



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Vetovoimainen työnantaja – Exitteams Oy

Aino Antila

Minna Malkamäki

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan johtamisen

koulutusohjelma (YAMK) 2020



| | |
|--|--------------------------------|
| Tekijät | |
| Aino Antila & Minna Malkamäki | |
| Koulutusohjelma | |
| Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma (YAMK) | |
| Opinnäytetyön nimi | Sivu- ja liitesivumäärä |
| Vetovoimainen työnantaja – Exitteams Oy | 110 + 14 |
| <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja hyödyntää niitä toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuuden parantamisessa. Työn tarkoituksena on edistää yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana. Opinnäytetyön ja sen tuotoksen avulla toimeksiantaja saa vastauksia siihen, miten se onnistuu houkuttelemaan oikeita osajia.</p> <p>Tietoperusta rakentuu kolmesta pääluvusta ja sen ensimmäisenä aiheena on työnantajabrändi. Vahvan työnantajabrändin rakentamisen avulla yritys voi paremmin houkuttaa oikeita osajia.</p> <p>Toinen pääluke käsittelee työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemukseen, joka työntekijälle syntyy koko tämän työntekijämatkan ajalta, vaikuttavat monet eri asiat. Näiden huomioiminen ja niihin panostaminen ovat keinoja parantaa työntekijöiden kokemuksia ja edistää työnantajan vetovoimaisuutta.</p> <p>Kolmas pääteema on työnantajalupaus, jonka avulla yritykset voivat viestiä sen, mikä saa heidät työnantajana eroamaan kilpailijoistaan. Työnantajalupauksessa yritys tiivistää sen, mitä se on valmis tarjoamaan henkilöstölleen heidän taidoista, kyvyistä ja kokemuksesta.</p> <p>Tietoperustan pohjalta laadittu opinnäytetyön toiminnallinen tuotos on neljän työpajan työpajasarja, joka on järjestetty toimeksiantajayrityksen avainhenkilöille. Työpajoissa on käsitelty työn pääteemoina olleita aiheita toimeksiantajan näkökulmasta. Työntekijäkokemusta käsittelevää työpajaa varten on toteutettu kysely yrityksen työntekijöille, jolla on selvitetty heidän työntekijäkokemuksiaan ja niihin vaikuttaneita tekijöitä.</p> <p>Viimeisen työpajan tuotoksena on syntynyt materiaali, jonka pohjalta yritys voi laatia oman työnantajalupauksensa. Materiaali sisältää niitä seikkoja, jotka yrityksessä tällä hetkellä toteutuvat ja joita voidaan sellaisenaan sisällyttää työnantajalupaukseen. Lisäksi materiaalissa on yrityksen avainhenkilöiden priorisoimia kehityskohteita, joihin panostamalla yritys voi kehittyä entistä vetovoimaisemmaksi työnantajaksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu parityönä ja sen kirjoittaminen alkoi vuoden 2019 alussa. Työpajasarjan työpajoista kaksi järjestettiin joulukuussa 2019 ja kaksi toukokuussa 2020. Opinnäytetyö on valmistunut kesäkuussa 2020. Työpajasarjojen tavoitteena on ollut lisätä yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä yrityksen työntekijöiden työntekijäkokemuksista. Työpajoissa on etsitty keinoja, joilla yrityksen toimintaa ja vetovoimaisuutta voidaan kehittää. Opinnäytetyön tuotos jaetaan yrityksen avainhenkilöille. Vastuu työnantajalupaukseen sisällytettävien seikkojen valitsemisesta ja niiden toteutumisesta yrityksessä siirtyy yksiköiden ja osastojen esimiehille.</p> | |
| Asiasanat | |
| Työnantajan vetovoimaisuus, työnantajabrändi, työntekijäkokemus, työnantajalupaus | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Työnantajabrändi..... | 4 |
| 2.1 | Menestyvään työnantajabrändiin vaikuttavat tekijät..... | 5 |
| 2.2 | Työnantajan brändäys | 6 |
| 2.3 | Työnantajabrändin strateginen kehittäminen | 9 |
| 2.4 | Työnantajakuva..... | 10 |
| 2.5 | Työnantajan vetovoimaisuus | 12 |
| 2.5.1 | Tutkimuksia vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä | 16 |
| 2.5.2 | Toimialan vetovoimaisuus | 18 |
| 2.5.3 | Työnantajan vetovoimaisuuden mittaaminen | 20 |
| 2.6 | Aidon vetovoimaisuuden pohjalla vankka yritysidentiteetti | 22 |
| 2.7 | Organisaatiokulttuuri..... | 23 |
| 3 | Työntekijäkokemus..... | 25 |
| 3.1 | Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ympäristöt..... | 25 |
| 3.1.1 | Fyysinen ympäristö..... | 26 |
| 3.1.2 | Teknologinen ympäristö | 27 |
| 3.1.3 | Kulttuurinen ympäristö..... | 28 |
| 3.2 | Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät | 31 |
| 3.3 | Työntekijän ymmärtäminen | 32 |
| 3.4 | Sukupolvien erot ja niiden vaikutus työntekijöiden odotuksiin | 33 |
| 3.5 | Onnistuneen työntekijäkokemuksen varmistaminen..... | 35 |
| 3.6 | Työntekijän sitouttaminen | 36 |
| 3.7 | Ryhmäohjautuvuus työntekijäkokemuksen kehittämisen välineenä..... | 38 |
| 4 | Työnantajalupaus | 41 |
| 4.1 | Työnantajalupauksen viitekehys | 42 |
| 4.2 | Työnantajalupauksen rakentaminen | 44 |
| 4.2.1 | Organisaation analyysi – arvot, visio ja missio | 45 |
| 4.2.2 | Johdon rooli | 47 |
| 4.2.3 | Edut ja palkitseminen | 48 |
| 4.3 | Työnantajalupauksen hyödyt..... | 49 |
| 4.3.1 | Työnantajalupauksen viestintä..... | 50 |
| 4.3.2 | Työnantajalupauksen käyttö rekrytoinnissa..... | 51 |
| 4.3.3 | Työnantajalupaus osana sitouttamista..... | 51 |
| 5 | Kyselytutkimus..... | 52 |
| 5.1 | Kysymysten laatiminen | 52 |
| 5.2 | Kyselyn toteuttaminen | 54 |
| 5.3 | Ennako-oletukset | 55 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.4 | Kyselyvastaukset ja niiden analysointi | 58 |
| 5.4.1 | Työnhaku ja rekrytointi | 59 |
| 5.4.2 | Työn aloitus ja perehdytys..... | 59 |
| 5.4.3 | Työyhteisö | 61 |
| 5.4.4 | Työ | 62 |
| 5.4.5 | Työssä kehittyminen..... | 64 |
| 5.4.6 | Työnantaja | 65 |
| 5.5 | Työntekijäkokemukseen vaikuttavien seikkojen toteutuminen ja tärkeys..... | 67 |
| 6 | Toiminnallinen osuus..... | 69 |
| 6.1 | Työpajasarja | 69 |
| 6.2 | Työpaja 1 – Yrityksen analysointi..... | 70 |
| 6.2.1 | Analysointi pienryhmissä..... | 72 |
| 6.2.2 | Lopetus ja yhteenveto | 74 |
| 6.3 | Työpaja 2 – Työnantajabrändi..... | 75 |
| 6.3.1 | Tehtävä vetovoimaisuustekijöistä | 75 |
| 6.3.2 | Yhteenveto ensimmäisen työpajan keskusteluista | 78 |
| 6.3.3 | Lopetus ja yhteenveto | 80 |
| 6.4 | Työpaja 3 – Työntekijäkokemus..... | 80 |
| 6.4.1 | Työntekijäkokemuksen määritelmää ja siihen vaikuttavia tekijöitä | 81 |
| 6.4.2 | Työntekijäkokemuskyselyn esittely | 82 |
| 6.4.3 | Kyselytulosten esittely ja pohdinta | 83 |
| 6.4.4 | Lopetus ja yhteenveto | 85 |
| 6.5 | Työpaja 4 – Työnantajalupaus | 86 |
| 6.5.1 | Työnantajalupauksen viitekehys | 87 |
| 6.5.2 | Työnantajalupauksen laatimisen työpöytä | 88 |
| 6.5.3 | Lopputulokset ja yhteenveto | 91 |
| 7 | Pohdinta | 94 |
| 7.1 | Opinnäytetyöprosessin eteneminen | 95 |
| 7.2 | Menetelmien pohdintaa | 96 |
| 7.3 | Johtopäätökset..... | 100 |
| | Lähteet | 106 |
| | Liitteet..... | 112 |
| | Liite 1. Gantt-kaavio | 112 |
| | Liite 2. Kyselyn saateviesti ja kysely..... | 113 |
| | Liite 3. Käsitekartta..... | 122 |
| | Liite 5. Työpajasarjan Prezi -esitykset..... | 123 |
| | Liite 6. Saateviesti ja työnantajalupauksen perusta toimeksiantajayritykselle..... | 124 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää työnantajan vetovoimaisuutta niin uusien työnhakijoiden kuin nykyistenkin työntekijöiden silmissä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja hyödyntää näitä tekijöitä toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuuden parantamisessa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se on toteutettu parityönä. Toimeksiantajayritys on Exitteams Oy, jolla on kaksi hotellia Helsingissä, Hotel F6 sekä Hotel U14. Toimeksiantaja on molempien opinnäytetyön kirjoittajien työnantaja. Opinnäytetyö sisältää tietoperustan, kyselyn sekä toiminnallisena osuutena neljän työpajan työpajasarjan.

Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon (2002, 3) mukaan kilpailu oikeista osaajista on yritysten välillä kovaa, jonka takia yritysten tulisi erottautua muista työntekijäkilpailijoista houkuttelemiseen oikeita osaajia. Ahlrothin mukaan (2017, 59) parhaiden osaajien houkuttelemisessa on monia haasteita, joita yritys voi tietoisesti pyrkiä ratkaisemaan. Yritysten onkin tärkeä huomioida niitä seikkoja, joita työntekijät etsivät ja toivovat työnantajilta, sillä niiden avulla yritys pystyy paremmin tekemään itsestään vetovoimaisemman työnantajan.

Tietoperusta rakentuu kolmesta pääluvusta, joiden aiheina ovat työnantajabrändi, työntekijäkokemus ja työnantajalupaus. Tietoperustan tavoitteena on lisätä laaja-alaisesti ymmärrystä näistä aiheista, jotta niiden pohjalta voidaan suunnitella kysely sekä toiminnallisen osuuden eli työpajasarjan sisältö.

Työn ensimmäinen pääkäsite on työnantajabrändi. Työnantajabrändiin liittyy myös lähikäsitteitä, joista käsitellään brändiä, työnantajabrändin assosiaatioita, työnantajakuvaa, työnantajan mielikuvaa ja työnantajan mainetta. Imago on yksi työnantajabrändiin liittyvä lähikäsite, jota ei ole sisällytetty tähän työhön. Työssä käsitellään myös työnantajabrändiin liittyviä organisaatiokulttuuria ja organisaation identiteettiä eli yritysidentiteettiä.

Organisaatiot ovat huomanneet, että kilpailu oikeista osaajista on kovaa ja ymmärtäneet, että työntekijäkokemukseen panostaminen lisää työnantajan vetovoimaisuutta. (Lee Yohn, 2018.) Toisen pääluvun aihe on työntekijäkokemus. Luvun pääkäsitteen, työntekijäkokemuksen lisäksi käsitellään aiheeseen liittyvistä lähikäsitteistä työntekijämatkaa. Työssä ei käsitellä työtyytyväisyyttä, työntekijöiden vaihtuvuutta, rekrytointia eikä irtisanoutumista.

Oikeiden osaajien houkuttelevuus ja säilyttäminen organisaatiossa on nykyään haastavaa. Vapaat työpaikat ovat helpommin työntekijöiden saavutettavissa ja työnantajien vertailu eri kanavien kautta on vaivatonta. Työnantajalupauksen avulla yritykset voivat yhä paremmin houkutella, sitouttaa ja säilyttää oikeita osaajia ja edistää yrityksen kasvua. (Black, Manohar & Stehli 2013, 1, 4.) Tietoperustan kolmas pääkäsite on työnantajalupaus. Työssä puhutaan myös sen lähikäsitteistä arvolupauksesta ja psykologisesta sopimuksesta.

Toimeksiantajayrityksen työntekijöille toteutettiin työntekijäkokemusta käsittelevä kysely, jonka tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työntekijöistä ja heidän kokemuksistaan. Työntekijäkokemusta käsittelevän kyselyn tuloksia hyödynnettiin työntekijäkokemuksen kehittämistä käsittelevässä työpajassa. Kyselyyn osallistujista rajattiin pois yrityksen toisen yksikön työntekijät, koska heidän työntekijäkokemuksensa oli hiljattain avatun yksikön vuoksi vasta muutaman viikon mittainen.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus oli neljän työpajan työpajasarja, joka järjestetään toimeksiantajayrityksen avainhenkilöille. Työpajasarjan tavoitteena oli lisätä työnantajan ymmärrystä vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä löytää keinoja toimeksiantajan vetovoimaisuuden varmistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään saamaan ratkaisuja toimeksiantajaa askarruttavaan kysymykseen oikeiden osaajien houkuttelemisesta. Opinnäytetyön aihetta mietittäessä toimeksiantaja ilmaisi huolensa siitä, miten yritys voisi työnantajana onnistua houkuttelemaan toivomiaan oikeita osaajia yritykseen. Toimeksiantaja toivoo saavansa opinnäytetyöstä keinoja, joiden avulla se voi tulla yhä vetovoimaisemmaksi työnantajaksi. Toimeksiantaja Exitteams Oy haluaa olla niin vetovoimainen työnantaja, että oikeat osaajat haluavat sille töihin. Opinnäytetyön aiheena on työnantajan vetovoimaisuus, koska aihe on toimeksiantajalle tärkeä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen toiminnan ja vetovoimaisuuden kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee työnantajan vetovoimaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työssä kuvataan työnantajan vetovoimaisuuden kehittämisen keinoja ja työnantajan brändäystä. Työntekijäkokemusta käsittelevässä luvussa kerrotaan, minkälaisista asioista työntekijäkokemus syntyy, mikä siihen vaikuttaa ja miten sitä voidaan yrityksessä kehittää. Työnantajalupauksesta kerrotaan sen avulla saavutettavasta kilpailuedusta suhteessa muihin työnantajiin.

Opinnäytetyön tekemiseen kului hieman yli vuosi. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa laadimme Gantt-kaavion (liite 1) projektin toteutusta varten, jota on muokattu työn edetessä. Työskentelyssä oli muutamia intensiivisempiä vaiheita; aloitus keväällä 2019, syksy 2019 sekä maaliskuu-toukokuu 2020. Opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen kuuluva työpajasarja toteutettiin kahdessa osassa. Kaksi ensimmäistä työpajaa järjestettiin joulukuussa 2019. Kolmas ja neljäs työpaja pidettiin toukokuussa 2020. Kahden viimeisen työpajan toteutus siirrettiin COVID-19 -pandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi virtuaaliseksi ja ne toteutettiin Google Meets-ohjelman avulla. Opinnäytetyö valmistui kesäkuussa 2020.

2 Työnantajabrändi

Brändit ovat yleisesti yritysten tärkeimpiä ominaisuuksia. Kotlerin mukaan: ”Se on lyhenne, joka kokoaa ihmisen tunteet jostain tiettyä yritystä tai tuotetta kohtaan”. Hyvät brändit ovat ansainneet asiakkaiden tai työntekijöiden lojaaliuden eivätkä kilpailijat tai trendien muutokset vaikuta niiden menestykseen. (Kotler 2006, 4-5.) Donald Millerin sanoin ”hyvä brändi on selkeä” (Miller 10.10.2019). Brändi on myös lupaus. Se on kaikkea mitä näet, kuulet, luet, tunnet ja ajattelet jostain tietystä tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Ne brändit, joista asiakkailta on hyviä aikaisempia kokemuksia tai tulevaisuuden odotuksia saavat asiakkaiden mielessä erityisen paikan. Lisäksi ne yksinkertaistavat ja helpottavat päätösten tekemistä. (Kotler 2006, 4-5.)

Palvelubrändien ja yritysbrändien lisäksi yritykset ovat viime aikoina kehittäneet itselleen työnantajabrändin oman henkilöstöjohtamisensa tueksi. Cheese, Thomas & Craig kiteyttävät termin työnantajabrändi (employer brand) sisältävän ne seikat, joiden avulla työnantaja erottautuu, mitä se edustaa ja minkälainen sen kulttuurinen persoonallisuus on (Cheese ym. 2008, 100). Yritys voi erottautua työnantajabrändin avulla muista organisaatioista ja olla niihin verrattuna houkuttelevampi työnantaja. Työnantajabrändin avulla yritys pyrkii myös varmistamaan nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuuden yritykseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.) Ambler & Barrow määrittelevät työnantajabrändin olevan niin sanottu paketti toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, joita työnantaja tarjoaa ja joihin työnantajan voi identifioida (Ambler & Barrow 1996, 187). Työnantajabrändin perusajatus on se, että siinä esitetyt tietyt aspektit ovat nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä houkuttelevia. Yrityksen onkin osattava viestiä yksinkertaisesti mitä yritys on (Miller 10.10.2019), sillä sen avulla työntekijät linkittyvät organisaatioon (Edwards 2009, 11). Brändin avulla työnhakijalle muodostuu käsitys siitä, minkälaisesta työnantajasta on kyse. (Cheese ym. 2008, 100.)

Tässä opinnäytetyössä käytämme edellisessä kappaleessa mainittujen tutkijoiden työnantajabrändin määritelmän yhdistelmää. Opinnäytetyössämme työnantajabrändi sisältää ne seikat, joilla työnantaja erottautuu ja on muihin työnantajakilpailijoihinsa verrattuna vetovoimaisempi työnantaja. Siihen sisältyvät myös eri toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset edut, joita työnantaja työntekijöilleen tarjoaa. Yksinkertaisuudessaan se kertoo, mitä yritys on ja mitä se työntekijöilleen tarjoaa houkutellakseen ja sitouttaakseen parhaat ja itselleen sopivat osaajat. Tämä työnantajabrändin määritelmä tukee opinnäytetyömme tavoitetta, jossa toimeksiantajayritykselle rakentuu työnantajalupauksen perusta, joka perustuu nimenomaan työnantajabrändiin.

Työnantajabrändiin liittyviä osatekijöitä ovat organisaation identiteetti, organisaatiokulttuuri, työnantajabrändin assosiaatiot, työnantajakuva sekä työnantajan vetovoimaisuus. Näitä käymme tarkemmin läpi luvussa 2.

2.1 Menestyvään työnantajabrändiin vaikuttavat tekijät

Bortha, Bussin & de Swardt (2011, 2-4) ovat tehneet tutkimuksessaan havaintoja tekijöistä, jotka vaikuttavat menestyvään työnantajabrändiin. Ensinnäkin yrityksen tulee ymmärtää kohderyhmänsä, eli haluttujen työntekijöiden tarpeet ja mieltymykset. Työnantajabrändissä selitetty henkilöstöstrategia työntekijöiden houkuttelemisesta, motivoimisesta ja sitouttamisesta tulee olla sekä työntekijöiden että työnantajan näkyvillä. Lisäksi yrityksen työnantajabrändistä ja sen lupauksista tulee viestiä avoimesti sisäisesti ja ulkoisesti.

Brändistä ilmenee koko organisaation yritysidentiteetti. Yritysidentiteetti viittaa siihen, mikä yrityksessä on työntekijöiden mielestä keskeistä, kestävä ja erottuvaa (Puusa & Tolvanen 2006, 30). Yritysidentiteettiä käsitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.6. Mitä paremmin organisaatio tuntee oman yritysidentiteettinsä, sitä helpompi sen on rakentaa itselleen todenmukainen, johdonmukainen ja tehokas, vahvempi brändi. (Parment & Dyhre 2009, 90.) Organisaatioiden tulisi antaa mahdollisimman realistinen kuva yrityksestä (Edwards 2009, 10), jotta työnantaja ei tuottaisi mahdollisille työnhakijoille tai nykyisille työntekijöille pettymyksiä turhista lupauksista (Backhaus & Tikoo 2004, 507).

Työnantajabrändiä verrataan myös tuotebrändiin. Kun tuote on brändätty oikein ja se täyttää lupaukset, asiakas on tuotteelle lojaali ja ostaa sitä jatkossa. Samoin työntekijä on työnantajalle lojaali työnantajabrändin lupausten täytyttyä. (Backhaus & Tikoo 2004, 508-509.) Jos työnantajabrändin sisältö ei ole todenmukainen ja aito, se tuskin houkuttelee eri sidosryhmiä. Väärennetty tai tekaistu sanoma ei ole yhtä viehättävä ja houkutteleva kuin aito. (Parment & Dyhre 2009, 90.)

Myös Edwards vertaa työnantajabrändiä osuvasti tuotebrändiin. Kun tuotebrändi keskittyy esittämään tietyn tuotteen sen asiakkaille, työnantajabrändissä esitettävänä on organisaatio sen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. (Edwards 2009, 6.) Työnantajabrändi tarjoaa työntekijälle samanlaisia etuja kuin tuote asiakkaalle. Näitä ovat kehittävä ja/tai hyödyllinen toiminta (toiminnallinen etu), materia- tai rahapalkkio (taloudellinen etu), sekä suunta, tarkoitus ja yhteenkuuluvuuden tunne (psykologinen etu).

(Ambler & Barrow 1996, 187.) Työnantajabrändiin voidaan olettaa sisältyvän työntekijöille tarjottavien aineettomien ja aineellisten etujen selkeyttämistä ja hallintaa.

Työnantajabrändi sisältää organisaation luonteen elementtien tunnistamisen, kuten organisaation asettamat arvot ja pääperiaatteet. (Edwards 2009, 7.)

Työnantajabrändi jakautuu kahteen eri osa-alueeseen: työnantajabrändin assosiaatioihin ja työnantajabrändin lojaaliuteen. Työnantajabrändin assosiaatiot muodostavat työnhakijoille jonkinlaisen työnantajakuvan ja sen myötä työnantajan vetovoimaisuuden.

Työnantajabrändi vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja sen identiteettiin, joiden ansiosta jo yrityksessä työskentelevälle työntekijälle voi syntyä lojaalius työnantajabrändiä kohtaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 504-505.) Työntekijän ollessa lojaali työnantajabrändilleen, hän on tutkimuksen mukaan tuottavampi ja sitoutuneempi työnantajaansa, vaikka olosuhteet vaatisivatkin tutkimaan muita työllistymismahdollisuuksia. (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 51.) Työntekijässä ilmenevää työnantajabrändin lojaaliutta ja siitä seuraavaa työntekijän tuottavuutta emme käsittele tarkemmin tässä työssä. Olemme rajanneet nämä aiheet työn ulkopuolelle, koska keskitymme työssämme nimenomaan niihin seikkoihin, joista lojaalius ja tuottavuus ovat seurausta.

Työtä haetaan suuremmalla todennäköisyydellä, mikäli yrityksellä on voimakas brändikuva (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 53). Arvostettu ja helposti tunnistettavissa oleva työnantajabrändi johtaa siihen, että koko organisaatio on todennäköisesti houkuttelevampi (Edwards 2009, 13).

2.2 Työnantajan brändäys

Työnantajan brändäyksen (employer branding) merkitys yritysten keskuudessa on kasvanut. Sen määrittellään olevan työnantajaidentiteetin rakentamisprosessi, joka on suunnattu nykyisille ja uusille potentiaalisille työntekijöille (Roper ym. 2013, 474). Santiagon (2019, 144) mukaan työnantajan brändäys on progressiivista henkilöstöjohtamisen kehittämistä, jota voi lähestyä yleisen bränditeorian avulla. Henkilöstöjohtamisen tehokkuuden kehittämiseen voidaan käyttää yleisen brändäyksen periaatteita ja työkaluja, kuten kohderyhmän tunnistamista, segmentointia ja edistämistä.

Työnantajan brändäys on yrityksille uusi lähestymistapa parhaiden mahdollisten työntekijöiden rekrytointiin ja sitouttamiseen. Se luo yrityksille lisäarvoa jatkuvasti kasvavassa työnantajien välisessä kilpailussa. Työnantajan brändäyksen avulla esimiehet

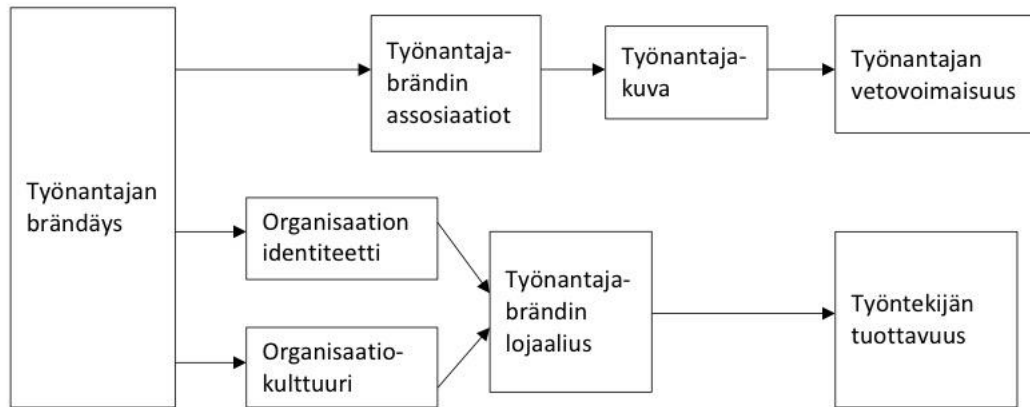
voivat koordinoida eri henkilöstöjohtamisen tehtäviä, kuten rekrytointia, henkilöstöä, koulutusta ja kehittymistä, tietyn strategian mukaisesti. (Backhaus & Tikoo 2004, 513.)

Työnantajabrändin rakentamisella yritetään toki houkutella mahdollisimman hyvin potentiaalisia osajia yritykseen, mutta sen täytyy olla aito ja heijastaa organisaation todellista tilaa (Cheese ym. 2008, 100). Työnantajan brändäys alkaakin analysoimalla organisaation arvot, työpaikkakulttuuri, kilpailijat, henkilöstöhallinto ja siihen liittyvät säännöt, vahvuudet, brändin tämän hetkinen kuva, trendit ja muut yrityksen toimintaan vaikuttavat seikat. (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 51.) Kun yrityksessä ymmärretään se, millaisia ominaisuuksia siinä menestyvillä työntekijöillä tulisi olla, voidaan työnantajabrändiä rakentaa näiden ajatusten perusteella. Huomio tulee olla sellaisissa ominaisuuksissa, joiden kaikki työntekijät katsovat olevan osa yrityksen perusluonnetta ja jotka edistävät työntekijöiden menestystä myös yksilötasolla. Tällöin yritys onnistuu todennäköisemmin houkuttelemaan oikeanlaisia, yrityksessä menestyviä osajia työntekijöikseen. (Cheese ym. 2008, 100.)

Parment & Dyhre (2009, 85) korostavat kolmea seikkaa, jotka tulee ottaa huomioon, kun yritykselle halutaan rakentaa kestävää työnantajabrändiä (sustainable employer brand). Ensinnäkin, työnantajabrändin tulisi perustua organisaation identiteettiin. Mitä paremmin yritys tuntee oman ytimensä ja sen, millainen se todella on organisaationa, sitä helpompaa sen on rakentaa kestävää työnantajabrändiä. Toiseksi, yrityksen tulee ymmärtää sen kuluttajia ja tuotteita – niiden kautta vaikutetaan siihen, mitä tulevat työntekijät ajattelevat yrityksestä, sen tuotteista ja brändistä. Kolmanneksi, yrityksen tulee ymmärtää kilpailijoitaan. Organisaation tulee olla tietoinen yhdestä tai useammasta merkittävästä kilpailuedusta.

Tässä opinnäytetyössä aloitetaan työnantajan brändäys Leekha Chhabra & Sharman (2014, 51) sekä Parment & Dyhre (2009, 85) mukaisesti yrityksen analysoinnilla, jotta yrityksen avainhenkilöillä olisi yhtenäinen ymmärrys sen tämän hetkisestä tilasta yrityksenä ja työnantajana. Lisäksi osana analysointia verrataan Parment & Dyhre (2009, 85) mukaisesti muita työnantajakilpailijoita toimeksiantajayritykseen, jotta avainhenkilöiden tietoisuutta toimeksiantajayrityksen kilpailueduista voidaan lisätä.

Myös Backhaus & Tikoo (2004, 505) mukaan työnantajabrändäyksen alussa keskitytään vahvasti yrityksen analysointiin, jolla on keskeinen rooli työmme toiminnallisessa osuudessa. Heidän tekemässään viitekehyksessä (kuvio 1) on myös selkeänä päämääränä työnantajan vetovoimaisuuden parantaminen.



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004, 505)

Kuvio 1 on tärkeässä roolissa työmme toiminnallisessa osuudessa. Kuviossa esitellyt työnantajabrändin assosiaatiot ja työnantajakuva ovat käsiteltäviä aiheita opinnäytetyömme toiminnallisessa osuudessa toteuttamissamme työpajoissa. Työnantajan vetovoimaisuutta käsitellään syvemmin luvussa 2.5. Myös organisaation identiteetti ja organisaatiokulttuuri ovat toiminnallisen osuuden työpajoissa käsiteltäviä aiheita. Organisaation identiteetistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.6. ja organisaatiokulttuurista luvussa 2.7.

Analysoinnin jälkeen Leekha Chhabra & Sharma (2014, 57) työnantajabrändin rakentamisprosessissa organisaation arvot, ideologia ja ominaisuudet muutetaan arvolupauksiksi. Tässä vaiheessa oikeanlainen kommunikointi on hyvin tärkeää, jotta oikeat osaajat voidaan tavoittaa oikeissa kanavissa. Oikean viestinnän avulla halutut osaajat saavat halutun kuvan organisaation arvolupauksista ja siten myös työnantajasta.

Bortha ym. sen sijaan ovat rakentaneet mallin, jonka mukaan työnantajabrändin rakentamisessa on kuusi vaihetta. Nämä linkittyvät työnantajabrändiin ja oikeiden osaajien houuttelemiseen ja sitouttamiseen. Ensin määritellään kohderyhmän tarpeet ja edut, joita yritys voi työnantajalupauksessaan tarjota. Toisena rakennetaan erottuva työnantajalupaus, joka tarjoaa ainutlaatuisia ja muista eroavia etuja suhteessa organisaation strategiaan ja kohderyhmän tarpeisiin. Sen jälkeen rakennetaan selkeä henkilöstöstrategia, joka pohjautuu aiemmin tehtyyn työnantajalupaukseen. Neljäs vaihe on varmistaa työnantajalupauksen ja asiakaslupauksen johdonmukaisuus, kun tarpeet ja edut on tunnistettu. Tämä tulee tehdä ennen henkilöstöstrategian ja kommunikoinnin toteuttamista, sillä se vahvistaa tehtyjä brändilupauksia. Näiden jälkeen viestitään työnantajabrändistä kaikissa kanavissa samalla tavalla. Viestintäkanavien tulisi olla kohderyhmälle sopivia. Viimeisenä suunnitellaan henkilöstöjohtamisen mittari, joka mittaa työnantajabrändin mukaista henkilöstöstrategiaa ja joka toteutuu työnantajalupauksessa.

Kaikki nämä mainitut vaiheet vaikuttavat tasapuolisesti työnantajabrändin rakentamiseen ja organisaation eroavaisuuteen. (Bortha ym. 2011, 11.) Työnantajabrändin kehittämiseksi ja rakentamiseksi on olemassa monia erilaisia keinoja ja malleja, joista osa koostuu selkeistä eroteltavista vaiheista. Toisaalta sen kehittäminen voi olla myös osa yrityksen strategiaa.

Leekha Chhabra & Sharma (2014, 57) ja Parment & Dyhre (2009, 85) työnantajabrändin rakentamismalleissa keskittyvät selkeästi organisaation perustaan eli sen arvoihin ja ideologiaan. Heidän mukaansa nämä vievät suoraan työnantajalupaukseen, jota yritys viestii eri kanavissa houkutellessaan oikeita osajia. Bortha ym. (2011, 11) mallissa sen sijaan keskittyy enemmän yrityksen kohderyhmän tunnistamiseen, sen mukaisen työnantajalupauksen rakentamiseen ja strategisten toimien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Molemmissa rakentamismalleissa painotetaan viestinnän tärkeyttä, jotta yritykselle rakennettu työnantajabrändi voisi saavuttaa oikeat kohderyhmät ja näin erottautua muista työnantajakilpailijoista.

Tässä opinnäytetyössä käytetään työnantajabrändin rakentamiseen osittain Leekha Chhabra & Sharman mukaista rakentamismallia, sillä työnantajabrändin rakentaminen alkaa sen mukaisesti yrityksen analysoinnista. Työnantajabrändin rakentaminen aloitetaan yrityksen analysoinnilla, jotta organisaation johtoryhmän jäsenillä olisi mahdollisimman yhtenäinen kuva yrityksen perustasta eli sen arvoista, visiosta, missiosta ja sen tämän hetkisestä tilasta. Yrityksen arvot, visio ja missio tullaan viemään opinnäytetyössämme rakentuvaan työnantajalupaukseen. Käytämme myös Bortha ym. mallin mukaisia vaiheita, kuten työntekijöiden tarpeiden ja etujen määrittelyä, jotta voimme lisätä johdon ymmärrystä työntekijöistä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilöstöstrategian ja viestintäsuunnitelman rakentamista, jotka ovat osa Bortha ym. rakentamismallia. Näiden mallien mukaisen yrityksen analysoinnin jälkeen hyödynnetään Backhaus & Tikoon työnantajabrändin viitekehystä. Viitekehysten avulla lisätään yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä työnantajabrändäyksen vaikutuksesta yrityksen vetovoimaisuuteen työnantajana.

2.3 Työnantajabrändin strateginen kehittäminen

Työnantajabrändin kehittäminen on nykypäivänä strateginen työkalu, jolla voidaan sitouttaa ja houkuttaa oikeita osajia (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 55). Parhaiden osajien houkuttelemisen lisäksi yritys voi saavuttaa strategisilla toimilla kilpailuetua. Siihen pyrkiessä yrityksen tulee strategisten toimien lisäksi olla johdonmukainen työnantajabrändinsä rakentamisessa, jotta työnantajabrändi ja yritykseen liittyvä

kuluttajabrändi kohtaavat. Vahva ja kestävä työnantajabrändi vetoaa niin tunteisiin kuin järkeenkin. (Parment & Dyhre 2009, 85-86.) Eri työntekijöitä houkuttelevat organisaation eri ominaisuudet ja näistä yleisimpiä ovat korvaus, uranäkymät ja kasvu, työprofiili, brändinimi ja yrityskulttuuri. Muita houkuttelevia asioita ovat työntekijän valtuuttaminen, koulutus ja kehittäminen, tukevat ja rohkaisevat kollegat, hyvät suhteet esimieheen sekä hyväksyminen ja kuuluminen työyhteisöön. Myös innovatiiviset uudet työtavat, humanitaarinen organisaatio, työturvallisuus, arvostaminen ja organisaation asiakaslähtöisyys koetaan houkuttelevaksi. (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 55.)

Leekha Chhabra & Sharma (2014, 55) tutkivat neljän erilaisen yrityksen työnantajabrändin käyttöä ja sen vaikutusta työnantajan vetovoimaisuuteen. McDonald's Restaurant päätti kehittää työnantajabrändistrategiaansa ja lisäsi omaa ymmärrystään työnantajana kyselyn avulla. Tämän ansiosta he saivat tietoonsa oikeat markkinointikanavat ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuvia yrityksestä työnantajana. Barclays Bank taas halusi kehittää visuaalista identiteettiä, mainontaa, innovatiivista missiota ja sisäistä markkinointia parantaakseen vetovoimaansa työnantajana. Fujitsu Siemens halusi varmistaa kaikkien työntekijöiden tietoisuuden työnantajabrändinsä arvoista ja he kehittivät strategiaansa korostamalla avointa ja rehellistä työkulttuuria, myynnin edistämistä ja sisäistä markkinointia. London & Quadrant housing Group halusi korostaa heidän profiiliaan työnantajana ja rakentaa työntekijöitään houkuttelevan, sitouttavan ja jatkuvasti kehittävän työkuulttuurin. Organisaatio kehitti sisäistä markkinointia, suunnitteli tunnustusjärjestelmän ja ylimääräisiä henkilöstöetuja hyvästä palvelusta ollakseen vetovoimaisempi työnantaja. Näillä erilaisilla strategisilla kehitystoimilla mainitut organisaatiot onnistuivat parantamaan kehitystä kaipaavia osa-alueita ja saavuttivat tavoitteensa.

Edellä mainitut organisaatiot ovat kehittäneet työnantajabrändejään eri tavoin ja saavuttaneet kehitystyöllä haluamansa. Kaikilla näillä organisaatioilla oli tavoitteena olla entistä vetovoimaisempi työnantaja uusien ja nykyisten työntekijöiden silmissä. Näiden esimerkkiyritysten tavoin voidaan opinnäytetyömme toiminnallisessa osassa kehittää avainhenkilöiden kanssa toimeksiantajayrityksen toiminnan eri osa-alueita ja näin tehdä yrityksestä entistä vetovoimaisempi työnantaja.

2.4 Työnantajakuva

Työnantajabrändin toinen osa-alue on työnantajabrändin assosiaatiot, jotka muodostavat työnhakijoille jonkinlaisen kuvan työnantajasta. Sen ansiosta työnhakijat voivat kokea työnantajan vetovoimaisena. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.)

Työnantajakuva on osa laajempaa, moniulotteista kokonaisuutta, joka käsittää koko organisaation ja siitä muodostuvan kuvan. Organisaatiokuvaan sisältyvät työnantajakuvan ohella esimerkiksi yrityksen taloudellinen kuva, kuva sen sosiaalisesta vastuullisuudesta sekä kuva yrityksestä tuotteiden ja palveluiden tarjoajana. Näin ollen koko organisaatiokuvasta puhuttaessa on käsitys yrityksestä työnantajana vain yksi osa sen kokonaisvaltaisesta organisaatiokuvasta. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Työnantajakuva on yksittäisten ihmisten mielikuva yrityksestä työnantajana, joka koostuu tietyistä ominaisuuksista ja joka voi olla eri ihmisillä erilainen (Lievens & Slaughter 2016, 409-410). Työnhakijat vertaavat yrityksistä syntyvää työnantajakuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa (Backhaus & Tikoo 2004, 512-513). Työnantajakuvalla on tyypillistä se, että eri yksilöt kokevat sen erilaisena. Kuva ei ole erityisen vakaa eikä kokonaisvaltainen, vaan se on altis muutoksille ja keskittyy helposti vain tiettyihin näkökantoihin. Yksilön muodostama työnantajakuva on yhdistelmä niitä jatkuvasti liikkuvia erityispiirteitä, joita yrityksellä on työnantajana. (Lievens & Slaughter 2016, 409.)

Työnantajakuvasta puhuttaessa on tärkeää erottaa se työnantajan identiteetistä. Identiteetti viittaa siihen, mitä yrityksen sisäpiirissä olevat henkilöt, eli työntekijät, kokevat olevan yrityksessä keskeistä ja sille ominaista. Työnantajakuva sen sijaan käsittelee yrityksen ulkopuolisia käsityksiä. (Lievens & Slaughter 2016, 409-410.)

Työnantajaan liittyvistä termeistä työnantajan tunnettuus, työnantajan maine ja työnantajakuva liittyvät vahvasti toisiinsa. Niiden voidaan ajatella kuuluvan yhden laajemman käsitteen, työnantajan tuntemus (employer knowledge) alle. (Lievens & Slaughter 2016, 410.)

Työnantajakuva tulee käsitteenä siis erottaa työnantajan tunnettuudesta ja maineesta. Toisin kuin työnantajakuva, maine syntyy pääasiassa tunnepitoisista seikoista. Maine myös edustaa työnantajakuvaa pysyvämpää arviota siitä, miten ihmiset suhtautuvat kyseiseen organisaatioon. Nämä eroavaisuudet voivat näkyä siten, että vaikka ihmisillä ylipäätään olisikin positiivinen käsitys organisaatiosta sen hyvän maineen vuoksi, voi yksittäinen työnhakija kokea organisaation negatiivisena tiettyjen kokemusten tai huonon työnantajakuvan vuoksi. (Lievens & Slaughter 2016, 409-410.) Työnhakijan näkökulmasta ei ole yhdentekevää minkälainen maine yrityksellä on työnantajana (Cheese ym. 2008, 100). Usein potentiaaliset työntekijät ovat kiinnostuneita hakemaan töitä kyseisestä yrityksestä, mikäli sillä on positiivinen maine (Edwards 2009, 7). Maineen rakentamiseen kuluu aikaa ja hyvän maineen saattaa menettää hetkessä. Sen takia kaikki, tunnetutkin

brändit, joutuvat jatkuvasti tekemään töitä hyvän työnantajakuvan rakentamiseen ja ylläpitämiseen. (Alhroth 2017, 160.)

Kasvavan organisaation tulisi keskittyä positiivisen ja houkuttelevan työnantajakuvan rakentamiseen, sillä hyvä työnantajakuva houkuttelee parhaat osaajat (Alhroth 2017, 159-160). Positiivinen työnantajakuva tekee yrityksestä vetovoimaisen työnantajan (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 57). Työnantaja tarvitsee näkyvyyttä ja erityisesti työyhteisön kokemuksia ja tarinoita, jotka saavat työnhakijat kiinnostumaan ja kilpailemaan juuri kyseisestä työpaikasta. Samankaltaisia työnantajia saattaa olla samassa kaupungissa monia, jolloin työnantajan tulee näkyä ja kuulua positiivisella tavalla erityisesti työyhteisön kautta. Vetovoimainen organisaatio tarvitsee näkyvyyttä, särmää, erottuvuutta ja uskottavuutta sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Alhroth 2017, 159.)

Hyvän työnantajakuvan ansiosta työnantaja voi olla vetovoimainen mahdollisten työnhakijoiden silmissä (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Pelkästään hyvän työnantajakuvan rakentaminen tai brändääminen ei riitä, mikäli sen taustalla ei ole todellisuudessa vetovoimaista työpaikkaa. Hyvän työnantajabrändin tulee heijastaa sitä todellisuutta, mitä sen organisaatio todella on. Pelkkä vahva työnantajakuvan brändäys ei riitä kompensoimaan huonosti toimivaa organisaatiota. (Parment & Dyhre 2009, 86.)

2.5 Työnantajan vetovoimaisuus

Vetovoimainen työpaikka on sellainen, josta työnhakija saa positiivisen tunteen (Rynes, Bertz & Gerhart 1990, 13). Positiivisen tunteen saamiseen vaikuttavat monet eri tekijät kuten ympäristön vaikutukset (Ehrhart & Ziegert 2005, 903.), organisaation ominaisuudet, organisaatiossa olevien henkilöiden sanat kyseisestä organisaatiosta ja positiivinen vuorovaikutus yrityksen edustajien kanssa (Rynes ym. 1990, 13). Näiden tekijöiden avulla työntekijä saa kuvan siitä, minkälaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä (Ehrhart & Ziegert 2005, 903).

Työnantajan vetovoimaisuus on tärkeä käsite, sillä ylivoimaisten tietojen ja taitojen omaavien työntekijöiden houkutteleminen on yritykselle tärkeä kilpailuetu. Työntekijä kokee työnantajan vetovoimaisena, kun hän näkee organisaation tarjoamat hyödyt työskennellessään kyseiselle yritykselle. (Berthon, Ewing & Hah 2005, 156.) Kun yrityksessä mietitään sen vetovoimaa potentiaalisten työntekijöiden silmin, voidaan arvioida niitä asioita, joita yrityksellä todella on tarjota kunnianhimoiselle ja kehitystä tavoittelevalle osaajalle. Yrityksen kannattaa tarkastella sen toiminnan eri ulottuvuuksia sekä niiden merkityksellisyyttä työnhakijan silmissä. (Malmelin & Hakala 2012, 148-149.)

Kun yrityksen vetovoimaa tarkastellaan potentiaalisen työntekijän näkökulmasta, on hyvä kiinnittää huomiota yrityksen perustietojen ja historian lisäksi myös sen osaamiseen, viimeaikaisiin saavutuksiin, tunnustuksiin sekä yhteiskunnalliseen toimintaan (Malmelin & Hakala 2012, 148-149). Yrityksen täytyy osata viestiä rehellisesti omista arvoistaan ja tavoitteistaan, jotta se voi löytää potentiaalisten hakijoiden joukosta paremmin niitä, joiden henkilökohtaiset tavoitteet kohtaavat yrityksen vision kanssa (Malmelin & Hakala 2012, 148-149). Organisaation ja työnhakijan välinen sopivuus lisääkin työnantajan vetovoimaisuutta työntekijän silmissä (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek 2012, 356).

Yritys voi vaikuttaa vetovoimaisuuteensa monin eri keinoin. Vetovoimainen yritys nähdään houkuttelevana työnantajana sekä toivottuna yhteistyökumppanina. (Malmelin & Hakala 2012, 10-13.) Työnantajan ja työpaikan vetovoimaisuuteen liittyviä tekijöitä on selvitetty useiden erilaisten tutkimusten avulla. Tutkimuksissa on ilmennyt niitä seikkoja, jotka lisäävät vetovoimaisuutta, mutta toisaalta myös sitä heikentäviä tekijöitä. Nämä molemmat seikat tulee huomioida aihetta käsiteltäessä.

Parment & Dyhre (2009, 87-88) listaavat kirjassaan kahdeksan tekijää, jotka eri tutkimusten ja heidän kokemustensa valossa ovat osoittautuneet merkittäviksi työnantajan ja työpaikan vetovoimaisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Näiden hyvää työpaikkaa kuvaavien seikkojen pitää toteutua yrityksessä niin työnantajan kuin työntekijänkin mielestä, jotta ne voivat taata todellista menestystä. Listassa mainitaan työhön liittyvien suhteiden laatu, johtajuuden merkitys, osallistaminen, strateginen kiinnitys ja selkeät arvot, työympäristö, oppiminen ja palaute, itsenäisyys ja oma identiteetti sekä merkitys ja hauskuus.

Parment & Dyhre (2009, 87-88) listauksessa mainittujen seikkojen voi ajatella jaottuvan kahteen erilliseen ryhmään. Ensinnäkin, siinä ilmenee seikkoja, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa parhaiten päivittäisen toiminnan avulla. Näitä yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat työhön liittyvien suhteiden laatu, työympäristö, oppiminen ja palaute, itsenäisyys ja oma identiteetti sekä koettu merkitys ja hauskuus. Kaikkien työntekijöiden omilla asenteilla ja toimilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin nämä vetovoimaisuutta lisäävät asiat toteutuvat yrityksessä. Vetovoimaan panostaminen on tärkeä strateginen keino, johon myös henkilöstö tulee saada sitoutettua mukaan (Malmelin & Hakala 2012, 136).

Erityisen merkittäväksi vetovoimaisuutta lisääväksi seikaksi koetaan työhön liittyvien suhteiden laatu. Työntekijät haluavat kokea samaistuvansa ja luottavansa kollegoihinsa.

Hyvät ihmissuhteet perustuvat arvostukseen ja luottamukseen, itsearvoon ja saatuun tunnustukseen. Tämän toteutumiseksi yritykseltä vaaditaan erittäin hyvää yrityskulttuuria, jossa työntekijät saavat kasvaa, pitää hauskaa ja rakentaa keskinäistä luottamusta ja ihmissuhteita. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Työhön liittyvät suhteet perustuvat arvostukseen, luottamukseen ja hyvään vuorovaikutukseen, johon kukin voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan. Työntekijöiden väliset hyvät suhteet ja luottamus ovat myös työnantajan etu.

Toinen vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä on työympäristö. Työpaikan täytyy olla fyysisiltä ominaisuuksiltaan, kuten myös sijainniltaan, houkutteleva. Työntekijät viettävät merkittävän osan arjestaan työpaikalla ja sen halutaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä yrityksen vetovoimaisuuteen. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa työympäristön viihtyvyyteen arkisilla valinnoilla, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota tilojen siisteyteen ja omaan käytökseen kaikille yhteisissä tiloissa.

Vetovoimaisuuteen vaikuttavat myös työntekijöiden oppiminen ja palaute. Työntekijöiden tulee saada palautetta säännöllisesti ja heillä tulee olla erilaisia mahdollisuuksia kehittää osaamistaan työssään. Näin heille voi kehittyä yhä parempi ymmärrys työpaikasta kokonaisuudessaan. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Työympäristössä vallitseva oppimiseen ja palautteeseen kannustava ilmapiiri on pitkälti lähtöisin työntekijöiden käytöksestä. Oman tiedon jakaminen ja yhdessä oppiminen ovat keinoja kannustavan yrityskulttuurin lisäämiseen.

Parment & Dyhre muistuttavat myös itsenäisyyden ja oman identiteetin merkityksestä. Erilaisuutta tulisi suvaita, yksilöllisiä eroja ja vahvuuksia korostaa ja työntekijöiden omaa identiteettiä tuoda esille työssä ja tehtävien hoitamisessa. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Itsenäisyyteen ja omaan identiteettiin liittyen työyhteisö ja sen jäsenet voivat vahvistaa kollegoidensa identiteettiä erilaisuuteen kannustamisella ja jokaisen yksilöllisyyden kunnioituksella.

Vetovoimaisuuteen vaikuttavat myös työssä koettu merkitys ja hauskuus. Työllä tulee olla merkitys, sillä se edustaa intohimoa jotain asiaa kohtaan. Erilaisten ja moninaisten ihmisten ja ideoiden suvaitseminen lisää energiaa ja iloa työssä. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Myös oman työn merkityksellisyyden jakaminen kollegoiden kanssa voi edistää merkityksen kokemista ja yhtenäisyyden tunnetta työntekijöiden välillä. Työ on tekijöilleen lopulta suurelta osin arkista puurtamista, jonka viihtyisyyteen kaikki työntekijät voivat

omalla panoksellaan vaikuttaa luoden omalla käytöksellään kevyttä, hauskaa ja ystävällistä ilmapiiriä.

Myös Malmelin & Hakala (2012, 10-13) listaavat yrityksen vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, joihin lukeutuvat työolosuhteet ja työpaikan sijainti, työstä maksettava palkka, erilaiset edut ja kannustimet, työvälineiden ja työtilojen toimivuus ja laadukkuus, työsuhteen muoto ja toimenkuva sekä se, minkälaista jatkumoa ja etenemismahdollisuuksia yritys ja työnkuva tarjoavat.

Malmelin & Hakala (2012, 10-13) listauksessa vetovoimaisuustekijöistä korostuvat selkeämmin nimenomaan sellaiset asiat, joihin yrityksen johdolla on mahdollisuuksia vaikuttaa. Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa päätimme hyödyntää Parment & Dyhre (2009, 87-88) listausta vetovoimaisuustekijöistä, koska siinä korostuvat johdon osuuden lisäksi myös useat sellaiset asiat, joihin työyhteisön jäsenillä on mahdollisuuksia vaikuttaa ja joita halutaan henkilöstön osallistamisen vuoksi käsitellä.

Parment & Dyhre (2009, 87-88) listaamista, vetovoimaisuutta lisäävistä tekijöistä voidaan myös erottaa ne seikat, joihin yrityksen johto voi suoraan vaikuttaa strategisilla valinnoilla ja päätöksillä. Näihin lukeutuvat johdon merkitys, strategian kiinnitys ja selkeät arvot, työympäristö, itsenäisyys ja oma identiteetti ja osallistaminen.

Vetovoimaisuustekijöissä huomio kiinnittyy johtajuuden merkitykseen. Yrityksissä myös tiimien johtajien ja koordinaattorien tulee keskittyä johtamiseen. Onnistuneella johtamisella voidaan lisätä työnantajan vetovoimaisuutta. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Yrityksen johdolla on mahdollisuus valita, missä määrin se priorisoi näitä ja minkälaisia käytäntöjä ja linjauksia se tekee niiden tukemiseksi. Eri yrityksissä suhtaudutaan johtajuuden merkitykseen eri tavalla, mikä voi näkyä esimerkiksi esimiesten koulutuksessa ja ammattitaidossa.

Vetovoimaisuuteen vaikuttavat strategian kiinnitys ja selkeät arvot. Työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen toiminta laajemmin. Hyvässä työpaikassa organisaation tavoitteet ja strategiat viestitään selkeästi jo rekrytoinnin alkuvaiheessa. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Yrityksen laatima strategia, sen liittyminen käytäntöön ja siitä viestiminen työntekijöille vaikuttavat työnantajan vetovoimaisuuteen. Strategisilla valinnoilla yritys voi päättää esimerkiksi panostaa laadukkaaseen johtamiseen tai työntekijöiden kouluttamiseen, jotka lisäävät vetovoimaisuutta.

Työympäristöön ja työtiloihin liittyvät tekijät ovat niitä, joihin myös johto voi valinnoillaan vaikuttaa. Vaikka työntekijät olisivat järjestelmällisiä ja panostaisivat työpaikan viihtyisyyteen, he eivät voi vaikuttaa esimerkiksi työskentelytilojen kokoon, varusteluun tai tarvittavan teknologian hankkimiseen. Nämä päätökset ja valmius panostaa työympäristöön ovat johdosta lähtöisin.

Itsenäisyyttä ja omaa identiteettiä ajatellessa johdon rooli korostuu erityisesti itsenäisyyden toteutumisessa. Tähän vaikuttavat esimerkiksi se, miten itsenäisesti työntekijöiden annetaan työskennellä ja miten heidän yksilöllisyyteensä ja erilaisuuteen suhtaudutaan.

Työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi listataan myös osallistaminen. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuuksia osallistua päivittäistä liiketoimintaa koskeviin päätöksiin. Osallistamisen avulla myös johto voi saada työntekijöiltä arvokasta palautetta. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Myös osallistaminen ja erityisesti se, missä määrin johto on valmis kuulemaan työntekijöitään päätöksenteossa on pitkälti johdon valinta. Jos johto on tiiviisti sulkeutunut eikä ota huomioon työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä, ei osallistaminen toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen johdon kannattaakin huomioida työntekijöiden osaaminen, mielipiteet ja ajatukset kuulemalla heitä ja osallistamalla heidät myös yrityksen toimintaa koskevaan päätöksentekoon.

Oppiminen ja palautteen anto ovat myös tärkeä osa johdon roolia. Työntekijät haluavat saada säännöllisesti palautetta ja heillä tulee olla mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. (Parment & Dyhre 2009, 87-88.) Vaikka työntekijä pystyy omalla asenteellaan vaikuttamaan siihen, onko hänellä kiinnostusta kehittyä ammatillisesti ja jakaa oppejaan omille kollegoilleen, yrityksen johto pystyy vaikuttamaan siihen, miten se mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehittymisen. Johto päättää tarjoaako se mahdollisuutta oppimiseen esimerkiksi työajalla tai kustantamalla koulutusta, kannustaako se työntekijöitä kehittymiseen, tarjoaako yritys työntekijöille valmentavaa ohjausta tai sparrausta kollegoiden kesken.

2.5.1 Tutkimuksia vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä

Vastaavia tuloksia ja samanlaisia työpaikan vetovoimaisuuteen liittyviä tekijöitä on ilmennyt muissakin tutkimuksissa. Universum Global on tehnyt vuosittaisen suuren tutkimuksensa maailman vetovoimaisimmista työnantajista ja vuoden 2019 tutkimukseen haastateltiin liiketalouden, insinööri- ja IT-alan opiskelijoita ympäri maailmaa. Heiltä kysyttiin heidän mielestään vaikuttavimpia työnantajan ominaisuuksia, kun he miettivät

tulevaisuuden työnantajaansa. Lisäksi heiltä kysyttiin minkälaista työnantajabrändiä he eniten arvostavat. (Universum Global, 2019.)

Tutkimuksen mukaan opiskelijat tavoittelevat työtä, joka on vakaa ja turvallinen ja jota tehdään hyvän tarkoituksen puolesta. He haluavat työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa ja he haluavat olla työssään johtavassa asemassa. Lisäksi he haluavat olla työssään luovia, innovatiivisia ja yrittäjähenkisiä. (Universum Global, 2019.)

Vetovoimaisimman työnantajan ominaisuuksia olivat korkeat tulot tulevaisuudessa, ammatillinen kouluttautuminen ja kehitys, ystävällinen työympäristö, arvostus ihmisiä kohtaan, turvattu työllisyys sekä luova ja dynaaminen työympäristö. Muita ominaisuuksia olivat kilpailukykyinen peruspalkka, haastava työ, markkinoilla pärjääminen sekä johtajat, jotka kannustavat kehittymiseen. (Universum Global, 2019.)

Vaikka Universum Global (2019) tutkimuksen kohderyhmään ei kuulu hospitality-alan opiskelijat, tuloksista löytyy monia yhtäläisiä vetovoimaisuustekijöitä muihin tutkimuksiin verrattuna. Voimme siis päätellä tiettyjen vetovoimaisuustekijöiden olevan alasta riippumattomia.

Erilaisten etuuskien tarjoaminen työntekijöille on yksi keino työnantajan vetovoimaisuuden lisäämiseen. Kun organisaation vetovoimaa lisätään erilaisilla etuuksilla, ei yrityksen tarvitse kilpailla osaavista tekijöistä ainoastaan korkeiden palkkojen avulla. On tärkeä muistaa, että erilaiset etuudet vetoavat eri työntekijöihin. (Parment & Dyhre 2009, 108.)

Santiago (2019, 151-152) haastatteli tutkimuksessaan portugalilaisia, noin 1980-2000 välisenä aikana syntyneitä eri korkeakoulutason opiskelijoita ja ammattilaisia. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää brändin vetovoimaisuutta nykyisten työntekijöiden silmissä sekä brändin vaikutusta. Tutkimuksessa selvisi eri seikkoja, jotka luovat työnantajabrändistä vetovoimaisen nykyisille työntekijöille. Näitä olivat esimerkiksi työntekijän aineellisiin (palkat ja edut) ja aineettomiin (koulutus ja etenemismahdollisuudet) liittyvät ominaisuudet. Kaikkein tärkeimpänä korvauksena haastateltavat olivat kokeneet olevan kouluttautumismahdollisuudet ja sen myötä urakehitys. Suuren osan mielestä myös esimiesten johtamistyyli oli vaikuttava tekijä ja siinä erityisesti yleneminen, erilaisiin projekteihin osallistaminen, uralla edistyminen, avoimuus ja sisäinen tiedonkulku. Haastatteluissa kävi ilmi haastateltavien stressi siitä, ettei johdolla tuntunut olevan huolta lahjakkaiden työntekijöiden säilyttämisestä. Santiago teki tutkimuksen perusteella johtopäätöksen, ettei organisaation taloudellinen arvo (palkka, hyvityspaketti, työturva, ylenemismahdollisuudet) ole kyselyyn osallistuneelle

sukupolvelle ratkaiseva tekijä, joka vaikuttaisi heidän työnhakuunsa. Tämä mielenkiintoinen tulos vahvistaa sen, että työnantajan on tärkeä miettiä oma kohderyhmänsä ja ymmärtää brändin vetovoimaisuuden elementit, sillä jokaista kohderyhmää saattaa houkuttaa eri vetovoimaisuustekijät. Tämän tietoisuuden avulla organisaatiot pystyvät houkuttelemaan ja säilyttämään lahjakkaita työntekijöitä.

2.5.2 Toimialan vetovoimaisuus

Alasta riippuen eri työnantajilla on vetovoimaisuuteen liittyen haasteita, joihin voi olla tavallista vaikeampi vaikuttaa. Toimeksiantajamme tapauksessa koko hospitality-alaa koskevat haasteet vaikuttavat yrityksen vetovoimaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön matkailun toimialaraportin (2019, 16) mukaan toimialan tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset sen kasvun ja uusien työpaikkojen lisääntymisen myötä. Työvoiman saatavuusongelmat ovat kuitenkin olleet vuoden 2016 saatavuustilastojen mukaan majoitus- ja ravitsemisalalla muita aloja yleisempää. Paikoitellen osaavan työvoiman saatavuus on koitunut jopa yritysten kasvun esteeksi.

Vuoden 2020 alussa globaaliksi pandemiaksi levinnyt COVID-19-virus on vaikuttanut merkittävästi koko matkailun toimialaan niin Suomessa, kuin kansainvälisestikin. Pandemian vaikutukset tulevat varmasti näkymään tulevissa toimialaraporteissa. Tässä opinnäytetyössä emme paneudu pandemian vaikutuksiin sen tarkemmin, vaikka sen vaikutukset koko toimialaan ovat ilmeiset.

Blomme, van Rheede & Tromp saivat selville tutkimuksessaan, että yksi suurimmista haasteista hospitality-alalla on löytää ja säilyttää korkeakoulutettuja ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Eri tutkimusten mukaan kuuden vuoden jälkeen valmistumisestaan hospitality-alalle jopa 70% opiskelijoista vaihtavat alaa. Tämän on tutkittu johtuvan muun muassa alaa koskevista ennakkoluuloista, joita on pyritty vähentämään kouluissa eri toimilla. (Blomme ym. 2009, 6.) Myös uudemmassa vuoden 2019 matkailun toimialaraportissa mainitaan alan koulutustoimijoiden näkemys siitä, että erityisesti restonomit ja kokit vaihtavat usein alaa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, 19.) Eri maissa toteutetuissa tutkimuksissa ja niiden tuloksissa voi olla merkittäviäkin eroja eikä tuloksia voi yleistää koskemaan koko hospitality-alaa globaalisti.

Oikeiden osaajien väheneminen aiheuttaa alalla rekrytointiongelmia, jotka ovat vuoden 2014 jälkeen selvästi lisääntyneet: Näiden ongelmien oletetaan johtuvan työnhakijoiden osaamiseen liittyvistä syistä. Myös työpaikkaan liittyvät syyt ovat olleet keskimäärin muita aloja yleisempiä. Muita työvoiman saatavuuteen liittyviä haasteita ovat esimerkiksi

työpaikkojen sijainti, toimialan palkanmaksukyky sekä epäsäännölliset ja sesonkiluonteiset työt. (Työ- ja elinkeinoministeriön matkailun toimialaraportti 2019, 17.)

Blomme ym. (2009, 9) tutkimuksessa ilmeni, että opiskelijat, valmistuneet ja työntekijät ovat opiskelleet kyseistä alaa, sillä he ovat yksinkertaisesti halunneet työskennellä hospitality-alalla. Alalla työskenteleville hospitality-ala oli tutkimuksen mukaan elämäntapa, toisin kuin alaa opiskeleville ja juuri valmistuneille. Lisäksi alalla työskentelevät ja juuri valmistuneet olivat sitä mieltä, että hospitality-ala on ala muiden joukossa ja sillä voi tehdä itselleen elannon. Tutkimuksessa selvitettiin myös ennakkoletuksia alasta ja siinä selvisi kuinka alaa opiskelevat ja vasta valmistuneet uskovat alalla olevan hyvät kehitysmahdollisuudet. Alalla työskentelevät olivat tutkimuksen mukaan kuitenkin tästä osittain eri mieltä. Opiskelijat olivat myös muita optimistisempia alaa koskevaa palkkatasoa kohtaan. Yleisesti tutkimukseen osallistuneet olivat tyytyväisiä alalla tarjottavien töiden sisältöön. Työn ja vapaa-ajan tasapaino oli työssä olevien ja vasta valmistuneiden mielestä hyvä, mutta alaa opiskelevat olivat tästä eri mieltä.

Vuosien 2009-2016 välisenä aikana alan koulutuspaikkoja Suomessa on vähennetty, jolla on vaikutusta ammattilaisten määrään. Matkailualan työn arvostus ja alan ammatillinen koulutuksen vetovoima eivät ole nuorison keskuudessa korkealla tasolla. (Työ- ja elinkeinoministeriön matkailun toimialaraportti 2019, 19.)

Blomme ym. selvittivät motiiveja sille, miksi hospitality-alalla työskenteleminen kiinnostaa tai ei kiinnosta. Mainittuja motiiveja alan kiinnostavuuteen olivat hospitality-ala, kansainvälinen työ, haastava työ, kiva työ, kollegoiden kanssa tehtävä yhteistyö ja uramahdollisuudet. Osa tutkimukseen osallistuneista ei kuitenkaan halunnut työskennellä alalla, sillä he etsivät haastavaa ja kansainvälistä työtä, uramahdollisuuksia ja yhteistyötä työkavereiden kanssa. Syyt olivat samanlaisia ja tutkijat pohtivat syyn olevan se, etteivät opiskelijat olleet saaneet alalta muuta työkokemusta, kuin osa-aikaista ravintola-alan työtä. Tästä johtuen heillä ei vielä ollut todellista kuvaa hospitality-alalla työskentelystä. Myös tämä osoittaa, että opiskelijoilla oli positiivisemmat käsitykset alan palkkatasosta kuin alalla työskentelevillä. Palkka ei tutkijoiden mukaan kuitenkaan vaikuta hospitality-alalla työskentelemiseen. (Blomme ym. 2009, 10-12.)

Myös Christensen Huges & Rog (2008, 747-748) ovat listanneet artikkelissaan useita löytämiään hospitality-alaa koskevia käsityksiä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, miksi alaa ei koeta niin vetovoimaisena työntekijöille. Listassa ovat muun muassa johdon perinteinen tarve vähentää henkilöstökuluja minimiin, hospitality-alaan liittyvät emotionaaliset työn

vaatimukset, työn kausiluonteisuus ja siitä johtuva epävarmuus, huonot mahdollisuudet uralla etenemiseen, vuorotyöajat, jotka vaikeuttavat sosiaalista elämää sekä huono tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.

Christensen Hughes ja Rog (2008, 747-748) epäilevät alan vaatimusten ja sitouttamiseen liittyvien haasteiden vain vahvistuvan tulevaisuudessa, ellei koko alaa koskeva kuva työnantajista parane ja ongelmakohtiin ja niiden ratkaisemiseen keskitytä tehokkaasti. Myös Blomme ym. (2009, 13) puhuvat paljon siitä, miten alan opiskelijoiden ennakkoletukset hospitality-alasta pitäisi saada muutettua. Kouluilla on tässä iso rooli, mutta myös hospitality-alan työnantajien tulisi jakaa opiskelijoille entistä enemmän tietoa siitä, mitkä alan uramahdollisuudet ovat, minkälaiset ovat mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja yleisesti siitä mitä alalla työskentely oikeasti on. Koulujen ja yritysten olisikin tärkeä tehdä tällä saralla enemmän yhteistyötä vahvistaakseen opiskelijoiden tietoisuutta alasta ja sen tarjoamista työpaikoista.

Vaikka Blomme ym. ulkomainen tutkimus on vuodelta 2009, Suomen työ- ja elinkeinoministeriön tekemä toimialaraportti vuodelta 2019 vahvistaa toimialan vaikeuksien laajuuden kansainvälisesti. Alalle valmistuvat ammattilaiset vaihtavat yleisemmin alaa, mikä aiheuttaa rekrytointiongelmia alan yrityksissä. Koulutuspaikkojen vähentäminen vähentää automaattisesti ammattiin valmistuvien määrää, mikä luo työnantajille lisähaasteita oikeiden osaajien löytymiseen.

Blomme ym. (2009) tutkimuksessa sekä Christensen Huges & Rog (2008) tutkimuksessa selvisi useita syitä sille, miksi toimialaa ei koeta houkuttelevana. Tutkimuksissa mainitut alan palkkataso, epäsäännölliset työajat tai työn kausiluonteisuus sekä työpaikan konkreettinen sijainti tulivat esille myös vuoden 2019 matkailun toimialaraportissa. Voimme siis päätellä, etteivät toimialan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät ole vuosien varrella muuttuneet.

2.5.3 Työnantajan vetovoimaisuuden mittaaminen

Berthon ym. (2005, 157) tutkimuksessa haastateltiin australialaisen yliopiston opiskelijoita heidän ihannetyönantajansa ominaisuuksista ja yleisistä työnantajan vetovoimaisuustekijöistä. Tämän tutkimuksen perusteella Berthon ym. loivat 25 vaiheisen, EmpAt-mittarin (Employer Attractiveness framework) työnantajan vetovoimaisuustekijöistä, jotka jaoteltiin viiteen eri arvoryhmään: mielenkiinnon arvo (interest value), sosiaalinen arvo (social value), taloudellinen arvo (economic value), kehittymisen arvo (development value) ja soveltamisen arvo (application value).

Mielenkiinnon arvo arvioi kuinka mielenkiintoisen työympäristön työnantaja tarjoaa, miten työnantaja kehittää uusia työtapoja ja antaako se työntekijälle vapautta luovuuteen omassa työssään. Sosiaalinen arvo arvioi työnantajan tarjoaman työympäristön mielekkyyttä, hyvää työilmapiiriä ja kollegoita. Taloudellinen arvo arvioi työnantajan vetovoimaisuutta, työpaikan turvaamista ja uralla etenemisen mahdollisuuksia sekä sitä, tarjoaako se keskiarvoa korkeampaa palkkaa tai korvauspaketteja. Neljäs arvo eli kehittymisen arvo arvioi tarjoaako työnantaja työntekijälle tunnustusta, oman arvon ja itseluottamuksen kohottamista, uraa parantavaa kokemusta ja mahdollisuuksia sekä ponnahduslautoja tulevalle työuralle. Viimeinen eli viides, soveltamisen arvo arvioi antaako työnantaja työntekijälle mahdollisuuden soveltaa aikaisemmin opittua tietoa ja opettaa tätä muille kollegoille asiakaslähtöisessä ja ihmiskeskeisessä työympäristössä. (Berthon ym. 2005, 158-161.) Nämä arvot ovat laajempi käsite aikaisemmin luvussa 2.1 mainituista Ambler & Barrow (1996) esittämistä työnantajabrändiin kuuluvista työnantajan tarjoamista toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista.

Berthon ym. (2005, 168) EmpAt-mittaria voidaan käyttää nykyisille työntekijöille tarkistuslistana, jonka avulla seurataan heidän toiveitaan yrityksen muutoksista pitkällä aikavälillä. Sitä voidaan myös näyttää potentiaalisille työntekijöille. Lisäksi sitä voidaan käyttää osana työnantajabrändi-mallia, jota sekä markkinointi että henkilöstöhallinto käyttävät rekrytointistrategian laatimisessa ja toteuttamisessa. EmpAt-mittaria voidaan käyttää myös eri kohdeyleisöille tulevaisuuden tutkimuksissa.

Organisaatiot haluavat sekä houkutella uusia työntekijöitä että säilyttää nykyisen henkilökuntansa, minkä takia työpaikan markkinointi ja työnantajabrändin tärkeys kasvaa. Berthon ym. (2005, 168) mukaan tämä voidaan varmistaa ainoastaan, kun organisaatiot ymmärtävät työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät. He väittävät, että organisaatiot voivat menestyä uusien työntekijöiden houkuttelemisessa vain silloin, kun ne pyrkivät sisällyttämään nämä vetovoimaisuustekijät omaan työnantajabrändiinsä.

Työnantajan vetovoimaisuutta voidaan mitata myös osallistumalla yrityksenä esimerkiksi Great Place to Work -tutkimuksiin. Great Place To Work tekee vuosittain tutkimuksen Suomen parhaista työpaikoista. Työntekijäkokemuksen mittaamiseen käytetään Great Place to Work:n omaa Trust Index-kyselyä. Sen avulla on voitu todeta, että positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen ja sen myötä myös parantaa yrityksen tulosta. Suomen Scandicin silloisen henkilöstöjohtajan Riikka Mattilan mukaan henkilöstön positiiviseen työntekijäkokemukseen ovat vaikuttaneet seuraavat tekijät: Scandic on lisännyt työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ja kehittää itseään työssä,

Scandic pyrkii aina avoimeen vuorovaikutukseen ja jakaa kiitosta ja arvostusta jokaisen työpanoksesta, Scandic panostaa toiminnan läpinäkyvyyteen, yrityksenä he haluavat rakentaa työyhteisön, jossa jokainen kokee työllään olevan merkitystä, jokainen työntekijä voi omaa persoonaansa hyödyntämällä ilahduttaa kollegoita ja asiakkaita sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Mattilan mukaan muutokset ovat tuottaneet tulosta ja sen ansiosta yritys on vuonna 2018 ansainnut palkinnon Suomen parhaana työpaikkana. (Great Place to Work 2018.)

2.6 Aidon vetovoimaisuuden pohjalla vankka yritysidentiteetti

Yritysidentiteetti viittaa siihen, mikä yrityksessä on keskeistä, kestävä ja erottuvaa (Puusa & Tolvanen 2006, 30) sekä mitä siellä työskentelevät havaitsevat, tuntevat ja ajattelevat yrityksestään. Sen oletetaan olevan heidän yhteinen käsityksensä yrityksen arvoista ja ominaisuuksista. (Jo Hatch & Schultz 1997, 357-358.) Lievens, Van Hoye & Anseel (2007, 47) esittelevät kaksi erottelua organisaation identiteetistä. Toinen näistä identiteeteistä on organisaation jäsenten oma käsitys organisaation herättämistä mielikuvista (oma mielikuva). Toinen identiteetti on se, millaisen mielikuvan organisaation jäsenet arvioivat muilla ihmisillä olevan kyseisestä organisaatiosta (ulkoinen mielikuva).

Dutton, Dukerich ja Harquailin (1994) mukaan yrityksen ulkoisen kuvan voidaan ajatella heijastavan sitä, kuinka positiivisena tai negatiivisena yrityksen työntekijät kokevat heidän organisaationsa näyttäytyvän ulkopuolelle. Näiden tutkijoiden mielestä organisaation jäsenten omat käsitykset ja mielikuvat ovat ne, jotka organisaatio ymmärtää omana yritysidentiteettinä (organizations identity). Tämä identiteetti liittyykin siihen, mitä työntekijät kokevat työpaikassaan olevan erilaista, keskeistä ja pysyvää. (Lievens, Van Hoye & Anseel 2007, 47.)

Yrityksen ylin johto viestii yritysidentiteetin rakenteen yrityksen muille jäsenille. Organisaatiokulttuuri, työpaikkakokemus, sosiaaliset vaikutteet ja muut ulkoiset tekijät kuitenkin vaikuttavat siihen, miten työntekijät tulkitsevat ja toteuttavat sitä. (Jo Hatch & Schultz 1997, 357-358.) Mitä vahvemmin yrityksen jäsenet tunnistavat yritysidentiteetin, sitä varmemmin he yhdistävät itsensä organisaatioon ja ovat siten sitoutuneempia itse organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Puusa & Tolvanen 2006, 31).

Jotta yritys voi olla vetovoimainen, sen tulee tuntea itsensä, tietää selkeästi mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus ja missä se onnistuu muita paremmin (Parment & Dyhre 2009, 91). Organisaation tulee olla selvillä siitä, millainen sen todellinen identiteetti on voidakseen esitellä itsensä todenmukaisesti, johdonmukaisesti ja tehokkaasti sellaisella

tavalla, joka vetoaa niin nykyisiin kuin tuleviinkin työntekijöihin (Parment & Dyhre 2009, 89).

Yrityksen maine ja sen vetovoimaisuus rakentuvat vahvasti sen identiteetin pohjalle. Maineeseen ja vetovoimaisuuteen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen arvot, sen julkisuuskuva, viestintä sekä sen tarjoaman asiakaspalvelun ja tuotteiden laatu. (Malmelin & Hakala 2012, 10-13.)

Kun organisaation toiminta on itsessään johdonmukaisella perustalla, yrityksen johdonmukaisuuden luominen on huomattavasti helpompaa. Vahvan yritysidentiteetin voidaan ajatella sitovan koko yritystä yhteen. Hyvän kommunikoinnin avulla yrityksessä varmistetaan, että kaikki tietävät mitä organisaatio edustaa ja mihin se pyrkii. Yhteiset tavoitteet tiedostamalla yrityksen eri toimijat voivat työskennellä johdonmukaisemmin yhteisten tavoitteiden eteen. (Parment & Dyhre 2009, 90.)

2.7 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri ja yritysidentiteetti liittyvät tiiviisti toisiinsa (Parment & Dyhre 2009, 92). Organisaatiokulttuurin käsite on ollut 1970-1980 -luvulta lähtien sen vaikuttavuuden lisäksi myös hyvin kiistanalainen ja vaikeasti määriteltävissä oleva termi, jota on tulkittu monin eri tavoin. Vaikka käsitteeltä puuttuu selkeä ja yhtenäinen määritelmä, voidaan useita yhteisiä teemoja tunnistaa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. (Linnenluecke & Griffiths 2010, 358.)

Kun yrityksen identiteetti on vahva ja arvovaltainen (authoritative) se voi toimia ohjenuorana, jonka mukaan yrityksen strategia ja tavoitteet linjataan. Organisaation selkeys vahvistaa niitä linjauksia, joiden mukaan yritys toimii eri tilanteissa. Jos yrityksen organisaatiokulttuuri ja sen identiteetti ovat vahvoja, on sen päätöksenteko perustellumpaa ja nopeampaa. (Parment & Dyhre 2009, 92.)

Scheinin mukaan kulttuurin rakentumiseen vaikuttavat kolme eri lähdettä. Ensinnäkin organisaation perustajan henkilökohtaiset uskot, arvot ja omat oletukset organisaatiota kohtaan vaikuttavat tietynlaisen kulttuurin syntymiseen. Organisaation kulttuuri rakentuu myös niistä oppimiskokemuksista, joita organisaation jäsenet ovat organisaation kehittymisen myötä saaneet. Lisäksi ne uskot, arvot ja oletukset, joita uudet organisaation jäsenet tuovat mukanaan vaikuttavat organisaation kulttuuriin. Vaikka näillä kaikilla lähteillä on suuri vaikutus organisaatioissa vallitsevaan kulttuuriin ja sen syntyyn, kaikkein tärkein vaikutus on kuitenkin itse organisaation perustajilla. Perustajat eivät ainoastaan

määrittele organisaation arvoja ja missiota vaan myös valitsevat organisaation jäsenet. (Schein 2010, 219.) Organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta keskeisenä pidetään organisaation arvoja. Arvoja ja missiota käsittelemme tarkemmin luvussa 4.2.1.

Pohjimmiltaan organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa sen kaikkiin toimiin (Parment & Dyhre 2009, 92). Se voi tuoda sekä vakautta että jäykkyyttä toimintaan, riippuen organisaatiossa tehdyistä kulttuurisista päätöksistä (Schein 2010, 3). Mitä enemmän työntekijät kuitenkin pitävät organisaatiossaan vallitsevasta kulttuurista, sitä paremmin he suoriutuvat työstään ja välittävät yrityksestä positiivisempaa kuvaa myös ulospäin eri sidosryhmille (Parment & Dyhre 2009, 92). Työnantajan identiteetti ja organisaatiokulttuuri heijastuvat suoraan työnantajabrändistä ja organisaation nykyiset työntekijät ovat sen tärkeimmät brändilähettiläät (Santiago 2019, 144).

Organisaatiokulttuuria pidetään usein tärkeimpänä syynä sille, miksi muutoksen toteuttaminen organisaatiossa ei onnistu. Vaikka muutoksen toteuttamiseen tarvittavat työkalut, tekniikat ja strategiat olisivatkin kunnossa, ei todellinen muutos tapahdu, jos yrityksen kulttuuri ei pohjimmiltaan salli sitä. Yrityksessä muutoksen tapahtumisen uskotaan olevan vahvasti riippuvainen organisaation arvoista, sen ideologisista perusteista sekä organisaatiokulttuurista. (Linnenluecke & Griffiths 2010, 359.)

Kulttuuri ja johtajuus linkittyvätkin tiiviisti toisiinsa. Yleensä organisaatioissa vallitseva kulttuuri on viime kädessä sen perustajien määrittelemä, toiminnan mukaan kehittynyt, toimintaan sulautunut tai johtajien toimesta manipuloitu käyttäytymismalli. Organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria täytyy pystyä muokkaamaan, mikäli se todetaan tehottomaksi. Tämän takia johtajuus ja kulttuuri kulkevatkin käsi kädessä ja ovat koko johtamisen ydin. (Schein 2010, 3.) Juuri tämän ajatuksen vuoksi työn toiminnallisessa osuudessa paneudutaan organisaatiokulttuuriin, yrityksen arvoihin ja johdon rooliin organisaatiokulttuurin rakentamisessa.

3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat työntekijän kaikki kohtaamiset ja kokemukset koko hänen työntekijämatkansa ajalta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat varsinaisen työsuhteen lisäksi aika ennen työn alkamista ja aika työn päättymisen jälkeen. (Plaskoff 2017, 137-138.) Organisaatioon kuuluville ihmisille työntekijäkokemus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, millaista yrityksessä on työskennellä (Morgan 2017, 7).

Työntekijäkokemus voi myös olla strateginen valinta, jolla on muitakin tavoitteita kuin vain mukava ja viihtyisä työpaikka. Strategisten tekojen avulla voidaan suunnitella ja tarjota organisaation kulttuurin mukaisia työntekijöille ominaisia kokemuksia. (Lee Yohn, 2018.)

Työnhakijat vertailevat työnantajia toisten kokemusten perusteella samalla tavalla kuin asiakkaat vertailevat eri tuotteita. (Lee Yohn, 2018.) Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa ja sen määrittelyssä käytetäänkin usein myös vertausta asiakaskokemukseen. Siinä, missä asiakaskokemuksessa on kyse asiakkaan ja brändin välisestä suhteesta, on työntekijäkokemus työnantajan ja työntekijän välinen. Jacob Morgan ei kuitenkaan tyydy näin yksiselitteiseen vertailuun, vaan peräänkuuluttaa kattavampaa ja osuvampaa määrittelyä. Hänen mielestään työntekijäkokemusta tulisi tarkastella niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. On sekä yrityksen että työntekijän etu, että kokonaisuudessa huomioidaan molemmat tekijät, sillä työntekijäkokemus ei koskaan synny vain yhden osapuolen vaikutuksesta. (Morgan 2017, 7.)

Tässä luvussa keskitytään siihen, miten eri tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen, miten onnistunut työntekijäkokemus rakentuu, mitä strategisia keinoja organisaatiot voivat käyttää mahdollistaakseen onnistuneen työntekijäkokemuksen ja miten työntekijäkokemusta voi kehittää.

3.1 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ympäristöt

Jacob Morgan huomasi, että erilaiset ja eri kokoiset yritykset ympäri maailmaa keskittyivät työntekijäkokemuksessa erityisesti kolmeen osa-alueeseen, joita hän kutsuu yhteisellä nimityksellä ympäristöiksi (environments). Hänen mukaansa työntekijäkokemukseen vaikuttavat fyysinen ympäristö, teknologinen ympäristö sekä kulttuurinen ympäristö. (Morgan 2017, 12.)

Tässä luvussa esitellään Morganin ajatuksia näistä kolmesta ympäristöstä, niiden kehittämisestä ja vaikutuksesta työntekijäkokemukseen. Morgan erottelee työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät näiden ympäristöjen mukaisesti ja esittelee

hyvin konkreettisia keinoja kokemuksen kehittämiseen. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä voi luokitella monin eri tavoin. Morganin kolmeen ympäristöön jaottelu on mielestämme selkeä, konkreettinen ja vahvasti sidoksissa käytännön työelämään erityisesti hänen esittelemien kehittämisen keinojen takia. Näistä syistä nämä työntekijäkokemukseen vaikuttavat ympäristöt ja niiden kehittämisen keinot esitellään juuri Morganin huomioiden mukaan.

3.1.1 Fyysinen ympäristö

Morganin (2017, 59) mukaan fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan nimenomaan sitä ympäristöä, jossa työntekijä todellisuudessa työtään suorittaa. Se pitää sisällään niin työpisteen kuin koko työpaikkaan ja esimerkiksi sen sisustukseen, työpaikkaruokailuun ja muuhun työympäristöön kuuluvat seikat. Työtiloilla voidaan vaikuttaa työntekijän luovuuteen, sekä tämän sitoutumiseen ja yritykseen koettuun yhteyteen. Morganin mukaan työpäivät on mukava viettää ympäristössä, joka inspiroi. Loistava työympäristö edustaa myös positiivisesti koko yritystä. Parment & Dyhre (2009, 116-117) listaavat työympäristön myös yhdeksi työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavaksi seikaksi. Tämä osoittaa, että työympäristö ei vaikuta ainoastaan työntekijäkokemukseen, vaan myös työnantajan vetovoimaisuuteen.

Yrityksen täytyy kiinnittää huomiota neljään pääkohtaan, jos se haluaa luoda työntekijöilleen loistavan työympäristön. Ensinnäkin, yrityksen tulisi toivottaa työpaikalle tervetulleeksi myös vieraat ja ystävät. Morgan on tarkkaillut useita yrityksiä, jossa näin toimitaan ja hänen huomioidensa mukaan näissä yrityksissä kiinnitetään enemmän huomiota työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kun yritykset ovat läpinäkyviä, niiden tulee kiinnittää vahvemmin huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, yhteisöllisyyden ja moninaisuuden luomiseen. Työpaikat eivät ole enää vain toimistoja vaan pikemminkin työntekijäkokemuksen keskuksia. Niiden halutaan herättävän ylpeyttä, siellä työntekijät voivat iloita, inspiroitua, kokea kunnioitusta ja uteliaisuutta. Kun työntekijät kokevat ylpeyttä työpaikastaan, he myös haluavat esitellä sitä muille. (Morgan 2017, 60-62.)

Toiseksi yrityksen tulisi tarjota joustavuutta osana loistavan työympäristön luomista. Joustavuus liittyy nimenomaan perinteisen työpäivän murrekseen, jossa työpäivät ovat yhä vähemmän vain selkeitä, yhdeksästä neljään toimistolla tapahtuvia päiviä. Kun työpaikat muuttuvat jatkuvasti esimerkiksi teknologian mukana, erilaiset vaihtoehtoiset työskentelytavat ja joustavuus ovat vääjäämättä edessä jollakin tavalla. Vaikka esimerkiksi etätö ei olekaan vaihtoehto kaikille, tulisi yrityksen pyrkiä tarjoamaan joustavuutta työntekijöille sen mukaan, mikä on mahdollista. Joustavuuden hyötyihin

voidaan katsoa esimerkiksi tuotteliaisuuden lisääntyminen, poissaolojen vähentyminen, säästöt kustannuksissa sekä työntekijöiden lisääntynyt tyytyväisyys. Joustavuuden lisäämisellä organisaatio voi osoittaa muutoskykyä ja edistyksellistä ajattelua. (Morgan 2017, 64-66.)

Kolmantena seikkana, joka parantaa yrityksen työympäristöä, Morgan (2017, 67-68) mainitsee yrityksen arvot. Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa, jotka ohjaavat sen kulttuuria ja toimia siihen suuntaan, johon yritys haluaa mennä. Näiden arvojen tulisi myös heijastua sen työympäristöön. Olisi ristiriitaista, jos esimerkiksi yrityksen tärkeimmäksi arvoksi on nimetty hauskuus, mutta sen toimistossa hauskuus loistaisi poissaolollaan ja tilalla olisi muodollisuutta, jäykkyyttä, värittömät, tylsät työtilat ja onnettoman näköisiä työntekijöitä. Ei riitä, että organisaatiossa on kirjattuna arvot, joita kommunikoidaan työntekijöille, vaan niiden tulee olla myös fyysisesti ilmeneviä niissä tiloissa, missä työntekijät työskentelevät.

Arvojen näkyminen työympäristössä osoittaa yrityksen rehellisyyttä ja kulttuuria, sen todellista sitoutumista työntekijöihinsä ja sitä, edustaako organisaatio todella sitä mitä se lupaa (Morgan 2017, 69). Arvot ja niiden näkyminen vaikuttavat työntekijän kokemukseen, sillä työntekijät kokevat olonsa mukavammaksi sellaisessa yrityksessä, jonka arvot vastaavat heidän henkilökohtaisia arvojaan (Finegan 2000, 149-150).

Neljänneksi yrityksen tulisi hyödyntää useita eri työtilavaihtoehtoja. Työntekijöillä tulisi olla sellaiset tilat, jotka mahdollistavat heille työnteon parhaalla mahdollisella tavalla. Jos yrityksessä on useita erilaisia toimistoja, avoimia tiloja ja loungeja, ruokailutiloja ja kahviloita, on työntekijöillä paremmat mahdollisuudet valita juuri se tila, missä heidän työskentelynsä on milloinkin kaikkein tehokkainta ja tuloksellisinta. (Morgan 2017, 70-71.) Erilaisiin työtiloihin panostamalla yritys voi osoittaa ymmärtävänsä, kuinka sen työntekijät työtään tekevät sekä mahdollistaa työntekijöitään tekemään parasta mahdollista työtä. (Morgan 2017, 74.)

3.1.2 Teknologinen ympäristö

Teknologialla on aivan ilmeinen vaikutus organisaatioihin. Sitä käytetään kommunikointiin, yhteydenpitoon, yhteistyöhön ja lukuisien eri tehtävien hoitamiseen. Kaikki työssä käytetyt teknologiaan liittyvät laitteet ja ohjelmat muodostavat työntekijäkokemukseen vaikuttavan teknologisen ympäristön. Jos yrityksessä halutaan panostaa loistavan teknologisen ympäristön luomiseen, tulee sen kiinnittää huomiotaan erityisesti kolmeen seikkaan. (Morgan 2017, 77-78.)

Teknologiseen ympäristöön panostettaessa yksi huomioitavista asioista on teknologian saatavuus kaikille. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei se tule rajanneeksi joitain tiettyjä henkilöitä tai osastoja teknologisten mahdollisuuksien ulkopuolelle. Teknologiset seikat ja niiden jakautuminen tasapuolisesti vaikuttavat usein myös suoraan työn joustavuuteen ja esimerkiksi etätöiden mahdollisuuksiin. Tämä puolestaan vaikuttaa usein myös kokonaisvaltaisesti työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 78-79.) Kun yritys panostaa siihen, että teknologia on tasapuolisesti saatavilla kaikille, se osoittaa teknologista sopeutumistaan, haluaan innovaatioiden edistämiseen sekä yhteistyöhön ja kommunikointiin koko organisaatiossa (Morgan 2017, 81).

Teknologisen ympäristön parantamisessa Morgan (2017, 82-83) mainitsee toisena pääkohtana kuluttaja-asteen teknologian, jolla tarkoitetaan nimenomaan yksittäisille käyttäjille, työntekijöille tai kuluttajille laadittua teknologiaa. Yksilöille suunnatun teknologian tulisi olla niin hyvin suunniteltua ja käytännöllistä, että työntekijä voisi kuvitella käyttävänsä vastaavaa myös työn ulkopuolella. On ristiriitaista, jos työntekijät käyttävät omassa elämässään sujuvasti uutta teknologiaa, mutta töissä käyttävät järjestelmät laahaavat pahasti jäljessä eivätkä ole käyttäjälähtöisiä. Tällaisella kuluttaja-asteen teknologiaan panostamisella yritys voi osoittaa ennakointia, luoda työkokemuksesta modernimpaa sekä mahdollistaa työntekijöidensä tehokkuutta ja sitoutumista.

Kolmantena kohtana teknologisen ympäristön parantamisessa mainitaan työntekijöiden tarpeiden huomioiminen. Teknologisia valintoja tehdessä ei voida vain sokeasti edetä tietyn vaatimuslistan kanssa vaan päätöksiin tarvitaan ymmärrystä siitä, miten ja miksi työntekijät todellisuudessa työskentelevät. Teknologiaan ja henkilöstöön liittyviä asioita yrityksessä tulisikin miettiä myös yhdessä, jotta teknologia todella vastaisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden tarpeita. Työntekijöiden tarpeiden huomioimisella yritys osoittaa kuuntelevansa henkilöstöään sekä mahdollistaa työntekijöiden parhaan mahdollisen työpanoksen. (Morgan 2017, 84-85.) Myös Maula & Maula (2019, 41) korostavat sitä, kuinka merkittävää työntekijöiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen on työntekijäkokemuksen syntyminen ja kehittymisen kannalta.

3.1.3 Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurisella ympäristöllä tarkoitetaan sitä yrityksessä vallitsevaa ympäristöä, jota ei voi konkreettisesti havaita katseella tai kosketuksella, vaan se tunnetaan. Kulttuurinen ympäristö on ne tunteet ja tunnelma, jonka työpaikka ja organisaatio herättävät sekä ne teot, joista nämä muodostuvat. Yrityksen kulttuuri määrittää sen, miten sen työntekijöitä kohdellaan, minkälaisia tuotteita ja palveluita se tarjoaa ja keitä yrityksellä on

yhteistyökumppaneina. Kulttuurin syntyminen organisaatiossa on väistämätöntä, sellainen on vaikka yritys ei kiinnittäisi mitään huomiota sen luomiseen. Juuri siksi yrityksen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota hyvän kulttuurin luomiseen. (Morgan 2017, 89.)

Morganin mukaan yrityksen tulee keskittyä erityisesti kymmeneen ominaisuuteen, jos se haluaa luoda menestyksekkään kulttuurin. Ensinnäkin, yritys pitäisi nähdä positiivisesti. Yritykseen kohdistuvat negatiiviset ajatukset ja puheet alkavat helposti vaikuttaa työntekijälle syntyvään kokonaisvaltaiseen työntekijäkokemukseen. Elämme yhä läpinäkyvämmäksi muuttuvassa maailmassa, jossa myös yrityksiä arvioi huomattavasti sen työntekijöitä laajempi joukko ihmisiä. (Morgan 2017, 90.) Se, miten yritys nähdään, kertoo siitä, minkälainen vaikutus sen toiminnalla on ympäröivään maailmaan. Se viestii myös työnantajan ylpeydestä ja työnantajabrändistä. Toiseksi, yrityksen pitäisi varmistaa, että kaikki kokevat olonsa arvostetuiksi. Työntekijöiden ei tulisi kokea heidän rooliaan merkityksettömäksi yrityksessä. (Morgan 2017, 95-96.) Parment & Dyhre (2009, 87-88) luettelevat työssä koetun merkityksen myös vetoimaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Hyvän kulttuurin luomiseen vaikuttavista ominaisuuksista kolmantena Morgan mainitsee todellisen, oikeutetun tunteen tarkoituksesta. Tarkoituksen kokemus lisää työntekijöiden yhteyttä organisaatioon. (Morgan 2017, 100.) Tarkoituksen tunne viestii yhteydestä ja sitoutumisesta organisaatioon, sekä siitä, että työntekijän ja organisaation arvot ovat linjassa keskenään (Morgan 2017, 106). Neljänneksi Morgan (2017, 107-109) muistuttaa, että työntekijöiden tulee tuntee olevansa osa tiimiä. Organisaation jäsenet haluavat kuulua joukkoon, olla osa jotakin yhdessä kaltaistensa kanssa. Myös yhteenkuuluvuuden tunne ja muilta saatu tuki ovat kaivattuja. Tiimihenkeen ja yhteenkuuluvuuteen panostamalla yritys voi luoda yhtenäistä ja lämmintä ilmapiiriä, luottamusta ja turvallisuuden tunnetta.

Viides kulttuurista ympäristöä ja sen kehittämistä koskeva huomio liittyy monimuotoisuuteen ja mukaan ottamiseen. Näiden yhdistelmän voidaan kiteyttää tarkoittavan sitä, että moninaisuus kuvaa niitä keskenään erilaisia ja erilaisista taustoista tulevia, yksilöllisiä ihmisiä, jotka kaikki mukaan ottamalla halutaan yhdistää yhteiseksi tiimiksi. Näin kaikki, erilaiset ihmiset halutaan saada toimimaan hyvin yhdessä. Tämän onnistuessa yritys osoittaa kykyään luoda avoin ja lämmin ilmapiiri sekä näyttää kunnioittavansa ja arvostavansa erilaisia ihmisiä osana samaa organisaatiota. (Morgan 2017 109 & 111.) Parment & Dyhre (2009, 87-88) kuvaavat vetoimaisina, erinomaisina työpaikkoina sellaisia, joissa työntekijöiden erilaisuutta ja yksilöllisyyttä suvaitaan ja siihen kannustetaan.

Kuudenneksi Morgan (2017, 112-114) huomioi sen, että työntekijät ovat valmiita suosittelemaan työpaikkaa myös ystävilleen ja ehdottavat näitä yritykselle uusiksi työntekijöiksi. Tämä viestii siitä, että työntekijät aidosti viihtyvät organisaatiossa ja ovat uskollisia ja sitoutuneita siihen. Seitsemäs tärkeä ominaisuus onnistuneessa kulttuurisen ympäristön luomisessa on mahdollisuus oppia uusia asioita ja siihen tarvittavat resurssit ja kehittyminen. Uuden oppiminen mahdollistaa kasvun niin ihmiselle, kuin työntekijällekkin. Jatkuvan kehittymisen avulla mahdollistetaan se, etteivät työntekijät lakkaa oppimasta uutta ja sopeutumasta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Se estää tylsistymistä, avaa uusia mahdollisuuksia ja lisää myös tunnetta onnistumisesta ja menestyksestä. (Morgan 2017, 114-115.) Oppimisen mahdollistava kulttuurinen ympäristö viestii yrityksen urakehityksen ja kasvun mahdollisuuksista, työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisestä ja yrityksen panostamisesta henkilöstöön (Morgan 2017, 120). Tällä seikalla, joka Morganin mukaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen, on Malmelin & Hakala (2012, 10-13) mukaan mahdollista vaikuttaa myös työnantajan vetovoimaisuuteen. Heidän mukaansa yrityksen vetovoimaisuus voi riippua siitä, pystyykö se tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia toteuttaa heille tärkeitä päämääriä.

Yrityksen tulisi myös olla kaikille työntekijöilleen tasapuolinen. Tämä on selvä osoitus siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Tämän onnistuessa se vahvistaa yrityksen kulttuurista ympäristöä positiivisesti. (Morgan 2017, 120 & 122.) Tämän seikan Morgan mainitsee kahdeksantena listassaan.

Morganin mielestä yrityksen kulttuuriseen ympäristöön vaikuttaa se, ovatko yrityksen johtajat myös valmentajia ja mentoreita organisaatiossa (Morgan 2017, 122). Yrityksessä johtajien roolin ei tulisi olla vain kuvitteellisen pyramidin huipulla, jota kohti kaikki muut työntekijät kulkevat. Sen sijaan yrityksen johdon tulisi olla alimmalla tasolla, valmiina nostamaan työntekijöitä ylemmäs tukemalla, auttamalla ja ohjaamalla heitä valmentajan ja mentorin tavoin. Tällaisen toteutuminen osoittaa, että yrityksessä on onnistuttu löytämään oikeat henkilöt johtotehtäviin ja johtajat ovat valmiita näkemään vaivaa työntekijöidensä menestymisen eteen. (Morgan 2017, 123.) Viimeinen kohta Morganin (2017, 124-126) listassa käsittelee yrityksen omistautumista työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Edistykselliset organisaatiot ymmärtävät, että heidän vastuulleen kuuluu myös työntekijöistä huolehtiminen, ei ainoastaan työn tarjoaminen. Tällä yritys voi osoittaa todellista sitoutumista työntekijöidensä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

3.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Morgan (2017, 9) muistuttaa työntekijäkokemuksen subjektiivisuudesta, johon vaikuttavat ihmisten tunteet, käsitykset, erilaiset asenteet ja käyttäytyminen. Juuri tässä piileekin kokemukseen liittyvä haaste; jos kaikki työntekijät käyttäytyisivät samalla tavalla ja kokisivat asiat samoin, olisi yritysten varsin helppoa luoda aina onnistuneita työntekijäkokemuksia. Vaikka tehtävä onkin haasteellinen, yritysten ei kuitenkaan kannata luovuttaa sen edessä.

Albertan hallituksen teettämässä tutkimuksessa (2003) selvitettiin kanadalaisten työntekijöiden kokemuksia siitä, mitä he pitävät työssä tärkeänä. Vastausten perusteella työn mielenkiintoisuus, kunnioittava kohtelu työssä, tunne siitä, että voi saavuttaa jotain sekä hyvä vuorovaikutus kollegoiden välillä nousivat tärkeimpien asioiden joukkoon. (Christensen Hughes & Rog 2008, 748.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään työpaikan ja itse suoritettavan työn merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta työntekijäkokemukseen.

Samankaltaisia vastauksia selvisi myös huomattavasti laajemmassa Towers & Perrinin kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa kanadalaisten rekrytointiin vaikuttaviksi seikoiksi todettiin muun muassa työn ja muun elämän tasapaino, työn haastavuus, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, työkaverit sekä organisaation maine hyvänä työnantajana. (Christensen Hughes & Rog 2008, 748.)

Parment & Dyhre (2009, 116-117) esittelevät kirjassaan tutkimuksen, jonka mukaan työntekijöiden lähtöön vaikuttavat eniten matala palkka, vähäinen vaikutus päätöksentekoon, epämieluisat työajat, työympäristö ja työtehtävät. Lähtöön vaikuttavat myös koettu arvostus ja saatu palaute, urakehitys, organisaatiokulttuuri sekä ilmapiiri kollegoiden ja esimiehen kanssa. Toisen tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä työn vaihtamiseen liittyvistä syistä on mahdollisuus saada haastavampi ja kiinnostavampi työ. Työntekijät kokevat tärkeäksi myös sen, että työtehtävät vastaavat heidän osaamistaan ja kokemustaan. Näistä työkokemukseen vaikuttavista tekijöistä useat ovat sellaisia, joihin yrityksen johdolla olisi mahdollisuuksia vaikuttaa.

Malmelin & Hakala (2012, 15) kertovat kirjassaan vetovoimaisuuden kriteerien tutkimisesta. Esimiesten tärkeimpinä kriteereinä oli kokea työnsä haastavana ja innostavana ja saada työskennellä yrityksessä, jonka toiminta-ajatuksen kokevat inspiroivana. Tutkimuksessa nämä viisi seikkaa korostuivat vetovoimaista työtä määritteleviksi: Innovatiivisuus ja uusien tuotteiden ja palveluiden luominen, avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin ja hyvään johtamiseen panostaminen, riittävä korvaus

tehdystä työstä ja tuloksellisen työpanoksen huomioiminen niin henkisesti kuin materiaalisessa palkitsemisessa, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen sekä mahdollisuus sovittaa henkilökohtaiset sitoumukset yhteen työn kanssa. Tästä voimme päätellä, että nämä työn vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät ovat myös niitä, jotka muokkaavat työntekijälle syntyvää työntekijäkokemusta.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa suuresti myös työntekijän osallistaminen. Osallistaminen on koko organisaation sisällä laajaa, monitasoista ja tasa-arvoista. Tärkeintä on se, etteivät johtoportaan työntekijät tee yksin toimintaan liittyviä päätöksiä tai mieti ratkaisuja ongelmiin vaan nämä tehdään yhdessä eri osastojen työntekijöiden kanssa. Tämän ansiosta päätökset ja suunnitelmat ovat kannattavia, kun koko organisaation ammattilaiset ovat osallistuneet toiminnan kehitystyöhön. Lisäksi työntekijät ovat omistautuneita ja sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa. (Plaskoff 2017, 139.)

3.3 Työntekijän ymmärtäminen

Työntekijäkokemus alkaa syvästä työntekijän ymmärryksestä ja heidän tarpeistaan organisaatiossa (Plaskoff 2017, 138). Myös Morgan (2017, 9) pitää työntekijäkokemuksen kannalta ratkaisevana sitä, että yritys todella tuntee työntekijänsä. Plaskoff (2017, 138) mukaan ymmärrykseen voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä, josta on hyötyä monella eri tavalla. Kysely antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda mielipiteensä esille ja herättää keskustelua myös muiden työntekijöiden kanssa omista kokemuksistaan ja toiveistaan työtään kohtaan. Kyselyn avulla työntekijät myös sitoutuvat prosessiin alusta alkaen saamalla heidän äänensä kuuluviin. Sen avulla työnantaja saa ymmärryksen työntekijän matkaan vaikuttavista tekijöistä ja se pystyy asettumaan työntekijän asemaan organisaatiossa.

Morgan vertaa organisaation toimintaa matkatoimistoon. Hyvää matkaa suunniteltaessa agentin tulee selvittää hyvin perusteellisesti se, kuka asiakas on ja minkälaisia toiveita hänellä on matkasta. Näin agentti pystyy suunnittelemaan ikimuistoisen matkan, joka vastaa nimenomaan tietyn asiakkaan tarpeita. Samalla tavalla yrityksen tulisi keskittyä työntekijöihin tutustumiseen ja selvittää perusteellisesti keitä he ovat. (Morgan 2017, 9.)

Työntekijän tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen on edellytys hyvän työntekijäkokemuksen kehittymiselle. Jotta työnantaja pystyy ymmärtämään työntekijänsä, hänen täytyy pystyä olemaan empaattinen ja sen myötä asettumaan täysin työntekijän asemaan. Työntekijän ymmärtäminen on kokonaisvaltaista ymmärrystä työntekijän tarpeista suhteessa heidän elinympäristöönsä, heidän koko tarinansa

menneestä nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Maula & Maula 2019, 41.) Työntekijöiden ymmärtämisen apuna voidaan käyttää myös konkreettisia keinoja, esimerkiksi erilaisten karttojen käyttämistä. Voidaan piirtää matkaa kuvaava kartta, johon merkataan matkan hyvät ja huonot hetket. Henkisessä kartassa kuvataan minkälaisia tunteita ja ajatuksia työntekijä kokee ja mitä hän näkee missäkin vaiheessa matkaa. Tällaisen empatiakartan avulla työnantaja astuu työntekijän kenkiin ja pyrkii ajattelemaan ja kokemaan matkan aikana koetut asiat työntekijän tavoin. (Plaskoff 2017, 139.) Maula & Maula (2019, 41) kehottavatkin johtajia tietoisesti kehittämään empatiataitojaan liiketoiminnassa parantaakseen työntekijöiden ymmärrystä ja sen avulla heidän työkokemuksensa parantamista.

Parment & Dyhre (2009, 112) muistuttavat työntekijän ja työnantajan tavoitteiden kohtaamisen tärkeydestä. Kun yrityksessä pyritään löytämään keinoja organisaation tavoitteiden ja yksilön tavoitteiden yhteensovittamisessa, voidaan hyödyntää seuraavia kysymyksiä:

Mitkä ovat työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja missä määrin organisaatiossa voidaan edesauttaa näiden toteutumista? Mitä näistä tavoitteista voidaan täysin tai osittain toteuttaa organisaatiossa? Mitä tavoitteista ei voida toteuttaa tässä organisaatiossa? Onko joku toinen organisaatio, esimerkiksi kilpailija, joka voisi toteuttaa näitä tavoitteita?

3.4 Sukupolvien erot ja niiden vaikutus työntekijöiden odotuksiin

Työpaikalla saattaa olla tällä hetkellä samaan aikaan töissä neljän eri sukupolven edustajia (Plaskoff 2017, 136.) ja jokaisella on työpaikasta eri odotukset ja näkemykset (Bova & Kroth 2001, 57). Näitä odotuksia muokkaa heidän oman sukupolvensa historia. Erityisesti hospitality-alalla kilpailu oikeista osaajista on kovaa ja työnantajien täytyisi osata ymmärtää jokaisen sukupolven eri vaatimukset ja työtavat. Nykypäivänä yrityksen täytyykin panostaa erityisesti yrityksen ja työntekijän väliseen suhteeseen pystyäkseen kilpailla muiden yritysten kanssa vetovoimaisuudesta. (Plaskoff 2017, 136.)

X-sukupolvi on noin vuosien 1965-1980 välisenä aikana syntynyt sukupolvi. Heille on tavallista vaihtaa työpaikkaa nopeaan tahtiin. Heitä motivoivat eniten taloudelliset edut kuten palkka ja bonukset. Lisäksi he arvostavat joustavia työaikoja, työpaikan hyvää sijaintia, mielenkiintoista työkuiltuuria ja arvovaltaa. Toimiston viihtyvyys ja sen tarjoamat palvelut kuten kuntosali ja lastenhoitopalvelu vaikuttavat vahvasti yrityksen vetovoimaisuuteen. X-sukupolven edustajille on tärkeää pystyä kehittymään työssään ja he haluavatkin työnsä olevan jatkuvasti haastavaa ja monipuolisesti opettavaista. (Bova & Kroth 2001, 57-58.)

Y-sukupolvi on noin vuosien 1980 ja 2000 välisenä aikana syntynyt sukupolvi, joita kutsutaan myös nimellä millennialit (Erickson 2008, 6). Millennialit ovat erittäin suuri sukupolvi (Erickson 2008, 7.), joiden tarpeet ja odotukset niin työpaikalta kuin työltä ovat monin tavoin erilaiset kuin aiempien sukupolvien (Parment & Dyhre 2009, 109). Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut täysin internetin kanssa. Tämän takia he ottavat teknologian kanssa yhteistyön itsestänselvyytenä ja osaavat mukautua jatkuvasti kehittyvään teknologiaan. (Santiago 2019, 145.) He vaativat avointa kommunikointia, sillä he ovat kasvaneet nopean, avoimen ja suoran viestinnän keskellä ja pitävät sitä itsestänselvyytenä (Parment & Dyhre 2009, 92).

Y-sukupolvi tulee dominoimaan työmarkkinoita ainakin seuraavat 40 vuotta (Erickson 2008, 6.) ja vuodesta 2020 eteenpäin Y-sukupolven arvioidaan muodostavan jo yli 50 % työvoimasta, kun taas 2025 vuoteen mennessä heidän osuutensa ajatellaan kattavan jopa 75 % työvoimasta (Morgan 2017, 28). Samassa organisaatiossa työskenteleminen vuosikymmenestä toiseen ei ole heidän mielestään enää houkuttelevaa. Monet eri tekijät ajavat nuoria ammattilaisia vaihtamaan työpaikkaa. Parment & Dyhre erottelevat tärkeimpinä syinä pelon jumiutumista, tarpeen saada kokemusta eri aloilta, jotta työntekijän CV kasvaisi mahdollisimman laajaksi, sekä halun itsensä toteuttamiseen erilaisissa ympäristöissä, eri maissa ja kulttuureissa sekä eri aloilla. Mikäli organisaatio ei pysty vastaamaan näihin työntekijöiden tarpeisiin, on todennäköistä, että parhaat osaajat haluavat vaihtaa yritystä. Y-sukupolven työntekijät haluavat kehittää osaamistaan eri yrityksissä ja eri aloilla ja toteuttaa itseään yhä monipuolisemmin. Yksilön tarpeet ja halu kehittyä muuttuvatkin yhä keskeisemmäksi. (Parment & Dyhre 2009, 109.) Y-sukupolvi on varsin kyselevää sorttia; heille on luonnollista kyseenalaistaa miten asiat hoidetaan ja mitä he voivat saada. (Parment & Dyhre 2009, 90.) Millennialit haluavat erilaista johtamista kuin aikaisemmat sukupolvet. Erityisen tärkeää heille on selkeys, palautteen saaminen, työskentelyn läpinäkyvyys ja osallistaminen. (Harris 10.10.2019.)

Y-sukupolven jälkeen vuodesta 1997 eteenpäin syntyneet on nimetty olevan z-sukupolven edustajia. Huipputeknologia on ollut iso osa heidän elämänsä syntymästä asti. (Dimock 2019, 2.) Z- sukupolvi on aikaisempia sukupolvia korkeammin koulutettuja ja he ovat myös aikaisempiin sukupolviin verrattuna rodullisesti ja etnisesti monipuolisin sukupolvi. Tämä lisää työpaikalla kulttuurien ja myös uskontojen määrää, jotka saattavat olla kokemuksiin vaikuttava taustatekijä. (Fry & Parker 2018.) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan paneuduta näihin kulttuurin ja uskonnon vaikuttaviin taustatekijöihin. Sukupolvi Z hakee työltään enemmän tarkoitusta ja ovat yrittäjähenkisiä kuin sukupolvi Y vuosikymmen sitten (Universum Global, 2019).

Yrityksen voi olla vaikeaa, jopa mahdotonta vastata kaikkien eri sukupolven työntekijöiden tarpeisiin. Yrityksessä tulisikin olla selvät käytännöt siitä, mitä se on valmis tarjoamaan ja kuinka pitkälle se haluaa vastata työntekijän vaatimuksiin. Organisaation tulisi pyrkiä vahvan työnantajabrändin ylläpitämiseen ja houkuttelevan työkuulttuurin kehittämiseen. Sen ei tulisi tapahtua yksittäisten työntekijöiden kohdalla hinnalla millä hyvänsä, vaan tasapainossa organisaation muiden tavoitteiden kanssa. (Parment & Dyhre 2009, 110-111.)

Eri sukupolvista ja niiden vaikutuksista työntekijöihin tulee kuitenkin aina muistaa työntekijöiden yksilöllisyys. Tiettyyn sukupolveen kuuluva työntekijä ei automaattisesti hae työstään tai työnantajastaan niitä asioita, mitä tietyn sukupolven edustajilta yleisesti oletetaan. Sukupolvien erilaisuuden ymmärtäminen saattaa auttaa työnantajaa työntekijöiden ymmärryksessä, mutta yleistystä tietyn taustatekijän perusteella tulisi aina välttää.

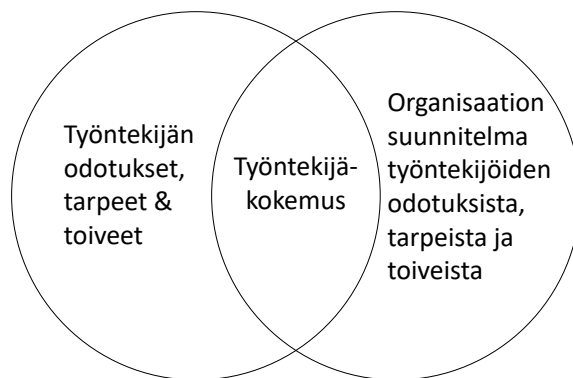
3.5 Onnistuneen työntekijäkokemuksen varmistaminen

Morgan (2017, 6) esittelee mielenkiintoisen vertauksen, jossa hän käyttää esimerkkinä romuttamolta ostetun auton kunnostamista. Auton voi toki korjata ulkoisesti ja saada näyttämään paremmalta, mutta sen käyttöön ja ajettavuuteen voidaan vaikuttaa vain korjaamalla tai vaihtamalla moottori. Morganin näkemyksen mukaan työntekijäkokemukseen (employee experience) panostaminen yrityksessä on verrattavissa auton moottoriin panostamiseen; siinä ei kiilloteta pelkkää ulkokuorta tai panosteta lyhyen aikavälin toimivuuteen, vaan muutosta haetaan perusteellisemmilla keinoilla keskittymällä ytimeen, eli moottoriin.

Viime aikoina on ymmärretty ajattelutapa, jossa yritykset suunnittelevat palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yritys niin sanotusti astuu asiakkaiden kenkiin ja eläytyy asiakkaaksi, pyrkii kuuntelemaan heitä ja tällä tavoin ymmärtämään heitä ja heidän tarpeitaan paremmin. Tämä toimintatapa on tuottanut yrityksille paljon asiakkaiden lojaaliutta, brändin vahvistamista ja tuottoa. Hyvien työntekijäkokemusten rakentaminen toimii samalla periaatteella käyttäen samoja työkaluja ja prosesseja. Yritysten tulisi ajatella työntekijän matkaa samalla tavalla kuin he ajattelevat asiakkaiden matkaa ja tällä tavoin varmistaa omille työntekijöilleen mahdollisimman hyvä työntekijäkokemus. Plaskoff mukaan työntekijän matka alkaa jo ennen työllistymistä, jolloin työntekijä etsii työpaikkaa, lähettää hakemuksen, käy haastattelussa, saa työtarjouksen ja hyväksyy sen. Työllistymisen aikana kokemukseen vaikuttavat perehdyttäminen, avustus, kouluttaminen ja kasvu. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös irtisanoutumisen jälkeinen aika eli

irtisanoutumisprosessi, yhteydenpito sekä uudelleen työllistyminen. Hyvällä työntekijäkokemuksella on suora vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja sen myötä tuottavuuteen. Organisaatioiden täytyy tarkemmin ymmärtää jokaisen työntekijän tarpeet, halut, pelot ja tunteet ja siten muuttaa koko työntekijän ja organisaation välinen perussuhde. Työntekijän ymmärrykseen vaikuttaa yksilötasolla myös esimerkiksi sukupolvien väliset erot. Tällaisella strategialla demonstroidaan miten yritys välittää työntekijöistään ja siten voidaan varmistaa työntekijäkokemuksen laatu. (Plaskoff 2017, 137-138.)

Työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavat työntekijän odotukset, tarpeet ja toiveet. Toisaalta sen muodostumisessa on huomioitava myös organisaation suunnitelma näistä työntekijöiden odotuksista, tarpeista ja toiveista. Ideaalilanteessa työntekijäkokemus on se yhtymäkohta, jossa nämä kaksi osa-aluetta kohtaavat. (Morgan 2017, 8.) Oheinen kuvio 2 havainnollistaa tätä yhtymäkohtaa.



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen suunnittelu (mukaihen Morgan 2017, 8)

Kaikille työntekijöille syntyy yrityksessä työskentelystä aina kokemus. Vaikka yritys ei kiinnittäisi mitään huomiota kokemuksen syntymiseen, sellainen syntyy vääjäämättä. Siksi työntekijäkokemuksen merkitys yritykselle on niin suuri ja sen mahdollisuudet liiketoiminnallisen edun saavuttamisessa ovat niin keskeisiä, ettei sen syntymistä kannata jättää sattuman varaan. (Morgan 2017, 9.)

3.6 Työntekijän sitouttaminen

Christensen Hughes & Rog (2008, 749) esittelevät artikkelissaan Gibbonssin (2006) tiivistelmän työntekijän sitouttamisesta kuvaamalla sitä työntekijän vahvistuneena emotionaalisenä ja henkisenä yhteytenä työhön, organisaatioon, johtoon tai kollegoihin, jotka saavat työntekijässä aikaan ylimääräistä vaivannäköä ja ponnisteluita. Myös Hewitt & Associates (2004) tiivistävät tutkimuksensa perusteella sitoutumisen mittaavan sitä

määrää, miten työntekijät kohdistavat energiaa ja intohimoa omaan organisaatioonsa. Ne työntekijät ovat sitoutuneita, jotka ovat valmiita toimimaan liiketoiminnallisten tulosten parantamiseksi, ovat omistautuneita, puhuvat myönteisiä asioita organisaatiosta ja pyrkivät työssään yhä parempiin suorituksiin. Morganin (2017, 6) mukaan sitouttaminen liittyy myös työntekijäkokemukseen ja siksi näiden kahden tuleekin toimia yhdessä. Hänen mukaansa työntekijäkokemuksella luodaan sitoutuneita työntekijöitä.

Gibbonsin (2006) tutkimuksessa selvitettiin tärkeimpiä työntekijän sitouttamiseen ajavia tekijöitä. Tuloksissa ilmeni, että työnantajan luottamus ja rehellisyys koettiin erityisen merkittäväksi. Se, miten yrityksen johto välittää työntekijöistä, kuuntelee ja vastaa heidän mielipiteisiinsä ja se, miten johto käytännössä toimii suhteessa heidän puheisiinsa ja lupauksiin vaikuttavat luottamuksen kokemiseen. Lisäksi se, kuinka arvokkaana työntekijä pitää hänen ja esimiehensä välistä suhdetta, vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Suhteet kollegoihin ja heidän suhtautumisensa omaan työhönsä ja koko organisaatioon näkyvät myös työntekijän sitoutumisessa. (Christensen Hughes & Rog 2008, 749-750.)

Tutkimukset osoittavat, että hyvät suhteet omaan esimieheen ja kollegoihin lisäävät sitoutumista organisaatioon ja vaikuttavat siihen, että työntekijä on valmis ponnistelemaan niiden eteen. Työntekijän ollessa sitoutunut organisaatioon ja sen työyhteisöön varmistaa myös sen, että työntekijä on sitoutunut omaan työhönsä. Työntekijän sitoutuneisuus työnantajaan ja organisaatioon voi siis olla sitoutumiseen voimakkaammin vaikuttava tekijä kuin vain itse työhön sitoutuneisuus. Vaikka työ itsessään ei olisi työntekijälle mieluisaa, hän voi hyvän työyhteisön ja luottamuksellisen työnantajan ansiosta olla vahvasti sitoutunut omaan organisaatioonsa.

Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuuksia edetä urallaan (Christensen Hughes & Rog 2008, 749). Yrityksen tuleekin kyetä tarjoamaan henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia, jos se haluaa houkutella ja sitouttaa lahjakkaita osaajia (Malmelin & Hakala 2012, 109). Selkeiden uraan liittyvien edistysaskelten lisäksi työntekijät haluavat kehittää itseään ja osaamistaan ja odottavat myös työnantajan näkevän vaivaa työntekijöidensä ammatillisen kehittymisen lisäämiseen (Christensen Hughes & Rog 2008, 750). Malmelin & Hakala (2012, 109) muistuttavat, että juuri tämän kasvamisen kokemuksen puuttuminen saa työntekijät todennäköisemmin jättämään työpaikkansa.

Sitoutumiseen vaikuttavat myös työn luonne ja se, miten työntekijä ymmärtää yrityksen tavoitteet ja toiminnan laajemmin ja onko se suhteessa hänen työpanokseensa.

Sitoutumista lisää koettu ylpeys yrityksestä ja työntekijän tekemästä työstä. (Christensen Hughes & Rog 2008, 749-750.)

Oikeiden henkilöiden rekrytoimisessa ja henkilöstön onnistuneessa sitouttamisessa on kyse kahdesta eri asiasta. (Parment & Dyhre 2009, 106.) Towers & Perrinin kansainvälisessä tutkimuksessa selvisi, että samat seikat, jotka vaikuttavat uusien työntekijöiden hankkimiseen eivät olekaan kriittisimpiä tekijöitä työntekijöiden sitouttamisessa. Sitoutumista edistäviksi seikoiksi luetellaan muun muassa seuraavia: työntekijän mahdollisuudet uusien taitojen oppimiseen, tyytyväisyys organisaation päätöksiin, ylimmän johdon toimet yrityksen menestyksen varmistamiseksi, oikeudenmukainen palkka verrattuna muihin työntekijöihin yrityksessä, riittävä määrä valtaa tehdä päätöksiä sekä organisaation maine hyvänä työnantajana. (Christensen Hughes & Rog 2008, 748-749.) Nykyajan kilpailuhenkisyys lisää entisestään organisaation tarvetta tunnistaa omien työntekijöidensä arvo ja se, miten nämä sopivat yhteen organisaation strategian ja kulttuurin kanssa. Yrityksen tulee kyetä tunnistamaan mitä osaamista ja minkälaisia työntekijöitä se haluaa säilyttää. (Parment & Dyhre 2009, 106.)

Erilaisten tutkimusten perusteella voidaan löytää myös työntekijöiden lähtöön vaikuttavia syitä, joita voidaan hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa ja yritysten strategioiden rakentamisessa. Monet työntekijöiden henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen, heidän alaansa ja työpaikkaan sekä esimerkiksi ikään liittyvät seikat näkyvät heidän sitoutumisessaan työpaikkaansa. (Parment & Dyhre 2009, 117-118.)

3.7 Ryhmäohjautuvuus työntekijäkokemuksen kehittämisen välineenä

Eri prosessit työntekijäkokemuksen kehittämisessä tulisi aina aloittaa optimistisesti ja positiivisesti. Näin voidaan nähdä kaikki mahdollisuudet, kun taas negatiivinen lähestymistapa huomioi korjattavat ongelmat. Työntekijät tulisi aina osallistaa näihin prosesseihin. Prosessien aikana työntekijät kehittävät yhteistyötään tuomalla äänensä esiin, ymmärtämällä paremmin toisiaan ja luomalla omistautuneisuutta. Kun työntekijöille antaa mahdollisuuden kehittämiseen, usein voi käydä niin, että koko prosessi tuo paremman työntekijäkokemuksen kuin itse prosessin tuotos. (Plaskoff 2017, 140-141.)

Lukemiemme työntekijäkokemukseen liittyvien tutkimusten pohjalta oivalsimme niissä esiintyvän paljon sellaisia työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät myös itseohjautuvan organisaation toimintaan. Työntekijäkokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä voisi siis kehittää muuttamalla organisaatiota entistä itseohjautuvampaan

suuntaan. Salovaaran (2019) mukaan itseohjautuvasta organisaatiosta puhuttaessa voi puhua myös ryhmäohjautuvasta organisaatiosta, sillä siinä käytetään hyväksi koko ryhmän osaamista ja ryhmän jäsenten erityispiirteitä. Koska toimeksiantajayrityksemme on hospitality-alan yritys ja töitä tehdään tiimeissä, käytämme tässä työssä määrittelystä nimeä ryhmäohjautuvuus.

Kun organisaation jäsen saa vastuuta ja voi käyttää ominaisuuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla, hän kokee olevansa merkityksellinen osa organisaatiota ja antaa tällöin parhaan panoksensa (Hakala 2019). Ryhmäohjautuvan organisaation kulmakiviä ovat yhteistyö ja koordinointi ja sen toiminnasta ovat vastuussa kaikki sen jäsenet (Salovaara 2018, 21-22). Päätäntävalta on hajautettu ja organisaatiossa toimitaan yhteisvastuullisesti (Salovaara 2018, 10).

Ryhmäohjautuvassa organisaatiossa päätäntävalta hajautetaan työntekijöille, jolloin myös johdon rooli muuttuu vastausten antamisesta ohjaavaan suuntaan (Salovaara 2018, 23-25). Ohjauksessa tärkeintä on huomioida, ettei ohjaaja opasta, johdattele tai ”työnnä” työntekijää oikeaan suuntaan, vaan työntekijä itse ymmärtää, havaitsee ja suunnittelee oman polkunsä (Boyatzis, Smith & Van Oosten 2019, 152). Tämä vaatii myös sen, että johtajat uskaltavat antaa työntekijöille valtaa ja työntekijöiden tulee myös oppia ottamaan sitä. Tämän toteutuessa arvostus ja luottamus työntekijöihin ja heidän tekemiinsä päätöksiin on suuri. (Salovaara 2018, 37.) Päätäntävallan hajauttamiseen tarvitaan tarkat yhteiset toimintatavat, läpinäkyvä taloudellinen ja tavoitteiden seuranta sekä selkeät rakenteet ja kulttuuri yhteisvastuullisen toiminnan tukemiseksi. (Salovaara 2018, 23-25.)

Kommunikointi ja yhteistyö ryhmäohjautuvan organisaation jäsenten välillä on erittäin tärkeää. Kommunikointia tukemaan voidaan rakentaa erilaisia alustoja eri työkalujen avulla. Alustoille voidaan tallentaa muun muassa toimintatapoja, strategioita, tavoitteita ja muita toimintaa tukevia ohjeita. Näitä alustoja voidaan käyttää myös jäsenten väliseen kommunikointiin ja varmistaa tiedon jatkuva jakaminen kaikille osapuolille. Kun kaikilla organisaation jäsenillä on pääsy alustaan, voidaan varmistaa toiminnan läpinäkyvyys ja se, että kaikilla jäsenillä on tieto toiminnan tavoitteista ja sen kehittämisestä. (Salovaara 2018, 136-138.)

Ryhmäohjautuvan organisaation toimintaan liittyy vahvasti myös itsensä kehittäminen. Monissa yrityksissä on käytössä niin sanottu innovointiaika, jolloin työntekijä saa vapaasti kehittää omaa sen hetkistä projektiaan tai käyttää sen ajan oman osaamisen kehittämiseen. (Salovaara 2018, 152.) Itsensä kehittämistä voidaan hyvin tukea

valmentavalla ohjauksella, joka antaa työntekijälle työkaluja oman ammatillisen kehittymisen edistymisessä (Boyatzis ym. 2019, 152).

Ryhmäohjautuvan organisaation toiminnassa voidaan monella tapaa varmistaa tiettyjen työntekijäkokemukseen vaikuttavien seikkojen toimiminen. Näitä ovat muun muassa edellä mainitut työntekijöiden sujuva yhteistyö ja kommunikointi, vastuu, luottamus ja arvostus kollegoiden ja esimiehen välillä, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, toiminnan läpinäkyvyys ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuus. Voimme siis olettaa, että kehittämällä organisaatiota entistä ryhmäohjautuvampaan suuntaan, samalla kehitetään myös työntekijäkokemusta.

4 Työnantajalupaus

Oikeiden osaajien houkuttelemisen ja säilyttäminen organisaatiossa on nykyään haastavaa, kun työntekijöillä on työnantajia suurempi valta työmarkkinoilla. Vapaat työpaikat ovat helpommin saavutettavissa internetin avulla ja työntekijät voivat näin vertailla työnantajia helpommin. Muutos on tapahtunut myös arvostuksen osalta, sillä nykyään työntekijät arvostavat enemmän aineettomia kuin aineellisia hyötyjä. Tästä syystä yritysten on välttämätöntä tunnistaa työntekijätyytyväisyyden käsitteet ja mittaukset ja näin ymmärtää ja rakentaa työnantajalupaus. (Black ym. 2013, 4.) Työnantajalupaus onkin kasvavassa määrin avain siihen, että yritykset voivat houkutella, säilyttää ja sitouttaa oikeita osaajia ja sen avulla edistää yritystä kestäväan kasvuun (Black ym. 2013, 1).

Työnantajalupaus liittyy läheisesti työnantajabrändin rakentamiseen (Browne 2012, 30). Työnantajabrändin rakentamisessa etsitään rekrytointikilpailijoista erottavat tekijät, joiden löytämiseksi on katsottava ulkoista imagoa, rekrytointin kohderyhmien mieltymyksiä ja sisäistä totuutta. Näiden lisäksi on löydettävä ne seikat, jotka oikeasti erottavat organisaation sen rekrytointikilpailijoista. Näiden löydyttyä on luontevaa muodostaa organisaatiota aidosti kuvaava työnantajalupaus. (Huhta 2016, 10.) Työnantajalupaus perustuukin enemmän faktoihin kuin mielikuviin työnantajasta (Huhta 2016, 7).

Browne esittelee Michigtonin (2005) tiivistelmän työnantajalupauksesta (employee value proposition). Tiivistettynä sillä tarkoitetaan sitä, mitä yritys on valmis tarjoamaan työntekijälleen vastineeksi tämän yritykselle tuomista taidoista, kyvyistä ja kokemuksesta. (Browne 2012, 30.) Työnantajalupaus heijastuu kaikkien siihen panostukseen, jota yrityksessä tehdään työntekijöiden palkkauksen ja säilyttämisen eteen (Goswami 2015, 263).

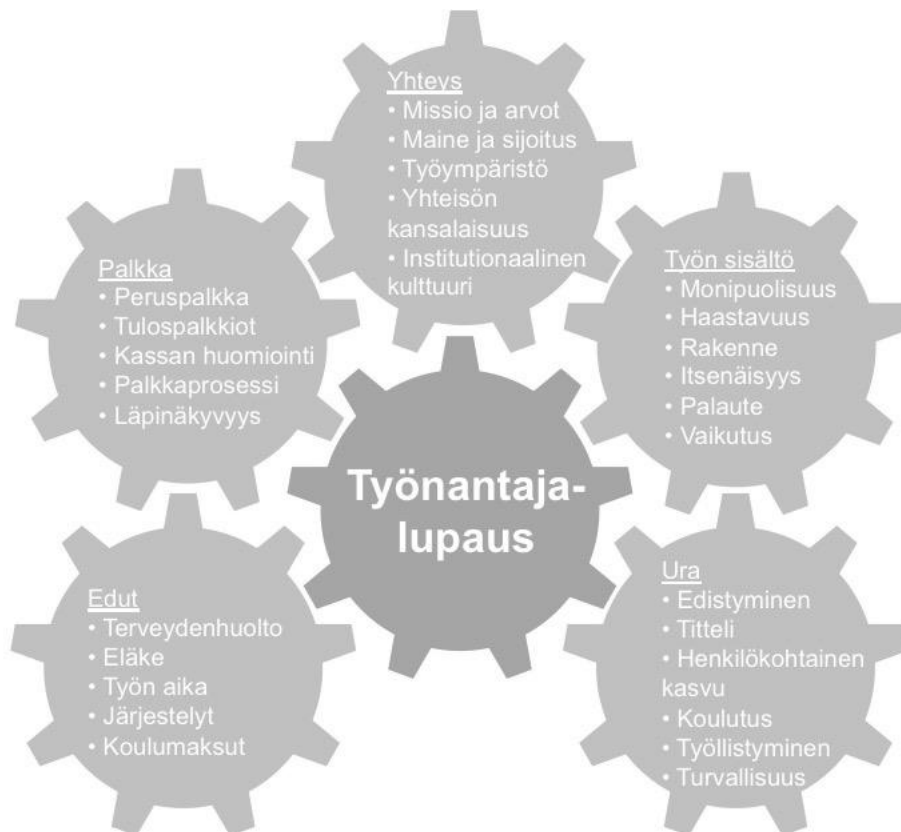
Työnantajalupaus sisältää yrityksen mielestä oikeiden osaajien toiveita työpaikasta ja työnantajasta. Nämä työnantajalupauksessa esitellyt toiveet vaikuttavat siihen hakevatko työntekijät työtä juuri kyseisestä työpaikasta. Työnantajalupauksen tulisi siis olla ainutlaatuinen, relevantti ja kiinnostava mikäli sillä halutaan houkutella ja säilyttää oikeita osaajia. On todettu, että yrityksestä erityisen tekee siinä työskentelevät ihmiset, jonka takia myös työnantajalupauksen tulisi olla ihmiskeskeinen. Tällaisella työnantajalupauksella voidaan mahdollistaa yrityksen toivottu kilpailuetu. (Mani 2016, 73.)

Työnantajalupaukseen liittyy läheisesti psykologinen sopimus. Se eroaa työnantajalupauksesta sen subjektiivisuudella, mutta on työnantajalupauksen lailla myös

kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, välinen sopimus. Kun työnantajalupaus on koko työntekijäryhmälle luotu lupaus, psykologinen sopimus on subjektiivinen yksittäisen työntekijän ja työnantajan välinen sopimus. Sen avulla työntekijällä on subjektiivinen käsitys omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus on siis niitä lupauksia ja velvoitteita, joita sekä työntekijä että työnantaja vastavuoroisesti lupaavat toisilleen. Sen avulla voidaan mahdollistaa pitkäkestoinen työsuhte, kun molemmat osapuolet ovat sitoutuneita toisiinsa. (Robinson & Rousseau 1994, 245-246.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin koko työryhmää koskevaan työnantajalupaukseen ja sen avulla työnantajan vetovoimaisuuden parantamiseen.

4.1 Työnantajalupauksen viitekehys

Browne esittelee Sibson Consultingin luoman mallin, joka käsittelee palkitsemiseen liittyviä elementtejä ja sitä prosessia, miten näistä rakennetaan selkeä ja virallinen palkitsemisstrategia. Tämän perusteella yritykseen syntyy työnantajalupaukselle viitekehys, joka sisältää viisi elementtiä; korvaus eli palkka, edut, työn sisältö, ura ja yhteys organisaatioon (kuvio 3.) Nämä elementit tarjoavat selkärangan ja kehyksen, jonka varaan yrityksen tulisi suunnitella sen oma työnantajalupaus. (Browne 2012, 32-33.)



Kuvio 3. Työnantajalupauksen ominaisuudet (mukaillen Browne 2012, 32)

Työstä maksettavaan korvaukseen eli palkkaan liittyvät edut ovat aineellisia ja sisältävät peruspalkan lisäksi kaikki erilaiset palkkiot, joita työsuorituksista voidaan antaa. Erilaiset edut ja hyödyt sisältävät muita, ei varsinaiseen palkkaan liittyviä epäsuoria korvauksia, joita työntekijä saa työsuhteessa. Niihin lukeutuvat esimerkiksi työterveydenhuolto ja erilaiset eläkkeeseen tai lomiin liittyvät edut. Työn sisältö käsittää kokonaisuudessaan sen, minkälaista tyytyväisyyttä työntekijä kokee työssään. Siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten työssä koettu haasteellisuus ja mahdollisuus itsenäisyyteen. Uraan liittyvät edut käsittävät pitkäaikaiset mahdollisuudet, joita työntekijän uraan liittyy. Kehitys ja eteneminen ovat keskeinen osa uraan liittyviä etuja. Yhteydellä kuvataan sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota työntekijä kokee organisaatiota kohtaan. (Browne 2012, 32-33.)

Tämän viitekehyksen mukaan niin aineelliset kuin aineettomatkin edut voidaan priorisoida yrityksessä sen sisäisten mieltymysten mukaisesti. Yrityksen tuleekin olla selvillä siitä, mitä asioita työntekijät pitävät kaikkein tärkeimpinä, jotta sen tarjoamat edut ja työnantajalupaus vastaisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden todellisia toiveita. Toiveissa ja mieltymyksissä voi esiintyä eroja työntekijöiden välillä esimerkiksi heidän iästään johtuen. (Browne 2012, 33.)

Mani (2016, 82) on myös jakanut työnantajalupauksen viiteen pilariin: palkkiot, mahdollisuudet, organisaatio, työ ja ihmiset. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaihtuvuutta vähentävät ja tärkeimmät työnantajalupaukseen sisällytettävät tekijät ovat tulosohjaus ja uramahdollisuudet, hyvä suhde lähimpään esimieheen, organisaation arvojärjestelmä, vastuu ja oma rooli työssä.

Goswamin (2015, 264) mukaan työnantajalupaus on tehokas työnantajan brändäykseen liittyvä työkalu, kun se sisältää seuraavat asiat: työkulttuuri, rekrytointiin liittyvät strategiat, perehtyminen ja orientointi, palkkaus ja edut, työelämän tasapainon johtaminen, suoritusten johtaminen sekä kasvu ja kehittyminen.

Kaikki nämä edellä mainitut työnantajalupauksen viitekehykset sisältävät samoja asioita, vaikka ne on jaoteltu hieman eri tavoin. Näiden viitekehysten teemojen pohjalta rakentuu myös opinnäytetyömme toiminnallisessa osuudessa rakentuva työnantajalupaus. Pääteemoina on itse työnantajan ja organisaation perusta, eli sen arvot, missio, työympäristö, työyhteisö ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Lisäksi siihen kuuluvat itse työ, sen sisältö, haastavuus, monipuolisuus ja työsuorituksesta saatava palaute. Uraa koskevassa teemassa painotetaan hyvää perehdytystä, uralla edistymisen mahdollistamista, työssä kehittymistä ja sen mahdollistamista. Etuja ja palkkausta

koskevilla teemoissa on sekä materialistista että henkistä palkitsemista koskevia seikkoja ja lain mukaan välttämättömiä työnantajan tarjoamia etuja.

4.2 Työnantajalupauksen rakentaminen

Yrityksen johdon tulee olla pitkäjänteisesti sitoutunut vetovoimaisen työnantajabrändin rakentamiseen. Sitä varten yrityksen tulee kyetä tiivistämään ne tekijät, joiden ansiosta juuri se on erityisen kiinnostava työnantajana. Organisaatiot, jotka ovat valveutuneita, uudistuvia ja tulevaisuussuuntaisia ovat vetovoimaisia työnantajia. Tällaisten yritysten on helpompi houkutella ja rekrytoida työhönsä kunnianhimoisesti suhtautuvia työntekijöitä, joille on tärkeää myös pyrkiä kehittämään itseään työssään laaja-alaisesti. Tulevaisuuden työntekijät kiinnittävät yhä enemmän huomiota siihen, tarjoaako yritys mielekästä työtä, mahdollisuuksia vaikuttaa, riittävää vapautta ja miten yrityksessä tuetaan työntekijöiden kasvua, kehittymistä ja oppimista. Yrityksen tulee jatkuvasti kehittää sen kiinnostavuutta työnantajana, jotta se houkuttelisi oikeanlaisia osajia joukkoonsa. (Malmelin & Hakala 2012, 19-21.)

Onnistuneen henkilöstöhallinnan avulla voidaan rakentaa perustaa, jolla yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua jatkuvasti muuttuvan liike-elämän keskellä. Tässä onnistuakseen yrityksen täytyy määritellä strategioita, joiden avulla se pyrkii houkuttelemaan ja pitämään toivomaansa, pätevää henkilöstöä. Henkilöstöä voidaan nykyään pitää yrityksen tärkeimpänä etuna ja sen tehokkaassa hyödyntämisessä työntekijöiden oikeanlainen motivointi on välttämätöntä. (Edirisooriyaa 2014, 311.)

Goswami (2015, 263) muistuttaa, että työnantajan brändäämisen työkaluna käytettävän tehokkaan työnantajalupauksen rakentaminen ei suinkaan ole yksinkertainen prosessi. Työnantajalupaus rakennetaan organisaatiosta tehdyn analyysin ja työnantajabrändistrategian pohjalta. (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 51.)

Työllisyyden saatavuuteen liittyvien haasteiden vuoksi organisaatioiden on yhä tärkeämpää kyetä määrittelemään strategioita, joilla työpaikalle luodaan arvoa. Organisaatioiden onkin tärkeää esitellä pääpiirteittäin niitä käytäntöjä, ohjelmia, palkkioita ja etuja, joita se voi tarjota työntekijöille. Näillä organisaatio voi osoittaa sitoutuneisuuttaan työntekijöitä kohtaan. (Goswami 2015, 263.)

Black ym. (2013, 4) mukaan yritys, johtajat, työ ja palkkiot kattavat jopa 80% asioista, joista työntekijät välittävät. Yrityksen täytyy keskittyä vähintään näihin seikkoihin rakentaakseen hyvän työnantajalupauksen. Työntekijät välittävät yrityksen arvoista,

kulttuurista, vahvasta tuloksesta ja sen tarjoamista jännittävästä haasteista. Rehelliset, ihmisiin keskittyvät, urakehitykseen mahdollistavat ja arvostetut esimiehet, ovat pidettyjä johtajia. Työntekijät välittävät sekä aineellisista että aineettomista palkkioista. Lisäksi osallistaminen ja ura ovat palkkioita, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi.

4.2.1 Organisaation analyysi – arvot, visio ja missio

Organisaation arvoilla tarkoitetaan työhön tai työympäristöön liittyviä arvioivia normeja. Niiden avulla ihmiset arvioivat mieltymysten merkitystä ja erottavat sen, mitä voidaan pitää oikeana. (Finegan 2000, 149.) Arvoja pidetään koko organisaatiokulttuurin rakentumisessa hyvin keskeisenä perustana. Kulttuurin ajatellaankin koostuvan juuri arvoista, uskomuksista ja normeista, jotka heijastuvat yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. (Khazanchi, Lewis & Boyer 2007, 871-872.)

Arvojen ajatellaan selittävän yrityksessä ja sen ympärillä tapahtuvaa toimintaa. Yritysten toiminnasta heijastuvat sen jäsenten, erityisesti perustajien ja johtajien arvot. Eri asiantuntijoiden mukaan yrityksen johdon tulisi pyrkiä kehittämään ja viljelemään yrityksen perusarvoja ja istuttaa niitä syvälle organisaation käytäntöihin ja toimiin. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuinka arvot toteutuvat käytännössä, miten ne syntyvät ja toteutuvat ajan kuluessa. (Gehman, Trevino & Garud 2013, 84.)

Arvoja pidetään niin yrityksen kuin yksittäisen työntekijänkin perusominaisuutena. Mikäli työntekijän arvot eivät kohtaa yrityksen kanssa, sen vaikutukset näkyvät niin työntekijän hyvinvoinnissa, kuin tämän työsuorituksessa ja tehokkuudessa. Ristiriitaiset arvot myös heikentävät työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen. Tällainen tilanne ei ole hyödyksi työntekijälle eikä organisaatiolle. (Finegan 2000, 149-150.) Arvoilla, erityisesti henkilökohtaisten ja yrityksen arvojen kohtaamisella, on merkittävä rooli yritykseen sitoutumisessa. Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) määrittelevät sitoutumisen tarkoittavan yrityksen arvojen hyväksymistä ja vahvaa uskoa niihin. (Finegan 2000, 150.)

Yrityksen arvoihin ja vastuullisuuteen liittyvät asiat näkyvät uusille työntekijöille jo varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi rekrytointikeskusteluissa. Myös Malmelin & Hakala (2012, 53) painottavat sitä, että työntekijät odottavat omien arvojensa kohtaavan yrityksen arvojen kanssa.

Työntekijät etsivät yhä enemmän yrityksiä, jotka kantavat vastuuta niin ympäristöstä kuin yhteiskunnastakin. Monissa yrityksissä vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset tuovat mukanaan velvoitteita, kuten ympäristöstrategian luomista sekä ekologista ajattelua

materiaalien ja energian valinnassa. Näiden jo vahvasti yrityskulttuuriin vakiintuneiden toimintatapojen lisäksi yrityksen tulisi ymmärtää, että yhteiskunnallisessa vastuussa on kyse laajemmista strategisista valinnoista, jotka mahdollistavat luontevasti yhteisiin asioihin vaikuttamisen. (Malmelin & Hakala 2012, 61-62.) Jotta yritys voi uskottavasti esiintyä vastuullisena työnantajana, tulee vastuullisuuden olla juurrutettuna jo yrityksen arvoihin ja strategiaan.

Yrityksen arvot vastaavat kysymykseen siitä, miten yritys voi toimia saavuttaakseen vision. Yrityksen visio kuvaa sen toivottua tulevaisuutta. Se esittää yrityksen strategian tiiviissä kehyksessä, joka tarkoittaa sen missä yritys on tällä hetkellä ja miten se pääsee siitä toivottuun tavoitteeseensa. Visio voi lisätä myös motivaatiota edistää yrityksen toimintaa, mikäli siitä tehdään mahdollisimman konkreettinen ja energisoiva. Visio vastaa kysymykseen siitä, mitä yritys tavoittelee. (Mirvis, Googins & Kinnicutt 2010, 316-317.)

Yrityksen olemassaoloa kuvaavat perustavanlaatuiset tekijät voidaan kirjata viralliseksi missioksi. Missiolla kuvataan yrityksen tarkoitusta ja strategiaa sekä sen arvoja ja käyttäytymiseen liittyviä standardeja. Se kiteyttää yrityksen olemassaolon syyn ja vastaa siihen, mikä yritys on, mikä sen tarkoitus on ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Missiota voidaan pitää niin strategisen johtamisen kuin viestinnänkin työkaluna. (Desmidt & Prinzie 2009, 4.)

Yrityksessä selkeiden arvojen ja mission määrittäminen on tärkeää (Dermol & Širca 2018, 542). Selkeän mission määrittelyllä yritys pyrkii rakentamaan toiminnalleen yhteistä suuntaa ja innostamaan sekä motivoimaan koko organisaatiota ymmärtämään sen olemassaolon syitä. Nämä tulisi kyetä levittämään myös työntekijöiden keskuuteen, jotta he voisivat ymmärtää näiden arvojen ja mission merkityksen. (Dermol & Širca 2018, 542.) Yrityksen missio tulee olla esitetty niin selkeästi, että kaikki yritykselle työskentelevät ja yrityksen ulkopuoliset tietävät ja ymmärtävät sen. Tämän avulla työntekijöitä sitoutetaan yritykseen, sillä he ymmärtävät miksi he ovat töissä juuri kyseiselle yritykselle. (Miller 10.10.2019.)

Missiosta ja arvoista viestittäessä yrityksen ei tulisi ainoastaan informoida niistä työntekijöille, vaan pyrkiä myös jalkauttamaan niitä jokapäiväiseen toimintaan. Missiosta viestimiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota, koska vaikka missio olisikin selkeästi kirjattuna, voi se herättää eri työntekijöissä erilaisia tulkintoja. Yrityksen tulisi kommunikoida sen identiteetin tärkeimpiä tekijöitä työntekijöilleen monin eri keinoin. Näin työntekijät saavat mahdollisuuksia myös samaistua yrityksen toimintaa määritteleviin arvoihin. Tämän toteuttamisessa yritys tarvitsee riittävän tuen johdolta, jotta yrityksen

arvot, jotka voivat olla hyvinkin hienosti laadittuja, eivät jäisi vain paperille vaan tulisivat osaksi yrityksen toimintaa. (Dermol & Širca 2018, 543.)

Vetovoimaisessa yrityksessä sen arvot, visio ja missio on osattu määrittellä selkeiksi ja innostaviksi (Malmelin & Hakala 2012, 140). Kun yrityksessä on yhdenmukaiset arvot, joiden varaan se perustaa päätökset ja viestinnän, voi se toimia tehokkaammin. Myös selkeä suunta ja tulevaisuuden tavoitteet ja suunnitelmat lisäävät yrityksen tehokkuutta. (Parment & Dyhre 2009, 90.) Yrityksen arvoilla ja missiolla on vaikutusta niin koko yrityksen kuin työntekijöiden suorituksiin (Dermol & Širca 2018, 542.)

4.2.2 Johdon rooli

Yrityksen tulee juurruttaa sen identiteettiin ajattelutapa, joka arvostaa työntekijöiden vyvykkyyttä ja ymmärtää työntekijöiden osaamisen kehittämisen myös kilpailukykyä edistävänä tekijänä. Työntekijöiden kannustaminen henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun tulisi olla koko organisaatiota koskeva ilmiö. Johtajien tulee inspiroida ja sparrata esimiehiä jatkuvaan kehitykseen, kuten myös jokaisen esimiehen tulisi osata kehittää ja rohkaista alaisiaan. Tällaisen toimintamallin saavuttamiseksi koko organisaatiokulttuuria tulee kehittää kannustavaksi. (Malmelin & Hakala 2012, 108.)

Vetovoimaisessa ja kehittyvässä organisaatiossa yrityksen toimintakulttuuri tukee uudistumista ja esimiehet kokevat olevansa vastuussa osaamisen kehittämisestä. Taitavan johtamisen avulla yrityksessä pyritään tukemaan työntekijöitä heidän henkilökohtaisessa kasvussaan ja kunkin jäsenen toiminnan merkitys osataan nähdä suhteessa koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Malmelin & Hakala 2012, 110.)

Organisaatioiden perustajat ja johto rakentavat perustan oman organisaationsa kulttuurille. Tiettyjen mekanismien avulla johto voi vahvistaa omia uskomuksiaan, arvojaan sekä oletuksiaan organisaation jäsenten silmissä. Se mihin johto kiinnittää päivittäin huomioita ja miten se mittaa, kommentoi ja kontrolloi toimintaa ovat tapoja tuoda ilmi omia uskomuksia ja toimintatapoja. Lisäksi se miten he itse käyttäytyvät kriisitilanteessa tuo esiin asioiden tärkeysjärjestyksen, normit, arvot ja toimintatavat. (Schein 2010, 235-236.) Vetovoimaisen yrityskulttuurin rakentamisessa johtajien ja esimiesten näyttämä esimerkki on ensiarvoisen tärkeää, pelkät hienot puheet eivät tuota toivottua tulosta (Malmelin & Hakala 2012, 146). Tarkoituksenmukainen roolimallina toimiminen, opettaminen ja valmentaminen luovat tärkeää arvoa oletuksien ja arvojen organisaation jäsenille kommunikoitaessa. Se minkälaisista saavutuksista ja teoista työntekijöitä palkitaan ja kiitetään kertovat siitä, mitä johto arvostaa. Johdon rooli on toimia esimerkillisesti ja sen

avulla rakentaa vahvaa ja menestyksellistä kulttuuria organisaatioon. (Schein 2010, 235-236.)

Johtajilla on merkittävä vastuu vetovoimaisen työnantajan ja yrityksen luomisessa. Malmelin & Hakala (2012, 139) muistuttavat, että yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä tekevien johtajien ja esimiesten tulee seurata maailman menoa aktiivisesti ja monipuolisesti, ei ainoastaan oman toimialan sisällä vaan myös sen ulkopuolella. Johtajilla tulisi olla kykyä ja halua ymmärtää ympäröivän maailman ja erilaisten ihmisten toimintaa. Vaikka johtajan koulutustausta olisi mikä, on kiinnostus humanismiin ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen välttämätöntä, mikäli halutaan johtaa vetovoimaista ja työntekijöitä houkuttelevaa organisaatiota. Ihmisten käyttäytymistä, sen syitä ja vaikutuksia ymmärtävällä johtajalla on valmiuksia tehdä yrityksen toimintaan liittyviä päätöksiä, jotka hyödyttävät organisaation lisäksi myös yhteiskuntaa. Kun yrityksen johtajilla on tällaista yhteiskunnallista osaamista, se voi entisestään parantaa vetovoimaisuuttaan työnantajana.

Gibbonssin (2006) tutkimuksen perusteella useisiin työntekijän sitouttamiseen liittyviin seikkoihin voidaan vaikuttaa osaavalla johtamisella ja esimiesten käytöksellä. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden kunnioittavaan kohteluun, sekä tehokkaaseen viestintään ja kommunikointiin. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon ja henkilökohtaisten suhteiden vahvistaminen työntekijöiden ja esimiesten välillä ovat niitä asioita, joiden oletetaan koskevan kaikkia yrityksen johtajia ja esimiehiä heidän asemastaan riippumatta ja näin ollen ne heijastavat koko yrityksen johtamisfilosofiaa. (Christensen Hughes & Rog 2008, 750.)

Ahlroth (2017, 187-188) uskoo siihen, että työntekijälle syntyy emotionaalinen side niihin organisaatioihin tai esimiehiin, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden hyödyntää kaikkea osaamistaan työssään. Mikäli yritys kohtelee työntekijää pelkkänä resurssina, hänen ei voida olettaa joustavan työnsä puolesta.

4.2.3 Edut ja palkitseminen

Työnantajalupaukseen liittyviä kysymyksiä joihin yrityksessä tulisi löytää vastauksia voi olla esimerkiksi se, minkälaisia perinteisestä poikkeavia etuja ja palkintoja yritys tarjoaa ja miten ainutlaatuisia ne ovat. Lisäksi on hyvä pohtia miten yritys onnistuu johtamisessa muita yrityksiä paremmin ja mitkä ominaisuudet tekevät yrityksen kulttuurista erityisen. (Browne 2012, 31.) Työnhakijoiden mielestä tärkeimmät ja vetovoimaisimmat työnantajan ominaisuudet olivat Gartner Global Labour Market Surveyn mukaan korvaus, loma,

terveydenhuolto, työpaikan vakaus, mahdollisuus urakehitykseen, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen, arvostus, rehellisyys, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työpaikan sijainti (Gartner 2019, 7).

Myös työntekijöiden saama korvaus on tärkeä miettiä huolellisesti. Vaikka ideaalitulanteessa palkka ei olekaan pohjimmiltaan se syy miksi työntekijät tekevät töitä, tulee sen kuitenkin olla reilu korvaus siitä ajasta, taidoista ja energiasta, joita tämä yritykseen sijoittaa. (Browne 2012, 31.) Yksi suurimmista syistä työntekijän irtisanoutumiseen Gartner Global Labour Market Surveyn mukaan oli työstä saatu korvaus (Gartner 2019, 12).

Työntekijän tyytyväisyydessä ei ole kyse ainoastaan palkkauksesta (Goswami 2015, 263). Jeffrey Pfefferin mukaan ihmiset kyllä tekevät töitä rahan takia, mutta sitä enemmän he haluavat työllä saavuttaa merkitystä ja hauskuutta elämäänsä. Jos yrityksissä ei huomioida tätä, saatetaan helposti päätyä tilanteeseen, jossa työntekijät lahjotaan töihin eikä todellista uskollisuutta ja sitoutuneisuutta yritystä kohtaan synny. (Browne 2012, 31.) Gartner Global Labour Market Surveyn mukaan työpaikan jättämiseen vaikuttaneita tekijöitä oli tulevaisuuden uramahdollisuuden puuttuminen, henkilöstöhallinta, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä kehittymismahdollisuudet (Gartner 2019, 12).

Edirisooriya (2014, 314) esittelee useita erilaisia määritelmiä sille, mitä palkkioilla ja korvauksella tarkoitetaan. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä rahallisia tuottoja ja aineellisia etuja, joita työntekijä saa osana työsuhdettaan. Palkkiot ovat niitä hyötyjä, joita tehtävän tai palveluiden suorittamisesta ja vastuun hoitamisesta syntyy. Palkkioiden voidaan ajatella jaottuvan kahteen alueeseen. Palkka, ylennykset ja erilaiset bonukset lukeutuvat ulkoisiin palkkioihin. Sisäisillä eduilla taas tarkoitetaan niitä psykologisia etuja, jotka työntekijä tuntee ja kokee. Sekä ulkoiset että sisäiset palkkiot muodostavat kokonaisuuden, jolla on vaikutusta myös työntekijän suoritukseen.

4.3 Työnantajalupauksen hyödyt

Työnantajalupauksen avulla yritykset voivat paremmin tarjota työntekijöilleen sitä, mitä he odottavat, näin auttaen sitoutumisen ja tehokkuuden lisäämisessä sekä henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisessä. Sen todellinen teho piileekin juuri näissä hyödyissä. (Browne 2012, 29.) Työnantajalupausta voidaan käyttää työnantajabrändäyksen tehokkaana työkaluna, sillä se esittelee työntekijöiden työllistymiseen liittyvät toiveet ja tarpeet. Työnantajalupaus viittaa siihen tasapainoon, jota työntekijän työtyytyväisyyden ja tämän työkuultuurissa tapahtuvan suorituksen välillä luodaan. (Goswami 2015, 263.)

Strateginen työnantajalupaus auttaa työpaikan brändäämisessä, sillä siinä tuodaan esiin ne seikat, joita organisaation sisällä olevat työntekijät pitävät toivottuina ja välttämättöminä (Goswami 2015, 263-264). Työnantajalupauksen käyttäminen työnantajabrändäyksen työkaluna auttaa ehdottomasti parhaiden osaajien houkuttelemisessa, palkkaamisessa ja säilyttämisessä. Se auttaa rakentamaan ja parantamaan yrityksen mainetta ja brändiä työntekijöiden silmissä. Onnistuneessa käytössä työnantajalupauksen ja siitä seuranneiden onnistumisten tuloksena voi olla koko organisaation kasvun ja kehityksen parantaminen. (Goswami 2015, 263-264.)

Työntekijän tyytyväisyys omaan työelämäänsä perustuu työstä saadun palkkion ja hyödyn kokonaissummaan. Tehdyn työn, kokemuksen laadun ja saadun palkkion tasapaino parantaa työnantajan kilpailuetua oikeiden osaajien houkuttelemisessa ja sitouttamisessa. (Mani 2016, 86.)

Työnantajalupaus vaikuttaa käsitykseen yrityksestä niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Henkilöstöhallinnon tulisi toimillaan helpottaa yhteistyötä henkilöstön ja asiakkaan kokemusten yhdistämisessä, jotta ne olisivat yhdenmukaisia. (Browne 2012, 31.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys, jonka tarkoituksena on kohdella kaikkia asiakkaitaan ensiluokkaisesti toteuttaa tätä periaatetta myös työntekijöidensä kohtelussa.

4.3.1 Työnantajalupauksen viestintä

Työnantajalupauksen rakentamisen jälkeen varmistetaan sen viestinnän toimivuus (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 51). Työnantajalupauksen vaikutus jää vajavaiseksi, mikäli siitä ei viestitä kunnolla. Tämän takia on erittäin tärkeää, että siitä viestitään sekä sisäisesti kaikille organisaation jäsenille (Huhta 2016, 10.), että ulkoisesti valituille kohderyhmille (Huhta 2016, 12). Viestinnän avulla potentiaaliset ja nykyiset työntekijät mieltävät brändilupauksen, joka johtaa nykyisten työntekijöiden työnantajabrändilojaaliuteen ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen. (Leekha Chhabra & Sharma 2014, 51.) Työnantajalupauksen viestimisestä kannattaa tehdä viestintäsuunnitelma viestinnän tehostamisen varmistamiseksi (Huhta 2016, 10).

Työnantajalupausta saatetaan helposti pitää vain hienona dokumenttina tai teoriana. Työnantajalupaus on vielä varsin tuore käsite yrityksille ja sen käyttämiseen liittyy monia haasteita ja riskejä. Väärin tai puoliiksi tehtynä se aiheuttaa helposti hallaa esimerkiksi vahingoittamalla yrityksen arvoja. Niin yritykset kuin HR-kenttäkin ovat vasta hiljattain

alkaneet ymmärtää työnantajalupauksen hyötyjä, jotka ilmenevät esimerkiksi rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. (Browne 2012, 30.)

4.3.2 Työnantajalupauksen käyttö rekrytoinnissa

Työnantajalupaus on erinomainen yhtenäinen viestintäkeino organisaation työnantajakuvasta. Hyvin ja kohderyhmäkohtaisesti tehdyn työnantajalupauksen avulla voidaan erottautua rekrytointikilpailijoista tuomalla esiin ne merkityksellisimmät ja muista erottavat asiat, jotka kiinnostavat olennaisinta kohderyhmää. (Huhta 2016, 7.)

Nykyään työntekijän ja työnantajan asemat ovat muuttuneet ja sen seurauksena työntekijät määrittelevät työpaikkoja yhä vahvemmin. Työntekijöiden mieltymykset vaikuttavat yhä vahvemmin siihen miltä työpaikat näyttävät. Työntekijöillä on enenevässä määrin valtaa siihen, miten töitä jaetaan, miten työtä arvioidaan ja kuinka siitä palkitaan. Työnantajilta vaaditaan keinoja, joilla houkuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Mikäli yritys ei pysty vastaamaan näihin työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin ja onnistu määrittelemään työnantajalupaus, on sen vaikeampi houkuttaa ja säilyttää oikeita osajia tehokkaasti. (Browne 2012, 30-31.)

4.3.3 Työnantajalupaus osana sitouttamista

Tarkkaan suunniteltu, rakennettu ja toteutettu työnantajalupaus on vaikuttanut merkittävästi työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja vähentänyt työntekijöiden vaihtuvuutta (Mani 2016, 82). Tutkimuksen mukaan niissä organisaatioissa, joissa oli panostettu työnantajalupaukseen ja sen strategiaan, työntekijät olivat sitoutuneempia ja tästä johtuen vaihtuvuus oli pienempi (Mani 2016, 86).

Tandehill (2006) mukaan työnantajalupauksessa tulisi ilmetä ne henkilöstökäytännöt, -prosessit ja ohjelmat, jotka osoittavat, että yrityksessä ollaan sitoutuneita henkilöstöön. Lähestymistapa onkin työntekijälähtöinen. Työnantajalupauksen tulee olla linjassa yrityksessä olevan työvoiman suunnittelustrategian kanssa ja siitä tulee viestiä niin olemassa oleville kuin potentiaalisille työntekijöille. (Browne 2012, 30.)

Sitoutuminen näkyy esimerkiksi henkilöstön kasvun mahdollistamisena, johtamisen kehittymisenä, työntekijöiden huomioimisena ja tunnustuksen jakamisena. Lupauksesta tulisi ilmetä ne syyt, jotka saavat työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Lupaus kiteyttää sen, miksi kyseisessä organisaatiossa kokonaisvaltainen työkokemus on parempi kuin mitä muut työpaikat voivat tarjota. (Browne 2012, 30.)

5 Kyselytutkimus

Päädyimme opinnäytetyössämme tekemään kyselytutkimuksen yrityksen työntekijöille, jotta saisimme todellisen käsityksen heidän työntekijäkokemuksistaan. Työntekijäkokemus voi olla yritykselle strateginen valinta ja näiden strategisten tekojen avulla voidaan tarjota yrityskulttuurin mukaisia kokemuksia työntekijöille. Kilpailu oikeista osaajista on kovaa ja yritysten tulee panostaa työntekijäkokemuksiinsa ollakseen mahdollisimman vetovoimainen työpaikka. (Lee Yohn, 2018.) Tarvitsimme tietoomme työntekijöiden kokemuksia kyseisestä yrityksestä, jotta pystyimme yrityksen avainhenkilöiden kanssa kehittämään yrityksen yrityskulttuuria ja vahvistaa sen arvojen mukaista toimintaa.

5.1 Kysymysten laatiminen

Laadimme kyselyn (liite 2) täysin teoriamme pohjalta. Kysymykset käsittelivät työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä rekrytointi- että työvaiheessa. Kyselyn pohjana käytimme erityisesti Christensen Hughes & Rog (2008) tutkimuksen tuloksia työntekijöiden kokemuksista. Käytimme kysymysten laatimiseen myös Malmelin & Hakala (2012) tutkimusta vetovoimaisuuden kriteereistä. Great Place to Work (2018) tutkimuksen tulokset olivat hyvin saman kaltaiset kuin aikaisemmin mainittujen lähteiden tulokset, joten käytimme myös näitä inspiraationa kyselyn teemojen valitsemisessa.

Halusimme sisällyttää kyselyyn kysymyksen työntekijän työnhausta ja rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Tämän halusimme huomioida, koska nämä vaiheet kuuluvat oleellisesti työntekijämatkaan ja siten koko työntekijäkokemukseen. Plaskoff (2017, 137-138) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttaa varsinaisen työsuhteen lisäksi myös aika ennen työn alkamista. Työn alkamisen jälkeen ja työllistymisen aikana kokemukseen vaikuttaa perehdytys, avustus, kouluttaminen ja kasvu. Tämän pohjalta myös perehdytys ja työssä saatu apu sekä työssä kasvu olivat aiheina kyselyn kysymyksissä.

Työympäristöä ja työyhteisöä koskevia kokemuksia selvitimme kyselyssä monilla eri kysymyksillä. Kysymykset käsittelivät työntekijöiden kokemaa vastaanottoa työn alkaessa, kollegoilta saatua apua, työpaikalla koettua kunnioitusta, muihin kollegoihin olevia suhteita, työilmapiirin avoimuutta ja vallitsevaa luottamusta, sekä työntekijöiden kesken vallitsevaa ilmapiiriä. Näiden seikkojen tärkeyttä korostaa Morgan (2017, 107-109), jonka mukaan työntekijä haluaa kuulua joukkoon ja kokea olevansa osa tiimiä. Hänen mukaansa yhteenkuuluvuuden tunne ja muilta saatu tuki ovat työntekijöille tärkeitä. Myös Christensen Hughes & Rog (2008, 748) kertovat, kuinka hyvä vuorovaikutus kollegoiden

välillä sekä työkaverit ja työssä koettu kunnioitus ovat työntekijöille tärkeitä asioita työssä ja merkityksellisiä tekijöitä rekrytoinnissa.

Myös työssä kehittyminen oli kokonaisuus, johon liittyviä kysymyksiä oli kyselyssämme paljon. Niihin kuuluivat työn haasteellisuutta, työssä kehittymistä sekä uralla etenemistä käsittelevät kysymykset.

Morganin (2017, 114-115) mukaan uuden oppiminen mahdollistaa työntekijän kasvun. Hänen mukaansa työntekijän kasvun mahdollistaminen kuuluu työntekijäkokemukseen vaikuttavissa elementeissä kulttuuriseen ympäristöön ja täten se vaikuttaa suoraan kokonaisvaltaiseen työntekijäkokemukseen. Christensen Hughes & Rog (2008, 748) kertovat, että heidän tutkimuksessaan työn haastavuus sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat työntekijöille tärkeitä ja vaikuttavat heidän työnhakuunsa. Malmelin ja Hakala (2012, 15) toteavat, että työntekijöiden mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen korostuivat heidän tutkimuksessaan vetovoimaista työtä määrittäviksi tekijöiksi. Yrityksen tarjoamat henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet parantavat työntekijän sitoutumista ja työnantajan houkuttelevuutta. Sitoutumiseen vaikuttaa se, että työntekijällä on mahdollisuuksia uusien taitojen oppimiseen ja uralla etenemiseen, sekä organisaation maine hyvänä työnantajana (Christensen Hughes & Rog 2008, 749). Näiden tietojen pohjalta halusimme sisällyttää kyselyyn myös erikseen sitoutumista sekä työnantajan mainetta käsittelevät kohdat.

Kyselyssä selvitettiin, tietävätkö työntekijät yrityksen arvoja ja ovatko he valmiita työskentelemään niiden mukaisesti. Työntekijän henkilökohtaiset arvot ja niiden kohtaaminen yrityksen arvojen kanssa vaikuttavat siihen, kuinka mukavaksi he kokevat olonsa. Arvot ja niiden kohtaaminen vaikuttavat myös työntekijän hyvinvointiin, työsuoritukseen sekä sitoutuneisuuteen. (Finegan 2000, 149-150.)

Työhön ja sen tekemiseen liittyviin kysymyksiin lukeutuvat työn mielenkiintoisuutta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskevat kysymykset. Christensen Hughes & Rogin (2008, 748) tutkimuksen mukaan työn mielenkiintoisuus vaikuttaa siihen, mitä työntekijät pitävät työssä tärkeänä. Heidän hospitality-alaa koskevassa tutkimuksessa ilmeni, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on työntekijöille tärkeä asia ja siten vaikuttaa työnhakuun. Heidän tutkimuksessa selvisi, että huono tasapaino koetaan alan houkuttelevuutta heikentäväksi tekijäksi. Myös muut hospitality-alaa koskevat kansainväliset tutkimukset vahvistavat, että esimerkiksi vuorotyön aiheuttama huono työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttaa koko alan vetovoimaisuuteen (Blomme ym. 2009, 9). Tästä johtuen halusimme selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksia siitä.

Plaskoff (2017, 139) mukaan työntekijäkokemukseen liittyy tärkeänä osana osallistaminen. Selvitimme kyselyssä sitä, saavatko työntekijät olla tällä hetkellä mukana uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa, sekä sitä, kuinka tärkeänä he tätä pitäisivät. Myös Malmelin ja Hakala (2012, 15) tekemän tutkimuksen tuloksissa yksi vetovoimaista työtä määrittelevä seikka oli uusien palveluiden ja tuotteiden luomiseen osallistuminen.

Selkeästi työnantajaan ja yrityksen johtoon liittyviä kysymyksiä oli kyselyssä myös useampia. Malmelin & Hakala (2012, 15) kertovat, että riittävä korvaus tehdystä työstä, yrityksen panostaminen hyvään johtamiseen sekä työpanoksen huomioiminen henkisesti tai materialistisella palkitsemisella vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja työn vetovoimaisuuteen. Kaikkien työntekijöiden kohteleva tasapuolisesti liittyy työntekijäkokemuksen kulttuuriseen ympäristöön (Morgan 2017, 120.) Halusimme sisällyttää myös nämä kyselyimme, koska ne vaikuttavat työntekijän kokemukseen.

5.2 Kyselyn toteuttaminen

Teimme kyselystä muutaman version pienillä muutoksilla ennen lopullista versiota. Kun saimme kyselyn valmiiksi, testasimme itse sen toimivuutta myös käytännössä varmistaaksemme, ettei siinä ole virheitä tai ongelmia toimivuudessa. Olimme kysyneet hotellin johtajalta sekä hotellipäälliköltä etukäteen luvan kyselyn toteuttamiseen. He toivoivat saavansa kyselyn luettavakseen ja tarkastettavaksi ennen sen lähettämistä työntekijöille. Lähetimme heille kyselyn viikkoa ennen sen suunniteltua julkistamista, jotta heillä olisi hyvin aikaa käydä kysely läpi. Luvan saatuamme lähetimme kyselyn kaikille Hotel F6 työntekijöille saateviestin kera. Annoimme työntekijöille kuusi päivää aikaa vastata kyselyyn.

Kyselyn vastaaminen ei sujunut aluksi toiveidemme mukaisesti, sillä vain muutama vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Lähetimme kyselyn yhteensä 20 työntekijälle. Muistutimme työntekijöitä vastaamisesta muutaman kerran ja kahden viikon kuluttua meillä oli kahdeksan vastausta.

Pidimme opinnäytetyön tekemisessä noin kuukauden taukoa, jonka jälkeen muistutimme vielä kerran työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Tämän tuloksena meillä oli lopulta 10 vastausta, joiden perusteella aloitimme analysoinnin. Näin ollen vastausprosentti oli 50%.

5.3 Ennakko-oletukset

Ennen kyselyn toteuttamista molemmilla opinnäytetyön kirjoittajista oli luonnollisesti omat oletuksensa kyselyn toteuttamisesta, sen onnistumisesta ja tuloksista. Molemmat kirjoittivat oletuksensa ylös erikseen ennen kyselyn tulosten analysointia ja koostimme oletuksista yhteenvedon osaksi toiminnallisen osuuden raportointia.

Malkamäki arveli kyselyn toteuttamisen olevan melko vaivatonta. Hän arveli, että pienessä ja tiiviissä työyhteisössä vastausten saaminen olisi helppoa. Hän piti jopa lähes itsestään selvänä, että kollegat, ainakin muistutuksen innoittamana olisivat valmiita vastaamaan kyselyyn aktiivisesti ja jakamaan kokemuksiaan ollakseen apuna yrityksen työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Näin ollen oletus oli, että kyselyyn saataisiin erittäin hyvä vastausprosentti. Myös Antila oletti työntekijöiden olevan aktiivisia kyselyyn vastaamisen kanssa ja halukkaita osallistumaan oman työpaikkansa kehittämiseen.

Antila oletti, että rekrytointiprosessiin oltaisiin yleisesti tyytyväisiä ja että hakija olisi saanut siitä hyvän kokemuksen. Antila oletti näin, sillä hotellilla vallitseva yleinen rento ilmapiiri on aina välittynyt kaikille hotellilla käyneille. Hotel F6:ssa on aina panostettu perehdytykseen, jonka takia Antila arveli, että suurin osa kyselyyn vastaavista työntekijöistä olisi sitä mieltä, että he ovat saaneet hyvän perehdytyksen omaan työhönsä. Myös Malkamäki oletti, että rekrytointiprosessin helppous ja rentous nousisi esille positiivisena seikkana, sillä yrityksessä ei ole isojen organisaatioiden monimutkaisia rekrytointiprosesseja.

Antilan mielestä hotellin työntekijät ovat ystävällisiä ja lämminhenkisiä, jonka takia hän oletti uusien työntekijöiden kokevan olonsa tervetulleiksi aloittaessaan työnsä. Tämän takia hän oletti myös, että kollegat auttavat uusia työntekijöitä mielellään aina kun apua tarvitaan. Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavista seikoista Malkamäki arveli korostuvan työilmapiiriin ja kollegoihin liittyvät seikat. Hän uskoi kyselyssä ilmenevän, että työyhteisö koetaan hyvänä, kannustavana ja työkavereihin luotetaan. Malkamäki arveli, että uusien työntekijöiden on helppo tuntea olonsa tervetulleeksi työyhteisöön.

Malkamäki huomioi, että kyseessä on pieni yritys, jossa etenemismahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Malkamäki arveli, että myös tämä seikka nousisi esiin kyselyn vastauksissa, sillä monet työntekijöistä oletettavasti kaipaavat työhönsä haasteita ja lisää mahdollisuuksia kehittymiselle ja uralla etenemiselle. Myös Antila oletti, että monet kaipaaisivat oman työnsä rinnalle uusia tehtäviä ja haasteita tuodakseen monipuolisuutta työhön. Tästä johtuen Antila oletti, että työntekijät ovat vain jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että he kokevat oman työnsä mielenkiintoiseksi. Antila arveli työntekijöillä olevan

erilaisia kokemuksia työssä kehittymisen kanssa. Antila oletti, että työntekijät, jotka ovat olleet talossa pidempään eivät koe mahdollisuutta kehittyä työssään. Hän oletti, että he kokevat näin, sillä heille ei tarjota koulutautumismahdollisuuksia tai erilaisia vaihtelevia työtehtäviä. Toisin kuitenkin uusilla työntekijöillä, joille talo on uusi ja opittavaa vielä löytyy.

Myös uralla etenemismahdollisuudet Antila oletti jakautuvan talossa pitkään olleiden ja uusien työntekijöiden kesken. Hän oletti, että uudet työntekijät kokevat mahdollisuuden edetä uralla hyväksi toisin kuin pitkään talossa olleet, jotka eivät koe hyviä mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Tämä Antilan olettamus perustui siihen, että yritys on pieni ja matalan hierarkian omaava.

Malkamäki arveli, että työntekijöiden hyvät suhteet kollegoiden kanssa vaikuttavat siihen, minkälaisena he kokevat työskentelynsä. Malkamäki on itse osa työyhteisöä ja kuvaa sen ilmapiiriä lämpimäksi ja kannustavaksi. Hän kokee, että työpaikalla autetaan toisia ja arvostetaan kollegoita. Myös Antila oletti, että työntekijät kokevat olevansa kunnioitettuja työpaikalla. Hän oletti näin, sillä työntekijöillä on hyvät suhteet muiden kollegoiden kanssa ja kokemus kunnioitetuksi tulemisesta tulee myös tätä kautta.

Antila oletti työntekijöillä olevan työ ja vapaa-aika hyvässä tasapainossa. Antilan mukaan työt jäävät työpaikalle, jolloin vapaa-aikaa voi viettää töitä miettimättä tai tekemättä. Samoin arveli Malkamäki, jonka mielestä työpaikalla huomioidaan hyvin esimerkiksi työntekijöiden työvuorotoiveet ja lomien suunnittelu.

Antila oletti, että työntekijöiden mielestä työnantajalla on hyvä maine. Hänen mielestään hyvä maine perustuu paljon yrityksen menestykseen markkinoilla ja siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut erittäin vähäistä. Malkamäki arvioi vastaajien kokevan työnantajan maineen positiivisena. Monet työntekijät ovat tunteneet työnantajan henkilökohtaisesti vuosia, jonka aikana syntynyt luottamus oletettavasti koetaan hyvänä maineena, joka Malkamäki oletti ilmenevän myös vastauksissa.

Malkamäki arveli työntekijöiden arvojen vastaavan työnantajan arvoja, jonka seurauksena työntekijät kokisivat työskentelevänsä yrityksen arvojen mukaisesti. Malkamäki toisaalta oletti, että yrityksen arvot eivät ole kovin selkeät eikä niistä viestitä aktiivisesti. Myös Antila oletti, että työntekijät haluavat työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti, mutta ne ei ole kaikilla täysin selvillä. Tämän hän oletti johtuvan siitä, ettei niitä ole selkeästi viestitty.

Antila oletti työntekijöiden suurimmaksi osaksi olevan sitoutuneita työhönsä. Hän oletti sitoutumisen lisääntyvän mahdollisten uusien haasteiden ja työtehtävien myötä. Lisäksi

Antila uskoi sitoutumisen omaan työhönsä kasvavan työntekijöiden osallistamisen lisäämisen myötä. Malkamäki arveli sitoutumiseen liittyvien vastausten vaihtelevan paljon eri työntekijöiden kesken. Hän arveli, että työntekijöiden henkilökohtaiset elämäntilanteet, aika yrityksen työntekijänä ja kehittymisen mahdollisuudet vaikuttavat niin työn mielekkyyteen kuin sitoutumiseenkin.

Antila oletti, että työntekijöiden mielestä työpaikalla vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, yrityksessä panostetaan huolelliseen perehdyttämiseen sekä työntekijöiden kesken on positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Antila oletti kuitenkin, että työntekijät haluaisivat olla enemmän mukana uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa ja että heidän työpanostaan korvattaisiin enemmän henkisellä tai materialistisella palkitsemisella, korvaukset mukaan lukien. Antilalla oli myös sellainen oletamus, etteivät kaikki työntekijät koe saavansa tasapuolista kohtelua työpaikalla.

Malkamäki on itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä useita vuosia ja tuntee monet työyhteisön jäsenistä hyvin. Näin ollen joidenkin työntekijöiden kanssa kokemuksista on puhuttu jo vuosia. Sekä omien että toisten kokemusten perusteella, tiettyjä oletuksia oli syntynyt erityisesti niistä seikoista, jotka heikentävät työntekijäkokemuksen laatua. Erityisesti johtamiseen liittyvät tekijät olivat niitä, joiden Malkamäki arveli nousevan esille työntekijäkokemusta heikentävän seikkana.

Antila oletti, että työntekijöille omassa yrityksessään olisi tärkeintä se, että he saisivat olla mukana uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa. Lisäksi tärkeää olisi se, että kaikkia kohdeltaisiin tasapuolisesti ja että työpaikalla vallitsisi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri kautta linjan. Antila arvioi, että työntekijöiden kesken vallitseva kannustava ja positiivinen ilmapiiri vaikuttaa varmasti kaikkien työntekoon ja työssä viihtymiseen. Antila uskoi, että hyvään johtamiseen panostaminen mahdollistaa kaikki aikaisemminkin mainitut seikat. Hyvä perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä seikoista työssä viihtymiseen, mutta Antila oletti sen olevan tärkeyslistassa melko alhaalla, sillä hän arveli sen tällä hetkellä toimivan yrityksessä hyvin. Vasta kaikkien näiden jälkeen Antila oletti tulevan riittävän korvauksen ja palkitsemisen tarve.

Malkamäki arveli, että tärkeimmiksi seikoiksi yrityksessä koetaan positiivinen ja kannustava ilmapiiri, sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Lisäksi riittävä korvaus tehdystä työstä oli Malkamäen arvion mukaan merkityksellinen työntekijöille. Myös hyvään johtamiseen panostaminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja mahdollisuus olla mukana kehittämässä palveluja ja tuotteita olivat niitä seikkoja, joiden Malkamäki arveli

olevan tärkeitä työntekijöille. Sen sijaan palkitseminen ja perehdytys olivat Malkamäen arvion mukaan vähemmän merkityksellisiä.

Malkamäki toivoi erityisesti, että kyselyn avulla onnistuttaisiin löytämään niitä epäkohtia, joihin työyhteisössä voitaisiin jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Hän oletti, että kyselyssä tulisi selkeästi esiin niitä asioita, jotka yrityksessä toimivat tällä hetkellä. Nämä asiat olisivat sellaisia, joissa yrityksen olisi helppo jatkaa toimiaan samalla tavalla.

5.4 Kyselyvastaukset ja niiden analysointi

Koska kyselyyn vastanneiden työntekijöiden määrä oli varsin pieni, vain kymmenen henkilöä, päätimme analysoida vastauksia ainoastaan kokonaisuutena. Näin ollen emme vertailleet yksittäisten vastaajien vastauksia keskenään, vaan huomioimme analyysissämme vain vastausten kokonaisuuden tarkastellen vastausten keskiarvoja.

Kyselyn vastauksia analysoitaessa tärkeimpänä tavoitteenamme oli löytää ne seikat, jotka vaikuttavat eniten työntekijäkokemukseen toimeksiantajan yrityksessä. Etsimme vastauksista niitä seikkoja, jotka tällä hetkellä vaikuttavat positiivisesti työntekijäkokemuksen syntymiseen, sekä niitä, jotka heikentävät ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijäkokemukseen. Analysoinnin tavoitteena oli löytää ne oleelliset tiedot kyselystä, joita voimme esittää työpajassa yrityksen avainhenkilöille. Niiden avulla työpajassa pyrittiin epäkohtien korjaamiseen ja kehittämiseen, sekä tunnistetaan se, mitä yrityksessä tällä hetkellä tehdään oikein. Kyselyn ja sen tulosten analysoinnin pohjimmaisena päämääränä oli lisätä toimeksiantajan ymmärrystä omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista työntekijäkokemukseen sekä syventää työnantajan ymmärrystä työntekijöistään.

Osana analysointia loimme käsitekartan (liite 3), jossa jaoimme vastauksia teemoittain kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi. Kyselyvastauksia analysoidessamme jaoimme vastauksia neljään teemaan työntekijämatkan vaiheiden mukaisesti. Pääteemoina ovat työnhaku ja rekrytointi, työn aloitus ja työn tekeminen. Teimme työnantajaa koskien erillisen teeman, sillä osa vastauksista olivat seikkoja, joihin työnantajan toiminta suoraan vaikuttaa. Näiden teemojen avulla pyrimme selvittämään vastaajien kokemuksia kustakin teemasta kokonaisvaltaisemmin. Teemoittelimme käsitekarttaa varten sekä avoimien vastauksien kommentteja, että numerollisten väittämien keskiarvoja. Kysymysten teemoittelu tehtiin sen mukaisesti, mitä aihetta kukin kysymys käsitteli.

Käsitekartan avulla pyrimme hahmottamaan kyselyn pääteemat selkeästi, sekä sen mikä vastauksissa oli kaikkein oleellisinta. Valitsimme käsitekartan yhdeksi analysoinnin työkaluksi myös siksi, koska halusimme sen avulla esitellä kyselyn tuloksia mahdollisimman selkeästi työntekijäkokemusta käsittelevässä työpajassa.

5.4.1 Työnhaku ja rekrytointi

Suurin osa vastaajista, 70 % olivat sitä mieltä, että työnhakuprosessi ja rekrytointi oli sujunut hyvin. Avoimissa vastauksissa vastaajat kommentoivat vapaasti kokemustaan työnhakuprosessiin vaikuttaneista tekijöistä. Analysoimme vastauksia etsien yhtäläisyyksiä eri vastaajien kokemuksissa. Vastauksissa ilmeni, että hyvään kokemukseen oli vaikuttanut se, että työnantaja on ollut entuudestaan tuttu hakijalle. Myös prosessin rentous sekä sen helppous korostuivat vastauksissa positiivisena seikkana, koska rekrytointi ei ole muistuttanut perinteistä, isojen yritysten kankeaa rekrytointiprosessia. Vastauksissa toistui myös myönteisenä koettu, molemminpuolinen kiinnostus osana rekrytointia. Kaksi eri vastaajaa kertoivat kokeneensa itsensä halutuksi työntekijäksi rekrytointiprosessin aikana. Työnhakuun ja rekrytointiprosessin sujumiseen negatiivisesti vaikuttaneista seikoista mainittiin se, että rekrytointin tuloksista oli kerrottu hakijalle todella myöhään.

Näiden vastausten perusteella päättelimme, että kyselyyn vastanneet työntekijät ovat pääosin olleet tyytyväisiä yrityksen tämänhetkiseen rekrytointiin ja työnhakuprosessiin. Tämän vuoksi emme kokeneet tarpeelliseksi panostaa niiden prosessien muuttamiseen tai kehittämiseen ensisijaisesti. Erityisesti nykyisen rekrytointiprosessin helppous ja rentous oli koettu positiivisena, joten yrityksessä kannattaisi pyrkiä sellaisen säilyttämiseen.

5.4.2 Työn aloitus ja perehdytys

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat kokeneet itsensä tervetulleiksi työyhteisöön uutena jäsenenä. Vastaajista jopa 90 % olivat täysin sitä mieltä, että heillä oli ollut tervetullut olo heidän aloittaessaan uudessa työssä. Analysoimme kokemusten perusteluissa kirjattuja avoimia vastauksia, jossa oli kommentoitu yhteensä 13 kokemukseen vaikuttanutta seikkaa. Erittelimme avoimista vastauksista nämä seikat ja etsimme eniten mainintoja saaneet tekijät frekvenssimenetelmän avulla. Eniten, yhteensä seitsemän mainintaa sai lämmin, avoin ja vastaanottavainen ilmapiiri ja hyvä henki työyhteisössä. Muutamissa kommentoissa mainittiin myös siitä, että vaikka työporukka oli tiivis, eivät uudet työntekijät olleet kokeneet oloaan ulkopuoliseksi. Vastauksissa kolmessa kommentoitiin työnantajan ja johdon toimia, joissa positiiviseksi koettiin molemminpuolinen kiinnostus työn alkaessa,

esimiehen ammattimaisuus ja kokemus henkilöjohtamisesta sekä työvaatteiden ja lokeron varaaminen valmiiksi ensimmäistä päivää varten.

Näiden vastausten perusteella päätelimme, että työyhteisössä vallitseva hyvä henki auttaa uusia työntekijöitä kokemaan itsensä tervetulleeksi. Vastausten perusteella juuri kollegoiden asenne ja käytös olivat tärkeimpiä seikkoja uuden työntekijän vastaanottamisessa. Johdon kannattaa jatkossakin hoitaa uusien työntekijöiden aloittamiseen liittyvät käytännön toimet huolellisesti, ja sillä varmistaa tervetullut olo työyhteisöön saapuville kollegoille. Tämä seikka ei siis työntekijöiden kokemusten perusteella ole se, mihin yrityksessä tulisi saada muutosta.

Lähes kaikki vastaajat olivat saaneet mielestään hyvän perehdytyksen. Myös perehdytykseen liittyviä avoimia vastauksia analysoidessamme etsimme yhtäläisyyksiä eri vastaajien kokemuksista. Positiivisena koettiin erityisesti perehdytyksessä käytetty materiaali sekä taitava ja ammattitaitoinen perehdyttäjä. Vastauksissa ilmeni, että eri työntekijöillä perehdytys on ollut eri pituinen, mutta vastauksissa perehdytyksiin varattu aika koettiin riittävänä. Hotellin varausjärjestelmän toiminnot ja niihin perehdyttäminen mainittiin myös erikseen.

Vastausten perusteella päätelimme, että perehdytys yrityksessä sujuu vastaajien kokemusten mukaan hyvin. Erityisesti siihen varattu aika, materiaalit ja ammattimainen perehdyttäjä olivat toimivia asioita tämänhetkisessä perehdytyksen toteuttamisessa. Vastauksissa myös eri pituisen perehdytyksen saaneet työntekijät kokivat ajan riittäväksi, joten oletettavasti yrityksessä on osattu arvioida perehdytyksen tarve oikein.

Tätä kokemusta tuki myös toisessa kysymyksessä selvitetty perehdytyksen nykyinen tila yrityksessä. Seitsemän kymmenestä vastaajasta koki, että tällä hetkellä yrityksessä panostetaan huolelliseen perehdyttämiseen. Vaikka vastausten perusteella selvisi, että vastaajat ovat tyytyväisiä nykyiseen perehdytykseen, ilmeni myös se, että huolellinen perehdytys ei ole kaikkein tärkeimpien asioiden joukossa. Kyselyssä selvitettiin tärkeimpiä asioita yrityksen toiminnassa ja huolellisen perehdyttämisen toteutuminen koettiin kahdeksasta väittämästä keskiarvollisesti vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että huolellisen perehdyttämisen toteutuminen oli kahdeksasta kyselyssä nimetystä seikasta kaikkein tärkein. Sen sijaan seitsemän kymmenestä arvioi tämän seikan selvästi vähemmän tärkeäksi.

Vastauksissa ristiriitaa herätti se, että jopa yhdeksän kymmenestä oli saanut mielestään hyvän perehdytyksen. Kuitenkin vain seitsemän vastaajaa koki, että yrityksessä

panostetaan huolelliseen perehdytykseen. Vastauksia analysoidessamme emme löytäneet suoraan syytä sille, miksi nämä muutamat hyvän perehdytyksen saaneista eivät kokeneet yrityksen panostavan huolelliseen perehdyttämiseen. Perehdytystä koskevissa vastauksissa mainittiin lisäkoulutuksen tarpeesta, joten päättelimme vastaajien mahdollisesti kaipaavan lisää opastusta ja koulutusta, joka on saatettu sekoittaa sisältyvän perehdyttämisen käsitteeseen.

Koska yrityksessä perehdytykseen oltiin tällä hetkellä varsin tyytyväisiä ja koska sitä ei vastaajien kokemusten mukaan voitu pitää kaikkein tärkeimpänä asiana, päättelimme, ettei perehdytyksen parantaminen ole tärkeimpien kehityskohteiden joukossa.

5.4.3 Työyhteisö

Vastaajista lähes kaikki olivat täysin sitä mieltä, että kollegat auttavat mielellään, mikäli sitä tarvitaan. Vastaajista vain yksi oli eri mieltä tästä seikasta. Analysoimme avoimiin vastauksiin kirjattuja kokemuksia etsimällä eniten mainintoja saaneita seikkoja. Kokemukset osoittivat, että apua kollegoilta saa aina. Myös tiimityötä ja hyvää tiimihenkeä ilmeni vastauksissa. Vastaajien mukaan homma toimii sen ansiosta, että muita autetaan ja työtä ei tehdä sooloillen.

Vastauksissa kävi myös ilmi, että toisten auttaminen toimii paremmin oman osaston sisällä kuin eri osastojen välillä. Erään vastaajan kokemuksen mukaan avun saaminen riippui kollegasta ja tämän ammattitaidosta, joten apua ei saa tasapuolisesti kaikilta. Useissa eri vastauksissa mainittiin, että haasteita on erityisesti eri osastojen välisessä auttamisessa. Yksi vastaaja huomioi myös epäselvyydet työtehtävien ohjeistuksissa ja niiden jakautumisessa eri osastojen välille. Nämä tilanteet aiheuttavat hankaluuksia, jotka hänen mielestään voitaisiin ratkaista selvillä ohjeilla johdolta.

Vastausten mukaan työntekijät kokivat saavansa hyvin apua kollegoilta työyhteisössä. Vastaajista lähes kaikki olivat tyytyväisiä saamaansa apuun tällä hetkellä. Vastauksissa kuitenkin ilmeni selkeitä kehityskohtia, joiden avulla yhteistyötä ja auttamista eri osastojen välillä voitaisiin parantaa.

Kyselyssä kaikkein yksimielisimmän vastauksen sai kysymys suhteista muiden kollegoiden kanssa. Jokainen vastaaja oli täysin sitä mieltä, että suhteet kollegoihin ovat hyviä. Vastauksia analysoidessa etsimme yhtäläisyyksiä avoimissa vastauksissa. Eniten mainittiin sitä, että töihin on mukava tulla ja töissä on kiva olla. Yhtä monta kommenttia

käsitteli myös mukavia kollegoita. Kollegoita keuhuttiin ystävällisiksi. Myös perhefiilis ja samanlainen työmoraaali vaikuttavat suhteisiin kollegoiden kanssa.

Samana ilmeni myös vastauksissa, joissa työntekijät arvioivat eri seikkojen toteutumista työyhteisössä. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että työntekijöiden kesken on positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Myös tämä oli kahdeksasta listatusta seikasta ainoa, jonka suhteen vastaajat olivat täysin yksimielisiä. Vastaajat arvioivat myös näiden kahdeksan seikan tärkeyttä, jossa ilmeni työntekijöiden kesken vallitsevan positiivisen ja kannustavan ilmapiirin olevan vastausten keskiarvon perusteella kaikkein tärkein seikka. Peräti 80 % vastaajasta olivat arvioineet tämän seikan kolmen tärkeimmän joukkoon.

Vastaukset osoittivat selvästi, että kyselyyn vastanneille työntekijöille hyvät suhteet kollegoihin ja positiivinen, kannustava ilmapiiri ovat erittäin tärkeitä asioita työpaikassa.

5.4.4 Työ

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työ ja vapaa-aika ovat hyvässä tasapainossa. Yksi vastaaja oli eri mieltä enemmistön kanssa. Yksi työntekijä sen sijaan arvioi, että työn ja vapaa-ajan tasapaino ei ole hänelle merkityksellinen asia. Avoimia vastauksia analysoidessamme teemoittelimme vastaukset työn ja vapaa-ajan tasapainoon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaviin ryhmiin. Kokemukseen negatiivisesti vaikuttivat kiireinen elämäntilanne, sairauspoissaolot, lomakaudet, työn määrä ja vastuu sekä vuorotyö. Positiivisiksi seikoiksi listattiin työvuorojen jakaminen tasaisesti ja toiveiden huomioiminen, pyhätöiden jako reilusti sekä mahdollisuudet vuorojen vaihtamiseen.

Vastausten perusteella työntekijät olivat varsin tyytyväisiä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Erityisesti työvuoro- ja toiveiden huomioiminen, mahdollisuus vaikuttaa vuoroihin ja joustavuus vaikuttivat kokemukseen.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että he ovat tällä hetkellä sitoutuneita työhönsä. Näistä vastaajista jopa 70 % kokivat olevansa täysin samaa mieltä väittämän "olen sitoutunut työhöni" kanssa. Sitoutumisen kokemusta oli avoimissa vastauksissa kommentoinut vain puolet vastaajista. Sitoutumista lisääviksi tekijöiksi mainittiin hyvä työilmapiiri ja mukava hotelli, joiden ansiosta yksi vastaaja haluaa työskennellä yrityksessä niin kauan kuin elämäntilanne sen sallii. Asiakkailta saatu välitön palaute sekä kunnioitus kannustavat sitoutumiseen. Sitoutumista edesauttaa työntekijöiden mielestä myös työn kokeminen tärkeäksi. Onnistumiskokemukset ja niiden huomioiminen esimiestasolta sekä saatu positiivinen palaute lisäävät työntekijöiden sitoutumista. Eräs vastaaja kuvaili olevansa

aina sitoutunut siihen työhön mitä tekee ja haluaa pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen. Nämä seikat erittelimme analysoinnissamme sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Myös palkka mainittiin sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, mutta sen vaikutusta ei eroteltu negatiiviseksi tai positiiviseksi

Sitoutumista heikentäviä asioita ilmeni kyselyssä suunnilleen yhtä monta kuin sitoutumista edistäviä tekijöitä. Heikentäviksi seikoiksi mainittiin ristiriidat ja niihin liittyvä puhumattomuus, epäselvyys talon tapahtumiin liittyen ja tietämättömyys asioiden hoitamisesta, uran junaaminen paikallaan, sekä se, että työ ja erityisesti omien työtehtävien ylittävä panostus otetaan itsestänselvyytenä.

Kyselyyn vastanneista puolet olivat täysin sitä mieltä, että heidän työnsä on tällä hetkellä mielenkiintoista. Analysointimenetelmänä käytimme teemoittelua, jonka pohjalta jaoinme vastaukset kolmeen eri teemaan.

Ensimmäinen teema oli työn rutinoituminen ja yksitoikkoisuus. Vastaajien mielestä työn yksitoikkoisuus ja rutiinomaisuus vähentävät työssä koettua mielenkiintoisuutta. Kun työ käy rutiinomaiseksi, sen mielenkiintoisuutta on vaikeampi pitää yllä. Saman työn tekeminen pitkään vähentää vastaajien kokemuksen mukaan työhön kohdistuvaa intohimoa. Vastauksissa myös todettiin jatkuvan kiireen vaikuttavan työn rutinoitumiseen. Eräs vastaaja oli kuitenkin huomionnut, että työssä koetut päivittäin vaihtuvat tilanteet vaikuttavat siihen, että päivät ovat erilaisia.

Toiseksi teemaksi erittelimme vastaukset, jotka koskivat johtoa ja työnantajaa. Työn mielenkiintoisuutta tukee hyvä tuote ja toimivat työvälineet, mukava asiakaskunta ja se, että reklamaatioita tulee vähän. Vastauksissa myös todettiin, että henkilökuntaresurssit ovat kunnossa ja asiakaspalveluun sekä työntekijöiden taukoihin on sopivasti aikaa. Mielenkiintoa vähentäviksi seikoiksi vastauksissa tuotiin ilmi johdon tuen ja mielenkiinnon puute sekä työvälineisiin liittyvät ongelmat. Mielenkiintoisuutta lisääviksi tekijöiksi mainittiin mahdollisuus päästä analysoimaan ja käyttämään luovuutta, sekä johdolta toivotut selkeät ohjeet ja viestintä.

Kolmas teema, joka esiintyi vastauksissa, oli työssä kehittyminen. Siihen liittyvissä kommentteissa mainittiin mielenkiintoisuutta lisääviksi tekijöiksi uusien asioiden oppiminen tarpeen mukaan, mahdollisuus kehittyä vielä usean työvuoden jälkeenkin, uusien asioiden oppiminen, uudet haasteet, uusien työtehtävien oppiminen ja vastuun lisääntyminen, joka pitää työn tarpeeksi haastavana. Vastauksissa ilmeni, että koulutuksen, kurssien ja vertaistuen puute vähentää työn mielenkiintoisuutta.

5.4.5 Työssä kehittyminen

Työssä kehittymiseen lisää mahdollisuuksia kaipasivat 40 % vastaajista. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että mahdollisuuksia on, mutta useat työntekijät kaipaisivat niitä lisää. Vastauksia analysoitaessa etsimme ensin ne tekijät, jotka edistäisivät työntekijöiden kehittymistä. Kokemuksissa listattiin jatkuva mahdollisuus kehittymiseen ja yhteiset tavoitteet kehittymisen apuna, uusien asioiden opettaminen työntekijän toiveesta, koulutukset, tapahtumat ja kurssit kehittymisen tukena, laadukkaaseen oppimiskulttuuriin panostaminen, kehitymisestä keskusteleminen ja kehitysväylän löytäminen yhdessä. Myös vastuun kasvattaminen nopeammin sekä koulutusmahdollisuuksien lisääminen auttaisivat kehitymisessä. Työntekijät myös huomioivat, että palautetta suoriutumisesta sekä kehityskeskusteluita kaivattaisiin kehittymisen tueksi. Ylipäätään työssä kehittymiseen liittyvissä kommentteissa kävi ilmi, että mahdollisuuksia haasteiden lisäämiselle ja kehitymiselle kyllä on, kunhan työntekijä on itse aktiivinen ja toivoo uusien taitojen oppimista. Työssä ja erityisesti osaston toiminnassa tapahtuvaa kehittämistä jarruttaa vastausten mukaan myös tiettyjen henkilöiden vahvat mielipiteet ja muutosvastarintaisuus. Tämä seikka oli teemoittelussamme kehittymistä heikentävänä seikkana.

Vaikka vastaajista lähes jokainen oli ollut tyytyväinen saamaansa perehdytykseen, kävi perehdytystä koskevassa kysymyksessä ilmi toiveet lisäkoulutukselle. Myös tämä tuki ajatusta siitä, että työntekijät kaipaavat kehitystä ja lisäkoulutusta työssään.

Myös työn mielenkiintoisuutta käsittelevissä vastauksissa oli useita nimenomaan työssä kehittymiseen liittyviä seikkoja, joiden koettiin lisäävän työn mielenkiintoisuutta. Näin ollen vastaajien kokemuksen mukaan työssä kehittyminen on myös keino lisätä työn mielenkiintoisuutta.

Vastaajien kokemuksen mukaan kehitymiselle asettaa myös haasteita se, että pienessä talossa eteneminen on hyvin rajallista. Vaikka uusia taitoja voisi oppia ja työssä kehittyä, tilanne ei ole optimaalinen uran kannalta. Työssä kehittymistä koskevan kysymyksen vastauksissa tulikin ilmi myös seikkoja, jotka käsittelivät nimenomaan uralla kehittymistä. Tämä osoitti, että työntekijöiden kokemuksissa työssä kehittyminen ja uralla eteneminen liittyvät vahvasti toisiinsa.

Vastaajista puolet oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että heillä on mahdollisuuksia edetä urallaan. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, ettei asia ole hänelle merkityksellinen. Tämän

kysymyksen vastauksia olivat perustelleet vain noin puolet vastaajista. Analysoimme vastauksia etsimällä yhtäläisyyksiä. Kaksi vastaajista mainitsivat yrityksen pienuuteen liittyvistä haasteista, jotka vähentävät työntekijöiden etenemismahdollisuuksia. Vastauksissa mainittiin kuitenkin positiivisena seikkana se, että yrityksen sisällä on tarjottu etenemismahdollisuuksia joillekin työntekijöille. Vastaajista yksi kertoi uskovansa mahdollisuuksiin uralla etenemisessä. Vastaajista yksi perusteli, että kaipaisi varsinaisen uralla etenemisen sijaan oman osaamisen lisäämistä ja kehittämistä.

Kyselyn vastauksissa ilmeni, että työntekijöiden kokemukset työssä kehittymisen mahdollisuuksista, uralla etenemisestä sekä työn haastavuudesta ovat hyvin samankaltaisia. 60 % olivat sitä mieltä, että heillä on mahdollisuuksia kehittyä työssään. Vastaajista 50 % arvioivat, että heillä on mahdollisuuksia edetä urallaan. 60 % vastaajista kokivat, että heidän työssään on sopivasti haastetta. Näistä kolmesta väittämästä vain uralla etenemiseen liittyvä oli saanut yhden vastaajan arvioimaan, että kyseinen asia ei ole hänelle merkityksellinen. Vastauksista päättelimme kaikkien kolmen seikan olevan työntekijöille tärkeitä.

Kokemuksia työn haastavuudesta perusteltiin nykyisellä elämäntilanteella ja sillä, että tällä hetkellä lisähaasteille ei ole tarvetta. Vastaajat kokivat haasteiden olevan ajoittaisia, erään vastaajan mielestä pääosin tuntien tai päivän mittaisia. Vastaajista hieman alle puolet kaipaisivat työhönsä lisää haastetta ja siihen vaikuttaviksi sekoiksi mainittiin uuden oppiminen ja vastuun saaminen, koko osaston kehittäminen pieni askel kerrallaan, taitojen ja tiedon lisääminen ja päivittäminen esimerkiksi kurssien avulla ja johdon tuki kehittämisessä. Ammatilliset koulutusmahdollisuudet, parempi oppimiskulttuuri sekä projektit, joissa työtä voi oppia ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin mainittiin haasteellisuutta lisäävinä tekijöinä. Myös mahdollisuudet uusiin työtehtäviin ja vastuualueisiin sekä luovuuden käyttämiseen isoissa asioissa lisäsivät vastaajien kokemuksen mukaan työn haasteellisuutta.

5.4.6 Työnantaja

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki kokivat, että heitä kunnioitetaan työpaikalla. Vastauksissa kuitenkin tuotiin esille useita tekijöitä, jotka vähentävät kunnioituksen kokemusta. Analysoimme vastauksia teemoittelemalla niitä kahteen ryhmään, esimiehiin ja yrityksen johtoon liittyviä sekä työyhteisöön ja kollegoihin liittyviä seikkoja erottelemalla. Noin puolet avoimista vastauksista puolsivat työntekijöiden kunnioituksen kokemusta. Vastaajat kokivat, että heitä kunnioitetaan erityisesti omassa tiimissä, mutta ongelmia on osastojen välisessä yhteistyössä ja kunnioituksessa. Vastauksissa mainittiin eniten sitä,

että yrityksen johto ei kuuntele työntekijöitä ja osallista heitä päätöksentekoon, mikä koetaan kunnioituksen puutteena.

Vastauksissa myös ilmeni, että työntekijät kokevat eriarvoisuutta työntekijöiden välillä. Tämä seikka tuli esiin myös toisen kysymyksen vastauksissa. Lähes puolet olivatkin sitä mieltä, että kaikkia työntekijöitä työpaikalla ei kohdella tasapuolisesti. Tämä tuli esille kohdassa, jossa selvitimme kokemuksia siitä, mitkä asiat toteutuvat työpaikalla tällä hetkellä.

Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työpaikalla olisi kuitenkin melko tärkeää työntekijöille. Vastaajat listasivat kahdeksan yritykseen liittyvää seikkaa tärkeysjärjestykseen sen mukaan, minkä toteutuminen oli heille kaikkein tärkeintä. Tässä listauksessa työntekijöiden tasapuolinen kohtelu oli vastausten keskiarvon mukaan neljänneksi tärkein näistä kahdeksasta tekijästä.

Yrityksen työntekijöistä lähes jokainen koki, että kyseisellä yrityksellä on hyvä maine työnantajana. Vain yksi vastaajista ei ollut enemmistön kanssa samaa mieltä. Kysyttäessä maineeseen vaikuttavia tekijöitä, vastaajat kommentoivat analysointimme mukaan kolmen eri teeman mukaisesti: yrittäjiin ja perheyrietykseen liittyviä tekijöitä, mainetta heikentäviä tekijöitä sekä työntekijöiden viihtymistä, joka viestii hyvästä maineesta.

Itse yrityksestä mainittiin perheomisteisuuden lisäksi mukavat omistajat ja kokemus ensin ravintola-alalta ja myöhemmin hotellialalta. Vastauksissa kerrottiin, että pitkän ja hyvän historian aikana omistajille on kehittynyt hyvä maine työnantajana. Toisaalta huomioitiin, että kyseessä on pieni ja siksi melko tuntematon yritys. Vastaajien kommenteissa työnantajan maineeseen yhdistettiin myös laadukkaat hotellit, tuotteet ja henkilökunta, jolla on mahdollisuus palvella asiakkaita hotellin tason mukaisesti. Yksi vastaajista koki myös, että se miten työnantaja kohtelee työntekijöitä, näkyy heidän suorituksessaan. Työnantajan maineen heikkoutta perusteltiin vastauksissa uusien työntekijöiden rekrytointiin liittyvillä haasteilla ja sillä, ettei yritystä pidetä erityisenä työnantajana kilpailijoihin verrattuna.

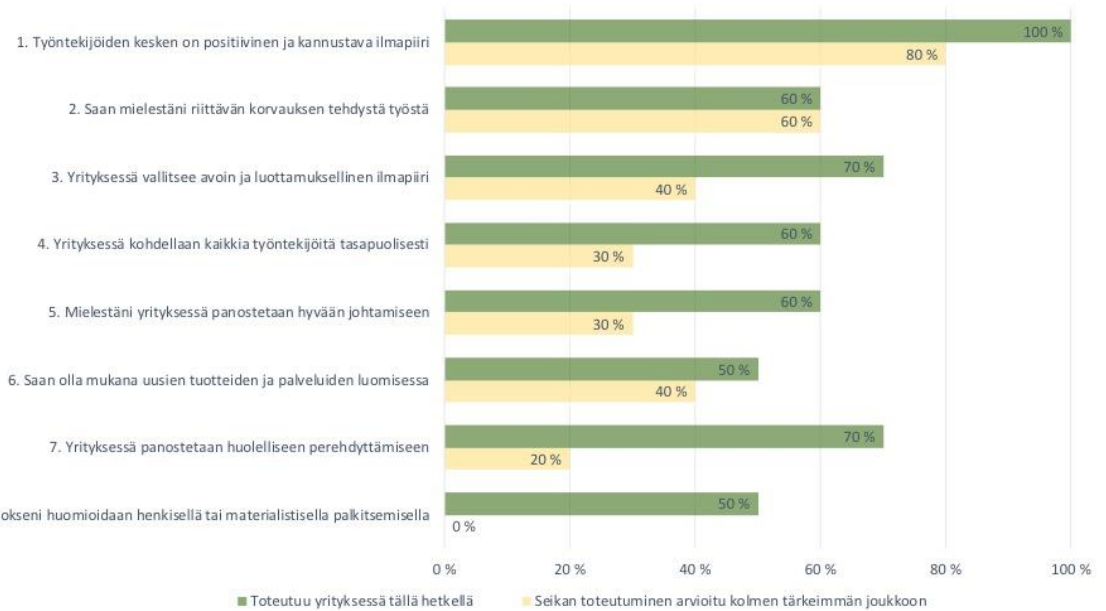
Vastauksissa kävi ilmi, että työntekijöiden arvioidaan viihtyvän yrityksessä hyvin, mikä heijastuu myös yrityksen maineeseen työnantajana. Vastaajien mukaan työntekijät viihtyvät työpaikalla hyvin, jaksavat työssään, työpaikalla vallitsee hyvä tiimihenki ja henkilökunnan vaihtuvuus on pientä. Maineen ajateltiin olevan hyvä, koska työntekijät ovat tyytyväisiä ja monet ovatkin seuranneet työnantajaa myös firman ulkopuolelta.

Yrityksen arvoista kysyttäessä vastaajista reilu enemmistö koki olevansa tietoinen yrityksen arvoista ja haluavansa työskennellä niiden mukaisesti. Vastauksia analysoidessamme huomasimme kuitenkin ristiriidan tämän vastauksen ja kysymyksen avointen kommenttien välillä. Lähes jokainen vastaaja kertoi, ettei tiedä selkeästi yrityksen arvoja eikä niistä kommunikoida. Vastauksissa toivottiin selkeämpää arvojohtamista ja esimerkiksi johtamista. Työntekijät sanoivat, etteivät tiedä yrityksen arvoja, että heillä on vain aavistus siitä mitä arvot saattaisivat olla ja että arvoista puhutaan perehdytyksen ja palavereiden yhteydessä. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä arvoja ovat erinomainen asiakastyytyväisyys, jonka takaamiseksi työntekijöiltä odotetaan laadukasta palvelua. Myös onnistumisia ja voittoja juhlietaan työntekijän kokemuksen mukaan yhdessä.

5.5 Työntekijäkokemukseen vaikuttavien seikkojen toteutuminen ja tärkeys

Kyselyn lopussa esitettiin kahdeksan seikkaa, jotka koostamamme teorian mukaan vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Näitä seikkoja arvioitiin kyselyssä kahdella tavalla. Ensimmäisessä osassa vastaajat valitsivat väittämien joukosta ne, jotka heidän mielestään toteutuvat yrityksessä tällä hetkellä. Tämän osuuden vastauksissa näimme jokaisesta väittämästä erikseen sen, kuinka moni kokee seikan toteutuvan. Käsittelimme analyysissä näitä vastauksia prosentuaalisina osuuksina. Vastauksien perusteella laaditussa kuviossa (kuvio 4) on kysymys kerrallaan esitettynä ne prosentuaaliset osuudet, kuinka moni vastaajista kokee seikkojen toteutuvan yrityksessä. Nämä näkyvät vihreinä pylväinä.

Toisessa kysymyksessä vastaajien piti järjestää väittämät sen mukaan, minkä toteutuminen yrityksessä olisi heille kaikkein tärkeintä. Näin jokainen väittämä sai tuloksissa arvon sen mukaan, oliko vastaaja arvioinut sen tärkeimmäksi, vähiten tärkeäksi tai jotain siltä väliltä (numerot 1-8). Jokaiselle väittämälle muodostui näin keskiarvo kaikkien vastaajien arvioiden perusteella. Matalimman keskiarvon saanut väittämä katsottiin analyysissämme tärkeimmäksi, koska vastauksissa arvo 1 vastasi tärkeimmäksi koettua. Tekemässämme kuviossa (kuvio 4) on järjestettynä nämä väittämät vastauksien perusteella keskiarvojen mukaiseen tärkeysjärjestykseen.



Kuvio 4. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat seikat

Lisäksi analysoimme erikseen vielä ne väittämät, jotka kyselyssä arvioitiin kolmen tärkeimmän joukkoon. Nämä ovat kuvattuna kuviossa keltaisina pylväinä. Halusimme tällä vielä erikseen huomioida kahdeksan väittämän listasta ne, jotka vastaajien mielestä ovat kaikkein tärkeimpiä. Tämän tiedon halusimme esitellä erikseen myös työpajassa, jotta yrityksen avainhenkilöt saisivat selemmän käsityksen siitä, mitä seikkoja työntekijät pitävät tärkeimpinä yrityksessä.

Olimme hyödyntäneet näiden kahdeksan seikan vastauksia myös kyselyn muissa kohdissa. Näitä kokemuksia apuna hyödyntäen perustelimme eri aiheisiin liittyviä vastauksia osana kyselyn analysointia.

6 Toiminnallinen osuus

Opinnäytetyömme toiminnallisena osuutena toteutimme työpajasarjan toimeksiantajayrityksen avainhenkilöille. Työpajojen pääteemat olivat työnantajabrändi, työnantajan vetovoimaisuus, työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.

Työntekijäkokemusta koskevaa työpajaa tukemaan laadimme yrityksen tämän hetkisille työntekijöille kyselyn heidän työntekijäkokemuksistaan. Toiminnallinen osuus ja työpajojen sisältö pohjautuivat siis vahvasti koostamaamme teoriaan.

6.1 Työpajasarja

Työpajasarjaan kuului neljä työpajaa, joiden tavoitteena yhdessä yrityksen avainhenkilöiden kanssa oli rakentaa toimeksiantajayritykselle työnantajalupauksen perusta. Työpajasarjan tavoitteena oli osallistaa yrityksen avainhenkilöt kehittämään yrityksen roolia työnantajana ja eri keinoja käyttäen kehittää sen vetovoimaisuutta työnantajana. Työpajojen aikana varmistimme avainhenkilöiden yhtenäisen ymmärryksen yrityksen perustasta ja toiminnasta. Työpajojen avulla edistimme avainhenkilöiden tietoisuutta vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja keskityimme niihin konkreettisiin keinoihin, joilla työnantaja käytännössä varmistaa vetovoimaisuutensa työntekijöiden silmissä. Lisäksi edistimme avainhenkilöiden tietoisuutta työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja varmistimme konkreettisilla keinoilla parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen mahdollistamisen. Työnantajalupausta käsittelevässä työpajassa priorisoimme niitä asioita, joita yritys voisi kehittää ja lisätä työnantajalupaukseensa.

Laadimme työpajoista suunnitelman kirjoittamaamme teoriaa apuna käyttäen. Halusimme sisällyttää työpajoihin teorianne tärkeimpiä teemoja, joiden mukaan päädyimme neljän työpajan kokonaisuuteen. Suunnittelimme jokaiselle työpajalle yhden ison teeman, jonka sisällä käsitelimme myös pienempiä käsitteitä osana laajempaa kokonaisuutta.

Laadimme työpajoista ja koko toiminnallisesta osuudesta suunnitelmat hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpajaa. Ensimmäisen, suurpiirteisen ja sisällöltään suppean suunnitelmamme jälkeen teimme perusteellisemmän projektisuunnitelman. Siihen sisältyi tarkempaa projektin kuvausta ja organisointia, resurssien ja riskien analysointia ja aikataulutusta. Lisäksi teimme aikataulusta erikseen Gantt-kaavion (liite 1) mukaisen aikataulusuunnitelman.

Osana projektisuunnitelmaa teimme myös yksityiskohtaiset suunnitelmat jokaisen työpajan rakenteesta ja sisällöstä. Näissä erottelimme kunkin työpajan sisällön ja niissä

esiteltävät käsitteet. Suunnittelimme jokaisen työpajan aikataulun ja sen, minkälaisia metodeja käyttäisimme työskentelyssä ja mitä odotamme lopputuloksena työpajasta. Lisäksi päätimme, keitä kutsuisimme osallistujiksi työpajoihin.

6.2 Työpaja 1 – Yrityksen analysointi

Ensimmäinen työpaja järjestettiin joulukuussa 2019. Kutsuimme siihen yrityksen johtoryhmän ja toiminnan avainhenkilöt. Näihin lukeutuvat itse yrittäjät, Hotel F6 & Hotel U14 hotellin johtajat ja hotellipäälliköt, Hotel F6 aamiaisvastaava, Bar Runarin Bar Manager, Version Eatery, Drinkery & Gardenin ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, Bar Manager sekä hotellien kaupallinen johtaja. Ainoastaan Bar Runarin Bar Manager ja toinen yrittäjästä olivat estyneitä osallistumaan työpajaan, muuten kaikki kutsutut olivat paikalla. Osallistujia oli yhteensä kahdeksan.

Yrityksen johtoryhmässä on tapahtunut paljon muutoksia uuden yksikön avautuessa, kun uusia johtoryhmän jäseniä on rekrytoitu. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli siis yhtenäistää yrityksen molempien yksiköiden johtoryhmien ymmärrys yrityksen nykytilasta ja perustasta. Tämän takia ensimmäisen työpajan osallistujat koostuivat yrityksen avainhenkilöistä. Koko työpajaa tuki opinnäytetyön teoria sekä eri kursseilla opitut työskentelymetodit.

Työpajan alussa toivotimme kaikki osallistujat tervetulleiksi ja kerroimme syyn työpajojen järjestämiselle. Kävimme nopean esittelykierroksen, jossa jokainen osallistuja esitteli itsensä ja roolinsa yrityksessä. Työpajaa varten olimme laatineet Prezi-esityksen (liite 5), jonka mukaan etenimme. Prezi sisälsi aiheeseen liittyvää teoriaa, työpajan kulkua ja ohjeita tehtäviin liittyen. Kerroimme tarkemmin opinnäytetyömme aiheen, tavoitteen ja tarkoituksen sekä esittelimme tulevan työpajasarjan pääteemat. Työpajasarjan pääteemat olivat yrityksen analysointi (työpaja 1), työnantajabrändi (työpaja 2), työntekijäkokemus (työpaja 3) ja työnantajalupaus (työpaja 4). Samalla kun kävimme läpi pääteemoja, määrittelimme hieman työnantajabrändin käsitettä ja kerroimme työnantajabrändäyksen alkavan yrityksen analysoinnista. Näin saimme osallistujille heti ymmärryksen työpajan tarkoituksesta ja siitä miten tämä työpaja pohjustaa työpaja 2:sta. Tällä tavoin pyrimme heti alusta lähtien sitouttamaan osallistujat myös seuraavaan työpajaan.

Aloitimme käymällä läpi ensimmäisen työpajan aikataulun ja ohjelman. Siirsimme puheenvuoron itse yrittäjälle, joka aloitti työpajan aiheen esittelemällä yrityksen vision, mission ja arvot. Yrittäjä kertoi laajasti yrityksen historiasta ja sen toiminnasta. Hän kertoi

vastuullisuuden olevan yksi tärkeä yrityksen arvoista. Vastuullinen toiminta sekä ympäristön että yhteisön eteen tulee esille niin päivittäisessä toiminnassa kuin yhteistyökumppaneiden valinnassakin. Toisena mainittuna arvona oli henkilökunnan hyvinvointi. Hän kertoi, kuinka henkilökunnan hyvinvointi ja tyytyväisyys heijastuvat suoraan myös asiakastyytyväisyyteen, joka on yrityksen missio. Yrityksen missiona on siis korkealuokkaisen majoituspalvelun tuottaminen. Olimme suunnitelleet tähän käytettäväksi 10 minuuttia aikaa, mutta se pitkittyi 25 minuuttia kestäväksi esittelyksi.

Yrityksen esittelyn jälkeen siirryimme aiheessa eteenpäin ja määrittelimme organisaation identiteetin käsitettä teoriaamme apuna käyttäen. Työpajan tässä vaiheessa selvitimme yrityksen identiteetin tämänhetkisen tilan, sillä yrityksen identiteetti on yksi tärkeä osa yrityksen brändin kehittämistä. Määrittelyn jälkeen kävimme avointa keskustelua siitä, minkälainen identiteetti kyseisellä organisaatiolla on osallistujien mielestä. Tärkeänä seikkana oli se, mikä heidän mielestään yrityksessä on kestävä, keskeistä ja muista erottuvaa. (Puusa & Tolvanen 2006.)

Keskustelussa nousi vahvasti ajatus perheyrityksestä ja siitä, että tässä työpaikassa ollaan töissä nimenomaan Saaren perheelle. Näin ollen yritysmielikuva henkilöityy omistajiin. Toisaalta jotkut osallistujat kuvasivat yrityksen tämän hetkisen identiteetin olevan sekava, koska saman yrityksen sisällä toimii kaksi eri hotelliketjua sekä uuden yksikön ravintoloitsija, joka toimii myös yrityksen ulkopuolella.

Keskusteluissa nousi selkeästi esiin se, miten asiakastyytyväisyyteen tähtääminen on organisaatiolle tärkeää. Koettiin myös, että henkilöstön viihtyvyys ja asiakastyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Kun henkilökunnasta pidetään hyvää huolta, henkilökunta jaksaa pitää myös asiakkaista huolta. Organisaatiossa ajatellaan, että työntekijöillä on paljon vapauksia toteuttaa omaa ammatillista osaamistaan, jonka ansiosta sillä on mahdollista olla Suomen paras hotelli. Osallistujat kokivat, että yrityksen johto luottaa työntekijöihin ja heille annetaan tarvittavat resurssit toteuttaa työtään mahdollisimman hyvin.

Tuttujen työnantajien lisäksi yritykseen liittyy myös vahva mielikuva tiiviistä verkostoista. Monet työntekijät ovat ennestään vanhoja tuttuja ja ystäviä keskenään, joten töitä tehdään usein kavereiden kanssa. Lisäksi keskustelimme yrittäjän puheenvuorossa esitellyistä yrityksen arvoista ja niiden toteutumista osana organisaation identiteettiä. Tärkeä aihe oli myös se, mitä he ajattelevat yrityksen identiteetin ulkopuolisten ihmisten mielestä olevan.

Organisaation identiteetistä siirryimme henkilöstöjohtamiseen ja avoimeen keskusteluun siitä mitä yrityksessä tällä hetkellä tehdään henkilöstön eteen. Keskustelussa todettiin, että henkilöstöedut ovat kivoja bonuksia, mutta ei ole määräävä asia työpaikkaa valittaessa. Kävimme myös läpi sitä, kenen vastuulla yrityksen henkilöstöjohtaminen on ja miten se tällä hetkellä toteutuu. Osallistujien mielestä vastuu henkilöstöjohtamisesta on osastojen päälliköillä. He kokivat, että henkilöstöjohtaminen lähtee ylimmästä johdosta ja korostivat ”lead by example” -periaatteen tärkeyttä. Tässä keskustelussa nousi esiin myös se, että yrityksessä koetaan johdon luottavan henkilöstöön.

Tätä seurasi organisaatiokulttuurin määrittelemisen. Keskustelimme avoimesti yrityksessä vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja siitä, mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeänä sekä minkälaisiin asioihin yrityksessä panostetaan. Ensimmäisenä nousi esiin se, että pienessä yrityksessä on matala hierarkia. Yrityksen ilmapiiri on avoin ja työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi. Kulttuuria kuvailtiin myös sanoilla rento, joustava, helppo ja välitön. Lisäksi kiinnitettiin huomiota organisaation monikulttuurisuuteen sekä organisaatiokulttuurissa vallitsevaan luottamukseen. Osallistujat olivat myös sitä mieltä, että yrityksen tähtääminen hyvään laatuun ja sen tavoite olla paras, vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Parhaiden osaajien ja yhteistyökumppanien löytämisen merkitys nousi myös esille.

Teimme koko yleisen keskustelun ajan muistiinpanoja, joissa kirjasimme ylös esiin tulleita aiheita ja ajatuksia. Myöhemmin kokosimme näiden muistiinpanojen pohjalta koosteen työpajan keskusteluista.

6.2.1 Analysointi pienryhmissä

Noin puolituntia kestäneen aktiivisen avoimen keskustelun jälkeen siirryimme analysoimaan eri aiheita pienryhmissä. Tässä ryhmätehtävässä käytimme learning cafe -metodia, joka toimi erinomaisesti. Osallistujat jakaantuivat kahteen ryhmään, jossa toinen ryhmä keskittyi yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin työnantajana ja toinen pohti minkälainen brändikuva yrityksellä on. Ryhmät kirjoittivat muistiinpanot paperille ja heillä oli neljä minuuttia aikaa.



Kuva 1. Työskentelyä ensimmäisessä työpajassa

Yrityksen vahvuuksiksi ilmeni matala hierarkia, nopea päätöksentekokyky, tutut yhteistyökumppanit ja laaja verkosto. Lisäksi mainittiin henkilöstö, vakaa taloudellinen tilanne sekä mahdollisuus monipuolisiin työtehtäviin organisaation pienen koon ja matalan hierarkian vuoksi. Yrityksen heikkoudet työnantajana olivat osallistujien mielestä se, että ison organisaation hallinto puuttuu, heikot etenemismahdollisuudet, henkilöstöhallinnan vähäisemmät resurssit sekä ketjukohtaiset säädökset. Yrityksen brändikuvana osallistajat pitivät sitä, että yritys on tunnettu alan sisällä ja johtotasolla. Se on yksityinen, super laadukas perheyritys sekä luotettava alan edelläkävijä ja alan kehittäjä. Lisäksi todettiin, että Marriott, johon yrityksen toinen yksikkö kuuluu, on kansainvälinen valtava hotelliketju.

Ajan päätyttyä molemmista ryhmistä yhdet osallistajat vaihtoivat ryhmää aiheen kanssa. Ryhmää vaihtaneet esittelivät toisessa ryhmässä olleen aiheen ja tekemänsä muistiinpanot, jonka jälkeen uudet ryhmät täydensivät muistiinpanoja kolmen minuutin ajan. Kun tässä aika oli päättynyt, otimme käsittelyyn kaksi seuraavaa aihetta. Toisen ryhmän aihe oli toimialan vetovoimaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät. Samalla toinen ryhmä pohti trendejä ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan ja vetovoimaisuuteen.

Osallistujien mukaan toimialan vetovoimaisuutta vähentävät haastavat työajat sekä palkkaus. Keskustelussa nousi esille sukupolvien väliset erot ja se, että uusi sukupolvi ei helposti koe alaa vetovoimaisena. Toisaalta mielenkiintoa lisäävät alan kansainvälisyys ja sen kasvu. Alalla on myös koulutusetu, sillä pääsee etenemään suhteellisen vähällä koulutuksella. Lisäksi alan nuorekkuuden koetaan lisäävän kiinnostavuutta. Trendeistä keskusteltaessa tärkeimmiksi alaan vaikuttavista trendeistä nousivat kestävä kehitys ja

sosiaalinen media. Kestävässä kehityksessä yrityksen valinnat ja niiden merkitys nähdään yhä isommassa roolissa. Yhtenä trendinä mainittiin myös matkailuun liittyvät muutokset, kuten kotimaan matkailun lisääntyminen ja staycation-ilmiön nousu. Myös elämyksellisyys ja sen tärkeys mainittiin. Sosiaaliseen mediaan liittyen puhuttiin markkinoinnista, palautteesta, kohuista sekä sisällön laadusta.

Kaksi viimeistä keskustelun aihetta olivat yrityksen merkittävimmät kilpailijat työnantajana sekä muut yrityksen toimintaan ja vetovoimaisuuteen vaikuttavat seikat. Merkittävimmiksi kilpailijoiksi työnantajana koettiin Kämp Collection Hotels, joka tarjoaa enemmän etenemismahdollisuuksia sekä trendikkäänä pidetty BW Restaurants. NOHO Partners koettiin kilpailijana, koska se tarjoaa nyt ja tulevaisuudessa paljon työmahdollisuuksia suuren ja taloudellisesti vakaan organisaationsa ansiosta. Lisäksi kilpailijoiksi koettiin Muru Group, Ragu ja muut pienet menestyvät ravintola-alan toimijat. Muita yrityksen toimintaan ja vetovoimaisuuteen vaikuttavia seikkoja oli sijainti, liikeidea, ihmiset, arvostelut ja palkinnot. Lisäksi mainittiin ravintoloitsija Kape Aihisen tunnettuus, Marriott hotelliketju, maailman talous, brändiä kohtaava skandaali sekä ympäristökatastrofi.

Kaikki tässä analysointitehtävässä käydyt kierrokset tehtiin samalla learning cafe metodilla. Kierrosten jälkeen keskustelimme vielä yhdessä avoimesti ja osallistujat esittelivät kaikista aiheista syntyneet tulokset. Tähän ryhmätehtävään käytettiin yhteensä 30 minuuttia aikaa.

6.2.2 Lopetus ja yhteenveto

Lopuksi kiitimme kaikkia osallistujia työpajasta ja kannustimme heitä osallistumaan myös seuraavaan työpajaan, jota tämä työpaja pohjusti. Olimme suunnitelleet työpajan kestoksi 1 tunti ja 30 minuuttia, mutta se pitkittyi 15 minuutilla kestäen 1 tunti 45 minuuttia yrittäjän alkuesittelyn venymisen takia. Kaikki työpajaan osallistujat olivat erittäin aktiivisesti mukana ja jakoivat avoimesti ja monipuolisesti ajatuksiaan. Olimme erittäin tyytyväisiä heidän aktiivisuuteen ja saimme myös heiltä hyvää palautetta järjestämästämme työpajasta.

Työpajan tavoitteena oli yhtenäistää yrityksen avainhenkilöiden ymmärrys sen perustasta ja nykytilasta. Halusimme ensimmäisessä työpajassa esitellä käsittelemäämme aihetta ja tulevaa työpajasarjaa ja sitouttaa osallistujia koko työpajasarjaan. Ensimmäinen työpaja toteutui suunnitellusti ja onnistuimme saavuttamaan sen mitä olimme tavoitelleet. Valitsemamme työskentelymenetelmät sekä laatimamme Prezi-esitys toimivat hyvin ja palvelivat työpajan tavoitteen saavuttamista.

6.3 Työpaja 2 – Työnantajabrändi

Toinen työpaja järjestettiin joulukuussa 2019. Kutsuimme siihen samat yrityksen avainhenkilöt, kuin ensimmäiseenkin työpajaan. Ainoastaan Bar Runarin Bar Manager oli estynyt, muuten kaikki kutsutut olivat mukana työpajassa, jossa osallistujia oli yhteensä yhdeksän. Olimme varanneet tätä työpajaa varten käytettäväksi yhden tunnin.

Aloitimme työpajan kiittämällä osallistujia aktiivisuudesta ensimmäisessä työpajassa ja esittelemällä lyhyesti tulevan työpajan ohjelman ja aikataulun. Olimme laatineet myös toista työpajaa varten Prezi-esityksen (liite 5), jonka mukaan etenimme. Toisen työpajan aiheena oli työnantajabrändi ja esityksen alussa esittelimme työpajan tavoitteen ja tulevan ohjelman rakenteen. Tämän työpajan tavoitteena oli kehittää yrityksen työnantajabrändiä ja löytää käytännön keinoja sen kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli selventää käsitystä siitä, millainen yritys on työnantajana.

Aloitimme teorian esittelyn käymällä selkeästi läpi työnantajabrändin viitekehyksen (Backhaus & Tikoo, 2004. 505). Viitekehyksen lisäksi esittelimme eri tutkijoiden määritelmiä työnantajakuvasta ja keskustelimme käsitteestä. Työnantajakuvan käsitteen määrittelyn jälkeen siirryimme työnantajan vetovoimaisuuden määrittelemiseen. Esittelimme Parment & Dyhre (2009, 87-88) kahdeksan kohdan listan vetovoimaisuustekijöistä.

6.3.1 Tehtävä vetovoimaisuustekijöistä

Vetovoimaisuustekijöiden (Parment & Dyhre 2009, 87-88) esittelyn jälkeen lähetimme osallistujat työskentelemään eri puolille huonetta jaettujen tehtävien pariin. Olimme kirjoittaneet kahdeksalle A3-paperille, kullekin yhden vetovoimaisuustekijän ja paperit oli sijoitettu ympäri huonetta. Osallistujat saivat kulkea vapaassa järjestyksessä ja käydä kirjoittamassa kuhunkin lappuun vähintään yhden konkreettisen keinon, joka heidän mielestään edistää kyseisen vetovoimaisuutta lisäävän seikan toteutumista yrityksessä. Ohjeistimme jokaista osallistujaa kirjoittamaan vähintään yhden asian jokaiseen paperiin, jotta vastauksia tulisi tasaisesti kaikkiin aiheisiin. Tähän tehtävään annoimme 10 minuuttia aikaa.



Kuva 2. Osallistujien työskentelyä toisessa työpajassa

Kun osallistujat olivat kierrelleet kirjoittamassa ajatuksiaan vetovoimaisuustekijöihin vaikuttavista keinoista, kävimme ne yhdessä läpi. Jokainen osallistuja esitteli yhden vetovoimaisuustekijän ja luki siihen kirjoitetut konkreettiset teot. Näin kaikki ajatukset käytiin läpi koko ryhmän kesken.

Työhön liittyvien suhteiden laatua koskevissa kommentteissa mainittiin hyvien ihmissuhteiden kollegoiden välillä lisäävän viihtyvyyttä työssä. Mainittiin, että työelämässä solmitut suhteet saattavat myös mahdollistaa uusia työpaikkoja. Virkistyspäivien merkitys mainittiin osana ihmissuhteiden syntymistä ja vahvistamista. Tärkeänä pidettiin työntekijöiden välisiä suhteita myös yli osastorajojen, johon liittyen korostettiin osastojen esimiesten vastuuta esitellä työntekijöitä toisille osastoille ja yhteistyökumppaneille. Myös yhteistyö eri kumppaneiden sekä kilpailijoiden kanssa mainittiin. Avointa ja jatkuvaa kanssakäymistä sekä kollegoiden että yhteistyökumppaneiden kanssa peräänkuulutettiin yksimielisesti.

Johtajuuden merkitys -aiheeseen liittyvissä kommentteissa ilmeni seuraavaa: johdon tulee tukea sekä päätöksentekoa, että tehtyjä päätöksiä, johdon tulee olla ohjaava ja kannustava, johdon toivotaan olevan hyvä kuuntelija ja helposti lähestyttävä, hyvä johto on esimerkkiä näyttävä, reilu, luotettava ja luottaa työntekijöihin.

Osallistamiseen liittyvissä kommentteissa mainittiin erilaiset suunnittelukokoukset ja palaverit, jossa työntekijät pääsisivät osaksi päätöksentekoa, kehittämistä ja innovointia.

Vastuuta tulee jakaa työntekijöiden kesken ja heidän ajatuksiaan ja ideoitaan tulisi kuulla ja ottaa huomioon. Hyvään osallistamiseen kuuluu myös näiden ideoiden kokeileminen ja jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa. Vastauksissa toivottiin, että yrityksessä kuunnellaan ja selvitetään työntekijöiden omia kiinnostuksen kohteita, joiden mukaan heille voidaan jakaa erilaisia tehtäviä. Työntekijöitä halutaan myös rohkaista vastuun ottamiseen.

Strategian kiinnitys ja selkeät arvot – osuudessa korostui se, että strategia tulee luoda yhdessä. Osallistajat kokivat tärkeäksi sen, että yrityksen arvot tuodaan vahvasti esille perehdytyksessä sekä päivittäisessä toiminnassa. Arvot tulisi pitää avoimina, jotta niitä voidaan päivittää ja selkeyttää tarpeen mukaan. Kommenteissa toivottiin, että työntekijät pystytään sitouttamaan arvoihin ja strategiaan. Näin kaikkien yrityksessä tulisi toimia niiden mukaisesti. Kun arvot ja strategia ovat selkeät, niiden ajateltiin lisäävän työntekijän lojaaliutta.

Työympäristöä pidettiin tärkeänä aiheena ja siihen liittyen kommentteja oli paljon. Asianmukaiset ja nykyaikaiset työvälineet, sekä huolehtiva ote niin koko työympäristöön kuin työvälineisiinkin koettiin tärkeänä. Lisäksi hyvä henkilökuntaruoka mainittiin työympäristöön vaikuttavana konkreettisena asiana. Avoimen ja kannustavan ilmapiiriin koettiin lisäävän viihtyvyyttä ja vaikuttavan hyvän työympäristön syntymiseen. Myös työntekijöiden ja heidän toiveiden huomioiminen esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa mainittiin keinona, joka lisää viihtyvyyttä työympäristössä. Kommenteissa mainittiin sekä fyysiseen työympäristöön että työilmapiiriin ja niiden ylläpitämiseen liittyviä seikkoja.

Oppimiseen ja palautteeseen liittyen mainittiin perehdytys ja sen tärkeys osana oppimista. Lisäksi huomioitiin kehityskeskustelujen järjestäminen ja niiden merkitys henkilökohtaisen kasvun tukena. Myös molemminpuolinen ja jatkuva palautteen antaminen huomioitiin. Oppimisen mahdollistaminen, siihen kannustaminen, tarvittaviin työvälineisiin panostaminen, mahdollinen koulutussuunnitelma ja erilaiset kurssit sekä työpaikan tarjoamat koulutukset mainittiin konkreettisina toimina, joilla oppimista voidaan yrityksessä tukea ja mahdollistaa. Tietotaidon jakaminen kollegoiden kesken koettiin tärkeänä osana jokapäiväistä työtä, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja oppimista.

Itsenäisyys ja oma identiteetti ja sen salliminen koettiin tärkeänä, jopa itsestäänselvyyttenä osana yritystä. Osallistajat kokivat, että tässä yrityksessä työntekijöitä kohdellaan ja halutaan kohdella yksilöinä, joilla on oma identiteetti ja erilaisten persoonien näkymiseen kannustetaan. Tämän toteutumisessa auttavat konkreettiset keinot, kuten selkeät ohjeet ja säännöt, joiden puitteissa työntekijät toimivat ja tekevät päätöksiä. Työntekijöihin ja heidän

tekemisiin luotetaan ja työntekijöillä on ammatillista itsevarmuutta. Yrityksessä halutaan antaa välineitä ja mahdollisuuksia myös itsenäiseen päätöksentekoon.

Viimeisenä käytiin läpi työn merkitykseen ja hauskuuteen liittyvät kommentit, joissa listattiin niitä konkreettisia toimia, jotka edistävät näitä asioita yrityksessä. Virkistyspäivät ja muut henkilökunnalle suunnatut aktiviteetit ja tapaamiset sekä yhteinen hauskanpito myös vapaa-ajalla mainittiin. Sen, että työntekijöiden annetaan olla omia, hassuja ja hulluja itsejään, koettiin lisäävän hauskuutta työpaikalla. Myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä mainittiin merkittävänä seikkana. Osallistujien mielestä työn kokeminen merkityksellisenä lisää työmotivaatiota ja sen myötä työntekijän on mukava tulla töihin. Työn merkityksellisyyttä lisää mahdollisuus kehittyä työssä sekä se, että työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä.

Kävimme nämä kahdeksan vetovoimaisuustekijää ja niihin liittyvät kommentit läpi yksitellen, jonka aikana osallistujat saivat kommentoida vapaasti. Jokaisen vetovoimaisuustekijän jälkeen keskustelimme siitä, toteutuvatko nämä yrityksessä eli onko yritys vetovoimainen. Keskustelussa huomasimme, että suurin osa kommenteista oli syntynyt nimenomaan omaan työhön ja yritykseen liittyvistä kokemuksista. Osallistujat kokivat, että monet vetovoimaisuusseikat toteutuivat jo hyvin yrityksessä.

6.3.2 Yhteenveto ensimmäisen työpajan keskusteluista

Tehtävän jälkeen palasimme Prezi-esityksen pariin ja kerroimme yhteenvedon avulla edellisen, ensimmäisen työpajan keskusteluista. Olimme kirjanneet ylös aiemman työpajan keskustelussa nousseet asiat ja niistä tärkeimmät oli koottu yhteenvedoon, jonka näytimme osallistujille.

Ensimmäinen teema oli organisaation identiteetti, josta olimme keskustelleet edellisessä työpajassa. Näytimme heille tiivistelmän keskustelusta, joka sisälsi seuraavat asiat: vahva mielikuva Saaren perheelle työskentelemisestä, yritys tähtää asiakastytyväisyyteen, henkilökunnan viihtyminen on tärkeää, työntekijöillä on vapaat kädet tehdä parasta, työntekijöihin luotetaan. Näiden pohjalta halusimme herättää keskustelua siitä, miten olemassa olevaa organisaation identiteettiä voitaisiin kehittää, vahvistaa ja parantaa. Muistutimme osallistujia juuri käsittelemistämme vetovoimaisuustekijöistä ja kannustimme heitä miettimään organisaation identiteetin kehittämistä nimenomaan vetovoimaisuustekijöitä apuna käyttäen.

Tavoitteenamme tässä oli esitellä vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät, muistuttaa osallistujia siitä, minkälainen organisaation identiteetti tällä hetkellä heidän mielestään on sekä löytää keinoja identiteetin vahvistamiseen nimenomaan vetovoimaisuustekijät ja niiden vaikutus huomioiden. Keskustelussa nousi esille kommunikaation merkitys. Organisaation identiteettiä kehittäessä kommunikoinnin tulee olla selkeää ja avointa ja kaikkia yrityksen jäseniä tulisi kannustaa siihen. Kehittymistä edistävät selkeät ohjeet toiminnasta, joiden pohjalta työntekijöillä on mahdollisuuksia ja työkaluja tehdä työtään vapaasti parhaalla mahdollisella tavalla. Myös asiakastyytyvyyden korostaminen ja siihen tähtääminen mainittiin tärkeänä seikkana, jota tulisi korostaa koko yrityksessä kaikin mahdollisin keinoin.

Toistimme saman myös organisaatiokulttuuri -teeman kanssa. Muistutimme osallistujia aiemman työpajan keskusteluista kirjoittamamme yhteenvedon avulla. Yhteenvedossa organisaatiokulttuuri oli kiteytetty seuraavasti: matala hierarkia, avoin ilmapiiri, rento & joustava, helppo & välitön, luottamus vallitsee työyhteisössä, monikulttuurisuus, huipulle tähtääminen, laatuun panostaminen ja hyvät yhteistyökumppanit. Näiden pohjalta keskustelimme vapaasti siitä, miten yrityksen organisaatiokulttuuria voitaisiin kehittää. Jälleen kannustimme osallistujia ajattelemaan niitä konkreettisia keinoja, joista olimme hetki sitten puhuneet vetovoimaisuustekijöitä koskevassa tehtävässä. Myös tässä halusimme selventää osallistujille heidän kokemansa nykytilan ja sen pohjalta löytää keinoja kehittämiseen, vetovoimaisuustekijät ja konkreettiset keinot huomioiden.

Keskustelussa organisaatiokulttuurin kehittämiseksi mainittiin jatkuva laadun ylläpito. Erityisesti ravintolaan liittyen huomio kiinnittyi tuotteiden laatuun. Jos tuote ei vastaa vaadittua tasoa, sitä ei tarjoilla asiakkaalle. Näin voidaan luoda organisaatiokulttuuria, jossa laatua pidetään arvossa ja siihen panostetaan. Myös yhteistyökumppaneiden valinnassa huomioidaan laadukkuus, jotta yrityksen laatuvaatimukset täytyisivät myös kumppaneiden osalta. Myös organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen kommunikoinnilla on tärkeä rooli. Esimerkiksi viikkopalaverit ja osastokohtainen viestintä ja niihin panostaminen edesauttavat sellaisen organisaatiokulttuurin syntymisessä, jossa viestintä on avointa ja tehokasta. Myös matala hierarkia ja ihmisten tutustuminen ja suhteet osastosta ja asemasta riippumatta kehittävät hyvää ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Lopuksi palasimme vielä työnantajabrändin viitekehykseen, muistuttaen osallistujia siitä, miten organisaation identiteetti ja kulttuuri vaikuttavat työntekijän lojaaliuteen ja sen myötä työntekijän tuottavuuteen.

6.3.3 Lopetus ja yhteenveto

Toinen työpaja kesti 1 tunnin ja 5 minuuttia, joten pysyimme suunnitellussa aikataulussa melko hyvin. Osallistujat olivat jälleen erittäin aktiivisia ja jakoivat avoimesti ajatuksiaan käsitellyistä teemoista.

Tämän työpajan tavoitteena oli kehittää yrityksen työnantajabrändiä. Onnistuimme tässä tavoitteessa ja lisäksi työpajassa löydettiin käytännön keinoja työnantajabrändin ja työnantajan vetovoimaisuuden kehittämiseen. Työpajassa onnistuimme lisäämään osallistujien ymmärrystä työnantajabrändin rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Käyttämämme työskentelymenetelmät ja työpajan aikataulutus olivat erittäin onnistuneita. Laatimamme Prezi-esitys ja esittelemämme työnantajabrändin viitekehys tukivat aiheen esittelemistä.

6.4 Työpaja 3 – Työntekijäkokemus

Kolmas työpaja järjestettiin toukokuussa 2020. Kutsuimme siihen samat yrityksen avainhenkilöt, kuin aikaisempiinkin työpajoihin. Bar Runarin Bar Manager, toinen yrittäjä ja Version Eatery & Gardenin ravintolapäällikkö olivat estyneitä osallistumaan työpajaamme. Työpajassa osallistujia oli yhteensä seitsemän. Tämä työpaja toteutettiin virtuaalisena vallinneesta COVID-19-pandemiasta johtuen ja työkaluna käytimme Google Meets-ohjelmaa. Olimme varanneet tätä työpajaa varten käytettäväksi kaksi tuntia.

Aloitimme työpajan toivottamalla kaikki osallistujat tervetulleiksi tähän työpajasarjan kolmanteen työpajaan. Kävimme aluksi läpi virtuaalisen työpajan yhteiset toimintaohjeet, jotta voisimme varmistaa mahdollisimman sujuvan työpajan ilman häiriötekijöitä. Tässä pyysimme osallistujia sulkemaan mikrofonit ylimääräisen taustahälyn välttämiseksi. Painotimme kuitenkin sitä, että missä tahansa työpajan vaiheessa saa keskeyttää, kommentoida tai esittää kysymyksiä. Lisäksi pyysimme kaikki sulkemaan kamerat, jotta se ei hidastaisi yhteyttä ja esityksen sujuvuutta. Kerroimme siitä, että tulemme näyttämään esityksen ruudulta ja muistutimme osallistujia mainitsemaan heti, mikäli jostain syystä esitys ei näy oikein. Myös tähän kolmanteen työpajaan olimme laatineet Prezi-esityksen (liite 5), jotta osallistujien olisi helppo seurata työpajan etenemistä. Lisäksi kerroimme, että mikäli tulee teknisiä ongelmia ja tippuu työpajasta, samaa linkkiä käyttämällä voi liittyä työpajaan takaisin.

Toimintaohjeiden jälkeen aloitimme työpajan lämmittelyvaiheen, joka oli nopea kuulumiskierros. Halusimme tällä nopealla kierroksella luoda kollegoiden kesken lämmintä tunnelmaa virtuaalisuudesta huolimatta. Aloitimme kertomalla omat kuulumiset,

jonka jälkeen jaoimme puheenvuoroja. Tällä tavoin välttyimme päällekkäiseltä puheelta ja osallistujat tiesivät koska itse saa kertoa kuulumisia. Tämä sujui hyvin ja kaikki kertoivat omat kuulumisensa mielellään.

6.4.1 Työntekijäkokemuksen määritelmää ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Lämmittelykierroksen jälkeen pääsimme itse aiheeseen, joka tässä työpajassa oli työntekijäkokemus. Koska aikaisemmista työpajoista oli vierähtänyt tovi, kävimme muistutukseksi läpi työpajasarjan rakenteen ja aikaisempien työpajojen teemat. Tämän jälkeen kerroimme tämän työpajan tavoitteen ja tarkoituksen. Tavoitteena oli ymmärtää mistä työntekijäkokemus koostuu ja mitkä asiat vaikuttavat sen syntymiseen. Työpajan tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla hyvä työntekijäkokemus varmistetaan tässä yrityksessä. Kävimme myös läpi työpajan eri vaiheet ja suunnitellun aikataulun.

Tätä seurasi työntekijäkokemus-käsitteen määrittely eri tutkijoiden määritelmiä apuna käyttäen. Tällä tavoin lisäsimme osallistujien ymmärrystä työntekijäkokemuksesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen merkityksestä. Kerroimme kuinka työntekijäkokemus on työntekijän kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta ja kuinka siihen vaikuttaa kaikki kohtaamiset ja kokemukset koko työntekijämatkan ajalta. (Plaskoff 2017, 137-138.) Lisäksi kerroimme siitä, että Morganin (2012, 7) mukaan työntekijäkokemus tarkoittaa organisaatioon kuuluville ihmisille yksinkertaisesti sitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Painotimme myös sitä, että työntekijäkokemusta tulisi tarkastella sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, sillä työntekijäkokemus ei koskaan synny vain yhden osapuolen vaikutuksesta. On siis molempien etu, että molemmat tekijät huomioidaan kokonaisuudessaan. (Morgan 2012, 7.)

Määritelmän jälkeen kerroimme työntekijäkokemuksen merkityksestä. Kerroimme kuinka sillä on suora vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja sen myötä myös tuottavuuteen (Plaskoff 2017, 137-138). Lisäksi kerroimme Lee Yohn (2018) pohdintaa siitä, kuinka työnhakijat vertailevat työnantajia toisten kokemusten perusteella samoin kuin asiakkaat vertailevat eri tuotteita. Painotimme sitä, kuinka työntekijäkokemukseen panostaminen lisää työnantajan vetovoimaisuutta.

Ennen kuin siirryimme kertomaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia seikkoja, esitimme osallistujille avoimen kysymyksen siitä, mitkä seikat heidän mielestään vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tämän tarkoituksena oli herätellä keskustelua aiheesta ja saada tietoisuuteen heidän esitietoa aiheesta.

Kerroimme työntekijäkokemuksen olevan aina subjektiivinen (Morgan 2017, 9), vaikka tietyt taustatekijät kuten sukupolvien erot saattavatkin vaikuttaa kokemukseen. Jokainen kuitenkin kokee asiat omalla tavallaan, joka täytyy aina huomioida. Kerroimme Morganin (2017, 12) jakavan kokemukseen vaikuttavat seikat kolmeen ympäristöön eli kulttuuriseen, teknologiseen ja fyysiseen ympäristöön ja avasimme nämä ympäristöt osallistujille. Tämän lisäksi kerroimme eri tutkimuksista selvinneistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista seikoista.

Seuraavassa työpajan vaiheessa käsitelimme sitä, kuinka onnistunut työntekijäkokemus varmistetaan. Kerroimme siitä, kuinka työntekijän ymmärtäminen on avainroolissa ja tässä tulisi huomioida kaikki eri työntekijämatkan vaiheet. Kerroimme myös siitä, miten Morgan (2017, 9) on verrannut työntekijän ymmärtämistä asiakkaan ymmärtämiseen havainnollistaaksemme mitä työntekijän ymmärtäminen tarkoittaa. Lisäksi havainnollistimme sen, kuinka (Plaskoff 2017, 137-138) työntekijämatkan vaiheet ovat yksi tapa ja Morganin (2017, 12) ympäristöt ovat toinen tapa varmistaa työntekijäkokemuksen onnistuminen. Esitimme Morganin (2017, 8) laatimaan kaavion työntekijäkokemuksen syntymisen ideaalilanteesta, jossa työntekijöiden toiveet, tarpeet ja odotukset kohtaavat työnantajan suunnitelman työntekijän toiveista, tarpeista ja odotuksista luoden onnistuneen työntekijäkokemuksen.

6.4.2 Työntekijäkokemuskyselyn esittely

Etenimme työpajassa kertomalla, miten onnistuneen työntekijäkokemuksen rakentaminen alkaa syvästä työntekijöiden ymmärryksestä ja heidän tarpeistaan organisaatiossa (Plaskoff 2017, 138.) Mainitsimme miten myös Morgan (2017, 9) pitää työntekijäkokemuksen kannalta ratkaisevana sitä, että yritys todella tuntee työntekijänsä. Ymmärrystä voidaan lisätä esimerkiksi kyselyn avulla, jonka me osana tätä opinnäytetyötä laadimme. Laatimme kyselyn tarkoituksena olikin lisätä työntekijöiden syvää ymmärrystä, jotta saisimme faktapohjaa organisaation työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ja varmistamiseksi.

Kerroimme osallistujille, kuinka olimme lähettäneet kyselyn 20 työntekijälle ja saaneet kaiken kaikkiaan kymmenen vastausta. Kerroimme kyselyn perustuneen täysin opinnäytetyömme teoriaan ja sisältäneen sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä yrityksen nykytilasta ja työntekijöiden kokemuksista ja toiveista. Lisäksi mainitsimme, että avoimissa kysymyksissä työntekijät olivat saaneet vapaasti mainita konkreettisia seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet heidän kokemukseensa.

Tämän jälkeen siirryimme työntekijäkokemuskyselyn vastausten läpikäyntiin ja itse työpajan tehtävään. Esittelimme ensin osallistujille käsitekartan (liite 3), jonka olimme kyselyn vastauksista laatineet. Kerroimme missä järjestyksessä tulisimme käymään vastauksia läpi ja mikä heidän tehtävänsä olisi vastauksiin liittyen. Tässä tehtävässä osallistujien tehtävänä oli priorisoida heidän mielestään kolme tärkeintä seikkaa kustakin erillisestä teemasta. Tämänlaisen priorisoinnin avulla pystyimme lopuksi pisteyttämään eniten mainitut seikat. Kirjasimme kaikki mainitut seikat ylös ja työpajan jälkeen laskimme kommentaiteista sen, kuinka monta kertaa kukin seikka oli mainittu. Näin pystyimme pisteyttämään jokaisesta aihealueesta eniten mainitut ja tärkeimmäksi priorisoidut asiat.

6.4.3 Kyselytulosten esittely ja pohdinta

Kävimme käsitekarttaa teemoittain läpi aloittaen työntekijämatkan työnhaku ja rekrytointivaiheesta. Osallistujien mielestä tärkeimpinä seikkoina oli hyvä ja aktiivinen kommunikointi rekrytointiprosessin aikana. Tärkeänä pidettiin myös yrityksessä tällä hetkellä vallitsevaa rentoa ja helppoa tunnelmaa, joka oli välittynyt työntekijöille omista työnhakuvaiheissaan. Myös se, että rekrytointiprosessi on helppo eikä isojen firmojen kankea prosessi koettiin tärkeäksi. Yksi eniten mainituista asioista oli työpaikkailmoituksen selkeys ja rehellisyys, jotta työntekijä saisi mahdollisimman relevantin kuvan yrityksestä ja tarjottavasta työstä.

Seuraavaksi siirryimme työn aloitusvaiheeseen. Tässä selkeästi tärkeimmäksi seikaksi nousi esille hyvän ja tiiviin työyhteisön merkitys. Monesti mainittiin lämpimän vastaanoton ja tervetulleeksi tuntemisen tärkeys. Toinen erittäin tärkeäksi nousut seikka oli perehdytyksen suunnitelmallisuus, joka sisälsi perehdytyksessä käytettävän materiaalin ja siihen varatun ajan. Kolmas tärkeä seikka oli käytännön järjestelyiden kuten työvaatteiden, työavaimien ja työvälineiden valmiina oleminen ja saatavuus ensimmäisestä työpäivästä lähtien.

Seuraava vaihe oli itse työn tekemisen vaihe. Tämä oli jaettu kahteen osa-alueeseen: työyhteisöön ja työhön. Aloitimme työyhteisön vaikutuksesta työntekijäkokemukseen. Osallistujat priorisoivat yhdeksi tärkeimmäksi seikaksi työyhteisön yleisen tunnelman ja rentouden, jonka ansiosta töihin on kiva tulla. Toinen tärkeä oli yleinen kunnioitus niin kollegoiden välillä osastosta riippumatta sekä esimieheltä saatu kunnioitus. Kolmantena tärkeänä seikkana nousi osastojen välinen kommunikointi ja yhteinen tavoite. Tässä nousi erityisesti esille toisten vilpittömän auttaminen ja yhteistyö.

Työhön vaikuttavat seikat olimme jakaneet useampaan tekijään. Aloitimme työhön sitoutumisesta, jossa tärkeimmäksi koettiin työn merkityksellisyys. Lisäksi hyvä ilmapiiri töissä kollegoiden kesken ja asiakkaiden kanssa olivat vaikuttavia tekijöitä työhön sitoutuneisuudessa. Muita mainittuja tärkeiksi koettuja seikkoja oli vaikutusmahdollisuudet työssä sekä kehityskeskusteluiden järjestäminen auttaen työssä kehittymistä ja sen myötä sitoutuneisuutta. Myös kunnioitus mainittiin tässä vaiheessa.

Työn haastavuuteen liittyvässä aiheessa tärkeimmäksi nousi ammatillinen kehittyminen ja uuden oppiminen. Tärkeäksi koettiin se, että työssä pystyisi osallistumaan eri projekteihin oman työn ohella. Kolmanneksi tärkeimmäksi seikaksi mainittiin myös kehityskeskustelut ja erilaiset mittarit, jonka avulla työnantaja voisi ymmärtää ja lisätä tietoa siitä, missä työntekijä haluaa kehittyä ja miten sitä voitaisiin yhdessä edistää. Osallistujat kuitenkin painottivat työntekijän omaa aktiivisuutta tässä.

Työssä kehittymisestä tuli hyvin yksimielisesti esille kolme tärkeintä seikkaa. Ensinnäkin työssä kehittyminen on urakehitystä tärkeämpää ja mahdollisuus kehitymiselle lisää myös työn haastavuutta. Tässä painotettiin erityisesti työntekijän omaa aktiivisuutta asian eteen eikä osallistujien mielestä työssä kehittyminen ole vain työnantajan vastuulla. Kolmanneksi tärkeimpänä seikkana pidettiin avointa kommunikointia. Tässä painotettiin erityisesti tietojen ja taitojen jakamista puolin ja toisin ja sen myötä oppimiskulttuuria voitaisiin parantaa.

Osallistujat priorisoivat tärkeimmiksi seikoiksi työn mielenkiintoisuuteen liittyen erilaiset vaihtelevat työtehtävät ja vastuualueet. Tähän liittyi myös osallistaminen, jotta omaa luovuuttaan ja potentiaalia pääsisi mahdollisimman paljon käyttämään. Työn mielenkiintoisuutta koettiin parantavan myös se, että tuote ja työvälineet ovat kunnossa. Kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin tasavertaisesti uuden oppiminen ja mahdollisuus siihen sekä osastojen välinen selkeä viestintä ja yleinen ohjeistus.

Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyvät seikat olivat viimeiset työn tekemisen vaiheeseen kuuluvat seikat. Näistä tärkeimmäksi osallistujien mielestä nousi työntekijöiden vapaatoiveiden toteutus työvuorolistoissa. Lisäksi se, että viikot suunnitellaan tasapuolisesti ja isommat juhlapyhät jakautuvat tasaisesti työntekijöiden kesken.

Viimeisenä siirryimme vielä suoraan työnantajaan liittyviin seikkoihin, jonka laajuutensa vuoksi jaoin myös pienempiin osiin. Aloitimme työntekijöiden kunnioituksesta ja tasapuolisesta kohtelusta. Osallistujien mielestä on itsestään selvää, että kaikki kohdellaan tasapuolisesti ja kunnioitetaan. Se oli kaikkien mielestä tärkein asia. Kyselyssä

ilmennyt kunnioitukseen vaikuttava seikka oli päätöksentekoon osallistuminen. Tästä osallistujat olivat yleisesti sitä mieltä, ettei kaikkia työntekijöitä voida kuunnella päätöksenteossa. Johtoryhmä on heidän mielestään ensinnäkin sitä varten, että he tekevät päätökset ja kantavat päätöksissä tehdyn vastuun. Aiheesta kuitenkin mainittiin päätöksenteon kommunikointi avoimesti kaikille ja että tietyissä asioissa työntekijöitä on tärkeää kuunnella.

Niin kyselyn vastauksien perustella kuin työpajaan osallistuneidenkin mielestä työnantajalla on hyvä maine. Tässä aiheessa tärkeäksi nousi perheyrittäjien ja omistajien kokemus alalla, työntekijöiden viihtyvyys ja vähäinen vaihtuvuus. Lisäksi työntekijöiden työssä kouluttaminen ja heidän ammattitaito on työnantajan mainetta parantava seikka, joka koettiin tärkeäksi.

Seuraavana aiheena oli yrityksen arvot ja halu työskennellä niiden mukaisesti. Yksimielinen toteamus oli se, että arvoista tulisi kommunikoida yrityksessä paljon enemmän, sillä tällä hetkellä ne oli myös työpajaan osallistuneilta unohduksissa. Osallistujien mielestä ne tulisi olla selkeät ja esillä, jotta ne olisivat mukana päivittäisessä toiminnassa.

Viimeisenä aiheena oli osallistaminen, josta aikaisemmissakin teemoissa oli jo tullut puhetta. Lyhyesti ja ytimekkäästi osallistujat vastasivat työntekijän oman aktiivisuuden tärkeyden.

Priorisointitehtävän pohjalta pisteytimme kaikki mainitut asiat laskemalla niitä yhteen. Pisteytyksen suoritimme työpajan jälkeen. Priorisoinnin avulla saimme ymmärryksen siitä, mitkä työpajaan osallistujien mielestä on kaikkein tärkeimpiä seikkoja.

6.4.4 Lopetus ja yhteenveto

Työpajan lopussa kävimme vielä yhteenvedon työpajan tapahtumista ja läpikäydyistä asioista. Pahoittelimme työpajan venymistä ja kiitimme kovasti osallistujien aktiivisuudesta työpajassa. Onneksemme osallistujat eivät olleet pahoillaan aikataulun venymisestä vaan kiittelivät työpajan järjestämisestä. Muistutimme vielä loppuun seuraavasta työpajasta ja kuinka tämä työpaja pohjustaa viimeistä, neljättä työpajaa työnantajalupauksesta.

Kyselyn läpikäymisessä meni huomattavasti enemmän aikaa kuin alun perin olimme suunnitelleet. Työpaja kokonaisuudessaan venyi 30 minuuttia, jonka takia työpaja kaiken

kaikkiaan kesti 2,5 tuntia. Tähän vaikutti selkeästi virtuaalisuuden aiheuttama etenemisen hitaus ryhmätehtävissä ja kaiken kaikkiaan erittäin laaja kyselyn läpikäyminen.

Työpajan tavoitteena oli ymmärtää mistä työntekijäkokemus koostuu ja mitkä asiat vaikuttavat sen syntymiseen. Onnistuimme työpajassa lisäämään osallistujien ymmärrystä työntekijäkokemuksen käsitteestä ja siihen liittyvästä teoriasta sekä sen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijäkokemusta käsittelevän kyselyn vastausten perusteellisen käsittelyn ansiosta, avainhenkilöiden ymmärrys nykyisten työntekijöiden kokemuksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä lisääntyi. Saimme työpajasta toivomamme tuloksen, kun pisteytimme osallistujien mielestä tärkeimmiksi arvioituja työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Menetelmän valitseminen kyselyn purkuun oli haastavaa. Käyttämämme menetelmä toimi aiheen laajuuteen nähden kohtalaisesti. Työpajan toteuttaminen virtuaalisesti onnistui siihen liittyneistä haasteista huolimatta hyvin.

6.5 Työpaja 4 – Työnantajalupaus

Työpajasarjan neljäs ja viimeinen työpaja järjestettiin toukokuussa 2020. Olimme kutsuneet myös tähän työpajaan kaikki samat henkilöt kuin kolmeen aiempaan. Osallistujia työpajaan tuli meidän lisäksi neljä, loput olivat valitettavasti estyneitä osallistumaan. Paikalla olivat toisen hotellin hotellipäällikkö sekä aamiaisvastaava ja toisen yksikön hotellin johtaja sekä Bar Manager. Neljäs työpaja järjestettiin kaksi päivää myöhemmin kuin edeltävä, kolmas työpaja. Myös neljäs työpaja järjestettiin virtuaalisesti Google Meets -ohjelmaa käyttäen.

Työpajan aluksi toivotimme osallistujat tervetulleiksi ja muistutimme virtuaalisen kokouksen toimintaohjeista ja kerroimme, kuinka työpaja etenee. Pyysimme osallistujia pitämään mikrofonit mykistettynä ja kamerat pois päältä, jotta esitys voisi edetä ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Muistutimme myös mahdollisuudesta kysyä ja kommentoida vapaasti esityksen aikana. Myös neljättä työpajaa varten olimme laatineet Prezi-esityksen (liite 5), jota näytimme osallistujille kokouksessa näytön jakamisen avulla.

Työpajan alkaessa kävimme jälleen läpi koko työpajasarjan kokonaisuuden näyttämällä kaikkien neljän työpajan teemat ja muistuttamalla osallistujia siitä, mitä olemme tähän mennessä käsitelleet. Kerroimme työpajan tavoitteen ja oletetun tuloksen, jotka olivat myös kirjattuna esityksessämme. Työpajan tavoitteena oli luoda perusta koko yritystä koskevalle työnantajalupaukselle. Tämä tulisi perustumaan kaikkien aiempien työpajojen tuotoksiin. Työpajan oletettuna tuloksena oli perusta työnantajalupaukselle, joka tulisi

kiteyttämään sen, mitä työnantaja haluaa tarjota työntekijöilleen. Sen jälkeen esittelimme tarkemmin viimeisen työpajan kulun ja rakenteen.

Neljännän työpajan aiheena oli työnantajalupaus. Kerroimme teoriaa työnantajalupauksen määritelmästä ja sen merkityksestä. Esittelimme eri tutkijoiden kiteytyksiä työnantajalupauksesta, sekä täydensimme esityksessä lukevia tekstejä monipuolisesti puheella, joka syvensi käsitteen määrittelyä. Näin halusimme varmistaa, että osallistujille tulisi mahdollisimman selkeä kuva työnantajalupauksen määritelmästä ja sen merkityksestä. Kerroimme, että työnantajalupauksessa ilmenee ne henkilöstökäytännöt ja prosessit, jotka osoittavat yrityksen sitoutuneisuutta sen henkilöstöön (Browne 2012, 30). Työnantajalupaus auttaa yrityksiä houkuttelemaan, säilyttämään ja sitouttamaan oikeita osaajia ja sen avulla edistää yrityksen kestävästä kasvusta (Black ym. 2013, 1). Kerroimme, kuinka työnantajalupaus tiivistää sen, mitä yritys on valmis tarjoamaan työntekijälle vastineeksi tämän yritykselle tuomista taidoista, kyvyistä ja kokemuksesta (Browne 2012, 30). Kerroimme, kuinka työnantajalupauksella voidaan käyttää työnantajan brändäyksen tehokkaana työkaluna, sillä se esittelee työntekijöiden työllistymiseen liittyvät toiveet ja tarpeet (Goswami 2015, 264).

6.5.1 Työnantajalupauksen viitekehys

Käsitteen määrittämisen jälkeen siirryimme esittelemään työnantajalupauksen viitekehystä, josta kerrotaan myös työmme tietoperustan luvussa 4.1. Esityksessämme oli työnantajalupauksen viitekehystä kuvaava ratasmalli (Browne 2012, 32-33), jota käsitelimme työpajassa yksi osio kerrallaan. Esittelimme osallistujille näin niitä seikkoja, joita työnantajalupaukseen voidaan sisällyttää. Halusimme tällä syventää yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä työnantajalupauksen mahdollisuuksista ja sen laajuudesta.

Työnantajalupauksen viitekehysten esittelemisen jälkeen muistutimme osallistujia siitä, miten tämän viitekehysten mukaan yrityksessä edut voidaan priorisoida yrityksessä sen sisäisten mieltymysten mukaan (Browne 2012, 33.). Perustelimme osallistujille, että tässä työpajassa teemme nimenomaan tätä priorisointia heidän, yrityksen avainhenkilöiden kanssa, joten toteuttaisimme yrityksen sisäistä priorisointia. Toisena huomiona kerroimme, että yrityksen tulee olla selvillä siitä, mitä työntekijät pitävät kaikkein tärkeimpänä, jotta yrityksen tarjoamat edut ja sen työnantajalupaus voisi vastata työntekijöiden todellisia toiveita mahdollisimman hyvin (Browne 2012, 33). Tämän näkökulman halusimme huomioida työntekijäkokemuksesta käsittelevän kyselyn avulla. Muistutimme tässä kohdassa työpajan osallistujia siitä, että juuri tämän vuoksi kysely

toteutettiin ja sen vastauksiin perehdyttiin kolmannessa työpajassa, jotta ymmärrys työntekijöistä lisääntyisi yrityksessä.

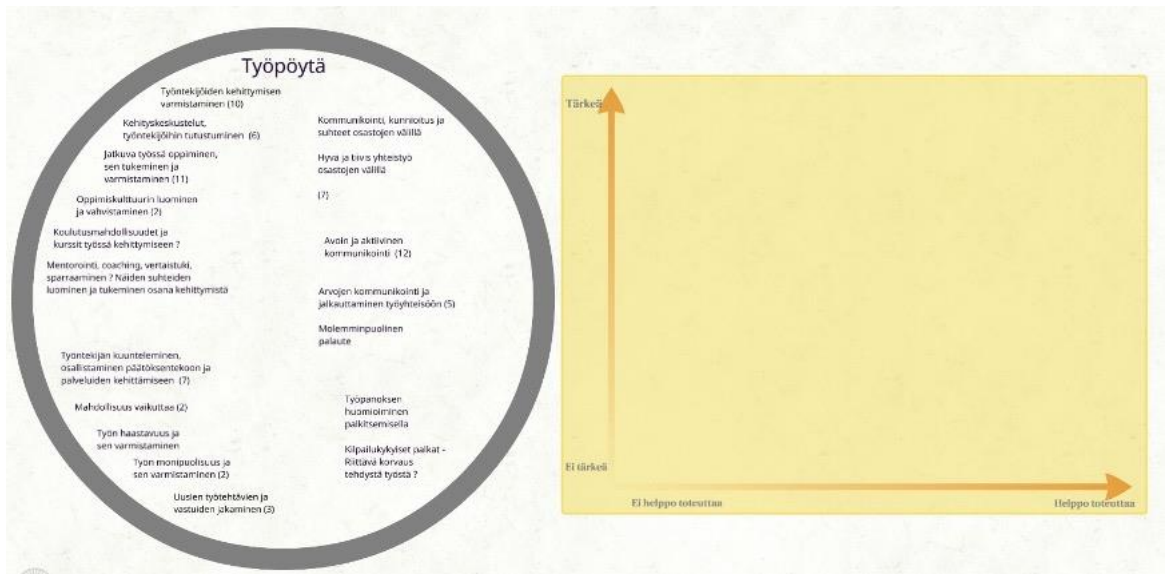
Kun olimme esitelleet työnantajalupauksen viitekehysten mallin, kerroimme soveltavamme tätä samaa Brownen mallia myös suhteessa toimeksiantajayritykseen. Siirryimme esityksessä uuteen kuvaan ratasmallista, joka käsittelisi nimenomaan toimeksiantajayrityksen tilaa. Kerroimme osallistujille, että olemme jo täydentäneet eri elementteihin kuuluvia asioita sen mukaan, mitkä niistä toteutuvat yrityksessä tällä hetkellä. Perustelimme, että malliin kirjatut seikat ovat niitä, jotka ovat tulleet ilmi aiempien työpajojen keskusteluissa, eli ne ovat avainhenkilöiden kokemuksen ja vahvistuksen mukaan toteutuvia seikkoja. Lisäksi eri osa-alueisiin oli kirjattu niitä seikkoja, jotka työntekijäkokemusta koskevan kyselyn mukaan toteutuvat yrityksessä tällä hetkellä. Kävimme kaikki viisi osa-aluetta läpi yksi kerrallaan, joten käsitelimme jo toteutuvat seikat etuja, palkkaa, yhteyttä, työn sisältöä sekä uraa koskien. Olimme täydentäneet tähän ratasmalliin nimenomaan niitä asioita, jotka olisivat potentiaalisia työnantajalupaukseen sisällytettäviä asioita.

Tämän jälkeen kerroimme osallistujille, että työnantajalupausta laatiessa yritys voi miettiä esimerkiksi sitä, minkälaisia ainutlaatuisia ja erottuvia etuja ja palkintoja se voisi tarjota työntekijöilleen. Lisäksi mietittäviä asioita voisi olla se, miten yritys onnistuu johtamisessa kilpailijoita paremmin ja mitkä seikat tekevät yrityksen kulttuurista erityisen (Browne 2012, 31.) Halusimme näillä ajatuksilla ohjata osallistujien ajatuksia oikeaan suuntaan suhteessa työnantajalupauksen rakentamista.

Työpajan aloitukseen, sen esittelyyn, työnantajalupauksen teoriaan ja viitekehysten esittelyyn ja läpikäymiseen olimme varanneet aikaa 20 minuuttia ja pysyimme aikataulussa hyvin.

6.5.2 Työnantajalupauksen laatimisen työpöytä

Seuraavaksi etenimme esityksessämme vaiheeseen, jonka olimme nimenneet työpöydäksi (kuva 3). Tässä oli kasattuna yhteen joukko erilaisia yrityksen toimintaan liittyviä seikkoja, jotka eivät tällä hetkellä toteudu yrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla. Myös tähän työpöydälle, kuten myös aiemmin käsiteltyyn viitekehykseen, seikat oli poimittu työpajojen keskusteluiden pohjalta sekä työntekijäkokemusta käsittelevän kyselyn vastauksista.



Kuva 3. Työpöytä ja arvioinnin nelikenttä

Työpöydällä olevat seikat oli lajiteltu aiheittain. Työntekijöiden kehittymistä koskevissa asioissa oli seuraavat seikat: työntekijöiden kehittämisen varmistaminen, kehityskeskustelut ja työntekijöihin tutustuminen, jatkuva työssä oppiminen ja sen tukeminen ja varmistaminen, oppimiskulttuurin luominen ja vahvistaminen, koulutusmahdollisuudet ja kurssit työssä kehittymiseen, mentorointi, coaching ja vertaistuki sekä näiden suhteiden luominen ja tukeminen osana kehittymistä. Toisena aiheena oli työhön liittyviä seikkoja, joihin kuuluivat työntekijän kuunteleminen ja osallistaminen päätöksentekoon ja palveluiden kehittämiseen, mahdollisuus vaikuttaa, työn haastavuus ja sen varmistaminen, työn monipuolisuus ja sen varmistaminen sekä uusien työtehtävien ja vastuiden jakaminen. Yksi aihe oli osastojen väliset suhteet, johon sisältyi kommunikointi, kunnioitus ja suhteet sekä hyvä ja tiivis yhteistyö osastojen välillä. Kommunikointiin liittyviä seikkoja oli avoin ja aktiivinen kommunikointi, yrityksen arvojen kommunikointi ja jalkauttaminen työyhteisöön sekä molemminpuolinen palaute. Lisäksi työpöydällä oli työpanoksen huomioiminen palkitsemisella sekä kilpailukykyiset palkat ja riittävä korvaus tehdystä työstä.

Kaikki työpöydällä olevat seikat oli siis nostettu joko työpajojen keskusteluista ja tuotoksista tai työntekijäkokemusta käsittelevästä kyselystä. Kolmannessa työpajassa kävimme perusteellisesti läpi kyselyn vastauksia aihealueittain. Käytimme läpikäynnissä menetelmänä pisteytystä, kun jokainen vastaaja valitsi kustakin aiheesta tärkeimmät. Pisteytimme esiin nousseet seikat sen mukaan, kuinka monta kertaa ne mainittiin. Työpöydällä olevista seikoista ne, jotka nousivat esiin tässä työskentelyssä, sisälsivät myös maininnan siitä, kuinka monta kertaa kyseinen seikka oli noussut esiin pisteytyksen mukaan. Halusimme näyttää pisteytyksen siksi, että muistuttaisimme osallistujia niistä

asioista mitkä olivat nousseet erityisesti esiin keskustelussa aiemmassa työpajassa. Toivoimme, että tämä pisteytys myös auttaisi seikkojen priorisoinnissa ja arvioinnissa.

Työpöydällä olevat väittämät oli tarkoitus järjestää arvioinnin nelikenttä -menetelmän avulla. Esityksessä oli työpöydän ja sen sisältämien asioiden vieressä suorakulmion mallinen alue, jossa oli arvioinnin nelikenttään kuuluvat nuolet osoittamassa asteikkoja tärkeä – ei tärkeä ja helppo toteuttaa – ei helppo toteuttaa. Kerroimme osallistujille nelikentän periaatteet ja sen, miten työskentely tulisi etenemään. Tässä vaiheessa työpajassa näytetty Prezi-esitys vaihdettiin muokkaustilaan, jotta esityksen näyttäjä pystyisi siirtämään työpöydällä olevia väittämiä arvioinnin nelikenttään. Osallistujia pyydettiin käymään avointa keskustelua asioiden sijoittelusta, tärkeydestä ja toteutuksesta ja yhteisen mielipiteen mukaisesti esityksen pitäjä siirsi väittämiä sijoitellen ne eri puolille nelikenttää. Tämä työskentely sujui hyvin ja keskustelu neljän osallistujan kesken eteni joustavasti. Osallistajat olivat monista seikoista ja niiden sijoitteluista hyvin yksimielisiä, mutta myös eriäviä mielipiteitä löytyi. Kehotimme osallistujia pyrkimään kompromisseihin ja sijoittelemaan asioita nelikentässä huomioiden kaikkien näkemykset mahdollisimman hyvin. Sijoittelu onnistuikin yksimielisesti eikä suuria ristiriitoja ilmennyt. (kuva 5)

Kun kaikki seikat oli siirretty arvioinnin nelikenttään (kuva. 5), kävimme ne vielä läpi priorisointia varten. Tässä vaiheessa osallistujia pyydettiin nimeämään ne seikat, jotka he haluaisivat ottaa ensimmäisenä työn alle, potentiaalisiksi työnantajalupaukseen lisättäviksi asioiksi. Kehotimme osallistujia valitsemaan erityisesti ne seikat, jotka he kokevat olevan helposti toteutettavia ja erityisen tärkeitä. Tässä arvioinnissa tärkeimmiksi valittiin kommunikointi ja kunnioitus sekä hyvä tiivis yhteistyö ja suhteet osastojen välillä, avoin ja aktiivinen kommunikointi, työntekijöiden kehittymisen varmistaminen, työntekijöiden kuunteleminen ja osallistaminen palveluiden kehittämiseen ja mahdollisuus vaikuttaa sekä työn monipuolisuus ja sen varmistaminen. Tärkeimmiksi valitut seikat vaihdettiin arvioinnin nelikenttään punaisiksi, jotta ne erottuisivat muusta tekstistä.



Kuva 5. Täydennetty arvioinnin nelikenttä

Olimme varanneet tälle työskentelylle aikaa 45 minuuttia ja pysyimme aikataulussa hyvin tarkasti. Tämän jälkeen palasimme vielä esityksessä näkymään, jossa oli toimeksiantajayritystä koskeva työnantajalupauksen viitekehys. Tähän kehykseen oli jo aiemmin täydennetty toteutuvia seikkoja. Kerroimme, että arvioinnin nelikentässä ja priorisoinnissa valikoidut viisi tärkeintä seikkaa, tullaan myöhemmin lisäämään tähän työnantajalupauksen viitekehykseen.

6.5.3 Lopputulos ja yhteenveto

Arvioinnin nelikentässä työskentelyn jälkeen siirryimme työpajassa kohti lopetusta ja yhteenvetoa. Muistutimme vielä kerran osallistujia siitä, mitä kaikkien työpajojen aikana on saatu aikaan. Kerroimme, kuinka tarkoituksenamme on ollut lisätä yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä ja osaamista käsittelemiemme aiheiden tiimoilta. Muistutimme siitä, miten ensimmäisessä työpajassa lähdimme liikkeelle yrityksen analysoinnista, jotta saisimme yhtenäisen ymmärryksen yrityksen perustasta ja nykytilasta. Silloin keskustelimme muun muassa teemoista yritysidentiteetti ja organisaatiokulttuuri. Kerroimme, miten työpaja pohjusti toista työpajaa, jonka teemana oli työnantajabrändi. Toisessa työpajassa keskustelimme siitä, mikä on työnantajabrändi ja miten se rakentuu. Puhuimme silloin työnantajakuvasta, työnantajan vetovoimaisuudesta ja vetovoimaisuustekijöistä. Vetovoimaisuustekijät mielessä mietimme miten yritysidentiteettiä ja organisaatiokulttuuria voitaisiin kehittää. Kerroimme osallistujille,

miten kaksi ensimmäistä työpajaa edustivat niin sanotusti organisaation puolta, käsitellen yrityksen perustaa ja johdon ajatuksia yrityksestä työnantajana.

Kerroimme, kuinka kolmannessa työpajassa siirryimme työntekijän näkökulmaan. Silloin keskustelimme työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista seikoista ja kävimme perusteellisesti läpi työntekijäkokemusta koskevan kyselyn tuloksia. Lisäksi pohdimme sitä, miten voimme varmistaa hyvän työntekijäkokemuksen. Muistutimme myös työnantajalupauksesta ja sen merkityksestä. Tällä yhteenvedolla halusimme muistuttaa osallistujia siitä, mitä olemme tehneet ja mihin sillä pyrkineet. Tavoitteenamme koko työpajasarjassa oli lisätä avainhenkilöiden ymmärrystä ja tarjota heille työkaluja sekä selkeitä aiheita, joita kehittämällä he voivat olla mukana kehittämässä yhä parempaa työnantajabrändiä ja siten luoda vetovoimaisempaa kuvaa työnantajasta. Esittelemämme aiheet ja käyttämämme menetelmät läpi työpajasarjan oli suunniteltu siten, että työ niiden parissa tulisi jatkumaan myös työpajojen jälkeen. Tavoitteenamme oli tarjota eväitä, osaamista ja työkaluja, joita osallistujat voisivat käyttää hyödyksi työnantajan kehittämisessä työpajojen jälkeenkin. Halusimme muistuttaa osallistujia tästä vielä työpajasarjan lopussa.

Viimeiseksi palasimme vielä tarkemmin aiheeseen työnantajalupaus. Kerroimme, että tässä työpajassa olemme auttaneet yrityksen avainhenkilöitä kasaamaan niitä palasia, joista työnantajalupaus voidaan yrityksessä rakentaa. Muistutimme, että tässä vaiheessa vastuu siirtyy todellisuudessa yksiköille ja osastoille ja niiden esimiehille. Työpajojen järjestäjinä me emme ole ne henkilöt, jotka varmistavat muutosten tapahtumisen käytännössä, vaan sen vastuun on siirryttävä itse yrityksen avainhenkilöille. Korostimme myös sitä, että viime kädessä työnantaja on se, jonka tulee seistä työnantajalupauksen takana ja pystyä varmistamaan lupauksen toteutuminen. Tärkeänä huomiona kerroimme myös, että työnantajalupaus on työkaluna turha, jos sitä ei kommunikoida eteenpäin. Työnantajalupaus voisi olla pelkkää tekstiä, sisältää kuvia ja olla visuaalinen, hauska, yritystä kuvaava ja monin eri tavoin konkreettisesti toteutettu, mutta jos sitä ei ole selkeässä muodossa ja jos sitä ei kommunikoida nykyisille ja toivotuille osajille, ei siitä ole hyötyä työnantajalle.

Työpajan lopuksi palasimme vielä koko opinnäytetyömme aiheeseen ja sen syihin. Kerroimme toimeksiantajan kanssa käydystä noin vuoden takaisesta keskustelusta, jossa pohdimme aihetta yhdessä. Toimeksiantaja mietti kuumeisesti sitä, mistä oikeat osajat voidaan löytää ja miten heitä voidaan houkuttaa. Kerroimme, kuinka läpi opinnäytetyön tämä ajatus on ollut kirkaavana mielessämme; miten oikeita osajia voidaan houkuttaa? Koko opinnäytetyössämme ja työpajoissa tarkoituksena on ollut parantaa työnantajan

vetovoimaisuutta oikeiden osaajien silmissä. Teoriaa tutkiessamme huomasimme, että oikein laadittu ja toimiva työnantajalupaus on yritykselle mahdollisuus erottua muista työnantajakilpailijoista. Työpajoillamme pyrimme nimenomaan tämän kilpailuedun saavuttamiseen ja onnistuneen työnantajalupauksen laatimiseen, joka lisäisi työnantajan vetovoimaisuutta.

Yhteenvedon jälkeen kerroimme työpajan päätyneen ja kiitimme kaikkia osallistujia heidän aktiivisuudestaan koko työpajasarjan ajan. Muistutimme heitä siitä, että työpajoissa syntyneet tuotokset ovat nimenomaan heidän aktiivisen osallistumisen ja keskusteluiden ansiota. Annoimme osallistujille mahdollisuuden kommentoida vapaasti työpajoja ja saimme positiivista palautetta työpajojen aiheista ja toteutuksista. Viimeiseen työpajaan oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja pysyimme aikataulussa hyvin.

Neljännän työpajan tavoitteena oli luoda perusta työnantajalupaukselle. Työpajan oletettu tulos oli perusta työnantajalupaukselle ja valitsemamme työskentelymenetelmän ja osallistujien aktiivisuuden ansiosta onnistuimme tavoitteessamme.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja hyödyntää näitä tekijöitä toimeksiantajayrityksen vetovoimaisuuden parantamisessa. Olemme tietoperustassamme onnistuneet selvittämään vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä seikkoja käytimme keinoina tavoitteeseen pääsemisessä. Ensinnäkin halusimme osallistaa yrityksen avainhenkilöt kehitystyöhön, joka toteutui työpajasarjan avulla. Toiseksi halusimme lisätä avainhenkilöiden ymmärrystä sen tämän hetkisten työntekijöiden työntekijäkokemuksista, jossa onnistuimme toteuttamamme kyselyn avulla. Kolmanneksi löysimme tietoperustassa työnantajalupauksen keskeisenä seikkana työnantajan vetovoimaisuuden parantamisessa ja muista työnantajakilpailijoista erottumisessa. Tätä hyödyntääksemme työpajasarjassa rakentui yhdessä avainhenkilöiden kanssa työnantajalupauksen perusta (liite 6), jonka avulla työnantaja voi tulla yhä vetovoimaisemmaksi työnantajaksi. Avainhenkilöiden osallistamisen ansiosta voimme olettaa, että toimeksiantajayrityksen kehitystyö jatkuu myös tämän opinnäytetyön jälkeen ja lopullinen työnantajalupaus tulee yritykselle käytettäväksi työkaluksi.

Työpajoissa onnistuimme tavoitteessamme lisätä yrityksen avainhenkilöiden ymmärrystä työpajoissa käsiteltävistä aiheista sekä yrityksen nykytilasta. Onnistuimme sisällyttämään opinnäytetyöhön niin työnantajan näkemyksiä, jotka tulivat esiin työpajojen keskusteluissa kuin työntekijöidenkin kokemuksia, joita selvitimme kyselyllä. Näitä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan käyttää työnantajan vetovoimaisuuden kehittämiseen sekä oikeita osajia houkuttelevan ja ainutlaatuisen työnantajalupauksen laatimiseen.

Christensen Hughes & Rog (2008, 748) selvittivät niitä asioita, joita työssä pidetään tärkeimpänä. Työntekijöiden kokemusten mukaan tärkeimmäksi koettiin työn mielenkiintoisuus, kunnioittava kohtelu työssä, tunne siitä, että voi saavuttaa jotain sekä hyvä vuorovaikutus kollegoiden välillä.

Toteuttamassamme työntekijäkokemusta käsittelevässä kyselyssä työhön liittyvistä tekijöistä tärkeimmiksi oli koettu työntekijöiden kesken vallitseva positiivinen ja kannustava ilmapiiri, riittävä korvaus tehdystä työstä, yrityksessä vallitseva avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Näiden kahden tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan verrannollisia keskenään. Lisäksi meidän kyselyssämme selvitettävät asiat olivat rajallisia, sillä vastauksissa olivat vaihtoehtoina ainoastaan kahdeksan seikkaa, jotka piti järjestää tärkeysjärjestykseen.

Vastauksissa kuitenkin ilmeni samankaltaisuuksia. Molempien tulosten perusteella työntekijät kokevat työntekijöiden väliset suhteet tärkeäksi. Myös työssä koettu kunnioitava kohtelu sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri liittyvät kollegoiden välisiin suhteisiin ja kohteluun.

Morganin (2017, 107-109) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne ja muilta saatu tuki ovat työntekijöille tärkeitä. Sama ilmeni myös kyselyssämme, jonka vastauksissa työntekijöiden kesken vallitseva positiivinen ja kannustava ilmapiiri oli arvioitu keskimäärin kaikkein tärkeimmäksi yrityksen toiminnassa toteutuvista asioista.

7.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Meille oli alusta asti tärkeää, että valitsemamme aihe olisi toimeksiantajalle ajankohtainen, tarpeellinen ja merkityksellinen. Ennen lopullisen aiheen selkeytymistä kävimme useita keskusteluita toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa pohtien sitä, minkälaisia aiheita voisimme käsitellä ja työstää yrityksen hyväksi. Halusimme ottaa huomioon omat kiinnostuksen kohteemme, mutta valitsemamme aiheen piti olla myös yritykselle tarpeellinen. Toimitusjohtaja oli puhunut meille usein mieltivänsä sitä, miten yritys voisi löytää parhaat mahdolliset osaajat ja miten heitä voitaisiin houkuttaa. Emme halunneet tutkia osaajien tavoittamista, mutta työntekijöiden houuttelemisen ja työnantajan vetovoimaisuus oli aiheena kiinnostava sekä toimeksiantajalle tärkeä.

Lähdimme liikkeelle henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiin liittyvistä teemoista. Työstimme projektin alkuvaiheessa toimeksiantajan uuden yksikön rekrytointiin ja työvoimasuunnitteluun liittyviä aiheita ja paneudumme siinä oikeiden osaajien houuttelemiseen ja kykyjen hallintaan. Aiheen laajuuden ja muuttuneiden aikataulujen vuoksi aiheemme muotoutuikin lopulta työnantajan vetovoimaisuudeksi. Päädyimme sisällyttämään opinnäytetyöhömme työnantajabrändin, työntekijäkokemuksen ja työnantajalupauksen, sillä nämä seikat vaikuttavat työnantajan vetovoimaisuuteen. Lopullinen aihe oli mielestämme erittäin kiinnostava ja mieluinen, jonka vuoksi sen työstäminen oli mielekästä koko projektin ajan.

Opinnäytetyön työstäminen alkoi alkuvuonna 2019. Teimme tuon kevään opinnäytetyötä aktiivisesti, mutta päädyimme kesällä muokkaamaan aihettamme, jonka takia lopullisen aiheen työstäminen alkoi vasta syksyllä 2019. Tällöin opinnäytetyö eteni intensiivisesti ja meillä oli tavoitteena saada suurin osa työstä syyslukukauden aikana valmiiksi. Jouduimme kuitenkin muokkaamaan aikataulua henkilökohtaisten syiden, työkiireiden ja

yrittäjien avainhenkilöiden aikataulujen takia. Marras-joulukuussa 2019 opinnäytetyö eteni vauhdikkaasti ja saimme joulukuussa pidettyä ensimmäiset kaksi työpajaa.

Olimme suunnitelleet pitävämme kaksi viimeistä työpajaa heti tammikuussa 2020. Jouduimme kuitenkin toteamaan, että helmikuulle ajoitettu uuden yksikön avaaminen piti osan yrityksen avainhenkilöistä niin kiireisenä, ettei työpajojen järjestäminen ollut mahdollista. Samaan aikaan myös molemmilla opinnäytetyön kirjoittajilla oli erityisen kiireistä uusien työtehtävien tuomien haasteiden vuoksi. Näistä seikoista johtuen päätimme järjestää työpajat maaliskuussa 2020.

Maaliskuussa 2020 yrityksen tilanne muuttui radikaalisti COVID-19-pandemian vuoksi, kun molemmat yksiköt suljettiin ja kaikki työntekijät lomautettiin. Pandemian aikana onnistuimme kuitenkin viimeistelemään tietoperustan ja suunnittelemaan kaksi viimeistä työpajaa, jotka järjestimme virtuaalisesti toukokuussa 2020. Lomautuksista johtuen opinnäytetyö eteni maaliskoukokuussa 2020 erittäin intensiivisesti ja saimme vietyä projektin päätökseen kesäkuussa 2020.

Ajallisesti projekti oli pitkä ja jouduimme muokkaamaan aikatauluamme useaan otteeseen. Emme kuitenkaan koe epäonnistuneemme projektisuunnittelussa ja aikataulutuksessa. Molemmat opinnäytetyön kirjoittajat ovat suorittaneet ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja täyspäiväisen työn ohessa, jonka takia alusta asti olimme sopineet, että opinnäytetyöprojekti toteutettaisiin molempien henkilökohtaisten voimavarojen ja työtilanteiden mukaisesti. Tästä johtuen projektin pidempi aika ja aikataulumuutokset olivat sallittuja ja odotettavissa. Koko projektin ajan kirjoittajien kesken vallitsi yhteisymmärrys projektin etenemisestä ja sen priorisoimisesta. Parityöskentely toimi koko projektin ajan erittäin hyvin.

Toimeksiantajamme oli alusta lähtien aktiivisesti mukana projektissa, johon uskomme vaikuttaneen opinnäytetyömme aihe ja sen tärkeys toimeksiantajalle. Toimeksiantaja kiinnostuneena tiedusteli aika ajoin projektin etenemistä ja osallistui järjestämiimme työpajoihin. Olemme erittäin tyytyväisiä toimeksiantajamme osallistumisesta ja panoksesta ja toimeksiantajalta saadusta tuesta projektin aikana.

7.2 Menetelmien pohdintaa

Onnistuimme valitsemaan opinnäytetyöhömmme sellaiset pääteemat, jotka olivat opinnäytetyön aiheen kannalta keskeisiä ja tukivat tavoitteeseemme pääsyä. Opinnäytetyöhömmme valitut pääteemat olivat mielestämme tärkeitä ja perusteltuja. Aiheen

laajuus kuitenkin haastoi teemoihin syvällisempää paneutumista siksi, että aiheeseen liittyvien ilmiöiden ja käsitteiden määrä kasvoi niin suureksi. Työhön sisällytettävien aiheiden rajaaminen olikin haastavaa.

Valitsemamme aihe ja toiminnallinen tuotoksemme oli vahvasti työelämälähtöinen. Tuotoksemme oli kehitystyö, jolla voidaan saavuttaa todellista hyötyä toimeksiantajalle. Toteuttamamme kysely onnistui tavoitteessaan lisätä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista. Mielestämme saimme anonyymillä kyselyllä rehellisiä vastauksia paremmin kuin esimerkiksi haastatteluilla olisimme mahdollisesti saaneet. Harkitsimme tutkimusmenetelmäksi myös työntekijöille tehtävää haastattelua, jonka avulla olisimme saattaneet saada mahdollisten jatkokysymysten avulla laajempaa ymmärrystä työntekijöiden kokemuksiin vaikuttaneista tekijöistä. Olimme tyytyväisiä valitsemaamme menetelmään.

Onnistuimme tietoperustamme avulla laatimaan kyselyn, jonka kysymykset käsittelevät työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Vastauksissa vain kahdessa kysymyksessä yksi vastaaja oli ollut sitä mieltä, että kysytty asia ei ole merkityksellinen. Tästä päättelimme, että onnistuimme kysymään työntekijäkokemusta käsittelevässä kyselyssämme niitä seikkoja, jotka todella ovat kyseisen yrityksen työntekijöille merkityksellisiä. Nämä tekijät ovat vastausten perusteella myös niitä, jotka ovat vaikuttaneet vastaajien työntekijäkokemukseen. Kyselyssä erityisen hyvin onnistui se, miten paljon saimme avoimia vastauksia ja sen avulla todella konkreettisia kokemukseen vaikuttavia seikkoja. Olimme voineet rakentaa kyselyn myös Morganin mainitsemien ympäristöjen pohjalta, mutta tällöin emme välttämättä olisi saaneet riittävän kattavaa pohjaa työnantajalupaukselle.

Vastauksissa ilmeni hyvin paljon samankaltaisuuksia ja avoimissa kommentteissa tuotiin esille toistuvasti samoja kokemukseen vaikuttavia seikkoja. Tämä vahvistaa uskoa siitä, että on myös asioita, jotka ovat yleistettävissä.

Saimme kyselyymme kymmenen vastausta lähetettyämme sen yhteensä 20 työntekijälle. Olimme hyvin yllättyneitä ja osittain pettyneitä siihen, että vastausprosentti jäi 50 prosenttiin. Oletimme, että pienessä ja tiiviissä työyhteisössä vastausten saaminen olisi helpompaa, sillä pystyimme itse kommunikoimaan kyselystä suoraan työntekijöille. Uskoimme myös, että meidän hyvät suhteet työntekijöihin olisi vaikuttanut vastausprosenttiin. Koimme, että aihe on mielenkiintoinen, ajankohtainen ja yritykselle erittäin tärkeä, jonka myös ajattelimme motivoivan työntekijöitä kyselyyn osallistumiseen. Arvelemme, että vastaamattomuus on johtunut työntekijöiden välinpitämättömyydestä

kyselyä tai aihetta kohtaan, mutta osittain myös huolimattomuudesta ja unohduksista. Syynä vastaamatta jättämiseen on voinut olla myös aiemmat huonot kokemukset vastaavien kyselyiden tuloksista ja niiden käsittelystä ja mahdollisuuksista vaikuttaa työpaikan kehittämiseen.

Kysely lähetettiin alun perin 20 työntekijälle, johon lukeutui sekä täysiaikaisia sekä osa-aikaisia työntekijöitä. Täysiaikaisia työntekijöitä kyselyn saaneista on 11 ja loput yhdeksän ovat osa-aikaisia työntekijöitä, joista monet tekevät vain muutaman työvuoron kuukaudessa. On mahdollista, että vastaamatta jättäneiden joukossa on työntekijöitä, joille tämä työ ei tällä hetkellä ole elämässä keskeisessä roolissa ja siksi intoa vastaamiseen ei ole löytynyt. Arvioimme, että vastausten määrä ei luultavasti olisi merkittävästi suurempi, mutta vastausprosentti olisi huomattavasti korkeampi, mikäli olisimme rajanneet osa-aikaiset työntekijät kyselystä pois. Näin pienessä työyhteisössä korostuu se, että jokaisen työntekijän kokemuksella on merkittävää painoarvoa, koska kokemuksia on lähtökohtaisestikin vähän.

Tekemämme kysely oli mielestämme onnistunut, mutta olisimme toivoneet isompaa vastausprosenttia, jotta tulokset olisivat olleet kattavampia. Vastausprosenttia olisimme mahdollisesti voineet kasvattaa osallistamalla hotellin johtoa enemmän kyselyn toteuttamiseen. Tämä olisi mahdollisesti lisännyt työntekijöiden tunnetta siitä, että työnantaja on todella mukana projektissa ja halukas kehittämään toimintaa. Kerroimme ihmisille henkilökohtaisesti ja muistutimme kyselystä, mutta ehkä olisimme alun perin voineet varata työntekijöille enemmän aikaa vastaamiseen. Vaikka otanta jäi pieneksi, kyselyn avulla saimme relevantteja mielipiteitä ja työntekijöiden aitoja kokemuksia, joiden pohjalta pystyimme työskentelemään työpajoissa.

Kyselyn suunniteltu otanta olisi kattanut koko Hotel F6:n nykyisen työyhteisön. Isommalla vastausprosentilla olisimme saaneet hyvin kattavan käsityksen työntekijöiden työkokemuksista. Saamiemme vastausten perusteella emme voi täysin yleistää kokemuksia, mutta isommalla vastausprosentilla yleistys ja sen myötä kattavampi käsitys kokemuksista olisi ollut mahdollista. Vaikka kyselyn vastausten määrä oli varsin suppea, oli se tähän opinnäytetyöhön riittävä ja niiden avulla tehtyjä työnantajalupaukseen tehtyjä päätöksiä voidaan pitää uskottavina.

Järjestimme työpajasarjan, johon osallistuivat niin Hotel F6:n kuin Hotel U14:n avainhenkilöt. Laatimamme kysely oli kuitenkin toteutettu ainoastaan Hotel F6:n työntekijöille. Alkuperäinen aikataulumme mukaan kysely oli määrä toteuttaa ennen helmikuuta 2020. Lähetimme kyselyt työntekijöille siinä vaiheessa, kun Hotel U14:ssa ei

ollut vielä esimiesten lisäksi yhtään työntekijää. Kyselyn vastausten käsitteleminen ja sitä myötä kyselyn päättäminen oli ajankohtaista vasta Hotel U14 avauksen jälkeen. Siinä vaiheessa myös toisessa hotellissa oli jo kaikki työntekijät palkattuja. Maaliskuussa 2020 molemmat hotelleista jouduttiin sulkemaan ja työntekijät lomauttamaan COVID19 -pandemian seurauksena. Hotel U14 työntekijät olivat ehtineet olla töissä vain muutamia viikkoja, joten emme halunneet lähettää kyselyä erikseen myös heille heidän työntekijäkokemuksen lyhyen keston vuoksi.

Erityisesti työpajoissa 3 ja 4 huomasimme, että Hotel U14:n työntekijöiden kokemusten selvittäminen kyselyllä olisi rikastuttanut kyselyvastauksien tuloksia huomattavasti. Jouduimme kuitenkin toteamaan, että kyselyn toteuttaminen heille, vaikka alkuperäinen aikataulumme muuttuikin, ei ollut enää tässä vaiheessa mahdollista lomautusten vuoksi. Erityisesti työnhakua ja rekrytointiprosessia koskeviin kysymyksiin olisimme saaneet huomattavasti paremmin kokemuksia Hotel U14:n työntekijöiltä, jotka olivat kaikki hiljattain palkattuja. Muihin työntekijäkokemuksesta koskeviin kysymyksiin emme kuitenkaan olisi saaneet relevantteja kokemuksia Hotel U14:n työntekijöiltä, joiden kokemus yrityksessä oli vielä niin lyhyt.

Tässä toimeksiantajan vetovoimaisuuden kehittämistyössä yrityksen avainhenkilöitä osallistava työpajasarja oli erittäin onnistunut toteutusmuoto. Meille oli tärkeää osallistaa työnantaja tähän vetovoimaisuuden kehittämistyöhön, jotta saisimme sitoutettua työnantajaa ja sen avainhenkilöitä pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Päädyimme jakamaan työpajasarjan neljään osaan aikataulujen ja aiheiden laajuuden mukaisesti. Neljättä työpajaa laatiessamme huomasimme, että tämä työpaja olisi voitu jakaa vielä kahteen osaan. Näin työnantajalupausta yhdessä avainhenkilöiden kanssa olisi voitu vielä työstää perusteellisemmin lopulliseen muotoonsa. Koska tämä vaihe jäi tekemättä työpajasarjoissa, viimeisessä työpajassa painotimme osallistujille sitä, kuinka lopullinen vastuu prosessien suunnittelusta ja jalkauttamisesta jää avainhenkilöille. Viidennessä työpajassa olisimme voineet miettiä näitä keinoja ja toimintatapoja yhdessä ja päättää lopulliseen työnantajalupaukseen sisällytettävät asiat. Koska tämä jäi tekemättä, lähetimme osallistujille työpajasarjan jälkeen koonnin (liite 6) siitä mitä viimeisessä työpajassa oli nostettu esiin.

Työpajoihin valitut fasilitoinnin menetelmät olivat onnistuneita. Osallistajat olivat erittäin aktiivisia ja työpajat etenivät sujuvasti. Työpajassa 3 käsitekartan läpikäynti oli raskas, jonka koimme osittain olevan virtuaalisen työympäristön syytä. Virtuaalisessa ympäristössä keskustelun eteneminen oli huomattavasti hitaampaa ja vaivalloisempaa

kuin live-tilanteessa. Pohdimme mahdollisuutta käydä kyselyn tulokset läpi jollain toisella tavalla, mutta meille tärkeää oli se, ettei ennen työpajaa tehty minkäänlaista rajausta vastausten esittelyä varten. Siksi esittelimme työpajassa koko käsitekartan, vaikka se oli laaja kokonaisuus ja vei paljon aikaa.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli yrityksen avainhenkilöiden ymmärryksen lisääminen aiheesta ja halusimme tarjota työkaluja heille tehdä kehittävää työtä myös tämän projektin ulkopuolella omissa yksiköissään. Emme halunneet rajoittaa kehitystyön tapahtumista vain tähän projektiin, vaan halusimme, että kehitystyötä voitaisiin jatkaa myös projektin jälkeen. Työpajasarjan toteuttaminen palveli tätä tavoitetta erinomaisesti. Saimme myös monelta osallistujalta kiitosta siitä, että lisäsimme heidän tietoisuutta ja ymmärrystä asioista, joita ei ilman työpajasarjaa olisi tullut ajatelleeksi.

Olimme erittäin tyytyväisiä työpajasarjaan ja osallistuneiden henkilöiden aktiivisuuteen ja halukkuuteen osallistua työnantajan kehittämiseen. Työpajasarjaan osallistuivat kaikkien osastojen esimiehet paitsi toisen yksikön Bar Manager. Työpajojen 1 ja 2 sekä 3 ja 4 järjestäminen lähekkäin oli lopulta erittäin onnistunut ratkaisu. Lisäksi työpajojen kestot, sisällöt, niissä käytetyt fasilitoinnin menetelmät ja aikataulut olivat suunniteltu hyvin. Erityisesti työpajojen esityksissä ja fasilitoinnissa onnistuimme erittäin hyvin ja saimme näistä myös toimeksiantajalta ja osallistujilta hyvää palautetta. Työpajasarjan onnistuminen ja osallistujien osoittama mielenkiinto työpajasarjaa ja aihetta kohtaan ylitti odotuksemme.

Valitsemiemme menetelmien avulla olemme mielestämme onnistuneet löytämään opinnäytetyössämme niitä keskeisiä seikkoja, joita toimeksiantajan toiminnassa voidaan pitää tällä hetkellä onnistuneina ja joita sen tulisi pyrkiä kehittämään. Olemme onnistuneet sisällyttämään työhön sekä työnantajan että työntekijän puolen ja työpajojen avulla olemme kiinnittäneet yrityksen avainhenkilöiden huomion näihin asioihin.

7.3 Johtopäätökset

Tähän mennessä tehty työ tarjoaa toimeksiantajalle hyvän perustan ainutlaatuisen ja relevantin työnantajalupauksen rakentamiselle. Perustan avulla toimeksiantaja voi keskittyä kehittämään niitä toimintaan vaikuttavia seikkoja, jotka eivät työntekijöiden kokemuksen perusteella yrityksessä vielä toteudu, mutta jotka ovat tärkeitä seikkoja työnantajan vetovoimaisuuden parantamisessa. Oletamme, että onnistuneen työnantajalupauksen avulla yritys voi parantaa mainettaan työnantajana.

Tekemämme kyselyn mukaan työntekijät haluaisivat enemmän olla osallisena tuotteiden ja palveluiden luomisessa, mikä on myös yrityksen avainhenkilöiden mukaan yksi tärkeimmistä asioista työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Tästä johtuen toimeksiantajamme tulisi kehittää toimintatapoja työntekijöiden osallistamisen varmistamiseksi. Tähän voitaisiin käyttää esimerkiksi erilaisia ideointityöpajoja, jossa eri tuotteita ja palveluita voitaisiin yhdessä luoda ja kehittää. Plaskoff (2017, 140-141) mainitsee myös siitä, kun työntekijöille antaa mahdollisuuden kehittää, usein voi käydä niin, että koko prosessi tuo paremman työntekijäkokemuksen kuin itse prosessin tuotos.

Työntekijäkokemuskyselyn vastausten perusteella voimme olettaa, että työntekijät haluaisivat olla enemmän mukana päätöksenteossa. Ryhmäohjautuvassa organisaatiossa päätäntävalta hajautetaan työntekijöille, jolloin myös johdon rooli muuttuu vastausten antamisesta ohjaavaan suuntaan (Salovaara 2018, 23-25). Tämä vaatii myös sen, että johtajat uskaltavat antaa työntekijöille valtaa ja työntekijöiden tulee myös oppia ottamaan sitä. Tämän toteutuessa arvostus ja luottamus työntekijöihin ja heidän tekemiin päätöksiin on suuri. (Salovaara 2018, 37.) Vaikka työpajojen perusteella yrityksen avainhenkilöt eivät ole halukkaita osallistamaan työntekijöitä päätöksentekoon, mielestämme työntekijöiden kuuleminen ja osittainen päätöksentekoon osallistaminen olisi erittäin tärkeää edellä mainituista syistä.

Plaskoff (2017, 139) mainitsee tutkimuksessaan myös osallistamisen tärkeydestä. Hänen mielestään tärkeintä on se, ettei johtoportaan työntekijät tee yksin toimintaan liittyviä päätöksiä tai mieti ratkaisuja ongelmiin vaan nämä tehdään yhdessä eri osastojen työntekijöiden kanssa. Tämän ansiosta päätökset ja suunnitelmat ovat kannattavia, kun koko organisaation ammattilaiset ovat osallistuneet toiminnan kehitystyöhön. Lisäksi työntekijät ovat omistautuneita ja sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa. Työpajoissa tuli vahvasti esille se, ettei joidenkin avainhenkilöiden mielestä työntekijöitä voi täysin osallistaa kaikkeen päätöksentekoon. Jotkut mainitsivat kuitenkin myös siitä, että työntekijöitä on tärkeää kuunnella ja sillä tavoin osallistaa käytännön toimintaan vaikuttaviin päätöksiin. Tätä ajatusta myös me haluaisimme painottaa yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Mielestämme yrityksessä olisi tärkeää huomioida se, että työntekijöitä voi osallistaa päätöksentekoon mielipiteitä kuuntelemalla, vaikka päätösvalta säilyykin johdolla.

Mikäli päätäntävaltaa hajautettaisiin rohkeammin, tulisi toimeksiantajayritykseen luoda erillinen, kaikille työntekijöille avoin alusta. Alustana voisi toimia esimerkiksi yrityksessä käytössä oleva Google Drive. Salovaaran (2018, 23-25.) mukaan päätäntävällän hajauttamiseen tarvitaan tarkat yhteiset toimintatavat, läpinäkyvä taloudellinen ja

tavoitteiden seuranta sekä selkeät rakenteet ja kulttuuri yhteisvastuullisen toiminnan tukemiseksi. Alustoille voidaan tallentaa muun muassa toimintatapoja, strategia, tavoitteita ja muita toimintaa tukevia ohjeita (Salovaara 2018, 136-138). Alustan avulla päätöksiä olisi helppo tehdä yrityksen johdon antamien ohjeiden mukaan itsenäisesti. Samalla lisättäisiin yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja työntekijät pysyisivät ajan tasalla yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja sen kehittymisestä.

Alustan avulla voidaan lisätä myös yleistä yrityksen jäsenten välistä kommunikointia, joka erityisesti osastojen välillä osoittautui tekemämme työntekijäkokemuskyselyn vastauksissa tärkeäksi kehityskohteeksi. Kommunikointi ja yhteistyö ovatkin Salovaaran (2018, 136-138) mukaan ryhmäohjautuvan organisaation jäsenten välillä erittäin tärkeää. Näitä alustoja voidaan käyttää myös jäsenten väliseen kommunikointiin ja varmistaa tiedon jatkuva jakaminen kaikille osapuolille. Voimme siis olettaa, että alustan käyttäminen olisi yksi tapa kehittää osastojen välistä kommunikointia ja yhteistyötä.

Kyselystä kävi myös ilmi, etteivät työntekijät tällä hetkellä tarkkaan tiedä yrityksen arvoja, vaikka he oletettavasti vastausten perusteella haluaisivatkin työskennellä niiden mukaisesti. Yrityksen arvoilla ja missiolla on vaikutusta koko yrityksen ja sen työntekijöiden suorituksiin (Dermol & Širca 2018, 542). Parment & Dyhre (2009, 90) mukaan yrityksen yhdenmukaisten arvojen varaan voidaan perustaa päätöksiä ja viestintää ja niiden avulla toimia tehokkaammin. Heidän mukaansa myös hyvin viestityt arvot selkeyttävät yrityksen suuntaa ja tulevaisuuden tavoitteita ja näin lisäävät yrityksen tehokkuutta. Työpajassa käytyjen keskustelujen mukaan arvoja tulisi kommunikoida kaikille paremmin ja ne tulisivat olla näkyvissä jokapäiväisessä toiminnassa. Työpajassa tärkeäksi ja helposti toteutettavaksi koettu arvojen kommunikointi voitaisiin myös suorittaa alustalla, josta ne olisivat jokaisen helppo tarkistaa. Lisäksi niitä voitaisiin viestiä konkreettisesti levittämällä esimerkiksi henkilökunnan tiloihin arvoista muistuttavia julisteita.

Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuuksia edetä urallaan (Christensen Hughes & Rog 2008, 749). Sekä kyselyn vastauksissa että työpajoissa nousi vahvasti esille, että uralla etenemisen sijaan tärkeämpää on työssä kehittyminen.

Christensen Hughes & Rog (2008, 750) tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat kehittää itseään ja osaamistaan ja odottavat työnantajan näkevän vaivaa työntekijöidensä ammatillisen kehittymisen lisäämiseen. Tämä tulos vahvistui myös tekemämme kyselyn vastauksissa. Halukkuus ammatilliseen kehittymiseen eri keinoin mainittiin kyselyssä

useaan otteeseen. Vastauksista voimme olettaa, että työntekijät odottavat työnantajan tarjoavan siihen mahdollisuuksia sitouttaakseen työntekijöitä.

Kyselyn vastausten perusteella työntekijät kokevat tällä hetkellä kehittymisen mahdollisuuden olevan vähäistä, mutta työpajojen tulosten perusteella yrityksen avainhenkilöt haluavat lisätä mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijöiden ammatillista kehittymistä voidaan tukea esimerkiksi valmentavalla ohjauksella, eli coachingilla. Valmentava ohjaus antaa työntekijälle työkaluja oman ammatillisen kehittymisen edistymisessä (Boyatzis ym. 2019, 152). Ohjauksessa tärkeintä on huomioida, ettei ohjaaja opasta, johdattele tai ”työnnä” työntekijää oikeaan suuntaan, vaan työntekijä itse ymmärtää, havaitsee ja suunnittelee oman polkunsä (Boyatzis, Smith & Van Oosten 2019, 152). Työntekijän oma aktiivisuus ja halukkuus kehittymiseen nousi myös vahvasti esiin työpajojen keskusteluissa, jonka takia valmentavan ohjauksen lisääminen organisaatiossa voisi olla hyvä ja toimiva tapa lisätä työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Valmentavan ohjauksen lisäksi kehittymistä voidaan edistää myös mentoroinnilla, mikäli se on työntekijälle mieluisampi tapa kehittymiseen.

Voimme siis olettaa, että ryhmäohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa voi tarjota avaimet työntekijäkokemuksen kehittämiseen luoden läpinäkyvän toiminnan sekä toimintaan osallistavan ja henkilökohtaiseen kehittymiseen mahdollistavan työympäristön. Läpinäkyvän toiminnan avulla työntekijä ymmärtää työnsä päämäärän, osallistava toiminta lisää arvostusta ja luottamusta työntekijälle ja hän voi kokea työllään olevan merkityksen, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen lisää intoa omaa työtä kohtaan ja samalla parantaa organisaation toimintaa. Näiden seikkojen toteutumisen voidaan myös olettaa vaikuttavan työnantajan vetovoimaisuuteen ja työntekijöiden sitoutuvuuteen omaa työnantajaansa kohtaan.

Yrityksen tulisi myös olla kaikille työntekijöilleen tasapuolinen. Tämä on selvä osoitus siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. (Morgan 2017, 120 & 122.) Kyselyn vastauksista ilmeni kuinka työntekijät eivät koe tällä hetkellä saavansa tasapuolista kohtelua työnantajaltaan. Työpajassa käytyjen keskustelujen myötä yrityksen avainhenkilöt olivat vastauksista erittäin ihmeissään sillä kaikkien tasapuolinen kohtelu oli jokaisen mielestä itsestäänselvyys. Kyselyn avulla tähän kokemukseen ei saatu tarkempaa syytä, mutta kyseisen kokemuksen välttämiseksi työnantaja voisi edistää avointa kommunikointia työntekijöiden kanssa sekä pyrkiä tutustumaan työntekijöihin yksilöinä paremmin.

Morganin (2017, 95-96) mukaan yrityksen pitäisi varmistaa, että kaikki kokevat olonsa arvostetuiksi. Työntekijöiden ei tulisi kokea heidän rooliaan merkityksettömäksi yrityksessä. Tähän kuitenkin liittyy subjektiivisuuden haasteita, sillä jokainen työntekijä on yksilönä erilainen ja kokee myös arvon tunnetta eri tavoin. Myös tähän liittyy aikaisemmassa kappaleessa mainittu työntekijöihin tutustuminen. Mielestämme tämä on helposti toteutettava asia, kun kyse on pienestä perheyrityksestä eikä yrityksessä kokonaisuudessaan ja varsinkaan sen osastoissa ole paljon työntekijöitä. Työpajassa nousi kehityskeskustelujen lisäksi erilaisten one-on-one keskustelujen järjestäminen neljännesvuosittain, joka myös mielestämme olisi erittäin hyvä keino tutustua työntekijöihin. Tällä tavoin työnantaja voisi osoittaa arvostusta jokaista työntekijää kohtaan. Työntekijän halutessa näihin keskusteluihin voisi myös liittää ammatillisen kehittymisen seurantaan sekä miettiä mahdollisuuksia lisäoppimiselle esimerkiksi kurssien avulla. Keskusteluissa työntekijän mielenkiinnon kohteita voi selvittää ja pyrkiä monipuolistamaan työtehtäviä ja lisäämään vastuita mahdollisuuksien mukaan. Myös palautteen saaminen ja antaminen nousi ilmi kyselymme tuloksissa. Työsuorituksista saatua palautetta kaivattiin lisää. Erilaiset keskustelut ovat myös hyvä tilaisuus molemminpuoliselle palautteelle, jossa työntekijä saa itse kuulla palautetta työstään sekä voi myös antaa palautetta esimiehelleen.

Malmelin & Hakala (2012, 15) mukaan työnantajan vetovoimaisuuden varmistamiseksi yrityksen tulee huomioida, että sen palkat ovat kilpailukykyisiä ja tarjoavat riittävän korvauksen tehdystä työstä. Myös työsuoritusten palkitseminen materialistisella tai henkisellä palkitsemisella lisää työnantajan vetovoimaisuutta. Työpajoissa kävi yrityksen johdolta ilmi, että tällä hetkellä yritys tarjoaa työntekijöihinsä nähden kilpailukykyisiä palkkoja, mutta kyselyn vastauksista kävi ilmi, että vain 60% saa mielestään riittävän korvauksen tehdystä työstä. Riittävän korvauksen saaminen on kyselyn mukaan kuitenkin erittäin tärkeää työntekijöille, jonka takia työnantajan tulisi erityisesti kiinnittää huomiota työntekijöiden palkitsemiseen. Myös työntekijöille tarjotut edut olisivat suositeltavaa sisällyttää työntekijälupaukseen. Tästä nousi keskustelua myös työpajassa.

Toimeksiantajamme Exitteams Oy voi tulevaisuudessa mitata vetovoimaisuuttaan työnantajana esimerkiksi rakentamalla oman Berthon ym. (2005, 158-161) mallin mukaisen EmpAt-mittarin. Berthon ym. (2005, 158-161) rakentamassa mittarissa asiat on jaettu viiteen eri arvoon, kuten myös Exitteams Oy voi omassa mittarissaan tehdä. Työnantajan vetovoimaisuutta voidaan mitata tasaisin väliajoin, jolloin se toimisi nykyisille työntekijöille niin sanottuna tarkistuslistana. Näiden mittarin avulla saatujen tulosten perusteella toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa puuttumalla niihin seikkoihin, jotka

eivät mittarin mukaan mahdollisesti toteudu ja näin kehittää vetovoimaisuuttaan työnantajana nykyisten työntekijöiden silmissä. Mittausten tuloksia voidaan myös esittää mahdollisille toivotuille potentiaalisille työntekijöille todisteena työnantajalupauksen toimivuudesta. Kuten Berthon ym. (2005, 168.) mainitsee, tasaisin väliajoin tehdyn mittauksen avulla voidaan varmistaa työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavien tekijöiden toteutuminen yrityksessä.

Lopullisesta työnantajalupauksesta tulisi ilmetä ne syyt, jotka saavat työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Lupaus kiteyttää sen, miksi kyseisessä organisaatiossa kokonaisvaltainen työkokemus on parempi kuin mitä muut työpaikat voivat tarjota. (Browne 2012, 30.) Näin ollen toimeksiantajan tulisi varmistaa, että sen työpajassa priorisoimat tärkeimmät kehityskohdat (liite 6) todella toteutuisivat yrityksessä, jotta ne voitaisiin sisällyttää työnantajalupaukseen.

Työnantajalupauksen viestiminen sekä sisäisesti että ulkoisesti on erittäin tärkeää, jotta siitä olisi yritykselle todellista hyötyä (Huhta 2016, 10 & 12). Siksi vastuun siirtyessä toimeksiantajalle, tulee heidän kiinnittää huomiota työnantajalupauksen viestintään.

Opinnäytetyön tuotos jaetaan yrityksen avainhenkilöille ja vastuu työnantajalupaukseen sisällytettävien seikkojen valitsemisesta ja niiden toteutumisesta siirtyy yksiköiden ja osastojen esimiehille.

Tuotostamme voisi jatkokehittää valmiiksi työnantajalupaukseksi. Lisäksi siihen voisi sisällyttää prosessien luomisen ja varmistamisen, joilla osastot ja yksiköt varmistaisivat työnantajalupaukseen sisällytettävien asioiden toteutumisen käytännössä.

Jatkokehittämiseen voisi sisällyttää myös työnantajalupauksen säännöllistä seuranta, kehittämistä ja päivittämistä tarpeen mukaan.

Lähteet

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Alma Talent. Helsinki.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 3, s. 185 – 206.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9, 5, s. 501 – 517.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24, 2, s. 151 – 172.

Black, J. S., Manohar, M., & Stehli, S. 2013. The war for leadership talent: Creating a superior employee value proposition. IMD - International Institute of Management Development. Luettavissa:
<https://www.imd.org/contentassets/e271ded72cec46159857cd7dc125a444/27.-the-war-for-leadership-talent-28-07-13.pdf> Luettu: 19.4.2020

Blomme, R., van Rheede, A., & Tromp, D. 2009. The hospitality industry: an attractive employer? An exploration of students' and industry workers' perceptions of hospitality as a career field. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 21, 2, s. 6 – 14.

Bortha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. 2011. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9, 1, s. 1 – 12.

Bova, B., & Kroth, M. 2001. Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 2, s. 57 – 65.

Boyatzis, R. Smith, M. Van Oosten, E. 2019. Coaching for change – how to help employees to reach their potential. *Harvard Business Review*. Luettavissa:
<https://hbr.org/2019/09/coaching-for-change> Luettu: 3.4.2020.

Browne, R. 2012. Employee value proposition. *Beacon Management Review*, 2, s. 29 – 36.

- Cappelli, P. 2008. Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86, 3.
- Cheese, P., Thomas, R. & Craig, E. 2008. *The Talent Powered Organization: strategies for globalization, talent management, and high performance*. Kogan Page Limited. London.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 7, s. 743 – 757.
- Dermol, V., & Širca, N. T. 2018. Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, s. 542 – 551.
- Desmidt, S., & Prinzie, A. 2009. Does your mission statement have any value? An explorative analysis of the effectiveness of mission statements from a communication perspective (No. 09/568). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Dessler, G. 2017. *Human Resource Management*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. Luettavissa <http://tony-silva.com/eslefl/miscstudent/downloadpagearticles/defgenerations-pew.pdf> Luettu 15.2.2020.
- Dyhre, A. & Parment, A. 2009. *Sustainable Employer Branding*. Liber. Malmö.
- Edirisooriya, W. A. 2014. Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, 26, 1, s. 311 – 318.
- Edwards, M. R. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39, 1, s. 5 – 23.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. 2005. Why Are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31, 6, s. 901 – 919.

- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20, 5, s. 355 – 373.
- Erickson, T. 2008. *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Ewing, M.T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 1, s. 3-22.
- Finegan, J. E. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73,2, s. 149 – 169.
- Foot, M. & Hook, C. 2011. *Introducing Human Resource Management*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Fry, R. & Parker, K. 2018. Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet. Pew research center. Luettavissa: <https://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>. Luettu 3.11.2019
- Gartner. 2019. Global talent monitor: update on workforce activity. 3Q19 Gartner Global Labour Market Survey. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/global-talent-monitor>. Luettu 21.4.2020.
- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. 2013. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56, 1, s. 84 – 112.
- Goswami, P. 2015. Employee value proposition: a tool for employment branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5,12, s. 263 – 264.
- Great place to work. 2018. Suomen parhaat työpaikat 2018. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat-2018>. Luettu: 10.10.2019.

- Hakala, H. 2019. Ryhmäohjautuvuus päästää ihmisten kyvyt esille. Uusikaiku.
Luettavissa: <https://uusikaiku.fi/ryhmaohjautuvuus-paastaa-ihmisten-kyvyt-esille/> Luettu: 9.4.2020
- Harris, C. 10.10.2019. Morgan Stanley Toimitusjohtaja. Strategize to win. Nordic Business Forum 2019. Helsinki.
- Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli, 2/2016, s. 7 – 14.
Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf#page=7
Luettu: 17.4.2020
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31, 5/6, s. 356 – 365.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. 2007. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25, 4, s. 871 – 884.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. 2006. B2B brand management. Springer Science & Business Media. Berlin.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 1, s. 48 – 60.
- Lee Yohn, D. 2018. 2018. Will Be the Year of Employee Experience. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-ofemployee-experience/#42bfc4611c8f>. Luettu: 3.11.2019.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. 2006. Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16, 2, s. 139 – 154.
- Lievens F., & Slaughter, J. E. 2016. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, s. 407 – 440.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, s. 45 – 59.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45, 4, s. 357 – 366.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. *Vetovoima: Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta*. Talentum. Helsinki.

Mani, V. 2016. Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. Luettavissa: <https://www.greatlakes.edu.in/herald/pdfs/march-2016/Article-4.pdf>. Luettu: 23.4.2020

Maula, J. & Maula, H. 2019. *Design ja johtaminen*. Alma Talent Oy.

Miller, D. 10.10.2019. Storybrand toimitusjohtaja. How the power of story can grow your business. Nordic Business Forum 2019. Helsinki.

Mirvis, P., Googins, B. & Kinnicutt, S. 2010. Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/247141794_Vision_mission_values/links/5a43ce11aca272d2945c07b9/Vision-mission-values.pdf. Luettu: 15.5.2020.

Morgan, J. 2017. *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons. New Jersey.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16, 3, s. 136 – 141.

Puusa, A., & Tolvanen, U. 2006. Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 11, 2, s. 29 – 33.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 3, s. 245 – 259.

Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. 22, 7, s. 473 – 483.

Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44, 3, s. 487 – 521.

Salovaara, P. 2018. Riisuttu Organisaatio. Jay Style Ltd. Luettavissa:
<http://www.monikollinen.fi>. Luettu: 9.4.2020

Santiago, J. 2019. The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*. 28, 2, s. 142 – 157.

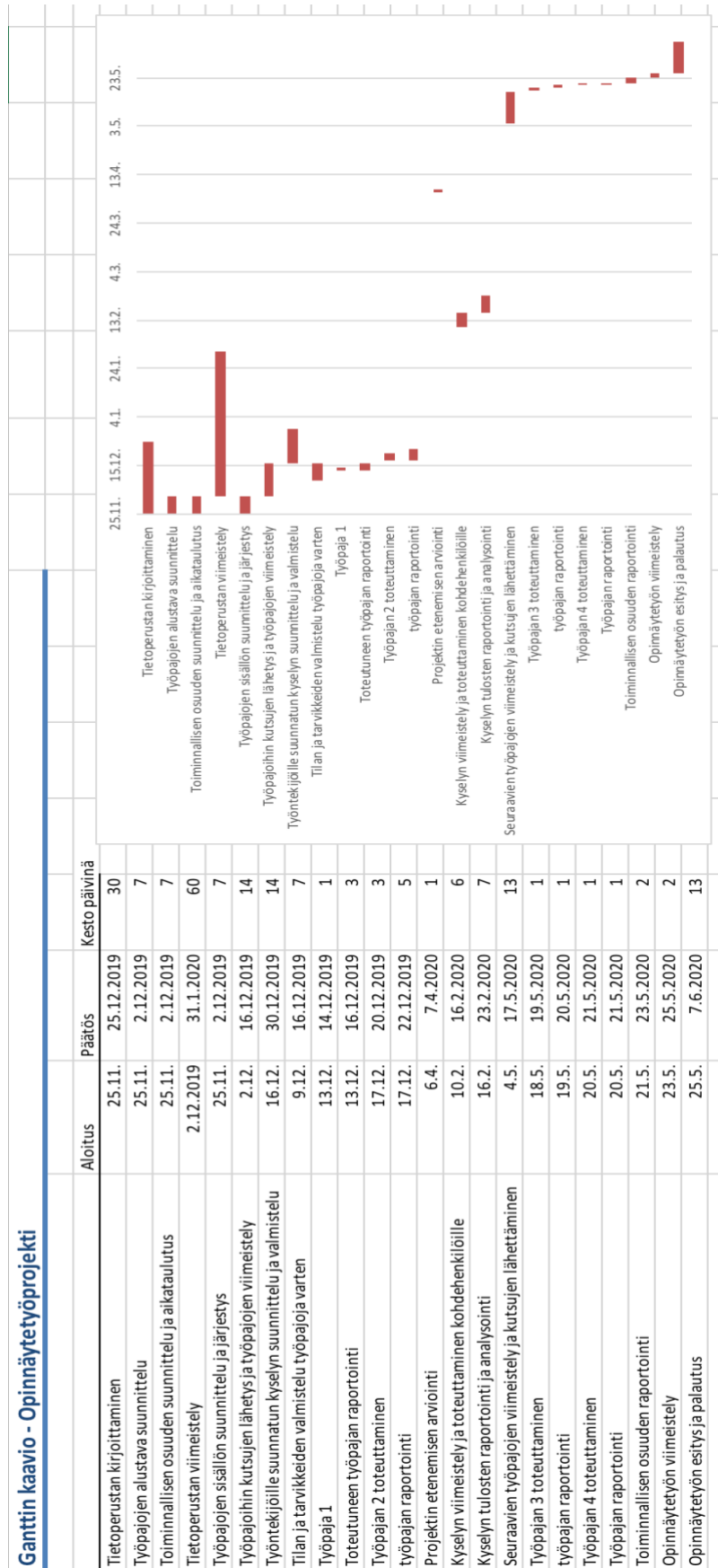
Schein, E. 2010. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Matkailun toimialaraportti 2019:3. Luettavissa:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 11.5.2020

Universum Global. 2019. World's most attractive employers 2019. Luettavissa:
<https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employers-2019/> Luettu: 14.10.2019.

Liitteet

Liite 1. Gantt-kaavio



Liite 2. Kyselyn saateviesti ja kysely

Heippa kaikki!

Kuten monet teistä jo tietää, me Minna ja Aino, opiskelemme Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa. Osana opintojamme teemme oppinnäytetyötä, aiheena työnantajan houkuttelevuus.

Yksi osio työstämme käsittelee työntekijäkokemusta. Tähän osuuteen liittyen olemme laatineet kyselyn, jonka avulla haluamme selvittää Hotel F6 työntekijöiden työntekijäkokemuksia. Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti; emme saa tietoomme vastaajien henkilöllisyyksiä missään vaiheessa. Vastaajan omalla vastuulla on kuitenkin se, kuinka hyvin henkilöt ja tilanteet tunnistaa. Ole siis rehellinen, mutta käytä hyvää harkintaa vastauksissasi.

Kyselyn tulokset kootaan yhteen ja hotellin johto (Sara ja Roni) saavat vastaukset käyttöönsä. Niiden avulla pyritään jatkossakin entisestään parantamaan työntekijöiden kokemusta työskentelystä Hotel F6:ssa sekä tulevassa Hotel U14:ssa.

Vastaamalla perusteellisesti kyselyyn voitte siis tuoda selkeästi esiin omia kokemuksianne ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Vastausten avulla voitte olla mukana kehittämässä koko työyhteisön hyvinvointia.

Kysely on auki 16.2.2020 asti, joten vastaattehan siihen lähipäivinä. Kyselyyn pääsette seuraavasta linkistä: <https://link.webropolsurveys.com/S/A3FB5796C340F4B7>

Jos kyselyyn koskien herää kysymyksiä, vastaamme niihin mielellämme!

Työntekijäkokemus

Kysely Hotel F6:n työntekijöiden työntekijäkokemuksesta

Tervetuloa vastaamaan työntekijäkokemustasi koskevaan kyselyyn. Kysely liittyy Aino Antilan & Minna Malkamäen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön, jonka aiheena on vetovoimainen työnantaja- Exitteams Oy.

Kyselyyn vastataan anonymisti, joten vastaathan mahdollisimman kattavasti täysin oman kokemuksesi mukaan. Kaikista vastauksista tehdään lopuksi yhteinen kooste, jonka yrityksen johto saa käyttöönsä.

Kyselyyn vastaamiseen kuluu n 5-10 minuuttia.

1. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Työnhakuprosessini ja rekryointini sujui hyvin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2?Mitkä seikat vaikuttivat erityisesti kokemukseesi työnhakuprosessissa ja rekryoinnissa

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

3. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Olen saanut hyvän perehdytyksen työhöni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Mitkä seikat vaikuttivat kokemukseesi perehdytyksen onnistumisesta/epäonnistumisesta?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

5. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Minulla oli tervetullut olo aloittaessani uudessa työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Mitkä seikat vaikuttivat kokemukseesi?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

7. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Kollegani auttavat minua mielellään, mikäli sitä tarvitsen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Perustele kokemustasi

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

9. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Työni on mielenkiintoista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Mitkä seikat lisäävät / vähentävät työn mielenkiintoisuutta?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

11. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Työssäni on sopivasti kaipaamaani haastetta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Kaipaisitko lisää haastetta työhösi? Mitkä asiat lisäisivät sitä?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

13. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Minulla on | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| mahdollista kehittyä työssäni | | | | | |

14. Kaipaisitko lisää mahdollisuuksia kehittymiselle? Mitkä asiat edistäisivät sitä?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

15. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Minulla on mahdollisuuksia edetä urallani | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. Kaipaatko enemmän etenemismahdollisuuksia? Mitkä seikat voisivat edistää sitä?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

17. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Minua kunnioitetaan työpaikalla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Kuvaile vapaasti kokemustasi

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

19. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Minulla on hyvät suhteet muiden kollegoiden kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Kuvaile vapaasti kokemustasi

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

21. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|
|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Työ ja vapaa-aika ovat hyvässä tasapainossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. Mitkä seikat vaikuttavat kokemukseesi?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

23. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Yrityksellä on mielestäni hyvä maine työnantajana | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. Mitkä seikat vaikuttavat työnantajasi maineeseen?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

25. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Tiedän yrityksen arvot ja haluan työskennellä niiden mukaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Perustele kokemustasi

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

27. Vastaa väittämään kokemuksesi mukaan *

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | Asia ei ole minulle merkityksellinen |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Olen sitoutunut työhöni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. Mitkä seikat parantavat / heikentävät sitoutumistasi?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

29. Valitse alla olevista väittämistä ne, jotka mielestäsi toteutuvat nykyisessä työssäsi *

- Saan olla mukana uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa
- Saan mielestäni riittävän korvauksen tehdystä työstä

- Yrityksessä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
- Mielestäni yrityksessä panostetaan hyvään johtamiseen
- Työpanokseni huomioidaan henkisellä tai materialistisella palkitsemisella
- Yrityksessä panostetaan huolelliseen perehdyttämiseen
- Työntekijöiden kesken on positiivinen ja kannustava ilmapiiri
- Yrityksessä kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti

30. Kommentoi halutessasi väittämiä ja niiden toteutumista

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

31. Järjestä seuraavat väittämät sen mukaan, minkä toteutuminen yrityksessä olisi sinulle kaikkein tärkeintä.

*

| | |
|---|-----------|
| Saan olla mukana uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa | Valitse ▼ |
| Saan mielestäni riittävän korvauksen tehdystä työstä | Valitse ▼ |
| Yrityksessä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri | Valitse ▼ |
| Mielestäni yrityksessä panostetaan hyvään johtamiseen | Valitse ▼ |
| Työpanokseni huomioidaan henkisellä tai materialistisella palkitsemisella | Valitse ▲ |
| Yrityksessä panostetaan huolelliseen perehdyttämiseen | Valitse ▼ |
| Työntekijöiden kesken on positiivinen ja kannustava ilmapiiri | Valitse ▲ |
| Yrityksessä kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti | Valitse ▲ |

Liite 5. Työpajasarjan Prezi -esitykset

Työpaja 1

https://prezi.com/j0hw-d3wzzpd/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Työpaja 2

https://prezi.com/egvfjavf7p0o/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Työpaja 3

https://prezi.com/yflv_q7pbns/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Työpaja 4

https://prezi.com/_1tff8z_i1ih/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Liite 6. Saateviesti ja työnantajalupauksen perusta toimeksiantajayritykselle

Tässä kaaviossa on kuvattuna Exitteams Oy:n työnantajalupauksen perusta. Sisältö on laadittu osana opinnäytetyöprojektia ja kaavioon on sisällytetty asioita työntekijäkokemusta käsittelevän kyselyn vastausten sekä yrityksen avainhenkilöiden työpajojen keskusteluiden perusteella. Kaaviossa työnantajaa koskevat seikat on luokiteltu Brownen (Browne 2012, 32-33) työnantajalupauksen viitekehyksen mukaisesti viiteen eri elementtiin.

Kaavion rattaissa valkoisella kirjatut seikat ovat niitä, jotka toteutuvat yrityksessä tällä hetkellä. Seikat ovat nousseet esiin projektin aikana ja niiden toteutuminen yrityksessä on vahvistettu joko yrityksen avainhenkilöiden kanssa työpajoissa tai työntekijäkokemusta käsittelevän kyselyn vastausten perusteella. Nämä valkoisella kirjatut seikat ovat siis niitä, joita voidaan tällä hetkellä sisällyttää yrityksen työnantajalupaukseen.

Rataan ulkopuolelle on sijoiteltuna niitä seikkoja, joiden ei ole vahvistettu tällä hetkellä toteutuvan yrityksessä toivotulla tavalla. Nämä kehityskohteiksi mainitut seikat ovat myös tulleet ilmi työpajoissa ja kyselyn vastauksissa. Nämä seikat ovat myös niitä, jotka laatimamme tietoperustan pohjalta ovat sellaisia, joilla on vaikutusta työntekijäkokemukseen ja sitä kautta työnantajan vetovoimaisuuteen.

Työpajassa 4 käsitelimme yrityksen avainhenkilöiden kanssa näitä kehityskohteita. Työpajassa kehityskohteet arvioitiin arvioinnin nelikenttä -menetelmällä, jonka jälkeen niistä valittiin priorisoinnin avulla vielä tärkeimmät. Nämä tärkeimmiksi valitut seikat on merkitty kaaviossa punaisella. Loput kehityskohdat on merkitty mustalla.

Arvioinnin nelikenttä -kaaviossa kaikki kehityskohdat ovat sijoiteltuna yrityksen avainhenkilöiden näkemysten mukaisesti. Tämä sijoittelu toteutettiin työpajassa 4. Sijoittelusta ilmenee seikkojen koettu tärkeys sekä toteutettavuus.

Tämä kaavio ja työnantajalupausta kuvaava ratas on laadittu, jotta toimeksiantaja voisi sen pohjalta luoda itselleen relevantin, aidon ja houkuttelevan työnantajalupauksen. Kaaviossa ilmenevät seikat ovat tietoperustaamme pohjautuen merkityksellisiä työntekijäkokemuksen kannalta. Seikat on sijoitettu sen mukaan, toteutuvatko ne yrityksessä tällä hetkellä vai edellyttääkö niiden toteutuminen ja työnantajalupaukseen sisällyttäminen selkeitä muutoksia ja toimenpiteitä yrityksessä.

Vastuu työnantajalupauksen toteutumisesta on työnantajalla ja yrityksen avainhenkilöillä. Yksiköt ja osastot varmistavat omilla toimillaan ja käytännöillään sen, että työnantajalupaukseen sisällytetyt seikat toteutuvat käytännössä. Tämän kaavion pohjalta toimeksiantajan on mahdollista suunnitella lopullinen työnantajalupaus, jolla se voi houkutella ja sitouttaa oikeita osaajia ja parantaa työnantajan vetovoimaisuutta suhteessa kilpailijoihin.

