



# Kohti parempaa työntekijäkokemusta

Susanna Jaakkola & Essi Korhonen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kohti parempaa työntekijäkokemusta

Susanna Jaakkola & Essi Korhonen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2021

Susanna Jaakkola, Essi Korhonen

### Kohti parempaa työntekijäkokemusta

Vuosi 2021 Sivumäärä 86

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla asiantuntijaorganisaation työntekijäkokemusta sekä sitä, millaisista asioista työntekijäkokemus muodostuu. Tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta työntekijäkokemuksen tilasta ja siitä, mitä tämä tarkoittaa Yritys X:n asiantuntijoille. Tavoitteena oli myös tunnistaa toiminta- ja vuorovaikutusmalleja, jotka vahvistavat työntekijäkokemusta entisestään. Yritys X:n Digital-liiketoimintayksikkö hyödyntää tutkimuksen kautta saatuja tuloksia osana organisaation suurempaa kehityshanketta syksyllä 2021.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui laajasta lähdemateriaalista, joka sisälsi eri tutkijoiden näkemyksiä työntekijäkokemuksesta. Teoriapohjan suunnannäyttäjänä toimi tutkimuskirjailija Jacob Morgan, jonka kolme toimintaympäristöä loivat tarkastelunäkökulman tutkimustyölle. Toimintaympäristöt koostuivat fyysisestä, kulttuurisesta sekä teknologisista ympäristöistä. Lisäksi teoriaviitekehukseen kuului muita työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten organisaatiokulttuuri, tyytyväinen työntekijä sekä vuorovaikutus. Kokonaisuudessaan laaja teoriaviitekehys antoi opinnäytetyöntekijöille kattavan tietoperustan, jonka pohjalta tutkimustyötä lähdettiin toteuttamaan.

Opinnäytetyö on tutkimustyö, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistohankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia sekä palvelumuotoiluhenkistä ryhmätyötä. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin, johon kuuluivat aineiston luokittelu ja teemoittelu. Teemahaastattelujen myötä tulokseksi saatiin kattava selvitys asiantuntijoiden työntekijäkokemuksesta. Ryhmätyön tuloksena syntyi kattava selvitys asiantuntijoiden työntekijäkokemukseen liittyvistä kehityskohteista. Tutkimustyömme tuloksena selvinneet kehityskohteet, joihin kohdeorganisaation tulisi jatkossa panostaa olivat siiloutumisen vähentäminen, viestintäkanavien yhtenäistäminen sekä selkeyttäminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen ja resurssitarpeet. Kokonaisuutena tämänhetkinen työntekijäkokemus koettiin erityisen positiivisena.

Asiasanat: työntekijäkokemus, tyytyväinen työntekijä, vuorovaikutusmallit

Susanna Jaakkola, Essi Korhonen

**Towards a better employee experience**

Year 2021

Pages 86

---

The objective of the thesis was to describe the employee experience of an expert organization as well as what kind of things it consists of. The goal was to offer a full picture for the client of the thesis about current state of employee experience and what that means for the experts of company X. In addition, the objective was to recognize procedures and interaction models, that could further strengthen this experience. The digital business unit of Company X will utilize the results of the study as a part of a bigger undertaking during coming fall 2021.

The theoretical frame of reference consisted of a comprehensive source material, that included different researchers' reflections of employee experience. The vanguard of the theory base was research editor Jacob Morgan. His three environments of activity consisted of physical, cultural, and technological environments. Moreover, the theoretical framework consisted of other factors that impact employee experience, such as organizational culture, a content employee and interaction. The vast theoretical framework provided the authors of the thesis with a comprehensive knowledgebase that acted as a base for the study.

The thesis was executed as a qualitative study. Half-structural theme interview, partaking observation and psychical teamwork were used as methods of acquiring the study material, which was then processed with the help of content analysis. This included classifying the study material and putting it in thematic framework. The theme interviews produced a comprehensive report of the current employee experience of experts. The result of the teamwork was an inclusive report of goals for improvement regarding experts' employee experience.

In conclusion, the points of improvement that the organization should take into consideration in the future, are improving communication between departments and throughout the organization, integrating and clarifying communication channels, increasing sense of community, and taking the need of resources into account. As a whole, the current employee experience was especially positive.

Keywords: employee experience, satisfied employee, interaction patterns

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	8
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	9
2	Työntekijäkokemus.....	10
2.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä .....	11
2.2	Työntekijäkokemuksen rakentuminen .....	13
2.3	Työntekijäkokemuksen toimintaympäristöt.....	15
2.3.1	Fyysinen ympäristö.....	16
2.3.2	Teknologinen ympäristö .....	18
2.3.3	Kulttuurinen työympäristö .....	19
2.4	Yrityskulttuuri .....	21
2.4.1	Arvot ja tarkoitus.....	22
2.4.2	Työmotivaatio.....	22
2.5	Tyytyväinen työntekijä.....	25
2.5.1	Luottamus .....	25
2.5.2	Sitoutuminen .....	26
2.5.3	Odotukset.....	30
3	Vuorovaikutus .....	31
3.1	Vuorovaikutusmallit.....	31
3.1.1	Onnistunut vuorovaikutus .....	33
3.1.2	Erilaiset ihmistyypit.....	34
3.1.3	Sisäinen viestintä.....	35
3.2	Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi etätöiden aikana .....	36
4	Tutkimusmenetelmä .....	39
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	39
4.2	Aineistonhankintamenetelmien valinta.....	40
4.3	Laadullisen aineiston analysointi .....	42
4.4	Luotettavuus ja eettisyys .....	44
5	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi .....	45
5.1	Tutkimuksen toteutus .....	45
5.2	Teemahaastattelut.....	46
5.3	Havainnointi.....	48
5.4	Ryhmätö .....	49
5.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	50
6	Tutkimuksen tulokset .....	53
6.1	Positiivinen työntekijäkokemus .....	54

6.2	Työympäristöjen merkitys työntekijäkokemuksessa .....	55
6.3	Itsensä kehittäminen .....	57
6.4	Tyytyväinen työntekijä .....	59
6.5	Ryhmätyön tulokset.....	62
6.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	65
7	Kehitysehdotukset.....	66
8	Pohdinta .....	68
	Lähteet.....	72
	Kuviot.....	81
	Liitteet .....	82

## 1 Johdanto

*”Ensimmäiset päivät, viikot ja kuukaudet jättävät ikuisen jäljen työntekijäkokemukseen”*

- Scott Weiss

Uskotaan, että kokemuksella on merkitystä. Olipa kyseessä ensimmäinen koulupäivä tai työpäivä, kulkee kokemus tuosta päivästä mukana vielä vuosienkin päästä. Mielenkiintoisen kokemuksesta tekee, että siihen luotetaan toisinaan enemmän kuin tieteelliseen tietoon. Kun koetaan asioita, liittyy niihin vahva henkilökohtainen tunne, joka tekee kokemuksesta todellisuutta. Aiemmin koetut asiat luovat odotuksia, joiden merkitys työelämässä on entisestään kasvanut. Teollisena aikakautena tyydyttiin siihen, että menttiin töihin sovittuun aikaan, tehtiin annetut työtehtävät ja lähdettiin kotiin. Tästä saatiin palkka kerran tai kaksi kertaa kuussa. Tämä tarkoitti, että myös suhde organisaation sekä työntekijän välillä oli hyvin perustasoista tai jopa hieman sen alapuolella. Nykyisin tilanne on moniulotteisempi, kun työnantajan ja työntekijän välillä on psykologinen sopimus. Psykologinen sopimus sisältää hiljaisen tiedon, jossa molemmat osapuolet ovat oikeutettuja saamaan jotakin toiselta osapuolelta. Tämä perustuu kokemuksiin ja uskomuksiin aiemmin koetusta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 64.)

Nykyään ja tulevaisuudessa organisaatiot haluavat keskittyä enemmän työntekijöidensä hyvinvointiin työpaikalla kysymällä: ”Miten luoda työpaikka, johon on kiva tulla?” Monien eri tutkimusten kautta on huomattu, että kiinnittämällä enemmän huomiota positiiviseen työntekijäkokemukseen työntekijät voivat hyvin, oppivat uusia asioita ja pystyvät loistamaan sekä organisaation kulttuurissa että strategiassa. Nykyään johtajat ovat valmentajia, jotka kannustavat työntekijöitään kehittymään. Positiivista työntekijäkokemusta ei synnytetä käskyillä tai määräyksillä, vaan oikealla lähestymistavalla. Johtajan on tunnettava henkilöstönsä henkilökohtaisemmalla tavalla, jotta hän pystyisi opastamaan työntekijöitään juuri näille sopivin keinoin. Arvot määrittelevät myös suuresti sitä, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioon. Positiivinen työntekijäkokemus muodostuu helpommin, kun organisaation ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat. (Torkki 2018, 25.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Yritys X:n työntekijäkokemusta. Yritys on tuleville vuosille tunnistanut kaksi erityisen tärkeää painopistealuetta, joita halutaan jatkuvasti kehittää. Painopistealueista toinen on työntekijäkokemus. Opinnäytetyö kuvailee sitä, millaisista asioista ja toimintamalleista positiivinen työntekijäkokemus muodostuu, ja tunnistaa liiketoiminta-alueen henkilöstöä yhdistävät tekijät. Yritykselle on tärkeää, että sen sisäiset toimintamallit ovat työntekijälähtöisiä ja vahvistavat työntekijäkokemusta. Organisaation

suunnitelmana on hyödyntää opinnäytetyömme tuloksia ja kehittää jatkossa työntekijäkokemusta entistä positiivisempaan suuntaan. Organisaatio haluaa pitää kiinni osaavista ammattilaisistaan ja olla houkutteleva työpaikka tulevaisuuden tekijöille. Työssä tutkitaan myös toimivia vuorovaikutusmalleja, jotka tukevat työntekijäkokemusta eri yksiköiden sekä työntekijöiden välillä. Huomioimme sitä, minkälaisia toimintamalleja työntekijät itse haluavat nähdä ympärillään ja miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyössä käytettyjen kuvien käyttöluvat on hyväksytetty niiden tekijöillä.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö tehdään Yritys X:lle. Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii henkilöstöpäällikkö, joka toimii Yritys X:n Digital-liiketoiminta-alueen johtoryhmän jäsenenä. Vaihdoimme ajatuksia yhteyshenkilön kanssa sähköpostin välityksellä liittyen tekemäämme videoon, joka julkaistiin LinkedInissä (Liite 1). Kerroimme videolla etsivämme toimeksiantajaa, joka olisi kiinnostunut henkilöstön työhyvinvoinnin kehittamisestä ja sen vaikutuksesta yrityksen tulokellisuuteen. Päädyimme neuvottelujen jälkeen solmimaan yhteistyösopimuksen Digital-liiketoiminta-alueen henkilöstöpäällikön kanssa.

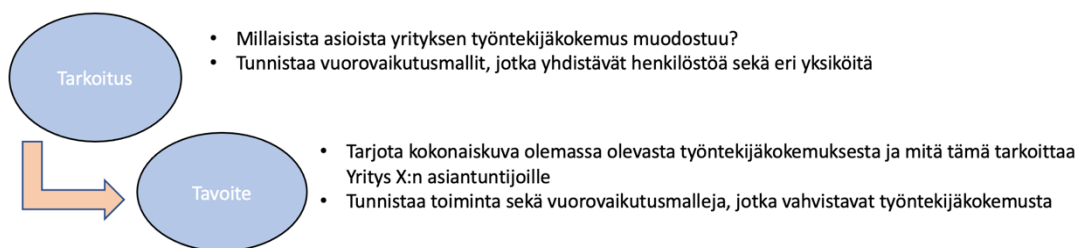
Opinnäytetyömme on tutkimustyö, jonka avulla kuvailemme mahdollisia käytännön tason yksittäisiä tekijöitä, jotka vahvistavat organisaation työntekijäkokemusta. Tutkimustyön aihe valikoitui kohdeorganisaatiossa esiintyneiden kehittämistarpeiden mukaisesti, joissa tavoitteena oli saada aikaan muutosta. Tutkimuksen tulokset auttavat yritystä rakentamaan parempaa työntekijäkokemusta sekä jakamaan parempia käytäntöjä eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tavoitteenamme on oppia työntekijäkokemuksesta sekä sen kehittamisestä opinnäytetyön teon prosessin aikana, jolloin osaamme kiinnittää huomiota mahdollisiin epäkohtiin kehittävällä otteella tulevaisuuden työelämässä.

Opintojemme aikana olemme olleet erittäin kiinnostuneita johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä aiheista. Henkilöstön hyvinvointi ja sen kehittäminen ovat jatkuva puheenaihe niin mediassa kuin organisaatioiden strategioissa. Näiden asioiden merkitys on korostunut covid-19-viruksen aiheuttaman kriisin myötä entisestään. Myös omat kokemukset työelämässä ovat herättäneet erityisen kiinnostuksen aihetta kohtaan. Olemme opintojen myötä ymmärtäneet sen, kuinka suuri vaikutus onnistuneella organisaatiokulttuurilla on yrityksen menestymiselle.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla asiantuntijaorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemusta sekä sitä, minkälaisista asioista työntekijäkokemus muodostuu. On tärkeää tunnistaa ne vuorovaikutusmallit, jotka yhdistävät liiketoiminta-alueen henkilöstöä. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus on jatkuva kehitysalue, minkä vuoksi vuorovaikutusmallien tunnistamista pidetään erityisen tärkeänä. Organisaatio haluaa, että sen sisäiset toimintamallit ovat työntekijälähtöisiä ja vahvistavat työntekijäkokemusta. Kehityskohteen tärkeys on tunnistettu myös liiketoiminta-alueen johtoryhmässä, ja organisaatiossa on herännyt tarve kyseiselle kehittämistyölle jo aiemmin, vuoden 2020 aikana. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään organisaation tulevassa kehityshankkeessa, jossa tarkoitus on kehittää työntekijäkokemusta entisestään.

Tutkimustyön tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta työntekijäkokemuksen tilasta ja mitä tämä tarkoittaa Yritys X:n asiantuntijoille. Tavoitteena on myös tunnistaa toiminta- ja vuorovaikutusmalleja, jotka vahvistavat työntekijäkokemusta entisestään. Tutkimuskysymykset, joita työssä esitetään, nousevat sekä toimeksiantajan tarpeista että aiheeseen liittyvästä teoreettisesta viitekehystä. Valmiita hypoteeseja ei aiheesta ole, vaan tavoitteena on selvittää olemassa oleva tilanne sekä nostaa kehityskohteita esille organisaation jatkoprosessointia varten. Kuviossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

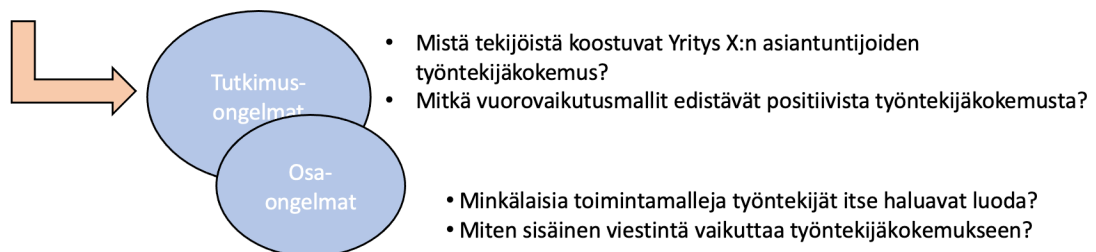
Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pääongelmat halutaan asettaa selkeästi näkyville, minkä jälkeen pystytään tunnistamaan tutkimuksen osaongelmat. Pääongelmien kautta pyritään hahmottamaan tutkimuksen kokonaisuus, joita osaongelmat tukevat ja täydentävät. Osaongelmiin saadut vastaukset mahdollistavat myös pääongelmiin vastaamisen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126-128.) Pääongelmat, joihin etsimme vastauksia, ovat:

- Mistä tekijöistä koostuu Yritys X:n asiantuntijoiden työntekijäkokemus?
- Mitkä vuorovaikutusmallit edistävät työntekijäkokemusta?

Osaongelmat, joihin etsimme vastauksia, ovat:

- Minkälaisia toimintamalleja työntekijät itse haluavat luoda?
- Miten sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen?

Osaongelmilla halutaan selvittää toimintamalleja, joita työntekijät itse haluaisivat työssään kehittää ja jotka yhdistävät eri liiketoimintayksiköiden välistä työntekijäkokemusta. Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen pääongelmat ja osaongelmat. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa aineistonhankintamenetelminä käytetään teemahaastattelua, havainnointia sekä ryhmätyötehtävää.



Kuvio 2. Pääongelmat ja osaongelmat

Tutkimuksen tuloksena odotamme kattavaa käsitystä toimeksiantajamme työntekijäkokemuksesta. Opinnäytetyön lähtökohtana on liikkua kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella. Tämän vuoksi aineistoa tarvittaessa tarkennetaan aineiston keruun aikana. On kuitenkin huomioitava, että opinnäytetyön aiheen valinta sisältää jo itsessään tiettyä rajausta (Hirsjärvi ym. 2009, 81-84.) Tutkimus on rajattu toimeksiannon mukaisesti Yritys X:n työntekijäkokemuksen kartoittamiseen ja siihen liittyvien vuorovaikutusmallien löytämiseen. Rajaukseen vaikuttaa osittain toimeksiantajan asettamat vaatimukset tutkimukselle. Tutkimusalue on rajattu koskemaan Yritys X:n asiantuntijatiimejä sekä heidän esimiehiään, jotka työskentelevät Digital-liiketoimintayksikössä. Toimeksiantaja määrittelee tutkimuksessa haastateltavat henkilöt itse.

## 2 Työntekijäkokemus

*“Yhteen tuleminen on alku; Yhdessä pysyminen on edistystä; Yhteistyö takaa menestymisen”*

- *Henry Ford*

## 2.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Määriteltäessä työntekijäkokemuksen merkitystä on ensin ymmärrettävä, mitä sana kokemus tarkoittaa. Kokemus on asia, jonka etsimiseen käytetään paljon henkilökohtaista aikaa sekä resursseja ja joka muistetaan vielä vuosien päästä. Jokainen pyrkii etsimään iloisia ja mielihyvää tuottavia kokemuksia. Muisto mukavasta työnantajasta osoittaa sen, haluammeko ylläpitää suhdetta työnantajaan sekä yrityksen työntekijöihin myös jatkossa. (Morgan 2017.) Työntekijän kokemusta työpaikastaan kutsutaan työntekijäkokemukseksi. Työntekijäkokemus ei ole yrityskohtainen, vaan se koostuu työntekijän henkilökohtaisista odotuksista ja lupauksista, joita hänelle on annettu. Nämä limittyvät yhteen yrityskulttuurin ja työarjen kanssa, jossa lopputulos vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Luukka 2019, 128-129.)

Työntekijäkokemuksen analysoiminen pohjautuu hyvin useasti henkilöstövoimavarojen johtamisen tai henkilöstön sitouttamisen ympärille. Useiden organisaatioiden henkilöstöjohtajat määrittelevät työntekijäkokemuksen eri kaavioiden tai mallien kautta, joissa kuvataan työntekijän elinkaarta yrityksessä. Vaikka nämä osa-alueet kuuluvat olennaisesti työntekijäkokemukseen, ne eivät kuitenkaan määrittele sitä kokonaan. (Maylett, Patterson & Wride 2017, 26.)

Plaskoff (2017, 137-138) ja Franz (2019) määrittelevät, että työntekijäkokemus syntyy työntekijän kokonaisvaltaisena käsityksenä ja suhteessa työnantajaorganisaatioon. Työntekijän kokonaisvaltainen käsitys saavutetaan eri kohtaamisten sekä havainnointien kautta hänen työelinkaarensa aikana. Työntekijäkokemus voidaan nähdä uuden henkilöstöjohtamisen lähestymistapana, jossa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon mahdollistetaan empaattisemmalla ja työntekijöitä ymmärtävällä tavalla. Työntekijöiden kunnioittaminen sekä osallistaminen mahdollistavat uudet innovaatiot, joiden avulla organisaatiot pystyvät kilpailemaan toimintaympäristössään. Työntekijäkokemus on summa kaikesta siitä vuorovaikutuksesta, jonka työntekijä kokee ensimmäisestä työhaastattelustaan aina työsuhteen päättymiseen asti. (Plaskoff 2017.)

Bersin kollegoineen (2019) arvioi työntekijäkokemusta käsitteenä, joka on syntynyt rinnakkain yhdessä asiakaskokemuksen kanssa. Viime vuosien saatossa on kuitenkin ymmärretty, että suurin ero työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on työntekijöiden henkilökohtainen suhde työnantajaan. Henkilökohtainen suhde sisältää tunteita, kokemuksia sekä sitoutuneisuutta työhön. Työntekijäkokemus on sosiaalista ja rakentuu kulttuurin sekä työyhteisön ympärille

keskipisteenään työntekijän tarpeiden tyydyttäminen. Työntekijäkokemukseen sisältyvät kaikki psykologiset tarpeet, jotka työnantajan tulee täyttää. Tämän seurauksena työntekijä pystyy hoitamaan työnsä sekä hyvin että tehokkaasti. (Bersin ym. 2019.) Luukka (2019, 116) määrittelee työntekijäkokemuksen asiakaskokemuksen kautta, jossa asiakasuskollisuus on avainroolissa. Tämä ratkaisee viime kädessä organisaation menestyksen. (Luukka 2019, 116.)

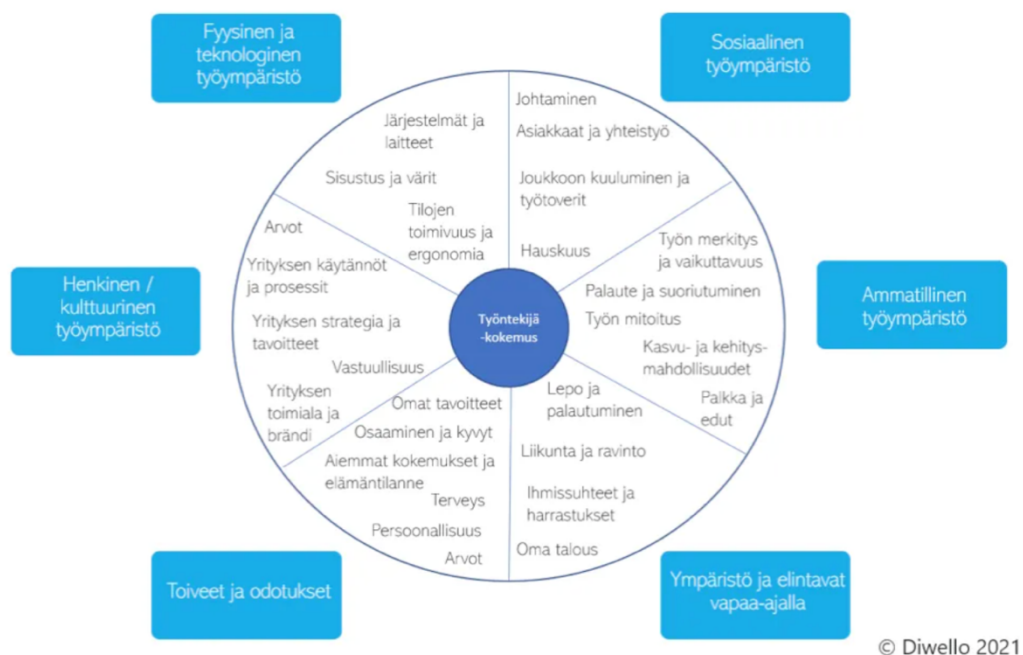
Työntekijäkokemusta määriteltäessä on huomioitava laajempi kokonaisuus, kuten houkutteleeko yritys oikeita ihmisiä ja pystyvätkö he tarjoamaan kannustavan ympäristön, jossa työntekijät voivat tehdä parhaansa. Mikäli työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja heidän työpanostansa arvostetaan, on työ haasteista huolimatta mielenkiintoista. (Maylett ym. 2017, 27.) Mit sloan center for information systems research (MITCISR) globaali tutkimuskeskus kertoo työntekijäkokemuksen olevan tulosta työn monimutkaisuudesta sekä käyttäytymismalleista, jotka vaikuttavat suuresti työntekijöiden kykyyn luoda uutta arvoa. Työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen lähestymistapa, mikä kattaa työsuhteen aikana havaitut, koetut ja tunnetut asiat. (Dery & Sebastian 2017, 1-2.) Kun määritellään työntekijäkokemusta, todetaan organisaation liittävän yhteen työntekijöiden sitouttamisen sekä työntekijäkokemuksen ilman eroavuutta. Pelkkä henkilöstön sitouttaminen ei auta organisaatiota parantamaan työntekijäkokemusta. (Morgan 2017, 7-8.)

Työntekijäkokemusta ei voida nimetä ainoastaan organisaation ja työntekijän väliseksi suhteeksi, vaan sitä on katsottava kummankin osapuolen kautta. Organisaation kautta tarkasteltuna olisi ihanteellisinta, että organisaation toimintasuunnitelmat otettaisiin vastaan työntekijöiden keskuudessa organisaation suunnitteleamalla tavalla. Työntekijäkokemus syntyy, kun työntekijän odotukset ja tarpeet kohtaavat organisaation kulttuurin kanssa. (Morgan 2017, 7-8.) Schmidt (2020) määrittää työntekijäkokemuksen teknologian, etujen, suhteiden, toiminnan ja kehitysmahdollisuuksien summana, jota työntekijä kokee organisaatiossa heti rekrytoinnin alusta työsuhteen päättymiseen asti. Tämä sisältää kaiken sosiaalisista tapahtumista ja työpaikan hyvinvointiohjelmista aina sitoutumisohjelmiin saakka.

Opinnäytetyöntekijät mieltävät työntekijäkokemuksen moniulotteisena kokonaisuutena, jossa yhdistävänä tekijänä on työntekijän henkilökohtainen kokemus hänen omasta työstään sekä työympäristöstään. Työntekijäkokemus syntyy organisaatiossa ihmisten kohtaamisten ja tarkkailun kautta. Tutkimukset osoittavat, että organisaatiossa, jossa työntekijöitä kohdellaan kunnioittavasti ja heidän eteensä halutaan nähdä vaivaa, on suora yhteys uusien innovaatioiden kehittymiselle. Innovaatiot edesauttavat pitkällä tähtäimellä yrityksen tuloksellisuutta. Työntekijäkokemukseen panostaminen on organisaatioiden kilpailuetu nyt ja tulevaisuudessa.

## 2.2 Työntekijäkokemuksen rakentuminen

Tänä päivänä asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan menestymisen yhteys rinnastetaan onnistuneeseen työntekijäkokemukseen. Asioita halutaan kehittää ihmisiin luottaen ja heitä arvostaen. Jokaisen menestyvän yrityksen taustalla ovat kokeneet ja sitoutuneet työntekijät, mikä kietoutuu työntekijäkokemuksen ympärille. Nykyisin organisaation kilpailijat voivat kopioida lanseeratut tuotteet tai liiketoimintamallit, mutta sen sijaan kilpailijat eivät voi kopioida organisaation työntekijöitä (Morgan 2017, 38).



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (Diwello 2021)

HR-konsultointiyritys Diwello määrittelee työntekijäkokemuksen rakentumisen kokonaisvaltaisena mallina. Kuvion 3 malli kuvaa tekijöitä, joista työntekijäkokemus rakentuu ja jossa ihminen nähdään toimijana. Tämä malli on rakennettu myötäillen aiempia tieteellisiä tutkimuksia, kuten Morganin (2017) ja Maylettin ja Writen (2017) töitä. Diwelloon määrittelemässä mallissa työntekijäkokemus rakentuu kuudesta elementistä, mitkä liittyvät työhön, vapaa-aikaan ja persoonaan. Nämä elementit ovat sosiaalinen työympäristö, ammatillinen työympäristö, fyysinen ja teknologinen työympäristö, henkinen ja kulttuurinen työympäristö, ympäristö ja elintavat vapaa-ajalla sekä toiveet ja odotukset. (Diwello 2021.) Kauppalehden artikkelissa todetaan työntekijäkokemuksen rakentuvan rekrytointiprosessien onnistuneesta toiminnasta, fiilismittareiden hyödyntämisestä, perehdytysuunnitelman

luomisesta sekä selkeästä viestinnästä. Näillä keinoin pystytään tukemaan positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä, mutta myös ylläpitämään monipuolista kommunikaatiota esimiesten ja tiimien välillä. (Peljo 2020.)

IBM Smarter Workplace Institute -tutkimuslaitos on toteuttanut tutkimuksen, jonka kautta haluttiin ymmärtää ja mitata, mistä optimaalinen työntekijäkokemus muodostuu. Tutkimukseen osallistui 23 000 työntekijää, eri toimialoilta ja 45 eri maasta. Kirjallisuuden kautta tutkimuksessa määriteltiin työntekijäkokemus nipuksi käsityksiä, jotka syntyivät vuorovaikutuksesta organisaatioiden kanssa. Tämän tutkimuksen viitekehystenä toimi indeksi, jossa kerättiin yhteen keskeisimmät ydinasiat, mistä työntekijäkokemus syntyi. (The employee experience index 2017, 3-6.)

Muodostettu työntekijäkokemusindeksi mittaa kuulumisen tunnetta organisaatiossa, tarkoituksen ymmärtämistä, työn tärkeyttä sekä onnen että saavutusten tunnetta. Nämä syntyvät työympäristön ja jokaisen työntekijän itsensä sisällä. Tutkimuksen pohjalta voidaan osoittaa, että vahva työntekijäkokemus rakentuu johtajien halusta auttaa sekä valmentaa henkilöstöään. Tämän seurauksena tapahtuu parempaa yksilö- sekä tiimisuoriutumista työtehtävissä, lisääntyneitä harkintakykyä päätöksissä sekä henkilöstön vahvempaa sitoutumista organisaatioon. Positiivista työntekijäkokemusta lisää myös organisaation ympäristövastuu sekä työyhteisön tuki ongelmatilanteissa. Myös parannusehdotuksia nostettiin tutkimuksen tuloksissa esiin. Johtajien viestintätaitoihin halutaan enemmän selkeyttä, jotta työntekijöitä ja heidän käyttäytymistään pystyttäisiin paremmin sovittamaan organisaation tavoitteisiin. (The employee experience index 2017, 3-6.)

Mikäli organisaatio ei ole halukas tutustumaan työntekijöihinsä ja johtoryhmällä ei ole halua olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa inhimillisellä tasolla, ei työntekijäkokemus kehity positiiviseen suuntaan. Kokemus on hyvin subjektiivinen käsite, koska jokaisella yksilöllä on erilaiset asenteet, käyttäytymistavat sekä käsitykset, minkä vuoksi hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen vie aikaa. Suunniteltaessa työntekijäkokemuksen kehittämisprosessia on otettava huomioon, ettei sitä tehdä ainoastaan työntekijöille, vaan se tehdään heidän kanssaan. (Morgan 2017, 9.) Positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että työnantaja pitää työntekijöille antamansa lupaukset ja lupaukset toteutuvat organisaation arjessa. (Luukka 2019, 128-129.)

Työntekijäkokemusta johdetaan yrityskulttuurilla, jonka välineenä tarvitaan työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys voidaan määritellä yksittäisten työntekijöiden motivoivien ja sitouttavien tekijöiden tietoon perustuvaksi ymmärrykseksi. Työntekijäymmärryksellä tavoitellaan yksittäisille työntekijöille tärkeitä kokemuksia ja sitä, miten kokemukset ovat toteutuneet. (Luukka 2019, 117-120.) The Significant yrityksen markkinoimalla työntekijäymmärryskysely Signillä kartoitettiin työelämän jaksamiseen ja

motivoitumiseen liittyviä tekijöitä vuonna 2017. Kyselyyn vastasi 5700 suomalaista. Kyselyssä tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat itse työ, työyhteisö sekä palkka, mitkä vaikuttavat työntekijäkokemuksen rakentumiseen positiivisesti. Muita tärkeäksi koettuja tekijöitä ovat kehittymisen mahdollisuudet sekä tunne saada olla oma itsensä. (Luukka 2019, 122-126.) Morgan (2017, 94-98) vahvistaa tutkimuksessaan tekemiensä haastattelujen perusteella, että osa työntekijöistä nostaa palkkaedun työhyvinvointia edistävänä tekijänä listan kärkeen.

Organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneita tutkimaan työntekijäkokemusta organisaatiossaan, haluavat panostaa henkilöstönsä palkkaan. Palkan nähdään olevan suorassa yhteydessä onnistuneeseen työn lopputulokseen. Monet työnantajat ajattelevat, että tarjoamalla työntekijöille hyvinvointipalveluiden tyyppisiä etuja, varmistetaan positiivinen työntekijäkokemus. Kuitenkaan tämä ei yksin riitä, vaan tarvitaan muutakin. Myöskään organisaatiokulttuuri ei pelkästään rakenna hyvää työntekijäkokemusta. Työntekijän on tärkeää kokea esimerkiksi kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia, saada tunnustusta ja arvostusta sekä palautetta ja avointa vuorovaikutusta esimieheltään. (Franz 2019.)

### 2.3 Työntekijäkokemuksen toimintaympäristöt

Taustalla organisaatioiden halukkuudelle kasvattaa työntekijäkokemusta on ajatus, jossa etsitään syytä olemassaololle, pohjautuen Morganin (2017, 49-51) kuvailemiin eri toimintaympäristöihin. Toimintaympäristöt, joilla on selkeä yhteys työntekijäkokemuksen muodostumiseen, ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen. Kuviossa 4 esitetään kolme toimintaympäristömallia, joista kaikki sisältävät konkreettisia osatekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen.



Kuvio 4. Kolme toimintaympäristöä (Morgan 2017, 57)

### 2.3.1 Fyysinen ympäristö

Fyysinen toimintaympäristö on helposti määriteltävissä, koska se koostuu fyysisesti havaittavissa olevista asioista. Esimerkiksi työympäristön viihtyvyys on fyysinen osatekijä, joka kehittää työntekijöiden luovuutta ja sitoutuneisuutta ja yhdistää työntekijöitä organisaatioon. Viihtyisä työtila toimii positiivisena symbolina ja sillä on tutkimuksissa todettu olevan jopa 30 prosentin verran vaikutusta työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 59.)

Talent Vectia -konsultointiyritys toteutti vuonna 2017 tutkimuksen, jonka aiheena oli työntekijäkokemus suomalaisissa yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 527 suomalaista erikokoista yritystä. Tutkimus vahvisti todeksi käsityksen, että vain alle puolessa, noin 44 prosentissa, tutkituista organisaatioista, pidettiin työntekijäkokemusta tärkeänä strategisena osatekijänä, ja näistä 24 prosentilla oli työntekijäkokemusta varten selkeä suunnitelma. Tutkimus osoitti myös sen, että 66 prosenttia vastanneista organisaatioista piti työn fyysisiä puitteita sekä työvälineitä tärkeimpinä vaikuttajina positiiviseen työntekijäkokemukseen. Henkilökohtainen osaaminen, työn merkityksellisyys sekä vaikutusmahdollisuudet loivat tutkimuksen mukaan paremman työntekijäkokemuksen. (Talent Vectia 2018.)

Mobiiliteknologian lisääntyessä myös joustaminen työtilojen valinnan suhteen on kasvanut ja työtä voidaan tehdä toimiston sijaan julkisissa tiloissa. Toimistojen tarpeellisuutta joudutaankin yhä enemmän arvioimaan, ja ne voivat toimia lähinnä vain työntekijöiden kohtaamispaikkoina. Työtilojen fyysisellä muutoksella on vaikutuksia työntekijöiden arkeen.

Osa työntekijöistä joustavat työnteon mahdollisuudet helpottavat, kun taas toisille joustavuus merkitsee hankaluuksia esimerkiksi työnteon ja perheen yhdistämiseen samoissa tiloissa. (Hurme-Tikkanen 2020, 7.)

Haslamin ja Knightin (2010) tutkimuksen yksi päähavainnoista oli, minkälainen tunnereaktio työntekijälle syntyy fyysisessä työympäristössä ja mikä vaikutus reaktiolla on työntekijäkokemukseen organisaation sisällä. Tutkimukset osoittivat työntekijöiden stressitason työssä kasvavan, kun työntekijöillä oli hyvin rajattu mahdollisuus vaikuttaa oman työpisteensä viihtyvyyteen. Tutkimus mittasi myös avoimen toimitilan hyötyjä, mikä auttoi vanhojen hierarkkisten toimintamallien sivuuttamisessa. Tutkimuksessa havaittiin, että avoin työtila edesauttaa tiimityöskentelytaitoja sekä synnyttää avointa vuorovaikutusta. Tutkimuksessa esitettiin kritiikkiä aiempien tutkimusten havaintoja kohtaan, joissa katsottiin avoimien työtilojen korostavan hierarkkista johtamisen kulttuuria. Näissä tutkimuksissa avoin toimistotila nähtiin korkean valvonnan ympäristönä, joka tarjosi johtajalle sekä muille tilassa työskenteleville mahdollisuuden seurata toistensa suorituskykyä. Avoimelle toimistotilalle annettiin aiemmissa tutkimuksissa nimitykseksi jopa vankila, jossa vallitsi vallan kulttuuriryöpyli. (Haslam & Knight 2010, 721-722.)

Morgan toteaa työtilojen joustavalla valinnan mahdollisuudella olevan suuri positiivinen merkitys työntekijäkokemukseen. Morganin tutkimuksessa todettiin joustavuuden lisäävän luottamusta työntekijän ja organisaation välillä. Vapauden tunne valita oma työnteon paikka, ilman johdon valvontaa, lisää työntekijän arvostusta sekä luottamuksen tunnetta. (Morgan 2017, 64-66.) Fyysinen työympäristö, jota voidaan helposti muuttaa, kuvaa organisaation arvoja sekä tunnelmaa, joka henkilöstön keskuudessa vallitsee (Morgan 2017, 140).

Montrealin yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan fyysisellä työympäristöllä on suora vaikutus työntekijän suorituskykyyn. Panostamalla työympäristön mukavuuteen voidaan vaikuttaa työntekijöiden stressitasoihin ja tämän kautta työsuoritukseen sekä hyvinvointiin. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työympäristön mukavuuteen liittyvät psykologiset, fyysiset sekä toiminnalliset tekijät. Nämä yhdessä vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, stressitasoihin ja suorituskykyyn. Fyysinen mukavuus käsittää ihmisen perustarpeet, kuten turvallisuuden tunteen ja hygienian, joita ilman emme pysty toimimaan. Toiminnallinen mukavuus tarkoittaa ergonomiaa. Hyvän ergonomian on todettu vähentävän työntekijöiden hermosto- ja lihasvaurioita. Oikea valaistus, jossa luonnollinen päivänvalo pääsee suurien ikkunoiden läpi rakennuksen sisään, vaikuttaa positiivisesti henkilöstön mielialaan. Psykologinen mukavuus puolestaan sisältää tunteet oman työn hallitsemisesta sekä yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Vischer 2007, 178-180.)

Työntekijöiden ylpeyttä työympäristöstään sekä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon voidaan mitata yksinkertaisella tavalla. Organisaatiot voivat halutessaan

mahdollistaa työntekijöiden läheisten pääsyn työpaikalle. Mikäli organisaatiot eivät ole tähän halukkaita, voi se olla merkki työympäristön epämukavista olosuhteista. Organisaation esittelemisen ulkopuolisille voi parantaa myös rekrytoimisen mahdollisuuksia. Loppujen lopuksi hyvä työntekijäkokemus syntyy pienistä tekijöistä, kuten kokemuksesta, että voi tehdä työtä modernissa ja kauniissa työtilassa. Tämä kokemus myös lisää työntekijöiden halua jakaa työtilansa puitteet muiden nähtäväksi. Fyysisen työympäristön mittarina toimivat henkilöstön tyytyväisyys työtiloihinsa sekä työskentelyinnostus tiloissa. (Morgan 2017, 62-63.)

### 2.3.2 Teknologinen ympäristö

Teknologia on vaikea termi määritellä, koska suomen kielessä teknologia liitetään usein sanaan tekniikka. Näiden kahden termin välille ei ole selvyttä siitä, miten termejä tulisi käyttää. Terminä teknologia on nykyisin enemmän käytetty, ja se voidaan ymmärtää tekniikan järjestelmänä eli näkemyksenä siitä, mitä itse tekniikka pitää sisällään. (Raikaslehto 2013, 5.) Teknologian kehitys on muuttanut työelämää ja yhteiskuntaa suuntaan, jossa ihmiset ovat tavoitettavissa ympäri vuorokauden seitsemänä päivänä viikossa. Raja vapaa-ajan ja työajan välillä on hämärtenyt. Työn tekeminen sähköpostin ja internetin avulla onnistuu missä tahansa. Teknologian johdosta työnteko ei rajaudu tapahtuvaksi pelkästään silloin, kun ollaan toimistossa paikan päällä. (Holtz 2011, 183.) Teknologia kulkee mukana toiminnallisena, mutta myös eettisenä tekijänä. Sen vaikutus näkyy sosiaalisen ympäristön, perheen sekä työpaikkojen sisäisen viestin välittäjänä, mikä muokkaa läsnä olemisen käsitettä. (Kujala ym. 2010, 38.) Vaikka tekoäly ja virtuaalinen teknologia ovat hyödyllisiä apukeinoja tulevaisuuden työelämässä, ne nostavat kysymyksiä työelämän eettisyydestä. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi miten määritellä, kuka teknologiaa käyttää, mihin tarkoitukseen ja miten. (Sarkama 2017.)

Teknologia, joka muodostaa aiempien tutkimusten perusteella 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta, näyttää merkittävää roolia organisaation sisällä. Organisaation tuleekin tästä syystä luoda teknologinen ympäristö, missä varmistetaan työkalujen tehokas käytettävyys organisaatioiden sisällä. Toisena tärkeänä asiana on miettiä kuluttajaystävällistä teknologiaa ja kolmantena sitä, että teknologia vastaa työntekijöiden tarpeisiin. Näiden asioiden noudattaminen takaa innovaatioiden eteenpäin viemisen sekä mutkattoman yhteydenpidon muiden organisaatioiden kanssa. Läpinäkyvyys on myös suuri etu teknologian hyödyntämisessä. Kun uusia päätöksiä työkalujen toimivuuden ja käyttöön ottamisen suhteen tehdään, on syytä kysyä myös niiden käyttäjiltä mielipidettä. (Morgan 2017, 78-81.)

Organisaatioiden yksi suurimmista haasteista on saada työntekijänsä käyttämään teknologiaa tavalla, joka mahdollistaa sekä joustavan että tehokkaan työn tekemisen. Tulevaisuudessa

yksi organisaatioiden menestymisen ehto onkin hyödyntää monipuolisesti muun muassa yhteistyöteknologiaa, jossa ihminen ja tekniikka tekevät yhteistyötä (Morgan 2014, 193). Suurimmat esteet teknologian käyttämiseen organisaatiossa voivat johtua siitä, etteivät työntekijät ole osallistuneet teknologian suunnitteluun. Tällöin tekniikka ei palvele käyttäjänsä. (Morgan 2014; Kujala ym. 2010.)

Teknologian hyödyt ja haitat korostuvat nykymaailmassa, varsinkin työelämässä, jossa sillä on suuri rooli mahdollistajana. Hyötynä teknologian käytöllä voidaan helpottaa työntekijöiden työkuormitusta ja näin tukea työntekijöiden toimintakykyä (Håkan, Nygård, Orsila & Savinainen 2007, 67). Kujala kollegoineen (2010, 39) toteaaakin teknologian ensisijaiseksi tehtäväksi parantaa elämänlaatua tavalla, jossa teknologia toimii mahdollistajana ja tarjoaa hyötyä käyttäjälleen. Organisaatioiden muutoskykyä on pidettävä jatkuvasti yllä, joten myös tulevaisuudessa työpaikkojen odotetaan joustavan vielä enemmän ja teknologian tukevan joustamista entisestään. Teknologian toimimattomuus organisaatiossa voi olla suurimpia syitä siihen, miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Työntekijät voivat rakastaa työtään sekä työyhteisöään, mutta turhautuneisuutta työntekijöissä aiheuttaa työvälineiden toimimattomuus siten kuin niiden oletetaan toimivan. Teknologia vaikuttaa syvästi sellaisten organisaatioiden toimintaan, joissa teknologiaa hyödynnetään joka päivä muun muassa yhteyksien pitämiseen sekä tiedon kulkuun. (Morgan 2017, 77.)

Teknologia on tullut mukaan ihmisten työhön ja vapaa-aikaan täydentämään ja tukemaan ihmisten välistä kommunikointia. Erityisesti teknologia auttaa silloin, kun työskennellään fyysisesti eri paikoissa. Tällöin teknologia pystyy ratkaisemaan ongelmat ajan, etäisyyden sekä paikan suhteen. Nykyteknologia mahdollistaa yhteisöllisyyden luomista, sillä käytettävissä on virtuaalitiloja, joissa ihmiset voivat luoda sosiaalisia suhteita sekä tuntee yhteenkuuluvuuden tunteita. (Heinonen 2018, 10-11.)

### 2.3.3 Kulttuurinen työympäristö

Kulttuuri voidaan määritellä aiempien kokemusten, itsestään selvien oletusten sekä opittujen käytäntöjen loppusummana. Kulttuuriset oletukset koskevat sekä organisaation sisäistä toimintaa että toimintaa suhteessa siihen, miten organisaatio itsensä ympäristössä näkee. (Schein 2010, 44.) Kulttuurinen työympäristö näyttäytyy tärkeimpänä toimintaympäristönä. Toisin kuin aiemmat työssä käsitellyt ympäristöt, kulttuuria ei voida nähdä tai koskea, vaan se tunnetaan. Tämä ympäristö mahdollistaa työntekijäkokemuksen mittaamisen parhaiten. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri organisaation sisällä määrittelee, miten työntekijöitä kohdellaan, miten kumppanuuksia luodaan ja miten työntekijät tekevät työtään. Mielenkiintoista on, että kulttuuri on aina läsnä riippumatta siitä, ymmärtäkö organisaatio sen olemassaolon tai toteuttaako se sitä. Kulttuuri ympäröi kaikkia työntekijöitä, halusivat he sitä tai eivät, joten

siksi on tärkeää, että organisaatioissa ymmärretään suunnitella kulttuuri juuri heidän näköisekseen. (Morgan 2017, 89.) Morgan määrittelee kulttuurin syntyvän organisaatiossa siitä, miten työntekijöitä kohdellaan, miten palvelut ja tuotteet syntyvät, miten työt saadaan tehtyä sekä millaista yhteistyötä tehdään muiden organisaatioiden kanssa.

Organisaatiokulttuuri syntyy kuviossa 5 esitetyistä tekijöistä (Morgan 2018).



Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin syntymisen edellytykset (Morgan 2021)

- C = Positiivinen yrityskuva
  - E = Kaikki tuntevat itsensä tärkeäksi ja heidän työtään arvostetaan
  - L = Henkilöstö tuntee itsensä tarpeelliseksi, mikä kasvattaa motivaation tunnetta
  - E = Jokainen tuntee olevansa osa tiimiä
  - B = Monimuotoisuutta vaalitaan ja jokaista osallistetaan mukaan tekemiseen
  - R = Opitun tiedon jakaminen muille työntekijöille
  - A = Organisaatiossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään
  - T = Organisaatiossa kohdellaan jokaista oikeudenmukaisesti
  - E = Johto johtaa valmentavalla ja opastavalla tavalla
  - D = Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään hyvää huolta
- (Morgan 2017, 90)

Positiivisella yrityskuvalla on avainrooli työntekijäkokemuksessa. Työntekijäkokemus kärsii, mikäli työntekijä kuulee kollegoiltaan ikäviä asioita työnantajastaan, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Tästä seuraa negatiivinen vaikutus myös yrityksen ulkopuolella oleviin asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Huono maine on helppo saavuttaa, mutta vaikea hävittää. Morganin tutkimuksen mukaan huonon maineen saamisen kustannukset organisaatiolle saattavat ylittää jopa miljooniin. Mikäli organisaatiolla on huono maine, voivat rekrytointiprosessit pitkittyä, koska huono kuva organisaatiosta ei houkuttele oikeantyyppisiä työntekijöitä. Seurauksena voi olla rekrytointikustannusten suuri kasvu. Tämän vuoksi on

olennaista, että organisaatiot panostavat työkuulttuurin hyvinvointiin ja noudattavat hyvän etiikan periaatteita. (Morgan 2017, 90-94.)

Hyvässä organisaatiokulttuurissa halutaan arvostaa jokaista sen työntekijää. Tämä toteutuu ainoastaan tutustumalla heihin henkilökohtaisesti. Työntekijöitä kuunnellaan, kannustetaan ja heitä rohkaistaan jakamaan mielipiteitään. Vuonna 2020 tutkimustalo Great Place to Work osoitti tutkimuksessaan henkilöstön olevan oikeassa työpaikassa, mikäli he pystyvät luottamaan johtoon, nauttimaan positiivisesta yhteistyöstä muiden työntekijöiden kanssa sekä olemaan ylpeitä tekemästään työstä. Tutkimustulokset kertoivat, että positiivinen työpaikka rakentuu pitkäkestoisen kehitysprosessin kautta, jossa johdolla on tärkeä rooli. Johdon valmentava ote ja mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöilleen vahvistavat työntekijäkokemusta. (Great Place to Work 2020.)

#### 2.4 Yrityskulttuuri

Kaikissa yrityksissä on yrityskulttuuri, joka toteutuu tahtomatta tai johdon kehittämänä. Johtoporras johtaa yritystä kohti ihanteellista yrityskulttuuria samalla, kun työntekijät pyrkivät omaksumaan sen, mikä yrityksen tavoitekulttuuri on. Tavoite olisi, että työntekijöiden ja johdon käsitykset yrityskulttuurista kohtaisivat. William Wolfram on todennut lyhyesti, että yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. (Luukka 2019, 21, 34-41.) Yrityskulttuuri on ikään kuin liima, joka liittyy yhteen yrityksen arvot, normit sekä merkityksen ja joka ohjaa yrityksen toimintaa. Yrityskulttuuriin liittyy yrityksen toimintatapoja sekä rakenteita, jotka yhdistävät yrityksen työntekijöitä erottaen organisaation muista organisaatioista. (Luukka 2019, 18-25.) Kulttuurin kautta organisaatio reagoi liiketoimintaympäristöönsä, jäsentää päivittäistä toimintaansa ja hyödyntää työntekijöidensä kykyjä. (Sanchez 2011, 29-30.)

Yrityskulttuuri on aina ryhmään liittyvä ilmiö, ja se luodaan ryhmän jäsenten aktiivisten tekojen kautta. Kulttuurilla on taipumus luoda niin kutsuttu sisäpiiri, jossa se erottaa yrityksen muista yrityksistä ja pitää sisällään organisaation omia tapoja, tottumuksia, tarinoita ja symboleja. Kun yrityskulttuuri on muodostunut vahvaksi, työntekijät joko sopeutuvat siihen tai lähtevät pois. (Luukka 2019, 26-29.) Esimiehen rooli yrityskulttuurille on tärkeä, koska se kertoo organisaatiolle minkälaista tekemistä ja osaamista organisaatiossa arvostetaan. Mikäli yrityksen johdolla on negatiivinen ihmiskäsitys, heijastuu tämä eteenpäin työntekijöihin kontrollin ja epäluottamuksen sävyttämänä. Kun ihmiskäsitys on positiivinen, näkyy puolestaan tämä työntekijöille luottamuksena sekä avoimuutena. (Luukka P. 2019. 61, 183.) Kun organisaation johdosta löytyy halua ymmärtää ihmistä ja ihmisten erilaisuutta, muokkaa se organisaatiossa vallitsevaa ihmiskäsitystä. (Rauramo 2012, 133-134.)

#### 2.4.1 Arvot ja tarkoitus

Arvot ohjaavat suuntaa, jonka avulla yritys pääsee tavoitteeseensa, ja sitä, miten se toteuttaa omaa olemassaoloaan. Arvojen tehtävä on ohjata liiketoimintaa sekä siellä olevia ihmisiä. Arvojen tulisi olla määriteltyjä, ja tämän ohella selkeästi ilmaistuna, ja näihin tulisi yritysjohtajan sitoutua esimerkillisesti. Luukan (2019) mukaan määritetyt arvot heijastavat yrityskulttuuria, ja niiden luomisessa ei tarvita koko organisaatiota. (Luukka 2019, 205-215, 224-226.) Poiketen edellisestä näkemyksestä Rauramo puolestaan esittää (2012, 133-134), että yrityskulttuurin arvot tulisi luoda yhdessä organisaation sisällä. Työhyvinvointia ruokkii työntekijän aito sitoutuminen arvoihin, joita organisaatio edustaa. Nämä arvot näkyvät myös jokapäiväisessä työarjessa. Iittala Groupin toimitusjohtajan mukaan arvot koostuvat avoimuudesta, jossa vuorovaikutus sekä viestintä ovat läpinäkyvää sekä selkeää. (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen, 2008, 35.)

Organisaatiolla tulee olla sekä missio että visio, joiden avulla organisaatio selviytyy muutoksista ja varmistaa toiminnan jatkuvuuden toimintaympäristössään. Missiolla tarkoitetaan yrityksen syytä olla olemassa. Visiolla taas tarkoitetaan suuntaa, johon yritys on menossa. Mission ja vision yhdistelmää kutsutaan tarkoitukseksi, jossa mission avulla nähdään työn merkitys ja tarkoitus. Vision tulee kulkea mukana työntekijöiden, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kommunikaatiossa. Se tulee pilkkoa osatavoitteiksi, koska liian kaukana oleva tai suuri tavoite ei usein innosta henkilöstöä. Työntekijöiden tulee tunnistaa visiosta itsensä ja ymmärtää, miten he voivat vaikuttaa sen toteutumiseen. Yhtä tärkeää on työntekijälle tieto siitä, mitä hän vision toteutumisesta hyötyy. Edellä esitetyillä osatekijöillä on suuri vaikutus työntekijänkokemukseen, sitoutumiseen, motivaatioon sekä innostuksen tunteeseen. Organisaatiot tarvitsevat aina yhteisen ja samalla toimivan vision, jotta ne voivat rakentaa vahvan yrityskulttuurin. (Luukka 2019, 202, 243-247.)

#### 2.4.2 Työmotivaatio

Motivaatiota määritellään toiminnan intensiteetin eli voimakkuuden perusteella, jolla tarkoitetaan henkilön motivoitumisen tasoa. Toinen tarkastelukulma voi olla toimintaa synnyttävien tekijöiden eli motiivien tarkastelu. Motivaation syitä tarkastellessa voidaan puhua sisäisistä ja ulkoisista syistä. Ulkoisilla syillä tarkoitetaan ulkoisia kannustimia tai palkkioita, jotka motivoivat toimimaan. Näissä syy löytyy tekemisestä itsestään. Motivaation ollessa sisäsyntyistä, tuntuu itse tekeminen arvokkaalta ja innostavalta. Tutkimusten mukaan sisäiset syyt ovat vahvimpia motivaation synnyttäjiä. Työnantajan kannalta sisäistä motivaatiota on hankala luoda, koska se on usein synnynnäistä. Organisaatiossa on

mahdollista pyrkiä kuitenkin luomaan sellainen työympäristö, joka tehostaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Luukka 2019, 143-145.)

Sisäinen motivaatio syntyy myös kyvykkyyden kokemuksesta, jolla tarkoitetaan halua tulla paremmaksi itselle tärkeässä asiassa. Tämä vaatii sitoutumista, joka ei aina toteudu organisaatiossa. Työntekijä, joka kokee kyvykkyyden tunteita työssään, suoriutuu työtehtävistään hyvin. Työntekijät, jotka tekevät työtään jonkin suuremman merkityksen vuoksi, pärjäävät työssään vielä paremmin. (Pink 2009, 111, 133.) Työntekijöiden motivaatiotaso vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, kustannustehokkuuteen sekä toimivuuteen. Hyvät tulokset syntyvät työssä, jonka työntekijä kokee mielekkääksi ja johon hän kykenee sitoutumaan. Organisaation sisällä työmotivaatiota voidaan kehittää panostamalla muun muassa yhteistyötaitoihin, johtamiseen sekä työympäristöön. (Sinokki 2017.)

Työtä voidaan kuvailla urakkana, urana tai kutsumuksena. Työnsä urakkana näkevä mieltää sen tehtävänä, joka hoidetaan palkkaa vastaan. Hänelle ei työn sisältö ole tärkeää. Henkilö, joka katsoo työtään uranäkökulman kautta, mieltää työn jatkuvana ylöspäin nousevana käyränä. Tällöin itse työn sisältö ei ole ydinasia, vaan tärkeää on menestyminen siinä. Uranäkökulman kautta toimivaa motivoi valta, ammattinimike sekä jatkuva yleneminen työssään. Kolmannessa suhtautumistavassa eli tilanteessa, jossa työ koetaan kutsumuksena, on työ erottamaton osa elämää. Tällöin työn ajatellaan olevan kaiken keskipiste ja tarkoitus. Tämänäyttöinen työntekijä uskoo tekemänsä työn parantavan maailmaa, minkä kautta henkilö kokee merkityksellisyyttä ja henkilökohtaisen täyttymyksen kokemuksia. (Aaltonen ym. 2020, 69.)

Motivaation syntymisestä on useita eri teorioita. Aaltonen kollegoineen (2020, 78) kertoo motivaatioteorioille olevan yhteistä ajatus ihmisten perustarpeista, joiden tyydyttäminen edesauttaa motivaation syntymistä. Martela (2021) painottaa hyväntahtoisuudella olevan suuri rooli motivaation mahdollistajana. Hänen mukaansa ihmisellä on halu luoda ja edistää yhteistä hyvää ympärilleen. Työpaikat, jotka luovat tyytyväisyyttä ja hyvinvointia nykyhetkessä, motivoivat työntekijöitään paremmin kuin ulkoisten palkkioiden, kuten palkankorotuksien, tarjoaminen. (Morgan 2017, 13.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisillä on joukko tarpeita, ja näitä tarpeita voidaan kuvata pyramidimallilla. Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet ja ylimmällä tasolla ovat itsensä kehittämisen tarpeet. Jotta ihminen voi edetä tasolta toiselle, on edellisen tason tarpeiden ensin täytyttävä. Tarvehierarkiaan perustuu ihmisen onnellisuus ja motivoituminen. Tämä teoria on sovellettavissa työelämään. Palkitseminen tehdystä työstä täyttää työntekijän fysiologisen tarpeen, kun taas arvostuksen tarve täyttyy ihmisläheisellä johtamisella. Mikäli tarve palkkion suhteen ei täyty, työntekijä ei motivoitu tavoittelemaan seuraavaa tasoa. (Nodoushani, Stewart & Stumpf 2018, 2.)

Myöhemmin Maslowin pyramidimallia on kuitenkin kritisoitu esimerkiksi siten, että ajatus tarpeiden muodostuminen päällekkäin pyramidiksi perustuu väärinymmärrykselle. Kaufman (2019) toteaa, ettei Maslow itse esiteltyt koskaan teoriaansa pyramidin muodossa. Tämä johtui siitä, että ihmisellä on samanaikaisesti ”työn alla” sekä tyydyttämättömiä että tyydytettyjä tarpeita, joiden välillä ihminen liikkuu molempiin suuntiin. Ihminen pyrkii näin täyttämään useampia tarpeitaan samanaikaisesti. (Kaufman 2019.) Kaufmanin väitettä tukevat myös muiden tutkijoiden ajatukset siitä. Näiden mukaan, kun puhutaan ihmisten ylempien tasojen tarpeista, haluaa yksilö tyydyttää sosiaalisia, itsensä toteuttamisen sekä arvonnannon tarpeita rinnakkain. (Lehto 2020.)



Kuvio 6. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 (Tiedot: Petra Lehto 2020)

Pyramidin sijaan Maslowin tarvehierarkiaa voidaan esittää tikkaiden avulla, jota kuviossa 6 kuvataan. Perinteisessä pyramidissa on esitelty viisi tasoa, mutta myöhemmin mukaan on lisätty myös kuudes taso, itsensä ylittäminen (*engl. self-transcendence*), joka kuvaa yhteyden luomista omaa minää suurempaan. Tikkaat havainnollistavat käytännön tasolla sen, miten ihminen voi tyydyttää samanaikaisesti useita tarpeitaan. (Lehto 2020.)

## 2.5 Tyytyväinen työntekijä

Tyytyväinen työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja mielekkäänä. Kun työtä pidetään merkityksellisenä, työntekijät antavat enemmän mitä heiltä vaaditaan. Tyytyväinen työntekijä on yrityksen taloudellisen menestymisen kulmakivi. Hyvää tulosta tekevät yritykset omaavat keskimääräisesti tyytyväiset työntekijät ja alhaiset sairaskulut. (Leiviskä 2018.)

Opinnäytetyöntekijöiden mielestä tyytyväinen työntekijä syntyy ennen kaikkea innostavan ja viihtyisän työyhteisön vaikutuksesta. Työntekijän ja työnantajan molemminpuolinen luottamussuhde vahvistaa työtyytyväisyyttä, mikä erottaa menestyvän yrityksen toimintaympäristöstään.

### 2.5.1 Luottamus

Luottamus perustuu usein keskinäisiin sopimuksiin organisaatiossa. Luottamus voi olla psykologista tai juridista. Psykologinen luottamus käsittää yhteistyökumppanien kanssa tehdyt suulliset sekä ääneen lausumattomat hiljaiset sopimukset, joista kaikki osapuolet hyötyvät. Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, avoimuuteen sekä rehellisyyteen. Jokaisella osapuolella on oltava riittävä tietopohja siitä, mitä yhteistyöltä halutaan, mitkä asiat siihen liittyvät ja miten asiat voivat muuttua. Riittävä tietopohja sitouttaa osapuolet sopimukseen ja muodostaa keskinäisen kunnioituksen ja arvostuksen toista osapuolta kohtaan. Kun luottamus työyhteisön toimintakulttuurissa on vahvaa, vahvistaa se samalla työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-33.)

Aiemmat kokemukset luovat mieleen tietynlaisen kuvan siitä, minkälaisiin ihmisiin ja missä olosuhteissa me luotamme. Tunteet kertovat siitä, minkälainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee ja uskallammeko luottaa toisiimme. Luottamuksen tunne vahvistuu, mikäli luottamus on aiemmin kannattanut. Työntekijällä itsellään on myös suuri merkitys luottamuksen synnyttämiselle. Tämän vuoksi on pyrittävä puhumaan hyvää ja arvostamaan toisia sekä hakemaan ratkaisukeskeistä näkökulmaa. Organisaatiot odottavat luottamuksen arvoisia ja aitoja työntekijöitä, joilla on halu auttaa yritystä pääsemään kohti tavoitteitaan. Yhteiset arvot ovat tärkeä kasvualusta luottamussuhteille, jotka synnyttävät arvoiltaan asenteita ja normeja tukevaa organisaatiokulttuuria. Oikeudenmukainen päätöksenteko, tasavertainen kohtelu, rehellisyys ja kommunikointi auttavat edistämään luottamussuhteita. (Keskinen 2005, 47-49.)

Työntekijöiden välisen luottamuksen tulisi olla perusolettamus organisaatioissa. Epäluottamuksen ilmapiiri saa aikaan varovaisuutta työntekijöiden keskuudessa, ja tällöin väärinymmärtämisen pelko on vahvasti läsnä. Ilmapiirissä, jossa ahdistus on jatkuvaa, ihminen kutistuu ja palaa loppuun nopeasti. Yksi organisaation tärkeimmistä ominaisuuksista on

luottamus, jolla on vahva vaikutus työntekijäkokemukseen. Organisaatio, jossa luottamus on muodostunut pysyväksi toimintakulttuuriksi, vahvistaa huomaamatta työyhteisönsä sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27-33.)

Staples Oyj:n työntekijöille tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatiossa etätöaika oli entisestään lisännyt luottamuksen tunnetta, mikä puolestaan näkyi tehokkaana työskentelynä niin kotona kuin toimistolla (Utti 2021). Tämä havainto yllätti opinnäytetyön tekijät, koska mediassa on puhuttu paljon etätöaikaana lisääntyneestä epäluottamuksesta työn tekemiseen liittyen. Mitä paremmin työyhteisö saavuttaa sosiaalista pääomaa, sitä paremmin myös sen talous toimii. Yhteinen tekeminen syntyy luottamuksesta, joka kasvattaa vastavuoroisuuden normeja. Tällöin myös yhtenäisyyden tunne vahvistuu organisaatiossa. (Ilmonen 2001, 9, 22.)

### 2.5.2 Sitoutuminen

Tiedemaailmassa sitoutuminen ymmärretään monin eri tavoin, ja termin luonne muuttuu jatkuvasti. Opinnäytetyön tekijät mieltävät sitoutumisen eri merkitysten kautta, kuten ”työhön sitoutuminen”, ”henkilökohtainen sitoutuminen” ja ”organisaatioon sitoutuminen”. Heiskanen, Leinonen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2017, 4) määrittelevät sitoutumisen psykologisena tilana. Se kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon tavalla, jonka seurausvaikutukset vaikuttavat työntekijän päätökseen joko jäädä tai olla jäämättä organisaatioon (Heiskanen ym. 2017, 4). Monista lähestymistavoista sekä tutkimuksista johtuen ei yhtenäistä hyväksyttyä määritelmää sitoutumiselle terminä kuitenkaan ole löytynyt.

Sitouttamisella puolestaan tarkoitetaan yrityksen halua ja keinoja saada työntekijä sitoutumaan työnantajaan. Sitouttamisen keinoja voivat olla esimerkiksi mielekkään työn tarjoaminen ja kannustava ilmapiiri. Mikäli työnantajalla ei ole halua sitouttaa työntekijäänsä, se laskee työntekijän työmotivaatiota ja työtehoa. (Saari 2014, 63-65.)

Tämän päivän työelämässä vallitsee globaali työpaikkakilpailu, ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää huolehtia työntekijöiden sitoutumisesta. Työntekijät ovat asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma. Osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaation menestymisen kannalta (Saari & Pyöriä 2012, 41-43). Morganin (2017, 6) mukaan useat organisaatiot liittävät yhteen työntekijöiden sitouttamisen sekä työntekijäkokemuksen ilman minkäänlaista eroavuutta. Myös Aura (2016) toteaa blogissaan, ettei pelkkä henkilöstön sitouttaminen auta pitkässä juoksussa parantamaan organisaation työntekijäkokemusta. Hänen mielestään johtoa ei tarvitse sitouttaa, vaan

johdon tehtävä on keskittyä johtamaan ja sitouttamaan muut. Mikäli johdon ydintehtävä strategian toteuttamisessa onnistuu niin, että se johtaa henkilöstöä, viestii aktiivisesti, tukee markkinointia ja vahtii tuotekehitystä, ei keskittymistä pienempiin sitouttamista vaativiin asioihin enää tarvita. (Aura 2016.) Opinnäytetyön tekijät jäivät kuitenkin pohtimaan johdon sitouttamisen tarpeellisuutta. Paras johtaminen tapahtuu esimerkin kautta johtamalla, jolloin myös johdon on välttämätöntä sitoutua toimintaympäristöön, jotta johto voi jalkauttaa esimerkiksi organisaation visiota henkilöstölle.

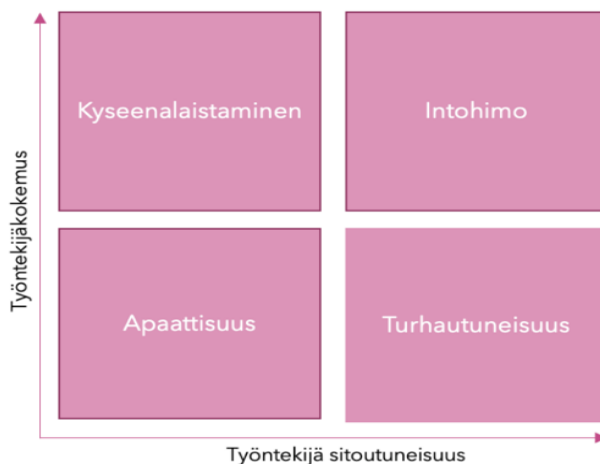
Vuosi 2020 toi tullessaan paljon epävarmuutta monen eri organisaation liiketoimintaan. Epävarmuuden keskellä johtajat kiinnittivät yhä enemmän huomiota työntekijöihin, minkä johdosta vuorovaikutustaidot ja kommunikaatio parantuivat. (Choi 2020.) Artikkelissa ”*Vuosi 2020 muutti työntekijöiden kokemusta ikuisesti*” tuodaan julki 20:sta eri maasta eri organisaatioiden työntekijöiltä kerättyä palautetta. Palaute liittyi siihen, mitä työvoimalle on tapahtunut vuoden 2020 aikana ja miten johtajat pystyivät edesauttamaan muutosten viemistä eteenpäin. Palaute kerättiin 11 800 työntekijältä, ja palautteen pohjalta oli työntekijöiden sitoutuminen kasvanut 13 prosenttia edeltävästä vuodesta. Tuloksissa kerrottiin myös covid-19-viruksen aiheuttamista muutoksista liittyen organisaation toimintamalleihin. Koetuista muutoksista huolimatta työntekijät panostivat entistä enemmän työhönsä, jotta organisaatiot selviäisivät pandemiasta. Pandemian aikana työntekijät tunsivat, että heitä kuunneltiin enemmän, mikä puolestaan kasvatti yhteenkuuluvuuden tunnetta kriisin keskellä. (Choi 2020.)

Työntekijällä on nykypäivänä valtavasti vaihtoehtoja työmaailmassa, minkä vuoksi työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon nousee yhä vahvemmin esille puhuttaessa työntekijäkokemuksesta. Vuonna 2016 tehdyn yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan jopa noin puolet työntekijöistä suunnitteli uranvaihtoa. (Indeed, 2016.) Jotta henkilöstön sitoutuminen onnistuisi organisaatiossa, on sitoutumisen perustuttava luottamukselle ja kunnioitukselle. Nykypäivänä korostuukin johtajilla valmentajan rooli. Mikäli työntekijät ovat täysin sitoutuneita ja välittävät yrityksensä asiakkaista, kestää brändi suurempiakin takaiskuja (Maylett ym. 2017, 30). Työntekijöiden sitoutuminen on yrityksille yksi kilpailuvalteista. Visiona voidaankin pitää sellaisen työympäristön luomista, joka mahdollistaa ja innostaa jokaista työntekijää antamaan työssään parhaansa. Siitä huolimatta, että edellä mainittu tosiasia tiedetään yleisesti, pitävät monet yritysjohtajat edelleen kiinni vanhoista tavoistaan ja kohtelevat työntekijöitään lähinnä kustannusyksikköinä. (D Áprix 2011, 257-258) Tärkeintä on muistaa, että sitoutuminen on valinta, jota ei voida päättää johtoportaassa. Sitoutuminen syntyy hedelmällisessä kulttuuriympäristössä, jossa kunnioituksella sekä luottamuksella on päärooli. (Maylett ym. 2017, 14.) Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemus luo sitoutuneita työntekijöitä ja keskittyy samaan aikaan organisaation kulttuuriseen, teknologiseen sekä fyysiseen suunnitteluun.

Maylett kollegoineen (2017, 14-15) on luonut oman teorian työntekijöiden sitouttamisesta organisaatioon, mikä tapahtuu lyhenteen MAGIC avulla. Lyhenne muodostuu sanoista tarkoitus (*engl. Meaning*), itsenäisyys (*engl. Autonomy*), kasvu ja kehitys (*engl. Growth*), saavutus (*engl. Impact*) ja yhteys (*engl. Connection*). Jotta käsite MAGIC voi toteutua, se tarvitsee avukseen positiivisen työntekijäkokemuksen, joka luo sille vastaanottavan ympäristön. Empiiriset todisteet viittaavat siihen, että työtyytyväisyydellä on tutkimusten mukaan ainoastaan positiivinen vaikutus työntekijän uskollisuuteen. Tämän vuoksi uskolliset työntekijät ovat myös enemmän sitoutuneita organisaatioon. Osa tutkijoista kuitenkin mieltää, ettei työtyytyväisyydellä tai uskollisuudella olisi yhteyttä toisiinsa. Tämä näkemys perustuu siihen, että työtyytyväisyys kertoo nykyhetkestä, kun taas työntekijöiden uskollisuus on pidemmän ajanjakson ilmiö.

Kun työntekijän ja organisaation arvot ja uskomukset ovat yhdenmukaisia, työntekijän sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Työnantajan tulee varmistaa, että työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja työntekijöiden työhyvinvoinnista halutaan pitää huolta. Tätä varten esimiehiä on hyvä kannustaa osallistumaan erilaisiin koulutus- ja kehitysohjelmiin, joiden kautta he saavat taitoja muun muassa empatian käsittelemiseen sekä ongelmaratkaisutilanteisiin. Viestinnässä epäkohtien tunnistaminen sekä työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen edesauttavat positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. (Dhir, Ghos & Dutta 2019, 6-12.) Esimerkiksi Staples Finland -yritys sitouttaa omia työntekijöitään kysymällä kuulumisia ja luomalla virtuaalisia kohtaamisia päivän mittaan. Organisaatiossa huomioidaan jokaisen yksilön tarpeet ja annetaan vapautta rakentaa työpäivä työntekijän oman toiveen mukaisesti. Henkilöstöä esimerkiksi kannustetaan urheilemaan kuntosalilla keskellä työpäivää. (Utti 2021.)

Työntekijöiden sitoutuminen ei välttämättä kerro kuitenkaan koko totuutta työntekijäkokemuksesta. Sitoutumisen ohella voidaan kokemusta työnteosta tarkastella kokonaisvaltaisemmin, kuten uudessa tutkimuksessa on tehty. Tutkimuksessa todetaan, että sitoutuneisuus ja työntekijäkokemus kulkevat rinnakkain heijastaen työntekijöiden tilaa työssä, mitä kuvio 7 ilmentää. Työntekijät, jotka sitoutuvat intohimoisesti työhönsä, omaavat positiiviset työntekijäkokemuksen, kun taas työntekijät, jotka kokevat negatiivisuutta työtään kohtaan, ovat apaattisia ja heikosti sitoutuneita organisaatioon. (The employee experience index 2016, 8.)



Kuvio 7. Sitoutuneet työntekijät, joilla on positiivinen työkokemus (The employee experience index 2016, 8)

Morgan (2017) kuvaa yritysten nykyajan rekrytointihaasteita mallilla, jossa alimmalla tasolla ovat aktiivisesti ei-sitoutuneet työntekijät. Nämä työntekijät ovat tyytymättömiä heikentäen muiden työntekijöiden työtä. Toisella tasolla ovat ei-sitoutuneet työntekijät, jotka niin sanotusti kulkevat työpaikan poikki tekemättä mitään. Kolmannella tasolla ovat puolestaan sitoutuneet työntekijät, joiden intohimo on auttaa yritystä menestymään. Mallin kautta Morgan haluaa korostaa riskitilannetta, jossa yritykset päätyvät rekrytoimaan keskitasoisesti suoriutuvia, vähän sitoutuvia työntekijöitä sen sijaan, että yritykset tavoittelisivat lahjakkaampia ja sitoutuvia työntekijöitä. (Morgan 2017, 17-19.) Mikäli yritys kärsii taloudellisista vaikeuksista, se säästää usein ensimmäiseksi henkilöstökuluista. Tällä on usein vaikutuksia työhyvinvointiin sekä yrityksen talouteen. (Saari & Pyöriä 2012, 43.)

On myös havaittavissa, että moni yritys epäonnistuu tutkiessaan työntekijöiden sitoutumista, koska tutkimukset keskittyvät ainoastaan tarkastelemaan sitoutumisen vaikutusta, mutta ei selvitetä syytä sitoutumiselle. Tällöin yritykset etsivät sitoutuneita työntekijöitä määrällisesti, ikään kuin keräisivät kukkia kedolta. Samalla itse syy keräämiselle unohtuu täysin, jolloin lopputulemana on luku ilman asiayhteyttä. Syynä on työntekijäkokemus, jonka saa aikaiseksi sitoutunut työvoima. (Morgan 2017, 21.) Yritys kasvaa ja vahvistuu, kun sen sisällä oleva henkilöstö voi hyvin. Kun henkilöstö voi hyvin, se edesauttaa saavuttamaan säästöjä rekrytointikustannuksissa. (Maylett ym. 2017, 28.) Termi työnimu kuvaa myös sitoutumista työhön.

### 2.5.3 Odotukset

On tavanomaista muodostaa omia mielikuvia asioista tai paikoista jo ennen kuin niitä varsinaisesti päästään kokemaan. Muodostamme helposti tietynlaisen käsityksen brändistä tai yrityksestä pelkän median tai puskaradion kautta. Kun haetaan uutta työpaikkaa, rakennetaan ensimmäinen mielikuva organisaatiosta jo työpaikkailmoituksen perusteella. Yrityksen verkkosivuilta saadaan käsitys siitä, minkä arvojen mukaan yritys toimii. Työntekijäkokemus on laajempi käsite, joka summaa yhteen työntekijöiden kaiken vuorovaikutuksen organisaation kanssa. Työntekijöiden odotukset yritystä kohtaan voivat olla samanlaisia, johtuen heidän elinkaarestaan yrityksessä, mutta itse työntekijäkokemus voi olla täysin erilainen. Työntekijän käsitys tulevasta ei myöskään aina vastaa todellisuutta. Odotuksemme koostuvat sekä loogisista että henkilökohtaisista kokemuksistamme, trendeistä ja maineesta. Odotukset voivat olla myös irrationaalisia, kuten toiveajattelua tai tiedonpuutetta. Näiden pohjalta päätetään joko toimia tai olla toimimatta, kuitenkin odottaen, että toiminnalla saavutetaan edullisin mahdollinen lopputulos. (Maylett ym. 2017, 26-35.)

Organisaation näkökulmasta muodostuu työntekijäkokemus usein siitä, mikä on luotu ja suunniteltu työntekijälle valmiiksi. Näissä tilanteissa on kuitenkin mahdollista, että työntekijä voi omalta osaltaan pitää tätä valmiiksi suunniteltua mallia osoituksena luottamuksen puutteesta. Ihanteellisin tilanne olisikin, että organisaation suunnitelma otettaisiin vastaan työntekijöiden keskuudessa sille suunnitellulla tavalla (Morgan 2017, 8). Teknologian vaikutuksen lisääntyessä ja työvoiman vähennysten vuoksi kiinnitetään nykyisin yhä enemmän huomiota psykologiseen sopimukseen työnantajan ja työntekijän välillä ja erityisesti siihen liittyviin odotuksiin. Sopimukseen liittyvät odotukset kuvaavat, millaisia lupauksia tai velvoitteita on työnantajan ja työntekijän välillä. Tämän sopimuksen rikkoutumisella on todettu olevan vaikutuksia muun muassa yksilön motivaatioon, hyvinvointiin, asenteisiin sekä käyttäytymiseen. (Herranen & Lehtimäki 2017, 1.)

Odotusvastaavuus liittyy olennaisesti positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn. Kun työntekijän omat odotukset sekä hänen todelliset kokemuksensa työpaikasta vastaavat toisiaan, odotusvastaavuus täyttyy. Odotusvastaavuus mahdollistaa merkityksellisen työntekijäkokemuksen syntymisen ja päinvastoin. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa on yrityksen mietittävä, minkälaisia työnantajalupauksia se antaa, toteutuvatko ne ja viestitäänkö niistä systemaattisesti. (Luukka 2019, 130-132.) Maylettin ja hänen kollegoidensa (2017, 36) mukaan voi työntekijä muodostaa työnantajan pienemmästäkin lupauksesta odotuksia, joiden pohjalta työntekijä suunnittelee tulevaisuutta uskoen, että odotukset sekä todellisuus kohtaavat.

Mikäli työnantaja tahattomasti loukkaa työntekijän odotuksia, voi tilanne päättyä katkenneisiin suhteisiin. Tässä tapauksessa voidaan puhua odotuskuilusta, jossa toisella

osapuolella vallitsee odotuksia tulevan työn suhteen ja toisella puolella uskotaan odotusten jo täyttyneen. Kuilun keskeltä löytyy niin sanottu odotusaura, joka erottaa osapuolet toisistaan. Mitä suurempi aura on, sitä heikentyneempi on signaali. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden sisällä on useasti tutkimuksissa havaittu syviä auroja, jossa etäisyys odotusten ja päivittäisten kokemusten välillä kasvaa. Tämän syyksi on havaittu huono viestintä, luottamuspuula tai kommunikoinnin puute, joiden myötä negatiivinen työntekijäkokemus kasvaa. (Maylett ym. 2017, 39-40.)

Odotuksiin liitetään vahvasti mukaan vuorovaikutus, sillä työnteko on yhä enemmän riippuvaista toisten työstä ja tällöin vuorovaikutuksen merkitys vahvistuu (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 199). Mikäli organisaation sisällä tapahtuva viestintä on epäselvää, ei päivän aikana useita kertoja tapahtuva ilmiö tai sen sanoma saavuta jokaista työntekijää. Tämä vaikuttaa osaltaan työntekijöiden odotuksiin. Kun yhtälöön lisätään työntekijän odotusten huomioimattomuus, on tuloksena epävarmuus tulevasta. Logiikalla tai todisteilla ei aina ole merkitystä odotusten syntymisessä, ja odotukset eivät aina ole järkeviä. Sillä, ovatko odotukset realistisia tai kohtuullisia, voi kuitenkin olla suuri merkitys asioiden ratkaisemisessa. (Maylett ym. 2017, 35-40.)

### 3 Vuorovaikutus

*"Hyvien ideoiden ja todellisten innovaatioiden saavuttaminen edellyttää ihmisten välistä vuorovaikutusta, konflikteja, argumentteja sekä keskustelua "*

*- Margaret Heffernan*

#### 3.1 Vuorovaikutusmallit

Vuorovaikutus määritellään viestinä, jonka olemassaolo vahvistuu ihmisten välisissä keskusteluissa ja jonka sanoma voi olla sanallista tai sanatonta. Se on konkreettista viestien vaihtamista, johon kuuluu tulkitseminen ja reagoiminen. Vuorovaikutus voidaan nähdä, kuulla tai havaita. Kasvotusten käytävä vuorovaikutusviestintä voi tapahtua puheena, eleinä, asentoina, ilmeinä tai äänenkäyttönä. Sähköinen viestintä on sekä sanattomien viestien havaitsemista että viestien kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Työelämä muuttuu kiihtyvää vauhtia irtautuen ajasta ja paikasta, mikä tuo samalla monenlaisia muutoksia myös vuorovaikutukseen. Työpaikat elävät nykyisin yötä päivää -tyyppisessä rytmisessä, jossa töitä voidaan tehdä paikasta riippumattomasti kahviloissa, hotellihuoneissa tai vaikkapa vapaa-ajalla eri aikavyöhykkeillä. Työt seuraavat tekijäänsä

kaikkialle ja ovat läsnä ympäri vuorokauden. Samalla, kun vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa, ovat vuorovaikutustaidot aivan uudenlaisten haasteiden edessä. Vuorovaikutustaitoja tulee ylläpitää yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa johtuen digitalisoitumisesta, etätöiden yleistymisestä sekä jatkuvasti muuttuvien odotusten vuoksi. (Hakola ym. 2019, 198.) Oman lisänsä jatkuvaan muutosten kehään tuo työelämän dynaamisuus, jossa kiivas muutostahti luo uudenlaisia vaatimuksia jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi erilaiset kriisitilanteet, joissa muutokset tapahtuvat nopeasti, vaativat työntekijöiltä nopeaa reagointikykyä. Tällöin on hyvin oleellista, että jokaisella organisaation työntekijällä on hallussaan hyvät vuorovaikutustaidot. (Hakola ym. 2019, 202.)

Vuorovaikutuskäytännöt ja -taidot ovatkin tämän päivän organisaatioille yksi monista kilpailuvalteista. Vuorovaikutustilanteiden lisäksi verkostoissa ja ryhmissä käytävät keskustelut tuovat todellista arvoa työlle. Näissä vuorovaikutustilanteissa rakentuvat yhteiset merkitykset ja ajatukset liittyen tulevaisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmätyö perustuu avoimuudelle, ja onnistuakseen se vaatii johdonmukaisuutta, sääntöjen noudattamista sekä määrätietoisuutta ryhmän kaikilta jäseniltä. Sovituista asioista ja ryhmän toiminnasta tulisi pitää kiinni ja huomioida samalla ryhmätoiminnan läpinäkyvyys. Myös yhteisistä toimintamalleista sekä viestintäkanavien käyttämisestä tulee sopia yhdessä. Ryhmänjohtajalla on tärkeä rooli palautteen antajana sekä ryhmän toiminnan ohjaajana. (Rauramo 2012, 111-112.) Ryhmissä vallitsee sosiaalinen järjestys, jonka avulla määritellään toimintaroolit kullekin ryhmän jäsenelle. Sosiaalinen järjestys pohjaa tapoihin ja rituaaleihin, joiden avulla hahmotetaan kunkin ryhmän jäsenen status ja ryhmän hierarkia. Jokaisella työyhteisöllä on oma sosiaalinen järjestyksensä, mistä halutaan pitää kiinni. (Kuusela 2015, 116.)

Vuorovaikutuskulttuurissa syväjohtamisella on merkittävä rooli. Sen hyödyntämistä tarvitaan etenkin silloin, kun asiat ovat organisaatiossa hyvin. Syväjohtaminen määritellään näkökulmasta, että ihminen voi muuttaa ainoastaan omaa itseään. Vuorovaikutustaidot sekä oma käyttäytyminen ovat oppimisen kohteena. (Anttalainen ym. 2008, 11.) Syväjohtamisen yksi monista hyödyistä on se, että se asettaa jokaisen tarkastelemaan omia sekä ryhmän vahvuuksia ja kehityskohteita. Kun esimies suhtautuu itsensä kehittämiseen tosissaan, antaa hän samalla esimerkkiä muulle henkilöstölle toimia samoin. Tämä edesauttaa yhteisön sitoutumista toisiinsa, jolloin keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutustaidot vahvistuvat (Anttalainen ym. 2008, 38). Organisaatioiden muutokset ja jatkuva kehittyminen eivät onnistu, elleivät henkilöstö ja johto ole näihin täysin sitoutuneita. (Anttalainen ym. 2008, 29-34.)

### 3.1.1 Onnistunut vuorovaikutus

Suomalaisilla työpaikoilla on meneillään viestintäkulttuurin murros. Viestintä painottuu yhä enemmän sähköisten viestintäkanavien kautta tapahtuvaksi, mikä helpottaa vuorovaikutusta sekä työn aiheuttamaa kuormitusta. Kun sähköinen viestintä sujuu hyvin, se edistää työnteon sujuvuutta ja samalla vähentää muun muassa turhaa matkustamista. Onnistuneen kokouksen toteuttaminen, kasvokkain tai virtuaalisesti, vaatii aina hyvää valmistautumista sekä käyttäytymisetikettiä. (Rauramo 2012, 117-118.)

Ammatillisen menestyksen ja ihmissuhdetaitojen perusta ovat onnistuneet kommunikaatiotaidot, -ominaisuudet ja -kyvyt. Tehokkaan kommunikaation on osoitettu olevan yhteydessä organisaatioiden hyviin tuloksiin johtajuuden sekä tiimien ja yksilöiden suoriutumisen suhteen. Globalisaation myötä ja teknologian käytön lisääntyessä viestinnän muodot ovat kuitenkin muutoksen keskellä. Virtuaalinen tiimityö on tuonut omat haasteensa 2000-luvulla. Digitaalinen tekniikka, kuten pikaviestit ja sähköpostit, poikkeavat kasvotusten tapahtuvasta viestinnästä ja vaativat enemmän kognitiivista ponnistelua vuorovaikutuksessa olevilta henkilöiltä. (Krumm, Schulze, Schultze & West 2016, 1-2.) Luottamus työyhteisön jäsenten välillä on keino saavuttaa avoin tunnelma, mikä taas mahdollistaa vilkkaan ja laadukkaan vuorovaikutuksen. Tämä taas näkyy työntekijöiden uskalluksena ilmaista omia ajatuksiaan, mutta myös arvostuksena kanssakäymisessä erilaisten ihmistyyppien suhteen. (Rauramo 2012, 104-106.) Etätyön aikana esimiesten tulee nähdä enemmän vaivaa varmistaakseen jokaisen yksilön työhyvinvoinnin. Tämä voi olla haastavaa, mikäli hiljaiset signaalit työntekijöiden keskuudessa puuttuvat. Hiljaisilla signaaleilla tarkoitetaan työntekijöiden toimintaa ohjaavia tuntemuksia sekä mielipiteitä työstään ja organisaatiostaan. (Utti 2021.)

Aalto-yliopistossa toteutettiin tutkimus, missä käytettiin sosiometrista mittausta, laadullista menetelmää sosiaalisten suhteiden mittaamiseksi, tallentamaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ryhmien sisällä. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille syvä luovuus, joka syntyy eri ilmeiden, eleiden sekä havainnoinnin kautta. Silmiin katsominen kasvatti luottamusta, mikä puolestaan lisäsi luovuuden määrää. (Cardenas, Dorr, Hackett & Parker 2018, 1073-1075.) Käytännön työelämän esimerkkinä puolestaan Google-yritys hyödyntää organisaatiossaan sisäisiä kahviloita, ja taustalla on strateginen ajatus onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Kahvilan pöydät on aseteltu niin, että työntekijät istuvat siellä vastakkain. Tämän tarkoituksena on ruokkia vuorovaikutusta. Tästä syystä kahvilan ateriat eivät ole vain ilmaisia etuuksia, vaan ne ovat tapa kerätä työntekijät yhteen puhumaan arjen tapahtumista. Tämä sattumanvarainen vuorovaikutus tuntemattomien kanssa edesauttaa uusia onnistuneita innovaatioita. (Burkus 2015.)

### 3.1.2 Erilaiset ihmistyypit

Toimiva työyhteisö, jossa jokainen voi ilmaista mielipiteitään avoimesti ja jokaisella on hyvä tehdä töitä yhdessä, luo ympärilleen positiivista työntekijäkokemusta. Tämä ihanteellinen tila työyhteisön sisällä rakentuu erilaisten ihmistyypien tunnistamisesta. Aaltolainen-Harjuojan (2016) haastattelussa kerrotaan työntekijäkokemuksen eri mittareista eli kuinka mitata hyvää työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen mittaamisen tulee pohjautua kysymykseen ”Millainen ihminen on?”, ja tärkeimmäksi esiin tuoduksi mittariksi haastattelussa nousikin eri ihmistyypien tunnistaminen. Työntekijäkokemus vahvistuu, kun työntekijöille annetaan vastuuta ja luottamusta. Tämän prosessin myötä organisaatio puhkeaa kukkaan ja menestyy toimintaympäristössään. Kun organisaatiossa osataan tunnistaa erilaiset ihmistyypit työyhteisössä, voi esimies valmentaa ja opastaa jokaista työntekijäänsä tälle soveltuvalla tavalla. Työntekijän saadessa oikealla tavalla johdettua ja opastettua apua, lisääntyy myös positiivinen työntekijäkokemus. Työyhteisössä erilaisten ihmistyypien tunnistaminen auttaa lisäksi kommunikoinnissa. Kun tiedetään, minkälainen persoona työntekijä on, osataan hänen sanomisiinsa suhtautua oikealla tavalla samalla välttäen väärintymmärrykset. (Aaltolainen-Harjuoja 2016.)

Erilaisia ihmistyyppejä voidaan jaotella esimerkiksi erilaisten värikoodien tai piirteiden kautta. Thomas Eriksonin (2018) mukaan erilaisia ihmistyyppejä on neljä, ja nämä tyypit voidaan jaotella värikoodien avulla. Eri värit edustavat ihmisten eri persoonallisuuksia, minkä mukaan he myös toimivat työympäristössään. (Erikson 2018.) Ihmistyyppejä voidaan myös ajatella kuuden erilaisen persoonallisuuden piirteen kautta. Käynnistäjä on suoran toiminnan ihminen. Seuraavat kolme tyyppiä, haaveilija, arvostaja ja työnarkomaani, ovat faktaan keskittyviä tyyppejä. Kahdelle viimeiselle tyypille, kapinoijalle ja myötäeläjälle, on puolestaan tyypillistä kohdata asiat tunteella. Kunkin tyyppin ominaiset negatiiviset piirteet korostuvat, mikäli työntekijän tarpeet eivät täyty. Tärkeää työelämässä onkin yksilöiden kohtaamisissa ottaa huomioon jokaisen erilaisuudet. Tästä esimerkkinä äsken mainitussa tyypittelyssä esitelty kapinoitsija, jota käskettäessä ja jätettäessä persoonallisuus vailla huomiota, saattaa tuloksena olla vastarintaa. (Jabe 2017, 120.)

Yleisin erottelu eri ihmistyypien välillä kohdistuu ulospäin ja sisäänpäin suuntautuneisiin. Ulospäin suuntautunut eli ekstrovertti työntekijä ajattelee puhumalla ja saa energiansa ympäröivästä maailmasta, kun taas sisäänpäin suuntautunut eli introvertti työntekijä käsittelee asioita mielessään. Työntekijöitä johdetaan onnistuneesti, kun vahvistetaan heidän parhaita puoliaan sekä annetaan palautetta kehitettävistä puolista. Persoonallisuuden eroista huolimatta tulee muistaa, että jokaisen on mahdollista muuttaa käyttäytymistään parantaakseen niin omaa kuin kollegoiden hyvinvointia. (Geisler, 2020, 1-3.)

Loppupäätelmänä voidaankin todeta, että ymmärtämällä erilaisia ihmistyyppisiä sekä heidän tarpeitaan, pystyvät organisaatiot edesauttamaan positiivista työntekijäkokemusta. Kun työntekijöiden tarpeisiin osataan reagoida henkilökohtaisella tasolla, parantuu työntekijäymmärrys sekä yksilöllinen työntekijäkokemus. Työyhteisössä erilaisia ihmistyyppisiä tunnistamalla pystytään kehittämään kommunikaatiota ja vähentämään väärinymmärryksiä. Jokainen voi vaikuttaa siihen, miten itse valikoi sanansa työyhteisössä sekä miten suhtautuu vastavuoroisesti myös kollegan reaktioihin. Erilaisia, yksilöllisiä ihmistyyppisiä tunnistamalla mahdollistetaan positiivisen ilmapiirin säilyttäminen organisaatiossa.

### 3.1.3 Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää on määritelty useamman eri tutkijan toimesta. Se voidaan määritellä viestintänä, joka tapahtuu eri liiketoiminta-alueilla. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on edesauttaa organisaatiota toteuttamaan sen suunnitelmat ja koordinoimaan päivittäisiä toimintoja. Sisäisen viestinnän määrittelyä olevan myös ihmisten välinen vuorovaikutusmalli organisaation sisällä. (Welch & Jackson 2007, 179-182.) Edellä esitetyn teorian huomioiden on Welchin ja Jacksonin (2007, 183) päätelmänä, että sisäinen viestintä on osa strategista johtamista, jossa huomioidaan yrityksen sidosryhmät ja ymmärretään toiminnan eroavuudet verrattuna ulkoiseen viestintään.

Työntekijöillä on oikeus tulla kuulluksi sekä oikeus saada ajantasaista tietoa, jolloin tunne työssä onnistumisesta vahvistuu. Tiedon saatavuudella ja onnistumisen tunteella on suora yhteys työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemukselle ja sisäiselle viestinnälle on yrityksessä asetettava selkeät strategiset tavoitteet, jolloin niiden onnistumista on myös helpompi mitata. (Laaksonen 2019.) Työntekijät, jotka kokevat tullessaan informoiduiksi ja kuunnelluiksi, ovat yritykselle merkittävä voimavara. Toisaalta voi liian suuri määrä informaatiota kuitenkin muodostua ongelmaksi. On myös hyvä huomata, että vuorovaikutuksen tulisi organisaatiossa olla aina kaksisuuntaista. (Durutta 2011, 15, 24)

Sisäinen viestintä on yrityksen ydinasioita, joka usein nousee myös kehittämiskohteeksi. Ongelmalliseksi organisaatioissa voidaan kokea tiedon jakamisen tapa sekä tiedontulva. Tällöin tulee arvioida sitä, mikä tieto on tarpeellista, ja luoda työntekijöille mahdollisuuksia hakea tietoa itse. Yrityksen viralliset viestintäkanavat eivät kannu suurilla viestimäärillä, joten viestintä on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. (Aali & Lindroos 2018, 33.) Organisaation sisäinen vuorovaikutus ei ole pelkästään asioiden kertomista työntekijöille, vaan sen tarkoituksena on asettaa kerrottu asia kontekstiin. Esimiesten on hyvä huomioida yksiköiden välinen viestintä eli osa olemassa olevasta informaatiosta on hyvä viestiä yli yksikkörajojen. (Whitworth 2011, 197-198.) Esimerkiksi Staples Finland -yrityksen henkilöstöjohtajaa yhtyi

haastateltaessa ajatukseen toteamalla, että säännöllisillä tiimipalavereilla sekä tiedonkulun toimintamalleilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus tiedon kulkuun yli tiimirajojen (Utti 2021).

Sisäisen viestinnän onnistumiseksi tarvitaan keskustelemaa organisaatiokulttuuria, johon kuuluu palautteen antaminen, sen vastaanottaminen sekä kehityskeskustelut. Käytännön keinoja sisäisen viestinnän parantamiseksi ovat esimerkiksi säännöllisten kuukausipalaverien käyttöönotto, asialistojen vienti etukäteen intranettiin ja vuosikellon teko yrityksen toiminnoista. (Aali & Lindroos 2018, 37-39.) Johtajien viestintätyylillä sekä viestintäkanavien käytöllä on myös yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen. Mikäli viestintä johdon sekä työntekijöiden välillä on symmetristä eli kaksisuuntaista, koetaan sen parantavan työntekijän tyytyväisyyttä. Johdon ja henkilöstön kaksisuuntainen vuorovaikutus kertoo siitä, että työntekijöitä halutaan kuunnella ja heitä osallistetaan päätöksentekoon. Viestintäkanavat ovat yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen kasvotusten käytävien keskustelujen kautta, joissa kaksisuuntainen viestintä vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden työsuoritukseen. Tällöin ne organisaatiot, jotka hyödyntävät viestintämahdollisuuksia avoimesti sekä vastavuoroisesti, pystyvät huomioimaan työntekijöiden huolet ja ruokkimaan yhteistyötä sekä vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Organisaatioiden muutostilanteissa viestinnän merkitys kasvaa. Kun tilanne on akuutti, liittyy kommunikaatioon usein väärinymmärryksiä ja huhupuheiden levittäminen lisääntyy. Tällöin tehokkain tapa estää lisääntyvä kaaos on reagoiva ja kohdennettu viestintä. Tästä huolimatta on yleistä, että suuria muutoksia kohtaavissa yrityksissä jopa vähennetään viestintää muutostilanteessa. Syynä voi olla, että muutokset tapahtuvat yllättäen ja niihin ei ole osattu varautua. Yritys voi myös aliarvioida tilanteen vakavuutta ja toivoa, että olemalla hiljaa ikään kuin katoaa. Muutostilanteissa tarvitaan kuitenkin hyvin koordinoitua viestintätyyliä. Hyvällä viestinnällä voidaan minimoida vahingot ja kiinnittää katse tulevaan. (Durutta 2011, 26.)  
Opinnäytetyön tekijöiden mielestä erityisesti esimiesten rooli kasvaa muutosviestintätilanteissa, koska esimiehen kertomaa tietoa pidetään henkilöstön keskuudessa eniten relevanttina.

### 3.2 Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi etätöiden aikana

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan kokemusta, joka syntyy tunteina sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta. Virtuaaliyhteisöllisyys puolestaan nähdään yksilön kokemuksina sekä tunteina erilaisissa virtuaali- tai reaaliympäristöissä muodostuvista käyttäjäkokemuksista. Erilaiset tekijät vaikuttavat virtuaaliyhteisöllisyyden muodostumiseen. Näitä tekijöitä ovat tekniikkaan liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät sekä tunneperäiset tekijät. (Heinonen 2008, 14-17.) Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää olemalla empaattisesti hereillä. Tällä tarkoitetaan

keskustelumahdollisuuksien luomista sekä positiivisen ja ratkaisukeskeisen kielen käyttöä vuorovaikutustilanteissa. Pyrkimyksenä on aina saavuttaa yhteinen ymmärrys. (Jylhä & Vainio 2018, 57.)

Morgan (2020) kehottaa asettamaan työlle selkeät tavoitteet ja aikajajat sekä keskustelemaan, minkälainen työn lopputuloksen tulisi olla laadullisesti. Työn suunnitelmallisuus korostuu varsinkin etätyössä, jossa kommunikointia ei tapahdu kasvotusten. Kommunikointikykyä on tärkeää pitää yllä, jotta väärinkäsityksiä ei tapahdu ja työt tulevat tehdyksi ajallaan. (Morgan 2020.) Esimerkiksi Applen perustaja Steve Jobs oli yksi digitaalisen maailman edelläkävijöistä. Kuitenkin hän totesi elämäkerrassaan vihaavansa virtuaalista kanssakäymistä sen potentiaalisen eristäytymisriskin vuoksi. Jobs vannoi voimakkaasti henkilökohtaisten tapaamisten nimeen sekä siihen, että luovuus syntyy satunnaisten keskustelujen kautta. (Walter 2012.)

Oikeat työkalut edesauttavat työn suorittamista, ja tehokas videotekniikka, kuten Microsoft Teams, luo yhteyttä työntekijöiden välille. Morgan painottaa, että yhteisissä palavereissa videon käyttäminen vahvistaa luottamusta ja luo läheisempiä suhteita työyhteisöön. Myös kuulumisten säännöllinen kysyminen auttaa yhteisöllisyyden ylläpidossa ja luo me-henkeä. (Morgan 2020.)

Digitaalisten työkalujen käyttäminen kasvaa kovalla vauhdilla, mikä tuo tullessaan väärinymmärrysten mahdollisuuden. Tämä korostuu etenkin etätyössä. Pitkään jatkunut väärinymmärrysten kierre voi aiheuttaa työyhteisöön syviä säröjä. Eri sähköisten kanavien käyttäminen edesauttaa säröjen kasvamisesta, minkä estämiseksi olennaista olisi valita eri tilanteisiin tarkoituksenmukainen viestintätapa. Organisaation tulee aluksi tunnistaa, miten eri kanavat vaikuttavat vuorovaikutukseen. Vasta tämän jälkeen osataan organisaatioissa toimia tarkoituksenmukaisella tavalla kanavien valinnan suhteen. (Hakola ym. 2019, 200-201.) Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan ylläpitää etätyössä myös vahvojen vuorovaikutustaitojen avulla. Viestinnän sekä toimintatapojen selkeyttäminen ovat hyvien pelisääntöjen kärjessä, varsinkin kun etätyöt ovat pysyvä trendi nykyajan työelämässä. (Hakola ym. 2019, 200.)

Lisääntynyt etätöiden määrä on vaikuttanut työntekijäkokemukseen niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Laajalle levinneen covid-19-viruksen vuoksi ovat suuret yritykset, kuten Facebook, Siemens ja Fujitsu, julkaisseet kannanottonsa etätyöhön ja määränneet työntekijänsä pysymään kotona. Yritykset ovat tämän päätöksen takana osittain myös siitä syystä, että etätyöt säästävät rahaa ja työn tekeminen on tehokkaampaa. (Fortune 2020.) Konsulttitoimisto Korn Ferryn tutkimus osoittaa monen haluavan jäädä kotiin, vaikka paluu toimistolle olisi työntekijöiden mielestä muuten turvallista. Tutkimukseen vastanneista 58 prosenttia kertoo olevansa tehokkaampia työskennellessään virtuaalisesti, vaikka häiriötekijöitä olisi kotona samaan aikaan. (Korn Ferry 2020.) Suurimmat ja

menestyksekkäimmät yritykset, kuten Apple ja Google, ovat kuitenkin toivoneet henkilöstönsä palaavan toimistolle heti, kun pahin vaihe pandemian suhteen on ylitetty. Yritysten mielestä työnteko virtuaalisesti syö työntekijöiden luovuutta sekä estää uusien innovaatioiden syntyä. (Fortune 2020.)

Fortune-lehden artikkelissa esitellään kolme tapaa olla luovia virtuaalikanavissa. Ensimmäinen tapa on laajentaa digitaalista kanssakäymistä organisaation sisällä myös muihin yksiköihin, jolloin tämä luo uusia ideoita sekä näkökulmia. Toinen tapa on kiinnittää huomiota siihen, ettei kukaan dominoi keskusteluryhmässä, vaan keskustelua käydään yhteisesti. Tämä maksimoi vuorovaikutusta ja edesauttaa uusien ideoiden syntymistä. Kolmas tapa on kehottaa näkemään toisia ihmisiä fyysisesti edes kerran. Kasvotusten käytävä keskustelu luo sosiaalisuutta ja luotettavia ihmissuhteita, joita digitaalinen vuorovaikutus tukee entisestään. (Fortune 2020.) Miten Suomi voi? - tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvoinnin tila on laskenut covid-19-pandemian aikana. Erityisesti kynnistyminen ja tylsistyminen nousivat tutkimuksessa esille. Pitkittänyt covid-19-tilanne on riski niin etä- kuin lähityötä tekevien työhyvinvoinnille. Poikkeusaikoina on kuitenkin mahdollista ylläpitää työn imua esimerkiksi pitämällä yhteyttä työkavereihin ja tarttumalla uusiin haasteisiin. Lisäksi organisaatioissa on tärkeää muistaa huolehtia riittävästä tautokuksista työpäivän aikana sekä hyvästä palautumisesta. (Työterveyslaitos 2021.)

Etätyössä tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat yhteisöllisyys sekä varmuuden tunne tulevaisuutta kohtaan. Riittävä vuorovaikutus on olennaista, ja etätyötä tehdessä sille tulee löytää uusia toimintatapoja. Sähköisten palaverien lisäksi on hyvä järjestää epämuodollisempia virtuaalisia kohtaamisia esimerkiksi iltapäiväkahvien merkeissä. Käytännön vuorovaikutusta edistävänä toimintamallina toteaa Staples Finlandin henkilöstöjohtaja Utti yrityksessään käytettävän epämuodollisempaa kanssakäymistä, kuten työn jälkeen tapahtuvaa viihteellistä aktiviteettia (*engl. afterwork*), sekä hyvinvointiluentoja. Staples Finlandin henkilöstöjohtaja arvioi myös haastattelussaan, että työntekijöiden huomioimisella on suuri positiivinen merkitys yhteisöllisyyden ilmapiirille. Yrityksessä toteutetaan tätä muun muassa lähettämällä ajankohtaisia tervehdyksiä henkilöstölle kotiin kahvipaketin muodossa. (Utti 2021.)

Etätyöaikana on tärkeä huolehtia myös fyysisestä hyvinvoinnista, esimerkiksi kävely- tai jumppatuokioiden muodossa. (Garlo-Melkas 2021, 54-56.) Ajatus- ja tutkimuspaja Akava Works toteutti tutkimuksen jäsenilleen koronan vaikutuksista etätyöhön syksyllä 2020. Tulosten mukaan etätyön määrän lisääntyminen on yhteydessä työntekijöiden henkisen kuormituksen kasvuun. Tämä liittyy vuorovaikutuksen vähäisyyteen ja kotitoimiston huonoon ergonomiaan. Tutkimus osoitti, että osalla etätyöhön siirtyneistä työn kognitiivinen kuormitus oli vähentynyt, johtuen keskeytysten sekä asioiden yhtäaikaisen tekemisen vähenemisestä. (Kiiski 2021, 44-47.) Staples Finlandin henkilöstöjohtaja puolestaan toi haastattelussa esille

sen, että ergonomiaan on kiinnitetty huomiota esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille sähköpöytiä, työtuoleja, ulkoisia näyttöjä, näppäimistöjä sekä seisomamattoja. Henkilöstölle on järjestetty myös työfysioterapeutin konsultaatioita Microsoft Teams -kanavan välityksellä. Organisaatio on lisäksi haastanut työntekijöitään askelhaasteeseen, missä eniten askeleita saavuttaneet palkittiin. Työntekijöitä kannustetaan myös kävelypalaveriin sekä liikkumaan tarpeen mukaan keskellä työpäivää. (Utti 2021.)

#### 4 Tutkimusmenetelmä

*”Sanaparina ”tutkimus ja kehittäminen” sisältää jännitteitä ja toisaalta suuria odotuksia hedelmällisestä vuorovaikutuksesta”*

*- Pirkko Anttila*

##### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on toimintaa, jota hyödynnetään akateemisessa työssä ja elinkeinoelämässä. Se tarkoittaa järjestelmällisen tarkkailun, ajattelun ja käytännön kokeilemisen kautta saadun tiedon tuottamista, missä tavoitteena on ymmärryksen lisääminen itseään sekä maailmaa kohtaan. Tutkimustyötä tehdään usein yhteistyönä, jossa ylitetään niin poliittiset, kulttuuriset kuin yhteiskunnallisetkin rajat. Itse tutkimuksen tekemisessä on vapaus kehittää teorioita, määrittää tutkimuskysymyksiä sekä käyttää hyödyksi kullekin tutkimukselle sopivia menetelmiä. Tutkimusta ohjaavat taustalla olevat periaatteet sekä arvot, joiden tulkinnessa voivat vaikuttaa muun muassa yhteiskunnalliset, teknologiset tai poliittiset kehityskulut. (Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus 2020, 2-3.)

Tutkimustyön aiheen luonteen ja sisällön vuoksi, toteutettiin opinnäytetyö kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimustyön luonteella ja sisällöllä tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen olemassa olevan tilanteen kartoittamista haastateltavien omien kokemusten, tunteiden ja merkitysten kautta. Tutkimustyön aihe edellytti joustavaa ongelmanasettelua.

Laadullinen tutkimus soveltui tutkimukseemme, sillä siinä pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Laadullisessa tutkimuksessa laatu on tärkeämpää kuin määrä. Aineistot ovat yleensä pienempiä kuin määrällisessä tutkimuksessa, ja tulkitseminen sekä havainnointi ovat tärkeässä roolissa. (Tutkijan ABC 2015.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, mihin sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Tapahtumat

muokkaavat toinen toisiaan yhtäaikaaisesti, mikä synnyttää monen suuntaisia suhteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 139, 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi muokkautuu tutkimuksen tekemisen aikana, koska tutkija tulkitsee ja tarkastelee aineistoaan jatkuvasti. Laadullisen tutkimuksen tarkkaa kulkua ei voida aina etukäteen kuvata. Siinä on kuitenkin huomioitava joitakin säännönmukaisuuksia, jotka toistuvat tutkimusprosessin aikana. (Nieminen & Uhari 2017, Polit & Beck 2004, mukaan.)

Laadullinen tutkimus vastasi parhaiten opinnäytetyön tutkimusongelmia. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saavuttaa sekä tietoa että ymmärrystä, jotta tutkimuksen avulla voidaan tuoda esille ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä. Merkitykset paljastavat ihmisten käsityksiä ja arvoja. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä lähdetään siitä, ettei menetelmä selitä kaikkien yksilöiden toimintaa samanlaisesti. Myös tämä näkökulma sopi yhteen opinnäytetyön aiheen kanssa. Jokainen on yksilö eivätkä samat toimintamallit sovi kaikille. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää se, missä on onnistuttu ja miten. (Juuti & Puusa 2020, 59-60.)

#### 4.2 Aineistonhankintamenetelmien valinta

Tässä tutkimuksessa aineistonhankintamenetelminä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia, missä myös aktiivinen tarkkailu oli osittain läsnä. Tätä yhdistelmää kutsutaan aineiston triangulaatioksi. Se tarkoittaa toimintaa, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusaineistoja, kuten havainnointia ja tarkkailua, teemahaastattelun lisäksi. (Aaltio & Puusa 2020, 185.) Aineiston hankintaa toteutettiin myös ryhmätyöosion avulla, minkä sisältö noudatti palvelumuotoilun periaatteita sekä käytäntöjä. Teemahaastattelu sekä ryhmätyö toteutettiin neljän eri työpajan (*engl. workshop*) kautta. Työpajalla tarkoitetaan ryhmäkeskustelua, jossa ideoidaan uusia ajatuksia useamman henkilön voimin sen sijaan, että asiaa työstettäisiin yksin tai palavereissa. Ideana oli tuoda yhteen erilaista arjen osaamista organisaatiossa. (Aalto 2015.)

Teemahaastattelu tapahtui ryhmämuotoisena haastattelun. Covid-19-tilanteesta johtuen se toteutettiin Microsoft Teams -kanavaa hyödyntäen. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä koostuu avoimen ja lomakehaastattelun välimuodosta. Teemahaastattelussa aihe on nimensä mukaisesti valmiiksi teemoitettu ilman kysymysten tarkkaa muotoilua. (Hirsjärvi ym. 2019, 208). Puolistrukturoitua menetelmää käytetään, kun teema-alueet sekä aihepiiri ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48).

Teemahaastattelua voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa sen joustavan luonteen vuoksi (Hirsjärvi ym. 2019, 208). Teemahaastattelun etuna on, että se huomioi vuorovaikutuksessa syntyviä vastaajien tulkintoja asioista. Haastattelun tarkoituksena on ymmärtää, miten vastaajat muodostavat asioille merkityksiä ja miten merkityksellisenä he asiat kokevat. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.) Teemahaastattelu oli opinnäytetyön tekijöille luonnollisin tapa lähestyä tutkittavia johtuen opinnäytetyön tekijöiden kiinnostuksesta ihmisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toimeksiantajan toiveena oli haastattelujen toteutus työpajoissa, joten teemahaastattelu oli tästäkin syystä luontevin tapa aineiston hankinnalle. Teemojen ympärille rakentuva keskustelu työpajoissa oli omiaan luomaan rentoa ja rakentavaa tunnelmaa sekä tuomaan monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Teemahaastatteluun yhdistettiin havainnointi. Havainnointi tapahtui digitaalisesti, ja se toteutettiin työpajojen jälkeen tallenteiden analysointivaiheessa. Havainnoinnin kohteena olivat tutkittavien ilmeet, eleet sekä innokkuus. Havainnoinnin eli observoinnin avulla saatiin tietoa siitä, mitä todella tapahtuu eli toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat toimivansa. Sen suurin hyöty oli, että sen avulla saatiin suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymismalleista sekä toiminnasta. Vaikka havainnointi oli menetelmänä työläs, oli se tehokas menetelmä tutkittaessa vuorovaikutusta. Havainnointi on yleisesti tehokas menetelmä myös niissä tilanteissa, joissa olosuhteet muuttuvat nopeasti tai kielimuuri vaikeuttaa tutkimusta. Havainnointia toteutettiin opinnäytetyössä systemaattisesti, jolloin se oli hyvin jäsenneltyä. Havainnoija oli ulkopuolinen tarkkailija, joka seurasi tapahtumia osallistuvasti. Havainnointi tapahtui luonnollisesti ja siinä havainnoija osallistui ryhmän toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2019, 212-216.)

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Näissä tutkija joko vaikuttaa tai ei vaikuta tutkittavaan ilmiöön. Tutkijan on kuitenkin pystyttävä erottamaan oma roolinsa sekä sen vaikutus tutkimustilanteeseen. Myös osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi toteuttaa tarkkailua kokonaisvaltaisesti ja tämän kautta edetä sisälle yksityiskohtiin. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 62.) Osallistuva havainnointi valittiin tutkimuksessa yhdeksi aineistonhankintamenetelmäksi, koska sen avulla saatiin lisätietoa osallistujien motiiveista ja kätkeyistä emootioista. Tämä syvensi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja toi apua sekä luotettavuutta aineiston tulkintaan. Teemahaastattelu toteutus sähköistä kanavaa hyödyntäen loi omat haasteensa haastattelutilanteeseen, jossa pyrkimyksenä oli osallistuvan havainnoinnin avulla täydentää haastattelun tuomia tutkimustuloksia.

Teemahaastattelua ja havainnointia täydentämään oli tutkimukseen valittu myös ryhmätyö. Ryhmätyö on oppimistapa, jossa ryhmän jäsenet saavuttavat oppimistavoitteen yhdessä ja toistensa avulla. Ryhmätyön tarkoituksena oli opinnäytetyössä osallistaa ja aktivoida sen jäseniä tekemään yhteistyötä jonkin annetun aiheen parissa, jonka kautta he oppivat uusia

asioita toisiltaan. (Haltia 2017.) Ryhmätyöllä mahdollistettiin myös hiljaisempien ryhmän jäsenten osallistaminen tutkimukseen. Taustalla oli ajatus siitä, että mikäli teemahaastattelun aikana osallistuja ei saanut mielipidettään verbaalisesti kuuluville, pystyi hän ryhmätyön aikana ilmaisemaan mielipiteensä kirjallisesti.

Ryhmätyön menetelminä käytettiin palvelumuotoilun työkaluja. Palvelumuotoilu on uudenlainen ajattelumalli, jota voidaan lähestyä hyvin eri tavoin, eri tieteenalojen näkökulmista sekä eri menetelmiä käyttäen (Stickdorn 2019). Palvelumuotoilua ei voida tarkkaan määritellä, minkä johdosta se on laajasti sovellettavissa oleva menetelmä. Menetelmän valintaan ja soveltamiseen auttaa opinnäytetyön tekijöiden aiempi kokemus ja hyvä ymmärrys palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilumenetelmät liittyvät liiketoiminnan kehittämiseen ja vuorovaikutussuunnitteluun. (Innanen 2019.) Mikäli palvelumuotoilua halutaan hyödyntää esimerkiksi työntekijäkokemuksen kartoittamisessa, tarkastellaan asioita ja ongelmia työntekijän näkökulmasta. Tällöin tulisi kysyä seuraavia kysymyksiä: Mitä työntekijät haluavat? Mitä he tarvitsevat? Miten he haluavat? Kysymyksiin saatavien vastausten avulla palvelunkehittäjät osaavat toteuttaa liiketoimintaa. (Bridgedale 2016.)

Koska työpajat toteutettiin digitaalisesti, hyödynnettiin ryhmätyöosiossa virtuaalista työalustaa Miroa. Miron avulla haastateltavat pääsivät itse työstämään ajatuksiaan sekä erittelemään kokemuksiaan konkreettisemmin, jotta tutkimusongelmiin saatiin monipuolisia vastauksia. Mirosta kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 5.4.

#### 4.3 Laadullisen aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmillä tarkoitetaan tapoja käydä tutkimusaineistoa läpi. Tulosten analysointimenetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. (Tutkijan ABC 2015.) Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkimuksen kohdetta, jonka tutkija kuvailee lukijoilleen faktojen sekä omien tulkintojensa kautta. Kun aineisto on mielekäs kokonaisuus ja tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä perusteltu tulkinta, on laadullisen aineiston analyysin tarkoitus toteutunut (Puusa 2020, 148). Kerätyn aineiston analysoiminen, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen ydin, koska silloin selviää, minkälaisia vastauksia on pääongelmiin saatu ja ovatko pääongelmat oikeita. (Hirsjärvi ym. 200, 221.)

Laadullisen aineiston analysointi tapahtuu kahdesta suunnasta. Aineiston toistuva läpikäyminen auttaa tutkijaa hahmottamaan, millaisiin teemoihin tai luokkiin hän aineiston ryhmittelee. Ryhmittelyn aikana tutkija voi myös hankkia lisää tietoa aiheesta muiden tutkimusten tai teorioiden kautta. Laadullisen aineiston analysointitapoja on monia eikä yksikään analysointitapa ole toistaan parempi. Avainsanat, jotka kulkevat kuitenkin mukana

läpi aineiston analysoinnin, ovat avoimuus, systemaattisuus, perusteltavuus ja tarkistettavuus. (Puusa 2020, 145.) Tutkimustyön aineiston analyysi voidaan käsitellä karkeasti kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto puretaan litteroimalla tekstiä tai jaotteleamalla aineisto teema-alueittain. Toisessa vaiheessa aineistoa luetaan toistuvasti läpi. Kolmannessa vaiheessa ovat varsinaisen analyysin eri vaiheet, joita ovat muun muassa luokittelu ja teemoittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138-151.)

Laadullisen aineiston analysointivaihe alkaa kerättyyn aineistoon tutustumisella. Haastattelunauhoitusten läpikäyminen ja muistiinpanojen lukeminen auttaa tutkijaa hahmottamaan aineiston kontekstia. (Tutkijan ABC 2015.) Läpikäymisen jälkeen aloitetaan aineiston litteroiminen. Litteroimisella tarkoitetaan haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon, mikä helpottaa aineiston analysointia sekä sen järjestelmällistä läpikäyntiä. Litteroimisen tarkkuuteen vaikuttavat tutkimuksen analyysitavat sekä tavoite. (Vilka 2021, 110.) Mikäli haastatteluja ei pureta sanatarkasti, voidaan aineistoa purkaa myös jakamalla sitä teema-alueittain (Hirsjärvi & Hurme 2006, 141). Teema-alueiden sisälle koostetaan aineistosta esille nousevia yhdistäviä tekijöitä. Kerätty aineisto tulee lukea useaan kertaan, mitä kautta tutkijalle herää uusia ajatuksia sekä kysymyksiä. Aineiston lukeminen on tärkeää, koska ilman sitä ei aineistoa voida analysoida. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 143.)

Laadullisen aineiston käsitteleminen sisältää monia eri vaiheita, kuten teemoittelun, luokittelun, tyypittelyn sekä koodauksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyön tutkimusosiossa aineiston analyysitapoina on käytetty luokittelua, teemoittelua ja sisällönanalyysia, minkä vuoksi ainoastaan kyseiset termit esitellään teorian tasolla.

Luokittelu nähdään olennaisena osana analyysia. Se luo pohjan, minkä varassa haastatteluaineistoa pystytään myöhemmin tulkitsemaan sekä tiivistämään. Luokittelussa luodut luokat ovat kuin työkaluja, joiden kautta voidaan nostaa aineistomassasta esille tärkeimmät piirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 147.) Luokittelu voidaan määritellä menetelmäksi, jonka avulla aineistosta muodostetaan erilaisia ryhmiä ja jäsenyyksiä. Ryhmien ja jäsenysten kautta kuvataan tutkittavan kohdejoukon olemusta ja koostumusta. Kohdejoukkoa jakamalla voidaan eri luokkiin sijoittaa saman ominaisuuden omaavia henkilöitä. (Luokittelu 2015.)

Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin perusmenetelmistä, minkä avulla hahmotetaan tutkittavasta aineistosta keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelu ja luokittelu nähdään miltei samanlaisina analyysimenetelminä, mutta erona näiden kahden termin välillä on, että teemoittelu keskittyy teeman sisältöön lukumäärien sijaan. Teemoittelu tapahtuu alustavan luokittelun jälkeen käyttämällä työkaluna esimerkiksi teemakortistoa. Teemakortiston ideana on pilkkoa aineisto aihealueittain ja etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä aineistosta. (Teemoittelu 2021.)

Sisällönanalyysi on aineiston analysointitapa, missä keskitytään teemoihin, aiheisiin ja asioihin, mitä haastateltavat ovat nostaneet esille. Laadullinen sisällönanalyysi on erityisen lähellä teemoittelua, mutta se ei pohjaudu vain tiettyyn metodologiseen ajatteluun. Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää haastattelujen, kirjoitettujen tekstien sekä nauhoitettuja puheita sisältävien aineistojen analyysissa. (Vuori 2021.)

Tutkimusaineiston analysoimisen jälkeen tapahtuu aineiston tulkinta. Tässä laaditaan synteesejä, mikä tarkoittaa aineiston asiakokonaisuuksien yhteenvetoa. Tulkinta on oleellinen osa tutkimusta ja se erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissa esille nousseiden merkitysten pohdintaa ja selkeyttämistä. (Puusa 2020, 154.) Tulkinnassa on hyvä myös huomioida yhteys aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.) Tulkinnassa tehtyjä päätelmiä peilataan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, missä oleellista on esittää loogisia perusteluja tehdyistä johtopäätöksistä. (Puusa 2020, 155.) Tutkimustulos syntyy tulkinnoista, mitkä vastaavat aiemmin asetettuihin pääongelmiin. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

#### 4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu arvioiva tarkastelu omien valintojen suhteen ja niiden sääntöjen tuntemus, mitkä ohjaavat tutkimusta sekä luotettavuuskriteerien omaksuminen. Keskeisimmät käsitteet, jotka nousevat esille tutkimusta arvioitaessa ovat validius, reliabelius ja eettisyys, joiden kautta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ymmärretään. (Aaltio & Puusa 2020, 177-180.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta, jossa mittaustulokset ovat toistettavissa ja tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu tutkimuksen luotettavuudesta sekä pätevyydestä. (Vilkkä 2015, 124.) Tutkimustyön pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella pystytään näyttämään toteen se, mitä sillä oli tarkoitus kartoittaa (Libguides 2021). Laadullisessa tutkimuksessa validius koskee tutkimuskohteen ilmiön eheyttä, joka voi olla esimerkiksi yrittäjäisyys tai johtajuus. Tulokset, jotka tutkimuksen kautta saadaan, tulee näin ollen käsitellä tämän ilmiön luonteen mukaisesti (Aaltio & Puusa 2020, 180). Luotettavuuden mittarina toimivat tutkimuksen eri käsitteet ja se, miten ne on onnistuttu yhdistämään niihin ilmiöihin, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Käytettyjen menetelmien sekä valitun tutkimusotteen sopivuus ilmiön tutkimiseen määrittelee tutkimuksen luotettavuutta. (Libguides 2021.)

Tutkimus on luotettava, kun satunnaiset ja epäolennaiset seikat eivät vaikuta teorian muodostukseen (Vilkkä 2015, 125). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus liittyy myös tutkimusaineiston keräämiseen. Aineisto on luotettavuuden kannalta hyvä kerätä siellä, missä

tutkittava ilmiö esiintyy. Haastattelussa esiintynyttä vuorovaikutusta ja siihen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä on tutkijan hyvä arvioida kriittisesti. Luotettavuus rakentuu myös käsitteiden käytön täsmällisyydestä sekä analyysivaiheen ilmaisuuden selkeydestä. (Libguides 2021.) Tutkimusraportissa kuvatut tulkintaosuudet tulee kertoa vakuuttavasti, koska tämä liittyy vahvasti tutkimustulosten uskottavuuteen. Uskottavuutta lisää laadullisessa tutkimuksessa se, että tutkija kykenee osoittamaan omaa subjektiivisuuttaan, jonka merkitys kasvaa tutkimuksen kulun ja lopputulosten kannalta. (Aaltio & Puusa 2020, 178-179)

Peruskysymykset etiikasta ovat kysymykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Etenkin arkielämässä nämä aiheuttavat erilaisia mielipiteitä ihmisten keskuudessa. Eettisen näkökulman kautta katsottaessa hyvä tutkimus noudattaa kaikissa vaiheissaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyöprosessin aikana. Tutkimuksessa on sovellettava eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmiä. Siinä tulee myös huomioida sekä kunnioittaa muiden tutkijoiden saavutuksia. Tutkimus tulee suunnitella yksityiskohtaisesti tieteellisen tiedon vaatimusten edellyttämällä tavalla. Ennen tutkimuksen aloittamista tulee määritellä tutkijoiden vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten säilyttämistä koskevat kysymykset. Samoin tulee edellä mainitut asiat kirjata kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Hallintokäytännön, henkilöstö- ja taloushallinnon hyvää käytäntöä on noudatettava tutkimuksen alusta loppuun asti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-24.)

## 5 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle selvitys siitä, millaisista asioista koostuu Yritys X:n positiivinen työntekijäkokemus ja mitä se tarkoittaa organisaation asiantuntijoille. Tavoitteena oli löytää ne toimintamallit, jotka vahvistavat työntekijäkokemusta sekä tukevat asiantuntijoiden kehittymistä työssään. Pyrkimyksenä oli myös löytää vuorovaikutusmalleja, jotka tukevat työntekijäkokemusta organisaatiossa. Pääongelmat, joihin etsimme vastauksia, olivat

- Mistä tekijöistä koostuvat Yritys X:n asiantuntijoiden työntekijäkokemus?
- Mitkä vuorovaikutusmallit edistävät työntekijäkokemusta?

Tämä opinnäytetyö oli tutkimustyö, joka toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistohankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Näiden lisäksi hyödynnettiin

palvelumuotoiluhenkistä ryhmätyötä. Aineiston hankinta toteutettiin työpajatyypin työskenntelyn kautta, johon osallistui neljä eri ryhmää. Ryhmät koostuivat Yritys X:n asiantuntijoista, jotka edustivat eri ammattinimikkeitä ja joiden työhistoriat organisaatiossa poikkesivat toisistaan.

Tutkimustyö aloitettiin helmikuussa 2021 tutustumalla työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen, jonka pohjalta luotiin pohjaa tulevaa teemahaastattelua ja ryhmätyötä varten. Teoreettista viitekehystä rajasivat osin toimeksiantajan toiveet sekä myös oppinäytetyön tekijöiden mielenkiinnon kohteet. Aiheena työntekijäkokemus on laaja kokonaisuus, minkä vuoksi viitekehyksen rajaamiseen keskityttiin huolella. Työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen sisällytettiin mukaan vuorovaikutusmallit sekä organisaatiokulttuuri.

## 5.2 Teemahaastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa kerättiin tietoa puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelun avulla saatiin subjektiivista kokemusta, mutta se oli myös ainoa tapa kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista tulkinnoista ja merkityksistä. (Puusa 2020, 104.) Teemahaastattelun kysymysten muoto oli jokaisessa haastattelussa sama. Tämä johtui puolistrukturoidusta haastattelun muodosta, jossa haastattelija pystyy myös itse vaihtelevaan kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.) Teemahaastattelun kysymykset (Liite 2) syntyivät tutkimusongelmien sekä teoreettisen viitekehyksen kautta. Haastattelut etenivät teemoittain, ja yhdessä teemassa kysyttiin yhteen aihepiiriin liittyviä kysymyksiä (Vilkkä 2021, 104).

Haastattelun aikana haastattelija ohjasi keskustelua lisäkysymysten avulla. Työnjako ja työpajan rakenne olivat sovittuja etukäteen, mikä mahdollisti aikataulussa pysymisen, selkeän haastattelurungon sekä haastattelijoiden vastualueet. Haastatteluiden aikana toinen haastattelijoista keskittyi pääasiassa sekä havainnointiin että litterointiin. Tämä yhdistelmä onnistui, koska haastattelut videoitiin. Tämä mahdollisti havainnoitsijalle litteroimisen sekä tarkkailun. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 104.)

Ennen varsinaista teemahaastattelun alkua toteutimme esihaastatteluita. Esihaastattelut ovat välttämätön ja hyvin tärkeä osa teemahaastattelua, ja niiden tarkoitus on testata haastattelurunkoa, kysymysten muotoilua sekä aihepiirin järjestystä. Esihaastattelujen jälkeen haastattelurunkoa on vielä myöhemmin mahdollista muokata (Hirsjärvi & Hurme 2006, 72). Esihaastattelut auttavat hahmottamaan kysymysten ymmärrettävyyttä sekä selkeyttä tulevaa teemahaastattelua ajatellen (Vilkkä 2021, 104). Esihaastattelussa saatiin konkreettista palautetta liittyen kysymysten muotoon sekä ryhmätyötehtävän toteutukseen.

Myös ajankäyttö hahmottui esihaastattelun myötä. Haastattelijat myös harjoittelivat itse haastattelun läpiviemistä ennen varsinaista haastattelua. Vilkka (2021, 106) toteaa harjoitushaastattelujen harjoittelun olevan tärkeä osa prosessia, koska niiden avulla voidaan lieventää haastattelijan omaa jännitystä, minkä seurauksena myös haastateltavat rentoutuvat.

Haastattelut toteutettiin neljän eri työpajan kautta ryhmähaastatteluina, jossa yhdessä ryhmässä oli aina neljästä viiteen haastateltavaa. Jokaiseen ryhmään oli valikoitu eri aikaan organisaatioon tulleita asiantuntijoita, jotka edustivat eri ammattinimikkeitä. Ryhmät valikoituivat toimeksiantajan toimesta. Haastatteluissa käytettyjen ryhmätosten määrä vahvistui alkuperäisten ajatusten mukaisesti oikeaksi, koska työpajan kautta saatu tuotos oli kattava. Työpaja kesti ajallisesti kaksi tuntia sisältäen teemahaastattelun sekä ryhmätyön. Ennen varsinaista teemahaastattelun alkua aloitettiin työpaja leikkimielisellä, mutta aiheeseen liittyvällä Kahoot! -pelillä (Liite 3). Pelin tarkoituksena oli herätellä haastateltavien ajatuksia tulevaa aihepiiriä varten sekä luoda avointa ja rentoa tunnelmaa haastatteluun. Rennon tunnelman luominen oli erityisen tärkeää, koska työpaja toteutettiin digitaalisesti Microsoft Teams -kanavaa hyödyntäen. Kahoot! -peli osoittautui erityisen toimivaksi ratkaisuksi tunnelman luojana.

Johtuen covid-19-pandemiasta sekä haastattelujen toteuttamisesta digitaalisesti, oli tarpeellista kiinnittää erityistä huomiota haastattelutekniikkaan sekä puitteisiin. Haastattelukysymykset pidettiin rakenteeltaan helposti ymmärrettävinä, ja apukysymykset oli mietitty valmiiksi ajatellen tilanteita, joissa haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä. Haastattelukysymykset jaettiin ruudunjaon kautta nähtäväksi, jotta jokainen ymmärtäisi kysymyksen tarkoituksiperän. Tällä haluttiin myös helpottaa käsiteltävässä asiassa pysymistä. Microsoft Teams -kanavan kautta tehdyissä haastatteluissa pidettiin kamerat avoimena, mikä mahdollisti inhimillisemmän sekä luottamuksellisemmän tunnelman. Haastattelujen puitteet vaikuttivat kokonaisuutena miellyttäviltä, koska jokainen ryhmän jäsen osallistui haastatteluun kotoa käsin. Tämä osaltaan edisti rentoa ja turvallista ilmapiiriä. Toimeksiantaja varmisti lisäksi tunnelman luomista haastatteluja varten toimittamalla pizzalahjakortin haastatteluihin osallistujille.

Haastattelujen aluksi käytiin läpi haastattelun aihealuetta, haastattelun syitä sekä työpajan aikataulua. Lisäksi käsiteltiin tietosuojaa sekä kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta, millä haluttiin saada jokaiselta osallistujalta hyväksyntä haastattelun tallentamiselle ja henkilötietojen käsittelemiselle anonymisti opinnäytetyössä. Osallistujille kerrottiin myös, että nauhoitukset sekä kerätyt henkilötiedot tuhoetaan aineistoanalyysin jälkeen noudattaen tietosuojakäytäntöjä. Haastattelun edetessä, jokaisen teeman kohdalla, määriteltiin konkreettisesti käytetyt termit sekä pohjustettiin aihealuetta. Haastattelut etenivät erittäin hyvin, ja keskustelu jokaisen ryhmän osalta oli hedelmällistä. Haastatteluun osallistuneet

myös suhtautuivat prosessiin hyvin vastaanottavasti. Haastattelut koettiin merkitykselliseksi, koska esille nousseet kehityskohteet viedään osaksi Yritys X:n suurempaa kehityshanketta. Opinnäytetyön tekijät kokivat omasta työelämäkokemuksestaan johtuen haastattelujen toteutuksen luonnolliseksi, minkä vuoksi myös kontekstin ymmärtäminen koettiin helpommaksi. Tekniikka toimi jokaisessa haastatteluosiossa moitteettomasti. Aikataulussa pysyttiin siitä syystä, että työpajaosiot olivat tarkasti ajastettuja.

### 5.3 Havainnointi

Osallistuvaa havainnointia toteutettiin Microsoft Teams -kanavaa hyödyntäen haastattelujen aikana. Havainnointia toteutettiin myös työpajan jälkeen nauhoitteita hyödyntäen.

Osallistuvaa havainnointia teki toinen haastatteliijoista. Havainnoinnin avulla pystyttiin keräämään tietoa siitä, miten haastateltavat käyttäytyivät tiettyjen kysymysten yhteydessä. Havainnointi soveltuu hyvin tutkimustyöhön, jonka kohteena on vuorovaikutus toisten kanssa sekä yksilön toiminta. (Moilanen ym. 2009, 103.)

Koivuniemi (2019, 6) korostaa, viitaten Guestin, Nameyn & Mitchellin (2013) työhön, että havainnoinnissa tulee kiinnittää huomio haastateltavien ulkoiseen vaikutelmaan, sukupuoleen, verbaalisiin ilmaisiin sekä kehonkieleen. Verbaaliset ilmaisut sekä vuorovaikutus näkyivätkin havainnoinnissa haastateltavien ilmaisuina sekä äänensävyinä, joista pystyi päättämään innokkuuden, vastahakoisuuden tai innovatiivisuuden tunteet. Kehonkieleen kiinnitettiin huomiota haastattelujen aikana, koska sen välityksellä pystyttiin päättämään vastauksien luotettavuuden sävyä. Videonauhoitus oli apuvälineenä hyvä, koska videolle tallentuivat ilmeet, eleet ja äänet, ja niitä pidetään merkittävinä tutkiessa ihmisten toimintaa (Moilanen ym. 2009, 104).

Kaiken kaikkiaan havainnointi koettiin hieman hankalaksi johtuen osaksi digitaalisen kanavan kautta tapahtuvasta haastattelutavasta. Haastateltavat olivat melko ilmeettömiä koko haastattelun ajan, mikä hankaloitti kehonkielen havainnointia. Haastatteliijoille välittyi keskittyneisyyden tunnelma, mikä näkyi haastateltavien staattisesta olemuksesta. Havainnoinnin eli sen, mitä tutkija näkee ja miten hän sen ymmärtää, tulisi olla aina subjektiivista. Tutkijan tulee herätellä ajattelua ja keskustelua tutkimuksen kohteeseen liittyvistä ilmiöistä, jossa tutkija soveltaa omia oletuksiaan sekä harkintaansa. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 138.)

## 5.4 Ryhmätyö

Tutkimuksemme sisälsi teemahaastattelun lisäksi tunnin mittaisen palvelumuotoiluhenkisen ryhmätyön. Palvelumuotoilulla pyrittiin kehittämään jo olemassa olevia asioita sekä luomaan uusia toimintaideoita työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kautta. Palvelumuotoilun avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkökulmaa liittyen työntekijäkokemukseen. Ryhmätyön avulla haluttiin nostaa esille myös se hiljainen tieto, jota ei mahdollisesti tullut esille itse teemahaastatteluissa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ihmisten kokemuksia ja tietoja, joita ei haastattelun aikana pystytä kertomaan. Ihmisillä on paljon mielipiteitä, joita ei osata ilmaista, mutta nämä näkyvät heidän toiminnassaan erilaisina käytäntöinä, rutiineina, tuntemuksina ja tapoina. (Nuutinen 2021.) Ryhmätyön kautta haluttiin antaa myös mahdollisuus niille haastateltaville, jotka eivät kyenneet ilmaisemaan avoimesti omia mielipiteitään haastattelun aikana.

Ryhmätyö toteutettiin etänä hyödyntäen digitaalista alustaa Miroa. Miroa pidettiin ihanteellisena työvälineenä ryhmätyön toteutuksessa sen monipuolisuuden sekä helppokäyttöisyyden vuoksi. Miro oli myös opinnäytetyön tekijöille aiemmin opiskeluiden myötä tutuksi tullut sovellus. Miroa esiteltiin tutkimuksen ulkopuolisella ryhmällä, millä varmistettiin sovelluksen toimivuus sekä sen käyttökelpoisuus tutkimuksessa. Esiteltäessä kautta saatiin vahvistus ajankäytölle sekä korjausehdotuksia tehtävän rakennetta varten. Korjaukset myös toteutettiin ennen varsinaisen työpajan alkua. Osallistujille lähetettiin ennen työpajaa erillinen Miron käyttöohjeistus. Ohjeistuksessa pyydettiin kirjautumaan sisälle sovellukseen sekä testaamaan sen ominaisuuksia, missä oli tausta-ajatuksena ajan säästyminen varsinaisen työpajan aikana.

Miroon rakennettiin jokaiselle ryhmälle valmiiksi oma valkotalu (*engl. whiteboard*), jonne luotiin ryhmätyöskentelyä varten sopivat puitteet. Puitteet sisälsivät neljä eri taulukkoa, jotka vastasivat kolmea eri työvaihetta. Jokainen työvaihe oli ajastettu tietyn pituiseksi, ja ajankulku oli näkyvillä ryhmätyön tekijöille. Tällä haluttiin luoda aikapainetta. Aikapaineella haluttiin tehostaa aivoriihi (*engl. brainstorm*)-tyylistä työskentelytapaa. Aivoriihi on työkalu, jolla halutaan tuottaa runsaasti ideoita lyhyessä ajassa. Siinä tavoitteena on uusien ideoiden luominen ja tyypillisestä ajatusmaailmasta irrottautuminen. (Interaction design foundation 2021.)

Teemahaastattelujen perusteella ensimmäiseen taulukkoon nostettiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta neljä tärkeimmäksi nousutta työntekijäkokemuksesta vahvistavaa osatekijää. Miroon oli koottu valmiiksi erivärisiä liimalappuja, joihin ryhmätyöntekijät kirjoittivat omia ajatuksiaan liittyen pääteemaan. Toisessa työvaiheessa sijoitettiin jo aiemmin täytetyt liimalaput kahteen eri taulukkoon, joita olivat ”kehitettävää” - sekä ”asiat, jotka ovat hyvin”

-laatikot. Ohjeistuksena tässä pyydettiin sijoittamaan liimalaput sen mukaisesti, mille asioille nähtiin kehitystarpeita ja mitkä asiat olivat hyvin.

Tämän jälkeen ryhmäyöntekijät äänestivät Miroon valmiiksi sijoitetuilla äänestystähdillä haluamansa kehitystarpeet jatkotyöstöä varten. Lopuksi valitut, eniten ääniä saaneet kehitystarpeet valikoituivat jatkumoon. Jatkumon ajatuksena oli työstää ryhmänä seuraavia käytännön tason askeleita kehitettävien asioiden osalta.

Työskentelytapana ohjeistettiin vuoropuhelua muiden ryhmäläisten kanssa. Lopputulemana saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia (Liite 4), joita toimeksiantaja pystyy tulevaisuudessa hyödyntämään osana organisaation laajaa kehityshanketta. Kaiken kaikkiaan ryhmätehtävä Mirossa onnistui hyvin ja aikataulusta saatiin pidettyä kiinni. Osa ryhmäyön tekijöistä koki Miron haasteelliseksi liittyen sen teknisiin ominaisuuksiin.

## 5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Analyysimenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla aineistoa käsitellään eli analysoidaan. Analysoinnilla halutaan selvittää, mitä aineisto sisältää ja mitä se kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Analyysitapa, jota tässä tutkimustyössä on hyödynnetty, pohjautuu fenomenologiaan. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa selvitettiin yksilön subjektiivisuutta eli yksilön henkilökohtaisia kokemuksia. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus, joka keskittyy tiedon luomiseen perustuen ihmisten kokemuksiin ja havaintoihin (Fenomenologia 2015).

Fenomenologian tavoitteena on päästä sisälle tutkimukseen osallistuvien henkilöiden maailmaan, missä tutkittavat kuvaavat kokemuksiaan itse kokemillaan tavoilla. Ihmisten kokemusten sisälle päästään tässä tutkimustyössä haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla. (Huhtinen & Tuominen 2020, 298-304.) Aineiston analyysiä lähestyttiin tavalla, jossa analyysi aloitettiin jo teemahaastattelun aikana. Tällä tarkoitetaan opinnäytetyön tekijöiden havaintoja haastateltavista, jotka kertoivat aiheeseen liittyvistä tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijät eivät vielä tulkinneet haastateltavien kertomuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136-137.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston tuottaminen tehtiin yhdessä haastateltavien kanssa. Tavoitteena oli keskittyä erityisesti sisällön laajuuteen eikä niinkään haastatteluaineiston laajuuteen kappaleina (Vilka 2021, 104). Opinnäytetyön tekijät kävivät läpi aineistoa toistuvasti, millä tällä tavoin pyrittiin saamaan vihteitä siitä, millaisiin luokkiin tai teemoihin aineistoa voitaisiin ryhmitellä (Juuti & Puusa 2020, 143). Tutkimuksen teemahaastattelujen kautta saatua aineistoa aloitettiin käsittelemään litteroinnilla eli

nauhoitteiden kirjoittamisella tekstimuotoon. Aineiston kerääminen toteutui kokonaisuudessaan teemahaastattelun, havainnoinnin sekä ryhmätyön avulla. Koska tarkalle litteroimiselle ei perustellusti nähty syytä, aineiston purkaminen suoritettiin tietokoneen Word-ohjelmaa hyödyntäen. Tekstianalyysiohjelmistoa ei aineiston purussa hyödynnetty.

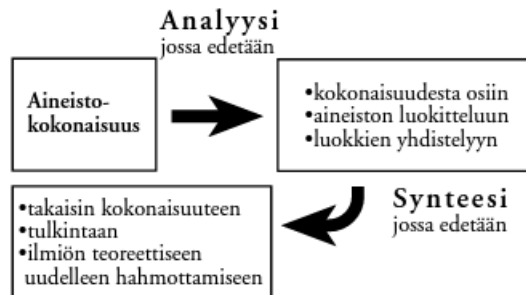
Litteroimisen tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteesta sekä lähestymistavasta. Opinnäytetyön tekijät kävivät keskustelua aineiston yksityiskohtaisesta litteroinnista. Lopputulemana päädyttiin litteroimiseen, joka toteutettiin pääpiirteissään sanasta sanaan, joskin täytesanat, kuten huokaukset, jätettiin litteroimatta. Tähän päätökseen vaikutti tutkimuksen kohteena olevien tutkittavien antamat merkitykset eri tekijöille, mikä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Litteroinnissa huomioitiin kuitenkin, ettei haastateltavien vastauksia tule muokata tai muuttaa, mikä voisi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksessa tavoitteena oli löytää tietoa haastateltujen arvoista, tarpeista sekä odotuksista, minkä vuoksi ei aineiston yksityiskohtaiselle litteroimiselle nähty tarvetta. Tutkimuksessa, jossa taas tutkitaan enemmän kielellisiä merkityksiä, tulee aineistoa litteroida sanatarkasti. (Vilka 2021, 110.) Havainnointiin perustuvaa aineistoa kirjoitettiin auki opinnäytetyön tekijöiden omin sanoin. Litteroinnin kautta opinnäytetyön tekijät pystyivät tulkitsemaan sekä ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä parhaiten. Litterointi aloitettiin jo teemahaastattelujen aikana havainnoitsijan toimesta, ja sitä jatkettiin haastatteluiden jälkeen nauhoitteiden perusteella.

Tutkimuksen aineiston analysoimisen tavaksi valikoitui sisällönanalyysi, johon päästiin litteroimisen jälkeen (Hiltunen 2021). Sisällönanalyysi valikoitui analysointitavaksi, koska sen avulla saadaan parhaiten vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin. (Hiltunen 2021.) Sisällönanalyysissa keskityttiin siihen, mistä aiheista, teemoista ja asioista haastateltavat puhuivat. Sisällönanalyysia käytetään yleisesti haastatteluja, nauhoitettuja puheita, ääniä sekä kuvia sisältävän aineiston analyysiin. (Vuori 2021.)

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia eri vaiheita. Tässä tutkimustyössä käsitettä analyysi käytetään suppeassa merkityksessä. Analyysi eriteltiin, minkä jälkeen aineistoa luokiteltiin ja lopulta päädyttiin luokkien yhdistämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 143-144.) Luokittelu on tärkeä osa analyysia ja luo pohjan myöhemmin tapahtuvalle haastatteluaineiston tulkinnalle. Luokittelu tapahtui tässä tutkimustyössä jakamalla haastateltavat eri ryhmiin, jotka perustuivat ammattinimikkeisiin ja työhistorian pituuteen (Koppa 2015). Analyysin loppuvaiheessa päädyttiin luomaan aineistosta yhtenäinen kokonaisuus, jota lähdettiin tulkitsemaan tutkimustyötä varten. Synteesin avulla luotiin tutkimustyöhön kokonaiskuva, jolla pyrittiin esittämään tutkittava ilmiö uuden näkökulman kautta. Haastatteluaineiston käsittelyä havainnollistetaan kuvion 8 avulla. (Hirsjärvi & Hurme

2006, 143-144.) Yksinkertaisimmillaan kerätty aineisto pilkotaan osiksi valitun menetelmän mukaan, jonka jälkeen aineiston pohjalta laaditaan synteesejä ja kootaan uudelleen. (Puusa 2020, 146).



Kuvio 8. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 144)

Litteroiduista teksteistä tulkittiin haastateltavien merkityksiä käsiteltyihin teemoihin liittyen. Tavoitteena opinnäytetyön tekijöillä oli olla mahdollisimman objektiivisia ja välttää omien tulkintojen sekä kokemusten vaikutuksia loppupäätelmissä. Luokittelun jälkeen lähdettiin etsimään aineistosta erilaisia teemoja sekä niihin liittyviä moninaisia mielipiteitä. Näin saatiin esille eri teemoihin liittyviä sekä yhteneväisiä että eriäviä näkemyksiä. Tutkimustyössä käytetty teemahaastattelurunko loi valmiin jäsenyyksen kerätylle aineistolle. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021.)

Teemoittelu nähtiin toimivana etenemistapana analysoitaessa teemahaastatteluaineistoa. Työpajan kautta esille nousseet teemat olivat miltei identtisiä aineiston keruussa käytetyn teemahaastattelurungon kanssa. Ryhmätyössä teemoittelu toteutettiin teemahaastattelussa esille nousseiden haastateltavien mielipiteiden perusteella. Tutkimustyön tuloksissa on esitelty myös teemoja tukevia sitaatteja. Näiden tarkoituksena on tarjota lukijalle todisteita siitä, että tutkimustyössä on käytetty aineistoa, johon analyysi pohjautuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen lopussa sekä analysoinnin jälkeen tuloksia tulkittiin, selitettiin ja niistä laadittiin synteesejä. Synteisien avulla pääseikat kerättiin yhteen ja niiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmiin. Johtopäätökset laadittiin tehtyjen synteisien pohjalta. Tulosten perusteella nousivat esille selkeät kehitysehdotukset, jotka esiteltiin toimeksiantajalle. (Puusa 2020, 154-155.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Toimeksiantajan pyyntö sekä työme tavoite oli tarjota tietoa olemassa olevasta työntekijäkokemuksen tilasta ja mitä tämä tarkoittaa Yritys X:n liiketoimintayksikön asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksella selvitettiin sitä, millaiset toiminta- ja vuorovaikutusmallit vahvistavat työntekijäkokemusta ja tukevat asiantuntijoiden kehittymistä työssään. Teemahaastattelujen myötä tuloksena saatiin kattava selvitys asiantuntijoiden tämänhetkisestä työntekijäkokemuksesta ja mistä tekijöistä se koostuu. Ryhmätyön tuloksena syntyi kattava selvitys asiantuntijoiden työntekijäkokemukseen liittyvistä kehityskohteista. Opinnäytetyössä toteutettu tutkimustyö on osa organisaation laajempaa kehityshanketta, minkä vuoksi tutkimukselle nähtiin suuri tarve. Teoreettinen viitekehys pohjautui pääasiallisesti maailmalla tunnetuksi nousseen kirjailijan, Jacob Morganin teorioihin työntekijäkokemuksesta.

Tutkimuksen tulosten kautta toimeksiantajaorganisaation on mahdollista kiinnittää huomiota työntekijäkokemusta vahvistaviin tekijöihin, jotta siellä voidaan myös tulevaisuudessa pitää kiinni osaavista työntekijöistä. Toimeksiantajalla on luja tahto ylläpitää työntekijöiden positiivista mielikuvaa työnantajasta niin työsuhteen aikana kuin sen jälkeen. Tutkimustulokset ovat tiivistetty kuviossa 9, mikä tarjoaa toimeksiantajalle selvityksen organisaation kehityskohteista.



Kuvio 9. Tutkimustulokset

Haastatteluun osallistuvat kohderyhmät oli jaettu titteleiden sekä työvuosien mukaisesti. Ryhmiä oli yhteensä neljä, ja nämä koostuivat tiiminvetäjistä, projekti- ja palveluvastaavista, alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleistä sekä yli kymmenen vuotta organisaatiossa olleista. Haastateltavia koko tutkimustyön aikana oli yhteensä 19. Ryhmien sisällä ikäluokat jakautuivat välille 24–65. Ryhmissä naisia oli 37 prosenttia ja miehiä 63 prosenttia. Kunkin ryhmän koko vaihteli neljän ja viiden henkilön välillä. Tuloksissa tuodaan esille suoria

sitaatteja haastateltavien puheenvuoroista, minkä kautta vahvistetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja tulosten tulkintaa.

### 6.1 Positiivinen työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen kokemus työpaikastaan. Se koostuu erinäisistä tekijöistä, joita työntekijä kokee, tuntee ja havaitsee työsuhteensa aikana. Eri ryhmien välillä löytyi paljon yhteneväisyyksiä tekijöissä, jotka tukevat heidän positiivista työntekijäkokemustaan. Näitä asioita olivat muun muassa mielekäs työyhteisö, mikä sisälsi mukavat työkaverit sekä avoimen ilmapiirin. Myös mahdollisuus omana itsenään olemiseen tiimin sisällä koettiin merkitykselliseksi omalle työntekijäkokemukselle.

Työn merkityksellisyys ja tarkoitus nousivat haastatteluissa esille. Työntekijät kokivat tärkeäksi tehdä työtä, josta on konkreettista hyötyä niin asiakkaille, organisaatiolle kuin itselleenkin. Työn merkityksellisyyttä lisäsi myös se, että työntekijällä ylipäättään oli työpaikka, mihin mennä. Lisäksi itsensä kehittämisen mahdollisuutta pidettiin tärkeänä osatekijänä positiivisessa työntekijäkokemuksessa. Osaamisen kehittäminen sitouttaa ja innostaa työntekijöitä siinä vaiheessa, kun työtehtävät alkavat rutinoitua. On huomattavaa, että erityisesti työn rutinoituminen sekä työtehtävien vähyys nähtiin useamman ryhmän osalta työntekijäkokemusta puolestaan laskevana seikkana.

On tärkeää tehdä työtä, jolla on merkitys, joka samalla auttaa yrityksen liiketoimintaa sekä strategiaa. (Tiimivetäjät)

Meikälaisellä työntekijäkokemus koostuu ilmapiiristä ja muista ihmisistä sekä siitä, että ilmapiiri on rakentava. (Alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Haastateltavien ryhmien välillä nousi esille myös eroavuuksia. Tiiminvetäjät kokivat erityisen tärkeäksi esimiestyön. Aineistoa analysoitaessa tämän todettiin liittyvän yleisesti työhön, jota esimiehet tekevät organisaatiossa. Tulokkainvaraiseksi kuitenkin jäi, tarkoitettiinko tällä omaa roolia esimiehenä vai saatua arvostusta omalta esimieheltä. Naiset, jotka edustivat ikähaarukkaa 40-65, kokivat kattavien työterveyspalveluiden olevan merkityksellisiä osana positiivista työntekijäkokemusta. Projekti- ja palveluvastaavat puolestaan kaipasivat vapaa-ajan oheistoimintoja, kuten pikkujouluja, palkallisia vapaapäiviä ja saunailtoja tukemaan työhyvinvointia. Vasta muutaman vuoden organisaatiossa työskennelleet työntekijät taas nostivat esille erityisesti kommunikaation merkityksen eri tiimin välillä. Pidemmän työuran tehneet työntekijät kertoivat arvostavansa tämänhetkistä työtään, mihin he eivät myöskään

kaivanneet tällä hetkellä muutoksia. Työn tasaisuus ja kasvanut tietotaso loivat nautintoa pitkään organisaation palveluksessa olleiden vastaajien työntekijäkokemukseen.

Kaikkien haastattelujen osalta sekä opinnäytetyön tekijöiden havainnointien perusteella työntekijöiden työntekijäkokemus oli kokonaisuutena varsin hyvällä tasolla. Tätä lopputulosta tukivat erityisesti ryhmien väliset yhteneväisyydet, jotka tukivat jokaisen tämänhetkistä positiivista työntekijäkokemusta. Kehittämisehdotukset ryhmien välillä olivat hyvin realistisia ja rakentavia, mikä tukee käsitystä työntekijöiden tyytyväisyydestä organisaatiota kohtaan. Aiheena työntekijäkokemuksesta puhuminen vastaanotettiin aidosti, mikä heijastui havainnoitsijalle vilkkaana sekä avoimena keskusteluna. Jokaisella ryhmästä oli tutkimusaiheeseen oma mielipide sanottavana, mikä osoitti käsitystä aiheen ymmärtämisestä ryhmän sisällä.

## 6.2 Toimintaympäristön merkitys työntekijäkokemuksessa

Toimintaympäristöjen merkitys työntekijäkokemukseen on kirjailija Morganin (2017) tutkimusten mukaan koettu merkitykselliseksi. Toimintaympäristöt koostuvat kulttuurisesta, teknologisesta sekä fyysisestä ympäristöstä, jotka pitävät sisällään työssä viihtyvyyden, työvälineet sekä organisaatiokulttuurin. Toteutetussa opinnäytetyössä fyysiseen toimintaympäristöön liittyen erityisesti naistyöntekijät kokivat rauhallisen työtilan hyvin tärkeäksi osaksi positiivista työntekijäkokemusta. Naistyöntekijät kaipasivat rauhaa työn tekemiselle, minkä vuoksi avokonttoritilat koettiin erityisen haastaviksi. Tähän ratkaisuksi haastatteluissa nousivat vastamelukuulokkeet, väliseinäratkaisut sekä tilajaot tiimeittäin. Pidemmän työuran tehneet työntekijät kokivat avokonttoritilan rajoittavan suuresti uskallusta vuoropuheluun työkavereiden kanssa. Teknologisten puitteiden osalta jokainen ryhmä koki työvälineet ja viestintäkanavat toimivina, ja erityisiä kehitystoiveita ei näiden osalta herännyt.

Tiiminvetäjien ryhmässä puheenaiheeksi nousi myös toimistotilan esitleminen läheisille. Morgan (2017, 62-63) toteaa työympäristöllä olevan vahva merkitys työntekijäkokemuksessa. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa työn tekeminen kauniissa työtilassa, jonka työntekijä haluaa ylpeänä esitellä myös läheisilleen. Miespuoliset tiiminvetäjät kokivat oleellisemmaksi esitellä työpaikkansa asiakkailleen, ei niinkään läheisille. Sen sijaan haastateltu naispuolinen tiiminvetäjä totesi kaipaavansa yhteistyötoimintaa organisaation rajojen yli, jolloin kutsuttaisiin myös ulkopuolisia henkilöitä tutustumaan omaan työympäristöön.

Työntekijöiden ergonomiasta huolehtiminen aiheutti määrätietoista keskustelua, mikä puolestaan nostatti havainnoitsijan mielestä esille vahvoja mielipiteitä sekä kannanottoja. Suurin puute etätöaikana koettiin olevan se, ettei työnantaja panosta työntekijöiden

ergonomiaan. Työolosuhteisiin panostamisen, kuten työtuolien sekä näyttöpäätteiden hankkimisen, olisivat kokeneet tarpeelliseksi projekti- ja palveluvastaavat. Tämä olisi tukenut heidän työhyvinvointiaan.

Työympäristön tulee olla rauhallinen. Olen itse melko hälyherkkä. Jos koko ajan joku kulkee edestakaisin vieressä, keskittyminen helposti herpaantuu. (Yli kymmenen vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Kulttuurinen työympäristö herätti eniten ajatuksia haastateltavissa. Haastatteluissa esiintyi yhteneväisyyksiä muun muassa vuorovaikutukseen, viestintäkanaviin sekä palkitsemiseen liittyen. Vuorovaikutus koettiin kaikkien ryhmien sisällä avoimeksi sekä toimivaksi. Työntekijät kokivat, että tiimissä pystyy avoimesti ilmaisemaan omia mielipiteitään, heitä kuunnellaan sekä arvostetaan omana itsenään. Luottamus toisten ammattitaitoon edesauttaa projektien onnistumista ja asiakkaiden eteen puhalletaan yhteen hiileen. Tällä on todettu olevan selkeä yhteys organisaatiossa vallitsevaan positiiviseen ihmiskäsitykseen.

Myös käytetty pikaviestintä chat-kanavaa hyödyntäen edesauttaa kommunikaatiota ja parantaa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Tiiminvetäjät arvioivat vuorovaikutuksen tiimin sisällä osittain vähentyneen etätöiden myötä. Tämä johtui siitä, että tiimin sisällä tehdään töitä eri työtehtävien parissa, jolloin jokainen keskittyy omaan työhönsä. Tämä vähentää luonnollisesti vuorovaikutusta muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiiminvetäjät kokivatkin tärkeänä erilaisten ihmistyyppien huomioimisen. Jokainen toimii eri tavoin, ja välttämättä kaikki eivät halua osallistua aktiivisesti vuorovaikutukseen muiden kanssa.

Lyhimmän aikaa organisaatiossa työskennelleet kokivat puolestaan chat-kanavien mahdollistavan myös hiljaisten työntekijöiden osallistumisen keskusteluun, mikä puolestaan herätti pohdintaa tilanteen muuttumisesta, kun palataan toimistolle. Eri yksiköiden välinen vuorovaikutus sen sijaan koettiin jokaisessa ryhmässä puutteelliseksi lisääntyneestä etätöiden määrästä johtuen.

Miestyöntekijät toivat esille sen, että keskustelut työn ulkopuolisista asioista ovat loppuneet yksiköiden ja tiimien välillä miltei kokonaan, mikä aiheuttaa työntekijöissä ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden tunteita. Erityisesti esimiesten keskuudessa pidettiin puutteellisena tiimin ulkopuolista vuorovaikutusta ja kaivattiin enemmän ulkopuolista vuorovaikutusta muiden tiimien kanssa. Tällä hetkellä tiiminvetäjät kokivat, ettei ulkopuolisia siteitä synny juuri lainkaan. Tiiminvetäjät painottivat vuorovaikutuksen tarpeellisuutta ja erityisesti vastavuoroisuuden tunnetta kaivattiin asiakkailta sekä kumppaneilta. Vastavuoroisuuden puute koettiin jopa työtehoa vähentäväksi tekijäksi.

Toimintaympäristö koettiin positiiviseksi ja työntekijäkokemusta tukevaksi kokonaisuudeksi. Avotoimistotila herätti muutamassa ryhmässä negatiiviseen sävyyn ilmaistuja mielipiteitä. Sen sijaan toimiva sekä avoin vuorovaikutussuhde tiimien sisällä koettiin samankaltaisiksi kaikissa ryhmissä. Tiimien ulkopuolinen vuorovaikutussuhde esimerkiksi toisiin liiketoimintayksiköihin koettiin hankalaksi, mikä tilanne on pahentunut varsinkin etätöiden aikana.

Puhuttaessa toimintaympäristöjen merkityksestä havainnot keskittyivät eritoten osallistujien innokkuuteen, jota esiintyi etenkin viimeisimpinä organisaatioon tulleiden ryhmän keskuudessa. Ryhmältä nousi esille paljon käytännön ideoita virtuaalisten toimintaympäristöjen hyödyntämiseksi, joista esimerkkinä voidaan mainita ”*music corner*” (*engl.*) -toiminnon kehittäminen musiikin ystäville.

Eri ihmistyyppit kokevat vuorovaikutuksen tarpeen eri tavoin, toiset kaipaavat sitä enemmän, toiset eivät niin kaippaa. (Tiimivetäjät)

Esimiehenä pitäisi pystyä vuorovaikuttamaan tiimin ulkopuolella, firman sisällä, kumppaneiden sekä asiakkaiden keskuudessa, joka on turhauttavaa, kun tuntuu ettei saa vastakaikua. (Tiimivetäjät)

Mulla nousi kehityskeskusteluissa selkeästi tämän etävuoden aikana paljon kaipua tiimiaktiiviteetille, vaikka sitten virtuaalisesti nettipelien kautta. (Alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleet)

### 6.3 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen oli jokaisen ryhmän mielestä mahdollista organisaatiossa. Suurin este kehittämiselle johtui vastaajien mukaan oman aktiivisuuden puutteesta tai kiireestä. Työntekijät kokivat kehittämisen olevan pitkälti omalla vastuulla, jolloin itsensä haastaminen ja epä mukavuusalueelle astuminen korostuvat. Tiiminvetäjien työssä koettiin omien asiantuntijataitojen ylläpitäminen vaikeaksi, koska tarjolla on ollut tähän mennessä vain esimiestaitoja tukevaa koulutusta. Lisäksi esimiestyössä kiire on poissulkenut itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Pitkään organisaatiossa työskennelleet näkivät käynnissä olevan projektin pitkälti määrittelevän sen, mille koulutukselle olisi milloinkin tarvetta. Lyhimmän ajan organisaatiossa työskennelleiden mielestä puolestaan resurssien puute organisaatiossa poissulkee itsensä kehittämisen mahdollisuuksia.

Monet kokivat itsensä kehittämisen tapahtuvan työtä tekemällä, jolloin kehittäminen ei ole suunnitelmallista, vaikka siihen löytyisi motivaatiota. Uudet tuotteet, asiakkaat, tiimit ja työkaverit ovat myös tärkeässä roolissa uuden oppimisessa. Yritykseen vasta tulleita

työntekijöitä on kannustettu kehittymään ja tarjottu etenemismahdollisuuksia hyvinkin nopealla syklillä.

Yhden työntekijän kokemus itsensä kehittämisestä oli kuitenkin negatiivinen johtuen projektista, joka oli lopetettu juuri kesken kehittämistyön. Tätä negatiivista kokemusta vahvasti havainnoitsijan näkökulmasta haastateltavan äänensävy sekä olemus, mitkä viestivät pettymyksen tunnetta. Yksi haastateltavista, nuori, naissukupuolta edustava henkilö koki kollegoiden tukevan uusien asioiden oppimisessa, mutta korosti, että myös omatoimiselle opettelulle on annettu riittävästi mahdollisuuksia.

Yleisesti ottaen haastatteluryhmät näkivät, että kaikkea ei haluta ottaa vastaan valmiiksi annettuna, vaan kehittyminen myös omien ponnisteluiden sekä itsensä haastamisen kautta on tarpeellista. Eräs haastatelluista, projekti- ja palveluvastaava, työssään kokenut naishenkilö mielsi erittäin hyödyllisenä itsensä kehittämisen mentorin roolissa, jolloin ajatusten vaihtaminen puolin sekä toisin auttoi kumpaakin osapuolta uuden oppimisessa.

On mahdollisuuksia kehittyä, joka on myös itsestään kiinni. Omat kehittämistavoitteet ovat tapahtuneet kantapäähän kautta projektin edetessä, jonka kautta olen havainnut omat kehittämiskohteeni. (Projekti- ja palveluvastaavat)

Mahdollisuudet kehittyä omassa työssään on ollut hyvää, vaikka tämä on tarkoittanut pitkiä työpäiviä ja itsensä haastamista. (Tiimivetäjät)

Esimieheltä tulee välillä chatistä ilmoituksia mahdollisuudesta osallistua kurssille. Itse olen kuitenkin halunnut usein tehdä työni ja tämän vuoksi jättänyt osallistumatta, töitä riittää. (Alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Työntekijöiden motivaatiota yhdistäviä tekijöitä eri ryhmien keskuudessa olivat onnistumisen tunne työssä, palkka, työssä kehittyminen sekä työyhteisö. Yhdistävien tekijöiden lisäksi haastatteluissa nousivat esille tiiminvetäjien ryhmässä tiimin onnistuminen sekä pitkäaikaisten projektien vieminen maaliin. Projekti- ja palveluvastaavien ryhmässä koettiin motivaatiota kasvattavina tekijöinä vaikutusmahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen. Vähiten aikaa organisaatiossa työskennelleet nostivat motivaation lähteikseen mielekkään työn tekemisen sekä työn haastavuuden. Pitkään organisaatiossa työskennelleet työntekijät taas arvostivat ongelmanratkaisutaitoja ja työn tekemistä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti loppuun asti. Naiset kokivat yleisesti motivaation nostattajiksi vaihtelevat työtehtävät, kun taas miehet nostivat esille palkan ja asiantuntijuuden.

Itsensä kehittäminen koettiin tärkeäksi työntekijäkokemusta vahvistavaksi tekijäksi, koska kehittämismahdollisuuksia tarjotaan työnantajan taholta enenevässä määrin. Tunne siitä, että

mahdollisuuksia on tarjolla, oli kaikille työntekijöille merkki työnantajan arvostuksesta. Havainnoinnin perusteella aiheena työntekijänä kehittyminen herätti pienimuotoista ärtymystä johtuen siitä, että kehittymiselle ei työkiireiden vuoksi ole ollut tarpeeksi aikaa, vaikka työnantajan puolelta tätä tuetaan. Kuitenkin aihe herätti paljon mielipiteitä ja innokasta keskustelua ryhmien sisällä, koska aihe koettiin tärkeänä työntekijäkokemusta kasvattavana asiana.

#### 6.4 Tyytyväinen työntekijä

Perusolettamus on, että organisaatioiden ja sen työntekijöiden välillä on vahva luottamussuhde. Luottamuksella on tärkeä rooli myös työntekijäkokemuksessa. Tiimien välinen yhteistyö rakentuu luottamuksesta, joka toimiessaan vahvistaa yhtenäisyyden tunnetta työyhteisössä. Samalla luottamus sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Haastateltaessa kohderyhmiä oli tuloksena vahva yksimielisyys, että työntekijät luottavat oman tiiminsä jäseniin ja ovat hyvin sitoutuneita työhön, jota he tekevät.

Odotukset ja mielikuva työnantajasta nostettiin esille projekti- ja palveluvastaavien ryhmässä, jossa koettiin ryhmän arvomaailman kohtaavan organisaation arvomaailman kanssa. Arvoilla tarkoitettiin moraalista näkökulmaa, missä organisaation toimintatapa vastaa eettisesti työntekijöiden omaa ajatusmaailmaa. Osa haastateltavista myönsi, etteivät ole tietoisia organisaation arvoista, ja tietämykselle ei nähty edes tarvetta.

Haastateltavat kokivat, että tyytyväinen työntekijä on osa työhyvinvointia, jossa rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä koettiin tärkeäksi. Useammassa ryhmässä tasapaino työn sekä henkilökohtaisen elämän välillä oli toimivaa. Keinoja tähän oli esimerkiksi työnteon selkeä rajaaminen työajalle. Työajan jälkeen aloitettiin oma vapaa-ajanvietto perheen ja harrastusten parissa. Lyhimmän aikaa organisaatiossa työskennelleiden ryhmässä yksi työntekijä kertoi, että koki työnsä suhteellisen kuormittavaksi, mikä johtui monen päällekkäisen projektin yhtäaikaisesta hallinnasta.

Tiiminvetäjät kokivat työn kuormitusta lisääväksi tekijäksi läsnäolon vähyyden oman tiimin keskuudessa. Kiire syö esimiesten läsnäoloa, minkä vuoksi aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle ei koeta riittäväksi. Myös tiimin jäsenten henkilökohtaiset asiat kuormittivat osaa haastatelluista tiiminvetäjistä. Tiiminvetäjiä kuormitti epävarmuus siitä, kiinnittivätkö he työarjessa huomiota oikeisiin asioihin ja ihmisiin. Itse asiasällöt koettiin vain haasteina, joita tulee ja menee, mutta oman tiimin henkilökohtaiset ongelmat jäivät kuormittamaan eniten mieltä.

Kuvaavana esimerkkinä mieshenkilö, joka oli vähiten aikaa organisaatiossa työskennelleiden ryhmästä, koki, ettei kuormituksen tunnetta tule, koska työ on hänelle vain työtä, josta maksetaan palkka.

Enemmän jää mieleen vaivaamaan, jos on jotain noilla tiimiläisillä, tavallaan henkilökohtaisempia ongelmia, jotka ehkä sitten näkyy töissä. (Tiimivetäjät)

Projekti- ja palveluvastaavien ja pitkään organisaatiossa työskennelleiden ryhmissä työ koettiin ajoittain kuormittavaksi. Näissä ryhmissä työn ajoittainen kuormittavuus koettiin jopa positiiviseksi, koska tällöin työn tehokkuus kasvoi. Keinot työn kuormituksen lieventämiseksi olivat kaikissa ryhmissä olevan esimiehelle puhuminen, työn riittävä tauottaminen varsinkin etätöissä, liikunta ja riittävä uni sekä töiden priorisointi. Näiden asioiden koettiin parantavan samalla henkistä jaksamista.

Kaikissa ryhmissä koettiin, että avoimuus ja kuulluksi tulemisen tunne toimivat organisaatiossa onnistuneesti. Jokainen haastateltava ymmärsi, että tiimit koostuvat erilaisista ihmistyypeistä ja toiset ovat avoimempia kuin toiset. Myös kynnyksen olla avoin koettiin kokonaisuudessa olevan melko pieni. Yleisesti todettiin, että palautetta annetaan ja sen antamiseen myös kannustetaan. Tiimien sisällä käydään keskusteluja hyvin suoralla tavalla, ja niissä hyväksytään samalla kaikkien työntekijöiden oma persoona.

Sehän se on just parasta, että kun ite ei näe omaa työn tulosta selkeästi mutta muut näkevät sen ulkopuolelta, jolloin osaavat sanoa kehityskohtia, joka on todella arvokasta. (Alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Viimeisimpinä organisaatioon tulleiden ryhmässä todettiin työntekijöiden mahdollisen sulkeutumisen olevan yksi syy tiimin avoimen ilmapiirin heikkenemiselle. Pitkään organisaatiossa työskennelleet työntekijät taas korostivat sitä, että lähiesimies kuulee heitä. Tosin tietoa siitä, kulkeeko viesti esimieheltä eteenpäin, ei työntekijöillä ollut. Osa kyseisestä ryhmästä kertoi palautteen esimieheltä olevan tällä hetkellä riittävää. Toisaalta toinen puoli ryhmästä oli sitä mieltä, että palautetta annetaan tiimin sisällä hyvin, mutta esimieheltä tuleva palaute koettiin vähäiseksi, mikä johtui fyysisestä etäisyydestä käytännön työssä.

Liika palautteen antaminen koettiin kuitenkin ahdistavana. Pitkään organisaatiossa työskennelleiden ryhmässä asiakkailta tullut rakentava palaute koettiin tärkeimmäksi, koska sen avulla työntekijät kokivat ylittävänsä itsensä. Tiiminvetäjät kertoivat, että heidän

johdettavanaan on useampi eri tiimi, jolloin tiimien väliset eroavaisuudet avoimuudessa tulevat selkeästi esille. Myös tiimien sijainnit eri paikkakunnilla vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen esimiehen ja tiimin jäsenten välillä. Tämän seurauksena avoimuus kärsii, vaikka tiimin ilmapiiri säilyisi hyvänä. Viimeisimpinä organisaatioon tulleet työntekijät kokivat palautteen antamisen erityisen positiiviseksi siksi, että palaute paljastaa parhaiten työn kehityskohteet sekä onnistumiset.

Meidän tiimissä on todella avoin ilmapiiri mutta se on tietenkin kiinni työntekijöistä. Jos on sulkeutuneita työntekijöitä niin se vaikeuttaa avoimuutta. Meillä on hyvä tilanne koska meillä on pieni tiimi. (Alle kolme vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Olen liian vanha miettimään firman arvoja enkä näe edes tarvetta sille. (Projekti- ja palveluvastaavat)

Kyllä on itse keskittynyt siihen, että tekee tehokkaasti töitä työaikana ja mikäli on kuormittava tilanne niin unet ja vapaa aika tasapainottaa hyvinvointia. (Yli kymmenen vuotta organisaatiossa työskennelleet)

Työntekijöiden työhyvinvointiin liittyy viestintäkanavien runsaus, mikä koettiin sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Kokonaisuudessaan ryhmät kokivat viestinnän saavuttavan organisaation työntekijät sujuvasti. Esimerkiksi kiireellisissä asioissa koettiin, että viestit tavoittavat kaikki työntekijät. Naiset kaikista haastatteluryhmistä kertoivat organisaatiossa olevan tietoa runsaasti tarjolla, mutta tiedon löytämistä rajoittavat sekä motivaatio etsiä tietoa että myös työkiireet. Säännölliset organisaation yhteiset palaverit koettiin toimivaksi väyläksi tiedon jakamiselle. Virtuaaliset kahvitauot koettiin hyvänä tapana korvata kahvipöytäkeskusteluja, joita kaivattiin kipeästi. Viimeisimpinä organisaatioon tulneiden miesten mukaan käytäntö on osoittanut tiimeillä olevan käytössään eri kanavia, minkä vuoksi ei ole aina selvää, mitä viestintäkanavaa käytetään minkäkin tiedon etsimiseen, välittämiseen ja vastaanottamiseen. Positiiviseksi koettiin viestintävälineiden hyödyntäminen, mikä helpotti palautteen antamista asiantuntijoiden välillä. Erityisesti hiljaisemmat työntekijät, joiden ääni ei tule kuulluksi, voivat hyödyntää viestintäkanavia kommunikaatiossa sekä palautteen annossa.

Onnistumisten juhliminen ja niistä palkitseminen vahvistivat positiivista työntekijäkokemusta, mikä koettiin hyväksi toimintamalliksi jokaisessa ryhmässä. Pitkäaikaisten projektien maaliin saattaminen sekä uusien kauppojen solmiminen ovat sellaisia onnistumisia, jotka täyttivät työntekijöiden odotuksia. Onnistumisia on tapana organisaatiossa juhlia kiitospuheiden ja samppanjan kera. Haastateltavista erityisesti nuoret miehet korostivat myös

yksilöonnistumisten tärkeyttä. Nämä onnistumiset huomioidaan heidän mielestään korkealla hierarkkisella tasolla, mikä kasvattaa heidän motivaatiotaan ja arvostustaan työnantajaansa kohtaan. Onnistumisiin liittyvät toimintamallit on koettu erityisen palkitsevina.

Epäonnistumisia ei koettu häpeälliseksi, vaan ne tuodaan reilusti esille muun muassa organisaation omien retro-tapahtumien kautta. Retro-tapahtuma on organisaatiossa eri tiimien sisällä järjestetty tilaisuus, jossa ratkaistaan rakentavasti epäonnistumisia muiden tiiminjäsenten kanssa. Epäonnistumisten hetkillä tiimin jäsenet kannustavat toisiaan eikä ketään jätetä yksin. Tämä koetaan positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta tarpeelliseksi.

Sisäinen viestintä ja viestin tavoitettavuus jakoivat mielipiteitä eri ryhmissä. Viestinnän toimimattomuutta aiheutti haastateltavien mielestä eniten sen monikanavaisuus. Jokainen työntekijä käyttää omia, hyväksi koettuja viestintäkanaviaan, jolloin kaikki viestit eivät tavoita organisaation jokaista työntekijää. Epäonnistumisten käsitteleminen joko esimiehen tai tiimin kesken nähtiin parantavan jokaisen työntekijän kehittymistä ja motivaation tunnetta työssään.

Kaikissa ryhmissä haastateltavat kokivat tullessa kuulluksi organisaatiossa. Palautteen antaminen tiimien sisällä oli toimivaa, mutta esimieheltä kaivattiin tähän lisää panostusta. Avoimuuden havaittiin olevan erityisen hyvällä mallilla sekä selvä toimintatapa useimmissa ryhmissä. Tämä näyttäytyi havainnoitsijalle innostuneena kehonkielenä sekä nopeana reaktiona vastata kysymykseen.

## 6.5 Ryhmätyön tulokset

Digitaalialusta Mirossa toteutettua ryhmätyötä pitivät kaikki haastatteluryhmät mielenkiintoisena. Osa ryhmistä tosin koki, että aikaa ryhmätyön tekemiselle ei oltu varattu riittävästi. Ryhmätyöosiossa oli kolme vaihetta, jotka toteutettiin vaihe kerrallaan annetun ajan sisällä. Ensimmäinen vaihe sisälsi neljä teemaa, jotka oli nostettu havainnoinnin avulla teemahaastattelusta esille. Nostetut teemat korostuivat eniten keskusteluiden aikana, minkä vuoksi teemat myös nostettiin jatkokäsittelyyn. Kaikkien ryhmien osalta nousi selkeästi esille neljä yhteneväistä teemaa, joita olivat työyhteisö, onnistuminen, itsensä kehittäminen ja viestintä. Työyhteisö aiheena aiheutti vilkasta keskustelua, koska sitä pidettiin jokaisen ryhmän osalta erityisen tärkeänä osatekijänä positiivisessa työntekijäkokemuksessa.

Ryhmät nostivat esiin tärkeäksi tekijäksi toisten auttamisen tiimin sisällä. Apua tarjotaan ja sitä myös uskalletaan pyytää. Ammattitaitoiset työkaverit koettiin suureksi voimavaraksi, millä tarkoitettiin luottamusta toisten tekemiseen. Pidemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet kokivat jokaisen tiiminjäsenen huolehtivan omasta pelikentästään, mistä

johtuen muiden vastuulle eivät jää toisten keskeneräiseksi jääneet työt. Ryhmiä yhdisti myös vahva tunne onnistuneesta tiimihengestä, missä luottamus, hyvä ilmapiiri, avoimuus sekä toisten arvostaminen nähtiin tärkeinä elementteinä.

Tiiminvetäjät sekä pitkään organisaatiossa työskennelleet painottivat työssä onnistumisen tunnetta. Onnistumisen koettiin nostattavan työmotivaatiota, mikä edesauttoi tavoitteisiin pääsemistä. Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen tiimissä sekä asiakkaiden rakentava palaute lisäsivät onnistumisen kokemuksia tiiminvetäjien ryhmässä. Pitkään organisaatiossa olleet korostivat onnistumisen tunnetta varsinkin silloin, kun kiitosta annettiin sekä asiakkaan että esimiehen kautta.

Projektivastaavien ryhmä koki itsensä kehittämisen oleelliseksi osaksi työntekijäkokemustaan. Osaamisen kehittäminen uusien haasteiden parissa edesauttoi ryhmän asiantuntijuuden ylläpitämisessä. Itsensä kehittäminen nähtiin molemminpuolisena prosessina, missä vaaditaan panostusta sekä työnantajalta että työntekijältä itseltään. Myös tiiminvetäjät kokivat henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tavoitteet tärkeiksi, ja heidän mielestään niitä tulisi seurata aktiivisesti työntekijöiden työelinkaaren aikana. Projekti- ja palveluvastaavien ryhmässä työntekijöiden potentiaalin näkeminen ja sen hyödyntäminen projektitöissä koettiin oleellisiksi, sillä nämä seikat mahdollistavat samalla onnistumisen tunteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa vuorovaikutusmalleja, jotka yhdistävät liiketoiminta-alueen henkilöstöä. Kolme ryhmää neljästä toi esiin sisäisen viestinnän vuorovaikutusta edistävänä tekijänä. Viestinnän merkitys näkyi ryhmätyön tuloksissa avoimuutena johdon ja työntekijöiden välillä. Tasapuolinen viestintä, joka tavoittaa jokaisen organisaation sisällä, nähtiin tulevaisuuden toivetilana, mikä selkeyttäisi yhteisten tavoitteiden viestintää. Tiiminvetäjät toivoivat myös erityisesti, että viesteihin tulisi reagoida paremmin, niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella. Vuorovaikutukseen kaivattiin työarjessa lisää ei-virallista keskustelua, mikä edesauttaisi työyhteisön työhyvinvointia.

Ryhmätyön toinen vaihe käsitteli työntekijäkokemusta kehittäviä asioita. Edeltävässä vaiheessa pohditut tekijät jaoteltiin ryhmän toimesta kehityskohteisiin sekä tekijöihin, joiden koettiin jo toimivan hyvin organisaatiossa. Tässä vaiheessa opinnäytetyöntekijät kokosivat yhteenvedon ryhmien työskentelyn aikana tekemistä, aiheita käsittelevistä liimalapuista. Ryhmät kokivat, että organisaatiossa työntekijäkokemusta vahvistavia asioita olivat henkinen jaksaminen, työvälineet, itsensä kehittäminen, vastuun antaminen sekä hyvä ilmapiiri, jonka osatekijöitä olivat avoimuus ja toisten arvostaminen. Kehityskohteeksi valikoituivat resurssipuute, viestinnän tavoitavuus, vuorovaikutus moninaisissa digitaalisissa kanavissa sekä virtuaalikahvitauot. Toisen vaiheen päätteeksi ryhmät saivat äänestää tähtisymboleita käyttäen tärkeimmät kehityskohteet ryhmätehtävän viimeiseen vaiheeseen.

Kolmas vaihe sisälsi jatkumon, johon liitettiin lopulliset kehityskohteet. Näitä kehityskohteita olivat resurssitarpeet, kommunikaatio, yksinäisyys, kauniit tietorakenteet, vuorovaikutus toimistojen välillä, avokonttoritila, urapolku, hyvä työterveys, selkeä viestintä muutoksista, potentiaalisten kykyjen havaitseminen sekä oman työn merkitys. Urapolku käsitti ajatuksen siiloutumisesta, jossa yksikkötasolla ei oltu tietoisia toisten tekemisistä. Siiloutumiseen vaikuttaminen edesauttaisi osaamisen laajemman hyödyntämisen organisaatiossa. Jos jatkossa osaamista pystyttäisiin jakamaan paremmin eri yksiköiden välillä, kyettäisiin resurssitarpeita täyttämään sekä samalla tarjoamaan työntekijöille uusia uramahdollisuuksia. Työntekijöiden kehittymisen ja piilevien kykyjen kartoittamiseksi erityistoiveena oli lisätä keskusteluja sekä esimiehen ja tiimien kesken. Anonyymien palautteiden mahdollistaminen tiimien keskuudessa koettiin palkitsevaksi.

Covid-19-pandemian aikana viestinnän selkeys sekä viestintäkanavien runsaus on kärsinyt. Viestintäkanaville tulisi asettaa pelisäännöt, jolloin vähenisi epäselvyys, tavoittavako viestit työntekijöitä. Yksikkötasolla tulisi olla myös selkeämpää viestintää siitä, mitä toisissa yksiköissä tapahtuu. Tämä vähentäisi siiloutumisen vaaraa. Vuorovaikutuksen puutteiden eri tiimien välillä koettiin johtuvan organisaation monien viestintäkanavien päällekkäisestä käyttämisestä. Tuloksena päädyttiin pohtimaan, tulisiko viestintä varsinkin suurten muutosten osalta tiivistää vain rajattuun viestintäkanavaan. Osaamisen jakaminen voisi näin lisääntyä, mikäli käytössä olisi yhteinen sovittu foorumi.

Etätyöt korostivat myös yksinäisyyden tunnetta osalla ryhmistä. Yksinäisyyttä esiintyi niillä työntekijöillä, joiden arkea täytti pääasiassa työ. Ratkaisuna tähän ehdotettiin virtuaalisia kokoontumisia, jolloin yritys tukisi työkaverikulttuuria. Covid-19-pandemian jälkeen yhteisöllisyyttä tulisi mahdollistaa esimerkiksi saunailtojen tai perjantaibingojen äärellä. Selkeää eroa ryhmien välillä oli työterveyspalveluiden sekä avokonttorin osalta. Työterveyspalvelut koettiin osittain puutteelliseksi niiden vähäisen tarjonnan vuoksi. Suurimmaksi puutteeksi etätyön aikana koettiin ergonomia, johon työntekijät eivät olleet kokeneet saaneensa riittävää panostusta työnantajan osalta.

Avotoimiston koettiin estävän sosiaalista vuorovaikutusta tiimien välillä sekä lisäävän keskittymisvaikeuksia. Avotoimiston aiheuttama itsensä jatkuva suodattaminen koettiin jopa ahdistavaksi. Itsensä suodattamisella tarkoitettiin sosiaalisia tilanteita, joissa ei pystytty toimimaan verbaalisesti omana itsenään. Eri tiimit työskentelevät samassa avotilassa, jossa osa puhuu puhelimesta asiakkaiden kanssa ja osa keskittyy muuten työhönsä. Työposteitä, kuten puhelinkoppeja, ei pidetty oikeana ratkaisuna avotilan synnyttämään häiritsevän vuorovaikutuksen ehkäisemiseen. Keskittymisvaikeuksien ehkäisemiseksi ehdotettiin vastamelukuulokkeita, erilaisia väliseinäratkaisuja sekä tiimien jakautumista projekteittain.

Kauniit tietorakenteet olivat yksittäinen, mutta tärkeä, nosto, jonka toivat esille pitkään organisaatiossa työskennelleiden ryhmä. Kauniilla tietorakenteilla tarkoitettiin asiakkaille luotavia ongelmanratkaisuja, joiden visuaalisuuteen pystyttiin käyttämään tarpeeksi aikaa. Tämän onnistuessa haluttiin tuotos jakaa myös muiden työntekijöiden kesken. Tässä ongelmana nähtiin erityisesti kiire, joka poissulki yksityiskohtaisemman ja halutun lopputuloksen.

## 6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, tuli opinnäytetyön tekijöiden ottaa tarkasti huomioon, etteivät omat asenteet vaikuttaneet aineiston keruuseen tai sen tulkintaan. Opinnäytetyöntekijät halusivat aloittaa tutkimusprosessin puhtaalta pöydältä nöyränä ja ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta, mikä mahdollisti avoimen suhtautumisen tulevaa tutkimusta varten. Aineistonkeruuta ohjasi teoreettinen viitekehys, johon tutkimusta pohjattiin. Tutkimuksen aikana ymmärrys aihetta kohtaan laajeni myös esimerkiksi haastatteluiden kautta.

Tämän tutkimustyön luotettavuuteen vaikutti aineistonkeruun onnistuminen työpajoissa. Tärkeää oli saada haastateltavat rentoutumaan ja keskustelemaan rakentavasti valituista teemoista. Myös oikeiden teemojen ja alakysymysten valinta pohjautuen tutkimusongelmiin sekä teoreettiseen viitekehukseen oli tärkeää, ja tässä onnistuttiin hyvin. Haastattelijoiden rooli ja taito johdatella haastateltavia keskusteluun oli luotettavien tulosten kannalta merkittävää. Oman haasteensa loi haastattelujen toteutus virtuaalisesti covid-19-tilanteesta johtuen. Koska haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -kanavan välityksellä, oli tunnelman ja turvallisuuden luominen avainasemassa haastatteluissa. Tämän vuoksi pyydettiin työpajoihin osallistuvia avaamaan kamerat, jotta voitiin tavoitella mahdollisimman luonnollista kanssakäymistä. Kameroita auki pitämällä pystyttiin luomaan haastattelijoiden ja haastateltavien välille myös luottamusta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsivät myös eri aineistonkeruumenetelmät, joita olivat teemahaastattelun lisäksi havainnointi ja tarkkaileminen. Luotettavuutta vahvistaa, että lähteissä oli huomioitu pitkälti niiden kirjoittajat sekä ajantasaisuus ja tuoreus. Lähteiksi valikoitui tunnettuja ja maineeltaan luotettavia julkaisijoita. Lähteiden valinnassa käytettiin objektiivisuutta eli lähteiden kaupallisten intressien huomioimista. Lähteiden käytettävyyttä arvioitaessa huomioitiin sitä, miten kattavasti tietoa oli niissä avattu ja miten sitä pystyttiin hyödyntämään tutkimusongelman näkökulman kautta. Luotettavuutta pystyttiin perustelemaan myös tutkimustyöhön valikoituneella teoriapohjalla, jossa todettiin miltei identtisesti tutkimuksen kautta saadut tulokset.

Tutkimukseen luotiin uskottavuutta kahdella eri tavalla. Ensimmäinen uskottavuuden mittari kohdistui toimeksiantajan henkilöstöön. Haastatteluympäristö luotiin tutkimuksen kohteille miellyttäväksi, mikä edesauttoi samalla haastattelijoiden vakuuttavuutta. Toinen uskottavuuden mittari ovat lukijamme, jotka loppukädessä määrittelevät tutkimusraportin uskottavuuden sen sisällön perusteella. (Aaltio & Puusa 2020, 181.)

Eettisyys tarkoittaa periaatteita, joita opinnäytetyön tekijät ovat noudattaneet koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa käytetyt analyysitavat sekä menetelmät mukailevat hyvin tehdyn tutkimuksen käsikirjoitusta. Tutkimustyön tarkoituksena oli löytää työkaluja, joilla toimeksiantajaorganisaatiossa voidaan toteuttaa positiivista työntekijäkokemusta ja toimivia vuorovaikutusmalleja. Tällöin eettisyys toteutuu tutkimuksen aikana. Näillä periaatteilla tutkimuksella pyrittiin löytämään positiivisia asioita sen kohteena oleville henkilöille, ja tutkimuskohteille ei myöskään missään vaiheessa aiheuttanut vaaraa. (Juuti & Puusa 2020, 175.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee arvioida läpi tutkimusprosessin. Opinnäytetyön tekijät kokivat onnistuneensa tässä hyvin, perustuen opinnäytetyön tekijöiden rehellisyyteen tutkimusprosessin aikana. Tutkimustyön luotettavuutta arvioitiin suhteessa opinnäytetyön tekijöiden ratkaisuihin sekä valintoihin. (Vilka 2021, 154.)

## 7 Kehitysehdotukset

Tulevaisuuden kehityskohteiksi nostaisimme tulosten perusteella siiloutumisen estämisen, viestintäkanavien keskittämisen, yhteisöllisyyden kasvattamisen sekä resurssitarpeet. Siiloutuminen nähtiin ongelmana jokaisessa ryhmässä, koska tiimit eivät olleet tietoisia muiden tiimien työtehtävistä. Tällöin toisten tiimien osaamisen hyödyntäminen oli täysin mahdotonta. Tähän kehitysehdotuksena ajattelisimme avoimempaa ja suunnitelmallisempaa tiedon jakamista yli tiimirajojen. Covid-19-pandemian jälkeen yksiköt voisivat järjestää yhteisiä tutustumistukioita vapaamuotoisten kahvihetkien parissa. Myös kuukausittaiset palaverit eri tiimien kesken lisäisivät tiedonkulkua ehkäisten samalla siiloutumista.

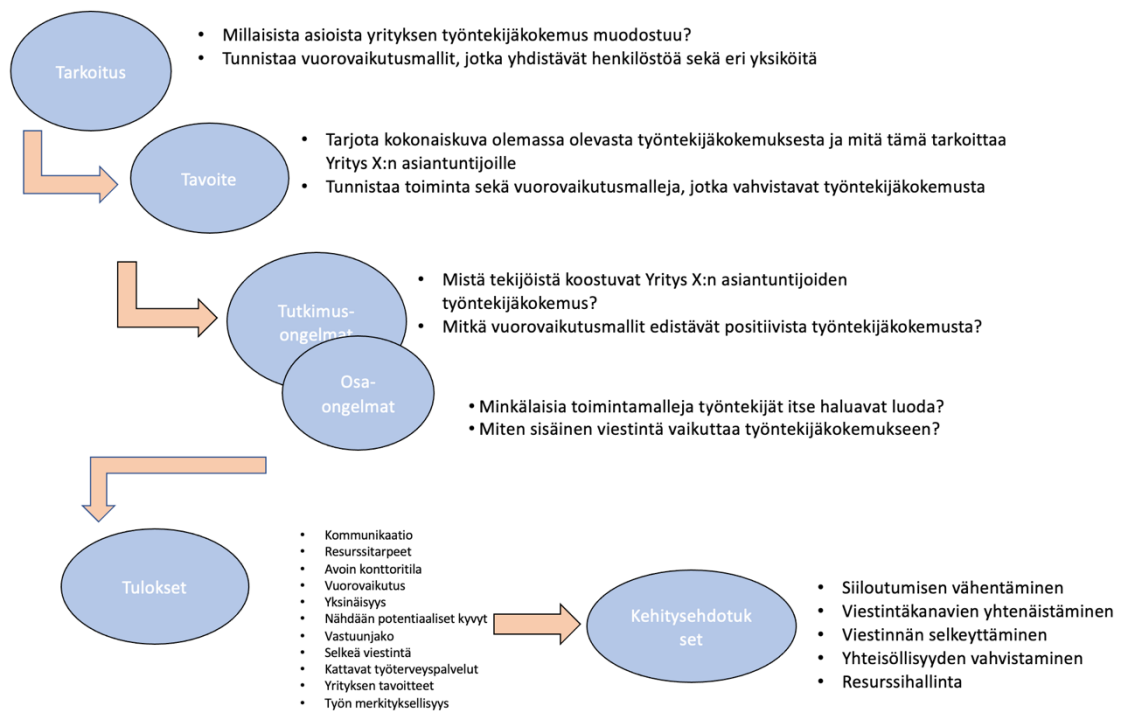
Siiloutumiseen liittyi läheisesti myös viestintäkanavien hajanaisuus. Viestintäkanavia oli toimeksiantajaorganisaatiossa käytössä runsaasti. Epätietoisuus siitä, miten viesti tavoittaa vastaanottajansa missäkin kanavassa, koettiin yhteneväisenä ongelmana. Periaate, että olisi yksi tema yhden kanavan alla, poissulkisi epäoleelliset tiedot teeman sisältä. Tämä auttaisi jokaista työntekijää tiedon etsinnässä sekä sen jakamisessa. Ymmärrämme, että tästä seuraisi useita viestintäkanavia, mutta työpajojen perusteella työntekijät eivät pitäneet tätä ongelmana.

Yhteisöllisyys koettiin vähäiseksi etätöiden lisääntyttyä. Työpajassa tuotiin esille työyhteisön tärkeys työntekijäkokemuksessa, minkä vuoksi koetun yhteisöllisyyden heikkenemiseen tulisi ehdottomasti kiinnittää lisää huomiota. Koemme, että etätöiden aikana pystyttäisiin panostamaan enemmän esimerkiksi virtuaalisiin aktiviteetteihin vapaa-ajalla. Työarjessa järjestettävät tauot pelien tai jumppatuokioiden parissa toisivat työntekijöitä yhteen, mikä lisäisi työssä jaksamista. Näkisimme, että välittävällä esimiestyöllä, jossa annetaan enemmän huomiota ja aikaa työntekijöille, saataisiin myös koettua yhteisöllisyyttä kasvatettua. Kuten työntekijäkokemuksessa myös yhteisöllisyyden kasvattamisessa on toki huomioitava eri ihmistyypit.

Osa ryhmistä koki resurssit vaillinaiseksi. Haastatellut totesivat, ettei työmäärä vastannut käytettävissä olevia resursseja. Mietimme tässä kohtaa vanhaa toteamusta, josta on paljon puhuttu myös mediassa. Toteamuksen mukaan projekteja toteuttavan organisaation yksi tärkeimpiä menestystekijöitä ovat sen henkilöstöresurssit. Mielestämme onnistunut resurssienhallinta on yksi monista tekijöistä positiivisessa työntekijäkokemuksessa. Tämän vuoksi toimeksiantajaorganisaatiossa tulisikin pohtia omaa resurssienhallintaa perusteellisemmin. Kehitysehdotuksemme on, että organisaatiossa selvitettäisiin eri projekteissa käytettävissä oleva kapasiteetti, minkä kautta pystyttäisiin samalla huomioimaan tarvittavaa osaamisen kehittämistä henkilöstön keskuudessa. Mitä enemmän henkilöstö tiimien sisällä omaa erilaisia taitoja, sitä paremmin organisaatio pystyy hyödyntämään osaamista resurssipulan ehkäisemiseksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa tulisi myös tarkistaa, miten ketteriä ja muutosvalmiita siellä todella ollaan. Tämä on yksi kriittinen liiketoiminnassa menestymisen avain, mikä samalla edesauttaa myös resurssienhallintaa.

Työterveyspalvelut koettiin osittain hyvinkin puutteellisiksi, mutta toisaalta tämä nostettiin esiin vain yhden ryhmän osalta. Jäimme pohtimaan, vastaako tämä sittenkään todellista tilannetta. Ryhmätöiden aikana ryhmät keskustelivat olemassa olevasta työterveyspalveluvalikoimasta, joka kuulosti hyvinkin kattavalta. Pohdimme, voisiko tässä kohtaa selittäväksi tekijä olla kuitenkin väärinkäsitys tai jopa tietämättömyys tarjolla olevista työterveyspalveluista. Kehitysehdotuksina työterveyspalveluita ajatellen on syytä työstää selkeämmäksi työterveyshuollon tarjoamia palveluita ja näitä koskevaa viestintää.

Opinnäytetyönprosessia olemme työstäneet oheisen kuvion 10 avulla. Kuvan avulla haluamme ilmentää opinnäytetyön sisällön pääkohtia sen eri vaiheissa. Kuva on täydentynyt sitä mukaan, mitä vaihetta olemme käsitelleet työmme aikana.



Kuvio 10. Opinnäytetyöprosessin pääkohdat

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää teorian ja käytännön tason pohjalta, mistä työntekijäkokemus rakentuu. Tutkimustyön tarkoituksena oli kuvailla asiantuntijaorganisaation työntekijöiden työntekijäkokemusta sekä sitä, minkälaisista asioista työntekijäkokemus muodostuu. On tärkeää tunnistaa ne vuorovaikutusmallit, jotka yhdistivät liiketoiminta-alueen henkilöstöä, koska toimeksiantajaorganisaatio kokee tärkeäksi työntekijälähtöiset toimintamallit. Tutkimustyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle kokonaiskuva olemassa olevasta työntekijäkokemuksesta sekä tunnistaa toiminta- ja vuorovaikutusmalleja, jotka vahvistavat työntekijäkokemusta entisestään. Tutkimusprosessin aikana oli mielenkiintoista huomata, miten onnistuneesti teoriapohja sekä käytännön kokemus kohtasivat toisensa. Haastattelut koettiin merkityksellisiksi, koska esille nousseet kehityskohteet viedään osaksi Yritys X:n suurempaa kehityshanketta.

Opinnäytetyön tekijöille on syntynyt tutkimusprosessin aikana täysin uusi käsitys siitä, miten laaja sekä moniulotteinen kokonaisuus työntekijäkokemus todella on. Työntekijäkokemus on asia, joka organisaatioiden on otettava huomioon pärjätäkseen kilpailevassa toimintaympäristössä. Positiivinen työntekijäkokemus haastaa organisaatioita tarkastelemaan jokaista työntekijäänsä yksilönä, koska jokainen yksilö tuntee ja kokee asiat eri tavoin.

Opinnäytetyö synnytti kokonaiskuvan työntekijäkokemuksesta teoriatasolla, mikä johtui saatavilla olevasta kattavasta tietoperustasta. Tutkimustyön kautta syntyi myös monipuolinen käsitys Yritys X:n tämänhetkisestä työntekijäkokemuksen tilasta. Oli hyvin ilahduttavaa huomata, miten avoimesti tutkimustyöhön osallistuneet haastateltavat kertoivat kokemuksiaan sekä jakoivat mielipiteitään.

Käytettyjen menetelmien valinta tutkimustyössä oli onnistunut, koska se mahdollisti luotettavan lopputuloksen tutkimustyössä. Tulokset, jotka tutkimustyöllä saatiin aikaiseksi, vastasivat täydellisesti asetettuihin tutkimusongelmiin. Haastattelukysymyksiä muokattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, minkä vuoksi kysymykset olivat erityisen kohdennettuja ja tarkkoja. Teemahaastattelut toivat kattavan selvityksen toimeksiantajalle yrityksen tulevaa kehityshanketta ajatellen. Havainnointi menetelmänä antoi sekä luotettavuutta että vahvistusta haastattelujen tulosten oikeellisuudesta, vaikka havainnointi koettiin hieman haasteelliseksi johtuen digitaalisesta kanssakäymisestä.

Työpajan nauhoittaminen epäilytti ensin opinnäytetyöntekijöitä siitä syystä, että nauhoittamisen arveltiin aiheuttavan haastateltavissa epäluuloa sekä ahdistuneisuutta työpajaa kohtaan, mutta ennakkoluulot osoittautuivat vääräksi. Nauhoittaminen sekä rennon tunnelman luominen työpajan aikana onnistuivat erinomaisesti. Vapautunut tunnelma pohjautui havainnoinnille, jossa haastateltavat kertoivat hyvin henkilökohtaisten kokemusten kautta näkökulmiaan jokaisen aiheosion aikana. Ennen varsinaisen työpajan alkua loivat haastattelijat iloista tunnelmaa Kahoot! -pelin avulla, jonka hauskat kysymykset lämmittelivät haastateltavat varsinaisen aiheen pariin ja loivat samalla iloista ilmapiiriä tulevaa työpajaa varten.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat täysin sen, mitä opinnäytetyön teoriaosioissa oli nostettu esille. Onnistunut vuorovaikutus edesauttaa säilyttämään työyhteisön ilmapiirin avoimena, jolloin väärinymmärryksiä ei synny. Viestinnän sekä viestimiseen käytettyjen välineiden tulee olla henkilöstön työtehokkuuden kannalta helposti saatavilla sekä helppokäyttöisiä. Sisäisen viestinnän tulee tavoittaa jokainen työntekijä organisaation sisällä, jotta kaikilla työntekijöillä on selkeä käsitys organisaation missiosta ja visiosta. Toimivat työkalut helpottavat työn mielekkyyttä ja tehostavat tavoitteisiin pääsyä. Onnistumisten tunteet ovat erityisen tärkeitä jakaa koko henkilöstön kesken. Onnistumisten jakamisella on oltava funktio, jonka kautta myös muut työntekijät tavoittelevat samaa onnistumisen tunnetta.

Epäonnistumisten hyödyntäminen kehittää työntekijöitä työssään. Avoin keskustelu epäonnistumisista auttaa työyhteisöä pääsemään niistä nopeammin yli. Etätyöt ovat olleet covid-19-pandemian aikana erityisen polttava puheenaihe. Etätyöt nousivat tutkimuksen aikana esille kautta linjan. Yhteisöllisyyden koettiin huonontuneen Yritys X:n asiantuntijoiden keskuudessa etätyön aikana, millä on suuri merkitys työntekijäkokemukselle. Analysoitaessa

syitä siihen, miksi yhteisöllisyyden tunne vähenee voimakkaasti etätöiden aikana, nousee esille fyysisen kanssakäymisen vähyys. Myös työpäivien arkeen kuuluva, ei työhön liittyvän - vuorovaikutuksen väheneminen on yksi syy koetun yhteisöllisyyden heikkenemisessä.

Tutkimustulokset olivat yhtäpitäviä Morganin (2017) väitteen kanssa, missä rahallista palkkiota ei pidetty tärkeimpänä motivaation synnyttäjänä työssä. Palkkaa tärkeämpänä pidettiin itse työyhteisöä, mikä kertoo, miksi työhyvinvointiin ja erityisesti työntekijäkokemukseen tulee kiinnittää huomiota. Kun työntekijät voivat hyvin ja yhteisö, jossa työtä tehdään voi hyvin, vahvistavat nämä työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Opinnäytetyön teoriaosiossa nostettiin myös esille työntekijöitä sitouttavan käsitteen MAGIC. Lyhenne kuvasti elementtejä sanoista tarkoitus (*engl. Meaning*), itsenäisyys (*engl. Autonomy*), kasvu ja kehitys (*engl. Growth*), saavutus (*engl. Impact*) ja yhteys (*engl. Connection*). Myös tutkimustyön tulokset vastasivat tätä käsitettä kaikkien elementtien noustessa työssä esille. Teemahaastattelussa sekä ryhmätyön aikana työntekijät nostivat työn tarkoituksen esille monesti perustellen, että työn tulee olla merkityksellistä pohjautuen onnistuneeseen lopputulokseen myös asiakkaan osalta. Itsenäisyys tehdä työtä ilman esimiehen valvontaa koettiin vapauttavaksi. Etätyöt ovat tuoneet tähän entisestään uutta perspektiiviä. Työntekijät kokivat työn tekemisen olevan tehokkaimmillaan silloin, kun päätös työajasta, työn paikasta sekä tavasta tehdä työtä tapahtuu työntekijän itse organisoimalla tavalla. Omien taitojen kasvattaminen sekä itsensä kehittäminen nähtiin merkityksellisenä tekijänä positiivisessa työntekijäkokemuksessa. Onnistumisten saavuttaminen pitkän työprojektin päätteeksi koettiin hyvin tärkeäksi motivaatiota vahvistavaksi tekijäksi. Katkeamaton yhteydenpito muiden työntekijöiden, mutta myös kumppanien sekä asiakkaiden kanssa, nähtiin oleellisena sekä pakollisena osana vuorovaikutuksen toimivaa kokonaisuutta.

Opinnäytetyössä esiintyvien kuvien käyttöä kysyttiin jokaisen kuvan tekijältä itseltään kuten Jacob Morganilta sekä Suvi Vainiolta (Diwello Oy). Opinnäytetyöprosessin aikana ei erikseen ohjeistettu opinnäytetyön tekijöitä tietosuojan liittyvissä käytännöissä. Opinnäytetyön tekijät varmistivat kuitenkin ennen teemahaastattelujen alkua tietosuojan liittyviä turvallisuuskysymyksiä Laurean ammattikorkeakoulun suunnittelijalta Marjo Valjakalta. Tämä osoittautui ratkaisevaksi osatekijäksi liittyen tietoturvaluksuskysymyksiin toteutettujen haastattelujen osalta. Nauhoituksen alussa opinnäytetyön tekijät ilmoittivat, Valjakan ohjeistuksella niin haastateltavien henkilötietojen keräämisestä kuin hyödyntämisestä opinnäytetyössä.

Tutkimustyön tulosten yhteneväisyys teoriapohjan kanssa takasivat onnistuneen lopputuloksen. Sauman yhteistyö opinnäytetyön tekijöiden sekä toimeksiantajan välillä edesauttoi hyvään lopputulokseen pääsemisessä. Pohtiessa tulevaa organisaation kehityshanketta, joka toteutetaan syksyllä 2021, olisi mielenkiintoista kuulla, miten

tutkimustyön tulokset ovat vaikuttaneet organisaation kehitystyöhön. Koska kohdeorganisaation työntekijäkokemus oli jo valmiiksi varsin hyvällä tasolla, olisi mielenkiintoista tutkia myös, miten suuri merkitys tällä on ollut yrityksen tuloksellisuuteen.

## Lähteet

### Painetut

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 177-180.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anttalainen, V. & Kauppinen, R. & Nissinen, V. 2008. Sovella syväjohtamista- huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Garlo-Melkas, N. 2021. Työhyvinvointia tulee vaalia. Myynti & Markkinointi. 1/21. Helsinki: Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA, 54-56.

Hakola, I. & Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Huhtinen, A.M. & tuominen, J. 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 296.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 143-172.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 175.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 59-60.

Kiiski, T. 2021. Korona vei asiakastapaamiset ja vähensi töitä. Myynti & Markkinointi. 1/21. Helsinki: Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA, 44-47.

Kujala, T. & Kuuva, S. & Kymäläinen, T. & Leikas, J. & Liikkanen, L.A. Oulasvirta, A. & Saariluoma, P. 2010. Ihminen ja teknologia: Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Tampere: Tammerprint Oy

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 131-144.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 103-117.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 145-153.

Pyöriä, P. & Saari, T. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41-60.

Rauramo, R. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.

Schein, E. 2013. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tampere: Tammerprint Oy.

#### Sähköiset

Aali, P. & Lindroos, H. 2018. Yrityksen sisäinen viestintä: tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Teoksessa Aali, P. (toim.) Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. 32-43.

Aalto, T. 2015. Workshopien viisi sudenkuoppaa- ja miten vältät ne. Yle. Viitattu 10.3.2021. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>

Aaltolainen-Harjuoja, E. 2016. Työntekijäkokemuksen eri mittarit. Video. YouTube. Kuunneltu 13.3.2021, 6 min, 47 s. <https://www.youtube.com/watch?v=Uaxx17ELCSY>

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

Aura, O. 2016. Johdon sitouttaminen ei onnistu. Blogikirjoitus. Ossi Aura- Human productivity. Viitattu 28.2.2021. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/-johdon-sitouttaminen-ei-onnistu>

Bridgeable. 2016. What is service design. Viitattu 5.3.2021. <https://www.bridgeable.com/ideas/what-is-service-design/>

Burkus, D. 2015. The real reason Google serves all that free food. Forbes. Viitattu 24.2.2021. <https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2015/07/02/the-real-reason-google-serves-all-that-free-food/?sh=76ff93aa95f6>

Choi, J. 2020. 2020 Changed the Employee Experience Forever - These Trends Will Matter in 2021. Forbes. Viitattu 8.3.2021. <https://www.forbes.com/sites/sap/2020/12/15/2020-changed-the-employee-experience-forever--these-trends-will-matter-in-2021/?sh=36a1781f5c1d>

D' Aprix, R. 2011. The Challenges of Employee Engagement: Throwing Rocks at the Corporate Rhinoceros. The IABC handbook of organizational communication. E-Kirja. San Francisco: Jossey- Bass.

Denny, B. & Durme, Y.V. & Hauptmann, M. & Roy, I. & Schwartz, J. & Volini, E. 2019. From employee experience tu human experience: Putting meaning back into work. Deloitte. Viitattu 23.4.2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

Dery, K. & Sebastian, I. 2017. Building business value with employee experience. MIT Research, 17 (6), 1-4. Viitattu 8.3.2021. <https://www.avanade.com/-/media/asset/thinking/mit-research.pdf>

Dhir, S. & Dutta, T. & Ghosh, P. 2019. Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. Emerald Publishing 49 (8), 1700-1706. Viitattu 10.3.2021.

Durutta, N. 2011. The corporate communicator: a senior- level strategist. The IABC handbook of organizational communication. E-Kirja. San Francisco: Jossey- Bass.

Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni: Kuinka ymmärtää muita ja itseään. E- kirja. Atena Kustannus Oy.

Franz, A. 2019. What exactly is the employee experience? Forbes. Viitattu 11.3.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/?sh=2fd362414dbf>

Geisler, J. 2020. How to mesh employee personality types to foster a successful workplace. Viitattu 14.3.2021.

Günther, K. & Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 5.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Haltia, N. 2017. Ryhmätyö oppimistapana yliopistossa. *Journal of University Pedagogy*, 1/2020. Viitattu 5.3.2021. <https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2017/07/07/ryhmatyo-oppimistapana-yliopistossa/>

Heinonen, U. 2008. Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Väitöskirja. Turun yliopiston humanistinen tiedekunta. Turun yliopisto. Viitattu 24.2.2021. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/39380/diss2008heinonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heiskanen, T. & Leinonen, M. & Otonkorpi- Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15 (1), 4. Viitattu 14.3.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301>

Herranen, R. & Lehtimäki, A. 2017. Kohtaavatko odotukset hyvästä työntekijästä? Pro gradu. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.2.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101780/GRADU-1501754908.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Holtz, S. 2011. *The Impact of Technology on Corporate Communication. The IABC handbook of organizational communication*. E-Kirja. San Francisco: Jossey- Bass.

Hurme-Tikkanen, S. 2020. Työntekijäkokemus toimistomuutossa- kertomuksia organisaatioestetiikan näkökulmasta. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto kauppakorkeakoulu. Viitattu 10.5.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71464/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202008195597.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ilmonen, K. 2001. Sosiaalinen pääoma ja luottamus: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) *Sosiaalinen pääoma*. Jyväskylä: Paino Kopijyvä Oy.

Indeed for employers. 2016. Over 50% of U.S. Workers Are Thinking About a New Job for the New Year. Viitattu 25.2.2021. <https://www.indeed.com/lead/new-job-for-the-new-year>

Innanen, P. 2019. Palvelumuotoilun menetelmät. Blogikirjoitus. Palvelumuotoilu Palo. Viitattu 5.3.2021. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>

Interaction design foundation 2021. What is brainstorming. Viitattu 26.4.2021. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/brainstorming>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Helsinki. Alma Talent

Jylhä, E. & Vainio, K. 2018. Yhteiseksi tekeminen ja yhteisöllinen tuottavuus. Teoksessa Aali, P. (toim.) Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään. Tampere: Juvenes Print.

Jyväskylän yliopisto 2015. Luokittelu. Viitattu 4.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>

Jyväskylän yliopisto 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 10.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#johtop-t-sten-ja>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2021. Teemoittelu. Viitattu 4.5.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>

Kaufman, S. 2019. Who created Maslow's iconic pyramid. Blogikirjoitus. Viitattu 29.4.2021. <https://scottbarrykaufman.com/who-created-maslows-iconic-pyramid/>

Knight, C. & Haslami, S.A. 2010. Your place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees Satisfaction and Well-Being. British Journal of Management, 21 (3), 721-722. Viitattu 13.3.2021.

Korn Ferry. 2020. Back to the office? Professionals weigh in on plans for return, safety and remote working in new Korn Ferry survey. Viitattu 1.3.2021. <https://www.kornferry.com/about-us/press/back-to-the-office>

Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää. E-kirja. Alma Talent Oy.

Laaksonen V. 2019. Johda parempaa työntekijäkokemusta: Viestinnän trendit vuodelle 2020. Blogikirjoitus. Aava & Bang. Viitattu 14.3.2021. <https://marketing.bang.fi/blogi/johda-parempaa-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemusta-viestinn%C3%A4n-trendit-vuodelle-2020>

Lehto, P. 2020. Maslown tarvehierarkia 2.0- Ajattele tikkaita, muista pyramidi, unohda kuudes taso. Evermind. Viitattu 29.4.2021. <https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/>

Leiviskä, P. 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan erityisalut. Viitattu 29.5.2021. [https://www.akavanerityisalut.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut\\_tyontekija\\_on\\_tuottavampi.15361.news](https://www.akavanerityisalut.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news)

Libguides 2021. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 7.3.2021. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268724>

Martela, F. 2021. Elämän tarkoitus. Blogikirjoitus. Business thinkers. Viitattu 13.3.2021. <http://www.businessthinkers.fi/blog/frank-martela-elaman-tarkoitus>

Morgan, J. 2020. How you can effectively lead a virtual team. Popcast. The future of work with Jacob Morgan. Kuunneltu 2.3.2021, 6min. <https://play.acast.com/s/the-future-of-work-podcast-with-jacob-morgan-or-fu/8461446a-0dfb-4de1-90c3-90cef6e17228>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. E- Kirja. New York: John Wiley & Sons Inc.

Nodoushani, O. & Stewart, C. & Stumpf, J. 2018. Cultivating employees using Maslow's hierarchy of needs. Viitattu 11.3.2021.

Nuutinen, O. 2021. Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 26.4.2021. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Parhaissa työpaikoissa sairaspöissaolot pysyvät kurissa ja liikevaihto kasvaa- tässä ovat parhaat työpaikat 2020. Blogikirjoitus. Great Place to Work. Viitattu 27.2.2021. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/parhaissa-tyopaikoissa-sairauspoissaolot-pysyvat-kurissa-ja-liikevaihto-kasvaa-tassa-ovat-parhaat-tyopaikat-2020>

Parker, J. N. & Cardenas, E. & Dorr, A. N. & Hackett, E. J. 2018. Using Sociometers to Advance Small Group Research. Sociological Methods & Research, 49 (4), 1073-1075. Viitattu 12.3.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0049124118769091>

Peljo, H. 2020. Työntekijäkokemuksen rakentaminen HR- järjestelmässä. Kauppalehti. Viitattu 11.3.2021. <https://studio.kauppalehti.fi/hrx2020/tyontekijakokemuksen-rakentaminen-hr-jarjestelmassa>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Emerald Publishing limited, 16 (3), 136-141. Viitattu 22.4.2021.

Puusniekka, A. & Saaranen- Kauppinen, A. 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Menetelmäopetuksen tietovarasto KvaliMOTV. E-kirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 5.3.2021. <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf>

Raikaslehto, J. Teknologia ja ihmisen olemisen unohtaminen. Teknologian kriittistä tarkistelua heideggerläisittäin. Pro gradu. Tampereen kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Viitattu 12.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84943/gradu07007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021. Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV. Viitattu 7.3.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021. Analyysin äärellä. KvaliMOTV. Viitattu 7.3.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopiston yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez, P. M. 2011. Organizational culture. The IABC handbook of organizational communication. E- Kirja. San Francisco: Jossey- Bass.

Sarkama, S. 2017. Teknologia ihmisen apurina. Blogikirjoitus. Sitra. Viitattu 12.3.2021. <https://www.sitra.fi/blogit/teknologia-ihmisen-apurina/>

Schmit, L. 2020. Employee Experience: What is it and does it matter? World of work project. Viitattu 13.3.2021. <https://worldofwork.io/2020/03/employee-experience/>

Schulze, J. & Schultze, M. G. & West, S. & Krumm S. 2016. The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required for Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: Similar or Distinct Constructs? Journal of business and psychology, 32 (3), 1-2. Viitattu 23.2.2021.

Sinokki, M.2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti 72, 772-773. <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Stickdorn, M. 2019. Service Design. Video. YouTube. Kuunneltu 5.3.2021, 2 min, 22 s  
<https://www.youtube.com/watch?v=zg7MhJH9zKo&feature=youtu.be>

The employee experience index. 2017. IBM Analytics. Viitattu 2.3. 2021.  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>

Torkki, M. 2017. Työnantajankuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla. Pro gradu. Vaasan yliopisto johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.3.2021.  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9585/osuva\\_8335.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9585/osuva_8335.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tutkijan ABC. 2015. Rajatonta tiedekasvatusta. Viitattu 4.3.2021.  
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#KIRJALLISUUSKATSAUS>

Tutkimus alaistaidoista kunnissa 2005. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu- 2005: 49. Viitattu 22.2.2021. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/Keskinen.pdf>

Tutkimusbloggaajat. 2017. Blogikirjoitus. Viitattu 3.5.2021.  
<http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/03/laadullisen-ja-maarallisen-tutkimuksen.html>

Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus 2020. ALLEA- All European Academies - 22/23 Viitattu 6.3.2021. [https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish\\_European\\_Code\\_of\\_Conduct\\_digital-final.pdf](https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf)

Työhyvinvoinnin arvioiminen teknologian avulla 2007. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.2.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201306171136>

Työntekijäkokemus lapsenkengissä suomalaisissa yrityksissä. Blogikirjoitus. Talent Vectia 2018. Viitattu 26.2.2021. <https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/kyselytutkimus-tyontekijakokemus-lapsenkengissa-suomalaisissa-yrityksissa/>

Työterveyslaitos 2021. Miten Suomi voi? Viitattu 22.2.2021.  
<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Työterveyslaitos. 2021. Työn imu. Viitattu 1.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Vainio, S. 2021. Työntekijäkokemus- mistä se rakentuu. Blogikirjoitus. Diwello. Viitattu 27.2.2021. <https://www.diwello.fi/tyontekijakokemus-mista-se-rakentuu/>

Vischer, J. 2007. The effects of the physical environment on job performance; towards a theoretical model of workspace stress. Stress and Health 23, 178-180.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Walter, I. 2012. The real leadership session of Steve Jobs. Harvard Business review. Viitattu 24.2.2021. <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>

Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal*, 12 (2), 177-198. Viitattu 13.3.2021. [https://www.researchgate.net/publication/242085269\\_Rethinking\\_internal\\_communication\\_A\\_stakeholder\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/242085269_Rethinking_internal_communication_A_stakeholder_approach)

Whitworth B. 2011. Internal Communication. The IABC handbook of organizational communication. E-kirja. San Francisco: Jossey- Bass.

Julkaisemattomat

Utti, K. 2021. Head of Hr haastattelu 18.3.2021. Staples Finland. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	9
Kuvio 2. Pääongelmat ja osaongelmat.....	10
Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (Diwello 2021) .....	13
Kuvio 4. Kolme toimintaympäristöä (Morgan 2017, 57) .....	16
Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin syntymisen edellytykset (Morgan 2021) .....	20
Kuvio 6. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 (Tiedot: Petra Lehto 2020) .....	24
Kuvio 7. Sitoutuneet työntekijät, joilla on positiivinen työkokemus (The employee experience index 2016, 8) .....	29
Kuvio 8. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 144) .....	52
Kuvio 9. Tutkimustulokset .....	53
Kuvio 10. Opinnäytetyöprosessin pääkohdat .....	68

## Liitteet

Liite 1: LinkedIn video .....	83
Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	84
Liite 3: Kahoot! .....	85
Liite 4: Miro ryhmätyö valmiina .....	86

## Liite 1: LinkedIn video

**Essi Korhonen**

AFC. Officer at OP Financial Group

2mo • 🌐



ETSIMME TOIMEKSIANTAJAA (yritys/organisaatio) liiketalouden tradenomi amk -  
opinnäytetyötämme varten. Videossa kerromme mistä aihealueista olemme  
kiinnostuneet työme tekemään. Mikäli juuri sinun yritys on etsimämme  
toimeksiantaja olethan meihin yhteydessä [essi.h.korhonen@student.laurea.fi](mailto:essi.h.korhonen@student.laurea.fi)  
tai [susanna.jaakkola@student.laurea.fi](mailto:susanna.jaakkola@student.laurea.fi). Videon saa myös jakaa eteenpäin.



<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6755868425056346112/>

## Liite 2: Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelu runko

#### Taustatiedot

- Ikä
- Kuinka kauan työskennellyt organisaatiossa
- Titteli

#### 1. Positiivinen työntekijäkokemus

- Millaisista asioista sinun työntekijäkokemuksesi syntyy?
- Miten kuvailisit työtäsi lähipiirillesi?
- Jotta työntekijäkokemuksesi säilyisi hyvänä tai vahvistuisi, minkälaisia muutoksia tekisit työhösi?
- Minkälaisia odotuksia sinulla on työtäsi kohtaan?

#### 2. Toimintaympäristöjen vaikutus työntekijäkokemukseen

- Mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat sinut viihtymään työssäsi?
- Minkälaista on vuorovaikutus tiimissä?
- Miten itse viestit työpäivän aikana?
- Miten viestintä organisaationne tavoittaa sinut ja tiimisi?
- Minkälainen vaikutus tiimilläsi on työntekijäkokemukseesi?
- Miten tiimissä? juhlihan onnistumisia ja kannustetaan epäonnistumisten hetkillä ja miten?


#### 3. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet

- Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on kehittyä työssäsi? Ja miten se tukee työntekijäkokemustasi?
- Mitä toimintatapoja toivoisit noudatettavan tiimissäsi, jotta se tukisi sinun omaa kehittymistäsi työssäsi?
- Miten toivoisit, että jakaisitte organisaatiossanne tietoa osaamisen näkökulmasta?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?




#### 4. Tyytyväinen työntekijä

- Minkälainen tasapaino sinulla on työn ja vapaa-ajan välillä?
- Koetko työsi kuormittavana ja miksi?
- Mitkä tavat työskennellä ja tasapainottaa työtä ja vapaa-aikaa kehittävät sinun työhyvinvointiasi?
- Miten koet, että omat arvosi kohtaavat työnantajasi arvot? Minkälainen vaikutus sillä on työntekijäkokemukseesi?
- Miten tiimissäsi näyttäytyy avoimuus ja arvostetaan tiimissäsi erilaisia mielipiteitä?
- Miten koet, että sinut kuullaan ja tuletko kuulluksi?

## Liite 3: Kahoot!

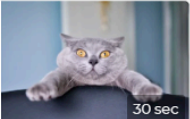



**Let's play!**  
 0 favorites 11 plays 27 players


[Play](#) [Edit](#)   


# Kahoot!


**Questions (6)** [Show answers](#)

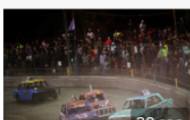
1 - Quiz  
 Millä fiiliksellä lähdit tänä aamuna töihin?  30 sec

2 - Quiz  
 Mitkä fiilikset nyt?  20 sec

3 - Quiz  
 Tiedätkö mitä sana työntekijäkokemus tarkoittaa?  30 sec

4 - Quiz  
 Mitä kaipaat esimieheiltäsi?  20 sec

5 - True or false  
 Tiimissäni on tekemisen meininkiä  20 sec

6 - Quiz  
 Mikä kuvaa sinua eniten työntekijänä?  20 sec

Liite 4: Miro ryhmätö valmiina

