Työntekijäkokemus henkilöstöravintoloissa

Iina Rajaluoto

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Restonomi
Amk-opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä(t)
Iina Rajaluoto

Tutkinto
Restonomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Työntekijäkokemus henkilöstöravintoloissa

Sivu- ja liitesivumäärä
36+5

Tämän opinnäytetyön osatoimeksianto tuli Kesprolta, koska he halusivat syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksesta henkilöstöravintoloissa. Tavoitteena on selvittää yleisellä tasolla, mistä asioista koostuu työntekijäkokemus tällä hetkellä henkilöstöravintolan työntekijöillä. Työssä syvennytään työyhteisön sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin johtamiseen ja niiden merkitykseen työntekijäkokemuksessa. Tutkimuksen teoreettinen osa koostuu yleisesti työntekijäkokemusta käsittelevästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Sen jälkeen teoriaosuudessa käsitellään sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin johtamisen merkityksestä työntekijäkokemukseen. Menestyäkseen yritys tarvitsee tekijöitä ja ravintola-alalla tekijöistä on ollut huutava pula. Alan houkuttelevuuden eteen on tehty töitä ja yritetty keksiä ratkaisuja. Kilpailu parhaista osaajista kasvaa, joten organisaatioiden on mietittävä, millä keinoilla erottua edukseen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Yksi keino on kääntää katse jo yrityksissä työskenteleviin yksilöihin. Se miksi käytän sanaa yksilö, johtuu siitä, että työntekijät haluavat tulla kohdelluksi juuri sellaisina, kuin ovat. Nämä yksilöt, jotka ovat yrityksen kasvot, ovat ehkä se tärkein ryhmä, jota kuunnella, kun halutaan lisätä organisaation houkuttelevuutta työnantajana, mutta myös asiakkaiden silmissä. Työntekijäkokemus on trendaava teema ja väitetään, että sen avulla voidaan luoda organisaatioissa aitoa kilpailuetua.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluilla, puolistrukturoiduilla kysymyksillä syyskuussa 2022. Haastateltavat ovat eri työtehtävissä henkilöstöravintoloissa toimivia työntekijöitä ja heidän työuransa vaihtelevat alle vuodesta vajaaseen 30 vuoteen. Tutkimukseen pyydettiin kaksi haastateltavaa alan merkittäviltä toimijoilta ja lopulta mukana olivat Palmian, Compass Groupin ja Antellin edustajat. Aineistoa kerättiin myös havainnoimalla aitoja tilanteita työyhteisöissä, etenkin sisäisen viestinnän näkökulmasta. Havainnoinnin perusteella saatiin näkemystä nopeasti muuttuvista tilanteista, joissa viestintä näyttelee isoa osaa. Näistä tilanteista pystyi havainnoimaan, millaisella viestinnällä on työntekijälle positiivinen tai negatiivinen vaikutus.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöille tärkeimpiä vetovoimatekijöitä ovat tiivis työyhteisö ja työn sisältö. Työn sisältöön oltiin tyytyväisiä etenkin niissä paikoissa, joissa työtekijä sai tehdä sitä työtä, johon hänet oli palkattu alun perin. Tärkeäksi koettiin myös se, että sai osittain itse luoda oman työn sisällön ja olla mukana keskustelemassa mahdollisista työnkuvan muutoksista. Sisäisessä viestinnässä esihenkilön merkitys nousi esiin. Päivittäiset pikapalaverit koettiin tärkeiksi, koska sitä kautta työntekijät kokivat saavansa kaiken työhönsä liittyvät oleellisen tiedon. Niissä paikoissa, joissa esihenkilö ei ollut läsnä, oli epätietoisuutta ja kaivattiin päivittäistä johtamista. Esihenkilön tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot ja halu aidosti kuunnella ja ymmärtää työyhteisön jäseniä. Vaikka nykyaikana uudenlaisia digitaalisia viestintätapoja (intranet, applikaatiot) kehitetään jatkuvasti, ne eivät herättäneet mielenkiintoa henkilöstöravintolan työntekijöissä, koska niiden seuraaminen tulisi tapahtua vapaa-ajalla.

Asiasanat
Työn imu, työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, palaute

Sisällys

1 Johdanto ... 1
2 Työntekijäkokemus ... 3
2.1 Työntekijäkokemuksen määrittely ... 4
2.2 Kokemuskahdeksikko ... 8
3 Viestintä ... 10
3.1 Työyhteisön viestintä ... 10
3.2 Esihenkilön ja alaisen välinen viestintä ... 13
3.3 Palautteen merkitys työntekijäkokemuksessa ... 15
4 Tutkimuksen toteutus ... 17
4.1 Laadullinen tutkimus ... 17
4.2 Haastattelun ja havainnoinnin suunnittelu ja toteutus ... 18
4.3 Sisällönanalyysi ... 21
5 Tutkimuksen tulokset ... 22
5.1 Mistä koostuu henkilöstöravintolan työntekijöiden työntekijäkokemus? ... 22
5.2 Sisäisen viestinnän merkitys työntekijäkokemuksessa ... 24
5.3 Palautteen saamisen ja antamisen merkitys työntekijäkokemuksessa ... 26
6 Pohdinta ... 28
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ... 28
6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ... 30
6.3 Jatkotutkimusehdotukset ... 34
6.4 Oma oppiminen ... 34
Lähteet ... 37
Liitteet ... 42
Liite 1. Haastattelukysymykset ... 42
Liite 2. Aineiston ryhmittely ... 43
Liite 3. Taulukko ... 44
Luotettavuuden arviointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018,163–164) ... 44

1 Johdanto

Mikä saa ihmisen viihtymään työssään ja antamaan sille ison osan elämänsä tunneista? Kilpailu hyvistä työntekijöistä kasvaa ja samalla ravintola-alan houkuttelevuus työpaikkana laskee. Bhose (11.8.2022) kertoo että tilanteen ratkaisemiseksi on ehdotettu työperäistä maahanmuuttoa, enemmän palkkaa ja etenemismahdollisuuksia. Työvoimapulan ei uskota helpottavan ja se puolestaan johtaa siihen, että nykyiset työntekijät ylikuormittuvat entisestään, joka voi johtaa uusiin irtisanomisiin. Nyt on siis syytä pohtia ratkaisuja siihen, miten saadaan alalle uutta työvoimaa ja ennen kaikkea, mikä saa työntekijät viihtymään ja pysymään työssään. Työpaikoilla asiakaskokemukseen on panostettu iät ja ajat, mutta tutkimustiedon valossa organisaatioiden on viimeistään nyt käännettävä katseet työntekijän suuntaan eli työntekijäkokemukseen.

Tutkimuksessani on tarkoitus selvittää yleisellä tasolla, millainen tällä hetkellä työntekijäkokemus henkilöstöravintoloissa. Tähän tarkasteluun olen valinnut Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 161) viitekehyksen eli kokemuskahdeksikon, joka kuvaa tärkeimmät työntekijäkokemuksen vaikuttavat elementit. Työssä syvennytään hieman työyhteisön sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin johtamiseen ja niiden merkitykseen työntekijäkokemuksessa. Työntekijäkokemuksen kautta voidaan löytää seikat, jotka tällä hetkellä toimii vetovoimatekijänä työntekijöille. Vetovoima on Huhdan ja Myllyntauksen (2020, 17) mukaan kuin magneetti, se vetää puoleensa ja pitää kiinni organisaatiolle tärkeistä työntekijöistä. Mitä työntekijät arvostavat työssään ja mitkä tekijät saavat heidät joka aamu palaamaan työpaikalleen? Kilpinen (2022, 222) tuo esiin inhimillisen johtamisen merkityksen nykyajan työelämässä. Ihmiset haluavat tulla kohdatuiksi ihmisinä, eivät pelkästään työntekijöinä, resursseina tai talouskoneiston rattaina. Siksi aidot kohtaamiset ja dialogit ovat korvanneet johtamisessa monologit ja yksisuuntaisen viestinnän. Myös alan houkuttelevuuden kannalta on tärkeää ymmärtää, että paras tai huonoin mainos alalle ja yksittäisille organisaatioille on nykyiset työntekijät. Vikman (24.8.2022) tuo esiin seikkoja, joita palkittu työnantajabrändi on tehnyt menestyksensä eteen. Kaikki lähtee työntekijäkokemuksesta, josta on tuotettava sellainen, mistä työntekijät ovat aidosti ylpeitä ja haluavat kertoa siitä eteenpäin.

Osana laajempaa työntekijäkokemuksen kehityshanketta Haaga-Helian kolme opiskelijaa lähtivät tutkimaan opinnäytetöissään Kespron osatoimeksiannosta ravintola-alan työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Opinnäytetyöt ovat tutkimustyyppisiä opinnäytetöitä, joissa laadullisen tutkimuksen avulla selvitettiin merkittävimpiä työhyvinvoinnin kehityskohteita. Näiden kolmen työn jälkeen Kespro halusi syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksesta erilaisissa ravintolatyypeissä ja rakentaa hyvän työpäiväkokemuksen fasilitointipaketin. Tämän työn on tarkoitus auttaa Kesproa syventämään ymmärrystä työntekijäkokemuksesta henkilöstöravintoloissa. (Hynninen, R. 6.12.2022.)

Tämä tutkimus tarkastelee työntekijäkokemusta kokonaisuutena ja lisäksi syventyy hieman työyhteisön sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin johtamiseen ja niiden merkitykseen työntekijäkokemuksessa. Juholin (2022, 138–139) kertoo työyhteisöviestinnän liittyvän kaikkeen arjen tekemiseen ja sen perimmäinen tarkoitus on sujuvoittaa työtä, lisätä työhyvinvointia ja auttaa työyhteisöä saavuttamaan tavoitteensa ja auttaa uudistumaan. Koska työyhteisöviestintä on niin iso osa myös henkilöstöravintolan työarkea, halusin ottaa sen yhdeksi osa-alueeksi tutkimukseen ja selvittää, millaisia viestinnän keinoja ravintoloissa on ja koetaanko ne riittäviksi. Palautekulttuuri rajautui toiseksi teemaksi, jota halusin työntekijäkokemuksessa tutkia koska palautteen antaminen ja vastaanottaminen saatetaan kokea hankalana. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 52) muistuttaa, että hyvin annettu palaute kehittää, mutta huonosti annettu voi aiheuttaa erimielisyyksiä työyhteisössä.

Tämänhetkistä työntekijäkokemusta henkilöstöravintoloissa lähdin selvittämään haastattelemalla alan merkittävien toimijoiden työntekijöitä. Halusin kerätä laadukasta ja arvokasta tietoa työntekijöiden tämänhetkisistä fiiliksistä työssään henkilöstöravintolassa. Jos hyvin käy, tämän tutkimuksen tuloksien avulla voidaan saada käsitys mitkä elementin ovat tärkeitä työntekijäkokemuksessa, millainen sisäinen viestintä on arvokasta työntekijöiden näkökulmasta ja millainen palautekulttuuri voi parantaa työntekijäkokemusta. Teknologian raivatessa tietä jokaisen työpaikoille, halusin selvittää, miten niin sanotuissa suorittavissa töissä digiviestinnän merkitys työntekijöille näkyy. Henkilöstöravintolat ovat halunneet pysyä kehityksessä mukana ja uusia kanavia viestiä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa on avattu. Tutkimuksessa tuodaan esiin, millainen on sähköisen viestinnän merkitys työntekijäkokemukseen ja selvitetään, onko uusilla kanavilla positiivinen vaikutus työntekoon.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Pääongelma: Mistä koostuu henkilöstöravintolan työntekijöiden työntekijäkokemus yleisellä tasolla?			
Alaongelmat	Tietoperusta	Kyselylomakkeen kysymykset tai haastattelurungon teemat tai kysymykset	Tulokset
Mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä työntekijäkokemuksessa?	2.2	1	5.1
Miten työyhteisön sisäisen viestinnän johtaminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen?	3.2	2–4	5.2
Miten työyhteisön palautekulttuurin johtaminen vaikuttaa työntekijäkokemuksessa?	3.3	5–6	5.3

2 Työntekijäkokemus

Tässä luvussa käsittelen työntekijäkokemusta yleisesti, sekä sen kehittämiseen ja johtamiseen edellytettävää työntekijäymmärrystä. Lisäksi käsittelen työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikkoa ja syvennyn johtamisen viestintään, sekä työntekijöiden motivaatiotekijöihin eli työn imuun. Huhdan ja Myllyntauksen (2020, 4) mukaan kaikki lähtee organisaation strategiasta eli siitä, mitä organisaatio tavoittelee ja miten se aikoo tavoitteeseensa päästä? Strategia määrittelee, mitä osaamistarpeita organisaatiossa tarvitaan. Sutinen ja Haapakorva (2021, 37) kuvailee strategian olevan organisaatiolle suunnannäyttäjä, jotta he tietäisivät, mikä on paras tapa menestyä tulevaisuudessa omalla alallaan. Strategia ja osaamistarpeet määrittelevät, mitä työntekijäkokemukselta vaaditaan yhdessä tämänhetkisten ja mahdollisten tulevien työntekijöiden kanssa. Jotta tämä monimutkaisen kuuloinen kokonaisuus selkeytyisi ovat Huhta ja Myllyntaus (2020,40) rakentaneet vetovoimaketjuksi kutsutun viitekehyksen. Vetovoimaketjun merkittävimmät osa-alueet ovat työntekijäymmärrys, työntekijäkokemus ja työnantajabrändi (Kuva 1.) Tämä työ keskittyy työntekijäkokemukseen, mutta teoriaosuudessa käydään läpi myös sen kannalta keskeiset käsitteet.

Kuva 1. Vetovoimaketju (mukaillen Huhta & Myllytaus 2020,40)

Elinkeinoelämän keskusliiton (27.10.2022) tekemän lokakuun 2022 suhdannebarometrin mukaan palvelualan yritysten tämän hetken suurin myynnin kasvun este on ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Työnantajan on tarjottava jotain, mikä saa työntekijät hakemaan avoimiin työpaikkoihin, mutta samaan aikaan olisi tärkeää saada nykyiset työntekijät viihtymään työssään. Nämä kaksi asiaa linkittyvät vahvasti toisiinsa, mikäli on uskominen Huhtaan ja Myllyntaukseen (2020,11), jotka kuvailevat menestysreseptin löytyvän mainoskampanjoiden ja etujen sijaan työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin eli työpaikan sisäisen ja ulkoisen vetovoiman kehittämisestä. Alan houkuttelevuuden ja yksittäisen yrityksen kannalta on siis tärkeää, että ymmärretään työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin yhteys. Työnantajabrändi luo Huhdan ja Myllyntauksen (2020, 16) mukaan lupauksen siitä, millaista työpaikassa olisi työskennellä. Tätä brändiä voidaan parantaa kehittämällä työntekijäkokemusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että työntekijäkokemuksen kehittämisen ainoa tehtävä ei ole työnantajabrändin vahvistaminen. Sen avulla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa sekä parantaa työntekijöiden arkea ja työnteon edellytyksiä.

Työntekijäymmärryksen merkitys vetovoimatyössä, on yrityksen nykyisten työntekijöiden osaamisen ja määrän kartoittaminen, mutta se auttaa myös arvioimaan millaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa kaivataan. Sen avulla voidaan myös mitata ja kehittää työntekijäkokemusta ja työntekijäbrändiä (Huhta & Myllyntaus, 47.)

Huhta ja Myllytaus (2020, 71–73) kertoo työntekijäymmärryksen tähtäävän johtamiseen, joka perustuu tietoon ja jossa päätökset tehdään aina tietopohjalta. Kun työntekijäymmärrystä lähdetään kehittämään, täytyy aina ensimmäisenä hahmottaa tämänhetkinen kokonaiskuva ja asettaa tavoite, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteen ollessa selvillä, täytyy päättää tiedonkeruumenetelmä, jolla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. Tiedonkeruumenetelmiä käsitellään tarkemmin luvussa 4. Täytyy kuitenkin muistaa, että mittaamisen on oltava tarkoituksenmukaista eikä sitä kannata suorittaa vain mittaamisen ilosta. Kerätty tieto on myös hyödynnettävä ja jalkautettava, jottei työntekijöiden luottamus kyselytutkimuksiin horjuisi.

Luukka (2019, 118) esittää, että työntekijäymmärryksen tulee olla kaiken johtamisen keskiössä. Se tuo Huhdan ja Myllyntauksen (2020,70) mukaan esiin faktat, jotka kertovat yritykselle tämänhetkisten ja mahdollisten tulevien työntekijöiden mielikuvat, tunteet, tarpeet ja toiveet. Luukka (2021, 4–9) muistuttaa, että organisaatiot koostuvat yksittäisistä ihmisistä, jotka ovat aina organisaation vahvin ja heikoin lenkki. Heitä motivoi oman elämäntilanteen mukana tuomat asiat ja he ovat keskenään erilaisia. Tähän asiaan tuskin on tulossa muutosta ja siksi yksilön pitäisi olla työntekijäymmärryksen keskeisin asia.

2.1 Työntekijäkokemuksen määrittely

Työntekijäkokemus on Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 120) mukaan työntekijän ajatuksia ja tunteita, joita syntyy vuorovaikutuksesta työnantajan kanssa liittyen työhön, työympäristöön ja organisaatioon työnantajana. Morgan (27.5.2015) esittää, työntekijäkokemuksen alkavan jo ennen, kun työntekijä aloittaa työsuhteen. Hänen mukaansa se alkaa jo silloin, kun työntekijä löytää ja hakee työpaikkaa ja jatkuu sen jälkeen, kun työntekijä lähtee yrityksestä. Maylett (2019, luku 3) on kuitenkin sitä mieltä, että vaiheet, jotka tapahtuvat työntekijän ensimmäisen yhteydenoton ja viimeisen irtisanomisen jälkeisen vuorovaikutuksen välillä kuvaavat työsuhteen elinkaarta, eikä niinkään työntekijäkokemusta. Vaikka työsuhteen elinkaaren vaiheet ovat osa työntekijäkokemusta, eroaa ne toisistaan kahdella erittäin merkittävällä tavalla: käsityksillä ja odotuksilla.

Hannola ja Rautanen (28.2.2021) ovat sitä mieltä että, ihmisen omasta näkökulmasta katsottuna olemme kaikki ensisijaisesti ihmisiä ja meillä on halu tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti tuntevina ja kokevina yksilöinä, emme osana persoonatonta massaa, “henkilöstöä”. Työntekijäkokemusajattelussa on keskeistä ymmärtää yksilöiden tunteiden merkitys sekä tukea ja huomioida niitä.

Tunteet eivät ole työelämässä olleet perinteisesti kiinnostuksen kohteena, vaikka todellisuudessa juuri tunteiden kautta päästäisiin tehokkaasti kiinni työntekijöiden kriittisiin hetkiin ja löydettäisiin ne asiat, joilla on eniten merkitystä.

Morganin (27.5.2015) näkemyksen mukaan työntekijöiden kokemuksesta ei välitetty vuosikymmeniä sitten, koska kaikki valta oli työnantajalla. Silloin ei keskitytty sitoutumiseen, inspiraatioon, voimaantumiseen, kauniiden työpaikkojen suunnitteluun, modernin teknologian käyttämiseen tai vastaaviin. Nykyään kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja siksi organisaatioiden on luotava paikka, jossa ihmiset haluavat työskennellä. Maylett (2019, luku 2, luku 9) esittää että organisaatiot, joissa on sitoutuneita työntekijöitä ovat kannattavampia, kasvavat nopeammin, niillä on alhaisemmat kustannukset ja suurempi liikevaihto. Parhaiten menestyvissä organisaatioissa johtajat pitävät eniten huolta työntekijöiden odotusten hallitsemisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Vaativassa työssä ja vaikeimpina aikoina työntekijöillä pitäisi olla aina tunne, että heitä kohdellaan rehellisesti, avoimesti ja kunnioittaen.

Vahva työntekijäkokemus heijastuu Talent Vectian (2020, 4) mukaan organisaation menestykseen koska se sitouttaa työntekijöitä organisaation visioon, vahvistaa parhaiden osaajien houkuttelua ja motivoituneena pysymistä työssään sekä luo pohjan vahvalle asiakaskokemukselle. Työn murroksessa hyvä työntekijäkokemus luo aitoa etumatkaa ja kestävää kilpailuetua. Vaikea, haastava ja jopa uuvuttava työ voi olla kiinnostavaa – ja työntekijät voivat rakastaa sitä – jos johtaja luo puitteet, jotka ymmärtävät ja täyttävät ihmisten odotukset ja palkitsevat heidän panoksensa (Maylett 2019, luku 3). Sutisen ja Haapakorvan (2021, 37) mukaan jokainen ryhmä ja organisaatio on ainutlaatuinen ja sisältää erilaista osaamista, mutta myös uskomuksia, erilaisia innostuksen lähteitä ja intohimoja. Niillä on keskeinen merkitys, kun halutaan valita strategia, jolla onnistua.

Batat (2022, 1000) tuo esiin uudenlaisen työntekijäkokemuksen viitekehyksen, joka perustuu työntekijän hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen väliseen suhteeseen (Kuva 2.)

Työntekijäkokemuksen rakentaminen tulisi sen mukaan linkittyä työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tämä viitekehys koostuu kolmesta kokonaisuudesta: henkilökohtaisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta.

Kuva 2. Työntekijäkokemus ja hyvinvointi (mukaillen Batat 2022, 1000)

Batatin mukaan henkilökohtainen kokonaisuus koostuu kognitiivisesta, affektiivisesta, konatiivisesta ja spirituaalisista ominaisuuksista. Kyrö, Mylläri ja Seikkula-Leino (2008, 273–274) kertovat kognitiivisen alueen sisältävän havainnointia, tunnistamista, kuvittelemista, arviointia ja päättelyä. Affektiivisuus liittyy ihmisen tunteisiin ja temperamenttiin. Näistä temperamentti on pysyvämpi ja persoonaan linkittyvä ulottuvuus, kun taas tunteet voivat vaihdella tilanteen mukaan. Konatiivinen rakenne koostuu motivaatiosta ja tahdosta eli tietoisista tavoitteista ja pyrkimyksistä. Spirituaalisuudella tarkoitetaan Mieli ry:n (s.a.) mukaan yleisesti ottaen yhteyden tuntemista johonkin itseämme suurempaan kuten luontoon, ihmisyyteen tai maailmankaikkeuteen. Batatin (2022, 1002) mukaan juuri näiden osa-alueiden tunnistaminen ja yksilöiden hyvinvoinnin edistäminen auttaa hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa.

Sosiaalinen kokonaisuus liittyy Batatin (2022, 1003) mukaan organisaation sosiaalistumiseen ja jakamiseen. Nämä kaksi näkökulmaa antavat työntekijälle mahdollisuuden tuntea yhteenkuuluvuutta ja mahdollistaa tunteiden jakamisen, sekä oman sosiaalisen identiteetin määrittelemisen. Jakamisella viitataan organisaation kykyyn luoda järjestelmä, joka saa työntekijät vahvistamaan yrityksen arvoja ja kollektiivisia siteitä, kuten luottamusta ja läheisyyttä. Organisaation sosiaalistuminen on työntekijän matka yrityksessä ja pitää sisällään tunteet ja käsitykset, joita sen aikana syntyy. Se on yksi tärkeimmistä asioista työntekijäkokemuksen kannalta, koska sen kautta työntekijä oppii yrityksen arvot ja käytänteet.

Kulttuuriset kokonaisuudet kattavat työpaikan symboliikan ja organisaation narratiivit auttavat yhdistämään yksilön (työntekijän) ja muut (työntekijän työtoverit, organisaation ja sidosryhmät) (Batat 2022, 1004). Huhta ja Myllyntaus (2021, 168) kuvailevat kulttuurin muodostuvan ihmisryhmissä ja

se voi jäädä elämään, vaikka kulttuurin synnyttäneet ihmiset vaihtuisivat. Kulttuuri on kriittinen osa työntekijäkokemusta koska se määrittelee hyvin paljon, millaista työpaikalla on olla töissä. Toisaalta Kuusela (2015, 49–50) linkittää kulttuurin ja edellä mainitun sosiaalistumisen vahvasti yhteen. Hänen mukaansa yhdessä toimimalla syntyy kokemus kulttuurista, ja ihminen omaksuu säännöt vuorovaikutustilanteissa ja saatamme toimia lähes huomaamatta sosiaalisen arvostuksen mukaan.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 182) muistuttaa että yksilölle luonteenomaista on luoda hyvät ihmissuhteet ja yhteisöllisyyden tarve on yksi ihmisen perusmotiiveista. Työkaverit vaikuttavat työtyytyväisyyteen paljon ja hyvät työkaverit sitouttavat työntekijää yritykseen, eikä työyhteisöä haluta jättää vaikka jokin muu asia työssä ei niin miellyttäisikään. Aro, Aho, Kedonpää, Lappi ja Rämö (2018, 50) kuvailevat hyvän työilmapiirin perustuvan ihmisten käytökseen. Työilmapiiriin tai työhyvinvointiin on turha panostaa, mikäli ihmiset käyttäytyvät töissä huonosti. Huono käytös voi aiheuttaa työyhteisössä stressiä, mielipahaa sekä haittaa yksilön ja yhteisön terveydelle.

Talent Vectian (2020, 11) tekemän työntekijäkokemuksen tila -tutkimuksen mukaan asiakaskokemus nähdään yrityksissä lähes poikkeuksetta strategisesti tärkeänä mutta työntekijäkokemus nähtiin strategisesti tärkeänä vain 50 % organisaatioista. Vaikka työntekijäkokemus on Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 52–53) näkemyksen mukaan jäänyt organisaatioiden kehityksessä asiakaskokemuksen jalkoihin, on tässä järjestyksessä myös hyvä puoli. Oppeja, joita on kehitetty asiakaskokemuksen kehittämiseen, voidaan soveltaen käyttää ohjenuorana myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemusta kehittäessä voidaan sitä tarkastella kolmesta lähtökohdasta: 1) Asiakas on vapaaehtoisesti asiakkaana, 2) asiakaskunta on segmentoitu siten, että tärkeimmät asiakasryhmät on tunnistettu ja 3) asiakkaan toiveita kuunnellaan herkästi.

Maylett (2019, luku 3) muistuttaa että työntekijät ovat brändin kasvot. Asiakkaat näkevät yrityksen verkkosivut, markkinoinnin ja kiinteistön, mutta suorassa yhteydessä asiakkaisiin ovat työntekijät. Kuluttajat ja myyjät ovat ihmisiä ja reagoivat intuitiivisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, enemmän kuin iskulauseisiin, pakkauksiin tai alennuksiin. Myös Luukka (2021, 5) toteaa että useiden tutkimusten mukaan suurin asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä on työntekijäkokemus. Työntekijöiden kokemus työpaikastaan vaikuttaa eniten asiakkaiden kokemukseen yrityksestä, sen tuotteista, palveluista, brändistä ja laadusta.

Mäkelä (16.9.2021) kertoo kuinka ravintola-alalla riittää töitä, mutta tekijät puuttuvat. Vetovoimatekijöiden puuttuminen on suurin syy alan työvoimapulaan, jossa palkkakysymys on keskeinen haaste. Hän muistuttaa, että työnantajilla on mahdollisuus vaikuttaa vetovoimaisuuteensa työnhakijoiden silmissä. Johtaminen ja työolot ovat alueita, joissa ainakin yksittäiset työnantajat voivat pärjätä kilpailussa osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta. Ympäripyöreän vastuullisuusviestinnän

sijaan ravintoloitsija voi erottautua kertomalla konkreettisista teoista: tasapuolisesta työvuorosuunnittelusta, turvallisesta työympäristöstä, tarkoituksenmukaisista työvälineistä ja tarkasti lasketuista, säännöllisesti maksetuista palkoista.

Mikäli työntekijäkokemuksessa on ongelmia niin se ei Jonesin, Holman ja Ruusuvuoren (11.5.2022 8-9min.) mukaan poistu sirkushuveilla ja säkkituoleilla. Ne voivat näyttäytyä työntekijöille jopa ilkeilynä, mikäli työntekijäkokemuksen johtamisessa on oikeita ongelmia.

2.2 Kokemuskahdeksikko

Työntekijäkokemuksen viitekehyksen (kokemuskahdeksikon) avulla Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 159) mukaan saadaan kuvattua kattavasti organisaation nykytilaa. Se auttaa keskusteluissa työntekijöiden kanssa käymään keskusteluja ja selvittämään, mitä he pitävät merkityksellisenä ja mitä he tarvitsevat työssä onnistuakseen. Morganin (2017,12) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on kolme: teknologinen, fyysinen ja kulttuurillinen ympäristö, mutta Huhta ja Myllyntaus (2021, 159–160) pitävät näitä riittämättöminä. Sen sijaan he ovat luoneet oman kahdeksanosaisen mallin (Kuva 3).

Kuva 3.Työntekijäkokemuksen viitekehys- kokemuskahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 160–161) viitekehys kuvaa tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Eri osa-alueet eivät ole tärkeysjärjestyksessä, mutta voidaan lajitella niin, että ylärivillä ovat niin sanotut abstraktit- organisaation ytimessä olevat asiat ja alarivillä konkreettiset asiat, jotka voidaan ratkaista rahalla. Näiden elementtien kautta voidaan vaikuttaa siihen, miltä työn tekeminen tuntuu, missä määrin työnteko on antoisaa ja palkitsevaa ja missä määrin työ mahdollistaa työn imua. Työn imulla tarkoitetaan Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 24) mukaan positiivista ja suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jossa työntekijä kokee olevansa energinen, innostunut ja syventynyt työhönsä. Morgan (2017, 6) muistuttaa, että monet yritykset pitävät työntekijäkokemusta ja työn imua (ts. motivaatio/sitoutuminen) vaihtoehtoisina ilman erottavia tekijöitä, mikä on väärin. Työn imussa on ollut kyse lyhytaikaisista kosmeettisista muutoksista, joilla yritykset ovat yrittäneet parantaa toimintatapaansa, mutta työntekijäkokemus on pitkän aikavälin uudelleensuunnittelua. Jokainen kokemuskahdeksikon osa-alue on itsessään jo laaja ja siksi Huhta ja Myllyntaus (2021, 160) suosittelee, että organisaatiot itse kopioivat, soveltavat tai rakentavat omansa. ”Kaikki on työntekijäkokemusta”-ajattelu ei auta ymmärtämään, millä asioilla on suurin merkitys työntekijäkokemukseen, ja mihin osa-alueista tulisi panostaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Myöskään tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kaikkia työntekijäkokemuksen viitekehyksen (kokemuskahdeksikon) osa-alueita. Huhta ja Myllyntaus (2021, 162) tuo esiin kokemuskahdeksikon jaottelun olevan keinotekoinen siinä mielessä, että osa asioita olisi mahdollista luokitella useaan kategoriaan. Esimerkiksi onnistunut viestintä oli usein aihe, joka toistui useissa viitekehyksen kohdissa.

3 Viestintä

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön viestintää ja etenkin sisäistä viestintää. Yksi työntekijäkokemukseen merkittävästi vaikuttava tekijä on viestintä ja sen onnistuminen työyhteisössä. Viestimme päivittäin työyhteisössä monin eri tavoin. Työelämän viestintä on teknologian kehityksen myötä siirtynyt hyvin paljon sähköiseksi, mutta fyysisellä kanssakäymisellä on edelleen paikka työyhteisöissä.

3.1 Työyhteisön viestintä

Yrityksessä tapahtuva viestintä on Honkalan, Kortetjärvi-Nurmen, Rosenströmin ja Siira-Jokisen (2017, 13) mukaan sekä sisäistä, että ulkoista. Vuorovaikutusta tapahtuu yrityksen sisällä johdon ja työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden, henkilöstöryhmien ja eri osastojen välillä. Sisäinen viestintä on työntekijäkokemuksen kannalta olennaisempi, kuin ulkoinen viestintä, joten opinnäytetyö keskittyy siihen.

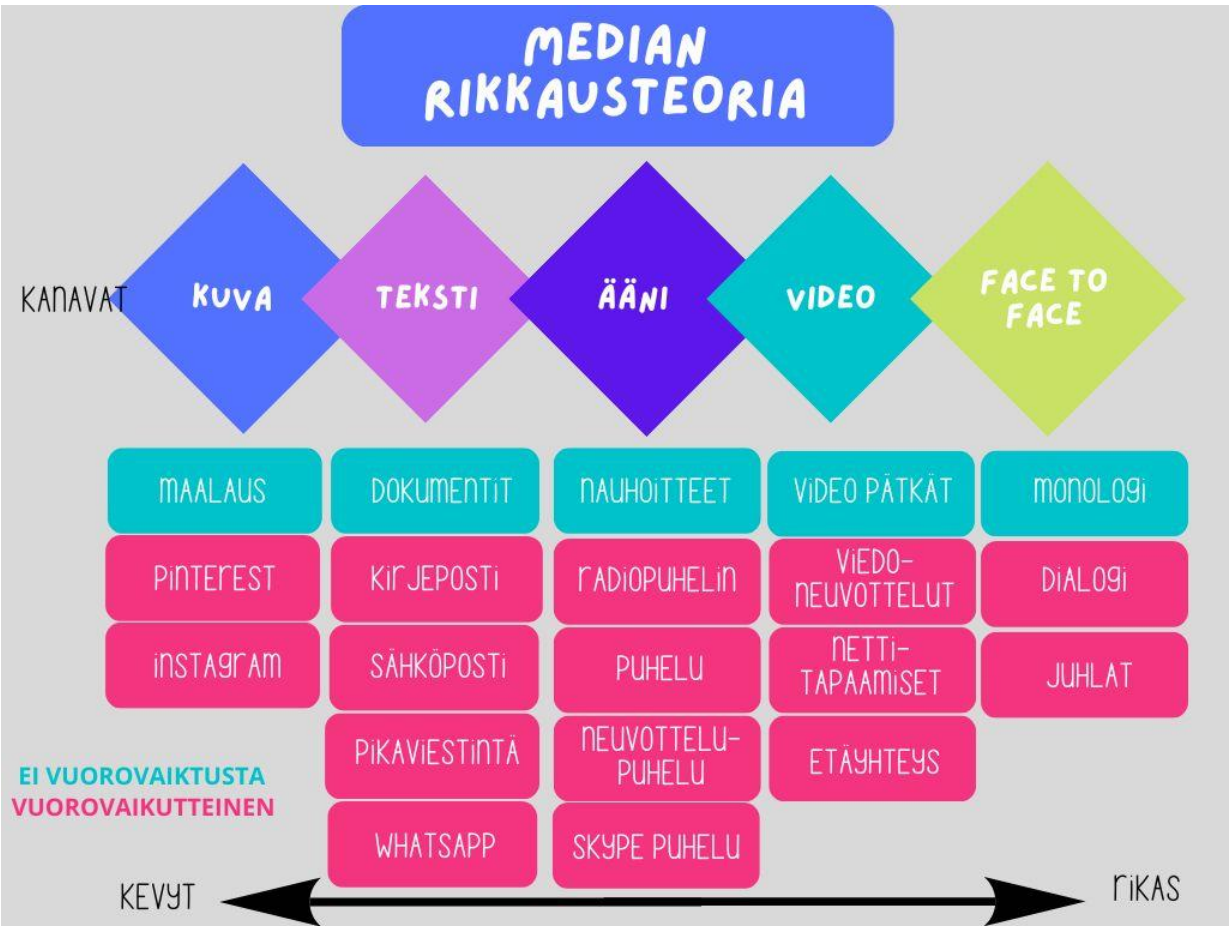
Johdon ja työntekijöiden vuoropuhelu on välttämätöntä, sillä työntekijäkokemusta kehitetään yhtä paljon alhaalta ylös kuin ylhäältä alas (Huhta & Myllyntaus 2021, 52). Luukan (2019, 129) mukaan työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. On siis selvää, että tutustuakseen työntekijöihin ja ymmärtääkseen heitä, on onnistuneen viestinnän merkitys suuri. Murchin (2016, luku 1) mukaan ei voi tehdä merkittävää työtä ilman merkittäviä keskusteluja ja ilman merkittäviä keskusteluja ei voi olla merkittäviä suhteita. Duunitorin ja Taloustutkimuksen (2021) raportti osoittaa, että sisäinen tiedonkulku on tyypillisesti osa-alue, johon ollaan tyytymättömiä. Tärkeimmät tekijät kokonaistyytyväisyyden kannalta ovat sisäisen viestinnän avoimuus, oikea-aikaisuus ja ymmärrettävyys.

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 166) toteaa viestinnän olevan teoriassa yksinkertaista. Se on tiedon siirtämistä ihmiseltä toiselle, mutta koska ihmiset ovat erilaisia, viestinnästä tulee monimutkaista. Esihenkilö ei voi enää johtaa jakamalla tehtäviä yksipuolisesti alaisilleen. Hänen pitää käyttää paljon pehmeitä vaikutuskeinoja eli osallistaa henkilöstöä tekemään parhaansa. Osallistaminen ja yhdessä tekeminen pitää kuitenkin suunnitella tarkasti. Se edellyttää haastamista, kysymistä, kuuntelua ja keskustelua. On tärkeää yrittää ymmärtää toisen mielipiteitä ilman omia ennakkokäsityksiä. Vuoropuhelulle kannattaa luoda paljon mahdollisuuksia, kuten tilaisuuksia, joissa henkilöstö eri osastoilta ja organisaation eri tasoilta kohtaa. Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen, heidän hiljaisen tiedon ja ryhmävoiman hyödyntäminen on organisaation menestyksen perusta. (Järvinen 2018, 119; Marjamäki & Vuorio 2021, 38; Ilmakangas 2.12.2019.)

Joki (2021,164–165) muistuttaa, että vilpitön ja avoin keskustelu parantaa merkittävästi työyhteisöjen toimintaa niin henkilöstön viihtyvyyden kuin liiketoiminnan kannattavuudenkin näkökulmasta. Voidakseen hoitaa työnsä hyvin työntekijän on oltava tietoinen omista tehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstään ja yrityksen tavoitteista. Jos tarvittavaa tietoa ei saa, syntyy epävarmuutta ja huhuja, jotka voivat vaikuttaa hyvinkin kielteisesti työntekijöiden työmotivaatioon (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107.)

Koska sisäisen viestinnän ympäristö muuttuu jatkuvasti monista syistä, erityisesti uusista teknologioista, organisaatioiden on sopeuduttava nopeasti yrittäessään tavoittaa työntekijänsä. Päättäessään käytettävästä kanavasta, sisäisen viestinnän johtajien tulee olla tietoisia työntekijöidensä mieltymyksistä (Vercic & Spoljaric 2020, 1.)

Draft & Lengel (1986, 544–568) esittelivät median ilmaisuvoimaisuuden teorian (Media Richness Theory, MRT) joka tutkii, kuinka erilaiset mediat sopivat eri viestintätarkoituksiin. Web Meetupsin (2015) tulkinnan mukaan teoriassa "rikkaampi" media soveltuu parhaiten monimutkaisten epäselvien ongelmien ratkaisemiseen, kun taas "kevyt" media soveltuu parhaiten yksinkertaisten, varmojen ja yksiselitteisten viestien välittämiseen (Kuva 4).



Kuva 4. Median rikkausteoria (mukaillen Draft & Lengel 1986, 544–568; Web Meetups 2015)

Median ilmaisuvoimaisuuden teoriaa on tutkittu paljon ja sitä on myös kritisoitu. Suosiosta huolimatta teorian ongelmana ovat olleet empiiristen tutkimusten epäjohdonmukaiset tulokset. Lisäksi viimeaikainen edistynyt viestintätekniikka on tuonut entistä enemmän haasteita alkuperäisille konsepteille (Ishii, Lyons & Carr 2019, 124.) Juholin (2022,142) on myös sitä mieltä, että tarkkoja rajoja medioiden välillä on vaikea piirtää, koska viestinnän laatuun ja kokemuksiin vaikuttavat ihmiset itse. Esimerkiksi videokokous voi olla vuorovaikutteisuuden suhteen rikas, neutraali tai pelkistetty. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavat ihmisten tavat olla vuorovaikutuksessa sekä monet tilannetekijät. Marjamäen ja Vuorion (2021, 106) mukaan kasvokkainen viestintä olisi usein paras tapa keskusteluun, mutta ei aina mahdollinen. Tiedottavalle viestinnälle ja ohjeille on paikkansa, mutta vähintään yhtä tärkeää on rakentaa kanavat ja toimintamallit kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Sisäiset ja ulkoiset sosiaalisen median kanavat onneksi täydentävät palettia.

Juholin (2022, 135) pitää digitaalisuuden etuina työn helpottumisen, sujuvan tiedon- ja kokemusten vaihdannan, riippumattomuuden ajasta ja paikasta sekä kustannusten säästämisen ja tehokkuuden lisääntymisen. Edellytyksinä taas pidetään yksilöiden hyviä sosiaalisen median taitoja, tiimin

jäsenten ja muiden osapuolten tiivistä sosiaalisen median käyttöä sekä esihenkilöiden ja tiimin jäsenten vuorovaikutuksen määrää.

Työyhteisöviestinnän perusrakenne eli infrastruktuuri mahdollistaa työyhteisön jäsenten ja siihen muulla tavoin liittyvien tiedon saamisen, jakamisen ja vaihdannan. Infrastruktuuri rakentuu neljästä elementistä live- eli elävä, kasvokkain käytävä viestintä, digi- eli digitaalinen ja mobiiliviestintä, vähemmän käytetty printtiviestintä sekä näiden yhdistelmät, hybridisovellukset. (Juholin 2022, 142.) Marjamäki ja Vuorio (2021, 66) varoittavat organisaatioita ajautumasta tilanteeseen, jossa viestintäkanavia on paljon, mutta kukaan ei oikeastaan ymmärrä mitä missäkin kanavassa tavoitellaan ja mitä siellä kuuluisi tehdä. Kaikkia näitä kanavia ei ole otettu käyttöön samanaikaisesti ja niiden kautta tavoitettavat ryhmätkin ovat voineet muuttua ajan kuluessa.

Juholinin (2022, 140–147) mukaan vaikuttava työyhteisöviestintä rakentuu neljästä ulottuvuudesta:

- Johdettu keskustelu. Työyhteisön isot ja merkittävät asiat vaativat johdettua keskustelua, joka etenee suunnitelmallisesti, huolellisesti valmisteltuna ja dokumentoituna. Työkaluina ovat esimerkiksi teema- tai tehtäväryhmät, työpajat tai verkkoaivoriihet.
- Selkeä tiedottaminen, faktatiedon saatavuus.
- Yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen. Yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan vaatii yhteistä aikaa, paikkaa ja yhteisen asian ja sen kokemisen omaksi. Vaikka yhteisöllisyyden ylläpitämien voi olla monissa olosuhteissa vaikeaa, sitä kannattaa yrittää esimerkiksi lisäämällä vapaamuotoisten keskustelujen määrää.
- Vastuullinen dialogi. Merkitsee oikeuksia ja velvollisuuksia, vapautta ja vastuuta kommunikoida työyhteisössä ja verkostoissa. Dialogi sisältää tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen idean.

Thortonin (2019, 109) mukaan onnistuneiden sisäisen viestinnän kanavien toteuttamisessa on edelleen ongelmia. Viestien tulisi olla yhteydessä työntekijöihin, koska heidän työnsä takaa kokonaismenestyksen. Työntekijöiden on pystyttävä sisäistämään viestien avulla, mitä koko yrityksen strategia heille merkitsee ja siten tuottaa tulosta. Työntekijät hukkuvat Bartonin (2022) mukaan tietoon, mutta samaan aikaan he kaipaavat ymmärrystä. Rossin (11.5.2017) mukaan taas useimmiten sisäinen viestintä koetaan liian vähäiseksi tai informaatioarvoltaan niukaksi. Koetaan, että informaatiota ei ole saatavilla, sitä ei jaeta tarpeeksi, sen sisältöön ei olla tyytyväisiä, sitä ei osata tulkita, tai se tulee väärään aikaan ja useimmiten liian myöhään.

3.2 Esihenkilön ja alaisen välinen viestintä

Vaikka sisäisen viestinnän kanavia on lukuisia, mikään ei kuitenkaan korvaa esimiesten alaistensa kanssa käymää keskustelua ja johdon näkymistä ja kuulumista henkilöstön parissa (Joki 2021,

168). Juholin (2022, 299) ei pidä nykyaikaisina johtajia, jotka piiloutuvat norsunluutorniin ja kulma-huoneisiin. Sen sijaan käymällä lounaalla tai kahvilla työporukan kanssa, palvelemalla asiakkaita tai perehdyttämällä uusia työntekijöitä johtajat saavat konkreettisen kuvan työntekijöistä ja heidän arjestaan. Parhaimmillaan yhdessä vietetty aika voi rentouttaa työntekijät ja saada heidät kommentoimaan ja esittämään kysymyksiä spontaanisti.

Mayletin (2019, luku 4) mukaan kahdenkeskeisen viestinnän tapahtuessa ilman häiriöitä, asiat yleensä sujuvat hyvin. Vaikka viesti olisi osittain negatiivista esimerkiksi uhka irtisanomisista työntekijät voivat kokea, että esihenkilöt ovat olleet suoria työntekijöiden kanssa ja viestineet avoimesti ja läpinäkyvästi. Luottamus kasvaa, koska työntekijät tuntevat olevansa tasa-arvoisia, kuultuja ja arvostettuja. Heillä voi olla tunne, että tulevaisuuteen voi suhtautua luotettavasti ja näin ollen he ovat valmiita panostamaan sitoutumiseen. Toisaalta Jones, Holma ja Ruusuvuori (11.5.2022 15–17 min.) kokevat ongelmallisena, että usein työntekijän halu kehittää työpaikkaa ja työyhteisöä nähdään valittamisena, hankaluutena tai kritisoimisena. Esihenkilöt eivät aina asennoidu työhönsä siten, että heidän tehtävänänsä olisi kuunnella ja ottaa ehdotuksia vastaan ja miettiä mitä asialle voisi tehdä. Työntekijä voi saada hankalan ihmisen maineen ja se leima voi kulkea mukana, vaikka tahto olisi keskustella asioista, jotka työympäristössä ei toimi.

Murchin (2016, luku 6) mukaan riittäväksi koettu turvallisuus keskusteluissa johtaa rehellisyyteen, joka auttaa saavuttamaan parhaat tulokset. Jos ihmiset eivät tunne oloaan riittävän turvalliseksi, he eivät todennäköisesti kuule, mitä sanotaan, ja mahdollisuus saavuttaa rakentava lopputulos tai ratkaisu on epätodennäköisempää.

Booherin (2017, luku 16.) mukaan jokainen voi oppia tarkoituksellista viestintää ja siten lisätä vaikutusvaltaansa. Hän listaa parhaita käytänteitä, joita vahvat viestijät käyttävät:

- Todenmukaisuus on perusta kahden ihmisen väliselle vuorovaikutukselle. Se luo luottamuksenilmapiirin ja ilman luottamusta yhteys voi katketa.
- Kuunteleminen, (huomaa ero kuulemiseen) hyödyttää vahvoja kommunikoijia monin tavoin. Kuuntelemalla osoittaa kiinnostusta toista osapuolta kohtaan, oppii ja pystyy reagoimaan tilanteen vaatimalla tavalla.
- Kehonkieli on yksi osa viestintää. Sitä voidaan tulkita äänensävyllä ja- voimakkuudella, ilmeellä, katsekontaktilla tai sen puutteella, hymyllä, nyökkäyksillä, eleillä, kättelyllä ja kehon asennoilla.
- Emotionaalinen yhteys. Kuulijan negatiivinen tai positiivinen ajattelutapa ja asenne vaikuttaa viestin tulkintaan. Arkaluontoisen viestin kertomiseen valitaan siihen sopiva tunnetila.
- Ajoituksen tärkeys.
- Kiistanalaisista aiheista keskustelu luottamuksellisesti vaatii johtajuutta.

- Huolellisesti valitut sanat. Juholinin (2022, 152) mukaan innostava viestijä tulkitsee asioita sellaisella kielellä ja kielikuvin, joita muut ymmärtävät ja sisäistävät.

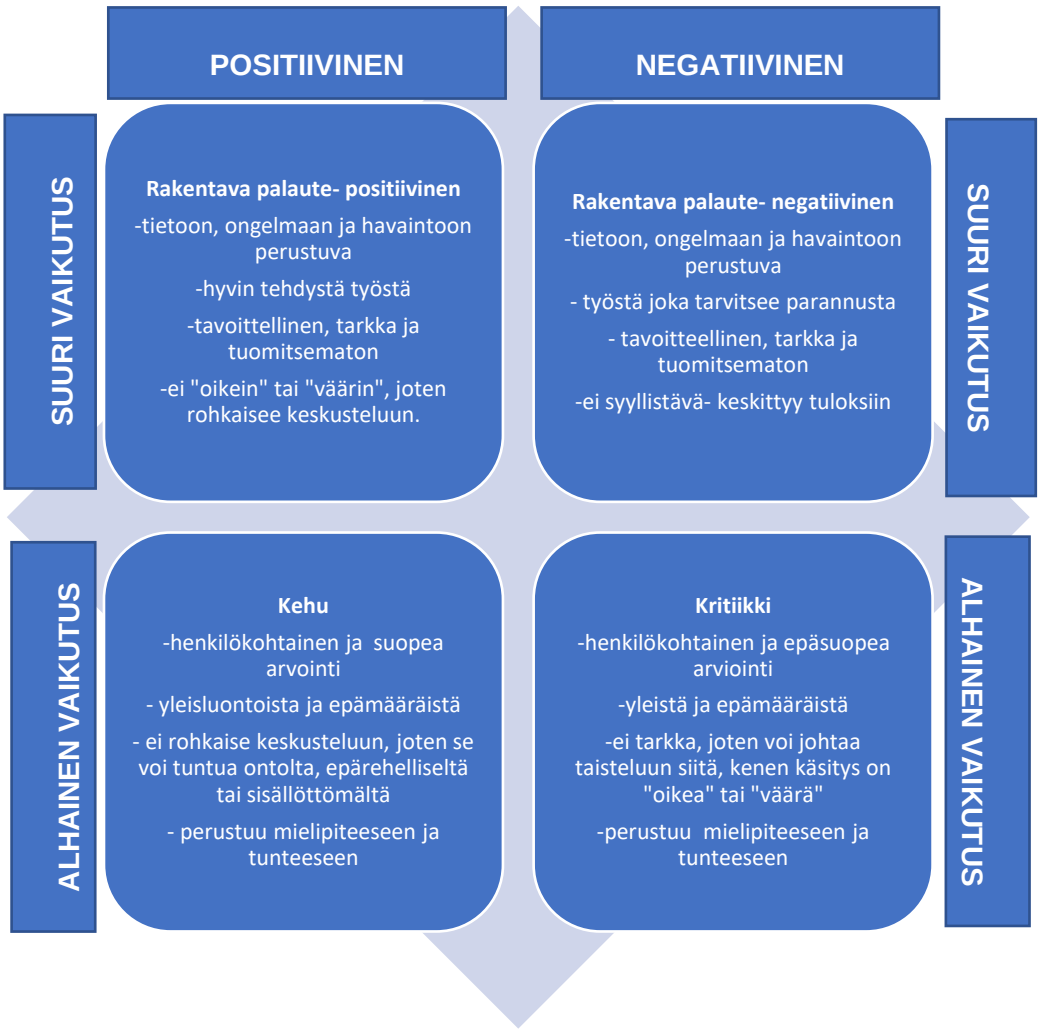
3.3 Palautteen merkitys työntekijäkokemuksessa

Fambitionin (s.a., 9) laatimassa oppaassa avataan tyypillisiä kriittisiä hetkiä työntekijän kokemuspolun varrelta. Yksi listatuista kriittisistä hetkistä liittyi palautteen antamiseen. Oppaan mukaan vastuullisen työnantajan tulisi välittää ihmisistä niin paljon, että jokaisella on mahdollisuus saada sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Palautteen antaminen kuitenkin koetaan usein vaikeaksi ja sitä jopa vältellään. Rötkinin (2015, 110) mukaan palautteen antamista ja saamista varten ei tarvitse järjestää erilaisia palautehetkiä tai erityisesti tunnistaa, että nyt annetaan tai saadaan palautetta.

Palautteen on kuljettava kolmeen suuntaan, alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan eli alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja työkaverilta työkavereille. Kun kaikki auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa, johtaminen vahvistuu moninkertaiseksi. Palautteen antamista ei pidä jättää kerran tai kaksi vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin tai 360 asteen mittauksiin, vaan sitä kannattaa antaa usein, koska ihmiset kaipaavat tietoa siitä, ovatko he tehneet asioita oikein vai väärin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, luku1.) Rötkin (2015, 111) muistuttaa, ettei palautetta tulisi antaa vain siksi, että jollakin on valtaa tai valtuus sitä antaa, koska silloin ollaan pahasti hukassa. Päämotivaationa palautetta antaessa tulisi aina olla onnistumisen tukeminen.

Palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyypillisesti työntekijöiden tavoitelistan kärjessä kysyttäessä, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä (Ylikorkala & Sweins 2015, 39). Palautteen antaminen on viestintää, mutta se näkyy myös kokemuskahdeksikon muissa osa-alueissa, kuten palkitsemisessa. Aivan liian usein, kun puhutaan palkitsemisesta, ajatellaan vain taloudellista palkitsemista ja rahaa, mutta todellisuudessa se on vain yksi osa sitä. Tulotason ja varallisuuden kasvaessa rahan merkitys ihmisille ei ole enää yleispätevä asia. Johtamisen kannalta kuitenkin näyttää siltä, että parhaimmat ja motivoivimmat keinot löytyvät nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta. (Kauhanen 2013, 103; Joki 2021, 143.)

Murch (2016, luku 3) muistuttaa että palaute, joka parantaa suorituskykyä ja ajaa muutosta, on helposti ymmärrettävissä ja opittavissa. Sen tulisi olla erityistä ja perustua todellisiin havaintoihin. Se mitä kannattaa välttää on mielipiteeseen tai tunteeseen perustuvat kehu ja kritiikki. (Kuva 5).



Kuva 5. Palautteen laatu ja vaikutus (mukaillen Murch 2016, luku 3.)

Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo (2020, 200) tuo esiin etenkin kriittisen palautteen vastaanottamiseen liittyviä mielentasoja. Jotta ihminen pystyy kehittymään, on hänen kyettävä ottamaan palaute vastaan omasta toiminnastaan. Palautteen vastaanottamista ja antamista voi harjoitella, mutta lopulta jokainen vastaa omasta tavastaan reagoida saamaansa palautteeseen. Yleisin palautteenvastaanottamisen muoto on selittäjän rooli, jossa palautteensaaja alkaa selittää omaa toimintaansa itselleen parhain päin. Näin palautteensaaja pyrkii helpottamaan omaa oloaan eikä kykene pysähtymää saadun palautteen äärelle. Myös Rötkin (2015, 113–114) pitää avointa dialogia parhaana palautteenannon muotona, mutta työntekijän näkökulmasta anonyymisti annettu kriittinen palaute kirjallisena omalle esihenkilölle voi tuntua turvallisemmalta, jotta se ei vaikuta kohteluun työpaikalla.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mistä koostuu henkilöstöravintoloiden työntekijöiden työntekijäkokemus yleisesti. Aihetta tutkitaan työyhteisön sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin johtamisen kautta ja tällä pyritään löytämään vastauksia, millaiseksi ne koetaan työntekijäkokemuksessa. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2019, 32.) Tässä työssä on nimenomaan tärkeää kuunnella yksilöitä aidosti ja kohdata heidät ihmisenä. Laadullisella menetelmällä voidaan Kanasen (2019, 33) mukaan saada syvällistä tietoa juuri niistä kohteista, joita tutkitaan, mutta se poissulkee mahdollisuuden yleistää tuloksia. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen, joten tämän tutkimuksen luonteeseen sopii, ettei vastauksia yleistetä vaikkakin tuloksissa näkyy paljon yhtäläisyyksiä. Kuten Hannola ja Rautanen (28.2.2021) toteavat ettei ihmiset halua tulla kohdatuksi osana persoonatonta massaa, “henkilöstöä” vaan ihan omana itsenänsä, yksilönä. Siksi aiheen tutkimiseen on valittu laadullinen menetelmä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa vastataan Juholinin (2022, 330) mukaan kysymykseen miten, millainen ja miksi. Vilkka (2021, 27) summaa piirteitä, joita opinnäytetöissä esiintyy tyypistä riippumatta. Niitä ovat: konteksti, tutkimusteoria, kriittinen asenne, ymmärtäminen sekä kumppanuus ja empatia. Konteksti eli asiayhteys kertoo tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta, jossa se tulee merkityksellisiksi ja tutkimisen arvoiseksi. Teorialähtöinen lähestymistapa tarkoitta Vilkan (2021, 29) mukaan esimerkiksi, että testataan teoriaan perustuvia oletuksia tai tarkastellaan aineistoa teorian kautta. Sitä voidaan soveltaa etenkin tutkimustyyppiseen opinnäytetyöhön, jonka aiheesta löytyy paljon tietoa. Työntekijäkokemuksen teemat ovat lähes poikkeuksetta monimutkaisia, koska ihmiset eivät itsekään välttämättä tiedä tarkasti, mitä haluavat ja millaisia merkityksiä eri asioihin yhdistävät (Huhta ja Myllyntaus 2021, 107). Opinnäytetyössä on pakko kohdistaa aineiston kokoamista esimerkiksi rajattuun aiheeseen, tilanteeseen tai tapahtumaan sekä teemoihin aihepiirissä, koska opinnäytteeseen varattu aika on rajallinen (Vilkka 2021, 52).

Koska työntekijäkokemus koostuu niin monista eri osa-alueista, eikä niitä kaikkia pysty, eikä kannata samassa tutkimuksessa käsitellä, olen rajannut tutkittavan aiheen työntekijäkokemukseen yleisellä tasolla ja syventyen hieman työyhteisön sisäisen viestinnän ja palautekulttuuriin johtamiseen työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Mikäli lähtisin tutkimaan kaikkia kokemuskahdeksikon osa-alueita, en opinnäytetyön laajuuden puitteissa pystyisi saamaan niin syvällistä tietoa, kuin rajaamalla aiheen mielestäni keskeisempään. Etenkin esihenkilön ja alaisen välinen viestintä sekä palautekulttuuri ja niiden vaikutus työntekijäkokemukseen ovat keskiössä tutkimuksessa, mutta aihetta tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta. Koska aiheet ovat työntekijöille

henkilökohtaisia kokemuksia ja tunnetiloja, on mielestäni paras tapa tutkia aihetta kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä.

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa (Vilkka 2021, 11). Laadullisilla menetelmillä pystytään syventämään ymmärrystä ja löytämään merkityksiä ja selityksiä, joihin kyselyt eivät pysty tuottamaan vastauksia (Huhta & Myllyntaus 2021, 106). Laadullinen tutkimus on aina ihmistieteellistä tutkimusta. Se kohdistuu sosiaalisen maailman ilmiöihin ja tai ihmisen tekemiin tuotoksiin. (Pitkäranta 2014, 22.) Laadullista tutkimusta käytetään eri aloilla muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden kehittymisen, moniammatillisuuden, osaamisen, rekrytoinnin sekä opiskeluun liittyvien kokemusten tutkimukseen. Yhteistä kaikille on, että tiedon tuottamisessa kiinnostus on henkilöiden tai yhteisöjen ilmiötä koskevissa käsityksissä tai kokemuksissa ja niiden merkityksissä. (Vilkka 2021, 11.) Työntekijäkokemuksen tutkiminen on erittäin ajankohtainen, koska ravintola-alaa on koeteltu viimevuosina paljon ja työntekijöistä on huutava pula. Työntekijäpula kuormittaa etenkin nykyisiä työntekijöitä henkisesti ja fyysisesti. On ensiarvoisen tärkeää viimeistään nyt ymmärtää, että työntekijät ovat yrityksen kantava voima ja heidän tarpeitaan tulisi kuunnella. Halusin rajata tutkittavan aiheen sisäiseen viestintään, koska se liittyy työntekijäkokemuksen useaan eri osa-alueeseen. Onnistunut viestintä ja palautekulttuuri voivat olla erittäin suuressa roolissa, kun valitaan työpaikkaa tai kun mietitään syitä pysyä nykyisessä työssään. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Kesprolle, joka haluaa selvittää työntekijäkokemusta ja työntekijöille merkityksellisiä asioita matkailu- ja ravintola-alalla. Tällä tiedolla Kespro voi auttaa alan yrityksiä kehittämään työntekijäkokemusta ja siten alan vetovoimaa ja toimialan tulosta.

Halusin ottaa toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi havainnoinnin. Havainnoinnin etuna on tilanteen ja ilmiön autenttisuus, sillä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössä (Kananen 2017, 83). Kun aloin tekemään opinnäytetyötäni ja olin perehtynyt tarpeeksi työntekijäkokemukseen, huomasin, että aloin tarkastella omaa työympäristöä sen kautta. Käyn paljon eri henkilöstöravintoloissa tuuraamassa ja auttamassa, joten havainnoin opinnäytetyöprosessin aikana erilaisia työyhteisöjä ja heidän dynamiikkaansa paljon.

4.2 Haastattelun ja havainnoinnin suunnittelu ja toteutus

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoja. Tutkimushaastattelun tavoite on Hyvärisen, Suonisen ja Vuoren (s.a.) mukaan tuottaa tietoa ja aineistoa vastaamaan tutkimusongelmaan. Aineisto voidaan kerätä nimenomaista tutkimusongelmaa varten, jolloin kyseessä on primääriaineisto (Kananen 2019, 29). Haastattelussa esitettyjen kysymysten rajaamisella, muotoilulla ja tyylillä on Hyvärisen, Suonisen ja

Vuoren (s.a) mukaan suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia ja keskusteluja aineistoon saadaan. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Keskusteluun perustuvassa haastattelussa lähdetään liikkeelle aihepiiristä, joka on haastateltavalle luontevin.

Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (s.a.) kuvailee laadullisen haastattelun syntyneen ajatuksesta, että haastateltavilla on mahdollisuus vastattava omin sanoin ja niin laajasti, kuin on tarve. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon ja esitetään kutakuinkin siinä muodossa, mutta vastaamisen tapa on vapaa. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei muotoilla tarkasti etukäteen ja ne voidaan esittää eri muodossa tai järjestyksessä. Tutkijan tehtävä on tutustua tutkimusaiheeseen koskevaan kirjallisuuteen, valita näkökulmansa ja kysymyksensä ja sen jälkeen päättää, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemat.

Tässä tutkimuksessa olen halunnut valita menetelmäksi yksilöhaastattelut ja tehdä ne kasvotusten, jotta pystyn viestimään haastateltavien kanssa myös nonverbaalisesti. Kysymyksiä ei lähetty ennakkoon, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman spontaaneja eikä haastattelija ole miettinyt vastauksia liikaa valmiiksi. Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, johon olen tehnyt kuusi kysymystä, mutta pidin mahdollisuutena, että haastattelun aikana voi tulla tarkentavia kysymyksiä ja jatkokysymyksiä (ks. liite1).

Halusin saada tutkimukseen mukaan viiden suurimman henkilöstöravintola-alan toimijan työntekijöitä. Pyysin kahta haastateltavaa kustakin yrityksestä*: ISS Palvelut (420 101 000), Palmia Oy (100 963 000), Compass Group Finland Oy (100 281 000), Sodexo (67 405 000) ja Antell (19 229 000). Kriteerinä oli, että he eivät saaneet olla esihenkilöasemassa. ISS Palvelut kieltäytyivät vedoten heidän parhaillaan käynnissä olevaan koko henkilöstön kattavaan henkilöstötyytyväisyys kyselyyn joka yrityksen näkökulmasta tuottaa tarvittavan tiedon oman toiminnan ja esihenkilötyön kehittämiseen. Sodexo vastasi haastattelupyyntöihin alustavasti myöntävästi, mutta useista pyynnöistä huolimatta, he eivät ehtineet saada haastateltavia nimettyä. Muista yrityksistä tavoitin haastatteluihin tarvittavat kaksi henkilöä. Tosin Palmia Oy:ltä sain aluksi kaksi haastateltavaa samasta toimipaikasta, jossa oli yhteensä vain neljä työntekijää. Pyysin, että saisin toisen haastateltavan eri toimipisteestä, jotta saisin tutkimukseen heidän osaltaan laajempaa näkemystä.

*suluissa Kauppalehden (s.a.) sivuilta saatu tieto kunkin yrityksen 2021 liikevaihdosta.

Haastateltavien sukupuolijakauma oli naisoletettuja 3 ja miesoletettuja 3. Alan työkokemusta kyselyhetkellä heillä oli puolesta vuodesta 27 vuoteen ja osalla työpaikat olivat vaihtuneet työnantajayrityksen sisällä useitakin kertoja. Haastattelut sovittiin ajalle 8.9.-16.10.2022 niin, että menin

tapaamaan haastateltavia työpäivän jälkeen heidän omille työpaikoillensa. Lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka tein haastateltavan kotona ja yksi tehtiin autossani yhden haastateltavan työpaikan ulkopuolella. Haastateltavat olivat erilaisissa työtehtävissä tarjoilija, kassatarjoilija, kaksi kokkia ja kaksi ravintolatyöntekijää. Työyhteisöjen koko vaihteli 3 työntekijästä jopa n.10 hengen tiimeihin. Haastattelut pyrin pitämään n.30–45 minuutin mittaisina, jotta aineisto ei lähtisi rönsyilemään liikaa, vaan keskustelu pysyisi lähinnä kysymyspatteriston aihepiirin sisällä. Haastattelut tallennettiin Teamsilla, jolloin aineisto muodostui äänitteestä ja transkription muodostamasta tekstitiedostosta.

Etnografinen tieto perustuu tutkijan omakohtaisiin havaintoihin ja kokemuksiin, jotka hän kerää tutkimuskohteestaan. Etnografisista menetelmistä keskeisimpänä pidetään usein "osallistuvaa havainnointia" tai "havainnoivaa osallistumista" – riippuen siitä, painotetaanko tutkittavien käytäntöjen havainnoimista vai tutkijan aktiivista osallisuutta niissä (Kinnunen & Kallinen s.a.) Osallistavassa havainnoinnissa on Kanasen (2017,84) mukaan kyse siitä, että tutkija menee mukaan yhteisön toimintaan ja pyrkii pääsemään yhteisön jäseneksi. Osallistuva havainnointi etenee Kanasen (2017, 84–85) mukaan vaihe vaiheelta siten, että ensin tutkija pyrkii ymmärtämään kohdettaan yleisellä tasolla ja tutustuu ilmiöön. Yleiskuvan jälkeen näkökulmaa muutetaan siten, että aletaan kiinnittää huomiota tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin asioihin. Usein havainnoista ei Kinnusen ja Kallisen (s.a.) mukaan pysty tekemään tarkkoja muistiinpanoja tapahtumien keskellä, joten niitä täydennetään jälkikäteen. Silloin voi pohtia kohtaamisia tutkittavien kanssa ja miettiä millaisia tunteita ja ajatuksia oli havaittavissa.

Havainnointi tapahtui elokuun-marraskuun 2022 aikana. Tutkimuksen kannalta sain todella paljon hedelmällistä tieota etenkin viestinnän kannalta, koska olen jo valmiiksi luotettava yhteisön jäsen. Toisaalta minulla oli myös mahdollisuus pysyä tapahtumien ulkopuolella ja tarkkailla työntekijöiden ja esihenkilöiden tapaa toimia erilaisissa tilanteissa. En aluksi aikonut tehdä tutkimukseen havainnointia, mutta arjessani tuli vastaan niin paljon samankaltaisia tilanteita, jotka olivat niin huomionarvoisia tutkimukseni kannalta, että en halunnut niitä jättää työssäni huomiotta. Työnantajani ja työyhteisössä tiedettiin, mitä tutkin opinnäytetyössäni, mutta he eivät välttämättä aina tienneet, että havainnoin tilanteita siitä näkökulmasta. Voi siis olla, että tekemäni havainnointi voidaan joidenkin määritelmien mukaan luokitella piilohavainnoinniksi. Siinä havainnot kerätään osallistumalla kohteen elämään niin, ettei tutkimuskohde tiedä henkilön olevan mukana tutkimustarkoituksessa (Vilkka, H. 2018, 138). Kirjasin tilanteita ranskalaisin viivoin vihkoon muistiin, jotta voin työssäni hyödyntää keräämääni tietoa. En kuitenkaan varsinaisesti kirjoittanut päiväkirjaa tai avannut tapauksia isommin paperille. Pidän havainnointia toissijaisena aineistonkeruumenetelmänä, eikä sitä varsinaisesti suunniteltu käytettävän työssä.

4.3 Sisällönanalyysi

Kun aineistoa kertyi, alkoi sen analysointi. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan luoda tutkittavasta ilmiöstä mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin aloitin aineiston redusoinnilla eli pelkistämisellä. Aineisto oli jo kirjallisena, sekä äänitteenä, joten lähdin purkamaan sitä Wordin taulukkoon kysymysten perusteella. Vein transkription muodostamasta tekstitiedostosta kohtia kysymysten alle ja hain sieltä yhtenäisyyksiä. Kuuntelin haastattelut useaan otteeseen samalla seuraten tekstiä ja korostin merkkaustoiminnolla sanoja, jotka toistui haastateltavien puheessa. Näitä taulukoita en voinut kuitenkaan liittää opinnäytetyöhöni, koska vastausten perusteella oli mahdollista tunnistaa haastateltava, mikäli työnantajayrityksen edustaja lukee tutkimuksen.

Redusointi vaiheen jälkeen päätin analysoida aineistoa teemoittelemalla (liite 2). Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja samalla tarjota lukijalle jälkiä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. (Juhila s.a.). Hain ensimmäisestä taulukosta vastauksia, joilla oli yhteneväisyyksiä. Tämä vaihe oli helppo, koska haastateltavien vastauksen olivat yllättävän yksimielisiä etenkin ensimmäiseen kysymykseen, jossa he saivat vapaasti kertoa, millainen heidän työntekijäkokemuksensa oli sillä hetkellä. Teemoitteluun käytin wordia ja tein myös ajatuspilviä kynällä ja paperilla, sekä ranskalaisia viivoja havainnoinnista.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset siinä järjestyksessä, jossa ne esiintyvät teoria-osuudessa. Ensin käsittelen työntekijäkokemusta yleisesti, jonka jälkeen esitän tutkimuksen tuloksia sisäisen viestinnän merkityksestä työntekijäkokemukseen. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen osioita, jossa käsitellään työyhteisön välistä palautteenantoa ja miten se käytännössä onnistuu. Tärkeimmät teemat, joita tutkimuksessa nousi esille olivat hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys, avoimien keskustelujen helppous ja mahdollisuus päivittäisiin palavereihin ja yhteisiin hetkiin (Kuva 6.)

Kuva 6. Keskeiset teemat työntekijäkokemuksessa

5.1 Mistä koostuu henkilöstöravintolan työntekijöiden työntekijäkokemus?

Haastattelut aloitettiin hyvin avoimella kysymyksellä siitä, millainen on haastateltavien työntekijäkokemus tällä hetkellä. Henkilöstöravintolan työntekijät vaikuttivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiltä tämänhetkiseen työhönsä. Työyhteisön hyvä ilmapiiri nousi tärkeimmäksi tekijäksi, kun kysyin, mikä on syy lähteä aamulla töihin. Kommunikointi työkavereiden kanssa oli kaikkien haastateltavien mielestä luontevaa ja päivän aikana yhdessä vitsailu ja rento ilmapiiri olivat tärkeitä työssä viihtymisen kannalta. Toisaalta yksi toi esiin huolen vieraskielisten työntekijöiden mahdollisuudesta päästä mukaan yhteisiin juttuihin kielimuurin vuoksi.

”Jaksan hyvin ja mulla on hyvä fiilis ja kiva on aamulla tulla töihin. Työkaverit ovat kivoja ja nyt minulla on työ, jonka halusin.”

” Jos pienessä paikassa on sellaiset henkilöt (töissä) keiden kanssa natsaa niin sehän on ihan parasta.”

Siihen miksi työyhteisöt olivat muovautuneet niin tiiviiksi ei osattu löytää vastausta. Usein työyhteisössä oli ollut paljonkin vaihtuvuutta, mutta työkavereihin tutustuttiin pikkuhiljaa. Tutustumisen myötä muodostui kuva siitä, millaisia asioita kenenkin kanssa puhuttiin. Osan kanssa koettiin olevan läheisempiä kuin toisten, mutta kaikki kuitenkin pyrittiin ottamaan mukaan. Itsenäinen työskentely ja esihenkilön luottamus työntekijöihin nousivat myös keskusteluissa esiin. Ravintolapäällikön hengittäminen niskaan koettiin ärsyttävänä, mutta tällä hetkellä kukaan ei kokenut, että tämänhetkisessä työpaikassa olisi ollut tätä ongelmaa vaan työntekijöihin luotettiin.

> Sellaisessa paikassa ei jaksa olla, jossa on jännityksiä. Täällä kaikki tulee hyvin toimeen ja ei oo mitään kiukuttelua. On välillä nähty sellaisia pienempiäkin yhteisöjä, jossa ravintolapäällikkö luulee, että sen pitää päällikkönä tietää kaikesta kaiken ja käy tiskarit, kokit ja kaikki opastamassa.

Suurimmalle osalle työ oli myös tuttua ja turvallista, koska suurin osa oli ollut alalla jo kauan. Tärkeää hyvän työntekijäkokemuksen kannalta oli, että sai tehdä juuri sitä työtä, jota oli itse alun perin tullut kyseiseen yritykseen tekemään.

”Päivätyö sopii minulle paremmin ja minulla on täydellinen työmatka. Kaikki on naksahtanut kohdilleen. Olen itse saanut luoda tämän työpaikan ja saanut sisustaa.”

Toisaalta toiset taas kokivat, että ennen töihin tuloa haastatteluvaiheessa luotu mielikuva ei vastannut työtä, jota tällä hetkellä teki. Hyvä työntekijäkokemus oli tällä hetkellä etenkin niillä työntekijöillä, jotka olivat keskustelleet esihenkilön kanssa heille kuuluvista työtehtävistä ja saivat vaikuttaa omaan työhönsä itse. Joidenkin kohdalla työtehtäviä kertyi liikaa ja työ tuntui kuormittavalta. Joissakin tapauksissa työntekijälle oli annettu tehtäviä, jotka ei vastannut osaamista ja vaikka työntekijä oli kertonut, ettei halua näitä tehtäviä, ne olivat silti hänen vastuullensa jätetty.

” Minulle annetaan tehtäviä, jotka ei kuulu minulle ja vaikka kieltäydyn, niin silti ne lankeavat harteilleni. Oletetaan, että minä kuitenkin hoidan ne. Vaikka saan lisää vastuuta niin en saa siitä kiitosta tai lisää palkkaa.”

”En uskalla sanoa, jos minulle annetaan liikaa tekemistä, mutta olen henkilönä sellainen, että suostun kaikkeen, mitä pyydetään.”

Työntekijäpulasta kärsittiin lähes jokaisen haastateltavan toimipaikassa. Työntekijöiden puute oli yksi kuormittavimmista tekijöistä tällä hetkellä. Tällaisissa paikoissa, joissa henkilöstöä oli liian vähän tai vaihtuvuus suurta, työntekijät tunsivat, että heillä kuitenkin jäi voimavaroja tehdä asioita vapaa-ajallaan jonkin verran. Oletus kuitenkin oli, että pula olisi väliaikaista ja siihen olisi tulossa helpotusta lähiaikoina. Halusin vielä marraskuussa kuulla niiden työntekijöiden tilanteen, jotka kokivat eniten kuormitusta haastatteluhetkellä, joten tiedustelin tätä viesteillä. Tilanne ei ollut merkittävästi muuttunut ja työntekijöitä oli edelleen liian vähän. Sen lisäksi sairauspoissaoloihin ei saada sijaisia, vaan työt jaetaan jo muutenkin ylikuormittuneille työntekijöille.

Suurin osa oli ollut alalla jo ison osan elämästään, eikä heillä ollut halua edetä uralla ja osa halusi tehdä nykyistä työtään mieluiten eläkkeeseen asti. Toisaalta työn kuormittavuus ja palkan pienuus sai miettimään alan vaihtoa tai se oli käynyt mielessä aina tietyin väliajoin uran aikana. Henkilöstöravintolan työajat eli pääsääntöisesti päivätyö oli yksi syy jäädä alalle ja alalla ajateltiin olevan aina töitä tarjolla, koska ihmiset tarvitsevat aina ruokaa.

” Olen harkinnut alanvaihtoa ja oma kutsumus on muualla. Henkilöstöravintola-alalla on hyvät työajat ja jää aikaa perheelle.”

Pienemmissä paikoissa, joissa ei ollut esihenkilöä aina läsnä oli ongelmana töiden jakautuminen. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen saattoi langeta toisten työntekijöiden harteille. Työntekijä oli yrittänyt tuoda esiin epäkohtia töiden jakautumisesta, mutta se ei ollut saanut aikaa merkittävää muutosta asian suhteen. Työntekijäpula aiheutti myös sen, että esihenkilö paikkasi puuttuvia työntekijöitä ja silloin johtaminen jäi vähäiseksi. Joillakin ravintolapäälliköillä oli useita ravintoloita pyöritettävänä samaan aikaan.

Kun tiedustelin uusilta työntekijöiltä heidän uratoiveitaan, oli vastukset työvoimapulaa kärsivälle alalle hieman huolestuttavia. Nuoremmat ja vain vähän aikaa alalla olleet olivat sitä mieltä, että työ tulee olemaan väliaikaista ja sitä voi tehdä välivuonna tai opiskelujen ohessa. Työstä sai arvokasta kokemusta CV:hen ja samalla tienestejä, jotta voi muuttaa omaan kotiin. Tällä hetkellä ei ollut suunnitelmaa, että alalle oltaisiin jäämässä ja eteneminen ei tällä hetkellä kiinnostanut.

5.2 Sisäisen viestinnän merkitys työntekijäkokemuksessa

Sisäisen viestinnän kanaviin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Keskusteluissa kävi ilmi, että erittäin yleinen tapa viestiä työyhteisössä oli säännölliset aamu/lounas palaverit. Pyrkimyksenä oli, että kaikki istuvat yhdessä aamukahville ja siinä käydään läpi päivän tärkeät yksityiskohdat. Näissä yhteisissä aamupala ja lounashetkissä keskusteltiin kuitenkin paljon muutakin, kuin vain työasioita. Myös spontaanit pikapalaverit olivat hyvä tapa kertoa nopeasti muuttuvista tilanteista, eli koottiin kaikki yhteen ja käytiin yhteisesti läpi esimerkiksi päivän työnjako, jos joku oli sairastunut tai

ravintolaan oli tulossa yllättävä asiakasryhmä. WhatsApp ja yrityksen oma sovellus tai intranet oli myös työntekijöiden käytettävissä eri organisaatioissa. Näitä ei koettu kovinkaan tärkeäksi välineeksi saada ajankohtaista tietoa, vaan työntekijät luottivat siihen, että esihenkilö kertoo kaiken tarvittavan.

> Meillä on aina yhteinen aamupala ja klo 10 pikapalaveri. Käydään päivä läpi 5–10 minuutissa. Keskustellaan pitkin päivää ajankohtaisista asioista. Meillä on oma WhatsApp-ryhmä ja jos on pitempiä asioita niin silloin pidetään pitempi palaveri. On myös yrityksen oma sovellus, jossa tulee jotain chattii, mutta somea on muutenkin paljon niin ei tule seurattua.

Yrityksen sisäisiä kanavia ei aktiivisesti seurannut kukaan haastateltavista. He tiesivät, että sieltä voi saada ajankohtaista tietoa yrityksen asioista yleisesti, mutta se ei vaikuttanut kiinnostavan suurinta osaa. Mitä ilmeisemmin osa työntekijöistä ei näistä tiennyt, koska saman yrityksen edustajat vastasivat eri tavalla, kun kysyin, onko heillä käytössä intranettiä tai sisäisiä kanavia. Sisäiseen viestintään ei kaivattu lisää kanavia ainakaan kevyen median muodossa.

”Meillä on sisäiset nettisivut, mutta siellä tulee harvoin käytyä. Työaikana ei ehdi ja vapaa-aikana ei kiinnosta. Sieltä saisi tietää kaikki yrityksen toimintatavoista. Sinne tulee toimitusjohtajan videot kerran viikossa.”

Sen sijaan suurin osa haastateltavista piti henkilökohtaisia tapaamisia esihenkilöiden kanssa tärkeänä. Ravintolapäälliköt yleensä koettiin hyviksi lähteiksi kuulla organisaation ylemmän tahon viestit. Työpäivän aikana pystyttiin viestiä työyhteisössä pitkin päivää ja nämä tavat koettiin useimmiten riittäviksi. Niissä toimipaikoissa, joissa esihenkilöt ei ole fyysisesti aina paikalla, koettiin, että viikoittainen tai edes kuukausittainen yhteinen palaveri olisi tärkeä. Ennen tämä käytäntö oli ollut, mutta ravintolapäälliköiden vaihtuessa ne olivat jääneet. Tyytymättömyyttä sisäisen viestinnän osalta ilmeni etenkin sellaisissa paikoissa, joissa ravintolapäällikkö ei ollut aina paikalla. Näissä paikoissa kaivattiin esihenkilön opastusta ja läsnäoloa.

”Se (sisäinen viestintä) on vähän heikkoa. En tiedä tietääkö mun esimies ja sit se ei kerro kaikkea mutta jotenkin tuntuu, että se on hakusessa se homma. Lippuja lappuja ilmestyy seinille, mutta jos ei tajua katella.”

Edellinen kommentti tuli haastateltavalta, joka kertoi, ettei heillä ollut minkäänlaisia palavereja tai kehityskeskusteluja. Hänellä oli myös sellainen kuva, että yrityksellä menee erittäin huonosti ja juuri ja juuri pysytään pinnalla. Sellaisissa paikoissa, joissa yhteiset palaverit ja keskustelutilaisuudet eivät olleet tapana, oli epäselvyyttä, kulkeeko viesti alaisten ja esihenkilöiden välillä.

> En mä tiedä kantautuuko viestit kaikille perille, jos esimerkiksi ravintolapäällikkö ja keittiömestari puhuu keskenään. Tuleeko heidän jutut meille tai meidän jutut heille. Meillä on kuitenkin

> yhteinen viiva ja kaikki tietää mitä tehdään. Vois olla kerran viikossa pieni yhteinen kahvihetki, jossa kaikki kuulis ajankohtaiset jutut.

Tällaisissa yhteisissä keskusteluissa olisi voinut käydä läpi esimerkiksi työntekijän työtä koskevia muutoksia. On tärkeä, että työntekijät tietävät, miksi muutokset ja ohjeistukset asiakkaille muuttuvat, jotta he voivat asiakastilanteissa viestiä syyt näihin toimenpiteisiin.

”Aika paljon jää tarjoilijoiden harteille kertoa asiakkaalle, miksi yhtäkkiä saadaankin vaikka vain yksi take away astia. Täytyy itse keksiä tarinoita ja sitte odottaa asiakkaiden reaktiota, kun ne ovat vihaisia.”

Ohjeistukset ylemmältä taholta auttoivat henkilökuntaa antamaan itsestään ammattimaisemman kuvan, kun heillä oli annettu syyt päätöksien taustalle. Yhteiset keskustelut myös kirvoittivat uusiin ideoihin ja työntekijöillä saattoi olla näkemystä asiakkaiden mieltymyksistä, jota ei taas esihenkilöllä välttämättä ollut.

5.3 Palautteen saamisen ja antamisen merkitys työntekijäkokemuksessa

Kehityskeskusteluja ei kaikissa paikoissa ollut pidetty pitkiin aikoihin ja tähän syyksi epäiltiin henkilöstön vaihtuvuutta ja korona-aikaa. Työntekijöillä, joilla oli säännölliset keskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt pidetty saattoivat kokea, ettei niiden pohjalta ole tehty toimenpiteitä. Suurimmalla osalla oli mahdollisuus halutessaan keskustella luottamuksellisesti esihenkilönsä kanssa ja kertoa henkilökohtaisista asioista.

”Kerran kuussa pidetään fiiliskahvi, jossa esihenkilön kanssa istutaan alas ja keskustellaan epävirallisen tyyliin, jos on jotain sydämellä. Kerron yleensä aika avoimesti omia asioita ja minulle on helppoa kertoa omia asioita”

Sellaisissa paikoissa, joissa esihenkilö ei ollut aina paikalla oli myös ongelmana palautteen saaminen, koska kukaan ei tiennyt, miten työntekijät hoitivat tehtävänsä. Joissain tapauksissa esihenkilö saattoi kysyä toisilta työntekijöiltä, miten joku toinen työntekijä on hoitanut tehtävänsä. Uudet työntekijät perehdyttävät toiset työntekijät oman työnsä ohella. Joissain tapauksissa henkilöstöpula ajoi työntekijät tilanteisiin, joissa heille tuli vastuuta kohtuuttoman paljon esimerkiksi uusien työntekijöiden opastamisessa ja perehdyttämisessä.

> Ei minulta kysytä muuta kuin, että voinko jäädä iltaan. Olisi kiva, jos kysyisi (fiiliksiä), mutta esihenkilö lastaa omat ongelmat minun niskaani ja valittaa omien henkilökohtaisten menojensa peruuntumisesta Silloin tulee sydämiä ja kiitos kiitos, kun lupaa tehdä pitkän vuoron.

Palautekeskusteluiden merkitys korostui nuorten ja uusien työntekijöiden kohdalla. He kaipasivat palautetta työstään ja olisivat halunneet kuulla, miten työ esihenkilön mielestä sujuu. Myös

kehityksen kannalta tämä koettiin tärkeäksi, koska ei ollut kokemusta tai koulutusta alalta. Myös työn alkuun olisi kaivattu enemmän keskustelua ja opastusta.

> Aluksi kun tulin niin oli aika shokki, kun tulin töihin eikä oikein tiennyt mistään mitään eikä ollut mitään kokemusta. Aluksi luvattiin perehdytys mutta mitään virallista perehdytystä ei sitten ollutkaan ja sitä oppi ajan kanssa. Aluksi tuntui, että teki kaiken väärin, kun koko ajan joku oli korjaamassa että ”hei meillä tehdään näin”. Onneksi kaikki on ollut mukavia, kun olen kysynyt ja kaikki auttaa sitten.

Osalle nykyinen palautteen määrä, jota saivat töissä, oli riittävää, mutta suurin osa kuitenkin totesi, että kiitosta voisi saada enemmän, etenkin nyt kun jaksaminen työvoimapulan takia on koetuksella.

Työyhteisön viestinnässä oli havainnointini perusteella epäkohtia etenkin niissä tilanteissa, kun ravintolan työntekijäresursseja kohdennettiin. Tunnistin lyhyen ajan sisällä työyhteisössä useita tilanteita, jotka saattoivat saada valtavat mittasuhteet tilanteen vakavuuteen nähden. Nämä tilanteet olivat lähes yksinomaan työntekijöiden rekrytointiin tai toimenkuvan muuttamiseen liittyviä epäselvyyksiä. Osa työntekijöistä oli ilmaissut tyytymättömyyttä nykyistä työtehtävää kohtaan ja toivonut siihen muutosta, kuten vähemmän vastuuta tai uralla etenemistä.

Joidenkin työntekijöiden kyvyt nähtiin esihenkilöiden mielestä nykyiseen toimipaikkaan riittämättöminä. Johdossa oli tehty päätöksiä henkilöiden siirtämisestä ja toimenkuvan muuttamisesta, mutta he eivät välttämättä keskustelleet asiasta työntekijän kanssa vaan laittoivat paikan hakuun. Nykyiset työntekijät saattoivat huomata, että heidän työtehtäväänsä oltiin hakemassa uutta työntekijää. Joissain tapauksissa paikat täyttyivät ja työntekijä saattoi ihmetellä, että mitä seuraavaksi tapahtuu ja onko hänelle enää töitä tarjolla. Tämän takia he saattoivat kokea olonsa työntekijänä epävarmaksi ja riittämättömäksi.

Tilanteet johtivat siihen, että työntekijät saattoivat tehdä paniikkiratkaisuja tai heidän käytöksensä työpaikalla muuttui. Epävarmuus saattoi näkyä työntekijöissä esimerkiksi vetäytymisenä, ärsyyntyneisyytenä, motivaation puutteena tai suruna. Tilanteet usein eskaloituivat, mutta ratkesivat lopulta usein työntekijän parhaaksi, kun käytiin avointa keskustelua ja kerrottiin asiat rehellisesti niin kuin ne ovat. Tilanne on mutkikas kaikin tavoin, koska henkilöstöravintoloiden työntekijöitä on siirtynyt koronan aikana paljon uusiin tehtäviin ja monet organisaatiot pohtivat, millaista ja kuinka paljon henkilökuntaa kussakin paikassa tarvitaan. Muutokset ovat ymmärrettäviä, mutta niistä viestiminen epäonnistuu harmittavan usein.

6 Pohdinta

Tutkimukseni tavoite oli selvittää, mistä koostuu työntekijäkokemus henkilöstöravintoloissa. Alatavoitteiden kautta halusin päästä syvemmälle työntekijäkokemuksen johtamiseen ja rajasin tutkittavat teemat sisäisen viestinnän ja palautekulttuurin merkitykseen työntekijäkokemuksessa. Tärkeintä työssä oli tietenkin saada toimeksiantajalle Kesprolle uutta ja arvokasta tietoa aiheesta. Kun esittelin tutkimustulokseni toimeksiantajalle, sain erittäin hyvää palautetta ja tutkimukseni tulokset tulevat jatkossa heidän käyttöönsä tärkeissä asiakastapaamisissa. Tutkimukseni pohjalta toimeksiantaja koki aidosti saavansa uutta tietoa henkilöstöravintoloiden työntekijöiden kokemuksista ja sen tiedon valossa voidaan kehittää alan käytänteitä tulevaisuudessa. Kun aloitin opinnäytetyöni, minulla oli tiettyjä ennakko oletuksia sen suhteen, millaisia vastauksia mahdollisesti saisin haastateltavilta. Olen itse ollut 8 vuotta henkilöstöravintola-alalla ja tilanne on monissa toimipaikoissa jopa kaoottinen tällä hetkellä. Kuulen ja aistin henkilöstön väsymyksen työvoimapulaan ja siihen, ettei henkilöstön viestiä herkästi saada kuulumaan keskijohdossa. Tämän kaltainen tilanne on havaintojeni mukaan ollut organisaatiosta riippumatta. Olen myös iloisesti yllättynyt, että haastattelemani henkilökunta vaikutti aidosti nauttivan työstään ja siihen suurin edistävä tekijä oli hyvä kemia työkavereiden välillä. Jokainen haastateltava toi esiin hyvien työkavereiden merkityksen työssä jaksamiseen mutta työssä kuormitti eniten työntekijäpulasta johtuva liian kova kiire.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pitäisi miettiä Kanasen (2019, 81) mukaan jo tutkimuksen suunnittelu vaiheessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163) toteaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin olevan haastavaa, eikä siihen ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus jää Kanasen (2019,175–178) mukaan tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Yleisinä luotettavuusmittareina voidaan kuitenkin käyttää reliabiliteettiä ja validitettiä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusitaan, saadaan samat tutkimustulokset.

Validiteetti Tuomen ja Sarajärven (2018,160) mukaan liittyy tutkimusmenetelmien luotettavuuteen ja siihen, että on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Nämä mittarit ovat kuitenkin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin ja sen vuoksi ovat kiisteltyjä laadullisen tutkimuksen piirissä. Työntekijäkokemuksen kannalta, ei voi mennä takuuseen, että tutkimuksen toistuessa tulokset olisivat samat, joten reliabiliteetti on väärä mittari luotettavuuden tarkastelussa. Tässä tutkimuksessa kuitenkin aihe oli tiukasti rajattu ja aineisto kerättiin näiden nimenomaisten aiheiden ympäriltä. Siksi validiteetti mittarina on tarkoitukseen sopivampi, koska tutkimus oli tarkasti rajattu ja menetelmät aiheen sensitiivisen luonteen pohjalta valittu.

Tuomi ja Sarajärvi (2018,163–164) muistuttaa ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ole yhtä oikeaa tapaa, mutta he ovat koonneet listan, joka voi auttaa arvioinnissa (liite 3). Sisällön tulisi olla johdonmukainen ja jokaisen kohdan tulisi olla yhteydessä toisiinsa. Yksi tekijä, jota jouduin paljon miettimään tutkimuksen luotettavuuden suhteen, oli oma vilpittömyys. Hakala (2018, 17) kuvailee tyypillistä ongelmakohtaa laadullisen tutkimuksen suhteen, jossa tutkija heittäytyy tutkivan journalistin rooliin. Mikäli tutkija valitsee aiheeksi jonkun itselleen liian läheisen aiheen, on vaarana, että tulokset ovat jo ikään kuin lukkoon lyöty. Tämä asetelma itselläni oli, koska olen ollut henkilöstöravintolassa töissä vuodesta 2014 saakka. Sen lisäksi olen aikoinaan tehnyt aiempien media-assistentin opintojeni myötä paljon haastatteluita eri lehtiin, joten tiedostin koko ajan, että en voi antaa näiden vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Olen myös itse innokas keskustelija, joten minun oli välillä vaikea pysyä kuuntelijan roolissa ja keskittyä aiheeseen. Mielestäni pystyin kuitenkin saamaan haastateltavilta rehelliset vastaukset ja palasin aina tarvittaessa aiheen pariin, jos keskustelu lähti sivuraiteille. Toisaalta tutkimuksen aihe käsittelee pääasiallisesti työntekijäkokemusta, joka on tunteita ja ajatuksia. Silloin tuloksissa voi näkyä Hakalan (2018, 17) kuvailema tunteita, vaikutelmia, hajuja ja makuja pursuava tilanneraportti. Pystyin mielestäni löytämään asiatyylisen linjan ja onnistuin teoriaa peilaten löytämään keskeiset tulokset raporttiin.

Sain myös haastateltavilta kiitosta siitä, että olin helposti lähestyttävä ja alun jännitys ja epävarmuus lieveni haastattelun edetessä. Haastateltavat eivät tunteneet minua, eikä heillä ollut käsitystä siitä, mitä haastattelu tulisi koskemaan. Heistä kukaan ei myöskään tiennyt minun työtaustaani tai nykyistä työnantajaani. Kaikki haastattelut tehtiin siis samoista lähtökohdista. Sain haastateltavia eri lähteiden kautta. Osa haastateltavista löytyi omilla suhteilla, mutta suurin osa oli HR- tiimin valitsemia. On tietenkin mahtavaa, että suurin osa haastateltavista tuntui olevan tyytyväisiä työhönsä, mutta tulosten luotettavuuden kannalta en voinut välttyä ajatukselta, onko HR valinnut haastateltavat siten, että tiesivät sieltä tulevan varmasti heidän kannaltaan hyviä vastauksia. Joka tapauksessa huomasin selvän eron työntekijäkokemuksessa juuri näiden kahden erottavan tekijän välillä. Ne haastateltavat, jotka olin löytänyt suhteilla oli tyytymättömämpiä, kuin ne, jotka tavoitin HR osastojen kautta. Minua myös harmittaa suunnattomasti ettei, ISS ja Sodexo osallistunut tutkimukseen. He ovat kaksi suurta toimijaa toimialalla ja olisin varmasti saanut sieltä arvokasta tietoa tutkimukseen. Nyt kuuden haastattelun jälkeen minulle jäi tiedonnälkää ja voi vain arvailla, millaisia työntekijäkokemuksia näistä kahdesta organisaatiosta olisi paljastunut.

Havainnoinnin osalta luotettavuus on myös vaikea arvioida. Ongelmana havainnoinnissa voi olla Kanasen (2017,85) mukaan se, ettei tutkija ei pysty luomaan luottamuksellista suhdetta yhteisöön ja näin ollen tutkimustulokset eivät ole luotettavia. Tämän työn kohdalla olin jo valmiiksi työyhteisössä ja pääsin arvioimaan aitoja tilanteita, joten tämä ei ollut minulle ongelma. Ongelmallista näistä tilanteista teki oma tulkinta tilanteesta. Minä näen henkilökohtaisesti nämä asiat tietyllä

tavalla ja vaikka kuulen työntekijöiden tunteet tilanteissa, en voi silti esittää näitä absoluuttisena totuutena. Tieto, jota kentältä kuulen ja näen, on kuitenkin arvokasta ja siitä voi mielestäni aidosti oppia, jos sen osaa esittää perustellusti teoriaan peilaten.

Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Hyvin merkittävä yleinen eettinen periaate on myös välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille aiheutuvia merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. (Vuori s.a.) Aineisto käsiteltiin siten, ettei siitä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä ja työni tavoitteena on nimenomaan löytää työntekijöiden edun mukaisia kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseen työpaikoilla.

6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksessani halusin selvittää, mistä asioista koostuu työntekijäkokemus tällä hetkellä henkilöstöravintolassa. Yleisesti ottaen tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat teorian (ks. 2.2), jonka mukaan työntekijäkokemus voidaan määritellä neljän osa-alueen kautta: autonomia, yhteisöllisyys ja ilmapiiri, suunta ja tavoitteet, sekä osaamisen ja haasteiden tasapaino. Näiden lisäksi kaiken keskiössä on työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä. Etenkin yhteisöllisyys ja ilmapiiri nousivat merkittäväksi tekijäksi haastateltavien työntekijäkokemuksessa. Tutkimustuloksista voi päätellä, että hyvät työkaverit auttavat jaksamaan, vaikka työ olisi välillä raskasta ja samalla lojaliteetti työkavereita kohtaan sitouttaa työhön. Kokemuskahdeksikossa Huhdan ja Myllyntauksen (2021,161) listaamat eri osa-alueet tulivat osittain esiin, kun työntekijät kertoivat omasta tämänhetkisestä työntekijäkokemuksestaan. Sosiaalinen ympäristö, kulttuuri, johtaminen ja työn ominaispiirteet nousivat selvemmin esille, kun taas työskentelyvälineet, edut ja muut fyysiset asiat eivät keskusteluissa noussut merkittäviksi tekijöiksi. Se ei silti tarkoita sitä, etteikö jokaisella kokemuskahdeksikon osa-alueella olisi merkitystä työntekijäkokemuksessa. Konkreettiset asiat voivat näennäisesti olla helpompi ratkaista kuten, esimerkiksi turvallisuus, työvälineet ja edut. Haastateltavat eivät kuitenkaan tuonut esiin, että heidän hyvä työntekijäkokemus johtuisi konkreettisista asioista, eikä myöskään kertonut olevansa tyytymättömiä esimerkiksi puutteellisten työvälineiden ansioista.

Tutkimus vahvistaa Aron, Ahon, Kedonpään, Lapin ja Rämön (2018, 50) näkemyksen että hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten käytökseen. Työilmapiiriin tai työhyvinvointiin on turha panostaa, mikäli ihmiset käyttäytyvät töissä huonosti. Huono käytös voi aiheuttaa työyhteisössä stressiä, mielipahaa sekä haittaa yksilön ja yhteisön terveydelle. Haastateltavat kertoivat, että he olivat kokeneet tai kokevat tällä hetkellä työyhteisössä käytöstä, jolla on ollut vaikutusta heidän henkiseen jaksamiseensa negatiivisesti. Etenkin esihenkilön liiallinen alaisten valvominen, luottamuspula työntekijöihin ja alaisten syyllistäminen omasta työkuormasta olivat henkisesti vaikeita sietää työntekijöiden puolelta. Muiden työntekijöiden käyttäytymiseen liittyviä ongelmia ei noussut esiin vaan kaikkien

mielestä töissä oli hyvä ilmapiiri nimenomaan työntekijöiden kesken. Haastattelujen perusteella työyhteisössä arvostettiin yhteisiä hetkiä ja vapaata keskustelua yhdessä. Esihenkilöt, jotka olivat läsnä tai helposti tavoitettavissa koettiin tärkeäksi. Voikin todeta, että Juholinin (2022, 299) näkemys nykyaikaisista johtajista, jotka käyvät lounaalla tai kahvilla työporukan kanssa, palvelevat asiakkaita tai perehdyttävät uusia työntekijöitä ja näin saavat konkreettisen kuvan työntekijöistä ja heidän arjestaan, pitää paikkansa. Parhaimmillaan yhdessä vietetty aika voi rentouttaa työntekijät ja saada heidät kommentoimaan ja esittämään kysymyksiä spontaanisti. Suurin osa koki, että heillä oli mahdollisuus puhua esihenkilölle silloin kun oli tarvetta. Tällaisille kahdenkeskeisille luottamuksellisille keskusteluille ei tarvinnut erikseen sopia aikaa, vaan spontaanit keskustelutuokiot onnistuivat työpäivän lomassa. Tällaista mallia edellytti se, että esihenkilö työskenteli koko ajan toimipisteessä. Niissä toimipisteissä, joissa esihenkilöä ei ollut aina paikalla, koettiin, että puhelimitse keskustelu ei ollut paras keino viestinnälle.

Havaintoni mukaan työpaikoilla ei aina koettu, että viestintä olisi avointa ja läpinäkyvää. Mayletin (2019, luku 4) mukaan kahdenkeskeisen viestinnän tapahtuessa ilman häiriöitä, asiat yleensä sujuvat hyvin. Vaikka viesti olisi osittain negatiivista esimerkiksi uhka irtisanomisista työntekijät voivat kokea, että esihenkilöt ovat olleet suoria työntekijöiden kanssa ja viestineet avoimesti ja läpinäkyvästi. Havaintojen perusteella työntekijöitä siirrettiin ja heidän toimenkuvaansa muutettiin, mutta siitä ei keskusteltu työntekijän kanssa ennen kuin tilanne oli mennyt niin pitkälle, että työntekijä oli jo irtisanoutumassa. Tässä avoin viestintä alusta alkaen olisi voinut pelastaa tilanteen. Pahimpia olivat tilanteet, kun työntekijä huomasi yrityksen avoimissa työpaikoissa oman toimipaikan ja työtehtävän.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöillä oli mahdollisuus saada yleisesti tietoa yrityksen asioista sisäisien kanavien kautta, mutta lähes kaikki kokivat, että he eivät työpäivän päätteeksi jaksaneet niitä lukea. Kuten (ks 3.3) todettiin, työntekijät hukkuvat työelämässä tietoon ja kaipaavat ymmärrystä. Tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi koettiin yhteiset viikkopalaverit ja toimiva vuorovaikutus työpäivien aikana. Henkisen jaksamisen kannalta esihenkilöiden (ks. 3.2) on syytä muistaa, että heillä on vastuu kuulijana ja heidän tehtävänsä on ottaa vastaan ehdotuksia ja viedä niitä käytäntöön, jos näin katsotaan parhaaksi. Usein työntekijän palautetta voidaan pitää valittamisena, mutta oikeasti olisi tärkeää kuunnella ja jo se voi parhaassa tapauksessa laukaista epämieluisat tilanteet. Myös valittamiseen on suhtauduttava avoimin mielin. Joskus työntekijälle pienikin asia voi tuntua suurelta, jos pohjalla on jokin hänelle merkityksellinen huolenaihe. Siksi Hannolan ja Rautasen (28.2.2021) näkemys työntekijäkokemusajattelusta, jossa keskeistä on ymmärtää yksilöiden tunteiden merkitys sekä tukea ja huomioida niitä, pitää paikkansa.

Tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa teorian (vrt.3.1) kanssa, jonka mukaan kevyt media (digiviestintä) soveltuu parhaiten yksinkertaisten asioiden viestimiseen, mutta mitä monimutkaisemmasta asiasta on kyse niin silloin kannattaa suosia keskustelua kasvotusten. Työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että he mieluiten kuulivat kaiken viestinnän kasvotusten esihenkilön kautta joko kahden kesken tai koko työyhteisön kesken viikkopalaverissa. Juholinin mukaan (2022,125) edellytyksinä digiviestintään pidetään yksilöiden hyviä sosiaalisen median taitoja, tiimin jäsenten ja muiden osapuolten tiivistä sosiaalisen median käyttöä sekä esihenkilöiden ja tiimin jäsenten vuorovaikutuksen määrää. Päätelmäni mukaan teknologian käyttäminen viestinnässä henkilöstöravintoloissa ei tunnu luontevalta, koska työntekijät eivät juurikaan käytä älylaitteita työnteossa. Silloin intranetin lukeminen tulisi tapahtua omalla ajalla, jolloin pitäisi pystyä palautumaan melko kuormittavasta työstä. Siinä missä Juholin (2022, 135) pitää digitaalisuuden etuina työn helpottumisen, sujuvan tiedon- ja kokemusten vaihdannan, riippumattomuuden ajasta ja paikasta sekä kustannusten säästämisen ja tehokkuuden lisääntymisen, henkilöstöravintoloissa digitaalinen viestintä koettiin epäkiinnostavana ja aikaa vievänä.

Tutkimukseni tuloksien valossa olen vakuuttunut siitä, että työntekijäkokemuksen monipuolinen kehittäminen etenkin henkilöstöpulasta kärsivällä ravintola-alalla on äärimmäisen tärkeää. Paljon henkilöstön hyvinvoinnista puhutaan, mutta isoissa yrityksissä sanat eivät välttämättä vastaa tekoja. Tutkimukseni paljastaa, että työntekijät haluavat olla lojaaleja työkavereilleen ja työyhteisön jäsenien jaksamisesta kannetaan huolta ja toisia autetaan. Yritysten kannattaa nyt ehdottomasti panostaa jäljellä oleviin työntekijöihin kuuntelemalla heitä tarkasti.

Esihenkilöitä kehottaisin panostamaan yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Kuten Murch (2016, luku 6) toteaa, riittäväksi koettu turvallisuus keskusteluissa johtaa rehellisyyteen, joka auttaa saavuttamaan parhaat tulokset. Jos ihmiset eivät tunne oloaan riittävän turvalliseksi, he eivät todennäköisesti kuule, mitä sanotaan, ja mahdollisuus saavuttaa rakentava lopputulos tai ratkaisu on epätodennäköisempää. Joskus riittää, kun kuuntelee ja ymmärtää, on aidosti läsnä tilanteissa. Tutkimukseni mukaan suurimmalla osalla työntekijöistä oli niin avoin ilmapiiri, että he kokivat pystyvänsä kertomaan myös henkilökohtaisista asioistaan ja saivat ymmärrystä työyhteisössä. Myös huumorintaju kohtasi monissa työyhteisöissä ja toisaalta joissain paikoissa oli kehittynyt ihan omanlaisensa humoristinen ilmapiiri. Huolenaiheena haastateltavilla esiin nousi vieraskielisten työntekijöiden jääminen ulkopuoliseksi. Tähän en syventynyt tässä tutkimuksessa, mutta se on hyvä huomio tulevaisuutta ajatellen, koska juuri ravintola-alalle halutaan houkutella työperäistä maahanmuuttoa.

Thortonin (2019, 109) todettua, että viestien tulisi olla yhteydessä työntekijöihin, koska heidän työnsä takaa kokonaismenestyksen ja työntekijöiden on pystyttävä sisäistämään viestien avulla, mitä koko yrityksen strategia heille merkitsee ja siten tuottaa tulosta. Työntekijät eivät välttämättä

ole kiinnostuneita tuloksesta ja siitä, kuinka paljon rahaa pitäisi tehdä lisää. Etenkin jos työntekijöistä on pulaa ja kiire tuntuu arjessa, on arvioitava, miten tuloksesta puhutaan ja kuinka paljon. Toisaalta jos toimitusjohtajan puhe alkaa joka kerta sillä paljonko yritys on tehnyt tulosta ja palkat laahaavat perässä, eikä palkkioita kuulu, se voi saada työntekijät närkästymään. Yhteisöllisyyden luominen voi Juohlinin (2022, 140–147) mukaan olla monissa olosuhteissa vaikeaa ja sitä kannattaa yrittää lisäämällä vapaamuotoisten keskustelujen määrää. Kehottaisin siis kiinnittämään huomiota siihen, mitä aiheita viikko ja kuukausipalaverit käsittelevät, ehkä olisi järkevää puhua enemmän tunteista ja vähemmän rahasta. Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että päivittäiset palaverit olivat tärkeitä hetkiä kertoa viikko ja päiväkohtaisista työasioista, mutta niissä voitiin keskustella ihan muistakin työn ulkopuolisista aiheista ja se koettiin yhteisöllisyyttä vahvistavana.

Mielestäni olisi erittäin tärkeää kuunnella myös niitä ihmisiä, jotka lähtevät alalta. Siihen liittyy seuraavassa luvussa esittämä jatkotutkimusehdotus. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät tunsivat suurimman vetovoimatekijän olevan työkaverit. Jos yksi toisensa jälkeen vaihtaa alaa niin, mikä pitää työntekijät työssään? Toki muitakin vetovoimatekijöitä löytyi, mutta nostaisin tärkeimmäksi hyvän yhteishengen. Rekrytointivaiheessa tulisi jo miettiä ammatillisten ominaisuuksien lisäksi sosiaalisia kykyjä. Taitavan esihenkilön pitäisi tuntea työntekijänsä ja sen avulla jo rekrytointivaiheessa etsiä tiimiin sopivaa persoonaa.

Tutkimuksessa henkilöstöravintoloiden eduksi nousi työajat ja työn sisältö. Ravintola-alalla työajat ovat usein ilta ja viikonloppupainotteisia, joten päivätyö houkuttelee etenkin perheellisiä henkilöstöravintoloihin. Yrityksien kannattaa etsiä kanavia, joilla perheelliset ravintola-alan ihmiset voisi tavoittaa. En nyt tarkoita ständiä neuvolan aulassa, mutta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja viestinnässä yleisesti voisi tuoda esiin tätä näkökulmaa. Henkilöstöravintolassa työskentely voidaan mieltää melko yksitoikkoisena, mutta toisaalta tietty ennakoitavuus voi rauhoittaa. Ravintolat ovat usein suljetun piirin yksiköitä ja asiakkaiden määrässä ei ole suuria vaihteluja. Haastateltavat pitivät ajatuksesta, että he tiesivät, mitä tulivat aamulla töihin tekemään ja rutiinit toivat rauhaa verrattuna esimerkiksi ala carte ravintolaan, jossa päivittäistä vaihtelua voi olla paljonkin. Nämä kaksi asiaa ovat sellaisia, joista ainakin kannattaa viestiä alan osaajille ja muutosta kaipaaville.

Alan houkuttelevuus on isossa kuvassa kehitettävä kohde. Palkkataso on alhainen työn kuormittavuuteen nähden, joten mielestäni työntekijöiden hyvinvointiin panostamalla saattaa voittaa aikaa, ettei tämänhetkiset työntekijät lähde, ennen kuin apuja saadaan lisää. Jokainen työyhteisö voi lisätä alan houkuttelevuutta, jos työntekijät aidosti viihtyvät töissä. On yleisesti tiedossa, että alalla verkostot ovat tiiviit ja se, miten työntekijät puhuvat työnantajastaan vaikuttaa työnantajakuvaan ja isossa kuvassa koko alaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta voin todeta, että työntekijäkokemuksen tutkiminen on pohjaton kaivo ja siitä voi ammentaa uutta tietoa jatkuvasti. Työelämä muuttuu maailman ja sukupolvien mukana ja näin ollen työntekijöiden tarpeet ja ajatukset työstä. Lähitulevaisuus näyttää, saadaanko ravintola-alasta yhtä houkuttelevaa kuin se oli ennen ja miten se tehdään, mutta ennen sitä voisi tutkia niitä syitä, miksi ihmiset irtisanoutuvat ja vaihtavat alaa. Tässä tutkimuksessa selviää, mitkä voivat olla syyt pysyä henkilöstöravintolassa töissä, mutta olisi myös kiinnostavaa selvittää, miksi jotkut päätyvät vaihtamaan alaa. Olisiko näille syille tehtävissä jotain? Mikäli selviäisi, että työntekijät ovat vaihtaneet paikkaa esimerkiksi puutteellisen perehdytyksen takia, niin silloin voisi panostaa siihen. Ehkä työ ei ole ollut sitä, mitä hakuvaiheessa oli luvattu, joten jatkossa voisi kehittää rekrytointiprosessia ja panostaa realistisen mielikuvan luontiin. Mitä ikinä syyt ovatkin, olisiko ne vältettävissä lisäämällä keskustelua ja kiinnittämällä huomiota työntekijän toiveisiin ja tarpeisiin.

Olisi myös erittäin mielenkiintoista tehdä pelkästään havainnointiin perustuva tutkimus, jossa pystyisi kunnolla tarkkailemaan ryhmädynamiikkaa ja työyhteisön päivittäistä kanssakäymistä ravintoloissa. Haluaisin selvittää, että millaista päivittäinen viestintä on ja mikä tekee työyhteisöstä tiiviin ja hyvinvoivan tai mikä puolestaan pilaa tunnelman ja saa ihmiset voimaan huonosti. Löytyykö työyhteisöistä tiettyjä rooleja ja millainen rooli esihenkilöllä on eri yksiköissä. Yritin kysyä jatkokysymyksenä haastateltavilta, että mistä he uskovat yhteisöllisyyden syntyvän, mutta he eivät osanneet siihen vastata, joten se pitäisi itse nähdä ja kokea. Onko työntekijät yhteydessä työajan ulkopuolella ja onko sellaiset työyhteisöt tiiviimpiä, jotka viettävät aikaa yhdessä muutenkin, kuin työn merkeissä. Toisaalta sujuuko työnteko paremmin, jos työyhteisön jäsenet pitävät ammatillisen suhteen ja erottavat työminän ja arkiminän.

Jos tekisin tutkimuksen uudelleen, haluaisin enemmän tavoittaa juuri alalle tulleita uusia työntekijöitä. Aiheen voisi rajata koskemaan kysymystä, miksi he valitsivat juuri henkilöstöravintolan työpaikakseen. Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat pitkään alalla olleita ja heidän kohdallaan riski, alanvaihdosta ei ollut ajankohtainen (kertoivat, että haluaa tehdä tätä työtä eläkkeeseen saakka, jos mahdollista). Uusien työntekijöiden kohdalla olisi mielenkiintoista kuulla, mihin he työelämässä tähtäävät ja sen jälkeen miettiä, olisiko näille unelmille mahdollisuus toteutua nykyisessä organisaatiossa. Tutkimuksen kannalta jäi myös harmittamaan, etten saanut haastateltavia Sodexolta ja Iss:ltä, koska he ovat kaksi merkittävää toimijaa alalla.

6.4 Oma oppiminen

Opinnäytetyöni aihe tuli minulle sattuman kautta. Minulla oli aluksi täysin eri aihe valittuna ja suunnitelmat sen varalle tehtynä, mutta työtilanteeni muuttui ja työn toteuttaminen kävi mahdottomaksi.

Jälkeenpäin ajateltuna näin tapahtui minun onnekseni. Kun aloitin tämän työn, olin hieman hukassa laadullisen tutkimuksen tekemisestä, koska olin koko ajan ajatellut tekeväni määrällisen tutkimuksen. Tietoperustan kirjoittaminen oli antoisaa, koska aiheesta löytyi paljon tietoa ja olisin halunnut haalia sen kaiken tiedon työhöni. Olin heti alkuun rajannut aiheen jo melko tiukaksi, mutta jossain vaiheessa jouduin edelleen tiivistämään sitä.

Tämän opinnäytetyön tekemistä helpotti oma työurani henkilöstöravintoloissa vuodesta 2014 asti. Toisaalta minun piti myös tiedostaa se tosiasia, että oma mielipiteeni täytyi pitää neutraalina, eikä kokemukseni saanut näkyä aineistoa kerätessä. Mielestäni tässä onnistuin hyvin ja pystyin ”nollaamaan itseni” kirjoittamistyön ajaksi. Opinnäytetyöni kirjoittaminen tapahtui samaan aikaan, kun koronarajoituksia purettiin ja palattiin henkilöstöravintoloissa normaaliin arkeen. Kuten jo tutkimuksessa käy ilmi työntekijät ovat olleet tiukalla ravintola-alalla ja tämän sain kokea itsekin. Välillä tuntui, ettei aika ja voimat riitä kirjoittamiseen ja haastattelujen sopiminen päiväsaikaan vaati joustoa työyhteisössä.

Elokuussa minut ylennettiin apulaisravintolapäälliköksi ja vastuu lisääntyi merkittävästi. Lisäksi sain johdettavaksi 9 hengen tiimin yhdessä keittiöesihenkilön kanssa ja täytyy sanoa, että tästä tutkimuksesta on ollut minulle erittäin paljon hyötyä esihenkilönä. Meidän toimipisteemme on yksi parhaiten menestyneistä alueellamme ja meidän henkilökuntamme on pääsääntöisesti ollut tyytyväisiä tapaamme toimia. Hyvä yhteishenki on lähes edellytys sille, että saamme hommat toimimaan ja pystymme takaamaan tasaista laatua asiakkaillemme. Työilmapiiri heijastuu kaikkeen tekemiseemme ja siksi tämä tutkimus on ollut minulle erittäin tärkeä ja näitä oppeja aion tulevaisuudessa esihenkilönä noudattaa.

Valmistumisen jälkeen olemme sopineet, että aloitan ravintolapäällikkönä nykyisessä työpaikassani. Tämä työ on auttanut myös siinä mielessä, että olen uskaltanut rohkeammin puhua toiveistani ja tarpeistani työelämän suhteen. Esihenkilönä haluan ehdottomasti olla helposti lähestyttävä ja toivon, että alaiset kokevat minun olevan hyvä kuuntelija ja sitä kautta pystyn heti auttamaan mahdollisuuksien mukaan työntekijöitä heidän erilaisissa tilanteissaan. Toivon, että työni kautta olen oivaltanut inhimillisen johtamisen merkityksen ja osaan käytännössä toimia oppieni mukaan. Työntekijäkokemuksen viitekehys on loistava työväline, jos haluaa tarkastella työympäristöä kokonaisuutena.

Vaikka aikataulu venyi, olen tyytyväinen lopputulokseen, vaikkakin luopuminen työstä on hieman vaikeaa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja pidin sen tekemisestä etenkin silloin, kun sain keskittyä vain siihen. Paras osuus oli ehdottomasti haastattelut ja niitä odotin kaikista eniten. Olen myös erittäin tyytyväinen, että toimeksiantaja kertoi tutkimukseni tulosten olevan heille erittäin hyödyllistä tietoa. Esitykseni tulee jatkossa käyttöön Kespron

asiakastilaisuuksissa ja näin ollen työni auttaa henkilöstöravintola-alan toimipaikkoja tulevaisuudessa. Jossain kohtaa työn tekemistä olin vakuuttunut, ettei tuloksissa ole mitään yllättävää, eikä tästä saada mitään uutta tietoa. Tämä johtuu varmasti siitä, että olin itse koko ajan aiheen parissa ja sokaistuin käsittelemälleni tiedolle. Myös haastateltavien hämmentävän yhtenäiset vastaukset yllättivät, mutta toisaalta helpotti todella paljon tulosten analysoinnissa. Haastattelujen jälkeen minulla oli erittäin selkeä kuva siitä, mistä tällä hetkellä henkilöstöravintolan työntekijöiden työntekijäkokemus rakentuu ja mitkä olivat keskeiset vetovoimatekijät. Opinnäytetyötä pelätään usein turhaa ja siihen liittyy paljon ennakkoluuloja, mutta jälkeenpäin ajateltuna aiheen valinnan merkitys korostuu tässä prosessissa. Uskon että kun löytää itselleen mielekkään aiheen on sen parissa helppo työskennellä ja mielenkiinto säilyy loppuun asti. Tutkimuksen tekeminen aiheesta, josta löytyy tietoperustaa ennestään, helpottaa tiedonkeruuta.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.6.2022.

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.8.2022.

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K. Lappi, T. & Rämö. A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.11.2022.

Barton, P. 2012. 20 essentials for every employee communicator. Luettavissa: https://www.ragan.com/20-essentials-for-every-employee-communicator/. Luettu: 30.8.2022.

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee relations, 44, 5, s. 993-1013.

Bhose, C. 11.8.2022. Näin ravintola-ala taklaa työvoimapulaa: Kokkeja Filippiineiltä, lisää liksaa, porkkanana pomopaikka. Kauppalehti. Haastateltava: MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi. Luettavissa: https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/nain-ravintola-ala-taklaa-tyovoimapulaa-kokkeja-filippiineilta-lisaa-liksaa-porkkanana-pomopaikka/94f057cb-a836-4686-9fd9-fee8b4ac9c08 Luettu: 28.12.2022.

Booher, D. 2017. Communicate Like a Leader. Oakland Berrett-Koehler Publishers. Oakland. E-kirja. Luettu: 27.8.2022.

Draft, R. L. & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science, 32, 5, s. 554–571.

Duunitori & Taloustutkimus 2021. Henkilöstökokemus-raportti. Duunitori. Helsinki. Luettavissa: https://drive.google.com/file/d/1jwWiDPYVg1cMbWZlPIvJqoOd_8spz9z_/view . Luettu: 25.7.2022.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 27.10.2022. Suhdannebarometri: lokakuu 2022. Luettu: 13.11.2022. Luettavissa: https://ek.fi/tavoitteemme/talouspoliitiikka/suhdannetiedustelut/suhdannebarometri-lokakuu-2022/ .

Fambition s.a. Työntekijäkokemus ja kriittiset hetket- näin pääset alkuun. Luettavissa: https://fambition.fi/tyontekijakokemus-opas/. Luettu: 13.7.2022.

Hakola, J.T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s.11–23. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 25.11.2022.

Hannola, L. & Rautanen, L. 28.1.2021. Henkilöstökokemus vai työntekijäkokemus?. Fambition blogi. Luettavissa; https://fambition.fi/tyontekijakokemus/henkilostokokemus-vai-tyontekijakokemus/. Luettu: 13.7.2022.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki: Työyhteisön viestintä. 6.uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Huhta, M & Myllyntaus, V. 2021. Työnanatajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Hynninen, R. 6.12.2022. Lehtori. Haaga-Helia. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatie-teellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/. Luettu: 9.1.2023.

Ilmakangas, V. 2.12.2019. Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta. Valmennustrion blogi. Luettavissa: https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/. Luettu: 1.8.2022.

Ishii, K., Lyons, M. M. & Carr, S. A. 2019. Revisiting media richness theory for today and future. Human Behavior and Emerging Technologies, 1, 2, s.124–131.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.uusitettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Jones, U., Holma, L. & Ruusuvuori, M. 11.5.2022. Lähtijät. Johtamisosaamisen puute. Podcast. Kuunneltavissa: https://open.spotify.com/episode/3J40uFBSByEBIPr5nDjfZl. Kuunneltu: 28.8.2022.

Juhila, K. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatie-teellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/ Luettu:13.1.2023.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor. Helsinki.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.7.2022.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/. Luettu: 9.1.2023.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 6.9.2022.

Kauppalehti. s.a. Yrityshaku. Luettavissa: https://www.kauppalehti.fi/yritykset. Luettu: 13.9.2022.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.12.2022.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.1.2023.

Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula- Leino, J. 2008. Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. LTA. Helsinki. Luettavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2008/3/lta_2008_03_a2.pdf Luettu: 26.12.2022.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mitä, miksi ja miten?. Alma Talent. Helsinki.

Luukka, P. 2021. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Siqni. Helsinki. Luettavissa: siqni-tyoymmarrysopas-2021.pdf. Luettu:8.8.2022.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.8.2022.

Maylett, T. 2019. Employee experience. Findaway World. Ohio. Äänikirja. Kuunneltu: 23.8.2022.

Mieli Ry. s.a. Spirituaalisuus mielenterveyden avustajana. Kotkan seuran mielenterveys ry:n blogi. Luettavissa: https://www.mielenterveysseurat.fi/kotka/2022/09/28/spirituaalisuus-mielenterveyden-avustajana/. Luettu: 26.12.2022.

Morgan, J. 27.5.2015. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. Forbes. Luettavissa: https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=505bcca96f0a. Luettu: 23.8.2022.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. John Wiley & Sons. E-kirja. Luettu: 17.6.2022.

Murch, G. 2016. Fixing feedback. Wiley. Hoboken. E-kirja. Luettu: 22.8.2022.

Mäkelä, A. 16.9.2021. Ravintola-alalla riittää töitä, mutta tekijät puuttuvat – katso paljonpuhuva kuva ja syyt ilmiön takana. Haastateltavana Duunitorin työnantajakuvakonsultti Lauri Vaisto. Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/ravintola-ala-tyovoimapula. Luettu: 23.8.2022.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen. E-kirja. Luettu: 4.9.2022.

Ristikangas, V., Ristikangas, M., & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi: opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.9.2022.

Rossi, S. 11.5.2017. Voiko sisäistä viestintää olla liikaa?. Luettavissa: https://viestijat.fi/voiko-sisaista-viestintaa-olla-liikaa/. Luettu: 30.8.2022.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.8.2022.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu:14.7.2022.

Talent Vectia Oy. 2020. Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen. Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimustulokset. Elektroninen tutkimusaineisto. Luettavissa: https://www.talent-vectia.com/nakemykset/tutkimukset/tyontekijakokemuksen-tila-2020-tutkimus/työntekijäkokemuksen tila organisaatioissa -tutkimus | Talent Vectia. Luettu: 18.6.2022.

Thornton, G.S., Mansi, V.R., Carramenha, B. & Cappellano, T. 2019. Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement. Springer International Publishing AG. New York. E-kirja. Luettu: 29.8.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vercic, A. T. & Spoljaric, A. 2021. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. Public relations review, 46, 3, s. 1-7.

Vikman, V. 24.8.2022. Näin rakennettiin Rekrygaalassa palkittu työnantajabrändi – lue vinkit: ”Anna työntekijöille syitä olla ylpeitä”. Duunitori. Luettavissa: https://duunitori.fi/tyoelama/rekryjatkot-tyonantajabrandi. Luettu: 30.12.2022.

Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s.11–23. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 25.11.2022.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 4.9.2022.

Vuori, J. s.a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/. Luettu: 9.1.2023.

Web Meetups 14.5.2015. Modern trend of online meetings. Luettavissa: https://medium.com/@webmeetups/modern-trend-of-online-meetings-21210c0018e1. Luettu: 1.8.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelussa käytetty kysymyspatteristo

1. Kuvaile millainen on sinun työntekijäkokemuksesi tällä hetkellä työssä henkilöstöravintolassa?
2. Millaisia sisäisen viestinnän tapoja teillä on käytössä organisaatiossa?
3. Millaiseksi koet nämä tavat/kanavat?
4. Millainen viestintä voisi parantaa sinun kokemustasi?
5. Millaista palautetta saat työyhteisössäsi?
6. Millaista palautetta toivoisit saavasti ja keneltä?

Liite 2. Aineiston ryhmittely

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työhön on kuitenkin kiva mennä, koska siihen on tottunut ja se on varma juttu. Osa työkavereista on kivoja. Työ on mukavaa.	Työhön tottunut ja varma juttu. Työkaverit kivoja. Työ mukavaa.	Työyhteisö turvallisuus työtehtävät		
On mukava, kun saan tehdä vähän kaikkea ja työ on monipuolista. Rakkaus alaan pitää minut töissä ja olen ollut koko elämäni niin en osaa oikein muuta.	Rakkaus alaan. Monipuolinen työ.	Mielekkäät työtehtävät	Mielekäs työ	
Työkaverit ovat kivoja ja nyt minulla on työ, jonka halusin.	Työkaverit kivoja. Työ, jonka halusin.	Työyhteisö ja mielekkäät työtehtävät		Työn ominaispiirteet
Tiedän aamulla mitä tulen tekemään. Työkaverit ovat päällimmäinen syy miksi viihdyn töissä.	Työkaverit syy viihtyä töissä. Tietää mitä tekee.	Hyvä työilmapiiri ja työtehtävät		
Se miksi olen tykännyt olla täällä, on kivat työkaverit	Kivat työkaverit	Työyhteisö		
Miljöö on miellyttävä ja mulla on hemmetin hyvät työkaverit täällä. Olen itse saanut luoda tämän työpaikan ja saanut sisustaa.	Hyvät työkaverit. Luo oman työpaikan	Työyhteisö Luova työilmapiiri		
Välillä esihenkilö antaa sponttaanisti palautetta. Annamme työyhteisössä palautetta toisillemme	Sponttaani palaute Työyhteisön palaute	Työyhteisön palaute		
Saamme paljon kiitosta puolin ja toisin, että se ei ole mikään erillinen tapahtuma. Annamme työkavereille palautetta avoimesti ja yritämme pitää toisiamme pystyssä.	Paljon kiitosta puolin ja toisin. Avoin palaute. Pidämme toisiamme pystyssä	Kiittäminen palaute työyhteisö	Vuorovaikutus	
Minä ainakin annan palautetta työkavereille	Palaute työkaverille	Palaute		Sosiaalinen ympäristö
Jos suoraan sanon niin me heitetään tsoukkeja paljon. Meillä on esihenkilön kanssa sovitut hetket, jossa voidaan jutella, jos on jotain sydämellä. Kerron yleensä melko avoimesti omista jutuista.”	Heitetään paljon vitsejä. Voi jutella, jos jotain sydämellä. Avoimesti kertominen.	Työilmapiiri Avoin keskustelu	Suhteet työkavereihin	
Jos työkaveri on onnistunut niin aina kehutaan. Itse pystyn myös sanomaan myös rakentavaa palautetta, jos esimerkiksi menee toiminta vaaralliseksi	Kehutaan työkaveria onnistumisista. Pystyn sanomaan rakentavaa palautetta.	Kiittäminen Työyhteisön palaute		

Liite 3. Taulukko

Luotettavuuden arviointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018,163–164)

Luotettavuuden arvioinnin teemat	Miten toteutuu tässä tutkimuksessa?
1.Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi?	Tutkittavana henkilöstöravintolan työntekijöiden tämänhetkinen työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksen tutkiminen antaa Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 120) mukaan arvokasta tietoa työntekijöiden ajatuksista ja tunteista, joita syntyy vuorovaikutuksesta työnantajan kanssa liittyen työhön, työympäristöön ja organisaatioon työnantajana. Tämän tiedon pohjalta voidaan luoda aitoa kilpailuetua.
2.Tutkijan omat sitoumukset tutkimuksessa: miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitä ajatuksia oli aloittaessa ja ovatko ne muuttuneet.	Mielestäni tämä tutkimus on tärkeä tehdä juuri nyt, kun henkilöstöravintoiloissa viime vuodet ovat olleet epävakaat ja näkemykseni mukaan tulevat vielä hetken sellaisena olemaan. Työkokemukseni pohjalta minulla oli ennakko oletuksia, mutta tutkijana yllätyin, kuinka väärässä olin. Tutkimuksen tulokset antavat vihjeen siitä, mitä kannattaa kehittää ja mitä jättää vähemmälle huomiolle.
3.Aineiston kerääminen: miten aineisto kerättiin (menetelmä, erityispiirteet, ongelmat/merkityksselliset seikat ja tekniikka)	Haastattelut yksilöhaastatteluina työntekijöiden työpaikoilla tai niiden välittömässä läheisyydessä. Puolistrukturoitu haastattelu, joka sisälsi 6 kysymystä, joita ei lähetetty ennakkoon. Haastattelut nauhoitettiin teamsilla ja tallennettiin transkription muodostama tekstitiedosto.
4.Tutkimuskohde: millä perusteella tiedonantajat valittiin, miten otettiin yhteyttä, montako tiedonantajaa yms.	Osan haastateltavista valitsi yrityksien HR-osastot, osa löytyi muuta kautta. Haastateltavia annettiin samasta toimipaikasta, joten jouduin pyytämään uusia. Kahden haastateltavan yhteystiedot sain koulukaverin kautta (hänen työnantajayrityksensä) ja loput pyysin yritysten HR-osaston kautta. Haastateltavia oli yhteensä 6 ja haastattelut tehtiin syyskuussa 2022. Haastateltavien valinnassa tärkein kriteeri, ettei saanut olla esihenkilöasemassa. Haastateltavat olivat eri tehtävissä henkilöstöravintoloissa ja heidän työkokemuksensa vaihteli 9kk-27vuoteen.
5.Kohteen ja tutkijan välinen suhde: arvio, miten suhde toimi	Haastateltavat eivät tienneet työtaustaani, enkä ollut ennen tavannut heitä. He tiesivät, että olen Haaga-Helian opiskelija ja tulen haastattelemaan heitä opinnäytetyötäni varten. Osa saattoi tietää, mitä aihe koskee, mutta kysymyksiä ei lähetetty ennakkoon. Haastateltavat saavat valmiin työn luettavakseen.
6.Tutkimuksen kesto:	Tietoperustaa lähdin keräämään jo kesällä 2022. Haastattelut suoritettiin syyskuussa 2022 ja tulokset esiteltiin toimeksiantajalle ja opinnäytetyönohjaajalle helmikuussa 2023.
7.Aineiston analysointi:	Aineiston käsittely oli helppoa, koska haastateltavien vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Aloitin tekstin käsittelyn siten, että hain taulukkoon vastaukset jokaiseen kysymykseen. Sen lisäksi tein paperilla ja kynällä ajatuspilviä, johon hain

	samankaltaisuuksia. Viimeiseksi vaiheeksi jäi vastausten yksinkertaistaminen ja punaisen langan löytäminen. Siitä tein myös taulukon.
8.Tutkimuksen luotettavuus:	Tutkimuksen luotettavuutta pohdin syvemmin 6.1, mutta mielestäni minulle oli koko prosessin ajan selvää mitä tutkin ja miten tutkin. Kaikki raportissa esitetty tieto on tutkimusongelmaan liittyviä, eikä haastatteluissa kysytty aiheesta poikkeavia kysymyksiä.
9. Raportointi:	Raportti on koottu mielestäni Haaga-Helian ohjeiden mukaan ja se käsittelee kaikki ne teemat, jotka laadullisen tutkimuksen kuuluu sisältää. Aina parantamisen varaa on, mutta lopputulos on mielestäni johdonmukainen ja asiallisesti kirjoitettu.