



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Esihenkilö työntekijäkokemuksen johtajana

Tapaustutkimus työntekijäkokemuksen johtamisesta Tampereen kaupungilla

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jukka Tapiola

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

9.1.2023
Sastamala

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jukka Tapiola

Otsikko: Esihenkilö työntekijäkokemuksen johtajana – Tapaustutkimus työntekijäkokemuksen johtamisesta Tampereen kaupungilla

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 86 sivua + liitteet 5 sivua

Päivämäärä: 9.1.2023

Hyvästä työntekijäkokemuksesta on viime vuosina tullut yhä merkittävämpi kilpailutekijä organisaatioiden kilpaillessa osaavasta työvoimasta. Työntekijäkokemukseen panostaminen ja työntekijöiden syvällisempi ymmärtäminen ovat keskeisiä osatekijöitä, jotka usein enteilevät myös laadukkaampia palveluita ja parempaa asiakaskokemusta.

Tämä tutkimus tarkastelee työntekijäkokemuksen johtamista asiantuntijaorganisaatioissa. Kohdeorganisaatioksi on valikoitunut Tampereen kaupunki ja sen kaksi konserniyksikköä: henkilöstöyksikkö sekä strategia- ja kehittämissyksikkö. Tutkimuksessa kuvataan niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita esihenkilötyössä kohdataan osana asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen johtamista. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään syvällisemmin ymmärtämään niitä organisaatioon ja esihenkilötyöhön liittyviä osatekijöitä, joilla on merkitystä hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamisessa.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, johon on haastateltu yhteensä seitsemää esihenkilöä valituista konserniyksiköistä. Tutkimusaineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisenä sisällön analyysinä. Tutkimuksessa hyödynnetään myös Tampereen kaupungilla toteutettujen työntekijäkokemuskyselyjen tuloksia valittujen konserniyksiköiden osalta. Näin toteutetun aineistotriangulaation avulla pyritään lähestymään tutkittavaa aihetta erilaisen aineiston avulla.

Tutkimuksen perusteella organisaatio luo perustan ja toimintaperiaatteet, joiden avulla esihenkilöiden on mahdollista johtaa työntekijäkokemusta yksiköissä. Lisäksi esihenkilötyön näkökulmasta on tärkeää, että työntekijäkokemuksen edistäminen viedään organisaatioissa strategiselle tasolle. Tutkimuksessa tärkeänä havaintona nousee esiin työntekijäkokemuksen säännöllinen mittaaminen. Mittaamisen avulla esihenkilöt saavat ajantasaisempaa tietoa työntekijäkokemuksen tilasta ja sen seurauksena he pystyvät sekä reagoimaan nopeammin tuloksiin että osallistamaan henkilöstöä tulosten käsittelyyn.

Esihenkilötyön näkökulmasta asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen johtamisessa korostuvat asiantuntijoiden oivaltamiskyvykkyyden vahvistaminen, luottamuksen rakentaminen, viestintä sekä yksilöiden ymmärtäminen ja yhdenvertainen kohtelu. Työntekijäkokemuksen johtamisessa haasteiksi nousevat asiantuntijoiden työntekijäkokemukseen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen lähijohtamisen keinoin. Lisäksi säännöllisesti toteutettavien työntekijäkokemuskyselyjen tulosten käytettävyyteen ja käsittelyyn liittyvissä asioissa tunnistetaan haasteiksi pienten tiimien tulosten käsittely ja hyvien käytäntöjen löytäminen tulosten käsittelyyn. Työntekijäkokemukseen vaikuttava yhteisöllisyys ja sen ylläpitämiseen liittyvien keinojen löytäminen nähdään esihenkilötyön näkökulmasta verrattain haastavana erityisesti hybridityötä tehtäessä.

Avainsanat: työntekijäkokemus, asiantuntija, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio, esihenkilötyö, esihenkilö, johtaminen, organisaatiokulttuuri

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen	7
1.2	Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja rajaukset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Esihenkilötyö ja organisaatiokulttuuri asiantuntijaorganisaatiossa	12
2.1	Asiantuntijatyön ja -organisaation ominaispiirteet	12
2.2	Asiantuntijatyön johtaminen	15
2.3	Organisaatiokulttuuri johtamisen alustana	17
3	Työntekijäkokemuksen teoreettiset lähtökohdat	20
3.1	Subjekttiivinen kokemus ja kokemuksellinen organisaatio työntekijäkokemuksen näkökulmasta	20
3.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat osatekijät	24
3.3	Työntekijäkokemuksen suunnittelu, mittaaminen ja johtaminen organisaatiossa	30
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Tapaustutkimus tutkimuskohdetta kuvaavana tutkimustapana	39
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta	40
5	Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisperiaatteet	45
5.1	Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä	45
5.2	Esihenkilötyö Tampereen kaupungilla	47
5.3	Työntekijäkokemuksen mittaamisen taustaa Tampereen kaupungilla	48
6	Organisaatio työntekijäkokemuksen muodostumisen tukijalkana	51
6.1	Työntekijäkokemuksen organisaatiotasoinen johtaminen ja organisaatioymmärrys	51
6.2	Mittaamisella systematiikkaa työntekijäkokemuksen seurantaan	56
7	Asiantuntijan työntekijäkokemuksen johtaminen	62
7.1	Esihenkilö – tienraivaaja ja työntekijäkokemuksen virittäjä	62

7.2 Yksilön ymmärtämistä ja yhdenvertaista kohtelua muuttuvassa ajassa ja paikassa	66
8 Lopuksi	71
8.1 Yhteenveto tuloksista	71
8.2 Johtopäätökset	74
8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka	77
Lähteet	81
Liitteet	87

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. ORGANISAATIOKULTTUURIN MUOKKAAMISEN PRIMAARISET JA SEKUNDAARISET KEINOT (MUKAILLEN SCHEIN & SCHEIN 2017, 183).....	18
KUVIO 2. YKSILÖISTÄ TYÖYHTEISÖIKSI (PAASIVAARA 2012, 60).....	22
KUVIO 3. TYÖNTEKIJÄKOKEMUSMALLI - MOTIVAATIO, TYYTYVÄISYYS, SITOUTUMINEN, HYVINVOINTI, YHTEYS (RASCA 2018, 12).	27
KUVIO 4. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KOLME YMPÄRISTÖÄ (MORGAN 2017, 57).	28
KUVIO 5. KOKEMUKSEN SUUNNITTELUPROSESSI (PLASKOFF 2017, 140).	32
KUVIO 6. TYÖELÄMÄN LAADUN LASKENTAPERIAATE (KESTI 2014, 89).	35
KUVIO 7. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN VIITEKEHYS HYVINVOINTIIN (BATAT 2022, 1000).	36
KUVIO 8. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN ORGANISAATIO-, ESIHENKILÖTYÖ- JA ASiantuntijatasojen vuorovaikutuksessa.	71

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. HAASTATELUSITAATTIEN JAKAUMA.....	44
TAULUKKO 2. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMISEEN SISÄLTYVIÄ HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA ESIHENKILÖTYÖN NÄKÖKULMASTA.	73

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Hyvällä työntekijäkokemuksella on todettu olevan merkittäviä vaikutuksia niin organisaation työntekijöiden sitoutumisen, organisaatioiden kannattavuuden kuin organisaation tuloksenkin näkökulmasta. Työntekijäkokemus ja sen mittaaminen on trendinä verrattain uusi, ja useat organisaatiot ovat alkaneet viime vuosina kiinnittää enenevässä määrin huomiota työntekijäkokemukseen sekä sen mittaamiseen ja kehittämiseen. Työntekijäkokemuksesta on tullut viime vuosina yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja siihen on alettu panostaa organisaatioissa yhä enemmän. Työntekijäkokemuksesta koskevaa akateemista tutkimusta on todettu olevan vielä verraten vähän (Plaskoff 2017).

Työntekijäkokemus syntyy kaikista niistä havainnoista, joita työntekijä muodostaa organisaatiossa tapahtuvista kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Lisäksi mikäli organisaatio haluaa luoda kestävä ja ensiluokkaisen asiakaskokemuksen, tulisi sen ensin pystyä luomaan kestävä ja ensiluokkainen työntekijäkokemus. (Maylett & Wride 2017, 12, 23.) Työntekijäkokemuksella on siis merkittävä asema osana koko organisaation toimintaa.

Työntekijäkokemuksella sekä sen ymmärtämisellä ja kehittämisellä voidaan todeta olevan keskeinen rooli osana organisaation kannattavaa toimintaa, olipa kyse sitten kilpailullisilla markkinoilla toimivasta yrityksestä tai julkisen tai kolmannen sektorin organisaatiosta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Tampereen kaupunki, jossa työntekijäkokemuksesta on mitattu vuodesta 2020 lähtien. Tampereen kaupungilla työntekijäkokemuksesta mitataan pääsääntöisesti kolme kertaa vuodessa toteutettavilla työntekijäkokemuskyselyillä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijäkokemuksen kehittymistä ja johtamista ennalta valituissa konserniyksiköissä ajanjaksolla 2020–2021, ja paneudutaan työntekijäkokemukseen erityisesti lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimukseen valitut konserniyksiköt ovat *henkilöstöyksikkö* sekä *strategia- ja kehittämissyksikkö*. Yksiköiden valintaan on vaikuttanut erityisesti niiden molempien erinomaiset työntekijäkokemuskyselyjen tulokset. Tämä antaa samalla mahdollisuuden tuoda esiin esihenkilötyön näkökulmasta niitä hyviä käytäntöjä ja toimenpiteitä, joita yksiköissä on työntekijäkokemustyön osalta jo tehty.

Tutkimuksen tarkastelunäkökulmana on erityisesti asiantuntijatyöhön liittyvä esihenkilötyö ja se, millä tavoin työntekijäkokemus tulee huomioiduksi asiantuntijoita johdettaessa. Tutkimuksessa paneudutaan niihin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin osatekijöihin, joilla on vaikutusta ja joihin esihenkilöiden näkökulmasta tulee kiinnittää huomiota asiantuntijatyön johtamisessa.

Tämän tutkimuksen osalta on keskeistä huomioida myös se konteksti, jossa työntekijäkokemusta tutkitaan. Valittu kohdeorganisaatio on julkisorganisaatio, jonka toiminnan lähtökohta ja olemassaolon perusta ovat jo itsessään hyvin erilaiset kuin kilpailullisilla markkinoilla voittoa tavoittelevan organisaation. Esimerkiksi Sydänmaanlakan (2015, 127) mukaan kuntaorganisaatio voidaan nähdä monitahoisena konsernina, jonka muodostavat erilaiset sisäiset ja ulkoiset yksiköt. Konsernijohtamisen tarkoitus onkin pitää huoli siitä, että konsernin eri yksiköt toteuttavat toiminnassaan yhteistä strategiaa ja toimivat kunnan näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Organisaation toiminnan luonne voi siis osin heijastua myös siihen, minkälaiseksi työntekijäkokemus organisaatiossa muodostuu ja miten merkityksellisyys rakentuu niin organisaation johdon, esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin kokemuksissa. Tämä tutkimus perustuu työntekijäkokemuksen johtamiseen julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiossa. Tästä teemasta on olemassa vielä verrattain vähän kansallista tutkimusta, joten tällä tutkimuksella pyritään samalla täyttämään tätä aukkoa ja lisäämään ymmärrystä työntekijäkokemuksen johtamisesta lähiesihenkilötyön näkökulmasta.

1.2 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella työntekijäkokemuksen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin työntekijäkokemuksen johtaminen näyttäytyy kohdeorganisaatioksi valitun Tampereen kaupungin kahden eri konserniyksikön esihenkilötyössä. Tutkimusaiheen valintaan ovat vaikuttaneet työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen liittyvä ajankohtaisuus osana organisaatioiden kilpailukyvyyn vahvistamista sekä oma kiinnostukseni työntekijäkokemusta ja sen johtamista kohtaan. Lisäksi työntekijäkokemukseen liittyvä aikaisempi tutkimus on ajallisesti melko uutta, joten tällä perusteella tutkimuksella voidaan katsoa olevan aiheenkin osalta uutuusarvoa.

Tutkimuksen tarkempana tutkimusongelmana on tarkastella työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilötyön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijäkokemuksen johtamista nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa, joka antaa niin tutkimukselle kuin tutkimuskohteelle omat ominaispiirteensä. Edellä kuvattuun tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mitä työntekijäkokemuksen johtaminen tarkoittaa esihenkilötyön näkökulmasta johdettaessa asiantuntijatyötä?
- Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyy asiantuntijaorganisaatiossa?

Tutkimuksessa ei tarkastella työntekijäkokemuksesta syntyviä taloudellisia vaikutuksia, koska niiden tutkiminen edellyttäisi laajempaa ja ajallisesti pitempiketoista tutkimustyötä. Lisäksi tutkimuksessa ei paneuduta lainkaan asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen, vaan keskitytään ainoastaan työntekijäkokemukseen ja erityisesti siihen, miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa. Tutkimus rajataan valitussa kohdeorganisaatiossa ennalta valittuihin konserniyksiköihin. Olen itse työsuhteessa Tampereen kaupunkiin, mutta en työskentele kummassakaan tutkimuksen kohteena olevista konserniyksiköistä.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan jäsenetyssä muodossa tutkimuksen lopussa. Tutkimuksen lopussa esitetään kuvamuodossa niitä aineistosta esiin nousevia organisaatioon, esihenkilötyöhön ja asiantuntijaan liittyviä osatekijöitä, joilla on merkitystä hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamisessa ja johtamisessa. Lisäksi tutkimuksen lopussa kuvataan taulukkomuodossa niitä työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyviä haasteita ja mahdollisuuksia, joita on tunnistettu valituissa konserniyksiköissä. Tässä tutkimuksessa käytetään kauttaaltaan käsitettä esihenkilötyö, vaikka tutkimuksen lähdekirjallisuudessa olisikin käytetty käsitteitä esimies tai esimiestyö. Ainoastaan tutkimusaineistosta nousevissa suorissa haastattelusitaateissa esiintyvät esimies-termit on esitetty alkuperäisessä muodossaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli niissä paneudutaan tutkimuksen tekoa ohjaavaan teoriaan. Teorian on sanana todettu

ilmentävät tieteellisellä menetelmällä tehtyjen kokemukseen perustuvien ilmiöiden ja tapahtumien selittämistä (Kallio & Palomäki 2020, 88). Tämän työn näkökulmasta se tarkoittaa teoreettisen esiymmärryksen muodostamista tarkasteltavasta aihepiiristä. Toinen luku tarkastelee asiantuntijaorganisaatiota ja asiantuntijatyötä niiden ominaispiirteiden kautta. Lisäksi luvussa käsitellään asiantuntijatyön johtamisessa huomioitavia asioita ja luodaan tiivis teoreettinen esiymmärrys organisaatiokulttuurin rooliin johtamistyön ja organisaation peruskivenä. Tällä tavoin työntekijäkokemuksen johtaminen ja sen tutkiminen voidaan nivoa osaksi organisaation ydintä.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan työntekijäkokemusta teoreettisen lähdekirjallisuuden avulla ja muodostetaan tutkimuksen työntekijäkokemusta koskeva teoreettinen viitekehys. Työntekijäkokemusta lähestytään subjektiivisesti muodostuvan kokemuksen ja työtyytyväisyyden kautta. Lisäksi luvussa tarkastellaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia eri osatekijöitä, tapoja suunnitella työntekijäkokemusprosessia organisaatiossa sekä keinoja mitata työntekijäkokemusta. Näitä näkökulmia hyödynnetään jäljempänä tutkimusosassa, kun tarkastellaan työntekijäkokemuksen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkielman neljäs luku käsittelee tutkimuksen toteutusta ja siinä käydään läpi tutkimuksen tekemisessä käytetyt metodologiset valinnat. Luvussa paneudutaan tutkimustapana laadulliseen tapaustutkimukseen sekä esitellään tutkimuksessa hyödynnettävät menetelmät eli aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Viides luku muodostaa tutkimuksen empiirisen viitekehysten. Luvussa paneudutaan Tampereen kaupungin toimintamalliin, johtamisjärjestelmään ja esihenkilötyöhön. Lisäksi luvussa tarkastellaan työntekijäkokemuksen mittaamisen nykytilaa Tampereen kaupungilla ja esitellään käytössä olevat työntekijäkokemuksen mittaamista koskevat työvälineet.

Luvut kuusi ja seitsemän muodostavat tutkimusaineiston analyysin ja tulkinnan. Luvuissa avataan tutkimuksessa esiin nousseet löydökset ja tehdään tulkintaa. Lisäksi tehtyjä löydöksiä peilataan toisessa ja kolmannessa luvussa esitettyyn teoriapohjaan. Kuudennessa luvussa tarkastellaan työntekijäkokemusta organisaatiotasoisesta johtamisen ja mittaamisen näkökulmista. Luvussa analysoidaan ja tulkitaan haastateltujen esihenkilöiden näkemysten pohjalta organisaation roolia asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja kytketään työntekijäkokemus osaksi laajempaa organisaatioymmärrystä. Lisäksi luvussa tarkastellaan työntekijäkokemuksen säännöllisen mittaamisen vaikutusta työntekijäkokemuksen johtamiseen osana esihenkilötyötä.

Luvussa seitsemän analysoidaan ja tulkitaan esihenkilötyön vaikutusta työntekijän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Lisäksi luvussa tarkastellaan niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita esihenkilötyössä voidaan joko kohdata tai saavuttaa työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Samalla paneudutaan yksilön kokemuksen muodostumiseen ja niihin osatekijöihin, jotka kokemuksen muodostumiseen voivat esihenkilöiden näkökulmasta vaikuttaa. Tutkielman viimeinen eli kahdeksas luku sisältää yhteenvedon tuloksista ja johtopäätökset. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi sekä arvioidaan laaditun tutkimuksen luotettavuutta ja etiikkaa.

2 Esihenkilötyö ja organisaatiokulttuuri asiantuntijaorganisaatioissa

2.1 Asiantuntijatyön ja -organisaation ominaispiirteet

Asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön tutkiminen on herättänyt laajaa mielenkiintoa jo pitkään. Erityisesti asiantuntijuuteen liittyvää tutkimusta on alkujaan tehty sosiologien ja yhteiskuntatieteilijöiden toimesta, mutta se on viime vuosina ollut laajasti myös muiden tieteenalojen, kuten kauppatieteiden sekä kasvatus- ja kognitiotieteiden, kiinnostuksen kohteena (Huhtasalo 2022, 24–25). Esimerkiksi Kallion (2015, 25) mukaan asiantuntijatyötä tekevät nimenomaisesti juuri asiantuntijat. Toisaalta asiantuntijatyön ominaispiirteiksi on esitetty lukeutuvan teoreettisen koulutuksen omaaminen, tieteellisen tiedon soveltaminen työssä ja arvovallan omaaminen yleisön edessä (Konttinen & Pirttilä 1996, 9–10).

Asiantuntijatyölle tyypillistä on se, että siinä tarkasteltavat ja ratkaistavat ongelmat ovat usein niin monimutkaisia, että ne edellyttävät asiantuntijuusrajojen ylittymisen tai useiden saman alan asiantuntijoiden yhteistoimintaa. Tämän kaltainen yhteistyöhön liittyvä tarve on seurausta tiedon määrän valtavasta kasvusta ja uusien teknologioiden käyttöön-otosta. (Parviainen 2006, 157.) Toisaalta asiantuntijuudessa ei ole kyse vain tiedollisesta osaamisesta ja yksilön sisäisestä ominaisuudesta. Esimerkiksi sosiokulttuurinen tutkimus painottaa, että asiantuntijuudelle tyypillistä on sen ilmeneminen ja kehittyminen sosiaalisessa ympäristössä ja kulttuurissa. (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 16.)

Asiantuntijatyölle ja asiantuntijaorganisaatioille on tunnistettu erilaisia ominaispiirteitä. Esimerkiksi Sipilä (1996, 23) on listannut asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiksi tunnuspiirteiksi seuraavat kokonaisuudet: *1) työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua, 2) organisaatio tuottaa uutta, 3) henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin on suuri ja 4) organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.* Nikander (2003, 81–82) puolestaan näkee, että asiantuntijaorganisaatioissa suuren merkityksen saavat hajautettu päätöksenteko, asiakaskeskeisyys, osallistuminen, muutoskykyisyys, avoimuus sekä tiedonkulku. Parviainen (2006, 158) on kuvannut, että eri alojen asiantuntijatehtävissä tarvittavien tietojen ja taitojen vaatimukset ovat kasvaneet, mikä on osaltaan vaikuttanut uusien asiantuntijuusalojen synty-

miseen. Vanhojen professioiden rinnalle on syntynyt joukoittain uusia ammatteja, jotka eivät sinällään muodosta tarkoin määriteltyä toimialuetta, eikä näin välttämättä johda selkeän ammatti-identiteetin muodostumiseen. Kaikkien asiantuntijoiden ammatillinen identiteetti ja rooli ei siis ole enää yhtä selkeä kuin traditionaalisemmissä asiantuntijatehtävissä toimivilla henkilöillä.

Asiantuntijaorganisaatioiden yhteydessä puhutaan usein myös tietointensiivisistä organisaatioista, joita voivat olla niin kilpailutilanteessa markkinoilla toimivat asiantuntijayritykset kuin sellaisetkin asiantuntijaorganisaatiot, jotka eivät kilpaile markkinoilla (Sveiby 1990, 42). Viimeksi mainittuja ovat esimerkiksi julkisen sektorin organisaatiot. Bos-Nehles, Bondarouk ja Nijenhuis (2017, 380) näkevätkin tietointensiiviset julkisen sektorin organisaatiot sellaisina organisaatioina, jotka tukeutuvat professionaaliseen osaamiseen ja jotka tarjoavat tietointensiivisiä palveluita luodakseen julkista arvoa. Asiantuntijuuden ja tiedon merkityksen osana liiketoimintaa ja taloutta voidaan nähdä kasvaneen 1990-luvulta lähtien. Tietointensiivisille organisaatioille tyypillisiä piirteitä ovatkin tiedon intensiivinen hyödyntäminen, korkea asiantuntemuksen ja ammattitaidon taso, erityinen tapa luoda arvoa asiakkaille, innovointi sekä arvon ja tiedon luominen yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa. (Dobrai & Farkas 2009, 15.) Parviaisen (2006, 165) mukaan asiantuntijoilla on organisaatiossa keskeinen rooli kollektiivisessa tiedonrakentamisessa, jolle tyypillistä on se, että yhdessä tuotettu tieto on enemmän kuin asiantuntijan parhaimmillaan yksilönä tuottama tieto.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valittu Tampereen kaupunki on julkishallinnon organisaatio. Kohdeorganisaatiosta tutkimuskohteeksi valitut konserniyksiköt, *henkilöstöyksikkö* sekä *strategia- ja kehittämissyksikkö*, täyttävät muun muassa Sipilän (1996) edellä esitetyt asiantuntijaorganisaation tunnuspiirteet. Tutkimukseen valitut konserniyksiköt rakentuvat oman toimintansa luonteen ja olemassaolon tarkoituksen mukaisesti vahvasti asiantuntijatyön varaan. Toki samalla on huomioitava, että suurena työnantajana Tampereen kaupungin tehtäviin lukeutuu paljon muitakin kuin asiantuntijatyöksi luokiteltuja työtehtäviä, mutta tämä tutkimus kohdistuu ainoastaan asiantuntijatyötä tekeviin ja ennalta valittuihin yksiköihin.

Asiantuntijaorganisaatioille tyypillistä on monimutkaisten ja usein standardoimattomien tehtävien ratkaisu. Tavanomaista on myös se, että tällaisissa organisaatioissa henkilöstö on erityisen hyvin koulutettua ja työssä korostuvat sekä luovuus että kompleksinen on-

gelmanratkaisu. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioiden tehtäviin on todettu sisältyvän usein myös rutiiniluontoisia tehtäviä. (Sveiby 1990, 37, 42.) Asiantuntijan on todettu erotuvan aloittelijasta siinä, että asiantuntijoilla on usein paljon enemmän ja paremmin organisoidumpaa tietoa kuin aloittelijoilla. Lisäksi asiantuntija pystyy paremmin erottamaan olennaisen epäolennaisesta. (Hakkarainen & Paavola 2006, 216.) Asiantuntijatyössä korostuvat työn autonomisuus sekä asiantuntijan taito johtaa omaa työtään (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016, 84). Asiantuntijan itsensä johtamisen taidolla voidaan arvella olevan merkitystä myös siihen, minkälaiseksi työntekijäkokemus muodostuu.

Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden tietämys, osaaminen ja henkilöihin liittyvät kontaktit muodostavat organisaation keskeisimmät tuotantovälineet. Tällöin näiden tuotantovälineiden voidaan nähdä olevan organisaation henkilöstön omistuksessa, mikä edellyttää henkilöstöön panostamista. Asiantuntijaorganisaatioille on ensiarvoisen tärkeää onnistua siinä, että työntekijät viihtyvät organisaatioissa. Esimerkiksi organisaation avainhenkilöiden menettäminen toisaalle vähentää samalla organisaation osaamispääomaa, joten organisaatioiden voidaan todeta olevan hyvin riippuvaisia osaavista asiantuntijoistaan. Työn kiinnostavuuden, ilmapiirin, palautteen ja arvostuksen on nähty olevan niitä keskeisiä tekijöitä, jotka motivoivat asiantuntijaa työssään. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 52.) Tässä tutkimuksessa pyritään samalla tuomaan esiin, miten nämä edellä esitetyt seikat näyttäytyvät esihenkilöiden puheessa ja kokemuksissa osana työntekijäkokemuksen johtamista.

Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät tuntevat usein hyvin oman arvonsa ja odottavat arvostusta omalle ajattelulle, tietämykselleen ja osaamiselleen. Tällä perusteella asiantuntijaorganisaatioissa keskeinen painoarvo on juuri osaamisessa ja asiantuntijuuden arvostamisessa. (Kolari 2010, 182, 200.) Asiantuntija on henkilö, jolla on taito analysoida tilanne, tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä ja kehittää sellainen suunnitelma, jonka avulla tilanne on mahdollista ratkaista (Sipilä 1996, 21). Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että asiantuntijan itselleen ja työlleen asettamat odotukset ja organisaation antama arvostus ovat keskeisiä tekijöitä menestyvän asiantuntijatyön ja -organisaation saavuttamisessa.

2.2 Asiantuntijatyön johtaminen

Asiantuntijatyön johtaminen vaatii paljon esihenkilöltä. Toisaalta asiantuntijatyön johtamisessa kyse on tasapainoiluista esihenkilötyön ja asiantuntijan oman autonomian välimaastossa. Tyypillisesti asiantuntija tuntee oman osaamisalansa hyvin syvällisesti ja usein jopa paremmin kuin hänen esihenkilönsä. Toisinaan asiantuntijan osaamissektorin kapeus voi kuitenkin johtaa siihen, että asiantuntija saattaa tehdä omaan työhönsä liittyviä seikkaperäisiä ratkaisuja esihenkilöään paremmin, koska hänellä on laadukkaampi tuntemus omaan osaamisalueeseensa liittyvistä asioista. (Lönnqvist ym. 2006.)

Kuten todettua asiantuntijaorganisaatioille on tunnistettu tyypilliseksi piirteeksi se, että asiantuntijoilla voi olla toimivaa johtoa vahvempi osaaminen organisaation keskeisillä osaamisalueilla. Tällaisissa asiantuntijaorganisaatioissa johto ei välttämättä edes halua raamittaa asiantuntijoiden työtä kovinkaan tarkasti. Onkin tunnistettu, että asiantuntijaorganisaatioissa oleva tietämys voidaan jakaa kahteen eri tietämykseen: *johtamisen tietämykseen* ja *asiantuntijoiden erityistietämykseen*. Usein nämä tietämykset ovat asiantuntijaorganisaatioissa verrattain vähän keskenään tekemisissä. Siitä syystä tämä asettaa haasteita asiantuntijaorganisaation johtamiselle, kun asiantuntijoilla on vahva luottamus omaan asiantuntijuuteensa, eivätkä he näin välttämättä edes halua tulla johdetuiksi. (Juuti 2001, 240–241; Mintzberg 1990.) On osoitettu, että sellaiset asiantuntijatyötä tekevät työntekijät, jotka muita useammin saavat työnsä laajaa esihenkilön suunnittelutukea, saavat myös muita useammin työhön liittyvää tietoa riittävän varhaisessa vaiheessa. Näin ollen he ovat muita asiantuntijoita paremmin selvillä työnsä tehtävistä ja tavoitteista. (Toivanen ym. 2016, 87.) Asiantuntijaorganisaatioissa tyypillistä onkin asiantuntijoiden sitouttaminen sen sijaan, että heidän tekemisiään liialti kontrolloitaisiin tai koordinoitaisiin (Eriksson 2006, 130).

Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä samalla edellyttää tilanneorientoitunutta johtamista. Tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu keskeiset johtamiskompetenssit, joiden avulla on mahdollista tukea organisaation inhimillisiä voimavaroja. Nämä tilanneherkkiin toimintaympäristöihin nivoutuvat johtamiskompetenssit ovat: *henkilöstöstä välittäminen, tulevaisuuden visiointi, tavoitteiden ja haasteiden asettaminen yhdessä esihenkilöiden kanssa, työyhteisöjen lähiesihenkilöiden kannustaminen ja tukeminen, henkilöstöä osallistava strateginen suunnittelu, pitkäjänteinen organisaation kehittäminen, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta tukeva palkitseminen,*

investoinnit tuotekehitykseen sekä organisaation maineen edistäminen. Organisaation johdon osatessa ennakoivasti tunnistaa organisaatiota kohtaavat niin sisäiset kuin ulkoiset uhat, on niihin samalla mahdollista ennakolta varautua. (Pietiläinen & Kesti 2012, 161–162.) Edellä kuvattujen johtamiskompetenssien voidaan arvioida olevan yhteydessä myös asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen muodostumiseen siltä osin, miten ne tulevat huomioituksi osana organisaation toimintaa ja esihenkilötyötä.

Asiantuntijatyön johtamiselle on tyypillistä ihmisläheinen johtajuus, jonka on nähty rakentuvan ymmärtävyyttä ja tulkinnallisuutta painottavalle ihmiskäsitykselle. Tälle tyypillistä on, että yksilöä käsitellään ajattelevana, valitsevana ja toimivana ihmisenä. Ihmisläheinen johtajuus perustuu kokemuksiin, havaintoihin ja tulkintoihin. Keskiössä ovat ihmisten kokemukset ja niille annetut merkitykset, jotka puolestaan muodostuvat persoonallisista taipumuksista, elämäkokemuksesta ja henkilön tavasta suhtautua ympäröiviin tapahtumiin. Kokemuksellisuuden on todettu ilmenevän työyhteisössä niin henkilöstön sitoutuneisuudessa, motivaatiossa kuin arkisessa vuorovaikutuksessakin. Lisäksi merkitysten antaminen kokemuksille rakentuu tyypillisesti yhteisöllisesti, jolloin samaan työyhteisöön kuuluvat henkilöt samalla muodostavat myös toistensa kokemuksia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 203, 206.) Edellä esitetyn valossa erityisesti työntekijäkokemuksen näkökulmasta on keskeistä tiedostaa, että vaikka kyse on asiantuntijan subjektiivisesta kokemuksesta, rakentuu kokemus ainakin osittain osana koko työyhteisön kokemaa merkityksenantoprosessia. Tällöin esihenkilön täytyy osata katsoa kokonaisvaltaisessa johtamisessaan yksittäistä asiantuntijaa pitemmälle.

Sosiaalisen ja emotionaalisen älykkyyden on nähty olevan keskeisiä kompetensseja johdettaessa asiantuntijoita. Pelkästään aseman perusteella saatu auktoriteetti ei siis anna asiantuntijaorganisaatiossa riittävää tukea johtamiselle, vaan johtamisessa painoarvoa tulisi antaa sosiaaliselle ja emotionaaliselle älykkyydelle. Keskeistä asiantuntijatyön johtamisessa on johtajan oma kyky tunnistaa myös omat tunteensa. Tämä puolestaan antaa johtajalle pohjan tiedostaa muiden henkilöiden tunteiden tunnistamisen ja ymmärtämisen tärkeys. (Kolari 2010, 200.) Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että asemallakin on esihenkilötyössä merkitystä, sillä esihenkilö toimii asemassaan työnantajan edustajana.

Asiantuntijatyön on todettu perustuvan yhä enemmän tiimityön varaan. Kompleksisten asioiden ratkaiseminen edellyttää usein useamman asiantuntijan työpanosta, ja usein tiimit ovatkin organisaation keskeisimpiä toimijoita suoriutumisen ja osaamisen näkökul-

mista. Tiimin johtaminen voi perustua jaettuun johtamiseen, jossa virallisen johtajan ohella kaikki osallistuvat johtamiseen. Tällöin keskeistä on panostaa tiimityön kehittämiseen ja oppia toimimaan hajautetuissa tiimeissä, joiden johtamisen on nähty olevan haaste julkisella sektorilla. Johtajan tehtävänä on luoda hyvä yhteistoiminta sekä oman tiimin sisälle että eri tiimien välille. (Sydänmaanlakka 2015, 53, 78.) Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää, ettei asiantuntijatyö aina rajaudu ainoastaan oman tiimin sisäiseen työskentelyyn. Asiantuntijatyötä tehdään usein yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa ja sillä tuetaan lisäarvoa niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. Jotta organisaatioiden johtamista ja toimintaa olisi mahdollista ymmärtää paremmin, tulee muodostaa käsitys organisaation ytimeistä eli organisaatiokulttuurista. Tätä kokonaisuutta tarkastellaan seuraavassa luvussa.

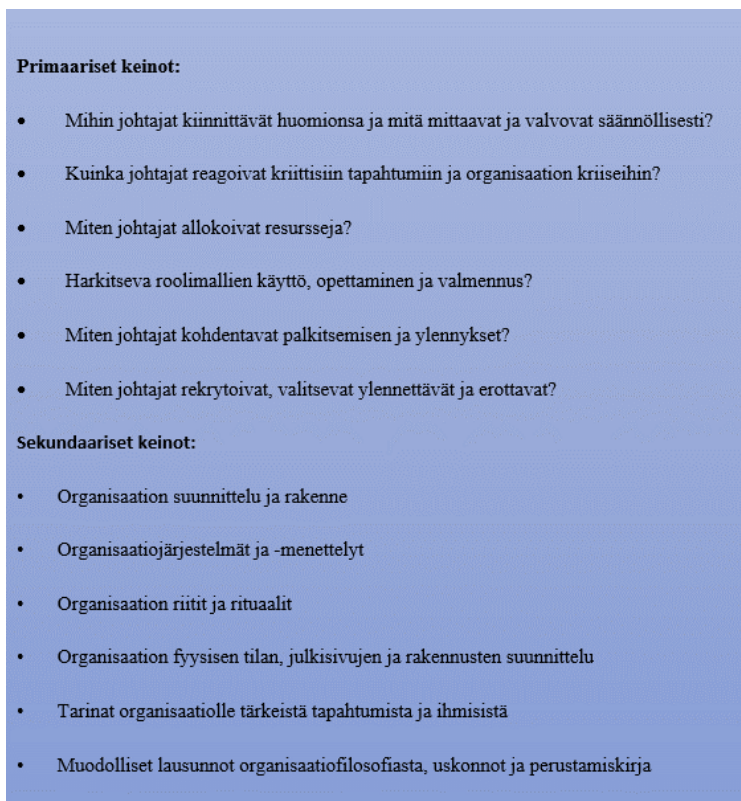
2.3 Organisaatiokulttuuri johtamisen alustana

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys koko organisaation toiminnan ja johtamisen kannalta. Esimerkiksi ilmapiiri ja kulttuuri ohjaavat asiantuntijaorganisaatioissa organisaation toimintaa ja säätelevät energian käyttöä. Samalla organisaatiokulttuurin syvään juurtuneet arvot ja organisaation ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä varmistettaessa organisaation tuottamaa laatua. (Sipilä 1996, 177–179.) Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, joka koostuu organisaation jaetuista arvoista, käyttäytymisnormeista, toimintatavoista, käsityksistä ja ideoista. Nämä edellä mainitut osatekijät puolestaan määrittävät työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa. (Osborne & Brown 2005, 75.) Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä syntyvän ryhmän oppimisen seurauksena, ja sen uudistaminen ja uudelleenrakentaminen on mahdollista toteuttaa uusien kokemusten kautta. (Schein & Schein 2017, 6, 28–29.) Käytännössä organisaatiokulttuuri muodostuu historiallisen kehityksen tuloksena. Lisäksi organisaatiokulttuuri on osittain seurausta työntekijöiden toimintatavoista ja ihmisten välisistä suhteista, jotka peilautuvat koko organisaatioon. (Parviainen 2006, 168.)

Organisaatiokulttuurin tasot voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1) *artefaktit*, 2) *arvot* ja 3) *perusoletukset*. *Artefaktit* ovat organisaation ulkopuolisille helpoiten havaittavissa oleva osa organisaation kulttuuria. Tällaiset helposti havaittavissa olevat artefakteihin lukeutuvat osa-alueet ovat *organisaatiossa tapahtuva käyttäytyminen, toimintatavat sekä organisaation rakenne ja kieli*. Organisaatiokulttuurin keskeisin taso *arvot ja uskomukset* puolestaan sisältää muun muassa *organisaation ideologiat, tavoitteet, normit, sosiaaliset*

periaatteet ja ihanteet. Näitä ulkopuoliset eivät pysty havaitsemaan organisaatiossa yhtä helposti kuin artefakteja. Syvintä tasoa eli *perusoletuksia* on mahdotonta ulkopuolisten havaita. Perusoletuksissa kyse on organisaation kulttuuriin nivoutuneista organisaation käyttäytymistä ja havainnointia määrittävistä tekijöistä, jotka ilmentävät tietynasteista organisaation totuutta, eikä näitä perusoletuksia organisaatiossa juurikaan kyseenalaisteta. Perusoletukset puolestaan muodostuvat organisaatiossa vallitsevien arvojen testaamisen kautta. (Schein & Schein 2017, 17–21.)

Scheinin ja Scheinin (2017, 183) mukaan organisaation johtajilla on käytössään sekä primäärisiä että sekundaarisia keinoja, joiden avulla he voivat vakiinnuttaa ja muokata organisaatiokulttuuria. On tunnistettu kuusi primääristä eli ensisijaista keinoa ja kuusi sekundaarista mekanismia, joiden avulla johtajat voivat vakiinnuttaa omia olettamuksiaan osaksi organisaation päivittäistä arkea. Nämä keinot ja mekanismit on esitelty alla (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Organisaatiokulttuurin muokkaamisen primääriset ja sekundaariset keinot (mukailen Schein & Schein 2017, 183).

Sekundaaristen keinojen on osoitettu toimivan ainoastaan silloin, kun ne ovat yhdenmukaisia primääristen keinojen kanssa. Näiden mekanismien yhdenmukaistumisen seurauk-

sena muodostuu organisaatioideoita. Niissä tilanteissa, joissa mekanismit eivät ole yhtenäisiä, jäävät ne usein organisaatiossa vaille huomiota tai voivat toimia jopa impulsina sisäisten ristiriitojen syntymiselle. (Schein & Schein 2017, 183–205.)

Kulttuurilla on laaja merkitys myös uuden tiedon syntymisen ja jakamisen näkökulmasta. On esitetty, että tieto muodostuu aina tiedollisen järjestelmän kokonaisuudessa, jonka muodostavat sekä ihminen että kulttuuri. Yksilön ongelmanratkaisu ja muistaminen ovat aina sidoksissa siihen yhteisöön, jossa toimija on jäsenenä. Näin ollen yksilö ei voi suorittaa älyllisiä toimintoja täysin itsenäisesti, vaan tekee sen usein osana yhteisöä. (Parviainen 2006, 163.) Kulttuurilla voidaan katsoa olevan tärkeä rooli asiantuntijaorganisaatioissa. Avoin kulttuuri luo avoimempaa osallistumista ja näin ollen sen voidaan arvioida vaikuttavan myös työntekijäkokemukseen. Organisaatiokulttuuria uudistetaan ryhmän oppimisen seurauksena, joten erityisesti jatkuvat muutostilanteet sekä niistä saadut kokemukset ja opit muovaavat niin yksilöiden kuin ryhmienkin kokemuksia. Tällä voidaan arvella olevan vaikutusta myös siihen, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu ja miten se tukee hyvän työntekijäkokemuksen rakentumista.

3 Työntekijäkokemuksen teoreettiset lähtökohdat

3.1 Subjekttiivinen kokemus ja kokemuksellinen organisaatio työntekijäkokemuksen näkökulmasta

Ihmisten toimintaa ohjaavat tunteet sekä erilaiset käsitykset, asenteet ja käyttäytymismallit. Tästä syystä myös kokemus muodostuu aina subjektiiviseksi. (Morgan 2017, 9.) Itämin ja Ghoshin (2020, 45) mukaan ihmisten tunteet, käsitykset, asenteet ja käyttäytyminen perustuvat tilanteisiin, ja tämän seurauksena ne ovat erilaisia eri ihmisten välillä. Ihmiskokemuksen onkin todettu muodostuvan kaikista elämän aikana koetuista tunteista ja ajatuksista, kun taas työntekijäkokemus ulottuu ainoastaan ihmiskokemuksen siihen osaan, johon työnantaja pystyy vaikuttamaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 124–125). Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että ihmiskokemuksella voi olla vaikutusta myös työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Esimerkiksi opitut ja omaksutut arvot, asenteet ja työn tekemiseen liittyvät mallit voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia odotuksia ja tarpeita työntekijä työtään ja työnantajaansa kohtaan asettaa. Tämän perusteella voidaankin pohtia, vaikuttavatko esimerkiksi henkilön ikä, persoona ja sosioekonominen asema hänen kokemukseensa työstä.

Työntekijäkokemuksen kehittämällä voidaan nähdä tähdättävän työn imun parantamiseen. Työn imun syntymiseen puolestaan vaikuttavat niin työntekijä kuin organisaation ympäristökin. Työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvällä työllä pystytään ymmärtämään paremmin niitä taustalla olevia tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä. Lisäksi mittaamisen avulla on mahdollista tunnistaa tekijöitä, joita työntekijät arvottavat tärkeiksi työssään. Työntekijäkokemustyön avulla on samalla mahdollista tuoda näkyvämmäksi työntekijöiden tarpeita. Näihin tarpeisiin organisaatiotasoisesti vastaamalla voidaan puolestaan mahdollistaa se, että työntekijät kykenevät tekemään työnsä entistä paremmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 132–133.)

Työntekijäkokemustyöllä pyritään vahvistamaan työn voimavaroihin liittyviä tekijöitä ja samalla vähentämään työn vaatimustekijöitä (Huhta & Myllyntaus 2021 134). Hakasen ja Kaltiaisen (2020) mukaan työn voimavarat muodostuvat *fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista ominaisuuksista*. Työn voimavaroihin liittyviä fyysisiä piirteitä ovat asianmukaiset työtilat ja -välineet, kun taas psykologisiin piirteisiin voidaan lukea esimerkiksi se, miten kehittävää tehtävä työ on. Sosiaaliin piirteisiin lukeutuvat

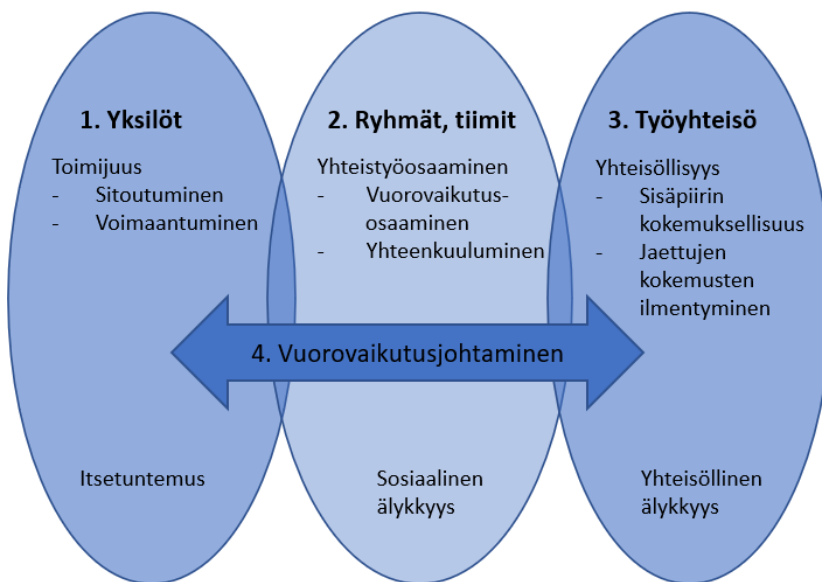
puolestaan työkavereiden ja esihenkilön tuki, kun taas organisatorisia piirteitä on muun muassa se, että organisaatiossa on psykologisesti turvallinen työskentelyilmapiiri. Edellä todetuilla voimavaratekijöillä on keskeinen ja helpottava merkitys kohdattaessa työn vaatimustekijöitä, jotka jakautuvat samoihin yläkategorioihin kuin edellä esitetyt voimavaratekijät. Työn vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi työvälineiden puutteet ja melu (*fyysiset*), kuormittavat asiakaspalvelua koskevat tilanteet (*psykkiset*), erilaiset konfliktitilanteet (*sosiaaliset*) ja erilaiset organisaatiota koskevat muutostilanteet (*organisatoriset*). Työn voimavaratekijät auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa, työntekijöiden omassa kasvussa sekä oppimisessa. Lisäksi niiden on todettu auttavan työntekijöiden psykologisten tarpeiden kuten esimerkiksi itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tyydyttämisessä. Työn voimavaratekijöiden on esitetty lisäävän työn imua ja sitä kautta myös parempaa hyvinvointia ja työhön liittyvää toimintaa. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 44.) Edellä esitetyn perusteella työn voimavara- ja vaatimustekijöillä voidaan nähdä olevan keskeinen merkitys myös työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

Yksittäisen työntekijän kokemuksen lisäksi voidaan puhua myös kokemuksellisesta organisaatiosta. Kokemuksellisen organisaation peruslähtökohtana on se, että ihminen on jatkuvasti sisällä elämässään ja kokemissaan tapahtumissa. Kokemukset rakentuvat opittujen tietojen ja taitojen lisäksi siitä kokonaisuudesta, miten ihmiset ajattelevat, tajuavat, tuntevat, uskovat ja tulkitsevat eri tilanteita. Kokemuksellisuudessa kyse ei siis ole ulkoa annetuista ja tulevista kokemuksista, vaan yksilöllisistä kokemuksista, jotka rakentuvat aistien ja elämään sisältyvien vuorovaikutussuhteiden mahdollistamina. Kokemuksellinen organisaatio pitää sisällään yksilön sisäisen kokemusmaailman lisäksi organisaatiossa olevat vuorovaikutussuhteet, joilla on keskeinen merkitys rakennettaessa yksilöllisiä kokemusmaailmoja. Vuorovaikutukseen sisältyvän viestinnän eri muodoissaan on nähty olevan keskeinen tekijä osana kokemustiedon välittämistä organisaatiossa. (Tökäri 2012, 21–22.)

Kokemuksellisen organisaation perusominaisuuksiin lukeutuvat *monitulkintaisuus*, *kompleksisuus* ja *muuttuvuus*. Monitulkintaisuus ilmenee kokemuksellisessa organisaatiossa useina erilaisina työyhteisön tapahtumille, ihmisille ja tilanteille annettavina selityksinä, joiden oikeellisuutta ja paremmuutta määrittävät niille annetut tarkastelunäkökulmat. Kompleksisuus puolestaan ilmentää ihmisten ja työyhteisöjen vuorovaikutusta. Kyse on organisaatiossa tapahtuvasta dynaamisesta ja epälineaarista kanssakäymisestä ja kehityskulusta, jota ei voida selittää yksinkertaisilla syiden ja seurausten välisillä suh-

teilla. Muuttuvuus puolestaan pitää yksilötasolla sisällään ajatusten, tunteiden ja muiden mielenliikkeiden liikehdintää. Kokemuksellisessa organisaatiossa muuttuvuus ilmenee ajan ja paikan muutoksena. Tietyssä hetkessä tehdyt tulkinnat voivat saada uuden merkityksen toisessa hetkessä, eivätkä aiemmin tehdyt tulkinnat ole pysyvästi päteviä. Organisaatiot muuttuvat siis jatkuvasti niin ajassa kuin paikassa. (Tökkäri 2012, 24–29.) Tämän kaltaista muutosta ilmentää esimerkiksi koronapandemian seurauksena räjähdysmäisesti kasvanut hybridityön määrä, mikä puolestaan on asettanut sekä uusia haasteita että mahdollisuuksia johtamiselle ja esihenkilötyölle.

Organisaatiossa keskiössä on yhteisöllisyyden rakentuminen. Paasivaara (2012, 59) kuvailee yhteisöllisyyttä sellaiseksi prosessiksi, jossa työyhteisön ja yksilön tavoitteet hitsautuvat yhteen. Käytännössä kyse on yksilön tarpeiden ja motivaatioiden kohtaamisesta työyhteisön tavoitteiden kanssa. Käytännössä katsoen kuitenkin tällainen yksilön ja työyhteisön intressien täydellinen kohtaaminen ei koskaan toteudu. Parhaimmassa tapauksessa yhteisöllisyys ilmenee vastavuoroisuutena, jolloin yksilölle on annettu tilaa luovuudelle ja innostukselle, mikä puolestaan tuottaa hyvää koko työyhteisölle. Paasivaara on kuvannut yhteisöllisyyden sisältöä ja toiminta-aluetta neljän vahvasti toisiinsa liittyvän toimintakentän avulla (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Yksilöistä työyhteisöiksi (Paasivaara 2012, 60).

Edellä esitetyn kuvion perusteella toimijuus kuvaa yksilön suhdetta työyhteisöön, ja yksilön toimijuuden on katsottu olevan aina riippuvainen ympäröivästä toimintaympäris-

töstä. Työyhteisö voi joko rajoittaa tai mahdollistaa yksilöiden toimintaa ja siten vaikuttaa yksilöiden toimijuuteen. Yksilön sitoutuminen puolestaan heijastaa toimijuutta ja yksilön sitoutumisella on merkitystä myös siihen, miten hän suhtautuu työyhteisön toimintaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Yksilön toimijuutta tarkastellaan paljon myös voimaantumisen kautta. Voimaantumisessa kyse on prosessista, jonka myötä yksilö tai yhteisö saa elämäänsä energiaa ja voimavaroja. Keskeisesti voimaantumiseen liittyvät asioiden mahdollistaminen, yksilön omien voimavarojen tunnistaminen, elämänhallinta ja toimintavalmiuksien ja -kykyisyyden saavuttaminen. (Paasivaara 2012, 60–62.) Edellä kuvatut yksilöä koskevat asiat ovat keskeisiä johtamisessa huomioitavia asioita. Näillä tekijöillä voidaan uskoa olevan merkitystä myös työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta.

Ryhmien yhteistyöosaaminen rakentuu yhteenkuulumisen ja vuorovaikutusosaamisen varaan. Yhteistyöosaamisella tarkoitetaan ryhmässä tapahtuvaa tietoista toimintaa, sitoutumista yhteistyöhön sekä muiden ottamista huomioon niin ammatillisesti kuin vuorovaikutuksellisesti. Yhteistyöosaamisesta voidaan puhua myös alais- tai työyhteisötaitoina. Keskeistä yhteistyöosaamiselle on ryhmässä tapahtuva asiantuntijuuden jakaminen. Tämä ilmenee tietojen ja näkemysten tietoisena käsittelynä yhteistyössä toisten kanssa sekä oman ja toisten osaamisen tunnistamisena ja toisen asiantuntijuuden arvostamisena. Vuorovaikutusosaamisella puolestaan tarkoitetaan kielellistä ja kieleltöntä ilmaisu- ja havaintotoimintaa osana vuorovaikutustilannetta. Vuorovaikutusosaamista voidaan havainnoida ja arvioida vuorovaikutustaitojen avulla. Yhteenkuuluvuuden osalta on keskeistä ymmärtää, että parhaimmillaan se voi vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa, mutta pahimmillaan ja liian tiiviisti toteutettuna sen seurauksena saattaa syntyä tarpeetonta kontrollointia ja sellainen toimintakulttuuri, jossa ei ole jouston varaa. (Paasivaara 2012, 63–70.)

Työyhteisöissä yhteisöllisyys rakentuu sisäpiirin kokemuksellisuuden sekä jaettujen kokemusten ilmentymisen kautta. Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa syntyvän ja vahvistuvan yhteisöllisyyden avulla. Sosiaalinen pääoma puolestaan kuvaa niitä yhteisöllisiä piirteitä, jotka osaltaan vahvistavat työyhteisön toimintaa eteenpäin vievää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Jotta työyhteisön yhteisöllisyys voi syntyä, edellyttää se työyhteisön jäsenten välille yhteistä historiaa ja sisäpiirin kokemuksia esimerkiksi yhdessä selvityistä tilanteista. Lisäksi yhteisöllisyyden syntymisen näkökulmasta on erityisen tärkeää se, miten yhteisöllisyys ilmenee jaettujen kokemusten kautta työyhteisön arjessa. (Paasivaara 2012, 73–79.)

Edellä kuvattujen yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasojen läpileikkaavana tekijänä voidaan pitää vuorovaikutusjohtamista, jolle ominaista on avoimuus, dialogisuus ja yksilöitä osallistava tapa johtaa. Keskeistä vuorovaikutusjohtamisessa on erityisesti johtajan ymmärrys siitä, että yksilöt ovat erilaisia ja heillä on erilaisia tapoja viestiä ja ymmärtää muita. Esimerkiksi työyhteisötasolla vuorovaikutusjohtamisessa korostuu uuden kehittäminen ja oppiminen. Hyvällä vuorovaikutusjohtamisella varmistetaan työyhteisöissä se, että työyhteisön osaamista pystytään ylläpitämään ja kehittämään. Samalla luodaan pohjaa organisaation toiminnan jatkuvuudelle. Vuorovaikutusjohtamisen periaatteena on, että työyhteisön uudistaminen edellyttää jatkuvaa muutosta niin rakenteellisesti kuin sosiaalisena järjestelmänä. Esimerkiksi vastuu ilmapiirin luomisesta kuuluu lähtökohtaisesti kaikille työyhteisön jäsenille, mutta viime kädessä kokonaisvastuu on yksikön johtajalla. Työyhteisöissä kaikki toimijat omaavat sekä vastuuta ja vapautta että oikeuksia ja velvollisuuksia. (Paasivaara 2012, 83–85.) Vuorovaikutusjohtaminen sisältää keskeisiä näkökohtia, jotka voidaan kytkeä osaksi hyvää asiantuntijatyön johtamista. Lisäksi se pitää sisällään keinoja, joita hyödyntämällä voitaneen vahvistaa työntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavia osatekijöitä. Näitä käydään läpi tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat osatekijät

Työntekijäkokemuksen on todettu olevan seurausta sellaisista osatekijöistä kuten *yhteys, tarkoitus, vaikutus ja arvostus*. Nämä ovat osatekijöitä, joita työntekijät löytävät työstään osana päivittäistä vuorovaikutusta yrityksen arvojen, työkavereiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön ja menetelmien sekä teknologian ja fyysisen ympäristön kanssa. Työntekijäkokemuksen tulisi olla läsnä jokaisella organisaatiotasolla ja lisäksi sen pitäisi olla luonteeltaan jatkuvaa, vuorovaikutteista, motivoivaa, kulttuurilähtöistä, räätälöityä ja työntekijäkeskeistä. (Rasca 2018, 11.) Työntekijäkokemus voidaan määritellä myös fiiliksi, käsityksiksi ja tunteiksi, joita työntekijä kokee osallistuessaan työhön ja organisaatioympäristöön saaden samalla positiivista vahvistusta kehittyä, osallistua, sitoutua ja jäädä organisaatioon (Itam & Ghosh 2020, 41). On osoitettu, että työntekijäkokemus syntyy organisaatiossa osana päivittäistä työtä (Chacko & Conway 2019).

Yksinkertaistettuna työntekijäkokemus muodostuu työntekijän kokonaisvaltaisista käsityksistä organisaatiota kohtaan koko sen matkan ajalta, jonka hän on organisaatiossa tehnyt. Työntekijäkokemuksen yhteydessä keskeistä on huomioida, että eri sukupolvet asettavat oman historiansa kautta erilaisia odotuksia työpaikalleen. Organisaation tulisikin

pyrkii ymmärtämään perusteellisemmin jokaisen työntekijän tarpeita, toiveita, pelkoja ja tunteita. (Plaskoff 2017, 137.) On esitetty, että tieto sovitaan aina aikaisemmin tiedettyyn ja koettuun, jolloin uusi informaatio koetaan ja ymmärretään aina subjektiivisesti ja erivästi muihin toimijoihin nähden. Tästä syystä ympäröivät asiat voivat saada useita eri tulkintoja ihmisten mielissä. Organisaatio koostuu useista yksilökohtaisesti eroavista näkökulmista, jotka saavat merkityksensä yksilöllisten elämäntilanteiden ja kokemusten sekä niille annettujen selitysten ja tulkintojen kautta. (Tökkäri 2012, 22, 24–25.) On siis hyvin ilmeistä, että työntekijät voivat painottaa työntekijäkokemukseen liittyviä osatekijöitä eri tavoin peilaten niitä omiin sekä aikaisempiin että nykyisiin kokemuksiinsa ja elämäntilanteisiinsa. Tällä perusteella voidaan todeta, ettei ole olemassa universaalia työntekijäkokemusta.

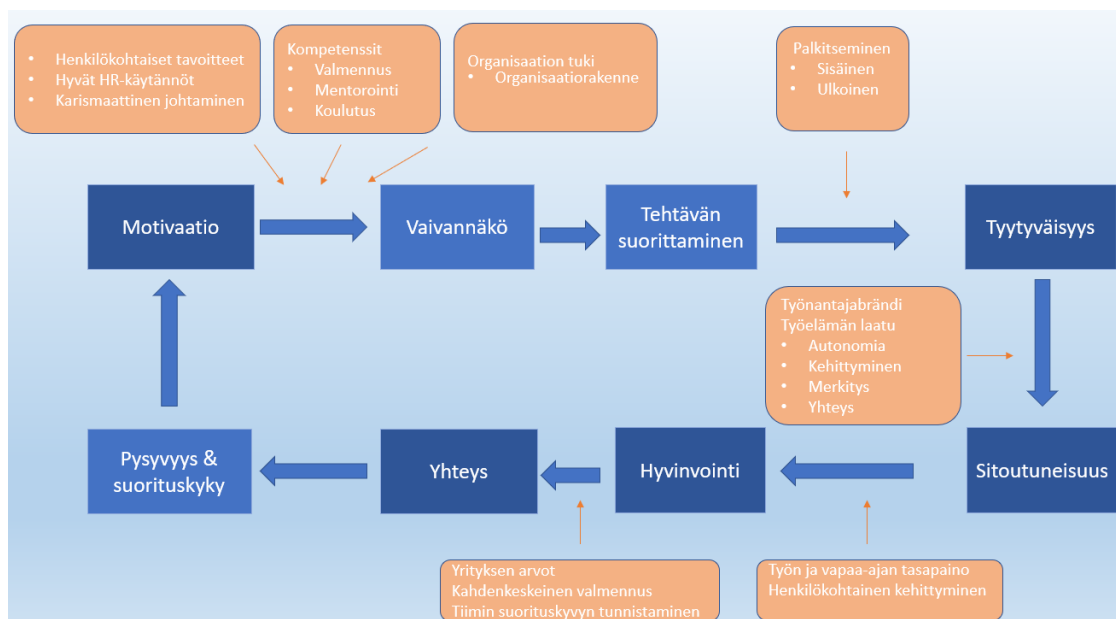
Huippuorganisaatiot tarjoavat usein mahdollisuuksia mielenkiintoisiin työtehtäviin ja henkilöstön kehittymiseen. Lisäksi niille ominaisia piirteitä ovat kannustava ja luotettava johtaminen sekä positiivinen työilmapiiri. Organisaatioiden olisi tärkeää keskittyä kokonaisvaltaisella tavalla henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä hyvinvointiin ja käytäntöjen yhdenmukaistamiseen. Usein menestyvät organisaatiot rakentuvat juuri näiden edellä mainittujen tekijöiden varaan. (Rasca 2018, 11.) Rascan mainitsemat tekijät ovat keskeisessä roolissa hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tämän lisäksi keskeistä on tunnistaa, että hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on valtava merkitys koko organisaation toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta.

Työnantajien on todettu tulleen yhä tietoisemmiksi siitä, että työntekijöiden sitoutuminen on hyvin keskeistä sekä yksilöllisen suorituksen että yrityksen selviytymisen ja kasvun kannalta. Sitoutuneella työvoimalla on vaikutusta innovaatioiden ja tuottavuuden lisääntymiseen organisaatiossa, mutta samalla sen on nähty vähentävän työntekijöiden palkkaamiseen ja pysyvyyteen liittyviä kustannuksia. (Rasca 2017, 478.) Työntekijäkokemuksen laadulla on osoitettu olevan suora vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, sitouttamiseen ja suorituskykyyn (ks. esim. Plaskoff 2017, 137; Farndale & Kelliher 2013). Työntekijän sitoutumisen on puolestaan todettu syntyvän työntekijän sisäisestä motivaatiosta ja pysyvistä kokemuksista erilaisissa ympäristöissä (Itam & Ghosh 2020, 45–46). Tällä perusteella voidaan esittää, että rakentaakseen hyvää työntekijäkokemusta organisaation toimijoiden tulisi pyrkiä ruokkimaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota ja mahdollistaa pysyvien myönteisten kokemusten syntyminen, jotta sillä olisi vaikutusta myös työntekijäkokemukseen.

Hyvä työntekijäkokemus luo työntekijöiden sitoutumista, mutta samalla sen edistämiseksi on keskityttävä organisaation kulttuuriin, teknologisiin ja fyysisiin ympäristöihin. Kyse on siis pitkän aikavälin uudelleensuunnittelusta, jossa keskitytään erityisesti organisaation ytimeen. Organisaation työntekijöille työntekijäkokemus muodostaa todellisuuden siitä, minkälaista organisaatiossa on työskennellä. Toisaalta organisaationäkökulmasta katsottuna työntekijäkokemuksessa kyse on siitä, minkälaiseksi työntekijäkokemus on organisaatiossa luotu ja suunniteltu työntekijöihin nähden, ja millaiseksi organisaatio uskoo työntekijöidensä todellisuuden muodostuvan. Työntekijäkokemus asennoituu siihen risteyskohtaan, jossa kohtaavat työntekijän odotukset, tarpeet ja toiveet sekä organisaation tapa vastata näihin. Työntekijäkokemus muotoillaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja sen luomiseksi organisaation tulee tuntea työntekijänsä. (Morgan 2017, 6–9.)

Laiho, Saru ja Seeck (2022, 457) ovat omassa tutkimuskontekstissaan tunnistaneet, että työympäristöön liittyvät epämuodollisuudet, rento ilmapiiri ja ryhmään kuulumisen tunne ovat sellaisia tekijöitä, jotka voidaan liittää hyvään työntekijäkokemukseen. Lisäksi oman äänen kuuluviin saaminen ja valta päättää omasta työstä on yhdistetty mielekkääseen kokemukseen. Työntekijäkokemukseen vaikuttavina kielteisempinä kokemuksina esiin ovat nousseet esimerkiksi ristiriidat organisaation palkitsemispolitiikassa ja koulutusvaatimuksissa. Lisäksi erityisesti asiantuntijatyössä omaan työhön vaikuttamisen on nähty olevan hyvin keskeistä (vrt. Sipilä 1996). Onkin mielenkiintoista tarkastella, nousevatko edellä mainitut seikat tämän tutkimuksen tutkimusaineistossa mitenkään esiin.

Rascan (2018) mukaan positiivista työntekijäkokemusta tavoittelevien yritysten on nähty panostavan neljään keskeiseen asiaan, jotka ovat *1) yhteys johtajien, työkavereiden, yrityksen ja työyhteisön välillä; 2) työn ja organisaation merkityksellisyys ja tarkoitus; 3) todiste työn myönteisestä vaikutuksesta niin organisaatioon kuin kollegoihin ja 4) arvostuksen ja tunnustuksen osoittaminen työntekijöille annetusta työpanoksesta*. Työntekijäkokemusta on kuvattu mallilla, jossa pääpisteinä ovat motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuminen, hyvinvointi ja yhteys (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Työntekijäkokemusmalli - Motivaatio, tyytyväisyys, sitoutuminen, hyvinvointi, yhteys (Rasca 2018, 12).

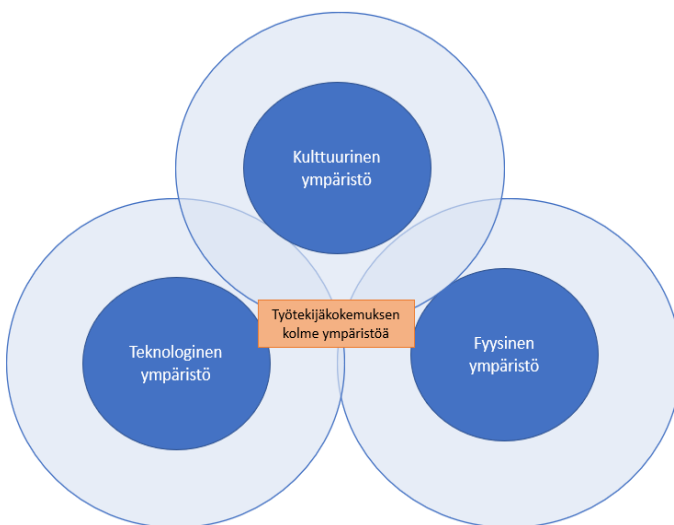
Rascaan työntekijäkokemusmalli perustuu ajatukseen, että työntekijöiden pysyvyys ja suorituskyky ovat riippuvaisia työntekijöiden sitoutumisesta ja sitoutuneet työntekijät ovat yksi keskeisimmistä organisaatioita erottavista tekijöistä liiketoiminnassa. Resurssien, osaamisen ja toimintojen synnyttämä virta tulisi olla kytkettynä osaksi organisaation liiketoimintastrategiaa johtaen motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tämä puolestaan johtaa työntekijöiden pysyvyyteen ja suorituskykyyn. Motivoituneet työntekijät voivat työskennellä organisaatiossa hyvin, mutta heidän keskittymisensä saattaa olla omien etujen tavoittelussa. Sitoutuneet työntekijät puolestaan ovat sitoutuneita organisaation arvoihin, syvästi sisällä omassa työssään sekä innostuneita siitä. Motivaatio, tyytyväisyys ja sitoutuneisuus muodostavat siis yhteyden, jossa työntekijän motivaatio voi johtaa tyytyväisyyteen ja lopulta sitoutuneisuuteen. Työntekijän motivaation eteen täytyy nähdä vaivaa. (Rasca 2018, 11.)

Hyvä henkilöstöpolitiikka, karismaattinen johtajuus, työnantajan ja työntekijän välille rakentunut luottamus sekä organisaation tuki tarjoaa esimerkiksi mentorointia ja valmennusta ovat välineitä hyvän motivaation saavuttamiseksi. Ulkoiset ja sisäiset palkkiot puolestaan johtavat tyytyväisyyteen. Ulkoisia palkkioita voivat olla esimerkiksi luvattujen palkkioiden ja etujen saaminen sekä esihenkilöiden ja kollegoiden antamat kehu. Sisäinen palkkio voi puolestaan olla työn suorittamisesta itsessään saatu ilo. Tyytyväisyyden ohella sitoutumisen edellytyksiä luovat ja ohjaavat muun muassa työn mielekkyys, tär-

keys ja merkityksellisyys. Lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat vapaus ja kyky tehdä omaan työhön liittyviä valintoja sekä riittävän haasteellinen toiminta, joka johtaa ammatilliseen kasvuun ja kehitykseen. Näiden ohella sitoutumisen taustalla olevia avaintekijöitä ovat työntekijän kokemus oman työn vaikuttavuudesta osana organisaation menestyksen edistämistä sekä hyvä henkilökohtainen yhteys työtovereihin, sidosryhmiin, esihenkilöön ja koko työyhteisöön. (Rasca 2018, 12.)

Rascaan malliin sisältyvät keskeisinä kohtina myös hyvinvointi ja yhteys. Keskiössä on se, että työntekijöille tärkeäksi asiaksi nousee henkilökohtaisen ja ammatillisen elämän vaatimusten tasapainottaminen, mikä puolestaan edellyttää organisaatiolta tukea tämän onnistumiseksi. Yhteys organisaation työntekijöiden välillä ja hyvinvointi vaikuttavat yhtä lailla työntekijöiden pysyvyyteen ja suorituskykyyn. Tällä on vaikutusta myös työnantajabrändiin. Onkin osoitettu, että hyvän työnantajabrändin omaavat yritykset nauttivat usein myös kestävästä kilpailuedusta. (Rasca 2018, 13.) Panostaminen työntekijäkokemuksen kehittämiseen voidaan nähdä yhdeksi keinoksi parantaa organisaation työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 16). Hyvä työnantajabrändi voi puolestaan vaikuttaa organisaation nykyisten osaajien pysyvyyteen ja uusien osaajien houkutteluun.

Morgan (2017, 12) on esittänyt työntekijäkokemuksen rakentuvan kolmen eri ympäristön varaan, jotka ovat: *fyysinen ympäristö*, *teknologinen ympäristö* ja *kulttuurinen ympäristö* (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä (Morgan 2017, 57).

Fyysinen ympäristö pitää sisällään työssä käytettävät tilat ja paikat. Lähtökohtaisesti työntekijät haluavat viettää työpäivänsä inspiroivissa ja energisoivissa ympäristöissä. Lisäksi luodakseen työntekijöilleen erinomaisen fyysisen työympäristön, organisaation on keskityttävä erityisesti neljään päätekijään, joista ensimmäinen on *mahdollisuus tuoda ystäviä, vierailijoita ja perheenjäseniä vierailemaan työpaikalle*. Fyysinen ympäristö heijastelee organisaation arvoja ja hyvässä fyysisessä työympäristössä työskentelevät työntekijät tavallisesti tuntevat ylpeyttä ja iloa tällaisista toimistotiloista, ja mielellään myös esittelevät niitä muille. Organisaation fyysistä ympäristöä voisi ajatella ennemminkin työntekijäkokemuksen keskuksena kuin pelkkänä toimistona. (Morgan 2017, 61–63.)

Fyysisen ympäristön toinen keskeinen tekijä on *mahdollistaa joustavuus työn tekemistä koskevan paikan suhteen*. Tämä tarkoittaa työntekijöille aitoa mahdollisuutta valita missä ja milloin työskentelevät eli etä- ja lähityön yhdistämistä joustavalla tavalla. Tämän on todettu tuovan etuja niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Kolmas fyysisen ympäristön rakennuspalikoista on *organisaation arvojen tosiasiallinen heijastuminen organisaation toimintaan ja fyysiseen ympäristöön*. Fyysinen ympäristö on organisaatiossa helposti havaittavissa oleva osatekijä, joka samalla ilmentää koko organisaation kulttuuria ja arvoja. (Morgan 2017, 64–69.)

Neljäs fyysisen ympäristön tekijä on *useiden työtilavaihtoehtojen hyödyntäminen*. Mukautuvat työtilat ja työntekijöiden mahdollisuus valita erilaisista työtiloista ovat keskeisiä työtilavaihtoehtoihin liittyviä tekijöitä. Tästä syystä organisaation tulisi ymmärtää millä tavoin sen työntekijät työskentelevät, ja tarjota mahdollisimman monipuolinen ja mukautuva ympäristö heidän käyttöönsä. (Morgan 2017, 70–74.) Lähijohtamisella voidaan arvioida olevan keskeinen merkitys siinä, millä tavalla erilaisia tilavaihtoehtoja voidaan ja osataan organisaatiossa hyödyntää eri tilanteissa.

Teknologinen ympäristö puolestaan pitää sisällään organisaatiossa käytettävät sovellukset, ohjelmistot, käyttöliittymät ja niiden suunnittelun. Teknologia auttaa mahdollistamaan hyvän työntekijäkokemuksen ja tulevaisuuden työn tekemisen organisaatiossa. Jotta organisaatio pystyy mahdollistamaan erinomaisen teknologisen ympäristön työntekijöilleen, tulisi sen keskittyä kolmeen päätekijään. Ensinnäkin *teknologioiden tulee olla organisaatiossa kaikkien saatavilla*. Organisaatio täytyy nähdä kokonaisuutena, jossa työntekijöille ennemminkin avataan enemmän teknologian käytön mahdollisuuksia kuin rajataan niiden käyttöä. Toiseksi organisaatiossa *tulisi panostaa kuluttajatason käyttöko-*

kemukseen. Yritystason teknologioihin verrattuna kuluttajatason teknologiat ovat usein modernimpia ja käyttäjäystävällisempiä kuin yritystason vastineet. Kuluttajatason käyttökokemuksen lisääminen teknologiassa mahdollistaa työntekijöiden paremman tehokkuuden ja sitoutumisen työhönsä. Kolmanneksi keskeistä on *asettaa työntekijän tarpeet liiketoiminnan vaatimusten edelle*. Teknologisen ympäristön rakentamisessa keskeistä on ymmärtää, millä tavoin työntekijät työskentelevät, ja miten nämä tarpeet voidaan huomioida osana kokonaisuutta. (Morgan 2017, 82–85.)

Organisaation kulttuurinen ympäristö on ympäristöistä se, jonka voi tuntea, mutta sitä ei ole mahdollista nähdä tai koskettaa. Kulttuuri määrittää sitä kokonaisuutta, miten työntekijöitä kohdellaan, miten palveluita ja kumppanuuksia luodaan sekä miten työt saadaan organisaatiossa tehdyiksi. Organisaation tulisikin kiinnittää erityistä huomiota kymmeneen tekijään luodakseen sellaisen kulttuurin, jota organisaatiossa voidaan aidosti juhlistaa. Nämä tekijät ovat: *organisaatioon suhtaudutaan myönteisesti, työntekijät kokevat arvostusta, työn merkityksellisyys, työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemus, monimuotoisuuden ruokkiminen ja mukaan ottaminen, työntekijöiden työnantajaa koskeva suosittelu, työntekijöiden mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä, työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, valmentava ja mentoroiva johtaminen, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja sille omistautuminen*. (Morgan 2017, 90.) Nämä edellä esitetyt tekijät ovat organisaation kulttuurisen ympäristön näkökulmasta hyvän työntekijäkokemuksen mahdollistavia osatekijöitä. Lisäksi niillä voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus siihen, millä tavoin organisaatio ja sen henkilöstö toimivat ja toteuttavat koko organisaatiolle asetettua tehtävää.

3.3 Työntekijäkokemuksen suunnittelu, mittaaminen ja johtaminen organisaatiossa

Taloudellisten ja ei-taloudellisten asioiden mittaaminen on hyvin tärkeää asiantuntijaorganisaatioille. Kuitenkin ei-taloudellisten tekijöiden mittaaminen on usein haastavaa, sillä esimerkiksi aineetonta pääomaa kuten osaamista tai työntekijäkokemusta on mahdotonta havaita fyysisesti. Usein aineettomia menestystekijöitä mitataan kyselyihin ja arvioihin pohjautuvilla subjektiivisilla mittareilla. (vrt. Lönnqvist ym. 2006, 54–56.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään aineistona soveltuvin osin myös kaupungin työntekijäkokemuskyselyn tuloksia. Tällä pyritään kattamaan ja vahvistamaan tutkimuksen

luotettavuutta tukeutumalla nimenomaisesti jo ennen tutkimuksen tekoa kaupungin toimesta kerättyihin kyselyaineistoihin.

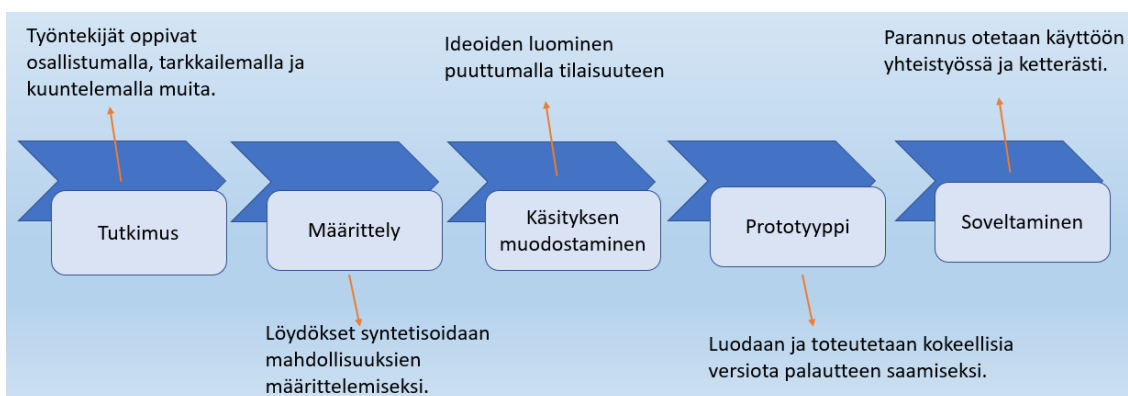
Plaskoff (2017, 138–139) on esittänyt kuusi keskeistä periaatetta ohjaamaan organisaatioiden työntekijäkokemukseen liittyvää suunnittelutyötä. Plaskoffin mukaan työntekijäkokemus ulottuu koko työntekijäpolulle aina tilanteesta ennen työsuhdetta, työsuhteen ajalle ja työsuhteen jälkeiseen aikaan. Ensinnäkin keskeistä on *ihmisten ja heidän tarpeidensa syvällinen ymmärtäminen*. Olettamusten ja organisaation tarpeiden sijaan organisaation johdon tulisi havaita ja ymmärtää työntekijöidensä tarpeet. Tällä tavoin on mahdollista tunnistaa keskeiset koko työntekijäpolkuun liittyvät työntekijöiden käsityksiä koskevat trendit ja ne kriittiset kosketuspisteet, joihin organisaatio voi reagoida. Lisäksi työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisellä on mahdollista saada työntekijät alusta alkaen työntekijäkokemuksen suunnitteluprosessiin mukaan ja luoda empatiaa työntekijöiden tilanteita kohtaan. Toiseksi tulisi omaksua *laaja ja kokonaisvaltainen ajattelu*, jossa kiinnitetään huomiota koko työntekijäpolkuun kaikkine siihen liittyvine tekijöineen, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaatiokulttuurin eri elementtien ja ulkoisten lähteiden kanssa. Näitä organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, työvälaineitä koskeva kokemus, viestintä, fyysinen tila, käytännöt, politiikat ja perinteet. Ulkoisia lähteitä puolestaan ovat esimerkiksi työntekijöiden keskustelut heidän perheidensä ja ystäviensä kanssa, mediareportit ja entiset työntekijät.

Kokonaisvaltaisesti katsottuna työntekijäkokemuksessa ei siis ole pelkästään kyse vain mittaushetken tilanteesta, vaan se ulottuu ja heijastelee laajemmin koko työnteon polkua. Tästä syystä työntekijäkokemuksesta on syytä tarkastella, suunnitella ja toteuttaa huomioiden myös työntekoa edeltävä ja sen jälkeinen aika. Edellä esitetyn perusteella tällä voidaan nähdä olevan vaikutusta myös työnantajakuvaan. Esimerkiksi hyvä työntekijäkokemus voi välittyä diskurssissa houkuteltaessa uusia osaajia organisaatioon. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiosta pois lähteville työntekijöille jäisi organisaatiosta mukaansa positiivinen työntekijäkokemus.

Kolmantena keskeisenä asiana Plaskoff (2017, 139–141) pitää *aineettoman tekemistä aineelliseksi*. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijäkokemuksen visualisointia työntekijäpolun eri vaiheista tuomalla esiin työntekijän ajatuksia, kokemuksia ja tunteita niistä sekä niihin liittyviä kehittämistarpeita. Tässä prosessissa voidaan hyödyntää esimerkiksi empatiakartoitukseen liittyvää työkalua, jonka avulla on mahdollista tunnistaa ja organi-

soida työntekijöiden käsityksiä erityisistä tapahtumista, esineistä, suhteista tai toiminnoista. Neljänneksi tulisi *vaatia radikaalia osallistumista*. Tässä keskeistä on se, että osallistuminen on organisaatiossa laajaa, monitasoista ja tasa-arvoista. Konsulttien sijaan työntekijöiden tulisi haastatella toisiaan, ja tehtävät ratkaisut tulisi suunnitella ja luoda monitasoisesti osallistaen, ei ainoastaan johdon suunnittelemina. Plaskoffin mukaan tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja omistajuutta sekä vähentää samalla muutosvastarintaa. Keskeistä on ymmärtää, ettei työntekijäkokemuksen luominen ole organisaatiossa ainoastaan johdon tai HR-toiminnon vastuulla. Tämän ymmärtäminen tekee myös muutosten toteuttamisesta helpompaa.

Viidentenä periaatteena Plaskoff (2017, 139–141) nostaa esiin *iteroinnin ja kokeilemisen*. Työntekijäkokemukseen liittyvässä työssä tulisi antaa tilaa kokeilukulttuurille ja ymmärtää, että kyse on jatkuvasta ja uudelleenmuotoutuvasta prosessista, jossa uudet löydökset ja tilanteet muuttavat kokonaisuutta. Ratkaisuja ei ole mahdollista suunnitella lopullisiksi, vaan ne muotoutuvat iteroinnin eli toistettavuuden kautta, jolloin ne ovat joustavia sekä mukautuvat ja asettuvat hyvin niin organisaation kuin työntekijöidenkin tarpeisiin. Kuudes ja viimeinen periaate on *prosessin arvostaminen ja siihen luottaminen*. Työntekijäkokemuksen osalta itse prosessia voidaan pitää toisinaan jopa tärkeämpänä kuin sen lopputulemaa, sillä se lisää työntekijöiden henkilökohtaista johtajuutta kaikilla organisaation tasoilla. Kokemuksen muotoiluprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat 1) tutkimus, 2) määrittely, 3) käsityksen muodostaminen 4) prototyyppi ja 5) soveltaminen (ks. kuvio 5). Prosessin aikana työntekijät rakentavat suhteita, työntekijöiden äänet tulevat yhteen ja he luovat rajat ylittävää omistajuutta ja ymmärrystä. (Plaskoff 2017, 139–140.)



Kuvio 5. Kokemuksen suunnitteluprosessi (Plaskoff 2017, 140).

Mittaamisen ja analysoinnin näkökulmasta HR-laskennasta on alkanut tulla organisaatioissa todellisuutta, mikä näkyy erityisesti yrityksissä ennakoivan analytiikan, tekoälyn ja Big Data-analytiikan käyttöönottona osana työntekijöihin liittyvän datan käsittelyä ja analysointia. Työntekijän ja työpaikan välisen vuorovaikutuksen huomiointia, analysointia ja mittaamista tehdään, jotta voitaisiin parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Positiivisen työntekijäkokemuksen onkin todettu rakentuvan kolmen keskeisen kriteerin, *työympäristö, työ ja henkilö*, varaan ja HR-tiimien tulisi toiminnassaan kiinnittää erityisesti näihin huomiota. Organisaatioon luodut johtamiskäytännöt asettavat organisaatiossa vauhdin kohti positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttamista, mutta parhaat HR-käytännöt puolestaan edistävät tätä liikettä eteenpäin. Johtamisella tulisi pyrkiä hallitsemaan strategisesti organisaation työntekijöiden inhimillistä pääomaa, jotta organisaatio voi saavuttaa toiminnallaan optimaalisen tuoton. (Itam & Ghosh 2020, 42, 45–46.) Lisäksi HRM-painotteisen tekoälyn käyttöönottamisen on esitetty tuottaneen myönteisiä tuloksia niin HR-toiminnoille kuin työntekijöillekin. HRM-tehtävien suorittamista tukevien tekoälysovellusten käyttöönoton on osoitettu lisänneen HR:n kustannustehokkuutta ja parantaneen samalla työntekijöiden kokemusta. Tällä puolestaan on nähty olleen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymiseen. (ks. esim. Malik, Budhwar, Patel & Srikanth 2022.)

Työntekijän kokemuksen työstä ja henkilöstöhallinnosta on todettu vaihtelevan toimialoitain ja ammattitaitain. Esimerkiksi palvelusektorilla kontekstuaalisten tekijöiden, joita ovat työn suunnittelu, ikä ja sukupuoli, on todettu vaikuttavan työntekijäkokemukseen ja liiketoiminnan tuloksiin (Malik ym. 2022, 1152). Tämänkin tutkimuksen yhteydessä pyritään selvittämään esihenkilöiden näkemyksiä kontekstuaalisten ja erityisesti demografisten tekijöiden mahdollisesta vaikutuksesta asiantuntijoiden työntekijäkokemukseen.

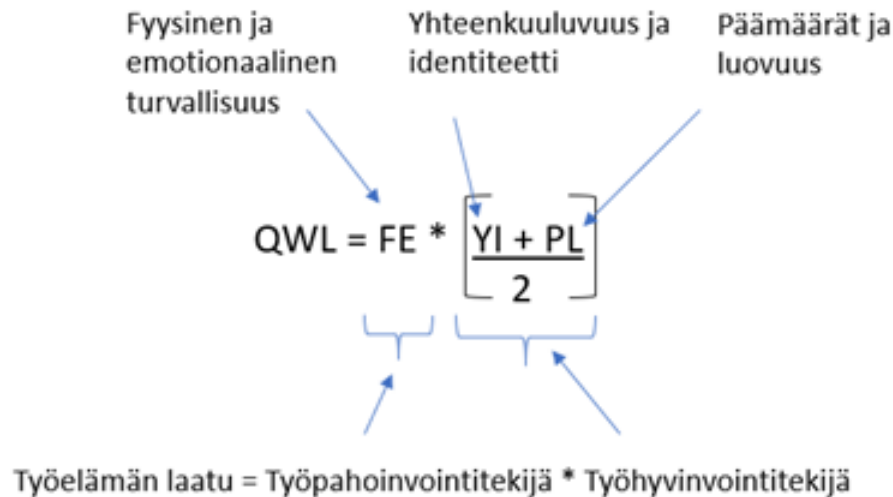
Henkilöstön suoritus- ja uudistumiskyvyn on nähty määrittävän työelämän laadun kautta (Kesti 2017, 48). Työelämän laatutekijöitä on mahdollista mitata QWL-mittarin (Quality of Working Life) avulla. Työelämän laatu muodostuu sekä henkilöstön että organisaation hyvinvoinnista. Keskeiseksi asiaksi työelämän laadun mittaamisessa on nähty se, mitä tapahtuu ja mitä työntekijä kokee, kun hän tekee työtään. Tutkimuksissa on kiistelty siitä, missä järjestyksessä hyvinvointi organisaatiossa muodostuu. Käytännössä tällä tarkoitetaan kysymystä siitä, pitääkö organisaation voida ensin taloudellisesti hyvin voidakseen panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin vai syntyykö organisaatiosta taloudellisesti menestynyt vasta hyvinvoivan henkilöstön seurauksena. On todettu, että talous ja henkilöstön

hyvinvointi vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa, eikä kummankaan toteutumista voi aikajärjestyksessä asettaa etusijalle. (Kesti 2014, 47.)

Itsearvostuksella on osoitettu olevan merkitystä organisaation ja henkilöstön tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin. Itsearvostuksen on todettu rakentuvan seuraavien osatekijöiden varaan: *fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus*. Hyvällä itsearvostuksella on positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Edellä esitetyistä itsearvostuksen osatekijöistä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus luo perustan, jonka päälle rakentuvat muut ominaisuudet. Työhyvinvointi ja tuottavuus edellyttävät, että fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen kytkeytyvät osatekijät ovat organisaatiossa kunnossa. Fyysinen turvallisuus pitää sisällään sen, etteivät työntekijät esimerkiksi koe työtään vaaralliseksi ja terveyttä uhkaavaksi. Emotionaalinen turvallisuus puolestaan tarkoittaa sitä, ettei työntekijä koe työyhteisössään pelkoja tai uhkia esihenkilöiden tai työkavereiden toimesta. (Kesti 2013, 20; Kesti 2014, 86–89.)

Kun edellä mainittu perusrakenne on organisaatiossa kunnossa, antaa se edellytykset yhteenkuuluvuuden ja identiteetin vahvistamiselle. Identiteettiin sisältyy ymmärrys siitä, että työntekijällä on tiedossa oman roolinsa tärkeys osana ryhmää ja koko organisaatiota. Työntekijän tuntiessa yhteenkuuluvuuden tunnetta, tyydyttää se samalla sosiaalista tarvetta ryhmään kuulumisesta. Yhtenäinen ryhmä pitää osaamisen kehittämistä tärkeänä ja haluaa aktiivisesti kohdata uusia haasteita. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti voidaankin nähdä motivaatitekijöinä, jotka toteutuessaan parhaimmillaan tuottavat lisäarvoa organisaatiolle. Kompetenssi ja luovuus taas tarkoittavat sitä, että työntekijällä on kokemus oman osaamisensa tärkeydestä ja hän pystyy kehittämään itseään ja tyydyttämään tätä koskevaa tarvetta. Päämäärä puolestaan kuvastaa saavutusten tarvetta ja samalla se tuottaa työntekijälle onnistumisen elämyksiä tilanteissa, joissa päämäärät tulevat saavutetuiksi. (Kesti 2013, 20; Kesti 2014, 86–89.)

Kesti (2014) on kuvannut työelämän laadun laskentaperiaatteen kaavamuodossa (kuvio 6). Kaavan mukaan työelämän laatu (QWL) muodostuu työpahoinvointitekijän ja työhyvinvointitekijän kertolaskuna. Kestin mukaan työpahoinvoinnin vastakohta on ei-työpahoinvointia. Lisäarvo syntyy vasta siinä vaiheessa, kun perusasiat saadaan pidettyä organisaatiossa hyvällä tolalla ja kun organisaatiossa panostetaan työhyvinvointiin ja työntekijöiden motivoimiseen. (Kesti 2014, 87.)



Kuvio 6. Työelämän laadun laskentaperiaate (Kesti 2014, 89).

Vuorovaikutukseen perustuva ja kannustava esihenkilötoiminta sekä rakentava yhteistyö työyhteisössä ovat keinoja parantaa organisaation henkilöstövoimavaroja. Esihenkilöllä on keskeinen rooli toimia esimerkkinä niin ongelman ratkaisuun liittyvissä tilanteissa kuin oman ryhmänsä kannustamisessa. Menestyvät organisaatiot erottuvatkin muista organisaatioista juuri siinä, että niissä panostetaan jatkuvasti henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. (Kesti 2014, 62–63.) Organisaatiossa esihenkilön vastuulle kuuluu varmistaa, että työntekijät saavat riittävästi huomiota ja asiantuntemusta, joiden avulla he voivat ylläpitää ja kehittää itsearvostustekijöitä. Onkin todettu, että johtajan ja esihenkilön vastuulla on alaisten työelämän laadun toteutuminen. (Kesti 2017, 53.) Lisäksi organisaatiossa erityisesti linjajohtajilla on nähty olevan suuri merkitys siinä, millä tavoin työntekijät esimerkiksi kokevat organisaation HRM-järjestämät arjessa. Esihenkilöiden tulisi-kin miettiä millä keinoin he pystyvät muotoilemaan työntekijöiden tulkintoja arjen HRM-toiminnoista. Lähtökohtaisesti työntekijöiden tulkintojen muokkaamisen on todettu tapahtuvan esihenkilöiden käyttämän puheen, tekstin, viestinnän ja keskusteluiden kautta. (Chacko & Conway 2019; Maitlis, Vogus & Lawrence 2013.) Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta voidaan siis teoriakirjallisuuden valossa todeta, että on hyvin merkityksellistä millä tavoin johto ja esihenkilöt luovat diskurssia työntekijäkokemuksesta ja sen johtamisesta arjessa.

Työntekijäkokemuksella ja työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys. Työntekijäkokemuksen ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä on mallinnettu alla esitetyn viitekehyksen avulla (kuvio 7). Mallin perusteella hyvinvointia voidaan pitää sekä työntekijäkokemuksen liik-

keelle panevana voimana että sen tuloksena. Malliin sisältyy organisaation kolme eri kokonaisuutta (*henkilökohtainen, sosiaalinen ja kulttuurillinen*), jotka viittaavat työntekijäkokemuksen eri tasoihin. Lisäksi ne voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin toiminnallisten, emotionaalisten, hedonisten ja eudaimonisten tarpeiden kautta. (Batat 2019; Batat 2022.)



Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen viitekehys hyvinvointiin (Batat 2022, 1000).

Työntekijäkokemus voidaan nähdä tavaksi muokata työntekijän identiteettiä ja kommunikoida muiden sosiaalisten ja organisaationaalisten toimijoiden kanssa. Batatin esittämän mallin mukaan henkilökohtainen -osa-alue muodostuu *kognitiivisista, affektiivisista, konatiivisista ja henkisistä* tekijöistä. Kognitiiviset arvot sisältävät työntekijäkokemuksen älylliset ulottuvuudet tarkoittaen esimerkiksi organisaation kykyä herättää työntekijöidensä uteliaisuutta, ajattelua ja ongelmanratkaisua. Affektiiviset arvot puolestaan tarkoittavat työntekijäkokemukseen liitetyn kehyksen emotionaalista puolta. Tämä näkyy siinä, miten vahvasti organisaatio herättää työntekijöidensä fiiliksiä ja tunteita. Konatiivisilla arvoilla puolestaan tarkoitetaan käyttäytymisulottuvuutta. Työntekijöiden käyttäytymistä muokkaavat aiemmat ja nykyiset kokemukset niin organisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin, mikä puolestaan voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Organisaation tulisi tunnistaa nämä lähteet ja sitä seuraava käyttäytyminen, joka voi aiheuttaa muutoksia työntekijäkokemuksen konatiivisessa kokonaisuudessa. Hengellisellä kokonaisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä etsii mielekkäitä ja arvokkaita kokemuksia ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja solidaarisuuden tun-

teesta koko organisaatiossa. Nämä kaikki näkökulmat tulisi tunnistaa ja huomioida suunniteltaessa työntekijäkokemuksen johtamista. (Batat 2022, 1001–1003; Batat 2019.)

Työntekijäkokemus liittyy aina sosiaaliseen kontekstiin, sillä työntekijöiden ja organisaation vuorovaikutusmahdollisuudet ovat usein hyvin moninaiset yhdessä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Sosiaaliset osatekijät viittaavat siihen, kuinka hyvin kokemus luo arvoa työntekijöille edesauttamalla sosiaalista sitoutumista ja tarjoamalla työntekijöille sosiaalisen identiteetin ja tunteen siitä, että työntekijä kuuluu organisaatioon. Sosiaaliset kokonaisuudet käsittävät kaksi näkökohtaa: *jakaminen ja organisaation sosiaalistaminen*. *Jakamisella* viitataan organisaation kykyyn suunnitella työntekijäkokemusta siten, että sen avulla työntekijät saadaan vahvistamaan organisaatioarvojaan ja kollektiivisiä siteitä, kuten läheisyyttä ja luottamusta työyhteisössä. Jakaminen sisältää sekä viralliset sosiaaliset toimijat (työtoverit, asiakkaat) että epäviralliset toimijat (ystävät ja perhe). Organisaation sosiaalistamisella tarkoitetaan sosiaalista vuorovaikutusta osana organisaation sosiaalistamisprosessia. Työntekijät osallistuvat sosiaalistamisprosessiin, ja se voi tuottaa niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita sekä vaikuttaa työntekijän yleiseen kokemukseen organisaatiossa. Sosiaalistaminen on yksi tärkeimmistä työntekijäkokemusta edistävästä tekijöistä. (Batat 2022, 1003–1004.)

Työntekijäkokemuksen voidaan nähdä juurtuneen kulttuuri- ja organisaatioympäristöön, jossa sen merkitystä ja työntekijöiden käsityksiä rakentavat ja muovaavat sosiokulttuuriset normit. Kulttuurilliset kokonaisuudet muodostuvat työpaikan symboliikan ja organisaattoristen kertomusten varaan. Työpaikan symboliikka ulottuu kaikkiin organisaatiossa oleviin käytäntöihin, olipa kyse sitten haastatteluihin valmistautumisesta, suullisten esitysten pitämisestä eri sidosryhmille tai vaikkapa työpaikalla olevista ruokailukäytännöistä. Esimerkiksi työntekijöiden identiteettiä vahvistavat työnpaikkakokemukset antavat työntekijöille korkeampaa arvoa ja vahvemman yhteyden organisaatioon, mikä puolestaan parantaa heidän hyvinvointiaan. Työntekijäkokemukseen ja hyvinvointiin vaikuttavat myös tavat kertoa organisaation tarinaa. Esimerkiksi arvostettujen organisaatiokäytäntöjen säilyttäminen organisaatiossa, emotionaalisten elementtien jakaminen sekä vaikiintuneiden rutiinien säilyttäminen organisaatiossa ovat tekijöitä, jotka ylläpitävät organisaatiokulttuuria ja luovat organisaatioon kuulumisen tunnetta työntekijöissä. Tämä kaikki puolestaan edistää työntekijäkokemusta. (Batat 2022, 1004–1005.)

Batatin (2022, 1000–1008) esittämän mallin mukaan työntekijäkokemuksen seurauksena syntyy työntekijän hyvinvointia, joka jakaantuu *toiminnalliseen, emotionaaliseen, hedoniseen ja eudaimoniseen* osatekijään. *Toiminnallinen hyvinvointi* kuvaa työntekijän omaa käsitystä tyytyväisyydestä omaa elämäänsä kohtaan. Tähän kokonaisuuteen sisältyy yksilön työpaikkaan liittyvän kokemuksen kognitiivinen arviointi suhteessa hänen elämäänsä ja niihin näkökohtiin, joita työntekijä itse arvottaa tärkeiksi. Näitä ovat esimerkiksi yksilön urapolku, taloudellinen pääoma, asuminen, terveys, elämäntapa ja elinympäristö. *Emotionaalinen hyvinvointi* puolestaan viittaa henkilön tunteisiin tietynä ajankohtana. Affektiivinen näkökohta viittaa nimenomaan sellaisiin tunteisiin, joita työntekijä kokee tarkkoina ajankohtina eikä niinkään myöhemmin koettaviin muistoihin. *Hedoninen hyvinvointi* linkittyy onnellisuuteen, jota yksilöt ilmaisevat niillä mielihyvän ja positiivisten tunteiden kokemuksilla, joita yksilöt saavat elämästään, työstään ja yleisestä toiminnastaan. *Eudaimoninen hyvinvointi* taas ilmenee ihmisen itsensä toteuttamisen, elämän tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunteen kautta. Työntekijäkokemuksen viitekehkeyksessä eudaimoninen hyvinvointi viittaa siihen, miten työntekijä saa toteuttaa täyden potentiaalinsa. Käytännössä tämä liittyy työntekijän kykyihin ja tapaan, jolla henkilö toimii organisaatiossa ja sen ulkopuolella luodakseen ja saavuttaakseen haluamansa lopputuloksen.

Edellä on käsitelty työntekijäkokemuksen muodostumista, mittaamista ja suunnittelua eri näkökulmien avulla. Teoriakirjallisuuden perusteella työntekijäkokemukseen vaikuttavat useat eri osatekijät ja sillä voidaan tunnistaa olevan yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Tästä syystä työntekijäkokemukseen liitettyllä johtamistyöllä voidaan arvioida olevan erityistä merkitystä koko organisaation menestymisen näkökulmasta.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tapaustutkimus tutkimuskohdetta kuvaavana tutkimustapana

Juutin ja Puusan (2020, 9–11) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tarkastelu henkilöiden kokemusten, ajatusten, tunteiden ja merkitysten kautta. Usein laadullisessa tutkimuksessa taustalla vaikuttaa fenomenologia eli kiinnostus siihen, miten ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön ja miten he samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta antamalla merkityksiä ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on tuottaa monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi laadullista tutkimusta tehtäessä on huomioitava, että aika, paikka ja tilanne vaikuttavat saatuihin tutkimustuloksiin (Vilka 2015, 203).

Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valikoitunut tapaustutkimus ja tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tapaustutkimuksen avulla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä on mahdollista tarkastella sen omassa ympäristössä, ja kyse on nimenomaan ilmiötä koskevan näytön keräämisestä siinä kontekstissa, jossa ilmiö itsessään sillä hetkellä tapahtuu. Tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiana erityisesti selvittämään ja vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla: miten, kuka ja miksi. Lisäksi tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella tiettyä aihetta tai ilmiötä syvällisesti. Tapaustutkimukselle tyypillistä on myös ilmiön tutkiminen tietyssä kontekstissa, mikä mahdollistaa käsityksen luomisen siitä, miten ilmiö todellisuudessa esiintyy tietyssä tilanteessa. (Farquhar 2012, 5–6.)

Tapaustutkimuksen on todettu soveltuvan hyvin organisaation ja johtamisen prosessien tutkimiseen, ja siinä on kyse kokemuseräisestä eli empiirisestä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan nykyhetken ilmiötä syvällisessä tosielämän kontekstissa. (Yin 2009, 4, 18.) Empiirisellä tiedolla tarkoitetaan sellaisia suoria kokemukseen perustuvia tosiasioita, jotka kuuluvat sekä sisäisiin että ulkoisiin aistihavaintoihimme (Kallio & Palomäki 2020, 88). Tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi valittu *tapaus* on työntekijäkokemuksen johtaminen valittujen asiantuntijayksiköiden esihenkilötyössä. Tapausta tutkitaan työntekijäkokemuksen ja asiantuntijatyön johtamisen näkökulmista. Tapaustutkimuksen kohteeksi on valittu Tampereen kaupungin konsernihallinnosta valitut konserniyksiköt ja tutkimuksen avulla pyritään selvittämään työntekijäkokemuksen johtamista näissä kohdeyksiköissä.

Tapaustutkimusta hyödyntämällä voidaan muodostaa uudenlaisten ilmiöiden perusteella niin uusia ideoita kuin teoreettisia malleja. Tärkeintä tapaustutkimukselle on kuitenkin tehdä tutkittavasta tapauksesta ymmärrettävä. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 10–11.) Tässä tutkimuksessa ymmärrystä lisätään siitä, miten esihenkilötyön keinoin voidaan huomioida asiantuntijan työntekijäkokemus julkisorganisaatiossa.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua ja kaupungilla kerättyä määrällistä työntekijäkokemuskyselyjen aineistoa. Teemahaastattelun on nähty mahdollistavan yksilön ajatusten, uskomusten, tunteiden ja kokemusten tutkimisen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). DiCicco-Bloom ja Crabtree (2006, 315) ovat todenneet, että puolistrukturoitu haastattelu on käytetyin haastatteluteknikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja sitä voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluissa. Tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoidun haastattelun suosiota on selitetty erityisesti sen monipuolisuudella ja joustavuudella (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi 2016, 2955). Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttämisen on myös esitetty mahdollistavan vastavuoroisuuden syntyminen haastattelijan ja haastateltavan välille ja antavan mahdollisuuden kerätä laajalti tutkimusaineistoa. (ks. esim. Galletta 2013, 99, 104).

Teemahaastattelun valmistelussa merkittävimpiä vaiheita on haastatteluteemojen suunnitteleminen. Haastattelun avulla onkin tarkoitus saada kerättyä sellainen aineisto, jota hyödyntämällä voidaan luotettavalla tavalla tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66.) Tämän tutkimuksen haastatteluteemat on rakennettu organisaatio- ja yksilönäkökulmat huomioiden. Lisäksi haastatteluteemoissa on hyödynnetty osittain samoja teemoja, joita on käytetty kaupungilla toteutetuissa työntekijäkokemuskyselyissä. Nämä kaupungin työntekijäkokemuksen ylätasoon kysymyskategoriat ovat: *päämäärät ja luovuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus*. Kategoriat ja kaupungin työntekijäkokemuskysely pohjautuvat Marko Kestin tutkimustyöhön. (ks. esim. Kesti 2013; Kesti 2014; Kesti, Leinonen & Syväjärvi 2016.) Teemahaastattelun haastatteluteemat on muodostettu tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjalta ja ne ovat: 1) *työntekijäkokemuksen organisaationäkökulma*, 2) *asiantuntijatyön ja työntekijäkokemuksen johtaminen osana omaa esihenkilötyötä ja johtamista* sekä 3) *kaupungin työntekijäkokemuskyselystä johdetut kysymykset*.

Haastattelut ovat strukturoituja keskusteluja, joita järjestetään pääkysymysten, tarkentavien jatkokysymysten ja kehoitteiden avulla. Haastattelun pääkysymysten tarkoituksena on kattaa tutkimusongelman pääkohdat ja jatkokysymyksillä puolestaan pyydetään haastateltavaa selittämään tarkemmin haastattelussa esiin nousseita teemoja, käsitteitä ja tapahtumia. Pääkysymysten tehtävänä on varmistaa, että tutkimusongelmaan pystytään vastaamaan. Jatkokysymyksillä ja haastattelijan haastattelussa esiin nostamalla myönteisillä kehoitteilla eli tarkentavilla kysymyksillä puolestaan syvennetään, rikastetaan ja luodaan yksityiskohtia tutkittavasta ilmiöstä osana haastatteluaineiston keruuta. Kehotteet voidaan tulkita haastattelun ohjaamiseksi ja niiden avulla tutkija suuntaa haastattelua tutkimuksen näkökulmasta oikeaan suuntaan ja pitää sen tarkasteltavassa ilmiössä. (Rubin & Rubin 2005, 129.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastattelutilanteessa on nostettu tarkentavilla kysymyksillä esiin koronapandemian johdosta lisääntynyt hybridityön määrä ja sen mahdolliset vaikutukset työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja johtamiseen.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun on nähty mukautuvan aineistonkeruutilanteeseen hyvin, ja se mahdollistaa samalla esimerkiksi kysymysten toistamisen, kysymysjärjestyksen muuttamisen sekä haastattelutilanteessa mahdollisesti syntyvien väärinkäsitysten ja ilmausten oikaiseminen ja täsmentäminen. Lisäksi haastateltavaksi on mahdollista valita henkilöitä, jotka omaavat kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Jotta haastattelulla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, voidaan haastattelukysymykset antaa haastateltaville jo ennen haastattelutilannetta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 85–86.) Vilkka (2015, 135) on myös esittänyt, että haastateltavia valittaessa keskeinen kriteeri on se, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus asiasta, jota ollaan tutkimassa.

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu seitsemästä teemahaastattelusta. Tutkimukseen haastateltavat esihenkilöt on valittu Tampereen kaupungin henkilöstöyksiköstä sekä strategia- ja kehittämissyksiköstä. Tampereen kaupungilla työntekijäkokemusta on mitattu vuodesta 2020 alkaen. Tästä syystä haastateltavat on valittu siten, että kaikki ovat toimineet esihenkilöinä ajallisesti jo ensimmäisen työntekijäkokemuskyselyn toteuttamisen aikaan vuonna 2020, ja toimivat esihenkilöinä edelleen. Huomioitava on myös se, ettei tutkimukseen ole haastateltu kaikkia valituissa yksiköissä esihenkilötehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimuksen haastattelukysymykset on toimitettu haastateltaville etukäteen (ks. liite 1). Tällä on pyritty varmistamaan se, että haastateltavilla on ollut etukäteen mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin ja valmistautua haastattelutilanteeseen.

Teemahaastattelutilanteessa ei ole merkitystä missä järjestyksessä tutkimusongelman kannalta merkitykselliset teemat tulevat käsitellyiksi, vaan keskeistä on saavuttaa tilanne, jossa haastateltava pystyy antamaan jokaisesta teemasta oman kuvauksensa. Keskeistä on huomioida myös laadullisen tutkimusmenetelmän emansipatorisuus eli käytännössä se, että haastatteluun osallistuvien osalta tutkimuksella pyritään lisäämään myös haastateltavien omaa ymmärrystä asiasta ja vaikuttamaan positiivisella tavalla tutkittavaa ilmiötä koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilkkä 2015, 124–125.) Tutkimuksen emansipatorisuus on pyritty huomioimaan muun muassa haastattelutilanteessa esitetyillä tarkentavilla kysymyksillä, joiden avulla haastateltaville on pyritty luomaan mahdollisuus itse-reflektoida esiin nostamiaan vastauksia ja näkemyksiä.

Tutkimuksen seitsemästä haastattelusta neljä on tehty lähihaastatteluina ja kolme Teams-haastatteluina. Kaupungilla käytössä olevan hybridityön mukaisesti haastateltaville on annettu mahdollisuus osallistua yksilöhaastatteluihin joko lähihaastatteluna tai Teams-haastatteluina. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Haastatteluiden yhteiskesto on 4 tuntia 23 minuuttia ja haastatteluista on muodostunut yhteensä 51 sivua analysoitavaa litteroitua tekstiaineistoa.

Osa tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta muodostuu Tampereen kaupungilla kerätystä työntekijäkokemuskyselyjen aineistosta (ks. liite 3). Tutkimuksessa hyödynnetään siis aineistotriangulaatiota, jolle tyypillistä on saman tutkimusongelman lähestyminen ja ratkaiseminen keräämällä erilaista tutkimusaineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tavalla on mahdollisuus saavuttaa myös varmempi ja kokonaisvaltaisempi kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (ks. esim. Denzin 1978, 291; Jick 1979, 603–604; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 233). Hirsjärvi ja Hurme (2010, 189) toteavat, että triangulaatiossa yhdellä tutkimusmenetelmällä esiin saatua tietoa verrataan muista eri lähteistä saattuihin tietoihin. Tällä tavoin on mahdollista validoida tehtyä tutkimusta. Tässä tutkimuksessa validointiin on pyritty juuri sillä, että tutkimusongelmaa lähestytään erilaisen tutkimusaineiston avulla.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen puolestaan jakautuu kahteen eri osaan, joista ensimmäisessä aineistoja tarkastellaan valitun teoreettisen viitekehysten näkökulmasta keskittymällä kysymyksenasettelun näkökulmasta relevantteihin

kokonaisuuksiin. Toisessa osassa puolestaan yhdistetään tehtyjä havaintoja joko yhdeksi havainnoksi tai erilliseksi havaintojen joukoksi tietyn yhdistävän piirteen, nimittäjän tai muotoillun säännön avulla. Arvoituksen ratkaisemisessa eli tulosten tulkintavaiheessa luodaan merkitys tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä hyödyntämällä pelkistämävaiheessa tuotettuja johtopäätöksiä ja muita vihjeitä. Tässä analyysin tulkintavaiheessa hyödynnetään aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Lisäksi tehtyjä havaintoja tarkastellaan määritellyn teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. (Alasuutari 2011, 39–46, 79.) Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian välistä vuoropuhelua käydään kuudennessa ja seitsemännessä luvussa.

Analyysiprosessissa tutkimusaineisto on ensin redusoitu eli pelkistetty. Tässä yhteydessä aineistoa lähestyttiin seuraavilla tutkimustehtävää koskevilla kysymyksillä: *Miten organisaatioympäristö- ja kulttuuri vaikuttavat työntekijäkokemukseen? Millä tavalla työntekijäkokemus näyttäytyy asiantuntijoiden päivittäisessä johtamisessa? Miksi työntekijäkokemus on tärkeää yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla? Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen johtamiseen?* Tällä tavalla aineistosta on saatu poimittua vastauksia, ja aineistoa on tiivistetty pienempiin osiin. Aineiston klusterointi- eli ryhmittelyvaiheessa samantyyppiset ilmaisut on koottu omiin alakategorioihin ja ne on nimetty asiakokonaisuutta kuvaavilla termeillä. Analyysiprosessin viimeisessä eli abstrahointi- eli käsitteellistämävaiheessa luodut alakategoriat koottiin yläkategorioiksi ja ne yhdistettiin osaksi teoreettista käsitteistöä. (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–112, 117.)

Analyysiprosessin tuloksena syntyneet pelkistetyt ilmaisut käsittivät sellaisia teemoja kuten *työntekijäkokemuksen strateginen ulottuvuus, työntekijäkokemuksen systemaattinen mittaaminen ja kehittäminen, organisaatiotasoinen työntekijäkokemuksen johtamisen tuki, yksilön ymmärtäminen, positiivisen työntekijäkokemuksen mahdollistaminen, yhdenvertainen kohtelu, työntekijäkokemus muuttuvassa ajassa ja paikassa*. Muodostuneita alaluokkia on hyödynnetty soveltuvien osien lukujen kuusi ja seitsemän alalukujen otsikoina. Edellä mainitut alakategoriat luokiteltiin vielä kahteen yläkategoriaan, jotka ovat *työntekijäkokemuksen organisaatiotasoinen johtaminen ja organisaatioymmärrys* sekä *asiantuntijan työntekijäkokemuksen johtaminen*. Yläkategoriat muodostavat lukujen kuusi ja seitsemän pääotsikot.

Tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi analyysiluvuissa esitettyjen suorien haastattelusitaattien jakauma on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelusitaattien jakauma.

Haastateltava	Sitaattien lukumäärä
H1	7
H2	5
H3	5
H4	6
H5	4
H6	4
H7	6

Haastateltavat on asetettu edellä esitettyyn taulukkoon satunnaisjärjestykseen seuraavasti: H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7. Taulukolla 1 vahvistetaan sitä, että haastatteluaineistoa on aineiston analyysivaiheessa pyritty hyödyntämään mahdollisimman tasapuolisesti, eikä suorissa lainauksissa korostu ainoastaan tietyn tai tiettyjen haastateltavien näkemykset. Lisäksi tutkielman analyysiluvuissa kuusi ja seitsemän esitettävät peräkkäiset haastattelusitaatit on tutkimuksessa erotettu toisistaan ***-merkillä. Tällä erottelulla on tarkoitus selventää sitä, etteivät peräkkäin esitettävät haastattelusitaatit ole saman haastateltavan esittämiä näkemyksiä.

Seuraavassa luvussa tehdään tiivis katsaus kohdeorganisaatioon eli muodostetaan empiirinen viitekehys. Kohdeorganisaation kuvauksella pohjustetaan samalla tutkielman analyysilukuja ja luodaan tiivistetty ymmärrys kaupungin johtamisjärjestelmästä, esihenkilötyöstä ja työntekijäkokemuksen mittaamisesta. Kohdeorganisaation kuvaamista koskeva luku luo samalla peilauspinnan analyysiluvussa esiin nouseville havainnoille.

5 Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisperiaatteet

5.1 Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä

Tampereen kaupunki on suuri organisaatio ja työnantaja. Vuoden 2021 tilinpäätöksen mukaan kaupungilla työskenteli 31.12.2021 yhteensä 14 434 henkilöä, joista vakinaista henkilöstöä oli 11 264. Viime vuosia koskevien talouden lukujen valossa Tampereen kaupungin vuoden 2021 tilikauden tulos oli 74,7 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Lisäksi Tampereen toiminnan ja talouden katsauksessa 8/2022 esitetyn tilinpäätösennusteen mukaisesti vuoden 2022 tulos on muodostumassa 34,4 miljoonaa euroa ylijäämäiseksi. Tampereen vuoden 2023 talousarvio on laadittu siten, että tilikauden tulos olisi tasapainossa. Kaupungin ja yleisesti kuntatalouden kehitysnäkökulmien valossa talouden ennustaminen sisältää kuitenkin useita epävarmuustekijöitä, joita ovat muun muassa koronapandemiaan edelleen sisältyvät uhkakuvat, sota Euroopassa sekä sote- ja pelastustoimen muutokseen liittyvä kustannuskehitys. (Tampereen kaupungin tilinpäätös 2021; Tampereen kaupungin toiminnan ja talouden katsaus 8/2022; Tampereen kaupungin talousarvio 2023.)

Tampereen kaupunki on suuren toimintaympäristöä koskevan muutoksen kohteena, kun vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu on siirtynyt Pirkanmaan hyvinvointialueen vastuulle. Muutoksella on isoja rakenteellisia ja toiminnallisia vaikutuksia. Lisäksi muutos tarkoittaa noin 5747 vakanssin siirtymistä Tampereen kaupungilta Pirkanmaan hyvinvointialueelle. (Tampereen kaupungin tilinpäätös 2021; Tampereen kaupungin talousarvio 2023.)

Tampereen kaupungin nykyinen toimintamalli otettiin käyttöön vuonna 2017. Tampereen toimintamallin periaatteet kuvaavat sitä kokonaisuutta, miten kaupunki toimii suhteessa kuntalaisiin, sidosryhmiin ja työntekijöihin. Tampereen toimintamalli on kiteytetty kolmeen keskeiseen periaatteeseen, jotka ovat *1) Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä*, *2) Pormestarimalli ja selkeä johtaminen* sekä *3) Kumppanuus ja kehittämiskulttuuri*. (Tampereen johtamisjärjestelmän kuvaus 2022, 4.) Kaupungilla on käytössä pormestarimalli, joka toimii perustana kaupungin poliittiselle johtamiselle. Tampereella pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja johtaa kaupunginhallituksen alaisena kaupungin toimintaa. Tampereella toimii neljä apulaispormestaria, jotka toimivat kaupunginhallituksen ja pormestarin alaisina lautakuntien puheenjohtajina ja hoitavat samalla muita

pormestarin osoittamia tehtäviä. (Tampereen johtamisjärjestelmän kuvaus 2022, 5; Tampereen kaupungin hallintosääntö 2021, 24.)

Kaupungin toimintaa johtaa konsernijohtaja, joka toimii kaupunginhallituksen ja pormestarin alaisuudessa. Konsernijohtaja toimii neljän palvelualueen johtajan esihenkilönä sekä konserniyksiköiden johtajien esihenkilönä. Kaupungin palvelualueet ovat sivistyspalvelujen palvelualue, sosiaali- ja terveystalouden palvelualue, elinvoiman ja kilpailukykyyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue. (Tampereen kaupungin hallintosääntö 2021, 24, 29.) Edellä esitetyn valossa on huomioitava, että kaupungin organisaatorakenteessa on tapahtunut muutoksia, kun sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuut ovat siirtyneet Pirkanmaan hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta. Esimerkiksi tämän johdosta kaupungilla on neljän palvelualueen sijaan kolme palveluallueta.

Kaupungin kuusi konserniyksikköä vastaavat koko kaupunkikonsernin toiminnan ja sen kehittämisen ohjauksesta ja tukemisesta. Kaupungin konserniyksiköt ovat: hallinto, henkilöstö, omistajaohjaus, strategia ja kehittäminen, talous sekä tietohallinto. Lisäksi sisäinen tarkastus toimii suoraan konsernijohtajan alaisuudessa. (Tampereen kaupungin konsernihallinnon toimintasääntö 2022, 2.)

Tampereen johtamisjärjestelmän kuvauksen (2022, 5–6) mukaan Tampereen toimintamallissa kehittämisen kohteena on rakenteiden lisäksi johtamisen sisällöt. Tampereen johtamismallissa eli tavassa johtaa painottuvat toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Kaupungille määriteltyjen johtamisperiaatteiden avulla ohjataan organisaation johtajia ja esihenkilöitä kaupungin strategian ja toimintamallin tavoitteiden ja periaatteiden mukaiseen toimintaan. Johtamisen osaamisvaatimuksilla puolestaan vahvistetaan kaupungin johtamiskyvykkyyttä toimintamallin periaatteiden mukaisesti. Tampereen johtamismalli on kiteytetty seuraavasti:

- Asetetaan selkeät tavoitteet tuloksellisuuden parantamiseksi.
- Johtaminen on johtamisperiaatteiden mukaista.
- Johtamisjärjestelmä on toimiva.

Lisäksi Tampereen johtamisjärjestelmän kuvauksessa on jaoteltu tuloksellisuus kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat *vaikuttavuus*, *taloudellisuus* ja *kyvykkyys*. Vaikuttavuus pitää sisällään toiminnan vaikuttavuuden kuntalaisten näkökulmasta ja palvelun laadun. Tulok-

sellisuus puolestaan muodostuu panosten ja tuotosten suhteesta, tuottavuudesta, prosessien sujuvuudesta sekä taloudellisesta tuloksesta. Kyvykkyys sisältää osaamisen ja innovatiivisuuden, johtamisen ja esihenkilötyön, työhyvinvoinnin sekä päätöksenteon. Tampereen johtamismallin periaatteet ovat:

- Johtamisessa ja ohjauksessa korostetaan konsernin kokonaisuutta, tuloksellisuutta ja johtamisen selkeyttä.
- Palvelutoiminnalla on liikkumavaraa strategiaa toteuttavien, yhdessä asetettujen tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden toteuttamisessa.
- Johtamismallissa kiinnitetään erityistä huomiota johtamisosaamiseen.
- Johtamismalli on joustava. Johtamisen menettelytavat voivat vaihdella riippuen palvelutoiminnan organisoinnista.
- Palvelualueiden lautakunnilla on sekä palvelujen järjestämistehtävä että palvelutoiminnan poliittinen johtamistehtävä. (Tampereen johtamisjärjestelmän kuvaus 2022, 5–6.)

Kaupungin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä luovat siis perustan sille, miten organisaatio toimintansa järjestää. Lisäksi niiden avulla varmistetaan se, että organisaation tavoitteet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla saavutetuiksi. Kyse on siis parhaaksi katsotuista toimintatavoista, prosesseista, menetelmistä, kehityssuunnista ja tavasta johtaa. Edellä käsitellyn kaupungin toimintamallia ja johtamisjärjestelmää koskevan tiiviin katsauksen jälkeen on syytä tehdä lyhyt katsaus siihen, mitä kaupungin henkilöstöpoliittiset periaatteet pitävät sisällään ja miten kaupungilla on panostettu esihenkilötyöhön ja sen kehittämiseen. Näitä tarkastellaan seuraavaksi.

5.2 Esihenkilötyö Tampereen kaupungilla

Tampereen kaupungilla on voimassa kaupunginhallituksen 6.11.2017 § 631 hyväksymät henkilöstöpoliittiset periaatteet. Niiden mukaisesti konsernihallinnon henkilöstöyksikön vastuulle kuuluu kaupungin henkilöstöpolitiikan sisältö ja henkilöstöasioiden strateginen ohjaus. Henkilöstöhallinnon antamalla ohjeistuksella tarkennetaan kaupungin henkilöstöpolitiikkaa ja toimintayksiköt vastaavat päivittäisjohtamisesta. Kaupungin esihenkilöt ovat avainroolissa kaupungin henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Henkilöstöpoliittiset

periaatteet jakautuvat kuuteen pääperiaatteeseen, jotka ovat 1) johtaminen on selkeää, 2) työnantajan toiminta on avointa ja johdonmukaista, 3) ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan kaupungin toimintakyky ja palvelujen laatu, 4) muuttuva toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä, 5) jokaisen työlle asetetaan tavoitteet sekä 6) työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa palveluiden laatuun ja työn tuottavuuteen. (Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittiset periaatteet 2017).

Tampereen kaupungilla keskiössä on kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin vahvistaminen, mikä rakentuu henkilöstö kehittäjänä -periaatteiden ja mahdollistavan johtamisen -periaatteiden varaan. Lisäksi kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin avulla vahvistetaan yhteisöllisyyttä. Kaupungilla on panostettu laajasti johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen. Kaupungilla on laadittu johtamisen neliosainen valmennusohjelma, jolla tuetaan ja kehitetään esihenkilöiden osaamista ja kaupungin johtamisperiaatteiden mukaista toimintaa. (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021, 15–16, 20.)

Esihenkilötyön tueksi kaupungilla on viime vuosina tarjottu coachingia sekä koulutettu ja ohjeistettu suorituksen johtamisesta. Kaupungin kehittämiskulttuurin mukaisesti kaupungin henkilöstöä kannustetaan laajasti myös omaehtoiseen opiskeluun. Edellä mainittujen ohella kaupungilla on henkilöstölle käytössä myös kaupungin sisäinen mentorointiohjelma, johon on jatkuva haku. Mentorointiohjelman avulla henkilöstön on mahdollista kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi kaupungilla toteutetaan vuosittain esihenkilöarviointi, jonka kaupunkitasoisten tulosten keskiarvo on parantunut jo vuodesta 2017 alkaen. (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021, 15–16, 20.)

5.3 Työntekijäkokemuksen mittaamisen taustaa Tampereen kaupungilla

Tampereen kaupungilla työntekijäkokemusta on mitattu vuodesta 2020 lähtien kolmannesvuosittain. Työntekijäkokemuskyselyihin vastaamalla kaupungin on mahdollista tunnistaa niitä tarpeita ja odotuksia, joiden avulla voidaan lisätä hyvinvointia kaupungin työpaikoilla. Työntekijäkokemuskyselyt ovat esihenkilöarviointien ja kehityskeskusteluiden ohella yksi osatekijä, jonka avulla pyritään tukemaan osaamisen kehittämistä ja hallintaa. Edellä mainitut tekijät mahdollistavat työyhteisölle ja esihenkilöille muodostuvan tietopohjan siitä, millä tavoin uudistumiseen ja oppimista edistävään tähtäävä toimintakulttuuri toteutuu koko organisaatiossa. (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021, 3, 14, 20.)

Hyvään työntekijäkokemukseen ja esihenkilötyöhön panostaminen on nostettu myös Tampereen kaupungin uuteen strategiaan ”Tampereen strategia 2030 – Tekemisen kaupunki”. Strategia on hyväksytty Tampereen kaupunginvaltuustossa 15.11.2021. Yhdeksi valtuustokauden tavoitteeksi on nostettu se, että esihenkilötyö on vahvistunut ja henkilöstön työhyvinvointi on parantunut. Yhtenä tätä valtuustokauden tavoitetta koskevana mittarina on kaupungin työntekijäkokemuskyselyjen tulokset. (Tampereen strategia 2030, 19–20.) Työntekijäkokemuksen parantaminen onkin yksi kaupunkitasoisista toiminnan painopisteistä (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021, 3).

Tampereen kaupungilla on haluttu ymmärtää, miten kaupungin henkilöstö kokee työnsä ja miltä henkilöstöstä tuntuu työssään. Työntekijäkokemuksen kehittämällä yhdessä koko henkilöstön kanssa pyritään varmistamaan se, että myös tulevaisuudessa kaupungin järjestämät ja tarjoamat palvelut ovat korkealaatuisia ja kaupungilla tehtävä työ koetaan merkityksellisenä. Tampereen kaupungilla hyvän työntekijäkokemuksen on todettu vaikuttavan kaupunkilaisten tyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen, ja tästä syystä hyvä työntekijäkokemus on nähty keskeisenä perustana työn tekemiselle. Tampereen kaupungilla työntekijäkokemusta mitataan kahdella eri työkalulla. Toinen työkaluista on QWL-mittari (Quality of Working Life), joka mittaa työelämän laatutekijöitä. Toinen mittareista on eNPS (Employee Net Promoter Score), joka puolestaan mittaa työnantajan suosittelumista. Näiden mittareiden avulla luodaan ymmärrys siitä, miten turvalliseksi työpaikan työolot tunnetaan, miten työyhteisön koetaan toimivan ja kuinka innostuneita työstä ollaan. Nämä mittarit on otettu kaupunkitasoisesti käyttöön vuonna 2020. (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2020, 21–22; Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021, 20.)

QWL-mittaria käydään tarkemmin läpi tutkimuksen kolmannessa luvussa. Työnantajan suosittelua koskeva eNPS-mittari puolestaan perustuu kysymykseen siitä, suosittelisiko työntekijä työpaikkaansa omille ystävilleen ja kollegoilleen. Työntekijät vastaavat kysymykseen arvoasteikolla 0–10, jossa arvo 0 tarkoittaa ”ei lainkaan todennäköistä” ja arvo 10 ”erittäin todennäköistä”. (Marr 2020.) Tämän tutkimuksen tausta-aineistossa (ks. liite 3) ei esitetä kohdeyksiköiden eNPS-tuloksia, koska työnantajan suositteluindeksin ei katsota tuovan tutkimustehtävän näkökulmasta lisäarvoa. Lisäksi tausta-aineistossa ei myöskään esitetä yksikkökohtaisia QWL-lukuja, vaan ainoastaan eri kysymyskategorioiden (päämäärät ja luovuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä fyysinen ja emotionaalinen

turvallisuus) tarkat arvot valitulla ajanjaksolla. Työntekijäkokemuksen mittaamista on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

6 Organisaatio työntekijäkokemuksen muodostumisen tukijalkana

6.1 Työntekijäkokemuksen organisaatiotasoinen johtaminen ja organisaatioymmärrys

Tarkasteltaessa työntekijäkokemusta ja sen johtamista organisaationäkökulmasta voidaan havaita, että laajemmalla organisaatioymmärryksellä on keskeinen merkitys oman esihenkilötyön ja työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella organisaation roolina osana työntekijäkokemuksen johtamista on luoda kulttuurilinen sekä toimintatapoihin ja -käytäntöihin liittyvä viitekehys, jonka sisällä työntekijäkokemuksen johtamista voidaan toteuttaa. Lisäksi aineiston perusteella keskeistä on se, että organisaatiossa annetaan riittävät puitteet ja luodaan yhtenäiset periaatteet sille, miten työn tekemistä järjestetään ja seurataan. Tärkeänä pidetään myös organisaatiokulttuurin muodostumista sellaiseksi, että se mahdollistaa erilaisen jouston toteutumisen työyksiköissä yksiköiden välistä yhdenvertaisuutta vaarantamatta. Tällä perusteella vastuun ja riittävän liikkumavaran tulee olla yksiköissä, vaikka organisaatio antaakin toiminnalle suuremmat raamit.

Toisaalta vaikka peräänkuulutan niitä niin kun yhteneväisiä käytäntöjä, niin toisaalta haen myöskin sellaista niin kun organisaatiokulttuurin joustavuutta, koska sitten ne työyhteisöt ovat kuitenkin hyvin erityyppisiä ja tekevät hyvin erityyppistä työtä ja se on myös yksi sitä työntekijäkokemukseen vaikuttava asia, että kuinka joustavasti pystytään niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta toimiin poikkeavissa tilanteissa tai sellaisissa työnkuivissa, jotka eivät esimerkiksi noudata tämmöistä toimistotyöaika.

No, kaupungin rooli nyt tietenkin on jotenkin se, että meillä on järkevä organisaatorakenne, meil on järkevä henkilöstöpolitiikka, meil on järkevä palkkaus ja niin kun osaamisen kehittäminen ja meillä olisi myös sille työlle jonkunnäköset seurantajärjestelmät ja tän tyyppiset eli tietyllä tavalla niin ku kaupunkiorganisaation roolinahan on niin kun ylläpitää niitä isoja puitteita sille, että yksiköt taas sitten pystyvät toteuttamaan niin kun sitä omaa tekemistään.

Edellä esitetyt aineistosta esiin nousevat sitaatit tukevat näkemystä siitä, että sekundaarisilla mekanismeilla kuten esimerkiksi organisaation toiminnan suunnittelulla ja rakenteella sekä organisaatiossa käytössä olevilla menettelytavoilla on merkitystä siihen, minäkälaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu ja miten se vastaa yksikön toimintaa ja tar-

peita. (vrt. Schein & Schein 2017.) Tällä perusteella riittävällä organisaatiokulttuurin joustavuudella voidaan tukea myös hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista ja mahdollistaa vastuunantaminen sen kehittämistä yksikkö- ja tiimitasoisille.

Organisaationäkökulmasta katsottuna tärkeäksi nousevat myös sellaiset tekijät, kuten millä tavoin organisaatiota johdetaan, minkälaista esihenkilötyötä organisaatiossa harjoitetaan sekä minkälaiset mahdollisuudet organisaation henkilöstöllä on osallistua ja vaikuttaa niin organisaation yhteisiin kuin tiiminkin asioihin. Lähtökohtaisesti kyse on organisaation jäsenten mukaan ottamisesta päätöksentekoon luomalla riittävästi osallistumisen ja vaikuttamisen paikkoja. Toisaalta tämän voidaan tulkita antavan työlle myös syvempää merkitystä, kun asiantuntijat nähdään aktiivisina toimijoina, joilla on lupa ja valta vaikuttaa organisaation asioihin. Tärkeäksi työntekijäkokemusta edistäväksi asiaksi nousee myös työntekijäkokemuskyselyn tulosten käsittely organisaation keskeisimmissä johtoryhmissä. Tämä tukee Plaskoffin (2017) näkemystä siitä, että työntekijäkokemuksen toteuttamiseen liittyvään suunnittelutyöhön tulee osallistaa laaja-alaisesti ja monitasoisesti organisaation eri toimijoita. Lisäksi työntekijäkokemustyöhön osallistumisen tulee olla tasa-arvoista. Samalla aineisto tukee Plaskoffin (2017) esitystä siitä, että organisaatiossa tulisi laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti ajatella organisaatiossa tehtäviä ratkaisuja työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

[...] Työntekijäkokemus on yks semmonen tarkastelukulma asioilla, et mietitään sitä vaikuttavuutta, et mikä siellä miten tää vaikuttaa työntekijään, miten työntekijä kokee tän asian ku tehdään tiettyjä valintoja tai ratkaisuja. Ja sitten tietysti niin ku sanoinkin tossa, kolme kertaa vuodessa tehdään koko henkilöstölle se kysely, niin sitähan käsitellään sitten kaupungin konsernihallinnon johtoryhmässä, käydään läpi ne kaupunkitasot tulokset ja sitten palvelualueet, yksiköt käy läpi ne omat tuloksensa ja valitsee sieltä ne omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteet. Et tää on tämmönen yhteisöllinen myös, et me kaikki voidaan vaikuttaa siihen oman työyhteisön kehittämiseen, et mitkä nähdään tärkeenä, mitä priorisoidaan, mitä me halutaan kehittää vielä paremmaksi ja mistä me ollaan ylpeitä.

Tutkimusaineistosta nousee esiin myös organisaation rooli osana positiivisen työnantajakuvan luomisesta. Organisaatio itsessään luo mielikuvia ja vahvistaa käsitystä työnantajasta. Mielikuvat ja käsitykset puolestaan välittyvät työntekijöiden puheissa ja kirjoituksissa, joten hyvän työntekijäkokemuksen luomisella ja vaalimisella on siitäkin syystä keskeinen ja laaja merkitys koko organisaatiolle. Aineiston perusteella hyvällä työntekijäkokemuksella on vaikutusta siihen, minkälaisena organisaatio näyttäytyy osana uusien rek-

rytoitavien osaajien houkuttelua ja toisaalta taas nykyisten osaajien pysyvyyttä. Hyvän työntekijäkokemuksen tavoittelussa voidaan nähdä olevan kyse organisaation veto- ja pitovoiman vahvistamiseen ja kehittämiseen vaikuttamisesta. Samalla kyse on eri organisaatioiden välisestä jatkuvasti kovenevasta kilpailusta koskien parhaiden osaajien rekrytointia. Hyvällä työntekijäkokemuksella on organisaatiotasoisesti vaikutusta siihen, miten asiantuntijat viihtyvät organisaatiossa ja sitoutuvat organisaatioon. Aineiston perusteella työntekijäkokemuksesta tulee organisaatiossa aidosti välittää ja viestiä. Se tulee tehdä näkyväksi. Tämä tukee Huhdan ja Myllyntauksen (2021) näkemystä siitä, että hyvään työntekijäkokemukseen panostaminen on samalla keino parantaa organisaation työnantajabrändiä. Toisaalta hyvä työnantajabrändi taas vahvistaa organisaation kilpailuetua (ks. esim. Rasca 2018).

Mä näkisin että niin ku työntekijäkokemus sit taas niin ku organisaation näkökulmasta niin sehän on semmonen merkittävä kilpailuvaltti tai kilpailutekijä, joka niin ku tietyllä tavalla erottaa parhaat työnantajat toisistaan, parhaat organisaatiot toisistaan. Et kun me viestitään niin ku henkilöstölle, et me ollaan kiinnostuneita työntekijöiden tunnetilasta, siitä kokemuksesta, niist odotuksista joita heillä on, niin se on selkeä signaali henkilöstölle siitä, että me ollaan kiinnostuneita työntekijöiden niin kun hyvinvoinnista ja sitä kautta me saadaan heidät innostumaan, motivoitumaan ja sitoutumaan meidän organisaatioon.

Työntekijäkokemukseen liittyviä näkökohtia tulisi osata kytkeä yhä laajemmin osaksi organisaation päätöksentekoa ja ratkaisuja. Tarkasteltaessa työntekijäkokemusta organisaatioymmärryksen näkökulmasta keskeistä on kiinnittää huomiota siihen, että osassa vastauksista nousi hyvin merkittäväksi asiaksi se, että työntekijäkokemuksen kehittäminen ja tulosten parantaminen on nostettu kaupungilla strategiselle tasolle. Työntekijäkokemuskyselyn tulokset ja työntekijäkokemuksen kehittäminen on siis nostettu kaupungin strategiaan ja vuosien 2022 ja 2023 talousarviotavoitteisiin. Strategia toimii johtamisen välineenä, ja tästä syystä sinne nostetut asiat antavat samalla tietynlaisen tukirangan, johon esihenkilötyössä on mahdollista nojautua, kun asioita halutaan edistää. Toisaalta se myös velvoittaa edistämään näitä asioita. Strategian voidaan nähdä viitoittavan sitä yhdessä sovittua ja yhteisesti päätettyä suuntaa, johon organisaatiossa halutaan edetä. Strategian ohella yhtä keskeisenä johtamisen välineenä voidaan pitää vuosittain laadittavaa kaupungin talousarviota. Käytännössä strategiaan ja talousarvioon nostetuissa asioissa on samalla kyse myös arvovalinnoista. Nämä arvovalinnat on nostettu ja aukikirjoitettu organisaation merkittävimpiin ja keskeisimpiin asiakirjoihin, jotka kaupungin ylintä pää-

tösvaltaa käyttävä toimielin eli valtuusto on hyväksynyt. Työntekijäkokemuksen parantaminen on kirjattu myös johdon tulokortteihin, mikä yhtä lailla indikoi sitä, että siihen halutaan kokonaisvaltaisesti ja koko kaupunkitasoisesti panostaa.

No mä oon ollu todella iloinen ja onnellinen siitä, että työntekijäkokemus ikään kuin käsitteenä ja työntekijäkokemuksen niin kun parantaminen kokonaisuutena on nostettu meillä ikään kuin tämmöseksi toiminnan strategiseksi painopisteeksi eli se on noussut meidän erilaisiin strategisiin asiakirjoihin, se on meidän strategiassa nähtävillä, se on meidän palvelu- ja vuosisuunnitelmissa nähtävillä, talousarvioon liittyvinä tavoitteina nähtävillä ja se on myös jalkautettu ihan sinne johdon ikään kuin tulokortteihin.

Organisaationäkökulmasta katsottuna työntekijäkokemukseen vaikuttaa ajan saatossa luodut organisaation rakenteet, toimintamallit ja -periaatteet. Lähtökohtaisesti organisaation tapa toimia ja työntekijän ymmärrys siitä antavat lähtökohdat organisaatiotasoiselle työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Keskeistä on myös se, että organisaatiossa työolosuhteet on luotu sellaisiksi, että ne mahdollistavat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisen. Lisäksi kyse on selkeästi määriteltyjen tavoitteiden ja tehtävänkuvien luomisesta sekä yksittäisen työntekijän ymmärryksestä ja odotuksista sitä kohtaan, mitä häneltä työssä odotetaan. Samalla kyse on siitä, mitä työ yksittäiselle työntekijälle antaa ja miten hänen tarpeisiinsa organisaatiossa osataan vastata. Kyse on lopulta kaksisuuntaisuudesta, jossa työntekijän tarpeet, odotukset ja toiveet kohtaavat organisaation tavan vastata näihin (vrt. Morgan 2017). Toisaalta yksi haastateltavista myös näkee, että luodut palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat osa niitä arjen HR-keinoja, joiden avulla on mahdollista tukea hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Toisaalta tämä näkökulma tukee myös Laihon, Sarun ja Seeckin (2022) tutkimuksessa tehtyä havaintoa, jonka perusteella esimerkiksi ristiriitaisella palkitsemispolitiikalla voi olla kielteinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Palkitsemisella onkin osoitettu olevan yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen, joka puolestaan on yksi työntekijäkokemuksen rakennuspalikoista (vrt. Rasca 2018).

Ja jos katoo sitä sieltä organisaationäkökulmasta, ni se tarkoittaa niin kun niitä toimintaedellytyksiä, palkkausjärjestelmää, palkitsemisjärjestelmää, millä pystytään sit tukemaan sit tätä työntekijäkokemusta siinä arjessa.

[...] Työolosuhteilla viitataan semmisiin siis ihan tietysti niin kun fyysisiin asioihin, työtilat, työvälineet, mutta siis myös sitten tämmöset periaatteet ja toimintatavat ja tehtäväkuvat ja ihan niin ku sellaset niin ku perus asiat, mitkä raamittaa sitä työn tekemistä. Et sellaset pitää olla niin kun selkeet ja sellaset, et ihminen niin kun tietää, että mitä häneltä odotetaan ja mitä hän saa tehdä ja niin kun mikä on hyvä työsuoritus, mitä häneltä odotetaan ja saa palautetta siitä työstä ja ongelmakohtiin tartutaan.

Organisaation rooli työntekijäkokemuksen johtamisessa näyttäytyy yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisten periaatteiden noudattamisena. Keskeistä on, että organisaatiossa on luotu ja implementoitu yhteiset periaatteet, jotka ovat koko henkilöstön tiedossa. Viime kädessä hyvän työntekijäkokemuksen nähdään vaikuttavan organisaation lopputuotokseen ja päämäärään eli tehokkaasti ja tuottavasti järjestettyihin laadukkaisiin palveluihin. Laadukkaiden, hyvin saatavilla ja saavutettavissa olevien palvelujen voidaan puolestaan tulkita johtavan parempaan asiakaskokemukseen. Aineistosta esiin nousevat näkemykset tukevat aikaisempia tutkimuksia, sillä työntekijäkokemuksen laadun on todettu olevan yhteydessä myös työntekijöiden suorituskykyyn (ks. esim. Plaskoff 2017; Farndale & Kelliher 2013). Lisäksi aineistosta esiin nouseva työntekijäkokemuksen ilmenemiseen liittyvä arkisuus tukee samalla näkemystä siitä, että työntekijäkokemus syntyy osana organisaation päivittäistä arkea (vrt. Chacko & Conway 2019).

[...] Tähän tapahtuu tän organisaation luomissa rakenteissa ja tota jos mä ajattelen niin kun tätä ja me esihenkilöt toimitaan ja henkilöstö toimii meidän niin kun periaatteiden tämän organisaation... [...] Niiden esimerkiksi henkilöstö kehittää periaatteiden tai tää mahdollistava johtamisen periaatteiden mukaisesti niin onhan se aika keskeistä tää organisaatio siinä, että miten sitä työntekijäkokemusta, mistä se syntyy täällä ja miten sitä johdetaan.

Ja tietyllä tavalla se, että kun me panostamme työntekijäkokemukseen niin se hyvä työntekijäkokemus tietysti niin ku näkyy siellä arjessa ja se arjessa näkyminen tarkoittaa mun mielestä sitä, että ihmiset voi hyvin, ne on motivoituneita, ne on sitoutuneita jollonka me tuotetaan parempia palveluita asiakkaille ja asukkaille eli kuntalaisille, ja sitä kautta tietysti sitten myös ikään kun palvelut on tehokkaampia ja tuottavampia.

Osa haastateltavista nostaa esiin myös oman esihenkilönsä roolin ja positiivisen suhtautumisen työntekijäkokemukseen ja sen johtamiseen. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan johtajatasen henkilön sitoutumista työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Tilanteessa, jossa esihenkilön oma esihenkilö on kiinnostunut työnteki-

jäkokemuksen kehittämistä ja yksikkötasoisten tulosten lisäksi tiimikohtaisista tuloksista, on esihenkilön helpompi myös itse omassa esihenkilötyössään suhtautua ja toimia hyvää työntekijäkokemusta edistävästi.

[...] Se mua on niin ku tosi paljon edesauttaa, että niin ku tietää, että omalta esihenkilöltä saa niin ku tietyllä tavalla täyden niin ku tuen, ja hän on niin ku kiinnostunut siitä, että missä meidän tiimi menee ja minkälaisia tuloksia [työntekijäkokemuskysely] ja mihin me, missä meidän pitää niin ku kehittää ja näin edespäin.

Organisaatio luo siis alustan kokemusten syntymiselle ja jakamiselle. Organisaation rakenteilla, kulttuurilla sekä toimintatavoilla ja -periaatteilla voidaan tukea hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Lisäksi organisaatiotasoisesti katsottuna johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri merkitys siinä, että työntekijäkokemuksen edistämiseen sitoudutaan niin yksikkö- kuin tiimitasolla. Asiantuntijatyön johtamiselta ja esihenkilötyöltä edellytetään vuorovaikutusjohtamisen taitoa sekä kykyä luoda hyvää yhteistoimintaa organisaatiossa (ks. esim. Paasivaara 2012; Sydänmaanlakka 2015).

6.2 Mittaamisella systematiikkaa työntekijäkokemuksen seurantaan

Tutkimustulosten perusteella työntekijäkokemuksen mittaaminen kaupunkiorganisaatiossa koetaan esihenkilöiden näkökulmasta tärkeäksi. Pääsääntöisesti kolme kertaa vuodessa toteutettava kaupungin työntekijäkokemuskysely nousee useammassa haastattelussa järjestelmällisyyttä lisääväksi tavaksi kerätä ja saada tietoa organisaation ja tiimien hetkisestä tilasta. Työntekijäkokemuskyselyjen toteuttamisen lisäksi Tampereen kaupunki on mukana joka toinen vuosi toteutettavassa Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa. Sen avulla selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja työn muutoksia sekä näiden vaikutuksia organisaation henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Kunta10-tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan kehitystrendejä työhön, työyhteisön toimintaan, johtamiseen ja työssä jaksamiseen liittyen (ks. Työelämätiето 2021).

Tutkimusaineiston perusteella kaupungilla säännöllisesti toteutettavat työntekijäkokemuskyselyt toimivat Kunta10-tutkimusta täydentävänä tapana kerätä ja saada tietoa organisaation, tiimien ja yksilöiden kokemuksista. Lisäksi se antaa mahdollisuuden sekä reagoida nopeammin tapahtuneisiin muutoksiin että itse muutosten tekemiseen. Organisaation näkökulmasta katsottuna kaupunkitasoisen työntekijäkokemuskyselyn voidaan tulkita olevan ajan hermolla olemista, mikä samalla mahdollistaa toiminnan kehittämisen lyhy-

emmällä aikajänteellä, kun sitä verrataan esimerkiksi Kunta10-tutkimuksen toteuttamiseen ja sen tulosten hyödynnettävyyteen. Lisäksi työntekijäkokemuskysely antaa Kunta10-tutkimukseen verrattuna paremmat välineet pureutua myös pienempien yksiköiden ja tiimien tilanteeseen. Toisaalta aineiston perusteella kaupungilla toteutettavissa työntekijäkokemuskyselyissä haasteeksi tunnustetaan se, etteivät kaikkein pienimmät tiimit pääse tarkasti pureutumaan omiin tiimitasoihin tuloksiinsa. Työntekijäkokemuskyselyn tulokset ovat organisaatorakenteen mukaisesti tarkasteltavissa, mikäli vastaajia on vähintään viisi. Tietojen näkymisen rajoittuminen johtuu siitä, että mikäli tiimin vastajamäärä on riittävän pieni, antaisi se teoriassa mahdollisuuden yksilöidä annetut vastaukset. Tästä syystä pienten tiimien työntekijäkokemuskyselyjen tulokset eivät ole samalla tavalla tarkasteltavissa kuin suurempien tiimien. Aineiston perusteella pienemmät tiimit nähdään yhtä arvokkaina kuin suuremmat tiimit, joten myös pienten tiimien esihenkilöiden olisi tärkeä päästä pureutumaan tarkemmalla tasolla oman tiiminsä tuloksiin.

Ni tää [työntekijäkokemuskysely] on niin kun siinä mielessä ollut et millä tavalla kehittää työntekijäkokemusta, jos siitä ei oo mitään dataa. Niin ni se on ollut mun mielestä se et tää on ollut ehdottoman tärkeä.

[...] Meilläkin on esimerkiksi Kunta10-tutkimus joka toinen vuosi ja tiettyllä tavalla työntekijäkokemuskysely täydentää sitä Kunta10-tutkimuksen sykliä, et ne kulkee ikään kun käsi kädessä, et me saadaan ikään kun niillä välivuosiakin signaalia sieltä niin kun henkilöstön ja organisaation hyvinvoinnista.

Aineiston perusteella työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen herättää yhdessä haastateltavista tiettyä ylpeyttä siitä, että Tampereen kaupunki on työnantajana erityisesti kuntakentällä ollut hyvin etujoukoissa työntekijäkokemuksen mittaamisessa ja työntekijäkokemustyön kehittämisessä. Toisaalta tämä tukee myös kaupungilla omaksuttua vahvaa kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria (ks. esim. Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021). Lisäksi tämän voidaan arvioida viestivän organisaatiotasoisesta kehittämismyönteisyydestä sekä aidosta halusta ottaa käyttöön työntekijäkokemuksen mittaamiseen liittyvää välineistöä, mikä puolestaan edesauttaa niin organisaatio-, yksikkö-, kuin tiimitasoisien työntekijäkokemuskuvan saavuttamista ja johtamista.

[...] Mää oon siitähän kovin tyytyväinen ja itseasiassa aika ylpeäkin, että me ollaan esimerkillisesti oltu tässä aika etunenässä Suomessa tässä mittaamisessa ja kunnissa tää on kyllä aika poikkeuksellista ja et me ollaan sitten pystytty linkittämään se tänne teoriaan ja tutkimukseen ja Kunta10-

kyselyyn myös, kun siitä tulee näitä vahvoja indikaattoreita mitä me siellä mitataan.

Toisaalta on tärkeää huomioida se, että työntekijäkokemuskyselyt antavat osittain tietoa myös henkilöstön hyvinvoinnin tilasta. Tämä on siitakin syystä tärkeää, koska työntekijäkokemus on toisaalta työhyvinvoinnin panos, mutta toisaalta taas sen tuotos (vrt. Batat 2022). Esimerkiksi Kunta10-kyselyn mittausväliin verrattuna kolmesti vuodessa toteutettavat työntekijäkokemuskyselyt antavat esihenkilöille nopeammin tietoa, mikäli esimerkiksi yksikössä fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden osatekijöissä olisi jotain hälyttävää ja nopeaa reagointia edellyttävää. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on kuitenkin siinä mielessä olennaisin työntekijän itsearvostukseen liittyvistä osatekijöistä, koska vasta sen päälle rakentuvat yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus (vrt. Kesti 2014).

Työntekijäkokemuksen organisaatiotasoinen mittaaminen tukee esihenkilöiden näkemysten mukaan tilannetietouden ylläpitämistä oman tiimin ja työyhteisön fiiliksen osalta. Samalla se luo mahdollisuuden systemaattisesti kehittää niin tiimien kuin yksilöidenkin työtä, kun tuloksia mitataan säännöllisesti ja niistä keskustellaan sekä tiimeissä että isommissa työyhteisöissä. Lisäksi kaupungilla toteutettavan työntekijäkokemuskyselyn nähdään aineiston perusteella mittaavan sisällöltään relevantteja asioita, ja se koetaan työvälineenä ketteräksi ja helpoksi toteuttaa ja vastata. Kuten alla oleva aineistosta esiin nouseva lainaus osoittaa, erilaiset yksilöt edellyttävät erilaista johtamista. Tästä syystä on keskeistä, että esihenkilö pystyy ihmisläheisen johtajuuden mukaisesti havainnoimaan ja tulkitsemaan yksilöitä ajattelevina ja valitsevina toimijoina (vrt. Syväjärvi & Vakkala 2012). Lisäksi on tärkeää, että esihenkilöllä on apunaan työväline, jonka avulla hän voi arvioida oman tiiminsä ja alaistensa kokemusta.

Itte kuvittelen et jos mulla ei olisi tällaista [työntekijäkokemuskyselyn tuloksia] niin aika vaikee ois, erityisesti tää on vielä nyt niin ku etämaailmassa niin ku korostunut, ni mun ois aika vaikee tietää sitä että missä meidän tiimi oikeestaan menee ja mitä ihmiset kokee, koska ihmiset on erilaisia. Osa tuleeekin, tarttuu asioihin ja tulee puhumaan, mutta sitten osa on semmosia että enemmän pitää niin ku itsellään ja ei oo sillä tavalla aktiivisia ja niin ku esimiestä sillä tavalla lähesty. Niin mä pidän tätä niin ku todella todella tärkeenä työkaluna itselleni ja mun johtamiselle.

Säännöllisesti toteutettavan työntekijäkokemuskyselyn nähdään tuovan asioita paremmin läpinäkyvämmiksi, mikä puolestaan mahdollistaa niiden helpomman nousemisen ja nos-

tamisen yhteiseen keskusteluun. Tämä puolestaan johtaa siihen, että työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan aidosti miettiä tiimeissä ja työyhteisöissä. Lisäksi henkilöstölle on mahdollista antaa tilaisuus osallistua ja vaikuttaa näihin tekijöihin. Aineiston perusteella voidaan tulkita, että työntekijäkokemuksen säännöllinen mittaaminen pitää työntekijäkokemusta käsittelevän teeman jatkuvasti organisaatiossa aktiivisena. Käytännössä työntekijäkokemus tulee kokonaisuutena organisaatiossa tiedostetummaksi, kun sitä mitataan ja siitä käydään yhteistä keskustelua. Alla esitetyt aineistosta esiin nousevat näkemykset tukevat sitä, että työntekijäkokemustyön tulee olla vuorovaikutteista ja työntekijäkeskeistä (vrt. Rasca 2018).

Ja sitä kautta kun meillä on keskusteleva kulttuuri, ni sitä kauttahan meidän ilmapiiri paranee ja sit ihmisille tulee se fiilis et hei, mun työpanosta arvostetaan, minusta ollaan kiinnostuneita, täällä työssä on oikeesti hyvä olla, mä haluan jäädä tänne ja mä haluan myös viestii siit ulkopuolelle et hei, meidän organisaatio on mahtava paikka työskennellä.

Niin tavallaan se, että niitä asioita keskustellaan yhdessä ja sitten mietitään yhdessä niitä korjaavia toimenpiteitä tai kehitettäviä asioita, mitkä siihen työntekijäkokemukseen tai työhyvinvointiin vaikuttavat. Niin sen takia minusta se [mittaaminen] on hyvä asia, koska sen tarkoitus on aiheuttaa yhteistä keskustelua ja yhteistä kehittämistä.

Tutkimusaineiston perusteella työntekijäkokemuksen mittaamisessa esiin nousee kysymys mittaushetken vaikutuksesta mittaustuloksiin. Osa haastateltavista arvioi, että työntekijäkokemuskyselyn ajoittuminen esimerkiksi loppuvuoteen tai ajallisesti hyvin kiireisen tai paineisen työtilanteen yhteyteen voi vaikuttaa työntekijäkokemuskyselyn tuloksiin. Toisaalta taas seesteisempikin työtilanne voi näkyä tuloksissa niitä parantavasti. Tämän kaltaista trendiä ei kuitenkaan ole suoraan löydettävissä yksikkötasoisista työntekijäkokemuskyselyjen tuloksista, mutta tiimitasolla se voi ilmetä (ks. liite 3).

[...] Ollaan niin kun tiimilläkin mietitty sitä, että ku on seurattu nyt pidemmän aikaa meidän tiimin tuloksia ja sit on havaittu semmonen et meil saattaa loppuvuodesta olla niin ku pikkusen tulla semmosta laskua ja sitten taas ensimmäisellä niin kun neljänneksellä se sitten taas niin kun nousee. Sit on niin kun puhuttu, että siinä hetkessä saattas ehkä niin ku kuvastaa sitä vuoden lopun tilannetta, et kaikil on kauhee kiire koska se pitää se maailma saada valmiiks ja muuta sellasta. [...]

Työntekijäkokemuskyselyn tulosten käsittelyn osalta haasteeksi koetaan se, miten saatuja tuloksia ja työntekijäkokemuksen muodostumista pitäisi arvioida suhteessa omaan tiimiin

sekä laajemmin koko työyhteisöön ja niihin sidosryhmiin, joiden kanssa asiantuntija työskentelee. Esimerkiksi sisäiseltä tai ulkoiselta asiakkaalta asiantuntijalle tuleva palaute voi vaikuttaa työntekijäkokemukseen joko sitä heikentäen tai parantaen. Tämä puolestaan voi heijastua tiimin työntekijäkokemuskyselyn tuloksiin, vaikka asiantuntijan saamalla palautteella ei olisikaan asiantuntijan oman tiimin kanssa mitään muuta yhteistä kosketuspintaa. Tämän voi nähdä asettavan haasteita sekä työntekijäkokemuskyselyyn vastaamiselle että tulosten tulkinnalle, koska asiantuntijan työntekijäkokemuksen muodostumista on vaikea sitoa ainoastaan oman tiimin viitekehukseen. Asiantuntijatyön itsenäisestä luonteesta johtuen työntekijäkokemusta muodostava organisatorinen viitekehys on usein paljon laajempi kuin ainoastaan asiantuntijan oma tiimi. Tätä tukee myös teoriakirjallisuuden valossa Parviaisen (2006) näkemys siitä, että asiantuntijatyöhön liittyvä ongelmanratkaisu on usein niin monisäikeistä, että se edellyttää asiantuntijuusrajojen ylittymistä. Tästä syystä olisikin entistä tärkeämpää osata määrittää se tulokulma, jonka kautta työntekijäkokemusta ja sen toteutumista tulee erityisesti tiimitasolla tarkastella ja arvioida.

Se mitä itse koen siinä [työntekijäkokemuskyselyssä] ehkä vähän haasteeksi on niin kun se, että työntekijän on niin kun ehkä vähän vaikea arvioida sitä, että arvioiko hän tässä sitä pientä työyhteisöä, jonka jäsen hän on, vai yksikötasoista työyhteisöä vai koko kaupunkiorganisaatiota.

[...] Meil on tosi paljon niin kun sellasii töitä, jotka on tosi et vain yksi ihminen tekee, ni niin sillan niin kun usein niin kun ehkä se liityntäpinta sieltä tähän organisaatioon on se Tampere. Se ei välttämättä oo se sun oma tiimi, josset sä tee sen kans töitä. [...] Et sillan kun nää tulokset aina jaetaan nää on niin ku tiimikohtasia, ni täähän ei välttämättä niin kun tää arvostaminen ni se ei välttämättä ees tuu sieltä omasta tiimistä, vaan se hän tulee siit organisaatiosta paljon niin kun, hyvin paljon muualta.

Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta haasteita esihenkilötyölle voi aiheuttaa se, että tiimin työntekijäkokemusta heikentävät tekijät tulevat muualta kuin varsinaisen asiantuntijatyön sisältä. Esimerkiksi asiantuntijatyöltä aikaa vievät epäselvät prosessit tai rutiiniluontoiset työt voivat aiheuttaa haasteita asiantuntijan ydintehtävän suorittamiselle, mikä puolestaan voi vaikuttaa työntekijäkokemukseen sitä heikentävästi. Tämän kaltaisten haasteiden taklaaminen edellyttäisi epäselviksi ja aikaa vieviksi miellettyjen kaupunkitasoisten prosessien tunnistamista ja ketteröittämistä. Toisaalta kuten yksi haastateltavista toteaa, näihin tekijöihin on lähiesihenkilötyöllä haastavaa vaikuttaa, sillä tämä kokonaisuus edellyttäisi epäselvien prosessien laajempaa tunnistamista ja kehittämistä.

[...] Oon jotenkin niin kun itte kokenut, että sitten ne asiat mitkä tavallaan laskee sitä työntekijäkokemusta, niin eivät itse asiassa ole sellasia joihin yksin pystyn vaikuttamaan, et ne liitty enemmän niin kun näihin meidän niin kun toimintakulttuuriin, matkojen varauksiin, bussien varauksiin... ...meidän niin kun prosesseihin, isoihin prosesseihin, et jos haluttas että ne tulokset sieltä nousis, niin se edellyttäis toimenpiteitä kaupunkitasoisten prosessien niin kun ketteröittämiseen.

Tutkimusaineiston perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi tunnistetaan esihenkilöiden kokema tuen tarve koskien työntekijäkokemuskyselyn tulosten käsittelyä. Tähän liittyen keskeisinä asioina pidetään työntekijäkokemuksen mittaamisen terävöittämistä esihenkilöiden ja työntekijöiden mieliin sekä mahdollisuutta käydä läpi tulosten hyödyntämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä organisaatiosoisesti. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin esihenkilön rooliin osana asiantuntijan työntekijäkokemuksen johtamista.

7 Asiantuntijan työntekijäkokemuksen johtaminen

7.1 Esihenkilö – tienraivaaja ja työntekijäkokemuksen virittäjä

Tutkimusaineiston perusteella esihenkilötyöllä katsotaan olevan vaikutusta työntekijän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Esihenkilö ei kuitenkaan itsessään omalla esihenkilötyöllään pysty rakentamaan kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta, vaan hän voi osaltaan vaikuttaa sen muodostumiseen lähijohtamisen keinoin. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työn organisointiin ja yhteisöllisyyden rakentamiseen liittyvät toimenpiteet. Asiantuntijatyö on luonteeltaan usein hyvin itsenäistä ja vaativaa. Tällaisessa työssä korostuu erityisesti se, että asiantuntijat pystyvät toteuttamaan esteittä omia tehtäviään organisaation ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilön tehtäväksi jääkin usein ruokkia asiantuntijoiden oivaltamiskyvykkyyttä. Aineiston perusteella tarpeellisten ja riittävien kysymysten esittäminen, oikean suunnan osoittaminen sekä riittävän vastuun ja vapauden antaminen ovat niitä keinoja, joiden avulla esihenkilön on mahdollista tukea hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Ne ovat siis osin niitä samoja keinoja, joiden on osoitettu korostuvan asiantuntijatyön johtamisessakin (vrt. Pietiläinen & Kesti 2012; Sydänmaanlakka 2015; Toivanen ym. 2016).

Mää nään et mun tehtävä on kysyy heiltä kysymyksiä, auttaa heitä niin kun hoksaamaan, tuoda heitä yhteen, arvostaa heidän työtään, tukee sitä et he arvostaa niin kun myös muiden työtä et siel niin kun siel työyhteisössä semmonen ilmapiiri ja tota se on niin kun mun tehtävä mun mielestä asiantuntijarog... ja huolehtii myös siitä et ihmiset ei niin kun ylikuormitu.

Se isompi päämäärä, et se on niin ku mun mielestä esihenkilön yks tärkeimmistä tehtävistäki et tavallaan niin ku kertoa sitä niin ku isoa tavoitetta mitä kohti niin ku tiimi haluaa tai tiimin tulisi tai yhdessä sitten vielä keskustella se, et onks tää se suunta mihin me halutaan mennä. Et se on mun mielestä semmonen tosi iso, iso rooli ja sitten antaa se tietyl tavalla sitte se tavat ja keinot, miten siitä tavoitetta kohti mennään ni sitte sille tiimille niin ku itselleen.

Lisäksi asiantuntijatyössä tavoitteiden asetanta tapahtuu usein yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Toisaalta kyse on samalla myös edellä todetusta oivaltamisesta eli siitä, mikä asiantuntijan oman työtehtävän ja osaamisen kannalta on relevanttia tiimin ja lopulta koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Keskeistä asiantuntijatiimin johtamisessa on se, että työt jakautuvat tiimissä tasapuolisesti ja esihenkilö osaa oikealla

tavalla viestiä tiimin ja tiimiläisten roolista osana tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi Pietikäisen ja Kestin (2012) tunnistamissa johtamiskompetensseissa esiin nouseva yksi osatekijä, joka koskee tavoitteiden asettamista yhdessä asiantuntijoiden kanssa, saa vahvistusta tutkimusaineistosta.

[...] Varsinkin asiantuntijatyötä niin siinäkin sitä ei voi ikään kuin tavoitteistaa ylhäältäpäin tai sivustapäin tai mistään muualta, vaan tavallaan niin kun sehän täytyy niin kun muotoilla yhteistyössä niitten asiantuntijojen kanssa.

Asiantuntijatyön johtaminen rakentuu vahvan luottamuksen varaan, mikä puolestaan parhaassa tapauksessa vaikuttaa positiivisesti asiantuntijan työntekijäkokemukseen. Esihenkilön tehtävänä on rakentaa luottamusta työyhteisössä. Luottamuksen rakentaminen näytetään tiimeissä niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen mahdollistaa vaikeidenkin asioiden käsittelyn niin yksilö- kuin tiimitasolla. Lisäksi keskeistä on havaita, että negatiivisten asioiden käsittelyn ei tarvitse johtaa negatiiviseen työntekijäkokemukseen, vaan hoitamalla haastavat tilanteet oikeudenmukaisesti, arvostavasti ja reilusti, voi ikävän asian käsittelystä muodostua asiantuntijalle vähintäänkin neutraali kokemus. Lähiesihenkilötyö edellyttää siis työntekijöiden inhimillistä ja oikeudenmukaista kohtelua, mutta toisaalta kyse on myös pitemmälle katsovasta strategisesta ajattelusta. Tässä hetkessä tehtävät valinnat ja ratkaisut, olivatpa ne sitten helppoja tai vaikeita, voivat asianmukaisesti hoidettuina heijastua pitemmällä aikavälillä organisaation eduksi. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja arvostuksen tunne ovatkin keskeisiä organisaation kulttuurisia tekijöitä, joihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota osana hyvän työntekijäkokemuksen ja kulttuurin luomista (vrt. Morgan 2017).

[...] Koska asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä, vastuullista, niin silloin lähtökohta niin ku ikään kun johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta on mun mielestä se luottamuksellisuus ja sen luottamuksen osoittaminen, mutta toisaalta se, että uskaltaa sit oikeesti niin kun liidata ja johtaa ja ehkä nostaa ne negatiivisetkin ja vaikeatkin asiat esille, jos sellasta on havaittavissa. Pitää antaa vapautta, sitä tilaa kehittää, tarkastella, valmistella asioita, kun puhutaan asiantuntijatyöstä.

Et siitäkään tavallaan niin kun ikävän asian selvittämisestäkin saattaa muodostua lopulta kuitenkin ainakin neutraali työntekijäkokemus, et vältetään se ikävä työntekijäkokemus ku puhutaan vaikeistakin asioista.

[...] Miten hoitaa korjaavan palautteen antamisen, ne on niin kun aina niitä vaikeimpia tilanteita, mutta tavallaan sitten jos niissä onnistuu niin niillä voi olla itse asiassa niin kun kauheen hyväkin vaikutus sitten siihen kokemukseen. Että jos ikään kun joku henkilön kannalta hankala tilanne hoidetaan sitte kuitenkin niin kun arvostavasti ja hyvin niin, että siitä päästään eteenpäin yhdessä, niin niin ku tän tyyppisillä asioilla.

Kaupungilla toteutettavan työntekijäkokemuskyselyn kategoriat pohjautuvat Kestin (ks. esim. Kesti 2013; Kesti 2014) tutkimustyön tuloksiin. Haastatteluiden perusteella esihenkilöt eivät kuitenkaan miellä, että oma arkijohtaminen rakentuisi aktiivisesti erityisesti näiden kategorioiden varaan tai suoranaisesti yksilön kokemuksen johtamiseen. Kyse on pikemminkin ihmisten ja työsuoritusten johtamisesta, jonka tuotoksena asiantuntijalle muodostuu tietty kokemus. Tämä puolestaan on osa työntekijäkokemuksen muodostumista, mikä vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointiin. Toisaalta voidaankin tulkita, että lähijohtamisella nimenomaan pyritään vaikuttamaan siihen ihmiskokemuksen osaan, johon työnantajan on ylipäänsä mahdollista vaikuttaa. (vrt. Huhta & Myllyntaus 2021; Bataat 2022.)

Mun tehtävä on kuitenkin ehkä johtaa sitä työtä, työsuorituksia ja sitte se että miten siinä niin kun onnistun, niin sehän vaikuttaa sitten myönteisesti tai negatiivisesti siihen kokemukseen mikä heillä on, mutta mä aattelen sen niin kun niin päin.

[...] Mää en sillai niin kun tietentahtoen koe johtavani työntekijäkokemusta, vaan minä johdan ihmisiä ja sitten mä ajattelen et se työntekijäkokemus syntyy siitä kokemuksesta, että miten se ihmisten johtaminen sujuu.

Asiantuntijatyön johtamisessa keskeistä on joustavuus. Aineiston perusteella asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen johtamiseen on vaikuttanut osittain viime vuosina koronapandemian johdosta tapahtunut työn tekemisen tapaan liittyvä muutos. Koronapandemian pakottamana tapahtunut hybridityön räjähdysmäinen kasvu on samalla sekä mahdollistanut että haastanut niin työn tekemistä kuin sen johtamistakin. Tämä on välittynyt esihenkilötyöhönkin, sillä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja identiteetin vahvistamiseksi on täytynt keksiä uusia keinoja, kun työyhteisön välistä kasvokkaista kohtaamista on vähemmän kuin ennen pandemia-aikaa.

Toi yhteenkuuluvuus ja identiteetti sehän on nyt tietysti ollu sellanen joka, etäaika on sitä niin ku haastanut, ni on pitänyt lähtee niin ku vähän miettiin sitä, että no millä tavalla me saadaan tota yhteenkuuluvuutta ja niin kun tiimin tämmöstä identiteettiä pidettyä yllä, yllä niin kun etäaikana.

Aineiston perusteella esihenkilöä voidaan kuvata hyvän työntekijäkokemuksen virittäjäksi. Kokemus muodostuu aina subjektiivisesti (esim. Itam & Ghosh 2020; Tökkäri 2012), mutta esihenkilö voi tiettyyn pisteeseen asti omalla johtamisellaan vaikuttaa joko myönteisten tai kielteisten kokemusten syntymiseen. Riittävän tuen antaminen asiantuntijoille sekä luottamuksellisen ja yhteisöllisen ilmapiirin rakentaminen ovat niitä lähijohtamisen keinoja, joiden avulla esihenkilö voi edesauttaa hyvän työntekijäkokemuksen syntymistä työyhteisössä. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaa omaa rooliaan esihenkilönä esteiden raivaajaksi, jonka tehtävänä on varmistaa, että työyhteisöstä nousevia kehittämisasiideoita saadaan vietyä organisaatiossa eteenpäin.

[...] Siinä tulee sit se, et annetaan se luottamus ihmisille ja sitten se, että tota mää raivaan niitä esteitä tietyllä tavalla et jos joku halua tehdä jotain, näyttää tosi hyvältä... ...että mun tehtävä on niin ku semmonen, että mää luon niin ku mahdollisuuksia ihmisille ja sitten viedään asioita eteenpäin.

Tausta-aineistossa (ks. liite 3) esitetyt tulokset koskien esihenkilötyöhön liittyviä väittämiä tukevat ja osoittavat sitä, että esihenkilöiden työyhteisöissä antama luottamus, tuki sekä palkitseminen ja kannustaminen ovat todella hyvällä tasolla molemmissa kohdeyksiköissä. Samalla tausta-aineisto vahvistaa haastateltujen esihenkilöiden näkemyksiä luottamuksen rakentamisen ja tuen antamisen tärkeydestä osana hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista ja asiantuntijatyön johtamista. Tausta-aineiston esihenkilötyötä koskevien väittämien tuloksista voidaan myös havaita, että valitulla seurantajaksolla *päämäärät ja luovuus* -kategoriaan sisältyvän väittämän "*esihenkilöni palkitsee ja kannustaa minua*" tulokset ovat valitulla seurantajaksolla Q3/2020–Q4/2021 molempien yksiköiden osalta hieman huonommat kuin kahden muun esihenkilötyötä kuvaavan väittämän tulokset. Tähän tulokseen liittyvään pieneen eroavaisuuteen ei löydy suoraa vastausta haastatteluaineistosta, mutta kyse voi olla esimerkiksi siitä, miten ja mistä osatekijöistä työntekijä itse kokee palkitsemisen muodostuvan. Jos työntekijäkokemuskyselyssä esitetty edellä mainittu väittämiä mielletään esimerkiksi vain aineellisen palkkion saamiseksi, niin tällöin se voi vaikuttaa myös siihen, miten väittämään vastataan. Arjen johtamisen ja kannustamisen näkökulmasta haastatteluaineisto kuitenkin osoittaa, että esihenkilöt pyrkivät

asiantuntijoita johtaessaan kannustamaan ja luomaan ympärilleen positiivista ilmapiiriä, jossa on hyvä tehdä työtä tuloksekkaasti.

Esihenkilö toimii työnantajan edustajana, joten on tärkeää, että hän toimii tehtävässään asemansa mukaisesti. Esihenkilön tehtäviin lukeutuvat muun muassa työn tekemisen ja lopputuloksen valvonta sekä työn laatutason määrittäminen. Esihenkilötyöhön sisältyy toisinaan myös vaikeiden ja ikävien päätösten tekemistä. Tästä huolimatta esihenkilö on ennen kaikkea tiimin tai yksikön johtaja, jonka tehtävänä on löytää paras mahdollinen tapa ulosmitata oman tiiminsä ja asiantuntijoidensa potentiaali, jotta tiimin ja organisaation tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Asiantuntijoita johdettaessa esihenkilötyössä keskeistä on luoda puitteet onnistumiselle, tarjota riittävä tuki sekä mahdollistaa asiantuntijoiden itseohjautuvuus antamalla riittävän haastavia tehtäviä asiantuntijoiden ratkottavaksi. Nämä ovat samalla tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

7.2 Yksilön ymmärtämistä ja yhdenvertaista kohtelua muuttuvassa ajassa ja paikassa

Yksilö tuo organisaatioon ja tiimiin aina mukanaan oman kokemustaustansa. Yksilön arvot, asenteet ja käsitykset ohjaavat sitä kokonaisuutta, miten hän tulkitsee ja arvottaa ympäröivää todellisuutta. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaa hyvin, että työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös se, mitä työntekijä on itse valmis antamaan organisaation ja tiimin käyttöön. Käytännössä johtamisen osalta tämän voidaan arvioida edellyttävän sitä, että esihenkilön tulisi osata lukea ja aistia niitä signaaleja, joita hänen tiimiläisensä joko antavat tai jättävät antamatta työyhteisössä. Tällöin esihenkilö pystyy myös suuntaamaan omaa esihenkilötyötään sen mukaisesti. Esihenkilön tulisi jatkuvasti pysyä tiiminsä pulssilla sekä olla kiinnostunut ja läsnä, jotta hänellä on mahdollisimman ajantasainen kuva tiimin ja yksilöiden tilanteesta. Yksinkertaistettuna kyse on yksilön ymmärtämisestä. Käytännössä teoriakirjallisuuden valossa kyse on vuorovaikutusjohtamisesta, jossa yksilöitä osallistetaan ja heidän kanssaan käydään aitoa ja avointa dialogia unohtamatta kuitenkaan sitä, että työyhteisötaidoista ovat vastuussa kaikki organisaation työntekijät (vrt. Paasivaara 2012).

Kun se on sen yksilön kokemus, niin millä tota millä edellytyksillä hän täällä työtä tekee. Ja kun se on kokemus niin sitten aina siinä on mukana siis kun mä mainitsin noi mitä siinä on, niin aina siinä on siis mukana myös työntekijän tavallaan selkäreppu eli se, että mikä on hänen niin kun

se näkökulmansa, tulokulmansa, minkä verran hän antaa siitä omasta osaamisestaan aina käyttöön ni se vaikuttaa.

[...] Mun tehtävä on tietysti koko ajan olla valppaana, seurata sitä työyhteisön ja tiimin tilannetta, mahdollistaa se niin kun keskusteleminen, olla läsnä, olla käytettävissä ja sitä kautta tietyllä tavalla sitten pystyn niin kun mahdollistamaan sen, että kaikilla on hyvä olla.

Asiantuntijoita johdettaessa on keskeistä ymmärtää, että kaikki asiantuntijat eivät ole samasta muotista. Erilaiset yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus ja ikä, voivat vaikuttaa siihen minkälaiseksi ja miten asiantuntijan työntekijäkokemus on muodostunut tai muodostuu. Lisäksi eri asiantuntijoiden asettamat tavoitteet ja odotukset omaa työtään kohtaan voivat vaihdella suurestikin, eikä esihenkilön tai organisaation tapa vastata toisen asiantuntijan odotuksiin välttämättä täydellisesti vastaa sitä, mitä toinen asiantuntija näiltä tahoilta odottaa. Keskeistä on kuitenkin huomioida, että asiantuntijoita johdettaessa ja ymmärrettäessä on pidettävä kiinni yhteisesti sovitusta pelisäännöistä. Asiantuntijoiden kohtelun tulee olla tasapuolista ja yhdenvertaista, eikä esimerkiksi pyrkimystä hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen tulisi tehdä kenenkään muun työntekijän kustannuksella. Tällä voisi olla laajempi negatiivinen vaikutus tiimitasoiseen työntekijäkokemukseen. Asiantuntijoiden yhdenvertainen kohtelu nouseekin keskeiseksi asiaksi osana arjen esihenkilötyötä, johtamista ja HR-käytäntöjä. Toisaalta yhteenkuuluvuuden ja identiteetin vaaliminen esihenkilötyön keinoin voi edesauttaa työntekijöiden itsearvostuksen kehittymistä. Tällä puolestaan on esitetty olevan vaikutusta niin tuottavuuteen, innovatiivisuuteen kuin työhyvinvointiinkin (vrt. Kesti 2014). Toisaalta aineistosta esiin noussut viittaus asiantuntijoiden erilaisiin yksilöllisiin tekijöihin antaa samalla vahvistusta myös Plaskoffin (2017) näkemykselle siitä, että esimerkiksi eri sukupolvet asettavat työpaikalleen odotuksia oman historiansa kautta. Tämä on tärkeää osata huomioida myös johtamisessa ja esihenkilötyössä.

On tärkeitä, että se on tasapuolista. Joustetaan siinä missä voidaan, mut sekin on oltava niin kun tasapuolista ja sellasta, että niin kun yksilöä, yksilön tukeminen ei sais kuitenkaan ikinä johtaa siihen, että muut siitä liiallisesti joutuu sitten, tai se, ettei se kuormitus siirry sitten niin kun kohtuuttomasti muille.

Eri ikäisiä, eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä niin motivoi vähän eri asiat ja eri asiat on tärkeitä, niin se on tosi olennaista huomioida myös

siinä asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen johtamisessa, että tajuaa sen, että kaikki ei oo niin kun ihan samaa asiantuntijaa.

Osa haastateltavista näkee, että pandemia-aika ja sen myötä lisääntynyt etätöiden määrä on osittain asettanut haasteita työntekijäkokemuksen johtamiselle. Lisääntynyt etätö heijastuu erityisesti yhteisöllisyyden kokemukseen, sillä monelle työntekijälle työn merkityksen rakentumisessa yhtenä tärkeänä osatekijänä on juuri yhteisöllisyys. Lisääntynyt etätö puolestaan kitkee työpaikalla tapahtuvaa kasvokkaista kohtaamista, välittömän huumorin ja naurun syntymistä sekä nonverbaalia viestintää. Huolimatta siitä, että yksilö itsessään kokisi etätöiden sopivan hänelle erinomaisesti, saattaa isossa kuvassa laajalla etätöillä olla työntekijäkokemuksen muodostumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta kuitenkin suurempi merkitys, kun tarkastellaan koko työyhteisöä. Tärkeää onkin, että työyhteisössä kunnioitetaan yhteisiä etä- ja lähityön pelisääntöjä ja lähityötä tullaan tekemään työpaikalle erityisesti silloin, kun työ sitä edellyttää. Aineiston mukaan tällaisia lähityötä edellyttäviä asioita ovat erityisesti uudet, vaikeat ja innovointia edellyttävät asiat. Etätöiden myötä kasvanut työntekijän oman tilan vaatimus osittain haastaa myös esihenkilötyötä, sillä päivittäisessä lähijohtamisessa esihenkilö joutuu yhteensovittamaan sekä työyhteisön että yksilöiden intressejä. Samalla tämä edellyttää esihenkilöltä tasapainottelua työntekijäkokemuksen kulttuurisen, teknologisen ja fyysisen ympäristön välillä (vrt. Morgan 2017).

[...] Pandemia-aikana ja nyt edelleen ihmiset niin kun halua olla sit siel etänä, et siin tavallaan se oman tilan niin kun vaatimus on korostunut ja sillon kun puhutaan työntekijäkokemuksesta ni se sun oma kokemus voi olla ihan hyvä et joo mullahan menee aika kivasti täällä. Mut sit jos me aletaan kattoon niin kun sen organisaation näkökulmasta ja sen työyhteisön näkökulmasta, niin sehän ei oo enää hyvä.

Toisaalta jos katsotaan tutkimuksen tausta-aineistoa (ks. liite 3) voidaan havaita, että mitään valtavan suurta vaihtelua yksikkötasoisissa yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä kuvaavissa tuloksissa ei ole tapahtunut ajanjaksolla Q3/2020–Q4/2021. Tällä kyseisellä ajanjaksolla on tehty hybridityötä jo verrattain laajamittaisesti. Molempien yksiköiden tulokset ovat erityisen hyviä. Strategia- ja kehittämissyksikön yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä koskevissa tuloksissa on havaittavissa hyvin pientä laskua mittausajankohtina Q3/2021 ja Q4/2021, mutta se ei ole selitettävistä hybridityöllä, koska muuten tulokset ovat tasaisesti nousseet ajalla Q3/2020–Q2/2021. Henkilöstöyksikön osalta yhteenkuuluvuutta ja

identiteettiä koskevat tulokset ovat mittaushetkeä Q2/2021 lukuun ottamatta tasaisesti nousseet ajanjaksolla Q3/2020–Q4/2021.

Asiantuntijatyön johtamisessa keskeisenä asiana nähdään myös jokaisen työntekijän huomioiminen niin yksilönä kuin tiimitasollakin. Esimerkiksi ”miten meillä menee?” -tyyppisten kysymysten esittäminen ja aito kiinnostus niin yksilöä kuin tiimiäkin kohtaan on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Arjen esihenkilötyö edellyttää siis pelisilmää ja tilanneälyä, sillä erilaiset ihmiset edellyttävät ja usein odottavatkin erityyppistä lähestymistä ja johtamista. Keskeistä kuitenkin on, että asiantuntijoiden kohtelu on kauttaaltaan yhdenvertaista.

[...] Mun kokemuksen mukaan asiantuntijat on tosi tarkkoja siitä, että ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti, että ei oo mitään suosikkeja tai muuta, vaan et se on niin kun tiettyjen pelisääntöjen mukaan mennään.

Jatkuva muutos esimerkiksi työn tekemiseen liittyvän ajan ja paikan suhteen edellyttää uutta keinovalikoimaa esihenkilötyöltä. Esimerkiksi laajentuneesta etätyöstä voitaneen puhua jo uutena normaalina. Tästä syystä juuri yhteisöllisyyden rakentaminen etätyöaikana sekä yksilöiden ja tiimien kohtaamisen mahdollistaminen ovat tärkeitä tekijöitä, joilla on aineiston perusteella vaikutusta myös työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi työilmapiiri ja työkaverit muodostavat monille ison osan työntekijäkokemuksesta, ja siitä syystä erityisesti yhteisöllisyyden tukemiseen ja vaalimiseen tulisi löytää uusia keinoja. Siitäkin näkökulmasta tämä on tärkeää, koska työntekijöiden välisen yhteyden on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden pysyvyyteen ja suorituskykyyn (vrt. Rasca 2018).

[...] Miten semmosta [yhteisöllisyyttä] niin kun sitten rakennetaan tässä etämaailmassa. Niin se on kyllä haastavaa, ehkä siihen jotain työkaluja niin kun kaipaisi.

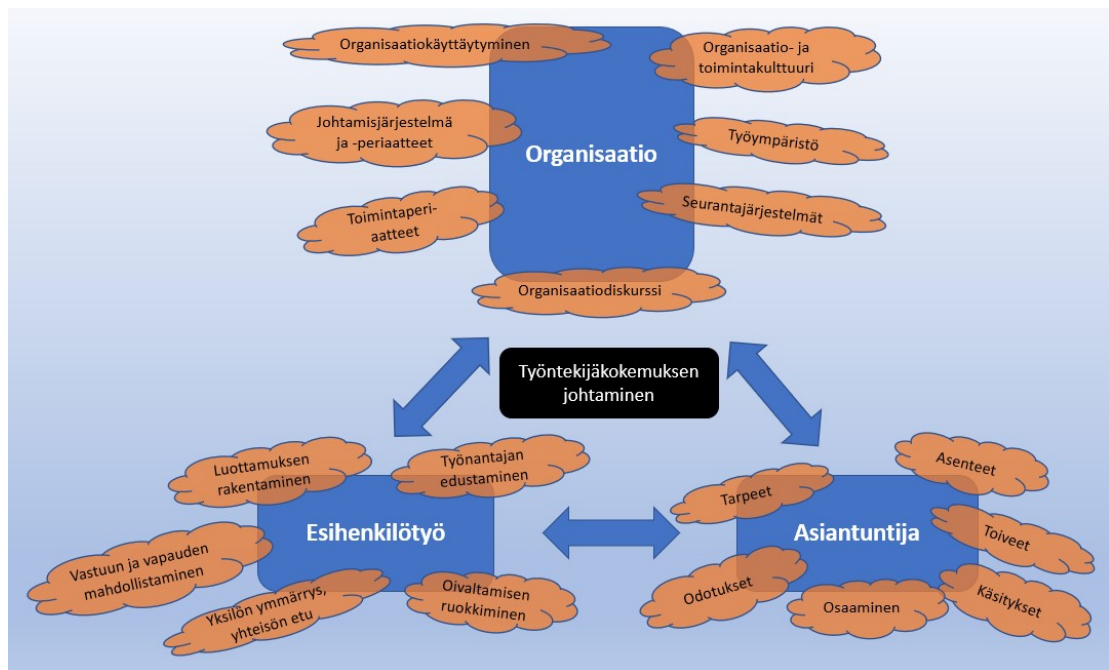
Yhteenkuuluvuus ja identiteetti -osatekijän rakentaminen ja vaaliminen on siitäkin syystä äärimmäisen tärkeää, koska vasta sen ollessa riittävän hyvällä tasolla, mahdollistaa se päämäärien ja luovuuden kukoistamisen työyhteisöissä. (vrt. Kesti 2014). Toisaalta tätä vahvistaa myös tutkimuksen tausta-aineisto (ks. liite 3). Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden ja identiteetin ylettyessä hyvälle tasolle, antaa se samalla pohjan sille, että päämäärät ja luovuus -osa-alue voi nousta hyvälle tasolle. Tar kastelujaksolla Q3/2020–Q4/2021 henkilöstöyksikön osalta päämäärät ja luovuus -osa-alueen tuloksista on löydettävissä trendinä nousua ja strategia- ja kehittämissyksikön tu-

loksista hyvin pientä laskua. Siitä huolimatta molemmilla kohdeyksiköillä päämäärät ja luovuuksien osa-alueen tulokset ovat todella hyvällä tasolla. Tätä osaltaan voi selittää se, että molempien yksiköiden tuloksissa myös muut osa-alueet eli fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus sekä yhteenkuuluvuus ja identiteetti, ovat erinomaisella tasolla.

8 Lopuksi

8.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimustulosten perusteella työntekijäkokemuksen muodostuminen rakentuu organisaation, esihenkilötyön ja asiantuntijan väliselle vastavuoroiselle suhteelle. Tätä vastavuoroisuussuhdetta havainnollistetaan alla olevassa kuviossa (kuvio 8). Kuvion organisaatio- ja esihenkilötyötasot on laadittu tämän tutkimuksen tulosten pohjalta. Kuviossa esitetyssä asiantuntijatasossa on hyödynnetty teoriakirjallisuudessa aikaisemmin tunnistettuja työntekijäkokemukseen sisältyviä osa-alueita (vrt. esim. Morgan 2017; Plaskoff 2017). Tutkimusaineiston perusteella työntekijäkokemuksen johtamista voidaan kuvata tietynlaiseksi mustaksi laatikoksi, johon tulee syötteitä eri suunnista.



Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen muodostuminen organisaatio-, esihenkilötyö- ja asiantuntijatasojen vuorovaikutuksessa.

Kuviossa 8 esitetyn perusteella ensinnäkin organisaatio muodostaa isommat raamit työntekijäkokemuksen johtamiselle ja muodostumiselle. Organisaatiossa ilmenevä käyttäytyminen, johtamis- ja toimintaperiaatteet, strategiatasolle viedyt tavoitteet ja työntekijäkokemusta koskeva diskurssi luovat organisatorista pohjaa työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ja johtamiselle. Lisäksi säännöllinen työntekijäkokemuksen mittaaminen ja seuranta antavat esihenkilöille työvälineen toteuttaa työntekijäkokemuksen johtamista omassa lähijohtamisessaan. Samalla se luo struktuuria työntekijäkokemustyön ympärille.

Toiseksi esihenkilö puolestaan toimii työnantajan edustajana. Näin ollen jo pelkästään asemavaltaan liittyen esihenkilötyön tulee olla yhdenvertaista ja oikeudenmukaista. Aineiston perusteella esihenkilötyössä keskeistä on rakentaa luottamusta, huolehtia vastuun ja vapauden sopusuhdasta sekä virittää asiantuntijoiden oivaltamiskykyä. Lisäksi asiantuntijatyötä johdettaessa keskeistä on ymmärtää yksilöä, mutta samalla edistää yhteisön etua.

Esihenkilöitä koskevan haastatteluaineiston ja teoriakirjallisuuden perusteella asiantuntijoilla on erilaisia asenteita, tarpeita, odotuksia ja toiveita. Ne muodostuvat subjektiivisesti ja universaalia yhteenvetoa työntekijäkokemuksesta on lähes mahdotonta esittää. Lisäksi asiantuntijoilla on alaansa liittyvää osaamiskompetenssia ja he ovat tyypillisesti hyvin motivoituneita tehtäviinsä. Organisaatiotasoisilla periaatteilla on mahdollista tukea työntekijäkokemuksen muodostumista, ja lähiesihenkilötyöllä pystytään viemään näitä periaatteita käytäntöön. Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että usein asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät esihenkilötkin toimivat esihenkilöroolinsa lisäksi asiantuntijoina, joten myös heillä on asiantuntijuuteen ja omaan työhönsä kytkeytyviä odotuksia, tarpeita ja toiveita.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat uutta ymmärrystä työntekijäkokemustyön edistämisestä organisaatioissa. Erityisesti jatkuva työntekijäkokemuksen tilan seuranta niin organisaatio-, yksikkö- kuin tiimitasollakin sekä tulosten käsittelyyn liittyvä diskurssi vahvistavat työntekijäkokemuksen läpinäkyväksi tekemistä organisaatioissa. Samalla tutkimus ilmentää sitä tosiasiaa, että mikäli isoja koko organisaation toimintaan ja asiakkaisiin liittyviä asioita halutaan kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti edistää, tulisi niitä koskevat tavoitteet ja toimenpiteet nostaa organisaatioissa mukaan strategisen tason asiakirjoihin. Tämä mahdollistaa paremmin myös työntekijäkokemukseen vaikuttamisen ja asiantuntijoiden osallistamisen työntekijäkokemustyöhön. Tutkimuksen tulokset vahvistavat siis aikaisempaa tutkimusta siitä, että työntekijäkokemustyössä on tärkeää osallistaa asiantuntijoita sekä antaa tilaa työntekijäkokemustyöhön liittyvälle kokeilukulttuurille (vrt. Plaskoff 2017). Hyvän työntekijäkokemuksen mahdollistamisella on vaikutusta myös siihen, että työntekijät kokevat organisaatioissa arvostusta ja tuntevat tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. (vrt. Morgan 2017). Tämän tutkimuksen perusteella näihin teki- jöihin on mahdollista vaikuttaa hyvin toteutetulla esihenkilötyöllä.

Työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyy aineiston perusteella niin haasteita kuin mahdollisuuksia. Näitä on kuvattu alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyviä haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilötyön näkökulmasta.

Aineistosta esiin nousut teema	Haasteet esihenkilötyön näkökulmasta	Mahdollisuudet esihenkilötyön näkökulmasta
Työntekijäkokemuskyselyjen tulosten saatavuus.	Pienet tiimit (< 5 vastaajaa) eivät pääsee tarkalla tasolla katsomaan omia tuloksiaan. Miten saada ajantasainen kuva pienen tiimin työntekijäkokemuksen tilasta?	Isompien tiimien osalta säännölliset tulokset mahdollistavat esihenkilölle ajantasaisen tilannekuvan työyhteisön työntekijäkokemuksesta ja nopeamman reagoinnin muutoksiin.
Työntekijäkokemuskyselyjen tulosten käsittely.	Miten tunnistaa ja löytää hyvät käytännöt työntekijäkokemuskyselyjen tulosten käsittelylle?	Tulosten käsittely mahdollistaa asiantuntijoiden osallistamisen työntekijäkokemuskyselyn tulosten käsittelyyn ja kehittämistoimenpiteiden asettamisen yhdessä.
Työntekijäkokemuksen tavoitteellisuus, ymmärtäminen ja läpinäkyväksi tekeminen.	Millä tavalla työntekijäkokemuskyselyjen tuloksia tulisi arvioida suhteessa omaan tiimiin ja työyhteisöön?	Mittaaminen ja seuranta mahdollistavat jatkuvan keskustelun työntekijäkokemuksesta ja tekevät siitä läpinäkyvää. Työntekijäkokemukseen liitetyt strategia- ja talousarviontasoiset tavoitteet antavat tukea työntekijäkokemustyön edistämiseksi osana esihenkilötyötä.
Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät.	Millä tavalla tunnistaa, tulevatko työntekijäkokemuksesta heikentävät tekijät oman tiimin ja työyhteisön ulkopuolelta (esim. epäselvät ja työläät prosessit, sisäisten/ulkoisten asiakkaiden antama palaute jne.) ja miten siihen voi vaikuttaa omalla esihenkilötyöllä?	Työntekijäkokemukseen on mahdollista vaikuttaa yhdenvertaisella ja oikeudenmukaisella esihenkilötyöllä sekä esihenkilötyön tilannetajulla, laiminlyömättä kuitenkaan esihenkilötyön velvoitteita.
Työntekijäkokemus ja yhteisöllisyys muuttuvassa ajassa ja paikassa.	Miten työntekijäkokemuksen yhtä rakennuspalikoista, yhteisöllisyyttä, tulisi rakentaa etätyömaailmassa ja miten esihenkilötyön ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta tulisi huomioida se, että toisille yhteisöllisyys työssä merkitsee enemmän kuin toisille?	Hyvällä esihenkilötyöllä rakennetaan ja osoitetaan luottamusta. Keskeistä on yhteisten tavoitteiden asettaminen. Lisäksi tärkeää on pyrkiä luomaan esihenkilötyöllä sellainen ilmapiiri, jossa osoitetaan kollektiivisesti arvostusta kaikkien asiantuntijoiden työlle.

Esihenkilötyön näkökulmasta työntekijäkokemuksen johtamiseen liitettävät haasteet ja mahdollisuudet rakentuvat tutkimustulosten perusteella samojen teemojen ympärille, mutta niiden katsontakanta on erilainen. Työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyvät haasteet on esitetty taulukossa kysymysmuodossa. Haasteisiin liittyvät hallintakeinot edellyttäisivät tarkempaa määrittelytyötä ja keskustelua. Aineistosta ei siis suoraan nouse ratkaisuja esitettyihin haasteisiin. Taulukossa 2 esitetyt työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyvät mahdollisuudet ovat ennen kaikkea ohjenuoria, joita huomioimalla pystytään rakentamaan parempaa työntekijäkokemusta. Toisaalta on todettava, ettei edellä esitetty taulukko ole missään muodossa tyhjentävä listaus työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, mutta sen tarkoituksena on ennen kaikkea koota yhteen tässä tutkimuksessa esiin nousseet keskeiset teemat haasteiden ja mahdollisuuksien ympäriltä.

Taulukossa 2 esitetyt työntekijäkokemuksen johtamiseen kytkeytyvät haasteet ja mahdollisuudet antavat työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyen uutta tietoa erityisesti siitä, että työntekijäkokemuksen määrittelylle ja ymmärtämiselle tulee antaa organisaatiossa tilaa ja aikaa. Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta hyvin tärkeää olisikin osata määrittellä, tunnistaa ja sanoittaa työntekijäkokemukseen liittyvät eri osatekijät ja

erityisesti se, miten ja mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät niihin vaikuttavat. Tämän kaltainen tunnistamistyö loisi esihenkilöille myös paremman perustan johtaa työntekijäkokemusta. Toisaalta tutkimuksessa esiin nousseet työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyvät mahdollisuudet tukevat aiempien asiantuntijatyöhön ja työntekijäkokemukseen liittyvien tutkimusten löydöksiä erityisesti siinä, että asiantuntijoiden johtamisessa keskeistä on sitouttaminen, yhdenvertaisuuden vaaliminen, luottamuksen rakentaminen ja yksilöiden ymmärtäminen (vrt. Eriksson 2006; Pietiläinen & Kesti 2012; Kolari 2010). Samalla tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta sen osalta, että esihenkilötyöllä tulisi pyrkiä vaa- limaan organisaatiossa yhteisöllisyyttä (vrt. Paasivaara 2012). Näillä edellä mainituilla tekijöillä on onnistuessaan positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Työntekijäko- kemuksen johtamisen voidaan siis arvioida tapahtuvan osana ihmisten johtamista: yksilöä kuunnellen ja yhteisön etua ajatellen.

Työntekijäkokemus muodostuu usein eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen seurauk- sena tilanteissa, joissa työntekijät kokevat merkityksellisyyttä, arvostusta ja yhteyttä. Tä- män tutkimuksen tulokset vahvistavatkin työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökul- masta aikaisempien tutkimusten löydöksiä siitä, että työntekijäkokemustyön tulisi olla organisaatiossa vuorovaikutteista ja jatkuvaa. Lisäksi sen tulisi läpileikata kaikki organi- saatiotasot. (vrt. Rasca 2018.) Tätä näkemystä tukee haastatteluaineistosta esiin nousevat havainnot siitä, että työntekijäkokemustyön edistämisen näkökulmasta on hyvin merki- tyksellistä se, että sen edistäminen on kirjattu tavoitteeksi ylimmän johdon tuloskorttei- hin. Lisäksi tutkimustulosten perusteella hyvällä esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa työ- yhteisön arkeen ja näin ollen se mahdollistaa myös hyvän työntekijäkokemuksen synty- minen arjessa, kuten Chacko ja Conwaykin (2019) ovat esittäneet.

8.2 Johtopäätökset

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa on tarkasteltu asiantuntijatyön ja työntekijäko- kemuksen johtamista Tampereen kaupungilla. Tutkimuksessa on selvitetty tutkimukseen valittujen konserniyksiköiden osalta sitä, mitä työntekijäkokemuksen johtaminen tarkoittaa esihenkilötyön näkökulmasta johdettaessa asiantuntijatyötä. Lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita esihenkilöiden näkökulmasta työnte- kijäkokemuksen johtamiseen sisältyy asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuksen perusteella työntekijäkokemuksen johtaminen edellyttää esihenkilötyön nä- kökulmasta sitä, että esihenkilöllä on oltava käytettävissään riittävästi tietoa oman tii-

minsä ja tarvittaessa laajemman työyhteisön työntekijäkokemuksen tilasta. Esihenkilötyön näkökulmasta tärkeäksi asiaksi muodostuu kaupungilla toteutettavat työntekijäkokemuskyselyt ja niiden tulosten yhteinen läpikäynti oman tiimin ja työyhteisön kanssa. Työntekijäkokemuksen mittaaminen antaa esihenkilöille ajantasaista suuntaa tiimensä työntekijäkokemuksen tilasta. Lisäksi se mahdollistaa tulosten tekemisen läpinäkyväksi ja antaa tilaisuuden käydä yhteistä keskustelua tuloksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Esihenkilötyön näkökulmasta työntekijäkokemukseen liittyviin osatekijöihin on helppompaa puuttua, kun niitä seurataan koko kaupunkitasoisella mittaristolla. Yksinkertaistettuna työntekijäkokemuksen mittaaminen mahdollistaa esihenkilötyön näkökulmasta sen johtamisen.

Taulukossa 2 on kuvattu niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita tutkimukseen valittujen kohdeyksiköiden ympäristössä on havaittu osana työntekijäkokemuksen johtamista. Tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja mahdollisuudet koskevat kaupungilla toteutettavien työntekijäkokemuskyselyjen tulosten hyödynnettävyyttä ja käsittelyä. Lisäksi haasteisiin ja mahdollisuuksiin lukeutuvat työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen sekä keinot käsitellä työntekijäkokemuskyselyjen tuloksia ja kehittää työntekijäkokemukseen vaikuttavia erityisesti yhteenkuuluvuutta lisääviä toimenpiteitä. Taulukossa 2 esitettyjen teemojen lisäksi organisaatiotasoisiksi mahdollisuuksiksi nousee organisaation pito- ja vetovoiman vahvistaminen hyvän työntekijäkokemuksen avulla. Lisäksi hyvän työntekijäkokemuksen avulla voidaan vaikuttaa siihen, että kuntalaisille ja asiakkaille pystytään viime kädessä tarjoamaan parempia ja laadukkaampia palveluita. Tällä puolestaan voidaan enteillä olevan vaikutusta parempaan asiakaskokemukseen.

Kunnat ovat tulevien vuosien aikana isojen toimintaympäristöä koskevien muutosten pyörteissä. Toteutunut sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuun siirtyminen hyvinvointialueiden vastuulle vuoden 2023 alusta sekä tulevaisuudessa siintävä TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtyminen kunnille muokkaa kuntakentän roolia ja toimintaa suuresti ja pysyvästi. Kuntien toimintaympäristö on siis jatkuvassa muutoksessa. Muutostilanteet edellyttävät aina paljon niin johtamiselta kuin henkilöstöltäkin. Voidaan arvioida, että erityisesti kuntakentällä hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamiselle, ylläpitämiselle ja kehittämiselle on enenevässä määrin tarvetta, kun organisaatiot kilpailevat jatkossa parhaista osaajista. Lisäksi asiantuntijat ovat tulleet yhä tietoisemmiksi omista odotuksistaan ja vaatimuksistaan työtä kohtaan. Mielenkiintoiset ja

haastavat työtehtävät, tasapainottelu etä- ja lähityön välillä, asiantuntijoiden muun elämän yhteensovittaminen työelämän vaatimusten kanssa sekä työn merkityksellisyyden muodostuminen ovat esimerkkejä niistä tekijöistä, jotka asettanevat organisaatioille lähitulevaisuudessa sekä haasteita että mahdollisuuksia vastata näihin odotuksiin ja tarpeisiin. Lisäksi näillä tekijöillä voidaan arvioida olevan vaikutusta organisaation pito- ja vetovoiman vahvistamisessa.

Tulevina vuosina kuntia kohtaa myös laaja eläköityminen ja kunnat kilpailevat jo nyt osaavasta työvoimasta. Kunnasta tuleekin pystyä luomaan vielä kilpailukykyisempi työympäristö, johon osaava ja pätevä henkilöstö haluaa tulla töihin. Motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä on mahdollista uudistaa ja rakentaa älykkäitä organisaatioita. (Sydänmaanlakka 2015, 129.) Tälläkin perusteella organisaatiossa tehtävällä työntekijäkokenustyöllä voidaan katsoa olevan laajempaa merkitystä, sillä usein hyvä näkyvyys kuuluu kauaksi. Lisäksi jatkuvan uudistumisen voidaan katsoa olevan organisaation elinehto ja sen toteuttaminen edellyttää hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaa työntekijäkokenuksen johtamista esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus jättää työntekijäkokenuksen tutkimiseen vielä useita avoimia kysymyksiä, joita olisi mahdollista tarkastella jatkotutkimuksen avulla. Ensinnäkin työntekijäkokenukseen liittyviä taloudellisia vaikutuksia olisi mielenkiintoista tarkastella pitemmällä aikavälillä. Jatkotutkimuksella voisikin selvittää sitä, millä tavoin hyvä työntekijäkokenus vaikuttaa julkisorganisaation tuottavuuteen, ja miten se on osoitettavissa esimerkiksi organisaation toiminnassa tai parempina ja laadukkaampina palveluina.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tarkastella joko organisaatioon tulevien tai organisaatiosta pois lähtevien osaajien näkemyksiä työntekijäkokenuksesta. Tämän kaltaisella jatkotutkimuksella voisi tarkastella esimerkiksi hyvään työntekijäkokenukseen liitettyjen osatekijöiden vaikutusta henkilön tekemään tulo- tai lähtöpäätökseen. Näin voitaisiin saada arvokasta tietoa organisaation veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Kolmas ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on eri sukupolvien kokemukset työntekijäkokenuksen muodostumisesta. Tutkimuksessa voisi tarkastella mistä eri asioista eri sukupolvet kokevat työntekijäkokenuksen muodostuvan ja millä tavoin he arvottavat työntekijäkokenukseen liittyviä eri osatekijöitä. Tämän kaltainen tutkimus antaisi lisäarvoa myös ikäjohtamista koskevan tutkimuksen saralle.

Neljäs ja samalla viimeinen ehdotus jatkotutkimusaiheeksi on työntekijäkokemuksen tutkiminen sellaisessa asiantuntijoista koostuvassa työyhteisössä, jossa jo toteutettujen työntekijäkokemuskyselyjen perusteella työntekijäkokemus on selvästi keskiarvoa heikompi. Tämän kaltaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista saada tietoa niistä mahdollisista osatekijöistä, jotka vaikuttavat heikentävästi työntekijäkokemukseen. Olisivatpa nämä tekijät sitten johtamiseen, esihenkilötoimintaan, toimintakulttuuriin, osaamiseen tai prosesseihin liittyviä osatekijöitä (esim. Kesti 2014; Kesti ym. 2016) tai joitakin aivan muita, saattaisi se joka tapauksessa mahdollistaa esimerkiksi heikkojen signaalien löytämisen heikomman työntekijäkokemuksen taustalta.

Kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa ja tulevaisuudessa useiden alojen parhaat asiantuntijat voivat lähestulkoon valita missä organisaatiossa he työskentelevät. Kestävän ja erinomaisen työntekijäkokemuksen mahdollistaminen ja siihen panostaminen on yksi tapa pärjätä osajakilpailussa. Lisäksi hyvä työntekijäkokemus on kiistatta yhteydessä hyvään asiakaskokemukseen, joka puolestaan on menestyvän organisaation kulmakivi. Tästä syystä työntekijäkokemuksen tutkimiseen, ymmärtämiseen ja kehittämiseen on syytä panostaa myös jatkossa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida vain kokonaisuutena. Tästä syystä tutkimusta tehtäessä tulee aina arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta niin tehtyjen tutkimusmenetelmällisten valintojen kuin tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta. Käytettävien metodien on todettu olevan keskeisessä roolissa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Tutkimuksen luotettavuus voidaan määritellä siten, että tutkimus on vapaa satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta itsessään arvioidaan koko ajan, joten epäolennaisuudet esimerkiksi tutkimusaineistoon liittyen karsiutuvat usein tutkimuksen kuluessa siitä pois. (Varto 1992, 103–104.)

Tutkimusetiikka ulottuu koko tutkimusprosessin ajalle (Vilkkä 2015, 41). Esimerkiksi aineiston keräämisellä, käsittelyllä ja aineiston asianmukaisella arkistoinnilla on todettu olevan keskeinen merkitys luotettavan ja tarkistettavissa olevan tiedon näkökulmasta (Kuula 2011, 24). Tutkimustoiminnan keskeinen tehtävä on tuottaa luotettavaa informaatiota, joka pitää sisällään ilmiön tulkinnan, kuvailemisen ja selittämisen. Luotettavuus puolestaan pitää sisällään sen, että informaatio perustellaan kriittisesti. Kriittisyys kattaa

koko tutkimusprosessin aina menetelmävalinnoista tulosten ja sisällön analysointiin, teorioiden rakentamiseen sekä käsitteiden selittämiseen. Tutkijan tulee siis hyvän tieteellisen käytännön osoittamiseksi osata hallita johdonmukaisesti käyttämänsä tutkimusmenetelmät, tiedonhankinta ja tutkimustulokset. Lisäksi on keskeistä, että tutkija perustelee informaationsa mahdollisimman kriittisesti ja tarkasti, jotta hän samalla auttaa toteuttamaan tutkimukselle asetettavia päämääriä, auttaa todellisuuden olemuksen ymmärtämistä ja selittämistä tai auttaa asioiden ohjaamista toivotulla tavalla. (Pietarinen 2002, 59; Vilkkä 2015, 42.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta tulee huomioida, että toimin itse tutkimuksen tekohetkellä esihenkilönä Tampereen kaupungin konsernihallinnossa. Tutkimuksen objektiivisuus on pyritty varmistamaan siten, että tutkimuksen kohteena olevissa konserniyksiköissä ei ole mukana konserniyksikkö, jossa itse työskentelen. Tämä on varmistettu siten, että haastateltavat eivät työskentele samassa konserniyksikössä kanssani ja tutkimuksessa hyödynnettävissä työntekijäkokemuskyselyjen aineistoissa ei ole mukana oman yksikköni antamia vastauksia. Toisaalta on kuitenkin todettava, että oma työtehtäväni Tampereen kaupungilla väkisinkin asettaa minut erilaiseen asemaan kuin se, että tekisin tutkimusta itselleni täysin vieraaseen organisaatioon. Esimerkiksi kaupungin johtamisperiaatteet, strategia ja työntekijäkokemuksen mittaamiseen liittyvä historia kaupungilla ovat itselleni entuudestaan tuttuja. Näen kuitenkin, että tästä on lopulta ollut enemmän hyötyä kuin haittaa tutkimuksen tekemisen kannalta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kaikin mahdollisin keinoin turvaamaan objektiivisuuden toteutuminen. Keskeistä on ymmärtää, että tieteessä pyrkimys riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen on uuden tiedon tuottamisen ohella keskeinen eettinen arvo (Kuula 2011, 25). Lisäksi laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on se, että se tapahtuu elämismaailmassa, jolloin tutkija on myös aina osa tutkimaansa merkitysyhteyttä (Varto 1992, 26).

Laadullisessa tutkimuksessa yhtenä keskeisenä periaatteena on, että aineiston yhteydestä poistetaan suorat tunnisteet, jotta haastateltavat eivät ole suoraan yhdistettävissä haastateluaineistoon (ks. esim. Kuula 2011, 214–219). Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti on turvattu siten, että haastateltavien nimiä tai tehtävänimikkeitä ei ole tuotu tutkimuksessa esiin. Tutkimus on myös tutkimuskohteen osalta sen luontoinen, ettei siinä ole kerätty eikä käsitelty arkaluontoisia tai salassa pidettäviä tietoja. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja kaikkia haastateltavia on informoitu etukäteen haastattelutilanteessa käytettävästä tallennevälineestä jo siinä vaiheessa, kun heiltä

on kysytty suostumusta osallistua tutkimukseen (ks. Kuula 2011, 106–107). Haastateltavien anonymiteetin turvaaminen ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen ovatkin keskeisiä tutkimuseettisiä näkökohtia (ks. esim. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41).

Tutkimuksessa esitettävät suorat haastatteluaineistosta nostetut sitaatit ovat anonymisoituja, eikä saman haastateltavan vastauksia ole mahdollista yhdistää toisiinsa. Lisäksi tutkimukseen kerätty haastatteluaineisto ja litteroinnit tullaan hävittämään asianmukaisella tavalla tutkimuksen hyväksymisen jälkeen. Tällä tavalla varmistutaan siitä, ettei tutkimukseen osallistuneiden näkemykset päädy muiden osapuolten tietoon ja aineistoa on käytetty ainoastaan tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Tutkimusta tehtäessä on keskeistä noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jota ilmentää muun muassa se, että tutkimuksessa on käytetty tiedeyhteisön hyväksymiä eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (vrt. Vilka 2015, 41). Osaltaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumista on varmistettu sillä, että tutkimukselle on haettu ja saatu kohdeorganisaatiosta hyväksytty tutkimuslupa 16.3.2022. Lisäksi tutkimuksen tiedonkeruun ja analyysiprosessin vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti tutkimuksen neljännessä luvussa, jotta tutkimuksen luotettavuutta olisi mahdollista arvioida myös ulkoisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset kuvastavat ainoastaan niitä näkemyksiä, joita tutkimuksen haastateltavat ovat nostaneet esiin työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyen. Lisäksi tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että tutkimukseen valituista kohdeyksiköistä ei ole haastateltu jokaista esihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä. Kaikkien esihenkilöiden haastatteleminen olisi voinut tuoda esiin muitakin keskeisiä työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyviä näkökulmia. Toisaalta kaikkien esihenkilöiden haastatteleminen olisi myös voinut vahvistaa tai kiistää joitakin nyt esiin nousseita havaintoja.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavista kriteereistä on tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tutkimuksessa esiin nousseet löydökset eivät ole sellaisenaan suoraan yleistettävissä tai siirrettävissä, vaan ne rajautuvat tämän tutkimuksen kontekstiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea ollut kuvata ilmiötä sen omassa kontekstissa. Toisaalta tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia on mahdollista käyttää pohjatietona tai vertailukohtana, mikäli työntekijäkokemuksen johtamiseen sisältyviä haasteita tutkitaan myöhemmin jossakin toisenlaisessa kontekstissa. Kaikkienensa tämän tutkimuksen tuloksilla on pystytty vastaamaan ennalta asetet-

tuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi tutkimuksella on lisätty ymmärrystä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavista osatekijöistä, ja tunnistettu niitä osatekijöitä, joita asiantuntijan työntekijäkokemuksen johtamisessa on keskeistä huomioida osana päivittäistä esihenkilötyötä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Batat, W. (2019). *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and the 7Es*, Routledge, London-New York.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee relations*, 2022, Vol. 44 (5), 993–1013.
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T. & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *International journal of human resource management*, 2017, Vol.28 (2), 379–398.
- Chacko, S. & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, Vol. 29, 433-450.
- DiCicco-Bloom B. & Crabtree B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education* 40(4), 314–321.
- Denzin, N. K. (1978). Strategies of Multiple Triangulation. Teoksessa: Denzin, N. K. (toim.). *The Research Act in Sociology: a Theoretical Introduction to Sociological Method*. New York: McGrawHill, 297–313.
- Dobrai, K. & Farkas, F. (2009). Knowledge-intensive business services: A brief overview. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 3(3), 15–17.
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen yliopistopaino, 115–151.
- Farndale, E. & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: exploring the employee experience. *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 6, 879–897.
- Farquhar, J.D. (2012). *Case Study Research for Business*. Sage. London.
- Galletta A. (2013). *Mastering the Semi-structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press, New York and London.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2020). Työn imu - parasta hyvinvointia työssä? Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja*. Finnish Labour Review 2/20. vsk 63. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006). Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen yliopistopaino, 214–272.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Huhtasalo, J. (2022). *Asiantuntijuus, digitaalinen teknologia ja moniaineeksiset toimijaverkostot*. Akateeminen väitöskirja. Pori. Tampereen yliopisto.
- Itam, U. & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International journal of human capital and information technology professionals*, 2020, Vol.11 (2), 39–49
- Jick, T.D. (1979). Mixing quantitative and qualitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, 602–611.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Tallinna.
- Kallio, T.J. (2015). *Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella. Tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kallio, T. & Palomäki, J. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Tallinna.
- Kallio H., Pietilä A.-M., Johnson M. & Kangasniemi M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing* 72(12), 2954–2965.
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki.
- Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki.

- Kesti, M. (2017). Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. *Työ tuuli - aikakauskirja 2/2017*. Verkostot, alustat, ekosysteemit. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry.
- Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2016). A Multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa: Russ, M. (toim). *Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management*. Hershey, PA: IGI Global. 1–22.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Konttinen, E. & Pirttilä, I. (1996). Asiantuntijan muodonmuutos? Teoksessa Pirttilä, I., Konttinen, E., Nuotio, J. & Turjanmäki, E. (toim.) *Asiantuntijuuden anatomia*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 9–10.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino. Tampere.
- Laiho, M., Saru, E. & Seeck, H. (2022). “It’s the work climate that keeps me here”: the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel review*, 2022, Vol.51 (2), 444–463.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247.
- Malik, A. & Budhwar, P. & Patel, C. & Srikanth, N. R. (2022). May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *International journal of human resource management*, 2022, Vol. 33 (6), 1148–1178
- Marr, B. (2020). *Why ENPS Is A Great Way Of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid*. Saatavilla: <<https://bernardmarr.com/why-enps-is-a-great-way-of-measuring-staff-engagement-how-to-do-it-and-what-to-avoid/>>, haettu 28.10.2022.

- Maylett, T. & Wride, M. (2017). *The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 6.
- 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*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Nikander, L. (2003). *Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Osborne, S.P. & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge. New York.
- Paasivaara, L. (2012). Yksilöistä työyhteisöiksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. 155–187.
- Pietarinen, J. (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Gaudeamus. Helsinki.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. (2012). Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*. Vol 16 No. 3. Emerald Publishing Limited. 136–141.
- Rasca, L. (2017). Human Resource Challenges for the 21st Century. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 475–481.

- Rasca, L. (2018). Employee experience – an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, 19(3), 9–14.
- Rubin H.J. & Rubin I.S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing the Data*, 2nd ed. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere. 22–56.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons 2017.
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja – Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* 2. painos. Jyväskylä: Weilin + Göös.
- Sveiby, K.-E. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Media Oy. Helsinki.
- Syvjäärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Tampereen johtamisjärjestelmän kuvaus 2022. Saatavilla:
<<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia/toimintamalli.html>>, haettu 29.3.2022.
- Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2020. Saatavilla:
<https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere_henkilostokertomus_2020.pdf>, haettu 11.9.2022.
- Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021. Saatavilla:
<https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere_henkilostokertomus_2021.pdf>, haettu 11.9.2022.
- Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittiset periaatteet (2017). Kaupunginhallituksen päätös 6.11.2017 § 631
- Tampereen kaupungin hallintosääntö. Saatavilla:
<<https://www.tampere.fi/paattajat-ja-paatokset/saannot-ja-toimivallan-siirtopaatokset/hallintosaanto>>, haettu 10.9.2022.

Tampereen kaupungin konsernihallinnon toimintasääntö 2022. Saatavilla:

<<https://www.tampere.fi/paattajat-ja-paatokset/saannot-ja-toimivallan-siirtopaatokset/toimintasaannot>>, haettu 10.9.2022.

Tampereen kaupungin talousarvio 2023. Saatavilla:

<<https://www.tampere.fi/talous/talousarvio>>, haettu 5.12.2022.

Tampereen kaupungin tilinpäätös 2021. Saatavilla:

<<https://www.tampere.fi/talous/tilinpaatokset>>, haettu 5.12.2022.

Tampereen kaupungin toiminnan ja talouden katsaus 8/2022. Saatavilla:

<<https://www.tampere.fi/talous/toiminnan-ja-talouden-seuranta>>, haettu 10.12.2022

Tampereen strategia 2030. Saatavilla:

<https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/FINAL_Tampereen%20strategia%202030_saavutettava_0.pdf>, haettu 10.9.2022.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., Koskinen, A. (2016). *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla: <<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-699-9>>, haettu 27.8.2022.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työelämä tieto (2021). Kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi. Saatavilla:

<<https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10>>, haettu 8.10.2022.

Tökkäri, V. (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä Oy.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and Methods*. 4th edition. Sage Publications. Thousand Oaks. California.

Liitteet

Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Työntekijäkokemuksen organisaationäkökulma

- Mitä työntekijäkokemus sinulle tarkoittaa?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja mistä tekijöistä työntekijäkokemus muodostuu?
- Mitä ajatuksia työntekijäkokemus ja sen mittaaminen (Tampereen kaupungilla) sinussa esihenkilönä/johtajana herättää?
- Miten kuvailisit esihenkilönä/johtajana organisaation (Tampereen kaupunki) roolia osana työntekijäkokemuksen johtamista?
- Mitä hyötyjä työntekijäkokemuksen tunnistamisella, mittaamisella ja kehittämisellä voidaan mielestäsi saavuttaa asiantuntijaorganisaatiossa?

Asiantuntijatyön ja työntekijäkokemuksen johtaminen osana omaa esihenkilötyötä ja johtamista

- Miten esihenkilönä/johtajana kuvailisit asiantuntijatyön johtamista? Entä esihenkilön/johtajan roolia osana asiantuntijan työntekijäkokemuksen muodostumista?
- Miten kuvailisit työntekijäkokemuksen johtamista osana omaa esihenkilötyötäsi/johtamistasi? Esimerkkejä?
- Minkälaiset tekijät tai asiat ovat omassa esihenkilötyössäsi/johtamisessasi edesauttaneet tai estäneet työntekijäkokemuksen johtamista?
- Millä keinoin työntekijäkokemuksen johtamista olisi mielestäsi mahdollista kehittää?
- Miten arvioisit demografisten tekijöiden (tässä yhteydessä ikä, sukupuoli, koulutustaso) vaikutusta asiantuntijan työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja niiden huomioimista osana omaa esihenkilötyötäsi/johtamistasi?

Kaupungin työntekijäkokemuskyselystä johdetut kysymykset:

Kaupungin työntekijäkokemuskyselyn kysymyskategoriat jakautuvat seuraaviin 1) Päämäärät ja luovuus, 2) Yhteenkuuluvuus ja identiteetti ja 3) Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

- Minkälainen rooli/painoarvo näillä kategorioilla on osana omaa esihenkilötyötäsi/johtamistasi ja miten ne näkyvät esihenkilötyössäsi/johtamisessasi?
- Mitä muuta haluat sanoa työntekijäkokemuksen johtamisesta asiantuntijaorganisaatiossa?

Liite 2. HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei,

teen Turun kauppakorkeakouluun gradua aiheesta ”Esihenkilö työntekijäkokemuksen johtajana – Tapaus-tutkimus työntekijäkokemuksen johtamisesta Tampereen kaupungilla”. Tutkimuksella pyritään selvittä-mään niitä asiantuntijatyön lähijohtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä osatekijöitä, joilla on merkitystä hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamisessa. Kaupunki on myöntänyt tutkimukselleni tutkimusluvan 16.3.2022.

Liitteenä olevan hyväksytyyn tutkimussuunnitelman mukaisesti olen tarkentanut gradun kohdeyksiköiksi henkilöstöyksikön sekä strategia- ja kehittämissyksikön. Tavoitteenani on kerätä aineisto haastatteleamalla ko. yksiköiden esihenkilöitä (niitä jotka suostuvat haastateltaviksi). Yht. 7 haastateltavaa. Lisäksi mahdol-lisesti hyödynnän aineistona myös yksikkötasolla kaupungilla jo kerättyä määrällistä työntekijäkokemusda-taa, josta on tunnistetiedot ja avoimet vastaukset poistettu.

Kysynkin, että kiinnostaisiko Sinua osallistua haastateltavaksi tutkimukseeni? Mikäli suostut haastatelta-vaksi, niin sopivan haastatteluajan löytämiseksi toivoisin, että ehdottaisit muutamaa sinulle sopivaa haas-tatteluajankohtaa kesäkuun viikoilta 24–26 tai vaihtoehtoisesti elokuulta. Aikaa haastatteluun toivoisin va-rattavan noin tunnin verran. Huolehdi kalenterikutsusta ja tilavarauksesta ja osallistuminen on toki täysin vapaaehtoista.

Graduhaastattelun kysymykset tulevat liittymään asiantuntijatyön ja työntekijäkokemuksen johtamiseen sekä työntekijäkokemuksen mittaamiseen. Haastattelut olisi tarkoitus toteuttaa virastotalolla yksilöhaastat-teluina kesäkuussa tai vaihtoehtoisesti elokuussa. Aikomuksenani on nauhoittaa haastattelut, jotta sekä ai-neiston kerääminen että sen käsittely olisi helpompaa ja luotettavampaa. Nauhoitetut haastattelut tuhoataan välittömästi niiden tekstimuotoon kirjoittamisen jälkeen, eikä niitä tule minun lisäksi käsittelemään ku-kaan muu. Lisäksi aineiston tekstimuotoon kirjoittamisen ja analysoinnin yhteydessä tulen huolehtimaan mahdollisten tunnistetietojen anonymisoinnista. Toimitan haastattelukysymykset hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin,

Jukka Tapiola

Liite 3. TAUSTA-AINEISTO: KAUPUNGIN HENKILÖSTÖYKSIKÖN SEKÄ STRATEGIA- JA KEHITTÄMISYKSIKÖN TYÖNTEKIJÄKOKEMUSKYSELYJEN YKSIKKÖTASOISET TULOKSET

Alla on esitetty kaupungin työntekijäkokeuskyselyn kysymyskategoriat ja väittämät, jotka perustuvat Kestin (2014) ja Kesti ym. (2016) tutkimustyöhön. Väittämiin vastataan asteikolla 1–5 (1=Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Alla olevassa aineistossa on esitetty henkilöstöyksikön sekä strategia- ja kehittämissyksikön yksikkötasoiset työntekijäkokeuskyselyjen tulokset ajalla Q3/2020–Q4/2021 toteutettujen kyselyjen mukaan (kuvio 1 ja kuvio 2). Aineistossa on esitetty tulokset pääkategorioittain (päämäärät ja luovuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus). Lisäksi alla olevassa aineistossa on esitetty edellä mainittuihin pääkategorioihin sisältyvät esihenkilötyötä koskevat työntekijäkokeuskyselyjen tulokset yksikkötasoisesti (kuvio 3, kuvio 4 ja kuvio 5).

Päämäärät ja luovuus

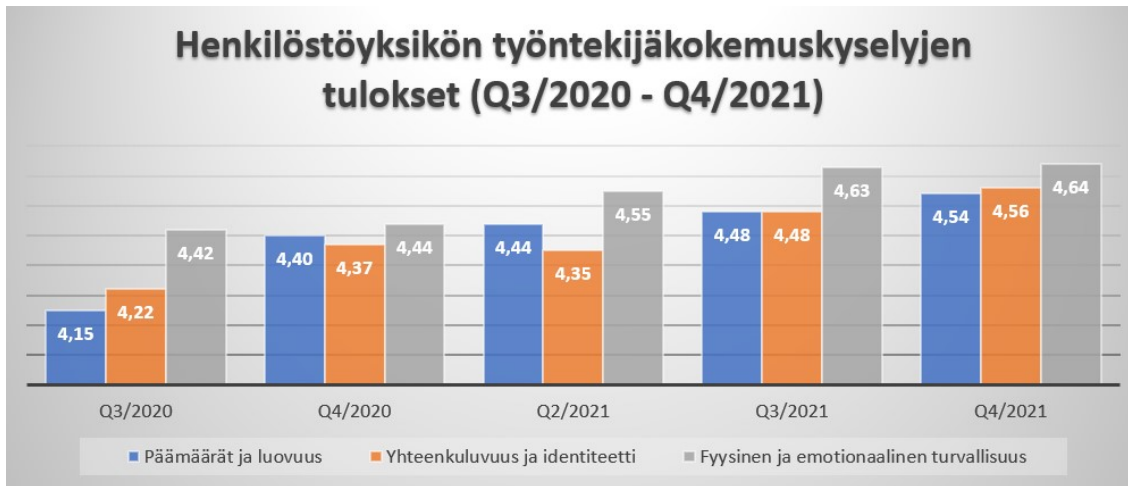
- Tavoitteemme ovat innostavia
- Esihenkilöni palkitsee ja kannustaa minua
- Työpaikan ilmapiiri on innostava
- Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen
- Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Esihenkilöni tukee minua työssäni
- Meillä on hyvä yhteishenki
- Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni
- Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

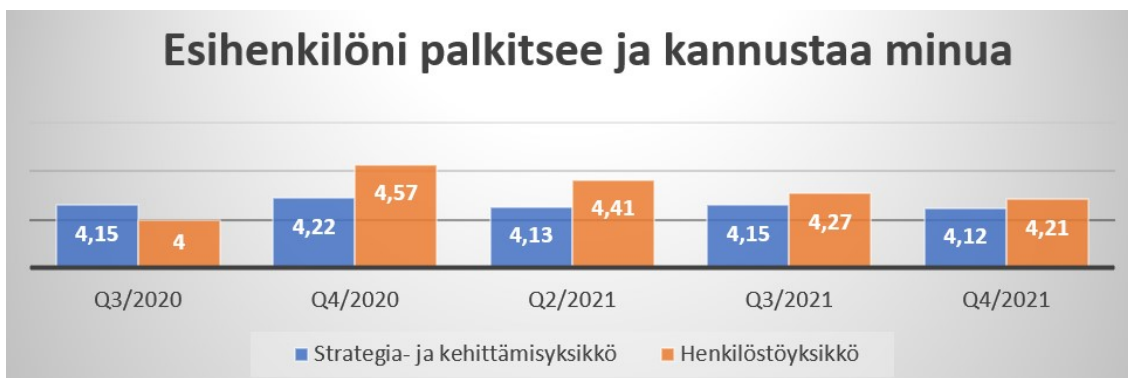
- Johtaminen on meillä oikeudenmukaista
- Koen, että esihenkilöni luottaa minuun
- Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä
- Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen
- Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti



Kuvio 1. Henkilöstöyksikön työntekijäkokemuskyselyjen tulokset Q3/2020–Q4/2021.



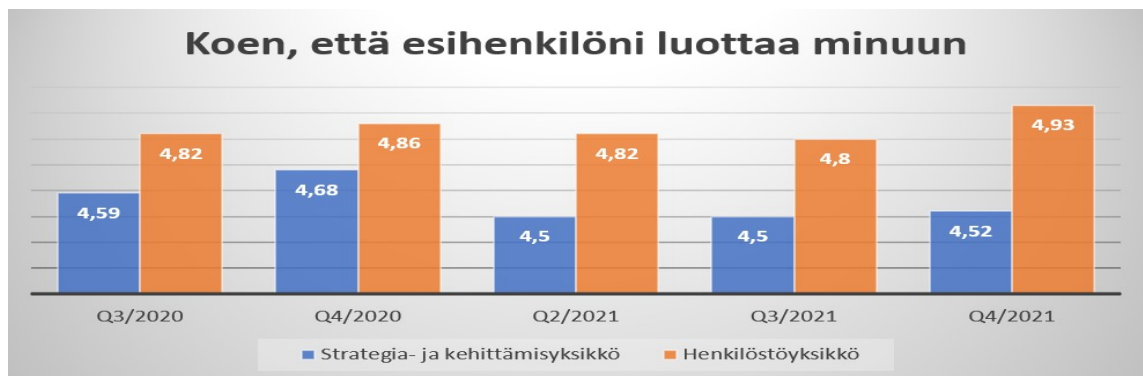
Kuvio 2. Strategia- ja kehittämissyksikön työntekijäkokemuskyselyjen tulokset Q3/2020–Q4/2021.



Kuvio 3. Esihenkilöni palkitsee ja kannustaa minua (päämäärät ja luovuus).



Kuvio 4. Esihenkilöni tukee minua työssäni (yhteenkuuluvuus ja identiteetti).



Kuvio 5. Koen, että esihenkilöni luottaa minuun (fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus).