



**Mikä merkitys työntekijäkokemuksella on teknologiayhtiöille? –  
Katsaus Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden vuosikertomuksiin**

Telma Karjalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä</b><br>Telma Karjalainen  |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Mikä merkitys työntekijäkokemuksella on teknologiayhtiöille? – Katsaus Helsingin pörssiyritysten vuosikertomuksiin  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>43  |
| <p>Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan yleisesti työntekijöiden kokemia tunteita, kokemuksia, ajatuksia ja havaintoja, joita työntekijä kohtaa työskennellessään organisaatiossa ja jotka liittyvät työhön ja organisaation toimintaan. Positiivinen työntekijäkokemus auttaa yrityksiä palkkaamaan ja säilyttämään henkilöstöä ja nostamaan työsuoritusten tasoa. Työntekijäkokemusta kehitetään kerryttämällä ymmärrystä siitä, mikä työntekijöille ja heidän työssään onnistumiselle on motivoivaa, merkityksellistä ja olennaista yksilö- ja roolikohtaisesti. Työntekijäkokemuksen on havaittu olevan tiiviisti kytköksissä niin sitoutumiseen, asiakaskokemukseen kuin työnantajabrändiinkin.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijäkokemuksen merkitystä yritykselle. Teoreettiseen viitekehykseen on koottu tietoa työntekijäkokemuksen eri teorioista, työntekijäymmärryksestä, asiakaskokemuksesta, sitoutumisesta ja työnantajabrändistä. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tarkasteltiin Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden vuosikertomuksia vuodelta 2021. Sisällönanalyysin keinoin voitiin havaita työntekijäkokemusta yhtiökohtaisesti rakentavia tekijöitä ja elementtejä, sekä miten yhtiöissä kerrytetään tietoa ja ymmärrystä henkilöstön tarpeista. Lisäksi pystyttiin tekemään havaintoja siitä, kuinka työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys on yhtiöissä raporttien perusteella ymmärretty. Lopulta tarkasteltiin myös yhtiöiden tunnistamia henkilöstöriskejä ja sitä, kuinka niitä voitaisi ennaltaehkäistä työntekijäkokemusta kehittämällä.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen tuloksena selvisi, että työntekijäkokemuksen merkitys teknologiayhtiöille on suuri. Haastavassa osajamarkkinassa teknologiayhtiöt pitävät työntekijöiden menettämistä ja uusien rekrytoimista haasteellisena. Työntekijäkokemusta määrittelevät ja rakentavat tutkimuksen mukaan pääosin organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen liittyvät elementit sekä työympäristöön ja teknologiaan liittyvät tekijät.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, työnantajabrändi, sitoutuminen   |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Rajaukset, tutkimuskysymykset ja peittomatriisi .....          | 1  |
| 1.2   | Keskeiset käsitteet .....                                      | 3  |
| 2     | Viitekehys.....  | 5  |
| 2.1   | Työntekijäkokemus.....   | 5  |
| 2.1.1 | Morganin työntekijäkokemuksen yhtälö.....                      | 6  |
| 2.1.2 | Whitterin holistinen työntekijäkokemus.....                    | 8  |
| 2.1.3 | Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshahdeksikko .....              | 11 |
| 2.1.4 | Yhteenveto viitekehysistä.....                                 | 13 |
| 2.2   | Työntekijäymmärrys .....                                       | 15 |
| 2.3   | Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys .....         | 16 |
| 2.4   | Sitoutuminen .....   | 17 |
| 2.5   | Työnantajabrändi .....   | 18 |
| 3     | Tutkimuksen toteutus .....                                     | 21 |
| 3.1   | Laadullinen tutkimusote.....                                   | 21 |
| 3.2   | Aineiston keruu .....  | 21 |
| 3.3   | Sisällönanalyysi.....  | 22 |
| 3.4   | Tutkimustulokset .....   | 24 |
| 3.4.1 | Työntekijäkokemukseen viittaukset vuosikertomuksissa .....     | 24 |
| 3.4.2 | Työntekijäkokemuksen määritelmät eri yhtiöissä.....            | 26 |
| 3.4.3 | Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemuksen mittarit.....       | 28 |
| 3.4.4 | Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys .....         | 31 |
| 3.4.5 | Henkilöstöriskit ja työntekijäkokemus .....                    | 32 |
| 4     | Pohdinta.....  | 35 |
| 4.1   | Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset.....                   | 35 |
| 4.2   | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti luotettavuus ..... | 36 |
| 4.3   | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....        | 38 |
|       | Lähteet.....   | 40 |

# 1 Johdanto

Työntekijäkokemuksesta on tullut viime vuosina yhä tärkeämpi osa organisaatioiden menestyksellisiä toimintamalleja, ja käsitteenä nostanut tunnettuuttaan organisaatioissa ja HR-yksiköissä.

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan yleisesti työntekijöiden kokemia tunteita, kokemuksia, tunteita ja havaintoja, joita työntekijä kohtaa työskennellessään organisaatiossa ja jotka liittyvät työhön ja organisaation toimintaan.

Työntekijäkokemuksen ja sen pitovoimaa ja sitoutumista lisäävän vaikutuksen ansiosta sen merkityksen voidaan olettaa olevan suurta aloilla, joissa koetaan osaajapulaa ja kohtaanto-ongelmia osaamisen kanssa. IT-ala on yksi tällaisista toimialoista, joissa työttömän työvoiman osaaminen ei vastaa tarjolla olevia työpaikkoja ja yritysten tarpeita, tai osaajia ei ole tarpeeksi. (Larja & Peltonen 2023, 16.) Tästä syystä yritysten tarpeisiin oikeanlaista osaamista omaavista henkilöistä käydään työmarkkinoilla kiivasta kamppailua, jotta yritykset pystyisivät toteuttamaan liiketoiminnallisia suunnitelmiaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. IT-alan ammattilaiset ovat kysytympiä kuin koskaan kilpailevien työnantajien keskuudessa. (Kainulainen 7.8.2021.) Siksi yritysten on kehitettävä veto- ja pitovoimaansa oikeanlaisten osaajien hankkimiseksi. Panostamalla työntekijäkokemukseen eli kehittämällä sitä, mitä yksilöt työssään arvostavat ja pitävät merkityksellisenä, mikä heitä motivoi ja mitä he työssä onnistuakseen tarvitsevat, voidaan ehkäistä työvoiman vaihtuvuutta ja lisätä yrityksen vetovoimaa (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1).

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan työntekijäkokemukseen ilmiönä ja selvitetään sen ajankohtaista merkitystä yrityksille. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa on toteutettu laadullinen tutkimus, jonka aineistona on käytetty Helsingin pörssin teknologiayritysten vuosikertomuksia vuodelta 2021. Vuosikertomuksista on etsitty teoriaohjaavasti viitteitä siitä, millaiset asiat rakentavat ja määrittelevät työntekijäkokemusta teknologiayhtiöissä, ja millainen merkitys työntekijäkokemuksella yhtiöille on. Opinnäytetyössä tutustutaan myös siihen, miten työnantajaorganisaatiot voivat kasvattaa työntekijäymmärrystään ja kehittää työntekijäkokemusta siihen pohjaten. Lisäksi tarkastellaan, millaisia henkilöstöön liittyviä riskejä teknologiayhtiöt tunnistavat, ja voisiko niitä ennaltaehkäistä työntekijäkokemusta kehittämällä.

## 1.1 Rajaukset, tutkimuskysymykset ja peittomatriisi

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Helsingin pörssin, teknologiayrityksiä, joita opinnäytetyön teon hetkellä oli 17. Laadullinen tutkimus toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysina, ja aineistoa tarkasteltiin sen tekstisisällöllisistä lähtökohdista. Pääasiallinen tutkimuskysymys ja koko opinnäytetyötä ohjaava kysymys on ”Mikä on työntekijäkokemuksen merkitys teknologiayhtiöille?” Tutkimuskysymykseen pyritään muodostamaan vastaus alaongelmien avulla. Alaongelmia ovat

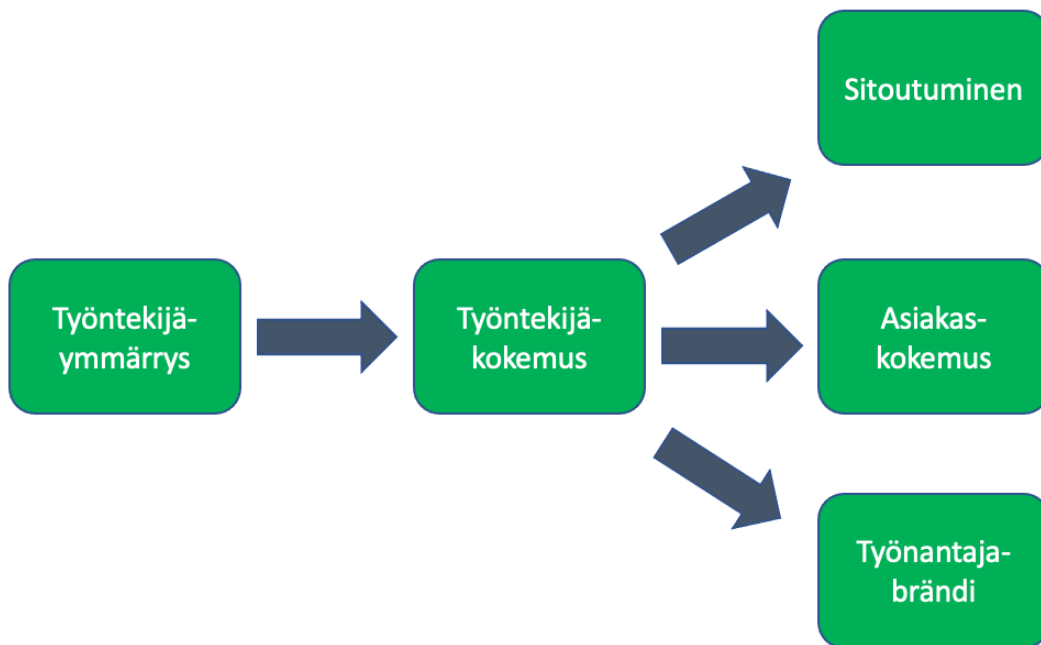
1. Miten teknologiayhtiöt määrittelevät työntekijäkokemuksen?
2. Millaisista elementeistä teknologiayhtiöiden työntekijäkokemus rakentuu?
3. Miten työntekijäkokemusta yrityksissä mitataan ja kehitetään?
4. Mikä ovat positiivisen työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys teknologiayhtiöissä?
5. Miten yhtiöiden henkilöstöriskejä voidaan ehkäistä työntekijäkokemuksen kehittämisen avulla?

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelma  | Teoreettinen viitekehys         | Tutkimustulokset |
|---|---------------------------------|------------------|
| 1. Miten teknologiayhtiöt määrittelevät työntekijäkokemuksen?                                   | 2.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 | 3.4.1, 3.4.2     |
| 2. Millaisista elementeistä teknologiayhtiöiden työntekijäkokemus rakentuu?                     | 2.1, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 | 3.4.2            |
| 3. Miten työntekijäkokemusta yrityksissä mitataan ja kehitetään?                                | 2.2                             | 3.4.3            |
| 4. Mikä ovat positiivisen työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys teknologiayhtiöissä? | 2.3                             | 3.4.4            |
| 5. Miten yhtiöiden henkilöstöriskejä voidaan ehkäistä työntekijäkokemuksen kehittämisen avulla? | 2.4, 2.5                        | 3.4.5            |

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, sitoutuminen, asiakaskokemus ja työnantajabrändi. Opinnäytetyön pääteema on työntekijäkokemus, ja muut käsitteet ovat olennaisia niiden ja työntekijäkokemuksen syy-seuraussuhteiden näkökulmasta. Kuvassa 1. on havainnollistettu työntekijäkokemuksen ja muiden keskeisten käsitteiden kausaalisuus.



Kuva 1. Positiivisen työntekijäkokemuksen edellytykset ja vaikutukset

**Työntekijäkokemus:** Työntekijäkokemus (engl. *employee experience, EX*) tarkoittaa kaikkia tunteita, käsityksiä, näkemyksiä, havaintoja, kokemuksia ja odotuksia, joita työntekijällä herää työnantajaansa, itse työtään sekä työympäristöään kohtaan (Morgan 2017, 8; Maylett 2017, 25; Korhikoski & Karhinen 2019, 121; Saramies & Törnroos 2021, 39; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; Viitala 2021, luku 2.1).

**Työntekijäymmärrys:** Työntekijäymmärrys tarkoittaa yksilölähtöistä tapaa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio- hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä, ja pohjaa yksilöiden tarpeiden, arvojen ja kokemusten hahmottamiseen erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla (Luukka 2019, 119; Saranen & Törnroos 2020, 38; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2.). Työntekijäymmärrys kattaa organisaation käsityksen siitä, millaisia henkilöitä sen työntekijät ovat, mitkä ovat heidän

vahvuutensa, heikkoutensa ja tavoitteensa sekä miten organisaatio voi tukea heitä urakehityksessä, hyvinvoinnissa sekä vapaa-ajan ja työn tasapainottamisessa (Luukka 2019, 120–121).

**Sitoutuminen:** Sitoutuminen tarkoittaa tilaa, jossa henkilö on motivoitunut, keskittynyt ja läsnä työssään. Sitoutunut työntekijä keskittyy työnantajaorganisaation tavoitteisiin, ja kanavoi emotionaalisia ja kognitiivisia resurssejaan tehdäkseen työstään merkityksellistä ja saavuttaakseen määrätietoisesti tavoitteitaan. (Byrne 2022, luku 2; Luukka 2019, 164 teoksessa Kahn 1990). Luukan (2019, 164) mukaan sitoutunut työntekijä haluaa laittaa itsensä likoon työyhteisössään ja tehtäväänsään tiedostaen, että panostuksellaan voi olla myös omalta kannaltaan negatiivisia lopputuloksia.

**Asiakaskokemus:** Asiakaskokemuksella (engl. *customer experience, CX*), tarkoitetaan asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä, joka syntyy erilaisissa kohtaamisissa yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella (Korkiakoski 2016, 19).

**Työnantajabrändi:** Työnantajabrändi tarkoittaa ihmisten käsitystä ja yrityksen lupausta siitä, millainen se on työnantajana ja työpaikkana (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5).

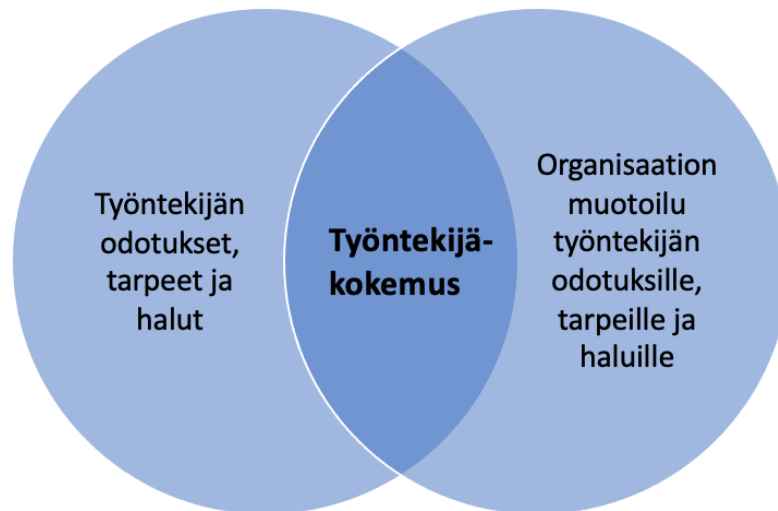
## 2 Viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimukselle keskeinen viitekehys. Tutkimuksen pääkäsite on työntekijäkokemus, ja alaluvuissa perehdytään siihen, millaisia määritelmiä työntekijäkokemukselle on kirjallisuudessa annettu, ja miksi se on tärkeä organisaatioiden menestyksen kannalta. Luvussa esitellään kolme työntekijäkokemuksen rakentumiseen liittyvää teoreettista viitekehystä, joita käytetään ohjaavana teoriana opinnäytetyön tutkimusosuudessa. Lisäksi tarkastellaan työntekijäkokemukseen läheisesti liittyviä käsitteitä: sitoutumista, työntekijäymmärrystä ja työnantajabrändiä sekä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteyttä.

### 2.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (engl. *employee experience, EX*) tarkoittaa kaikkia tunteita, käsityksiä, näkemyksiä, havaintoja, kokemuksia ja odotuksia, joita työntekijällä herää työnantajaansa, itse työtään sekä työympäristöään kohtaan (Morgan 2017, 8; Maylett 2017, 25; Korhikoski & Karhinen 2019, 121; Saramies & Törnroos 2021, 39; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; Viitala 2021, luku 2.10). Työntekijäkokemuksen pohjalla on holistinen käsitys ihmisestä ja hänen kokemuksistaan ja ominaisuuksistaan organisaatiossa (Plaskoff 2017; Luukka 2019; Whitter 2019). Työntekijäkokemus ja sen kehittäminen on tärkeää työntekijöiden houkuttelemisessa, sitouttamisessa ja säilyttämisessä sekä osaamisen kehittämisessä ja vaihtuvuuden ehkäisemisessä (Hunt 2022, alaluku Employee Experience Management and Business Performance). Työntekijäkokemus voi työpaikoilla muodostua yhtä hyvin abstrakteista asioista kuten merkityksellisyyden kokemuksesta, kuin konkreettisista elementeistä kuten fyysinen työympäristö, käytössä oleva teknologia ja ympäröivä työyhteisö (Morgan 2017; Whitter 2019; Huhta & Myllyntaus 2021).

Jacob Morgan tarkastelee työntekijäkokemusta kolmesta näkökulmasta, jotka ovat työntekijän, työnantajaorganisaation sekä näiden kahden risteämiskohdan näkökulmat. Näille kolmelle näkökulmalle perustuu työntekijäkokemuksen muotoilu, joka on havainnollistettu kuvassa 2. Morgan tarkoittaa työntekijän ja organisaation risteämiskohdalla odotusten vastaavuuden tilaa, joissa työntekijän kokemus työnantajastaan vastaa sitä, millaiseksi organisaatio on sen tarkoituksenmukaisesti muotoillut. Työntekijäkokemuksen muodostuu siis työntekijän odotuksista, tarpeista ja toiveista sekä organisaation suunnittelemista näistä odotuksista, tarpeista ja toiveista. (Morgan 2017, 7–8.)



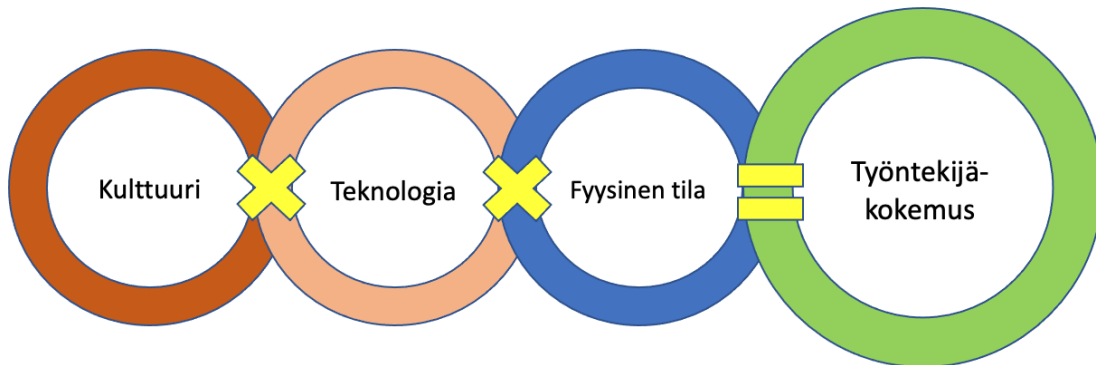
Kuva 2. Työntekijäkokemuksen muotoilu (mukaillen Morgan 2017, 8)

Erinomaisen työntekijäkokemuksen suunnittelu ja toteuttaminen on hyväksi paitsi yrityksessä työskenteleville ihmisille, myös liiketoiminnalle. Työntekijäkokemuksella on nykytiedon mukaan merkittävä kausaalinen vaikutus myös yrityksen asiakaskokemukseen, joka puolestaan on jo pitkään ollut strategisen kehittämisen kohde yrityksissä. Positiivinen työntekijäkokemus ja sen kautta rakentuva työnantajabrändi lisäävät työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tuottavuutta, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen. (Viitala 2021, luku 2.10; Hinshaw 31.3.2020.) Myös Deloitteen tutkimuksen mukaan työntekijäkokemusta kehittämällä organisaatiot voivat asemoitua toimialallaan paremmin kilpailijoihinsa verrattuna. Yksi positiivisen työntekijäkokemuksen ilmentymisistä on sitoutuminen, ja siihen johtava työntekijäkokemus auttaa yrityksiä houkuttelemaan parhaita osaajia ja pitämään heidät työsuhteessa pitkään. (Bersin, Flynn, Mazor & Melián 2017, 53–54.) Jos parhaat osaajat haluavat lähteä yrityksestä uusiin haasteisiin, täytyy käyttää aikaa ja resursseja rekrytointeihin ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Tämä heijastuu yrityksen tulokseen, sillä korkea vaihtuvuus korottaa kustannuksia ja laskee tuottavuutta. (Conerly 12.8.2018; Kauhanen 2018; 145–146.) Positiivisen työntekijäkokemuksen on todettu vaikuttavan myös innovatiivisuuden lisääntymiseen yrityksissä (Hinshaw 31.3.2020).

### 2.1.1 Morganin työntekijäkokemuksen yhtälö

Jacob Morganin (2017, 13–15; 56–57) tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus rakentuu kulttuurisesta, teknologisesta ja fyysisestä ympäristöstä. Fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö yhdessä luovat Morganin kehittämän viitekehysten, Työntekijäkokemuksen yhtälön (*The Employee Experience Equation*). Morganin mukaan yritykset, jotka keskittyvät näihin kolmeen

ympäristöön näkevät suuremman positiivisen vaikutuksen työntekijäkokemuksessaan kuin organisaatiot, jotka päättävät panostaa vain yhteen tai kahteen nimetyistä ympäristöistä. Kaikki kolme ympäristöä siis tukevat toisiaan eivätkä saavuta täydellistä potentiaaliaan ilman toisten ympäristöjen tukea. (Morgan 2017, 131–132.)



Kuva 3. Kolme työntekijäkokemuksen ympäristöä työntekijäkokemuksen yhtälössä (mukaillen Morgan 2017)

Fyysisellä ympäristöllä Morgan tarkoittaa paikkaa, jossa työnteko konkreettisesti tapahtuu (Morgan 2017, 58). Tämä tarkoittaa siis toimisto-olosuhteita ja -tilaa, työpaikan viihtyvyyttä ja sisustusta tai tänä päivänä työntekijän itselleen järjestelemää tai työnantajan mahdollistamaa etätyöpistettä. Otollinen fyysinen ympäristö tehostaa luovuutta, työn imun tunnetta ja tunnesidettä työnantajaa kohtaan. Morganin mukaan fyysinen ympäristö symboloi omalla tavallaan työntekijän ja -antajan välistä suhdetta ja keskinäistä sopimusta, ja erityisesti työntekijän päätöstä työskennellä organisaatiossa. (Morgan 2017, 58–59.) Edistääkseen positiivista työntekijäkokemusta fyysisen ympäristön kautta, työnantajan tulee panostaa joustavuuteen, vieraanvaraisuuteen ulkopuolisia kohtaan, organisaation arvojen heijastamiseen käytännössä sekä mahdollisuuden hyödyntää erilaisia työskentelypisteitä. (Morgan 2017, 60–62.)

Positiivisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, milloin ja mistä he työskentelevät. Kuitenkin erilaiset roolit ja työtehtävät vaikuttavat siihen, mitä mahdollisuuksia työntekijöillä on työnsä tekemiseen fyysisen ympäristön suhteen. Joustavuuden on nähty lisäävään työn tuottavuutta ja vähentävän poissaoloja, sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja stressitasoihin. Joustavuus fyysisen työympäristön suhteen luo kustannussäästöjä työnantajalle ja nostaa työntekijöiden luottamusta työnantajaansa kohtaan.

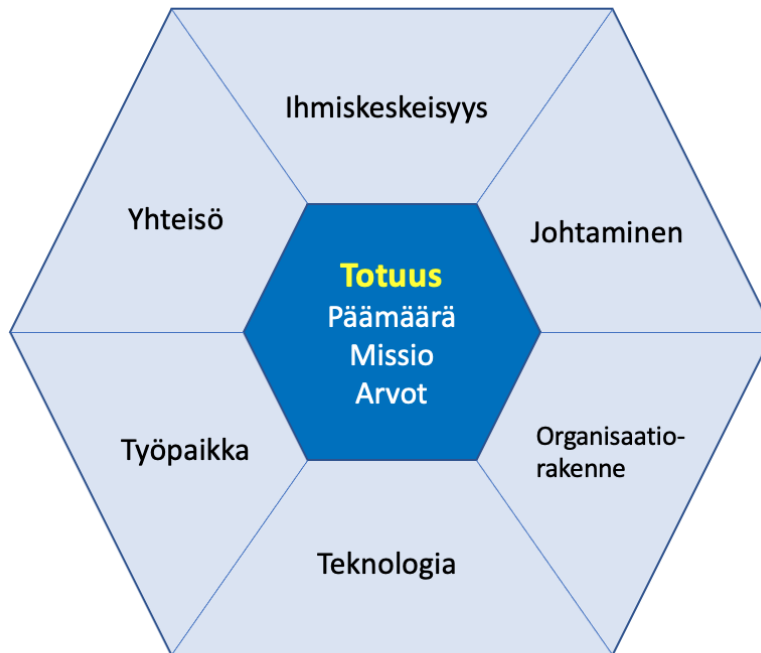
(Morgan 2017, 64–65.) Edistääkseen positiivista työntekijäkokemusta fyysisen ympäristön kautta työnantajan tulisi lisäksi pyrkiä kasvattamaan ymmärrystään henkilöstönsä työtehtävistä ja mahdollistaa tehtäviä parhaiten tukevia tilaratkaisuja erilaiset työtehtävät ja työnkuvat huomioiden (Morgan 2017, 71–72).

Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan viitekehyksessä kaikkea työhön vaadittavaa teknologiaa, olipa kyseessä yksittäiset sovellukset, ohjelmistot tai laitteet. Teknologinen ympäristö on merkityksellinen Morganin mukaan siksi, että teknologialla on useissa tapauksissa konkreettinen vaikutus juuri työtehtävien suorittamiselle. Käyttäjänsä tarkoitukseen sopiva teknologia luo merkittävästi sujuvuutta ja mielekkyyttä työskentelyyn. Lisäksi teknologia mahdollistaa tehokkaan viestinnän ja yhteistyön muiden kanssa. Morganin mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää keskittyä siihen, että teknologiset ratkaisut ovat kaikille työntekijöille tasapuolisesti saatavilla, ratkaisut on sopeutettu erityisesti peruskäyttäjien eikä IT-ammattilaisten tasolle, ja että käyttäjien ja heidän työnsä teknologiset vaatimukset ymmärretään. (Morgan 2017, 77–85.)

Kulttuurinen ympäristö sisällyttää Morganin viitekehyksessä arvopohjaisia asioita työnantajaorganisaation maineesta aina työntekijöiden merkityksellisyyden kokemukseen asti. Morganin mukaan kulttuurinen ympäristö rakentuu valmentavasta johtamisesta ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Kulttuuriseen ympäristöön panostava yritys sitoutuu työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja työyhteisön moninaisuutta vaalitaan. Positiivista työntekijäkokemusta rakentavassa kulttuurisessa ympäristössä työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tuntevat olevansa osa työyhteisöä ja tiimiä. Lisäksi kulttuuriseen ympäristöön kuuluu työntekijöiden mahdollisuus oppia työnsä kautta ja kehittää osaamistaan, mikä puolestaan mahdollistaa heidän etenemisensä urallaan. (Morgan 2017, 89–90.)

### **2.1.2 Whitterin holistinen työntekijäkokemus**

Ben Whitterin holistisen työntekijäkokemuksen (engl. *holistic employee experience, holistic EX, HEX*) viitekehys sisältää tutkimukseen perustuvat työntekijäkokemusta rakentavat elementit ja on rakennettu työntekijäkokemuksen suunnittelun, strategian ja toimeenpanon työkaluksi. Whitterin mukaan viitekehys auttaa sekä työntekijöitä että organisaatioita keskittämään resursseja sellaisiin asioihin, jotka ovat merkityksellisiä työympäristössä. (Whitter 2019, 55.)



Kuva 4. Whitterin holistinen työntekijäkokemus (mukaillen Whitter 2019)

Kuvassa 4 on visualisoitu Whitterin holistinen työntekijäkokemus. Holistinen työntekijäkokemus on Whitterin mukaan kokonaisuus, jossa erilaiset merkitykselliset tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Holistinen työntekijäkokemus muodostuu kuudesta tekijästä, jotka ovat strategisesti kytköksissä organisaation totuuteen (engl. *truth*), eli yrityksen päämäärään, arvoihin ja missioon eli toiminta-ajatukseen. Kuusi elementtiä, jotka vaikuttavat holistisessa työntekijäkokemuksessa ovat ihmiskeskeisyys, johtaminen, organisaatiorakenne, teknologia, fyysinen työpaikka ja yhteisö. Organisaation totuus on Whitterin mukaan organisaation motivaation lähde kehittää kuutta elementtiä, ja se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Kun yritys suuntaa työntekijäkokemusta kehittävän toimintansa kuuteen elementtiin ja yrityksen totuuteen, positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutukset yrityksen liiketoimintaan ja työntekijöihin vahvistuvat. Positiivisen työntekijäkokemuksen tuote on Whitterin mukaan vaivattoman sujuvuuden eli *flow'n* tunne, jossa negatiivisten tunteiden sijasta koetaan korkeaa energiaa, itsevarmuutta ja elinvoimaisuutta. Tämä puolestaan johtaa parempiin työtuloksiin ja positiivisen työntekijäkokemuksen aikaansaama kollektiivisuuden tunne johtaa aina parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Whitter 2019, 55–57.)

Ihmiskeskeisyyden elementti on asetettu holistisen työntekijäkokemuksen mallin korkeimmalle kohdalle, sillä yrityksen totuuteen kytkeytymisen lisäksi, kaikkien muiden mallissa esitettyjen elementtien pohjana toimii työntekijöiden ymmärtäminen ihmisinä. Ihmiskeskeisyys

työntekijäkokemuksessa on työntekijöiden ja organisaation yhteistä tekemistä suorituskykyisen yrityksen vuoksi. (Whitter 2019, 57.) Ihmiset työpaikalla ovat ilmeinen osa työntekijäkokemusta: Whitterin mukaan ihmisyyden arvo voimakkaasti automatisoituvassa työelämässä on kiistaton ja menestyvät yritykset löytävät tasapainon ihmisen ja yrityksen taloudellisten intressien välillä. Ihmiskeskeisyyden suhteen Whitter korostaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa kokemuksiinsa ja käsityksiinsä työpaikalla. Whitterin mukaan ihmiskeskeisyyttä voidaan työntekijäkokemuksen näkökulmasta osoittaa luomalla mahdollisuuksia autonomiaan, kehittymiseen ja merkityksellisyyden tunteeseen työssä, sekä luomalla psykologisesti turvallisen työpaikan, jossa on tilaa myös epäonnistumisille ja uusille kokeiluille. Yhtä lailla ihmiskeskeisessä työpaikassa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, ja että heidän äänensä tulee kuulluksi. (Whitter 2019, 61–62.)

Ihmiskeskeisyyteen kytkeytyy toinen holistisen työntekijäkokemuksen mallin elementeistä eli johtaminen. Esihenkilöt ja muut johtamistehtävissä olevat henkilöt ovat Whitterin (2019, 57) mukaan työntekijäkokemuksen mahdollistajia sekä lopulta vastuussa työntekijäkokemuksen lopputulemasta. Työntekijäkokemukselle olennaista on tukea työntekijää ja mahdollistaa se, että hän saavuttaa täyden potentiaalinsa. Whitterin mukaan ”johtajien tehtävä ei ole vain hallita resursseja ja riskejä tai suojella olemassa olevia olosuhteita, vaan heidän tulee pitää huolta vaikutusalueensa kohtaamispisteistä, ja heitä pidetään vastuussa niiden laadusta.” (Whitter 2019, 63–64.)

Kolmas mallin elementeistä, organisaatorakenne, liittyy niin ikään johtamiseen ja ihmiskeskeisyyteen. Organisaatorakenne on Whitterin (2019, 57) mukaan yrityksen menestyksen alusta, joten se, miten organisaatio on järjestäytynyt sisäisesti vaikuttaa myös organisaation ketteryyteen ja kaikkiin sidosryhmiin vaikuttamiseen. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta organisaatorakenne vaikuttaa Whitterin mukaan siihen, kuinka ihmiset työskentelevät yrityksessä yhdessä ja kuinka ketterästi uusia ajatuksia ja innovaatioita pystytään edistämään. Uudenlaiset organisaatorakenteet haastavat vanhanaikaista ja vahvan hierarkkista pyramidiajattelua, ja matalaan organisaatorakenteeseen panostamalla yritykset vahvistavat myös työntekijäkokemukseen liittyviä linjauksia ja vastuullisuutta. (Whitter 2019, 65–66.)

Myös mallin kuudentena esitetty elementti, eli yhteisö, liittyy ihmiskeskeisyyteen ja yrityksen työntekijäkokemusta rakentaviin kulttuurisiin elementteihin. Työntekijäkokemus auttaa Whitterin (2019, 57) mukaan luomaan työpaikalle tiiviin yhteisön, jossa tunnustetaan ja juhlitaan menestystä ja yhteisiä saavutuksia. Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisille tyypillinen tarve, ja Whitterin mukaan ihminen on parhaimmillaan toimiessaan yhteisössä. Yhteisön muodostuminen ja yhteisöllisyys työpaikalla on myös osoitus siitä, että työntekijöitä on kohdeltu oikein, he ovat sisäistäneet organisaation päämäärän, mission ja arvot ja haluavat toimia niiden mukaisesti. Lisäksi Whitterin mukaan

yhteisöllisyys osoittautuu parhaimmillaan työntekijälähettiläisyytenä eli ilmiönä, jossa työntekijät edustavat yritystään ja sen toiminta-ajatusta ja tarkoitusta ylpeästi. (Whitter 2019, 74–75.)

Konkreettisempaa osaa holistisen työntekijäkokemuksen mallissa edustavat teknologia ja fyysinen työpaikka. Whitterin mukaan työpaikka on yhdistelmä fyysisiä tiloja, joiden ansiosta työntekijät yltyvät erinomaisiin suorituksiin ja työskentelevät motivoituneesti. Teknologia puolestaan vahvistaa ja edesauttaa suorituksissa silloin, kun työntekijöillä on käytössään työhönsä parhaiten soveltuvat välineet. (Whitter 2019, 57.) Työpaikan tulee fyysisenä tilana työntekijäkokemuksen näkökulmasta olla sellainen, joka mahdollistaa sujuvan yhteistyön, innovoinnin ja tuottavuuden ja edistää sitoutuneisuutta. Työntekijöiden käytössä olevan teknologian helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys on Whitterin mukaan merkittävä osa työntekijäkokemusta, ja se vaikuttaa yhtä lailla työsuorituksen laatuun. Holistisen työntekijäkokemuksen mallissa (kuva 2) teknologia ja ihmiskeskeisyys ovat tarkoituksella asetettu vastapäätä toisiaan: ihmisten ja teknologian kehitys on Whitterin mukaan peilaavat elementteinä toisiaan, ja vaikka teknologia mahdollistaa paljon työssä ja työntekijäkokemuksessa, ihminen on edelleen ajattelun ja tekemisen keskiössä. (Whitter 2019, 68–71.)

### **2.1.3 Huhdan ja Myllyntauksen kokemukahdeksikko**

Suomen ympäristössä merkittävin työntekijäkokemuksen viitekehys on Miikka Huhdan ja Visa Myllyntauksen (2021) kokemukahdeksikko. Kokemukahdeksikon tarkoitus on auttaa hahmottamaan työntekijäkokemuksen käsitettä kokonaisuutena ja auttaa työntekijäkokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Viitekehys on suunniteltu siten, että se havainnollistaa tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Viitekehysten kautta työntekijöiden kanssa pystytään käymään paremmin keskustelua siitä, mitä he pitävät tärkeänä työpaikalla viihtymistä ajatellen ja onnistuakseen työssään. Kahdeksan elementin kautta voidaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, miltä työn tekeminen tuntuu ja missä määrin se mahdollistaa työn imua, ja sen kautta organisaatiot pystyvät helpommin hahmottamaan ne tekijät, jotka ovat heille työntekijäkokemuksen kannalta kaikista tärkeimpiä. Kokemukahdeksikko esittelee siis kahdeksan työntekijäkokemuksen kehittämiselle tärkeää elementtiä, joiden avulla jokainen organisaatio voi rakentaa oman viitekehyksensä työntekijäkokemuksensa kehittämisen pohjalle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.)



Kuva 5 Työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021)

Kuvassa 5 on havainnollistettu Huhtan ja Myllyntausen kokemuskahdeksikko. Kokemuskahdeksikon työntekijäkokemusta rakentavat elementit ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet. Viitekehysessä työntekijäkokemuksen kehittämistä ajatellen elementit ovat yhdenvertaisia keskenään, mutta organisaatioiden on tahoillaan tarkoitus määrittellä, mitkä asiat ovat juuri heille positiivisen työntekijäkokemuksen ytimessä, sillä elementit ilmenevät eri tavoin erilaisissa työympäristöissä, ammateissa ja rooleissa. Määrittelyyn apuna toimii työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemuksen nykytilan selvittäminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.)

Olemassaolon tarkoitukseen liittyy ensinnäkin merkityksellisyyden kokemus itse työssä sekä työntekijän kokemus työtehtäviensä merkityksellisyydestä organisaatiolle. Toiseksi merkityksellisyyttä koetaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa niin ihmisten kuin ympäristönkin kesken; erityisesti merkityksellisyyttä syntyy, kun työn kautta vaikutetaan ihmisiin suoraan, mutta myös ympäristöön vaikuttamisen kautta. Lopulta merkityksellisyyden kokemukseen kuuluu myös itse organisaation merkityksellisyys ja sen linkittyminen ympäröivään yhteiskuntaan. Olemassaolon tarkoituksen ja edellä lueteltujen merkityksellisyyksien kautta työntekijälle sanoitetaan syy olla osa organisaatiota. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1.)

Kaikista abstrakteimmaksi kehitettäväksi elementiksi Huhta ja Myllyntaus ovat kokemuskahdeksikossaan nimittäneet kulttuurin. Kulttuuri on kriittinen osa työntekijäkokemusta, sillä sen kautta määrittyy hyvin laajasti, millaista työpaikalla on olla töissä ja millaista työntekijäkokemusta organisaatiossa halutaan rakentaa. Huhtan ja Myllyntausen mukaan organisaatio vetää puoleensa kulttuurilleen yhteensopivimpia ihmisiä, ja yrityskulttuuriin parhaiten sopivat ihmiset myös viihtyvät organisaatiossa töissä kaikista pisimpään ja voivat työssään hyvin. Kulttuuriin kuuluu läheisesti viitekehysessä mainittu johtaminen, ja johtamisen keinoista työntekijäkokemusta useimmissa tilanteissa

parhaiten palvelevaksi johtamismalliksi Huhta ja Myllyntaus nostavat valmentavan johtamisen, sillä sen on todettu edistävän työtyytyväisyyttä, oppimista ja suoriutumista, sekä sitoutumista organisaatioon. Johtamiselle tärkeimpiä työntekijäkokemuksen kohtaamispisteitä ovat perehdytys, tavoitteenasetanta, palaute ja onnistumisen mahdollistaminen, viestintä ja palkitseminen. Näiden kohtaamispisteiden toteutus määrittyy suurilta osin yrityksen kulttuurin kautta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2–4.9.3.)

Hyvinvoinnin elementin suhteen työntekijäkokemuksen näkökulmasta tärkeimpiä asioita ovat työntekijöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Hyvinvointi on käsitteenä laaja ja sen voidaan nähdä olevan myös kaikkien viitekehyksen elementtien ja positiivisen työntekijäkokemuksen tulos, ja mukaan muut viitekehyksen elementit kuten työn ominaispiirteet ja johtaminen rakentavat hyvinvointia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4.) Sosiaalinen ympäristö käsittää työntekijän ihmissuhteet ja tunne-elämän työpaikalla. Ihmissuhteet ja yhteisöllisyys työssä rakentavat psykologista turvallisuutta, joka puolestaan parantaa työn tuloksellisuutta ja työntekijöiden sitoutumista. Hyvät ihmissuhteet työpaikalla luovat myös merkityksellisyyden tunnetta ja työtyytyväisyyttä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.) Työn ominaispiirteillä tarkoitetaan ”työhön ja sen tekemiseen suoranaisesti liittyviä asioita, kuten monipuolisuutta, tehtävän työn laatua, haastavuutta ja työn määrää”, sekä työntekijän suhdetta työhönsä ja sen tekemiseen sekä lopulta motivaatioon, joka toimii kaikkea tekemistä ohjaavana moottorina. Työn ominaispiirteitä määrittävät vapaus mielihyvän ilmaisuun työpaikalla, autonomian tunne, kyvykkyyden tunne, mahdollisuus kehitymiselle sekä sopiva työmäärä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.)

Konkreettisimpia elementtejä kokemukshahdeksikossa ovat fyysinen työympäristö ja työvälineet. Fyysinen työympäristö tarkoittaa kaikkia tiloja, joissa työtä tehdään ja työvälineet puolestaan laitteita ja ohjelmistoja, joiden avulla työtä tehdään. Fyysisen työympäristön ja työvälineiden merkitys on korostunut erityisesti monipaikkatyössä, sillä etätyöpaikan rakentaminen jää usein työntekijän vastuulle ja työvälineet toimivat etätyöaikoina paitsi itse työn tekemisen, myös vuorovaikutuksen välineinä. Yleisesti työvälineiden tulisi olla sellaiset, että alasta riippumatta on mahdollista tehdä työ hyvin, ja tietotyössä erityisesti saumattomasti ajasta ja paikasta riippumatta. (Huhta & Myllyntaus, luku 4.9.7–4.9.8.)

#### **2.1.4 Yhteenveto viitekehysistä**

Edellisissä luvuissa voidaan Morganin, Whitterin ja Huhdan ja Myllyntauksen viitekehysistä tarkastelemalla luoda yleiskuvaa siitä, mitkä tekijät ovat pääasiallisia työntekijäkokemuksen edellytyksiä tai tärkeimpiä vaikuttimia. Viitekehysillä on kuitenkin omat lähtökohtansa. Morganin teoria pohjaa kolmeen ympäristöön, eli kulttuuriin, fyysiseen ja teknologiseen ympäristöön ja niihin panostamiseen työntekijäkokemuksen edellytyksinä. Whitterin holistisessa työntekijäkokemuksessa kuusi

elementtiä - ihmiskeskeisyys, johtaminen, organisaatorakenne, teknologia, työpaikka ja yhteisö – suunnataan työntekijäkokemusta kehittämällä kohti yrityksen totuutta, eli päämäärää, missiota ja arvoja. Huhdan ja Myllyntauksen kokemuskahdeksikko on eritellyt työntekijäkokemuksen kahdeksaan elementtiin, jotka on luokiteltu abstrakteista konkreettisiin. Tämän mallin ajatus on auttaa yrityksiä hahmottamaan juuri heille tärkeimmät työntekijäkokemuksen elementit.

Yleisesti voidaan huomata, että niin Morganin, Whitterin kuin Huhdan ja Myllyntauksenkin teoriat tunnustavat työntekijäkokemuksen kumpuavan organisaatiokulttuurista ja vuorovaikutuksesta työpaikalla, fyysisestä työympäristöstä ja teknologiasta. Viitekehyksille yhteistä näyttäisi olevan, että niissä ei aseteta työntekijäkokemuksen elementtejä vahvaan hierarkiaan keskenään. Whitterin mallissa kaikki elementit suuntaavat kuitenkin tiettyä tavoitetta, eli yrityksen päämäärää, toiminta-ajatus ja arvoja kohti. Morganin sekä Huhdan ja Myllyntauksen viitekehyksissä elementtien yksiselitteinen päämäärä on positiivinen työntekijäkokemus.

Kolmea viitekehystä yhdistäväksi tekijäksi voidaan nostaa organisaatiokulttuuri, joka tässä toimikoon kattokäsitteenä kaikelle sille, mitä yrityksissä pidetään tärkeässä arvossa. Luukka (2019, 25–30) kuvaa organisaatiokulttuuria ryhmän ominaisuutena ja yksilöitä yhdistävänä kokonaisuutena, joka vaikuttaa yhteisiin arvoihin, oletuksiin käyttäytymisen tasoihin ja johtamiseen. Näin ollen Whitterin mallin ihmiskeskeisyys, organisaatorakenne, yhteisö ja johtaminen, sekä mallin keskiössä olevat missio, toiminta-ajatus ja arvot heijastelevat organisaatiokulttuurin merkitystä työntekijäkokemukselle. Huhta ja Myllyntaus pitävät organisaatiokulttuuria täysin omana elementtinään kokemuskahdeksikossaan. Morganin yhtälössä kulttuuri on yksi kolmesta ympäristöstä, ja käsittää sisäistettyjä tapoja vuorovaikuttaa ja toimia, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tapoja, sekä yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja.

Tarkemmin viitekehysten elementtejä tarkasteltaessa ensinnäkin kaikissa viitekehyksissä toistuu johtamisen merkitys työntekijäkokemukselle. Morganin viitekehyksessä johtaminen kuuluu kulttuurisen ympäristön piiriin, Whitterin mallissa se on yksi pääelementeistä ja Huhdan ja Myllyntauksen kokemuskahdeksikossa se kuuluu asteikon abstraktille puolelle. Morgan ja Whitter näyttävät korostavat johtamista ikään kuin palveluna työntekijälle; Morgan puhuu valmentavasta johtamisesta ja Whitter korostaa johtajan merkitystä työntekijän täyden potentiaalin saavuttamiselle. Whitter ja Huhta ja Myllyntaus puolestaan korostavat johtamisen niin sanottuja kohtaamispisteitä, kuten pehdytystä ja viestinnällisiä kohtaamisia, tärkeinä työntekijäkokemuksen rakentajina.

Viitekehyksille yhteistä on myös fyysisen työympäristön ja teknologian tai työvälineiden korostaminen. Fyysisen työympäristön suhteen Morganin viitekehyksessä korostetaan erityisesti joustavuutta. Whitterin holistisessa näkemyksessä työympäristö ja teknologia kuuluvat lähes yhteen, ja

edistävät työsuoritusten laatua ja motivaatiota. Huhdan ja Myllyntauksen kokemuksehdeksikossa fyysinen työympäristö tulee ennen kaikkea olla sopiva työn luonteelle.

Kolmas viitekehyksissä toistuva yhteinen asia on yhteisön tunnistaminen työpaikalla. Morganin viitekehyyksessä työpaikan sosiaalinen puoli sijoittuu kulttuurisen ympäristön piiriin, ja siinä katsotaan, että hyvässä kulttuurisessa ympäristössä työntekijät tuntevat olevansa osa yhteisöä ja tiimiä. Whitterin mallissa yhteisön ja työntekijäkokemuksen merkitys on monitahoinen ja vaikutussuhteiden suunnat vaihtelevat; yhtäältä yhteisön merkitys työntekijäkokemukselle on kiistaton, ja toisaalta positiivinen työntekijäkokemus vahvistaa yhteisöllisyyttä. Lisäksi Whitter tunnistaa sosiaalisille suhteille työntekijäkokemustakin suuremman pohjan, eli yhteenkuuluvuuden tunteen yhtenä ihmisen perustarpeista. Huhta ja Myllyntaus korostavat työpaikan sosiaalisten suhteiden merkityksen sitoutumista ja työhyvinvointia lisäävänä elementtinä.

Lopulta voidaan tiivistää, että viitekehyksiä yhdistäviä elementtejä ovat organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen, kuten johtamiseen ja yhteisöllisyyteen, fyysiseen työympäristöön ja teknologiaan liittyvät elementit. Vuorovaikutus itsessään on työntekijäkokemukselle määritelmällistä, sillä kuten luvussa 2.1 todetaan, työntekijäkokemus rakentuu työntekijän ja työnantajan välisissä kohtaamispaikoissa.

## 2.2 Työntekijäymmärrys

Modernille organisaatiolle on ominaista tuottaa ja hyödyntää tietoa. Työntekijäkokemuksen kehittämisen ja muotoilun kannalta on tärkeää, että organisaatio pyrkii tavoitteellisesti ja strukturoidusti tutustumaan työntekijöidensä yksilöllisiin elämäntilanteisiin, työhyvinvoinnin tilaan ja kaikkiin kokemuksiin, mitä työskentelystään tai työpaikastaan herää. (Laitinen & Sipponen 20.5.2021.) Työntekijäkokemusta tulee organisaatiossa rakentaa alhaalta ylös, eli ihmiskeskeisistä lähtökohdista käsin (Sturt & Nordstrom 18.5.2018; Deloitte 2019). Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation täytyy pyrkiä ymmärtämään, mitä työntekijät tarvitsevat onnistuakseen tehtävissään, mitä he pitävät merkityksellisenä ja miten fyysinen työympäristö voi parhaiten tukea näitä tarpeita (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1). Kehittääkseen ja johtaakseen työntekijäkokemusta, organisaation on siis kehitettävä työntekijäymmärrystään.

Työntekijäymmärrys tarkoittaa yksilölähtöistä tapaa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio- hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä, ja se pohjaa yksilöiden tarpeiden, arvojen ja kokemusten hahmottamiseen erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla (Luukka 2019, 119; Saranen & Törnroos 2020, 38; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2). Työntekijäymmärrys kattaa organisaation käsityksen siitä, millaisia henkilöitä sen työntekijät ovat, mitkä ovat heidän vahvuutensa, heikkoutensa ja tavoitteensa sekä miten organisaatio voi tukea heitä urakehityksessä, hyvinvoinnissa sekä vapaa-

ajan ja työn tasapainottamisessa (Luukka 2019, 120–121). Työntekijäymmärrys ei ole ainoastaan työntekijäkokemuksen kehittämisen työkalu vaan mahdollistaa yrityksen laajemman menestyksen tarjoamalla tietoa siitä, millaiset työntekijät mahdollistavat menestyksen, mitä he pitävät merkityksellisenä, ja miten heidän työskentelyään johdetaan parhaiten (Luukka 2017, 15). Työntekijäymmärryksen avulla yritys luo työympäristön, jossa sen työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin. Työntekijäymmärrys on tärkeä työkalu esimerkiksi sitoutumisen kehittämisessä ja vaihtuvuuden ehkäisemisessä, sekä lähtökohta työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämiseksi. (De Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi & Schaninger 2021.)

Työntekijäymmärrys tarkoittaa tapoja, joilla organisaatio kerää ja analysoi työntekijöihinsä liittyvää tietoa. Ymmärrystä voidaan lisätä henkilöstötutkimuksilla tai -kyselyillä, lyhyillä pulssitutkimuksilla tai muilla tavoin seuraamalla henkilöstöön liittyvää analytiikkaa. Olennaista on myös haluta selvittää syyt saadun datan takana. Työntekijäymmärrystä kehitetään selvittämällä ensin työntekijäymmärryksen nykytila ja sen jälkeen tekemällä systemaattisesti asioita tiettyä määriteltyä tavoitetilaa kohti. Työntekijäymmärrystä lisäämällä ei ole tarkoituksenmukaista kehittää selvittämisen hetkellä negatiivisiksi koettuja asioita, vaan erityisesti työntekijöille kaikista merkityksellisimmiksi todettuja asioita. Työntekijäkokemuksen ja -ymmärryksen kehittämiseksi ratkaisevaa on osallistaa työntekijöitä ja kuunnella heitä tietoa analysoitaessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.-3.1; Laitinen & Sipponen 20.5.2021.)

Paitsi että työntekijäymmärrystä käytetään työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämisessä, ymmärryksen lisääminen on olennaista myös uusien työntekijöiden hankkimisen kannalta. On tärkeää ymmärtää, millaista osaamista yrityksessä on jo ennestään, ja mitä osaamista yritys strategisesti tarvitsee tulevaisuudessa. Työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää siis organisaation osaamistarpeen nykytilan ja kehittämisen näkökulmasta. Työntekijäymmärrystä lisäämällä yritys voi parantaa asemiaan työmarkkinoilla ja toimialallaan kilpailijoihin nähden, sillä sen avulla luodaan positiivinen työntekijäkokemus ja vetovoimainen työnantajabrändi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2.)

### **2.3 Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys**

Asiakaskokemuksella (*customer experience, CX*), tarkoitetaan asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä, joka syntyy erilaisissa kohtaamisissa yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella (Korkiakoski 2016, 19). Työntekijäkokemuksella on kausaalinen vaikutus asiakaskokemukseen. Positiivisen asiakaskokemuksen hyöty yritykselle on tutkimusten perusteella kiistaton. Tyytyväiset asiakkaat ovat vähemmän hintaherkkiä, he pysyvät yrityksen asiakkaina pidempään ja suosittelevat yritystä todennäköisemmin muille. Lisäksi parhaan asiakaskokemuksen omaavat yritykset säästävät rahaa vähemmällä valituksilla ja

palautuksilla, mikä vaatii vähemmän aikaa ja resursseja. (Korkiakoski 2016, 16–19.) Toisaalta työntekijät ovat yrityksen tärkeä resurssi liiketoiminnan ja asiakkuuksien ylläpitämiseksi. Yritykset, jotka pitävät poikkeuksellisia asiakaskokemuksia tärkeinä ja panostavat niihin, saavuttavat tutkimusten mukaan kasvua liikevaihdossa. Lisäksi yritykset, jotka panostavat työntekijäkokemukseen ja sen kautta sitouttavat työntekijöitään, saavuttavat korkeamman asiakasuskollisuuden tason. (Richmond 21.7.2021.)

Asiakaskokemusta tulee kehittää yrityksissä monipuolisesti ja tyypillisesti brändin, asiakaspalvelun, myynnin, palvelumuotoilun ja digitalisaation näkökulmasta. Brändin kautta asiakkaille viestitään asiakaslupauksesta. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että brändi on asiakaskeskeinen. Myynti puolestaan on avainasemassa asiakaslupausten lunastamisessa. Asiakaspalvelusta on tullut kriittinen osa yrityksen toimintaa, kun asiakkaat ovat digitaalisten palveluratkaisujen ansiosta harvemmin ihmisten kanssa tekemisissä. Kun asiakas kääntyy asiakaspalvelijan puoleen, palvelun tulee täyttää hänen odotuksensa. Palvelumuotoilun kautta yritys kasvattaa ymmärrystään asiakkaiden muuttuvista tarpeista ja pystyy vastaamaan niihin paremmin. Lopulta työntekijäkokemuksen kehittäminen on myös asiakaskokemuksen kannalta tärkeää, sillä asiakaskeskeinen yrityskulttuuri omalta osaltaan varmistaa paremmat asiakaskokemukset. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 43–47.) Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys rakentuu tyytyväisten, kyvykkäiden ja motivoituneiden työntekijöiden paremman palvelun laadun ja asiakkaiden mielikuvien kautta. Käsitys organisaation työntekijäkokemuksesta vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen ja jos organisaatioissa ei tiedettävästi pidetä työntekijöistä huolta, voivat asiakkaiden kulutuspäätökset suuntautua muualle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.)

## 2.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen liittyy läheisesti työntekijäkokemuksen käsittekokonaisuuteen, sillä sitoutunut henkilö viestii vahvasta työnantajabrändistä (Mosley 2014, 108). Vahva työnantajabrändi taas on positiivisen työntekijäkokemuksen ansiota (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5). Sitoutuminen tarkoittaa tilaa, jossa henkilö on motivoitunut, keskittynyt ja läsnä työssään. Sitoutunut työntekijä keskittyy työnantajaorganisaation tavoitteisiin ja kanavoi emotionaalisia ja kognitiivisia resurssejaan tehdäkseen työstään merkityksellistä ja saavuttaakseen määrätietoisesti tavoitteitaan. (Byrne 2022, luku 2; Luukka 2019, 164 teoksessa Kahn 1990.) Sitoutumisella ja organisaation liiketoiminnallisella menestyksellä on vahva yhteys: Harter ja kumppanit (2020, 3; 29–30) havaitsivat laajan tutkimuksensa tuloksena, että työntekijöiden sitoutumisella ja suorituskyvyllä on merkittävä ja erillisten organisaatioiden kesken yleistettävissä oleva suhde. Luukan (2019, 164) mukaan sitoutunut työntekijä haluaa laittaa itsensä likoon työyhteisössään ja tehtävässään tiedostaen, että panostuksellaan voi olla myös omalta kannaltaan negatiivisia lopputuloksia.

Viitalan (2021, luku 2.6) mukaan tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon viittaa siihen, että työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä ja olevansa itse osa työyhteisöä ja organisaation menestystä. Sitoutunut työntekijä tuntee innostuneisuutta työssään ja tekee pyyteettömästi parhaansa työssä. Sitoutunut työntekijä tarkoittaa organisaatiolle tuotavuutta, luovuutta, parempaa asiakaskokemusta ja matalampia vaihtuvuuslukuja, ja työnantajan on yhtä lailla sitouduttava työntekijään osoittamalla luottamusta, mahdollistamalla työntekijän ammatillisen kehittymisen ja antamalla hänelle tilaisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin. Myös sitoutumiseen liitetään ihmiskeskeinen lähestymistapa, hyvä johtaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja kiinnostavat, työntekijän osaamistasoa vastaavat ja sopivan haastavat työtehtävät (Viitala 2021, luku 2.6). Työntekijäkokemuksella ja sitoutumisella on siis paljon yhteneväisyyksiä.

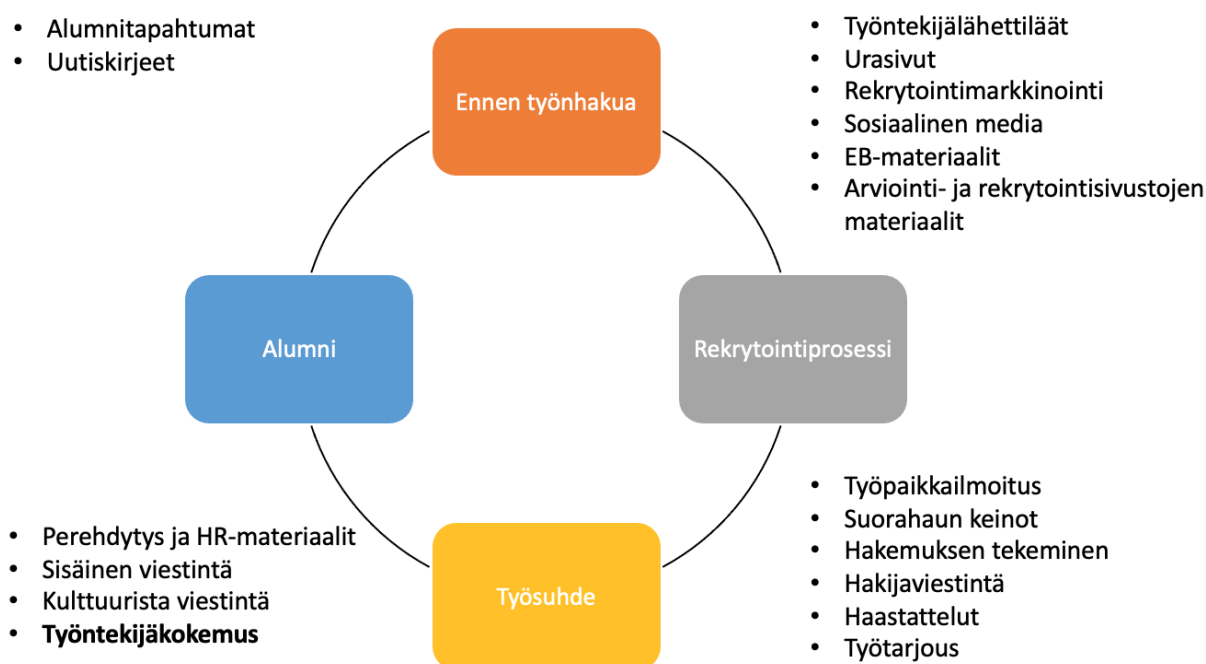
Sitoutuminen eroaa työntekijäkokemuksesta siksi, että työntekijäkokemus rakennetaan ihminen edellä työntekijäymmärrystä ja organisaation nykytilan tarkastelua. Työntekijäkokemus rakentuu organisaatiossa alhaalta ylös siten, että prosessit, työskentelytavat ja tilat rakennetaan työntekijöiden tapojen perusteelle. Sitoutuminen puolestaan on ylhäältä alas rakentuva konsepti, jossa organisaation johto toivoo, että työntekijät päättävät sitoutua yrityksen toiminta-ajatukseen, kulttuuriin, työtehtäviin ja haluttuihin tuloksiin. (Sturt & Nordstrom 18.5.2018; Schwartz, Indranil, Hauptmann, Van Durme & Denny 2019.) Morganin (2017, 6; 22–23) mukaan sitoutumisessa on ollut kyse lyhyen aikavälin kosmeettisista muutoksista, joilla organisaatiot ovat pyrkineet parantamaan sitä, kuinka yrityksessä työskennellään. Työntekijäkokemuksella yritys pyrkii taas Morganin mukaan suunnittelemaan organisaation lähtökohtia pitemmällä tähtäimellä. (Morgan 2017, 6.) Whitter pitää sitoutumista positiivisen työntekijäkokemuksen tuotteena (Whitter 2019, 11). Toisaalta on myös näkemyksiä siitä, että positiivinen työntekijäkokemus vaatii työntekijöiltä sitoutumista toteutuakseen (Mosley 27.8.2020). Työntekijäkokemus vaikuttaa siis työntekijöiden sitoutumiseen ja positiivisiin tunteisiin työnantajaansa kohtaan, mikä puolestaan johtaa tuloksiin.

## 2.5 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi (*employer brand, EB*) tarkoittaa ihmisten käsitystä ja yrityksen lupausta siitä, millainen se on työnantajana ja työpaikkana (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5). Terminä työnantajabrändi sekoittuu yleensä työnantajakuvan ja työnantajamielikuvan kanssa. Rantasen (17.5.2022) mukaan ensinnäkin työnantajamielikuva tarkoittaa olemassa olevia käsityksiä yrityksestä huolimatta siitä, millaisia ne ovat. Työnantajakuva puolestaan on organisaation itsensä luoma ja edelleen systemaattisesti viestimä selkeä ja tarkka kuva yrityksestä työnantajana. Lopulta työnantajabrändi on edistyneemmin ajateltu versio työnantajakuvasta. Työnantajabrändi vaikuttaa kohde-ryhmäänsä syvemmin ja herättää tunteita. (Rantanen 17.5.2022.)

Työnantajabrändille tyypillistä on, että se on johdettu ja hallittavissa oleva kokonaisuus, ja sen kautta pyritään vetoamaan tiettyyn kohderyhmään (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1; Mosley & Schmidt 2017; alaluku What is Employer Branding?). Kohderyhmällä tarkoitetaan joukkoa, joka vastaa yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaiseen osajatarpeeseen (Mosley & Schmidt 2017; alaluku What is Employer Branding?). Vetovoimainen ja onnistunut työnantajabrändi vaikuttaa organisaatioiden menestykseen vaivattomien rekrytointien, korkean sitoutumisen ja pitkään viihtyvien työntekijöiden muodossa. Lisäksi hyvä työnantajabrändi luo kilpailuetua, sillä sen avulla yritykseen rekrytoidaan alan parhaita osaajia. (Mosley & Schmidt 2017, alaluku Recognizing the benefits of employer branding.) Vahvan ja positiivisen työnantajabrändin kautta yritys meritoituu loistavana työpaikkana ja varmistaa sen, että myös tulevaisuudessa huipposaaajat tietävät yrityksestä ja sen vahvuuksista (Mosley & Schmidt 2017, alaluku Stepping through employer branding process/cycle).

Työnantajabrändi rakentuu erilaisissa kohtauspisteissä, joista osaan yritys pystyy vaikuttamaan. Kohtauspisteet voivat olla aktiivista tai passiivista toimintaa, ja työnantajabrändin rakentumiselle tärkeät kohtauspisteet sijoittuvat koko työntekijäpolulle ja työsuhteen elinkaarelle. Kohtauspisteet alkavat työnhausta, eli ajasta ennen varsinaista työsuhdetta organisaatiossa. Vaikka työnantajabrändityön koetaan olevan pitkälti rekrytointimarkkinoinnin toimia, työnantajabrändille tärkeitä kohtauspisteitä ajoittuu myös itse työsuhteeseen; perehdytys ja työsuhteessa itsessään toteutuva työntekijäkokemus ovat merkityksellisiä työnantajabrändin kohtauspisteitä. On hyvä tunnistaa erityisesti, että kun työsuhde päättyy, työntekijä siirtyy sekä työpaikan alumniksi että uudelleen työsuhdetta edeltävien kohtauspisteiden piiriin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.3.3.) Kuvassa 6 on esitelty Huhtaa ja Myllyntausta mukaillen työntekijäpolulle sijoittuvia työnantajabrändiä rakentavia kohtauspisteitä.



Kuva 6. Työnantajabrändin kohtauspisteet työntekijäpolun eri vaiheissa (mukailien Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.3.3)

Työnantajabrändin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa kohderyhmälleen yrityksen kilpailijoihin verrattuna (Rantanen 5.1.2022, 5–15 min). Työnantajabrändi on kokonaisuus strategisia ja systemaattisia tekoja, eikä siis vain yksittäisiä taktisia toimia rekrytointimarkkinoinnissa tai muissa yrityksen viestintäkanavissa. Työnantajabrändi vaikuttaa yksilöön jo ennen hänen mahdollista hakeutumistaan yritykseen, ja siinä on erityisesti kyse tavoitelluista osaajista eikä yrityksestä itsestään. Työnantajabrändi edustaa sitä, mitä työntekijät tarvitsevat ja haluavat, ja miten yritys lupaa auttavaa työntekijöitään saamaan nämä asiat. (Rantanen 26.1.2022, 15–25 min.)

Työnantajabrändi liittyy työntekijäkokemukseen, sillä sen kautta viestitään työnantajan arvolupaus siitä, mitä työsuhde tai työnantajan alaisuudessa toimiminen pitää sisällään (Mosley 2014, 4). Työnantajabrändin kehittämiseen ja rakentamiseen liittyy työntekijäkokemuksista viestiminen. Työnantajabrändin kautta potentiaalisille ja olemassa oleville työntekijöille viestitään siitä, millaista yrityksessä on olla töissä. Näin ollen työnantajabrändin kehittämisen pohjaksi täytyy organisatioissa rakentaa vahva ja positiivinen työntekijäkokemus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutustavaksi valittua tutkimusotetta. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen keinoin. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote

Opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusotteen keinon. Laadullinen tutkimus sisältää runsaasti erilaisia lähestymis- ja analyysitapoja. Juhilan (s.a.) mukaan eräitä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat itsestään selvinä pidettyjen asioiden kyseenalaistaminen, strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen, toimintaan keskittyminen, asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen, miten- ja mitä-kysymysten painottaminen, monimutkaisuuden sietokyky sekä analyysivetoisuus. Vilkan (2021, luku 5 alaluku Menetelmän erityispiirteet) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkastellaan erityisesti ihmisten välisiä ja sosiaalisia merkityskokonaisuuksia ja -suhteita. Anttilan (2014, luku 7.3.1) mukaan laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla ilmiötä seikkaperäisesti, saada asia ymmärrettäväksi tai kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa. Anttilan (2014, luku 8.2.3.1) mukaan tyypillinen laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta, eli aineisto rajataan yhteen tai muutamaaan tutkittavaan tapaukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvailemaan tiiviisti ja luonnollisella kielellä, eli ilman numeroita, taulukoita tai graafeja kuvaamassa asiayhteyksiä tai korrelaatioita (Anttila 2014, luku 8.2.3.1).

Laadullinen tutkimusote valikoitui opinnäytetyöhön valitun aineiston perusteella. Pörssiyritysten vuosikertomukset ovat pitkälti standardoituja ja tiettyjä konventioita sisältäviä tekstikokonaisuuksia, joista on helppoa havaita samankaltaisuuksia, toistuvia elementtejä ja semanttisia yksiköjä. Työntekijäkokemus käsitteenä ja ilmiönä on vielä uusi ja abstrakti, ja se voi saada eri konteksteissa erilaisia merkityksiä. Näin ollen oli mielekästä tarkastella, kuinka yleinen työntekijäkokemus käsitteenä näyttäisi olevan ja millaisiin erilaisiin merkityksiin se nivoutuu.

#### 3.2 Aineiston keruu

Aineistona on käytetty Helsingin Pörssin eli Nasdaq Helsingin teknologiayritysten vuosikertomuksia vuodelta 2021. Nasdaq Helsinkiin on listattu 17 teknologiayhtiötä (Nasdaq s.a). Tutkimuksen aineistoksi jokaisen teknologiayhtiön vuoden 2021 vuosikertomuksista. Otos valittiin sen saatavuuden ja käytettävyyden perusteella, sillä opinnäytetyön aloittamisen hetkellä uusimpia, vuoden 2022 vuosikertomuksia ei ollut vielä julkaistu kaikkien teknologiayhtiöiden osalta. Vuoden 2021

vuosikertomukset katsottiin tutkimukseen sopivaksi aineistoksi, sillä tiedettävästi työntekijäkokemus ilmiönä oli jo vuoteen 2021 mennessä saavuttanut laajemman tunnettuuden organisaatioissa.

Vuosikertomukset olivat mielekäs sisältökokonaisuus tutkimukselle, sillä ne ovat vapaasti saatavilla pdf-tiedostoina pörssiyhtiöiden verkkosivuilla. Pörssiyhtiöiden vuosi- tai toimintakertomukset kuuluvat pörssiyhtiöiden säännöllisen tiedonantovelvoitteen piiriin. Näin ollen toiminta- ja vuosikertomukset tilinpäätöksineen kuuluvat olennaisena osana listattujen yhtiöiden sijoittajaviestintään. EU:n markkinoiden väärinkäyttöasetus MAR sääntelee keskeisesti pörssiyhtiöiden tiedottamista. Asetus pakottaa yritykset julkaisemaan tietoa yhtiölle ja sen liiketoiminnalle merkityksellisistä asioista oikea-aikaisesti ja tasapuolisesti eri osapuolten, kuten osakkeenomistajien, potentiaalisten sijoittajien, median ja osakeanalyttikoiden käyttöön. (Pörssisäätiö 2016, 34–35.)

Pörssiyhtiöiden vuosikertomukset kuuluvat valmiiden dokumenttien aineistokategoriaan (Jyväskylän yliopisto 28.1.2014). Jotta laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa voidaan tarkastella tarpeeksi monipuolisesti, aineiston täytyy olla tarpeeksi vaihtelevaa ja rajattua tutkijan työmäärä huomioiden (Vuori s.a.). Vuosikertomukset katsottiin päteväksi aineistoksi tutkimuskysymys ja opinnäytetyön tavoite huomioiden. Niiden ajateltiin tarjoavan monipuolisesti näkökulmia, sillä dokumentin vakiintuneesta konventiosta huolimatta tekstikokonaisuuksilla on eri tuottajat ja lähtökohdat. Pörssiyhtiöiden tiedottamisen tärkein tehtävä on antaa sijoittajille, markkinoille ja muille tärkeille osapuolille ja sidosryhmille ajankohtaista ja relevanttia tietoa yhtiöstä ja sen liiketoiminnasta. Tiedottaminen ja sijoittajaviestintä ovat tärkeitä yrityksille, sillä niiden avulla ne voivat rakentaa ja ylläpitää suhteita eri sidosryhmiin ja houkuttaa uusia sijoittajia. Sijoittajaviestinnän avulla yritykset voivat vaikuttaa sijoittajien kiinnostukseen ja luottamukseen yhtiötä kohtaan, mikä puolestaan auttaa kasvussa ja menestymisessä pitkällä aikavälillä. (Pörssisäätiö 2016, 34–35.) Tämä tieto huomioiden oli odotettavissa, että vuosikertomuksissa olisi myös tietoa yhtiöiden henkilöstöasioiden tilasta ja kehittämisestä.

### **3.3 Sisällönanalyysi**

Vilkan (2021, luku 6) mukaan peräänkuuluttamiaan merkityssuhteita voidaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastella kolmella tavalla: sisällönanalyysin, fenomenologisen lähestymistavan ja diskurssianalyysin keinoin. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty sisällönanalyysiä, ja nimenomaan sen teorialähtöistä haaraa. Anttilan (2014, luku 9.2.2) mukaan sisällönanalyysi on perinteisesti verbaalisiin sisältöihin käytetty tutkimusmenetelmä, jolla voidaan tehdä päteviä päätelmiä tutkimusaineiston sisällöstä ja sen yhteydestä ilmiöihin. Sisällönanalyysissä aineisto luokitellaan ja käsitellään tilastollisesti, jotta voidaan kuvata sisältöluokkia ja löytää piileviä tosiasioita. Aineisto jaetaan havaintoyksiköihin ja edelleen luokitusyksiköihin. Analyysin pohjana käytetään tutkittavan aineiston mahdollisuuksia, aikaisempia tutkimuksia ja asiantuntijoiden viitteitä. (Anttila 2014, luku 9.2.2.)

Opinnäytetyön sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavalla tavalla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkijan ajattelua ohjaavat vuoroin teoria ja aineisto, ja analysoitavat asiakokonaisuudet voivat nousta niin käytettävästä teoriasta kuin aineistostakin (Leinonen 12.12.2018). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.2) pitävät teoriaohjaavaa sisällönanalyysinä postmodernina sisällönanalyysin muotona, missä tutkijan ajatteluprosessiin vaikuttavat sekä aineisto että aikaisemmin luotu teoria, ja tällainen luova näkökulmien yhdistäminen voi synnyttää uutta ajattelua tai teoriaa. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2). Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan tutkimus nojaa auktoriteetin määrittelemään teoriaan, malliin tai ajatteluun. Aluksi kuvataan tutkimusta suuntaava malli, teoria tai ajatuskokonaisuus ja aikaisemmat tutkimukset ohjaavat analyysiä sekä käsitteiden määrittelyä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tavoite on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tai mallia tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021, luku 6, alaluku Sisällönanalyysi.) Teorialähtöinen analyysi sopii tutkimukseen, missä aikaisemmin luotua teoriaa halutaan testata. Lisäksi teorialähtöisessä analyysissä aineiston hankinta pohjaa vahvasti teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.) Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohta oli mielenkiinto vuosikertomuksia ja niiden työntekijäkokemukseen liittyvää narratiivia kohtaan. Työssä painottui lopulta teoreettisen viitekehyksen tuomat raamit, mutta yhtä lailla aineistosta nousi mielenkiintoisia asiasisältöjä analysoitavaksi riippumatta teoriasta. Näistä sisällöistä käsin opinnäytetyön viitekehystä jäseneltiin edelleen. Näin ollen tutkimus toteutettiin teoriaohjaavasti.

Opinnäytetyön tutkimuksen sisällönanalyysi aloitettiin aineiston koodaamisella teemoittain tutkimukselle olennaisten asiakokonaisuuksien löytämiseksi. Aineisto koodattiin siten, että kaikki vuosikertomuksista löytyneet tekstikokonaisuudet, jossa viitattiin *työntekijäkokemuksen* käsitteeseen, koottiin omaksi luokakseen. Samoin tehtiin myös kaikkien viittausten ja tekstikokonaisuuksien kohdalla, jotka koskivat käsitteitä *henkilöstö*, *työntekijä*, *työnantaja*, *työnantajabrändi*, *työnantajakuva*, *työnantajamielikuva* ja *asiakaskokemus*. Asiakokonaisuudet saatiin eriteltyä käyttämällä pdf-tiedostoissa *find*-komentoa (ctrl + f) ja hakusanoja (esim. työntekijäkokemu\*, henkilöstö, työnantaja, työntekij\*...) hyödyntäen. Hakusanojen perusteella kategorioittain ja yhtiöittäin luokitelluista otoksista eriteltiin sellaiset asiasisällöt, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin.

Tutkimuksen edetessä ja teoriapohjan vahvistuessa alettiin kiinnittää huomiota myös asiasisältöihin, jotka koskivat työntekijäkokemuksen viitekehyksissä usein mainittuja kulttuuriin, vuorovaikutukseen, fyysiseen työympäristöön ja teknologiaan tai työväliseisiin liittyviä sisältöjä. Tutkimusta ohjasivat vuorotellen viitekehyksessä esiin nousseet ilmiöt ja niiden eri tasot sekä aineistosta esiin nousseet mielenkiintoiset lausumat tai asiakokonaisuudet, jotka niiden soveltuessa tutkimuksen teemaan sisällytettiin tutkimuksen viitekehyksen. Tutkimuskysymys ja alakysymykset yhtä lailla ohjasivat aineiston käsittelyä ja analyysiä.

Yhtiöt, joiden raportoinnista ei koodauksen yhteydessä löydetty tutkimuksen kannalta olennaisia sisältöjä jätettiin analyysin ulkopuolelle. Lisäksi niiden yhtiöiden vuosikertomukset, jotka vuonna 2021 eivät olleet listattujen teknologiayritysten joukossa jätettiin aineiston ulkopuolelle. Aineiston rajaamisen ja käsittelyn kannalta täytyi pohtia tietyille yhtiöille pakollisen vastuullisuusraportoinnin merkitystä tutkimustulosten pätevyyden näkökulmasta. Suomen kirjanpitolain vuonna 2016 voimaan astuneen muutoksen mukaan yritysten, joiden keskimääräinen henkilöstömäärä tilikauden aikana on yli 500 henkilöä ja liikevaihto yli 40 miljoonaa euroa tai tase yli 20 miljoonaa euroa, täytyy raportoida toimintalinjoistaan, jotka liittyvät ympäristöön, työntekijöihin ja sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan. Yhtiöiden tulee myös lakimuutoksen myötä antaa lyhyt kuvaus omasta liiketoimintamallistaan sekä kertoa toimintalinjoihinsa liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta. Raportti voidaan lain mukaan sisällyttää osaksi vuosikertomusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.) Vastuullisuusraportointiin veloitettujen yhtiöiden toimintakertomuksissa luonnollisesti oli kaikista eniten tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asiakokonaisuuksia. Lopulta päädyttiin ratkaisuun, jossa kaikki sellainen tieto, joka oli saatavilla vuoden 2021 virallisen vuosikertomusdokumentin sisällöstä, otettiin osaksi aineistoa huolimatta pörssiyhtiöiden raportointia koskevista säännöksistä.

### **3.4 Tutkimustulokset**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulosten kautta pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Tutkimustuloksia esitellään viiden teeman kautta, jotka ovat työntekijäkokemuksen käsitteen käyttäminen ja tunnistaminen, työntekijäkokemuksen määritelmät eri yhtiöille, työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemuksen mittarit, työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys ja työntekijäkokemukseen liittyvät henkilöstöriskit. Tutkimustulokset esitellään seuraavissa luvuissa ensiksi tiivistämällä ensin teemaan liittyvät päähavainnot ja sitten esittelemällä aineistossa esiintyneitä esimerkkejä. Aineistosta eristettyjen sitaattien kautta pyritään antamaan autenttinen kuva teemoittain sanoitetuista havainnoista.

#### **3.4.1 Työntekijäkokemukseen viittaukset vuosikertomuksissa**

Tutkimustulosten mukaan kaikki aineistoon lukeutuvat yritykset eivät käyttäneet työntekijäkokemuksen käsitettä vuosikertomuksissaan. Työntekijäkokemuksen tai henkilöstökokemuksen käsitteen vuosikertomusraportoinnissaan tunnistavat kuitenkin kuusi yhtiötä: Tietoevry, Bittium, Digia, Gofore, Siili ja Solteq. Työntekijäkokemus liittyy läheisesti työnantajamielikuvan, työnantajakuvan ja työnantajabrändin käsitteisiin, ja näitä jotain näistä sisällöltään toisiaan vastaavaa käsitettä käyttivät Tietoevry, Innofactor, Nixu, Siili, Solteq, Gofore. Viisi yritystä, Aspocomp, Digitalist Group, QPR, SSH Communications Security, Trainer's House, kertovat henkilöstöasioistaan tai työyhteisönsä, -kulttuurinsa ja -ympäristönsä tilasta hyvin rajatusti tai ei ollenkaan.

Huolimatta kirjaimellisista viittauksista työntekijäkokemukseen, raporteista voidaan havaita asioita, jotka kussakin yrityksessä rakentavat ja määrittelevät organisaatiolleen positiiviseksi katsottua työntekijäkokemusta. TietoEvry viittaa työntekijäkokemukseen ensimmäisen kerran vuosikertomuksessaan seuraavasti:

Uskomme, että työn joustavuus rohkaisee jokaista antamaan parhaansa, edistää positiivisesti työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä yrityskulttuuriamme ja tukee kestävän kehityksen tavoitteitamme (TietoEvry Vuosikertomus 2021, 4).

TietoEvry pitää työntekijäkokemusta henkilöstöhallintonsa vastuuna:

TietoEvryn henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea konsernia henkilöstön kehittämisessä. Se myös varmistaa, että yhtiön toimintatavat ja työntekijäkokemus kehittyvät markkinoiden muutoksen tahdissa. (TietoEvry Vuosikertomus 2021, 50.)

Bittium puolestaan esittää vahvan työntekijäkokemuksen tavoiteltavana ja mitattavana asiana:

Kerran vuodessa toteutettava BES-henkilöstötutkimus (Bittium Employee Survey) on tärkeä työkalu työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kehittämisessä ja työntekijäkokemuksen vahvistamisessa (Bittium Vuosikertomus 2021, 64).

Digian vuosikertomukseen työntekijäkokemuksen käsite näyttää vakiintuneen. Työntekijäkokemus on nostettu myös johdon suoriutumisen avainmittariksi:

Digian keskeisenä vahvuutena on laaja-alainen, jatkuvasti kehittyvä ja syvä teknologiaosaaminen yhdistettynä kannustavaan ja kehittyvään työkuulttuuriin. Tästä syystä pystymme tarjoamaan asiakkaillemme laajasti erilaisia ratkaisuja ja asiakasarvoa, ja vastaavasti tarjoamaan henkilöstöllemme motivoivia ja vaihtelevia työtehtäviä. Digia panostaakin jatkuvasti hyvää työntekijäkokemusta vahvistavan työkuulttuurin ja jatkuvan oppimisen kulttuurin kehittämiseen. (Digia Vuosikertomus 2021, 15.)

Digia haluaa olla hyvän johtamis- ja työkuulttuurin edelläkävijä. Pyrimme tarjoamaan digialaisille ammattitaitoisien, kehittyvän, monimuotoisen, joustavan ja tasavertaisen työyhteisön. Hyvää työntekijäkokemusta ja hyvinvointia tukevat ennen kaikkea mielekkäät työtehtävät ja niissä onnistumista tukeva osaaminen. (Digia Vuosikertomus 2021, 15.)

Erityisen positiivista ja rohkaisevaa on ollut, että niin asiakastytyväisyys (NPS-indeksi) kuin työntekijäkokemus (työn merkityksellisyttä mittaava indeksi sekä eNPS-suositeluindeksi) on pysynyt varsin hyvällä tasolla. Nämä kaikki neljä elementtiä – liikevaihto, kannattavuus, asiakastytyväisyys ja työntekijäkokemus – vaikuttivat mittareina yhtiön johdon vuoden 2021 palkitsemiseen. (Digia Vuosikertomus 2021, 34.)

Gofore tunnistaa yhteyden työntekijäkokemuksen ja yrityksen houkuttelevuuden välillä:

Ihmiset ovat digitalisaation ytimessä, ja myös Goforen onnistuminen on kiinni parhaista osaajista. Teemme joka hetki parhaamme, jotta vetovoimamme ja työntekijäkokemuksemme ovat kunnossa. Haluamme pitää kiinni huippuasiantuntijoistamme ja houkutella joukkoomme uusia kykyjä. (Gofore Vuosikertomus 2021, 5.)

Siilillä työntekijäkokemus ilmoitetaan systemaattisen kehittämisen kohteeksi:

Tavoitteenamme on, että jokainen Siili tuntee työnsä merkitykselliseksi ja kokee tulevansa kuulluksi sekä saavansa tukea osaamisensa kehittämiseen. Teemme systemaattisesti töitä

työntekijäkokemuksemme parantamiseksi muun muassa kehittämällä matalan hierarkian organisaatiota, urapolkuja, palkitsemista, hyvinvointia ja kulttuuria, pyrkien samalla tarjoamaan jokaiselle Siilille merkityksellisiä asiakashankkeita. Haluamme tarjota alan parhaat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. (Siili Vuosikertomus 2021, 12.)

Solteq tunnistaa työntekijäkokemuksen positiivisen vaikutuksen työmarkkinan haasteisiin:

Haasteellisen työvoimamarkkinan vaikutuksia yhtiön liiketoimintaan pyritään hillitsemään panostuksilla rekrytointiin, työnantajamielikuvaan sekä työntekijäkokemukseen (Solteq Vuosikertomus 2021, 25).

### 3.4.2 Työntekijäkokemuksen määritelmät eri yhtiöissä

Tutkimuksen kannalta oli mielekästä tehdä havaintoja siitä, määritelläänkö työntekijäkokemusta aineistossa luvuissa 2.1.1–2.1.3 esitellyissä teorioissa mainittujen elementtien kautta. Vaikka työntekijäkokemuksen käsite ei esiintynyt aineistossa järjestelmällisesti, voitiin huomata, että suurin osa aineistoon valituista yhtiöistä käsitteli vuosikertomuksessaan työntekijäkokemuksen viitekehyksissä esitettyjä asioita. Kuten luvussa 2.1.4 tiivistettiin, teorioille yhteiseksi työntekijäkokemusta rakentaviksi elementeiksi voidaan katsoa organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus työpaikalla sekä fyysinen työympäristö ja käytössä olevat työvälineet ja teknologia. Erityisesti kulttuuriin ja johtamiseen liittyvät elementit toistuivat aineistossa. Tutkimuksessa huomattiin, että aineistossa viitattiin näihin elementteihin siinä määrin, että viittauksista voidaan tehdä päätelmiä yhtiökohtaisesta positiivista työntekijäkokemusta rakentavista elementeistä. Työntekijäkokemuksen merkitys ja määritelmä eri yhtiöille oli tulkittavissa siitä, minkä asioiden kerrottiin olevan henkilöstölle tärkeitä tai lisäävän heidän viihtyvyyttään tai yleisesti olettaen positiivista suhtautumista työnantajaansa ja työpaikkaansa kohtaan. Toistuvia yhtiöiden työntekijäkokemusta määritteleviä elementtejä olivat johtaminen, organisaatiolle ominainen tai tavoiteltu yrityskulttuuri, osaamisen kehittäminen, yhteisöllisyys, työtehtävien monipuolisuus ja mielekkyys, merkityksellisyyden tunne työssä, työn ja työympäristön joustavuus, sekä työpaikan turvallisuus ja terveellisyys. Aineistosta tehtiin myös havainto siitä, että työntekijäkokemuksen käsitteen korvaa työhyvinvoinnin tai -tyytyväisyyden käsitteet.

Qt tarttuu työntekijäkokemukseen hyvinvoinnin näkökulmasta ja rinnastaa henkilöstön sitoutumisen tavoitelluksi työntekijäkokemuksen lopputulemaksi. Qt:lle tärkeitä työntekijäkokemuksen rakentajia näyttävät olevan työ- ja vapaa-ajan tasapaino, johtaminen ja yhteisöllisyyteen liittyvät elementit:

Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys on meille tärkeää. Mittaamme henkilöstön sitoutuneisuutta vuosittain ja laadimme tuloksien perusteella kehityssuunnitelmat. Vuoden 2021 henkilöstökyselyn perusteella Qt:n henkilöstö oli tyytyväinen erityisesti työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon, lähiesihenkilön toimintaan ja sujuvaan yhteistyöhön muiden kollegoiden kanssa. (Qt Vuosikertomus 2021, 5.)

Tietoevry raportoi panostavansa joustavuuteen ja yksilökohtaisiin tarpeisiin työympäristön suhteen:

Haluamme antaa koko henkilöstöllemme mahdollisuuden joustavasti yhdistää toimisto- ja etätyöskentelyn – ottaen huomioon yksilöiden, tiimien ja asiakkaidemme erilaiset tarpeet ja mielmykset (Tietoevry Vuosikertomus 2021, 6).

Innofactor korostaa työntekijäkokemukselleen tärkeiksi elementteiksi yhteisöllisyyttä, merkityksellisyyttä ja hyvää johtamista:

Innofactorilla töitä tehdään yhdessä, toisia tukien ja kannustaen. Panostamme siihen, että työ on merkityksellistä ja samalla hauskaa. Tätä tukevat hyvä johtaminen ja yhteiset työtavat, mutta erityisesti huippukollegat ja asiakkaat sekä mahtava yhteinen tiimihenki. (Innofactor Vuosikertomus 2021, 28.)

Goforella positiivinen työntekijäkokemus sidotaan kulttuuriin ja siinä arvostettuihin elementteihin, sekä kulttuurin läpileikkaavuuteen koko organisaatiossa:

Goforessa yhteinen kulttuuri on voimavara, jonka vahvuus perustuu sen yhteisyyteen läpi organisaation. Edistääkseen yhteisiksi koettujen vahvuuksien vaalimista Gofore selvitti, mitkä ovat kaikkien tärkeimpiä teemoja ihmisille. Tällaisiksi ehdottoman tärkeiksi ja vahvistettaviksi voimatekijöiksi tunnistettiin välittäminen, läpinäkyvyys, luottamus, omistajuus, osaaminen ja osallisuus. (Gofore Vuosikertomus 2021, 13.)

F-Securelle vahva arvopohja, hyvinvointi ja yhteisöllisyys rakentavat positiivisia työntekijäkokemuksia:

F-Securella korostetaan yhtiön vahvaa arvopohjaa ja työntekijöiden yhteisöllisyyttä. Teemme töitä varmistaaksemme työhyvinvoinnin, työn ja muun elämän välisen tasapainon sekä tasa-arvon ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille työntekijöillemme. Nopeasti kehittyvällä alallamme yrityksemme on myös oltava valmis tukemaan työntekijöitään jatkuvassa osaamisen kehittämisessä. (F-Secure Vuosikertomus 2021, 62)

Digia ymmärtää positiivisen työntekijäkokemuksen rakentuvan työn ominaispiirteistä ja tavoitteellisuudesta, osaamisen kehittämisestä, hyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä:

Uskomme, että arvostetussa ja tuottavassa työyhteisössä mielekkäät työtehtävät, jatkuva oppiminen, hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä tavoitteellisuus toteutuvat tasapainoisesti (Digia Vuosikertomus 2021, 15).

Lisäksi Digialla tiedostetaan muuttuvan työelämän vaikutus fyysisen työympäristön vaateina:

Kiinnitimme vuoden aikana erityistä huomiota asiantuntijoiden työskentelyedellytysten kehittämiseen. Olemme muun muassa muokanneet toimistotiloja, lisänneet henkilöstön työaikajoustoja ja panostaneet asiantuntijoidemme kotitoimistojen kalustukseen, jotta työergonomia on hyvällä tasolla. Tämä on osa tulevaisuuden työyhteisön rakentamista, jossa työnteke ja kehittyminen tapahtuu entistä enemmän fyysisesti hajautetussa yhteisössä. (Digia Vuosikertomus 2021, 5.)

Bittiumilla työn ominaispiirteiden kuten sen haastavuuden ja mielekkyyden nähdään olevan tärkeitä elementtejä työntekijäkokemukselle.

Yhtiö tarjoaa työntekijöilleen haastavia ja innostavia töitä ja sitoutuu tukemaan heidän kehittämistään sekä panostamaan heidän hyvinvointiinsa (Bittium Vuosikertomus 2021, 60).

Vahvuus työnantajana koostuu monipuolisista työtehtävistä ja kehittymismahdollisuuksista erilaisten teknologioiden, tuotteiden ja projektien parissa (Bittium Vuosikertomus 2021, 63).

Bittiumin mukaan yritys pyrkii toiminnassaan innovatiivisuuteen. Innovatiivisuutta voidaan aineiston mukaan pitää tavoiteltuna positiivisen työntekijäkokemuksen lopputulemana Bittiumilla. Innovatiivisuuden edellytyksenä Bittium pitää hyvinvoivaa henkilöstöä, hyvää johtamista ja yhteisöllisyyttä, ja kiinnittää huomiota myös fyysisten työtilojen merkitykseen innovatiivisuudelleen.

Bittiumin innovatiivisuuden edellytys on motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, hyvä esimiestyö ja yhteisöllisyys. Innovatiivisuutta tuetaan muun muassa kannustavalla ja monimuotoisella yrityskulttuurilla sekä toimintatavoilla ja tilaratkaisuilla. Innovatiivisuus heijastuu lopulta tuotekehitykseen ja asiakastyöhön. (Bittium Vuosikertomus 2021, 62.)

Bittiumin henkilöstön kesken koetaan vahvaa yhteishenkeä sekä työkaverien ja työyhteisön arvostusta. (Bittium Vuosikertomus 2021, 63.)

### 3.4.3 Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemuksen mittarit

Kuten luvussa 2.2 on esitetty, työntekijäymmärrys eli henkilöstön nykytilan, arvojen, mielipiteiden ja odotusten selvittäminen on olennainen osa työntekijäkokemuksen kehittämistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin aineistoa näin ollen myös työntekijäymmärryksen ja työntekijäkokemuksen mittareiden näkökulmasta. Havaittiin, että useimmat yhtiöt raportoivat käyttävänsä henkilöstön tilaa kartoittavia kyselyitä kerätäkseen dataa ja kehittämällä toimintaansa ja työntekijäkokemustaan sen perusteella. Tyypillisiä työntekijäymmärryksen kartuttamisen välineitä olivat työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen liittyvät mittarit. Aineistossa oli myös viittauksia sitoutuneisuuden ja vaihtuvuuden selvittämiseen. Aineistossa mainittiin myös useaan otteeseen niin sanotut pulssikyselyt, eli nopeammat, kevyemmät ja useammin toistuvat kyselytutkimusmuodot. Aineistossa viitattiin järjestelmällisesti myös työntekijäkokemusta mittaavaan eNPS-indeksiin (Employee Net Promoter Score), joka mittaa kuinka todennäköisesti henkilöstö suosittelee työnantajaansa työpaikkana.

Digian vuosikertomuksen mukaan sekä asiakastyytyväisyyttä että työntekijäkokemusta seurataan säännöllisesti, ja ne ovat myös olennaisia mittareita johdon onnistumista arvioitaessa:

Koko vuoden liikevaihtomme kasvoi 12,1 prosenttia ja oli 155,9 miljoonaa euroa. EBITA-marginaali pysyi lähes ennallaan ja oli 11,4 prosenttia. Erityisen positiivista ja rohkaisevaa on ollut, että niin asiakastyytyväisyys (NPS-indeksi) kuin työntekijäkokemus (työn merkityksellisyttä mittaava indeksi sekä eNPS-suositeluindeksi) on pysynyt varsin hyvällä tasolla. Nämä kaikki neljä elementtiä – liikevaihto, kannattavuus, asiakastyytyväisyys ja työntekijäkokemus – vaikuttivat mittareina yhtiön johdon vuoden 2021 palkitsemiseen. (Digia Vuosikertomus 2021, 34.)

Digia on tehnyt havaintoja myös niin organisaatiokulttuurisiin kuin työympäristöönkin liittyvistä kokemustekijöistä:

Digia mittaa henkilöstönsä työntekijäkokemusta ja yhteistyön edellytyksiä säännöllisesti. Vuoden 2021 kyselyssä esimerkiksi mielekkäät työtehtävät, ammattitaitoiset kollegat sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino olivat teemoja, jotka nousivat kyselyssä digialaisten arvostamina ja

myös hyvin toteutuvina asioina. Myös etä- ja hybridiajan mahdollistama vapaus ja joustavuus niin työskentelypaikan kuin työajankin suhteen saivat kiitosta. (Digia Vuosikertomus 2021, 15.)

F-Securella seurataan yhtä lailla eNPS-arvoa systemaattisesti:

Tavoitteiden onnistumista seurataan kaksi kertaa vuodessa järjestettävällä, eNPS-arvon (Employee Net Promoter Score) sisältävällä Fellow Survey -kyselyllä, jolla mitataan henkilöstön työnantajauskollisuutta, tuottavuutta ja hyvinvointia. Yhtiön johtoryhmä vastaa Fellow Surveyyn tulosten seurannasta ja varmistaa korjaavien toimenpidesuunnitelmien laatimisen. (F-Secure Vuosikertomus 2021, 62.)

Goforella painotetaan työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen mittaamista.

Henkilöstön työntekijäkokemusta ja sitoutumista tutkitaan Goforella laajasti. Vuonna 2021 jatkettiin Engagement Index -mittarin seuraamista ja hyödyntämistä. Sen osana seurattiin erityisesti suositteluindeksiä, mikä kertoo, kuinka iso osa työntekijöistä suosittelisi Goforea erinomaisena työpaikkana. Engagement Index mittaa suosittelun lisäksi työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista organisaatioon nyt ja tulevina vuosina sekä ylpeyttä Goforella työskentelystä. Vuonna 2021 henkilöstöstä 82 prosenttia (87 prosenttia) suosittelisi Goforea erinomaisena työpaikkana. (Gofore Vuosikertomus 2021, 13.)

Goforen vuosikertomuksessa osoitetaan työntekijäkokemuksen mittaamisen tärkeys ja sen monitoisuus. Myös työnantajabrändin vetovoima on yksi työntekijäkokemuksen tilaa määrittävä mittari, ja sitä Goforella on tarkasteltu työhakemusten määrää ja työnantajan houkuttelevuutta mittaamalla ja siinä ansioitumalla:

Myös työnantajamaine ja avoimiin työtehtäviin saatavien hakemusten määrä mittaa työntekijäkokemusta. Osoituksena työnantajamaineen hyvästä kehityksestä korkeakouluopiskelijat valitsivat Goforen YPAI (Young Professional Attraction Index) -tutkimuksessa yhdeksi houkuttelevimmaksi työpaikaksi Suomessa vuonna 2021. Universumin tutkimuksessa Gofore nousi sijalle 12 IT-alan houkuttelevimpien työnantajien keskuudessa. Kolmantena saavutuksena Gofore voitti Vuoden työnantajabrändi -palkinnon (Duunitori). Houkuttelevuutta työnantajana ja onnistumista kilpaillun alan rekrytinnissa kuvaa myös 7 prosentin vuosikasvu työhakemusten määrässä. (Gofore Vuosikertomus 2021, 13.)

Bittium painottaa henkilöstön palautteenantomahdollisuuksia ja kertoo käyttävänsä henkilöstön voinnin kartoittamisessa vuosittaisen henkilöstökyselyn lisäksi kuukausittaisia pulssikyselyitä:

Henkilöstötilaisuuksien lisäksi henkilöstö antaa palautetta vuosittaisella anonyymillä henkilöstökyselyllä. Henkilöstölle tärkeää ovat tasa-arvoinen kohtelu ja avoin vuorovaikutus. Henkilöstö odottaa kiinnostavia ja merkityksellisiä tehtäviä sekä mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen. Vuotuisten henkilöstökyselyiden lisäksi yhtiö kartoittaa henkilöstönsä jaksamista kerran kuukaudessa järjestettävällä lyhyellä pulssikyselyllä, mikä mahdollistaa nopeamman puuttumisen mahdollisiin esiin nousseisiin epäkohtiin. Molempien kyselyiden tulokset ovat henkilöstön nähtävillä yhtiön intranetissä. (Bittium Vuosikertomus 2021, 55.)

Bittium raportoi läpinäkyvästi kyselyidensä laadullisista tuloksista ja haasteista:

Vuoden 2021 BES-kyselyn tulosten perusteella erityisiksi kehitysteemoiksi nousevat henkilöstön sitouttaminen ja työnantajamielikuvan vahvistaminen, osaamisen kehittäminen sekä esimiestyö ja ihmisten johtaminen. Myös prosessien kehittämistä jatketaan edelleen. Haasteena tunnistetaan mm. uusien työntekijöiden sitouttaminen poikkeustilan ja etätöiden aikana, ja uusien työntekijöiden työntekijäkokemusta tullaan kartoittamaan tarkemmin erillisellä kyselyllä. (Bittium Vuosikertomus 2021, 64.)

Innofactor esittää konkreettisesti, kuinka ovat sopeuttaneet toimintamallejaan työntekijäymmärryksen kautta:

Keväällä 2021 suoritimme kyselyn henkilöstölle, jonka pohjalta loimme uudet toimintamallit etätöiden ja toimistolla tehtävän työn suhteen sekä samalla annoimme ohjeita tiimeille sopia säännölliset käytännöt työskentelytapojen suhteen. Innofactorilla töitä tehdään jatkossa hybridityönä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla: toimistolla, asiakkaalla ja etänä. (Innofactor Vuosikertomus 2021, 26)

Nixulla pulssikysely toteutetaan neljä kertaa vuodessa, ja he kertovat raportissaan myös esiin nousseista kehityskohdista ja toimenpiteistä niiden parantamiseksi:

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan vuosineljänneksittäin toteutettavalla Nixu Pulse -kyselyllä. Tyytyväisyys säilyi vuonna 2021 hyvällä tasolla. Henkilöstö nosti kyselyssä esille myönteisinä asioina muun muassa uuden kansainvälisen toimintamallin, kiinnostavat toimeksiantot, ihmiskeskeisyyden, työoverit ja -yhteisön sekä hybridityöskentelyn. Hyvän johtajuuden tärkeys nousi Pulse-kyselyssä esille kehityskohteena. Tähän vastattiin vuoden 2021 aikana esihenkilöille suunnatulla johtajuuden kehitysohjelmalla. (Nixu Vuosikertomus 2021, 21.)

Siilillä erilaisia kyselyitä käytetään monipuolisesti ja usein, ja mittarina käytetään eNPS-indeksiä:

Siili tukee ja mittaa työntekijöidensä henkistä ja fyysistä hyvinvointia monin eri tavoin, kuten kuukausittaisella hyvinvointikyselyllämme SiiliFiiliksellä sekä erinäisillä muilla, tiettyihin aihealueisiin keskittyneillä kyselyillä. Syyskuussa otimme käyttöön OfficeVibe-sovelluksen, jolla saamme kerättyä aiempaa monipuolisemmin palautetta työntekijöiltämme. (Siili Vuosikertomus 2021, 13.)

Hyvinvointikysely SiiliFiilis sekä sen seuraajana käyttöön otettu OfficeVibe ovat olleet henkilöstön käytettävissä milloin vain ja niihin vastaamisesta on muistutettu automaattisesti. SiiliFiiliksen ja nyttemmin OfficeViben tuloksia seurataan kuukausittain johdon ja esihenkilöiden toimesta. SiiliFiilistä ja OfficeVibeä mitataan eNPS-mittarilla (employee Net Promoter Score), jossa kuukausittaisten tulosten keskiarvo vuonna 2021 oli 28 (vuonna 2020 keskiarvo oli 44). (Siili Vuosikertomus 2021, 12.)

Solteq kertoo henkilöstökyselyiden vuosikellostaan sekä kyselyiden käyttötarkoituksesta:

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan kolmesti vuodessa tehtävillä kyselyillä. Tutkimustuloksia hyödynnetään yrityskehityshankkeiden priorisoinnin apuna sekä tiimien esimiestyön tukena. Työnantajan suosittelu (eNPS) laski 31:een (38) edellisvuoteen verrattuna. Muutos heijasteli osaajapulan aiheuttamia haasteita vastata kasvavan liiketoiminnan resurssitarpeisiin. (Solteq Vuosikertomus 2021, 103.)

Tietoevry kertoo hyödyntäneensä työntekijäymmärrystä myös organisaation toimintatapojen kehittämiseen:

Kevään aikana henkilöstömme ideoi ja jakoi näkemyksiään sekä toiveitaan useiden virtuaalisten työpajojen ja kyselyiden kautta. Joukkoistamisen kautta saimme noin 43 000 ideaa vahvan yrityskulttuurin luomiseen, digitaalisten työkalujen tehokkaampaan hyödyntämiseen etätyöskentelyssä sekä siihen, miten henkilöstömme kokee toimistojen roolin tulevaisuuden työnteossa. (Tietoevry Vuosikertomus 2021, 6.)

### 3.4.4 Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys

Luvussa 2.3 on selvitetty, että työntekijäkokemus ja asiakaskokemus liittyvät läheisesti toisiinsa. Siksi mielenkiintoista oli myös tarkastella tutkimuksessa, miten teknologiaryitykset näkevät näiden kahden käsitteen keskinäisen suhteen ja vaikutukset toisiinsa. Moni yhtiö raportoi tavoittelevansa mahdollisimman korkeaa asiakastyytyväisyyttä tai -kokemusta, mutta harvinaisempaa oli, että yhtiö olisi tunnistanut asiakaskokemuksen käsitteen työntekijäkokemuksen tai sitä rakentavien elementtien kanssa samassa asiayhteydessä. Työntekijöiden merkitys asiakastyytyväisyydelle yleisesti tunnistettiin.

Gofore tunnisti työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välittömän yhteyden:

Goforen yrityskulttuurissa erinomainen työntekijäkokemus ja asiakaskokemus syntyvät ja vahvistuvat yhdessä (Gofore Vuosikertomus 2021, 13).

Solteq pitää ensisijaisena tavoitteena hyvää työntekijäkokemusta ja tunnistaa sen kausaaliset vaikutukset asiakaskokemukseen:

Arvopohjaisen toiminnan tavoitteena on hyvä työntekijäkokemus ja sen myötä positiivinen asiakaskokemus (Solteq Vuosikertomus 2021, 103).

Digia näkee työkalut ja henkilöstön osaamisen johtavan laadukkaampiin asiakasprosesseihin ja vielä sitä kautta parempaan työntekijäkokemukseen:

Digian keskeisenä vahvuutena on laaja-alainen, jatkuvasti kehittyvä ja syvä teknologiaosaaminen yhdistettynä kannustavaan ja kehittyvään työkaluun. Tästä syystä pystymme tarjoamaan asiakkaillemme laajasti erilaisia ratkaisuja ja asiakasarvoa, ja vastaavasti tarjoamaan henkilöstöllemme motivoivia ja vaihtelevia työtehtäviä. (Digia Vuosikertomus 2021, 15.)

TietoEvy koki, että joustot työntekijöiden arjessa näkyvät positiivisena asiakaskokemuksena:

Uskomme, että työn joustavuus rohkaisee jokaista antamaan parhaansa, edistää positiivisesti työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä yrityskulttuuriamme ja tukee kestävästä kehityksen tavoitteitamme (TietoEvy Vuosikertomus 2021, 6).

F-Securen mukaan yrityksen tavoite on toimia oikein ja säilyttää luottamus niin työnantajan ja -tekijän välillä kuin asiakassuhteissakin. Työntekijä tunnustetaan tärkeänä tekijänä asiakkaiden luottamuksen säilyttämisessä:

Jokaisella F-Securen työntekijällä on keskeinen rooli sekä keskinäisen luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä että asiakkaiden luottamuksen ansaitsemisessa (F-Secure Vuosikertomus 2021, 60.)

Tecnotree (2021, 38) kertoo tavoittelevansa mahdollisimman korkeaa asiakastyytyväisyyttä, joka pohjaa tuotteiden ja palvelun laadulle. Yritys kertoo, että laatua pidetään yllä paitsi järjestelmähallinnalla, myös ottamalla huomioon tärkeiden sidosryhmien, myös työntekijöiden kunnioittaminen:

Laatua rakennetaan myös kunnioittamalla asiakkaita, kumppaneita ja työntekijöitä kaikessa kanssakäymisessä (Tecnotree Vuosikertomus 2021, 38).

Innofactor tunnistaa myös asiakkaiden merkityksen työpaikalla viihtymistä ajatellen:

Innofactorilla töitä tehdään yhdessä, toisia tukien ja kannustaen. Panostamme siihen, että työ on merkityksellistä ja samalla hauskaa. Tätä tukevat hyvä johtaminen ja yhteiset työtavat, mutta erityisesti huippukollegat ja asiakkaat sekä mahtava yhteinen tiimihenki. (Innofactor Vuosikertomus 2021, 28.)

### 3.4.5 Henkilöstöriskit ja työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksen merkityksen tarkastelemiseksi oli mielenkiintoista sisällyttää tutkimukseen yhtiöiden henkilöstöriskien tarkastelua ja selvittää, millaisin keinoin yhtiöt pyrkivät estämään riskien toteutumisen. Teknologia-alalla vallitseva osaajapula tunnistettiin aineistossa ja sitä pidetään uhkana yritysten liiketoiminnoille. Luvussa 2.5 käsiteltiin työnantajabrändiä ja sitä, millainen vaikutus sillä on osaajien houkuttelemiseksi ja rekrytointien helpottamiseksi. Lisäksi kuten luvussa 2.4 osoitettiin, sitoutuminen liittyy läheisesti työntekijäkokemukseen ja se voidaan nähdä positiivisen työntekijäkokemuksen seurauksena. Sitoutuminen on yritykselle edullinen ilmiö, sillä sitoutunut työntekijä keskittyy organisaation tavoitteisiin, kanavoi henkilökohtaisia resursseja työhönsä enemmän ja laittaa itsensä likoon työyhteisössään ja tehtävässään (Luukka 2019, 164; Byrne 2022, luku 2).

Henkilöstöriskejä pidettiin aineistossa hyvin yleisesti merkittävänä riskeinä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Toisaalta osittain henkilöstöön liitännäisiä muuttujia ei laskettu riskeiksi, esimerkiksi Tecnotree ja Aspocomp eivät tunnista aineistossa liiketoimintaansa uhkaavia henkilöstöriskejä. Nämä yhtiöt pitivät merkittävimpinä riskeinä ennen muuta asiakkaiden vaihtuvuutta ja vaikeuksia tuotteiden toimituksen takana. (Aspocomp Vuosikertomus 2021, 10; Tecnotree Vuosikertomus 2021, 37.)

Tutkimuksessa havaittiin, että teknologiayhtiöille merkittävimpiä henkilöstöriskejä ovat osaajapula, avainhenkilöiden lähtö yrityksestä ja rekrytointivaikeudet. Useimmat henkilöstöön liittyvät riskit liittyivät siis sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että Covid-19-pandemian seuraukset tiedostettiin myös henkilöstöön liitännäisinä riskeinä. Aineistossa korostettuina riskienhallinnan keinoina havaittiin johtamisen toimenpiteitä, panostusta henkilöstön uran ja osaamisen kehittämiseen sekä rekrytointiprosessien kehittäminen.

SSH Communications lukee työvoiman säilyttämisen ja rekrytoinnin olevan yksi yhtiön suurimmista riskeistä:

The largest risks are: - - Ability to retain and recruit personnel (SSH Communications Vuosikertomus 2021, 23).

QPR Software käyttää vaihtuvuutta riskiyyksikkönä henkilöstöriskien arvioinnissa ja katsoo, että riskiä voidaan parhaiten ehkäistä rekrytointiosaamisella, johtamisella ja osaamisen kehittämisellä:

Mittarina käytetään henkilöstön vaihtuvuutta. Riskiä hallitaan osaavalla rekrytoinnilla, hyvällä esimiestyöllä sekä tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuksia tehtäväkiertoon ja koulutukseen. (QPR Vuosikertomus 2021, 23.)

F-Secure tunnistaa alalla vallitsevan rakenteellisen työmarkkinaongelman ja lukee sen henkilöstöriskeihinsä. Riskien ehkäisyssä tärkeänä pidetään rekrytointiosaamisen ja henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä:

Osaavasta henkilöstöstä käydään tietoturva-alalla yhä kovempaa kilpailua, ja toimialalla vallitsee rakenteellinen osaamisvaje. F-Secure kehittää ja ottaa käyttöön uusia rekrytointimenetelmiä, kehittää omaa osaamisyhteisöään sekä investoi henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen. (F-Secure Vuosikertomus 2021, 14.)

Digitalist Group tunnistaa yhtä lailla osaajapulan sekä siitä johtuvan toimialalla vallitsevien rekrytointikäytänteiden erityisen laadun:

Konsernin toimialan tietyistä asiantuntijoista on markkinatilanteesta riippumatta pula. Lisäksi konsernin toimialalla vallitseva aggressiivinen rekrytointipolitiikka saattaa lisätä henkilöstön kilpailijoille siirtymisen riskiä. Ei ole olemassa takeita yhtiön mahdollisuuksista pitää nykyinen henkilöstö palveluksessaan ja palkata kasvun ylläpitämiseksi uutta henkilöstöä. Jos Digitalist Group menettää nykyistä henkilöstöään, voi siitä aiheutua vaikeuksia toteuttaa loppuun nykyisiä projekteja ja hankkia uusia. Tällä voi olla epäedullinen vaikutus Digitalist Groupin liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen ja taloudelliseen asemaan. (Digitalist Group Vuosikertomus 2021, 9.)

Digia panostaa henkilöstöriskienhallinnassa vuorovaikutukseen ja osaamisen kehittämiseen:

Henkilöstöriskejä arvioidaan ja hallitaan aktiivisella avainhenkilöiden kanssa käytävällä tavoite- ja kehityskeskusteluprosessilla. Henkilöstön sitoutuneisuuden kehittämiseksi sisäisen viestinnän tehokkuutta on pyritty parantamaan suunnitelmallisesti säännöllisten henkilöstötilaisuuksien ja johdon näkyvyyden avulla. Olennainen osa henkilöstöriskejä on osaamisen kehittämiseen ja oikean osaamisen löytämiseen liittyvät riskit. Näitä hallitaan systemaattisesti henkilöstön osaamisen ja rekrytointiprosessien kehittämisellä sekä alihankkijoiden hallinnalla. (Digia Vuosikertomus 2021, 26.)

Siilillä työnantajamaineen ylläpitäminen kuuluu yrityksen olennaisiin menestystekijöihin, ja ammattilaisten rekrytoinnit ja säilyttäminen korostuvat riskien ehkäisyssä:

Yhtiön menestykseen vaikuttaa myös merkittävästi sen johto, muu henkilöstö ja hyvän työnantajamaineen ylläpitäminen. Avainhenkilöiden työpanoksen menettäminen voisi vaikuttaa negatiivisesti yhtiön liiketoimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yhtiön strategialle keskeistä ja menestykselle ehdotonta on ammattitaitoisten henkilöiden palkkaaminen ja pitäminen yhtiön palveluksessa. Yhtiö panostaa jatkuvasti työnantajamaineen ylläpitämiseen. (Siili Vuosikertomus 2021, 32.)

Qt Group tunnistaa merkittävien riskien liittyvän henkilöstön tilaan, mutta toisin kuin useimmat muut aineistoon lukeutuvat yhtiöt, ei nosta rekrytointivaikeuksia tai vaihtuvuutta erityiseksi riskitekijäksi:

Yhtiön lyhyen aikavälin riskit ja epävarmuustekijät liittyvät mahdollisiin merkittäviin muutoksiin yhtiön liiketoiminnassa sekä liiketoiminnan kehittämisen edellyttämän henkilöstön pitämiseen ja rekrytointiin. Koronavirusepidemian mahdollinen laajamittainen leviäminen henkilöstössä ja sen aiheuttamat sairauspoissaolot voivat hidastaa liiketoiminnan kehitystä. (Qt Group Vuosikertomus 2021, 11.)

Qt Group kertoo panostavansa sitoutumisen kehittämiseen vuorovaikutuksen keinoin:

Henkilöstön sitoutuneisuuden kehittämiseksi sisäisen viestinnän tehokkuutta on pyritty parantamaan suunnitelmallisesti säännöllisten henkilöstötilaisuuksien ja johdon näkyvyyden avulla. (Qt Vuosikertomus 2021, 70)

Trainer's House tunnistaa asiantuntijaorganisaation luonteelle ensiarvoiseksi vetovoimaisuuden osaavaa henkilöstöä rekrytoidakseen sekä säilyttääkseen hankkimansa työvoiman. Trainer's House kertoo panostavansa transaktionaalisiin etuihin, uramahdollisuuksiin sekä fyysiseen työpaikkaan liittyviin tekijöihin:

Trainers' Housen menestys asiantuntijaorganisaationa riippuu sen kyvystä houkutella ja pitää palveluksessa osaavaa henkilökuntaa. Henkilöstöriskejä hallitaan kilpailukykyisen palkan lisäksi kannustusjärjestelmillä ja panostuksilla henkilöstön koulutukseen, uramahdollisuuksiin ja yleiseen viihtyvyyteen. (Trainers House Vuosikertomus 2021, 10.)

Nixu tunnistaa Covid-19-pandemian henkilöstövaikutukset sekä vaihtuvuuden riskinä liiketoiminnalleen.

Nixun omien työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ja sitä kautta toiminnan ja palveluiden jatkuvuuden häiriöt ovat yhtiön merkittävin covid-19-liitännäinen riski. Pitkittynyt poikkeustilanne on vaikuttanut henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Yhdistetty etä- ja lähityöympäristössä tapahtuva työskentely voi vaikuttaa negatiivisesti työssä viihtymiseen. Lisäksi henkilöstön pandemialla voi olla vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen. (Nixu Vuosikertomus 2021, 27.)

Nykyisessä työmarkkinatilanteessa on osaavista tietoturva-ammattilaisista kova kysyntä, mikä on kasvattanut henkilöstön vaihtuvuutta ja voi johtaa rekrytointien hidastumiseen sekä palkkakustannusten kasvamiseen. Yhtiön tarjoamien palveluiden kysyntä voi laskea, mikäli yhtiö ei pystyisi pitämään henkilöstönsä osaamista oikealla teknisellä tasolla ja mukautumaan asiakkaiden liiketoiminnan muutoksiin. (Nixu Vuosikertomus 2021, 28.)

Bittiumilla tunnistetaan laajemmin työkykyyn liittyvät henkilöstöriskit, niiden eskaloituminen tuotteiden kehittämiseen ja toimittamiseen ja siten vaikutus liiketoiminnan mahdolliseen hidastumiseen.

Riskiä hallitaan panostamalla johtamisen käytäntöihin:

Valtaosa Bittiumilla tehtävästä työstä on tutkimusta ja tuote- eli ohjelmistokehitystä, minkä vuoksi merkittävimmät työkykyriskit liittyvät tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, työssä jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti projekteissa, joissa aikataulut ja työkuormat voivat vaihdella nopeasti liiketoiminnan tilanteen mukaan. Bittiumilla työterveyspalveluiden tarve on hieman noussut verrattuna viimeisimpään normaaliin vuoteen. Sairauslomien määrä on hieman kasvanut poikkeustilan aikana, jonka takia esimiehille ja projektipäälliköille on painotettu säännöllisen yhteydenpidon merkitystä tiimiläisiinsä vähintään videopuheluiden avulla. Vuonna 2022 panostetaan muutenkin varhaiseen tukeen, jotta haasteisiin voidaan tarttua ajoissa ja ehkäistä kuormitusta. (Bittium Vuosikertomus 2021, 66.)

## 4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimusten keskeisten tulosten yhteenveto ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvussa luodaan katsaus opinnäytetyöprosessiin ja kirjoittajan oman oppimisen pohdintaan.

### 4.1 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen sisällönanalyysin kautta löydetyt vastaukset tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Pääasiallinen tutkimuskysymys ja koko opinnäytetyötä ohjaava kysymys oli ”Mikä on työntekijäkokemuksen merkitys teknologiayhtiöille?” Tutkimuskysymykseen pyrittiin muodostamaan vastaus seuraavien viiden alaongelmien avulla:

1. Miten teknologiayhtiöt määrittelevät työntekijäkokemuksen?
2. Millaisista elementeistä teknologiayhtiöiden työntekijäkokemus rakentuu?
3. Miten työntekijäkokemusta yrityksissä mitataan ja kehitetään?
4. Mikä ovat positiivisen työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys teknologiayhtiöissä?
5. Miten yhtiöiden henkilöstöriskejä voidaan ehkäistä työntekijäkokemuksen kehittämisen avulla?

Tutkimuksen viitekehyksessä esiteltyjen työntekijäkokemuksen teorioiden perusteella voidaan tiivistää, että kirjallisuuden mukaan työntekijäkokemusta rakentavia elementtejä ovat organisaation kulttuuriin ja vuorovaikutukseen sekä fyysiseen työympäristöön ja teknologiaan tai työvälaineisiin liittyvät tekijät. Ensinnäkin empiirisen osan tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että Helsingin pörssiin listatuissa teknologiayhtiöissä tunnistettiin työntekijäkokemuksen käsitteen olemassaolo ja osa yhtiöistä käytti käsitettä järjestelmällisesti. Tutkimuksen perusteella voitiin nähdä, että työntekijäkokemus tarkoitti aineistossa myös viitekehyksessä esitettyä määritelmää: työntekijäkokemus tarkoittaa kaikkia tunteita, käsityksiä, näkemyksiä, havaintoja, kokemuksia ja odotuksia, joita työntekijällä herää työnantajaansa, itse työtään sekä työympäristöään kohtaan.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta voitiin havaita, että teknologiayhtiöiden työntekijäkokemusta määrittelevät pääasiassa organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen sekä fyysiseen työympäristöön liittyvät elementit. Yleisin aineistossa toistuneita elementtejä oli kulttuuriseen ympäristöön liittyvät tekijät. Näitä tekijöitä olivat johtaminen, organisaatiolle ominainen tai tavoiteltu yrityskulttuuri, osaamisen kehittäminen, yhteisöllisyys sekä merkityksellisyyden tunne työssä. Sekä kulttuurin että fyysisen työympäristön piiriin voidaan katsoa työn ja työympäristön joustavuus, sekä työpaikan turvallisuus ja terveellisyys. Aineistosta tehtiin myös havainto siitä, että työntekijäkokemuksen käsitteen korvaa vielä usein työhyvinvoinnin tai -tyytyväisyyden käsitteet.

Työntekijäymmärrys esiteltiin viitekehyksessä kirjallisuuteen perustuen yksilölähtöisenä tapana ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio- hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä, ja se pohjaa yksilöiden tarpeiden, arvojen ja kokemusten hahmottamiseen erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Tutkimuksessa saatiin selville, että teknologiayhtiöillä on yleisesti käytössä laaja työkalusto kartoittaa henkilöstönsä tilaa erilaisten kyselyiden avulla. Aineistossa yleisimpinä työntekijäkokemuksen mittareina esiintyivät Employee Net Promoter Score -indeksi sekä vaihtuvuuden ja sitoutumisen mittarit.

Tutkimuksen perusteella teknologiayhtiöt näyttävät ainakin osittain tunnistavan yhteyden työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä ja erityisesti sen, että positiivinen työntekijäkokemus on edellytys asiakastytyväisyydelle. Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys tunnistettiin yhtäältä yksiselitteisesti, ja toisaalta viitekehyksissäkin mainittuja työntekijäkokemuksen elementtejä, kuten yhteisöllisyys, organisaatiokulttuuri ja joustavuus nähtiin perustana menestyneille asiakkaille.

Lopulta tutkimuksessa tarkasteltiin aineistoon kuuluneiden yhtiöiden riskianalyyssejä ja sitä, millaisia henkilöstöön liittyviä ja liiketoimintaa uhkaavia riskejä tunnistetaan. Opinnäytetyön kannalta mielenkiintoista oli tarkastella, liittykö riskien ennaltaehkäisyyn työntekijäkokemuksen kehittämisen toimenpiteitä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suurin osa aineistossa tunnistetuista henkilöstöriskeistä on teknologiayhtiöiden mukaan estettävissä kehittämällä työntekijäkokemusta muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämisen, johtamisen kehittämisen, työpaikan viihtyvyyden kehittämisen ja työnantajabrändin vetovoiman ja rekrytointiprosessien kehittämisen keinoin.

Lopulta tutkimuksen tulosten ja aineistona käytetyn Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden vuosikerromusten perusteella voidaan todeta, että työntekijäkokemuksella on kaiken kaikkiaan suuri merkitys teknologiayhtiöille. Jatkotutkimuksia ajatellen johtopäätöksiä voisi olla mielenkiintoista testata haastattelu- tai kyselytutkimuksen kautta organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa.

## **4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuskohteeksi valittua ilmiötä (Hiltunen 18.2.2009). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointi on keskeinen osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Vilkan (2021, alaluku Tulkinnan yleistäminen) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan yleistettävyyden näkökulmasta sekä vertaamalla tutkimustulosten vastaavuutta tutkimukselle asetettujen päämäärien ja tutkittavan kohteen kanssa. Vilkan (2021, alaluku Tutkimuksen luotettavuus) mukaan laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä

teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parannetaan tekstin analysoimisen perustellun ja aukikirjoitetun kategorisoinnin ja koodauksen kautta. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuuden perusteella, eli lukijan on päädyttävä samaa tutkimusaineistoa tarkastellessaan samaan tulokseen kuin tutkijakin. Lopulta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusta on tutkijan rehellisyys, sillä tutkimustulos pohjautuu hänen tekemilleen ratkaisuilleen. (Vilka 2021, alaluku Tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetissa eli pätevydessä on kyse siitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. Validiteetin kannalta on myös arvioitava, onko käytetty tutkimus- tai analyysimenetelmä oikea juuri tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksen tavoitetta ajatellen. (Hiltunen 18.2.2009.) Virheen mahdollisuus on erityisesti siinä, että tutkija kysyy vääriä kysymyksiä tai ei näe aineistosta esiin nousevia suhteita tai periaatteita oikein. Validiteetin kannalta keskeistä on myös kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä ja tutkimuksessa on pyritty antamaan työntekijäkokemuksesta sekä siihen läheisesti liittyvistä käsitteistä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Aineistoksi valittiin pörssiyrityiden vuosikertomukset, jotka ovat konventioiltaan vakiintuneita ja sisällöltään pitkälti standardoituja. Analyysimenetelmäksi valittu sisällönanalyysi soveltuu erityisesti aineistolle, joka on kirjallisessa tai verbaalisessa muodossa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä on varmistanut sen, että aineisto on koodattu ja kategorisoitu viitekehyksen mukaisesti, ja aineistosta esille nousevat ja tutkimuksen kannalta relevantit ilmiöt on sisällytetty vastavuoroisesti viitekehykseen. Aineiston sisällönanalyysi toteutettiin systemaattisesti ja koodaus ja kategorisointi tarkastettiin kahteen kertaan. Tutkimusten tulososiossa esitetyillä lainauksilla vuosikertomuksista on haluttu lisätä tutkimuksen havaintojen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkija voi todeta, että tutkimus on toistettavissa, ja että lukija tulisi todennäköisesti tekemään aineistoa tutkiessaan samoja havaintoja, mitä tutkimuksen tuloksia kuvaavassa osiossa on esitetty, joskin yksilöittäin koettu sosiaalinen todellisuus voi luoda lukijakohtaista epävarmuutta tulkintoihin. Lisää luotettavuutta ja pätevyyttä tutkimukseen olisi tuonut esimerkiksi pörssiyrityiden edustajien haastattelu ja haastattelutulosten yhdistäminen vuosikertomusraportoinnissa esitettyihin lausumiin. Tästäkin huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja se voidaan arvioida luotettavaksi ja päteväksi.

### 4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin tradenomin tutkinnon kolmannen lukuvuoden kolmannessa periodissa tammikuussa 2023. Olin ottanut kokopäivätyöstäni kolmen kuukauden opintovapaan ja lähtökohtainen tavoitteeni oli kirjoittaa opinnäytetyö tuona sille erityisesti varattuna aikana. Opintovapaalle olin kuitenkin intoutunut ottamaan myös muita kursseja, jotka veivät yllättävän paljon aikaa itse opinnäytetyön kirjoittamiselta. Lisäksi alkukangertelua kirjoitusprosessin alkuun toi aiheen rajaamisen hankaluudet ja erityisesti päätös siitä, millaisesta näkökulmasta ja mitä aineistoa hyödyntämällä tutkimusta alkaisin tehdä. Koen oppineeni, että ajattelu ja mielensisäinen prosessointi on erittäin tärkeä osa koko opinnäytetyöprosessia, mutta minulle erityisen merkittävä osa se oli juuri prosessin alussa.

Jo ennen seminaarin alkua tiesin, että pääteema työlleni tulee olemaan työntekijäkokemus. Koronaviruspandemian jälkeisessä työelämässä olen huomannut työntekijäkokemuksen merkityksen niin itse omassa työssäni kuin ympärilläni ja kuulemieni kertomusten perusteella. Lisäksi mediassa kohtaan yhä enemmän työelämäaiheisia artikkeleja, joissa olen huomannut työntekijälähtöisyyden ja yksilöllisyyden sekä sukupolvien kokemuksellisten erojen korostuvan. Viimeisenä mielenkiintoa painottavana tekijänä oli omalla työpaikallani alhaiseksi todettu eNPS-arvo ja siten negatiivisena koettu työntekijäkokemus, ja halusin lähteä selvittämään ensisijaisesti itseäni varten positiivisen työntekijäkokemuksen merkitystä juuri työnantajaorganisaatioiden ja yhtiöiden näkökulmasta ja siten pystyä perustelemaan sen, että työntekijöiden kokemuksiin kannattaa myös kiinnittää huomiota liiketoiminnan jatkuvuuden, menestyksen ja kasvun näkökulmasta.

Lopulta ajatus aineistosta ja tutkimuskysymyksestä kirkastuivat. Tutustuttuani kirjallisuuteen ja muihin työntekijäkokemukseen liittyviin opinnäytetöihin pystyin hahmottamaan paremmin ilmiölle olennaisen viitekehysten, ja löysin siitä kirjoitettuja teorioita, joiden päälle pystyin rakentamaan tutkimustani. Aineiston koodaaminen ja kategorisointi oli antoisaa, sillä huomasin sen alusta pitäen tukevan työhypoteesiani ja uskoin tekeväni relevantteja havaintoja tutkimuskysymyksen ja alaongelmat huomioiden.

Palattuani opintovapaalta takaisin työpaikalleni olen alkanut hahmottaa opinnäytetyöprosessin aikana oppimaani konkreettisemmin. Tiedän, että tutkimusten perusteella työvälineiden, työpaikan ja organisaatiokulttuurin tulee tukea työskentelyä ja roolikohtaisia työn teon tapoja. Koen oppineeni myös itsestäni ja työskentelytavoistani opinnäytetyöprosessin aikana paljon ja todistaneeni jo tiedossani olleita motivaatiotekijöitä, kuten aikapaine ja ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisen motivaation opinnäytetyötä kohtaan voin todeta olleen loppua kohti vähenemässä, mutta lopulta nousseen tiedostaessani, että olen todella lähellä tradenomiksi valmistumista. Kaiken kaikkiaan voin todeta

opinnäytetyöprosessin olleen monin tavoin opettavainen ja kasvattava ja koen, että työ on saanut itsenikin todistamaan sen, että olen valmistumiseni ja tradenominimikkeen ansainnut.

## Lähteet

- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melián, V. 2017. The Employee Experience: Culture, Engagement and Beyond. Deloitte. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>. Luettu: 15.2.2021.
- Byrne, Z. S. 2022. Understanding Employee Engagement. Routledge. E-kirja. Luettu: 18.3.2023
- Conerly, B. 12.8.2018. Companies need to know the dollar cost of employee turnover. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2018/08/12/companies-need-to-know-the-dollar-cost-of-employee-turnover/?sh=46cdb0a4d590>. Luettu: 10.3.2023
- Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Gra-duryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Gra-duryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) Luettu 9.5.2023.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.2.2023.
- Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> Luettu: 7.5.2023.
- Jyväskylän yliopisto. 28.1.2014. Valmiit ja tuotetut dokumentit. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/valmiit-dokumentit-ja-tuotetut-dokumentit> Luettu: 9.5.2023.
- Kainulainen, J. 7.8.2021. Yle. Kilpailu IT-alan huipposaaajista käy kuumana – pohjoiskarjalainen Dimitri Kudinov sai Amazonilta tarjouksen, josta ei voinut kieltäytyä. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12046443>. Luettu: 1.5.2023.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.4.2023.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2023.

Laitinen, J. & Sipponen, J. 20.5.2021. Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää laajaa tietopohjaa. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyontekijakokemuksen-muotoilu-edellyttaa-laajaa-tietopohjaa>. Luettu: 10.3.2023.

Larja, L. & Peltonen, J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat\\_hankkeen%20loppuraportti\\_tarkistettu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf) Luettu: 1.5.2023.

Leinonen, J. 12.12.2018. Sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>. Luettu: 1.5.2023.

Luukka, P. 2017. Pieni opas työntekijäymmärryksestä – 5 asiaa jotka jokaisen johtajan ja esihenkilön tulisi tietää. Leidenschaft. Luettavissa: <https://www.signi.fi/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta>. Luettu: 18.3.2023.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The Employee Experience Advantage. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 23.2.2023.

Mosley, E. 27.8.2020. Back to Basics: Employee engagement vs. Employee experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2020/08/27/back-to-basics-employee-engagement-vs-employee-experience/?sh=4c9c977d3e77>. Luettu: 18.3.2023.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. Consumer Dummies. E-kirja. Luettu 8.2.2023.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.

Nasdaq s.a. Osakkeet. Luettavissa: <https://www.nasdaqomxnordic.com/osakkeet>. Luettu: 1.5.2023.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience – the new human resource management approach. <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf?title=employee-experience-the-new-human-resource-management-approach>. Luettu: 10.3.2023.

Pörssisäätiö 2016. Pörssilistautujan käsikirja. Luettavissa: [https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan\\_kasikirja\\_2016\\_final\\_web.pdf](https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan_kasikirja_2016_final_web.pdf). Luettu: 1.4.2023.

Rantanen, S. 17.5.2022. Työnantajamielikuva ja työnantajakuva – ja muut työnantajakuvan kehittämisen keskeiset käsitteet. Luettavissa: <https://emine.fi/tyonantajamielikuva-ja-tyonantajakuva-ja-muut-tyonantajakuvan-kehittamisen-keskeiset-kasitteet/>. Luettu: 18.3.2023.

Rantanen, S. 5.1.2022. #96 What your culture really means for your employer brand. Podcast. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/1JWQoGv3i30hVsoYJLt7fF?si=7ef4632e6f524e37>. Kuunneltu: 5.2.2023.

Richmond, J. 21.7.2021. The employee and customer experience – what do they have in common? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/21/the-employee-and-customer-experience-what-do-they-have-in-common/?sh=1ad59a077df4>. Luettu: 12.4.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 1.5.2023.

Schwartz, J., Indranil, R., Hauptmann, M., Van Durme, Y. & Denny, B. 2019. From Employee Experience to human experience: Putting meaning back to work. 2019 Global Human Capital Trends. Deloitte. Luettavissa: [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html?zd\\_source=hrt&zd\\_campaign=3800&zd\\_term=chiradeepbasumallick](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html?zd_source=hrt&zd_campaign=3800&zd_term=chiradeepbasumallick). Luettu: 18.3.2023.

Sturt, D. & Nordstrom, T. 18.5.2018. Employee experience vs. engagement and 3 things you should start thinking about now. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/david-sturt/2018/05/18/employee-experience-vs-engagement-and-3-things-you-should-start-thinking-about-now/?sh=31b4bb7aa88f>. Luettu: 18.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.5.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Vastuullisuusraportointi. Luettavissa: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>. Luettu: 1.4.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja: Luettu: 1.5.2023.

Vuori, J. s.a. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen varkkokäsikirja. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/> Luettu 9.5.2023.