



Työntekijäkokemus itseohjautuvassa työssä

Fiona Hautala

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus itseohjautuvassa työssä

Fiona Hautala
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2022

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vakuutusyhtiön työntekijöiden työntekijäkokemus itseohjautuvassa työssä. Kirjoittajan oli mahdollista havainnoida itseohjautuvia työskentelytapoja ja niihin suhtautumista, koska työskentelee myös itse kyseisessä vakuutusyhtiössä. Olettamuksena pidettiin, että vaikka itseohjautuvassa työskentelyssä on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen, se voidaan kokea myös kuormittavana.

Laadullinen tutkimus toteutettiin kyselyllä. Kyselyssä työntekijäkokemusta mitattiin kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti. Vastauksien läpikäymisen helpottamiseksi tehtiin SWOT-analyysi. Analyysin avulla pystyttiin erottamaan vastaukset ja niiden perusteella tarjoamaan kehitysehdotuksia vakuutusyhtiölle.

Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät ovat hyvin kyvykkäitä ja osaavia tekemään työtään ja suurin osa vastaajista on tyytyväisiä työhönsä. Vaikka työntekijät kokivat omien ja vakuutusyhtiön arvojen toteutuvan hyvin työssä, jäi merkityksellisyyden tunteen osalta työntekijäkokemus heikoksi.

Ehdotettiin erilaisia tapoja vakuutusyhtiöille tuottaa työntekijöille merkityksellisyyden tunnetta muillakin tavoilla kuin palkan muodossa. He voisivat esimerkiksi panostaa työskentelytiloihin. Tämä voisi myös vaikuttaa siihen, että työntekijät tulisivat mieluummin toimistolle tapaamaan kollegoitaan ja esihenkilöitään, mikä taas vastausten perusteella vaikuttaa positiivisesti heidän työntekijäkokemukseensa. Vakuutusyhtiön olisi myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hyvin tehty työ otetaan huomioon erilaisilla tavoilla ympäri vuoden.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäkokemuksen mittaaminen, työntekijäarvo, itseohjautuvuus

Fiona Hautala

Employee Experience in self guiding work

Year

2023

Pages

36

The aim of this thesis was to find out the employee experience of the insurance company's employees in self-directed work. It was possible for the author to observe self-directed working methods and attitudes towards them, because he also works for the insurance company in question. The assumption was that although self directed working has a lot of positive effects on the employee experience, it can also be perceived as stressful.

Qualitative research was carried out with a survey. In the survey, employee experience was measured qualitatively and quantitatively. A SWOT analysis was made to facilitate going through the answers. With the help of the analysis, it was possible to separate the answers and, based on them, offer development proposals to the insurance company.

The research revealed that the employees are very capable and know how to do their work and most of the respondents are satisfied with their work. Although the employees felt that their own and the insurance company's values were fulfilled well at work, the employee experience was weak in terms of the sense of meaning.

I proposed different ways for insurance companies to give employees a sense of meaning, in other ways than in the form of a salary. They could, for example, invest in working spaces. This could also affect on the fact that employees preferred coming to the office to meet their colleagues and supervisors. Which, based on the respondents, has a positive effect on their self-authority experience. It would also be good for the insurance company to pay attention to the fact that a job well done is taken into account in different ways throughout the year.

Keywords: employee experience, employee experience measurement, employee value, self-guiding

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tavoite.....	6
3	Tietoa vakuutusyhtiöstä.....	7
3.1	Tutkimuksen tavoite.....	8
4	Itseohjautuvuudesta	8
5	Työntekijäkokemuksesta	12
5.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen	13
5.2	Työntekijäkokemuksen mittaaminen	15
6	Tutkimusmenetelmät	16
7	Forms kysely.....	16
8	Kvantitatiivisen osan analysointi	17
9.	SWOT-Analyysi	18
8.1	Vahvuudet	19
8.2	Mahdollisuudet	21
8.3	Heikkoudet	22
8.4	Uhat	23
9	Lopputulos ja kehitysehdotukset	23
	Kuviot	28
	Taulukot	28
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on yritykselle merkittävä voimavara ja kilpailuetu. Yritykset ovat viime vuosikymmeninä siirtyneet erilaisiin johtamismalleihin, joissa sovelletaan Lean-toimintatapoja ja työskentelymalleja. Lean-toimintatavat ovat peräisin autoteollisuudesta ja sen tärkeimpiä periaatteita ovat työn joustavuus ja mukautuvuus. Toimintamallia hyödynnetään finanssialalla. Se on saanut osakseen kritiikkiä silloin, kun sen toimintamalleja noudatetaan liian jäykästi eikä palveluja olla muokattu aidosti sopimaan kyseisen yrityksen asiakkaiden eikä sen palveluiden tarpeisiin. (Vuorinen 2013, 78-79.) Toimintatapojen muutoksella yritykset haluavat parantaa työn tehokkuutta niin, että se palvelee asiakasta paremmin. Vanhanaikaisesta hiarkisesta hitaasta toimintaympäristöstä pyritään pääsemään eroon ja muuttamaan johtamismalleja. Jotta tehokkuutta ja laatua voidaan parantaa, täytyy työntekijät varustaa riittävällä osaamisella.

Hyvä työntekijäkokemus on parhaimmillaan vakaa pohja menestyvälle yritykselle. Sen ansioista yritys pystyy tuottamaan palveluita nopeasti ja laadukkaasti asiakkailleen. Yrityksissä ei voi syntyä uusia toimintatapoja elleivät työntekijät voi toimia innovatiivisesti. Vain harvat yritykset pärjäävät toisten kehittämällä tuotteilla ja toimintamalleilla. Siksi on tärkeää kuunnella omia työntekijöitään. (Viitala 2013, luku 1.)

Itseohjautuva työskentely antaa työntekijöille paljon vastuuta omasta ja tiiminsä työstä. Se vaatii työntekijöiltä luovuutta ja taitoja tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta pitämään mielessä koko tiimin etu. Työntekijät voivat kokea työnantajan vaatimukset ja tahtotilan itseohjautuvuudesta eri tavoin. Toiset voivat kokea vastuun ja päätäntävällän innostavana ja toiset taakkana.

Muutos kohti itseohjautuvaa työskentely-ympäristöä on alkanut kyseisessä vakuutusyhtiössä muutamia vuosia sitten. Muutoksen aikana on vaihtunut monen työntekijän työympäristö sekä esihenkilö. Työskentelytavat ovat muuttuneet itseohjautuvimmiksi. Työntekijäkokemusta selvitettiin haastattelemalla vakuutusyhtiössä työskenteleviä työntekijöitä.

2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja itseohjautuvuuden johtamista. Edellä mainitut vaikuttavat suoraan työntekijäkokemukseen. Vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan henkilöstön johtamista on muunnettu valmentavaksi ja työntekijöiden työskentelytapaa itseohjautuvaksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoite on olla vetovoimainen työnantaja, jonka

työntekijät ovat hyvinvoivia ja innostuneita (Vakuutusyhtiön strategia 2022). Kirjoittajan on mahdollista havainnoida itseohjautuvia työskentelytapoja ja niihin suhtautumista, koska työskentelee myös itse kyseisessä vakuutusyhtiössä. Muutokset koskivat melkeinpä koko henkilökuntaa. Tavoitteena oli selvittää, miten kehittää itseohjautuvaatyötä työntekijäkokemusten pohjalta.

Työntekijäkokemuksen selvittämiseksi toteutettiin Microsoft Forms-kysely vakuutusyhtiön henkilökunnalle. Tavoitteena oli antaa vakuutusyhtiölle kehitysehdotuksia teorian ja työntekijäkyselyn vastauksien perusteella. Tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin:

- Onko kaupunkien välillä eroja työntekijäkokemuksessa?
- Onko työsuhteen kestolla vaikutusta työntekijäkokemukseen?
- Miten työntekijät kokevat yrityksen arvojen toteutuvan työssä?

Monimuotoiselle työskentelylle on paljon eri nimiä. Viimeisten vuosien aikana on ollut paljon puhetta erilaisista ketteristä työskentelytavoista. Kuten Leanista, Agilesta, Kanbanista ja Last plannerista. Ketterillä työskentelymenetelmillä on ollut tarkoituksena keventää työnteoa aiemmin tuttuun vesiputousmalliin verrattuna. Vesiputousmallissa johtaminen ja ohjeiden antaminen valuu alas työntekijöille. Sen huonona puolena voi olla hidas tiedonkulku. Hitaus voi tulla ilmi esimerkiksi siinä, että työntekijöiden kehitysehdotukset eivät tavoita yrityksen päätöksentekijöitä. Ketterässä työskentelyssä tehdään ensin suunnitelma ja sen jälkeen toteutetaan työ käyttäen Ketterälle ominaisia työskentelytapoja. (Herranen 2020, 37-41). Palvelua tuottavissa yrityksessä, kuten tukittavassa vakuutusyhtiössä, yritys ei myy tehtaassa valmistettavaa tuotetta mutta, se voi silti soveltaa Ketterä-toimintamallia. Palveluyrityksissä, kuten kyseisessä vakuutusyhtiössä, voidaan soveltaa mm. Agile-menetelmää. Sillä pyritään ketteryyteen eli nopeaan muutосkykyyn.

Opinnäytetyössä ei niinkään keskitytä Lean-toimintamalleihin tai sen periaatteisiin. Vaikka ne ovatkin alku ja juuri aiheelle. Käyn läpi sen yhtä työskentelymallia eli itseohjautuvuutta. Aiheesta on viime vuosina tehty paljon tutkimuksia ja yhä useampi yritys myy ulkoisia valmennuksia aiheesta yrityksille. Kyseisessä vakuutusyhtiössä itse työntekijät saavat sisäistä valmennusta työn tekemiseen. Käyn läpi työntekijäkokemusta ja, miten se muodostuu.

3 Tietoa vakuutusyhtiöstä

Vakuutusyhtiö on Suomessa toimiva yritys ja se on toiminut finanssialalla yli sata vuotta. Yhtiöllä on toimipisteitä monella eri paikkakunnalla ympäri Suomea ja se työllistää yli kymmenen tuhatta henkilöä. Vakuutusyhtiön liiketoiminta-alueita ovat henkilöasiakkaat ja yritysasiakkaat. Sen tavoite lähivuosille on tuottaa asiakkaille arvoa laadukkailla

vakuutuspalveluilla. Vakuutuspalveluihin lukeutuvat mm. asiakaspalvelu ja korvauskäsittely. Yhtiön visiona on, että sen henkilökunta on hyvinvoiva, innostunut ja osaava. (Vakuutusyhtiön toimintakertomus, 2021). Opinnäytetyössä ei vakuutusyhtiöstä puhuta sen oikealla nimellä vaan puhutaan pelkästä vakuutusyhtiöstä.

3.1 Tutkimuksen tavoite

Vakuutusyhtiön tavoitteena on ollut useamman vuoden ajan toimintakulttuurin muutos itseohjautuvammaksi työorganisaatioksi. Sen keskeisimpiä toimintatapoja ovat asiakasarvoa tuottavat tiimit, joiden toimintaa pyritään tukemaan eri tavoin. Tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle sujuvan asiakaskokemuksen kautta sekä menestyvien ja itseohjautuvien tiimien kautta. Yrityksessä on paljon eri toiminta-alueita ja niistä vastaavat tietyn roolin omaavat työntekijät yrityksessä. Viimeisien vuosien aikana työntekijät ovat saaneet osallistua yhä enemmän organisaation uudistamiseen ja he ovat ottaneet vastuuta omasta osaamisesta ja sen kehittamisestä. Työntekijöistä muodostetut tiimit ovat vastuussa oman tiimensä osaamisen kehittamisestä ja työtilanteen seuraamisesta. Tämä vaati työntekijöiltä yhteydenpitoa sidosryhmiin.

Työorganisaatio, jossa uudistutaan ja itseohjautuvasti opitaan uutta, sanotaan houkuttelevan paremmin uusia työntekijäitä sekä pitämään olemassa olevat työntekijät tyytyväisempinä työhönsä. Tällainen työorganisaatiokulttuuri nähdään kilpailuetuna monella eri alalla. Muutoksenhallintaan erikoistuneiden Markus Huurinainen ja Riikka Hyytikäisen mukaan työtyytyväisyys on kilpailuvaltti. Hyvä työntekijäkokemus auttaa tuomaan yrityksen vision ja strategian toteen. He myös pohtivat voisiko uuden työntekijän perehdyttäminen olla räätälöity sopimaan yksilön tarpeisiin, jotta työntekijän kokemus yrityksestä olisi alusta alkaen hyvin henkilökohtainen. (Huurinainen & Hyytikäinen 2016.) Tämä ei kuitenkaan ole realistinen toimintatapa kaikissa yrityksissä. Voi olla, että uusia työntekijöitä tulee yritykseen kerralla niin monta, ettei personoitua perehdytystä ole mahdollista toteuttaa. Niissä tapauksissa yrityksen on vaikutettava muilla tavoilla hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Näistä kerrotaan enemmän työntekijäkokemuksen muodostumisen kohdassa. Ominaista itseohjautuvalle organisaatiolle on avoimen kulttuurin vaaliminen. Avoimella työkuultuurilla tarkoitetaan sitä, että kaikkia työntekijöitä kannustetaan jakamaan tietoa ja ideoita. Avoimessa kulttuurissa annetaan tilaa epäonnistumiselle ja niistä yritetään oppia. Jos epäonnistuminen sattuu, dokumentoidaan tiedot tehdystä työstä ja siitä mikä aiheutti tai saattoi aiheuttaa epäonnistumisen. Sen jälkeen tehdään uusi toimintasuunnitelma ja lähdetään toteuttamaan sitä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 3.)

4 Itseohjautuvuudesta

Itseohjautuminen työssä tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee tekemään päätöksiä ja toimimaan omaehtoisesti ilman esihenkilön tai johdon määräyksiä. Jotta työntekijä toimii omaehtoisesti, hän on itsemotivoitunut työstä. Seuraava askel työntekijälle on tietää päämäärä tai tavoite, mitä kohti hän työskentelee. Ja kolmanneksi, työntekijällä täytyy olla riittävästi osaamista ja tietoa, jotta hän voi tehdä työnsä. Riittämätön osaaminen voi johtaa siihen, että hän tarvitsee tukea päätösten ja työn tekemiseen. Silloin itseohjautuvuus ei toteudu. Muita tärkeitä taitoja työntekijälle itseohjautuvuuden toteutumiseen on kyky johtaa itse itseään, suunnitelmallisuus ja priorisoiminen. Ennen noita taitoja on odotettu lähinnä esihenkilöiltä tai sitä ylempänä työskenteleviltä tahoilta. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuuden perustana on kolme psykologista perustarvetta (Kuvio 1). Teorian mukaan henkilöistä voi tulla itseohjautuvia, kun heidän kolme tarvettansa, autonomia (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness), ovat täytetty. Itseohjautuvasti työskentelevä henkilö tuntee vastuuta omasta työstään ja uskoo, että osaa tiedoillansa ja taidoillansa tehdä työn oikein. Jos henkilö ei koe yhteisöllisyyttä ja työskentelee itseohjautuvien periaatteiden mukaisesti, saattaa häneltä uupua vastuuntuntoa väärin menneistä tehtävistä. Tämänlaisissa tapauksissa työntekijä voi alkaa syyttää ulkoisia tekijöitä epäonnistuneesta työstä. (Lahtinen 2020).

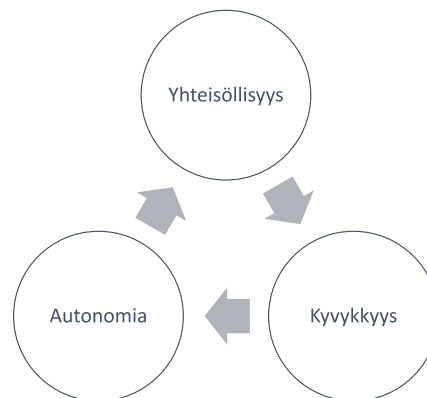
Autonomia (autonomy) tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on kontrollin tunne siitä, että hänen tekemisillään on väliä ja vaikutusta työn lopputulokseen. Kun henkilö kokee, että hänen tekemisillään, päätöksillään tai huomioilla on konkreettinen vaikutus työhön, hän tuntee pystyvänsä työskentelemään itseohjautuvasti. Autonomisessa työympäristössä työntekijällä on tunne siitä, että hän valitsee tehdä työn itseohjautuvasti, ei niin kuin häntä käsketään tekemään. Autonomia voi toteutua niin, että työntekijä nauttii itse työstä tai siitä mihin työntulokset häntä vievät tulevaisuudessa. Työntekijä voi olla myös hyvin sitoutunut yrityksen asettamiin tavoitteisiin.

Kyvykkyys (competence) käsitteenä tarkoittaa työntekijän kyvykkyyttä tehdä työtä. Työntekijän on osattava erilaisia taitoja, jotta voi tehdä työnsä oikein, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Kun työntekijä kokee osaavansa työnsä, on teorian mukaan todennäköisempää, että henkilö uskoo enemmän onnistuvansa itse työssä. Kun työntekijällä on varmuus omasta osaamisestaan, tulee sitä kautta varmuus itseohjautuvaan työskentelyyn. Työntekijät yleensä nauttivat enemmän työstä, minkä he kokevat osaavansa ja olevansa siinä hyviä. Tämä taas ruokkii heidän itsevarmuuttaan ja luo tunteen kyvykkyudestään.

Työntekijän hyvinvointiin liittyy vahvasti hänen ympärillään olevat ihmiset. Yhteisöllisyydessä (relatedness) työntekijä kokee yhteyttä työnantajaan, kollegoihin ja yrityksen arvoihin. Yhteisöllisyyden tunnetta vahvistavat työntekijän kokemukset siitä, että hän tulee kuulluksi ja

ymmärretyksi. Yhteisöllisyys vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänestä välitetään työntekijänä ja yhteisön jäsenenä. Sitä ei vahvista ainoastaan muiden tuoma hyväksyntä (validation), vaan myöskin se mitä työntekijä itse tuo työyhteisöön.

Kolme psykologista perustarvetta



Kuvio 1 Itseohjautuvuuden kolme psykologista tarvetta

Itseohjautuvuutta on kritisoitu ja verrattu työntekijöiden heitteille jättämiseen. Kun yritys muuttaa työskentelytapojansa itseohjatuiksi, saavat työntekijät uudella tavalla vastuuta esim. työn organisoimisesta. Työntekijät, jotka vasta opettelevat heille uutta työskentelymallia, voivat kokea äkillisesti kasvaneen vastuun heitteille jättämisenä tai kuormittavana. On todettu, että se voi johtaa ”hämäiseen organisoitumiseen” ja ruokkia suorituskeskeisyyttä. Johtamisen tulee olla johdonmukaista ja vastuualueiden selkeitä, jotta työntekijät eivät koe epävarmuutta ja stressiä itseohjautuvasta työstä. Työntekijää ei saa jättää selviämään yksin ns. tuuliajolle. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 9.) Lean-menetelmät ovat saaneet osakseen kritiikkiä varsinkin silloin, kun sen käyttöä on yritetty soveltaa uusissa yhteyksissä. Toimintaa on voitu muuttaa liian vankasti sitoutuen uusiin työskentelymalleihin, että asiakkaat eivät ole saaneet siitä lisäarvoa. Työntekijän tulisi tässä tapauksessa osata joustaa ja pystyä luottamaan omaan harkintakykyynsä. (Vuorinen 2013, 78.) Omien kykyjen luottamiseen tarvitaan kyvykkyuden tunnetta. Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen on tärkeä osa itseohjautuvuutta.

Matka itseohjautuvaksi organisaatioksi alkaa yrityksen johdosta. Itseohjautuvuuteen yritys tarvitsee autonomiaa ja kun yrityksen johto on sitoutunut delegoimaan päätöksentekoa ja

kehittämään työskentelymalleja, on se aloittanut matkansa kohti itseohjautuvaa organisaatiota. (Lahtinen 2020.)

Valmentava rooli eroaa tutusta vanhasta byrokraattisesta työorganisaatiosta ja sen odotuksista. Valmentava esihenkilö voi luoda yhteyksiä eri osaamisten välillä organisaatiossa. Valmentavassa johtamisessa ei ole tärkeintä, että johtaja tietää asiat parhaiten itse, vaan hän varmistaa tiedon jakautuvan oikeille ihmisille. Sitä kautta hän mahdollistaa itseohjautuvan työskentelyn. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 7)

Motivaatio on tärkeä osa itseohjautuvuutta. Monissa yrityksissä on voitu strategisesti keskittyä motivoimaan työntekijöitä kannustemalleilla ja palkitsemisella. Tämä on havaittu epäluotettavaksi motivaation lähteeksi. Tämän sijaan olisi keskityttävä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Niiden on havaittu tuovan pysyvämpiä tuloksia. Kannustaminen on itseohjautuvan työn johtajan tärkeä työkalu. Jotta voi onnistua motivoimaan työntekijöitä, pitää johtajalla olla osaaminen ja oma motivaatio työntekijöiden tukemiseen kohti itseohjautuvuutta (Aura ym. 2021, 5-7).

Auran ym. (2020) esittämässä Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehysessä (Kuvio 2) muutoksen tarve itseohjautuvuuteen lähtee asiakkaasta ja liiketoiminnan kasvattamisesta. Liiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti vaatii toimiakseen johdon suunnitteleman strategian. Strategiassa määritellään monesti yrityksen arvot. Henkilöstöjohtajat pitävät huolen siitä, että työntekijät alkavat työskennellä strategian mukaisesti.



Kuvio 2 Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys yrityksen liiketoiminnassa (Aura ym. 2020)

Itseohjautuvien työntekijöiden johtamisessa voidaan kokea monenlaisia haasteita. Työntekijöillä voi olla eriäviä mielipiteitä siitä mikä on paras tapata tehdä asioista. Aiemmin työntekijät ovat voineet nojata täysin esihenkilönsä sanaan ja päätökseen. Itseohjautuvassa työyhteisössä esihenkilön mielipide on arvokas, mutta ei ainoa millä on merkitystä. Tuomas Syrjänen on teknologiayrityksen toimitusjohtaja ja hän on kuvailut kokemustaan itseohjautuvan yrityksen johtajana seuraavanlaisesti:

”Joskus pienen harmituksen jälkeen mietin, kumpi organisaatio on parempi: sellainen, joka tekee just eikä melkein sen, mitä toimari sanoo, mutta ei muuta, vai sellainen, joka tekee paljon todella hyviä asioita, mutta ei aina tee, mitä toimari haluaa. Kyllä minä aina otan sen vastuuta kantavan ja itsenäisen organisaation.”

Itseohjautuvan henkilökunnan ohjaaminen vaatii välillä oman ideologian sivuun asettamista ja tilan antamista työntekijöille. Joskus se vaati johtajalta sen, että täytyy hyväksyä työntekijöiden epäonnistuminen päätöksenteossa. (Martela 2019.)

5 Työntekijäkokemuksesta

Hyvästä työntekijäkokemuksesta tunnettu yritys on haluttu työpaikka. Tänä päivänä työnhakija arvottaa yrityksen yrityskulttuuria yhdeksi työpaikan hakukriteeriksi. Yrityskulttuuri voi näkyä vahvasti esimerkiksi yrityksen sosiaalisessa mediassa. Työntekijät eivät enää tyydy huonosti suunniteltuihin työskentelytapoihin tai epämieluisaan työskentely-ympäristöön. Hyvä työntekijäkokemus madaltaa henkilöstökustannuksia ja parantaa tuottavuutta (Huhta & Myllyntaus luku 4, 2021). Positiivisia vaikutuksia hyvästä työntekijäkokemuksesta yritys voi huomata esimerkiksi sairaspöissaolojen vähenemisellä. Niillä on katsottu olevan suora yhteys siihen, kuinka tuottavasti yrityksen työntekijät työskentelevät. (Huurinainen & Hyytikäinen 2016). Siksi yhä useampi työpaikka markkinoi itseään innostavana ja työntekijät huomioon ottavana organisaationa. Työntekijäkokemuksen vahvistaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista töihin. Yritykset ovat jo kauan tavoitelleet hyvää asiakaskokemusta ja viime vuosina on huomattu selvä yhteys hyvän työntekijäkokemuksen, työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen välillä (Viitanen 2019).

Kun työntekijäkokemusta rakennetaan, yrityksen tavoitteena on lisätä työntekijöiden voimavaroja luomalla työntekijöille merkityksellisyyttä. Hyvän työntekijäkokemuksen voimalla yritys voi lisätä työn imua, mikä tarkoittaa työntekijän saamaa hyvää tunnetta työstä, mikä puolestaan auttaa motivoitumaan työstä. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työntekijäkokemus pitää sisällään kaiken sen mitä työntekijä kokee työssään, havainnoi, oppii ja kaikki mikä vaikuttaa millään tavalla työn tekemiseen. Asioita, jotka vaikuttavat

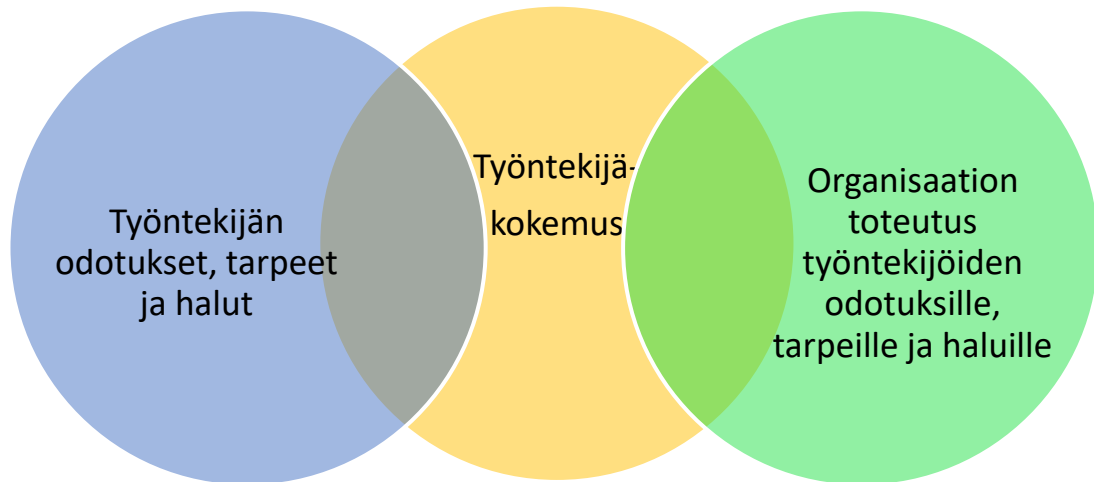
työntekemiseen ovat, työntekijän käyttämä teknologia ja muut työkalut mitä työssä käytetään sekä, työtila missä hän työskentelee. (Viitanen 2019).

Työhyvinvointi on osa työntekijäkokemusta. Hyvä työntekijäkokemus johtaa onnistuneeseen työhyvinvointiin ja toisinpäin. Työhyvinvointia on työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työnantajalla on jonkin asteinen moraalinen velvollisuus pyrkiä parantamaan työskentelyoloja (Huhta & Myllyntaus luku 4, 2021). Jotta työ olisi mielekästä eikä kuormittaisi työntekijän henkistä hyvinvointia, tulisi työn olla työntekijän arvojen mukaista. Myös taloudellinen hyvinvointi kuuluu hyvinvointiin. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 31).

5.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Hyvän tai jopa erinomaisen työntekijäkokemuksen syntyminen ei ole sattumaa. Työntekijäkokemus ei synny vain passiivisella olemisella työssä. Kokemus on aina itsensä määriteltävissä, koska se on subjektiivista. Työntekijän kokemukseen vaikuttaa, miten hän itse arvottaa tapahtuman. Yritys vaikuttaa siihen vahvistamalla positiivisia kokemuksia ja minimoimalla negatiivisia. (Huhta & Myllyntaus luku 4, 2021.)

Kokemuksen muodostumisessa on kolme eri vaihetta (Kuvio 3), niitä ovat ennakointi, osallistuminen ja reflektointi. Ennakointivaiheessa valmistaudutaan kokemukseen, osallistumisvaiheessa ollaan kontaktissa varsinaisen kokemuksen kanssa ja reflektointivaiheessa kokemus on päättynyt. Reflektointivaiheessa työntekijä voi olla vielä jollain tavalla ylläpitävässä vuorovaikutuksessa kokemuksen luojaan kanssa. Työntekijän eteen tulee monesti erilaisia kokemuksia, jotka kaikki eroavat toisistaan niiden yksittäisellä vaikutuksella työntekijän tunteisiin. Kokemukset voivat olla arkisia, tietoisia, mieleenpainuvia, merkityksellisiä ja mullistavia kokemuksia. Yritys tekee valinnan, mihin kokemuksiin he haluavat panostaa. Usein ne kokemukset, joihin yritys panostaa tukevat sen arvoja ja strategiaa. (Huhta & Myllyntaus luku 4, 2021.)



Kuvio 3 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan 2017, 8)

Yrityksen on vaikea suunnitella hyvää työntekijäkokemusta, jos se ei tunne työntekijöitään. Jotta sitä voidaan suunnitella, yrityksen on ensin tehtävä suunnitelma mitä he haluavat hyvän työntekijäkokemuksen olevan ja tarkoittavan yrityksessä. Sen suunnittelemisen ei tarkoita pelkästään työntekijöiden kokemuksen mittaamista, vaan myös sitä että, yritys on oikeasti kiinnostunut kehittämään sitä paremmaksi ja on valmis tutustumaan työntekijöihin. Suunnitellessa sitä yrityksen pitäisi Jacob Morganin mukaan keskittyä siihen millaisen vaikutuksen he haluavat antaa ihmisille, ei keskittyä pelkästään tai jopa yhtään taloudelliseen hyötyyn ja kannustavan työkuulttuurin rakentamiseen.

Morganin mukaan riippumatta siitä minkä kokoinen yritys on kyseessä tai missä se sijaitsee, toistuu työntekijäkokemuksen muodostumisessa kolme asiaa. Ne ovat yrityskulttuuri, tekninen ympäristö ja fyysinen ympäristö. Fyysinen ympäristö on se missä työntekijät työskentelevät. Siihen yritys voi vaikuttaa esimerkiksi tarjoamalla joustavat mahdollisuudet työskennellä heille sopivissa tiloissa, joita voi olla useampia ja tuomalla esiin yrityksen arvoja työskentely-ympäristössä. Teknologisessa ympäristössä nimensä mukaisesti teknologialla on vaikutusta siihen, miten työntekijät viihtyvät työssään. Morgan toteaa, että yrityksessä missä teknologia on vanhentunutta ja sen käyttäminen on hidasta, työntekijät ovat kyllästyneitä eivätkä he ole inspiroituneita työstään. Kun taas uudenlainen teknologia inspiroi ja motivoi työntekijöitä. Toisin kuin kaksi edellä mainittua ympäristöä, yrityskulttuuria ei voi nähdä vaan se tunnetaan. Hyvässä yrityskulttuurissa työntekijät tunteva merkityksellisyyttä työstään ja

voisivat suositella yritystä työnantajana. Esihenkilöt ovat aidosti kiinnostuneita auttamaan työntekijöitä ja yritys nähdään hyvänä työnantajana. (Morgan 2016, 137.)

5.2 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Itseohjautuvat työskentelytavat ovat osa Lean-toimintamalleja. Kaikenlainen mittaaminen on olennainen osa Lean-toimintaa koska, sen avulla yritys pysyy kartalla mm. työntekijäkokemuksesta, työn tehokkuudesta ja työn laadusta. Usean mittaamisen lähtökohta on minimoida hukka ja saada selville mahdolliset ongelmakohdat. Mittareiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja niitä tulisi seurata tarvittavan tiheästi. Niiden tarkoitus on auttaa yritystä kehittymään, jotta se voi tuottaa asiakkaille parempia tuotteita ja palveluita. (Kouri 2009, 28-29.)

Työntekijäkokemusta mitataan useimmissa yrityksissä. Mittarina toimivat usein erilaiset mittarit, joiden avulla yritetään selvittää mm. työntekijän sitoutuvuutta työtehtävään, miten mielekkäänä työ koetaan jne. Työntekijäkokemuksen vaikutusta yrityksen tuottavuuteen on tutkittu kymmeniä vuosia ja tulokset ovat hyvin ristiriitaisia. Osasy syyksi kyseistä asiaa on hankala mitata, johtuu siitä, että hyvä työtyytyväisyys voi tarkoittaa eri asioita työntekijöiden välillä. (Martela 2015.) Kun yksi työntekijä motivoituu kiireestä ja tavoitteiden saavuttamisesta, voi toinen kokea sen kuormittavana. Erot voivat johtua hyvin pienistäkin asioista mihin kyselyn laatija ei voi vaikuttaa millään tavalla.

Työntekijäkokemusta voidaan mitata siten, että selvitetään kuinka sitoutuneita työntekijät ovat. Mittaaminen tehdään kyselyillä. Morganin mukaan sitä pitäisi mitata useammin kuin kerran vuodessa. Hänen mukaansa sitoutuneisuutta tulisi mitata kuukausittain tai jopa päivittäin. Päivittäisessä mittaamisessa valittaisiin satunnaisia työntekijöitä ja tehtäisiin ns. Nopea pulssi-kysely. Yrityksen tavoitteena on, että mahdollisimman moni sen työntekijöistä on sitoutunut työhönsä. (Morgan 2017, 20-21.)

Yksi mittari työntekijäkokemukseen on IBM (Employee Experience Index). Siinä tarkistellaan viittä tekijää, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Niitä ovat: yhteenkuuluvuuden tunne (belonging) eli tunne siitä, että on osa tiimiä ja työyhteisöä, tarkoituksen tunne eli syy työntekoon, saavutuksen tunne eli tunne siitä että, on saavuttanut omalla työllään jotain, onnellisuus eli hyvä tunne työstä ja sitä ympäröivistä asioista ja tarmokkuus eli energia ja innokkuus mikä työntekijällä on työtään kohtaan. Tutkimuksen mukaan edellä mainituilla tunteilla on suora vaikutus siihen, miten työntekijä suoriutuu työssään ja siihen, miten he pysyvät töissä yrityksessä. (IBM 3, 2017.)

Jos itseohjautuvuutta halutaan mitata, pitäisi Riekin mukaan keskittyä organisatorisiin tekijöihin, mitkä tekijät vahvistavat ja heikentävät työntekijän kykyä työskennellä itseohjautuvasti. Koska erilaisia menetelmiä mitata työssä suoriutumista on niin monia, on

ensin määriteltävä millä alueella toimintaa halutaan kehittää. Hänen mukaansa itseohjautuvuutta tulisi mitata niin, että tulokset auttavat näkemään toimintatapoja, jotka tukevat itseohjautuvuuteen. Laadittujen kysymysten tulee olla tarpeeksi konkreettisia. (2018.) Kuten esimerkiksi:

- Ovatko vastualueet kaikille selvät?
- Luotatko omaan päätöksentekokykyyn?
- Koetko oman osaamisesi olevan riittävällä tasolla päätösten tekoa varten?
- Kun työskentelet tiimissä, miten pääsette yhdessä parhaaseen päätökseen?

Määrällisillä menetelmillä tehdyt tutkimukset tuottavat yleistävää tietoa. Kun taas laadullisella menetelmällä mittaamalla voidaan tuottaa yksityiskohtaista ja asioita selventävää dataa. Yritys voi käyttää sitä ennakoimaan tulevaa käyttäytymistä. Yrityksille on siis eduksi hyödyntää tutkimusmenetelmiä monipuolisesti ja yhdistelemällä. (Huhta & Myllyntaus luku 3, 2021.)

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa työntekijäkokemuksesta itseohjautuvassa työssä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimustyyppiä. Kvantitatiivisessa eli tilastollisessa tutkimuksessa tavoitteena, on selittää mitattavien tulosten perusteella tutkittavaa aihetta. Tilastollisen tutkimuksen tuloksista voidaan vertailla ihmisten kokemuksia ja kartoittaa niitä. Tilastollista tutkimusta voidaan käyttää erinomaisesti mm. laadun arvioimiseen, koska sen tuloksia on helppo mitata ja vertailla eri asteikoilla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa aihetta analyysillä ja päätelmän teolla. Tuloksista pyritään muodostamaan kuva siitä, millaiseksi tutkittavat kokivat jonkin asian. Laadullisia menetelmiä käytetään mm. työyhteisöjen yhteisöllisyyden mittaamisessa. Haastattelussa ja tutkiessa ihmisiä voidaan puhua erityislaatuista tutkittavasta. Ihmisten kokemukset vaihtelevat koska niihin vaikuttaa henkilöiden menneisyys ja elämäkokemus. (Vilka luku 1, 2021.)

Opinnäytetyössä kysely on tyypillisesti määrällinen tutkimuksen toteuttamisen tapa. Kyselyn voi toteuttaa haastatteluilla tai käyttämällä lomakkeita. Kysely voidaan toteuttaa tietyille kohderyhmälle, jonka avulla saadaan kuva koko tutkittavasta ihmisjoukosta. Tätä kutsutaan otannaksi. (Vilka luku 2, 2021).

7 Forms kysely

Opinnäytetyötä varten tehtiin kysely vakuutusyhtiön työntekijöille käyttäen Microsoft Formssia. Kyselyyn johtava linkki saatesanoilla jaettiin sähköpostitse asiakasrajapinnassa työskenteleville tiimeille kolmessa eri kaupungissa; Tampereella, Vaasassa ja Kuopiossa. Tiimit valittiin sattumanvaraisesti, mutta kuitenkin niin, että kukaan vastanneista työntekijöistä ei työskentele samassa tiimissä kuin itse kirjoittaja. Tämä tehtiin siksi, ettei kirjoittajan tunteminen vaikuttaisi työntekijöiden vastauksiin. Kyselyyn annettiin vastausaikaa reilu viikko. Lähetetyssä sähköpostissa kerrotaan että, vastaamiseen ei mene paljoa työntekijän aikaa. Aika-arvion ilmoittamisella yritettiin varmistaa, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Itse kyselyn alussa kerrotaan lyhyt kuvaus siitä, mitä itseohjautuva työskentely on.

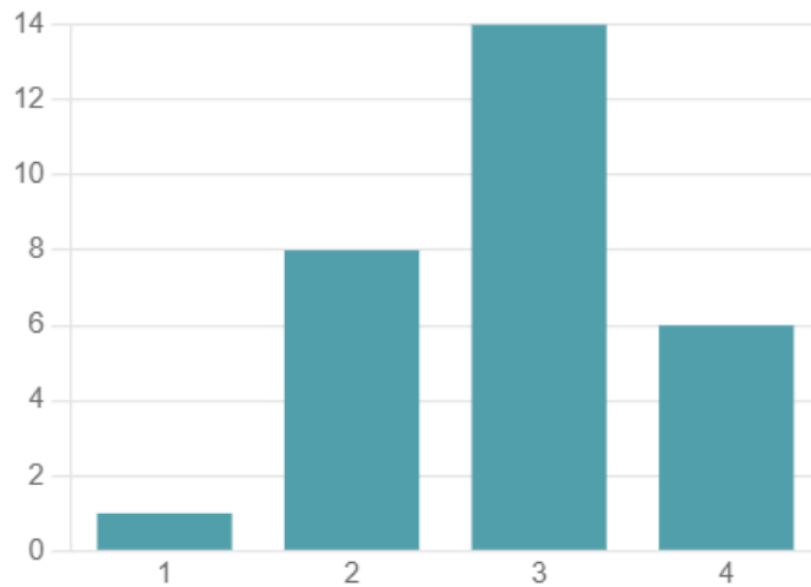
Kysely oli puolisturkturoitu eli teemahaastattelu. Haastattelu toteutettiin kaikille kyselylomakkeella. Kyselyssä esitettiin kaikille vastaajille samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Sarajärvi & Tuomi 2018). Kysymykset on laadittu opinnäytetyön teemojen pohjalta. Teemana olivat itseohjautuvuus, työntekijäkokemus ja itseohjautuvuuden perustan kolmen psykologisen perustarpeen toteutuminen työssä.

Kysely lähetettiin yhteensä 168 henkilölle, joista 11 henkilöä oli pois töistä vastausajalla. Vastauksia kyselyyn saatiin 29 kappaletta. Tavoitteena ollut kappalemäärä oli asetettu 40 kappaleeseen, joten vastausasteen katsotaan jääneen alhaiseksi. Vastausaste oli 18 %. Kyselyn alussa kartoitetaan, kuinka kauan vastaaja on ollut töissä vakuutusyhtiössä ja missä kaupungissa hän työskentelee. Vastaajia oli eniten Tampereelta ja suurin osa vastaajista on työskennellyt vakuutusyhtiössä 1-3 vuotta.

8 Kvantitatiivisen osan analysointi

Analyysissä käsitellään työntekijöiden vastauksia kysymyksiin, joissa vastaaja määrittäi kokemuksen tai tunteen antamalla sille yhdestä neljään tähteä. Asteikko valittiin nelinumeroiseksi sen takia, että välttyttäisiin neutraaleilta vastauksilta (Kuvio 4).

Koska vastaajat eivät jakautuneet tasaisesti kaupunkien välillä, ei voida suoraan tehdä johtopäätöksiä siitä missä kaupungissa työntekijät ovat tyytyväisimpiä työhönsä. Vastaajien kesken Tampereella työskentelevät viihtyvät työssään parhaiten ja Vaasassa vähiten. Suurin osa työssään viihtyvistä tamperelaisista, oli työskennellyt 1-3 vuotta vakuutusyhtiössä. Tästä voitaisiin päätellä, että työntekijäkokemus heikkenee mitä kauemmin vastaaja on ollut töissä vakuutusyhtiössä. Jos tutkimusta tehtäisiin uudestaan, olisi parempi mitata työskentelyaikaa vielä tarkemmin.

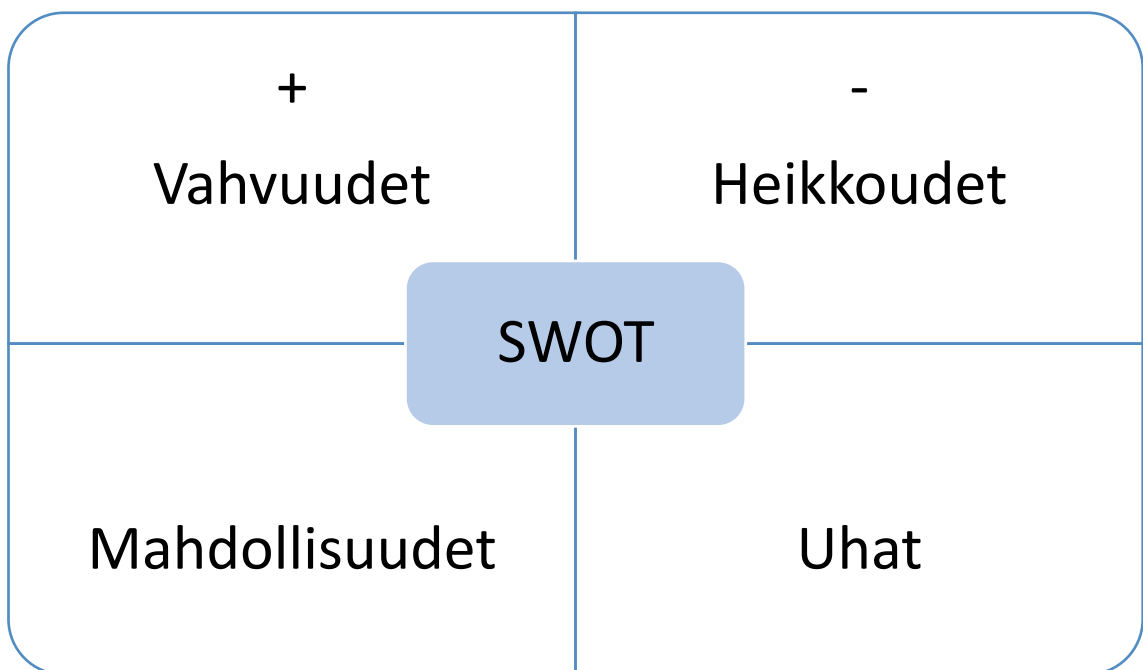


Kuvio 4 Kyselyn kysymys 3. Miten viihdyt työssäsi tällä hetkellä?

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa se, millainen yrityskulttuuri yrityksessä on. Yrityskulttuurin pohjana taas toimii yrityksen arvot. Ne ovat organisaation syy olla olemassa ja ne kertovat mitä tai millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Työntekijä voi kokea enemmän yhteyttä työnantajaansa silloin, kun yrityksen arvot kohtaavat hänen omat arvonsa. (Luukka 2019, 202.) Kyselyssä pyydettiin vastaajaa arvioimaan kuin he kokevat vakuutusyhtiön arvojen toteutuvan heidän työssään asteikoilla 1-4 tähteä. Vakuutusyhtiön arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Vastaajista suurin osa koki kaikkien näiden toteutuvan työssään hyvin. Lähes kaikki antoivat arvosanaksi kolme tai neljä tähteä kaikkien arvojen kohdalla. Eniten kahden tähden kokemuksia arvon toteutumisessa työssä sai yhdessä menestyminen. Toisaalta avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat saavansa tukea kollegoiltaan työssä. Voi olla, että yhtiön tavoitteet eivät tue yhdessä menestymistä ja tämä voisi selittää sen, etteivät työntekijät koe yhdessä menestymisen arvon toteutuvan. Forms-kyselyn analysointityökalun avulla saadaan myös selville, että ne jotka vastasivat 3-4 tähteä arvojen toteutumiseen työssä, kokivat heillä olevan hyvät mahdollisuudet työskennellä itseohjautuvasti.

9. SWOT-Analyysi

Kyselyn kysymyskohtien 7, 14 ja 15 vastauskentät olivat avoimia eli vastaaja pystyi kirjoittamaan siihen vapaasti vastauksensa. Vastauksien läpikäymiseen ja analysoimiseen käytetään SWOT-analyysia (Kuvio 5). SWOT-analyysi on kehitetty 1960-luvulla ja sitä on käytetty liikejohdon strategiatyökaluna. Analyysiin merkitään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja niitä verrataan ulkoisien tekijöiden luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2013, 88)



Kuvio 5 SWOT-analyysitaulukko

Analyysityökalun avulla helpotetaan avoimien vastauksien kategorisoimista ja erottelemista. Tällä tavoin saadaan tutkimuksen kvalitatiivisen tiedon tulos analysoitua. Lopuksi niistä pystytään muodostamaan kehitysehdotelma vakuutusyhtiölle. Ensin kaikki avoimiin kenttiin kirjoitetut vastaukset käytiin läpi ja sijoitettiin ne SWOT-analyysiin. Seuraavaksi käydään läpi kaikki analyysin otsikot ja, miten vastaukset sijoittuvat niihin.

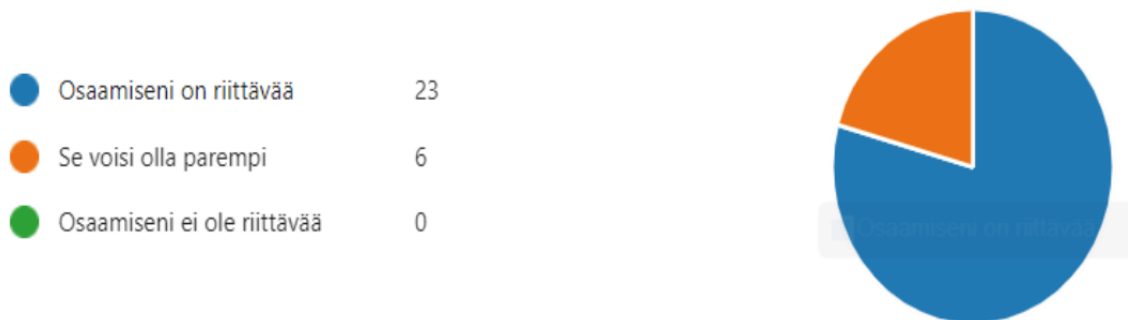
8.1 Vahvuudet

Vahvuuksiksi katsottiin vastaukset, joissa käy ilmi se, että vastaajalla on positiivinen kokemus itseohjautuvuudesta. Se, että työntekijät kokevat itseohjautuvat työskentelytavat mielekkääksi tai jopa helpoksi on vahvuus yritykselle. Työskenneltyäni kyseisessä vakuutusyhtiössä olen huomannut, että työntekijöiden asenteella työskentelytapoihin on iso merkitys siihen, miten he viihtyvät työssään.

”Tietotaidossa on vielä kehitettävää, mutta koen että työssä on helppo kehittyä. Arvostan itseohjautuvuutta.”

”En koe mitään esteitä.”

Vahvuutta on se, että työntekijä osoittaa vastauksella arvostavansa itseohjautuvuutta, vaikka kokeekin voivansa vielä kehittyä siinä. Vastauksen perusteella ei voida olla varmoja, mitä vastaaja täysin tarkoittaa arvostuksella. Mutta se, että työntekijä on kiinnostunut kehittymään työssään tarkoittaa usein sitä, että hän on myös motivoitunut siitä. Se tarkoittaa jo jonkin asteista onnistumista yritykseltä sen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Omien taitojen ja tiedon kehittäminen on myös osa itseohjautuvaa työskentelytapaa. Muutama kyselyyn vastanneista vastasi, ettei koe itseohjautuvuuden edessä olevan mitään esteitä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on olennaista, että yrityksen johto mahdollistaa työympäristön missä työntekijä voi toimia itseohjautuvasti. Eikä niin sanottuja esteitä tule työn ja päätöksien teon edelle.



Kuvio 6 Kysymys 4. Koetko, että osaamisesi on riittävää, jotta voit tehdä töitä tarpeeksi itseohjautuvasti ja tehdä sen pohjalta itsenäisiä päätöksiä?

Kyselyssä käy ilmi, että 79 prosenttia (%) vastaajista kokee osaamisensa olevan riittävällä tasolla (Kuvio 6). Loput vastaajista vastasivat kohtaan ”se voisi olla parempi”. Kukaan kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei vastannut, ettei osaaminen olisi riittävää. Tämän kysymyksen perusteella voitaisiin todeta, että työntekijäkokemus itseohjautuvassa työssä on työntekijän osaamisen kohdalla yksi vakuutusyhtiön vahvuuksista. Vastaajista suurin osa (69 %) vastasi pitävänsä itseohjautuvasta työnteosta.

”Tällä hetkellä oon saanut esimieheltä tukea ja aina on voinut purkaa asioita myös tiimin kesken. Et en nyt keksi tähänkään mitään kehitettävää.”

”Voisin olla enemmän ulospäin suuntautunut, jotta tutustuisin syvemmin työkavereihin. Mutta viihdyn töissä ja viihdyn työkavereiden seurassa.”

”Tiettyihin työtehtäviin olisin toivonut aiemmin enemmän valmennusta. Mutta asiat ovat kyllä ratkenneet.”

”Hyvän hengen ylläpitäminen ja huolehtiminen omasta jaksamisesta.”

Vastauksissa korostui työkavereiden merkitys työssä viihtymiselle. Kollegoilta saatu tuki ja sitä kautta tuleva yhteisöllisyys on osa itseohjautuvuuden kolmea psykologista perustarvetta. Hyvällä työilmapiirillä, jossa on luottamus kollegoihin, vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. Kyselyssä käy ilmi, että työntekijät kysyvät usein apua toisiltaan ja pystyvät ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti.

8.2 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksiksi katsottiin vastaukset, joissa vastaaja on antanut parannusehdotuksen omaan tai työnantajansa toimintaan. Vaikka vastauksessa voi olla negatiivistakin palautetta, on kirjoittajan mielestä vakuutusyhtiöllä mahdollisuudet vaikuttaa työntekijäkokemukseen reagoimalla palautteeseen. Vakuutusyhtiössä kannustetaan avoimen palautteenannon kulttuuriin, joten uskon, että palautteet otetaan aidosti huomioon.

”Sama mahdollisuus kaikille, ei voi olla että yksi yksikkö on ilman valmentajan pika-apua, sillä tilanteita on joka päivä jolloin apua tarvitaan ja tämän takia kuormitetaan tukea. Aina kollega ei pysty auttamaan.”

”Pitäisi pyytää apua herkemmin. Osaan kyllä tilata tiimivalmennuksia hyvin herkästi, mutta henkilökohtaista apua on jo vaikeampi pyytää. Pitäisi osata kysyä enemmän apua ja työkaluja, jotta saisi tiimin saavuttamaan tavoitteita. ”

”Hyödyntää valmentajia enemmän.”

Niin kuin vahvuudet-osiossa käy ilmi työntekijät tukeutuvat kollegoidensa tukeen ja kokevat myös vastauksien perusteella vastuuta tiimin menestymisestä. Voi olla riski, että työntekijät tuntevat olonsa yksinjätetyiksi vaikeissa tilanteissa, sellaisissa missä kollegoiden tieto tai valtuudet eivät riitä ratkaisemaan ongelmaa. Vakuutusyhtiössä tarjotaan sisäistä valmennusta osaamisen varmistamiseen ja lisäämiseen. Vakuutusyhtiöllä olisi mahdollisuus parantaa työntekijäkokemusta ohjaamalla apua työntekijöille myös esihenkilöiden ja muiden asiantuntijoiden kautta. Itseohjautuvuuteen kuuluu se, että työntekijä tunnistaa omat heikkoutensa ja osaa pyytää apua. Esihenkilön tehtäviin kuuluu osata ennakoida avun tarvetta ja valmistautua antamaan tukea sitä tarvittaessa tai ohjaamaan työntekijöitä hakemaan apua ongelmatilanteissa.

”Tiimikohtainen valmentaja auttaisi paljon, oporoolit kuormittavat normaalin työn ohella monia.”

”Koen että selkeyttä voisi olla enemmän. Usein on tilanteita, joista kukaan ei oikein osaa sanoa mitään, eikä kukaan oikein ota ns. ohjaksia. Itseohjautuvuus on hyvä, mutta kyllä silti tarvitaan jämäkkää johtamista.”

Vastauksien perusteella työntekijät tietävät mitä heidän pitäisi tehdä, jotta he voisivat työskennellä itseohjautuvasti. Vastauksissa nousi esiin työntekijöiden parannusehdotuksia vakuutusyhtiölle. Työntekijät toivoisivat esihenkilön olevan enemmän läsnä ja jonkun joka toimisi arjessa johtajana ja ns. pitäisi langat käsissä. Vastajat myös ehdottivat ratkaisuna tähän sitä, että esihenkilöltä vaadittaisiin läsnäoloa toimistolla ja saataisiin paremmin kontakti tarvittaessa.

8.3 Heikkoudet

Heikkouksiksi katsotaan työntekijöiden vastaukset missä kritisoidaan tai annetaan työnantajalle palautetta asiasta, johon havainnoinnin mukaan vakuutusyhtiöllä on ollut tilaisuus vaikuttaa. Työnantajan on mahdollisuus parantaa heikkouksiaan ja siksi niiden tunnistaminen on tärkeää dataa yrityksille. Henkilöstömittaukset ovat tärkeitä yrityksen sisäisten heikkouksien esiin tuomiseksi, koska muuten ne voivat jäädä kokonaan huomaamatta.

”Työskentely tuntuu jäävän toissijaiseksi kun keskiössä on ketterät miettimiset.”

”Kaikki ohjeistus sekavaa, kukaan ei loppupeleissä tiedä mitään.”

”Selkeyttä toimintaan. Välillä tuntuu sekaiselta, kun ei kukaan oikein sitten kuitenkaan vastaa mistään, tai sitä tietoa ei jaeta, kuka vastaa mistäkin. Paljon tehdään itse ja sitä vastaan minulla ei ole mitään, mutta tuntuu, että selkeä johtaminen puuttuu. Rentous on hyvästä, mutta joskus sitä on mielestäni liikaa.”

Avoimet vastaukset ovat ristiriidassa kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa, koska vain muutama vastaajista vastasi, että itseohjautuva työntekeminen olisi kuormittavaa. Yksikään ei vastannut kieltävästi kysymykseen siitä, onko osaaminen riittävää itseohjautuvan työntekemiseen. Siltikin avoimissa vastauksissa vastaajat kertovat, miten ”normaalille” työntekemiselle ei riitä aikaa ja ketterät työskentelytavat vievät aikaa. Muutamasta vastauksesta voitaisiin myös päätellä, että työntekijät eivät ole varmoja mitä heidän kuuluisi tehdä. Tämä taas todistaa kirjoittajan havainnoin todeksi siitä, että jotkut työntekijät kokevat itseohjautuvan työntekemisen kuormittavana.

Teemoja, jotka toistuvat kehitysehdotuksissa ovat parempi viestintä esihenkilöiltä ja selkeämmät ohjeet työhön. Tämän parantamiseksi vakuutusyhtiö voisi panostaa esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteisiin kohtaamiin arjessa. Vastauksissa toivottiin erityisesti fyysisen läsnäolon lisääntyvän toimistolla. Fyysinen työskentely-ympäristön

mielekkyyks on osa hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Kyselyssä ei käy ilmi miksi osa vastaajista ei nyt käy toimistolla. Vakuutusyhtiön voisi olla hyvä tarkistaa onko toimisto toimiva ja miellyttävä paikka työskennellä. Myös isomassa kuvassa katsottuna toimiston sijainti on mahdollisuuksien mukaan hyvä ottaa huomioon. Luonnollisesti työhön kulkemisen helppous vaikuttaa toimistolle tulemiseen ja sitä kautta työntekijäkokemukseen.

8.4 Uhat

Kyselyn analyysiin uhat-kohtaan katsottiin mukaan vastaukset, joissa vaikuttaa siltä, että työnantaja on jo jollain tavalla epäonnistunut työntekijäkokemuksessa. Osasta vastauksista voitaisiin päätellä jopa riski siitä, että työntekijä olisi valmis vaihtamaan työnantajaa.

”Motivaattori on kateissa. Tiedän mitä minun tulis tehdä, mutta en saa toimintatapojani muutettua.”

”Ei pysty vaikuttamaan.”

”Vaihtaa työpaikkaa tai laskea odotuksia.”

Työntekijät kokevat vastauksien perusteella, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työntekijäkokemuksensa tai eivät enää edes halua. On huolestuttavaa, jos työ ei enää motivoi työntekijöitä. Silloin voidaan todeta, että vakuutusyhtiö on epäonnistunut työntekijäkokemuksessa. Motivaation puuttuminen voi toisaalta johtua vastaajasta, sillä siihen voi vaikuttaa moni muukin asia kuin työn tekeminen. Niin kuin aiemmin on sanottu, vakuutusyhtiössä kannustetaan palautteen antamiseen. Kyselyn perusteella työntekijöistä kuitenkin tuntuu siltä, että työnantaja ei kuuntele työntekijöiden palautetta. Muutamassa vastauksessa todetaan, että työntekijäkokemukseen ei voi vaikuttaa.

”Enemmän voisi saada myynti hommista, palkkiota.”

”Maksaa kilpailukykyisempää palkkaa.”

Yhtenä uhkana nousi esiin palkka. Palkka vaikuttaa työntekijäkokemukseen, mutta ei liity suoraan itseohjautuvaan työskentelyyn. Niin kuin aiemmin todettu, taloudellinen hyvinvointi on osa työntekijäkokemusta. Koska työstä saatava palkka ja palkitseminen mainittiin useammassa vastauksessa, herää kysymys onko työnantaja perustellut työntekijöille tarpeeksi hyvin mihin palkantasoo perustuu tai voisiko se tarkistaa palkitsemisen malliaan.

9 Lopputulos ja kehitysehdotukset

Koska kyselyyn vastasi vain pieni osa vakuutusyhtiön asiakasrajapinnan työntekijöistä, työssä analysoitavat vastaukset ovat murto-osa yhtiön työntekijäkokemuksesta. Jos kyselyyn olisi vastanneet kaikki 168 työntekijää keille kysely lähetettiin, voitaisiin tehdä yleistävämpi analyysi vakuutusyhtiön työntekijäkokemuksesta. Toisaalta yksittäisten vastaajien mielipiteet voivat kuvasta työyhteisön yleistä ilmapiiriä. Monessa vastauksessa työntekijät olivat samaa mieltä ja samat aiheet toistuivat vastauksissa. Niin kuin aiemmin esitetty, Martelan (2015) mukaan työntekijäkokemusta on vaikea mitata.

Itseohjautuvuuden kolme psykologista tarvetta (Lahtinen 2020) toteutuu vakuutusyhtiössä kaikilta osin kiitettävästi. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että työntekijäkokemus itseohjautuvassa työssä on hyvä. Työntekijät ovat omasta mielestään riittävän osaavia työskentelemään itseohjautuvasti. He myös tietävät mitä heidän tulee tehdä, jos he kohtaavat esteitä osaamisen tai päätöksen teon kanssa. Kyvykkyyden lisääminen nousi myös esille vastauksissa eli moni oli valmis myös kehittämään osaamistaan. Yhteisöllisyys toteutuu työssä myös vastausten perusteella hyvin. Moni vastasi saavansa kollegoiltaan tai esihenkilöiltään tukea ja neuvoja. Osa vastaajista myös tunnisti toimistolla käymisen merkityksen etätönn ollessa vielä monen suosima tapa työskennellä. Autonomia esiintyy vakuutusyhtiössä heikoiten. Työntekijät eivät tunne, että heidän työnantajansa arvostaisi työntekijöiden työpanosta. Voi olla, että moni kokee itseohjautuvuuden vaativan vielä jonkin verran ylimääräistä työtä ja sen vuoksi kaipaisi ylimääräistä palkitsemista työstä. Palkitseminen nousi esille, koska siihen ei oltu tyytyväisiä. Vastaajat kyllä kokevat arvojensa kohtaavan hyvin vakuutusyhtiön arvojen kanssa, mutta silti jonkinlainen merkityksellisyden tunne työstä jää puuttumaan. Voi olla, että näiden vastaajien kohdalla vakuutusyhtiö ei ole onnistunut kertomaan työntekijällensä mitä itseohjautuva työ pohjimmiltaan on ja miksi sitä tehdään. Tätä päätelmää tukee myös se, että osa vastaajista koki työn kuormittavana ja ohjeistuksen epäselvänä.

Parantaakseen merkityksellisyden toteutumista työssä, vakuutusyhtiö voisi kehittää uusia tapoja palkita henkilökuntaa. Palkitseminen voi olla muutakin kuin palkan nostamista. Lisäksi pelkästään palkan nostamisella ei yleensä ole kovinkaan pitkäaikaista vaikutusta. Sen sijaan he voisivat palkita työntekijöitä jollain muulla merkityksellisellä asialla. Näitä voisivat olla esimerkiksi fyysiseen toimintaympäristöön panostaminen. Tämä voisi myös vaikuttaa siihen, että työntekijät tulisivat mieluummin toimistolle tapaamaan kollegoitaan ja esihenkilöitään. Tämä vaikuttaa vastaajien perusteella positiivisesti heidän työntekijäkokemukseensa. Työskentelytiloja voisi parantaa siten, että niistä tehtäisiin viihtyisiä tai tarjottaisiin työntekijöille jonkin hyödyllinen lisäpalvelu toimiston yhteyteen. Sellainen voisi olla kuntosali, joka tukisi myös vakuutusyhtiön visiota siitä mikä on hyvin voiva henkilökunta. Työntekijöiden terveyteen panostaminen palvelisi työnantajaa monella eri saralla,

liiketalouden kannattavuudesta siihen, miltä vakuutusyhtiö vaikuttaa työnantajana työmarkkinoilla. Vakuutusyhtiön olisi myös hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hyvin tehty työ otetaan huomioon muulloinkin kuin silloin kun keskustellaan palkasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että vakuutusyhtiö onnistuu monelta osalta jo tuottamaan työntekijöilleen hyvän työntekijäkokemuksen. Itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää myös työntekijäkokemuksen parantamiseen, testaamalla, mittaamalla ja kokeilemalla eri tapoja. Vakuutusyhtiöllä on hyvät mahdollisuudet lähteä kehittämään sitä, hakemalla ideoita pohjautuen yhtiön arvoihin ja visioihin. Niin uskon syntyvän yhtiön näköinen työntekijäkokemus.

Lähteet

Painetut

Herranen, K., 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.

Kouri, Ilkka 2010. Lean: Taskukirja. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K., 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. New Jersey: John Wiley & Son.

Sari Kuusela. 2015. Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen. E-kirja. PS-kustannus.

Vuorinen, T., 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum: Helsinki.

Sähköiset

Aura, O. 2021. Itseohjautuvuuden johtamisen malli on valmis! Viitattu 10.10.2022.

<https://www.ossiaura.com/au-ran-faktat-blogi/itseohjautuvuus-johtamisen-malli>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtamisen. Viitattu 10.10.2022. <https://www.ossiaura.com/au-ran-faktat-blogi/itseohjautuvuus-johtamisen-malli>.

Huurinainen, M & Hyytiäinen, R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Talouselämää. Viitattu 12.10.2022.

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/109957c9-0a4d-310a-885e-dff9117de7d7>

Huhta, Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma .

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. Positiivinen työntekijä -kortit. 2020.

Lapin AMK. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=e9fcbb40-7d97-48e8-8da9-cbd46c2bd151>

Lahtinen, E., 2020. Autonomian ketju itseohjautuvuuden perustana. Filosofianakatemia. Viitattu 10.10.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/autonomian-ketju-itseohjautuvuuden-perustana/>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Aalto University. Viitattu 10.10.2022. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F. 2019. Itseohjautuvien ihmisten johtaminen on turhauttavaa ja kolhii egoasi. Viitattu 26.10.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvien-ihmisten-johtaminen-on-turhauttavaa-ja-kolhii-egoasi/>

Martela, F. 2015. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/>

Putkonen, S., 2022. Positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatioon. Viitattu 27.10.2022. <https://esseepankki.proakatemia.fi/positiivisen-tyontekijakokemuksen-vaikutukset-organisaatioon/>

Rieki, T., 2018 Voiko itseohjautuvuutta mitata? Viitattu 12.10.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/voiko-itseohjautuvuutta-mitata/>

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.10.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Vakuutusyhtiön vuosikertomus. 2021. Vakuutusyhtiön sivuilta. Viitattu 7.10.2022.

Vakuutusyhtiön strategia. 2022. Vakuutusyhtiön sivuilta. Viitattu 1.11.2022.

Viitanen, L., 2019. Työntekijäkokemus on yhtä tärkeä kuin asiakaskokemus. Roidu. Viitattu 10.10.2022. <https://roidu.com/blogi/tyontekijakokemus-on-yhta-tarkea-kuin-asiakaskokemus/>

Julkaisemattomat

Työntekijäkysely. 2022. Vakuutusyhtiö. Tampere.

Kuviot

Kuvio 1 Itseohjautuvuuden kolme psykologista tarvetta	10
Kuvio 2 Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys yrityksen liiketoiminnassa (Aura ym. 2020)	12
Kuvio 3 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan 2017, 8)	14
Kuvio 4 Kyselyn kysymys 3. Miten viihdyt työssäsi tällä hetkellä?.....	18
Kuvio 5 SWOT-analyysi taulukko	19
Kuvio 6 Kysymys 4. Koetko, että osaamisesi on riittävää, jotta voit tehdä töitä tarpeeksi itseohjautuvasti ja tehdä sen pohjalta itsenäisiä päätöksiä?	20

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki taulukosta	3
--	---

Liitteet

Liite 1: Kysely	30
Forms-kysely Työntekijäkokemus itseohjautuvasta työorganisaatiosta	30

Liite 1: Kysely

Forms-kysely Työntekijäkokemus itseohjautuvasta työorganisaatiosta

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Pohjola Vakuutusessa? *

- 1-3 vuotta
- 4-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

2. Työskenteletkö? *

- Tampereella
- Kuopiossa
- Vaasassa

3. Miten viihdyt työssäsi tällä hetkellä? *




4. Koetko, että osaamisesi on riittävää, jotta voin tehdä töitä tarpeeksi itseohjautuvasti ja tehdä sen pohjalta itsenäisiä päätöksiä? *

- Osaamiseni on riittävää
- Se voisi olla parempi
- Osaamiseni ei ole riittävää

5. Koetko että sinulla on mahdollisuus työskennellä itseohjautuvasti? *



6. Miten koet itseohjautuvan työskentelyn * 

- Pidän siitä
- Mukavaa toisinaan
- Kuormittavalta

7. Millaisia esteitä koet sinulla olevan itseohjautuvan työskentelyn edessä? Esim. "Tarvisisin enemmän valmennusta työtehtäviini". *

Enter your answer

8. Saatko tiimiltäsi tukea työhösi tarvittavasti? *

- Kyllä
- Ei

9. arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Kuinka hyvin koet arvojen toteutuvan työssäsi?

10. Ihmisläheisyys *




11. Vastuullisuus *



12. Yhdessä menestyminen *



13. Miten koet työssäsi yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta * 

☆ ☆ ☆ ☆

14. Mitä voisit tehdä itse enemmän, että työntekijäkokemuksesi paranisi? *

Enter your answer

15. Mitä työnantajasi voisi tehdä, että työntekijäkokemuksesi paranisi? *

Enter your answer