



Työntekijäkokemus ja työntekijäymmärryksen merkityksen korostuminen. Case: Yritys X

Essi Viljanen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus ja työntekijäymmärryksen merkityksen korostuminen. Case: Yritys X

Essi Viljanen
Tradenomi YAMK
Opinnäytetyö
joulukuu, 2022

Essi Viljanen

Työntekijäkokemus ja työntekijäymmärryksen merkityksen korostuminen. Case: Yritys X

Vuosi

2022

Sivumäärä

119

Työelämä on murroksessa ja vauhti vain kiihtyy. Työn vaatimukset kasvavat ja työ arvotetaan eri tavalla kuin ennen. Samaan aikaan työntekijät odottavat erilaista johtamista ja tekevät rohkeammin päätöksen vaihtaa työnantajaa, jos muutosta parempaan ei ole näköpiirissä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijäkokemusta ja tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat Yritys X:n työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Työn tavoitteena oli parantaa Yritys X:n johdon työntekijäymmärrystä ja tutkimuksessa kerätyn aineiston tuella toteuttaa kehittämishanke, jolla pyritään pitkällä aikavälillä kehittämään Yritys X:n työntekijöiden työntekijäkokemusta. Työ toteutetaan kansainvälisen yrityksen Suomessa toimivalle tytäryhtiölle, Yritys X:lle, jonka ydinliiketoimintaa on rakennustelineiden ja -muottien vuokraus ja myynti.

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja työntekijäkokemuksen merkitystä pohditaan sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Viitekehyksessä käsitellään myös työntekijäymmärryksen merkitystä.

Aineistoa kerättiin toteuttamalla sekä henkilöstökysely että teemahaastatteluita Yritys X:n työntekijöille. Kehittämishankkeen lopulliseen valintaan ja muotoon vaikuttivat tutkimuksen tulosten myötä ilmi tulleet työntekijöiden toiveet ja näkemykset siitä, mitä Yritys X:ssä olisi työntekijäkokemuksen kannalta tärkeintä kehittää. Kehittämishankkeeksi valikoituivat sekä työntekijäkokemus- ja toivekartoituskustelut, että perehdytyksen kehittäminen. Kehittämishankkeiden tärkein tehtävä oli osallistaa työntekijöitä kehitystyöhön ja parantaa heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Samalla tarkoituksena oli jatkaa jo tutkimuksen myötä aloitettua johdon työntekijäymmärryksen kasvattamista.

Tutkimuksissa saadun tiedon avulla oli mahdollista tunnistaa Yritys X:ssä ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja samalla saatiin kerättyä tietoa siitä, miten työntekijät itse toivoisivat asioita kehitettävän. Kokonaisuudessaan voitiin todeta, että Yritys X:n työntekijäkokemus rakentuu viitekehyksessä käsitellyistä työntekijäkokemuksen osa-alueista ja että työntekijäymmärryksen merkitys on korostunut. Tutkimuksen tulos noudatteli monilta osin kansainvälisten, työntekijäkokemusta käsittelevien tutkimusten tuloksia.

Opinnäytetyö täytti sille asetetut tavoitteet ja työntekijäkokemuksen kehittäminen Yritys X:ssä tulee jatkumaan myös tämän opinnäytetyön kehityshankkeen päätyttyä tutkitun ja kehityshankkeissa saadun tiedon tuella. Yritys X arvosti työn tuloksia ja siitä syystä vastaavanlainen kehityshanke tullaan toteuttamaan Yritys X:ssä kaikilla muillakin osastoilla, kun se tässä työssä koski vain operatiivista työtä tekeviä työntekijöitä.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, johtaminen

Essi Viljanen

Employee Experience and Highlighting the Importance of Employee Insight. Case:

Company X

Year

2022

Pages

119

Working life is going through significant changes and the pace is just getting faster and faster. Work is more demanding and it is valued differently. At the same time employees are expecting better leadership and are more likely to quit their job if there are no changes to better in sight.

This master's thesis explores employee experience and its purpose was to find out what issues affect on the employee experience of Company X's employees. The main goal of this thesis was to help Company X managers to increase their employee insight and with the results of the research to implement a development project. The long term goal of the development project is to develop employee experience in Company X. The case company is a Finnish subsidiary of an international company operating in sales and rental of scaffolding and formwork.

Matters that affect employee experience formed the theoretical framework for the thesis and in the framework employee experience is considered from both the perspective of the employee and the organisation. The importance of employee insight is also discussed in the framework.

Data collection was conducted through a personnel survey and thematic interviews of Company X's employees. The employees' wishes and opinions revealed by the results affected the final choice of the development project's topic. In the end, two topics were selected as development projects: Discussions which included employee experience and wish mapping and development of the orientation process. The main goals of the development projects were to involve employees in the development processes and to improve their possibilities of influence. At the same time, the goal was to keep increasing the managers' employee insight.

The results revealed the matters that affect the employee experience of Company X's employees and also produced information about how employees themselves want things to be developed. The conclusion is that the employee experience in Company X consists of the matters introduced in the theoretical framework of this thesis and the importance of employee insight is highlighted. The results mainly followed the results of international research on employee experience.

The thesis met its goals and improving employee experience will continue in Company X after this case study with the help of its results. The results of the whole work were much appreciated in Company X and the same project will be carried out in all other departments in Company X as well.

Keywords: employee experience, employee insight, leadership

Sisälllys

1	Johdanto	7
1.1	Tavoitteet	7
1.2	Kohdeorganisaatio	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Aiheen rajaaminen ja näkökulma	9
1.5	Tutkimusraportin rakenne	10
2	Työntekijäkokemuksen viitekehys.....	11
2.1	Mitä työntekijäkokemus on.....	11
2.2	Työntekijäymmärrys.....	14
2.3	Johtaminen.....	16
2.3.1	Johtamisen tiivis historia	18
2.3.2	Johtaminen tänä päivänä	20
2.3.3	Henkilöstöjohtaminen	22
2.4	Työhyvinvointi	24
2.5	Osaamisen kehittäminen.....	26
2.5.1	Perehdytys.....	30
2.6	Työmotivaatio	31
2.7	Sitoutuminen.....	34
2.8	Merkityksellisyys	35
2.9	Teknologinen ja fyysinen työympäristö	36
2.10	Yrityskulttuuri	37
2.11	Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen	39
2.12	Työntekijäkokemuksen merkitys organisaation liiketoiminnalle	40
2.13	Yhteenveto työntekijäkokemuksesta	41
3	Tutkimusprosessi	42
3.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	42
3.2	Tutkimuksen rajaaminen	43
3.3	Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittely.....	44
3.4	Menetelmälliset ratkaisut	45
3.4.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	46
3.4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	47
3.5	Tutkimuksen toteuttaminen	47
3.5.1	Henkilöstökysely.....	48
3.5.2	Henkilöstökyselyn toteuttaminen ja aineiston analyysi	54
3.5.3	Teemahaastattelut.....	55
3.5.4	Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja aineiston analyysi	57

4	Tulokset	60
4.1	Henkilöstökyselyn tulokset	60
4.1.1	Päälöydökset kokonaistuloksista	60
4.1.2	Päälöydökset taustamuuttujat huomioiden	64
4.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	65
4.2.1	Teemahaastattelujen päälöydökset	66
4.3	Tutkimuksen kokonaistulokset.....	71
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	72
4.4.1	Tutkimuksen validiteetti.....	73
4.4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	75
5	Kehityshankkeet	77
5.1	Työntekijäkokemus- ja toivekartoituskustelut	77
5.1.1	Kehityshanke 2.0	79
5.2	Perehdytyksen kehittäminen.....	80
6	Johtopäätökset ja pohdinta	83
6.1	Tutkimuksen ja kehityshankkeiden onnistuminen.....	86
6.2	Jatkokehittämisaiheet	87
6.3	Oma oppiminen.....	87
	Lähteet	88
	Kuviot	95
	Liitteet.....	96

1 Johdanto

Työelämä on murroksessa. Tämä käy selvästi ilmi tutkimalla mitä tahansa tuoreempaa materiaalia työelämän tilasta. Työelämässä vaikuttavat nyt uudenlaiset voimat: työelämän uudet sukupolvet, jotka odottavat erilaista johtamista (Mellanen & Mellanen 2020, 52), tunnetaitojen merkityksellisyys (Saarikivi 2019), koronapandemian vaikutukset, kuten Yhdysvalloista alkanut suuri irtisanoutumisten aalto (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger 2021) ja etätöiden ja sitä myötä etäjohtamisen yleistyminen (Suomen parhaat työpaikat 2021-raportti, 4). Eikä tässä vielä todellakaan kaikki. Tulevaisuudessa entistä suuremmat muutosvoimat jylläävät työelämässä, eikä vauhti näytä hidastuvan. Työelämän ikärakenne muuttuu, kun yhä useampi työntekijä siirtyy eläkkeelle, joko ikänsä takia tai lisääntyvien mielenterveyden haasteiden vuoksi. Työväestön monimuotoistuksessa organisaatioissa on opittava johtamaan diversiteettiä. Teknologiat ja digitalisaatio ovat tulleet osaksi arkeamme pysyvästi ja niiden vaikutukset työelämälle ovat valtavat. Eikä sovi unohtaa ilmastonmuutoksen vaikutuksia, jotka ylittävät myös työelämään. Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä työelämässä näyttää tulevaisuudessa tapahtuvan ajattelu- ja toimintatapojen muutos, kun työn vaatimukset kasvavat, työurien rakenne muuttuu ja työ arvotetaan eri tavalla kuin ennen. (Kokkinen ym. 2020, 6-8.)

Työntekijäkokemuksen merkitys organisaatiolle on kiistaton. Työelämän ilmiöitä kansainvälisesti tutkivan Gallupin vuonna 2022 tekemän ”State of Global Workplace” -tutkimuksen mukaan yksi tutkimuksen kuudesta päälöydöksestä oli, että hyvinvoinnilla ja sitoutuneisuudella on merkittävä yhteys. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, he voivat hyvin ja kokevat huomattavasti vähemmän stressiä, suuttumusta ja terveyshaasteita. Työssä koetut asiat vaikuttavat työntekijöiden elämään ja hyvinvointiin myös vapaa-ajalla, ja ihmisen kokonaishyvinvointi taas vaikuttaa luonnollisesti työelämään. Asia on äärimmäisen tärkeä, sillä globaalisti työntekijöiden alhainen sitoutuneisuus työnantajaan maksaa maailman taloudelle jopa 7,8 biljoonaa dollaria. (Gallup 2022.)

Kaikki nämä valtavat muutokset innoittivat tutkimaan organisaatiotasolla, millainen on operatiivista työtä tekevän työntekijän työntekijäkokemus ja mikä kaikki kokonaisuudessaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijäkokemusta yleisesti ja tarkoituksena on selvittää, millä keinoin toimeksiantajana toimivan Yritys X:n työntekijöiden työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Työn tavoitteena on parantaa Yritys X:n johdon työntekijäymmärrystä ja tutkimuksessa kerätyn aineiston tuella toteuttaa kehityshanke, ja samalla kerätyllä tutkimusmateriaalilla mahdollistaa myös tulevaisuuden kehityshankkeita

Yritys X:ssä. Vaikka työntekijäkokemuksen kehittymistä ei tämän työn puitteissa ollut mahdollista mitata tai arvioida, haluttiin työntekijäkokemuksen kehittäminen nostaa koko tätä työtä ohjaavaksi päämääräksi sen merkityksellisyyden vuoksi.

Työn tavoitteeseen pyrittiin tutkimalla kirjallisuutta työntekijäkokemuksesta ja toteuttamalla toimintatutkimus Yritys X:n työntekijöille. Toimintatutkimuksen oli tarkoitus toimia työkaluna Yritys X:n johdon ja HR-osaston työntekijäymmärryksen kasvattamisessa eli sen konkreettinen tavoite oli tuottaa arvokasta tietoa henkilöstön työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksella haluttiin saada lisätietoa henkilöstön näkemyksistä koskien heidän työtään, johtamisen laatua sekä organisaatiota yleisesti. Koko opinnäytetyön kantavana ajatuksena oli osoittaa, että Yritys X:ssä työntekijöiden kokemuksesta välitetään.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on olla mahdollisimman työelämänlähtöinen, ja palvella hyvin juuri nimenomaan Yritys X:ää. Yritys X:ssä oli jo ennen tämän työn aloittamista tunnistettu tarve ymmärtää henkilöstöään paremmin ja syvällisemmin ja syntyneen ymmärryksen myötä kehittää erityisesti varastotyöntekijöiden työntekijäkokemusta. Yritys X:n arvojen mukaisesti on tärkeää ymmärtää työntekijöitään paremmin ja kuunnella heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan päätöksenteossa (Head of HR & operaatiopäällikkö 2022a).

1.2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on kansainvälisen yrityksen Suomessa toimiva tytäryhtiö, jonka ydinliiketoimintaa on rakennustelineiden ja -muottien vuokraus ja myynti. Sitä kutsutaan tässä työssä nimellä Yritys X. Organisaatiolla on toimintaa Suomessa kahdella paikkakunnalla. Organisaatiossa työskentelee yhteensä 100 työntekijää, joista 40 toimii varastotyöntekijöinä. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan operatiivista työtä tekeviä varastotyöntekijöitä. Tutkittava työntekijäryhmä tekee monipuolista, usein hyvin fyysistä työtä, ja työ suoritetaan työnantajan tiloissa vuorotyönä.

Yritys X:ssä on muutaman viime vuoden aikana ollut vaihtuvuutta varastotyöntekijöiden osalta. Tästä johtuen uusia varastotyöntekijöitä on jouduttu rekrytoimaan tiiviiseen tahtiin ja heitä on perehdytyksessä lähes koko ajan. Ammattitaitoisten tekijöiden löytäminen on haasteellista ja työntekijöiden ammattitaitoa arvostetaan Yritys X:ssä. Varastotyö siellä on monipuolista ja vaatii paljon laajaa ymmärrystä siitä, miten oma työ vaikuttaa esimerkiksi kollegoiden, muiden osastojen ja sidosryhmien työhön ja lopulta myös asiakkaaseen ja asiakaskokemukseen. Työssä menestyminen vaatii pitkän ja laadukkaan perehdytyksen, joten suuri henkilöstön vaihtuvuus on yritykselle haaste.

Yritys X:ssä on loppuvuoden 2022 aikana tapahtumassa organisaatiomuutos ja vuonna 2023 on vuorossa työtilojen massiivinen remontti ja uudelleenjärjestely. Organisaatiomuutos

tarkoittaa tehtävien uudelleenjakoa ja tehtäväsisältöjen uudelleenmäärittelyä. Näistä muutoksista johtuen työntekijäymmärryksen kasvattamiselle oli organisaatiossa hedelmällinen hetki.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työntekijäkokemus on ”työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (työntekijän ”elinkaaren” eri kohtauspisteissä) syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana.” (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121).

Työntekijäymmärrys tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, jota työntekijöistä on mahdollista saada, jotta heitä voi johtaa paremmin (Luukka 2019, luku Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?).

1.4 Aiheen rajaaminen ja näkökulma

Opinnäytetyön aiheen hahmottelu lähti liikkeelle keskusteluista, joita kävin Yritys X:n Head of HR:n kanssa. Lähtöajatuksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat työnsä Yritys X:ssä (Head of HR 2022b). Pikkuhiljaa asiaa tutkimalla ja organisaation tarpeita kuunnellen aiheeksi alkoi hahmottua työntekijäkokemus. Aihe tarkentui, kun tarve kasvattaa organisaation työntekijäymmärrystä kirkastui ja syntyi päätös tutkia työntekijäkokemusta.

Ennen tutkimuksen toteuttamista kehityshanketta rajaaviksi tekijöiksi oli määritelty aika - kehityshankkeen tuli olla joko kokonaan toteutettavissa vuoden 2022 aikana tai hankkeen tuli vähintään käynnistyä syksyn 2022 aikana. Hankkeen tuli kohdistua ensisijaisesti Yritys X:n varastotyöntekijöihin.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain Yritys X:n suorittavan tason työntekijöitä eli varastotyöntekijöitä, jolloin tietotyötä tekevät työntekijät eli asiantuntijat rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Tähän ratkaisuun päädyin omalta osaltani siksi, että löysin paljon erilaista tietoa - kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia, blogeja ja paljon muuta - asiantuntijatyön kehittämistä ja asiantuntijataso työntekijöiden näkökulmasta kirjoitettuun tietoon. Minua inspiroi kaikkien työntekijöiden kokemukset, ja koska asiantuntijoiden kokemuksia tuntui olevan tutkittu paljonkin, halusin edes osaltani antaa äänen nyt suorittavan tason työntekijöille. Hyvä työntekijäkokemus ei ole organisaation alasta kiinni, vaan myös operatiivista työtä päätoimialaan tekevät organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen erinomaisen työntekijäkokemuksen. Great Place to Work® -sertifikaatin on marraskuuhun 2022 mennessä saanut jo moni organisaatio, jonka toimiala on esimerkiksi tuotantoteollisuus, päivittäistavara-kauppa tai rakennus (Great Place to Work® 2022).

Tällaista työn rajausta tuki myös se, että Yritys X:ssä oli vuosien varrella toteutettu erilaisia kehittämishankkeita, jotka olivat suuntautuneet tietotyötä tekeviin työntekijöihin ja nyt

haluttiin kuulla erityisesti varastotyöntekijänä työskenteleviä ja keskittää kehityshankkeet heidän työntekijäkokemuksensa. Valittu aiheen rajaus osoittautui mielenkiintoisen lisäksi melkoisen haasteelliseksi, koska lähdeaineistoa työntekijäkokemuksesta operatiivisessa työssä oli vähemmän löydettävissä.

Tutkiessani kirjallisuutta työntekijäkokemuksesta pyrin poimimaan mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta aiheesta. Työelämän kehitysvauhti on viime vuosina kiristynyt ja tahti ei näytä olevan hidastumaan päin. Kirjallisuudesta oli havaittavissa, että jo 10 vuotta vanhoissa materiaaleissa työntekijäkokemusta käsiteltiin hieman suppeammin ja taloudellinen näkökulma kärjessä. Henkilöstön ja yksilön kokemuksen merkityksellisyys korostui, mitä uudemmassa materiaalista oli kysymys.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin toinen luku kattaa työn viitekehysten. Viitekehys rakentuu työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja työntekijäkokemuksen merkitystä pohditaan sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Viitekehyksessä käsitellään myös työntekijäymmärryksen merkitystä.

Kolmannessa luvussa käsitellään itse tutkimusprosessi, sisältäen tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelyn ja menetelmälliset ratkaisut sekä itse tutkimuksen toteuttamisen vaihe vaiheelta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä esitellään henkilöstökyselyn tulokset kokonaisuudessaan sekä taustamuuttujat huomioiden, jonka jälkeen esitellään teemahaastatteluiden tulokset. Lopuksi tehdään yhteenveto koko tutkimuksen tuloksista ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

Viidennessä luvussa esitellään työn kehityshankkeet ja perustelut niiden valintaan.

Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan koko tutkimuksen ja kehityshankkeiden onnistumista ja luvun lopuksi pohditaan omaa oppimista sekä esitellään jatkokehittämishankkeet.

2 Työntekijäkokemuksen viitekehys

2.1 Mitä työntekijäkokemus on

Kansainvälisellä tasolla suurin osa ihmisistä tekee töitä 81 396 tuntia elämänsä aikana. Ainoa asia, jota teemme enemmän kuin töitä, on nukkuminen. (Clifton 2022, 2.) Suomalainen on töissä jonkin verran kansainvälistä tuntimäärää vähemmän, arviolta 56 000 tuntia. Tämä perustuu oletukseen, että suomalaisen työura kestää 36 vuotta ja työviikon pituus on 40 tuntia. Eläkeiän noustessa myös työurien odotetaan pidentyvän, jolloin suomalaistenkin tekemä työtuntien määrä kokonaisuudessaan kasvaa. (Viitala 2014, luku 1). Töissä vietetyn ajan perusteella voidaan siis hyvin olettaa, että työntekijäkokemuksella on valtava merkitys työntekijälle.

Sana työ tarkoittaa yhden määritelmän mukaan sellaista toimintaa, joka sisältää henkistä tai fyysistä ponnistelua jonkin tarkoituksen tai tavoitteen saavuttamiseksi. Jo työn määritelmä sisältää oletuksen siitä, että työ on joskus stressaavaa, huolettavaa tai jopa hieman kärsimystä tuottavaa. Työ ei siis aina ole yhtä juhlaa, eikä sen tarvitsekaan sitä koko ajan olla. Mutta tuoreen tutkimuksen mukaan jopa 19 % työntekijöistä ympäri maailman kokee työssään liikaa näitä tunteita ja heidän työntekijäkokemuksensa on huono. Se johtaa sitoutumattomuuteen, joka taas ei tiedä työnantajille hyvää. Yksiköt, joissa työntekijät ovat sitoutuneita, on 23 % suurempi tuottavuus kuin niissä yksiköissä, joissa työntekijät eivät ole sitoutuneita. (Clifton 2022, 2.) Ei siis ole työnantajankaan osalta ihan yhdentekevää, millainen työntekijäkokemus on.

Asiakas maksaa jokaisen työntekijän palkan, kertoo jo vanha sanontakin. Asiakas on yritykselle tärkeä, koska se maksaa rahan, jotta liiketoiminta voi olla kannattavaa. Kaikilla organisaatioilla on asiakkaita, joille he palveluitaan tarjoavat. Asiakkaita voivat olla ostajat, jotka ostavat esimerkiksi pitsaa tai IT-sovelluksia. Terveystieteissä asiakas on potilas, koulussa opiskelija ja niin edelleen. Lähtökohtaisesti suurin osa organisaatioista haluaa ainakin strategiansa mukaan tarjota asiakkailleen parasta palvelua tai parhaat tuotteet, jotta organisaatiolla on mahdollisuus menestyä aina vain kiihtyvässä muutoksessa ja kiristyvässä kilpailutilanteessa. Asiakaskokemus on noussut kriittiseksi ”*must win battleksi*” monessa organisaatiossa. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan voita tätä kilpailua, koska kaikki eivät onnistu tarjoamaan parasta tai välttämättä edes kovin hyvää kokemusta asiakkailleen. Organisaatiot saattavat käyttää valtavia summia rahaa ja aikaa, mutta ne eivät osu asian ytimeen. Ne organisaatiot, jotka voittavat asiakkaan puolelleen ja menestyvät kilpailijoitaan paremmin ovat oivaltaneet, että avain erinomaiseen asiakaskokemukseen on organisaation työntekijät ja tarkemmin sanottuna työntekijäkokemus. (Wride, Patterson & Maylett 2017, luku Great Expectations.) Monen organisaation juhlapuheissa henkilöstön kerrotaan olevan organisaation tärkein

voimavara. Kun aletaan tarkastelemaan organisaation strategiaa tai tehtyjä investointeja, kaotaa henkilöstö kuvasta kokonaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118.)

Työntekijäkokemus on erityisen ajankohtaista juuri nyt. Se oli ajankohtaista jo ennen koronapandemiaa: helmikuussa 2020 julkaistussa LinkedInin Global Talent Trends 2020-kyselyssä eri alojen ammattilaiset ympäri maailmaa vastasivat, että globaali ykköstitrendi työelämässä oli työntekijäkokemus (Chamberlin 2020). Erityisesti vaikeina aikoina sillä, miten organisaatio työntekijöitään kohtelee, on huomattavasti enemmän merkitystä kuin sillä, miten se kohtelee niitä hyvänä aikana (Morgan 2020).

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, jotka ovat työntekijän näkökulma, organisaation näkökulma ja näiden kahden kohtaaminen. Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa huomio kiinnittyy helposti jompaankumpaan kahdesta ensimmäisestä näkökulmasta. Koska kuitenkin molemmat osapuolet vaikuttavat työntekijäkokemukseen, syntyy siihen kolmas näkökulma. Työntekijäkokemus ei siis ole pelkästään kokonaisuus, jonka työnantaja luo, vaan myös työntekijä itse vaikuttaa työntekijäkokemukseensa. (Morgan 2017, luku 1.)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 120-121) mukaan ”työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (työntekijän ”elinkaaren” eri kohtauspisteissä) syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana”. Työntekijäkokemus ei ole yrityskohtaista, vaan työntekijän henkilökohtainen kokemus, jossa työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset kohtaavat organisaation kulttuurin arjessa. Tästä kohtaamisesta syntyy joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, luku Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.) Työntekijäkokemuksella voidaan tarkoittaa joko yksittäisiä kohtauksia ja hetkiä, kuten tavoitekeskustelua, jota itsessäänkin voidaan johtaa, tai kokonaisarviota kaikista vuorovaikutushetkistä työnantajan kanssa. Työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa johtamalla ja kehittämällä näitä yksittäisiä vuorovaikutushetkiä, jonka kautta kokonaisarvio työntekijäkokemuksesta paranee. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121.)

Työntekijäkokemus koostuu siis hyvin monesta tekijästä ja kohtauspisteestä. Osa näistä kohtauspisteistä on niin kutsuttuja hygieniehtekijöitä, eli asioita, joiden tulee olla kunnossa, mutta jotka eivät yksinään riitä nostamaan työntekijäkokemuksen tasoa. Jos ne eivät ole kunnossa, voi työntekijäkokemus olla suorastaan surkea. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset lakeihin perustuvat työnantajan velvollisuudet, kuten työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 §:ään kirjattu työnantajan yleisvelvoite. Yleisvelvoitteen mukaan ”työnantajan tulee edistää omia suhteitaan työntekijöihinsä sekä edistää työntekijöiden keskinäisiä suhteita”. Tämän voi tulkita myös siten, että työnantajan tulee kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Muita yleisvelvoitteeseen sisältyviä työnantajan velvollisuuksia ovat muun muassa

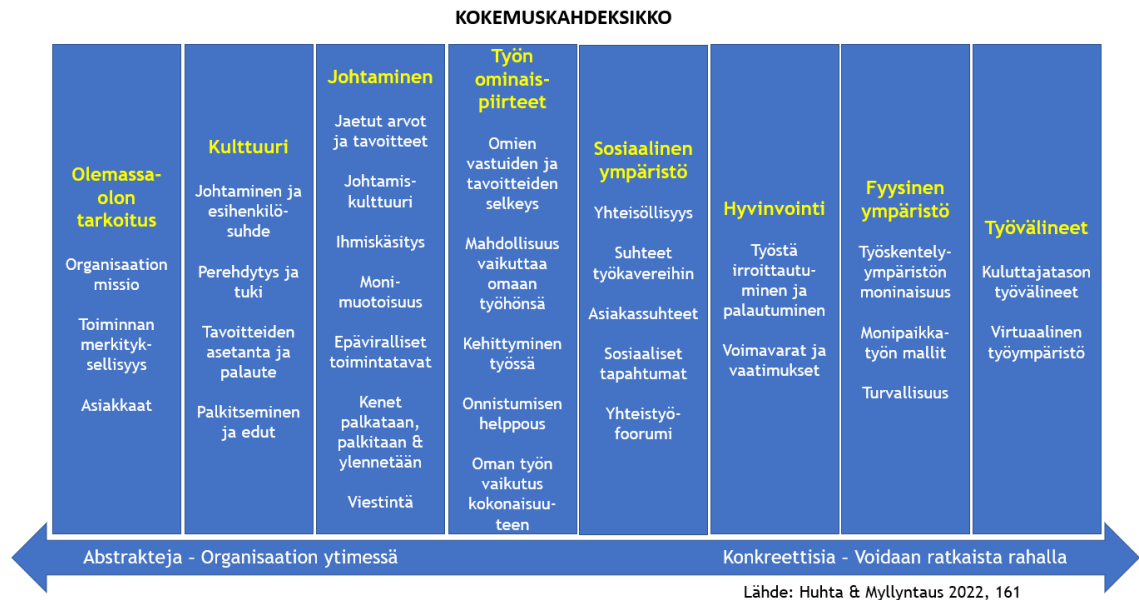
työntekijöiden työssä suoriutumisesta huolehtiminen erilaisissa muutostilanteissa sekä työnantajan velvollisuus pyrkiä edistämään työntekijöiden urakehitystä. Urakehityksen mahdollistaminen voisi konkreettisesti tarkoittaa sitä, että työnantaja pyrkii toiminnallaan mahdollistamaan kehittymisen työssä ja urakehityksen. Sen voisi toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla riittävät puitteet osaamisen kehittämiseksi, kuten tarjoamalla perehdytystä, ohjausta ja koulutusta sitä vaativissa tilanteissa. (Hyttinen & Korte 2019, 49.) Työnantajan yleisvelvoitteen mukaan näiden asioiden tulisi siis olla jokaisen työnantajan agendalla. Koska tarkkaa toteutustapaa ei työsopimuslaissa ole määritelty, on organisaatioille jäänyt vapaus tulkita lakia itse parhaaksi katsomallaan tavalla.

Vaikka työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen onkin Suomessa kirjattu jopa lakiin, eivät mielenkiinto sitä kohtaan ja sen merkityksellisyys ole kasvaneet vain ja ainoastaan organisaatioiden halusta kohdella työntekijöitään paremmin. Nykyään on saatavilla paljon tietoa siitä, kuinka työntekijäkokemus, jonka yksi olennainen osa työhyvinvointi on, vaikuttaa esimerkiksi asiakaskokemukseen, jolla taas on suora yhteys organisaatioiden menestykseen. Mitään yksiselitteistä kaikkiiin organisaatioihin sovellettavaa kaavaa yhteydestä ei ole olemassa, mutta kokonaisuudessaan voidaan todeta, että jonkinlainen yhteys on olemassa. Organisaation strategiasta riippuen työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemukselle vaihtelee (Korkiakoski 2019, luku 1).

Korkiakosken (2019, luku 3) mukaan työntekijäkokemuksesta puhuttaessa on hyvä selvittää, että sen johtaminen ei ole vain HR-osaston työtehtävä, vaikka HR-osaston vastuulla voikin olla moniakin työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Työntekijäkokemus ei myöskään rajoitu pelkästään hauskanpitoon ja henkilöstöetuihin, vaikka ne saattavat monessa organisaatiossa olla osa kokonaisuutta, joka muodostaa työntekijäkokemuksen. Työntekijäkokemus syntyy yhtälöstä, jossa on kolme osa-aluetta tai kolme toimintaympäristöä: kulttuurinen ympäristö (yrityskulttuuri), teknologinen ympäristö ja fyysinen ympäristö (Morgan 2017, luku 2). Yrityskulttuurille löytyi monia erilaisia määritelmiä, kuten ”Yrityskulttuuri on ilmaa, jota työntekijät hengittävät” (Korkiakoski 2019, luku 3) tai ”Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Luukka 2019, luku Rakkaalle lapselle on monta määritelmää). Yrityskulttuuri pohjautuu organisaation arvoihin (Korkiakoski 2019, luku 3). Siksi koko työntekijäkokemuksen kokonaisuus perustuu organisaation tarkoitukselle ja sen todelliselle halulle toimia arvojensa mukaisesti. Pelkkä strategia ei siis riitä, jos organisaation todelliset arvot eivät kohtaa työpaikan arjessa.

Työntekijäkokemuksen viitekehyksestä löytyy monia erilaisia määritelmiä ja sisältöjä, mutta tässä opinnäytetyön tutkimusprosessissa käytetään pohjana Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 159) kehittämää kokemuskahdeksikkoo, joka on sovellettu Yritys X:n tarpeisiin vastaavaksi. Kokemuskahdeksikkoon kuuluu olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. Nämä

elementit ovat työntekijäkokemuksen perusta ja niiden kautta kokemukseen on mahdollista vaikuttaa. Jokaisen organisaation on itse omat lähtökohdat huomioon ottaen määriteltävä, kuinka tärkeä mikäkin osa-alue sille on. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159-161.)



Kuvio 1: Kokemuskahdeksikko

2.2 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys tarkoittaa kaikkea sitä tietoa, jota työntekijöistä on mahdollista saada, jotta heitä voi johtaa paremmin (Luukka 2019, luku Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?). Työntekijäymmärrys on käsitteenä uudempi, kuin sen sisältämät asiat, kuten johtajuuden ja organisaatiokulttuurin tutkiminen, jotka ovat olleet tutkijoiden ja organisaatioiden mielenkiinnon kohteina jo pitkään (Huhta & Myllyntaus 2021, 49). Asiakasymmärrys on jo kauan ollut työtä ohjaava tekijä organisaatioissa, kun markkinointia ja myyntiä on johdettu. Asiakaskokemus on liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeässä asemassa ja johtaakseen asiakaskokemuksta, täytyy ymmärtää asiakasta. Sama ajattelutapa ei kuitenkaan ole noussut vallitsevaksi organisaatioissa, kun puhutaan työntekijöiden johtamisesta. Enemmän on oletettu ja arvailtu, mitä työntekijät ajattelevat ja miten he kokevat asiat, kuin todella ryhdytty asiaa selvittämään. (Luukka 2019, luku Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?.)

Muutosta on kuitenkin havaittavissa, ainakin jos tarkastellaan aiheesta löytyvän aineiston määrää. Luukan mukaan (2019, luku Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?.) Yrityskulttuuri on kuningas -kirjan kirjoittamisen aikaan hakusanalla *employee insight* (työntekijäymmärrys) Googelta löytyi vain muutama artikkeli tuloksena haulle. Keväällä 2021 *customer insight* (asiakasymmärrys) hakusanalla saatiin 2,4 miljoonaa tulosta ja *employee*

insight hakusanalla 84000 tulosta (Huhta & Myllyntaus 2021, 46). Määrä on siis jo muutamassa vuodessa kasvanut runsaasti, mutta edelleen asiakasymmärrykseen liittyvät hakutulokset ovat huomattavasti yleisempiä. Tätä opinnäytetyötä syksyllä 2022 kirjoittaessani tekemäni haku sanoilla *employee insight* tuotti Google Scholarissa 2,4 miljoonaa tulosta, kun taas haulla *customer insight* löytyi 4,4 miljoonaa tulosta.

Koska työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus (Luukka 2019, luku Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus) ja työntekijä itsekin vaikuttaa työntekijäkokemukseen (Morgan 2017, luku 1) ei työntekijäymmärrys voi syntyä vain yksittäistä työntekijää kuuntelemalla, vaan sen syntymisen tulisi olla jatkuva vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa kaikki työntekijät ovat osallisena. Työntekijäymmärryksen kasvattaminen vaatii tahtoa, kohtaamista, kuuntelua ja ennen kaikkea aikaa. Työntekijäymmärrystä ei voi yhdellä kyselyllä saada kokonaisvaltaisesti, mutta siitä on mahdollista aloittaa ymmärryksen kasvattaminen. (Luukka 2019, luku Työntekijäymmärrys, mikä ihmeen työntekijäymmärrys?.) Työntekijäymmärrystä on mahdollista kasvattaa myös osallistamalla henkilöstöä päätöksentekoon. Osallistaminen ei välttämättä tarkoita, että työntekijät tekevät päätökset, vaan ennemminkin sitä, että heille annetaan mahdollisuus osallistua kehitystyöhön, ideointiin ja suunnitteluun. Henkilöstön osallistaminen auttaa sitouttamaan heitä, mutta kehittää myös työntekijöiden osaamista. Osaaminen kasvaa, kun työntekijät ovat mukana keskustelemassa asioista ja päätöksistä, ja kuulevat perusteluja erilaisille toimintatavoille. Osallistaminen synnyttää työntekijöille myös kokemuksen siitä, että kaikki ovat yhdessä vastuussa sovitusta asioista, tuloksista ja toiminnasta yleisesti. (Jylhä & Viitala 2019, 134.) Tämän voi olettaa helpottavan johtamista muutostilanteissa, kun muutokset eivät ole työntekijöille yllättäviä, vaan he ovat olleet keskustelemassa muutoksista jo niitä suunniteltaessa.

Osallistamisen sudenkuoppa on näennäisosallistaminen. Se, että työntekijät vastaavat kyselyihin, osallistuvat keskusteluihin ja työpajoihin, ei vielä tarkoita, että osallistaminen on onnistunutta. Jotta työntekijät eivät kyllästy osallistumaan ja kertomaan näkemyksiään, täytyy osallistamisen jälkeen tapahtua asioita. Siksi osallistettaessa olisi kerrottava, mihin aiheeseen osallistaminen liittyy ja mitä kerätyllä aineistolla tehdään. Itse osallistamisvaiheessa täytyy varmistaa, että työntekijöiden, eli osallistettavien ajatukset on tulkittu oikein. Osallistamiskokemuksen kannalta ei ole olennaista, että osallistettava näkee juuri oman ajatuksensa toteutettuna täsmälleen, vaan ennemminkin kyse on siitä, että osallistettava tunnistaa olleensa mukana rakentamassa lopputulosta. (Antonen 2021.)

Työntekijäymmärryksestä on hyötyä myös silloin, kun organisaatio haluaa kasvattaa pitovoimansa. Pitovoimalla voidaan tarkoittaa työsuhteen pituuden kasvattamista kahdesta näkökulmasta: että työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa mahdollisimman pitkään ja että työntekijän työkyky mahdollistaa pitkäaikaisen työskentelyn. Muun muassa kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, jotka ovat osa hyvää työntekijäkokemusta, pidentävät työsuhteiden kestoa

(Great Place to Work® 2022). Pitovoima voi kasvaa vain, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Sitoutuneet työntekijät jäävät organisaatioon suuremmalla todennäköisyydellä (Hayes & Buckingham 2020, 4). Sitoutuneisuudella taas on selvä yhteys hyvään työntekijäkokenemukseen. McKinsey & Companyn tekemän tuoreen tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ilmoittivat työntekijäkokenemuksensa olevan hyvä, ovat 16 kertaa sitoutuneempia organisaatioonsa kuin ne, joiden työntekijäkokenemus ei ollut positiivinen. (Emmett, Komm, Moritz & Schultz 2021.) Pitkällä aikavälillä organisaatioissa voidaan lisäksi odottaa, että kasvava pitovoima edesauttaa myös vetovoiman kasvua. Hyvällä työntekijäkokenemuksella on positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan ja se auttaa niin ikään herättämään mielenkiintoa organisaatiolle potentiaalisten työntekijöiden silmissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 25).

Työntekijöiden kuunteleminen, osallistaminen ja ymmärtäminen yksinään eivät vielä riitä, vaan tieto on osattava viedä käytäntöön ja hyödyntää sitä liiketoiminnassaan. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022, 4.) Pahinta, mitä henkilöstön kuuntelemisen - oli se sitten henkilöstökysely, haastattelu tai mikä tahansa muu tapa - jälkeen voi tapahtua, on se, ettei sen jälkeen tapahdu mitään. Tällöin työntekijät todennäköisesti kokevat, ettei heidän näkemysillään ollut merkitystä, kun niiden kertominen ei johtanut mihinkään, eikä se ainakaan innosta vastaamaan rehellisesti ja huolella kyselyihin tulevaisuudessa (Hirsjärvi ym. 2007, 190).

Organisaation kehittäminen kokonaisuudessaan on vaikuttavampaa, kun halutaan ymmärtää mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä ja millaisia valintoja työntekijät itse tekisivät, jos heille annettaisiin siihen mahdollisuus (Huhta & Myllyntaus 2021, 123-124). Olennaista on lisäksi oivallus, että työntekijät ovat yksilöitä ja ihmisiä motivoi työssä eri asiat. Ihmisillä on omanlaisensa taidot ja kiinnostuksen kohteet. (Buckingham 2022, 38). Ainoa onnistunut tapa kehittää työntekijäkokenemusta on tehdä se yhdessä työntekijöiden kanssa. (Morgan 2017, luku 1.)

2.3 Johtaminen

Jokainen, joka on joskus pohdiskellut johtajuutta enemmän tai lukenut aiheesta kirjallisuutta, voi varmasti todeta, että johtajuus ei ole yksiselitteinen ja helposti määriteltävä ilmiö. Johtajuus on jotain, joka näyttäytyy meille kaikille erilaisena riippuen siitä, kuka sitä katselee ja mistä näkökulmasta. Johtaminen vaikuttaa työelämässä lähes kaikkiin, ja siksi se onkin ilmiönä niin mielenkiintoinen ja ennen kaikkea merkityksellinen ja sillä on suoraan yhteys työntekijäkokenemukseen.

Kaikkein ytimekkäimmin johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka tavoitteena on, että tietty joukko ihmisiä pääsee määriteltyyn päämäärään. Organisaatioiden menestys on hyvästä johtamisesta riippuvaista. Etenkin suuren ihmisjoukon toiminta ilman määrätietoista ja

osaavaa johtamista on suurella todennäköisyydellä tehotonta ja jopa kaoottista. (Jylhä & Viitala 2019, 10-11.)

Johtamista ilmiönä tarkastellaan usein joko teoreettisesta näkökulmasta tai eräänlaisena tekniikkana ja hyvin harvoin johtamista tarkastellaan arjen viisauden näkökulmasta (Juuti & Juuti 2021, 21-22). Tämä on mielestäni inhimillistä, sillä teoria tai tekniikka yleisesti ottaen tuntuvat helpommin määriteltäviltä ja siten myös helpommin ymmärrettävimmiltä ilmiöiltä. Samankaltaisen huomion tarpeesta hahmottaa käsiteltävä ilmiö, eli tässä tapauksessa johtajuus, on tunnistanut myös Alf Rehn: toimiessaan professorina yliopistolla hänen opiskelijansa usein toivoivat selkeitä ja ymmärrettäviä määritelmiä johtajuudesta (Rehn 2018, 9). Johtamista ei voi puristaa näppäräksi kaiken kattavaksi teoriaksi, mutta sen verran voi kuitenkin tiivistää, että moni kokee johtamisen jonkun auktoriteetin, kuten esihenkilön tai vaikka vanhemman toimintana. (Juuti & Juuti 2021, 19-20.)

Monimuotoisten johtamisen määritelmien perusteella voi varmasti todeta, että johtamista ja johtajuutta on suorastaan mahdotonta yksiselitteisesti määritellä siten, että kaikki olisivat määritelmästä yksimielisiä. Tämä jo siksi, että monet tutkijatkaan eivät ole tästä yksimielisiä. Johtamisen voidaan kuitenkin sanoa olevan päämäärähakuista toimintaa, jolla on tarkoitus saada joukko ihmisiä toimimaan jonkin tuloksen saavuttamiseksi (Helsilä & Salojärvi 2013, 106).

Johtamisen, ja erityisesti hyvän johtamisen määrittely on osoittautunut haastavaksi, koska määritelmiä tuntuu olevan lähes yhtä paljon, kuin määrittelijöitä. Sydänmaanlakka (2020) on esittänyt ajatuksen, että johtaminen on tilannejohtamista, jossa älykäs johtaja valitsee juuri siihen tilanteeseen soveltuvan tavan johtaa. Itse ajattelen, että tämä on toistaiseksi lukemistani ajatuksista johtamisesta kaikkein järkeenkäyvin ja myös hyvin sovellettavissa sekä asian tuntijaorganisaatioiden johtamiseen sekä operatiivista työtä tekevien johtamiseen. Sydänmaanlakka on jo pitkään puhunut johtamisen muutoksesta siten, että johtaminen on jo joissakin organisaatioissa muuttunut kolmen k:n (käske, korjaa, kontrolloi) johtamisesta kolmen i:n (innostu, innosta, innovoi) johtamiseksi. Sydänmaanlakka korostaa kuitenkin, että kolmen i:n malli ei toimi jokaisessa yksikössä: jos esimerkiksi tiimin asenne, motivaatio ja osaaminen eivät ole sopivalla tasolla, saattaa olla tarve toimia myös kolmen k:n periaatteen mukaisesti. Älykäs johtaja siis valitsee aina tilanteeseen soveltuvan tavan johtaa. (Sydänmaanlakka 2020.)

Hyvän johtamisen tunnusmerkit ovat vaihdelleet vuosien saatossa. Valvonta ja mekanistinen johtaminen ovat olleet keskiössä perinteisessä johtamisessa, ja siinä työntekijät on nähty enemmänkin vain yhtenä osana koneistoa, eli organisaatiota. Tässä johtamisen määritelmässä työntekijöitä ohjataan toimimaan oikein tehokkuutta unohtamatta. Viime vuosina hyvän johtamisen käsitykseen on vaikuttanut humanistinen ihmiskuva, ja ajatus siitä, että hyvä johtaja

sitouttaa työntekijät yhteiseen tavoitteeseen samalla kun hän mahdollistaa luovuuden sekä mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen ja ennen kaikkea otolliset olosuhteet hyvinvoinnille työssä. (Jylhä & Viitala 2019, 10-14.) Tähän modernimpaan käsitykseen hyvästä johtamisesta nojaa myös tämän opinnäytetyön ydin, eli työntekijöiden kuunteleminen ja pyrkimys ymmärtää heitä mahdollisimman hyvin.

2.3.1 Johtamisen tiivis historia

Johtamisen historiaan on syytä tehdä lyhyt katsaus, jotta tämän päivän johtamista olisi helpompi ymmärtää. Monet vielä nykypäivän johtamiseen vaikuttavat asiat juontavat juurensa hyvinkin kauas historiaan, ja tarkastelemalla menneisyyden johtamisoppeja on helpompi ymmärtää, miksi joissakin organisaatioissa johdetaan niin kuin johdetaan.

Johtamista on ollut kautta koko ihmiskunnan historian: heimoilla, klaaneilla, yhteisöillä ja valtakunnilla on aina ollut johtajansa. Johtaminen on muuttanut muotoaan siinä missä maailma ja yhteiskuntakin ympärillä ovat tehneet ja kehitys jatkuu edelleen. Viimeisin johtamista todennäköisesti pysyvästi muuttanut tekijä on viimeisen kahden vuoden ajan jyllännyt maailman laajuinen koronapandemia. Monessa organisaatiossa on koronan myötä siirrytty tekemään enemmän etätöitä, mutta joissakin organisaatioissa on työskennelty läpi koko koronapandemian ajan fyysisesti työpaikalla. Korona-aika on silti vaikuttanut taatusti jokaiseen työyhteisöön, työskenteli se sitten etänä tai läsnä. (Suomen parhaat työpaikat 2021-raportti, 4). Esimerkiksi pula osaavasta henkilöstöstä on saattanut iskeä organisaatioon kuin organisaatioon.

Yhteiskunta ympärillämme siis muuttuu ja on muuttunut kautta aikojen ja yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat nopeasti ja näkyvät tavassa organisoida työyhteisöjä ja organisaatioita (Seeck 2021, 19). Organisaatiot ovat muuttuneet ja informaatiojärjestelmät kehittyneet, jonka lisäksi prosessit ovat virtaviivaistuneet ja työ muuttunut asiantuntijapainotteisemmaksi (Jylhä & Viitala 2019, 258). Omien havaintojeni mukaan juuri asiantuntijoiden johtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, ja asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta ja johtamisen kehittamisestä on tietoa tarjolla monista eri lähteistä, kuten kirjoista, lehdistä, artikkeleista ja podcasteista. Suorittavan tai operatiivisen työn osalta vastaavaa materiaalia löytyi huomattavasti vähemmän. Ensimmäisiä johtamisoppeja teollisella aikakaudella on toki alun alkaen sovellettu juuri suorittavaan työhön tehtaissa yli sata vuotta sitten, mutta nykymaailmassa ne eivät sellaisenaan enää sovellu moderniin työelämään. Ennen työ nähtiin suoritteena, josta saatiin vastineeksi palkkaa. Nykypäivänä modernia ja ihmiskeskeistä johtamista odotetaan muuallakin, kuin vain asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa, mutta siitä huolimatta moni organisaatio on jäänyt työntekijäkokemuksessaan menneille vuosikymmenille. (Morgan 2017, Luku 1.)

Modernia asiantuntijoiden johtamista koskevaa tietoa on jossain määrin mahdollista hyödyntää myös operatiivista työtä tekevien johtamiseen, mutta oman kokemukseni mukaan on

tärkeää ymmärtää, että mikään johtamisen oppi, ”ismi” tai malli ei ole sellaisenaan suoraan kopioitavissa erilaisiin organisaatioihin. Tästä esimerkkinä Jylhä ja Viitala (2019, 258) ovat esittäneet, että organisaatioissa saatetaan raportoida työn tuloksia myös muille, kuin vain omalle esihenkilölle. Näin ollen perinteistä, autoritääristä esihenkilöä ei enää tarvita, vaan esihenkilön rooli on toimia tukena ja varmistaa, että hänen tiiminsä voi loistaa ja kaikkien potentiaali tulee hyödynnettyä (Jylhä & Viitala 2019, 258). Omien havaintojeni ja työkokemukseni perusteella arvioin, tässä olevan vielä paljon vaihtelua operatiivista työtä tekevissä tiimeissä tai organisaatioissa, mutta asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa saatetaan olla tällaisen johtamisen muutoksen kanssa jo pidemmällä. Lisäksi operatiivista työtä tekevissä organisaatioissa on edelleen elementtejä, jotka asiantuntijatyössä saattavat joissakin organisaatioissa olla jopa kokonaan kadonneet. Tällaisia ovat muun muassa työn paikka- ja aikasidonaisuus. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön Yritys X:ssä työtä tehdään vuoroissa määrättyinä kellonaikoina työnantajan tiloissa.

Aiemmin johtamiseen ja sen muutokseen ovat vaikuttaneet kokemusperäinen perimätieto ja tarinat. Myöhemmin johtamista on alettu tutkia ja sen vaikutukset on alettu ymmärtää entistä paremmin, ja johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet muun muassa taloustiede, psykologia, sosiologia sekä historian tutkimus. (Jylhä & Viitala 2019, 11.)

Suomessa alettiin sotien jälkeen kehittää johtamista siten, että ensin huomio kiinnittyi työjohtajiin, josta kehittäminen siirtyi keskijohtoon ja jo 1950-luvulla johtamisen kehittämisen piiriin nousi myös ylin johto. Johtamiseen liittyvää koulutusta alkoi olla saatavilla suurimaksi osaksi kurssimuotoisena yksittäisille esihenkilöille ja 1970-luvun lopulla sen rinnalle nousi yrityskohtainen koulutustoiminta. EMBA-koulutus astui mukaan noin vuosikymmen myöhemmin, ja 1990-luvun puolivälissä JET eli johtamisen erikoisammattitutkinto tarjosi mahdollisuuden saada virallinen johtamiseen liittyvä tutkinto. (Juuti & Juuti 2021, 13.)

Johtamisoppeja on Suomessa omaksuttu sitä mukaa kun niitä on maailmalla kehitetty. Tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin opit yleistyivät Yhdysvalloissa 1900-luvun vaihteen tienoilla (Seeck 2021, 283-285). Frederick Taylor loi taylorismin, eli menetelmän, jonka tarkoituksena oli tehdä työntekijöistä mahdollisimman tehokkaita. Taylorismin ydinajatuksia oli, että työntekijät ovat vain tuotantoyksiköitä, ja valta on siirretty kokonaan johdolle. Johto kertoi tarkalleen, miten työ kuului tehdä, kauanko työhön sai kulua aikaa ja valvoi ja mittasi toteutusta tarkasti. Tänä päivänä tällaista johtamista kutsutaan mikromanageroinniksi. Jo taylorismin alkutaipaleella ilmassa oli merkkejä, joiden mukaan työntekijöiden asenne vaikutti tuottavuuteen, mutta yleisesti ottaen työntekijöiden mielipiteitä ei pidetty kovin merkityksellisinä. Taylorismin historia ja suosio mielessä pitäen on helpompi ymmärtää, miksi monessa organisaatiossa myös nykypäivänä johtaminen on edelleen samankaltaista. Johto tekee päätökset ja työntekijät sopeutuvat niihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 126.)

Johtamisen kehityksessä taylorismia seurasi ihmissuhdekoulukunnan opit, rakenneteoriat ja 1980-luvulta alkaen organisaatiokulttuuriteoriat. Suomessa ei varsinaisesti ole kehitetty uusia ja kansainvälisesti omaksuttuja johtamisoppeja tai johtamisen innovaatiota, mutta suomalaiset tutkijat ja akateemikot ovat kyllä osallistuneet kansainväliseen keskusteluun opeista. Suomessa erityisesti alemmilla tasoilla johtamista tehdään muiden työtehtävien ohessa. (Seeck 2021, 283-285.) Tämä luo oman haasteensa organisaatioiden johtamisen kehittämiseksi. Omassa työssäni, jossa näen läheltä kymmenien eri operatiivista työtä tekevien yksiköiden johtamista, olen huomannut, että johtaminen jää usein taka-alalle ja muut arjen työtehtävät priorisoidaan tärkeämmiksi. Uskon kuitenkin, että suuri osa esihenkilöistä haluaisi priorisoida johtamiselle enemmän aikaa, mutta organisaation työkuulttuuri tai työn rakenne ei välttämättä mahdollista sitä. Mielestäni niin kauan, kuin ihmisten johtamisen nostamista esihenkilöiden prioriteettilistan kärkeen ei mahdollisteta, on haastavaa saavuttaa vaikuttavia muutoksia, vaikka organisaatioissa muuten luotaisiin ja kehitettäisiin erilaisia johtamisen prosesseja, kuten osaamisen kehittämistä.

2.3.2 Johtaminen tänä päivänä

Globaalin talouden kilpailun myötä työelämä on muuttunut ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet. Nopea tempo, tietoistuminen, individualisoituminen ja uuden oppiminen vaativat työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä (Fredriksson & Saarivirta 2022). Kun työ muuttuu koko ajan kompleksisemmaksi, voidaan sen myös todeta vaativan johtamiselta aiempaa enemmän. Yllä mainitut seikat ja etenkin individualisoituminen asettaa uusia haasteita myös johtamiselle, ja erityisesti nuoremmat työelämän sukupolvet uskaltavat vaatia aiempia sukupolvia äänekkäämmin parempaa johtamista. Omia kokemuksia työnantajista, sekä positiivisia että negatiivisia, jaetaan myös koko ajan entistä rohkeammin ja enemmän. Muun muassa Lähtijät -podcast on antanut äänen työntekijöille, jotka jättävät työnantajansa kohdattuaan siellä epäkohtia, useimmiten huonoa johtamista (Sailaranta 2022, 47).

Mellasen ja Mellasen (2020, 11-12, 73) mukaan millenniaalit vaihtavat rohkeasti työpaikkaa, jos jokin ei miellytä ja millenniaaleilla arvioidaankin olevan keskimäärin 16 työnantajaa työuransa aikana ja tulevien sukupolvien kohdalla määrän odotetaan vain kasvavan. Yritys X:n varastotyöntekijöistä hieman yli puolet on millenniaaleja (Head of HR 2022a). Tässä yhteydessä millenniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1981-1996 syntyneitä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan erityisesti nuorilla on korkeat odotukset johtamiselle. Nuoret haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä, ja he toivovat läsnä olevaa esihenkilöä, joka kuuntelee heidän näkemyksiään. Korkeat odotukset eivät ole mitenkään hölmöjä, vaikka ne eivät vielä olisikaan tällä hetkellä realistisia. (Hakanen 2019, Mellasen & Mellasen 2020, 351-352 mukaan.) Itse ajattelen, että juuri asettamalla odotukset korkealle ja vaatimalla parempaa johtamista, voivat nämä odotukset jonain päivänä olla todellisuutta työelämän organisaatioissa.

Nuoret eivät myöskään näytä olevan ainoa työntekijäryhmä, joka uskaltaa tehdä ratkaisuja, jos työelämä ei vastaa odotuksia. Työntekijöiden arvot ovat nousseet hyvin merkitykselliseksi tekijäksi työelämän kannalta. Suomalaisen työelämän tila -tutkimuksen mukaan yhä useampi on valmis jättämään työpaikkansa, jos johtaminen siellä aiheuttaa ristiriitoja. (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022, 4.)

Tämän päivän modernit johtamisopit korostavat yksilöllisyyden arvostamista, ihmisten potentiaalia ja merkityksellisiä päämääriä sekä yhteistä arvopohjaa. Etenkin ketterä ja nopeasti muovautuva johtaminen ovat kiinnostuksen keskiössä. Valtaa ja vastuuta jaetaan aiempaa laajemmin ja johtajan tehtäväksi jää mahdollistaa työntekijän onnistuminen työssään sekä työntekijän hyvinvoinnin tukeminen. Tuoreimpia johtamisoppeja on TEAL-johtamisen malli, jossa on kolme pääperiaatetta. Ensimmäinen on itsensä johtaminen (self-management), toinen ihmisen hyväksyminen kokonaisuutena (wholeness) ja kolmas on kehityksellisen tarkoituksen löytäminen (evolutionary purpose) siten, että se tuo tiimien yhteistyöhön lisää merkityksellisyyttä. (Jylhä & Viitala 2019, 52-54.)

Myös empatian merkitys johtamisessa on korostunut viime vuosina. Aivotutkija Katri Saarikivi kertoi SuomiAreenan keskustelussa vuonna 2019, että ihmisten ymmärtäminen on johtajalle kriittistä osaamista tänä päivänä. Empaattisella johtamisella on positiivinen vaikutus työssä menestymiseen. Useiden tutkijoiden mukaan empatia on osa laajempia tunnetaitoja, jotka ovat kriittisiä taitoja, jos haluaa olla vaikuttava johtaja. (Gentry, Weber & Sadri 2007, 2). Empatialla on valtava merkitys työntekijäkokemuksen muotoilussa. Ilman empatiaa on mahdollonta asettua aidosti toisen asemaan ja sitä kautta ymmärtää työntekijöitä, joiden työntekijäkokemusta ollaan kehittämässä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 32).

Empatian myötä pelolla johtaminen on väistymässä, koska sillä ei saada aikaan haluttuja tuloksia. Pelolla johtaminen aiheuttaa työntekijöille stressiä, joka taas Saarikiven mukaan vaikuttaa haitallisesti etuotsalohkoon, jota tarvitaan luovaan ajatteluun. Empaattinen ja inhimillinen kohtelu lisää työpaikan hyvää ilmapiiriä ja sitä kautta sillä on paljon muitakin positiivisia vaikutuksia. Empaattisempaan johtamiseen ei kuitenkaan ole siirrytty vain sen positiivisten vaikutusten ansioista, vaan enemmänkin pakon edessä. Työelämän muutoksessa työtehtävät ovat muuttuneet kompleksisemmiksi ja vaativammiksi ja monia työtehtäviä on jo korvattu automaatiolla ja tämä kehitys tulee jatkumaan. (Saarikivi 2019.) Lange ja Järvinen kirjoittavat pelolla johtamisesta hieman eri näkökulmasta. Myös he ovat sitä mieltä, että pelolla johtamisen aikakausi on ohi, mutta pelko itsessään ei katoa mihinkään, koska se on inhimillistä ja Langen ja Järvisen mukaan pelon voi kääntää voimavaraksi. Ajatuksena on, että pelon ilmaisi organisaatioissa ei palvele ketään, päinvastoin, mutta pelon syiden analysointi auttaa sekä yksilöä että koko organisaatiota selviytymään ja kehittymään muuttuvan ja uudistuvan työelämän haasteissa. (Lange & Järvinen 2019, 9; 111-112.)

Organisaatioelämää koskee edelleen kuitenkin ainakin yksi muuttumaton seikka, vuosikymmenestä toiseen: organisaation tulee tunnistaa ja luoda selkeä kuva siitä, mikä on sen perustettava, niin että viesti tavoittaa kaikki organisaation työntekijät kaikilla tasoilla. Lisäksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on olennaista pystyä tekemään se paremmin kuin muut tekevät. (Juuti & Vuorela 2015, 12.) Mielestäni ydintehtävän tunnistaminen, siitä oikein ja oikea-aikaisesti viestiminen ja sen suorittaminen hyvin vaatii strategista johtamista ja hyviä prosesseja, joiden avulla lopputulokseen voidaan päästä. Nekään eivät kuitenkaan riitä, jos kaikki organisaation johtajat ja esihenkilöt kaikilla tasoilla eivät ole sitoutuneita johtamisstrategiaan. Ennen kaikkea merkityksellistä on halu kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä. Organisaation strategian tulisi mahdollistaa läsnäololle aikaa, koska yksittäisen esihenkilön on hyvin vaikea onnistua kuuntelemaan ja tarjoamaan tukea riittävästi, jos se pitää tehdä omien työtehtävien sivutoimena.

Muun muassa tätä opinnäytetyötä tehdessä käymieni keskustelujen ja omien havaintojeni perusteella voin todeta, että suurelle osalle työntekijöistä tärkeää on se, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja itsensä arvostetuksi osaksi työyhteisöä. Merkityksellisyyden tunne on ihmiselle inhimillinen perustarve ja ihminen etsii merkitystä myös työlleen. Organisaation kannalta tärkeää on ymmärtää, että merkityksellisyyden tunne syntyy eri ihmisille erilaisista asioista. Merkitystä on mahdollista johtaa. Avain onnistumiseen on ajallinen panostus ja aito kiinnostus. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 1.1). Käymieni keskustelujen mukaan työntekijät osaavat kyllä arvostaa tällaisia asioita johtamisessa, kun he niitä kohtaavat ja näillä asioilla on vaikutusta heidän sitoutumiseensa sekä halukkuuteen joustaa työnantajan suuntaan.

2.3.3 Henkilöstöjohtaminen

Koska johtamista on organisaatioissa monenlaista, kuten talousjohtamista, asiakaskokemuksen johtamista, brändin johtamista, tuotejohtamista ja niin edelleen, on tärkeää käsitellä tämän opinnäytetyön kannalta merkityksellisin johtajuuden osa-alue, eli henkilöstöjohtaminen, omana alalukunaan.

Henkilöstöjohtamisen onnistuminen määrittää sen, tuleeko henkilöstöstä organisaation menestystekijä vai ei. Hyvällä henkilöstökäytännöillä on mahdollista edistää hyvää työntekijäkokemusta. Henkilöstöjohtamisen prosesseilla huolehditaan, että organisaatiolla on sopiva määrä osaavaa henkilöstöä oikeissa tehtävissä, jotta se vastaa liiketoiminnan tarpeita. Tämä sisältää myös tulevaisuuden suunnittelun ja siihen varautumisen. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on edesauttaa ja vahvistaa organisaation työntekijöiden hyvinvointia, osaamista, motivaatiota ja sitouttamista. Tehtäviin kuuluu myös varmistaa lakien ja asetusten noudattaminen henkilöstöön liittyvissä asioissa, huolehtia ja auttaa rakentamaan organisaation työnantajamielikuvaa. Henkilöstöjohtamisella on siis erittäin merkityksellinen tehtävä. (Viitala 2021, luku 1.) Skurnik-

Järvisen (2016, 13) mukaan henkilöstösuunnitelmien ainoa tarkoitus ei ole vain noudattaa lakia ja dokumentoida asioita, vaan ne toimivat aitona lisäarvon tuottajana organisaatioille. Itse ajattelen, että lisäarvon tuotto on käytännössä henkilöstöjohtamisen minimipotentiali, vaikkakin se on monessa organisaatiossa realismia tai pahimmassa tapauksessa joissakin organisaatioissa tilanne henkilöstöjohtamisen suhteen on juuri Skurnik-Järvisen kuvailema lakien noudattajana toimiminen. Jotta työelämän murrokseen on mahdollista vastata organisaatioissa, on henkilöstöjohtamisen todellinen arvo ymmärrettävä. Henkilöstöjohtamisen potentiaali on juuri henkilöstössä ja ilman henkilöstöä ei ole organisaatiota.

Henkilöstöjohtamisen kehittyminen organisaatioissa omaksi osa-alueekseen alkoi erottua selvästi toisen maailmansodan jälkeen erityisesti yhdysvaltalaisissa organisaatioissa. Suomessa ensimmäiset selkeät henkilöstöhallinnon työtehtävät syntyivät 1960-luvulla, kun Johtamistaidon opistossa alettiin kouluttaa sekä sosiaali- että koulutuspäälliköitä. Varhaisten sosiaali-päälliköiden tehtäviin lukeutui muun muassa työterveyshuollon, työsuhteasumisen ja henkilöstötilaisuuksien järjestäminen. Koulutuspäälliköiden tehtävä oli luonnollisesti huolehtia henkilöstön kouluttamisesta. Henkilöstöhallinnon kenttään kuuluvat prosessit vakiintuivat 1970-luvulla. Näitä olivat sosiaali- ja koulutuspäälliköiden työhön kuuluvien prosessien lisäksi ainakin palkanmaksu, rekrytointi- ja työsuhteasiat. 1980-luvulla käsitteet HRM (*human resource management*) ja HRD (*human resource development*) syntyivät ja yhä enemmän alettiin henkilöstöhallinnon sijasta puhua kokonaisvaltaisemmasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 24.)

Muutamien viime vuosikymmenten aikana HR-osastot ovat muuttuneet hallinnollista, matalan tason työtä tekevästä osastoista merkittäviksi ydinfunktioiksi ja strategisiksi bisneskumppaneiksi. Samaan aikaan, kun odotukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet, kasvavat niinkään odotukset johtamista, johtamisen kehittämistä ja sitä kautta henkilöstöjohtamista ja HR-osastoja kohtaan. Ulrichin ja Dulebohnin mukaan tulevaisuudessa henkilöstöjohtaminen pitäisi nähdä entistä enemmän *outside/inside* -tyyppisenä entisen *inside/outside* -tyyppisen ajattelun sijaan. *Inside/outside* -ajattelumallissa henkilöstöosasto palvelee sisäisiä sidosryhmiä ja muokkaa ja tehostaa organisaation henkilöstöjohtamisen prosesseja. *Outside/inside* -ajattelussa HR-osasto tuottaa organisaatiolle arvoa vastaamalla odotuksiin organisaation ulkopuolella. Jokainen HR-toiminto suunnitellaan siten, että se tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tai vaikka potentiaaliselle työnhakijalle. (Ulrich & Dulebohn 2015, 4.) Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa Ulrichin mallin mukaisesti neljään alueeseen. Ne ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt, uudistuminen ja muutoksen johtaminen ja henkilöstön ohjaus ja tukeminen. (Ulrich, Brockbank, Ulrich & Krzyscynski 2015, 56-65; Jylhä & Viitala 2019, 267). Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeessa lähtökohtana on ollut Yritys X:n strateginen päätös kehittää henkilöstöjohtamisen toimintoja.

Henkilöstöjohtamisen prosesseja kehittämällä on mahdollisuus kehittää työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemusmuotoilu (*employee experience design, EXD*) on keino vaikuttaa organisaation työntekijäkokemukseen. Maailmalla on jo joitakin edelläkävijöitä, kuten IBM, jotka hyödyntävät muotoilua aktiivisesti työntekijäkokemusta kehittäessään. Suomessakin ilmiö on yleistymään päin, mutta toistaiseksi muotoilu on enemmän puheen tasolla kuin toteutuksessa. (IBM 2022; Huhta & Myllyntaus 2021, 31). Monessa organisaatioissa työntekijäkokemuksen kehittäminen on henkilöstöosaston prosessi, ja tietysti positiivista on se, että organisaatiossa panostetaan asiaan edes jollain tasolla. Työntekijäkokemuksen kehittäminen tai työntekijäkokemusmuotoilu kuitenkin toimii ja tuottaa parhaiten tulosta, jos se ei jää väin henkilöstöosaston tehtäväksi. Paras ratkaisu on muodostaa tiimi, jossa läpileikkaus koko organisaation työntekijöistä on mahdollisimman hyvin edustettuna. Tiimin tehtävä on kehittää ja implementoida ideoita, joilla henkilöstöä sitoutetaan ja työtyytyväisyyttä kasvatetaan, kasvattaa organisaation mahdollisuuksia rekrytoida ja pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Mitä työntekijäpainotteisempi tiimi, sen parempi. Tiimissä on hyvä olla mukana henkilöstöosaston edustaja ja joku esihenkilötasoinen työntekijä, joiden avulla tiimin fokus pysyy oikeissa asioissa ja joilla on organisaation sisällä hyvät verkostot edesauttaa työntekijäkokemuksen muotoilussa ja sen edistämässä. (McLeod & Tetzlaff 2016, luku Solution Six: The Employee Experience Team.)

2.4 Työhyvinvointi

Viitalan ja Jylhän (2019, 241) mukaan työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Työssään hyvinvoiva ihminen on työkykyinen. Huonosta työkyvystä seuraa monia haittoja kuten stressiä, työpahoinvointia ja työuupumusta. (Jylhä & Viitala 2019, 241.) Työkyky on merkittävä osa työhyvinvointia ja lähtökohta sille. Ilman työkykyä ei voi olla työhyvinvointia. Kauhasen (2016, luku 2) mukaan työkyky muodostaa rakennelman, joka pitää sisällään terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvot, asenteet ja motivaation ja itse työn sisältöineen ja vaatimuksineen mukaan lukien organisaation sekä esihenkilötyön ja johtamisen. Näin työkyky, työhyvinvoinnin lähtökohta, linkittyy moneen työntekijäkokemukseen vaikuttavaan asiaan.

Ymmärtääkseen työhyvinvointiin kohdistuvia vaatimuksia tänä päivänä, on hyvä tehdä pieni katsaus sen historiaan. Työhyvinvoinnin ajateltiin pitkään perustuvan jo antiikin kreikasta periytyvään ajatusmalliin, hedonistiseen näkökulmaan, jonka mukaan korkein hyvä elämässä perustuu mielihyvän tavoittamiseen ja mielihäviön välttämiseen. Erilaisten työkyky- ja työhyvinvointipäivien voidaan ajatella edustavan mielihyvän tavoittelua, kun taas kielteisiä asioita torjutaan tarttumalla epäkohtiin ja riskeihin sekä korjaamalla niitä. (Hakanen 2011, luku Mil-laista työhyvinvointia tarvitsemme?.) Toinen antiikin kreikasta periytyvä ajatusmalli on eudaimoninen näkökulma, joka sopii paremmin nykypäivän työelämän vaatimukseen työhyvinvoinnin suhteen. Eudaimoninen näkökulma perustuu siihen ajatukseen, että hyvinvointia tuottaa se, että ihminen saa tehdä arvokkaita ja hyveellisiä asioita ja toteuttaa inhimillisiä

mahdollisuuksiaan. Näiden asioiden tekeminen ei välttämättä tuota mielihyvää heti, vaan se saattaa vaatia ponnistelua. Monien työntekijöiden mukaan se ei kuitenkaan ole hyvinvoinnin este, vaan päinvastoin, onnistuminen haastavassa tilanteessa koetaan palkitsevaksi ja työhyvinvointi syntyy osittain siitä. Työn ei siis tarvitse olla koko ajan kivaa tuottaakseen työhyvinvointia. (Hakanen 2011, luku Millaista työhyvinvointia tarvitsemme?.)

Suomessa työhyvinvoinnilla on jo pitkä historia, joka ulottuu aina 1800-luvun puoliväliin ja teollistumisen alkuvaiheille. Työhyvinvointi käsitteenä on uudempi, ja termin käyttö yleistyi oikeastaan vasta 1990-luvulla. Sisällöllisesti työhyvinvoinnin teemat ovat kuitenkin olleet osa suomalaista työelämää jo yli 150 vuoden ajan. 1800-luvun loppupuolella työhyvinvoinnin valvontaa tehostettiin lainsäädännöllä. Seuraavat suuret harppaukset työhyvinvoinnin saralla tapahtuivat sotien jälkeen ja erityisesti 1970-luvulla, jolloin Työsuojeluhallitus perustettiin. Sittemmin se on muuttunut sosiaali- ja terveystieteiden yhdeksi osastoksi. Aiemmin työsuojelu keskittyi voimakkaasti fyysiseen työturvallisuuteen ja psyykinen työturvallisuus astui mukaan vasta 2000-luvun vaihteessa. Siitä lähtien psyykkisen työturvallisuuden merkitys on aina vain korostunut. Fyysinen työturvallisuus nähdään työelämässä jo jokaisen työntekijän perusoikeutena. (Kauhanen 2016, 21.)

Koko ajan kiristyneessä markkinatilanteessa sekä työelämän muuttuessa kiivasta tahtia, voidaan todeta, ettei hedonistinen työhyvinvoinnin ajatusmalli enää riitä takaamaan kilpailukykyä työhyvinvoinnin saralla. Työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän ja enemmän ja monella työpaikalla taistellaan kiireen ja jaksamishaasteiden keskellä. Työpaikan huonot työolosuhteet, kuten liian suuri työmäärä, jatkuva aikapaine, vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja vähäinen sosiaalinen tuki ja epäoikeudenmukaisuus lisäävät työuupumuksen riskiä. (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022.)

On selvää, että perinteiset työhyvinvointipäivät, niin mukavia kuin ne ovatkin, ja jo syntyneisiin epäkohtiin reagoiminen eivät enää riitä tuottamaan sitä tulosta, jota työelämässä työhyvinvoinnin saralla nykyisin oletetaan syntyvän. Työhyvinvointia tulisi siis johtaa proaktiivisesti reaktiivisen sijaan. Tästä esimerkkinä toimii koko ajan kasvussa oleva mielenterveyshaasteiden määrä, joka näkyy jo selvästi työelämässä. Vuonna 2021 Suomessa siirtyi eläkkeelle kokonaisuudessaan 61 500 henkilöä, joista työkyvyttömyyseläkkeelle 17 500 henkilöä. Suurimmat syyt siirtymään työkyvyttömyyseläkkeelle olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt, joiden osuus vuonna 2021 oli 33 % sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, joiden osuus oli 31 %. (Eläketurvakeskus 2022.) Työuupumuksen määrä näyttäisi myös olevan nousussa. Vuonna 2011 työssäkäyvistä miehistä 2 % ja naisista 3 % kärsi vakavasta työuupumuksesta. Lievästä työuupumuksesta kärsi jopa 23 % miehistä ja 24 % naisista. Tämän jälkeen esiintyvyyttä ei ole samassa mittakaavassa arvioitu uudelleen, mutta Työterveyslaitoksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan työuupumukseen viittaavat oireet sekä työuupumuksen pelko olivat vain entistään kasvaneet. Työuupumus itsessään ei ole sairaus, mutta sen on todettu kasvattavan

tapaturmien ja työkyvyttömyyden riskiä ja työuupumuksen myötä riski sairastua mielenterveyden häiriöihin, kuten masennukseen kasvaa. (Uusitalo-Arola, Tuisku & Rossi 2022.)

Tutkimuslaitos Gallupin vuonna 2020 toteuttaman ”State of Global Workplace” -tutkimuksen tulosten perusteella Gallup ennustaa, että seuraava globaali kriisi tulee olemaan mielenterveyshäiriöiden pandemia. Tutkimus toteutettiin 116 maassa, ja vastaajia maakohtaisesti oli noin 1000. Suomea koskevista vastauksista käy ilmi, että vain 10 % vastaajista oli sitoutunut työnantajaansa, kun samaan aikaan kuitenkin 85 % suomalaisista on tyytyväisiä elämäänsä. Tämän perusteella voidaan todeta, että suomalaiset eivät koe työtä hyvinvointia tuottavaksi tekijäksi. (Kilpinen 2022, luku 2.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin sekä organisaatioon liittyviin. Yksilöön liittyviä ovat muun muassa henkinen ja fyysinen suorituskyky, arvot, asenteet, kasvuympäristö, osaaminen, motivaatio ja geeniperimä. Tekijät ovat nimensä mukaisesti yksilöllisiä ja osaan niistä yksilö voi vaikuttaa ja osaan taas ei. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen, työympäristö ja työolosuhteet, työaika ja niihin liittyvät järjestelyt, sisäinen viestintä, päätöksentekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus, osaaminen, työn hallinta, ammattitaito, esihenkilötyö ja johtaminen, kehittymismahdollisuudet ja kasvupolut. Organisaatioon liittyvät tekijät ovat niitä, joihin työnantajat voivat vaikuttaa monin keinoin. (Kauhanen 2016, luku 2.) Työhyvinvoinnin vaikutus moneen muuhun työntekijäkokemuksen muodostavaan osa-alueeseen on merkittävä. Organisaatioissa on siis otettava työhyvinvointi vakavasti, ei pelkästään oman tuloksellisuutensa taatakseen, vaan koska yhteiskuntien kantokyky tulee olemaan vaarassa, jos haasteiden annetaan vain jatkua ja kasvaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työhyvinvointi näkyy kaikissa työntekijäkokemukseen vaikuttavissa osa-alueissa.

2.5 Osaamisen kehittäminen

Tänä päivänä suurin osa yrityksistä on oivaltanut, että vahva osaaminen on ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksessä. Menestyäkseen kilpailijoitaan paremmin, yrityksen täytyy osata asiansa paremmin kuin muut. Osaaminen taas voi kehittyä vain, jos se on organisaatiossa otettu tavoitteellisesti kehittämisen kohteeksi. (Jylhä & Viitala 2019, 208.) Osaamisen uudistuminen ratkaisee sen, kuinka hyvin organisaatio pärjää muutoksissa (Viitala 2005, 11).

Osaamisella on olennainen merkitys suomalaisen työelämän kannalta. Menestyäkseen globaaleilla kilpailumarkkinoilla Suomen kaltaisen pienehkön talouden täytyy panostaa osaamiseen, innovaatioihin ja verkostoitumiseen. Organisaatioissa on tärkeää pystyä luomaan hedelmällinen perusta luovuudelle, jotta uusia innovaatioita syntyy ja organisaatiolla on mahdollisuus

menestystä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145.) Luovuus on riippuvaista hyvästä työntekijäkokemuksesta.

Organisaatioiden sisällä olevalla työntekijöiden osaamisella on suurempikin merkitys, kuin organisaation kilpailukyvyyn parantaminen. Kestävän työelämän rakentaminen on ainoa vaihtoehto selvitä muuttuvan työelämän vaatimuksista. Kestävän työelämän neljä elementtiä ovat yhteensopivuus työn ja työntekijän taitojen, vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden välillä, jatkuva oppiminen ja uudistuminen, työllistymiskyvystä syntyvä turva ja koko työuran kestävä työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen. Jokaisen työntekijän tulisi siis oppia uusia taitoja koko työuransa ajan. Tässä onnistuakseen vaaditaan yhteistyötä työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijä vastaa omalta osaltaan kehityksestään ja työnantaja tarjoaa riittävät puitteet, kuten aikaa ja tukea, työntekijän osaamisen kehittämiseksi. (Kokkinen ym. 2020, 26.)

Osaaminen käsitteenä on laaja ja sitä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Sillä voidaan tarkoittaa yksittäisen työntekijän tai tiimin osaamista eli tietoja, kykyjä ja taitoja. Tässä näkökulmassa osaaminen nähdään enemmän kompetenssina, jota joko on tai ei ole, mutta jota on kuitenkin mahdollista kehittää. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145-147.) Yksittäisen työntekijän tai tiimin kompetensseja voivat olla yleiset työelämäkompetenssit ja ammattisekä tehtäväkohtaiset kompetenssit. Yleiset työelämäkompetenssit ovat nimensä mukaisesti sellaista osaamista, joka on tärkeää alasta ja tehtävästä riippumatta. Tällaista osaamista ovat muun muassa sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja ongelmanratkaisukyky. Ammattikohtainen kompetenssi taas on nimenomaan ammattiin tai alaan liittyvää osaamista, jota voidaan kutsua myös substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtainen kompetenssi on juuri johonkin tiettyyn tehtävään vaadittavaa osaamista. (Viitala 2021, luku 1.)

Osaamisella voidaan tarkoittaa myös koko organisaation osaamista, joka koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisesta, mutta ennen kaikkea sillä tarkoitetaan organisaation tapaa toimia. Yksittäisen työntekijän osaaminen sulautuu osaksi organisaation osaamista, kun se siirtyy rakenteisiin, järjestelmiin ja tapoihin toimia. Kolmas näkökulma tarkastella osaamista on organisaation kulttuurin kautta. Muovaamalla kulttuuriaan organisaatio voi mahdollistaa aivan uudenlaisen tiedon jakamisen ja osaamisen syntymisen. Osaaminen kasvaa, kun sitä jakaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145-147.)

Oppiminen työelämässä voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Oppimista voi tapahtua koulutusorganisaatioiden piirissä, jolloin oppiminen johtaa yleensä tutkinnon tai tutkinnon osan suorittamiseen. Myös organisaatiot voivat itse järjestää tai hankkia koulutuksia henkilöstölleen. Järjestettyjen tai systemaattisesti suunniteltujen koulutusten lisäksi oppimista voi tapahtua itse työssä tai työympäristössä. Tällaista oppimista edesauttaa, jos organisaatiossa on oppimisen kulttuuri. Neljäs muoto oppia on tiedostamatonta oppimista, joka tapahtuu ikään kuin

vahingossa. Näissä tilanteissa yllättävät haasteet ja ongelmat pakottavat oppimaan. (Viitala 2014, luku 5.) Yleisimmin osaamisen kehittyminen jakautuu 70-20-10-toimintatavan mukaisesti: eniten kehitystä tapahtuu työtä tekemällä (70), työyhteisön vuorovaikutuksessa (20) ja vain pieni osa (10) kehitystä tapahtuu strukturoiduissa koulutuksissa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 17).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yleensä kaikkia sellaisia päätöksiä ja sellaista toimintaa, joka edistää osaamisen kehittämistä. Laajemmassa kuvassa osaamisen johtaminen voi tarkoittaa myös koko organisaation läpileikkaavaa filosofiaa, jossa oppimisen näkökulma on läsnä kaikissa organisaation toiminnoissa. Osaamisen johtamisen punainen lanka on, että organisaatiossa huolehditaan sekä yksilöiden, että organisaation kokonaisosaamisesta siten, että organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa. Tämä sisältää sen, että organisaatiossa tunnustetaan, mikä osaaminen sille on tärkeää nyt ja mitä osaamista se voi tarvita tulevaisuudessa. Osaamisen taso voi vaihdella, mutta siinäkin olennaista on tietää, millä tasolla eri osaamisten tulee organisaatiossa olla. (Jylhä & Viitala 2019, 208-209.) Kun organisaatiossa on tunnustettu osaamistarpeet ja olemassa oleva osaaminen, on arvioitava mikä osaamisen taso on verrattuna strategian kannalta tarvittavaan osaamisen tasoon. Näiden pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat ja -toimenpiteet. (Sydänmaanlakka 2016, 69.) Substanssiosaamista on mahdollista kehittää sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisella osaamisen kehittämällä voidaan tarkoittaa osaamisen laaja-alaisuuden ja eri osa-alueiden ymmärryksen kasvattamista. Vertikaalisella osaamisen kehittämällä taas tarkoitetaan osaamisen syvyyden kasvattamista. Työnkierto on yksi hyvä keino kehittää osaamista horisontaalisesti. (Mellanen & Mellanen 2020, 266-270.)

Työnkierron ja perinteisten koulutusten lisäksi muita osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa perehdyttäminen, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa, mentorointi, sijaisuu-
den tekeminen, palaverit, tiimityö ja itseopiskelu (Viitala 2014, luku 5). Nykyään myös coachingin eli valmentamisen merkitys työpaikoilla on oman kokemukseni mukaan kasvanut.

Perinteisesti osaamista on johdettu siten, että osaamistarpeet paikannetaan esihenkilölähtöisesti, ja osaamisen tarve ja syvyys määritellään organisaation strategiaan yhdessä henkilöstöosaston ja johdon toimesta. Strategian mukaisesti henkilöstöosasto järjestää tarvittavaa koulutusta, kurseja tai muita oppimismahdollisuuksia vastaamaan tunnustettuun osaamisvajeesseen ja pyrkii keksimään keinot motivoida henkilöstöä osallistumaan koulutuksiin. Perinteisen osaamisen johtamisen sijaan yrityksissä siirrytään koko ajan enemmän kohti osallistavaa osaamisen kehittämistä. Siinä johto rakentaa edelleen organisaation strategian, mutta sen jälkeen henkilöstö osallistetaan selvittämään, millaista osaamista tarvitaan strategian saavuttamiseksi. Olennaista on se, että oppimisen tarve nousee itse työstä ja työntekijät itse haluavat kehittää omaa osaamistaan vastaamaan työn sisältöä. Onnistuakseen tässä, vaaditaan avointa keskustelua työntekijöiden ja johdon välillä. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 20-21.)

Osaamisen kehittymisen kannalta on kriittistä, että organisaatiossa on turvallinen ilmapiiri oppia. Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus tehdä virheitä ilman, että epäonnistumista täytyy pelätä. Jos epäonnistumista joutuu pelkäämään, ei koskaan uskalla ottaa niitä askelia, joita uuden oppimiseen vaaditaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 263.)

Osaaminen on siis organisaatioille tärkeää kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kannalta, mutta osaamisella on suuri merkitys myös yksittäiselle työntekijälle ja työntekijäkokemukselle. Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan työssä motivoi (Leiviskä 2011, 50). Decin ja Ryanin (2000) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyyden tunne ja yhteisöllisyys (Mellanen & Mellanen 2020, 202-203). Psykologinen perustarve tarkoittaa sellaista asiaa, joka on välttämätön ihmisen hyvälle elämälle (Jarenko & Martela 2015, luku 1). Mikäli jokin näistä ei toteudu työssä, vaikuttaa se laskevasti työntekijän motivaatioon. Kyvykkyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että työntekijä osaa oman työnsä ja että hänellä on mahdollisuus kehittää osaamistaan työssä. Jos työ on liian helppoa, muuttuu se tylsäksi ja jos työ taas on liian haastavaa, muuttuu siitä selviytyminen liian raskaaksi ja työ kuormittavaksi. Molemmat vaihtoehdot heikentävät motivaatiota ja työhyvinvointia. (Mellanen & Mellanen 2020, 202-203.) Ihmisillä on luontainen halu oppia ja kehittää osaamistaan. Jokainen työntekijä voi kokea nykyistä suurempaa tyydytystä työstään, jos hän saa käyttää työssään osaamistaan. Tutkimusten mukaan sopiva työn haastavuus ja oikein asetetut tavoitteet tuottavat työntekijöille tyytyväisyyttä. (Carlsson & Järvinen 2012, 32, 50.) Kaikki tämä kytkee osaamisen kehittämisen osaksi työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita.

Lisäksi on olemassa useita tutkimustuloksia siitä, että osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää työntekijöille. Muun muassa Gallupin tekemän tutkimuksen mukaan 90 % millenniaaleista arvosti kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia urallaan ja LinkedInin kaiken ikäisiä työssäkäyviä koskevan tutkimuksen tulosten mukaan vastaajat pitivät oppimismahdollisuuksia toiseksi tärkeimpänä tekijänä työn innostavuudessa. Eteen kiilasi vain itse työn sisältö. (Mellanen & Mellanen 2020, 269-270.) Korn Ferry Institutun johtamisen kehittämisen tutkija Robert Eichingerin mukaan organisaatioilla näyttää kuitenkin olevan vielä reippaasti kehittymisen varaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen saralla, ainakin jos sitä arvioidaan esihenkilöiden kykyjen perusteella. Eichingerin tutkimuksen mukaan esihenkilöt näyttävät olevan huonompia työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä, kuin missään muussa tekemässään asiassa. Heidän kykynsä ja osaamisensa kasvattaa ”talentteja” rankattiin tutkimuksessa viimeiselle sijalle, kun tutkimuksessa tutkittiin 67:ää eri esihenkilöiden kompetenssia. (Smith 2016.)

Tutkimukset osoittavat, että työ koetaan usein mieleiseksi, jos sen vaatimukset vastaavat omaa osaamista, mutta se tarjoaa myös riittävästi haasteita. Työstä palkitaan niin, että työntekijä kokee palkitsemisen oikeudenmukaiseksi ja houkuttelevaksi. Näiden lisäksi työympäristön on tuettava ja mahdollistettava työssä onnistuminen. (Viitala 2021, luku 2.)

2.5.1 Perehdytys

Perehdytys on yksi osaamisen kehittämisen menetelmä. Perehdyttämisen tavoite on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti tehokkaaksi ja tuottavaksi, auttaa työntekijä työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2014, luku 5.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita organisaatioissa tehdään, jotta uudella työntekijällä on mahdollisuus menestyä ja viihtyä työssään. Perehdytys voidaan jakaa kolmeen osaan: työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen ja itse työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdytettäessä työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön, organisaation arvot ja tavat, sekä liikeidean ja vision. Työpaikkaan perehdyttäminen sisältää työkavereihin ja muihin työpaikan ihmisiin sekä asiakkaisiin tutustumisen. Itse työhön perehdyttäminen taas tarkoittaa sitä, että työntekijälle opastetaan hänen työnsä sisältö ja kerrotaan siihen liittyvät odotukset. Perehdytyksen kesto vaihtelee työtehtävien vaativuuden mukaan ja organisaatioiden välillä. Perehdytyksestä vastaa uuden työntekijän esihenkilö, mutta hän voi myös delegoida perehdyttämisen tai osallistaa siihen mukaan muitakin. (Kauhanen 2012, 150-151.) On tärkeää huomata, että hyvä perehdytys on aina tarpeen, oli kyseessä sitten uusi, organisaation ulkopuolelta tuleva työntekijä tai organisaation sisällä tehtäviä vaihtava työntekijä. Myös vuokratyöntekijät ja muuten organisaatiolle työpanostaan tarjoavat työntekijät täytyy perehdyttää kunnolla. (Viitala 2021, luku 3.)

Kauhasen (2012, 150-151) kolmiosaisen perehdytyksen sijaan Viitala (2021, Luku 3) esittelee neljä perehdytyksen osa-aluetta: informointi ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen työn alkaessa, työsuohdeperehdyttäminen ja työnopastus. Perehdytys alkaa valittujen työntekijöiden kohdalla jo rekrytointivaiheessa, kun heille annetaan tietoa organisaatiosta ja tulevasta työstä. On hyvä huomioida, että rekrytointivaiheen kokemukset vaikuttavat kaikkien valintamenettelyyn osallistuneiden työnantajamielikuvaan. Osana perehdytystä on työsuohdeperehdyttäminen, eli työntekijä perehdytetään työsuohdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi palkanmaksuun liittyvät asiat, työterveys-huolto, työajat ja niihin liittyvät käytännöt, poissaolosäännöt, tietoturvasäännöt ja seuraukset laiminlyönneistä. (Viitala 2014, luku 5.)

Uuden työntekijän aloittamisesta olisi aina kerrottava koko työyhteisölle, jotta he osaavat ottaa työntekijän vastaan (Työterveyslaitos 2022a). Tämä vaikuttaa paljon sekä uuteen työntekijään, koska uudessa työssä aloittaminen on aina mieleenpainuva hetki, mutta myös työyhteisöön, jolla on tiedon myötä mahdollisuus varautua uuden työntekijän aloitukseen varamalla aikaa ja järjestelemällä omaa työtään. Perehdytyksessä tulisi huomioida perehdytettävän lähtötaso ja osaaminen, jotta perehdytystä on mahdollista muokata tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi ensimmäisessä työpaikassaan oleva nuori tarvitsee erilaista tukea, kun jo pidempään alalla ollut konkari. (Työterveyslaitos 2022b.)

Perehdytys lunastaa niitä lupauksia, joita rekrytoinnin aikana työntekijälle on luvattu. Perehdytys osuu omalta osaltaan siis työntekijäkokemuksen ytimeen, kun työntekijän odotukset kohtaavat todellisuuden uudessa työpaikassa. Hyvä perehdytys sitouttaa. Jos työntekijä huomaa, että työnantaja ei käytä aikaa ja vaivaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, saattaa hänessä herätä ajatus, että miksi hänenkään täytyisi panostaa tähän työnantajaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 264-265.)

Laadukkaasta perehdytyksestä on työnantajalle monia muitakin hyötyjä kuin työntekijän sitouttaminen. Laadukas perehdytys varmistaa, että uusi työntekijä pääsee tehokkaasti kiinni uusiin tehtäviinsä ja perehdytyksellä on ratkaiseva merkitys sen suhteen, kuinka laadukkaasti työntekijä osaa työnsä tulevaisuudessa tehdä. Laadukas perehdytys parantaa uuden työntekijän menestymismahdollisuuksia. Perehdytys vähentää virheitä työssä, eikä niiden korjaamiseen kulu turhaan muiden työyhteisön jäsenten aikaa. Perehdytyksellä on myös vaikutuksensa siihen, miten työntekijä kokee saavansa tukea uudessa työympäristössä. Se taas heijastuu suoraan työntekijän kokemukseen omasta roolistaan työyhteisössä ja siihen, mitä hän ajattelee organisaatiosta työnantajana. Hyvä perehdytys kasvattaa työntekijän motivaatiota ja kiinnostusta työtehtävää ja alaa kohtaan sekä auttaa uutta työntekijää jaksamaan työssään paremmin, jolloin myös poissaolot työstä ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. Laadukas perehdytys parantaa organisaation työnantajamielikuvaa ja sillä on suuri vaikutus myös asiakaskokemukseen. (Viitala 2014, luku 5; Viitala 2005, 356; Toikka 2017.)

Jos ajatellaan perehdytystä työntekijäkokemuksen näkökulmasta, voidaan sen todeta olevan erittäin kriittinen osa-alue. Mikäli työsuhteen alussa työntekijäkokemus on huono, voi sitä olla hyvin vaikeaa parantaa myöhemmin, tai ainakin se vie paljon pidemmän ajan. Voidaankin kysyä, onko yhdelläkään organisaatiolla varaa hoitaa perehdytystä huonosti?

2.6 Työmotivaatio

Kun puhutaan osaamisesta ja sen merkityksestä, on tärkeää ymmärtää, ettei osaaminen yksin riitä, jos yksilöllä ei ole halua eli motivaatiota tuottaa laadukasta tulosta. Koska työntekijät ovat ihmisiä, ja ihmiset ovat erilaisia, on työntekijöillä erilaisia motivaation lähteitä. Motivaatio on siis yksilöllinen kokemus. Siksi motivaatiota on haasteellista johtaa suoraan ja oikeastaan sen syntymiselle voidaan vain luoda hedelmälliset olosuhteet. (Viitala 2021, luku 2.) Työntekijäymmärryksen merkitys korostuu jälleen, jotta organisaatioissa on mahdollista luoda hyvät olosuhteet motivaation syntymiselle. Työssä motivoivia asioita voivat olla muun muassa itse työ, mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan, suhteet kollegoihin ja esihenkilöihin ja työn merkityksellisyys. Organisaatioiden tulisi pyrkiä ymmärtämään työntekijöitään ja heidän erilaisia motivaattoreitaan, jos työntekijöiden toivotaan sitoutuvan työnantajaan. (Leiviskä 2011, 50-51.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa työntekijä motivoituu jostakin muusta, kuin itse tehtävästä. Ulkoisia motivaattoreita ovat palkkiot työstä, arvostus tai turvallisuus sekä rangaistuksen pelko. Pahimmillaan työ saattaa olla niin sanottu pakollinen paha, jota vain täytyy sietää saadakseen tarvittavan ulkoisen kannustimen, kuten palkan. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja on pidemmän päälle työntekijälle raskasta. Sisäisessä motivaatiossa työntekijä on innostunut siitä mitä tekee ja sisäistä motivaatiota voi synnyttää myös työssä aikaansaatu saavutus. Sisäiseen motivaatioon liittyy olennaisesti itsensä toteuttaminen ja oman osaamisen kehittäminen. Sisäistä motivaatiota kokeva työntekijä ei kuormitu itse työstä, koska työ on jotain sellaista, jota hän todella haluaa tehdä ja joka vetää puoleensa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja innostavaa. (Viitala 2021, luku 2; Jarenko & Martela 2015, luku 1.)

Sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota on kahdenlaista. Ulkoisen motivaation muotoja on ulkoinen kontrolli, jossa ihminen tekee asioita, koska kokee olevansa siihen pakotettu. Pelolla johtaminen tai uhkailu ja kiristys ovat tästä hyviä esimerkkejä. Toinen ulkoisen motivaation muoto on sisäänotettu kontrolli, jossa ihminen itse päättää tehdä jotain, vaikka ei todellisuudessa haluaisikaan. Näin saattaa toimia ihminen, joka haluaa esimerkiksi välttää epämiellyttäviä tunteita, kuten häpeää tai syyllisyyttä. Sisäisen motivaation muotoja ovat sisäsyntyinen motivaatio, jossa ihminen on motivoitunut ja innostunut itse tekemisestä. Itse tekeminen, kuten jokin työtehtävä saa hänet innostumaan ja hän nauttii sen tekemisestä. Toinen sisäisen motivaation muoto on sisäistetty motivaatio, jossa itse tehtävä ei niinkään tuota nautintoa, mutta sen tekeminen kytkeytyy johonkin suurempaan merkitykseen tai arvoihin. Esimerkiksi itse työtehtävä ei innosta, mutta sen merkitys saattaa olla yhteiskunnallisesti arvokas. (Jarenko & Martela 2015, luku 1.)

Pahimmillaan työntekijää motivoi vain ulkoiset tekijät. Organisaation kannalta ulkoinen motiivointi ei ole kestävä, koska sillä on vaikea sitouttaa työntekijöitä. Useimmiten silloinkin, kun työntekijä kokee sisäistä motivaatiota, kulkevat ulkoinen ja sisäinen motivaatio hyvin todennäköisesti käsi kädessä. Työntekijä saattaa olla aidosti innostunut työstään, mutta tarvitsee joka tapauksessa palkan elämistä varten. Ihminen voi siis kokea työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoivia hetkiä, mutta organisaation näkökulmasta on tärkeää pyrkiä kasvattamaan juuri niitä sisäisen motivaation hetkiä työntekijöiden työssä. (Jarenko & Martela 2015, luku 1.)

Alaluvussa 2.5 *Osaamisen kehittäminen* käsiteltiin ihmisen kolmea psykologista perustarvetta: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä (Deci & Ryan 2000, Mellasen ja Mellasen 2019, 202-203 mukaan.) Jarenko ja Martela (2015, luku 1) ovat lisänneet tähän listaan vielä yhden perustarpeen, hyvän tekemisen. Sillä tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihminen voi luoda ympärilleen hyvää ja vaikuttaa muihin ihmisiin positiivisesti. Myönteiset vaikutukset voivat ylittää kollegoihin, asiakkaisiin tai yhteiskuntaan asti. Se voi tarkoittaa tunnetta siitä, että

työntekijän tekemä työ tuottaa maailmaan jotain arvokasta. Tällainen tunne lisää työn merkityksellisyyttä, joka on omiaan kasvattamaan motivaatiota. Ihmisellä on siis heidän mukaansa neljä psykologista perustarvetta, joiden täyttyminen on avain hyvinvointiin, motivaatioon ja draiviin. (Jarenko & Martela 2015, luku 1.) Kun puhutaan motivaatiosta, täytyy puhua myös työn imusta tai draivista. Hakanen (2011, luku Pitääkö työssä viihtyä?) on määritellyt työn imun tilaksi, jossa työntekijä kokee aitoa innostusta ja työhyvinvointia. Draivi taas on Jarenkon ja Martelan (2015, luku 1) käyttämä termi samasta asiasta. Olennaista on ymmärtää ero tyytyväisyyden ja työn imun tai draivin välillä. Työhönsä tyytyväinen työntekijä voi kokea, että töissä asiat ovat ihan ok. Hän tekee työt tunnollisesti ja lähtee kotiin, kun päivä on päätynyt. Työntekijä, joka kokee draivia, on innostunut työstään ja haluaa laittaa koko kapasiteettinsa peliin onnistuakseen työssään. (Jarenko & Martela 2015, luku 1.) Tällainen työntekijä työskentelee siis työn imun vallassa ja kokee työssään tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista ja jo aiemmin käsiteltyä eudaimonista työhyvinvointia (Hakanen, 2011 luku Työn imu on parasta työhyvinvointia).

Työn imulla tai draivilla näyttää tutkimusten mukaan olevan valtava merkitys organisaatioiden menestyksen kannalta. Jo vuosituhatien vaihteessa tehtyjen tutkimusten mukaan työn imulla näytti olevan vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, voittoon ja se näytti laskevan työtapaturmien ja henkilöstön vaihtuvuuden määrää (Hakanen 2011, luku Työn imu työpaikan menestystekijäksi). Professori Christianin kollegoidensa kanssa tekemän meta-analyysin mukaan korrelaatio draivin ja tuloksen välillä oli 34-43 % mittauksista riippuen, ja vastaavia tuloksia on paljon muitakin. Työntekijöiden tyytyväisyys on siis hyvä asia, mutta tyytyväisyys on passiivinen tila ja häviää tuottavuutta mitattaessa draiville. (Jarenko & Martela 2015, luku 1). Tekemisen ilosta työtään tekevä työntekijä on todennäköisemmin valmiimpi menemään sen kuuluisan *extra milen*, ja se hyödyttää työnantajaa.

Motivaatiosta puhuttaessa nousee raha helposti keskusteluun. Ajatus saattaa äkkiä luisua siihen, että palkalla voi motivoida työntekijöitä, ja joidenkin työntekijöiden kohdalla tämä saattaakin pitää paikkaansa. Palkka on kuitenkin ulkoinen motivaattori ja on olemassa näyttöä siitä, että palkka yksinään ei riitä motivoimaan ja sitouttamaan kestävästi. Kärjistetysti palkalla näyttää olevan sitä enemmän merkitystä, mitä pienempi se on ja silloin jo pieni korotus palkassa saattaa motivoida. Mitä suuremmaksi palkka kasvaa, sitä enemmän työssä merkitsevät muun muassa työn sisältö, merkityksellisyys ja johtamisen laatu. Jos organisaatio kilpailee työntekijöistä vain palkalla, saattaa se saada osajia töihin, mutta he lähtevät heti, kun joku maksaa parempaa palkkaa muualla tai tarjoaa saman palkan, mutta esimerkiksi organisaation kulttuuri tai työn sisältö ovat mielekkäämpiä. (Mellanen & Mellanen 2020, 305-309; Buckingham 2022, 36-38.)

Motivaation, ja nimenomaan sisäisen motivaation merkitystä ei voi korostaa liikaa, kun pohditaan hyvää työntekijäkokemusta edistäviä asioita. ADP Research Institutun tuoreen, 50 000

vastaajaa kansainvälisesti kattaneen tutkimuksen mukaan vahvimpiin sitoutumisen, jaksamisen ja suorituskyvyn ennusmerkkeihin ei kuulunut lainkaan palkka tai edes työkavereista tai työpaikasta pitäminen. Näillä on kyllä osansa hyvän työntekijäkokemuksen syntymisen kanssa, mutta merkityksellisimmiksi nousivat innostuneisuus omaa työtä kohtaan joka päivä, mahdollisuus käyttää omia vahvuuksia työssään joka päivä ja mahdollisuus tehdä asioita, joissa kokee olevansa hyvä ja joita rakastaa. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on pystyttävä yhdistämään työntekijöiden intohimon kohteet heidän työhönsä, jotta on mahdollista saavuttaa parempi suorituskyky, parempi sitoutuminen ja jaksaminen ja näiden kautta pienempi vaihtuvuus. (Buckingham 2022, 38.)

2.7 Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa tunnetta, joka saa työntekijän tekemään parhaansa kestäväällä tavalla (Hayes & Buckingham 2020, 3). Se ei siis suoranaisesti ole työntekijäkokemukseen vaikuttava osa-alue, vaan enemmänkin työntekijäkokemus tuottaa tunteen sitoutumisesta, tai pahimmillaan ei tuota. Se on kuitenkin niin merkityksellinen osa tätä kokonaisuutta, että sen käsittelemättä jättäminen tässä työssä ei ollut vaihtoehto.

Jo muutamien vuosikymmenien ajan organisaatioissa on tiedostettu sitoutuneen työntekijän hyödyt, jotka ovat monien tutkimuksien mukaan kiistattomia. Sitoutunut työntekijä on tuottavampi, onnellisempi ja terveempi ja hänen työuransa organisaatiossa on pidempi. Sitouttavia toimia onkin tehty monissa organisaatioissa sitä mukaa kun niitä on keksitty. Sitouttavat toimet on kuitenkin nähty yksittäisinä palasina ja niihin on käytetty rahaa, sillä oletuksella, että siellä täällä tehdyt parannukset yksinään riittäisivät muuttamaan työpaikan sellaiseksi, jossa työntekijä viihtyy ja voi hyvin. (Morgan 2017, luku 1.) Sitouttavia toimia on siis saatettu tehdä ikään kuin laastareina ymmärtämättä, että aidosti toimiakseen sitouttamisen täytyy olla strateginen päätös, jota tuetaan jokaisella osa-alueella ja että sitouttamisen motiivien täytyy olla muita, kuin vain sillä saavutetut hyödyt. Luukka (2019, luku Motivaatiosta ja sitoutumisesta) osuu pohdinnassaan ongelman ytimeen. Hän kirjoittaa myös sitouttamisesta siitä näkökulmasta, ettei sitouttavia toimia voi perustella euroilla (kaikella sillä rahalla, mitä säästetään tai tuotetaan, jos työntekijät sairastavat vähemmän, tekevät pidemmän työuran organisaatiossa ja ovat tuottavampia), jos sitouttamista haluaa tehdä aidosti ja pitkäjänteisesti ja organisaationa sitoutua itse kehittämään työntekijäkokemusta. Itse ajattelen, että Luukka on oikeassa ja olen täysin samaa mieltä asiasta. Oman kokemukseni perusteella kuitenkin arvioin, että joissakin organisaatioissa niiden, jotka ovat aidosti ymmärtäneet työntekijäkokemuksen ja sitouttamisen merkityksen, on ”myytävä” ne johdolle tai päättävälle tahoille tällaisten sijoitetun pääoman tuotto -laskelmien avulla.

Jos kuitenkin halutaan perustella numeroilla sitoutuneisuuden merkitystä, on Gallupin tuoreimman tutkimuksen mukaan sen vaikutus selvästi nähtävissä. Yksiköissä, joiden työntekijät

ovat sitoutuneita on 23 % parempi tuottavuus verrattuna yksiköihin, joiden työntekijät eivät ole sitoutuneita. Paremman tuottavuuden lisäksi näissä yksiköissä on merkittävästi vähemmän poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta, tapaturmia ja niiden asiakastyytyväisyys on parempi. (Clifton 2022, 4.) Lisäksi erään arvion mukaan aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät maksavat esimerkiksi Yhdysvaltojen kansantaloudelle jopa 450-550 miljardia dollaria vuodessa. Arvion mukaan kustannus syntyy menetetyistä tuottavuudesta. (Lassus 2018.)

ADP Research Institutun vuonna 2020 työntekijöiden sitoutuneisuutta koskevan tutkimuksen mukaan kriittistä on kiinnittää huomio esihenkilöiden sitoutuneisuuteen. 65 % työntekijöistä oli sitoutuneita, jos heidän esihenkilönsäkin oli täysin sitoutunut, mutta vain 0,04 % työntekijöistä oli sitoutuneita, jos heidän esihenkilönsä ei ollut täysin sitoutunut. Tästä seurasi luonnollisesti se, että työntekijöiden sitoutuneisuus vaihteli enemmän organisaatioiden sisällä tiimi- ja yksikkökohtaisesti kuin kokonaisuudessaan organisaatioiden välillä. Useimmiten työntekijät ovatkin enemmän sitoutuneita tiimiinsä kuin koko organisaatioon. (Hayes & Buckingham 2020, 6-15). Lähes samanlaiseen tulokseen on päätyntä myös Gallup tuoreimmassa kansainvälisessä tutkimuksessaan (Clifton 2022, 3). Tiimikohtaiset erot voivat olla konkreettinen esimerkki siitä, miten merkityksellistä on, että sitouttaminen on organisaatioissa osa strategiaa ja että sitä myös aktiivisesti toteutetaan.

Wride, Patterson ja Maylett (2017, luku Employee Engagement) tutkivat sitoutumista pyrkiesään selittämään sitoutumiseen johtavan kaavan, ja he tulivat seuraavaan tulokseen: Työntekijöiden odotusten johtaminen ja luottamuksen rakentaminen olivat ratkaisevasti erilaisia niissä organisaatioissa, joissa työntekijät olivat sitoutuneita. Työn haasteellisuus ja vaikeat ajatkaan eivät vaikuttaneet negatiivisesti sitoutuneisuuteen, jos työntekijöitä kohdeltiin kunnioittavasti, rehellisesti ja avoimesti ja arvot ja odotukset olivat linjassa keskenään. (Wride, Patterson ja Maylett 2017, luku Employee Engagement.)

Sitoutuminen ei ole pysyvä asia, vaan se elää ja muuttuu koko ajan. Siksi sitä olisi organisaatioissa hyvä tutkia säännöllisesti, esimerkiksi 4 kertaa vuodessa (Hayes & Buckingham 2020, 15).

2.8 Merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on työelämän menestystekijä, jos ei vielä, niin ainakin tulevaisuudessa. Sillä, että työ on työntekijälle merkityksellistä, on todellinen vaikutus työn tuloksiin ja laatuun. Jokaisen organisaation työntekijän, esihenkilön ja johdon tulisi ymmärtää merkityksellisen työn arvo sekä yksilölle, että organisaatiolle. Työntekijä, joka kokee työnsä merkityksellisenä, on sitoutuneempi, tehokkaampi, onnellisempi ja terveempi, kuin työntekijä, joka ei koe työtään merkityksellisenä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 2.) Leiviskä (2011, 24) määrittelee työn merkityksellisyydelle seitsemän lähdettä, jotka ovat henkisyys, ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen ja tasapaino.

Merkityksellisyyden kokemisen tekee erittäin ajankohtaiseksi maailman tilanne. Muutosta tarvitaan talousjärjestelmään ja elinkeinoelämään sekä yhteiskuntaan, jotta voidaan varmistaa, että toiminta on *profit with purpose* -periaatteen mukaisesti kestävää planeetan resurssit ja tulevien sukupolvien hyvinvointi huomioiden. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 2.) Ilmastomuutos on herättänyt meidät keskustelemaan muutostarpeesta myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuun suhteen (Kilpinen 2022, luku 2). Merkityksellisyys on ajankohtaista myös työntekijän näkökulmasta. Vuonna 2022 julkaistun tutkimuksen tulosten mukaan tulevaisuudessa useampaa työtä tekevien tekijöiden työnteon tapa perustuu yhteisöihin ja verkostoihin, ja sitä motivoivat työn itsellisyys ja merkityksellisyys. Yksi tärkeimmistä motivaattoreista tehdä useaa työtä oli halu tehdä merkityksellistä työtä ja tutkittavat näkivät merkityksellisen työn etuoikeutena. (Järvensivu 2022, 9-17.)

Konkreettinen esimerkki merkityksellisyyden vaikutuksesta työntekijöihin ja organisaatioon löytyy yhdysvaltalaisesta energia-alan organisaatiosta DTE:stä. Organisaation työntekijät eivät olleet mitenkään erityisen sitoutuneita työhönsä aiemminkaan ja kun vuoden 2008 taantuma iski, organisaatiossa pohdittiin keinoja saada työntekijät omistautumaan työlleen enemmän. Vierailtuaan USAA:n puhelinkeskuksissa DTE:n toimitusjohtaja sai ajatuksen videon tekemisestä. Videolla näytettiin DTE:n työntekijöitä työssään ja osoitettiin konkreettisesti heidän tekemänsä työn merkitys koko yhteiskunnalle, kun lääkärit, opettajat, tehdastyöläiset ja monet muut tarvitsivat DTE:n tuottamaa energiaa, jotta yhteiskunta pyörisi. Videon nähtyään moni työntekijä puhkesi kyyneliin tai antoivat videolle aplodit seisten. Koskaan aikaisemmin heille ei ollut osoitettu heidän työnsä tarkoitusta ja merkitystä isossa kuvassa. Tämän jälkeen organisaation esihenkilöt sitoutuivat edistämään työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta kaikessa toiminnassa. Merkityksellisyys sidottiin osaksi perehdytystä, koulutuksia, palavereja ja työyhteisön yhteisöllisyyttä kehittäviä tapahtumia. Kun työntekijät totesivat merkityksen olevan aitoa, alkoi tapahtua muutoksia: organisaatio sai Gallupin Great Workplace Awardin kolmena vuotena peräkkäin ja sen osakkeen arvo kolminkertaistui vuosien 2008 ja 2017 välillä. (Quinn & Thakor 2019, luku Creating a Purpose-Driven Organization.)

Merkityksellisyydellä on siis suuri vaikutus siihen, miten työntekijä kokee työnsä. Koska ihminen etsii luontaisesti merkitystä, siirtyy hän etsimään sitä muualta, jos sitä ei voi omassa työssä kokea. Ihmiset ovat yksilöitä myös merkityksellisyyden suhteen, ja voidakseen tarjota merkityksellistä työtä työnantajan on tunnettava työntekijänsä, jolloin työntekijäymmärryksen merkitys jälleen korostuu.

2.9 Teknologinen ja fyysinen työympäristö

Hyvä työympäristö tukee sujuvaa työtä ja mahdollistaa voimavarojen keskittämisen työhön. Työtilassa työntekijän kokemukseen voivat vaikuttaa valaistus, melun määrä ja taso, esteettömyys, ergonomia ja työvälineet. (Työterveyslaitos 2022c.)

Työympäristö on satoja vuosia tarkoittanut fyysistä työympäristöä, kuten peltoa, liukuhihnaa tai toimistoa, johon työntekijä menee suorittamaan työtään. Vasta viimeisten vuosikymmenien aikana teknologian kehityksen myötä fyysisen työpaikan rinnalle on tullut vaihtoehto tehdä työtä myös muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyö ei kuitenkaan koske kaikkia, ja siksi fyysisellä työpaikalla on edelleen paljon merkitystä työntekijäkokemuksen kannalta. Fyysisellä työpaikalla on kaikki mahdollisuudet tukea työntekijän työntekoa, hyvinvointia, ja luovuutta. Kaikki työpaikat eivät sitä vain tee. (Halme ym. 2019.) Tämä saattaa johtua taloudellisista syistä, tai siitä, että kaikilla työpaikoilla ei ole täysin ymmärretty työympäristön merkityksellisyyttä työntekijän työhyvinvoinnille.

Perinteisesti työtiloja ja niiden suunnittelua on tarkasteltu haittojen minimoimisen näkökulmasta. Pelkkä haittojen minimointi ei enää riitä, kun halutaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Yksilön tarpeiden huomiointi on tärkeää, jotta ympäristökäsitteet tukevat työssä viihtymistä ja työhyvinvointia, eivätkä muutu stressitekijöiksi. (Työterveyslaitos 2022c.) Morganin (2017, luku 5) mukaan fyysinen työympäristö käsittää jopa 30 % työntekijäkokemuksesta, ja syy tähän on yksinkertainen: ihminen haluaa viettää työpäivänsä paikassa, joka on energisoiva ja inspiroiva. Tähän voi lisätä, että työtilojen tulee luonnollisesti olla myös toimivia turvallisia työskennellä. Fyysinen työturvallisuus nähdään työelämässä jo jokaisen työntekijän perusoikeutena. (Kauhanen 2016, 21.)

Digitalisaatio on muuttanut työn tekemisen tapaa, ja viimeistään koronapandemian aikana organisaatioissa on otettu valtavia harppauksia digitalisaation saralla. Etätyö on yleistynyt ja suurimmassa osassa organisaatioita etätöitä tehdään ainakin jonkin verran niissä tehtävissä, joissa sen tekeminen on mahdollista. Virtuaalitiimit ja etäjohtaminen ovat tänä päivänä monien työntekijän arkea. (Kilpinen 2022, luku 2.) Teki etätöitä tai ei, työtä voidaan tehdä myös teknologisessa ympäristössä. Teknologisella työympäristöllä voidaan siis tarkoittaa muutakin, kuin vain etätöiden myötä tulevaa digitaalista ympäristöä. Se voi tarkoittaa mitä vain organisaatioiden järjestelmistä ja applikaatioista aina käytettävään laitteistoon, kuten tietokoneisiin asti. Vaikka työntekijä viihtyisi työssään ja organisaatiossaan ja pitäisi työkavereistaan, saatavat puutteet teknologisessa työympäristössä vaikuttaa työntekijäkokemukseen erittäin negatiivisesti. Jos teknologinen työympäristö ei toimi, seuraa siitä monia haasteita, kuten hukattuja tiedostoja, virheitä ja niiden korjaamista ja tuhlettua aikaa. (Morgan 2017, luku 6.) Työympäristöllä, oli se sitten fyysinen tai teknologinen on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen.

2.10 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri nousi ensi kertaa toden teolla esille 1980-luvulla, kun Yhdysvalloissa ihmeteltiin, miten japanilaiset organisaatiot ovat alkaneet pesemään länsimaiset kilpailijansa monella organisaation menestykselle merkityksellisellä osa-alueella. Japanilaiset organisaatiot

olivat tehokkaampia, laadukkaampia ja niiden työntekijät olivat sitoutuneempia. Asiaa alettiin tutkia ja todettiin, että maiden väliset kulttuurierot eivät riitä selittämään eroja, jonka seurauksena huomio siirtyi organisaatioiden välisiin eroihin, kuten yrityskulttuuriin. (Luukka 2019, luku Rakkaalle lapselle on monta määritelmää.)

Yrityskulttuurille on monta määritelmää. Kaikille määritelmille yhteistä näyttää olevan se, että yrityskulttuuri liittyy ihmisiin. Ihmiset luovat kulttuurin ja tärkein tekijä tai osa yrityskulttuuria on työntekijöiden uskomukset ja asenteet. Jos esimerkiksi työntekijät uskovat, että kun tekee juuri ja juuri työnsä, jätetään heidät organisaatiossa rauhaan, näkyy asenne ja uskomus myös kulttuurissa ja sitä kautta se heijastuu koko organisaation tulokseen. (Steward 2007 Abu-Jaradin, Yusofin & Nikbinin 2010, 1 mukaan.)

Muita kuvaavia määritelmiä yrityskulttuurille ovat esimerkiksi ”Yrityskulttuuri on ilmaa, jota työntekijät hengittävät” (Korkiakoski 2019, luku 3) ja ”Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Luukka 2019, luku Rakkaalle lapselle on monta määritelmää). Futuricen toimitusjohtaja Hanno Nevanlinna määritteli yrityskulttuurin Yrityskulttuuri on kuningas -podcastissa seuraavasti: ”Se (yrityskulttuuri) on se mikä maistuu, haisee, tuoksuu, näkyy, jonka kuulee, jonka aistii siellä kun ihmiset tekee töitä -- Se on se ohjeistus, jonka perusteella ihmiset kohtaavat toisensa ja miten he siinä tilanteessa toimivat.” (Nevanlinna 2020.) Yrityskulttuuri on yleistäen siis vähän kaikkea ja kaikkialla.

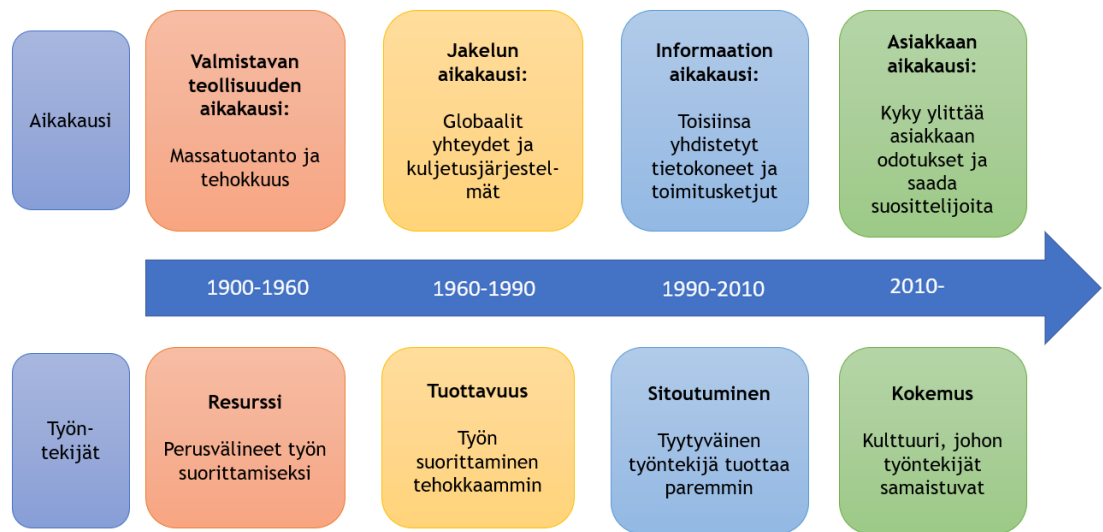
Yrityskulttuurista tekee merkityksellisen sen uniikkisuus. On tärkeää ymmärtää, että organisaatioiden kulttuurit ovat omanlaisiaan, eikä niiden tarvitsekaan olla samanlaisia kuin muut. Kulttuuri on aitoa, kun se on sopivaa juuri sille organisaatiolle. Kulttuuria ei siis voi kopioida. (Luukka 2019, luku Kulttuuria ei voi kopioida.) Se on sekä hyvä, että huono uutinen. Hyvä uutinen niille se on niille, joilla on sellainen kulttuuri, jossa viihdytään ja halutaan tehdä töitä. Näissä organisaatioissa kulttuuri on aito kilpailuvaltti, jotain sellaista, mistä työntekijä ei välttämättä ole valmis luopumaan, vaikka hänelle maksettaisiin mitä. Huono uutinen se on niille, jotka näkevät naapurin hyvän kulttuurin ja koittavat toistaa sen perässä.

Yrityskulttuurilla on merkitystä organisaatioille, koska kulttuuri on kaikkialla. Yrityskulttuuri on juuri se asia, jolla työntekijäkokemukseen voidaan kokonaisuudessaan väkevimmin vaikuttaa. Syntyy ketju, jossa työntekijäymmärryksen avulla voidaan johtaa yrityskulttuuria, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen, jolla on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen, joka taas määrittelee sen, menestyykö yritys vai ei. (Luukka 2019, luku Miksi kulttuurilla on merkitystä?.)

2.11 Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

Wride, Patterson ja Maylett ovat esittäneet kaavan $EX=CX$ (jossa EX on employee experience ja CX on customer experience) erinomaiseen asiakaskokemukseen. Heidän mukaansa ilman hyvää työntekijäkokemusta ei siis ole mahdollista tarjota hyvää asiakaskokemusta. On hyödytöntä ohjata resursseja vain asiakaskokemuksen muotoiluun, koska ilman työntekijöitä, jotka välittävät asiakkaista, ei synny upeaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen muotoilu lähtee henkilöstökokemuksen muotoilusta, jota Wride, Patterson ja Maylett vertaavat puutarhan hoitoon: puutarhakaan ei kukoista vain käsiä heilauttamalla. Se vaatii aikaa, oikeanlaisia välineitä, aineita ja olosuhteita. Vasta kun prosessi on hoidettu kunnolla, on mahdollista saavuttaa tuloksia. (Wride, Patterson & Maylett 2017, luku $EX=CX$.)

Tutkimusyhtiö Forresterin vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan 2010-luvulta alkaen on vallinnut asiakkaan aikakausi. Asiakkaat vaativat enemmän: parempaa ja nopeampaa palvelua ja asiakaskokemus on noussut monessa yrityksessä tärkeäksi osa-alueeksi, johon panostetaan entistä enemmän. Taylorismin aikana ja yleisesti valmistavan teollisuuden aikakaudella (vuosina 1900-1960) työntekijä nähtiin vain organisaation resurssina. Se johti siihen, että valta oli johdolla ja työntekijöitä ei juurikaan kuunneltu. Työ oli fyysisesti raskasta ja työpäivät venyivät pitkiksi. Työntekijöiden työolosuhteilla ei ollut kovin suurta merkitystä organisaation johdon näkökulmasta. Seuraavalla jakelun aikakaudella (vuosina 1960-1990) tuottavuus oli kaiken keskiössä, ja tehokkuusajattelun myötä työtehtävät muuttuivat kokoonpanolinjoilla yksitoikkoisiksi. Työ oli toistuvaa ja lähtevä työntekijä oli helppo korvata uudella suorittajalla. Kun seuraavalla informaation aikakaudella (vuosina 1990-2010) tietotyön määrä lisääntyi, alettiin työpaikoilla kiinnittää huomiota työntekijöiden sitouttamiseen, koska osaavan työntekijän korvaaminen ei enää ollutkaan yhtä helppoa kuin aiemmin. Nyt asiakkaan aikakaudella merkityksellistä on organisaation kulttuuri, johon työntekijät voivat samaistua ja kokiessaan onnistumisia ja yhteenkuuluvuutta työssään työntekijöillä on mahdollisuus vastata asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin ja mielellään jopa ylittää ne. (Korkiakoski 2019, luku 1.) Asiakaskokemuksesta jopa 60 % selittyy työntekijäkokemuksella (Huhta & Myllyntaus 2021, 123). Työntekijöiden asemaa suhteessa aikakauteen kuvataan kuviossa 2.



Lähde: mukailen Korkiakoski 2019, luku 1

Kuvio 2: Työn aikakaudet

Työntekijöiden on mahdotonta ylittää asiakkaan odotuksia, jos he eivät alun alkaenkaan tiedä, mitä heiltä odotetaan ja miten näihin odotuksiin olisi mahdollista päästä. Tehtävästään ja asemastaan huolimatta työntekijöiden tulisi tietää mahdollisimman paljon organisaation asiakkaita, jotta heillä olisi edellytyksiä vastata odotuksiin ja ylittää ne. Organisaation tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat työkalut ja riittävästi osaamista vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. (Korkiakoski 2019, luku 3.) Itse ajattelen myös, että mitä enemmän työntekijä tietää organisaation asiakkaita, sitä paremmin hän voi myös tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia kohtauspisteitä ja osaa huomioida niitä omassa työssään. Laajempi ymmärrys saattaa lisätä työntekijän kokemusta oman työpanoksen merkityksestä.

2.12 Työntekijäkokemuksen merkitys organisaation liiketoiminnalle

Asiakaskokemus on yksi näkökulma tarkastella työntekijäkokemuksen merkitystä organisaatiolle. Monelle organisaatiolle se saattaa olla se tärkein, koska suurella todennäköisyydellä hyvä asiakaskokemus kasvattaa liikevaihtoa ja sitä kautta koko organisaation menestystä. Mutta hyvän asiakaskokemuksen lisäksi hyvä työntekijäkokemus synnyttää liiketoimintahyötyä myös alentamalla henkilöstökustannuksia ja lisäämällä tuottavuutta. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee samoin kuin sairauspoissaolojen määrä. Hyvä työntekijäkokemus voi parhaimmillaan luoda kilpailuetua. Osaajien houkuttelu organisaatioon helpottuu ja työntekijät antavat parhaan työpanoksensa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122-123.)

Mielestäni organisaatioiden tulee ymmärtää, että työntekijät eivät enää välttämättä tyydy hiljaa epäkohtiin työpaikallaan. Organisaatioiden arvot ja niiden todellinen toteutuminen kiinnostaa työnhakijoita, ja työnantajista on suhteellisen helppoa löytää tietoa muun muassa

sosiaalisesta mediasta. Hyviä esimerkkejä huonon työntekijäkokemuksen vaikutuksista ovat viime aikoina julkisuuteen nousseet kohut muun muassa Hesburgerissa ja Espresso Housessa. Niihin kohdistunut negatiivinen huomio on hyvin suurella todennäköisyydellä vaikuttanut näiden organisaatioiden toimintaan. Mainehaitta voi olla todella kallis monestakin syystä, eikä vähiten kaikkoavien asiakkaiden vuoksi. Suuri osa kuluttajista arvioi yrityksiä sen mukaan, miten ne kohtelevat työntekijöitään, ja tarvittaessa äänestävät viemällä rahansa muualle (Kilpinen 2022, luku 2).

Oman työkokemukseni perusteella tiedän, että huono työntekijäkokemus vaikuttaa moneen asiaan. Mikäli se eskaloituu irtisanoutumisiin asti, seuraa siitä väistämättä haasteita. Lähtijöiden joukossa saattaa olla erittäin osaavia työntekijöitä, joilla jo yksinään on ollut positiivinen vaikutus yksikkönsä toimintaan ja työilmapiiriin. Vaikka lähtijä olisikin organisaation näkökulmasta korvattavissa, pitää lähtijöiden tilalle saada rekrytoitua uusia työntekijöitä. Lyhyesti lueteltuna haittoja ovat muun muassa rekrytointiin liittyvät kustannukset ja uuden työntekijän perehdytykseen liittyvät kustannukset. Lisäksi työyhteisö saattaa kuormittua tilanteessa, jossa henkilöstöstä on pulaa tai uusia työntekijöitä jatkuvasti perehdytettävänä. Kuormittunut työntekijä voi tehdä enemmän virheitä, joista aiheutuu kustannuksia, mutta jotka saattavat pahimmillaan vaikuttaa jopa työturvallisuuteen. Kuormittuminen voi johtaa sairauspoissaoloihin tai jopa taas uusiin irtisanoutumisiin. Kuormittunut työntekijä ei myöskään hyvin suurella todennäköisyydellä ole kovin sitoutunut ja tuottava, erityisesti, jos hän kokee kuormituksen olevan tulosta organisaation huonosta johtamisesta.

2.13 Yhteenveto työntekijäkokemuksesta

Työntekijäkokemus on siis erittäin tärkeä, suorastaan elintärkeä asia organisaatioille. Työntekijäkokemus on kaikkialla. Nykytähdillä työ uhkaa käydä liian raskaaksi ja ihmiset uupuvat. Sellainen työelämä ei ole kestävä, ja jos sen pitäisi riittää organisaatioille syyksi kehittää työntekijäkokemustaan ja olla vastuullinen työnantaja. Jos se ei kuitenkaan riitä kaikissa organisaatioissa perusteeksi, näyttää tämä viitekehyskin jo toteen sen, että hyvän työntekijäkokemuksen hyödyt ovat organisaatioille kiistattomat. Parempi tuottavuus, pienempi vaihtuvuus, korkeampi sitoutuneisuus, parempi asiakaskokemus, taloudellinen menestys - siinä joitakin hyvän työntekijäkokemuksen ”sivutuotteita” tiivistetysti.

3 Tutkimusprosessi

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Ennen opinnäytetyön aloitusta Yritys X:ssä oli jo tunnistettu tarve, mutta myös syntynyt aito halu ja sitä kautta strateginen päätös kehittää asioita henkilöstön näkökulmia paremmin ymmärtäen ja huomioiden (Head of HR & operaatiopäällikkö 2022a). Siksi olikin alusta alkaen selvää, että tämän työn kehittämishankkeessa huomioidaan henkilöstön toiveita ja ajatuksia, eikä kehityshanketta toteuteta siitä näkökulmasta, mitä johto tai henkilöstöosasto haluaa tai olettaa henkilöstön haluavan kehitettävän. Jos työntekijäkokemusta kehitetään vain organisaation näkökulmasta, ilman aitoa perehtymistä työntekijöiden näkökulmaan, ei voida olla varmoja, että henkilöstö kokee asiat niin, kuin organisaatio on ne tarkoittanut (Morgan 2017, luku 1).

Yritys X:ssä on muutaman viime vuoden aikana ollut paljon henkilöstön vaihtuvuutta, ja kokeneita, osaavia ja organisaatiossa kauan työskennelleitä työntekijöitä on irtisanoutunut. Suurimmat irtisanoutumisiin johtaneet syyt on Yritys X:ssä saatu selville ja tarvittavat toimenpiteet on tehty. Suurin irtisanoutumisaalto on rauhoittunut, mutta sen jäljet ovat edelleen nähtävissä. Lyhyen ajan sisällä on rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä ja jatkuva perehdyttäminen ja henkilöstöpula on kuormittanut työyhteisöä. Tämä haastava vaihe on konkretisoitunut Yritys X:n johdolle entistä kirkkaammin, kuinka merkityksellinen osa organisaation menestystä työntekijäkokemus on.

Yritys X:ssä aloitti keväällä 2022 uusi Head of HR, joka tuli tehtävään organisaation ulkopuolelta ja sekä uusi operaatiopäällikkö, joka siirtyi tehtävään sisäisesti. He yhdessä olivat keskustelleet työntekijäkokemuksen merkityksestä Yritys X:ssä sekä tarpeesta ymmärtää henkilöstöään paremmin, ja näiden avulla kehittää työntekijäkokemusta. Sain toimeksiannon tähän opinnäytetyöhön maaliskuussa 2022 ja työn tarkempi suunnittelu aloitettiin heti yhteistyössä organisaation kanssa.

Yritys X:ssä oli toteutettu laaja, koko organisaation kattava henkilöstökysely helmikuussa 2021. Kyselyssä oli ilmennyt muun muassa, että suuri osa työntekijöistä kokee työssään fyysisistä ja kognitiivista kuormitusta, työntekijät toivovat parempia kehittymismahdollisuuksia, työn organisoinnissa on parantamisen varaa ja moni vastaaja ei koe itseään arvostetuksi työyhteisön jäseneksi. Vastauksissa oli kuitenkin paljon hajontaa, jota ei kyselyn tulosten perusteella ollut mahdollista selittää. Lisäksi kyselystä oli kulunut aikaa yli vuosi, jonka aikana Yritys X:ssä oli jo tehty toimenpiteitä, ja henkilöstö oli myös vaihtunut runsaasti edellisen kyselyn jälkeen. Näistä syistä johtuen johdolla ja HR-osastolla ei ollut tarpeeksi tarkkaa tietoa siitä, mikä työntekijöiden kokemus käsitellyistä teemoista on nyt ja mikä olisi heidän näkökulmastaan paras tapa kehittää niitä.

Yritys X:n kannalta osaamisella ja sen kehittämällä on suuri merkitys, vaikka tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin ainoastaan operatiivista työtä tekevää osastoa. Yritys X:ssä operatiivinen työ on hyvin monipuolista ja erilaisia tehtävänkuvia on useita. Keskusteluissani organisaation Head of HR:n ja operaatiopäällikön kanssa kävi ilmi, että monet operatiiviset tehtävät vaativat vähintään kuukauden perehdytyksen, jotta työntekijä voi edes itsenäisesti tehdä työtä (Head of HR & operaatiopäällikkö 2022b). Huomattavasti pidemmän ajan vie, että työntekijä hahmottaa kokonaisuuden ja esimerkiksi laatukriteerien vaikutuksen asiakkaalle ja sitä kautta koko organisaation menestykselle. Hahmottamisen jälkeenkin aikaa vie vielä oppia noudattamaan laatukriteerejä oikein ja samoin aikaa vie, jotta työntekijällä alkaa olla näkökulmia työn sisällön kehittämiseen ja optimointiin, joilla taas organisaation kannalta voi olla olennaista merkitystä esimerkiksi tehokkuuden edistämisen kannalta. Sekä organisaation johdolla että vuoroeshenkilöillä oli selvä konsensus siitä, että perehdyttävältä työntekijältä kuluu aikaa useita kuukausia, ennen kuin hänen työnsä alkaa olla tuottavaa.

Yritys X:ssä on tulossa muutoksia sekä organisaation rakenteeseen että työtiloihin vuosien 2022-2023 aikana ja henkilöstöä haluttiin kuulla ymmärtää paremmin, jotta olisi mahdollista huomioida heidän ajatuksiaan näiden muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Työntekijöiden osallistamista haluttiin lisätä, koska jo edellisen henkilöstökyselyn tulokset indikoivat työntekijöiden toivovan lisää vaikutusmahdollisuuksia, mutta myös siitä syystä, että osallistamisella ja mahdollisuuksilla vaikuttaa on yhteys positiiviseen työntekijäkokemukseen. Myös tuoreesta Suomalaisen työelämän tila -tutkimuksesta käy ilmi, että työpaikat, joissa työntekijöiden osallistamiseen oli panostettu, pärjäsivät vertailussa parhaiten (Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022, 5).

Perehdyin tätä opinnäytetyötä tehdessäni syvällisesti Yritys X:n tilanteeseen, henkilöstörakenteeseen sekä esimerkiksi koronapandemian vaikutuksiin Yritys X:ssä. Vaikka Yritys X:n varastotyöntekijöillä ei olekaan ollut mahdollisuus tehdä etätöitä, on koronapandemia vaikuttanut siellä monella muulla tavalla. Se on luonnollisesti aiheuttanut paljon sairauspoissaoloja, mutta sillä on ollut vaikutus myös tilausten määrään, työntekijöiden saatavuuteen ja työntekijöiden jaksamiseen kokonaisuudessaan.

3.2 Tutkimuksen rajaaminen

Työntekijäkokemus aiheena on laaja, ja Yritys X:ssä toteutetun tutkimuksen pohjaksi valittiin Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 159) kokemuskahdeksikko, josta poimittiin ne teemat, jotka parhaiten soveltuivat Yritys X:än. Rajaamisen lähtökohdiksi nostettiin Yritys X:ssä jo ennen tämän opinnäytetyön aloittamista tunnistetut epäkohdat, joilla uskottiin olevan vaikutusta työntekijäkokemukseen Yritys X:ssä tehtyjen havaintojen perusteella. Näitä havaintoja olivat muun muassa aiemmin toteutettu henkilöstökysely sekä johdon yhtenevä näkemys tarpeesta

ymmärtää työntekijöitä paremmin. Muutaman viime vuoden aikaisella suurella vaihtuvuudella oli vaikutusta aiheen rajaamiseen.

Tutkimus rajattiin Yritys X:ssä koskemaan vain varastotyöntekijöitä. Yritys X:ssä on työsuhhteessa kyselyn toteutushetkellä 40 varastotyöntekijää ja heitä työskentelee kahdessa eri toimipisteessä Suomessa. Varaston lähiesihenkilöt rajattiin kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ratkaisuun päädyttiin, koska Yritys X:ssä koettiin, että esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin huomattavasti matalammalla kynnyksellä, kun taas työntekijöiden näkemykset näkyvät johdolle useimmiten vain esihenkilöiden välittäminä. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin tietotyötä tekevät työntekijät.

3.3 Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittely

Tässä tutkimuksessa on määritelty yksi pääongelma, jota tässä kutsutaan tutkimusongelmaksi sekä kolme tutkimuskysymystä. Tutkimusongelma hahmottaa koko tutkimuksen kokonaisuuden (Hirsjärvi ym. 2009, 124) ja tässä tapauksessa nimenomaan kehityshankkeen lähtökohdat. Perinteisen kaavan mukaan tutkimuksessa määritellään pääongelma ja sen alle ala- tai osaongelmia (Hirsjärvi ym. 2009, 122). Tässä tutkimuksessa on päätetty määritellä tutkimusongelma ja sen alle kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyritään löytämään vastaus itse tutkimusongelmaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys on perusta koko aiheelle Yritys X:ssä, toinen auttaa syventämään ja ymmärtämään sen laajuutta paremmin ja kolmas toimii kehitystyön inspiraationa ja tukipilarina.

Tutkimusongelma

Millä keinoin työntekijäkokemukseen voi Yritys X:ssä vaikuttaa?

Tutkimuskysymys 1

Millaisia ovat Yritys X:n suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat epäkohdat varastotyöntekijän näkökulmasta?

Tutkimuskysymys 2

Millaisia vaikutuksia epäkohdilla on Yritys X:n varastotyöntekijän arkeen?

Tutkimuskysymys 3

Millaisia kehitystoimenpiteitä Yritys X:n varastotyöntekijät toivovat suurimpiin epäkohtiin?

Kaikkia kolmea tutkimuskysymystä käsitellään lomakekyselyssä ja teemahaastatteluilla syvennetään ymmärrystä ja panostetaan erityisesti tutkimuskysymysten 2 ja 3 käsittelyyn ja syvemmän ymmärryksen saamiseen. Tutkimuskysymykset on tässä opinnäytetyössä aseteltu

olettaen, että epäkohtia on olemassa, koska edellisen henkilöstökyselyn tulokset, runsas varastotyöntekijöiden vaihtuvuus sekä esihenkilöiden kokemus indikoivat näin olevan ja koska haluttiin mahdollisimman tehokkaasti päästä ymmärrykseen juuri epäkohdista, niiden synnystä ja vaikutuksista.

3.4 Menetelmälliset ratkaisut

Tutkimusongelman vastausta ryhdyttiin selvittämään toimintatutkimuksella, jonka aineistoa hankittiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tekijä osallistuu kehittämisprosessiin tutkittavien kanssa (Heikkilä 2014, luku 1). Toimintatutkimus soveltui tähän opinnäytetyöhön tutkimusmetodiksi hyvin, koska Eskolan ja Suorannan (1998, luku 3) mukaan toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimuksena, jossa tutkittaville kerrotaan avoimesti, että he ovat osa tutkimusta ja heidät osallistetaan kehittämään ratkaisuja tutkimusongelmaan. Tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta viestitiin Yritys X:ssä juuri näin: osallistumalla tutkimukseen on mahdollista vaikuttaa kehittämishankkeen sisältöön ja sitä kautta työntekijäkokemukseen vaikuttaviin asioihin. Toimintatutkimuksen ideaali on muutos parempaan (Kalliola 1996, Eskolan & Suorannan 1998, luku 3 mukaan), ja siihen tällä tutkimuksella ja kehityshankkeella pyrittiin.

Kvantitatiivinen tutkimus strukturoidun lomakekyselyn muodossa valikoitui tutkimusmenetelmäksi osittain aiemmin tehdyn henkilöstökyselyn johdosta, mutta erityisesti koska sen avulla on mahdollista kartoittaa olemassa olevaa tilannetta (Heikkilä 2014, luku 1). Strukturoidun kyselystä tekee se, että kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa ja samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006a). Kyselytutkimuksesta käytetään tässä työssä termiä henkilöstökysely.

Kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi sen tähän tilanteeseen soveltuvien ominaisuuksien perusteella. Kyselyllä on mahdollista tavoittaa paljon vastaajia lyhyellä aikavälillä, siinä voidaan käsitellä useita teemoja ja sen tulokset saadaan helposti taulukoiksi visuaaliseen ja hyvin ymmärrettävään muotoon jatkokäyttöä varten. Kyselyn haittapuolia tässä tapauksessa olivat mahdolliset väärintulkinnat sekä kysymysten että vastausvaihtoehtojen osalta sekä epävarmuus siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Muun muassa edellä mainittujen syiden takia oli jo valmiiksi tiedossa, että pelkällä henkilöstökyselyllä ei tulla saamaan kaikkea sitä tietoa, jota koin kehitystyön kannalta tarvitsevani, ja jota Yritys X henkilöstöstään toivoi saavansa. Siksi henkilöstökyselystä saatavan tiedon tueksi päätettiin heti jo tutkimuksen alkuvaiheessa hankkia syvällisempää tietoa kvalitatiivisella tutkimuksella, joka toteutettiin haastattelututkimuksena. Tietojen selventäminen ja syventäminen ovatkin haastattelututkimuksen etuja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35).

Haastattelututkimus toteutettiin tässä opinnäytetyössä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa keskustelu etenee vapaasti ja kysymysten järjestys voi vaihdella. Myös kysymysten muoto voi vaihdella, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelussa. Tausta-ajatuksena on, että kaikki haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen, tässä tapauksessa työskennelleet samassa organisaatiossa samoissa tehtävissä. Myös käsiteltävien teemojen laajuus haastateltavien kanssa voi vaihdella: joidenkin haastateltavien kanssa keskustelu syventyy enemmän joihinkin teemoihin kuin toisten kanssa. Olennaista teemahaastatteluissa on se, että keskustelu liikkuu ennalta määriteltyjen, kaikille haastateltaville samojen teemojen varassa keskustelunomaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen voi auttaa joidenkin tutkimusten tiedonhankinnassa siten, että ne täydentävät toisiaan onnistuneesti (Heikkilä 2014, luku 1). Yksi syy yhdistää nämä kaksi tutkimusmenetelmää on se, että tutkimuksessa pyrittiin välttämään mahdolliset väärintymmärrykset, joita olisi voinut syntyä, jos olisi tulkittu pelkkää henkilöstökyselyä. Kun kvantitatiivinen tutkimusote soveltui hyvin nykytilanteen kartoittamiseen Yritys X:n varastotyöntekijöiden näkökulmasta, soveltui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä paremmin asioiden syiden selvittämiseen (Heikkilä 2014, luku 1). Tärkein syy kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämiseen olivat kuitenkin tutkimusongelmat, joita tässä tutkimuksessa on kolme kappaletta. Tutkimuksessa voi olla useantyyppisiä tutkimusongelmia, jolloin myös erityyppisten tutkimusmenetelmien käyttö voi olla perusteltua (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27). Lisäksi tässä tutkimuksessa työntekijöiden osallistaminen ja kuunteleminen erilaisin tavoin koettiin tärkeäksi.

3.4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä?, missä?, paljonko?, kuinka usein?. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös nimellä määrällinen tutkimus tai tilastollinen tutkimus ja sen avulla pyritään selvittämään numeroihin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Jotta luotettavia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista voi tehdä, on vastauksia saatava riittävän suuri määrä tutkittavasta joukosta. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettu aineisto kerätään usein standardoiduilla kyselylomakkeilla, joissa on olemassa valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, luku1.) Kysymyksiin vastataan enimmäkseen numeerisesti, vaikka kysymykset esitetäänkin sanallisesti. Mukana voi olla myös sellaisia kysymyksiä, joihin vastataan sanallisesti, jos kysymyksen esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2014, 13.)

3.4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista tutkimusta tehtiin tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen muodossa. Kun kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä?, missä?, paljonko?, kuinka usein? pyrkii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaamaan asioihin, joita ei voi samalla tavalla mitata määrällisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Miksi?, miten? ja millainen? ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä. (Heikkilä 2014, luku 1). Tämän tutkimuksen kontekstissa tällaisia kysymyksiä voisivat olla muun muassa seuraavat: Onko esihenkilö kannustava? Onko töihin mukava tulla? Miten jokin työpaikan käytäntö vaikuttaa arkeen? Ydinasioita kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovatkin tutkittavien asioiden monipuolisuus, kokonaisvaltaisuus ja todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen (Heikkilä 2014, luku 1). Kvalitatiiviselle tutkimukselle leimallista on kohdejoukon valitseminen tarkoituksen mukaisesti sekä se, että tutkimusta toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160).

3.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Koko tutkimusprosessi kuvataan seuraavissa alaluvuissa aikajärjestyksessä. Tutkimus eteni henkilöstökyselyn suunnittelusta ja toteutuksesta sen tulosten analyysiin, jota seurasi teemahaastatteluiden rungon rakennus, teemahaastatteluiden toteutus ja niiden aineiston analyysi. Koko tutkimuksen kaikki vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin, sillä tarkka dokumentaatio toteutuksesta auttaa parantamaan sen validiteettia. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Tutkimuksessa työntekijäkokemusta tutkitaan Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 159) kokemukahdeksikon puitteissa. Kokemukahdeksikko on esitelty tarkemmin alaluvussa *2.1 Mitä työntekijäkokemus on*. Työntekijäkokemuksen tarkastelu keskittyy Yritys X:n kannalta olennaisiksi määriteltyihin osa-alueisiin, jotka ovat kyselylomakkeessa ja teemahaastatteluissa nimetty seuraavasti: työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, johtaminen ja esihenkilötyö sekä organisaatio. Tässä tutkimuksessa käsitteet työhyvinvointi ja työtyytyväisyys sisältävät työvälineiden, fyysisen ympäristön, hyvinvoinnin, sosiaalisen ympäristön ja osittain työn ominaispiirteiden teemoja. Johtamisen ja esihenkilötyön käsitteet tässä tutkimuksessa sisältävät johtamisen, hyvinvoinnin ja myös työn ominaispiirteiden teemoja ja organisaation käsite sisältää työn ominaispiirteiden ja viestinnän teemoja. Kulttuuria käsitellään kaikissa osa-alueissa. Henkilöstökyselyn termit eroavat jonkin verran kokemukahdeksikon termeistä, koska tutumpien tai yleisempien käsitteiden käyttämisen kysymysten muotoilussa koettiin helpottavan työntekijöiden kyselyyn vastaamista.

Koska työhyvinvoinnin keskeinen yhteys organisaation menestykseen on ilmeinen ja tunnistettu myös Yritys X:ssä, tutkimuksen keskiöön haluttiin nostaa perinteiset työhyvinvoinnin indikaattorit: työn merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet, oman työn hallinta ja osaaminen,

kokemus työyhteisön hyväksynnästä ja oikeudenmukainen kohtelu (Jylhä & Viitala 2019, 242). Nämä teemat ovat työntekijäkokemuksen ytimessä.

Tutkimusta suunniteltaessa on pyritty huomioimaan hyvät tutkimustavat, jotka pitävät sisällään esimerkiksi tutkimuksen luotettavuuden, anonyymiteetin varmistamisen, kysymysten oikealaisen muotoilun, vastaajien ja osallistujien kokemuksen optimoimisen, tutkimusten rajoitusten ymmärtämisen sekä tulosten viemisen käytäntöön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 74.) Anonyymiteetti varmistettiin tässä tutkimuksessa siten, että sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin saatua tietoa alkuperäisessä muodossaan käsittelin vain minä ja tutkimuksen tulokset on luovutettu organisaatiolle koottuna kokonaisuutena siten, ettei joukosta ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Vastaajien ja osallistujien kokemusta tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään miellyttäväksi tai ainakin mahdollisimman helpoksi avoimella viestinnällä ja tarjoamalla hyväksi oletetut puitteet - kuten osallistuminen palkallisella työajalla - tutkimukseen osallistumiseen.

3.5.1 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyillä on pitkä historia organisaatioissa, niitä on tehty eri muodoissaan jopa jo 1920-luvulta alkaen. Sen pitkistä perinteistä johtuen haasteena henkilöstökyselyn tekemisessä on sen muodon vakiintuminen. Kyselyitä toistetaan suunnilleen samanlaisena vuodesta toiseen, eikä niiden sisältöä tai relevanttiutta suhteessa aikaan tai organisaation nykytilaan välttämättä kyseenalaisteta riittävästi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 82-83.) Saman kyselyn toistaminen aina uudelleen ja uudelleen saattaa olla myös vahingollista tutkimuksen reliabiliteetille ja validiteetille (Vehkalahti 2014, 41). Tutkimusmenetelmää valitessa oli pohdittava, kuinka suuri rasite aiemmin tehty kysely saattaa tässä tapauksessa henkilöstön näkökulmasta olla. Haittaa siitä voisi olla, jos vuosi sitten toteutettu vastaavantyyppinen tutkimus olisikin osoittautunut näennäisosallistamiseksi. Näin voisi olla, jos he ovat edelliseen kyselyyn rehellisesti ja muutosta toivoen vastanneet, mutta todellisuudessa toivottuja muutoksia ei ole syystä tai toisesta kuluneen vuoden aikana tapahtunut tai ne eivät ole henkilöstön näkökulmasta olleet riittäviä tai tarpeeksi avoimia. Tällainen skenaario saattaisi vaikuttaa vastaajan mielenkiintoon vastata tähän henkilöstökyselyyn tosissaan. Tässä tutkimuksessa kyselyn hyödyt nähtiin kuitenkin suurempina kuin mahdolliset haitat. Myös aikataulu vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan siten, että kyselytutkimuksen tehokkuus nähtiin sitä puoltavana tekijänä.

Vuonna 2021 tehdyn henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tehtiin uusi, syvällisempi, mutta teemoiltaan rajatumpi henkilöstökysely, jolla oli tarkoitus saada lisätietoa edellisen kyselyn avoimiksi jääneisiin kysymyksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen yksi tunnusmerkeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista (Hirsjärvi ym. 136) ja tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle edellisen henkilöstökyselyn tulosten pohjalta. Yritys X:ssä haluttiin myös verrata uuden kyselyn tuloksia edellisen kyselyn tuloksiin osittain. Vertailu vuoden 2021 henkilöstökyselyyn ei

sisälly tähän opinnäytetyöhön, vaan Yritys X teki sen itse tämän opinnäytetyön myötä saadun materiaalin avulla. Koska kyselyä tarkennettiin ja rajattiin huomattavan paljon edelliseen verrattuna, ei sitä ole täysin luotettavasti mahdollista verrata suoraan edellisen vuoden kyselyn tuloksiin. Täydellisen luotettavassa vertailussa onnistuakseen olisi pitänyt käyttää täysin samoja kysymyksiä samalla tavalla (Huhta & Myllyntaus 2021, 96), ja se taas ei tässä tutkimuksessa ollut tarkoituksenmukaista. Kyselystä saatiin kuitenkin sen verran vertailukelpoista tietoa, että Yritys X on voinut hyödyntää sitä kehitystyöhön soveltuvilta osin.

Yhdessä Yritys X:n Head of HR:n (Head of HR 2022b) kanssa päätimme, että kysely toteutetaan sähköisellä lomakkeella, koska sillä saadaan vastaukset suoraan sähköiseen ja helposti käsiteltävään muotoon ja vältetään mahdollisilta virheilta papereiden tallentamisessa (Vehkalahti 2014, 48). Kyselytyökaluksi valikoitui Zef.fi-työkalu, koska organisaatio käytti sitä myös muissa kyselyissään. Se oli itselleni täysin uusi työkalu ja veikin jonkin verran aikaa oppia käyttämään sitä tehokkaasti.

Yritys X:ssä henkilöstökyselyä ei ollut aiemmin toteutettu Zef.fi-kyselytyökalulla, vaan työeläkeyhtiön valmiilla lomakekyselyillä. Edellinen kysely oli toteutettu helmikuussa 2021 ja sain tuon kyselyn tulokset analysoitavakseni tämän kyselyn toteuttamista varten. Tämän opinnäytetyön henkilöstökysely toteutettiin tuon vuonna 2021 tehdyn työeläkeyhtiön kyselyn tuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella. Aiemmasta kyselystä poimittiin kriittisimmät teemat, eli ne, joihin henkilöstö on ollut kaikkein tyytymättömin, ja tutkimusongelmat onkin asetettu tästä näkökulmasta.

Edellistä kyselyä tutkiessani huomasin, että kysely oli erittäin laaja-alainen, mutta mahdollisesti laajuudesta johtuen myös pintapuolinen ja jätti siksi jonkin verran asioita arvailun varaan. Tuloksia analysoidessani keräsin muistiin tarkentavia kysymyksiä sekä teemoja, joista halusin lisätietoa. Lähetin ajatukseni sähköpostilla Yritys X:n Head of HR:lle, ja tavatessamme kävimme yhdessä läpi teemoja, joista he organisaatiossa toivoivat saavansa lisätietoa. Työeläkeyhtiön kyselyn tulosten perusteella voitiin muun muassa todeta, että työntekijät kokevat työnsä osin sekä kognitiivisesti että fyysisesti kuormittavaksi, mutta mitään tarkempaa syytä kuormitukselle ei kyselystä selviä. Useat vastaajat kokivat myös, että työn organisoinnissa on puutteita, mutta kyselystä ei saatu tietoa, millaisia puutteet ovat ja millaisiin tilanteisiin puutteellinen organisointi voi arjessa johtaa. Kyselyssä myös muun muassa kysyttiin, vastaako työntekijän osaaminen työn vaatimuksia, johon suuri osa oli valinnut vastausvaihtoehdon ”ei vastaa”. Kyselyssä ei kuitenkaan kysytty, miten henkilöstö asian kokee: koetaanko oma osaaminen riittämättömäksi vai työ liian helpoksi? Tämänkaltaisiin epäselvyyksiin tärkeimmiksi määritellyistä teemoista haluttiin saada tarkempaa tietoa.

Työeläkeyhtiön kyselypohjalla toteutettuun kyselyyn vastattiin antamalla oma arvio kysytystä aiheesta perinteisellä Likertin asteikolla 1-5, jossa 1 on *täysin eri mieltä*, 3 *ei samaa eikä eri*

mieltä ja 5 *täysin samaa mieltä*. Väittämät oli kyselyssä aseteltu Likertin asteikolle tyypillisesti siten, että 1 vastaa huonoa tulosta ja 5 hyvää, eli väittämät muodostavat jatkumon, jolla on kaksi ääripäätä. (Vehkalahti 2014, 35.) Suureksi haasteeksi vuoden 2021 kyselyn analysoinnissa nousi se, että moni vastaaja oli vastannut kysymyksiin vastausvaihtoehdon 3, eli ei samaa eikä eri mieltä. Suurimmillaan vastausvaihtoehdon 3 vastanneita oli yksittäisessä kysymyksessä jopa 42 %, ja keskimäärin 26,6 % kysymystä kohden ja näin ollen organisaatiolle tärkeää tietoa jäi saamatta jopa niin paljon, että se on täytynyt ottaa huomioon mahdollisena tulosta vääristävänä tekijänä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Edellisen kyselyn tuloksista ei ollut mahdollista laskea keskiarvoja, koska vastausvaihtoehto 3 olisi vääristänyt tulosta.

Oma päätelmäni edellisen henkilöstökyselyn tuloksia analysoidessani oli, että kysymykset kyselylomakkeella saattoivat olla liian vaikeita varastotyöntekijän näkökulmasta. Vehkalahtien (2014, 36) mukaan se saattaa olla yksi pääsyistä sille, miksi vastausvaihtoehto 3 eli *ei samaa eikä eri mieltä* esiintyy vastauksissa usein. Kysymykset aiemmassa henkilöstökyselyssä olivat varmasti osittain vaikeita siksi, että käsitteitä ei ollut määritelty ja operationalisoitu joko ollenkaan tai tarpeeksi. Operationalisoinnilla tarkoitetaan Vehkalahtien (2014, 18) mukaan yksinkertaisimmillaan sitä, että ”käsitteet työstetään ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon”. Muita syitä *ei samaa eikä eri mieltä* -vaihtoehdon runsaalle esiintymiselle voi olla myös liian pitkä kyselylomake (Vehkalahti 2014, 36), joka osaltaan vaikutti tähän tutkimukseen liittyvän uuden kyselyn pituuteen sitä lyhentävästi. Myös vastaajan kannalta liian pitkä kyselylomake saattaa olla raskas täyttää, ja vastaaminen haluttiin pitää tässä tutkimuksessa vastaajalle kevyenä. Vastajaystävällisyys mielessä pitäen sainkin Yritys X:ltä toiveen, että kyselyyn vastaamisen maksimiaika olisi hyvä pitää noin 30 minuutissa, ja siihen pyrittiin priorisoimalla tärkeimmät teemat.

Kyselytutkimus eli henkilöstökysely koostui neljästä osiosta, joista ensimmäinen oli taustatiedot ja kolme muuta kysymysten pääkategorioita. Taustatiedoiksi keräsin ikähaarukan (18-30 vuotta, 31-40 vuotta ja yli 40 vuotta), työsuhteen muodon (toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen) ja Yritys X:ssä työskentelyvuodet (alle vuoden, 1-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta), jotka ovat empiirisiä käsitteitä. Empiirinen käsite on yksiselitteisesti ja melko helposti empiirisesti todennettavissa (Ketokivi 2015, 80). Valitsin nämä taustatiedot kysyttäväiksi, koska halusin tutkia, vaikuttaako esimerkiksi työsuhteen pituus vastauksiin ja jos vaikuttaa, niin miten. Näiden lisäksi kahden eri toimipisteen vastaukset kerättiin eri kyselypohjiin, jotta vertailu olisi mahdollista. Kyselytutkimukseen valittiin tutkittavaksi kolme pääkategoriaa tai osa-aluetta, joiden alle teemat niputettiin. Pääkategorioita olivat työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, johtaminen ja esihenkilötyö sekä organisaatio. Teemat oli jaoteltu pääkategorioiden alle seuraavasti:

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

- fyysinen ja kognitiivinen kuormitus työssä
- kiireen tuntu
- kehittymismahdollisuudet organisaatiossa
- sitoutuneisuus organisaatioon
- työilmapiirin laatu
- arvostuksen kokeminen

Johtaminen ja esihenkilötyö

- tasa-arvoinen kohtelu
- työpanoksen arvostaminen
- luottamus esihenkilöön
- palautteen saaminen

Organisaatio

- vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa
- töiden organisointi
- viestintä ja kommunikaatio

Kaikki valitut pääkategoriat sisältävät kokonaisuudessaan moniulotteisia tai laajoja käsitteitä, joten niiden tutkiminenkaan ei ole yksinkertaista. Pääkategoriat pitävät sisällään teoreettisia käsitteitä, jotka eivät ole selkeitä ja helposti mitattavia. Teoreettisten käsitteiden todentaminen on haasteellisempaa kuin empiiristen, ja siksi teoreettiset käsitteet tulee operationalisoida eli kääntää havaintojen kielelle. (Vehkalahti 2014, 18-19; Ketokivi 2015, 80.) Tästä syystä esimerkiksi työhyvinvointi ja työtyytyväisyys on purettu Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 159) esittämän kokemuskahdeksikon mukaisesti osioihin ja osioiden sisällä käsitteisiin, joista ne saamani käsityksen mukaan voisivat ainakin osittain Yritys X:ssä muodostua. Vastajalle voisi olla todella hankalaa vastata kysymykseen, jossa esimerkiksi pyydetään määrittelemään oman työhyvinvoinnin tila asteikolla 1-5 (jossa 1 on erittäin huono ja 5 erittäin hyvä). Siksi tässä henkilöstökyselyssä työhyvinvoinnin käsite on purettu osioihin siten, että yhdessä osiossa käsitellään muun muassa fyysistä kuormitusta, jonka määrää yksin on jo helpompi mitata. Tutkittavien ilmiöiden purkaminen useampaan palaseen on olennaista mitattavuuden kannalta (Vehkalahti, 2014, 18).

Henkilöstökysely on mahdollista toteuttaa supistetulla asteikolla, josta niin kutsuttu neutraali vaihtoehto on tiputettu pois, vaikka se ei ole suositeltavin vaihtoehto (McLeod & Tetzlaff 2016, luku Solution Ten: Surveying and Improving the Employee Experience). Organisaation Head of HR:n kanssa keskusteltuani tulin siihen tulokseen, että tässä kyselyssä käytetään

supistettua Likertin asteikkoa, jolloin vastaus annetaan ilman välivaihtoehtoa asteikolla 1-4. Vastausvaihtoehto 3 *ei samaa eikä eri mieltä* jätettiin siis tässä henkilöstökyselyssä kokonaan pois. Tässä kyselyssä vastausvaihtoehdot 1 ja 2 indikoivat heikkoa tai heikohkoa tulosta ja vastausvaihtoehdot 3 ja 4 melko hyvää tai hyvää tulosta. Haasteeksi muodostui Likertin asteikolle tyypillinen vaikeus saada sanalliset vaihtoehdot aseteltua siten, että vastausvaihtoehtojen väli pysyy aina yhtä suurena (Vehkalahti 2014, 36). Jos halutaan analysoida tuloksia keskiarvallisesti, *ei samaa eikä eri mieltä* -vastausvaihtoehdon pois jättäminen on järkevää, koska se vääristää tulosta (Heikkilä 2014, luku 11). Tähän kärjistettyyn ratkaisuun päädyin, koska organisaatiossa haluttiin saada jonkinlaista tarkempaa suuntaa tämän kyselyn teemoihin ja tällainen mittauksen karkeistaminen nähtiin myös organisaation edustajien mielestä lopputuloksen kannalta hyödylliseksi. Kokonaisuudessaan edellisessä kyselyssä jäi saamatta keskimäärin neljäsosan näkemys ja tässä kyselyssä haluttiin välttää sama tilanne.

Keskustelimme luonnollisesti organisaation Head of HR:n kanssa myös siitä, onko mahdollista, että puuttuvasta vastausvaihtoehdosta johtuen kyselyn tulos vääristyy niin paljon, että sitä ei voida enää pitää luotettavana. Tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että tässä kyselyssä on yksinkertaisesti tärkeämpää saada tietää suuntaa sille, kallistuvatko valitut teemat hyvän vai huonon puolelle (Head of HR 2022b). Tämä on yleisin syy jättää neutraali vaihtoehto pois vastausvaihtoehtojen joukosta. (McLeod & Tetzlaff 2016, luku Solution Ten: Surveying and Improving the Employee Experience). Uskalsin ottaa tämän vääristymisriskin, koska kyselyn pohjalta oli joka tapauksessa tarkoitus toteuttaa teemahaastattelut, joiden avulla nimenomaan hankittiin tarkempaa ja syvällisempää tietoa kyselyn teemoista ja pyrittiin välttämään mahdolliset väärinymmärrykset.

Kyselyssä kysymykset oli aseteltu siten, että vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa huonoa ääripäätä ja vastausvaihtoehto 4 hyvää ääripäätä. Kysely toimi siten, että mikäli antoi huonoa kokemusta tai tyytymättömyyttä indikoivan vastauksen (vastausvaihtoehto 1 tai 2), ohjautui vastaajalle tarkentava lisäkysymys. Tarkentavissa lisäkysymyksissä oli muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vastausvaihtoehdot, jotka oli määritelty Yritys X:n operaatiopäällikön avulla. Jokaisessa vaihtoehtokysymyksessä oli myös *joku muu, mikä?* -vaihtoehto, johon halutessaan sai kirjoittaa oman vastauksensa. Tämä ratkaisu nähtiin järkeväksi kahdestakin syystä: minä kyselyn laatijana en varmastikaan olisi osannut määritellä vastausvaihtoehtoja aukottomasti, vaikka sainkin siihen apua Yritys X:n operaatiopäälliköltä. Vastausvaihtoehtoja pohtiessani huomasin, että moneen kysymykseen olisi ollut mahdollista laittaa vaikka kuinka monta vaihtoehtoa, mutta kyselyyn vastaamisen helpottamiseksi siihen valittiin organisaation edustajien kanssa käytyjen keskustelujen ja kirjallisuuden perusteella relevanteimmat tai todennäköisimmät vaihtoehdot. Mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei ollut, sai vastaaja itse lisätä sen.

Jos kysymykseen vastasi hyvää kokemusta tai tyytyväisyyttä indikoivan vastauksen (vastausvaihtoehto 3 tai 4), ei lisäkysymyksiä kysymyksen teemasta enää auennut, vaan vastaaja pääsi

siirtymään suoraan seuraavaan kysymykseen. Näin ollen kyselyn sisältö muuttui sen mukaan, mitä siihen vastasi. Kyselyn lopussa oli avoin palauteosio, johon kaikki vastauksista huolimatta pääsivät halutessaan vastaamaan. Kyselyn *Johtaminen ja esihenkilötyö* -osa-alueessa pyydettiin työntekijöitä vastaamaan kyselyyn arvioiden oman vuorotyönjohtajansa toimintaa, jotta vastaaminen olisi selkeämpää ja helpompaa. Kokonaisuudessaan kysely sisälsi 39 kysymystä, sisältäen kaikki tarkentavat lisäkysymykset. Ilman tarkentavia kysymyksiä kysely sisälsi 17 kysymystä.

Kysymysten oikeanlaisessa muotoilussa on käytetty apuna Yritys X:n Head of HR:ää ja erityisesti operaatiopäällikköä, jolla on syvälinen tuntemus Yritys X:n varaston toiminnoista ja näin ollen näkemys siitä, mitä käsitteitä voidaan käyttää tai mitkä esimerkit ovat kohderyhmän kannalta relevantteja. Henkilöstökyselyn kysymykset on luettavissa liitteistä (liite 1 Henkilöstökyselyn kysymykset) sellaisena, kuin ne ovat vastaajille mobiiliversiossa näkyneet.

Kyselyn onnistumisen kannalta sen testaaminen on ehdottoman tärkeää (Vehkalahti 2014, 48). Kyselyn testaajana toimin minä itse, tutkimuksen ulkopuolinen henkilö lähipiiristäni sekä Yritys X:n Head of HR ja operaatiopäällikkö. Testauksella saatiin varmistettua kyselyn tekninen toimivuus niin linkin kuin esimerkiksi kysymysten polutuksenkin osalta sekä arvio vastaamiseen kuluva ajasta. Oma testivastaukseni mahdollisimman tyytymättömillä vastauksilla vei 11 minuuttia, joten se oli teknisesti pisin aika, joka kyselyyn vastaamiseen voi mennä. Testauksen perusteella uskoin, että 30 minuuttia, joka oli organisaation antama toiveaika, tulisi riittämään kyselyyn vastaamiseen, vaikka vastaaja joutuisikin pohtimaan joitakin vastauksia hieman pidempäänkin. Operaatiopäällikkö ja Head of HR tarkastelivat testauksen aikana erityisesti käsitteitä ja kysymysten ymmärrettävyyttä Yritys X:n näkökulmasta sekä kysymysten loogista järjestystä. Testausten perusteella tehtiin vielä muokkauksia lopulliseen kyselylomakkeeseen, muun muassa tarkennettiin termistöä ja lisättiin vastausvaihtoehtoja ja aseteltiin niitä tarkemmin. Kaikkein ideaaleinta olisi ollut testata kyselyä laajemmin ainakin yhdellä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä (Vehkalahti 2014, 48), mutta koska kyselyn kohderyhmää olivat koko Yritys X:n kaikki varastotyöntekijät ja koska organisaation toiveesta kysymykset haluttiin paljastaa kaikille samaan aikaan, ei se tässä tapauksessa ollut mahdollista.

Pyrin pitämään kyselyn osiot selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Vehkalahden (2014, 23) mukaan kyselyssä on hyvä noudattaa joitakin yleisiä periaatteita, joita ovat muun muassa monimutkaisia sanamuotojen ja käsitteiden välttäminen. Kysymyksiin vastaamista helpottaa myös monikäsitteisyyksiä aiheuttavien sanojen, kuten *ja*, *sekä*, *seka- että*, *tai* ja *eli* -sanojen välttäminen (Vehkalahti 2014, 23). Hieman vieraammaksi oletetut käsitteet, kuten esimerkiksi kognitiivinen kuormitus, oli tässä kyselyssä määritelty tarkoittamaan ääni- ja puhehälyä, tietotulvaa ja keskeytyksiä ja tämä määritelmä oli avattu kysymyksen yhteyteen. Tällaisten käsitteiden sisältö käytiin läpi yhdessä Yritys X:n edustajien kanssa, jolloin varmistettiin niiden relevanttius ja ymmärrettävyys varastotyöntekijän näkökulmasta.

Kyselyn alkuun upotettiin video, joka toimi ikään kuin kyselyn saatekirjeenä. Saatekirjeen merkitys kyselyn onnistumisen kannalta on suuri, koska sen perusteella vastaaja voi motivoitua vastaamaan kyselyyn, jolla taas voi olla vaikutusta jopa vastausten luotettavuuteen (Vehkalahti 2014, 47-48). Tässä tutkimuksessa aineiston keruun kannalta suotuisaa oli se, että vastaajat vastasivat kyselyyn erikseen järjestettynä ajankohtana, työpäivän aikana lounaan jälkeen ja kyselyyn vastaaminen oli palkallista työaikaa. Siitä huolimatta koettiin saatekirjeen tai tässä tapauksen videon merkitys todellisten vastausten saamisen kannalta merkitykselliseksi. Video valittiin kyselyn alkuun saatekirjeen sijasta siksi, että haluttiin näyttää, että vastauksia käsittelee organisaation ulkopuolinen, mutta kuitenkin oikea ihminen. Lisäksi koettiin, että videolla saadaan nopeasti tarvittava taustoitus työntekijöille ennen kyselyyn vastaamista, ja sen katsominen ei kuluta samalla tavalla vastaajan energiaa, kuin vastaavan tiedon lukeminen.

Videolla esittelen itseni ja kerron, miksi tämä kysely toteutetaan ja miten sen tuloksia tullaan käsittelemään. Tällä videolla haluttiin tehdä vastaajille tiettäväksi, että kysely liittyy opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on hankkia tietoa varaston työntekijöiden näkemyksistä ja sitä kautta toteuttaa kehittämishanke, jolla parhaimmillaan voidaan parantaa työntekijäkokeamista. Videolla painotin, että kaikki vastaukset ovat anonyymeja ja tulevat minun, organisaation ulkopuolisen henkilön, käsiteltäväksi ja luovutetaan Yritys X:lle sellaisessa muodossa, josta vastaajaa ei voi tunnistaa. Tekemällä video haluttiin rohkaista vastaajia vastaamaan henkilöstökyselyyn rehellisesti ja viestiä, että juuri varastotyöntekijöiden työntekijäkokeamista Yritys X:ssä halutaan ymmärtää ja kehityssuunta on vahva, ja siten luoda innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta (Hirsjärvi ym. 2007, 199; Huhta & Myllyntaus 2021, 193.)

3.5.2 Henkilöstökyselyn toteuttaminen ja aineiston analyysi

Kyselyn toteuttaminen ajoitettiin niin, mahdollisimman monella, jotka kuuluvat tutkittavaan joukkoon, oli mahdollisuus vastata henkilöstökyselyyn. Kyselyt toteutettiin toimipisteillä 8.6.2022 ja 16.6.2022. Molemmilla toimipisteillä työntekijöille annettiin QR-koodi, jonka kautta kyselyyn pääsi vastaamaan omalla puhelimella. Ne, joilla ei ollut käytössään sellaista puhelinta, jolla kyselyyn olisi päässyt vastaamaan, saivat halutessaan vastata kyselyyn organisaation Head of HR:n puhelimella. Head of HR oli kaikkien kyselyiden toteutushetkellä paikalla jakamassa QR-koodit, eli henkilöstökysely toteutettiin niin kutsuttuna kontrolloituna kyselynä (Hirsjärvi ym. 2007, 192). Henkilöstökyselyn täyttämisen jälkeen vastaajille tarjottiin karkkipussi kiitokseksi kyselyyn vastaamisesta. Karkkipussin tarjosi Yritys X. Kyselyyn vastaaminen oli kaikille työntekijöille palkallista työaikaa ja kyselyyn vastaamiseen oli varattu aikaa 30 minuuttia. Paikalla olleen Head of HR:n (2022c) mukaan tämä aika oli riittänyt hyvin kaikille vastaajille. Kaikista kyselyn toteutuspäivinä paikalla olleista työntekijöistä vain yksi kieltäytyi vastaamasta henkilöstökyselyyn. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin määrällisesti, ja analysointi aloitettiin heti, kun kyselyt oli toteutettu molemmilla paikkakunnilla. Kerättyä aineistoa oli mahdollista käsitellä Zef.fi-työkalun analysoi-toiminnolla ja sen avulla saikin nopeasti kokonaiskuvan tuloksista. Tuloksia jatkokäsiteltiin kuitenkin syöttämällä kaikki vastaukset Excel-taulukkoon ja työstämällä jokaisen kysymyksen vastauksista ympyräkaavion. Tulosten jatkokäsittely erillisellä ohjelmalla saattaa olla tarpeen, jos kysely on toteutettu nettikyselynä (Heikkilä 2014, luku 9). Tulokset työstettiin ympyräkaavion muotoon, koska niitä oli kaavioiden avulla mielestäni huomattavan paljon helpompi hahmottaa. Muita tilastokuvioiden etuja ovat muun muassa mahdollisuus välittää paljon tietoa pienessä tilassa ja helpottaa vertailua kuvion eri osien välillä (Heikkilä 2014, luku 10). Ympyräkaavioiden avulla oli helpompi esitellä tutkimuksen tulokset myös Yritys X:n Head of HR:lle. Avoimet kommentit kerättiin teemoittain yhteen. Taustamuuttujien osalta vertailua oli mahdollista tehdä suoraan kyselyohjelmalla aktivoimalla tietyn vastaajaryhmän tai -ryhmien vastaukset.

Analysoin tuloksia useammalla eri tavalla. Laskin vastausten keskiarvon kaikkiin niihin kysymyksiin, joihin vastattiin asteikolla 1-4. Kiinnitin huomiota erityisesti niihin teemoihin, joiden keskiarvo vastauksissa oli 2,7 tai alle (maksimi 4). Laskin vastauksista myös prosentuaaliset osuudet, jolloin kiinnitin huomiota sekä itse prosenttiosuuksiin, mutta myös mahdolliseen suureen hajontaan. Joihinkin teemoihin kiinnitin huomiota myös teemalähtöisesti, jolloin pienempikin prosentuaalinen osuus riitti nostamaan asian pohdintaani. Esimerkiksi kysymyksessä ”Kuinka kunnioittavasti esihenkilösi kohtelee sinua asteikolla 1-4?” pienempikin prosentti vastausvaihtoehtoja 1 tai 2 riitti nostamaan aiheen teemahaastatteluiden runkoon. Lisäksi lajitelin avoimet kommentit teemoittain ja analysoin niitä laadullisesti. Aineiston analyysin pohjalta nostettiin teemoja teemahaastattelun runkoon syvällisempää tutkimusta varten.

3.5.3 Teemahaastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2007, 157), tässä tapauksessa varastotyöntekijöiden todellista kokemusta. Tutkittavaa aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ymmärtäen tutkittavien teemojen moninaisuus (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Jos tutkimusmenetelmäksi olisi valittu pelkästään lomakkeen muodossa tehty kyselytutkimus, olisi riskinä ollut samankaltainen lopputulos, kuin aiemmin tehdyssä henkilöstökyselyssä, eli kehitystyötä ajatellen varastotyöntekijöiden näkökulma ja kokemukset olisivat jääneet liian epämääräiseksi.

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden kysymysrunko suunniteltiin kesäkuussa toteutetun henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Kysymysrunkoon nostettiin teemoiksi ne, joissa ilmeni eniten epätyytyväisyyttä tai hajontaa. Teemahaastatteluiden runko luettavissa liitteistä (liite 2 Teemahaastatteluiden runko ja apukysymykset). Koska tutkimuksesta saatujen tulosten avulla oli tarkoitus määritellä varastotyöntekijöiden työntekijäkokemusta kehittävä hanke, oli

loogista keskittyä asioihin, jotka näyttäytyivät epäkohtina varastotyöntekijöiden näkökulmasta. Taustalla oli luonnollinen olettaus, että tyytymättömyys vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemukseen.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tunnusomaista, että tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti, eikä edes pyritä minkäänlaiseen tilastolliseen yleistyksen, joka on enemmän kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tunnusmerkkejä (Heikkilä 2014, luku 1). Haastateltavien valinta tapahtui Yritys X:n operaatiopäällikön sekä Head of HR:n toimesta ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella. Teemahaastattelut päätettiin toteuttaa vain toisessa toimipisteessä, koska (kuten myöhemmin henkilöstökyselyn tuloksissa esitellään) haasteita ei juurikaan ilmennyt toisessa toimipisteessä. Työntekijät jaettiin alla olevan erittelyn mukaisesti kahteen ryhmään, joista vastaajat valittiin. Kriteeriksi valittiin työskentelyaika organisaatiossa. Tarkoitus oli saada haastateltavaksi edustajat kahdesta eri ryhmästä:

- varastotyöntekijät, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle vuoden
- varastotyöntekijät, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa yli vuoden

Kaikki haastatellut työntekijät olivat varastotyöntekijöitä, samoin kuin henkilöstökysely toteutettiin ainoastaan organisaation varastotyöntekijöille. Muita mahdollisia kriteerejä olisivat voineet olla muun muassa erilaiset työtehtävät, mutta koska työntekijämäärät eri työtehtävien sisällä ovat pieniä, pienimmillään vain kaksi työntekijää, olisi haastateltavien määrä kasvanut liian suureksi. Työskentelyvuodet Yritys X:ssä valittiin kriteeriksi siksi, että organisaation johdon toimesta oli jo aiemmin tehty olettaus, että erityisesti vasta vähän aikaa (tässä tapauksessa alle vuoden) organisaatiossa työskennelleet kokivat johtamiseen ja työilmapiiriin liittyvät asiat eri tavalla kuin jo pidempään organisaatiossa työskennelleet. Tällä ryhmitteilyllä pyrittiin saamaan vahvistus tai kumota ennalta tehty olettaus.

Haastateltaviksi löydettiin kuusi haastateltavaa, kun varastotyöntekijöitä on yhteensä tutkittavassa toimipisteessä 28. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Koska tämä harkinnanvarainen näyte on pienehkö suhteessa tutkittavaan perusjoukkoon, on teemahaastatteluiden tuloksia analysoidessa syytä pohtia, onko aineisto riittävän edustava (Hirsjärvi & Hurme 2009, 60). Holstein ja Gubrium (1995) ovat kehittäneet aktiivisen haastattelun mallin, jossa he laittavatkin suuren painoarvon juuri haastateltavien valintaan. Ydinajatus on, että haastattelun tarkoituksena on saada haastateltavat kertomaan narratiiveja, ja siitä syystä he pitävät haastateltavien valintaa olennaisempana kuin heidän edustavuuttaan suhteessa tutkittavan joukkoon. Muutamaakin henkilöä haastatteleamalla on mahdollista saada merkittävää tietoa. (Holstein & Gubrium 1995, Hirsjärven & Hurmeen 2009, 59-60 mukaan.) Haastateltavat on tässä tutkimuksessa valittu juuri tästä näkökulmasta, eli haastateltavaksi on valikoitunut työntekijöitä, joilla Yritys X:n edustajat uskoivat olevan sekä hyvää että

huonoa kerrottavaa ja näkemyksiä ja mielipiteitä. Kaikki haastateltavat puhuivat suomea sujuvasti.

3.5.4 Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja aineiston analyysi

Teemahaastattelut toteutettiin 11.8.2022 ja 30.8.2022, siten, että kumpanakin päivänä haastateltiin kolme varastotyöntekijää. Alun perin jälkimmäisen haastattelun piti toteutua 18.8.2022, mutta sairastumiset muuttivat haastattelujen aikataulua. Haastateltavat jakautuivat niin, että kolme heistä oli työskennellyt Yritys X:ssä alle vuoden ja kolme työntekijää yli vuoden. Edustajia molemmista ennalta määritellyistä ryhmistä saatiin siis saman verran.

Haastattelujen toteutusta varten oli varattu neuvotteluhuone, ja paikalla haastattelussa olivat vain haastateltava ja haastattelija ja eli minä. Aloitin haastattelun esittelemällä itseni sekä kertomalla, mihin haastattelu liittyy, miksi haastateltava oli valikoitunut haastateltavaksi ja mihin aineistoa tullaan käyttämään. Ennen haastattelun virallisen osuuden alkamista kysyin jokaiselta haastateltavalta, saanko äänittää haastattelun ja kerroin, että haastattelu on luottamuksellinen. Kerroin, että äänite on vain opinnäytetyön tekijän eli minun käytettävissäni siihen asti, kunnes puran haastattelut kirjalliseen muotoon ja yhdistän ne osaksi koko tutkimusta, jonka jälkeen äänite poistetaan. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu olennaisesti haastattelun tallentaminen, koska se luo puitteet sujuvalle keskustelulle ilman katkoja, joita menee muistiinpanojen tekemiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 92). Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta äänitys sopi kaikille. Yhden haastateltavan kanssa muistiinpanot tehtiin kirjallisesti haastattelun aikana. Kerroin kaikille haastateltaville, että en tiedä enkä tarvitse haastateltavien nimiä lainkaan. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelijalle riittää tieto siitä, mitä tutkimukseen valituista ryhmistä haastateltava edustaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 83).

Pohjustuksen jälkeen aloitin haastattelun siirtymällä ensimmäiseen teemaan, joka käsitteli Yritys X:n työvälaineitä ja -tiloja. Halusin aloittaa haastattelun tällä teemalla, koska se oli selkeä ja konkreettinen eikä käsittelyt haastavampia aiheita, kuten ihmisten toimintaa. Tällä teemalla oli hyvä aloittaa haastattelu ja se toimi ikään kuin alkuverryttelynä, jolle oli tarvetta, koska minulla ei ollut aikaisempaa suhdetta haastateltaviini (Grönfors & Vilkkä 2011, luku 4). Vaikka minulla oli teemarunko valmiina, haastattelut soljuivat keskustelunomaisesti, ja aiheet etenivät hyvin luonnollisesti teemasta toiseen. Tämä osaltaan vahvisti myös sen, että haastatteluun henkilöstökyselyn tulosten perusteella valitut teemat olivat juuri niitä, joista henkilöstöllä oli paljon ajatuksia ja kokemuksia.

Haastatteluille oli varattu aikaa tunti yhtä vastaajaa kohden. Aika riitti pääsääntöisesti, mutta muutaman haastateltavan kanssa haastattelu-aika venyi muutamia minuutteja pidemmäksi. Tähän oli kuitenkin varauduttu aikataulullisesti, joten se ei tuottanut ongelmia. Haastattelu oli kaikille työntekijöille palkallista aikaa.

Minulle haastattelijana haastattelurungossa pysyminen oli suhteellisen helppoa. Suurin osa haastateltavista puhui annetuista teemoista sujuvasti ja siten, että en juurikaan joutunut esittämään tarkentavia kysymyksiä. Yhden haastateltavan kohdalla vastaukset olivat todella lyhyitä ja niistä oli vaikeaa saada keskustelua jatkumaan. Lyhin haastattelu kesti alle 30 minuuttia, ja siinä ajassa käsitelimme kaikki teemat, mutta emme mitään teemaa kovin syvästi.

Haastattelutekniikan onnistumista analysoidessani huomasin, että minulla oli silloin tällöin vaikeuksia odottaa hiljaa, kun haastateltava pohti vastaustaan. Tällainen hiljaisuuden täyttäminen lisäkysymyksillä on tyypillistä kokemattomalle haastattelijalle ja se haittapuolia ovat ainakin haastattelijan toivoman vastauksen saamatta jääminen ja se, että haastateltava alkaa vastaamaan lyhyesti, koska luulee haastattelijan toivovan sitä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 121).

Muita tyypillisiä teemahaastattelun haasteita ovat muun muassa epämääräiset vastaukset, keskeyttäminen ennen kysymyksen loppua, pyyntö selventää kysymystä tai puhua hiljaisella äänellä (Banaka 1971, Hirsjärven & Hurmeen 2009, 127 mukaan). Itse kohtasin näistä ”en tiedä” -vastauksia sekä toisaalta taas pitkiäkin monologeja, joihin haastateltavat saattoivat ryhtyä. Näiden lisäksi jouduin odotetustikin määrittelemään tarkemmin joitakin käsitteitä, muun muassa rakentavan palautteen käsite ei ollut kaikille haastateltaville tuttu.

Haastateltavat kertoivat rohkeasti omista kokemuksistaan, sekä myönteisistä että kielteisistä. Äänitettyä aineistoa kertyi yhteensä vajaa viisi tuntia, kun yksi haastateltava ei halunnut haastatteluaan äänitettävän. Äänittämättömästä haastattelusta kertyi muistiinpanoja kolme sivua. Kokonaisuudessaan haastatteluista jäi minulle haastattelijana kuitenkin myönteinen mielikuva, ja koin saaneeni Yritys X:n kannalta todella paljon sekä ennalta toivottua tietoa, mutta myös paljon sellaista tietoa, jota en edes osannut odottaa.

Teemahaastattelujen analyysi alkoi jo osittain haastattelujen aikana, koska haastattelijana tein tulkintoja jo haastatteluiden aikana. Varmistin asiayhteyksiä ja kysyin tarkentavia kysymyksiä, kuten ”Ymmärrätkö kertomasi siis oikein, jos tulkitsen, että mielestäsi kiireellä on yhteys suureen vaihtuvuuteen, joka taas osaltaan aiheuttaa henkilöstöpulaa ja sitä, että uusia työntekijöitä perehdytetään tiuhaan tahtiin, ja osittain siksi perehdytyksen laatu vaihtelee?”. Varmistin aina haastateltavilta, että tulkitsin asian oikein. Siten tulkintoja syntyi jo itse haastatteluaineistoon. Oma ymmärrykseni ja tietoni aiheesta vaikuttivat väistämättä tekemiini tulkintoihin.

Suhtauduin alusta alkaen aineistoon faktanäkökulmasta, joka tarkoittaa, että aineisto kertoo todellisuudesta vääristelemättä. Faktanäkökulmaan liittyy oletus siitä, että haastateltavat kertovat asioista totuudenmukaisesti ja avoimesti. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.) Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan, taustoistaan ja ajatuksistaan hyvin avoimesti ja minulla haastattelijana oli tunne, että minuun luotetaan ja että kertomukset ovat totta. Tunteisiin

liittyviä aiheita käsiteltiin keskusteluissa syvällisemmin ja konkreettisin esimerkein, joka lisäsi kertomusten todenmukaisuutta.

Analysoin aineistoa teoriasidonnaisesti, koska olin tutkinut aihetta jo paljon, sekä analysoinut henkilöstökyselyn tulokset. Teoriasidonnainen suhtautuminen aineistoon eroaa teorialähtöisestä juuri siinä, että teoria ei yksin ohjaa analyysiä, vaan rinnalla analyysia ohjaa myös aineisto (Puusa & Juuti 2020, luku 9).

Aineiston analyysin haastattelujen jälkeen aloitin litteroimalla kaikki äänitetyt haastattelut. Ensivaikutelma aineistosta syntyi jo haastattelujen, äänitteiden kuuntelun ja litteroinnin aikana. Litteroin jokaisen haastattelun yksitellen, joten ensimmäisessä analyysivaiheessa lajitelin erilaisia lausuntoja ja huomioita haastateltavien taustat huomioiden. Seuraavassa vaiheessa koodasin aineiston siten, että merkitsin eri väreillä yhtenäisiä merkityksiä sisältävät lauseet. Tämä onkin yksi yksinkertaisimmista tavoista koodata aineistoa (Puusa & Juuti 2002, luku 9). Seuraavassa vaiheessa kvantifioin koodattua aineistoa. Kvantifiointi tarkoittaa määrällistä analyysiä ja se voi olla perusteltua myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020, luku 9). Laskin esimerkiksi, kuinka monta kertaa esiintyi samoja kokemuksia, tulkintoja, ajatuksia tai muuta, josta olisi voinut saada kokonaiskuvaa jonkin ilmiön yleisyydestä aineistossa. Kvantifioinnin jälkeen teemoittelin aineiston eli luokittelin erilaiset havainnot. Tässä tapauksessa luokittelin kokemuksia ja ajatuksia positiivisiin tai negatiivisiin, koska uskoin sillä tavoin löytäväni vastauksia tutkimuskysymyksiin 1 ”Millaisia ovat Yritys X:n suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat epäkohdat varastotyöntekijän näkökulmasta?” ja 2 ”Millaisia vaikutuksia epäkohdilla on Yritys X:n varastotyöntekijän arkeen?”.

Seuraavassa vaiheessa kategorisoin teemat syiden mukaan, eli kategoriaan tulivat syistä johtuvat seuraukset. Tämä auttoi hahmottamaan vastausta 2. tutkimuskysymykseen ja sain kokonaiskuvan siitä, mikä kaikki haastateltavien näkemyksen mukaan voi johtaa esimerkiksi kiireeseen millä voi olla vaikutusta siihen. Tein myös toisen kategorisoinnin, jossa kategoriat oli nimetty samoin (kuten kiire), mutta siihen kategorisoin ehdotuksia ja ajatuksia, joilla ajateltiin voitavan helpottaa, vähentää tai parantaa jotakin asiaa. Tämä auttoi hahmottamaan vastausta 3. tutkimuskysymykseen ”Millaisia kehitystoimenpiteitä Yritys X:n varastotyöntekijät toivovat suurimpiin epäkohtiin?”

Yksittäiset näkemykset ja kokemukset koottiin teemojen alle omaksi luokakseen, koska myös yksittäinen näkemys voi olla kehittämishankkeen kannalta merkityksellinen. Esimerkiksi jotkin kehitysehdotukset olivat tällaisia ainutlaatuisia, mutta silti huomionarvoisia ajatuksia.

4 Tulokset

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellaan kehittämishankkeen näkökulmasta yhtenä kokonaisuutena, joka rakentuu koko toimintatutkimuksen tuloksista. Alla tutkimuksen tulokset kuitenkin ensin eritellään henkilöstökyselyn päälöydöksiin ja teemahaastatteluiden päälöydöksiin. Erittely tehtiin, koska molempien tutkimusten tulokset analysoitiin erikseen ja erilaisilla analyysimenetelmillä. Teemahaastatteluiden teemarunko muotoutui vasta henkilöstökyselyn analysoinnin jälkeen ja teemahaastatteluilla saatiin myös paljon sellaista tietoa, jota henkilöstökyselyllä ei saatu lainkaan. Seuraavissa alaluvuissa esitellään päälöydökset.

4.1 Henkilöstökyselyn tulokset

Analysoin henkilöstökyselyn tulokset sekä kokonaisuudessaan, että taustamuuttujien vaikutusta tutkien. Kokonaisuudessaan tein tuloksista kuusi päälöydöstä, joista neljä tein kokonais-tuloksia analysoidessani ja kaksi taustamuuttujien vaikutusta analysoidessani. Henkilöstökyselyyn vastasi 37 varastotyöntekijää 40:stä, jolloin vastausprosentti on 93. Sitä voidaan työntekijäryhmän koko huomioon ottaen pitää riittävänä vastausmääränä tuloksen luotettavuutta arvioitaessa. Mitä pienempi tutkittava joukko on, sitä suurempi vastausprosentin on oltava, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida luotettavasti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 94.) Kun tuloksia analysoitiin toimipisteittäin, oli mahdollista huomata, että toisessa toimipisteessä ei juurikaan koettu haasteita. Tämä olikin etukäteen tiedossa, toisessa toimipisteessä on hyvin vähän vaihtuvuutta ja työsuhteen keskipituus on huomattavasti pidempi kuin toisessa toimipisteessä.

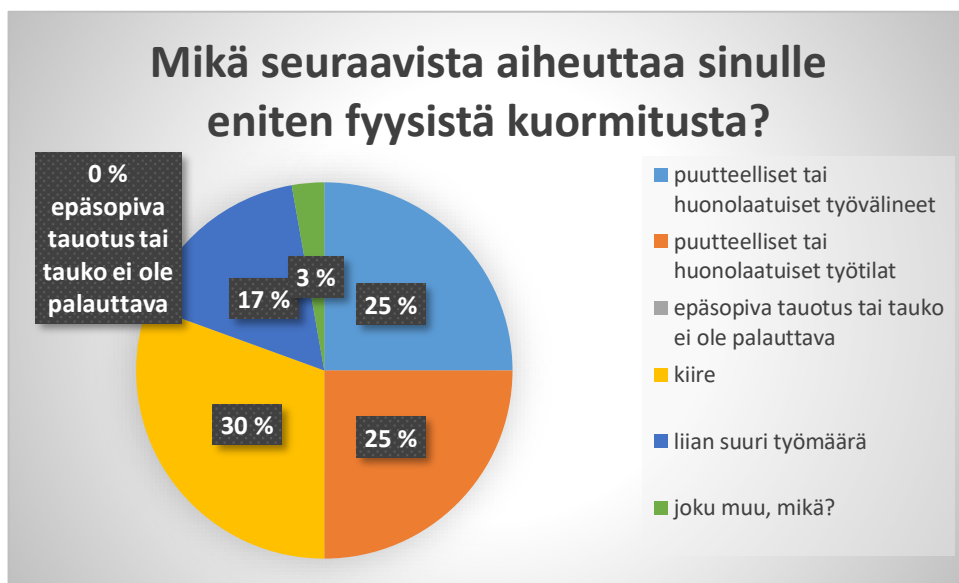
4.1.1 Päälöydökset kokonaistuloksista

Analysoidessani henkilöstökyselyn tuloksia kokonaisuudessaan (kaikki vastaajaryhmät), tein seuraavat päälöydökset:

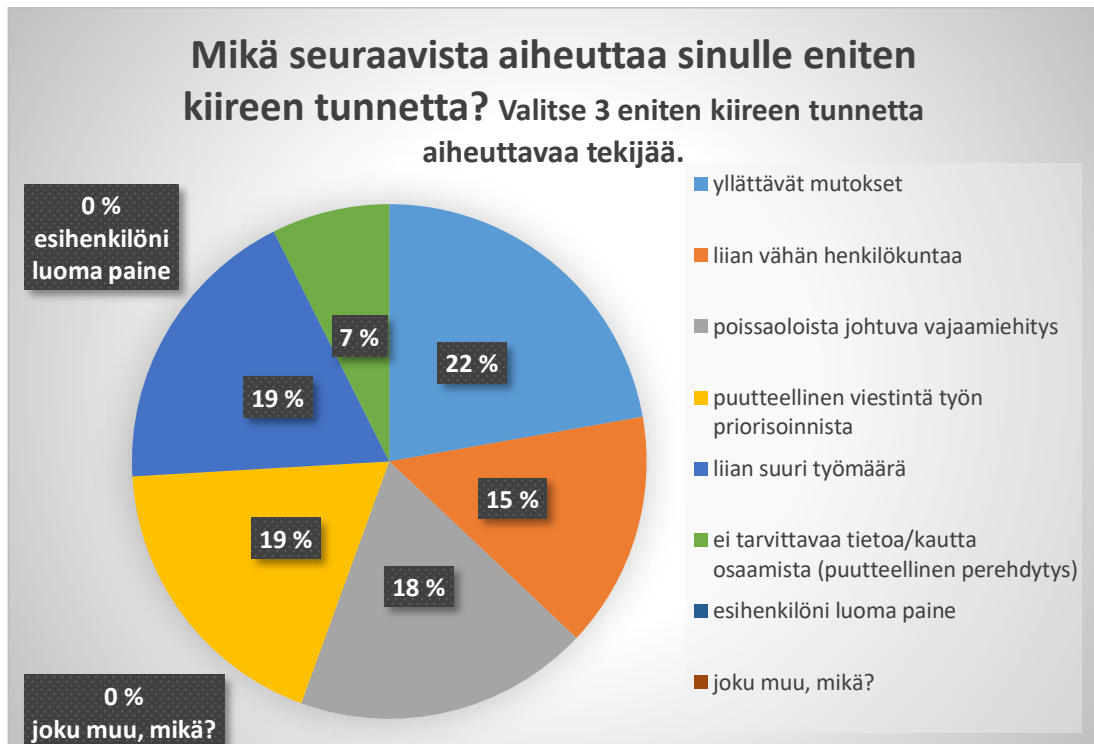
1. Kuormitusta koettiin paljon ja sille nähtiin syiksi äänihäly, kiire ja puutteet työvälineissä ja työtiloissa
 - 47 % vastaajista kokee työssä kognitiivista ja 66 % vastaajista fyysistä kuormitusta
 - 43 % vastaajista koki kognitiivisen kuormituksen syntyvän äänihälystä (kuvio 3)
 - Yhteensä 50 % vastaajista koki fyysisen kuormituksen johtuvan puutteellisista tai huonolaatuisista työvälineistä (25 % vastaajista) tai puutteellisista tai huonolaatuisista työtiloista (25 % vastaajista) (kuvio 4)
 - 30 % vastaajista koki fyysisen kuormituksen johtuvan kiireestä (kuvio 4)
 - Kiire johtui usein yllättävistä muutoksista (kuvio 5), jolla avoimien kommenttien mukaan nähtiin yhteys viestinnän ja kommunikaation puutteisiin sekä työn organisointiin



Kuvio 3: Kognitiivisen kuormituksen aiheuttajat



Kuvio 4: Fyysisen kuormituksen aiheuttajat



Kuvio 5: Kiireen aiheuttajat

2. Kehittymismahdollisuuksissa on parantamisen varaa

- Parempia kehittymismahdollisuuksia toivoi 36 % vastaajista
 - 8 % erittäin tyytymättömiä ja 28 % jonkin verran tyytymättömiä
- Kehittymismahdollisuuksiksi 31 % toivoi parempaa työnkiertoa ja 23 % enemmän koulutusta omaan työhön (kuvio 6)



Kuvio 6: Kehittymismahdollisuudet

3. Vaikutusmahdollisuudet koettiin hyvin vähäisiksi ja rajallisiksi

- Yhteensä 63 % vastaajista koki, ettei voi riittävästi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin Yritys X:ssä (kuvio 7)
 - 26 % koki, ettei voi vaikuttaa lainkaan ja 37 % koki, että voi vaikuttaa jonkin verran
 - 52 % koki, ettei ole olemassa mitään foorumia (kuten palaverit tai mielipidekyselyt) joiden kautta voisi vaikuttaa
 - 43 % koki, että ei joko uskalla kertoa omia kehitysehdotuksia esihenkilölleen tai esihenkilö ei huomioi työntekijöiden kehitysehdotuksia



Kuvio 7: Vaikutusmahdollisuudet

4. Sitoutuneisuus oli odotettua parempi

- Yhteensä jopa 84 % vastaajista koki olevansa jonkin verran sitoutunut
 - 52 % vastaajista koki olevansa melko sitoutunut ja 32 % sitoutunut (kuvio 8)
 - Sitoutuneisuutta olisi vastaajien mukaan mahdollista parantaa vielä paremmalla palkalla, paremmilla kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla ja paremmalla työilmapiirillä



Kuvio 8: Sitoutuneisuus

4.1.2 Päälöydökset taustamuuttajat huomioiden

Tutkimuksen tuloksia oli erittäin mielenkiintoista analysoida taustamuuttujia vasten. Eniten vastauksiin näytti vaikuttavan työsuhteen pituus ja jonkin verran vastaajan ikä. Työsuhteen muodolla ei näyttänyt olevan kovin suurta merkitystä vastauksiin.

Analysoidessani henkilöstökyselyn tuloksia taustamuuttujia vasten, tein kaksi päälöydöstä, jotka esittelen seuraavaksi:

1. Työntekijöiden kokonaistyytyväisyys näyttää laskevan, mitä pidempään työntekijä on ollut työsuhteessa
 - Fyysisen kuormituksen kokeminen työssä näyttää hieman kasvavan työsuhteen pituuden kasvaessa
 - Yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet antoivat kokonaisuudessaan eniten tyytymättömyyttä indikoivia vastauksia (vastausvaihtoehdot 1 ja 2)
 - Yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 71 % koki, että organisaatiossa on joko huono (vastaus 1) tai melko huono työilmapiiri (vastaus 2)
 - alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä vain 6 % koki samoin
 - Yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 71 % koki, että työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen joko harvoin (vastaus 1) tai vain ajoittain (vastaus 2)
 - alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä 25 % koki samoin
 - Yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 57 % ei ole tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiinsa (vastaus 1) tai jonkin verran tyytyväinen (vastaus 2)

- Yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 71 % koki, ettei voi lainkaan vaikuttaa itseään koskeviin asioihin (vastaus 1) tai voi vaikuttaa jonkin verran (vastaus 2)
- 2. Erityisesti 18-30-vuotiaat ja alle vuoden organisaatiossa työskennelleet olivat vastauksissaan positiivisia ja vastaukset olivat linjassa keskenään (tämä selittyy osittain sillä, että alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä 76 % on 18-30-vuotiaita)
 - Alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä jopa 83 % oli tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiinsa
 - Loput toivoivat parempaa työnkiertoa ja enemmän koulutusta omaan työhönsä
 - Poikkeus positiiviseen linjaan olivat vaikutusmahdollisuuksien puute, joka oli linjassa kokonaistuloksen kanssa
 - alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 69 % koki, ettei voi lainkaan vaikuttaa itseään koskeviin asioihin (vastaus 1) tai voi vaikuttaa jonkin verran (vastaus 2)
 - Palautteen sopivuutta arvioitaessa alle vuoden organisaatiossa työskennelleiden ja 18-30-vuotiaiden näkemys erosi jonkin verran toisistaan
 - alle vuoden organisaatiossa työskennelleistä yhteensä 57 % koki, että ei saa lainkaan sopivasti palautetta (vastaus 1) tai saa jonkin verran sopivasti (vastaus 2)
 - 18-30-vuotiaista yhteensä 44 % koki, että ei saa lainkaan sopivasti palautetta (vastaus 1) tai saa jonkin verran sopivasti (vastaus 2)

4.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluiden runko käsiteltävine teemoineen ja apukysymyksineen muodostettiin vasta henkilöstökyselyn analyysin jälkeen. Näin toimittiin, koska teemahaastattelun teemoihin pyrittiin nostamaan ne, jotka vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen negatiivisesti, jotta teemahaastatteluissa oli mahdollista kerätä tietoa epäkohtien syistä ja sitä kautta syventää edelleen työntekijäymmärrystä.

Koska teemahaastattelut olivat hyvin keskustelunomaisia tilanteita, noudatti niiden aineiston analysointi Kvalen (1996) määrittelemiä vaiheita aineiston analyysissä. Hänen mukaansa teemahaastattelujen analysointi alkaa tyypillisesti jo itse haastattelun aikana. Haastattelussa haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan ja haastattelija kuuntelee haastateltavaa keskeyttämättä. Haastateltavat itse saattavat myös luoda yhteyksiä tai huomata merkityksiä ilman, että haastattelija luo tässäkään vaiheessa omia tulkintoja. Haastattelija voi tiivistää ja tulkita aineistoa haastattelun aikana, jolloin haastateltavalla on

mahdollisuus vahvistaa tai kumota haastattelijan tulkinta tai tiivistys heti. (Kvale 1996 Kauton 1998 mukaan; Hirsjärvi & Hurme 2009, 137.)

Teemahaastatteluissa yksittäiset näkemykset toivat lisäarvoa ja syvyyttä niihin. Laadullisessa analyysissä erot vastaajien välillä antavatkin johtolankoja, jotka tekevät käsiteltävät teemat helpommin ymmärrettäväksi tai auttavat ymmärtämään, mistä jokin asia johtuu (Alasuutari 2011, luku 2). Teemahaastattelujen aineistoa peilattiin henkilöstökyselyn tuloksiin, jolloin voitiin todeta tulosten olevan linjassa keskenään. Teemahaastatteluilla saatiin kuitenkin todella paljon syvyyttä henkilöstökyselyn vastauksiin, samoin kuin hahmotettiin yhteyksiä tulosten välillä. Haastateltavat olivat yllättävän yksimielisiä monista keskustelluista teemoista.

Teemahaastatteluissa saatiin siis vahvistus sille, että epäkohdat oli osattu määritellä oikein, mutta erityisesti kiireestä ja sen syistä syntyi paljon keskustelua. Kiireellä arvioitiin olevan vaikutusta moneen muuhun tutkittuun teemaan, kuten fyysiseen ja kognitiiviseen kuormitukseen työssä, kommunikaatioon ja viestintään ja työilmapiiriin. Kiireen lisäksi vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, epätasa-arvoinen kohtelu ja palautekulttuuri puhuttivat. Lisäksi kävi ilmi, että kiireellä nähtiin yhteys jopa työturvallisuuteen ja perehdytykseen. Näistä aiheista nousikin yllättävän paljon keskustelua kaikkien haastateltavien kanssa, vaikka teemoja ei sel-laisinaan käsitelty henkilöstökyselyssä.

4.2.1 Teemahaastattelujen päälöydökset

Teemahaastatteluiden aineistoa käsiteltiin lajittelemalla se työsuhteen pituuden mukaan, jotta oli mahdollista jatkaa tarkastelua siitä, mikä vaikutus työsuhteen pituudella on työntekijäkokemukseen. Päälöydökset esitellään seuraavaksi sitaattien avulla.

1. Vaikutusmahdollisuuksien vähyys harmittaa

Keskustellessamme fyysisestä ja kognitiivisesta kuormituksesta ja niiden syistä ja seurauksista, oli monella haastateltavalla paljon kehitysehdotuksia ja toiveita asioiden suhteen. Työvälineitä ja -tiloja koskien parannusehdotuksia oli kaikilla. Suurin osa haastateltavista koki, että on helppoa kertoa kehitysehdotuksensa omalle esihenkilölle, mutta moni totesi samalla, että se vaatii itseltä rohkeutta ja halua ottaa jokin asia esille. Mielipiteitä ei välttämättä kysellä erikseen ja jos ei itse ota asioita puheeksi, ei pääse vaikuttamaan. Kaikilla oli halukkuutta vaikuttaa asioihin ja toive siitä, että heidän näkemyksiään kuunneltaisiin. Moni koki, että kuuntelu lisää arvostuksen kokemusta.

”Vaikuttaminen tuntuu olevan rohkeiden etuoikeus, ne pyytää ja ehdottaa, jotka uskaltaa.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Olisi kiva kehittää yhdessä asioita ja kertoa omia näkemyksiä ja että olisi joku tilaisuus joskus vaikka toisen tiimin samaan työtä tekevien kanssa.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Juuri nyt täällä ei ole varsinaisesti olemassa mitään sellaista foorumia, jonka kautta voisi asioihin vaikuttaa. Toivoisin ainakin vanhoja säännöllisiä palavereja takaisin.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

2. Kiire on läsnä koko ajan, mutta sille olisi mahdollista tehdä jotain

Haastateltavat kertoivat yksimielisesti kiireen olevan ongelma. Moni oli oppinut pärjäämään asian kanssa, mutta osalla se vaikutti edelleen paljon työssä jaksamiseen ja osalla jopa työstä palautumiseen. Kiireessä työskentelyyn toivottiin tukea esihenkilöiltä sekä siitä näkökulmasta, että työn organisointi olisi toimivampaa, mutta myös rohkaisevaa ja kannustavaa tukea niillä hetkillä, kun kiirettä ei voida poistaa.

Kiireelle nähtiin useita eri syitä. Osa niistä oli rakenteellisia, prosessien toimimattomuudesta johtuvia. Kiirettä aiheutti haastateltavien mukaan muun muassa puutteet tiedonkulussa ja henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisvajeet. Kiireellä nähtiin yhteys myös perehdytyksen vaihtelevaan laatuun, jolla taas on vaikutus kiireen syntyyn. Tämä johti oravanpyörään.

Pahimmaksi haastateltavat kokivat arvostiriidan, joka syntyy, kun haluaa tehdä työnsä kunnolla, mutta siihen ei ole riittäviä resursseja. Eniten haastateltavia harmitti se, että heidän näkemyksensä mukaan kiirettä olisi mahdollista vähentää, ja siksi kiireessä työskentely turhauttaa. Kiire koettiin sekä henkisesti että fyysisesti raskaana.

”Viime vuosina on saanut tehdä töitä, lujaa ja paljon. Se alkaa jo painaa.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Kiire voi olla joko sisäistä painetta, kun haluaa tehdä hommat kunnolla tai sitten vaan näkee, että homma on kaatumassa päälle.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Se on ihan omassa käsissä, että hanskaako kiireen vai ei. Siihen tarvitaan enemmän tukea.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

””Yllättävät” muutokset on kyllä aina jollain tiedossa, niistä vain pitäisi saada sana kulkemaan meillekin ajoissa.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

3. Perehdytyksen laatu on vaihteleva ja sen vaikutukset laajoja

Haastateltavat tarkastelivat perehdytystä eri näkökulmista: uudemmat työntekijät pohtivat perehdytyksen vaikutusta perehdytettävän roolista katsottuna ja kauemmin Yritys X:ssä työskennelleet joko perehdyttäjän tai työyhteisön jäsenen roolista.

Alle vuoden organisaatiossa työskennelleet kokivat, että perehdytyksen sisältö ja laatu on täysin kiinni siitä, kuka toimii perehdyttäjänä. Jos perehdyttäjä ei ole erityisen motivoitunut, jää oppimisesta huolehtiminen liikaa perehtyjän vastuulle. Haastateltavat pohtivat, että vaatii paljon rohkeutta kysyä apua ja tarkentavia kysymyksiä koko ajan, jos perehdyttäjä ei perehdytä riittävän hyvin. Tällöin työssä pärjäävät oma-aloitteiset ja reippaat työntekijät, mutta ujommalle saattaa käydä niin, että osaaminen ei kehity riittävälle tasolle riittävän nopeasti, osaaminen jää vajaaksi kokonaisuudessaan, tai perehdytettävä kokee roolin niin raskaana, että päättää lähteä Yritys X:stä koeajalla. Ongelmallista tämä vaikuttaa olevan siksi, että itse työtehtävässä pärjääminen ei edellytä ulospäinsuuntautuneisuutta, vaan ennemmin tarkkuutta, kykyä hahmottaa tilaa ja ymmärtää työvaiheiden ja -tehtävien vaikuttavuus muihin työntekijöihin, prosesseihin ja asiakkaisiin.

Muutaman viime vuoden aikana Yritys X:ssä on ollut paljon henkilöstön vaihtuvuutta ja vaihtelevan perehdytyksen jäljet on nähtävissä. Perehdytyksen sisältöön toivottiin itse perehdytettävän työn lisäksi myös jotain muutakin, joka auttaisi uutta työntekijää tuntemaan itsensä tervetulleeksi.

Alle vuoden organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden kommentteja perehdytyksestä:

”Perehdyttäjän täytyy olla osaava ja halukas perehdyttämään, muuten saattaa perehdytettävälle tulla olo, ettei kannata tai uskalla kysyä mitään.”

”Kiire voi näkyä perehdytyksen laadussa ja ei tule tervetullut olo.”

”Perehdyttäjä ei saa olla ihan hällä väliä ja perehdyttäjän osaaminen täytyisi jotenkin varmistaa, säännöllisillä koulutuksilla tai muulla.”

”Voi jäädä aika yksin, jos ei itse reippaasti kysele ja mene tutustumaan muihin.”

Pidempään Yritys X:ssä työskennelleet näkivät perehdytyksen kriittisenä työn sujuvuuden kannalta. Osa oli joutunut perehdyttäjäksi vasten tahtoaan, ja se koettiin raskaaksi tehtäväksi: perehdyttäjät kokevat, että heidän tulee kantaa vastuu perehdytettävän työstä niin kauan, kunnes osaaminen on riittävällä tasolla. Työyhteisön kannalta perehdytyksen merkitys korostui, kun uusi työntekijä ei kehitykään osaavaksi ja tuottavaksi kollegaksi, vaan pahimmassa tapauksessa tekee virheitä, joita muut joutuvat korjaamaan, on vaaraksi kaikkien työturvallisuudelle tai on työssään niin hidas, että sillä on vaikutusta muidenkin työhön. Jos

perehdyttäjä ei itse hoida perehdytystä riittävän hyvin, saattaa uusi työntekijä etsiä apua muualta, mikä on hyvä asia, mutta aiheuttaa keskeytyksiä muiden työhön. Haastateltavat pohtivat, että huono perehdytys saattaa näkyä työntekijän työssä vielä jopa muutaman vuoden päästä työn aloituksesta.

Yli vuoden organisaatiossa työskennelleiden työntekijöiden kommentteja perehdytyksestä:

”Perehdyttäjänä toimiminen on aika iso vastuu, siitä toivoisi jotain korvausta.”

”Jos perehdyttäjä ei hoida hommiaan ja uusi kaveri ei uskalla kysyä apua muilta, jää se osaaminen aika huonolle tasolle pitkäksi aikaa. Sitten ei olekaan osaavaa väkeä hommissa tai vaikka ketään siirtää tehtävästä toiseen hoitamaan saikkupaikkausta. Jos koko homma lähtee menemään hutiin jo perehdytyksessä, niin sitä voi olla aika vaikea korjata myöhemmin kokonaan.”

4. Haastateltavat tunnistivat tarpeen osaamisen kehittämiseksi sekä yksilötasolla, että kaikkien varastotyöntekijöiden kesken

Teemahaastattelujen tulokset tukivat henkilöstökyselyn löydöksiä koskien kehittymismahdollisuuksia. Uudemmat työntekijät näkivät kehittymismahdollisuutensa optimistisena ja ajattelivat, että heillä on vielä paljon opittavaa ja mahdollisuuksia siihen. Osa kuitenkin oli sitä mieltä, että on uusia työntekijöitä, jotka eivät ehkä kehtaa myöntää, etteivät osaa jotakin. Tässä yhteydessä esiin nousi Yritys X:n tuotteisiin ja laatuksiteereihin sekä työturvallisuuteen liittyvät osaamisvajeet. Moni haastateltava koki asian niin, että kertaus ei koskaan ole pahaksi, mutta myös ajatteli, että monelle se saattaisi olla hyvinkin tarpeen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että uusista tuotteista olisi hyvä pitää koulutuksia säännöllisesti, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla. Tuoteosaaminen nähtiin perustana menestymiselle kaikissa varaston työtehtävissä. Perehdytyksen vaihtelevasta laadusta johtuen uudehkojen työntekijöiden osaaminen on vaihtelevalla tasolla ja siihen toivottiin ratkaisua.

Moni haastateltava kertoi, että Yritys X:ssä muiden arvostus ansaitaan osaamisella, joten myös tästä syystä mahdollisuus kehittää omaa osaamista nähtiin tärkeäksi.

Henkilöstökyselyssä työnkiertoa toivoi 31 % vastaajista, mutta teemahaastatteluissa työnkierto nähtiin enemmänkin mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan eri tehtävissä, kuin varsinaista järjestelmällistä kiertoa. Osa haastateltavista pohti, että tietyistä tehtävistä toivotaan enemmän työnkiertoa kuin toisista, esimerkiksi työn fyysisyydestä johtuen. Haastateltavien mielestä työnkiertoon osallistumisen tulisi toimia siten, että halukkaat ovat mukana kierrossa, mutta tuuraukset olivat kaikkien mielestä hyvä muoto kiertää eri tehtävissä.

”Osaamista tulisi tiimeissä olla niin, että poissaolot on aina mahdollista paikata.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Varmaan moni pidempään ollut on vakiinnuttanut asemansa ja päässyt mukaviin tehtäviin. Niistä ei varmaan niinkään haluta työnkiertoon, mutta joistakin muista tehtävistä kyllä ymmärrettävästi halutaan.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

5. Tiimien vastakkain asettelu korostui

Haastateltavat olivat tyytyväisiä omaan tiimiinsä ja oman tiiminsä ryhmähenkeen. Myös osaamisen koettiin olevan omassa tiimissä hyvällä tasolla. Ero oli kuitenkin huomattava, kun haastateltavat pohtivat muita tiimejä. Niissä arveltiin olevan enemmän haasteita ja oman tiimin osaamisen arvioitiin olevan paremmalla tasolla kuin muiden tiimien. Muiden tiimien kanssa kommunikaatiossa koettiin haasteita. Haastateltavien puheesta kävi ilmi, että muiden tiimien kanssa ei juurikaan olla tekemisissä, eikä moni välttämättä edes tiedä kaikkien toisten tiimien työntekijöiden nimiä.

Vastakkain asettelua tiimien välillä saattaa lisätä jonkin verran epätasa-arvoiseksi koettu kohdeltu: osa haastateltavista ajatteli, että kaikkia ei tunnu koskevan samat säännöt, eikä kaikkien tarvitse kantaa vastuuta työstään. Lisäksi monella oli tunne, ettei toinen tiimi välttämättä tee niin paljon töitä kuin oma tiimi. Aihe herätti kuitenkin myös haastateltavia pohtimaan, että mistä tunne johtuu, koska organisaatiossa ei ole käytössä mitään mittaria tehdyn työmäärän mittaamisen työajan lisäksi. Haastateltavat toivoivat yksimielisesti enemmän säännöllisiä palavereja tiimien kesken ja tehokkaampaa tiedonvälitystä esimerkiksi työvuoron vaihdon yhteydessä.

”Kyllä täällä vähän niin on, että ”toinen tiimi tekee sitä ja tätä”.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”En tiedä mistä johtuu tunne siitä, että toinen tiimi ei tee niin paljon töitä, kun ei siihen mitään varsinaista mittaria ole. Se vain tuntuu siltä.” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Meidän tiimissä kaikki sujuu hirveän hyvin. Enemmän näyttää siltä, että muilla on ongelmia.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

6. Kommunikaatiossa ja palautekulttuurissa on kehittämisen varaa, ja ne aiheuttavat tai ovat osa muita haasteita

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että organisaation kommunikaatiossa on parantamisen varaa. Puutteellisella kommunikaatiolla nähtiin yhteys sekä kiireeseen, että haasteisiin tiimien välillä. Myös vaikutusmahdollisuuksien uskottiin paranevan, jos kommunikaatio saadaan toimivammaksi. Lisäksi haastateltavat toivoivat tietoa isommassa kuvassa siitä, miten organisaatiolla menee. Moni kertoi organisaation onnistumisten lisäävän itselle tunnetta siitä, että omalla työpanoksella on merkitystä.

Kommunikaation ja palautteen yhteys oli haastateltavien mielestä selkeä: kun ei ole olemassa kulttuuria, jossa tieto kulkee riittävällä tasolla ja oikea-aikaisesti, eivät työntekijät myöskään saa palautetta niin paljon kuin toivoisivat. Palautteen toivottiin olevan positiivista, mutta myös rakentavaa, jotta työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työssään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautetta on helppo antaa, myös esihenkilöille.

”Voi olla niin, että jos jotain tietoa työntekijöille kerrotaan, se jää sitten omaksi velvollisuudeksi koittaa muistaa kertoa asiasta työkaverille, joka ei juuri ollut paikalla kuulemassa.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”No kyllähän se mukavaa olisi saada palautetta ja vaikka kiitostakin joskus, vaikka olenkin ollut tällä jo kauan enkä siinä mielessä tarvitse palautetta koko ajan” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

4.3 Tutkimuksen kokonaistulokset

Kun sekä henkilöstökyselyn tuloksia ja teemahaastatteluiden aineistoa analysoidaan kokonaisuutena, voidaan todeta niiden pääosin tukevan toisiaan. Kokonaistulokset noudattelevat myös viitekehysten teoriaa siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijäkokemuksen kannalta. Tasa-arvoinen kohtelu, vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, työhyvinvointi ja arvostus näyttävät tutkimuksen perusteella olevan tärkeitä myös Yritys X:n työntekijöille.

Koetussa työntekijäkokemuksessa näytti kuitenkin olevan paljon hajontaa tutkittavien välillä. Tulosten perusteella näyttää, että vaihtelua selittää eniten työsuhteen pituus sekä työntekijän ikä, mutta myös tiimien välinen vaihtelu näytti teemahaastatteluiden perusteella olevan merkittävää. Koska aineistoa ei kuitenkaan kerätty tiimikohtaisesti, on tiimin ja oman esihenkilön merkityksestä mahdotonta tehdä tässä tutkimuksessa tarkempaa analyysiä. ADP Research Institutien työntekijöiden sitoutumista koskeva tutkimus osoittaa, että esihenkilöllä on vaikutusta tiimien kokemaan sitoutuneisuuden tunteeseen, jolla on yhteys työntekijäkokemukseen. Sen mukaan samassa organisaatiossa saattaa olla äärimmäisen sitoutuneita tiimejä ja päinvastoin aktiivisesti sitoutumattomia. (Hayes & Buckingham 2020, 7, 10.) Tästä syystä tutkimus olisi ollut hyvä toteuttaa tiimikohtaisesti, jotta sitoutuneisuutta olisi tässä tapauksessa ollut mahdollista tutkia syvällisemmin.

Kiireen kokeminen näytti jo henkilöstökyselyn tulosten perusteella olevan lähes päivittäinen ongelma ja teemahaastatteluissa keskustelu kiireestä vahvisti sen. Kiireelle voitiin tunnistaa useita eri syitä kahdesta eri näkökulmasta: toisaalta kiire tuntui johtuvan rakenteellisista ja prosesseihin liittyvistä ongelmista organisaatiossa, ja toisaalta osa taas piti sitä työntekijän itse itselleen luomana paineena. Kiirettä pidettiin myös totuttuna tilana, ja moni ei uskonut, että muutos parempaan olisi mahdollista, vaikka sekä henkilöstökyselyn että teemahaastatteluiden perusteella työntekijöillä oli paljonkin ehdotuksia sen suhteen, miten kiireeseen

organisaatiossa voidaan vaikuttaa. Tässä kohtaa ilmenikin seuraava työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttava tekijä: vaikutusmahdollisuuksien puute. Vaikutusmahdollisuuksiin toivottiin parannusta sekä henkilöstökyselyissä että teemahaastatteluisissa. Henkilöstökyselyn avoimiin kommentteihin työntekijät olivat kirjoittaneet useita kommentteja koskien omia kehitysehdotuksiaan. Kehitysehdotuksia tuli moniin asioihin liittyen, mutta erityisesti työtilat ja työvälineet herättivät keskustelua ja tyytymättömyyttä.

Perehdytyksen merkitys korostui ja siihen toivottiin parannuksia kaikkien osapuolten takia. Epätasalaatuisella perehdytyksellä nähtiin paljon vaikutuksia organisaation toimintaan, aina jopa asiakaskokemukseen asti. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on tuonut oman lisähaasteensa perehdytykseen ja sen laatuun.

Kaikesta huolimatta työntekijät vaikuttavat olevan sitoutuneita Yritys X:än. Teemahaastattelut vahvistivat henkilöstökyselyn hyvän tuloksen sitoutuneisuuden suhteen. Suurin osa haastateltavista kertoi olevansa sitoutuneita organisaatioon kaikista aiemmin esitellyistä asioista huolimatta. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että erityisesti palkka ja muut edut sekä työ-kaverit sitouttavat organisaatioon. Kuitenkin, kun asioista keskusteltiin enemmän, alkoi myös löytyä syitä, miksi lähtö voisi olla ajankohtaista joskus. Asiat, jotka saattavat tulevaisuudessa vaikuttaa heidän sitoutumiseensa on mahdollinen opiskelu, muutto toiselle paikkakunnalle tai työ toisessa organisaatiossa, jossa on tarjolla paremmat edut tai mielenkiintoisempia tehtäviä. Kokonaisuudessaan koettiin, että asioiden pitäisi muuttua todella paljon huonommaksi, että haastateltavat vaihtaisivat työpaikkaa.

”Saisi kyllä todella huonoksi kaikki mennä, en ihan heti keksi, mikä saisi minut lähtemään.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”Jos joku tarjoaa tehtävän, jossa pääsee enemmän kehittymään ja etenemään uralla, niin silloin kyllä vaihtaisin paikkaa. Ja tietysti jos joku tarjoaisi tonnin enemmän palkkaa.” - alle vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

”En ole ajatellut lähteä mihinkään,” - yli vuoden organisaatiossa työskennellyt työntekijä

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, tarkemmin kahta luotettavuuden perustetta: reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat ja siksi luotettavuuden arvioiminen on olennainen osa tutkimuksen tekemistä (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuskysymysten empiiriseen tarkasteluun ja teoreettiseen tulkintaan tarvitaan mittaustuloksia, ja jokaisen tutkijan olisi pohdittava mittaustulosten luotettavuutta (Ketokivi 2015, 96). Luotettavuuteen voivat vaikuttaa tilastolliset, sisällölliset, tekniset, kulttuurilliset ja

kielelliset seikat. Koska mittaus on ainutkertaista ja jo mitattuja osioita on vaikeaa parantaa jälkikäteen, on nämä seikat huomioitava jo mittausta suunniteltaessa. (Vehkalahti 2014, 40.) Tässä tutkimuksessa onnistumisen kannalta erittäin kriittinen vaihe oli henkilöstökyselyn suunnittelussa ja teemahaastattelujen rungon suunnittelussa.

4.4.1 Tutkimuksen validiteetti

Tiiviisti määriteltynä validiteetti kertoo, mitataanko tutkimuksessa sitä mitä piti. Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta erittäin merkittävää, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa eli sitä mitä piti, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014, 40-41.) Sen vuoksi tässä tutkimusraportissa käsitellään validiteetti ennen reliabiliteettia. Mahdolliset vääринymäryykset tutkijan ja tutkimuksen kohderyhmän välillä vaikuttavat luonnollisesti tutkimuksen validiteettiin. Siitä syystä henkilöstökyselyn tueksi valittiin rinnalle kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa teemahaastattelulla hankittiin tietoa kokonaisvaltaisemmin ja pyrittiin ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Teemahaastattelussa pyritään ennalta määriteltujen teemojen kautta tutkimaan yksilön ajatuksia, uskomuksia, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Henkilöstökyselyllä saatiin hyvä kattavuus: Yritys X:ssä työskentelee 40 varastotyöntekijää, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Henkilöstökyselyyn saatiin 37 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 93 % ja sitä voidaan Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 94) mukaan pitää riittävänä vastausmääränä tuloksen luotettavuutta arvioitaessa. Merkityksellistä tässä on tutkittavan työntekijäryhmän koko. Mikäli ryhmä olisi ollut pienempi, olisi vastausprosentin pitänyt olla suurempi (Huhta & Myllyntaus 2021, 94.)

Suurimpia henkilöstökyselyn validiteettiin vaikuttavia tekijöitä on käsitteiden määrittely, operationalisoinnin sekä itse kyselylomakkeen onnistuminen kokonaisuudessaan. Samat seikat vaikuttavat myös teemahaastattelujen validiteettiin, sillä erotuksella, että teemahaastateluissa haastatteli voi tarvittaessa oikaista mahdolliset vääринymäryykset. Validiteettia arvioitaessa on tärkeää pohtia, kysyttiinkö sitä, mitä piti ja kuinka onnistuneesti asioita kyseltiin, eli kuinka hyvin onnistuttiin välttämään vääринymäryykset tutkijan ja tutkittavien välillä. (Ketokivi 2015, 129; Heikkilä 2014, luku 1; Vehkalahti 2014, 41.) Jos asiaa tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten näkökulmasta, voidaan huomata, että tutkimuskysymys *1 Millaisia ovat Yritys X:n suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat epäkohdat varastotyöntekijän näkökulmasta?* ei tule täysin tutkituksi henkilöstökyselyssä, koska kysymykset oli muotoiltu jo siitä näkökulmasta, että suurimmat ongelmat ovat ne, jotka kyselyssä on nostettu esiin. Tätä haastetta on henkilöstökyselyssä pyritty taklaamaan avoimilla kysymyksillä, joihin ei ole määritelty vastausvaihtoehtoja ja jotka antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa näkemyksistään myös kysytyjen epäkohtien ulkopuolelta. Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä yhdeksän kappaletta. On kuitenkin huomioitava, että sähköisesti toteutetussa kyselyssä

riskinä on, että avointa tekstivastausta kysyvissä kysymyksissä vastaajalle houkutus jättää vastaamatta saattaa olla suuri (Heikkilä 2014, luku 1). Tässä kyselyssä avoimia vastauksia saatiin kuitenkin runsaasti, jokaiseen esitettyyn avoimeen kysymykseen saatiin keskimäärin kahdeksan tekstivastausta. Määrää arvioitaessa on myös syytä huomioida, että avoin tekstikysymys aukesi vain tyytymättömyyttä indikoivan vastauksen (vastausvaihtoehto 1 tai 2) antajalle, joten tätä taustaa vasten avointen vastausten määrää voidaan pitää varsin kohtuullisena. Lisäksi kyselyn lopussa avointa palautetta vapaaseen tekstikenttään antoi yhdeksän vastaajaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittavat asiat koostuvat työntekijöiden kokemuksesta ja mielipiteistä, arvoista ja näkemyksistä, jotka ovat subjektiivisia kokemuksia. Tämä hyvin suurella todennäköisyydellä vaikuttaa mittauksien luotettavuuteen, koska erilaiset vastaajat kokevat ja tulkitsevat asioita eri tavalla. Kyselylomaketta tehdessä tutkijan on myös vaikea varmistua siitä, että vastausvaihtoehdot ovat onnistuneita vastaajan näkökulmasta, ja se saattaa johtaa väärinymmärryksiin, joita on vaikea kontrolloida (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Tässä tutkimuksessa sen validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikutti kohderyhmään kuuluvan testajan puuttuminen, jolloin kysymysten ja vastausvaihtojen asettelu onnistuneisuudesta ei voida olla täysin varmoja. Yritys X:n operaatiopäällikkö, jolla on hyvin syvä tuntemus Yritys X:ssä varastotyöntekijän tehtävistä sekä esihenkilön näkökulmasta, että konkreettisesti omasta kokemuksesta, tarkisti koko henkilöstökyselyn, mukaan lukien kysymykset ja vastausvaihtoehdot, kysymysten järjestyksen ja polutuksen. Oman arvioni mukaan se vaikutti positiivisesti henkilöstökyselyn validiteettiin, koska sekä kysymykset, määritelmät ja mittarit olivat hänen näkemyksensä mukaan tarkoitukseen soveltuvia ja ymmärrettäviä.

Kuitenkin voidaan todeta, että käsitteiden määrittely ei kaikkien käsitteiden kohdalla onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Tällainen käsite oli ainakin henkilöstökyselyssä käytetty sitoutuminen, jonka olisi voinut operationalisoida helpommin ymmärrettävään muotoon. Sitoutuneisuus näytti tutkimuksen perusteella olevan korkea ja teemahaastattelut vahvistivat tämän havainnon. Siitä huolimatta sen mittaaminen kyselyssä vain yhdellä kysymyksellä ei todennäköisesti tuottanut täysin luotettavaa tulosta. Samoin kysymyksen ”Mikä seuraavista voisi parantaa sitoutumistasi Yritys X:än?” vastausvaihtoehtona ollut ”Parempi johtaminen ja esihenkilötyö” olisi pitänyt operationalisoida. Tätä vastausvaihtoehtoa ei valinnut yksikään vastaaja, mutta teemahaastattelussa oli selviä viitteitä siitä, että paremmalla johtamisella ja esihenkilötyöllä on vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuden kannalta.

Teemahaastattelujen validiutta pohtiessa on otettava huomioon haastattelujen olosuhteet. Mahdolliset häiriötekijät haastatteluiden aikana, tila, jossa haastattelu on toteutettu ja siihen käytetty aika vaikuttavat kaikki teemahaastattelujen validiteettiin. Tarkka dokumentaatio haastattelun toteutuksesta auttaa parantamaan sen validiteettia. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Vain dokumentaatioon on mahdollista vaikuttaa jälkikäteen, joten muiden seikkojen osalta hyvä suunnittelu on avain onnistumiseen, samoin kuin henkilöstökyselyä suunniteltaessakin.

Teemahaastattelut toteutettiin mahdollisimman rauhallisessa tilassa, kahden kesken haastattelijan kanssa ilman keskeytyksiä ja siten, että haastatteluille oli varattu riittävästi aikaa. Haastattelijalla on suuri vaikutus teemahaastatteluun kokonaisuudessaan (Heikkilä 2014, luku 1), joten se varmasti osaltaan on tässä tutkimuksessa vaikuttanut validiteettiin. Tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen näkökulmasta (muun muassa oman esihenkilön arviointi) voitaneen tässä tapauksessa olettaa, että ulkopuolinen haastattelija kirjoittaa enemmän rehellistä palautetta, kuin mitä Yritys X:n sisäinen haastattelija olisi mahdollisesti saanut.

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on syytä huomioida myös suurehko hajonta vastauksissa, erityisesti henkilöstökyselyn tuloksissa. Teemahaastatteluja sen sijaan leimasi suurehko konsensus. Teemahaastattelujen osalta konsensus saattaa selittyä harkinnanvaraisella otannalla ja sillä, että vastaajat olivat vapaaehtoisia. On mahdollista, että näillä vapaaehtoisilla vastaajilla oli enemmän halukkuutta kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan, kuin niillä työntekijöillä, jotka eivät olleet halukkaita osallistumaan haastatteluihin.

Tutkimusta tehdessä useamman tutkimusmenetelmän käyttö tarkoittaa sen validiutta. Brannen puhuu erityisesti kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisestä. (Brannen 1992, Hirsjärven ym. 2007, 228 mukaan.) Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen yhdessä vaikutti positiivisesti tämän tutkimuksen validiteettiin.

4.4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Ytimekkäimmillään reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten tarkasti mitataan eli mitä vähemmän tulokseen sisältyy virheitä, sitä parempi on mittauksen reliabiliteetti (Vehkalahti 2014, 41). Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Yleisimmin käytössä oleva reliabiliteetin määritelmä on se, että samasta kohteesta suoritettu uudelleenmittaus tuottaa saman tuloksen kuin edellinen (Ketokivi 2015, 98).

Tätä tutkimusta tehdessä tutkimuksen toistaminen uudelleen täysin samanlaisena ei ollut mahdollista, koska sitä ei juuri tässä hetkessä nähty tarkoituksen mukaiseksi. Tulevaisuudessa kyselyn pohjaa tullaan Yritys X:ssä varmasti hyödyntämään, mutta tuskin täysin samanlaisessa muodossa kuin se on nyt. Siksi tutkimuksen reliaabeliutta toistettavuuden näkökulmasta on vaikea arvioida.

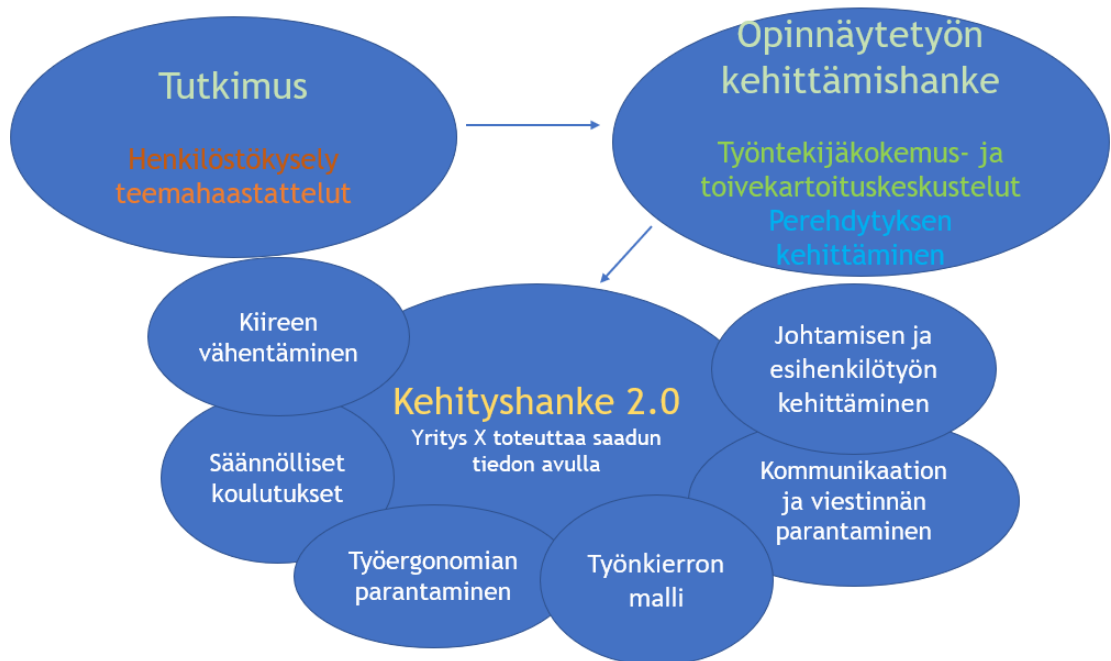
Toinen tapa arvioida tutkimuksen reliabiliteettia on se, että kaksi arvioitsijaa päätyy samantyyppiseen tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186). Tässä tutkimuksessa reliaabeliutta on hieman haastavaa arvioida myös tästä näkökulmasta, koska sekä henkilöstökyselyn että haastattelun tulokset, sellaisenaan kuin ne on kerätty, on analysoitu vain tutkijan eli minun itseni toimesta. Tutkimuksen tuloksia kuitenkin käsiteltiin yhdessä Yritys X:n Head of HR:n kanssa prosessin aikana aineiston purkamisen, taulukoinnin ja anonymisoinnin jälkeen.

Henkilöstökyselyn tuloksia analysoimme yhdessä taulukkomuotoisena ja päädyimme samoihin johtopäätöksiin. Tehtyjen johtopäätösten perusteella loin teemahaastattelun kysymysrunгон, joka edelleen tarkistettiin Yritys X:ssä Head of HR:n sekä operaatiopäällikön toimesta ja todettiin tutkimukseen tarkoitukseen soveltuvaksi. Tästä näkökulmasta voidaan siis ajatella tutkimuksen tuloksen olevan reliaabeli.

Teemahaastatteluiden reliaabeliutta tukivat kehityshankkeena toteutetut työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskustelut, joissa nousi esiin hyvin samankaltaisia näkemyksiä, kuin mitä teemahaastatteluissa oli noussut. Vaikka työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskustelut olivatkin osa kehityshanketta, eivätkä itse tutkimusta, samat asiat esiintyivät kartoituskeskusteluissa uudelleen ja nyt entistä suuremman joukon esiin tuomina. Tämän perusteella voidaan todeta, teemahaastatteluiden tuloksen olleen reliaabeli, koska se toistui uudelleen samanaikaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

5 Kehityshankkeet

Tutkimuksen tulosten perusteella toteutettiin kaksi kehittämishanketta: perehdytyksen kehittäminen ja toinen hanke, joka on tässä nimetty työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluiksi. Toisen hankkeen nimeäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi, koska siinä kartoitettiin monia asioita työntekijöiden kokemuksista ja toiveista aina organisaation kehitystarpeisiin asti. Työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskustelut itsessään poikivat vielä uuden kehityshankkeen (kehityshanke 2.0), jota Yritys X:ssä alettiin jo osittain toteuttaa keskusteluissa saatujen ehdotusten ja ideoiden perusteella. Uusi kehityshanke pitää sisällään monta kehityskohdetta. Kehityshankkeiden syntypolkua on selventämässä alla oleva kuva (kuvio 9). Kehityshanke 2.0 ei ole enää osa tätä opinnäytetyötä, vaan Yritys X jatkaa kehitystyötä itsenäisesti, mutta koska sen sisällöt syntyivät osana tätä työtä, esittelen ne lyhyesti aluvuossa *5.1.1 Kehityshanke 2.0*.



Kuvio 9: Kehityshankkeiden syntypolut

5.1 Työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskustelut

Tutkimuksen jälkeen oli selvää, että organisaatiossa olisi hyvä perehtyä yksilötasolla jokaisen työntekijän ajatuksiin ja toiveisiin työstä ja kuunnella heidän kehitysehdotuksiaan. Tutkimuksessa tunnistetut toiveet kehittää omaa osaamista ja saada vaikuttaa asioihin olivat hedelmällinen maaperä kuunnella ja ymmärtää työntekijöitä paremmin. Koska Yritys X:ssä on lyhyen ajan sisällä tulossa sekä iso remontti työtiloihin että organisaatiomuutos, oli myös ajankohta

tällaiselle selvitykselle otollinen, koska saadun tiedon avulla on mahdollista huomioida henkilöstön toiveet ja ehdotukset muutoksia koskien.

Työntekijäkokemus- ja toivekartoituskusteluiden keskeinen tarkoitus oli selvittää, miten työntekijät kokevat nykyiset työtehtävänsä, millaiseksi he kokevat oman osaamisensa Yritys X:ssä kokonaisuudessaan sekä omaa tehtäväkuvaansa vasten. Keskusteluissa selvitettiin myös, millaisia toiveita työntekijöillä oli oman osaamisen kehittämisensä suhteen ja millaisia toiveita heillä on liittyen omaan työuraansa, sekä millaista tukea he ovat saaneet esihenkilöiltä ja millaista toivoisivat saavansa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mikä työntekijöitä motivoi yksilötasolla.

Työntekijöiden omaan työhön liittyvien asioiden ohella keskusteluissa kartoitettiin työntekijöiden tunnistamia kehitystarpeita myös koko organisaation tasolla. Tällaisia olivat muun muassa kehitysehdotukset tulevaa työtilojen muutosta koskien sekä kollektiiviset koulutukset esimerkiksi työturvallisuuteen liittyen vastaamaan Yritys X:n osaamisvajeeseen kokonaisuudessaan. Fyysinen työympäristö kattaa jopa 30 % työntekijäkokemuksesta (Morgan 2017, luku 5), joten oli erittäin tärkeää antaa työntekijöiden esittää toiveita ja ideoita uusia toimitiloja ajatellen, etenkin, kun heidän tyytyväisyytensä nykyisiin työtiloihin ja -välineisiin oli huonolla tasolla. Kehitysehdotukset tullaan Yritys X:ssä huomioimaan mahdollisuuksien mukaan remonttia suunniteltaessa.

Lisäksi työntekijöiden kanssa keskusteltiin heidän näkemyksistään koskien perehdytystä organisaatiossa ja selvitettiin, millaisia asioita he toivovat perehdytettävän uudelle työntekijälle yleisesti sekä oman työnsä näkökulmasta. Perehdytyksen osalta pohdittiin myös, miten uusi työntekijä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla ottaa vastaan niin, ettei se kuormittaisi muuta työyhteisöä liikaa.

Työntekijäkokemus ja toivekartoituskustelut käytiin yhden toimipisteen jokaisen varastotyöntekijän kanssa. Varastotyöntekijöitä on toimipisteessä yhteensä 28. Jokaiseen keskusteluun varattiin aikaa tunti, ja lähes poikkeuksetta jokainen työntekijä käytti koko tunnin. Osallistuin itse kaikkiin keskusteluihin joko paikan päällä tai Teamsin välityksellä. Työntekijäkokemus- ja toivekartoituskusteluun valmisteltiin pohja keskusteltaville teemoille, mutta keskustelu sai muuten soljua täysin vapaana. Työntekijät olivat erittäin halukkaita puhumaan ja kaikista keskusteluista kirjattiin muistiin työntekijän uraa ja omaa työtä koskevat toiveet ja kokemukset, joita on mahdollista hyödyntää organisaatiomuutosta suunniteltaessa ja ennen kaikkea niillä on tarkoitus mahdollistaa jokaiselle motivoiva työ ja mahdollisuus kehittyä. Muistiin kirjattiin myös yleiset kehitysehdotukset koskien erityisesti tulevaa toimitilojen remonttia, mutta myös toivottuja koulutuksia. Työntekijät saivat vapaasti antaa palautetta ja mahdollisista epäkohdista. Keskusteluissa oli paikalla myös Head of HR.

Keskusteluissa ilmi tulleiden asioiden ja kasvaneen työntekijäymmärryksen myötä organisaatiossa jatketaan kehitystyötä toteuttamalla kehityshankkeiden sarja, joka on tässä nimetty Kehityshanke 2.0:ksi. Keskusteluiden myötä kuultiin erittäin paljon työntekijöiden kokemuksia, toiveita ja kehitysehdotuksia, joiden perusteella kehitystyö muuttuu entistä enemmän henkilöstön näkemyksen ja kokemuksen huomioivaksi ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa hankkeiden sisältöihin. Esittelen alla keskusteluiden perusteella aloitettavat kehityshankkeet.

5.1.1 Kehityshanke 2.0

Tähän opinnäytetyöhön kuuluvien kehityshankkeiden lisäksi organisaatiossa aletaan tutkimuksen viitoittamana kehittää myös säännöllisiä koulutuksia, joita toivottiin erityisen paljon työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluissa. Henkilöstö toivoi säännöllisiä koulutuksia työturvallisuudesta, tuotteista ja laatukriteereistä. Koulutusten sisällöt on rakennettu henkilöstön toiveiden perusteella ja esimerkiksi työturvallisuuskoulutus tullaan tulevaisuudessa toteuttamaan kaksi kertaa vuodessa: keväällä, jolloin mukana ovat myös kesätyöntekijät, sekä syksyllä, jolloin kerrataan talveen liittyvät työturvallisuusasiat. Koulutuksessa työntekijät kertovat itse työturvallisuuden haasteista oman työnsä näkökulmasta muille, koska se koettiin työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluissa vaikuttavammaksi keinoksi kasvattaa työturvallisuuteen liittyvää osaamista, kuin esimerkiksi esihenkilön tai ulkopuolisen kouluttajan pitämä työturvallisuuskoulutus. Ensimmäiset henkilöstön toivomat koulutukset pidetään jo tammikuussa 2023. Säännölliset koulutukset vastaavat työntekijöiden tutkimuksessa esiin tulleeseen tarpeeseen kehittää omaa osaamistaan ja vaikuttaa asioihin, tässä tapauksessa koulutuksiin.

Kiireeseen pyritään vaikuttamaan organisaatiossa henkilöstöltä saatujen huomioiden ja kehitysehdotusten perusteella. Henkilöstöltä nousi erittäin paljon hyviä ja konkreettisia esimerkkejä kiiretilanteista ja kiireen vaikutuksista. Kiireen nähtiin vaikuttavan omaan ja työyhteisön hyvinvointiin sekä asiakaskokemukseen, muun muassa virheiden lisääntymisen myötä. Erityisesti puutteellisiin prosesseihin sekä kiirettä aiheuttaviin rakenteellisiin puutteisiin on kiinnitetty huomiota jo koko organisaatiossa. Työn ennakoitavuuden lisääminen oli yksi selkeimmistä toiveista, ja toive on otettu työn alle organisaatiossa. Yritys X:n operaatiopäällikkö on aloittanut systemaattisesti selvittämään ne kohtauspisteet eri osastojen välillä, joilla voi olla vaikutusta kiireen syntyyn ja samalla hän on aloittanut keskustelun tiedonkulun haasteista ja sen merkityksellisyydestä muiden osastojen esihenkilöiden kanssa. Työntekijöiden kokemaa sisäistä painetta ja kiireen tunnetta pyritään myös helpottamaan esihenkilötyöllä, tarjoamalla tukea matalammalla kynnyksellä, muokkaamalla kommunikaatiota ja viestimällä yhteistyön merkityksestä koko henkilöstölle.

Johtamisen kehittäminen olisi tutkimuksen mukaan voinut hyvinkin olla yksi osa tämän työn kehityshankkeista, mutta tulevan organisaatiomuutoksen takia sen toteuttaminen oli järkevämpää jättää sen yhteydessä tapahtuvaksi. Johtamista ja esihenkilötyötä aletaan Yritys X:ssä kehittää heti tammikuussa 2023. Kehitystyö alkaa eri esihenkilöryhmille räätälöidyillä esihenkilövalmennuksilla ja etenee siitä yksilölliseen coachingiin valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Kommunikaatiota ja viestintää on jo tätä kirjoittaessa alettu kehittämään työntekijöiden toivomaan suuntaan. Toivottuja palavereja on lisätty ja tiedonkulkua pyritty tehostamaan sekä varaston eri tiimien välillä, että muiden organisaation sisäisten sidosryhmien välillä. Organisaation operaatiopäälliköllä on suunnitteilla myös oma applikaatio helpottamaan tiedonkulkua.

Työnkierron mallia aletaan suunnitella organisaatiossa työntekijöiltä kerätyn tiedon avulla. Pyrkimyksenä on kehittää malli, jossa työnkiertoon saavat osallistua ne, jotka sitä toivovat ja ne, jotka haluavat jatkaa nykyisissä tehtävissään jätetään työnkierron ulkopuolelle. Henkilöstökyselyssä työnkiertoa toivoneista työntekijöistä kukaan ei osunut teemahaastatteluihin ja mahdollisen työnkierron suunnittelun tueksi oli tärkeää löytää ne työntekijät, jotka työnkiertoa toivovat. Pahimmillaan työnkierto vie työntekijältä merkityksellisyyden tunteen työstään, kun hän ei saakaan enää tehdä sellaista työtä, jonka kokee merkitykselliseksi ja osaavansa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 2.3) Parhaimmillaan työnkierto tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Työnkierto on horisontaalista etenemistä ja se luo usein työntekijälle tunteen, ettei hän ole jämähtänyt urallaan paikalleen. (Mellanen & Mellanen 2020, 266.)

Työergonomiassa havaittuja puutteita ja haasteita on jo alettu korjaamaan. Ensimmäisenä toimena paikalle on kutsuttu työfysioterapeutti, joka käy oikeaoppisia työ- ja nostoasentoja läpi henkilökohtaisesti jokaisen varastotyöntekijän kanssa aidoissa työtilanteissa.

5.2 Pehdytyksen kehittäminen

Yhdeksi osana tätä opinnäytetyötä toteutettavista kehityshankkeista valikoitui organisaation pehdytyksen kehittäminen. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska pehdytys herätti paljon keskustelua teemahaastatteluissa, ja epätasalaatuisen pehdytyksen jäljet olivat näkyviä sekä haastatetuille työntekijöille, että organisaation johdolle. Teemahaastatteluiden perusteella päädyttiin siihen johtopäätökseen, että pehdytys vaikuttaa organisaatiossa paljon ja että sen kehittäminen on välttämätöntä, jos sekä uusien että vanhojen työntekijöiden työntekijäkokemusta halutaan kehittää.

Tutkimuksen perusteella päädyttiin tekemään seuraavan pehdytyksen kehittämistä puoltavan havainnon: Pehdytyksen merkitystä voidaan tarkastella Yritys X:ssä kolmesta eri

näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on uuden aloittavan työntekijän, toinen muiden työntekijöiden ja kolmas koko organisaation näkökulma. Uusien työntekijöiden kokemus organisaatiossa aloittamisesta on ollut liikaa kiinni perehdyttäjän halusta ja osaamisesta perehdyttää, sekä työntekijän omasta rohkeudesta selvittää asioita ja kasvattaa osaamistaan. Uudet työntekijät eivät ole kokeneet oloaan erityisen tervetulleiksi organisaatioon, joskaan eivät erityisen epätervetulleiksikaan. Muiden työntekijöiden näkökulmasta on kriittistä, että uuden työntekijän perehdytys on laadukas, jotta uudesta työntekijästä on mahdollista saada riittävässä ajassa osaava kollega, jonka työnjälkeä ei tarvitse korjailla ja joka ei keskeytä kokenemman työntekijän työtä avun tarpeessa liian usein. Organisaation kannalta uusien työntekijöiden sitouttaminen vaihtuvuuden minimoimiseksi ja osaajien kasvattaminen on erittäin tärkeää, jotta organisaatio voi vastata asiakkaiden suureen kysyntään laadukkaasti.

Perehdytystä uudistettiin siten, että organisaatiossa valittiin neljä kouluttajaa, jotka huolehtivat työntekijöiden perehdytyksestä tästä eteenpäin. Kouluttajat ovat vapaaehtoisia. He ovat työntekijöitä, joita motivoi oman osaamisen jakaminen ja muiden auttaminen. Tätä opinnäytetyötä viimeistellessäni kouluttajien koulutus on jo pidetty ja ensimmäiset uudet perehdytettävät ovat jo aloittaneet organisaatiossa.

Kouluttajien valinnan ja kouluttamisen lisäksi organisaatiossa päädyttiin siihen ratkaisuun, että kouluttajille maksetaan koulutuskorvaus kaikilta niiltä tunneilta, kun heillä on työntekijän koulutusvastuu. Osallistuin organisaation Head of HR:n kanssa tapaamiseen, jossa arvioimme yhdessä sopivaa koulutuskorvauksen määrää. Laskelmien ja benchmarkingin jälkeen päädyimme tulokseen, että koulutuskorvaus tulee olemaan prosenttiperusteinen, normaalin tuntipalkan päälle maksettava lisä. Lisän suuruudeksi määriteltiin 20 % kouluttajan tuntipalkasta. Lisän määrittelyssä kuultiin ja huomioitiin myös kouluttajien näkemyksiä. (Head of HR 2022c).

Konkreettisenä osoituksena perehdytyksen kehittämisestä on tämän työn liitteistä löytyvät perehdytysohjelmat, joita tehtiin kaksi erilaista (liite 3 Perehdytysohjelma palautusten käsittely, Yritys X:n ulkopuolelta tuleva työntekijä ja liite 2 Perehdytysohjelma tavaran vastaanotto, Yritys X:n sisällä tehtäviä vaihtava työntekijä). Toinen ohjelma on kokonaan talon ulkopuolelta tulevan, uuden työntekijän perehdytysohjelma ja toinen taas organisaation sisällä tehtäviä vaihtavan työntekijän perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma on rakennettu Yritys X:stä saadun ensimmäisen raakaversioiden pohjalta. Raakaversiota olivat Yritys X:ssä työstämässä operaatiopäällikkö, vuoroeshenkilöt sekä uudet kouluttajat. Yllä tarkemmin kuvatuissa työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluissa kerättiin jokaisen työntekijän toiveet ja ajatukset perehdyttämistä koskien. Jokainen työntekijä sai kertoa oman työnsä kannalta tärkeimmät asiat perehdytykseen ja uudemmilla oli myös ajatuksiaan sen suhteen, miten uusi työntekijä kannattaa ottaa vastaan. Raakaversioiden muokkaamisen jälkeen kerättiin uudet kommentit ja huomiot operaatiopäälliköltä, vuoroeshenkilöiltä sekä uusilta kouluttajilta, jonka

perusteella tehtiin tarvittavat muokkaukset. Samoin lopullinen koulutusohjelma on hyväksytty heillä. Lisäksi liitteistä (liite 5 Perehdytyksen päätöskeskustelu) löytyy perehdytyksen päätöskeskustelulomake, joka luotiin myös osana tätä prosessia.

Prosessi jatkuu Yritys X:ssä siten, että ensimmäisten koulutettavien jälkeen kouluttajat koontuvat keskustelemaan esihenkilöiden kanssa ohjelman toimivuudesta ja mahdollisista muutoksista. Myös uusien aloittaneiden työntekijöiden näkemykset kuunnellaan ja huomioidaan kehitystyössä. Yhteisen kehittämisen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset, jonka jälkeen uusi versio tulee käyttöön seuraavien aloittajien kohdalla.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli ”Millä keinoin työntekijäkokemukseen voi Yritys X:ssä vaikuttaa?”. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työntekijäkokemukseen voi Yritys X:ssä vaikuttaa kuuntelemalla työntekijöitä ja osallistamalla heitä päätöksentekoon ja kehitystyöhön, vähentämällä rakenteellista kiirettä, antamalla mahdollisuuksia kehittyä, joltamalla reilusti ja tasa-arvoisesti ja parantamalla kommunikaatiota ja viestintää. Tutkimuksen tulos siis noudattelee viitekehyksessä käsiteltyjä työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita, jotka valittiin viitekehukseen kirjallisuuden ja kansainvälisten tutkimusten perusteella. Tutkimuksen tulos vahvistui entisestään kehityshankkeiden myötä. Niihin liittyvien keskustelujen myötä voidaan todeta, että kuuntelemalla työntekijöitä ja pyrkimällä muotoilemaan heidän työnsä sisältöä ja työuraa Yritys X:ssä heidän toiveitaan vastaavaksi, on mahdollista kehittää työntekijöiden työntekijäkokemusta.

Tärkeimpänä havaintona koko työstä voidaan pitää työntekijäymmärryksen merkityksen korostumista. Poikkeuksetta jokainen työntekijä halusi tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Työntekijäymmärryksen merkitys korostui myös siinä, miten erilaiset asiat työntekijöitä motivoivat työssä, mikä kenellekin on merkityksellistä ja mikä yksilöä sitouttaa. Esimerkkinä tästä toimivat työntekijöiden kertomukset omasta työstään. Yksi työntekijä kertoi rakastavansa rutiininomaista työtään, jossa hän pesee rakennusmuotteja. Hän kuuntelee samalla äänikirjoja tai musiikkia ja haluaa tehdä töitä yksin ja niin, että työn jäljet ovat konkreettisesti nähtävissä. Toinen työntekijä taas kertoi pitävänsä koneilla ajamisesta ja motivoituvansa joka päivä siitä, että hänellä on mahdollisuus oppia käyttämään työkoneita aina vain paremmin. Kolmas työntekijä kertoi haluavansa työskennellä palautusten käsittelyssä, vaikka moni työntekijä juuri siltä osastolta toivoi työnkiertoa työn fyysisyyden vuoksi. Hän piti erityisesti vaihtelusta työn sisällä ja siitä, että työtä saa tehdä parin kanssa, joka on mukava.

Työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat ja merkityksellisyys koetaan tärkeäksi, mutta merkityksellisuuden tunnetta tuottavat asiat vaihtelevat. Ulkopuolisen silmään tylsältä näyttävä työ voi olla jollekin juuri se unelmaduuni. Työntekijäkokemusta ei siis voi eikä kannata kehittää ilman työntekijäymmärrystä, kuten viitekehyksessäkin on jo todettu. Kaikissa Yritys X:n työntekijöiden kanssa käymissäni keskusteluissa, joita kertyi kokonaisuudessaan 34 kappaletta (teemahaastattelut ja työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskustelut), työntekijäymmärryksen merkitys korostui.

Työntekijöiltä saatu palaute tutkimuksen ja kehityshankkeiden aikana kertoo, että heille on tärkeää, että heidän näkemyksiään kuullaan. Eräs työntekijä päätti teemahaastattelun sanoilla: ”Olen ollut täällä töissä vuosia ja aiemmin ei oikein ole meidän mielipiteitä kyselty, on kiva että nyt kysytään.” Sekä henkilöstökyselyn avoimissa kommentteissa, joita tuli runsaasti, että teemahaastattelussa kokonaisuudessaan työntekijät kertoivat hyvin avoimesti

ajatuksistaan. Työntekijöille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön oli selvästi tärkeä. Foorumeita keskustelulle toivottiin paljon ja kuulluksi tuleminen on ilmeisen tärkeää. Kehityshankkeessa, jossa jokaista varastotyöntekijää kuunneltiin, yllätti positiivisesti työntekijöiden halu kertoa kokemuksistaan, tehdä kehitysehdotuksia ja tulla kuulluksi. Lähes poikkeuksetta jokaisen työntekijän kanssa keskusteluun käytettiin koko sille varattu tunti.

Tutkimuksen ja erityisesti kehityshankkeiden aikana kävi selväksi, että Yritys X:n työntekijät tunnistavat kohtauspisteitä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä. Erityisesti Yritys X:llä käytössä olevien laatuksiteerien noudattamisella on valtava merkitys asiakaskokemukseen, ja sillä havaittiin olevan vaikutusta jopa asiakkaiden turvallisuuteen. Yritys X:n laatuksiteerit ovat heidän vuokraamiaan tuotteitaan koskeva kriteeristö, joita noudattamalla pyritään varmistamaan asiakkaille toimitettavien tuotteiden laatu. Laadulla on olennainen merkitys sille, että tuotteet ovat turvallisia käyttää ja helppo koota ja asentaa. Lisäksi niillä varmistetaan, että tuotereklamaatioiden määrä olisi mahdollisimman pieni ja tuotteet saadaan toimitettua asiakkaalle oikeellisesti (oikea määrä, oikeaa tuotetta, oikeassa kunnossa, oikeaan aikaan ja niin edelleen). Erityisesti varastotyöntekijöiden kanssa käydyissä työntekijäkokemus- ja toivekartoituskusteluissa työntekijät toivat esiin monia näkemyksiä siitä, miten esimerkiksi heidän osaamisensa ja motivaationsa tehdä työnsä hyvin ja vastuullisesti voi mahdollisesti näkyä asiakkaalla. Ilahduttavaa keskusteluissa oli se laaja näkemys, joka monella työntekijällä oli oman työpanoksensa merkityksestä asiakasnäkökulmaan. Ongelmakohtia nousivat kuitenkin jo toimintatutkimuksessakin esiin nousseet haasteet perehdytyksen laadussa ja osaamisen kehittämisen teemoissa, kuten riittävän tuoteosaamisen ylläpidossa ja laatuksiteereiden riittävässä tuntemuksessa.

Muun muassa näistä syistä laaja tuoteosaaminen, tuoteosaamisen kehittäminen ja laatuksiteerien hallinta nousikin tärkeäksi Kehityshanke 2.0:ssa. Tuoteosaaminen tarkoittaa, että työntekijä tietää, miten ja missä asiakasyritys mitään tuotetta käyttää, jolloin työntekijä osaa esimerkiksi pakata tuotteet asiakasyritykselle sopivassa purkujärjestyksessä, joka taas helpottaa asiakasyritysten työtä.

Yksi tutkimuksen suurimmista yllätyksistä oli korkea sitoutuneisuuden aste. Voi todeta, että Yritys X:n työntekijät ovat keskimääräistä sitoutuneempia työhönsä, kuin työntekijät yleensä. Utinen on hyvä monestakin syystä ja lisäksi poikkeuksellinenkin: Gallupin vuoden 2017 State of Global Workplace -tutkimuksen mukaan erityisesti rutiininomaisissa tehtävissä, kuten teollisuudessa ja tuotannossa sitoutuneisuus työhön on kaikkein alhaisimmalla tasolla (Clifton 2017, 5). Euroopassa työntekijöiden sitoutuneisuus on kaikista Gallupin tutkimista alueista kaikkein alhaisimmalla tasolla, vain 14 % työntekijöistä kokee olevansa sitoutuneita (Gallup 2022, 42). Tässä kohtaa itse tutkimuksen osalta olikin syytä pohtia, kuinka luotettavasti sitoutuneisuuden mittaaminen onnistui, kun sitä mitattiin vain kysymällä työntekijän omaa arvioita sitoutuneisuudesta. Tutkimuksen tulosta puoltaa kuitenkin se, että vaihtuvuus organisaatiossa

on ollut korkea jo jonkin aikaa, mutta erityisesti nämä kauemmin organisaatiossa olleet työntekijät ovat siellä edelleen pysyneet. Tutkimuksen tulosta vahvistaa kehityshankkeiden aikana käydyt keskustelut, jotka antoivat vahvoja viitteitä siitä, että työntekijät todella ovat sitoutuneita työnantajansa. Tästä kertoo muun muassa se, kuinka aktiivisesti he tekivät kehitysehdotuksia, kertoivat kokemuksiaan ja yleisesti osallistuivat keskusteluun.

On mahdollista, että työpaikan tuoma turvallisuus kuluneen kahden pandemiavuoden aikana on saattanut omalta osaltaan vaikuttaa haluun sitoutua työnantajaan. Tätä puoltaa se, että organisaatiossa on koronan aikana ollut ajanjaksoja, jolloin irtisanomiset tai vähintään lomautukset olisivat olleet mahdollisia. Tällainen olikin konsernin ohjeistus, jota Suomen toimipisteillä ei haluttu noudattaa. Yritys X:ltä saamani palautteen mukaan tämän tutkimuksen tulokset kirkastivat heille, että sitoutuneisuus saattaa nyt olla korkealla tasolla juuri edellä mainitusta syystä, mutta tilanteen muuttuessa heidän tulee pohtia uudelleen, mikä sitouttaa työntekijöitä tulevaisuudessa, eikä nyt saatuun tulokseen voi liikaa tuudittautua, vaikka se iloinen yllätys olikin. (Head of HR 2022d).

Työsuhteen pituudella ja iällä näytti olevan vaikutusta työntekijäkokemukseen Yritys X:ssä. Vasta lyhyemmän aikaa työsuhteessa olleiden positiivisemmat kokemukset näyttävät korreloivan esimerkiksi ADP Research Institutun työntekijöiden sitoutuneisuutta koskevan tutkimuksen tulosten kanssa. Tutkimuksen tuloksia esittelevässä raportissa alle vuoden organisaatiossa työskennelleitä kutsutaan ”honeymoonereiksi” eli he ovat vielä ikään kuin häämatkalla työnantajan kanssa ja kokevat siksi muun muassa muita työntekijöitä korkeampaa sitoutuneisuutta. Tulosraportin kirjoittajat esittävätkin, että jos organisaatio haluaa tietää todellisen työntekijöiden sitoutuneisuusasteen, kannattaa sen jättää alle vuoden organisaatiossa työskennelleiden vastaukset pois, jotta ne eivät vääristäisi kokonaistulosta. (Hayes & Buckingham 2020, 11.) Sama ilmiö oli nähtävissä myös työntekijäkokemus- ja toivekartoituskusteluissa, joissa kauemmin organisaatiossa työskennelleet näyttivät olevan hieman skeptisempiä sen suhteen, että heidän toiveistaan voisi seurata positiivisia muutoksia. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, koska pitkän työuransa aikana he ovat ehtineet nähdä monenlaisia vaiheita Yritys X:ssä. Pitkään työsuhteessa olleilta saatiin kuitenkin todella hyviä kehitysehdotuksia ja näkemyksiä, joita Yritys X:ssä arvostettiin erittäin paljon.

Päällimmäisenä ajatuksena koko työn jälkeen on tunne siitä, kuinka hienoa oli saada toteuttaa tämä projekti Yritys X:lle. Keskustelut työntekijöiden kanssa olivat todella antoisia, ja kerta toisensa jälkeen sain yllättyä siitä, kuinka osaavia ja työstään innostuneita työntekijöitä Yritys X:ssä onkaan. Havainto oli ilahduttava siksikin, että asiantuntijatyön inspiroivuudesta, merkityksellisyydestä ja sitouttavuudesta ja työntekijäkokemuksesta kokonaisuudessaan puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta monesta Yritys X:n varastotyöntekijästä oli havaittavissa, että he kokivat työnsä merkitykselliseksi, olivat sitoutuneita ja halusivat kehittyä työssään. Työntekijäymmärryksen merkitys korostuu tässäkin suhteessa, koska työntekijät saavat

tyytytystä eri asioista, ja ymmärtämällä heitä on mahdollista muotoilla innostava ja merkityksellinen työ myös varastoympäristössä.

6.1 Tutkimuksen ja kehityshankkeiden onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat Yritys X:n työntekijöiden työntekijäkokemukseen, auttaa Yritys X:ää kasvattamaan työntekijäymmärrystään sekä toteuttaa tutkimuksessa kerätyn aineiston tuella toteuttaa kehittämishanke. Työntekijäymmärrystä kasvatettiin kokonaisuudessaan työn aikana henkilöstökyselyn, teemahaastatteluiden, perehdytyksen kehittämiseen liittyvien tapaamisten ja lopulta työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluiden avulla. Yritys X:n aidosta halusta kuulla ja ymmärtää työntekijöitään kertoo esimerkiksi työntekijäkokemus- ja toivekartoituskeskusteluihin käytetty aika, jota oli varattu tunti jokaista varastotyöntekijää kohden, eli yhteensä 28 tuntia. Kehittämishankkeen onnistumisesta kertoo paitsi organisaation johdolta saatu palaute, mutta myös se, että iloiseksi yllätykseksi lähes poikkeuksetta jokainen työntekijä halusi käyttää hänelle varatun tunnin kokonaan. Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden tarve tulla kuulluksi ja organisaation johdon tarve ymmärtää työntekijöitä oli olemassa. Olin mukana jokaisessa keskustelussa, joko läsnä tai Teamsin kautta, ja koen saaneeni valtavan paljon ymmärrystä Yritys X:n työntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista, heidän toiveistaan, motivaattoreistaan, osaamisestaan ja monesta muusta teemasta.

Jos tutkimuksen onnistumista arvioidaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kautta, voidaan todeta, että *Tutkimusongelmaan* ”Millä keinoin työntekijäkokemukseen voi Yritys X:ssä vaikuttaa?” saatiin vastaus. On kuitenkin mahdollista, että erilaisella kysymystenasetelulla tai tutkimusmenetelmillä olisi voinut saada vielä enemmän tietoa.

Kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin riittävä vastaus. Ainoastaan *Tutkimuskysymys 1* ”Millaisia ovat Yritys X:n suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat epäkohdat varastotyöntekijän näkökulmasta?” jäi avoimeksi sen verran, että tulosten perusteella ei voida olla varmoja, on tutkimuksessa varmasti löydetty juuri suurin tai suurimmat työntekijäkokemukseen vaikuttavat epäkohdat. *Tutkimuskysymys 1*:een saatiin kuitenkin vastaukseksi riittävä monta epäkohtaa ja ymmärrystä niiden synnystä, että niitä on saadun tiedon perusteella mahdollista alkaa Yritys X:ssä kehittämään.

Yhdessä Yritys X:n Head of HR:n kanssa tehdyt muistiinpanot tuottivat saamani palautteen mukaan jopa enemmän arvoa organisaatiolle, kuin mitä he olivat osanneet ennen tämän työn alkamista odottaa. Tällä perusteella tutkimuksen onnistumista sen tavoitteiden näkökulmasta arvioitaessa voidaan todeta työn onnistuneen. Yritys X:n Head Of HR:ltä saamani palautteen mukaan Yritys X:ssä ollaan erittäin tyytyväisiä tutkimukseen ja sen tuottamaan tietoon kokonaisuudessaan. Työn myötä syntynyt työntekijäkokemuksen ja työntekijäymmärryksen

”mindset” inspiroi panostamaan lisää työntekijäkokemukseen koko organisaatiossa. (Head of HR 2022d.)

6.2 Jatkokehittämisaiheet

Yritys X:ssä koko opinnäytetyöprojektia tuettiin ja sen tuloksia kokonaisuudessaan pidettiin erittäin merkityksellisinä. Samanlaista kokonaisuutta toivottiin organisaatiossa muillekin osastoille, ja siitä syystä vastaavat hankkeet (henkilöstökyselystä keskusteluihin) tullaan toteuttamaan kaikilla Yritys X:n eri osastoilla, alkaen myynnin osastosta alkuvuodesta 2023.

Teemahaastatteluiden ja työntekijäkokemus- ja toivekartoituskusteluiden myötä syntyi käsitys siitä, että Yritys X:ssä muiden työntekijöiden arvostus ansaitaan osaamisella. Sain käsityksen, että arvostus vaatii aikaa, ja uudet työntekijät eivät voi edetä eivätkä neuvoa vanhoja. Pohdin, kuinka suuri vaikutus perehdytyksen laadulla on tähän, ja siksi olisikin mielenkiintoista tutkia, vaikuttaako perehdytyksen laatu työntekijän omaan kokemukseen roolistaan ja ovatko esimerkiksi hyvän perehdytyksen saaneet arvostetumpia.

6.3 Oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli valtavan inspiroivaa ja työ innosti aidosti pohtimaan sen teemoja myös esimerkiksi omassa työssäni. Se oli kuitenkin myös ajoittain erittäin haastavaa ja usko onnistuneeseen lopputulokseen oli koetuksella. Siitä huolimatta opin todella paljon työntekijäkokemuksesta ja siitä, miksi sillä todella on merkitystä. Kymmenissä Yritys X:n työntekijöiden kanssa käymissäni keskusteluissa opettavaista ja arvokasta oli aito vuorovaikutus ihmisten välillä. Olen suorastaan yllätynyt siitä, kuinka paljon niiden keskustelujen perusteella oli mahdollista kasvattaa työntekijäymmärrystä, jo pelkästään näin organisaation ulkopuolisen ihmisen näkökulmasta.

Oli ilahduttavaa myös löytää tutkimustuloksia siitä, miten hyvä työntekijäkokemus on organisaation kannalta tuottoisaa, koska edelleen suurimmassa osassa organisaatioita panostukset täytyy perustella joko säästöillä tai tuotoilla. Ennen kaikkea opettavaista oli tavata kaikki Yritys X:n varastotyöntekijät ja oppia ymmärtämään yksilöiden erilaisuus ja se, kuinka paljon jokainen työntekijä haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi ja jo antamalla aikaa, voi kehittää työntekijäkokemusta.

Lähteet

Painetut

Buckingham, M. 2022. Miten luoda työ, jota ihmiset rakastavat? Harvard Business Review. Kauppalehti Fakta 6/2022. Helsinki: Alma Talent, 36-43.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro.

Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A., & Teikari, M. 2019. Työelämän kapinalliset. Totuuksia kellokorkeista ja kahvihuoneista. Helsinki: Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otava.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Books on Demand.

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita publishing.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.

Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Sailaranta, T. Kypsyneet lähtemään. Kauppalehti Fakta 7/2022. Helsinki: Alma Talent, 46-48.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Sähköiset

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Abu-Jarad, I., Yusof, N. & Nikbin, D. 2010. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science. Vol. 1 no. 1 2010. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47622596/4-libre.pdf?1469803471=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Review_Paper_on_Organizational_Culture.pdf&Expires=1670854766&Signature=CT3OV8FOjLA1daCjFUYXuuNQdOYlvx5Z8UTjun-BdM9MJF78WAvDR-zVSTN7ON7Lyob-4q9Pk5LM47Wruo01XimC54P05CK48xBnHMBAjLWax9W-QCwe2fsq1L52IOxlbSXCagqoqnK-

[RV6ml-AlwFScwES139j8IsxM-6ygaMHm20AVwwwOrc6tG9q9T1chJAYjvWPv9px-6PtXT0d-6-X4ZH-5H9YUQyJUPxDmrlp1i0o-c0vJePggJvJfNAscgvQmAzp7idNq8uYj-GUi1lBxlv9e2kR08pWYYlrAbQdFDZN4r8B4YsCB5D18ropK6PuoezRHKKFjqGIWJV74rXSg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-global-talent-trends-2020-trend-1-employee-chamberlin/)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 2. painos. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Antonen, J. 2021. Osallistaminen kuormittaa ja näennäisosallistaminen trendaa - mikä avuksi? Ellun kanat. Viitattu 30.11.2022. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/osallistaminen-kuormittaa-ja-naennaisosallistaminen-trendaa-mika-avuksi/>

Chamberlin, J. 2020. LinkedIn Global Talent Trends 2020: Trend #1-Employee experience is king. LinkedIn. Viitattu 15.10.2022. <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-global-talent-trends-2020-trend-1-employee-chamberlin/>

Clifton, J. 2022. State of the Global Workplace 2022 Report. The voice of the world's employees. Gallup Inc. Viitattu 2.12.2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>

De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. 2021. 'Great Attrition' or 'Great Attraction' The Choice is yours. McKinsey & Company. Viitattu 21.22.2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

Eläketurvakeskus 2022. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä väheni selvästi vuonna 2021. Viitattu 3.5.2022. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelak-keensaaajat/#:-:text=Ty%C3%B6kyvytt%C3%B6myysel%C3%A4kkeelle%20siirtyneiden%20m%C3%A4r%C3%A4%20v%C3%A4heni%20selv%C3%A4sti,54%20%25%20ja%20miehi%C3%A4%2046%20%25>

Emmett, J., Komm, A., Moritz, S. & Schultz, F. 2021. This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience. McKinsey & Company. Viitattu 15.11.2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2022. Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Viitattu 4.11.2022. <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johdaminen.pdf>

Gallup Inc. 2022. State of Global Workplace: 2022 Report. Finding six, Employee wellbeing is the new workplace imperative. Viitattu 20.11.2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Gallup Inc. 2022. State of Global Workplace: 2022 Report. Viitattu 28.11.2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>

Gallup Inc. 2017. State of Global Workplace: 2017 Report. Viitattu 1.12.2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form=1>

Gentry, W., Weber, T. & Sadri, G. 2007. Empathy in the Workplace. A Tool for Effective Leadership*. Center for creative leadership. Viitattu 3.10.2022. https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:J0y2V26SuEoJ:scholar.google.com/+empathy+in+workplace&hl=en&as_sdt=0,5&as_vis=1

Great Place to Work® 2022. Euroopan Parhaat Työpaikat 2022 - Mikä saa työntekijät sitoutumaan? Viitattu 31.10.2022. <https://greatplacetowork.fi/blogit/euroopan-parhaat-tyopaikat-2022-mika-saa-tyontekijat-sitoutumaan/>

Great Place to Work® 2022. Viitattu 25.11.2022. <https://greatplacetowork.fi/sertifioidut/>

Great Place to Work & Duunitori 2022. Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022. Viitattu 15.11.2022. <https://greatplacetowork.fi/opaat/suomalaisen-tyoelaman-tila-2022-raportti/>

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) 2011. Laadullisen kenttätutkimuksen menetelmät. E-kirja. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. E-kirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hayes, M. & Buckingham, M. 2020. The Definitive Series: Employee Engagement, Executive Summary. ADP Research Institute. Viitattu 28.11.2022. https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/07/R0111_0520_v3_DSEE_ExecSummary.pdf

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

IBM 2022. Viitattu 12.11.2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/specialinterests/diversity-and-inclusion>

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

- Järvensivu, A. 2022. ”Se on tavallaan tapa elää” - Tulevaisuuden työn tekijät yrittäjyyden ja palkkatyön kategorisoinnin kyseenalaistajina. Työelämän tutkimus. Vol. 20 nro 1 (2022). Viitattu 1.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99099/68130>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämisohjelman laa-
timinen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari
- Kautto, V. 1998. Kvale kvalitatiivisesta. Informaatiotutkimus 17 (1) 1998, 19-22. Viitattu
20.11.2022. <https://journal.fi/inf/article/view/1568/1415>
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & Toppinen-Tanner, S.
2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä.
Työterveyslaitos. Viitattu 22.11.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtami-
nen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lassus, M. 2018. Sitoutunut työntekijä - Yritysten alikäytetty megaresurssi. LMI Finland. Vii-
tattu 25.11.2022. <https://www.lmi.fi/sitoutunut-tyontekija/>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? E-kirja. Helsinki: Alma Ta-
lent.
- McLeod, J. & Tetzlaff, S. 2016. Employee experience - A Capstone Guide to Peak Perfor-
mance. E-kirja. Minneapolis: North Loop Books.
- Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Gi-
ving Employees the Workplaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Ce-
lebrate. E-kirja. Hoboken: John Wiley and Sons, Incorporated.
- Morgan, J. 2020. Why employee experience matters now more than ever. Jacob Morgan Inc.
Viitattu 15.10.2022. [https://thefutureorganization.com/why-employee-experience-matters-
now-more-than-ever/](https://thefutureorganization.com/why-employee-experience-matters-now-more-than-ever/)
- Nevanlinna, H. & Luukka, P. 2020. 1. Hanno Nevanlinna - Yrityskulttuuri, mikä ihmeen yritys-
kulttuuri? Yrityskulttuuri on kuningas -podcast 26.2.2020. Viitattu 1.12.2022.
<https://open.spotify.com/episode/5hP62Y7Yyd3jVaoTosa7jc>
- Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Hel-
sinki: Gaudeamus.

Quinn, R. & Thakor, A. 2019. HBR´ s Must Reads on Building a Great Culture. E-kirja. Boston: Harvard Business Review Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.8.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.8.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saarikivi, K. 2019. Perkeleestä empatiaan - miten suomalaisilla työpaikoilla johdetaan? SuomiAreena -paneeli 15.7.2019. Viitattu 17.11.2022. <https://www.mtvuutiset.fi/video/prog1112874>

Smith, M. 2016. This Is Not a Surprise: Managers Are Terrible at Developing Talent. Talent Management & HR. Viitattu 2.12.2022. <https://www.tlnt.com/this-is-not-a-surprise-managers-are-terrible-at-developing-talent/>

Suomen Parhaat Työpaikat 2021 -raportti 2021. Great Place to Work®. Viitattu 25.11.2022. https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2021/05/Suomen_Parhaat_Tyopaikat_2021-raportti.pdf

Sydänmaanlakka, P., Tikkanen, E. 2020. Webinaari 23.3. Innostu, innosta ja innovoi. Webinaari 23.3.2020. Pertec Media. Viitattu 24.4.2022. https://media.pertec.fi/site_news_article/100?fbclid=IwAR3-7SPoAdQVzO5ZkbtagnSp-8VA8HxRXOM-aiOF9GbbloLayws3ccUNBI

Toikka, V. 2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. OP Media. Viitattu 1.11.2022. <https://www.op-media.fi/johtaminen/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin/>

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 5.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055#Pdm45053757642240>

Työterveyslaitos 2022a. Työuralle kiinnittyminen. Viitattu 23.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen>

Työterveyslaitos 2022b. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Viitattu 23.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

Työterveyslaitos 2022c. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Viitattu 1.12.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>

Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M. & Kryscynski, D. 2015. Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR "Food Groups". Brigham Young University. Viitattu 21.11.2022. <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3013&context=facpub>

Ulrich, D. & Dulebohn, J. 2015. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review. Viitattu 22.11.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054>

Uusitalo-Arola, L., Tuisku, K. & Rossi, H. 2022. Työuupumus (Burnout). Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 21.11.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681#s4>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Wride, M., Patterson, K. & Maylett, T. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. Hoboken: Wiley & Sons.

Julkaisemattomat

Head of HR 2022a. Sähköposti 3.10.2022. Yritys X.

Head of HR 2022b. Teams-tapaaminen Head of HR:n kanssa 21.4.2022. Yritys X.

Head of HR 2022c. Teams-tapaaminen Head of HR:n kanssa 20.6.2022. Yritys X.

Head of HR 2022d. Teams-tapaaminen Head of HR:n kanssa 8.12.2022. Yritys X.

Head of HR & operaatiopäällikkö 2022a. Suunnittelupalaveri Teamsissa Head of HR:n ja operaatiopäällikön kanssa 6.5.2022. Yritys X.

Head of HR & operaatiopäällikkö 2022b. Pehdytyksen runko -palaveri Teamsissa Head of HR:n ja operaatiopäällikön kanssa 13.10.2022. Yritys X.


Kuviot

Kuvio 1: Kokemuskahdeksikko	14
Kuvio 2: Työn aikakaudet.....	40
Kuvio 3: Kognitiivisen kuormituksen aiheuttajat.....	61
Kuvio 4: Fyysisen kuormituksen aiheuttajat	61
Kuvio 5: Kiireen aiheuttajat	62
Kuvio 6: Kehittymismahdollisuudet.....	62
Kuvio 7: Vaikutusmahdollisuudet.....	63
Kuvio 8: Sitoutuneisuus	64
Kuvio 9: Kehityshankkeiden syntypolut	77

Liitteet


Liite 1: Henkilöstökyselyn kysymykset	97
Liite 2: Teemahaastatteluiden runko ja apukysymykset.....	108
Liite 3: Perehdytysohjelma palautusten käsittely, Yritys X:n ulkopuolelta tuleva työntekijä	111
Liite 4: Perehdytysohjelma tavaran vastaanotto, Yritys X:n sisällä tehtävää vaihtava työntekijä	115
Liite 5: Perehdytyksen päätöskeskustelu	118

Liite 1: Henkilöstökyselyn kysymykset



Taustatiedot

Ensimmäisessä osiossa on muutamia kysymyksiä vastaajan taustasta. Taustamuuttujat vaikuttavat ainoastaan raportointiin, niiden avulla ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa.


SEURAA 

1. Mihin ikäryhmään seuraavista kuulut? *

18-30 vuotta

31-40 vuotta


yli 40 vuotta



2. Mikä on työsuhteesi muoto? *

Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde

Määräaikainen työsuhde tai vuokratyöntekijä




3. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä? *

alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta



Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Seuraavassa osiossa on kysymyksiä työn kuormittavuudesta, kehittymismahdollisuuksista ja sitoutuneisuudestasi.

SEURAAVA

^ ☳ ▼

4. Kuinka kognitiivisesti kuormittavaksi koet työsi tällä hetkellä asteikolla 1-4?

1 = erittäin kuormittavaksi
2 = jonkin verran kuormittavaksi
3 = vain ajoittain kuormittavaksi
4 = en juurikaan kuormittavaksi

Kognitiivisella kuormituksella tarkoitetaan tässä muun muassa ääni- ja puhehälyä, tietotulvaa ja keskeytyksiä *

1 2 3 4

^ ☳ ▼

5. Mikä seuraavista aiheuttaa sinulle eniten kognitiivista kuormitusta? *

Valitse enintään 2

äänihäly

puhehäly

tietotulva

keskeytykset (esim. radiopuhelin kutsut)

joku muu, mikä?

SEURAAVA

^ ☳ ▼

6. Mikä voisi auttaa vähentämään kognitiivista kuormitustasi?

SEURAAVA

^ ☳ ▼

7. Kuinka fyysisesti kuormittavaksi koet työsi tällä hetkellä asteikolla 1-4?

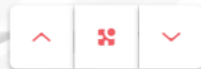
- 1 = erittäin kuormittavaksi
 2 = jonkin verran kuormittavaksi
 3 = vain ajoittain kuormittavaksi
 4 = en juurikaan kuormittavaksi *

1

2

3

4

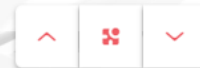


8. Mikä seuraavista aiheuttaa sinulle eniten fyysistä kuormitusta? *

Valitse enintään 2

- puutteelliset tai huonolaatuiset työvälineet
- puutteelliset tai huonolaatuiset työtilat
- epäsopeva tautus tai tauko ei ole tarpeeksi palauttava
- kiire
- liian suuri työmäärä
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



9. Mikä voisi auttaa vähentämään fyysistä kuormitustasi?

SEURAAVA



10. Kuinka usein tunnet työssäsi kiireen tunnetta asteikolla 1-4?

- 1 = koko työvuoron ajan
 2 = muutaman kerran työvuoron aikana
 3 = 2-5 päivänä viikossa
 4 = harvemmin kuin kerran viikossa *

1

2

3

4



11. Mikä seuraavista aiheuttaa sinulle eniten kiireen tunnetta?

Valitse 3 eniten kiirettä aiheuttavaa tekijää *

- yllättävät muutokset
- liian vähän henkilökuntaa
- poissaoloista johtuva vajaamiehitys
- puutteellinen viestintä työn priorisoinnista
- liian suuri työmäärä
- ei tarvittavaa tietoa/osaamista (puutteellinen perehdytys)
- esihenkilöni luoma paine
- joku muu, mikä?

SEURAA



12. Kuinka tyytyväinen olet kehittymismahdollisuuksiisi

Yritys X:ssä asteikolla 1-4?

- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = jonkin verran tyytymätön
- 3 = melko tyytyväinen
- 4 = erittäin tyytyväinen *

- 1
- 2
- 3
- 4



13. Millaisia kehittymismahdollisuuksia toivoisit? *

Valitse enintään 2

- etenemistä esihenkilötehtäviin
- etenemistä toimiston puolelle
- parempaa työnkiertoa
- enemmän koulutusta nykyiseen työhöni
- haluan kehittyä tai saada kokemusta voidakseni hakea töitä yrityksen ulkopuolelta
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



14. Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä asteikolla 1-4? Yritys X:än

- 1 = ei sitoutunut
- 2 = jonkin verran sitoutunut
- 3 = melko sitoutunut
- 4 = sitoutunut *

- 1
- 2
- 3
- 4



15. Mikä seuraavista voisi parantaa sitoutumistasi Yritys X:ään? *

Valitse enintään 2

- parempi johtaminen ja esihenkilötyö
- parempi työilmapiiri
- parempi palkka
- paremmat vaikuttamismahdollisuudet
- paremmat työsuhte-edut
- paremmat kouluttautumis-/etenemismahdollisuudet
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



16. Kuinka usein koet työyhteisön puhaltavan yhteen hiileen Yritys X:ssä

- 1 = harvoin
- 2 = vain ajoittain
- 3 = melko usein
- 4 = usein *

- 1
- 2
- 3
- 4



17. Mistä koet sen johtuvan, että työyhteisössä ei puhalleta riittävästi yhteen hiileen? *

Valitse enintään 2

- tavoitteet eivät ole kaikille selvät
- viestintä ei ole toimivaa
- työilmapiirissä on parannettavaa
- esihenkilöni ei odota kaikilta samaa työpanosta
- kaikki työntekijät eivät kannu vastuuta omasta työstään
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



18. Kuinka hyvä työilmapiiri Yritys X:ssä mielestäsi on asteikolla 1-4?

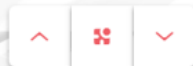
- 1 = huono
- 2 = melko huono
- 3 = melko hyvä
- 4 = hyvä *

- 1
- 2
- 3
- 4



19. Mistä puutteet työilmapiirissä mielestäsi johtuvat?

SEURAAVA



20. Kuinka arvostettu työyhteisön jäsen koen olevani asteikolla 1-4?

- 1 = en lainkaan arvostettu
 2 = jonkin verran arvostettu
 3 = melko arvostettu
 4 = erittäin arvostettu *

1

2

3

4



21. Mistä koet arvostuksen puutteen johtuvan? *

Valitse enintään 2

- esihenkilöni ei anna minulle palautetta onnistumisista
- esihenkilöni ei kohtele minua arvostavasti
- esihenkilöni ei arvosta ammattitaitoani
- työkaverit eivät kohtele minua arvostavasti
- työkaverini eivät arvosta ammattitaitoani
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



Johtaminen ja esihenkilötyö

Seuraavassa osiossa on kysymyksiä johtamisen ja esihenkilötyön laadusta. Vastaa kysymyksiin arvioiden oman vuorotyönjohtajasi toimintaa.

Joku muu, mikä? -kentässä voit kirjoittaa vastauksen, jos sopivaa vaihtoehtoa ei löydy vastausvaihtoehdoista.

SEURAAVA



22. Kuinka tasavertaisesti esihenkilösi mielestäsi kohtelee työntekijöitä asteikolla 1-4?

- 1 = ei lainkaan tasavertaisesti
- 2 = jonkin verran tasavertaisesti
- 3 = melko tasavertaisesti
- 4 = erittäin tasavertaisesti

*arvioi oman vuorotyönjohtajasi toimintaa *

1
 2
 3
 4

23. Mistä puutteet tasa-arvoisessa kohtelussa mielestäsi johtuvat?

SEURAAVA

24. Kuinka kunnioittavasti esihenkilösi kohtelee sinua asteikolla 1-4?

- 1 = ei lainkaan kunnioittavasti
- 2 = jonkin verran kunnioittavasti
- 3 = melko kunnioittavasti
- 4 = erittäin kunnioittavasti

*arvioi oman vuorotyönjohtajasi toimintaa *

1
 2
 3
 4

25. Millaisissa tilanteissa epäkunnioittavaa käytöstä ilmenee?

SEURAAVA

26. Kuinka paljon koet esihenkilösi arvostavan työpanostasi asteikolla 1-4?

- 1 = ei lainkaan
- 2 = jonkin verran
- 3 = melko paljon
- 4 = erittäin paljon

*arvioi oman vuorotyönjohtajasi toimintaa *

1

2

3

4



27. Mistä koet arvostuksen puutteen johtuvan?

SEURAAVA



28. Kuinka paljon luostat esihenkilöösi asteikolla 1-4?

- 1 = en lainkaan
- 2 = jonkin verran
- 3 = melko paljon
- 4 = erittäin paljon

*arvioi oman vuorotyönjohtajasi toimintaa *

1

2

3

4



29. Mistä koet luottamuksen puutteen johtuvan?

SEURAAVA



30. Kuinka sopivasti koet saavasi palautetta (sekä positiivista että rakentavaa) esihenkilöltäsi asteikolla 1-4?

- 1 = en lainkaan sopivasti
 2 = jonkin verran sopivasti
 3 = melko sopivasti
 4 = erittäin sopivasti

*arvioi oman vuorotyönjohtajasi toimintaa *

1

2

3

4

^ ☳ v

31. Mistä puutteet palautteessa mielestäsi johtuvat? *

Valitse enintään 2

- esihenkilöni ei anna minulle lainkaan palautetta
- esihenkilöni ei anna minulle positiivista palautetta
- esihenkilöni ei anna minulle rakentavaa palautetta
- saan palautetta, mutta en riittävän usein
- esihenkilölläni ei ole tarvittavaa osaamista sopivan palautteen antamiseen
- ei ole olemassa foorumia (esimerkiksi kahdenkeskeiset tapaamiset esihenkilöni kanssa) jossa saisin palautetta
- joku muu, mikä?

SEURAAVA

^ ☳ v

Organisaatio

Seuraavassa osiossa on kysymyksiä koko organisaation toiminnasta.

Joku muu, mikä? -kentässä voit kirjoittaa vastauksen, jos sopivaa vaihtoehtoa ei löydy vastausvaihtoehdoista.

SEURAAVA

^ ☳ v

32. Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin

Yritys X:ssä asteikolla 1-4?

- 1 = en lainkaan
 2 = jonkin verran
 3 = melko paljon
 4 = paljon *

1

2

3

4

^ ☳ v

33. Mistä koet puutteellisten vaikutusmahdollisuuksien johtuvan? *

Valitse enintään 2

- työvuoro- tai lomatoiveitani ei huomioida
- en uskalla kertoa kehitysehdotuksiani esihenkilölleni
- esihenkilöni ei huomioi kehitysehdotuksiani
- ei ole olemassa mitään foorumia (esimerkiksi palaverit tai mielipidekyselyt), jonka kautta voisin vaikuttaa
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



34. Kuinka töiden organisointi on mielestäsi onnistunut Yritys X:ssä asteikolla 1-4?

- 1 = ei lainkaan onnistunut
- 2 = jonkin verran onnistunut
- 3 = melko onnistunut
- 4 = onnistunut *

1
 2
 3
 4



35. Mistä puutteet työn organisoinnissa mielestäsi johtuvat? *

- viestintä ei ole riittävää tai oikea-aikaista
- työvuorot eivät ole ajoitettu oikein
- työalue/piha ei ole toimiva
- työnjako ei ole onnistunut
- kiireellisten asioiden priorisointi ei ole onnistunut
- en saa tarvitsemaani apua työssäni
- joku muu, mikä?

SEURAAVA



36. Millaisia muutoksia työn organisoinnissa toivoisit?

SEURAAVA



37. Kuinka hyvin viestintä ja kommunikatio mielestäsi toimii

Yritys X:ssä asteikolla 1-4?

- 1 = huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = melko hyvin
- 4 = hyvin *

1

2

3

4



38. Mistä puutteet viestinnässä ja kommunikaatiossa mielestäsi johtuvat?

SEURAAVA



39. Avoin palaute

Tähän voit kirjoittaa mitä tahansa palautetta esimerkiksi Yritys X:än, työhösi, työyhteisöön, esihenkilöösi liittyen.

VALMIS



Liite 2: Teemahaastatteluiden runko ja apukysymykset

Taustatiedot

Kuinka kauan olet ollut Yritys X:llä töissä?

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työvälineet ja tilat

- Millaiset työvälineet ja tilat Yritys X:llä mielestäsi on?
 - o Koetko, että voit tehdä työtäsi laadukkaasti?
 - o Mitä tarkoittaa huonolaatuiset työvälineet ja huonot työtilat? Entä välineet?
 - o Miten huonot tilat/välineet vaikuttavat työhösi konkreettisesti?
 - o Millaisia kehitysehdotuksia niiden parantamiseen sinulla olisi?

Kiire

- Koetko kiireen tunnetta arjessa ja jos koet, niin kuinka usein?
 - o Miten kiire näkyy sinun arjessasi ja vaikuttaako se työhyvinvointiisi?
 - o Onko kiirettä mahdollista vähentää millään muulla kuin henkilökunnan lisäämisellä?
 - o Vaikuttaako vain työajalla vai myös palautumiseen työn ulkopuolella?

Sitoutuneisuus

- Kuinka sitoutunut sinä olet Yritys X:in tällä hetkellä?
 - o Mitkä ovat työarjessa ne käytännön asiat, jotka sitouttavat sinua Yritys X:än?
 - o Mitkä asiat taas toimivat päinvastoin?
 - o Millä sitoutuneisuuttasi voisi vielä kasvattaa?

Työilmapiiri

- Millainen työilmapiiri sinun kokemuksesi mukaan Yritys X:llä on?
 - o Mitkä asiat vaikuttavat eniten työilmapiiriin? Positiivisesti ja negatiivisesti?
 - o Mitä vaikutuksia on sillä, jos kaikki eivät kannu vastuuta omasta työstään?
 - Miten se näkyy arjessa konkreettisesti?

Merkityksellisyys

- Kuinka merkityksellisenä koet oman työsi?
 - o Kuinka tärkeää sinulle on kokea merkityksellisyyden tunnetta työssä?
 - o Mikä tuottaa sinulle merkityksellisyyden kokemuksen?
 - o Miten merkityksellisyyden kokemusta on mahdollista lisätä?
 - o Mikä taas voi viedä sitä?
- Kuinka arvostettu työyhteisön jäsen koet olevasi?
 - o Kuinka tärkeää sinulle on tuntee olevasi arvostettu työyhteisön jäsen?
 - o Miten mahdollinen arvostuksen puute näkyy työssäsi konkreettisesti?
 - o Miten kokemustasi arvostuksen tunteesta voisi nostaa?

Johtaminen ja esihenkilötyö

Tasavertainen kohtelu

- Miten esihenkilö kohtelee työntekijöitä Yritys X:llä?
 - o Kohteleeeko esihenkilö kaikkia tasavertaisesti?
 - o Miten epätasa-arvoinen kohtelu näkyy sinulle ja millaisissa tilanteissa?
 - o Miten se vaikuttaa sinun kokonaistyöhyvinvointiisi?
 - o Kaveriasetelma, miten näkyy? Juttelu vs. todellinen epätasa-arvoinen kohtelu

Työnkierto ja tehtävien jako

- Millaiseksi koet työnkierron Yritys X:llä?
 - o Millaista työnkierto olisi ideaalitulanteessa?
 - o Miten se toimisi?
 - o Mitä sellaista pitäisi huomioida, mitä nyt ei mielestäsi ole tarpeeksi huomi-
oita?
- Millaiseksi koet tehtävien jaon Yritys X:llä?
 - o Miten toivoisit tehtävien jakoa kehitettävän?
 - o Miten epäonnistunut/huono tehtävien jako näkyy arjessa konkreettisesti?

Palautekulttuuri

- Millainen palautekulttuuri Yritys X:llä mielestäsi on?
 - o Koetko saavasi riittävästi laadukasta palautetta (josta on sinulle hyötyä, posi-
tiivista ja rakentavaa)?
 - o Miten riittämätön palaute vaikuttaa sinuun?
 - o Entä koko työyhteisöön konkreettisesti?
 - o Millaisen foorumin toivoisit palautteen antoon?
- Koetko voivasi antaa palautetta tai kertoa kehitysehdotuksia esihenkilöllesi?
 - o Miksi et voi? (foorumi, uskallus..)
 - o Millaisia vaikutuksia sillä on, että et voi?

Organisaatio

Vaikutusmahdollisuudet

- Millaisiksi koet vaikutusmahdollisuutesi Yritys X:llä?
 - o Mitä haittoja on ilmennyt siitä, että työntekijät eivät pääse riittävästi vaikut-
tamaan? Esim. työntekijöiden ammattitaitoa ei ole osattu arvostaa tai työntekijöitä ei ole kuunneltu tärkeissä päätöksissä?
 - o Millaisiin konkreettisiin asioihin haluaisit vaikuttaa Yritys X:llä?
 - o Mikä olisi paras tapa vaikuttaa?

Tiedonkulku ja palaverikulttuuri

- Miten tiedonkulku mielestäsi toimii Yritys X:llä?
 - o Onko riittävää ja oikea-aikaista?
 - o Mitä tietoa tulisi saada enemmän?
 - o Millaisia käytännön tilanteita/haasteita se aiheuttaa?
- Millainen palaverikulttuuri Yritys X:llä mielestäsi on?
 - o Miten puutteellinen palaverikulttuuri näkyy arjessa konkreettisesti?

- Miten toivoisit palaverikulttuuria kehitettävän?

Perehdytys

- Millainen perehdytys (uusille/uusiin tehtäviin) Yritys X:llä mielestäsi on?
 - Miten puutteellinen perehdytys näkyy Yritys X:llä konkreettisesti? Joko omassa työssä tai koko työyhteisön näkökulmasta?
 - Liittyykö puutteellisen perehdytyksen kokemus enemmän siihen käytettyyn aikaan vai sen laatuun?
 - Millaisia toiveita kehittämiselle? kouluttajat, koulutussuunnitelmat, osaamiskartoitus

Liite 3: Perehdytysohjelma palautusten käsittely, Yritys X:n ulkopuolelta tuleva työntekijä

Perehdytysohjelma Operaatiot/Palautusten käsittely

Yritys X

Kouluttajan nimi:	Työntekijän nimi:	
Koulutuksen sisältö:		Koulutuksen päivämäärä * täytät ainoastaan valkoiisiin
Tervetuloa Yritys X:n		
Tutustuminen työkavereihin ja -tiloihin		
Kierretään tervehtimässä vuorossa olevat esihenkilöt ja työkaverit kaikilla työpisteillä		
Vuoronvaihtopalaveri: esitellään toisen vuoron työkaverit ja esihenkilöt		
Toimihenkilöiden esittely: HR ja aula		
Neuvottelutilat		
Piha-alue ja hallit		
Taukotilat ja pukuhuone + wc -tilat		
Showroom		
Operaatioiden yleiset toimintaohjeet (pelisäännöt)		
Tauot ja leimaukset		
Sisään ja ulosleimaus		
Työaika lasketaan alkaneeksi ja sisään leimaus tehdään kun työvaatteet on vaihdettu ja työntekijä on siirtymässä työpisteelle. Ulosleimaus tehdään ennen työvaatteiden poisvaihtoa, heti varsinaisen työn päätyttyä.		
Tupakkatauot		
Tupakkatauot tulee ajoittaa osaksi normaalia taukoa, tupakointi virallisen tauon ulkopuolella ei ole sallittua. Tupakoinnin tulee tapahtua nimetyllä tupakointipaikalla, muualla pihan alueella tupakointi on ehdottomasti kielletty.		
Poissaolot		
Poissaoloista ilmoittaminen		
Poissaolosta tulee ilmoittaa: * AINA ennen työvuoron alkua (muuten poissaolo tulkitaan palkattomaksi) * Soittamalla omalle lähiesimiehelle * Puhelimitse (tekstiviesti tms. ilmoitus ei ole riittävä)		
Poissaolo lääkärintodistuksella		
Lääkärin/sairaanhoitajan todistus tulee toimittaa toisesta poissaolopäivästä lähtien. Mikäli sairaus jatkuu vielä lääkärintodistuksessa ilmoitetun ajan jälkeen, tulee hankkia uusi lääkärintodistus (omailmoitteinen poissaolo ei tällöin käytettävissä).		
Yleiset ohjeet		
Puhelimen käyttö työajalla		
Oman puhelimen käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin työajalla ei ole sallittua.		
Turvavarusteet		
Työntekijällä tulee aina työvuorossa olla asianmukaiset turvavarusteet, ilman turvavarusteita työnteko ei ole sallittua. Turvavarusteita ovat turvakengät, huomiovaatetus ja suojalasit.		
Siisteydestä huolehtiminen		
Jokainen on vastuussa omien jälkiensä siivouksesta (kahvikupit roskeen, metallivanneroskat kierrätykseen jne.)		

Työturvallisuus	
Liikkuminen pihalla	
<i>Kävellen liikkuminen</i>	
Varo muita liikkujia ja liikennettä pihalla * Huomioi rajoittunut näkyvyys työkoneista * Varo kompastumis-/liukastumisvaaraa (esim. metallipannat maassa) * Huomioi lastin ja kuormien putoamisvaara * Huomioi talven vaikutus pihan liukkauteen * Huomioi pimeys --> sinut saattaa olla vaikea nähdä työkoneesta	
<i>Työkoneilla liikkuminen</i>	
Varo muita liikkujia ja liikennettä pihalla * Muut työntekijät, muut työkoneet, ulkopuoliset kuljettajat * Huomioi talven vaikutus jarrutusmatkoihin ja lastin liikkuvuuteen * Minimoi turha liikkuminen trukilla pyöräkoneen lähetyvillä	
Yritys X:n liikennesäännöt * Kuorman kanssa liikkuvaa työkonetta väistetään * Oikealta tulevaa väistetään * Huomioi sopiva tilannenopeus	
Palautusten käsittelyssä huomioitava aina sormien turvallisuus (turvalliset työskentelytavat)!	
Suojavälineiden oikeaoppinen käyttö	
Suojavälineet * turvakengät * huomiovaatteet * suojalasit * hanskat * kuulosuojaimet tai -tulpat	
Työturvallisuuden merkitys	
Merkitys työntekijän työhyvinvoinnille * tapaturmien minimointi * sairauspoissaolojen minimointi * sairauspoissaolojaksojen pituuden minimointi	
Yrityksen vastuullisuudesta huolehtiminen * tapaturmien määrä saattaa vaikuttaa asiakassuhteisiin	
Palautusten käsittely	
Laatukriteereihin perehdyttäminen	
Laatukriteerikansioiden sijainti ja säilytyspaikat * kansion palautus aina takaisin työpisteelle	
Kansion käytön opastus * mikäli kansiossa on puutteita, niistä tulee ilmoittaa työnjohdolle	
Laatukriteerien noudattamisen merkitys asiakkaalle ja organisaatiolle * onko tuote edelleen vuokrauskelpoinen vai romu * erityishuomiointi tytäryhtiöiltä tulevien tuotteiden suhteen (laatukriteerit voivat vaihdella) * asiakkaan työturvallisuuden ja työmaan toimivuuden huomiointi	
Pakkauskokojen noudattaminen	
Pakkauskokolistojen sijainti	
Tarkastetaan montako häkkiä, vakkia (varastokehikkoa) tai pikkuvakkia on tullut eri palautuksissa	
Tuotteiden oikeellisuuden tarkistaminen * omien ja vierastuotteiden erottaminen * laatukriteerit (vuokrauskelpoinen tuote vs. romu)	
Kappalemäärien tarkistaminen listaa hyödyntämällä * yksittäisten tuotteiden oikea määrä * vakin ja pikkuvakin erottaminen toisistaan * laskenta kunnes molemmat laskijat saavat saman tuloksen * häkkien kunnon tarkistus (esim. pohja saattaa olla vioittunut)	
Tuotteiden tarkistuksen vaikutus muihin prosesseihin ja asiakasnäkökulmaan * tilaus siirtyy asiakkaalle virheellisenä, mikäli tarkistusta ja merkintöjä ei ole tehty oikein	

Palautuslomakkeen täyttö	
Ruutuvihon hyödyntäminen alustavaan laskentaan	
Lopulliset merkinnät palautuslomakkeeseen	
Selkeästi täytetyn palautuslomakkeen vaikutus seuraaviin työvaiheisiin	
Pakkaamisen optimointi	
Pakkaaminen niin, että häkki tai vakki pysyy kasassa myös siirron aikana * ei liian täyteen	
Tuotteiden sijoittaminen pakkaukseen niin, että se tukee laskemista * esim. montako kappaletta tuotetta kuuluu laittaa per rivi/kerros	
Pakkaukokojen ja pakkausjärjestyksen noudattamisen vaikutus muihin prosesseihin ja asiakasnäkökulmaan * virheiden määrä keräyksessä vähenee * tuotteiden turhan vioittumisen välttäminen * oma asiakkaiden ja työturvallisuus paranee	
Tuotteiden värikoodit	
Värikoodien merkitys tuotteiden erottamisessa toisistaan ja vaikutus tuotteiden käsittelynopeuteen	
<i>Tuotteiden maalaaminen ja tarroittaminen</i>	
Maalaamalla tai tarroittamalla erotellaan eri tuotekategorioiden tuotteita * huom. Maalaamista voidaan käyttää myös merkitsemään jo tarkastettua tuotetta	
Värikoodien vaikutus keräilyyn ja palautusten käsittelyyn * Värikoodien avulla tuote osataan sijoittaa oikeaan hyllypaikkaan * Auttaa toimittamaan oikean tuotteen asiakkaalle sekä helpottamaan tuotteen tunnistusta ja asennusta työmaalla * Merkittävä työturvallisuusriski, jos asiakkaalle toimitetaan väärä tuote	
Työergonomia	
Tuotteiden oikeaoppinen käsittely ja käytössä olevat apuvälineet	
Kouluttajan allekirjoitus:	Työntekijän allekirjoitus:
Kouluttajan kappale allekirjoitetusta perehdytysohjelmasta tulee palauttaa HR:ään. Toinen kappale jää työntekijälle.	

Liite 4: Perehdytysohjelma tavaran vastaanotto, Yritys X:n sisällä tehtävää vaihtava työntekijä

Perehdytysohjelma Operaatiot/Tavaran vastaanotto	
Yritys X	
Kouluttajan nimi:	Työntekijän nimi:
Koulutuksen sisältö:	Koulutuksen päivämäärä * täyttyä ainoastaan valkoisiin ruutuihin
Tavaran vastaanotto	
Kuorman kuvaaminen	
<i>Palautuspaperein kuvaaminen</i>	
Kuorman ensimmäinen kuvaus, kun kuorma on edelleen auton kyydissä * tarvittaessa varmistettava kuljettajalta montako keikkaa auton kyydissä on * jokainen keikka kuvataan erikseen	
Kuorman toinen kuvaus, kun kuorma on purettu auton kyydistä * kuorma kuvataan edestä ja sivusta ja mahdollisuuksien mukaan myös päältä * tarkoitus saada sellaiset kuvat, joista on mahdollista laskea tuotteiden määrä * työnjohtaja kuvaa keikan kolmannen kerran kun laskija on laskenut sen	
<i>Kuvaamisen merkitys</i>	
* kuvien avulla voidaan tarvittaessa todentaa asiakkaalta palautuneiden tuotteiden kunto ja määrä * hyvästä kuvasta voidaan tarvittaessa tarkistaa, onko jokin tuote palautunut asiakkaalta jo aikaisemmin (keikkoja saattaa olla sekaisin eri kuljetuksissa)	
Kuorman laputtaminen	
Laputetaan kuvatut häkit, vakit ja pikkuvakit	
Merkitään keikkanumero ja palautusnumero	
Palautuksen laskenta	
<i>Pienten palautusten käsittely</i>	
* palautus, joka on mahdollista tehdä yksin noin alle 30 minuutissa * tarvittaessa pieni palautus siirretään käsiteltäväksi sille varatulle tilalle * nopealla käsittelyllä saadaan tilaa muille keikoille ja varmistetaan, että pienet palautukset eivät huku muiden palautusten väliin	
<i>Muottipalautusten laskenta</i>	
* tavaran vastaanottaja laskee vain muottipalautukset * huomioi tarkkuus, muotit saattavat olla epäjärjestyksessä (isojen muottien seassa pieniä muotteja) * jos muottipalautusta ei ole mahdollista laskea silmämääräisesti, siirtyy palautus muottiosaston laskettavaksi * laskijat laskevat muut kuin muottipalautukset	
Palautuskentän järjestys	
Palautuskentän järjestyksen läpikäynti * kaistojen koon huomiointi (noin 6 metriä/kaista) * huomiotalppien käyttö (merkitään mistä keikka alkaa ja mihin päättyy) * palautuskentän epäjärjestys saattaa aiheuttaa turhaa tilanpuutetta, uudelleen järjestelyjä ja yksittäisten keikkojen etsintää	

Valmiit keräykset		
Valmiiden keräysten tarkistaminen * keräysmäärät ja tavaran oikeellisuuden tarkistaminen * dokumenttien hyödyntäminen? * huomioi tarkkuus ennen nopeutta		
Pyöräkonekuljettajien avustaminen		
Pyöräkonekuljettajien avustaminen tarpeen mukaan * purettavana enemmän kuin yksi auto * paikalla ainoastaan yksi pyöräkonekuljettaja * avustaminen työnjohtajan tai pyöräkonekuljettajan pyynnöstä		
Työntekijän allekirjoitus:		Kouluttajan allekirjoitus:
<p>Kouluttajan kappale allekirjoitetusta perehdytysohjelmasta tulee palauttaa HR:ään. Toinen kappale jää työntekijälle.</p>		

Liite 5: Perehdytyksen päätöskeskustelu

Perehdytyksen päätöskeskustelu

Keskustelun tarkoitus:

Keskustelulla pyritään varmistamaan perehdytyksen onnistuminen tavoitteiden ja perehdytys-suunnitelman mukaisesti sekä se, että perehdytyksen kaikki osiot on käyty kattavasti läpi. Lisäksi keskustelulla halutaan varmistaa uuden työntekijän onnistunut työntekijän työyhteisöön mukaan pääseminen ja perehdytettävä saa itse kertoa omia kokemuksiaan perehdytyksen etenemisestä ja mahdollisia toiveitaan.

Keskustelun tavoitteet:

Keskustelussa arvioidaan, onko lisäperehdytykselle tai joidenkin osioiden kertaamiselle tarvetta (sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta). Lisäksi arvioidaan, miten perehdytys on kokonaisuudessaan onnistunut.

Ennakovalmistautuminen:

Esihenkilön tulee arvioida perehdytyksen onnistumista ja pohtia asioita, joista haluaa keskustella työntekijän kanssa. Ennen keskustelua esihenkilön tulee keskustella perehdytyksen sujumisesta kouluttajan kanssa.

Työntekijälle tulee ilmoittaa keskustelun ajankohta hyvissä ajoin ennen keskustelua, jotta työntekijällä etukäteen on mahdollisuus pohtia perehdytyksen kulkua ja onnistumista omasta näkökulmastaan sekä mahdollista palautetta esihenkilölle tai perehdyttäjälle.

Kysymyksiä keskustelun tueksi

Yleistä:

- Miten sinulla menee ensimmäisten viikkojen jälkeen Yritys X:ssä?
- Miten koet päässeksi osaksi työyhteisöä?
- Miten työyhteisö otti sinut vastaan?
- Koetko saaneesi riittävästi tukea?
- Onko sinulla jotain toiveita tai lisäperehdytystarpeita?
- Miten perehdytys mielestäsi kokonaisuudessaan sujui ja vastasiko se odotuksiasi ja tarpeitasi?

Työtehtävät:

- Millaiseksi koet osaamisesi nyt?
- Onko jokin sinusta helppoa/vaikeaa?
- Ovatko tehtäväsi tavoitteet sinulle selkeät?
- Saatko hyödyntää vahvuuksiasi työssäsi?
- Koetko tekemäsi työn merkitykselliseksi?
- Miten näet oman työsi merkityksen suhteessa kollegoihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin?
- Mitä toiveita sinulla on koskien omaa kehittymistäsi tai työn sisältöä Yritys X:ssä?
- Onko työ ja organisaatio vastannut odotuksiasi?

Esihenkilön ja kouluttajan näkemys perehdytyksen onnistumisesta:

- Miten arvioimme työntekijän päässeen mukaan työyhteisöön?
- Miten yhteistyö sujuu?
- Millaista on työntekijän käytös yleisesti?
- Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin/missä on vielä kehittämisen varaa?
- Millaiset ovat työntekijän työtulokset?
- Miten työntekijä on päässyt tavoitteisiinsa?
- Miten työntekijä voisi jatkossa kehittyä?