



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

EEVA-KAISA METSOLA

# **Työpaikkakokemuksen tulevaisuus- näkymiä**

Neljän suomalaisen asiantuntijan näkemyksiä  
työpaikkakokemuksen tulevaisuudesta

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Metsola, Eeva-Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 47 + 1	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Työpaikkakokemuksen tulevaisuusnäkyviä</b>		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä  <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä trendit ovat työpaikkakokemuksen keskiössä tulevaisuuden tietotyössä ja millaisia työpaikkakokemukseen liittyviä asioita organisaatioiden tulisi ottaa huomioon seuraavan kymmenen vuoden aikana.</p> <p>Työhön haastateltiin neljää työpaikkakokemuksen asiantuntijaa. Haastatteluissa kysyttiin kysymyksiä neljään eri työpaikkakokemuksen teemaan liittyen: työpaikkakokemuksen megatrendit ja trendit, työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä, johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstöjohtajien rooli tulevaisuuden tietotyössä sekä työpaikkakokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys.</p> <p>Haastatteluissa ja viitekehysessä nousi esiin työpaikkakokemuksen tulevaisuusnäkyviä monipuolisesti ja eri näkökulmista. Työpaikkakokemuksesta tulisi pohtia tulevaisuudessa systemaattisesti sekä sitouttamista että asiakaskokemuksesta silmällä pitäen sillä työpaikkakokemus vaikuttaa molempiin suoraan. Johtajilla, esihenkilöillä ja henkilöstöjohtajilla on merkittävä rooli hyvän työpaikkakokemuksen toteuttajina.</p> <p>Tulevaisuuden työpaikkakokemuksen keskiössä ovat ihmislähtöisyys, merkityksellisyys ja empatia. Digitalisaatio ja ilmastonmuutos vaikuttavat työpaikkakokemukseen tulevaisuudessa merkittävästi.</p>		
<u>Asiasanat</u> Kokemus, työpaikka, työntekijä, henkilöstö, tulevaisuus		

Author Metsola, Eeva-Kaisa	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2020
	Number of pages 47 +1	Language of publica- tion: Finnish
Title of publication <b>Views about the future of workplace experience</b>		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract  The purpose of this bachelor's thesis was to figure out what kind of trends are in the core of future workplace experience and what are the most important perspectives of workplace experience that companies have to take into consideration within the next ten years.  The results of this thesis are based on theory found in multiple sources and interviews of four Finnish workplace experience experts. The experts were interviewed about four themes: the megatrends and trends of workplace experience, how does workplace experience affect engagement at work, the role of leaders and human resources in the future and the connection between workplace experience and customer experience.  Both the interviews and the theory of this thesis brought up multiple sides of the trends of workplace experience. Workplace experience is a field that should be taken into consideration systematically. It has a drastic influence on engagement to work and customer experience. The main responsibility of creating a successful workplace experience is in the hands of leaders and the human resource department.  Empathy, meaningfulness and people's needs are in the center of workplace experience. Digitalization and climate change have a huge impact on future Workplace experience.		
<u><a href="#">Key words</a></u> Experience, workplace, employee, personnel, future		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄ .....	6
2.1 Työn tavoitteet ja opinnäytetyökysymys.....	6
2.2 Toimeksiantaja .....	7
2.3 Tulevaisuuden ennakointi strategiatyön pohjana .....	7
2.4 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen .....	8
2.5 Aineiston analysointi.....	9
3 TYÖPAIKKAKOKEMUKSEN MERKITYS TIETOTYÖSSÄ.....	10
3.1 Mitä työpaikkakokemuksella tarkoitetaan?.....	10
3.2 Mistä työpaikkakokemus rakentuu? .....	14
3.3 Työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä.....	20
3.4 Työpaikkakokemuksen merkitys liiketoiminnalle .....	22
4 TYÖPAIKKAKOKEMUKSEN TULEVAISUUSNÄKYMIÄ.....	24
4.1 Megatrendit .....	24
4.2 Trendit .....	25
5 ASiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden työpaikkako- KEMUKSESTA .....	28
5.1 Haastatellut asiantuntijat ja haastattelurunko.....	28
5.2 Työpaikkakokemuksen megatrendit, trendit ja muuttajat .....	29
5.3 Työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä tulevaisuuden tietotyössä .....	35
5.4 Henkilöstöjohtamisen, johtajien ja esihenkilöiden rooli tulevaisuuden tietotyössä .....	37
5.5 Työpaikkakokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys .....	40
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
LÄHTEET .....	44
LIITTEET	
Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko	

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan työpaikkakokemuksen merkitystä tulevaisuuden tietotyössä. Työpaikkakokemuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista kokemusta, joka työntekijällä on työstään ja työpaikastaan. Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jonka keskiössä on tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen (Työ ja elinkeinoministeriö 2016, 16). Työpaikkakokemus vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutumiseen ja asiakaskokemuksen toteutumiseen.

Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja uudet sukupolvet työelämään. Seuraavan 10 vuoden aikana on odotettavissa merkittäviä muutoksia siihen, miten työikäiset suhtautuvat työntajiinsa ja millaiset asiat heitä motivoivat ja sitouttavat. Tämä opinnäytetyö tuo esiin tulevaisuuden työelämää työpaikkakokemuksen näkökulmasta.

Työn teoriaosuus käsittelee lähdekirjallisuuden kautta työpaikkakokemusta ilmiönä sekä sen nykytilaa ja tulevaisuusnäkymiä. Työn empiirisessä osassa haastateltiin neljää työpaikkakokemuksen asiantuntijaa ja kartoitettiin heidän näkemyksiään työpaikkakokemuksen tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Haastattelut toteutettiin toukokuun 2020 aikana, jolloin koronavirukseen liittyvät rajoitukset olivat voimassa koko maailmassa ja suuri osa työntekijöistä teki työtään etänä kotoa käsin.

Työpaikkakokemus on työntekijän näkemys työnantajasta, ja se syntyy vuorovaikutusten, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työpaikkakokemus pitää sisällään niin työkuluttuuriin, fyysiseen tilaan kuin erilaisiin työkaluihin ja digitaaliseen työntekoon liittyvät kokemukset. Tässä työssä pohditaan työpaikkakokemusta yleisenä ilmiönä, mutta myös sen vaikutusta sitouttamistekijänä ja sen suhdetta asiakaskokemukseen. Lisäksi työssä tuodaan esiin johtajien,

esihenkilöiden ja henkilöstöjohtajien roolia merkityksellisen työpaikkakokemuksen toteuttajina.

Työn toimeksiantaja on Technopolis Oy. Technopolis on työympäristöjen asiantuntija, joka tarjoaa tehokkaita joustavia toimitiloja, coworking-tiloja, eli yhteisöllisiä työtiloja, ja niihin liittyviä palveluita.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄ

### 2.1 Työn tavoitteet ja opinnäytetyökysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työpaikkakokemuksen tulevaisuusnäkyimiä tietotyön näkökulmasta. Työn opinnäytetyökysymykset ovat:

1. Mitkä trendit ovat työpaikkakokemuksen keskiössä tulevaisuuden tietotyössä?
2. Millaisia työpaikkakokemukseen liittyviä asioita organisaatioiden tulisi ottaa huomioon seuraavan kymmenen vuoden aikana?

Asiantuntijoiden teemahaastattelujen kautta saatuja vastauksia voidaan hyödyntää työpaikkakokemuksen tulevaisuuden ennakkoinnissa. Ennakkoinnin tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti eri ilmiöiden tulevaisuutta ja pyrkiä tunnistamaan strategisia kehittämisalueita, joista voi olla hyötyä esimerkiksi taloudellisessa, organisatorisessa tai yhteiskunnallisessa mielessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 146.)

Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu menetelmän esittelystä, työpaikkakokemuksen termistön ja nykytilanteen esittelystä sekä työpaikkakokemuksen tulevaisuusnäkyimiin liittyvien megatrendien, trendien ja muiden suuntausten esittelystä. Empiirisessä osassa toteutetuissa teemahaastatteluissa tutustuttiin neljän työpaikkakokemuksen asiantuntijan näkemyksiin ja niistä tehtiin sisällönanalyysin kautta yhteenveto.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana. Kaikki haastattelut on tehty toukokuussa 2020. Kevät 2020 oli poikkeuksellinen, sillä koronavirustilanteen vuoksi koko maailman väestöä on kehoitettu tekemään mahdollisuuksiensa mukaan etätöitä ja välttämään tapaamista muita ihmisiä. Lomautuksia ja irtisanomisia on ollut paljon. Vaikka tämä opinnäytetyö ei käsittele koronaviruksen aikaista työtä, koronavirus ja sen aiheuttamat seuraukset ovat vaikuttaneet haastateltavien tapaan ajatella tulevaisuuden työtä.

## 2.2 Toimeksiantaja

Tämän työn toimeksiantaja on Technopolis Oy. Technopolis on työympäristöjen asiantuntija, joka tarjoaa tehokkaita joustavia toimitiloja, coworking-tiloja ja niihin liittyviä palveluita. Technopoliksen palvelutarjontaan sisältyy niin työtilojen suunnittelu, aula- ja kokouspalvelut, ravintolapalvelut kuin siivouskin. Technopoliksella on 15 kampusta kuudessa maassa Pohjois-Euroopassa. Technopoliksella on yhteensä noin 230 työntekijää. Technopoliksen virallinen työkieli on Englanti. (Technopolis, n.d.)

Työn tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kattava koonti työpaikkakokemuksesta ja sen tulevaisuusnäkyistä. Technopolis voi hyödyntää työn tuloksia työpaikkakokemusstrategian kehittämisessä sekä Technopoliksen omien työntekijöiden että asiakasyritysten kohdalla.

## 2.3 Tulevaisuuden ennakointi strategiatyön pohjana

Tulevaisuutta ennakoidaan megatrendien, trendien, heikkojen signaalien ja villien korttien kautta (Heinonen 2017). Ennakointi on kykyä valmistautua tulevaisuuteen ja jopa jossain määrin luoda sitä. Kaikki strategian osa-alueet – visio, strategiset tavoitteet, strategiset valinnat, toiminnallistamisen suunnittelu ja onnistumisen seuranta – hyötyvät systemaattisesta ennakkoinnista. Ennakoinnin kautta on mahdollista tunnistaa, millaisia mahdollisia tulevaisuuksia

yrittäjällä ja sen tarjoamilla palveluilla voi olla, ja sitä kautta ennakoiti parhaimmillaan inspiroi yrityksen visiota. (Järvi 2019.)

#### 2.4 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on asiantuntijoiden teemahaastattelut. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.) Asiantuntijoita ovat henkilöt, joilla on sellaista tietoa tutkittavasta asiasta, jota ei ole kenelläkään muulla, tai jota on vain hyvin harvalla. Asiantuntijoita haastatella halutaan päästä selville asioiden tilasta, yhteiskunnallisista kehityskuluista ja vuorovaikutussuhteiden dynamiikasta. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 182-184.)

Työhön on haastateltu neljää työpaikkakokemuksen asiantuntijaa eri organisaatioista. On helpompaa löytää kansainvälistä kuin suomenkielistä kirjallisuutta työpaikkakokemuksesta, joten työhön haluttiin haastatella suomalaisia asiantuntijoita. Tavoitteena oli saada sitä kautta suomalaiseen kulttuuriin sopivia näkemyksiä aiheesta. Kaikilla haastateltavilla on useamman vuoden kokemus työpaikkakokemuksen parista. Haastateltavat on esitelty luvussa 5.1 Haastatellut asiantuntijat ja haastattelurunko.

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit on määritelty, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastatelijan tehtävänä on varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastateltavan mukaan. (Eskola & Suoranta 1998.) Teemahaastattelun etuna on se, että siinä voidaan tehdä syventäviä lisäkysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tähän työhön haastatelluilla asiantuntijoilla on keskenään erilainen tausta, joten haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä painotettiin osaamisalueiden mukaan.



Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä työssä haluttiin tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä työpaikkakokemuksen tulevaisuudesta pitkällä aikavälillä ja haastattelukysymykset valittiin viitekehyksen pohjalta.

Haastatteluiden pohjana käytettiin haastattelurunkoa (Liite 1). Haastattelurungon kysymysten kautta pyrittiin ohjaamaan haastateltavia tiettyihin teemoihin ja tarvittaessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä. Tulevaisuuskysymyksissä on käytetty 10 vuoden aikajanaa, joka on hyvin pitkä ja vaikea ennakoida. Aikajan tarkoitusena oli ohjata haastateltavaa pohtimaan tulevaisuusnäkyymiä pidemmälle kuin esimerkiksi muutaman kuukauden päähän.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on hyvä muistaa, että teemahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä. Asiantuntijat eivät pysty täysin tunnistamaan kaikkia vaikuttimiaan sen paremmin kuin muutkaan ihmiset. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 185.) Tässä opinnäytetyössä haluttiin kuitenkin keskittyä nimenomaan asiantuntijoiden näkemyksiin, sillä työpaikkakokemuksen systemaattinen huomioiminen työelämässä on kohtalaisen uusi ilmiö ja monilla, jotka eivät työskentele suoraan sen parissa, ei ole siitä riittävän kattavaa käsitystä. Asiantuntijat valikoitiin heidän osaamisensa ja erilaisten taustojen perusteella, jotta saataisiin perusteellinen otos työpaikkakokemuksen tulevaisuusnäkyymistä.

## 2.5 Aineiston analysointi

Tavallisin analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja sen kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto ja samalla säilyttämään sen sisältämä informaatio. (Eskola & Suoranta 1998.) Laadulliselle sisällönanalyysille on tyypillistä, että tutkimuskysymykset ja aineisto ovat selkeässä ja tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineistoa tulkitaan tarkentavien

lisäkysymysten kautta. Haastattelunauhoitukset litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi tekstimuotoon ja aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta olennaiset osat. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Aineisto tulee luokitella ja teemoittaa. Luokittelemalla aineisto käydään järjestelmällisesti läpi tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien kautta. Pelkkä luokittelu ei riitä analyysiksi, vaan aineistoa on myös tulkittava. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.) Tässä opinnäytetyössä haastatelluaineisto jaettiin neljään teemaan, jotka ovat työpaikkakokemuksen megatrendit, trendit, työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä, henkilöstöjohtamisen ja johtamisen rooli sekä työpaikkakokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys. Näiden teemojen alle analysoitiin asiantuntijoiden vastauksia ja niiden yhteyksiä toisiinsa ja viitekehukseen.

### 3 TYÖPAIKKAKOKEMUKSEN MERKITYS TIETOTYÖSSÄ

#### 3.1 Mitä työpaikkakokemuksella tarkoitetaan?

Työpaikkakokemuksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kokonaisvaltaista kokemusta, joka työntekijöillä on omasta työnantajastaan ja työpaikastaan. Työpaikkakokemus terminä sisältää mm. työkuultuurin, työtilat ja niiden toimivuuden, erilaisten järjestelmien toimivuuden ja työpaikassa vallitsevan tunnelman. Työpaikkakokemus ei ole suomen kielessä vakiintunut termi. Muita ilmiönä siitä käytettäviä termejä ovat mm. työntekijäkokemus ja henkilöstökokemus. Tähän opinnäytetyöhön valittiin termiksi nimenomaan työpaikkakokemus, sillä se on edellä mainittuja kattavampi, laajempi ja vähemmän hierarkkinen. Se kattaa koko organisaation työntekijöistä esihenkilöihin.

Kari Korkiakoski (Korkiakoski 2019, 21) kirjoittaa kirjassaan Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen, että työpaikkakokemus on työntekijän näkemys työnantajasta, ja sen on syntynyt

vuorovaikutusten, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Maylett, Pettersson ja Wride kiteyttävät kirjassaan *The Employee experience: How to attract talent, retain top performances, and drive results* (Maylett, Petterson & Wride 2017, 13) työpaikkakokemuksen näin: Työpaikkakokemuksessa on kyse siitä, että luodaan toimiva ympäristö, joka inspiroi ihmistä tekemään merkittäviä asioita.

Työpaikkakokemus kattaa yrityksen fyysisen, teknologisen ja kulttuurisen ympäristön. Työpaikkakokemus alkaa rekrytointiprosessista ja pitää sisällään kaiken, mitä työntekijä kokee työstään sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Siihen sisältyvät niin fyysinen, emotionaalinen, ammatillinen kuin taloudellinenkin hyvinvointi. Jo ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä yrityksessä, hän arvioi työpaikkakokemusta ja siihen liittyviä asioita sekä tietoisesti että tiedostamatta. Työpaikkakokemus ottaa huomioon sen, miten työntekijät näkevät, kuulevat, uskovat ja tuntevat kaikkia työsuhteeseensa liittyviä näkökohtia. (People Insight 2019.)

Se, miten ihmiset kokevat työn merkityksen ja sen yhteyden muuhun elämään, on muuttunut. Myös vuorovaikutus ja kommunikointi kollegoiden ja muun työympäristön kanssa on muuttunut dynamisempaan suuntaan. Työpaikkakokemus on monimutkainen ja mutkikas hetkien, tunteiden ja vuorovaikutuksen verkosto, joka ulottuu fyysisen työpaikan ja tyypillisen työajan ulkopuolelle. (Sodexo, 2019.) Hyvän työpaikkakokemuksen luominen on jatkuva prosessi, jossa tulee ottaa huomioon siihen vaikuttavat asiat mahdollisimman laaja-alaisesti (Maylett, Petterson & Wride 2017, 24).

Työpaikkakokemusta voidaan aktiivisesti kehittää. Työnantajien tulisi ajatella tarjoamiaan työpaikkoja palveluna, jota he tarjoavat ja myyvät työntekijöilleen. Tämä palvelu tulisi muotoilla kokemukseksi, joka sitouttaa ja tekee työntekijät onnelliseksi. Työskentelymalli, jossa työpaikkaa ajatellaan palveluna, vaatii poistumista perinteistä siiloista ja uusien tiimityöskentelytapojen luomista. (Meister & Mulcahy 2017, xviii-xix.) Suunnitelmallisen työpaikkakokemuksen kehittämisen tarkoituksena on luoda työpaikka, joka on johdonmukainen, miellyttävä ja työntekijöiden elämää ja työskentelyä helpottava. Työpaikkakokemus ottaa huomioon kaikki työpaikan näkökulmat, vuorovaikutukset ja

kohtaamiset ja pyrkii tämän tietämyksen avulla optimoimaan ja personoimaan työntekijöille mahdollisimman toimivan työympäristön. Suunnitelmallinen työpaikkakokemus yhdistää työntekijöiden tarpeet mahdollisimman sujuvasti liiketoiminnan tarpeisiin. Edistyksellisten työnantajien tarjoama työpaikkakokemus ottaa huomioon työpaikan kaikki puolet, kuten fyysisen ympäristön, edut ja palkkiot, terveyden ja hyvinvoinnin, tekniikan ja ohjelmistojen toimivuuden, ruoan ja tunnelman. Työpaikkakokemus tulisi suunnitella niin, että siinä otetaan huomioon työntekijän yksilölliset tunteet ja kokemukset ja sitä kautta pyritään sitouttamaan työntekijä mahdollisimman hyvin. (Sodexo, 2019.)

Hyvä työpaikkakokemus on työntekijälähtöistä ja keskittyy yksilöön. Työntekijälähtöinen työpaikkakokemus mahdollistaa sen, että työntekijä voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella ja hänelle itselle sopivimmalla tavalla. Työntekijälähtöisessä työpaikkakokemuksessa prosessit, työtilat ja työnkulku on suunniteltu työntekijöiden taipumusten mukaan. Yksilöön keskittyvä työpaikkakokemus tukee työntekijän psykologisia tarpeita ja sitä kautta mahdollistaa työn tekemisen hyvin. (Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny & Bersin 2019.) Jotta työpaikkakokemus olisi mahdollisimman hyvää, yritysten tulisi omaksua kulttuuri, jossa johtajat pystyvät asettumaan työntekijöidensä asemaan ja pohtimaan päätöksiään sen kautta (People Insight 2019).

Työpaikkakokemuksen ytimeen liittyy empaattisuus ja tarve asettua työntekijän asemaan. Empaattisuudesta työelämässä on puhuttu paljon viime vuosina. Työntekijät ovat ihmisiä ja johtajalla on tärkeää olla valmiudet johtamiseen ja ihmisten kohtaamiseen tunnetaitoisella tavalla. Empatiaa vaaditaan kuitenkin myös ihan kaikilta organisaatioissa työskenteleviltä. Empatia on edellytys yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle parhaalla mahdollisella tavalla. Empatian läsnäolo vaikuttaa myös tekemisen laatuun ja yhteistyön sujuvuuteen, ja sillä on merkittävä rooli työpaikan kulttuurin luomisessa. Työltä odotetaan entistä enemmän yksilöllisiä täyttymyksen ja merkityksellisyyden kokemuksia. Työntekijät haluavat tulla kohdatuksi kokonaisina ihmisinä myös työnantajan, kollegoiden ja asiakkaiden edessä. Empaattisissa työympäristöissä pyritään siihen, että tehokkuuden lisäksi työssä on hyvä olla ja työskentelyilmapiiri tulee työskentelyä optimaalisesti. (Mäkelä 2019.)

Suurimmalla osalla työpaikoista ei mietitä työpaikkakokemusta vielä tällä hetkellä riittävän aktiivisesti. Liikkeenjohdon asiantuntijayritys Deloitte'n tekemän kansainvälisen kyselyn mukaan vain 9 prosenttia vastaajista oli valmis asettamaan työpaikkakokemuksen organisaationsa prioriteettilistalla korkealle. (Volini ym. 2019.) Työnantajat eivät usein ymmärrä työntekijöiden arvoa riittävän hyvin tai eivät ymmärrä kuinka heidän osaamistaan ja taitoja tulisi hyödyntää. Liian monille yrityksille työntekijät ovat vain resurssi siinä kuin koneet ja laitteet, sen sijaan, että yritykset näkisivät heidät liiketoimintansa tärkeimpänä toteuttajana. Tähän syynä voi olla se, että työpaikkakokemukseen käytettyjä voimavaroja ja rahaa ei voi mitata suoraan tuotto prosenttina. (Gibbs 2017, 56.)

Monet yritykset kokevat, että työpaikkakokemukseen ja työntekijöiden aitoon hyvinvointiin ei tarvitse panostaa, sillä yrityshän jo maksaa työntekijöille palkkaa. Työnantajat pitävät työntekijöitä helposti itsestäänselvyytenä. Monet työnantajat miettivät jo rekrytoidessaan sitä, että he haluavat mahdollisimman sopeutuvia työntekijöitä, jotka eivät ole persoonallisia ja sitä kautta aiheuta minkäänlaisia vaikeuksia organisaatiossa. Työntekijät eivät kuitenkaan ole vain *työn tekijöitä*. Heidä tulisi arvostaa ja ymmärtää se, että heillä on tunteet, jotka vaikuttavat siihen, miten he tekevät työnsä. Työntekijöiden persoonallisuus tulisi nähdä vahvuutena eikä uhkana. (Gibbs 2017, 58-59.)

Osassa työpaikoista tiedostetaan työpaikkakokemuksen merkitys, mutta siihen liittyvistä päätöksistä vastuu jää esimerkiksi henkilöstöjohtajien (lyhennetään jatkossa HR, engl. Human Resources) tai muun johdon vastuulle, ja panostus jää muiden kiireiden vuoksi melko vähälle. Pelkästään työpaikkakokemukseen keskittyviä työrooleja ei suurimmassa osassa yrityksissä vielä ole, mutta tulevaisuuden työpaikoilla panostus työpaikkakokemukseen lisääntyy ja organisaatioissa on yksi vastuhenkilö, jonka tehtävä on vastata työpaikkakokemuksesta. Kyseisen henkilön tärkein tehtävä on yhdistää työntekijöiden tarpeet ja yrityksen eri osastojen teknisen osaamisen niin, että työntekijöillä on mahdollisimman hyvä ja toimiva työpaikka, johon he ovat sitoutuneita. (Petrusky 2018.)

### 3.2 Mistä työpaikkakokemus rakentuu?

Jacob Morgan on määritellyt kirjassaan *Employee Experience Advantage* (Morgan 2017, 210) työpaikkakokemuksen pyramidin (Kuvio 1). Sen alimmassa kerroksessa on ”Reason for Being” eli syy olla olemassa. Tällä tarkoitetaan yrityksen missiota, joka yhdistää työntekijän yritykseen ja muodostaa hänelle merkityksen olla osa organisaatiota. Pyramidin toisella tasolla on kolme työpaikkakokemuksen ympäristöä: teknologia, fyysinen tila ja työpaikan kulttuuri. Kaikki, mitä organisaatio koskaan tekee työpaikkakokemukseen liittyen, kiinnittyy loppujen lopuksi aina näihin kolmeen ympäristöön. Kolmannella tasolla on Morganin mukaan 17 muuttujaa, jotka muodostavat nuo kolme alemmalla tasolla olevaa ympäristöä. Nämä 17 muuttujaa ovat pitävät sisälleen neljä asiaa liittyen fyysiseen ympäristöön, kolme asiaa liittyen teknologiseen ympäristöön ja kymmenen asiaa liittyen kulttuuriin. (Morgan 2017, 209-211.)

Fyysisen ympäristön muuttujat ovat:

1. **Mahdollisuus tuoda vieraita tai ystäviä työpaikalle.** Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys on valmis avaamaan ovensa muillekin kuin työntekijöille ja sitä kautta osoittamaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Ovien avaaminen muillekin, kuin työpaikalla työskenteleville voi myös toimia hyvänä rekrytointikanavana. Jos työntekijä on ylpeä työpaikastaan, hän esittelee sitä mielellään osaaville ystävilleen ja tuttavilleen.
2. **Mahdollisuus joustavuuteen työn ja vapaa-ajan välillä.** Työ ja vapaa-aika limittyvät nykypäivän asiantuntijatyössä automaattisesti ja jos työn luonne sen vain sallii, työpaikkojen pitäisi kannustaa työntekijöitä tekemään työtään heille sopivilla aikatauluilla ja sopivissa paikoissa. Joustava työ lisää tuottavuutta, vähentää stressiä ja lisää luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välillä.
3. **Organisaation arvot näkyvät toiminnassa ja yrityksen toimitiloissa.** Yrityksen arvojen ei tulisi olla vain sanahelinää, vaan niiden tulisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja toimitiloissa. Jos työntekijä kokee yrityksen arvot omikseen ja toiminnan kautta aidosti uskoo niiden

toteutumiseen, hän automaattisesti sitoutuu yritykseen ja on valmis tekemään sen eteen hyvää työtä.

4. **Erilaisten työtilamahdollisuuksien hyödyntäminen.** Työtilat tulisi suunnitella erilaisiin työtilanteisiin sopiviksi. On sekä yrityksen että työntekijän etu, että työntekijä voi vaihdella tilaa, jossa työskentelee, sen mukaan millainen tila hänelle kulloiseenkin tilanteeseen sopii. Luovaan työskentelyyn toimiva tila ei välttämättä sovi työtilanteeseen, jossa työntekijän tulisi keskittyä. Yritysten tulisikin tarjota monenlaisia tiloja ja myös muokata tilojaan työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden mukaan. (Morgan 2017, 59-76.)

Teknologisen ympäristön muuttajat ovat:

1. **Se, että teknologia on kaikkien saatavilla.** Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus käyttää samaa teknologiaa. Tietenkään kaikki eivät välttämättä työssään tarvitse kaikkia teknologisia alustoja käyttöönsä, mutta työntekijöillä pitäisi olla itse mahdollisuus päättää tästä.
2. **Kuluttajaluokan tekniikka,** jolla tarkoitetaan sitä, että käytettävän teknologian tulisi olla yhtä helppoa ja yksinkertaista kuin ns. tavallisen kansan käyttöön tehdyt ratkaisut kuten Facebook, LinkedIn tai Google. Teknologisten ratkaisujen tarkoitus on helpottaa työntekijän elämää ja työn tekoa, ei hankaloittaa sitä.
3. **Työntekijän tarpeiden yhdistäminen liiketoiminnan vaatimuksiin.** Usein teknologisia ratkaisuja kehitetään yrityksen liiketoimintaa ajatellen ja unohdetaan työntekijöiden näkökulma. Tietoteknisen osaston ja henkilöstöjohtajien tulisi käydä vuoropuhelua, joka mahdollistaa liiketoiminnan ja työntekijöiden tarpeiden yhteensovittamisen ja sitä kautta parhaan mahdollisen tuloksen. (Morgan 2017, 77-85.)

Kulttuurin muuttajat ovat:

1. **Yritys nähdään positiivisessa valossa.** Hyvä työnantajakuva lisää sekä halua hakeutua kyseiseen yritykseen töihin että jo siellä aloittaneiden halua sitoutua yritykseen. Hyvä tai huono maine leviää helposti

sosiaalisen median avulla ja työnantajakuvaan kannattaa ehdottomasti panostaa kaikin keinoin.

2. **Kaikilla on arvostettu olo.** Palkka, edut, työntekijöiden huomioonottaminen ja tunnustusten antaminen ovat kaikki osa sitä, että työntekijöillä on arvostettu olo työssään. On erittäin tärkeää, että työntekijät kokevat itsensä aidosti arvostetuiksi ja tärkeiksi ja heitä kuunnellaan ja annetaan tunnustusta.
3. **Aito merkityksellisyyden tunne.** Työntekijöillä täytyy olla syy tehdä työtään, jotta he voivat tuntea olevansa osa organisaatiota. Työn merkityksellisyys lisää työntekijöiden yhteyttä organisaatioon ja takaa sen, että työntekijät tekevät parhaansa sen takia, että he haluavat tehdä niin eikä sen vuoksi, että heitä on käsketty tekemään niin.
4. **Työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä.** Yhteydentunne omaan tiimiin on tärkeä osa työpaikkakokemusta. Tiimin jäsenet kannustavat toisiaan parempiin tuloksiin ja hyvässä tiimissä on tunne, että sen jäsenet pyrkivät yhdessä yhteiseen suuntaan.
5. **Usko monimuotoisuuteen ja inklusioon.** Inklusiolla tarkoitetaan kaikkien osallistamista ja mukaan ottamista. On tärkeää, että työpaikalla on mahdollisimman laaja osaajajoukko erilaisista taustoista. Monimuotoisuus on voimavara. SOK:n vastuullisuuspäällikön, Pia Heilakan, mukaan hyväksyvän työkuulttuurin ymmärrys ja arvostus tulee lisääntymään jatkuvasti. Hän kiteyttää sen merkitystä sanoilla ”ensin hyväksyvä työkuulttuuri ja vasta sen jälkeen aidosti monimuotoinen työpaikka”.
6. **Työntekijät suosittelevat työpaikkaansa muille.** Suositteleminen on erittäin hyvä tapa saada parhaat osaajat yrityksen palkkalistoille. Vaikka työntekijä puhuisi työpaikastaan hyvää, ei voida olla varmoja tekeekö hän sen aidosti siitä syystä, että hän viihtyy työssään vai siitä, että hän kokee, että hänen täytyy puhua hyvää. Jos työntekijä haluaa suositella omaa työpaikkaansa ystävilleen ja tuttavilleen, hän luultavasti aidosti viihtyy siellä ja haluaa jakaa tietoa hyvästä työpaikasta muille.
7. **Annetaan mahdollisuus ja oikeat resurssit oppia uutta ja edetä.** Uuden oppiminen motivoi ihmisiä ja hyvällä työpaikalla annetaan siihen mahdollisuus ja tarvittavat resurssit. Se, että työntekijät oppivat



jatkuvasti uutta, hyödyntää sekä työntekijää itseään että organisaatiota, sillä samalla työntekijä tuo uutta osaamista myös organisaatiolle.

8. **Tasa-arvoinen kohtelu.** On erittäin tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja ilman ennakoasenteita tai vinoutumia. Epätasa-arvoinen kohtelu näkyy työntekijöille ja se herättää epäluottamusta ja vaikuttaa työilmapiiriin erittäin negatiivisesti.
9. **Johtajat ovat valmentajia ja mentoreita.** Johtajien tärkein tehtävä on mahdollistaa se, että työntekijät voivat tehdä työnsä hyvin. Keskusteleva johtamiskulttuuri parantaa työpaikkakokemusta merkittävästi.
10. **Panostus terveyteen ja hyvinvointiin.** Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä paremmin kuin huonosti voiva. On työnantajan etu, että työntekijät ovat terveitä ja hyvinvoivia, ja siksi työpaikkojen kannattaa panostaa sekä henkiseen että fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaviin palveluihin. (Morgan 2017, 89-126; Heilakka henkilökohtainen tiedonanto 7.1.2020.)



Kuvio 1. Työpaikkakokemuksen pyramidi (Morgan 2017, 210)

Tulevaisuuden työelämän ja työntekijäkokemuksen asiantuntijayritys Fambition määrittelee seitsemän työntekijäkokemuksen osa-aluetta, jotka muodostavat työntekijöille tärkeän ja ainutlaatuisen kokemuspolutun:

1. **Saapumiskokemus**, joka alkaa jo ennen työsuhteen alkua. Saapumiskokemukseen vaikuttavat mm. aiempi mielikuva yrityksestä, rekrytointi- ja sopimusvaiheen sujuvuus, työn aloitus ja ensimmäiset työviikot sekä perehdytys.
2. **Kasvukokemus**, joka tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä. Kasvukokemuksessa tulee ottaa huomioon jokaisen yksilölliset toiveet, tavoitteet, vahvuudet ja pelot kokonaisvaltaisesti. Kasvukokemuksessa olennaista on välttää työkulttuuria, joka kannustaa kriittisyyteen tai syyllisten etsimiseen. Työn haasteet ja merkityksellisyys ovat kasvukokemuksen keskiössä.
3. **Yhteisökokemus**, jonka tehtävänä on luoda yritykseen tuottava ja turvallinen ilmapiiri. Tuottavassa tiimissä on yhdessä työskentelylle optimaaliset olosuhteet ja keskinäinen luottamus. Turvallisessa ilmapiirissä ei tarvitse pelätä epäonnistumisia tai virheitä, voi olla oma itsensä ja tuoda mielipiteensä esiin. Yhteisökokemukseen vaikuttavat niin yhdessä työskentelemisen tavat kuin fyysinen ja digitaalinen ympäristö.
4. **Elämäntilannekokemus**, jossa otetaan huomioon työntekijän yksilöllinen elämäntilanne. Elämäntilanne ja työajan ulkopuolella tapahtuvat asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen väistämättä. Viisas työnantaja ymmärtää tämän ja ottaa huomioon, että kun työ joustaa elämän mukaan, myös työnantaja on joustavampi työn sitä vaatiessa.
5. **Epäkohtakokemus**, joka muodostuu silloin, kun tulee vastaan jokin epämiellyttävä tai vaikea tilanne. Epäkohtakokemus voi syntyä esimerkiksi epäselvistä odotuksista, pieleen menneestä vuorovaikutuksesta, vaikeista keskusteluista tai epäonnistuneesta muutoksen johtamisesta. Tasavertainen kohtelu, oikeudenmukaisuus, empatia ja aito kohtaaminen ovat keskiössä siinä, millaiseksi epäkohtakokemus lopulta muotoutuu.
6. **Hyvinvointikokemus**, joka sisältää muun muassa työn hallinnan tunteen, sosiaalisen tuen, hyvän johtamisen, innostavan työn ja

mahdollisuuden palautua riittävästi. Työhyvinvointi ja siihen liittyvät ja vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon laaja-alaisesti ja ymmärtää, että työhyvinvointia on muukin kuin liikuntasetelit tai kerran vuodessa järjestettävä virkistyspäivä.

7. **Lähtökokemus**, joka sisältää työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat. Vaikka työsuhde päättyy, kokemus työsuhteesta jää elämään. Tyytyväisenä lähtevä työntekijä suosittelee työpaikkaa muille ja nykyisenä avoimuuden ja läpinäkyvyyden aikana suosittelulla on suuri merkitys. (Fambition n.d.)

Työtilan tulee olla linjassa työkuulttuurin kanssa. Kirjassa *The Future Workplace experience* (Meister & Mulchany 2017, 28-29) on määritelty viisi tekijää, joiden kautta työtilaa voidaan kehittää kannustamaan parempaan kulttuuriin, hyvinvointiin, sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen:

1. **Tila tukee kulttuuria.** Työtila on työpaikan arvojen ja mission fyysinen ilmentymä. Sen pitäisi tukea niiden toteutumista kaikin keinoin.
2. **Valinnanvapauden mahdollistaminen.** Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus valita työskentelyn paikka ja aika. Toimistotilan tulee olla monipuolinen ja erilaisille työtehtäville on oltava saatavilla erilaisia tiloja. Myös muualla kuin omalla toimistolla työskentely on hyvä tehdä mahdolliseksi.
3. **Hyvinvoinnin edistäminen.** Työpaikan tulee tukea hyvinvointia ja terveyttä.
4. **Sitoutumisen edistäminen.** Työtilan tulee lisätä sitoutumista. On tärkeää pohtia, millaiset fyysisen työtilan osa-alueet sitouttavat juuri meidän työntekijöitämme.
5. **Yhteisöllisyyden vaaliminen.** Yhteisöllisyyteen tulee panostaa tilaratkaisuisissa ja on tärkeää pohtia, millä keinoilla saadaan aikaan aito yhteisöllisyyden tunne.

### 3.3 Työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä

Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä on keskisuurissa ja suurissa yrityksissä heikompaa kuin pienissä yrityksissä (Oliver, 2018). Gallupin vuonna 2018 julkaiseman State of the Global Workplace -raportin (Gallup 2018, 22) mukaan maailmanlaajuisesti vain 15% työvoimasta on sitoutunut työpaikkaansa. Työpaikkakokemukseen panostaminen sitouttaa työntekijöitä yritykseen erittäin tehokkaasti. Työpaikkakokemus ja työhön sitoutuminen eivät siis ole synonyymeja toisilleen, vaan yksinkertaistettuna työpaikkakokemus on se panostus, joka työntekijöitä varten tehdään ja työhön sitoutuminen on siitä panostuksesta saatava tulos. (People Insight 2019.)

Sitran vuonna 2016 julkaisemassa Perspectives on new work -raportissa Eero Kilpi määrittelee työn kommunikoinniksi ja toisiaan tarvitsevien ihmisten välillä (Kilpi 2017, 27). Nykypäivän ihminen hakee merkityksiä elämäänsä kokemuksesta materiaan sijaan. Keski-ikäinen viettää työssä 30% elämästään. Miksi emme pyrkisi työelämässä mahdollisimman hyviin kokemuksiin, jotka nekin tuovat sisältöä elämäämme? Ottaen huomioon ajan, jonka töissä viettämme, eikö myös työpaikan kuuluisi olla kokemus? Samalla kun tekoälystä ja robotiikasta puhutaan paljon, työpaikkakokemuksen merkitys tunnutaan unohtavan julkisessa keskustelussa. (Morgan 2017, xx.)

Hyvään työpaikkakokemukseen kuuluu työntekijöiden tunne siitä, että työpaikka on suorituskykyinen, tuloksiin tähtäävä, vaivaton, ympäristöasiat tiedostava, energisoiva ja vaikuttava. Työpaikka luo työntekijälle varmuuden tunteen ja kokemuksen siitä, että hänellä on mahdollisuuksia. (Usher, 2019.) Se, miltä ihmisistä tuntuu, vaikuttaa usein erittäin merkittävästi siihen, miten he suoriutuvat. Tunteet ovat siis työpaikkakokemuksen ytimessä. (Sodexo 2019.) Duunitori Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan 98 vastaajista nosti hyvän palkan syyksi sitoutua, mutta vain 38 prosenttia vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä sitouttajana. Merkittävämmäksi sitouttamistekijäksi nousi työn sisältö ja merkityksellisyys. (Duunitori 2017.)

Työntekijäkokemukseen liittyy läheisesti myös se, kuinka paljon työntekijöille annetaan mahdollisuus itse tehdä työtään koskevia päätöksiä. Jos johtajat luottavat työntekijöihin ja antavat heille vapauden ratkaista asioita parhaaksi näkemällään tavalla, he kokevat itsensä ja työnsä merkityksellisiksi. Joissakin yrityksissä päätösvalta on vain johtajilla, ja työntekijät vain noudattavat heille annettuja määräyksiä, eivätkä sen vuoksi voi antaa parasta mahdollista palvelua asiakkaille. Työntekijöillä kuitenkin on paras tietämys asiakkaista ja siitä, mitä he tarvitsevat. Tämän vuoksi heitä tulisi kuunnella päätöksissä ja heille pitäisi antaa mahdollisuus mahdollisimman laajasti tehdä itse päätöksiä eri tilanteissa oman harkintansa mukaan. (Gibbs 2017, 105-107.)

Työterveyspsykologi ja työnohjaaja Tarja Nummelinin mukaan (Nummelin henkilökohtainen tiedonanto 11.12.2019) on erittäin yleistä, että työhyvinvointiin ja työpaikkakokemukseen liittyviä kyselyitä ja tutkimuksia tehdään, mutta niiden pohjalta ei tehdä muutoksia organisaatioiden toimintaan. Usein kyselyistä korkeintaan tehdään jonkinlainen läpikäynti ja asiaan palataan seuraavan kerran ensi vuonna uuden kyselyn muodossa. Työpaikkakokemukseen liittyviä mittauksia tehtäessä olisi kuitenkin erittäin tärkeää, että tuloksista ollaan avoimia ja rehellisiä. Monissa yrityksissä tuloksia pelätään ja sen vuoksi niitä piilotellaan eikä haluta tehdä toimenpiteitä niiden pohjalta. Tulosten läpinäkyvyys tuo luottamusta, joka on hyvän työpaikkakokemuksen kehittämisen perusta. On erittäin tärkeää muistaa, että työpaikkakokemuksen mittauksen päämääränä on muuttaa organisaatiokulttuuria paremmaksi ja siksi on tärkeää, että mittauksien tulokset tehdään näkyviksi. (Nikkanen & Kallio 2019.)

Työikäinen väestö vaihtaa tällä hetkellä työpaikkoja useammin kuin koskaan aiemmin. Osa organisaatioista pitää edelleen työntekijöitään resursseina tai henkilöpääomana eivätkä ymmärrä sitä, että heidät tulisi nähdä koko toiminnan keskipisteenä. Koska menestys lähtee osaavista työntekijöistä, johtajan tärkein tehtävä on antaa näille osaajille syy jäädä ja olla sitoutuneita yritykseen ja sen arvoihin. Johtajat eivät voi pakottaa työntekijöitään sitoutumaan vaan siitä päättävät työntekijät itse. Johtajien tehtävänä onkin siis luoda sellainen työympäristö, jossa sitoutumisen on mahdollista syntyä, kehittyä ja kasvaa. Sitoutuminen syntyy kuin itsestään hyvästä kulttuurista, mielekkästä työstä,

kunnioituksesta, luottamuksesta, itseohjautuvuudesta ja kommunikoinnista. (Maylett, Petterson & Wride 2017, 13-15.)

Työpaikkakokemuksen merkitystä sitouttamistekijänä voidaan tutkailla myös neurotieteen kautta. Ihmisen syvissä aivoalueissa syntyvät tunteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten koemme ympäröivän maailman. Jos emme pysty luomaan työkuultuuria, jossa työntekijöillä on turvallinen ja arvostettu olo, heidän aivonsa eivät pysty välittämään viestiä, että heidän tulisi sitoutua työpaikkaansa ja nauttia työstään. (Forgeant 2019.)

### 3.4 Työpaikkakokemuksen merkitys liiketoiminnalle

Sitran vuonna 2017 julkaiseman Perspectives on new work -raportin (Kilpi 2017, 30-31) mukaan luovuus ja tieto määrittävät nykypäivänä yritysten menestymisen ja kilpailukyvyn. Osaaminen ja kyvykkyys ovat vähintään yhtä tärkeitä resursseja kuin raha. Eli olisiko tärkeämpää keskittyä ihmisiin kuin rahaan? On mahdollista, että tulevaisuudessa on vaikeampaa pitää kiinni osaavista työntekijöistä kuin sijoittajista. On siis tärkeää pyrkiä mahdollistamaan sellainen työympäristö ja -yhteisö, jossa osaajat viihtyvät ja haluavat pysyä.

Työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Sen vuoksi on erittäin tärkeää seurata ja kehittää työntekijöiden motivaatiota ja viihtymistä. (Korkiakoski 2019, 22.) Jokainen tärkeä liiketoiminnan tulos on jatkumoa yrityksessä työskentelevien henkilöiden kokemuksesta ja sitoutumisesta. Yrityksen menestys alkaa aina yksilöstä. (Maylett, Petterson & Wride 2017, 13.) Jos työntekijä ei ole tunnetasolla sitoutunut työnantajaansa, hän ei onnistu lunastamaan, saati ylittämään asiakkaiden odotuksia. Jos työntekijän ja yrityksen arvot eivät kohtaa, työntekijä ei pysty heittäytymään työhönsä aidosti omana itsenään. Työntekijän tulisi olla innostunut työstään ja yrityksen asiakkaista. Työntekijän tulisi kokea työnsä ja roolinsa niin, että se heijastuu asiakkaan suuntaan positiivisesti. Ilman tunnetta luottamuksesta työntekijä käyttää energiansa väärin asioihin kuten oman

paikkansa suojaamiseen eikä uskalla heittäytyä omaan työhönsä täysillä. (Korkiakoski 2019, 119.)

Hyvä työpaikkakokemus johtaa suoraan hyvään asiakaskokemukseen. Tyytyväinen henkilöstö haluaa tuottaa myös asiakkaalle hyviä ja mielekkäitä kokemuksia. Hyvistä asiakaskokemuksista taas seuraa tuottavampi yritys. Luodakseen maailmanluokan asiakaskokemusta organisaation tulee luoda kestävästä maailmanluokan työpaikkakokemusta. (Maylett, Petterson & Wride 2017, 22-23.) MIT:n tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, joissa panostetaan työpaikkakokemukseen, saavuttavat tuplasti innovaatioita ja asiakastyytyväisyyttä ja 25 prosenttia paremmat tuotot verrattuna niihin yrityksiin, joissa ei panosteta työpaikkakokemukseen (Dery & Sebastian 2017). Jos työpaikalla panostetaan hyviin suhteisiin kaikkien organisaatioissa työskentelevien henkilöiden välillä, saadaan aikaan vahvaa luottamusta, joka vahvistaa kulttuuria, jossa työntekijät näkevät itsensä tärkeänä osana organisaatioita. Jos työnantaja aidosti panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, he aidosti kokevat itsensä tärkeiksi. Ja se taas kannustaa heitä tekemään kaikkensa hyvän asiakaskokemuksen eteen. (Gibbs 2017, 52-53.)

Huonon työpaikkakokemuksen merkitystä yrityksen maineelle ei tulisi vähätellä. Huono työpaikkakokemus vaikuttaa merkittävästi siihen, hakevatko hyvät työntekijät kyseiseen organisaatioon töihin, sillä huonot kokemukset harvoin jäävät salaisuudeksi. Nykyisen sosiaalisen median ja muun verkossa käytävän keskustelun aikakautena tieto huonosti hoidetusta henkilöstöjohtamisesta ja työpaikkakokemuksesta leviää helposti. (People Insight 2019.)

## 4 TYÖPAIKKAKOKEMUKSEN TULEVAISUUSNÄKYMÄ

### 4.1 Megatrendit

Megatrendi on ”kehityksen suuri aalto tai linja, ilmiöiden tunnistettava ja selkeän historian omaava yhtenäinen kokonaisuus, jolla on selkeä kehityssuunta. Megatrendin suuntaa ei voida määrittellä pelkästään tarkastelemalla yksittäisiä toimijoita tai tekijöitä, vaan megatrendi on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten laaja (usein globaali) kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Silti niitä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä oma kehityssuunta, jonka uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.” (Rubin, n.d.a.)

Sitra on nostanut vuonna 2017 esiin kolme megatrendiä, jotka ovat pohjoismaisen elämän ytimessä. Nämä kolme megatrendiä käsittelevät työtä ja toimeentuloa, demokratiaa ja osallisuutta sekä kasvua ja edistystä. Sitra on nimennyt megatrendit nimillä ”Työn ja toimeentulon arvoitus”, ”Demokratian puhti hukassa” ja ”Talous tienhaarassa”. (Sitra, 2017.)

Demokratian puhti hukassa -trendissä on kyse siitä, että luottamus demokratian instituutioihin ja sitä kautta äänestysaktiivisuus ovat laskussa. Demokratian tulevaisuuteen liittyvä trendi liittyy voimakkaasti koko yhteiskunnan tulevaisuuden pohtimiseen. Se on linkittynyt niin yleiseen hyvinvointiin, tasa-arvoon, luottamukseen, koulutukseen, sosiaaliseen pääomaan, instituutioiden toimimiseen, työllisyyteen kuin talouteenkin. Talous tienhaarassa -megatrendissä huomio keskittyy maailmantalouteen, joka on piristynyt viime aikoina. Siihen liittyy paljon haavoittuvuuksia, kuten tuottavuuden heikko kasvu länsimaissa, ikärakenne, Kiinan epävarmat näkymät sekä helposti maailmantaloutta heiluttava öljyn hinta. Näitä vielä olennaisempi asia on luonnonvarojen kestämaton käyttö ja jatkuvasti nousevat hiilidioksidipäästöt, jotka asettavat talouden kasvulle erityisen tiukat reunaehdot verrattuna aiempaan. (Sitra, 2017.)



Työn ja toimeentulon arvoitus -megatrendissä on kyse työn murroksesta ja siitä, että on vielä epäselvää, mitä kyseinen työn murros loppujen lopuksi tarkoittaa. Digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja automatisaatio tulevat muokkaamaan työtä ja sen tekemisen muotoja väistämättä, mutta emme vielä tiedä mihin suuntaan. Julkisessa keskustelussa esiin on nostettu mm. töiden ja työpaikkojen katoaminen mutta toisaalta myös mahdollisuudet uudenlaisten työtapojen kukoistukseen ja uusien teknologioiden mahdollistamien työpaikkojen syntyyn. Tässä megatrendissä on kyse myös siitä, että tämän hetken työelämässä tuloerot kasvavat, keskiluokka pienenee ja teknologinen murros jää osittain talouden mittarien ulkopuolelle. On pohdittava, syntyykö nykyisestä kehityssuunnasta jatkuvaa epätasa-arvoa vai suuntaammeko tulevaisuuteen, jossa teknologia auttaa meitä kaikkia menestymään. (Sitra, 2017.)

Ultimate Softwarin Jarik Conrad nimeää henkilöstöjohtamisen megatrendeiksi people first (ihmiset ensin) -ajattelun, joka sisältää henkilöstön hyvinvoinnin, työntekijöiden valmistamisen työn tulevaisuuteen ja sellaisen työympäristön luomisen, jossa ihmiset tekevät yhteistyötä. Hän puhuu sekä johtamisen että työn tekemisen tapojen personoinnista jokaiselle työntekijälle. Henkilöstöjohtajan tehtävä on olla työntekijöille mahdollistaja. (Conrad 2019.)

## 4.2 Trendit

”Trendi on suuntaus, kehityssuunta, muutoksen kaava. Pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuva tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta.” (Rubin, n.d.a.) Jos tarkastellaan työn tulevaisuutta kokonaisuutena, työpaikkakokemus nousee esiin yhtenä trendinä. Liikkeenjohdon asiantuntijayritys Deloitte’n kyselyn mukaan 43% vastanneista koki työpaikkakokemukseen liittyvät asiat tärkeinä ja 28% vastanneista asetti työpaikkakokemuksen kolmen tärkeimmän omaa organisaatiota koskevan asian joukkoon. (Volini ym. 2019.)

SpacelQ on listannut yhdeksäksi työpaikkakokemukseen liittyväksi trendiksi päälle puettavan teknologian, toimistosuunnittelun muutoksen, työpaikkojen

joustavuuden, työn ja vapaa-ajan tasapainon merkityksen, freelancer-työn merkityksen lisääntymisen, jatkuvan ja tilanteessa tapahtuvan palautteen antamisen, työntekijöiden uudelleen palkkaamisen, ei-perinteisten osaamista todistavien asioiden arvostuksen sekä taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin. Päälle puettava teknologia lisääntyy työpaikoilla jatkuvasti, vaikkakin sitä vielä toistaiseksi tarjotaan pääasiassa esimerkiksi työhyvinvointia lisäävänä kannusteena tai lahjoina. Kuitenkin teknologiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi työajan seurantaan. Toimistosuunnittelun muutoksella tarkoitetaan sitä, että avoimet työtilat lisääntyvät ja perinteisemmät sermein rajatut työpisteet tai omat työhuoneet vähenevät. Yritykset panostavat jaettuihin pöytiin, hiljaisiin työskentelytiloihin, puhelinkoppeihin ja erilaisiin loungeihin, jotka lisäävät luovuutta ja yhteistyötä. Työpaikkojen joustavuus pitää sisällään niin työajan joustavuuden kuin fyysisen työpaikan joustavuuden. Työtä tehdään työntekijälle sopivana aikana ja työpäivän välissä on mahdollista tehdä myös henkilökohtaisia asioita. Etätyötä tehdään entistä enemmän tai työtä tehdään esimerkiksi yhteisöllisissä työtiloissa. Työn joustavuuteen liittyy työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työntekijät eivät halua tappaa itseään työllä vaan heille on tärkeää löytää intohimoja myös muilta elämän osa-alueilta ja toteuttaa itseään luovasti. Freelancer-työn merkitys lisääntyy ja työnantajat saattavat palkata freelance-reita pitkiin projekteihin. Vuosittaisten kehityskeskustelujen aika on takana päin ja tulevaisuuden työpaikoilla palautetta annetaan jatkuvasti. Tiimipalaverien merkitys kasvaa ja niissä käydään säännöllisesti läpi tiimin edistystä ja prosesseja kokonaisuutena. Työntekijöiden uudelleen palkkaaminen on ilmiö, jossa työpaikan entiset työntekijät houkutellessaan palaamaan uudelleen yrityksen palkkalistoille. Työntekijät ymmärtävät, että aiemmin organisaatiossa työskennelleiden osaajien palkkaaminen vähentää perehdytystarpeita ja -kuluja ja lisäksi se, että he tuntevat organisaation toiminnan entuudestaan, on yritykselle suuri etu. Työelämässä on aiemmin arvostettu ennen kaikkea tutkintoja. Nykyään painoarvoa annetaan enemmän työkokemukselle, erilaisille kursseille ja muille tavoille kehittää osaamista. On opittu, että osaamista voi kartuttaa muuallakin kuin koulussa. Taloudellinen ja henkinen hyvinvointi ovat asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin merkittävästi. Taloudelliseen suunnitteluun annetaan tukea ja entistä

merkittävämpään asemaan ovat nousseet erilaiset hyvinvointiin keskittyvät palvelut ja jopa vapaapäivät. (SpaceIQ n.d.)

DailyPayn Megan Wells on listannut helmikuussa 2019 työpaikkakokemuksen trendeiksi mm. aikataulujen ja työn joustavuuden, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja organisaation toimintaan, työhyvinvoinnin, valmennuksen, hyvän työkuulttuurin, sosiaalisen tietoisuuden sekä erilaiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät teknologiset ratkaisut kuten rekrytointialustat, osaamisen johtamiseen liittyvät teknologiat ja oppimisalustat (Wells 2019.).

Taitori Oy julkaisi keväällä 2020 Toimitilojen trendit –oppaan (Taitori Oy 2020), jossa on listattu 15:n toimitilojen ammattilaisen näkemyksiä siitä, miten ja mihin toimitilat tulevat kehittymään ja mitkä ovat tuoreimmat toimitiloihin liittyvät trendit. Asiantuntijat nostavat toimitilojen isoimmiksi trendeiksi yhteisöllisyyden, tilojen yhteiskäytön ja coworkingin, kokemuksellisuuden, älyteknologian käytön lisääntymisen, etäkokoukset ja siihen liittyvän teknologian lisääntymisen, toimitilat palveluna, tilojen joustavuuden ja muunneltavuuden, vastuullisuuden ja ympäristötietoisuuden, tilojen käyttäjäkokemuksen huomioonottamisen, hyvinvoinnin ja ihmiskeskeiset toimitilaratkaisut, erilaiset applikaatiot sekä tilojen tehokkaan mittaamisen. Oppaassa Anu Saxen Haltori Oy:stä kiteyttää, että toimitilakehityksessä tulisi panostaa käyttäjien hyvinvointiin ja tilojen toimivuuteen kokonaisvaltaisesti. Henkilöstön merkitys yrityksen menestyksessä on kiistaton. Investoinnit työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin maksavat itsensä nopeasti takaisin.

Aku Varamäki puhuu kirjassaan Future Proof – tulevaisuuden työkirja (Varamäki 2019, 22) siitä, kuinka työ tulevaisuudessa irtoaa fyysisestä työpaikasta. Hän mainitsee, kuinka työtilojen merkitys ei kuitenkaan vähene ja jonkinlaista työtilaa tarvitaan joka tapauksessa. Parhaimmillaan työtila inspiroi ja luo edellytyksiä työn tekemiselle yksin tai yhdessä. Joskus työpiste voi olla kotona sohvalla nurkassa, mutta yhä useammin se voi olla yhteisöllinen työtila tai kahvilan pöytä. Varamäki mainitsee kirjassaan myös Office nomad –idean isän, Janne Saarikon, ajatuksia siitä, kuinka ajatus toimistosta tulisi kääntää pääläelleen kokonaan. “Mitäpä jos toimistolle saisi mennä vain yhtenä päivänä viikossa?

Silloin toimistot voitaisiin organisoida ihan eri tavalla.” pohtii Saarikko kommentissaan. Hänen mukaansa pääkaupunkiseudulla on tyhjillään noin 150 jalkapallokentällisen verran toimistotilaa ja nekin tilat, jotka ovat vuokrattuja, ovat vajaakäytöllä.

## 5 ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ TULEVAISUUDEN TYÖ- PAIKKAKOKEMUKSESTA

### 5.1 Haastatellut asiantuntijat ja haastattelurunko

Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin neljää työpaikkakokemuksen asiantuntijaa. Haastattelurunko luotiin opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta. Haastattelutavat ovat kaikki työpaikkakokemuksen ammattilaisia eri organisaatioista.

Jenni Bergendahl on Epicenter Helsingin Head of Service, jonka intohimona on työpaikkakokemus ja sen tulevaisuus. Hänellä on pitkä tausta coworkingintilojen, eli yhteisöllisten työtilojen, kehityksen parissa (Bergendahl henkilökohtainen tiedonanto 20.5.2020.) Tiia Rauhamäki työskentelee Technopolis Oy:n työympäristöratkaisujen konseptipäällikkönä ja vastaa Technopolis Oy:llä sekä fyysisistä työympäristöistä että työpaikkakokemuksesta ja hyvinvoinnista kokonaisuutena. Tiia on aloittanut uransa Technopolis Oy:llä kalusteasiantuntijana. Hänen roolinsa on kehittynyt vuosien aikana ja kiinnostuksen kohteiden kautta virtuaalisten työympäristöjen osajaksi ja sitä kautta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin asiantuntijaksi. (Rauhamäki henkilökohtainen tiedonanto, 18.5.2020) Paula Helle on työntekijäkokemuksen asiantuntija ja työelämän muotoilutoimisto Workday Designersin toinen perustaja, jolla on pitkä kokemus strategisten muutoshankkeiden läpiviemisestä ajattelun ja käyttäytymisen muutosta tukemalla (Workday Designers Oy 2020). Linda Rautanen on Fambition consulting Oy:n yksi perustajista ja työntekijäkokemuksen asiantuntija. Hänen osaamisalueisiinsa kuuluu työntekijöiden hyvinvoinnin ratkaisut ja

työnantajien valmentaminen työntekijäkokemukseen liittyvissä teemoissa. (Fambition Consulting Oy 2020.)

Seuraavissa luvuissa on koottu ja analysoitu asiantuntijoiden näkemyksiä työpaikkakokemuksen osa-alueista. Asiantuntijahaastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset säilytetään työn kirjoittajan henkilökohtaisessa arkistossa. Seuraaviin lukuihin on nostettu haastatteluissa esiin tulleita seikkoja koontina, mutta myös esitely jokaisen asiantuntijan yksittäisiä näkemyksiä eri työpaikkakokemuksen aiheista. Kaikki näkemykset ovat tulleet esiin teemahaastatteluissa.

## 5.2 Työpaikkakokemuksen megatrendit, trendit ja muuttujat

Haasteltavien mukaan työpaikkakokemukseen eniten vaikuttavia megatrendejä ovat digitalisaatio ja robotisaatio, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja työn murros. Kaikki haastateltavat asiantuntijat nostivat työpaikkakokemuksen trendeiksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja inhimillisten arvojen nousun. Lisäksi trendeinä haastatteluissa nousi esiin yhteisöllisyyden paluu, luottamuksen ja läpinäkyvyyden ilmapiiri, työn merkityksellisyys, inklusiivisuus, ketteryys ja itseohjautuvuus.

Työn murros on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään hyvin monisyisiä asioita. Digitalisaatio ja robotisaatio muokkaavat työtä ja vaikuttavat suoraan työpaikkakokemukseen. Tulevaisuus näyttää, millaista on jatkossa ihmisen ja koneen välinen suhde ja millaista yhteistyötä niiden kahden välillä on mahdollista syntyä. On myös mielenkiintoista pohtia, missä määrin koneet tulevaisuudessa korvaavat ihmisiä työelämässä, missä asioissa ne täydentävät ihmisen osaamista ja missä asioissa näkyy inhimillisen osaamisen ja empatian tärkeys?

Väestön ikääntyminen ja teknologinen kehitys yhdessä aiheuttavat osaajapulaa. Monilla aloilla ei ole riittävästi osaajia ja yrityksien on sen vuoksi panostettava työpaikkakokemukseen entisestään, jotta ammattilaiset haluavat pysyä palkkalistoilla eivätkä katoa houkuttelevammille työnantajille. Osaajapula

näkyä jo nyt erityisesti IT-alalla, mutta sen vaikutus kasvaa seuraavan kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Olisikin tärkeää, että asia huomioitaisiin jo nyt ja työnantajat ymmärtäisivät työpaikkakokemuksen tärkeyden.

Hyvinvointi kokonaisuutena nousi esiin kaikissa haastatteluissa hyvin voimakkaasti. Sekä työntekijöiden että työpaikallisten tulee tukea hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Kun ihmisillä on hyvä olla, koko organisaatiolla on hyvä olla. On tärkeää, että organisaatioissa panostetaan hyvään johtamiseen ja johtamiskulttuuri tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia kaikin keinoin. On tärkeää ymmärtää, että jos työntekijä voi vapaa-ajallaan hyvin – tai huonosti – se heijastuu suoraan työhön. Haastatteluissa nousikin esiin se, että tulevaisuudessa ei enää riitä, että työnantaja panostaa vain työajalla ja toimistolla tapahtuviin asioihin vaan työnantajan tulisi mahdollistaa aktiivisesti myös vapaa-ajan hyvinvointia. Hyvinvointiin kuuluu, että persoona saa ja pitää näkyä myös työpaikalla ja tulevaisuudessa erilaisten persoonien yhteistyö nähdään vahvuutena. Inklusiivisuus on olennainen osa hyvinvointia ja Linda Rautanen pohtii myös sitä, miten tekoälyä voitaisiin hyödyntää inklusiivisuuden takaamisessa tulevaisuuden työpaikkakokemukseen liittyen. Voidaanko tekoälyä hyödyntämällä huomata esimerkiksi työpaikkailmoituksissa tai sisäisessä viestinnässä sanavalintoja, jotka vähentävät inklusiivisuutta? Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ytimessä on myös työn merkityksellisyys, jota kaikki asiantuntijat painottivat haastatteluissa. Haastatteluissa toistui, että vaikka työtilat ja niiden toimivuus ovat tärkeitä, niillä ei loppujen lopuksi ole painoarvoa, jos työ itsessään ei ole merkityksellistä. Tiia Rauhamäki summasi merkityksellisyyttä sanoilla ”Tärkeää on, että työympäristö on hieno ja harmoninen, mutta se ei auta, jos työssä ei ole sisältöä ja merkityksellisyyttä ja johtamiskulttuuri on huonoa.”

Tulevaisuuden työpaikkakokemuksen tärkeä tekijä on johtajuuden muuttuminen ihmisläheisempään suuntaan. Hierarkkinen ylhäältä alas johtaminen ei enää toimi vaan johtajien rooli muuttuu mahdollistajiksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäjiksi. Luottamuksen ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta työntekijöillä on hyvä olla. Luottamuksen ilmapiiri on tärkeää myös etätöiden lisääntyessä. Organisaatiot, joissa johdetaan ”mikromanageerauksella” kaatuvat omaan mahdottomuuteensa. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista

työnantajan ja työntekijän välillä. Tehokkuuden ja onnistumisen mittareita on muutettava numerolähtöisestä ihmislähtöisempään suuntaan. Ketterä tekeminen yleistyy ja tiimien itseohjautuvuus on tärkeässä roolissa. Paula Helteen mukaan nykypäivänä työ on liian prosessilähtöistä ja hän peräänkuuluttaakin strategista työpaikkakokemuksen johtamista, jonka kautta vastataan merkittävästi paremmin ihmisten aiempiin kokemuksiin ja tarpeisiin. Ja sitä kautta työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä ja elämäänsä. Linda Rautanen nosti haastattelussa esiin sen, että työn tekeminen muuttuu tulevaisuudessa yksilölähtöisestä tekemisestä entistä enemmän tiimityöskentelyyn. Ihmisillä on tarve tuntea yhteenkuuluvuutta. Teknologinen kehitys mahdollistaa entistä enemmän työn irtoamisen paikasta ja ihmiset eivät kokoontu päivittäin samalle toimistolle, joten on tärkeää pohtia, miten yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätään. Se onkin yksi tulevaisuuden johtajien isoista haasteista.

Työkulttuurin keskiöön nousevat jatkuvasti enemmän empatia ja muut pehmeät arvot. Työn onnistumisen mittarit eivät enää ole vain euromääräisiä vaan muut asiat nousevat niiden rinnalle. Työpaikan arvojen merkitys nousee ja työntekijät valitsevat niiden perusteella työpaikkansa. Enää ei riitä, että arvot ovat pelkkää sanahelinää, joka on kirjattu työpaikan sisäiseen viestintäkanaan, vaan niiden tulee näkyä kaikessa toiminnassa ja on ensisijaisen tärkeää, että johtajat edistävät arvoja.

On tärkeä muistaa, että panostuksesta huolimatta, työkuulttuuri muuttuu henkilöstövaihdosten myötä. Uudet työntekijät eivät automaattisesti mukaudu siihen, mitä aiemmin on ollut, vaan he tuovat osansa työyhteisöön ja työkuulttuuri mukautuu heidän mukaansa. On tunnistettava, että työkuulttuuri on elävä ja jatkuvasti muuttuva asia, jotta sitä voidaan aktiivisesti kehittää ja uudistaa.

Jenni Bergendahl muistutti haastattelussa siitä, että sosiaalisen median ja myös kulttuurin muuttumisen myötä läpinäkyvyys korostuu työpaikkakokemuksessa. Sosiaalisen median ja erilaisten anonyymien alustojen kautta on mahdollista jakaa tietoa työpaikoista ja niissä toteutuvasta työpaikkakokemuksesta. Työpaikkakokemus on siis merkittävä mainetekijä, joka vaikuttaa sekä

rekrytointeihin että kassavirtaan. Asiakkaat eivät halua ostaa yritykseltä, jossa työntekijöillä ei ole hyvä olla.

Työpaikkakokemuksen huomioiminen tulisi Jenni Bergendahlin mukaan näkyä jo rekrytointivaiheessa ja ymmärtää myös se, että kokemus jatkuu vielä senkin jälkeen, kun työntekijä on siirtynyt jo muihin tehtäviin. Bergendahl peräänkuuluttaa rekrytoinnin merkitystä työpaikkakokemuksen perustana, jonka päälle rakennetaan koko muu kokemus. Jos rekrytointivaiheessa työntekijälle jää työpaikasta huono ensivaikutelma, se värittää kokemusta koko työsuhteen ajan. Tähän liittyy myös työnkuvien selkeys ja se, että työntekijän tulee alusta lähtien tietää, mihin työhön häntä ollaan palkkaamassa. On hyvä muistaa, että työpaikkakokemus ei pääty työsuhteen päättyessä vaan siinä vaiheessa, kun työntekijä siirtyy muualle, olisi äärettömän tärkeää kysyä ja kuunnella, miksi työntekijä lähtee muualle ja oppia siitä, mitä hän kertoo. Bergendahl kannustaaakin systemaattisiin lähtemiskeskusteluihin, joista työnantaja saa arvokasta tietoa siitä, mitä tehtiin oikein ja mitä väärin työsuhteen aikana.

Eryteisesti Paula Helle painotti megatrendeistä ilmastonmuutosta. Helteen mukaan ilmastonmuutoksesta puhutaan edelleen liian vähän ja saattaa olla, että ilmastonmuutoksella on merkittävästi suurempi merkitys kaikkeen työhön liittyvissä muutoksissa kuin osaamme tässä vaiheessa edes ajatella. Se myös saattaa vaikuttaa nopeammin, kuin osaamme odottaa. Ilmastonmuutoksella on suuri rooli siinä, mitä töitä ihmiset tulevaisuudessa haluavat tehdä ja millaisissa työympäristöissä. Ilmastonmuutostietoisuus aiheuttaa sen, että yritykset, jotka eivät nosta ekologisia arvoja esille, eivät ole houkuttelevia työpaikkoja. Helle kutsuu ilmastonmuutosta villiksi kortiksi, jota kukaan ei osaa ennakoida riittävän hyvin.

Kaikkien haastateltavien näkemysten mukaan tulevaisuudessa fyysisten työtilojen kehityssuunta on se, että pääkonttorit pienenevät ja työtä tehdään entistä enemmän eri paikoissa sen mukaan, mikä on työntekijän kyseisen hetken tarve. Pääkonttoreiden lisäksi käytössä on erilaisia satelliittitoimistoja, coworking-tiloja, kotitoimistoja ja muita tiloja, joissa työntekijät voivat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Työtä halutaan tehdä lähellä kotia tai kotona.



Sekä Jenni Bergendahl että Paula Helle pohtivat sitä, lisääntyykö työnantajan vastuu myös kotitoimistojen ergonomian ja viihtyvyyden varmistamisessa. Tiia Rauhamäki taas painotti haastattelussa sitä, että erilaisten palveluiden, kuten hyvinvointipalveluiden, määrä lisääntyy työpaikalla jatkossa.

Tietotyö irtautuu jatkuvasti entistä enemmän paikasta ja ajasta. Työntekijöille on annettava valinnanvapaus ja mahdollisuus tehdä töitään mistä he itse haluavat. Fyysistä työympäristöä on pitkään ajateltu liian rajoittuneesti ja sen käsite tulee laajenemaan. Toisaalta taas työyhteisön merkitys korostuu ja ihmiset kaipaavat kollegojaan lähelleen, joten niiden tilanteiden ja tilojen, joissa ihmiset kohtaavat toisiaan, tulee olla merkityksellisiä ja kannustaa yhteisöllisyyteen. Tilojen on oltava elämyksellisiä ja mahdollisimman monipuolisia. Etätö yksin ei ole toimiva ratkaisu suurimmalle osalle työntekijöistä ja fyysiselle kohtaamiselle pitää olla mahdollisuus jatkossakin. Jatkossa työntekijät kuitenkin valitsevat itse ne hetket ja asiat, jotka he kokevat mielekkäiksi jakaa toisten ihmisten kanssa samassa tilassa ja hetkessä. On myös annettava mahdollisuus spontaaneille kohtaamisille ja muistettava ns. kahvipöytäkeskustelujen merkitys luovuudelle ja ideoinnille. Samanlaisia puolivahingossa syntyviä innovaatioita ei ehkä koskaan saavuteta vain etäyhteyksien kautta.

Työnantajien tulee jatkossa entistä enemmän panostaa tehokkaisiin neliöihin, jotka on rakennettu työntekijöiden tarpeita palveleviksi ja muunneltaviksi. Kuitenkin on otettava huomioon myös se, että esimerkiksi avotilat tai monitoimitilat eivät sovellu kaikkiin työtehtäviin. Osa työntekijöistä tarvitsee oman pysyvän työpisteen, johon he voivat jättää tavaransa. On olennaista osallistaa työntekijät tilojen suunnitteluun, jotta tiloista saadaan toimivia ja merkityksellisiä. On myös muistettava se, että ihmiset eivät välttämättä osaa tunnistaa omia tarpeitaan, vaan ajattelua ohjaa usein mielikuvat siitä, mitä työntekijät kuvittelevat tarvitsevänsä. Mielenkiintoisena yksityiskohtana Linda Rautanen nosti esiin luonnon tuomisen työtiloihin. Metsän hyvinvointia lisäävä vaikutus on nouseva trendi ja Rautanen uskoo, että se näkyy jatkossa työpaikoilla tavalla tai toisella.

Paula Helle pohti haastattelussa sitä, että tiloja tulisi suunnitella niin, että ne tukevat työssä onnistumista ja inhimillisiä vahvuuksia. Hän nosti esille

kysymykset siitä, miten tilat voisivat lisätä luovuutta ja yhteistyötä. Ihmisten vahvuus on siinä, että osaamme käyttää inhimillistä harkintaa ja tulkita koneiden tuottamia raportteja ja niiden pohjalta tehdä viisaita päätöksiä ja suosituksia. Voivatko työtilat tukea näitä asioita? Ainakin tiloja tulisi pyrkiä kehittämään nämä asiat mielessä pitäen.

Digitalisaatio on mielenkiintoinen osa työpaikkakokemusta, jota on ehkä vaikein ennakoida. Erilaisten digitaalisten alustojen kehitys tapahtuu sellaista vauhtia, haastatteluissa nousi toistuvasti esiin se, että kehitystä on erittäin haastava arvioida. Joka tapauksessa kehitystä tapahtuu ja työkalut paranevat. Virtuaaliset tiimityöskentelyalustat ovat jo käytössä esimerkiksi pelialalla ja ne leviävät varmasti myös muille aloille. Virtuaalilasit ja jonkinlaiset implantit leviävät käyttöön varmasti jossain vaiheessa, mutta on vaikea arvioida, tapahtuuko se vielä seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Virtuaalisuutta ajatellessa on tärkeä muistaa, että osa viestistä katoaa aina ilman kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä. Esimerkiksi emojiit, eli hymiö- ja kuvasymbolit, helpottavat viestin painottamista, mutta eleet ja kehon liikkeet ovat niin iso osa viestintäämme, että niitä ei voi korvata virtuaalisesti mitenkään. Myöskään samanlaista yhteisöllisyyttä ei voida luoda mitenkään virtuaalisuuden kautta. Virtuaalisesti ei voi koskaan tutustua toiseen täysin samalla intensiteetillä kuin kasvotusten. Toimivinkin emoji viestintä vaatii sen, että ihmiset tuntevat toisensa ja ymmärtävät millaisia tunteita ja ajatuksia emojiin taakse kyseisellä henkilöllä kuuluu. Jenni Bergendahl uskoo, että kääntöpuolena virtuaalisuudelle nousee tulevaisuudessa erittäin voimakas tarve palata takaisin saman pöydän ääressä työskentelyyn.

Paula Helle toi esiin sen, että kuluttajat ovat tottuneet intuitiivisiin ja sujuviin digitaalisiin alustoihin ja sitä kautta he osaavat vaatia samanlaisia asioita myös työssä käytettäviin toimintoihin. Perinteisesti massiivista dataa pyörittävät työssä käytettävät järjestelmät ovat olleet huonosti suunniteltuja ja epäintuitiivisia, mutta jatkossa ne eivät enää työntekijöille kelpaa. Paine siitä, että työkalujen tulee olla sujuvampia, on suuri, ja se heijastuu varmasti markkinoihin ja kehitystyöhön merkittävästi.

Linda Rautanen nosti haastattelussa esiin virtuaalisen oppimisen ja sen merkityksen. Virtuaalinen oppiminen tulee arkipäiväiseksi kaikilla aloilla teknologisen kehityksen myötä. Rautanen mainitsi myös virtuaaliset tapahtumat, jotka ovat nousseet koronaviruskevään aikana aivan uudelle tasolle. Lisäksi Rautanen pohti sitä, muuttaako virtuaalisuuden lisääntyminen ihmisten aivotoimintaa hyvin nopeasti. Se jää nähtäväksi tulevien vuosikymmenten aikana.

Kukaan haastatelluista asiantuntijoista ei usko siihen, että tietokoneet ja robotit veisivät ihmisten työn kokonaan. Työn luonne muuttuu digitalisaation myötä ja luovuus ja inhimillinen osaaminen nousevat työmarkkinoilla avaintaidoiksi.

### 5.3 Työpaikkakokemuksen merkitys sitouttamistekijänä tulevaisuuden tietotyössä

Kaikille haastateltaville oli erittäin selvää se, että työpaikkakokemus on merkittävä sitouttamistekijä tulevaisuuden tietotyössä. Paula Helle mainitsi haastattelussa tämän opinnäytetyön viitekehyksessäkin mainitun State of the Global Workplace -raportin, jonka mukaan vain noin 15 prosenttia on aktiivisesti sitoutunut työhönsä ja työpaikkaansa ja jopa 19 prosenttia ei ole sitoutunut. Luku kuulostaa huolestuttavalta ja herättää pohtimaan sitä, mitä asialle voi tehdä. Jokainen vähänkin asiaan perehtynyt ainakin ymmärtää sen, että työntekijä voi paremmin työssä, jossa on hyvä olla ja jossa aktiivisesti tehdään toimia hänen hyvinvointinsa eteen. Sitoutunut työntekijä on työnantajalle kaikilla mahdollisilla tavoilla suuri hyöty.

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että pelkät hienot tilat tai päälle liimatut lupaukset hyvästä työkuulttuurista eivät riitä sitouttamistekijäksi. Esiin nousi myös se, että monilla työnantajilla sekä työntekijöillä voi olla houkutus ajatella, että palkka on tärkeä sitouttamistekijä, mutta todellisuudessa näin ei ole. Palkka voi sitouttaa lyhytaikaisesti, mutta pitkällä aikavälillä sillä ei ole kovinkaan suurta vaikutusta. Paras sitouttamistekijä on työn merkityksellisyys ja

aktiiviset kokonaisvaltaisen työpaikkakokemuksen parantamiseen kohdistetut toimet.

Tiia Rauhamäki summasi työpaikkakokemuksen merkityksen sitouttamistekijänä sanoilla ”Jos työnantaja on sellainen, jonka tarinassa työntekijä haluaa olla osana, kyseinen työnantaja saa parhaat mahdolliset tekijät.” Tulevaisuuden osaajapulan myötä sitouttaminen nousee erittäin tärkeäksi. Hyvässä työpaikassa työntekijät pysyvät pitkään ja myös tuovat muita osaajia osaksi tiimiä. Linda Rautanen muistutti, että luottamuksen ilmapiiri, mahdollisuus oppia uutta sekä sijaintiin ja työaikoihin liittyvä vapaus ovat myös tärkeitä sitouttamistekijöitä.

Sitouttamisen ja hyvän työpaikkakokemuksen keskiössä on ihmislähtöisyys. Työntekijä kokee vahvaa sitoutumista, jos hän tuntee, että työpaikkaa kehitetään juuri hänen ja hänen tiiminsä tarpeita ajatellen. Vaikka kaikkia ei voi sitouttaa täysin millään, hyvä työpaikkakokemus voi muuttaa lähtökohtaisesti ei-sitoutuneen työntekijän tunnetta siitä, että hän haluaakin jäädä yritykseen. Tästä esimerkkinä voi olla tilanne, jossa työntekijä tulee yritykseen sillä ajatuksella, että kyseinen työ on hänelle välivaihe matkalla unelmatyöhön, mutta huomaakin hyvän työpaikkakokemuksen kautta, että haluaakin jäädä kyseiseen yritykseen ja sen sisällä tavoitella itselleen sopivampaa toimenkuvaa.

Jenni Bergendahl nosti haastattelussa esiin nuorien sukupolvien erilaisen suhtautumisen työelämään verrattuna vanhempiin sukupolviin. Nuoremmat eivät ajattele olevansa samassa työpaikassa koko ikäänsä vaan heille on tärkeämpää elämyksien hakeminen. Kynnys lähteä työstä, jossa ei ole hyvä olla, on matala. Nuorien sukupolvien sitouttaminen on suuri haaste ja sen vuoksi työpaikkakokemukseen panostaminen on ehdottoman tärkeää.

Edelleen monissa työpaikoissa ajatellaan, että esimerkiksi liikuntasetelit ja korkea palkka ovat riittäviä sitouttamistekijöitä. Paula Helle muistuttaa, että liikuntasetelit eivät usein lisää hyvinvointia tai sitoutumista kovinkaan paljon. Usein niitä käyttävät ne henkilöt, jotka liikkuvat jo muutenkin ja monilla ne jäävät kokonaan käyttämättä. Sitouttamista tulisikin ajatella paljon laajemmin ja mieltä

niitä asioita, jotka sitouttavat juuri niitä työntekijöitä, jotka kyseisessä yrityksessä työskentelevät.

Paula Helle mainitsi haastattelussa, että on olemassa lukuisia tutkimuksia, jotka todistavat työpaikkakokemuksen ja asiakaskokemuksen suoran yhteyden. Tätä kautta työpaikkakokemus vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kun työntekijät ovat onnellisia ja sitoutuneita työhönsä, he tekevät työnsä paremmin ja ovat kiinnostuneita siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen palvelut. Työpaikkakokemus on kuitenkin myös Helteen mukaan hyvin kompleksinen asia. Sitä helposti yritetään liikaa yksinkertaistaa. Työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyiden ajatellaan olevan helppo tapa mitata työpaikkakokemusta ja sitä kautta sitoutumista, mutta ne ovat liian yksinkertainen tapa ajatella asiaa. Usein kyselyt eivät kerro kovinkaan paljon tai anna eväitä asioiden korjaamiseen. Työnantajien tulisi tutkailla asioita syvemmin ja päästä lähemmäs yksilöllisiä tarpeita, joita työntekijöillä on. Helle ehdottaa ratkaisuksi palvelumuotoilun keinojen hyödyntämistä työpaikkakokemuksen muotoilussa. Erilaiset työntekijäpersoonat ja niiden monipuolinen ajattelu voivat tuoda työpaikkakokemuksen pohdintaan uutta tuoretta ajattelutapaa. Helle myös muistuttaa siitä, että monet eivät oikeasti osaa tunnistaa itse omia tarpeitaan ja vastaavat kyselyihin usein sillä ajatuksella, mitä he kuvittelevat tarvitsevansa. Ihmiset eivät itsekään osaa sanoittaa ja tunnistaa mitkä asiat ovat merkityksellisiä. Tämän vuoksi tarvittaisiin parempia laadullisia menetelmiä, joilla päästään tarkemmin kiinni niihin tarpeisiin ja asioihin, joilla on oikeasti merkitystä.

#### 5.4 Henkilöstöjohtamisen, johtajien ja esihenkilöiden rooli tulevaisuuden tietotyössä

Kaikki haastateltavat asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että johtajien rooli tulee muuttumaan merkittävästi tulevaisuudessa. Viimeisetkin ”mikromanaageeruksen” rippeet voidaan jatkossa unohtaa, sillä organisaatiot, joissa ei luoteta työntekijöihin ja heidän itseohjautuvuuteensa, eivät tulevaisuudessa pysy kilpailussa mukana. Itseohjautuvuutta on tuettava, mutta jatkuva raportointi siitä, mitä työntekijä työn aikana tekee, jää historiaan. Hierarkia organisaatioissa

vähenee. Tiimityöskentely nousee tärkeimmäksi tavaksi tehdä töitä ja tiimit vastaavat toiminnastaan yhteisesti ja itseohjautuvasti. Esihenkilöt ovat jatkossa valmentajia. Tulevaisuuden johtajan rooli on vastata hyvästä työpaikkakokemuksesta ja toimia mahdollistajana, osallistajana ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Työkulttuuri on aktiivinen valinta ja johtajien tärkeä tehtävä on toimia sen vaalijana ja edistäjänä.

Sekä Jenni Bergendahl että Linda Rautanen toivat esiin sen, että nykyisin usein esihenkilöksi pääsee tai joutuu hyvin työnsä hoitanut asiantuntija ikään kuin palkintona hyvästä työstä. Usein kyseiset henkilöt eivät kuitenkaan välttämättä ole hyviä esihenkilöitä, vaikka ovatkin loistavia työssään. Tällaisille henkilöille esihenkilötehtävä on lopulta enemmän taakka kuin palkinto. Tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että johtajaksi ja esihenkilöksi palkataan työntekijöitä, joilla on osaamista olla hyvä johtaja ja tiiminvetäjä. Hyvästä asiantuntijatyöstä voidaan palkita muilla keinoilla.

Tulevaisuuden esihenkilötyössä on tärkeää se, että esihenkilöt saavat tukea ja koulutusta työssään. Työn murroksen myötä erilaisia vaatimuksia ja odotuksia tulee jatkuvasti lisää ja kenenkään ei voida olettaa pärjäävän niissä paineissa ilman tukea. On myös tärkeää pohtia, tarvitaanko kaikkia aiemmin organisaatioissa olleita esihenkilöasemia enää, vai tulisiko työ organisoida muilla keinoilla.

Tulevaisuuden johtaja johtaa omalla esimerkillään. Jos työn halutaan pysyvän työajalla ja vapauttaa vapaa-aika muulle toiminnalle, johtajien tulee omalla toiminnallaan pysyä päätöksen takana. Ilta-aikaan tai lomalla ei lähetetä sähköposteja. Jo nyt on esimerkkejä yrityksistä, joissa on toimittu niin, että työntekijöillä ei edes ole mahdollista lukea työviestejään työajan ulkopuolella. Teknologia mahdollistaa tällaiset päätökset, mutta on ihmisistä kiinni, tehdäänkö päätöksiä.

Englannin kielessä on johtajuudelle kaksi termiä, joilla on hyvin erilainen kaiku: manager ja leader. Niille ei ole hyviä suomenkielisiä käännöksiä, jotka toisivat esiin niille ominaiset sävyerot. Linda Rautanen ajattelee, että johtajan rooli

muuttuu managerista leaderiksi. Manager-sanaa voisi kuvata enemmän asiajohtajana ja taas leader-sanaa ihmisjohtajana tai tiiminvetäjänä. Johtajuuden tulee siis olla hyvin voimakkaasti työntekijälähtöistä. Ylin johto on avainasemassa siinä, että kaikkien ajatusmaailma muuttuu työntekijälähtöisempään suuntaan.

Paula Helle muisteli kuulleensa tutkimustuloksista, joissa kerrottiin, että noin 70 % lähtevistä työntekijöistä jättää työpaikkansa esihenkilön vuoksi. Hän mainitsi myös *Nine Lies About Work* -kirjan kirjoittajan Markus Buckinghamin kertoneen, että eri tiimien välillä voi olla isompi ero työnantajamielikuvassa kuin kahden eri organisaation välillä. Esihenkilön ja oman tiimidynamiikan rooli työnantajamielikuvan luomisessa ja sitouttamisessa on siis erittäin merkittävä.

Henkilöstöjohtamisen eli HR:n rooli on jatkossa entistä tärkeämpi. Asiantuntijahaastattelussa nousi esiin toive siitä, että yrityksissä ymmärrettäisiin HR:n tärkeys ja annettaisiin henkilöstöjohtajille mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Tulevaisuuden henkilöstöjohtajat ovat valmentajia ja heidän osaamisensa ei enää rajoitu vain työhön liittyviin asioihin vaan tärkeämpää on hallita elämää ja hyvinvointia kokonaisuutena.

HR:llä on jatkossakin erittäin tärkeä rooli rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, mutta ne ovat vain osa HR:n toimenkuvaa. Henkilöstöjohtajan rooli on kokonaisvaltainen ja on tärkeää olla mukana myös työntekijöiden arjessa. Vuorovaikutus on avainasemassa työntekijöiden ja HR:n välisessä suhteessa. Jenni Bergendahl veisi HR:n työtä enemmän työpaikkakokemuksen asiantuntijan tai yhteisömanagerin roolin suuntaan. Samalla Bergendahl muistutti, että hyvistä HR-osaajista kannattaa nyt ja tulevaisuudessa pitää kiinni, sillä he ovat avainasemassa onnistuneessa työpaikkakokemuksessa.

Linda Rautanen toi haastattelussa esiin sen, että HR on tulevaisuudessa liiketoimintalähtöisempää ja ketterämpää. HR on tärkeä osa koko liiketoiminnan toimivuutta ja heidän tärkein roolinsa on nähdä työntekijät ihmisinä. HR on tiimien toiminnan mahdollistaja ja sisäisten palvelujen fasilitoija. HR:n tulisi olla innokas kokeilija, joka oppii jatkuvasti uutta ja tuo oppimaansa käytäntöön.

Paula Helle toivoo, että tulevaisuudessa HR on strateginen kumppani, joka ymmärtää liiketoiminnan tarpeita ja samaan aikaan myös työntekijöiden tarpeita ja kokemuksia. HR:n prosesseja tulee kehittää entistä enemmän inhimilliseen suuntaan. Työn ja teknologian murros on haaste myös HR:lle, sillä monissa organisaatioissa ymmärretään kyllä, että osaamista tulisi kehittää, mutta on toisinaan vaikea nähdä, mihin suuntaan ja mistä tulisi lähteä liikkeelle. HR:llä on myös kohtaanto-ongelman haaste, eli työnantajien tarve ja työntekijöiden osaaminen eivät kohtaa. Kohtaanto-ongelman vuoksi uudenlaisia osaamisia tarvitaan paljon ja houkutus palkata heitä organisaation ulkopuolelta on suuri. Osaajia ei kuitenkaan välttämättä löydy sieltäkään. Siksi olisi ensisijaisen tärkeää kouluttaa organisaation nykyisiä työntekijöitä oikeaan suuntaan tulevaisuuden osaajiksi. Helle myös peräänkuuluttaa sitä, että HR:llä olisi viisautta tunnistaa, mikä on sellaista osaamista, jota tarvitsee olla omilla palkkalistoilla ja mikä taas sellaista, jota voitaisiin ostaa ulkopuolisilta osaajilta. Työsuhteen muodot voivat olla hyvin moninaisia ja on erityisesti HR:n tehtävä ymmärtää, mikä on omalle organisaatiolle paras tapa toimia.

### 5.5 Työpaikkakokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys

Kaikki haastatellut asiantuntijat pitivät kiistattomana sitä, että työntekijäkokemuksella ja asiantuntijakokemuksella on suora yhteys toisiinsa. Työntekijöiden kokema merkityksellisyys ja hyvinvointi näkyvät suoraan asiakkaille oli se sitten tietoista tai ei. Yhteisymmärrys kaikkien haastateltavien kohdalla on, että jos työntekijät eivät voi hyvin työssään ja sitoudu siihen, heillä ei ole mitään mahdollisuutta aidosti pitää hyvää huolta asiakkaista.

Tiia Rauhamäen mukaan työntekijäkokemuksen voi nähdä työnantajan tarjoamina puitteina, joissa työntekijät voivat olla parhaimmillaan ja tarjota mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta.



Jenni Bergendahlin on sitä mieltä, että varsinkin huono työntekijäkokemus näkyy asiakkaille väistämättä. Huono työntekijäkokemus alkaa vaikuttaa liiketoimintaan jo paljon ennen kuin asiakkaat aktiivisesti huomaavat sen ja varsinkin siinä vaiheessa, kun asiakkaat jo aktiivisesti huomaavat, että työntekijät eivät voi hyvin, ollaan jo erittäin pitkällä ja tilannetta on vaikea korjata.

Linda Rautasen mukaan työpaikkakokemus ja asiakaskokemus ovat suhteessa toisiinsa kaksisuuntaisesti. Jos työntekijöillä on hyvä olla työssään, he pitävät parempaa huolta asiakkaista. Ja jos taas asiakaskokemus onnistuu hyvin, se vaikuttaa myös työntekijäkokemuksen onnistumiseen. Työntekijöille pitää siis antaa vapaus vaikuttaa asiakaskokemuksen onnistumiseen. Tähän taas liittyy jo aiemmin mainittu luottamus, joka mahdollistaa sen, että kun työntekijöihin luotetaan ja he saavat luovasti ratkaista asiakkaiden haasteita parhaaksi katsomallaan tavalla, heille annetaan mahdollisuus innovaatioihin. Ja innovaatiot taas vaikuttavat siihen, että asiakas on entistä tyytyväisempi.

Sekä Paula Helle että Linda Rautanen toivat haastatteluissa esiin omat ajatuksensa kuluttajan näkökulmasta. Molemmat kertoivat konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka onnistunut työpaikkakokemus näkyy suoraan kuluttajalle ja työntekijöistä hehkuu ulospäin se, että he pitävät työpaikastaan ja haluavat olla osa sen tarinaa. Rautanen kertoi eräästä ekologisia tuotteita myyvistä yrityksistä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus yllättää asiakas antamalla heille ilmainen tuote, jos he kokevat, että tilanne on siihen oikea. Tällaisella mahdollisuudella luodaan työntekijöille tunnetta siitä, että heihin luotetaan ja samalla mahdollisuus tuoda iloa päivään sekä asiakkaalle että itselleen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Sekä tämän opinnäytetyön viitekehys että asiantuntijoiden teemahaastattelut toivat esiin työpaikkakokemuksenuksen trendejä monista eri näkökulmista. Tärkeimmiksi trendeiksi seuraavan kymmenen vuoden aikana nousivat

kokonaisvaltainen hyvinvointi, merkityksellisyys, ilmastonmuutos, digitalisaation ja robotisaation kehitys, erilaiset työn murrokseen liittyvät teemat, kuten johtamisen muuttuminen, työn irtautuminen paikasta ja ajasta sekä itseohjautuvuus. Työtilat ovat jatkossa muuntautuvampia kuin ennen ja työtiloja suunnitellaan käyttäjien tarve edellä. Työkulttuuri siirtyy entistä ihmislähtöisempään suuntaan ja luottamuksen ilmapiirin tärkeys lisääntyy merkittävästi.

Asiantuntijahaastatteluissa ja opinnäytetyön viitekehyksessä tuli esiin, että työpaikkakokemuksen merkitystä ei vielä ymmärretä riittävästi ja systemaattista työpaikkakokemuksen kehitystä tehdään liian vähän. Tulevaisuudessa kuitenkin työpaikkakokemukseen kiinnitetään merkittävästi enemmän huomiota, sillä nuoret sukupolvet ja osaajapula pakottavat organisaatiot ottamaan huomioon työntekijöiden tarpeet ja kokemukset entistä voimakkaammin.

Työpaikkakokemus on monisyinen ilmiö. Sen kaikkien osa-alueiden tulee tähdätä siihen, että työntekijöillä on hyvä olla työssään. Hyvän työpaikkakokemuksen kautta työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa paremmin ja tuottavat parempia asiakaskokemuksia. Työpaikkakokemuksen keskiössä ovat empaattisuus, ihmislähtöisyys ja ymmärrys siitä, että jokainen työntekijä on yksilö.

Työpaikkakokemuksen systemaattisesta edistämisestä ovat vastuussa johtajat, esihenkilöt, tiiminvetäjät ja yritysten henkilöstöjohto. Tulevaisuuden työpaikoilla on mahdollisesti työpaikkakokemusvastaavia, joiden tärkein tehtävä on taata onnistunut kokonaisvaltainen työpaikkakokemus.

Fyysisen työtilan on tuettava onnistunutta työpaikkakokemusta. Tila ei itsessään kuitenkaan ole työpaikkakokemuksen tärkein osa-alue vaan enemmänkin tukitoiminto. Työpaikkakokemuksen ytimessä on merkityksellisyyden kokemus työssä. Ehkä vaikeimmin ennakoitavat tulevaisuuden työpaikkakokemukseen vaikuttavat tekijät ovat digitalisaatio ja robotisaatio. Teknologista kehitystä on vaikea ennakoida, mutta sekä viitekehyksen että haastatteluaineiston perusteella on varmaa, että se tulee vaikuttamaan työpaikkakokemukseen seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Työpaikkakokemuksella on suora yhteys sitoutumiseen ja asiakaskokemuksen onnistumiseen. Hyvä työpaikkakokemus lisää työntekijän merkityksellisyyden tunnetta ja sitä kautta saa hänet sitoutumaan työhönsä. Sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä taas panostaa asiakaskokemukseen automaattisesti enemmän kuin työntekijä, joka voi huonosti työssään.

On mielenkiintoista seurata työpaikkakokemuksen kehitystä seuraavina vuosina ja nähdä, toteutuvatko asiantuntijahaastatteluissa ja viitekehyksessä esiin tulleet asiat. Vai muuttaako jokin yllättävä käänne ajattelua aivan toiseen suuntaan ja työpaikkakokemuksen merkitys vähenee merkittävästi?

Työpaikkakokemus on aihe, joka tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Kymmenen vuoden kuluttua suuret ikäluokat ovat siirtyneet eläkkeelle ja tämän hetken nuoret sukupolvet työelämään. Muutoksia on varmasti luvassa ja olisi kiinnostavaa tutustua enemmän siihen, mitä esimerkiksi Z-sukupolven edustajat toivovat työpaikkakokemukselta tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Alastaro, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Bergendahl, J. 2020. Head of Service, Epicenter Helsinki. Haastattelu 20.5.2020. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Haastattelunauhoite haastattelijan hallussa.

Conrad, J. 2019. 3 HR Megatrends Every Company Should Know in 2019. Ultimate Software. Viitattu 15.1.2020. Luettavissa: [https://ec-lip.se.plansource.com/wp-content/uploads/2019/08/3HRMegaTrends\\_Ja-rikConrad.pdf](https://ec-lip.se.plansource.com/wp-content/uploads/2019/08/3HRMegaTrends_Ja-rikConrad.pdf)

Dery, K. & Sebastian, I. M. Building business value with employee experience. MIT Sloan School of Management. Viitattu 12.2.2020. Luettavissa: <https://www.avanade.com/~media/asset/thinking/mit-research.pdf>

Duunitori Oy. 2017. Huono johtaja karkoittaa työntekijän – hyvä ilmapiiri sitouttaa. Viitattu 8.6.2020. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijatutkimus-sitoutuminen>

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

Fambition Consulting Oy. 2020. Tiimi. Viitattu 6.6.2020. Luettavissa: <https://fambition.fi/staff/linda/>

Fambition. n.d. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 10.12.2019. Saatavilla: [info@fambition.fi](mailto:info@fambition.fi).

Forgeant. 2019. The Neuroscience Behind Employee Experience with Scott Halford. Forging Employee Experience podcast. Kuunneltavissa: <https://anchor.fm/forgeant/episodes/The-Neuroscience-Behind-Employee-Experience-with-Scott-Halford-e314si>

Gallup. 2017. State of the Global Workplace -raportti. New York: Gallup Press. Ladattavissa: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>

Gibbs, L. 2017. Not My Circus, Not My Monkeys. Austin: Lioncrest Publishing.

Heilakka, P. 2019. Kehityspäällikkö. SOK. Helsinki. Haastattelu 7.1.2020. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Heinonen, S. 2017. Tulevaisuudentutkimuksen perusteet ja ennakointi vaikuttamisen välineenä -luentonauhoite. Demokratian tulevaisuudet -kurssi.

Helle, P. 2020. Yrittäjä, Workday Designers Oy. Haastattelu 22.5.2020. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Haastattelunauhoite haastattelijan hallussa.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

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

Järvi, K. 2019. 5 strategian osa-alueita, joita ennakoitiin vahvistaa. Bonfire. Viitattu 1.6.2020. Luettavissa: <https://www.bonfire.fi/ennakointi/>

Kilpi, E. 2017. Perspectives on new work. Sitra. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Maylett, T., Petterson K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. New Jersey: John Wiley & Sons.

Meister, J. C & Mulcahy, K. J. 2017. The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees. New York: McGraw-Hill Education.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need and a Culture They can Celebrate. New Jersey: John Wiley & Sons.

Mäkelä A. 2019. Pehmeitä arvoja kovassa liike-elämässä – työpsykologi kertoo, miksi empatia on merkittävä työelämän taito. Duunitori. Viitattu 28.12.2019. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-tyoelamassa>

Nikkanen, P. & Kallio, S. 2019. Steps to Happiness in Employee Experience-HappyToday – The employee experience podcast. Kuunneltavissa: <https://anchor.fm/happytoday/episodes/23--Steps-to-Happiness-in-Employee-Experience-e9fvmj>

Nummelin, T. 2019. Työpsykologi. Psykologipalvelu Yhteisideat. Helsinki. Haastattelu 11.12.2019. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja.

Oliver, L. 2018. Why small businesses have the happiest employees. Viitattu 25.9.2019. Luettavissa: <https://theweek.com/articles/753998/why-small-businesses-have-happiest-employees>

People Insight. 2019. Employee Experience vs Employee Engagement: What's the Difference? Viitattu 17.12.2019. Luettavissa: <https://peopleinsight.co.uk/employee-experience-vs-engagement/#0>

Petrousky M. 2018. Workplace Experience Strategies & Real Estate Decision-Making | Adam Stoltz – Traswestern. Workplace Innovator Podcast. Kuunneltavissa: <http://workplaceinnovator.libsyn.com/ep-2-workplace-experience-strategies-amp-real-estate-decision-making-adam-stoltz-transwestern>

Rauhamaäki, T. 2020. Konseptipäällikkö, työympäristöratkaisut, Technopolis Oy. Haastattelu 18.5.2020. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Haastattelunauhoite haastattelijan hallussa.

Rautanen, L. 2020. Perustaja, Partner, Fambition Consulting Oy. Haastattelu 20.5.2020. Haastattelijana Eeva-Kaisa Metsola. Haastattelunauhoite haastattelijan hallussa.

Rubin, A. n.d.a. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit -verkkosivu. Viitattu 9.10.2019. [www.tulevaisuus.fi](http://www.tulevaisuus.fi)

Rubin, A. n.d.b. Skenaariotyö tulevaisuuksientutkimuksessa. Metodix – Metoditietämystä kaikille. Viitattu 30.12.2019. Luettavissa: <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuksientutkimuksessa/>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Sitra. 2017. Megatrendit. Viitattu 11.11.2019. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>

Sodexo. 2019. Workplace experience: The New Employee Value Proposition. Viitattu 15.11.2019. Luettavissa: <https://www.sodexo.com/workreimagined/workplace-experience-employee-value-proposition.html>

SpacelQ. N.d. Nine Workplace Trends You Should Embrace in 2019. Viitattu 2.1.2020. Luettavissa: <https://spaceiq.com/blog/workplace-trends/>

Taitori Oy. 2020. Toimitilojen trendit 2020. Ladattavissa: <https://www.taitori.fi/toimitilojen-trendit/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 34/2016. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEMrap\\_34\\_2016\\_netti.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75601/TEMrap_34_2016_netti.pdf)

Usher, N. 2019. 7 dawns of the future workplace. Luento. Rework summit 2019 -tapahtuma 8.10.2019.

Varamäki, A. 2019. Future proof. Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B & Bersin, J. 2019. From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. 2019 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. Viitattu 9.12.2019. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

Wells, M. 2019. Employee Experience Trends in 2019. DailyPay. Viitattu 3.1.2020. Luettavissa: <https://business.dailypay.com/blog/what-is-employee-experience>

Workday designers Oy. 2020. Workday Desingers. Viitattu 25.5.2020. <https://www.workdaydesigners.com/>

## LIITE 1

Teemahaastattelun haastattelurunko:

1. Mitkä ovat mielestäsi työpaikkakokemukseen liittyvät tärkeimmät megatrendit ja trendit seuraavan 10 vuoden aikana?
2. Mitkä tulevat olemaan fyysisen työympäristön tärkeimmät muuttujat seuraavan 10 vuoden aikana?
3. Mitkä mielestäsi tulevat olemaan työkuulttuurin tärkeimmät muuttujat seuraavan 10 vuoden aikana?
4. Miten koet virtuaaliset työympäristöt? Mikä on arviosi niiden kehityksestä?
5. Miten tärkeäksi sitouttamistekijäksi koet työpaikkakokemuksen yleisellä tasolla nyt ja tulevaisuudessa? Mitä asioita tulisi ottaa huomioon työntekijöiden kannalta?
6. Millaisia asioita fyysisissä työympäristöissä tulisi ottaa huomioon työntekijöiden ja heidän sitouttamisensa kannalta?
7. Millaisia asioita työkuulttuurissa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden ja heidän sitouttamisensa kannalta?
8. Millaisia asioita virtuaalisessa työpaikkakokemuksessa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden ja heidän sitouttamisensa kannalta?
9. Millaisena näet HR:n roolin tulevaisuudessa?
10. Entä millaisena näet esihenkilöiden roolin tulevaisuudessa?
11. Miten mielestäsi työpaikkakokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen nyt ja tulevaisuudessa?
12. Tuleeko mieleesi jotain muuta työpaikkakokemukseen liittyvää, jonka koet tulevaisuudessa muuttuvan merkittävästi tai vaikuttavan tulevaisuudessa?