



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Janne Kivakka

**Esihenkilön toiminnan vaikutus  
henkilöstökokemuksen muodostumiseen –  
positiivisella henkilöstökokemuksella  
tehokkaampaan työhön**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtaminen Pro Gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Janne Kivakka		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Esihenkilön toiminnan vaikutus muodostumiseen – positiivisella tehokkaampaan työhön	henkilöstökokemuksen	henkilöstökokemuksella
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	82

---

**TIIVISTELMÄ:**

Positiivinen henkilöstökokemus on työntekijälle syntynyt näkemys työnantajasta, joka syntyy työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta, työntekijän mielikuvista ja tunteista. Henkilöstökokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös sen osatekijät, kuten sitoutuminen, työhyvinvointi sekä motivaatio. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millä tavoilla esihenkilö voi vaikuttaa henkilöstökokemuksen muodostamiseen sekä vaikuttaako saavutettu positiivinen henkilöstökokemus työn tehokkuuteen. Tutkielman johtopäätökset tarjoavat tieteellistä perustaa esihenkilön optimaaliselle toiminnalle henkilöstökokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi johtopäätökset voivat parhaimmassa tapauksessa lisätä yksilöiden tietoisuutta henkilöstökokemuksen vaikutuksista organisaation tuottavuuteen ja työn tehokkuuteen. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa lähdeaineiston analysoinnilla pyritään jo tiedossa olevalla tiedolla ja tutkimuksilla vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkielmassa kyetään lähdeaineiston analyysin avulla tunnistamaan esihenkilön toiminnan vaikutuksia henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Tutkielman mukaan esihenkilön toiminta, jossa vahvasti läsnä ovat yksilöllinen huomioiminen, motivoivan ja mahdollistavan ympäristön varmistaminen sekä kulttuurin ja strategian jalkauttaminen, luo positiivisia vaikutuksia henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Lisäksi tutkielmassa osoitetaan käytetyn lähdeaineiston ja sen sisältämien aikaisempien tutkimusten tuella positiivisen henkilöstökokemuksen, ja sitä tukevan johtamismallin, organisaation tehokkuuden sekä työn tehokkuuden välinen korrelaatio. Tutkielman ollessa kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja täten lähdeaineistona käytettäessä jo julkaistua tutkimustietoa, ei tutkielmalla saavuteta merkittävää uutta tietoa aiheesta. Tutkielman johtopäätökset kuitenkin osoittavat, että johtajuuteen ja henkilöstökokemukseen panostamisella on myös taloudellisia vaikutuksia. Jatkotutkimuksen aiheeksi tutkielman teossa nousee henkilöstön ja organisaation menestymisen välisen kausaliteetin, eli syy-seuraus-suhteen osoittaminen. Haasteita jatkotutkimukselle kuitenkin asettaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden laajuus sekä muiden organisaation menestymiseen vaikuttavien tekijöiden eristäminen tutkimustuloksesta.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstökokemus, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, työn tehokkuus

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tausta, tavoitteet ja metodi	7
1.2	Tutkielman rajaus ja tutkimuskysymykset	9
2	Henkilöstökokemus	11
2.1	Henkilöstökokemuksen määritelmä ja sen muodostuminen	11
2.1.1	Sitoutuminen	15
2.1.2	Työhyvinvointi	18
2.1.3	Motivaatio	20
2.2	Työn vaatimukset ja työn voimavarat -malli	23
2.3	Henkilöstökokemuksen viitekehys – Kokemuskahdeksikko	27
3	Esihenkilön toiminnan vaikutusten tarkastelu henkilöstökokemuksen näkökulmasta	34
3.1	Esihenkilön rooli työyhteisössä	34
3.2	Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet henkilöstökokemuksen muodostumiseen	42
4	Positiivisen henkilöstökokemuksen vaikutukset työn tehokkuuteen	49
5	Johtopäätökset	59
5.1	Esihenkilön toiminnan vaikutus henkilöstökokemukseen	61
5.2	Positiivisen henkilöstökokemuksen vaikutukset työn tehokkuuteen	63
5.3	Luotettavuus ja merkittävyys	67
	Lähteet	70

**Kuvat**

Kuva 1. Kokemuskahdeksikko. (Huhta ja Myllyntaus, 2015, kappale 4.9)

28

# 1 Johdanto

Nykypäivän alati muuttuvassa työelämässä digitalisaation ja robotiikan hyödyntäminen kehittyä kovaa vauhtia, mutta teknisten laitteiden käyttö ei kuitenkaan ole täysin korvannut ihmisten roolia organisaatioissa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 20). Loppujen lopuksi ihmiset muodostavat organisaation, joten vain osaavien työntekijöiden avulla organisaation paraskin strategia voidaan toteuttaa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 8). Strategian laadintaan, kuten organisaation muuhunkin toimintaan, olisi useissa tapauksissa tärkeää pyrkiä osallistuttamaan tuottavuuden avaintekijöitä, eli henkilöstöä. Näin jo pelkästään liiketoimintastrategialla voitaisiin osaksi huolehtia työhyvinvoinnista, vähentäen samalla monien erillisstrategioiden laadintaa. (Kehusmaa, 2011, s. 140 – 141.) Kuitenkin se, miten ihmiset suoriutuvat työstään ja kokevat oman työnsä mielekkyyden, riippuu paljolti myös johtamisesta. Esimerkiksi lähiesimiehen toiminnalla voi olla monin paikoin suuriakin vaikutuksia yksittäisen työntekijän motivaatioon, tekijään, joka on tiiviisti yhteydessä työn mielekkyyteen. (Järvinen, 2001). Motivaation roolia ei voida korostaa liikaa, sillä sen on todettu toimivan perustana kaikelle tavoitteelliselle toiminnalle. (Liukkonen, 2017, osa 1).

Kamenskyn (2015, s. 3) mukaan johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. Hänen mukaansa minkä tahansa organisaation toiminta koostuu aina kolmesta elementistä; teknologiasta, taloudesta ja ihmisistä, ja sen vuoksi johtamisessa tulisi ottaa huomioon kaikki kolme ulottuvuutta. Vaikka kaikki kolme elementtiä ovat organisaation johtamisessa yhtä tärkeitä, eikä elementit sulje toisiaan pois, tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan, miten kolmatta elementtiä, eli organisaation ihmisiä, tulisi käsitellä ja johtaa, saavuttaakseen optimaalisimman tilanteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska ihmisten johtajuudessa on pohjimmiltaan kyse yksilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, voidaan sen nähdä edellyttävän tilannetta, jossa joukko ihmisiä haluaa henkilön johtajakseen sekä toimimaan hänen kanssaan ns. kumppanuussuhteessa. (Valpola, 2015, s.11.) Intressi johtajan kanssa toimimiselle voi olla lähes mitä tahansa positiivisista asioista negatiivisiin piirteisiin asti mm.: Luottamus, henkilökemioiden kohtaaminen, käytäntö, käytännöllisyys, pelko tai sosiaalinen paine.

Yhdistävää kaikille tekijöille on kuitenkin se, että niiden on saatava johtajan vaikutuspiirissä olevat henkilöt työskentelemään kohti sovittua päämäärää. Tilanteessa, jossa johtaja on nimetty, mutta kenelläkään ei ole intressiä toimia yhdessä kohti johtajan esittämää päämäärää, voidaan johtajan ja johtajuuden merkityksen nähdä laskevan.

Nykypäivänä jo varsin pitkään työelämässä, kuten myös vapaa-ajalla, on korostettu ihmisten yksilöllisen tukemisen ja hyvinvoinnin merkitystä. Näiden tekijöiden parantumisen myötä on pantu merkille, että ihmisten yleinen olotila sekä myös suorituskyky parantuvat. Tämä todetaan myös Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) työelämää käsittelevissä verkkoaineistoissa. Näin ollen myös työelämässä toimivien organisaatioiden tuottavuuden ja tehokkuuden on huomattu parantuneen, kun edellä mainittuja osa-alueita on saatu edistettyä optimaalisempaan suuntaan. Työelämässä tällä hetkellä vaikuttavia nuorempia sukupolvia, kuten esimerkiksi y-sukupolvea, on pidetty usein ryhminä, jotka vaativat ja kaipaavat johtajilta yhä enemmän palautetta omasta työstään. (Lehto, 2017, s. 3.) Vuorovaikutuksellisuuden onkin nähty olevan yhä suuremmassa roolissa työelämässä, joka osakseen tukee aikaisempia tuloksia esimerkiksi palautteen antamisen lisäämisen halusta. (Fredriksson & Saarivirta, s. 12). Myös aiempien tutkimusten yhteydessä teetetyissä henkilöstöbarometreissä on saatu tuloksia, joiden mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi keskittyä entistä enemmän ihmisten hyvinvointiin ja osallistamiseen, kun tavoitteena on henkilöstön suorituskyvyn kasvattaminen. (Järlström & Viitala, 2014, s. 70).

Keväällä 2021 kirjoitin kandidaatintutkielmani visionäärisen johtamisen roolista henkilöstökokemuksen rakentamisessa. Tutkielman kirjoittamisen jälkeen olen työskennellyt henkilöstöalan tehtävissä, hyvin eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa. On ollut rohkaisevaa huomata, että huolimatta toimialasta tai organisaation koosta, on molemmissa organisaatioissa keskiössä sama haaste – positiivisen henkilöstökokemuksen muodostaminen ja henkilöstön sitouttaminen. Rohkaisevaa tämä on ollut siksi, että nämä arkipäivän huomioidut ovat vahvistaneet näkemystäni siitä, että tutkimusaiheena henkilöstökokemus ja johtajuuden vaikutukset siihen ovat

edelleen hyvin relevantteja. Olen ollut kuitenkin onnekas, että olen päässyt seuraamaan ja olemaan osa organisaatioita, jotka menestyvät hyvin kyseisissä aihealueissa. Tämän vuoksi haluan tutkia aihetta lisää ja pyrkiä tunnistamaan jatkossa henkilöstökokemusta parantavia tekijöitä, toimintamalleja ja johtajuuden suuntauksia.

## **1.1 Tausta, tavoitteet ja metodi**

Organisaatioiden menestys on hyvin kriittisesti kiinni siinä työskentelevistä ihmisistä. Tämän voi parhaiten käsittää yksinkertaisen esimerkin avulla: Usein erilaisten organisaatioiden menestystekijöiksi kuvaillaan toimivaa tuotetta tai palvelua, tehokasta strategiaa, innovatiivisuutta sekä muuntautumiskykyä ja jatkuvaa oppimista. Loppujen lopuksi nämä kaikki ovat organisaatiossa tai organisaation yhteydessä toimivien ihmisten aikaansaannoksia. (Jylhä & Viitala, 2013, 12.) Kokemuksellaan ja tietotaidollaan ihmiset luovat toimintakentän haasteisiin vastaavat strategiat sekä ihmisten tarpeisiin vastaavat tuotteet.

Mikäli osaava henkilöstö on organisaation menestyksekkään toiminnan perusta, on järkeenkäyvää, että organisaation on saatava houkuteltua lahjakkaimmat sekä osaavimmat yksilöt juuri heidän käyttöönsä. Organisaatiolla on siis oltava tarjota jotain, mikä saa yksilön kiinnostumaan ja valitsemaan juuri heidät tuhansien muiden joukosta. Ihmiset viettävät ison osan elämästään töissä, joten se miten he kokevat oman työnsä ja työpaikkansa, on yksi suurimpia valintaan vaikuttavia tekijöitä. Toisin sanoen positiivisella henkilöstökokemuksella on valtava vaikutus organisaation kykyyn palkata alan parhaat tekijät omalle palkkalistalleen.

Jylhä ja Viitala (2013, s. 12) mainitsevat teoksessaan työntekijöiden pullonkaulatekijän. Pullonkaulatekijällä Jylhä ja Viitala (2013, s. 12) viittaavat osaavan työvoiman tarjonnan niukkuuteen, jota esiintyy jo osassa toimialoista. Paikoittaisesta osaavan työvoiman niukkuudesta mainitsevat myös Goldsmith ja Morgan (2017) pohtiessaan, voitaisiinko henkilöstökokemukseen liittyvillä tekijöillä, kuten kulttuurilla, toimintaympäristöllä sekä

käytettävissä olevilla resursseilla taata osaavan työvoiman onnistunut hankinta yhä kiristyvässä markkinatilanteessa?

Koska kaikki tavoitteellinen ja systemaattinen toiminta vaatii sujuakseen johtamista, on myös johtamistyyliin ja sen vaikutuksiin syytä perehtyä. Tutkielman tavoitteena on pyrkiä selvittämään, onko esihenkilön toiminnalla vaikutusta henkilöstökokemukseen sekä mikäli toiminnalla on vaikutusta, millä keinoilla esihenkilö voi toiminnallaan edistää positiivisen henkilöstökokemuksen rakentumista? Lisäksi tutkielmassa on tavoitteena etsiä tieteellistä näyttöä kysymykseen, onko positiivisella henkilöstökokemuksella vaikutusta työn tehokkuuteen?

Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joten tavoitetta lähestytään vertailemalla ja tarkastelemalla tieteellisiä tekstejä ja tutkimuksia eri aikakausilta. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii aiheen käsittelyyn hyvin, sillä tutkielmassa haetaan, Salmisen (2011) kuvailevan kirjallisuuskatsauksen määrittelyn mukaisesti, käsiteltävän aiheen yleiskatsausta ilman tiukkoja rajoja tai sääntöjä. Metodina kirjallisuuskatsauksessa tehdään tutkimusta muiden tutkijoiden tekemistä tieteellisistä alkuperäistutkimuksista. Metodin tarkoituksena on tiivistää jo olemassa olevien tieteellisten tekstien ja tutkimusten sisältö, sekä näitä hyödyksi käyttäen, tehdä johtopäätöksiä kirjallisuuskatsaukseen ennalta asetettuun tutkimusongelmaan. (Vilka, 2023, kappale 1.1.)

Vilka (2023, kappale 1.1.2) mainitsee kirjallisuuskatsauksen aineiston luonteeseen vahvasti kuuluvan läpinäkyvyyden. Jotta kirjallisuuskatsauksesta saadaan toistettava (ts. kuvaillaan tarkasti askelmerkit sekä avataan, miksi nämä askelmerkit ovat valittu), on kirjallisuuskatsauksen avainsanat, valintakriteerit ja tietokannat esiteltävä tutkielman lukijalle. Tässä tutkielmassa käytetyt aineistot ovat laajoja, joten niiden avulla mahdollistetaan aiheiden laaja-alainen tarkastelu. Vaikka yleisesti ottaen tieteellisen tutkimuksen aihealue tulee olla tarkoin rajattu, huomauttaa Oliver (2012, s. 5) teoksessaan, miten kirjallisuuskatsauksen avulla lukijaa voidaan auttaa hahmottamaan

tutkittavan aiheen liittymistä suurempaan kokonaisuuteen konteksti huomioiden. Tässä tutkielmassa suurempana kokonaisuutena toimii työn tehokkuus, ja tarkempaan tutkimuksen aiheena, sekä tehokkuuteen mahdollisesti vaikuttavana aiheena, henkilöstökokemus ja esihenkilön toiminnan vaikutukset siihen.

Tutkielman tutkimuskysymysten sisältäessä kaksi isompaa aihealuetta, johtajuuden vaikutus henkilöstökokemukseen sekä positiivisen henkilöstökokemuksen vaikutus työn tehokkuuteen, saadaan kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella käsiteltyä molemmat aiheet tarkoituksenmukaisesti. Tutkielman sisältäessä kaksi erillistä, mutta vahvasti toisiinsa linkittyvää tutkimuskysymystä, on kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistovalinnoilla pyritty luomaan kehämäinen jatkumo, jossa lähdeaineiston tuella siirrytään esihenkilön toiminnasta kohti positiivista henkilöstökokemusta ja sen mahdollista vaikutusta työn tehokkuuteen. Mahdollista vaikutussuhdetta tarkastellaan vertaamalla positiivisen henkilöstökokemuksen muodostavien keskeisimpien osatekijöiden mahdollista korrelaatiota työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Vilkan (2023, kappale 1.2.2) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen prosessi muodostuukin pitkälti kirjoittajan päätelmiin, jotka kirjoittajalle muodostuvat yhdistelemällä lähdeaineistoissa esiintyviä aiheita sekä aikaisempia tutkimustuloksia.

Tutkielmassa pyritään siihen, että lukijan tietämys aiheesta kasvaa kehämäisesti tutkielman edetessä. Samalla tavalla, kuten Vilka (2023, kappale 1.2.1), mainitsee kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekijän tietämyksen kasvavan tutkimusaineistoa analysoidessa.

## **1.2 Tutkielman rajaus ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman aihealuetta on rajattu lähestymällä henkilöstökokemuksen rakentumisen aihetta esihenkilön johtajuuden näkökulmasta. Vaikka organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä on olemassa monia, lähestytään aihetta pääosin henkilöstökokemuksen näkökulmasta, sillä se on yksi tutkielman keskeisimpiä tekijöitä.

Näitä aiheita tarkastelemalla tutkielmassa pyritään siis vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten esihenkilön toiminta vaikuttaa henkilöstökokemuksen muodostumiseen?
2. Vaikuttaako, ja millä tavoin, positiivinen henkilöstökokemus sekä sitä tukeva johtamismalli työn tehokkuuteen?

Tutkielmassa perehdytään ensin keskeisiin käsitteisiin sekä aihealueisiin, jotta lukija saa mahdollisimman laajan kuvan käsiteltävistä aiheista. Sen jälkeen tutkielmassa siirrytään vertailevaan osaan, jossa aiemmin käsitellyjä aihealueita vertaillaan keskenään ja pyritään näin luomaan johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tutkielmassa pohditaan, millaisia lopputulemia teoriapohjainen vertailu tuotti, sekä miltä käsiteltävien aiheiden tulevaisuuden kehitys voisi näyttää.

Tutkielmassa käytettyä kirjallisuutta etsittäessä käytössä ovat olleet muun muassa hakusanat "johtaminen", "esimies", "lähiesihenkilö", "transformationaalinen johtajuus", "henkilöstöjohtaminen", "human resource management", "henkilöstökokemus", "sitoutuminen", "motivaatio", "tuloksellisuus", "työn tehokkuus", ja "employee experience". Tieteellisiä artikkeleita on pääosin etsitty sähköisistä tietokannoista, kuten EBSCO, SAGE Publications, ProQuest sekä Emerald Journals.

## 2 Henkilöstökokemus

### 2.1 Henkilöstökokemuksen määritelmä ja sen muodostuminen

Sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden toiminnan tekijöiden keskiössä voidaan nähdä kaksi päätekijää – organisaation henkilöstö ja asiakkaat. Yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden kohdalla jako on selkeämpi, mutta myös julkisen sektorin organisaatioille voidaan hahmottaa omaa ”asiakaskuntaa”, esimerkiksi kansalaiset tai kuntalaiset, jotka kuluttavat jonkin julkisen toimijan palveluita ja tuotteita. Kun aihealuetta lähestyy tätä kautta, on selvää, miksi molempien tekijöiden kokemuksia tulisi mitata ja tarkastella. Tämä seikka tunnistettiin tieteellisellä toimintakentällä melko varhain, ja vaikka asiakaskokemus esiintyy usein isommin yleisessä keskustelussa, asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen tutkimisen aloittamisella ei todellisuudessa ole eroa kuin muutamia vuosia. (Korkiakoski, 2019, s. 22).

Ennen kuin pureutuu syvemmälle henkilöstökokemukseen ja sen osatekijöihin, on hyvä tarkastella, mitä itse kokemus käsitteenä tarkoittaa. Kokemusta tutkineet tutkijat Rossman sekä Duerde ovat määritelleet kokemuksen muodostuvan kolmesta tekijästä: Kokemus on saavutus, teko tai asia, joka vaikuttaa osaltaan kokijan tunteisiin, se on tietoista vaikuttamista sekä se jättää kokijalle muistijäljen. Lisäksi kokemus on subjektiivinen asia, jonka kokija itse määrittää. Määrittämiseen vaikuttaa yksilön tarpeet, arvot sekä mieltymykset, joten jokainen kokemus on erilainen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.6.) Tämän takia esimerkiksi rekrytointi vaiheessa on erittäin tärkeää selvittää, miten hakijan arvot kohtaavat työnantajan arvojen kanssa, millaisia odotuksia työntekijällä on työtehtävästä sekä millaisesta työskentelystä hakija nauttii.

Edellä mainittujen elementtien lisäksi kokemus on jaettavissa ennakoivaan, osallistavaan ja refleктоivaan vaiheeseen. Nämä kaikki vaiheet koostuvat monista mikrokokemuksista. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.6.) Esimerkkinä toimii työntekijän ensimmäinen päivä uudessa työssä, joka merkittävätyensä vuoksi jää usein hyvin yksilön mieleen ja

osakseen luo näin henkilöstökokemusta jo ensimmäisenä päivänä. Ennakoivan vaiheen mikrokokemus voi olla ennen ensimmäistä päivää lähetetty tervetuloviesti, osallistumisvaiheen mikrokokemus voi olla esimerkiksi se, miten työvälineiden, oikeuksien tms. luovutus sujuu. Reflektioivan vaiheen ennalta suunniteltuna mikrokokemuksen voi toimia työntekijälle annettu tehtävä, jossa hän kirjaa ylös asioita, jotka nousevat mieleen työpaikasta ja sen toimintatavoista, kun uusi työntekijä vielä näkee asiat ns. uusin silmin, organisaation ulkopuolisesta näkökulmasta.

Henkilöstökokemus on usein määritelty käsitteenä tarkoittamaan työntekijän näkemystä työnantajasta. Tämä näkemys syntyy työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta, työntekijän mielikuvien ja tunteiden perusteella. (Korkiakoski, 2019, s. 24). Näkemyksen syntymiseen vaikuttaa vahvasti työhön liittyvät tekijät, kuten työhyvinvointi, motivaatio sekä sitoutuminen. Osaksi näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan limittäisiä; työntekijän motivaatio luo työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, ja päinvastoin, sekä motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä usein sitoutuu organisaatioon vahvasti, sillä hän on vähintäänkin pääosin tyytyväinen organisaation toimintaan. Etenkin juuri työntekijän sitoutumisen on huomattu olevan yksi suurimmista tekijöistä positiivisen henkilöstökokemuksen rakentamisessa. (Maylett ja muut, 2017.)

Henkilöstökokemuksen rakentaminen ei ole lyhyt ja yksiselitteinen prosessi, jossa työnantaja järjestää mukavaa yhteistä tekemistä työyhteisölle, vaan kokemuksen rakentamisen tulisi olla läsnä kaikessa päivittäisessä toiminnassa. (Maylett ja muut, 2017.) Tähän systemaattiseen ja säännölliseen henkilöstökokemuksen rakentamiseen Sue Tetzlaff ja Jane McLeod esittävät kirjassaan *"The Employee Experience : A Capstone Guide to Peak Performance"* (2016) yksinkertaisen mallin "Employee rounding", jota seuraamalla johtajat voivat rakentaa henkilöstökokemusta huomaamattaan joka päiväisessä toiminnassaan. Tässä mallissa johtajaa rohkaistaan käymään säännöllisin ja lyhyin aikavälein läpi muun muassa seuraavia asioita työntekijöiden kanssa; Miten työntekijä voi, mikä sujuu tänään hyvin ja mikä ei, mitä positiivista voit nimetä työpaikaltamme, onko jokin työväline rikki tai kadoksissa sekä mitkä työvälineet tai

muut resurssit helpottaisivat työntekoa? Kyseiset asiat ja kysymykset ovat perusasioita ja jopa itsestäänselvyyksiä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kyseisten seikkojen on kuitenkin havaittu puuttuvan monen organisaation kohdalla, jonka vuoksi McLeod ja Tetzlaff (2016, s. 15) korostavat aiheen tärkeyttä. Joissain tapauksissa jopa lähiesimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksen välimatka voi kasvaa niin suureksi, että kyseisiä asioita ei käsitellä, tai korkeintaan kyseisiä asioita käsitellään kerran vuodessa, esimerkiksi kehityskeskustelussa. (McLeod & Tetzlaff, 2016, s. 15 – 17.) Vaarana on, että organisaation johto voi vieraantua siitä, mitä operatiivisella kentällä todellisuudessa tapahtuu.

Säännöllisellä jalkautumisella esimies proaktiivisesti ja huomaamattaan kerää jatkuvasti tietoa siitä, miten hänen työntekijöitään tulisi johtaa. Näin siis myös johtaja pystyy omalla toiminnallaan kehittämään itseään ja näin kehittämään omalta osaltaan henkilöstökokemuksen positiivista kehitystä. Ennen kaikkea esimies saa jatkuvasti päivittyvän kuvan siitä, mitä työpaikalla tapahtuu ja miten henkilöstö kokee oman työnsä. Kahden suurimman henkilöstökokemusta alentavan tekijän on tutkimuksissa ja gallupeissa huomattu olevan informaation puute sekä ajanpuute. Jatkuvalla ja systemaattisella jalkautumisella esimiestaso voi ehkäistä näitä negaatioita syntymästä, sillä keskustelemalla säännöllisesti työntekijöiden kanssa informaatio kulkee sujuvasti molempiin suuntiin, esimiehen on helpompi ja nopeampi reagoida mahdollisiin ylikuormittaviin tilanteisiin, ja sitä kautta esimerkiksi organisoida työtä paremmin ja tasaisemmin. (McLeod & Tetzlaff, 2016, s. 15 – 17.)

Henkilöstökokemuksen kehittäminen vaatii resursseja, niin taloudellisia kuin myös sosiaalisia, kuten muukin organisaation kehitystyö. Monissa organisaatioissa on kuitenkin vääristynyt ennakkokäsitys siitä, miten paljon taloudellisia resursseja henkilöstökokemuksen parantaminen kuluttaa. Eikö tyytymättömyys henkilöstön keskuudessa saada poistettua vain lisäämällä parantamalla kompensatiota rahapalkan ja etujen muodossa? Maylett ja Warner (2014) toteavat, että näin toimimalla tyytyväisyyttä voidaan luoda lyhyelle aikavälille, sillä tunteet, kuten onnellisuus ja

tyytyväisyys ovat riippuvaisia ulkoisista tekijöistä (esim. palkkataso). Koska henkilöstökokemus on yksilön oma näkemys työnantajasta (eli sisäinen tekijä) voidaan huomata, ettei pitkällä aikavälillä pelkkiä ulkoisia tekijöitä parantamalla voida luoda positiivisempaa henkilöstökokemusta. Yhdistämällä ulkoiset tekijät (esim. palkkataso) ja sisäiset tekijät (esim. työn tarkoitus, arvostus ja vaikutusmahdollisuudet) voidaan parantaa tyytyväisyyttä, sitoutumista ja sitä kautta muodostaa terveellä pohjalla olevaa positiivista henkilöstökokemusta.

Tätä mallia tukee myös David Sirotan ja Douglas Kleinin vuosina 2004–2012 suoritettu laaja tutkimus, jossa Sirota ja Klein pyrkivät selvittämään, mitä tekijöitä työntekijät arvostavat eniten. Työntekijät pitivät palkkatasoa ja etuuksia tärkeimpinä tekijöinä turvallisuutta, arvostusta ja kunnioitusta, sekä työoloja ja työvälineitä. (Klein & Sirota, 2012.) Tuloksia analysoitaessa on huomattava, että vaikka palkkatason tärkeys jäi selvästi ihmisten perustarpeiden taakse, asettui se kuitenkin 51 prosenttiin kyselyyn vastaajien keskuudessa (100% = tärkein tekijä & 0% = vähäpätöisin tekijä). Organisaatioiden tulisivin varmistaa ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tasapaino niiden muodostaessa positiivista henkilöstökokemusta.

Positiivinen henkilöstökokemus edellyttää myös organisaation kykyä sitouttaa työntekijät pitkällä aikavälillä omaan organisaatioonsa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että sitouttamisen ja henkilöstökokemuksen rakentamisen prosessi on kaksisuuntainen, organisaatio luo 50 prosenttia prosessista, kun taas työntekijät vastaavat toisesta prosessin puolikkaasta – ovathan työntekijät loppujen lopuksi se taho, joka henkilöstökokemuksen kokee. Lisäksi kyseistä 50-50-mallia tukee tieto siitä, että jokaisen työntekijän kokemus on henkilökohtainen ja sitä kautta jokainen työntekijä loppupeleissä päättää itse, miten vahvasti hän sitoutuu organisaatioon. (Maylett ja muut, 2017).

Henkilöstökokemuksesta (employee experience) käytetään myös termiä työntekijäkokemus. Näiden kahden käsitteen välillä on kuitenkin ollut erilaisia

näkemyksiä siitä, ovatko ne toistensa synonyymeja. Tässä tutkielmassa henkilöstökokemusta ja työntekijäkokemusta käsitellään synonyymeina, sillä esimerkiksi vertaamalla Kari Korkiakosken teosta ”Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus” vuodelta 2019 sekä Miikka Huhdan ja Visa Myllyntauksen teosta ”Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus” vuodelta 2021, voidaan huomata, että molempien käsitteiden määrittely on hyvin samankaltainen.

Henkilöstökokemuksen määrittely terminä voi olla hankalaa ilman taustatietoja aiheesta, ja siksi se usein sekoitetaan muiden henkilöstöön liittyvien termien, kuten esimerkiksi sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kanssa. Henkilöstökokemus käsitteenä ei siis ole täysin rinnastettavissa kyseisiin käsitteisiin, mutta on erittäin tärkeää huomauttaa, että nämä tekijät kuitenkin ovat olennainen osa henkilöstökokemusta ja siksi näiden osakäsitteiden määrittely sekä ymmärtäminen on relevanttia puhuttaessa henkilöstökokemuksesta. Seuraavaksi tutkielmassa pureudutaankin näihin henkilöstökokemuksen muodostaviin keskeisimpiin osatekijöihin.

### **2.1.1 Sitoutuminen**

Yksi keskeisimpiä osatekijöitä henkilöstökokemuksesta puhuttaessa on sitoutuneisuus (Employee Engagement, EE). Sitoutuneisuus sekä positiivinen henkilöstökokemus esitetään usein yhdessä, sillä juuri sitoutumisen vahvistaminen organisaation työntekijöiden keskuudessa parantaa myös henkilöstökokemusta. Sitoutuneisuuden ja sitä parantavien toimien, sekä henkilöstökokemuksen parantamisen nähdäänkin kulkevan kehitysprosessissa käsikädessä (Maylett ja muut, 2017). Sitoutuneisuudella tarkoitetaan työntekijän tilaa, jossa työntekijä tuntee intohimoa, energisyyttä sekä omistautuneisuutta työtään kohti. Toisin sanoen sitoutunut työntekijä antaa täyden panoksensa omien työtehtävien hoitoon, tähdäten näin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Maylett & Warner, 2014).

Etenkin vuoden 2008 globaalien talouskriisien jälkeen työntekijöiden sitoutuneisuutta on tarjottu yhtenä ratkaisuna kestäväälle taloudelliselle kasvulle. Tästä syystä viime vuosina myös organisaatioiden johto on kiinnostunut panostamaan henkilöstön sitoutumista parantaviin tekijöihin (Sambrook, Jones & Doloriert, 2013, s. 173). Tämä argumentti tukee käytännön kokemuksia siitä, että yhä useamman pörssiyrityksen strategiaan on sisällytetty henkilöstökokemuksen elementtejä implementoimalla henkilöstöstrategia osaksi liiketoimintastrategiaa.

Millä tavalla tätä tärkeänä pidetty ominaisuuden ilmenemistä voidaan konkreettisesti tukea organisaatioissa? Sitoutuneisuutta ja sen osatekijöitä käsiteltäessä voidaan puhua yleisesti organisaatioista, olivat ne sitten yksityisiä tai julkisia, tai hyvin eri toimialoilla operoivia organisaatioita, sillä peruselementit sitoutuneisuuden muodostumiseen voidaan nähdä identtisinä lähes kaikenlaisissa organisaatioissa. Sambrook ja muut esittelevät tekstissään (2013) Kahnin 1990-luvulla määrittelemät kolme psykologista tekijää, jotka edesauttavat henkilökohtaisen sitoutumisen ilmenemistä. Nämä kolme psykologista tekijää ovat: Psykologinen merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen käytettävyys.

Psykologisella merkityksellisyydellä tarkoitetaan tunnetta, jossa työntekijä tuntee oman toimintansa merkitykselliseksi ja kokee saavansa näin työstään ”palkinnon” ilman konkreettista palkitsemista (Sambrook ja muut, 2013, s. 177). Merkityksellisyyden suuren roolin työelämässä voidaan nähdä olevan hyvin luontaista, sillä ihmisillä on jatkuva tarve tarkastella jokapäiväistä toimintaansa kysymällä itseltään, miksi? Osalle ihmisistä vastaus työn osalta on yksinkertainen, osan ihmisten tehdessä työtä vain elinkeinon vuoksi (Martela, 2020, s. 10). Etenkin nuoremmille työelämäänsä siirtyneille sukupolville työstä saatavan rahallisen hyödyn rooli on kuitenkin pienentynyt ja työn vaikuttavuuden sekä merkityksellisyyden rooli on kasvanut. Tekstissään Martela viittaa Achorin raporttiin vuodelta 2018, jonka mukaan kohderyhmän ihmiset olivat valmiita laskemaan palkkatasoaan jopa 23 %, jos työ koettiin selkeästi merkitykselliseksi.

Vaikka työn merkityksellisyyden roolin sekä muiden aineettomien ”palkintojen” merkittävyyttä uusien sukupolvien kohdalla on täysin aiheesta korostettu viime vuosina, on syytä huomauttaa, ettei niillä voi kuitenkaan korvata perusasioita. Suurimmalle osalle työssäkäynnin perimmäinen tarkoitus on toimeentulo, joten vaikka esimerkiksi palkkatasoa oltaisiin valmiita laskemaan työn merkityksellisyyden takia, on riittävällä toimeentulollakin edelleen suuri merkitys.

Palkan ja toimeentulon merkityksen voidaan nähdä kasvavan etenkin yhteiskunnallisesti epävakaina aikoina. Esimerkiksi työnantajakuvan tutkimiseen ja kehittämiseen keskittyneen Universum Communicationsin vuonna 2022 toteuttamassa opiskelijatutkimuksessa huomattiin, että riittävän korkea palkkataso nousi lähes tasaväkiseksi kilpailijaksi monipuolisten työtehtävien sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon rinnalle. Tämän voi osaltaan johtua vuoden 2022 maailmanlaajuisesta tilanteesta, jossa Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja sen lieveilmiöt, kuten esimerkiksi kuluttajahintojen nousu ja energiakriisi heikentävät etenkin nuorten, työelämään liittyvien henkilöiden luottamusta tulevaisuudesta ja omasta toimeentulostaan.

Psykologisen turvallisuuden lyhyeksi määritelmäksi voidaan tunnistaa tila, jossa yksilö kokee voivansa esittää omat mielipiteensä sekä olla oma itsensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Sambrook ja muut, 2013, s. 178). Psykologinen turvallisuus on hyvin yleinen mittauksen kohde erilaisissa henkilöstökyselyissä ja tutkimuksissa, joka voidaan nähdä hyvänä merkinä, sillä ilman turvallisuuden tunnetta työyhteisö menettää merkittävässä määrin innovaatio- sekä uudistumiskykyään, kun yksilöt kokevat pelkoa esittää uusia, mahdollisesti eriäviä ideoita ja mielipiteitä.

Sambrookin ja muiden mukaan (2013, s. 179) psykologisella saatavuudella tarkoitetaan yksilön uskomusta siitä, että häneltä löytyy fyysiset, emotionaaliset ja kognitiiviset resurssit sitoutua omaan työhönsä. Tällä tarkoitetaan, miten yksilö kokee voivansa sitoutua työhön kaikista häiriötekijöistä huolimatta, jotka voivat olla fyysisiä, emotionaalisia tai kognitiivisia. Mikäli yksilö kokee, että työ sisältää esimerkiksi

elementtejä sekä tilanteita, jotka vaikuttavat häiritsevästi emotionaalisella tasolla, on työhön sitoutuminen todennäköisesti hyvin hankalaa. Työtehtävien tai organisaation arvojen ja toimintatapojen ollessa ristiriidassa yksilön omien arvojen kanssa, voi työhön sitoutuminen olla erittäin vaikeaa.

### **2.1.2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on määritelty muun muassa seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Hasu, Pahkin & Puttonen, 2016, s. 6). Työhyvinvointi koostuu eri ulottuvuuksista, joista osa on organisaatiosidonnaisia, osa taas yksilösidonnaisia kokonaisuuksia. Yksilösidonnaisia työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Organisaatiosidonnaisiksi osa-alueiksi voidaan laskea esimerkiksi johtaminen, työympäristö sekä ilmapiiri. Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi yksilön kokonaisyhyvinvointiin vaikuttaa monet yksityiselämän tapahtumat, jotka osaltaan heijastavat myös yksilön hyvinvointiin ja käyttäytymiseen työpaikalla. (Viitala, 2021, kappale 2.5.)

Käsiteltäessä työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta on huomautettava, etteivät käsitteet ole synonyymi keskenään, mutta positiivisen henkilöstökokemuksen saavuttaminen ilman työhyvinvointia on erittäin epätodennäköistä, joten niiden käsittely yhdessä on tämän vuoksi perusteltua ja tarpeen.

Työhyvinvoinnin rakenteen ollessa monisyinen, on sitä pyritty kuvamaan monilla erilaisilla malleilla. Yksi työhyvinvoinnin tekijöitä kuvaava malli on niin sanottu voimavaralähtöinen malli. Mankan (2016, s. 76) voimavaralähtöisessä mallissa organisaation kulttuuri sekä toimintamallit luovat perustan työhyvinvoinnille. Kyseisessä mallissa työhyvinvoinnin tekijät ovat jaettu kolmen aihealueen alle – Organisaatio, johtaminen ja työyhteisö sekä työntekijä itse. Jokainen aihealue muodostaa oman pääomansa organisaation käyttöön. Aihealueessa onnistumisen voidaan siis nähdä

tuottavan lisäarvoa yritykselle, kun taas aihealueessa epäonnistumisen voidaan nähdä heikentävän lisäarvon tuottoa optimaaliselta tasolta.

Voimavaralähtöisessä mallissa organisaation piirteet ja tekijät muodostavat rakenne pääoman. Organisaation toiminnan tulee olla tavoitteellista sen kaikilla mittareilla, myös työhyvinvoinnista puhuttaessa. Koska kaiken tavoitteellisen toiminnan perustana ja suuntaa antavina tekijöinä toimivat itse tavoitteet, olisi tärkeää kehittää työhyvinvointia organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kulmasta. Korkean työhyvinvoinnin tason on havaittu tukevan organisaation tavoitteiden saavuttamista, sillä hyvinvoiva yksilö on motivoitunut, innovatiivinen, tehokas sekä ongelmatilanteita kestävä voimavaratekijä organisaatiolle. (Manka, 2016, s. 81.) Organisaatiotasoisessa hyvinvoinnissa tulisi keskittyä joustavaan rakenteeseen, osaamisen kehittämiseen sekä turvalliseen toimintaympäristöön (Manka, 2016, s. 87 – 91).

Mankan mallissa johtaminen ja työyhteisö yhdessä muodostavat sosiaalista pääomaa. Hyvän johtajuuden piirteillä, kuten oikeudenmukaisuudella, luotettavuudella, osallistamisella sekä psykologisella tuella esihenkilö voi vahvistaa sosiaalista pääomaa, eli piirteitä, jotka vahvistavat organisaation toimintaa. Työyhteisö puolestaan kykenee vahvistamaan sosiaalista pääomaa niin sanottujen työyhteisötaitojen kautta, kuten esimerkiksi yhteistyön, osaamisen sekä hyvien käytösten avulla. Sosiaalisen pääoman on havaittu tehostavan tavoitteiden saavuttamista (Manka, 2016, s. 132 – 148).

Mankan voimavaralähtöisen mallin kolmannen pääoman, eli psykologisen pääoman kehittymisestä vastaa työntekijä yksilönä. Psykologinen pääoma muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista sekä sitkeydestä. Jotta psykologisen pääoman hyötyjä, eli työhyvinvoinnin ja tehokkuuden kasvua päästään hyödyntämään, tulee työyhteisön pyrkiä toiminnallaan lisäämään edellä mainittujen piirteiden esiintyvyyttä, esimerkiksi johtajuudella ja korkealaatuisella tavoiteasetannalla (Manka 2016, s. 158 – 172).

Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna työhyvinvointi kattaa yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon (Joki, 2018, kappale 11.1). Edellä esitelty Mankan voimavaralähtöinen malli omine pääomineen valittiin kuvaamaan työhyvinvoinnin ja sen muodostavien tekijöiden rakennetta, sillä sen voidaan nähdä osoittavan työhyvinvoinnin ja positiivisen henkilöstökokemuksen riippuvuuden. Kuten kyseisessä mallissa, myös henkilöstökokemuksen muodostumisessa ovat olennaisessa vaikutuksessa organisaatio, johtaminen (esihenkilöt) sekä koko työyhteisö, sillä näiden kaikkien tahojen toiminta muovaa yksilön näkemystä työnantajasta ja sen toiminnasta.

### **2.1.3 Motivaatio**

Motivaatio voidaan käsittää psykologiseksi mekanismiksi, jonka avulla yksilö tai ryhmä valitsee tietyn käyttäytymis- tai toimintamallin, joka johtaa määriteltyyn päämäärään (McInerney, 2019, s. 427). Käytännössä kaikkien ihmisten toimien taustalla löytyy jokin motivaation luoja – kysymys miksi? Tämän voidaan nähdä olevan luonnollista, sillä ihmisellä on luontainen tarve perustella omaa tai muiden toimintaa.

Motivaatio ei siis suoranaisesti tarkoita, että yksilö olisi todella halukas tekemään jonkin yksittäisen asian. Motivaatio voi olla täten ihmistä innostava tai pakottava asia, joka saa yksilön toimimaan kohti tiettyä määränpäättä. Motivaatio voidaan näin jakaa kahteen eri ilmenemismuotoon; Ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (Jarenko & Martela, 2015, s. 25). Näiden kahden luonteeltaan hyvin erilaisen motivaatioluonteen muodostumisen ja ilmenemisen erot ovat hyvin tärkeitä ymmärtää myös työelämässä ja etenkin sen johtamisessa.

Ulkoisen motivaatio on usein tehdystä asiasta irrallista, jopa pakottavalta tuntuva motivaatiota. Toimiessaan vain ulkoisen motivaation pohjalta yksilö ei usein ole innostunut tekemästään, vaan toimii nimenomaan jonkin ulkopuolelta tulevan motivaattorin sanelemana. Esimerkiksi työelämässä esihenkilön määräys tehdä jokin asia toimii ulkoisena motivaation lähteenä, mutta myös rahalla palkitseminen voidaan

katsoa lukeutuvan samaan piiriin. Motivaatio ei siis pohjimmiltaan lähde yksilöstä itsestään ja sen vuoksi tekeminen voi tuntua vastentahtoiselta, jopa asialta, joka on vain tehtävä, koska muutakaan vaihtoehtoa ei ole. Tämän vuoksi pelkän ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen voi tuntua raskaalta ja henkisiä voimavaroja kuluttavalta (Jarenko & Martela, 2015, s. 26).

Sisäinen motivaatio puolestaan on motivaatiota, joka lähtee yksilöstä itsestään sananmukaisesti sisäisesti. Sisäisen motivaation toimiessa työntävänä voimana yksilö siis toisin sanoen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat häntä ja joiden tekemisestä hän nauttii. Asioiden, joihin yksilöllä löytyy sisäistä motivaatiota, tekeminen ei siis rasita samalla tavalla kuin ulkoisen motivaation piiriin kuuluvat asiat (Jarenko & Martela, 2015, s. 26). Toisaalta erittäin vahvan sisäisen motivaation kautta tilanne tai käyttäytyminen voi joskus kärjistyä jopa hyvinvointia ja jaksamista heikentävään suuntaan. Työstä innostumisen ja sen mielekkyyden voidaan nähdä olevan hyvin positiivinen asia, mutta liian vahvan sisäisen motivaation kautta yksilö voi myös unohtaa muiden asioiden tärkeyden ja näin pitkällä aikavälillä löytää itsensä henkisesti tai fyysisesti rasittavasta tilanteesta. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että sisäinen motivaatio saa yksilön tuntemaan innostuneisuutta, iloisuutta ja energisyyttä. (Jarenko & Martela, 2015, s. 27).

Sisäistä motivaatiota voi tuottaa kuitenkin myös yksilön vaikutusvallan ulkopuolella olevat asiat. Esimerkiksi työn luonteeseen liittyvät asiat, kuten merkityksellisuuden tiedostaminen, oikein määritelty työtehtävän haasteellisuustaso sekä palautteen kautta oman suoriutumisen tiedostaminen voivat tuottaa yksilölle itsestä lähtevää motivaatiota, vaikkakin niiden juurisyyt ovat ulkopuolella määriteltyjä. (Sinokki, kappale 1.)

Vaikkakin sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, on arkielämässä niiden esiintyminen kuitenkin usein samanaikaista. Jarenkon ja Martelan mukaan (2015, s. 27) ulkoinen motivaatio voi johtaa sisäisen motivaation saavuttamiseen, ja toisin päin. Esimerkiksi pitkälle kouluttautumisen taustalla voi

vaikuttaa sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio. Ulkoisena motivaationa voi toimia halukkuus parempaan tulotasoon tulevaisuudessa (rahallinen palkkio ulkoisena motivaationa), mutta samaan aikaan myös yksilö voi kokea tarvetta saada aikaan jotain merkityksellistä, hyödyllistä ja itseään kiinnostavaa toimintaa (sisäinen motivaatio).

Yksi yleisimmin tunnustetuista motivaatio- ja tarveteorioista on Fredrick Herzbergin kaksifaktoriteoria, jossa työmotivaation nähdään muodostuvan työn ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Teoriassa ulkoiset tekijät ovat nimeltään hygieniatekijöitä ja sisäiset tekijät motivaatiotekijöitä. Työelämän hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työympäristö, johtaminen ja kulttuuri. Herzbergin mallin mukaan hygieniatekijät eivät luo pitkällä aikavälillä merkittävää hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, mutta puuttuessaan aiheuttavat suurta tyytymättömyyttä. (Sinokki, 2016, kappale 4.) Ihmisten suhtautuminen hygieniatekijöihin on havaittavissa hyvinkin usein käytännön työelämässä. Yksilö melko harvoin pysähtyy miettimään ja arvostamaan hyvää sekä oikeudenmukaista kulttuuria tai pitkään vallinnutta palkkatasoaan, ennen kuin kyseiset asiat poistuvat arjesta. Koska kyseiset tekijät otetaan melko usein itsestäänselvyysnä, eivät ne toteutuessaan luo suuresti tyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä, mutta toteutuessaan heikolla tasolla ne aiheuttavat merkittävää tyytymättömyyttä (Sinokki, 2016, kappale 4).

Kaksifaktoriteorian sisäisillä tekijöillä, eli motivaatiotekijöillä, Herzberg viittaa työn sisäisiin asioihin kuten työssä etenemiseen, henkilökohtaiseen kehittymiseen, tunnustuksen saamiseen sekä vastuullisuuteen. Näiden motivaatiotekijöiksi nimitettyjen tekijöiden vaikutukset yksilön tyytyväisyyteen ja motivaatioon ovat päinvastaiset kuin kaksifaktoriteorian ulkoisten tekijöiden; Hyvin hoidettuna sisäiset tekijät vaikuttavat voimakkaasti tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuna niiden vaikutus tyytymättömyyteen on pienempi, kuin ulkoisten tekijöiden kohdalla. (Sinokki, kappale 4.)

Henkilöstökokemus on siis yhdistelmä edellä mainittuja käsitteitä ja monia muita tekijöitä. Se on kompleksisempi kokonaisuus, jonka vuoksi sen voidaan nähdä olevan

vaikeasti mitattavissa esimerkiksi henkilöstölle teetettävissä mittauksissa ja kyselyissä. Henkilöstökokemus on usein määritelty olemaan työntekijän näkemys työnantajasta, ja näkemysten nähdään syntyvän vuorovaikutussuhteesta, työntekijän mielikuvista sekä tunteista. (Korkiakoski, 2019, s. 24.) Tämän määritelmän pohjalta voi paremmin ymmärtää, miksi positiivista henkilöstökokemusta ei luoda pelkillä huveilla ja eduilla. Sen rakentaminen vaatii jatkuvaa ja systemaattista työtä läpi organisaation.

## **2.2 Työn vaatimukset ja työn voimavarat -malli**

Henkilöstökokemuksen muodostuminen on siis laaja prosessi, johon vaikuttaa moni tekijä työelämän ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen piiristä. (Huhta & Myllyntaus, 2021). Usein keskustelut sekä tieteelliset tekstit henkilöstökokemuksen muodostumiseen liittyvistä tekijöistä voivat vaikuttaa etenkin aihepiiriä vähemmän tuntevalle lukijalle hyvin teoreettiselta, ja konkreettista kosketuspintaa työelämän arkeen on vaikea löytää. Huhtan ja Myllyntausen teoksessa (2021) käsitelty TV–TV -malli, eli Työn vaatimukset – Työn voimavarat -malli tuo konkreettisemmin esiin tekijöitä, joiden vaikutuksesta henkilöstökokemus kehittyy positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Malli siis kertoo, mitä henkilöstökokemuksen rakentamistyössä tulisi tavoitella sekä mitä välttää. Työn voimavariatekijät luovat motivaatiota sekä edesauttavat positiivisen kokemuksen kehittymistä niin yksilö- kuin myös organisaatiotasolla. Puolestaan työn vaatimustekijät voidaan tunnistaa työntekijää kuormittaviksi ja työuupumusta aiheuttaviksi tekijöiksi. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.5).

Työn voimavariatekijät ovat työssä havaittavia piirteitä, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen, psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen sekä tukevat yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä. Näiksi voimavariatekijöiksi voidaan identifioida mm. toimiva työympäristö ja työvälineet, tunne psykologisesta turvallisuudesta sekä tekemisen merkityksellisyys (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.5). Voimavariatekijöiden yksityiskohtainen sisältö voi vaihdella toimialasta ja työn luonteesta

riippuen, mutta näiden, jopa perustarpeiksi koettujen tekijöiden, voidaan nähdä olevan ylätasolla yhdistävänä tekijänä, kun tavoitellaan positiivisen henkilöstökokemuksen perustaa.

Suurin osa työnvoimavaratekijöistä ovat määriteltävissä hyvin perusasioiksi, jotka eivät kuitenkin toteudu osassa työpaikoista. Lisäksi näihin perusasioihin voi liittyä uuden ajan ja sille tyypillisten tapojen mukana tuomia haasteita, kuten esimerkiksi toimivan työympäristön kohdalla on käynyt. Toimivalla työympäristöllä voidaan tarkoittaa niin fyysistä, kuin myös digitaalista työympäristöä. Yhä suurempi osa tietotyötä tekevästä ihmisistä työskentelee suurimman osan viikosta etäyhteydellä ja on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kollegoihinsa sähköisten palveluiden kautta, joten on tärkeää huomioida, ettei fyysinen työpaikka ole ainoa työympäristöksi luokiteltava ympäristö. (Paju & Rieki, 2019.)

Fyysinen työympäristö, puhuttaessa toimistotyöstä, tulisi olla työyhteisön jäsenille optimaalinen, ja siksi juuri ympäristössä toimivien yksiköiden olisi tärkeää päästä vaikuttamaan ympäristön kehittämiseen ja suunnitteluun. Tällä voidaan tarkoittaa konkreettista tilasuunnittelua tai yhteisiä ympäristön toimintaohjeita – esimerkiksi mistä tiedän milloin kollegaani ei saa keskeyttää? Fyysisen työympäristön toimivuus on siis organisaation lisäksi hyvin paljon kiinni yksilöstä, joka loppujen lopuksi vakiinnuttaa tietyt tavat toimintakulttuuriin. (Paju & Rieki, 2019.)

Digitaalinen työympäristö on useille toimistotyötä tekeville nykypäivänä jopa arkisempi ympäristö toimia, kuin perinteinen fyysinen työympäristö. Suomalaisista työntekijöistä, joiden työn luonne mahdollistaa etätyöskentelyn, valtaosa (75%) on halukas työskentelemään osan työviikosta etänä (Työterveyslaitos, 2021, s. 26). Digitaalisen työympäristön muodostaa useimmiten tietokone sekä mobiililaitte. Jotta digitaalisesta työympäristöstä saataisiin muokattua mahdollisimman optimaalinen ja hyvinvointia tukeva, on sen lukuisat keskeytykset ja häiriötekijät pyrittävä minimoimaan, esimerkiksi

ilmoitusten ja merkkiäänten hiljentämisellä keskittymisen takaamiseksi. (Paju & Rieki, 2019.)

Toiseksi työn voimavaratekijäksi Huhta ja Myllyntaus (2021, kappale 4.5) määrittelevät psykologisen turvallisuuden. Kuten kappaleen 2.1 kohdassa ”Sitoutuminen” aikaisemmin määriteltiin, psykologinen turvallisuus on tila, jossa yksilö kokee voivansa esittää omat mielipiteensä sekä olla oma itsensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Sambrook ja muut, 2013, s. 178). Psykologista turvallisuutta voidaan Agarwalin ja Farndalen mukaan (2017, s. 445 – 446) parantaa muun muassa positiivisilla esihenkilösuhteilla sekä tukevalla työilmapiirillä.

Kolmannen työn voimavaratekijän, merkityksellisyyden, Huhta ja Myllyntaus määrittelevät (2015, kappale 4.9.2) kokemukseksi, jossa yksilö kokee oman työn ja toiminnan perimmäisen tavoitteen välisen yhteyden. Yksilö voi esimerkiksi kokea organisaation toiminnan edistävän jotain hänelle tärkeää asiaa huomaten samalla, miten oma työpanos auttaa tavoitteen saavuttamisessa. Työn merkityksellisyyden tärkeyttä on etenkin viime vuosikymmeninä korostettu, kun sen positiiviset vaikutukset yksilöön on tunnustettu. Esimerkiksi Allan, Batz-Brabarich, Sterlingin ja Tayn tutkimusartikkelissa (2019, s. 503) havaittiin merkittävää korrelaatiota työhön sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden välillä.

Työn vaatimuksista puhuttaessa on huomioitava, että vaatimuksia on kahden luontoisia – työn haastevaatimukset sekä työn estevaatimukset. Työn haastevaatimukset voidaan nähdä positiivisina, jopa työn imua luovina tekijöinä, kun taas työn estevaatimukset negatiivisina ja kuluttavina tekijöinä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.5.) Hakasen mukaan (2011, s. 38 – 39) kokiessaan työn imua yksilö kokee tarmokkuutta, omistautuneisuutta sekä uppoutumista työhönsä, jotka ilmenevät mm. sinnikkyytenä, merkityksellisyytenä, ylpeytenä sekä paneutuneisuutena.

Haastevaatimuksien olemassaoloa ei ole siis tarpeen yrittää tukahduttaa. Niitä tulisi työntekijän näin halutessa jopa pyrkiä luomaan, jotta työn luonne pysyisi riittävän haastavana työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi haastavan projektin johtaminen tai päätöksentekovastuun antaminen toimivat hyvinä esimerkkeinä työn haastevaatimuksista. Kuormittavuudestaan huolimatta haastevaatimuksien on havaittu motivoivan ja tuovan työhön mielekkyyttä, kunhan ne ovat räätälöity juuri kyseisen yksilön näkökulmasta katsottuna optimaalisiksi ja halutuiksi tehtäviksi. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.5.) Haastevaatimuksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitavaa, että mikäli työntekijän muita työtehtäviä ei vähennetä sopivissa määrin, saattaa yksilö kokea haastevaatimuksetkin estevaatimuksien kaltaisina tekijöinä työn kokonaiskuormituksen kasvaessa liian suureksi.

Työn estevaatimukset ovat siis käytännössä vastakohta työn haastevaatimuksilla, vaikka ne ovatkin molemmat kuormitusta lisääviä ja hyvin samankaltaisia toimenpiteitä. Estevaatimukset vievät työntekijän voimavaroja eivätkä ne luo iloa tai intohimoa omaa työtä kohtaan. Yleisiä esimerkkejä estevaatimuksista ovat esimerkiksi liian suuri työmäärä, työtehtävät, jotka eivät ole yksilölle merkityksellisiä, tai ristiriidat oman työn ja yksilön identiteetin sekä ajatusmaailman välillä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kappale 4.5.) Työn estevaatimukset, kuten esimerkiksi liian suuri työkuorma aiheuttavat usein työuupumista ja muita työssä suoriutumisen haasteita, joiden on osoitettu vaikuttavan negatiivisesti yksilön ja täten myös organisaation tehokkuuteen.

Lappi (2022, s. 32 – 33) mainitsee Maailman Terveysjärjestö WHO:n tutkimuksesta, jonka mukaan stressiperäiset sairaudet ovat yleisin syy sairauspoissaoloihin Euroopassa. Myös Suomen työelämässä stressiperäiset ilmiöt, kuten työuupumus, ovat valitettavan yleisiä. Lappi (2022, s. 33) viittaa työuupumuksen taloudellisia vaikutuksia käsitellessään myös työterveysdataa tuottavan yhtiön Heltin aineistoon, jossa 59 % Heltin asiakasyritysten poissaoloista aiheutui mielenterveydellisistä syistä. EK:n (2023) mukaan keskimääräinen yhden sairauspoissaolopäivän hinta työnantajalle oli vuoden 2021 tasossa 370 euroa. Tilastokeskuksen (2023) mukaan keskimäärin palkansaajalla oli sairauspoissaoloja 13

päivää vuonna 2022. Näin ollen keskimääräisillä luvuilla laskettuna työuupumuksen ja muiden stressiperäisten sairauksien kustannukset nousevat vuositasolla merkittäväksi kulueräksi organisaatioille ja täten työn estevaatimuksien minimoimisen voidaan nähdä olevan organisaatiolle myös pitkällä aikavälillä kannattavaa.

### **2.3 Henkilöstökokemuksen viitekehys – Kokemuskahdeksikko**

Ennen kuin henkilöstökokemusta voidaan johtaa ja kehittää, on erittäin tärkeää kyetä tunnistamaan, mitkä tekijät todella muodostavat oman organisaation henkilöstökokemuksen, ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Olisi siis tärkeää pyrkiä luomaan henkilöstökokemukselle viitekehys. Viitekehystä voidaan myös käyttää apuvälineenä keskusteltaessa henkilöstön kanssa, sillä sen avulla kaikki osapuolet voivat helpommin hahmottaa kokemuksen rakenteet. Näin myös voidaan minimoida riski siitä, että kaikki toiminta organisaatiossa olisi osa henkilöstökokemuksen muodostumista. Vaikkakin usealla eri toiminnalla on usein vaikutus kokemuksen muodostumiseen, on tunnistettava sen ydintekijät, tai kokemuksen suunnitelmallinen kehittäminen voi muuttua todella vaikeaksi. (Huhta & Myllyntaus, 2015, kappale 4.8.)

Helpottaakseen tätä tärkeää määrittelytyötä, Huhta ja Myllyntaus (2015) esittelevät kokemuksen viitekehysten, toiselta nimeltään kokemuskahdeksikon. Malli luo rungon, jota jokainen organisaatio voi muokata omaan toimintaansa sopivaksi muuttamalla esimerkiksi viitekehukseen sisällytettäviä osa-alueita. Huhdan ja Myllyntauksen (2015) viitekehyksessä kuvataan siis avainelementit, jotka muodostavat ja vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Toisien sanoen se pyrkii konkretisoimaan sitä, miten henkilöstökokemus ilmenee työntekijöiden jokapäiväisessä työssä.

Huhdan ja Myllyntauksen kokemuskahdeksikon osa-alueet ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö sekä työvälaineet. Osa-alueet on jaettu abstrakteihin sekä konkreettisiin kategorioihin (kuva 1.).



**Kuva 1.** Kokemuskahdeksikko. (Huhta ja Myllyntaus, 2015, kappale 4.9)

Huhdan ja Myllyntauksen (2015, kappale 4.9) mukaan abstraktit osa-alueet ovat organisaation ytimessä olevia asioita, jotka kattavat suuren osan henkilöstökokemuksen ja koko organisaation toiminnasta. Näihin abstrakteihin osa-alueisiin kuuluvat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri sekä työn ominaispiirteet. Konkreettiset osa-alueet Huhdan ja Myllyntauksen mallissa ovat tekijöitä, joiden ratkaiseminen on usein yksinkertaisempaa ja suoraviivaisempaa, kuin abstraktien osa-alueiden. Konkreettisten osa-alueiden voidaan jopa nähdä olevan pääosin ratkaistavissa rahallisilla resursseilla. Konkreettisiin osa-alueisiin lukeutuu fyysinen ympäristö sekä työvälineet. Abstraktien ja konkreettisten osa-alueiden väliin mallissa jää sosiaalisen ympäristön sekä hyvinvoinnin osa-alueet, sillä näistä kokonaisuuksista löytyy sekä abstrakteja että konkreettisiä piirteitä.

Organisaation olemassaolon tarkoitus perustellaan usein osakeyhtiölaista löytyvällä lausekkeella, jossa yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Vaikka tämä seikka luonnollisesti toimii kaiken voittoa tavoittelevan liiketoiminnan päämotiivina, on nykypäivänä etenkin organisaatioon kuuluvilla ihmisillä sekä organisaatioon sijoittaneilla yksilöillä yhä tärkeämpää tietää, mitä muuta

tarkoitusta organisaatio ajaa voiton tekemisen lisäksi. Tämän tarpeen takia kyseiseen osa-alueeseen liittyy vahvasti kaksi käsitettä, merkityksellisyys sekä olemassaolon tarkoitus.

Merkityksellisyys on määritelty lyhykäisyydessään yksilön tai ryhmän kokemukseksi, jossa he kokevat oman työnsä ja suuremman päätavoitteen välisen autenttisen yhteyden (Huhta & Myllyntaus, 2015, kappale 4.9.2). Useimmilla ihmisillä on siis luontainen halu pyrkiä edistämään asioita, jotka ovat edistämisen arvoisia. Vaikka työ useimmiten on ihmisten toimeentulon lähde, toimii se useilla yksilöillä myös itsensä toteuttamisen ja jopa yhteiskunnallisen kehittämisen välineenä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 58 – 59.) Parhaimmillaan työn kautta yksilö voi edistää itselleen tärkeitä asioita ympäröivässä yhteiskunnassa, esimerkiksi työskentelemällä hyväntekeväisyysjärjestössä tai hoitoalalla.

Olemassaolon tarkoitus konkretisoituu, kun yksilö kokee organisaation toiminnan hyödyttävän niin asiakkaita kuin myös henkilöstöä. Huhta ja Myllyntaus (2015) mainitsevat kappaleessa 4.9.2 Kulttuuri, myös markkinatutkimusyhtiö Kantarin tutkimuksen, jossa brändien, joiden toiminnan keskiössä merkityksellisyys on, arvo nousi kaksinkertaisella tahdilla keskivertobrändeihin verrattuna.

Toinen Huhdan ja Myllyntauksen (2015) kokemuskahdeksikon abstrakteihin osa-alueisiin kuuluva kokonaisuus, kulttuuri, ohjaa yksilöiden toimintaa haluttuun suuntaan, luoden samalla organisaatioidentiteetin sekä yhdistämällä organisaation yksilöt yhteisöksi. Kulttuuri on jaettu arvoja sekä yhteisön tapoja toimia. Kulttuurilla on myös valtava vaikutus henkilöstökokemuksen muodostumisessa, sillä se luo suuntaviivat, joiden sisällä henkilöstökokemusta rakennetaan. Esimerkiksi kilpailua ja hierarkiaa korostavan kulttuurin omaavaan organisaatioon rakentuu helposti hyvin erilainen henkilöstökokemus, kun yhteistyötä ja luovuutta korostavan kulttuurin organisaatioon. Kulttuuri konkretisoituu arjessa, kun tarkastelee, miten toimimme organisaation sisällä. Huhdan ja Myllyntauksen (2015) mukaan kulttuuria ei määritellä yksityiskohtaisen

tarkasti, vaan pikemminkin siinä tulisi keskittyä etsimään vastausta siihen, mitä asioita organisaatiomme haluaa pitää arvokkaina.

Johtamisen suuri merkitys organisaation toiminnassa on tunnustettu jo pitkään ja se muodostaa myös Huhdan ja Myllyntauksen (2015) Kokemuskahdeksikossa ison osan henkilöstökokemusta. Esimerkiksi transformatiivisen ja valmentavan johtajuuden on havaittu edistävän positiivisen henkilöstökokemuksen kehittymistä, kun taas transaktionaalinen johtajuus voi merkittävästi heikentää sitä. Näistä esimerkkeinä esitetyistä johtajuustyyleistä voi huomata eron, miten ihmisläheisemmät transformatiivinen sekä valmentava johtajuus luovat usein parempaa henkilöstökokemusta, kuin hyvin asiakeskeinen transaktionaalinen johtajuus. Esihenkilön ja alaisen suhde onkin erittäin tärkeä osa henkilöstökokemuksen rakentumista, vaikkakin johtamisen voidaankin tällä saralla olevan osakseen hygieniatekijä, sillä hyvällä johtajuudella ei tutkimusten mukaan saada rakennettua merkityksellisyyttä, mutta huonolla johtajuudella merkityksellisyys saadaan helposti laskemaan. Usein saattaakin kuulla enemmän puhetta henkilön kokemasta huonosta johtamisesta, kuin hyvästä kokemuksesta.

Neljäs osa-alue Huhdan ja Myllyntauksen (2015) kokemuskahdeksikon mallia on hyvinvointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2022), jakaa hyvinvoinnin määrittelyssä sen kahteen osa-alueeseen, yksilön ja yhteisön hyvinvointiin. Huhdan ja Myllyntauksen (2015) mukaan hyvinvoinnin edut, myös puhuttaessa työhyvinvoinnista, voidaan jaotella samalla jaolla. Työhyvinvoinnin hyödyt ulottuvat vielä laajemmalle skaalalle sen ollen myös organisaatiota hyödyttävä ilmiö, sillä sen on tutkimuksissa havaittu parantavan työn tehokkuutta ja näin parantavan myös organisaation kustannustehokkuutta. Huhdan ja Myllyntauksen (2015) esittelemässä, konsulttiyhtiö Deloitte'n Isossa-Britanniassa teettämässä tutkimuksessa havaittiin jokaisen henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin sijoitetun punnan tuottavan viisin kertaisen määrän säästöjä organisaatiolle sairauspoissaolojen pienentymisen sekä paremman sitoutumisasteen johdosta.

Viides ja kuudes elementti, Huhdan ja Myllyntauksen (2015) Kokemuskahdeksikkoa, sosiaalinen sekä fyysinen ympäristö, voidaan nähdä myös osana hyvinvointia, mutta ne ovat ansaitusti saaneet oman osa-alueensa kokemuksen muodostamista kuvaavassa mallissa. Sosiaalisen ympäristö rakentuu kaikesta sosiaalisesta vuorovaikuttamisesta, mitä työpaikalla ja työyhteisössä tapahtuu. Se on siis iso osa kaiken luontoisia työtehtäviä, oli kyse sitten suorittavasta työstä tai tiimipainotteisesta tietotyöstä. Jokainen ihminen on yksilö, jolla on omat tapansa toimia, joten sosiaalista ympäristöä ei voi rakentaa täydellisesti organisaation haluamaksi, mutta siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan monin eri toimenpitein. Esimerkiksi yhteistyön ja psykologisen turvallisuuden korostaminen organisaation toiminnassa voi muokata sosiaalista ympäristöä positiivisempaan suuntaan.

Huhdan ja Myllyntauksen mukaan (2015) fyysisen työympäristön vaikutus henkilöstökokemuksen muodostumiseen voi olla paikoittain merkittävä. Toisaalta henkilöstökokemuksen viitekehystä ja rakentumista kuvaavasta kokemuskahdeksikon osa-alueista fyysinen ympäristö on konkreettisin, joten siihen on helpoin vaikuttaa, jolloin muutosten tekeminen on huomattavasti nopeampaa, kuin monien muiden osa-alueiden kohdalla. Esimerkiksi organisaation kulttuurin muuttaminen voidaan nähdä olevan kompleksinen ja aikaa vievä prosessi, verrattuna työympäristön muokkaamiseen.

Fyysinen ympäristö eroaa kokemuskahdeksikon muista osa-alueista myös siinä, että kyseiseen osa-alueeseen on helppo vaikuttaa rahallisilla resursseilla. Huhta ja Myllyntaus (2015) mainitsevat teoksessaan, miten organisaatio voi taloudellisella panoksella parantaa toimitilojaan, pyrkien samalla muokkaamaan koko yrityksen kuvaa ja imagoa eri sidosryhmien keskuudessa. Toinen suuremman mittakaavan tavoite fyysisen ympäristön kehittämisessä voi olla kulttuurin ja arvojen esiin nostaminen ympäristön avulla. Huhta ja Myllyntaus suosittelivatkin kehittämään organisaation fyysistä ympäristöä nimenomaan kulttuurin, arvojen ja organisaation sekä työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Etenkin vuonna 2020 globaalisti alkaneen Covid-19 pandemian myötä yleistynyt hybridityömalli, jossa osa työstä suoritetaan kotona ja osa toimistolla,

on vaikuttanut fyysisen ympäristön merkittävyyteen henkilöstön näkökulmasta paikoittain hyvin ristiriitaisella tavalla – fyysisellä työpaikalla olon määrä on vähentynyt, mutta toisaalta tämän johdosta läsnäolopäivien merkitys on kasvanut niiden muuttuessa harvinaisemmiksi.

Seitsemäntenä osa-alueena Huhdan ja Myllyntauksen (2015) mallissa esiin nostetaan työn ominaispiirteet. Ominaispiirteillä tarkoitetaan esimerkiksi työn luonnetta, työmäärää ja haastavuutta. Vaikka kaikki kokemukshdeksikon osa-alueet ovat olennainen osa henkilöstökokemuksen muodostumista, ja siksi ansainneet paikkansa mallissa, voidaan työn ominaispiirteet nähdä yhtenä keskeisimmistä avaintekijöistä. Huhta ja Myllyntaus (2015) nostavat esiin suhteettoman haastavien työtehtävien tai liian suuren työkuorman negatiiviset vaikutukset yksilöiden suoriutumiseen ja motivaatioon. Toisaalta taas liian pieni työmäärä tai liian helpot työtehtävät saavat useat yksilöt pitkästyämään ja tuntemaan oman roolinsa mitättömäksi.

Lisäksi Huhta ja Myllyntaus (2015) mainitsevat työn ominaispiirteiden muodostuvan työntekijän suhteesta omaan työhönsä ja sen tekemiseen. Suhtautumiseen vaikuttaa vahvasti psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen, organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet sekä työnsujuvuus ja oman työn merkityksen käsitys. Kaikki edellä mainitut asiat, kuten kaikki muukin ihmisen toiminta, perustuu motivaatioon, asiaan, tunteeseen tai tarpeeseen, jonka vuoksi ihminen toimii tietyllä tavalla kohti päämääräänsä. Huhta ja Myllyntaus (2015) nostavat motivaatiosta puhuttaessa esiin Frank Martelan sekä Richard Ryanin laajennetun itseohjautuvuusteorian, jossa Edward Decin ja Richard Ryanin aikaisemmin esittelemän itseohjautuvuusteorian kolmen elementin: autonomian tarpeen, kyvykkyyden tarpeen sekä yhteenkuuluvuuden tarpeen lisäksi mukaan nostetaan hyvän tekemisen tarve.

Työn ominaispiirteitä muovattaessa kohti optimaalisinta tilaa, on siis pyrittävä tasapainottelemaan työmäärän sekä kontrollon ääripäiden välillä – on tarjottava

riittävästi ja vaihtelevasti erilaisia työtehtäviä, pitäen huolen kuitenkin, ettei työkuormitus kasva liian suureksi. Lisäksi on mahdollistettava itsenäisyyden ja hallinnan tunne työntekijän omaan työhön, mutta samalla tarjottava kehitysmahdollisuuksia ja pidettävä huoli siitä, että työnteko säilyy sujuvana autonomiasta huolimatta.

Edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi Huhdan ja Myllyntauksen (2015) teoksessa esittelemä kokemuskahdeksikko sisältää osa-alueen työvälineistä. Huhdan ja Myllyntauksen näkemyksen mukaan ammattikäytön työvälineitä tulisi aina verrata kuluttajakäyttöön suunniteltuihin välineisiin. Vertailua tulisi käydä esimerkiksi siitä, onko työvälineet yhtä helppokäyttöisiä ja intuitiivisia, kuin vastaavat kuluttajakäyttöön suunnitellut välineet. Työvälineillä on välittömästi sekä välillisesti vaikutusta organisaation ja työn tehokkuuteen sekä mielekkyyteen niiden luodessa tehokkuutta tai turhautumista.

### **3 Esihenkilön toiminnan vaikutuksien tarkastelu henkilöstökokemuksen näkökulmasta**

#### **3.1 Esihenkilön rooli työyhteisössä**

Johtaminen on yksi organisaation keskeisimpiä ja tärkeimpiä tekijöitä, kun tavoitellaan optimaalista suoriutumista. Johtamisen yleisenä tavoitteena pidetään haluttuun tavoitteeseen pääsemistä vaikuttamalla halutulla tavalla ihmisiin sekä toimintatapoihin. Ihmisten johtaminen on siis yhdistelmä kysymistä, kuuntelemista ja keskustelemista. Vaikka johtaminen on jo pitkään tunnistettu opeteltavaksi taidoksi, toisin kuin historiassa, jolloin sen usein nähtiin olevan synnynnäinen luonteenpiirre, on johtamisessa aina mukana tietojen ja taitojen lisäksi myös tunnepuoli sekä erilaiset intuitiot. (Jylhä & Viitala, 2019, kappale 1.)

Jylhä ja Viitala (2019, kappale 1.) viittaavat Henry Mintzbergin (1980) määritelmään johtamisesta, jossa johtajan keskeisimpinä tehtävinä nähdään päätösten teko sekä organisaation toimivuus vaikeissa tilanteissa. Johtamisen ydinasemassa on myös informaation välittäminen organisaation ja ympäristön välillä. Ympäristöllä tarkoitetaan kontekstia, eli niitä asioita, olosuhteita ja henkilöitä, jotka olemassaolollaan vaikuttavat organisaation toimintaan. Johtamisessa on siis havaittavissa myös niin sanottu integroiva ominaisuus, jolla tarkoitetaan johtamisen pyrkimystä yhdistää organisaatiolle oleelliset elementit, kuten esimerkiksi aineelliset tuotannontekijät ja ihmiset.

Jylhä ja Viitala (2019, kappale 1) hahmottavat johtamisen kolmessa ilmenemismuodossa. Nämä ilmenemismuodot ovat asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen. Jylhän ja Viitalan (2019, kappale 1) mukaan asioiden johtaminen, johon viitataan usein englannin kielessä sanalla management, sekä ihmisten johtaminen (eng. leadership) ovat osittain limittäiset tekijät, sillä halutut asiat saavutetaan ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa

merkittävässä osassa on puolestaan tavoite ja sisältö. Asioiden johtamisessa keskiössä on suunnittelu, organisointi ja valvonta. Siinä johtamisella pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen muun muassa luomalla päämääriä, toteuttamissuunnitelmia, prosesseja sekä rakenteita.

Ihmisten johtamisen keskeisimmiksi elementeiksi Jylhä ja Viitala (2019, kappale 1) nimeävät tavoitteiden asetannan ja kommunikaation sekä yksilö, että ryhmätasolla. Ihmisten johtamisella pyritään ohjaamaan ihmisten työskentelyä sekä mahdollistamaan onnistumisia. Jotta onnistumisia saadaan, vaaditaan työhön riittäviä resursseja, selkeitä tavoitteita, palautetta sekä palkitsemista. Useat suositut nykypäivän johtamisideologiat lähtevät siitä, että organisaation suorituskykyä saadaan parannettua ihmisten johtamisen kautta, jossa korostetaan muun muassa kykyä luoda luottamuksellisia suhteita, inspirointia, motivointia sekä erilaisten ihmisten ymmärtämistä ja hallitsemista. Jabe (2017, s. 120 – 121) tuokin esiin ihmisten johtamisen vaikeudet käsittelemällä erilaisia persoonatyyppisiä, tunnistuen näin kullekin yksilölle optimaalisimmat tavat viestintään ja tehtävien jakoon.

Kolmanneksi johtamisen osa-alueeksi käsitetään usein itsensä johtaminen (self-leadership). Jylhä ja Viitala (2019, kappale 1) määrittelevät itsensä johtamisen omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta tapahtuvaksi oman työn hallinnan vahvistamiseksi sekä potentiaalin hyödyntämiseksi. Itsensä johtaminen nähtiin aluksi vain johtajien tarpeena olla parempi versio itsestään sekä suoriutua paremmin työstään, mutta nykyään itsensä johtamisen käsite on laajentunut koskemaan kaikkia työelämän tasoja.

Yleisesti johtamisessa on siis kyse asioiden, ihmisten ja itsensä hallinnasta sekä johtamisesta. Esihenkilön rooli työyhteisössä nähdään usein hyvin kompleksisena ja ajoittain myös kuormittavana. Tämän voi nähdä johtuvan osaksi juuri johtamiseen liittyvän monialaisuuden seurauksena. On hallittava prosesseja ja asioita, kanssaihmiä sekä mikä tärkeintä, johdettava itseään. Mutta mikäli itsensä johtaminen ja näin parhaan

mahdollisen potentiaalin ulosmittaaminen on jokaisen henkilön itse johdettavissa, tarvitaanko esihenkilöitä tai ihmisten johtamista ylipäätään, mikäli nykypäivän ihmiset ovat hyvin valveutuneita itsensä johtamisen saralla?

Järvisen mukaan (2005) viime vuosikymmeninä erilaiset matalan hierarkian itseohjautuvuuteen ohjaavat ja kannustavat organisaatiomallit ovat olleet hyvin trendikkäitä, jolloin osassa organisaatioissa hyvän johtamisen merkityksen on jokseenkin jopa unohtunut. Etenkin asiantuntijatyössä suorien esihenkilöiden roolia on haastettu enemmän kuin historiassa. Vaikka suurin osa organisaatioista ovat edelleen organisaatorakenteeltaan hierarkkisia ja sisältävät esihenkilörooleja, on muun muassa matalan hierarkian johdosta esihenkilöaseman rooli työyhteisössä muuttunut. Matala hierarkkisessa organisaatiossa on runsaasti etenkin henkilöstöön positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, mutta Pekka Järvinen toteaa teoksessaan "Ammattina esimies" (2005) kuitenkin ihmisten ja yhteisöjen luonnollisesta tarpeesta hyvälle johtamiselle.

Usein etenkin lähiesihenkilön rooli saatetaan nimittää työstään hyvin suoriutuvalla työntekijälle. Tämä voi tuntua luontaiselta ratkaisulta, sillä onhan yleinen käsitys lähiesihenkilöstä se, että hän osaa viime kädessä tukea alaisiaan työtehtävissä sekä näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Valitettavan usein kyseisen henkilön työtehtäviä ei kuitenkaan ainakaan merkittävästi vähennetä, vaan esihenkilötyö nähdään pakollisena tehtävänä, jota voi hoitaa, kun aikaa jää muilta tehtäviltä (Järvinen, 2005, s. 15). Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa hyvätkin johtamistaidot omaava henkilö saattaa aiheuttaa oman tiiminsä tehottomuutta, motivaation laskemista sekä konflikteja.

Ajan puutteen lisäksi toimintamalli, jossa työyhteisön paras ja kokenein työntekijä nimitetään esihenkilöksi, sisältää vielä suurempia haasteita, joihin ei voida pelkällä henkilöstöressurssien varmistamisella vastata. Mikäli esihenkilöksi päädytään vain suorittavien työtehtävien perusteella, antaa organisaatio samalla selvän merkin siitä, että johtamista ei itsessään pidetä työnä. Johtamistaidot ovat opeteltavia taitoja, kuten

mitkä tahansa työtehtävät, jotka vaativat perehtymistä ja jatkuvaa opiskelua. Lisäksi vain ajautumalla esihenkilöksi, sivuutetaan vahvasti yksilön motivaatio sekä halu kehittyä johtamisessa. (Järvinen, 2005, s. 16 – 17.) Epämotivoituneella johtajalla on usein motivaatiota alentava vaikutus johdettaviinsa, joten ennen kaikkien muiden työhyvinvointia sekä motivaatiota parantavien toimien kehittämistä, olisi erittäin tärkeää varmistaa organisaation johtamisen riittävä taso. Näin runsaasti aikaa ja usein myös rahaa kuluttava kehitystyö ei menettäisi merkitystään jo ennen päätösten toimeenpanoa.

Järvinen nostaa teoksessaan (2005) esiin ongelman yksikaistaisesta kehityspolusta. Toisin sanoen valitettavan usein esihenkilön rooli on ainoita kehityspolkuja, mitä työyhteisö tarjoaa. Usein niin sanottu seuraava askel uralla on tarjottu paikka esimerkiksi tiimin vetäjänä tai muu esihenkilöroolin sisältävä työtehtävä. Mikäli organisaatio haluaa siis varmistua myös alemman portaan johdon motivaatiosta ja sitä kautta osaamistasosta, olisi sen elintärkeää pyrkiä tarjoamaan myös horisontaalisia kehityspolkuja potentiaalisille työntekijöille. Näin voitaisiin pyrkiä minimoimaan tilanteet, joissa esihenkilöroolissa oleva työntekijä toteaa vain ajautuneensa esihenkilötehtäviin. Edellisen kaltaisella skenaariolla voidaan nähdä olevan negatiivisia vaikutuksia johdettavien tehokkuuteen ja motivaatioon, kuten tässä tekstikappaleessa aikaisemmin todettiin. Lisäksi mikäli urakehitys ei ole yksilön omien intressien mukaista, voidaan sillä nähdä olevan väistämättä vaikutusta myös yksilön henkilöstökokemukseen.

Jotta organisaatio voi vaatia tehokasta ja osaavaa johtamista sen esihenkilöiltään, on organisaation myös ymmärrettävä, että johtamistakin on johdettava. Poikkeustapauksia lukuun ottamatta, tulisi olla huolestunut, mikäli esihenkilön vastaus kysyttäessä hänen roolistaan ja vastuistaan on epämääräinen. Kuitenkin esimerkiksi alemman tason esihenkilötehtävissä, kuten projektipäälliköillä, voi usein olla epäselvää, missä kulkee oman tehtäväkentän ja vaikkapa hallinnollisen esihenkilön tehtäväkentän raja. (Järvinen, 2005, s. 18.) Johtamisen perimmäisen tavoitteen ollessa tavoitteeseen pääsemisen varmistaminen on siten melko selkeää, että toiminnan varmistajalla, eli johtajalla kokisi roolinsa ja tehtävänsä selkeinä. (Jylhä & Viitala, 2019).

Kaikkien esihenkilöiden rooliin kuuluu ihmisten kanssa toimiminen, jonka vuoksi esihenkilöllä on iso vaikutus omien johdettaviensa osaamisen kehittymiseen ja motivaatioon. Omien johdettavien osaamisen kehittämisen tulisikin olla jokaisen esihenkilön yksi päätavoitteista ja siksi, etenkin uusille esihenkilöille, on aluksi erittäin tärkeää selvittää, millaista ja minkä tasoista osaamista omien johdettavien keskuudesta löytyy. Osaamistilannetta voi pyrkiä selvittämään esimerkiksi säännöllisten kahdenkeskeisten keskusteluiden tai yhteisen osaamiskartoituskyselyiden avulla. Näiden lisäksi luonnollinen, kustannustehokas ja matalan kynnyksen ratkaisu on myös asiakas- ja työtilanteiden havainnointi, jonka on kuitenkin aina oltava avointa ja tasapuolista, jotta välttyttäisiin liialliselta tarkkailun tunteelta. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, kappale 2.)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulisi olla olennainen osa jokaisen esihenkilön työtä (Sumkin & Tuomi, 2012, kappale 2.1). Kupias, Peltola & Pirinen huomauttavat teoksessaan (2014, kappale 2), ettei esihenkilön kuitenkaan ole toteutettava kaikkea kehitys- ja koulutustyötä itse, vaan esihenkilön on myös tunnistettava tilanteet, joissa ulkopuolisen tuen tarve korostuu. Esihenkilö voi myös keskittyä joko koko tiiminsä osaamisen kehittämiseen tai lähestyä osaamisen kehittämistä enemmän yksilölähtöisesti, työntekijä kerrallaan. Kaikkia neljää erilaista osaamisen kehittämisen toimintamallia olisikin hyvä jaksottaa tasaisin väliajoin, jolloin mikään osa-alue ei jää liian pitkäksi aikaa huomioimatta.

Tiimitasolla esihenkilö voi vaikuttaa osaamisen kehittämiseen lukuisilla sisäisillä ja ulkoisilla keinoilla. Tiimille voidaan järjestää perinteisiä yhteisiä koulutuspäiviä ulkoisen toimijan avustuksella, mutta usein myös sisäiset kehittämiskeinot ovat tehokkaita sekä oppimisen että taloudellisuuden kannalta. Tiimin sisäisessä kehittämisessä voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi jo valmiiksi sovittuja tapaamisia, muuttamalla esimerkiksi tiimin säännöllisten kokousten rakennetta suuntaan, jossa yhdessä tarkastellaan kehittämisen kohteita ja jaetaan omaa tietotaitoa. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014,

kappale 2.) Sisäisillä koulutushetkillä voidaan myös nähdä olevan kaksisuuntainen hyöty, kun koulutettavat oppivat uutta sekä kouluttajana toimiva työntekijä / ryhmä saa kokemusta kouluttamisesta, esimerkiksi tulevaisuuden mahdollisia perehdyttämiskursseja varten.

Esihenkilötoiminnalla on jo pitkään havaittu olevan merkittävä vaikutus motivaation vahvistajana, tai vastaavasti motivaatiota rapauttavana tekijänä. Myös Kupias, Peltola ja Pirinen nostavat esiin teoksessaan (2014, kappale 2) esihenkilön roolin merkityksen yksilön osaamisen kehittämisessä. Ulkopuolelta hankitut kurssit ja koulutukset ovat usein tehokas ja helppo ratkaisu osaamisen kehittämiseen, mutta etenkin kustannustehokkuutta vaativassa nykypäivän toimintaympäristössä myös organisaation sisäisiä kehityskeinoja on syytä tarkastella käsiteltäessä oppimista ja osaamisen kehittämistä. Sisäisenä kehityskeinona toimii muun muassa hyvin strukturoitu kehityssuunnitelma, joka Aarnikoivun mukaan (2016, s. 189) hyvin toteutettuna toimii tehokkaana johtamisen ja kehittämisen välineenä.

Kehityskeskusteluiden lisäksi esihenkilöllä on kuitenkin usein käytössään myös lukuisia muita yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen keinoja. Kupias ja muut (2014) mainitsevat teoksessaan tärkeinä tekijöinä tiimin sisäisen opastuksen, perehdytyksen, työnkierron sekä työtehtävien allokoinnin, jonka avulla esihenkilö voi pyrkiä ohjaamaan yksilön työtehtäviä yksilöä kiinnostaviin tai kehittäviin tehtäviin.

Esihenkilön rooli sisältää usein lukuisia tehtäviä, joten rooliin on syytä pureutua syvemmin, jopa psykologisella otteella. Järvinen kuvaa teoksessaan (2020, s. 1–4), miten kompleksista esihenkilötyö todellisuudessa onkaan. Ihmisten tunteita ja käyttäytymistä on mahdotonta ennustaa, heidän irrationaalisuutta voi olla vaikea ymmärtää esihenkilöiden ollessa usein hyvin kunnianhimoisia ihmisiä, motivaation luominen on yksilöllistä ja hyvin monen asian summa, määräysvaltaa on uskallettava käyttää olematta kuitenkaan kontrolloiva pelkojohtaja sekä vaikeisiin kysymyksiin oletetaan aina olevan vastauksia. Lisäksi esihenkilön on tasapainoiltava työnantajan toiveiden sekä omien

johdettavien toiveiden välillä, sillä esihenkilö toimii virallisesti työnantajan edustajana, mutta onnistuakseen hänen on huomioitava myös riittävässä määrin omien johdettaviensa toiveet ja tarpeet.

Järvinen (2020, s. 5) myös toteaa, miten pelolla ja pakottamisella johtamisen on havaittu johtavan vain näennäiseen haluttuun toimintaa, sillä usein uhan poistuessa toiminta palaa entiselleen. Pahimmillaan pelolla johtaminen luo lisää passiivisuutta ja vastarintaa johdettavien keskuudessa. Tämän vuoksi Järvinen määrittelee esihenkilön roolin avaintekijöiksi valmentavan otteen, joka sisältää kannustamista, palkitsemista ja haastamista pakottavien käskyjen sijaan, vaikkakin tarpeen tullen siihenkin on oltava valmiudet. Esihenkilön roolin voisi siis sanoa muodostuvan työnantajan edustajan sekä omien johdettavien puhemiehen sekoituksesta.

Myös osallistamisen ja tunnustuksen antamisen voidaan nähdä olevan tärkeä osa esihenkilön roolia työyhteisössä. Järvisen (2020, s. 11) mukaan esihenkilön roolissa on kyttävä siirtämään itsensä ja oman panoksensa taka-alalle, ja pyrkiä aktiivisesti nostamaan omien johdettavien suorituksia esiin positiivisessa valossa. Näin toimimalla esihenkilö voi saada johdettavissa aikaan aitoa motivaatiota sekä arvostuksen tunnetta. Jotta tunnustamista ja hyvää palautetta voidaan jakaa, on esihenkilön omaksuttava roolinsa nimenomaan esihenkilönä, ei asiantuntijana. Esihenkilöasemassa on osattava osallistaa johdettavia sekä kyttävä delegoimaan tehtäviä tehokkaasti. Järvinen (2005, s. 16 – 17) mukaan esihenkilön on siis haluttava olla erinomainen johtaja erinomaisen asiantuntijan sijaan.

Myös Kati Järvinen mainitsee (2014, kappale 4.1) esihenkilön roolin muovautumisen kohti fasilitoivaa taustavaikuttajaa. Järvinen esittää teoksessaan esihenkilön roolin uudistuneen entistä enemmän palvelutehtäväksi. Esihenkilöroolissa yhdeksi päätehtäväksi Järvinen määrittelee optimaalisten puitteiden varmistamisen, jotta jokainen johdettava voi ulosmitata koko oman potentiaalinsa. Esihenkilön on siis

pyrittävä raivaamaan tehokkaan työskentelyn esteet, jossa onnistuessaan esihenkilö myös luo työn mielekkyyttä koko työyhteisölle.

Juuti esittelee teoksessaan (2018) erään kyselyaineistonsa vastauksen, jossa hyvää esihenkilöä kuvataan tasapuoliseksi, keskustelevalaksi, hyväksi kuuntelijaksi sekä palautetta antavaksi. Juutin esittelemät vastaukset sisältävät lukuisia yhtäläisyyksiä aikaisemmin käsiteltyihin Pekka Järvisen kuvaukseen hyvän esihenkilön piirteistä. Esihenkilön roolin työyhteisössä voisi siis sanoa olevan objektiivinen mahdollistaja, kuitenkin määräysvallalla varustettuna.

Operatiivisten ja työnjohdollisten tehtävien lisäksi lähiesihenkilöllä on iso vastuu oman työyhteisönsä toimintatavoista ja sitä kautta työntekijöiden turvallisuudesta. Työnantajan vastuu työturvallisuudesta konkretisoituu käytännössä siten, että työnantaja velvoittaa esihenkilöasemassa olevan työntekijän toimeenpanemaan työturvallisuuteen liittyvät velvoitteet ja toimivaltansa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että etenkin jokapäiväisessä työssä vahvasti mukana oleville lähiesihenkilöillä on selkeä kuva siitä, mitä velvoitteita heillä on työturvallisuuden saralla. (Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Kompleksisuutensa ja erittäin laajojen, positioista ja organisaatioista eroavien tehtävien vuoksi esihenkilön roolia on haastavaa kuvata yksiselitteisesti ja tarkasti, mutta lähes kaikkia esihenkilötehtäviä yhdistäviä tekijöitä on kuitenkin mahdollista hahmottaa tarkastelemalla esihenkilötyötä koskevia teoksia sekä ihmisten kokemuksia hyvästä esihenkilötyöstä. Esihenkilöasemassa on huolehdittava organisaation edusta varmistamalla omien johdettavien tehokas työskentely sekä toimimalla organisaation johdon asettamien käytänteiden mukaisesti. Samalla on kuitenkin kuunneltava ja pyrittävä edistämään omien johdettavien tarpeita saavuttaakseen johdettavien parhaan mahdollisen suorituskyvyn. On luotava mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle, jotta yksilöiden sisäiselle motivaatiolle saadaan rakennettua mahdollisimman hedelmälliset lähtökohdat. On pyrittävä alaisia osallistamaan ja kannustamaan

toimintamalliin, ollen kuitenkin tarpeen vaatiessa olemaan valmis jämäkkään, joskus jopa työyhteisön yleisen mielipiteen vastaisiin toimiin, mikäli organisaation etu sitä vaatii. On oltava objektiivinen sekä tasapuolinen, pyrkien kuitenkin kohtaamaan jokainen johdettava yksilönä. Lisäksi on varmistettava toimiva ja turvallinen ympäristö, organisaation asettamien toimintatapojen toimeenpano ja tällä tavoin varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

### **3.2 Esihenkilön vaikutusmahdollisuudet henkilöstökokemuksen muodostumiseen**

Esihenkilön ollessa yksittäisen työntekijän lähin kontakti organisaatiota edustavasta tahosta, on esihenkilön toiminnalla lukuisia vaikutuksia yksilön näkemykseen työyhteisöstä, työstä ja organisaatiosta kokonaisuudessaan. Onko esihenkilöllä kuitenkaan merkittävää vaikutusta henkilöstökokemukseen ja sen muodostaviin keskeisimpiin osatekijöihin? Onko esihenkilön toiminnalla siis vaikutusta yksilön käsitykseen organisaatiosta sekä käsityksen muodostamiin osatekijöihin, kuten sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä motivaatioon?

Ihmiset vaikuttavat toisiinsa suurimmilta osin sosiaalisen kanssakäymisen ja yleisen vuorovaikutuksen kautta. Työelämän sosiaaliset kontaktit sekä työympäristö kokonaisuudessaan ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosikymmenen aikana, ja etenkin maailman laajuisesti vuonna 2020 käynnistyneen koronapandemian jälkeen työskentelymallit ovat muuttuneet yhä enemmän hybridi- tai etätyöskentelymalliin. Samalla tällä on ollut vaikutuksia esihenkilötyöhön ja sen vaikutusmahdollisuuksiin, ihmisten työskennellessä eri lokaatioista käsin.

Vaikka ihmisten johtaminen on kokenutkin muutosta työskentelymallin muuttuessa, vaatii myös hyvä etäjohtaminen Aallon ja Kurttilan (2021, s. 210) mukaan samoja elementtejä kuin normaali aktiivinen johtaminenkin. Näitä elementtejä ovat muun muassa työn organisointi ja ajankäytön suunnittelu, osallistaminen, valmentaminen ja

yhteistyön varmistaminen. Caringal-Gon, Mactalin ja Teng-Callejan tutkimusartikkelin mukaan (2023) myös korkeatasoinen ja järjestelmällinen tiedottaminen todettiin yhdeksi tärkeimmistä johtamisen tehtävistä hybridityössä ja sen onnistumisessa.

Aallon ja Kurttilan (2019, s. 210) esittelemässä CASE-tapauksessa organisaatio huomasi positiivisia vaikutuksia muun muassa sairauspoissaolojen määrässä ja toiminnan tehokkuudessa, kun organisaation esihenkilöt alkoivat systemaattisesti ja säännöllisesti pitämään yksilöllistä yhteydenpitoa alaisiinsa. Esihenkilön kerätessä säännöllistä ja todenmukaista tietoa kentältä, on työn organisointi sekä aikatauluttaminen merkittävästi tehokkaampaa ja sujuvampaa. Tämän voidaan osaltaan nähdä parantavan työntekijöiden hyvinvointia sekä viestittävän työntekijätasolle tervettä yrityskulttuuria, jotka edesauttavat positiivisen henkilöstökokemuksen muodostumista. Aalto ja Kurttila (2019, s. 236) kuitenkin huomauttavat, että etenkin etäyhteydenpidossa on tärkeää suunnitella viestintää tarkasti, sillä kirjoitetun tekstin äänensävy, niin sanottu digitaalinen äänensävy, voi vääristää tilanteita hyvin paljon. Huomioitavaa on myös se, miten eri sukupolvet suhtautuvat viestintämuotoihin ja kanaviin. Viestittääkö esihenkilön viikonlopun aikana lähettämä viesti työyhteisön työskentelykulttuurista jotain tai onko työstä irrottautuminen vaikeaa käytettäessä henkilökohtaisten laitteiden pikaviestipalveluita?

Aarnikoivu (2008, s. 155) tuo esiin myös yksilöllisen huomioimisen vaikutukset motivaatioon. Esihenkilön on tiedostettava, että motivaation rakentumisessa on otettava huomioon yksilön luonteenpiirteet ja tunteet, eikä motivaatio-ongelmia voida aina ratkaista konkreettisin keinoin, esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla. Myös Marjatta Jaben teoksen ”Erialaisten ihmisten johtaminen” (2007) sisällysluettelo hahmottaa kuvaa, miten lukuisia asioita yksilölähtöisessä johtajuudessa tulee huomioida. Jabe (2007) nostaa teoksessaan esiin muun muassa iän, sukupuolen, kulttuurin ja muun taustan merkityksen. Moninaisuuden hyväksymisellä voidaan nähdä olevan motivaation lisäksi muitakin henkilöstökokemukseen positiivisesti vaikuttavia

tekijöitä, kuten positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan ja kulttuuriin, sekä tätä kautta parantunut sitoutumisaste.

Motivoitunut henkilöstö toimii positiivisen henkilöstökokemuksen selkärankana, sillä epämotivoituneena ihminen on todennäköisimmillään etsiä huonoja puolia hyvistäkin asioista. Motivaation ollessa sisäistä, että ulkoista, voiko esihenkilö luoda motivaatiota ajavan ympäristön? Aarnikoivu (2008, s. 153) huomauttaa, ettei esihenkilö voi yksin synnyttää motivaatio tiettyssä yksilössä, vaan pikemminkin edesauttaa motivaation syntymistä luomalla sille hedelmällisen kasvuympäristön. Näitä motivaatiota ajavan ympäristön ominaispiirteitä ovat muun muassa selkeät ja omasta toiminnasta riippuvaiset tavoitteet, säännöllinen palaute ja oman työn vaikuttavuuden sekä merkityksellisyyden tiedostaminen. Myös Järvinen (2020, s. 9) huomauttaa, miten edellä mainitun luontoinen esihenkilön toiminta voi parhaimmillaan mahdollistaa yksilöissä sisäisen motivaation rakentumisen.

Esihenkilöllä on myös suuri vaikutus omien johdettaviensa urakehitykseen, vaikkakin loppujen lopuksi jokainen yksilö kuitenkin vastaa itsestään ja omasta henkilökohtaisesta kehittämisestään. Luukkan (2019, s. 314) mukaan esihenkilöiden ei tulisiakaan tehdä päätöksiä yksilöiden puolesta, vaan toimia mahdollistajana ja valmentajana, kohti tilannetta, jossa yksilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan. Näitä elementtejä esihenkilö voi vahvistaa esimerkiksi mahdollistamalla suunniteltu työn kierto tai mahdolliset uudelleen sijoittamiset yksilön näin halutessa. Kun yksilö pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, syntyy hyvin todennäköisesti onnistumisen tunteita sekä työn imua. Luukka (2019, s. 315) huomauttaakin, miten pääsääntöisesti työstään pitävä henkilö on organisaation näkökulmasta myös tuottavampi työntekijä. Toimimalla niin sanotun mahdollistajan roolissa, esihenkilön voidaan nähdä luovan osaltaan positiivista kuvaa organisaation toimintamalleista, vaikuttaen näin positiivisesti henkilöstökokemuksen rakentumiseen.

Willis Towers Watsonin tutkimuksessa (2019) globaalisti kilpailijoitaan paremmin menestyvät yritysten henkilöstökokemusten keskeisistä tekijöistä löytyi useita tekijöitä, joihin yrityksen johdolla, mutta myös alemman tason esihenkilöillä on vaikutusta. Willis Towers Watsonin tutkimuksessa (2019, s. 2) huomattiin, että muun muassa palkitsemistapojen, rahallisten, mutta etenkin nykyään myös kasvu- ja uramahdollisuuksien mahdollistamisen nähdään olevan yksi henkilöstökokemuksen (tutkimuksessa Employee Experience, EX) neljästä peruselementistä, johon esihenkilö voi osaltaan vaikuttaa toiminnallaan. Tämän yksilöiden kunnianhimoa nostattavan elementin voidaan nähdä johtavan kohti positiivisen henkilöstökokemuksen muodostumista. Myös Huhdan ja Myllyntauksen (2019, kappale 4.9) henkilöstökokemuksen rakennetta havainnollistava Kokemuskahdeksikko identifioi oppimis- ja kehittymismahdollisuudet osaksi henkilöstökokemuksen muodostumista.

Toinen Willis Towers Watsonin tutkimuksessa (2019) ilmi tullut korkean suorituskyvyn yritysten henkilöstökokemuksen keskeinen tekijä oli korkea luottamuksen taso johdon, esihenkilöiden sekä työntekijöiden välillä. Myös Kalliomaa ja Kettunen (2010, kappale 1.1) korostavat luottamuksen merkitystä sekä johtajuuden, että työntekijöiden onnistumisessa. Kalliomaan ja Kettusen mukaan korkealla luottamuksella on yhteys korkeampaan sitoutumiseen sekä työhyvinvoinnin tasoon, eli tekijöihin, jotka ovat keskeisessä roolissa positiivisen henkilöstökokemuksen muodostumisessa. Luottamusta voidaan rakentaa muun muassa hyvällä suunnittelutyöllä, joka mahdollistaa johdonmukaisen ja tasapuolisen johtajuuden.

Saksin (2016, s. 97) mukaan johdonmukainen ja tavoitteellinen johtamistoiminta on erityisen tärkeää, kun organisaatio tulee saada rauhoitettua ja fokus saada keskitettyä olennaiseen. Täten johtamisella ja johtajalla on merkittävä vaikutus organisaation vision luomisessa ja viestimisessä. Vision päätehtävä on osoittaa organisaation päämäärä, se tila, mihin organisaatio halutaan pitkällä aikavälillä viedä. Saksi (2016, s. 102) tuo esiin myös sen, kuinka organisaation päämäärän ja tavoitteen, eli vision ollessa kaikille selvä, on osallistaminen monin kerroin helpompaa ja turvallisempaa. Teorian tasolta

käytäntöön viemiseksi visio on kuitenkin myös tehokkaasti jalkautettava organisaation jokaiseen osaan. Esihenkilöillä on vision jalkauttamisessa suuri rooli sanoin ja teoin, hänen ollessaan päivittäin tekemisissä johdettaviensa kanssa sekä toimiessaan lähimpänä työnantajan edustajana.

Myös Bergman ja Korhonen (2019, s. 48) korostavat esihenkilön merkitystä vision ja strategian jalkauttamisessa koko henkilöstölle omalla toiminnallaan. Esimerkiksi tilanteissa, joissa toiminta ei ole vision tai strategian mukaista, on asiaan puututtava ja pyrittävä etsimään yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen sisällä pysyviä ratkaisuja. Lisäksi Bergman ja Korhonen (2019, s. 48 - 49) mainitsevat vision ja strategian sisäistämisen kannalta tärkeiksi seikoiksi asian toistamisen, tavoitteiden seurannan ja onnistumisten juhlistamisen. Johtajien on pyrittävä pitämään visio ja strategia yksittäisen työntekijän mielessä nostamalla asiaa säännöllisesti ylöspäin, sitomalla sen päivittäiseen toimintaan sekä antamalla tunnustusta vision ja strategian mukaisesta toiminnasta.

Esihenkilötyön ollessa hyvin moniulotteista sekä kompleksista, voidaan esihenkilön toiminnan nähdä vaikuttavan edellä mainittujen tekijöiden lisäksi lukuisilla eri tavoilla henkilöstökokemuksen muodostumiseen. Vaikkakin henkilöstökokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yleiset elementit voidaan hahmottaa, on kuitenkin tarpeen huomioida jokaisen kokemuksen subjektiivisuus. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, kappale 4.6.) mukaan jokainen kokemus on erilainen, sillä kokemuksen määrittämiseen vaikuttavat henkilökohtaiset asiat, kuten yksilön tarpeet, arvot sekä mieltymykset. Tästä syystä siis lähes kaikella esihenkilön toiminnalla voidaan nähdä olevan edes välillistä vaikutusta yksilöiden henkilöstökokemuksen muodostumisessa.

Mikäli lähes kaikella esihenkilön toiminnalla on vaikutusta henkilöstökokemuksen muodostumiseen, miten tätä tulisi pyrkiä hallitsemaan? Tulisi siis löytää tekijä, joka koskettaisi organisaation kaikkia osa-alueita ja kaikkea tekemistä. Tämä laajasti organisaatiossa vaikuttava tekijä, johon esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa, on kulttuuri. Luukka (2019, s. 19) määrittelee kulttuurin jonkin ryhmän kollektiivisena

ominaisuutena, joka perustuu jaettuihin merkityksiin, uskomuksiin, normeihin, arvoihin ja tietoon. Luukka (2019, s. 20) mainitsee kulttuurin olevan kuvailtu lyhykäisyydessään myös siksi toimintatavaksi, mitä noudatetaan, kun kukaan ei ole näkemässä.

Esihenkilöroolissa oleva henkilö on aina tarkkailun ja arvostelun alaisena, joten kaikella toiminnalla on vaikutuksia johdettavien kokemuksiin ja käsityksiin, niin esihenkilöstä yksilönä, mutta usein myös organisaatiosta kokonaisuutena. Tämän vuoksi Luukka (2019, s. 61) alleviivaa esihenkilön roolin määrittelyn tärkeyttä kaikissa organisaatioissa. Esihenkilön on huomattavasti helpompaa toimia roolissaan halutulla tavalla, kun roolin vaatimukset ja toimintamallit ovat selvät. Kun roolin määrittely on tehty kulttuurin ja strategian kautta, voidaan täten Luukan mukaan (2019, s. 62) varmistua myös siitä, että esihenkilöiden toiminta on organisaation tavoitteiden mukaista. Mikäli strategia on laadittu limittäiseksi henkilöstöstrategian kanssa, kuten Viitala (2021, kappale 4.2) suosittelee, voi esihenkilö näin toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti jokapäiväiseen henkilöstökokemuksen muodostumiseen.

Oulasmaa ja Pesonen (2022, kappale 1) tiivistävät karkeasti esihenkilön perimmäisiksi tehtäviksi vaatimisen, valvomisen ja valmentamisen, toteuttaen nämä elementit kuitenkin luontevasti oikeanlaisen palautekulttuurin kautta, ei kontrolloivan ja autoritäärisen johtajuuden kautta. Palaute ja palautekulttuuri nouseekin haasteeksi useassa organisaatiossa ja nauttii niin sanottua kestoaiheen asemaa henkilöstötutkimuksissa. Tätä käytännön näkemystä tukee myös Steelmanin ja Williamssin (2019, s. 9) toteamus siitä, miten palautteen antaminen kuten myös suorituksen johtaminen kokonaisuutena, on yksi esihenkilöiden ja organisaatioiden vaikeimmista tehtävistä. Steelman ja Williams (2019, s. 24) toteavat juuri esihenkilöiden omaavan merkittävän roolin palautteen annossa ja miten sen onnistuneella harjoittamisella voidaan tukea johdettavien henkilökohtaista kehittymistä ja tätä kautta myös yksilöllistä motivaatiota.

Vaikkakin yksilöt reagoivat kehittävään palautteeseen eri tavalla, kuten Jepsen, Sun, Xing ja Zhang artikkelissaan (2023, s. 310) huomauttavat, voi esihenkilö hyvällä palautekulttuurin ja suorituksen johtamisen harjoittamisella luoda yksilölle tunteen organisaation tuesta ja mielenkiinnosta hänen henkilökohtaista kehittymistään kohtaan. Rötkin (2015, s. 113) mukaan tämän kaltaisella toiminnalla voidaan luoda positiivista kuvaa ja käsitystä organisaatiosta ja sen kulttuurista. Toisin sanoen säännöllisellä ja laadukkaalla palautekulttuurilla esihenkilö voi vaikuttaa positiivisen henkilöstökokemuksen muodostumiseen.

## 4 Positiivisen henkilöstökokemuksen vaikutukset työn tehokkuuteen

Miten henkilöstökokemus, etenkin positiivinen henkilöstökokemus, vaikuttaa työn tehokkuuteen? Onko positiivisen henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välillä välitöntä tai välillistä vaikutusta? Henkilöstökokemus on määritelty aikaisemmissa tekstikappaleissa laajasti, joten on myös relevanttia määritellä, mitä työn tehokkuus tarkoittaa, ja mitä termi pitää sisällään, ennen henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välisen suhteen vertailua.

Puhuttaessa työn tehokkuudesta on tärkeää huomioida siihen liittyvä oleellinen mitta, tuottavuus. Lyhyesti määriteltynä tuottavuus kuvaa tuotosten suhdetta panoksiin - kuinka paljon tietty tuotos vaatii panoksia toteutuakseen (Kangasharju, 2008, s. 7). Tehokkuus puolestaan tarkoittaa suurinta mahdollista aikaansaannosta käytettävissä olevilla resursseilla (Aro, Heikkilä, Holmgren, Ikonen, Morikawa, Råman ja Sahimaa, 2023, s. 16). Aron ja muiden mukaan (2013, s. 16) organisaation tehokkuuteen vaikuttaa lukuisia asioita, jotka voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kolmeen osa-alueeseen: Ulkoisiin resursseihin, sisäisiin systeemeihin sekä tekniseen onnistumiseen. Kyseisiä osa-alueita on käytetty myös organisaation tehokkuuden arviointiin.

Ulkoisilla resursseilla tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää ulkoisen toimintaympäristön tarjoamia ja mahdollistamia resursseja, kuten osaavaa työvoimaa, eri sidosryhmien tarjoamaa tukea sekä esimerkiksi raaka-aineiden saatavuutta. Sisäiset systeemit pitävät sisällään rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat organisaation tehokkuutta parantavia tekijöitä, kuten henkilöstön motivointia, työn koordinoitua sekä innovaatiotoimintaa. Teknisellä onnistumisella tarkoitetaan organisaation kompetenssia muuntaa aineelliset ja aineettomat resurssit lopputuotteeksi tai palveluksi. (Aro ja muut, 2023, s.16.) Edellä mainituista osa-alueista henkilöstökokemuksen voidaan nähdä olevan

vaikutussuhteessa kolmesta osa-alueesta etenkin sisäisiin systeemeihin. Näiden tekijöiden suhdetta tarkastellaan tarkemmin seuraavassa tekstikappaleessa.

Aro ja muut (2023, s. 17) toteavat, että menestyäkseen organisaatio tarvitsee siis selkeät sisäiset prosessit ja toimintamallit, jotka tukevat henkilöstön motivointia, työn koordinoitua sekä uuden innovointia. Toteutuakseen kyseiset tekijät usein vaativat positiivisen henkilöstökokemuksen perustana toimivia elementtejä. Vaikkakin on relevantti huomauttaa, ettei motivaatiota voida suoranaisesti yksilöön luoda, voidaan organisaation ja esihenkilöiden toiminnalla sekä kulttuurilla vaikuttaa motivaation syntymiseen. Aarnikoivun (2008, s. 153 – 154) mukaan tunnustuksen antaminen nostaa usein yksilön motivaatiota sekä suoriutumista. Palautteen ja tunnustuksen antaminen, sekä esihenkilön rooli eräänlaisena hiljaisena mahdollistajana on myös yksi osa positiivista henkilöstökokemusta (Järvinen, 2020, s. 11).

Aron ja muiden (2023, s. 16) mukaan aktiivisella innovaatiotoiminnalla sekä työn ja organisaation tehokkuudella on keskenäinen suhde. Organisaation kulttuurin ja prosessien tulisi siis tukea henkilöstön innovaatiotoimintaa, joka mahdollistaa uuden kehittämisen sekä ketterän muuntautumisen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta innovatiiviset yksilöt saavat omat ideansa muun organisaation kuuluviin, on aiemmin luvussa 2.1 käsitellyn, psykologisen turvallisuuden, eli yhden positiivisen henkilöstökokemuksen kulmakiven toteuduttava organisaation toimintakulttuurissa.

Sambrook ja muiden mukaan (2013, s. 178) psykologisen turvallisuuden vallitessa yksilö uskaltaa ilmaista omat mielipiteet sekä ideat, joka luo hedelmällisen alustan uusille innovaatioille. Tyypillisiksi työ- ja yrityselämän innovaatioiksi Kauhanen (2018, s. 31) mainitsee kehittyneemmät ja tehokkaammat tuotantovälineet, mutta myös niin sanotut aineettomat tekijät, kuten esimerkiksi tehokkaammat työtavat ja johtamismallit. Kauhasen mukaan (2018, s. 31 – 32) esimerkiksi tehokkaampien työn organisointitapojen on havaittu olevan yhteydessä parempaan tuottavuuteen, ja siten

myös työn tehokkuuteen, muun muassa palvelusektorin työtehtävissä. Näin ollen positiiviseen henkilöstökokemukseen vahvasti liittyvän korkean psykologisen turvallisuuden tason voidaan nähdä luovan osaltaan hyvät lähtökohdat työn tehokkuudelle.

Positiivinen henkilöstökokemus houkuttelee tehokkaan työn takaajia, eli korkean luokan osaajia liittymään organisaatioon, mutta työpaikan houkuttelevuuden taustalla saattaa vaikuttaa myös lyhyen aikavälin motivaattorit, kuten esimerkiksi suuret palkkiot ja kattavat edut. Positiivisen henkilöstökokemuksen tehokkuus piilee sen kyvyssä sitouttaa yksilöt pidemmällä aikavälillä, sillä Sinokin (2016, kappale 4) mainitsevat Herzbergin kaksifaktoriteoriassa sisäisiksi tekijöiksi nimitetyt tekijät, kuten henkilökohtainen kehittyminen, tunnustuksen saaminen sekä vastuun jakaminen (jotka voidaan tunnistaa myös positiivisen henkilöstökokemuksen kulmakiviksi) luovat osaltaan pidemmän aikavälin sitoutumista. Eskelisen, Ilmakuntaan ja Kuulan (2022, s. 14) mukaan sitoutuneisuuden on havaittu saavan aikaan parantunutta tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä.

Ellinger E, Ellinger D ja Musgrove (2013, s. 152) huomauttavat artikkelissaan työntekijän sitoutumisen sisältävän kaksi erillistä, mutta osittain toisiinsa liittyvää sitoutumisen tasoa; työhön sitoutumisen sekä organisaatioon sitoutumisen. Molempien voidaan nähdä tuovan lisäarvoa sekä parantavan työn tehokkuutta, kun työntekijä kokee työnsä mieleiseksi (työhön sitoutumisen kautta) tai esimerkiksi oman organisaation tuotteen ja vision hyvin merkilliseksi (organisaatioon sitoutuminen). Myös Luukka (2019, s. 315) huomauttaa sitoutumisen eri tasojen tunnistamisen tärkeyden. Luukan mukaan (2019, s. 315) sitoutumisessa olisi pyrittävä saavuttamaan tilanne, jossa työhönsä sitoutunut yksilö saadaan sitoutumaan myös organisaatioon. Kyseisen tilanteen aikaansaamisessa henkilöstökokemuksen rakentaminen ja sen osatekijät nousevat tärkeään rooliin.

Työntekijöiden sitoutumisella voidaan siis nähdä olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia läpi organisaation, ja sen laaja-alaisuuden vuoksi sillä on havaittu olevan vaikutusta myös

asiakaskokemuksen kehittymiseen, sekä sitä kautta organisaation tehokkuuteen. Artikkelissaan Bhalkikar ja Sharma (2022, s. 244) nostavat esiin teknologiayritys IBM:n sisäisen tutkimuksen tulokset, joissa henkilöstön sitoutumisen taso selitti kaksikolmasosaa yrityksen asiakaskokemus tuloksista. Näillä vaikutuksilla IBM arvioi saavuttavansa keskimäärin 20 prosentin nousun liikevaihdossa. Lisäksi korkealla sitoutumisen tasolla, eli henkilöstön matalalla vaihtuvuudella, varmistetaan työn tehokkuus koko organisaation tasolla mitattuna. Davila sekä Pina-Ramirez (2018, s. 2) mainitsevat muun muassa perehdytysvaiheen aiheuttaman työn tehokkuuden alentuman. Työtehtäviin perehtyminen sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen käytetty aika kuluttavat organisaation resursseja, josta johtuen työn tehokkuus laskee lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Täten organisaation korkea sitoutumisaste takaa myös näiltä osin työn tehokkuuden, kun organisaation resurssit kyetään allokoimaan tehokkaammin.

Eskelisen, Ilmakuntaan ja Kuulan (2022, s. 14) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueiden, kuten työn imun, on havaittu parantavan tuottavuutta. Eskelinen ja muut (2022, s. 19) nostavat esiin myös tutkimustuloksia 2020-luvulta, joissa niin sanotulla Q12-instrumentilla (12 kysymyksen patteristo työhyvinvoinnin tekijöistä) on tarkasteltu työhyvinvoinnin korrelaatiota lukuisiin organisaation suorituskykyä mittaaviin teemoihin, kuten esimerkiksi tuottavuuteen. Näiden tulosten mukaan työhyvinvoinnin tekijöillä oli 0,20 korrelaatio tuottavuuden kanssa (arvo 1,0 täydellinen riippuvuus, arvo -1,0 täydellinen negatiivinen riippuvuus). Näin työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuteen on havaittu toteutuvan usein samanaikaisesti.

Eskelinen ja muut (2022, s. 19) esittelevät myös toisen tutkimuksen, jossa työtyytyväisyyden ja asiakastytyväisyyden korrelaatioksi muodostui 0,31. Vaikka korrelaatiota oli havaittavissa edellä mainittujen tekijöiden välillä, Eskelinen ja muut (2022, s. 19) huomauttavat, ettei korrelaatio yksiselitteisesti kerro ilmiöiden kausaliteetista. Finto (2024) määrittelee kausaliteetin syysuhteeksi, eli toisin sanoen

tekijöiden syy-seuraussuhdetta on vaikea määritellä tarkasti, vaikka korrelaatiota niiden väliltä voidaankin havaita.

Ilmiöiden korrelaatiota sekä kausaliteettia tukee kuitenkin Rankin kirjoittaman Työterveyslaitoksen HELP-katsauksen (2022, s. 23) tulos, miten työyhteisön hyvinvoinnin voidaan nähdä kytkeytyvän yhteen organisaation tuottavuuden kanssa. Tulosta tukee Joen (2021, s. 151) toteamus työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamista epäsuorista vaikutuksista yksilön työn tehokkuuteen. Työhyvinvoinnin puutteen synnyttämät poissaolot lisäävät muiden työntekijöiden työkuormaa ja näin edesauttavat työntekijöiden motivaatio-ongelmien ilmenemistä. Joki (2021, s. 151) mainitsee myös, miten työhyvinvoinnin puutteen johdosta kasvavat poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus, aiheuttavat osaltaan työstressin ja työuupumuksien lisääntymistä, jotka puolestaan saavat aikaan kyynisyyttä organisaatiota ja sen toimintakulttuuria kohtaan. Tämän voidaan nähdä osaltaan vaikuttavan negatiivisesti henkilöstökokemukseen, motivaatioon sekä työn tehokkuuteen.

Ahosen ja Auran (2016, kappale 3.1) mainitsema käsite presenteismi lukeutuu yhdeksi merkittävimäksi työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamaksi työn tehokkuuden syöjäksi nykypäivän hybridipainotteisessa työelämässä. Työterveyslaitos määrittelee (2017, s. 7) presenteismin tarkoittamaan työntekijän työn tuottavuuden alenemista sairauden tai muun työkykyä alentavan seikan vuoksi. Ahonen ja Aura (2016, kappale 3.1) mainitsevat presenteismin tarkan kustannusvaikutuksen olevan tuntematon, mutta nostavat esiin laajojen kirjallisuusselvitysten johtopäätökset presenteismin kokonaiskustannusten jopa sairauspoissaoloja suuremmasta tasosta. Vaikkakin presenteismin ja työhyvinvoinnin vaikutukset työn tehokkuuteen liitetään usein vain diagnosoituihin sairauksiin, olisi syytä myös huomioida yksilön suoriutumiseen epäsuorasti vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi henkilöstökokemusta rapauttavien tekijöiden, kuten huonon johtamisen ja vaikutusmahdollisuuksien vähyyden, voidaan nähdä alentavan yksilön työkykyä merkittävästi, näiden aiheuttaessa muun muassa motivaatio-ongelmia sekä pahimmillaan mielenterveydellisiä haasteita.

Kansaneläkelaitoksen mukaan (2024) mielenterveyden häiriöt ovat nousseet selvästi yleisimmäksi pitkien sairauspoissaolojen syyksi luvun noustessa yli 100 000 henkilöön vuonna 2023. Diagnosoitujen mielenterveydellisten poissaolojen määrä on kuitenkin vain murto-osa häiriöiden kokonaismäärästä, sillä Reini (2016, s. 6) mainitsee Suomen aikuisväestöstä arviolta 20 – 25 prosentin kärsivän mielenterveydellisistä häiriöistä. Tilastokeskuksen mukaan (2023) Suomen väkiluku vuonna 2023 oli reilut 5,6 miljoonaa henkeä, joista hieman yli miljoona henkeä alle 18-vuotiaita (Tilastokeskus, 2024). Näillä luvuilla laskettuna vuonna 2023 aikuisikäisten mielenterveydellisiä häiriöitä ilmeni arviolta yli 900 000 suomalaisella, joten mielenterveydellisten häiriöiden todellisen vaikutuksen voidaan arvioida olevan merkittävästi tilastoja korkeampaa. Täten myös mielenterveydellisten häiriöiden vaikutukset työn tehokkuuteen voidaan arvioida oletettua korkeammaksi. Edellä mainittujen lähteiden sekä tilastotietojen pohjalta voidaan todeta, että positiivisen henkilöstökokemuksen elementtien, kuten esimerkiksi hyvän johtajuuden, terveen yrityskulttuurin sekä näiden aikaansaaman psykologisen turvallisuuden, voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan työperäisten mielenterveydellisten häiriöiden syntyyn ja näin myös työn tehokkuuden tasoon.

Kehusmaa nostaa teoksessaan (2011, s. 82) esiin Työterveyslaitoksen tulokset henkilöstön hyvinvoinnin ja taloudellisen menestymisen selvästä yhteydestä. Kehusmaan (2011, s. 82) mukaan työhyvinvointi on kilpailutekijä, jolla organisaatio luo kestäväää tuloskehitystä. Ahonen ja Aura (2016, kappale 3.1) tukevat näkemystä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden yhteydestä referoimalla tutkimusta, jossa hyvätasoisien henkilöstötuottavuuden organisaatioissa käyttökate oli kaksinkertainen huonompi tasoisien henkilöstötuottavuuden organisaatioihin verrattuna. Tuottavuuden korkean tason voidaan nähdä vaativan korkeatasoisien henkilöstökokemuksen elementtejä, sillä Ahonen ja Aura (2016, kappale 2.2) toteavat tuottavuuden taustalla vaikuttavan monia henkilöstökokemukseen linkittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi henkilöstön motivaatio, työelämäsuhteet sekä laadukas ihmisten johtaminen.

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, positiivista henkilöstökokemusta luova ilmapiiri luo hedelmällisen kasvualusta myös motivaatiolle. Korkiakosken mukaan (2019, s. 124) positiivista henkilöstökokemusta rakentavat muun muassa valmentava johtajuus, hyvinvointiin keskittyminen sekä riittävät aineelliset sekä aineettomat resurssit (esim. työvälineet, teknologiat ja henkilöstöresurssit). Muun muassa edellä mainituille tekijöillä voidaan varmistua, että Sinokin (2016, kappale 1.1) mainitsevat motivaation kannalta olennaiset tekijät kuten oman tekemisen merkityksen ja suoriutumisen tiedostaminen, pätevyyden tunne sekä vaikutusmahdollisuudet, ovat läsnä jokapäiväisessä toiminnassa.

Sinokin (2016, kappale 4.3) mukaan työmotivaation voidaan nähdä olevan yhteydessä työn tuloksiin ja laatuun. Työn laadukkuus ja tuloksellisuus johtaa usein myös työn tehokkuuteen. Sinokki (2016, kappale 4.3) toteaa myös, miten kyselyiden mukaan vain pieni osa ihmisistä motivoituu aineellisista kannustimista, kun taas puolestaan suurempi osa yksilöistä motivoituu organisaation toimintatavoista, kulttuurista ja johtamisesta. Kyseisten tekijöiden ollessa samaan aikaan positiivisen henkilöstökokemuksen keskiössä, sekä pitkän aikavälin motivaation peruspilareita, voidaan positiivisen henkilöstökokemuksen toteutumisen nähdä luovan myös parempaa motivaation tasoa. Positiivisen henkilöstökokemuksen johtaessa motivaation kannalta hedelmälliseen tilaan, ja puolestaan motivoituneen työvoiman johtaessa parempiin tuloksiin ja laatuun, voidaan henkilöstökokemuksella ja motivaatiolla nähdä näin olevan positiivista vaikutusta työn tehokkuuteen.

Järvinen (2014, kappale 3.2) luettelee globaalin Great Place to Work -tutkimuksen esiin nostamia piirteitä inhimillisen työn tuottavuuden ja parhaiten arvosteltujen organisaatioiden osalta. Näitä olivat muun muassa parempi osaketuotto, henkilöstömäärän kasvua nopeampi tuottavuuden kasvu, alhaisempi vaihtuvuus sekä korkeampi hyvinvoinnin taso (esimerkiksi pienempi sairauspoissaolojen määrä). Edellä mainittuihin organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta parantaviin tekijöihin voidaan suurilta osin vaikuttaa yhdellä Korkiakosken (2019, s. 125) nimeämällä henkilöstökokemuksen olennaisella osa-alueella – kulttuurilla. Kulttuurin lisäksi, tai

pikemminkin osana sitä, edellä mainittuja tekijöitä parantaviin elementteihin voidaan laskea mukaan luottamuksen taso organisaation sisällä. Kalliomaan ja Kettusen mukaan (2010, kappale 1.1) luottamuksen on paitsi havaittu alentavan työn kustannuksia, myös parantavan työn tehokkuutta. Esihenkilön toimesta työn tehokkuus paranee, hänen voidessaan valtuuttaa johdettavansa tekemään tehtävää itsenäisesti, jolloin vältetään ajallisten resurssien haaskaaminen turhaan mikromanageeraukseen ja valvontaan. Johdettavan näkökulmasta työn tehokkuus paranee luottamuksen kautta, kun tekemiseen sitoutuva aika pienenee tilanteessa, jossa yksilön ei tarvitse pelätä virheitä ja näin käyttää liiallisesti aikaa yksittäisiin tehtäviin. Gliddonin ja Rothwellin mukaan (2018, s. 44) luovuuteen ja riskinottoon rohkaisevat organisaatiokulttuurit johtavat usein lisäksi innovaatioita tuottavan johtamistyylin, joten täten sen voidaan nähdä myös johtavan työn tehokkuuden kasvuun.

Luukan mukaan (2019, s. 128) yrityskulttuuri on yksi henkilöstökokemuksen keskeisimpiä teemoja. Näin onnistuneen kulttuurin luomisen voidaan nähdä johtavan kohti positiivisempaa henkilöstökokemusta. Ahosen ja Auran mukaan (2016, kappale 3.2) korkeatasoisen henkilöstökokemuksen elementtien, kuten oikeudenmukaisuuden, arvostuksen sekä korkeatasoisen johtamisen on tutkimuksissa havaittu johtavan henkilöstötuottavuuden sekä työn tehokkuuden kasvuun, jonka voidaan nähdä tukevan tulosta positiivisen henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välisestä korrelaatiosuhteesta.

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarkoituksena on Jeong, Kwon, Parkin ja Won Yoon artikkelissa (2024) mainitun määritelmän mukaan yksilön valmiuksien laajentamista tehokkaalle toiminnalle nykyisessä tai tulevassa työssään ja organisaatiossaan. Sumkin ja Tuomen (2012) esiin nostaman, Harvard Business Reviewissä marraskuussa 2011 julkaistun Moss-Kanterin tutkimuksen ”What Great Companies Do Differently” mukaan, osaamisen kehittäminen oli yksi kuudesta erotettavasta maailman menestyneimpiä yrityksiä yhdistävästä tekijästä. Willis Towers Watsonin tutkimuksessa (2019, s. 6) saavuttaakseen korkeimman tason henkilöstökokemuksen, organisaation oli kyettävä

tarjoamaan kehitys- ja oppimismahdollisuuksia niin, että yksilöt kokivat voivansa saavuttaa oman potentiaalinsa.

Myös Littlen artikkelin (2014, s. 402) mukaan myös organisaatioiden johto on sisäistänyt yksilöiden henkilökohtaisen kehittymisen tärkeyden, sillä Littlen esittelemän kyselytutkimuksen mukaan lähes 30 % Yhdysvaltalaisista yritysjohtajista usko organisaationsa liikevaihdon laskuun seuraavien 12 – 24 kuukauden aikana osaamisen kehittymisen puutteellisuuden vuoksi. University of North Georgian artikkelissa (2024) mainitussa Association for Talent Developmentin (ATD) suorittamassa tutkimuksessa todettiin puolestaan 24 % korkeammat tuotto prosentit niissä organisaatioissa, joissa panostettiin rakenteelliseen osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen. Korkeatasoisen osaamisen kehittämisen johtaessa tuottavampaan, eli tehokkaampaan työhön, voidaan positiivisen henkilöstökokemuksen näin osaltaan nähdä tukeva työn tehokkuutta, sillä Willis Towers Watsonin tutkimuksen (2019, s. 2) mukaan korkeatasoinen henkilöstökokemus takaa yksilöille kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia.

Myös Kuehner-Hebertin artikkeli (2019) Willis Towers Watsonin tutkimuksen tuloksista toteaa korkeatasoisen henkilöstökokemuksen omaavien organisaatioiden ohittavan matalamman tason henkilöstökokemuksen omaavat organisaatiot tuottavuudessa sekä tehokkuudessa. Kuehner-Hebert (2019) tiivistää tutkimuksen tulokset tutkimuksessa käytettyjen organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä mittaavien indeksien kautta. Vahvan henkilöstökokemuksen organisaatiot päihittivät heikomman henkilöstökokemuksen omaavat vertailukumppaninsa esimerkiksi kolmen vuoden liikevaihdon kehityksen osalta viidellä prosenttiyksiköllä sekä oman pääoman tuoton osalta yhdeksällä prosenttiyksiköllä. Malirannan mukaan (2019, s. 42) työpanoksen laatu on osa työn tuottavuuden kasvun yhtälöä. Näin ollen voidaan organisaation pidemmän aikavälin taloudellisella menestyksellä sekä laadukkaalla ja tehokkaalla työllä nähdä olevan keskeinen suhde.

Bovan, Chen, Gautierin sekä Munasinghen tutkimuksessa (2022) työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteydestä todetaan, miten henkilöstökokemuksella on pitkäaikaista vaikutusta työn tehokkuuteen taloudellisilla mittareilla mitattuna. Merkittävää tutkimuksessa ja sen tuloksissa on se, että kyseisessä tutkimuksessa kyettiin henkilöstökokemuksen, työn tehokkuuden sekä taloudellisen tuoton välisen korrelaation lisäksi osoittamaan ilmiöiden kausaaliiteetti (syy-seuraus-suhteen). Tämän takaamiseksi Bovan ja muut (2022, s. 2) valitsivat datalähteeksi globaalin asiakaspalvelupainotteisen kuluttajalle henkilökohtaisesti räätälöityjä palveluita myyvän ketjun sisäisen datan. Asiakasrajapinnassa toimiminen voidaan nähdä hyvänä mittaristona henkilöstökokemuksen vaikutusten mittaamisessa, sillä lukuisat tutkimukset tunnustavat henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen läheisen suhteen, kuten Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, s. 76) teoksessaan toteavat. Lisäksi kausaaliiteetin osoittamiseksi Bovan ja muut (2022, s. 4) loivat saman alueen kauppojen kysyntäshokkeja kuvaavan muuttujan samalta ajanjaksolta, jolloin taloudelliset vaikutukset saatiin kohdistettua tarkemmin henkilöstökokemuksen muutoksiin.

Bovan ja muut (2022, s. 7) toteavat, miten korkeatasoisen henkilöstökokemus tuotti huomattavasti tehokkaampaa työtä verrattuna heikomman tason henkilöstökokemukseen. Korkeatasoinen henkilöstökokemus vaikutti positiivisesti myös työn tuottavuuteen, sillä työntekijäkohtainen työn tuottavuus nousi 45 % vertailtaessa aineiston korkeatasoisimpia ja heikoimpia henkilöstökokemuksia. Etenkin kun huomioidaan, miten tutkimuksessa kyettiin sulkemaan muut muuttujat pois yhtälöstä, saatiin tutkimuksessa vahvistettua, miten henkilöstökokemuksella voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

## 5 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli kirjallisuuskatsauksella, eli aihepiirin kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin perehtymällä pyrkiä tuottamaan kuvaa tutkielman kahteen asetettuun tutkimuskysymykseen:

1. Miten esihenkilön toiminta vaikuttaa henkilöstökokemuksen muodostumiseen?
2. Vaikuttaako, ja millä tavoin, positiivinen henkilöstökokemus sekä sitä tukeva johtamismalli työn tehokkuuteen?

Henkilöstökokemuksen käsite valittiin sen ajankohtaisuuden ja vaikuttavuuden takia. Tutkielman perusteella henkilöstökokemus hahmottui luvussa yksi mainitun Korkiakosken (2019, s. 24) määritelmän mukaisesti työntekijän näkemykseksi työnantajasta, johon vaikuttavat työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus, työntekijän mielikuvat ja tunteet. Esihenkilön toiminnalla nähtiin olevan vaikutuksia kyseisen vuorovaikutussuhteen laatuun. Tutkielmassa tekijöitä, kuten sitoutumista, työhyvinvointia ja motivaatiota tukevan esihenkilötoiminnan nähtiin olevan tärkeässä roolissa henkilöstökokemuksesta puhuttaessa, joten kyseiset tekijät käsitettiin täten henkilöstökokemuksen osatekijöinä.

Henkilöstökokemuksen kokonaisuuden laajuuden vuoksi, tarkasteltiin sen rakentumista esihenkilön toiminnan näkökulmasta. Tätä vaikutussuhdetta lähestyttiin edellä mainittujen, henkilöstökokemukseen liittyvien keskeisten osatekijöiden sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kautta. Tutkielmassa hyödynnettiin muun muassa Huhdan ja Myllyntauksen (2015) TV-TV -mallia (työn voimavarat ja työn vaatimukset), jolla pyrittiin identifioimaan tekijöitä, joita esihenkilön tulisi pyrkiä edistämään, sekä joita esihenkilön tulisi pyrkiä estämään, tavoitellessaan positiivista henkilöstökokemusta. TV-TV -mallin mukaan esihenkilö voi pyrkiä edistämään positiivisen henkilöstökokemuksen muodostumista varmistamalla työn voimavarakiteijöiden sekä työn haastevaatimusten esiintymisen yksilön arjessa. Puolestaan välttämällä työn

esteavaatimusten toteutumista voi esihenkilö pyrkiä estämään henkilöstökokemukseen negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden esiintyvyyttä.

Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan muun muassa henkilökohtaista kehittymistä, psykologisesti turvallisen ympäristön rakentamista sekä riittävien resurssien takaamista. Työn haastevaatimuksilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi vastuutehtävien sekä haastavien ja merkityksellisten työtehtävien tarjoamista. Negatiivisesti henkilöstökokemukseen vaikuttavat työn estevaatimukset, joita esihenkilön tulisi pyrkiä välttämään, sisältävät tekijöitä kuten liian suuri työkuorma, henkilökohtaisen kehittymisen olemattomuus sekä oman toiminnan merkityksellisyyden puute. Tutkielman lähdeaineiston pohjalta pystyttiin hahmottamaan useita kerrannaisvaikutuksia edellä mainittujen tekijöiden ja muiden henkilöstökokemuksen kokonaisuuteen vaikuttavien tekijöiden välillä. Esimerkiksi tutkielman luvussa neljä kyettiin tunnistamaan oppimisen ja kehittymisen sekä korkeatasoisen henkilöstökokemuksen yhteys. Lisäksi luvuissa kaksi ja neljä todettiin oman työn merkityksen tiedostamisen tärkeys motivaatiota ja tehokasta työtä tavoiteltaessa.

Tutkielmassa esiteltiin myös Henkilöstökokemuksen Kokemuskahdeksikko -malli, jonka avulla henkilöstökokemuksen osa-alueita pyrittiin kokoamaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Mallin avulla havaittiin, että henkilöstökokemus muodostuu abstrakteista ja konkreettisista osa-alueista. Abstraktit osa-alueet, kuten esimerkiksi merkityksellisyys ja kulttuuri vaativat pidempi aikaista johtamista sekä kehittämistä. Konkreettiset osa-alueet, kuten esimerkiksi työympäristö sekä resurssit ovat nopeammin ratkaistavissa, esimerkiksi rahallisella panostuksella. Lopputulemana kyseisen mallin pohjalta todettiin, että henkilöstökokemuksen kehittämisessä organisaation on löydettävä tasapaino abstraktien ja konkreettisten osa-alueiden välillä.

## 5.1 Esihenkilön toiminnan vaikutus henkilöstökokemukseen

Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten esihenkilön toiminta vaikuttaa henkilöstökokemuksen muodostumiseen, pyrittiin vastaamaan perehtymällä aihealueen aikaisempiin tieteellisiin teksteihin ja artikkeleihin. Kirjallisuuskatsauksella tutkielmassa hahmotettiin kolme tärkeää kokonaisuutta esihenkilön toiminnassa: Yhteydenpito ja yksilöllinen huomioiminen, motivoivan ympäristön varmistaminen ja mahdollistajan roolin omaksuminen sekä kulttuurin ja strategian jalkauttaminen. Näiden osa-alueiden kautta esihenkilön toiminnan todettiin vaikuttavan henkilöstökokemuksen muodostumiseen, sillä jokaisen osa-alueen havaittiin tukevan positiivisen henkilöstökokemuksen vaatimia elementtejä.

Lähdeaineiston analysoinnin perusteella esihenkilön säännöllinen yhteydenpito sekä yksilöllinen huomioiminen vaikuttivat positiivisesti sosiaaliseen työilmapiiriin sekä työn organisointiin. Säännöllisen yhteydenpidon ja positiivisen sosiaalisen työilmapiirin mahdollistavan psykologisen turvallisuuden ansiosta, esihenkilö kykenee muodostamaan todenmukaisen tilannekuvan johdettavan organisaation tai sen osan tilanteesta. Ajankohtaisen ja todenmukaisen tilannekuvan avulla esihenkilöllä voidaan katsoa olevan paremmat mahdollisuudet parantaa työn sujuvuutta sekä varmistaa riittävien resurssien saatavuus. Näillä tekijöillä esihenkilö voi täten vaikuttaa tutkielmassa esiteltyyn Huhdan ja Myllyntauksen (2015) Kokemuskahdeksikon abstrakteihin (esimerkiksi kulttuurin toteutuminen), että konkreettisiin (esimerkiksi henkilöstöresurssit) osa-alueisiin. Tutkielman luvuissa 2.1 ja 4 yksilöllisen huomioimisen todettiin myös vaikuttavan positiivisesti henkilöstökokemuksen osatekijöihin motivaatioon, työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen.

Käytetyn lähdeaineiston pohjalta tutkielmassa havaittiin myös esihenkilön merkittävä rooli motivaation rakentamisessa sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistamisessa. Laadukkaan palautekulttuurin avulla esihenkilön todettiin vahvistavan osaltaan yksilön kokemusta oman työn merkityksellisyyden tiedostamisesta, joka osaltaan parantaa yksilöiden sitoutumista, työhyvinvointia sekä motivaation syntyä.

Laadukkaalla palautekulttuurilla esihenkilö kykenee myös tukemaan yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä. Oman työn merkityksellisyyden, henkilökohtaisen kehittymisen sekä yksilön oman potentiaalin hyödyntämisen havaittiin lähdeaineiston tutkimuksissa olevan yksiä korkeatasoisen henkilöstökokemuksen tärkeimpiä tekijöitä. Motivaation osalta tutkielmassa kuitenkin tultiin lopputulokseen, ettei esihenkilö voi luoda motivaatiota tietyn yksilön puolesta, mutta esihenkilö voi merkittävästi vaikuttaa motivoivan ympäristön rakentamiseen.

Lisäksi tutkielmassa nousi esiin esihenkilön tärkeä rooli strategian ja kulttuurin jalkauttamisessa. Esihenkilön toimiessa organisaation edustajana, nähdään esihenkilön toiminta usein yksilönä toimimisen lisäksi edustavan organisaatiota kokonaisuudessaan. Esihenkilön oletetaan siis aina toimivan organisaation kulttuurin mukaisesti, sillä mikäli kulttuurissa esiintyvät tekijät eivät ole läsnä organisaation edustajan toiminnassa, menettää koko kulttuuri melko nopeasti merkityksensä organisaation jäsenten silmissä. Määrittelemällä esihenkilön roolin tarkasti, voi organisaatio varmistua siitä, että kulttuuri saavuttaa organisaation jokapäiväisen tekemisen. Näin myös esihenkilön toiminta ja päätöksenteko helpottuu huomattavasti, jolla on myös välillisiä positiivisia vaikutuksia esihenkilön toimintaan kokonaisuudessaan. Lisäksi kulttuurin luomien suuntaviivojen ollessa samat läpi organisaation, näyttäytyy toiminta johdonmukaiselta ja organisoidulta. Johdonmukainen ja organisoitu toiminta luo luottamusta organisaation eri toimijoiden välille. Tutkielmassa tarkasteltujen tieteellisten tekstien sekä tutkimusten mukaan, organisaation sisäinen luottamus on yksi tärkeimmistä positiivisen henkilöstökokemuksen elementeistä.

Kuten edellisissä tekstikappaleissa käy ilmi, voi esihenkilö vaikuttaa lukuisilla eri toimillaan henkilöstökokemuksen muodostumisen prosessiin. Vaikutusmahdollisuuksien voidaan kuitenkin nähdä olevan rajalliset, sillä edellä mainitut henkilöstökokemuksen konkreettiset sekä osa abstrakteista osa-alueista, kuten budjetointi ja organisaation strategiatyö johdetaan ajoittain esihenkilöiden saavuttamattomissa. Mahdollisuuksien mukaan olisi kuitenkin tärkeää pyrkiä osallistuttamaan organisaation avainhenkilöitä,

esimerkiksi esihenkilötasoa, henkilöstökokemuksen osa-alueiden kehitykseen, kuten esimerkiksi kulttuurin rakentamiseen. Vaikka esihenkilön vaikutusmahdollisuudet henkilöstökokemuksen muodostumiseen sisältävät rajoja, kyettiin tutkielman lähdeaineiston avulla osoittamaan tapoja, joilla esihenkilö voi osaksi vaikuttaa positiivisesti sen muodostumiseen. Lähdeaineiston analyysissä havaitut esihenkilön vaikutuskeinot osoittautuivat hyvin yhdenmukaisiksi tutkielmassa esitellyn TV–TV -mallin työn voimavara ja haastevaatimuksien kanssa. Näin esihenkilön vaikutuskeinot kyettiin liittämään myös TV–TV -mallin avulla henkilöstökokemuksen rakentamiseen.

Lisäksi huomioimisen arvoista on, että tutkielmassa esiteltyjen Huhdan ja Myllyntauksen (2015) Kokemuskahdeksikon abstraktit osa-alueet sekä tutkielman alussa esitellyn Herzbergin kaksifaktoriteorian sisäiset tekijät, sisältävät molemmat elementtejä, joihin esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa. Kokemuskahdeksikon abstrakteihin elementteihin lukeutuu muun muassa olemassaolon tarkoituksen ja merkityksellisyyden korostaminen, kulttuuri sekä johtaminen. Herzbergin kaksifaktoriteorian sisäiset tekijät sisältävät puolestaan tekijöitä, kuten työssä eteneminen, tunnustuksen saaminen sekä vastuullisuus. Näiden tekijöiden muodostaessa organisaation ytimen sekä luovan pitkäaikaista motivaatiota ja hyvinvointia, voidaan esihenkilöllä todeta myös kyseistä näkökulmasta käsin olevan vaikutusta osaan henkilöstökokemuksen muodostumiseen.

## **5.2 Positiivisen henkilöstökokemuksen vaikutukset työn tehokkuuteen**

Toisella asetuista tutkimuskysymyksistä pyrittiin selvittämään, onko positiivisella henkilöstökokemuksella ja sitä tukevalla johtamismallilla vaikutuksia työn tehokkuuteen sekä mikäli on, millä tavoin nämä vaikutukset ilmenevät. Tutkielmassa henkilöstökokemus määriteltiin työntekijän näkemykseksi työantajasta, joka syntyy ja muovaantuu työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkielmassa henkilöstökokemuksen syntyyn nähtiin vaikuttavan merkittävästi osatekijät kuten työhyvinvointi, motivaatio ja sitoutuminen. Tutkielman kirjallisuuskatsauksen aikana vahvistui käsitys siitä, miten tärkeää kyseisten osatekijöiden onnistuminen on

positiivisen henkilöstökokemuksen toteutumisen kannalta. Tästä syystä tutkielman toista tutkimuskysymystä positiivisen henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välisestä suhteesta lähestyttiin tarkastelemalla vaikutuksia edellä mainittujen, positiivisen henkilöstökokemuksen kannalta olennaisten osatekijöiden näkökulmasta. Tutkielman loppupuolella vertailtiin myös tutkimuksia, joissa henkilöstökokemuksen, organisaation tuottavuuden ja työn tehokkuuden suhdetta tarkasteltiin suoraan nimenomaan henkilöstökokemuksen käsitteen kontekstissa. Näin tutkielmassa pystyttiin myös vertailemaan, tukevatko osatekijöiden analyysissa esiin tulleet tulokset myös henkilöstökokemuksen kokonaisuutta käsittelevien tutkimusten tuloksia.

Sitoutumisen havaittiin parantavan työn tehokkuutta sen vaihtuvuutta vähentävällä vaikutuksella sekä sen mahdollistamalla pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen työ. Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen työskentelytapa johtaa tehokkaampiin työn organisointi ja teko tapoihin. Pienempi henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa edellä mainitun pitkäjänteisyyden mahdollistamisen lisäksi työn tehokkuuteen myös välillisesti, sillä vaihtuvuuden ollessa matalalla tasolla, pysyy henkilöstön osaamisen taso sekä resurssien allokointi tehokkaana. Tutkielmassa kuitenkin huomautettiin mahdollisuudesta, jossa yksilö on sitoutunut vain organisaatioon, muttei omaan työhönsä. Tämän tason sitoutuminen ei välttämättä indikoi työn tehokkuuden parantumista, joten vaikka sitoutumisen ja työn tehokkuuden välillä voidaan katsoa olevan korrelaatiota, ei sitoutuminen aina yksiselitteisesti johda työn tehokkuuden kasvuun.

Korrelaation työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden sekä tuottavuuden välillä vahvisti useampi tutkielmassa esitelty aikaisempi tutkimus. Tutkielmassa käsiteltyjen aineistojen pohjalta voitiin työhyvinvoinnin todeta vaikuttavan työn tehokkuuteen usealla eri tavalla. Esimerkiksi työhyvinvoinnin matalan tason aiheuttamat lisääntyneet poissaolot lisäävät usein toisten yksilöiden työkuormaa, jolloin työn tehokkuuden lasku kohdistuu muihinkin, kuin poissaoleviin tai työkyvyltään estyneisiin yksilöihin. Jatkuva ylikuormittuminen myös altistaa helpommin henkilön kynniseen ajattelutapaan organisaatiostaan. Positiivinen henkilöstökokemus pyrkii takaamaan riittävät resurssit

sekä korkeatasoisen johtamisen. Korkeatasoisella johtamisella ja sen luomalla psykologisella turvallisuudella voidaan ehkäistä mielenterveydellisiä haasteita, joiden väheneminen vaikuttaa positiivisesti poissaoloihin sekä mahdollisen presenteeismien esiintyvyyteen, parantaen näin työn tehokkuutta.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistossa myös motivaation havaittiin vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen. Motivoitunut yksilö suorittaa tehtävänsä usein laadukkaammin ja tehokkaammin, kuin epämotivoitunut yksilö. Tutkielmassa kuitenkin huomautetaan sisäisen ja ulkoisen motivaation eroista, jotka ovat merkittävässä roolissa tarkasteltaessa motivaation vaikutuksia työn tehokkuuteen. Jotta motivaatio ajaisi parhaimmalla tavalla työn tehokkuutta, on organisaation pyrittävä luomaan sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia elementtejä, kuten esimerkiksi työn merkitystä, kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia sekä oman potentiaalinsa ulosmittaamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Tutkielmassa tarkastelluissa aikaisemmissa henkilöstökokemuksista käsittelevissä tutkimuksissa edellä mainitut elementit tunnistettiin myös olennaiseksi osaksi korkealaatuista henkilöstökokemusta.

Tutkielmassa myös havaittiin yrityksen kulttuurin merkitys niin henkilöstökokemuksen, kuin myös työn tehokkuuden kannalta. Käytetyssä lähdeaineistossa sekä tutkielmassa esitellyissä malleissa, kuten henkilöstökokemuksen rakennetta kuvaavassa Kokemuskahdeksikossa, kulttuurin nähtiin luovan raamit johtamiselle sekä organisaation jaetuille toimintamalleille. Henkilöstökokemukselle ja työn tehokkuudelle edullista kulttuuria rakentaessa merkittäviksi osa-alueiksi hahmotettiin muun muassa psykologisesti turvallisen ilmapiirin, organisaation sisäistä luottamusta vahvistavan sekä kehitys- ja oppimismahdollisuuksia tarjoavan kulttuurin. Kyseisten tekijöiden havaittiin olevan tehokkaita organisaatioita yhdistävistä tekijöistä useammassa lähdeaineiston tutkimuksissa. Psykologisen turvallisuuden sekä sisäisen luottamuksen havaittiin parantavan hyvinvointia, vähentävän valvonnan tarvetta sekä ruokkivan innovatiivista kehitystyötä, joiden on havaittu johtavan työn tehokkuuden kasvuun. Kehitys- ja oppimismahdollisuudet puolestaan takaavat ajantasaisen ja korkeatasoisen osaamisen tason sekä toimivat yksilöiden sisäisen motivaation ajureina.

Tutkielman lähdeaineiston pohjalta johtopäätöksenä oli, että kaikilla käsitellyillä henkilöstökokemuksen osatekijöillä, sitoutumisella, työhyvinvoinnilla sekä motivaatiolla on, vähintäänkin välillisesti, työn tehokkuutta parantavia vaikutuksia. Lisäksi tutkielmassa kyettiin osoittamaan näiden osatekijöiden olennaisesti sisältyvän henkilöstökokemukseen. Henkilöstökokemuksen osatekijöiden korkean tason toteutumisen johtaessa työn tehokkuuden kasvuun, voidaan myös positiivisen henkilöstökokemuksen nähdä vaikuttavan positiivisesti työn tehokkuuteen.

Kun henkilöstökokemukseen sisältyvien osatekijöiden kautta henkilöstökokemuksella havaittiin olevan vaikutusta työn tehokkuuteen, haluttiin tätä johtopäätöstä tukeakseen tutkielmassa perehtyä myös aikaisempiin tutkimuksiin, jotka selvittivät henkilöstökokemuksen kokonaisuuden vaikutusta organisaation ja työn tehokkuuteen. Tutkielmassa analysoitiin Willis Towers Watsonin (2019) sekä Bovan, Chen, Gautierin ja Munasinghen (2022) tutkimuksia, jotka selvittivät henkilöstökokemuksen kokonaisuuden vaikutusta organisaation tehokkuuteen, työn tehokkuuteen sekä asiakaskokemukseen. Kyseisten tutkimusten tulosten pohjalta positiivinen henkilöstökokemus oli yhteydessä verrokkiorganisaatiota parempaan pääoman tuottoon, bruttokatteeseen sekä liikevaihtoon. Lisäksi positiivisella henkilöstökokemuksella havaittiin olevan positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, sillä tutkimuksessa henkilöstökokemuksen tason kasvaessa myös työn tuottavuuden ja tehokkuuden havaittiin kasvavan. Asiakasrajapinnan työssä myös asiakaskokemuksen havaittiin parantuvan henkilöstökokemuksen parantumisen kanssa samanaikaisesti. Käytettyjen tutkimusten tulokset täten tukivat tutkielmassa esitettyä, aihepiiriin tieteellisiin teksteihin pohjautuvaa päätelmää siitä, miten tutkielmaan valitut henkilöstökokemuksen osatekijät vaikuttavat positiivisesti työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

### 5.3 Luotettavuus ja merkittävyys

Tutkielma toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tavoitteena oli kerätä ja analysoida henkilöstökokemukseen ja sen osatekijöihin, johtamiseen ja työn tehokkuuteen liittyviä tieteellisiä julkaisuja. Käyttämällä tutkielman alussa määriteltyjä hakusanoja sekä tietokantoja, pyrittiin näin varmistamaan lähdeaineiston luotettavuus. Lähdeaineistoa kerättiin laajasti, jolla pyrittiin takaamaan aihealueiden käsittely useasta eri kulmasta. Paikoittain aiheen tai esimerkiksi käsiteltävän mallin vuoksi lähteiden välinen vuoropuhelu olisi kuitenkin voinut olla monipuolisempaa. Lähdeaineistossa pyrittiin hyödyntämään sekä kotimaisia, että kansainvälisiä julkaisuja, enemmistön ollessa kuitenkin kotimaisia lähteitä.

Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on saanut kritiikkiä sen subjektiivisuuden ja sattumanvaraisuuden vuoksi, mutta menetelmä on saanut myös kiitosta sen tuomasta mahdollisuudesta tarkastella aihepiirin tiettyjä erityiskysymyksiä (Ahonen, Jääskeläinen, Kangasniemi, Liikanen, Pietilä ja Utriainen, 2013, s. 292). Subjektiivisuudella voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa tutkija voi pyrkiä ohjaamaan tutkielman tulosta haluttuun suuntaan hyödyntämällä vain halutun lopputuleman kannalta suotuisia lähteitä. Onkin huomioimisen arvoista, että tutkimuskysymysten asettaminen, ja sitä kautta asian tarkastelu ennalta asetetusta näkökulmasta, ohjaavat tutkielmaa etsimään esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia käsittelevää aineistoa sekä henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välisen suhteen vahvistavaa näyttöä. Tutkielmaa ei ole kuitenkaan tehty minkään tietyn organisaation käyttöön tai tutkielmasta ei suoritettu minkäänlaista korvausta sen tekijälle, minkä vuoksi henkilökohtaisten intressien olemassaolo voidaan nähdä hyvin epätodennäköiseksi. Tutkielmassa on lisäksi esitelty lähdeaineiston hakuun liittyvät seikat sekä noudatettu vakiintuneita tieteellisen tekstin lähdeviittauskäytäntöjä, jotta tutkielman lähdeaineisto pystytään osoittamaan läpinäkyvästi.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on usein kartoittaa vastauksia siihen, mitä valitusta ilmiöstä tiedetään ja mitkä ovat sen keskeiset käsitteet sekä käsitteiden väliset

suhteet (Ahonen, Jääskeläinen, Kangasniemi, Liikanen, Pietilä ja Utriainen, 2013, s. 294). Tutkielmaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin siis vastaamaan etsimällä ja yhdistelemällä jo tiedossa olevaa tietoa aikaisemmista tutkimuksista sekä tieteellisistä julkaisuista. Tutkielman pohjautuessa siis Ahosen ja muiden (2013, s. 294) mainitseamalla tavalla jo tiedossa olevaan tietoon, ei tutkielmassa saavutettu merkittävää uutta tietoa aiheesta. Viitala (2021, kappale 1.1) toteaa henkilöstöjohtamisen vaikutuksen organisaation menestykseen olevan monisyinen. Henkilöstöjohtamisen aiheiden laajuudesta johtuen, osa tutkielman syy-seuraussuhteiden tarkastelusta jää melko ylätasolle, sillä tarkasteltavia aiheita oli tutkielman sujuvuuden vuoksi rajattava.

Tutkielmassa kyettiin kuitenkin kokoamaan yhteen tietoa esihenkilön toiminnan, henkilöstökokemuksen ja työn tehokkuuden välisten suhteiden aihepiiristä. Tämän voidaan nähdä olevan hyödyllistä, sillä tutkimuksia, missä kyseisten aihealueiden välisiä suhteita ja korrelaatiota tarkasteltaisiin tutkielman tyylisenä kokonaisuutena, on tarjolla melko vähän. Lisäksi tutkielma tarjoaa ajankohtaista, monen eri tahon tuottamaan tieteelliseen näyttöön perustuvaa ohjeistusta esihenkilön toiminnalle erilaisissa organisaatioissa. Tutkielma tuo myös osaltaan esiin koko Suomen työelämälle tärkeitä, ajankohtaisia ja relevantteja aiheita, sillä Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? - tutkimuksen (2024) mukaan suomalaisten kokema työn imu, työkyky sekä työhyvinvointi ovat olleet laskusuhdanteessa viime vuodet. Tutkielma myös luo lukijalleen kuvan esihenkilötyön ja henkilöstökokemuksen merkityksestä yksilön ja organisaation tuottavuudelle ja tehokkuudelle, vaikka merkittävää uutta tutkimustietoa tutkielmassa ei tuotettukaan.

Tutkielma nosti esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita, sillä kuten aikaisemmin mainittiin, konkreettista tutkimustietoa henkilöstökokemuksen, organisaation ja työn tehokkuuden välisestä suhteesta on tarjolla melko suppeasti. Henkilöstökokemuksen, tai muiden henkilöstöön liittyvien mittareiden, sekä yksilöiden ja organisaatioiden tehokkuuden ja tuottavuuden välistä suhdetta olisi täten tarpeen tutkia enemmän, sillä Valtiovarainministeriön mukaan (2023) henkisen pääoman taso on suoranaisesti

liitännäinen tehokkuuden ja taloudellisen kasvun mahdollistavien tekijöiden, kuten esimerkiksi innovaatioiden esiintyvyyteen. Kalliomaan ja Kettusen mukaan (2010, kappale 1.1) tieteellisellä kentällä käydään kuitenkin edelleen väittelyä siitä, takaako motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö organisaation tehokkuuden ja tuloksen vai onko asia päinvastoin? Näin ollen korkeatasoisten henkilöstöön liittyvien tekijöiden sekä organisaation menestymisen korrelaatio on jo laajemmin tunnustettu, mutta näiden kausaalisuutta, eli syy-seuraus-suhdetta tulisi pyrkiä selventämään. Tämä on todellisuudessa kuitenkin hyvin hankalaa aikaisemmin mainitun henkilöstöjohtamisen kentän laajuuden ja moninaisuuden vuoksi. Jotta muita organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä kyettäisiin sulkemaan pois tutkimustuloksista, tulisi tutkimusresurssien sekä tutkimuksen aikavälin oltava laajat, joista huolimatta absoluuttista kausaalisuutta voisi olla haastava osoittaa.

## Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. Noudettu 2024-02-10 osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#>
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent. Noudettu 2022-01-25 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:tMJ>
- Aarnikoivu, H. (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Noudettu 2024-04-01 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu)
- Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Talentum. Noudettu 2024-01-15 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JAEBHXCTDG>
- Agarwal, P. & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27, 440–458. Noudettu 2024-03-31 osoitteesta <https://search-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=123928038&site=ehost-live>
- Ahonen, G. & Aura, O. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Noudettu 2024-01-24 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/CAIBHXCTEB#/  
/](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/CAIBHXCTEB#/)
- Ahonen, S-M., Jääskeläinen, P., Kangasniemi, M., Liikanen, E., Pietilä, A.-M. & Utriainen, K. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen

tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*. 25 (4), 291 – 301.

Noudettu 2024-03-28 osoitteesta

<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Allan, B-A., Batz-Barabarich, C., Sterling, H-M. & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56, 500–528. doi: 10.1111/joms.12406

Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Ikonen, O., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). Inhimillinen tehokkuus. Alma Talent. Noudettu 2024-01-20 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/IAHBIXETEB/>

Bergman, T. & Korhonen, H. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Noudettu 2024-02-23 osoitteesta <https://proxy.uwasa.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fproxy.uwasa.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2F19jo437359>

Bhalkikar, S. & Sharma, E. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During Post-pandemic. *Indian Journal of Industrial Relations*, 58, 243 – 257. Noudettu 2024-03-05 osoitteesta <https://web-p-ebsohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9f41130e-17ec-4d3a-8b7c-c8f7f90e92b8%40redis>

Bova, T., Chen, K., Gautier, K. & Munasinghe, L. (2022). The Value of Employee Experience, Quantified: Technical Research Paper. Talenteck. Noudettu 2024-03-21 osoitteesta <https://org62.my.salesforce.com/sfc/p/#000000000062/a/3y000000p74b/vBW.bmWtlCOukms09c5KXAirTAW1fsDDlocgW5HKgSw>

- Caringal-Go, J-F., Mactal, Ma Tonirose de Guzman. & Teng-Calleja, M. (2023). Examining employee experience of hybrid work: an ecological approach. *Personnel review*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/PR-03-2023-0222>
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. (2018). Effective Onboarding. Association For Talent Development. Noudettu 2024-03-05 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=7171310>
- EK Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2023). Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus. Noudettu 2024-02-06 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimaarin-370-euron-kustannus/>
- Ellinger, A.D, Ellinger A.E. & Musgrove, C. (2013). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*. 26, 3 / 4. Noudettu 2024-03-05 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1752810>
- Eskelinen, J., Ilmakunnas, P. & Kuula, M. (2022). Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa. *Akava*. 1/2022. Noudettu 2024-03-06 osoitteesta [https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1\\_2022.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Tyohyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf)
- Finto. (2024). Kausaliteetti. Noudettu 2024-03-17 osoitteesta <http://www.yso.fi/onto/koko/p31389>

- Gliddon, D. & Rothwell, W. (2018). *Innovation leadership*. Routledge: New York.  
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9781315178219>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työntajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent. Noudettu 2023-03-15 osoitteesta  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443794>
- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari. Noudettu 2024-02-07 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erialaisten\(\(20\)ihmisten\(\(20\)johtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017#kohta:Erialaisten((20)ihmisten((20)johtaminen)
- Jarenko, K. & Martela, F. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum. Noudettu 2022-12-27 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b4)
- Jeong, S., Kwon, K., Park, J. & Won Yoon, S. (2024). Employee development and employee engagement: a review and integrated model. *Career Development International*, 1, 29. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>

- Jepsen, D., Sun, J., Xing, L. & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human relations*, 76 (2), 310 – 340. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/00187267211038514>
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Noudettu 2024-03-10 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:11\(\(20\)Ty\(\(f6\)terveyshuolto\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvointi\(:11.2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)ty\(\(f6\)hyvinvoinnin\(\(20\)puute\(\(20\)maksaa?](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:11((20)Ty((f6)terveyshuolto((20)ja((20)ty((f6)hyvinvointi(:11.2((20)Mit((e4)((20)ty((f6)hyvinvoinnin((20)puute((20)maksaa?)
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. Noudettu 2023-03-07 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455443>
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). Johtaminen : Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Noudettu 2024-02-02 osoitteesta
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2013). Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing. Noudettu 2022-11-16 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>
- Järnlström, M. & Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Järvinen, K. (2014). Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum. Noudettu 2023-03-07 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521421112>
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä : 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent. Noudettu 2023-03-05 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent->

fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATHBBEXEBA#/kohta:1((20)Esimiehen((20)rooli((20)ja((20)teht((e4)v((e4)t/piste:t5t

Järvinen, P. & Rantala, J. (2014). Johda suoritusta. Talentum. Noudettu 2024-02-29 osoitteesta

Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Talentum Media Oy. Noudettu 2022-01-04 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/EAEBHXCTDG#/kohta:3/piste:b296>

Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – Strateginen investointi?* Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Noudettu 2022-10-17 osoitteesta <https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#>

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. Talentum. Noudettu 2024-02-19 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:1\(\(20\)Johdanto\(\(20\):1\(\(20\)1\(\(20\)Luottamusta\(\(20\)tarvitaan\(\(20\)/piste:b43](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:1((20)Johdanto((20):1((20)1((20)Luottamusta((20)tarvitaan((20)/piste:b43)

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum. Noudettu 2022-10-16 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAIBXCCTEB#/>

Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari. Noudettu 2024-01-24 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/esimies\\_tuottavuuden\\_kehittajana#kohta:Esimies\(\(20\)tuottavuuden\(\(20\)kehitt\(\(e4\)j\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)j((e4)n((e4)

- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Noudettu 2024-03-11 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna)
- Kela. (2024). Tietopaketti: Sairauspoissaolot. Noudettu 2024-03-23 osoitteesta <https://tietotarjotin.fi/tietopaketti/2699253/tietopaketti-sairauspoissaolot>
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus; Uusi aika. Uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent. Noudettu 2023-01-15 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAGBGXDTEB#/>
- Kuehner-Hebert, K. (2019). How the employee experience affects bottom line. BenefitsPRO. Noudettu 2024-03-20 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/how-employee-experience-affects-bottom-line/docview/2312662068/se-2?accountid=14797>
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro. Noudettu 2023-02-07 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b1994](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b1994)
- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent: Helsinki. Noudettu 2024-02-15 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:tik](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:tik)

- Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta: Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy. Noudettu 2024-02-06 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/IAHBFXETEB#piste:tKY>
- Little, B. (2014). Best practices to ensure the maximum ROI in learning and development. *Industrial and Commercial Training*, 46, 7. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/ICT-08-2014-0051>
- Liukkonen, J. (2017). *Psyykkinen vahvuus – Mielen taitojen harjoituskirja*. Jyväskylä: PS-kustannus. Noudettu 2022-10-17 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517867>
- Maliranta, M. (2019). Suomen kasvu: Mistä tekijöistä talouskasvu rakentuu. ETLA. Noudettu 2024-03-20 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B278.pdf>
- Manka, M-L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro. Noudettu 2022-12-29 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAHBJXCTEB#piste:b4/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAHBJXCTEB#piste:b4/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)
- Martela, F. (2020). Työn Tuuli – Työn merkityksellisyys. Noudettu 2024-03-21 osoitteesta [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf#page=79](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=79)
- Maylett, T., Patterson, K., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience*. New Jersey: John Wiley & Sons. Noudettu 2021-03-21 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=4788161>

- Maylett, T., & Warner, P. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Austin: Greenleaf Book Group Press. Noudettu 2021-03-15 osoitteesta <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zPATBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=MAGIC:+Five+Keys+to+Unlock+the+Power+of+Employee+Engagement>
- McLeod, J., & Tetzlaff, S. (2016). *The Employee Experience – A Capstone Guide to Peak Performance*. Minneapolis: North Loop Books. Noudettu 2021-03-21 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=4617473>
- McInerney, D-M. (2019). Motivation. *Education psychology*, 39, 427-429. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1600774>
- Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). *The Employee Experience Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons. Noudettu 2023-01-04 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=4817840>
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with Your Literature Review : A Handbook for Students*. McGraw-Hill Education. Noudettu 2024-02-04 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=863799>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). *Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja*. Alma Talent. Noudettu 2024-03-02 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521447051>
- Paju, S., & Riekkö, T. (2019). *Järki töihin! : Parempien työtapojen kehittämisopas*. Jyväskylä : Tuuma. Noudettu 2022-11-08 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519830>

- Ranki, S. (2022). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>
- Reini, K. (2016). Mielenterveyden edistämisen taloudelliset vaikutukset. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-678-4>
- Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Talentum. Noudettu 2024-03-03 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI\(\(c4\)\)\(\(20\)POMOLLE\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI((c4))((20)POMOLLE((20)/piste:b4)
- Saksi, J. (2016). Johtaja on media! Helsingin seudun kauppakamari. Noudettu 2024-02-20 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johtaja-on-media-2016#kohta:Johtaja\(\(20\)on\(\(20\)media!](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johtaja-on-media-2016#kohta:Johtaja((20)on((20)media!)
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Noudettu 2023-03-01 osoitteesta [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)
- Sambrook, S., A., Jones, N. & Doloriert, C. (2013). Employee engagement and autoethnography: being and studying self 2013. *Journal of Workplace Learning*, 26, 3/4. Noudettu 2022-11-10 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=1752810>
- Steelman, L. & Williams, J. (2019). Feedback at work. Springer International Publishing. Noudettu 2024-02-29 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=5983831>

- Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum. Noudettu 2024-03-15 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy. Noudettu 2022-01-02 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854138>
- THL. (2022). *Hyvinvointi*. Noudettu 2023-01-20 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>
- Tilastokeskus. (2023). Suomen väkiluku on ylittänyt 5,6 miljoonaa vuoden 2023 syksyllä. Noudettu 2024-03-23 osoitteesta <https://www.stat.fi/julkaisu/cl7t28jfh3apc0cvycwl248v6>
- Tilastokeskus. (2023). Lasten osuus väestöstä laskenut tuntuvasti. Noudettu 2024-03-23 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/lasten-osuus-vaestosta-laskenut-tuntuvasti-joka-kymmenes-on-ulkomaalaistaustainen/>
- Tilastokeskus. (2023). Yhden ja kahden päivän sairauspoissaolot yleisiä. Noudettu 2024-02-06 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/yhden-ja-kahden-paivan-sairauspoissaolot-yleisia/>
- Työterveyslaitos. (2022). *Kuormitus ajaa etätyöhön – hyvä johtaminen ja yhteenkuuluvuus vetävät työpaikalle*. Noudettu 2022-11-08 osoitteesta
- Työterveyslaitos. (2021). *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä - Tutkimushankkeen loppuraportti*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4>

Työterveyslaitos. (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Noudettu 2024-03-11 osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1>

Työturvallisuuskeskus. (2022). Esihenkilö. Noudettu 2023-01-25 osoitteesta

<https://ttk.fi/tyosuojelun-yhteistoiminta/roolit-ja-tehtavat/esihenkilo/>

University of North Georgia. (2024). Investment in Employees is Key to Business

Success. Noudettu 2024-03-17 osoitteesta <https://ung.edu/continuing-education/news-and-media/investment-in-employees.php>

Universum. (2022). *Universumin opiskelijatutkimuksen tulokset 2.6.2022*. Noudettu

2022-11-24 osoitteesta <https://universumglobal.com/fi/blog/lehdistotiedote-universumin-opiskelijatutkimuksen-tulokset-2022/>

Valpola, A. (2015). *Johtajuuden salat*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Noudettu 2022-10-18 osoitteesta [https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johtajuuden-salat-2015#kohta:Johtajuuden\(\(20\)salat](https://kauppakamaritieto.fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/johtajuuden-salat-2015#kohta:Johtajuuden((20)salat)

Valtiovarainministeriö. (2023). Osaavat ihmiset tekevät tuottavuuden: Osaajapula

uhkaa hidastaa t&k-investointien tehoa ja tuottavuuden kasvua.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-459-2>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*.

Helsinki: Edita Publishing 2021. Noudettu 2022-11-24 osoitteesta

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Vilkkä, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House. Noudettu 2024-01-24 osoitteesta  
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849448>

Willis Towers Watson. (2019). Identifying the factors that make a high-performance employee experience (HPEX). Noudettu 2024-02-23 osoitteesta  
<https://www.savilleassessment.com/wp-content/uploads/2021/04/Willis-Towers-Watson-HPEX-Breakthrough-Research-Whitepaper.pdf>