



Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa

Paula Kvist

2020 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa

Paula Kvist
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoite oli selvittää rahoitusosalalla toimivan yrityksen asiantuntijaorganisaation työntekijäkokemuksen tilaa ja kokemuksen vaikutusta sitoutumiseen. Tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät sekä saamaan tietoa, miten eri tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Lähtökohtana tutkimuksella oli olettamus, että organisaation työntekijäkokemuksessa ja sen johtamisessa saattaa olla parannettavaa.

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta organisaatiosta. Tämän kokonaisvaltaisen kokemuksen johtamisen kautta organisaatiolla on mahdollisuus näyttäytyä työpaikkana, jossa halutaan työskennellä ja johon pääsystä työntekijät kilpailevat. Työntekijäkokemuksen johtamisen voidaan nähdä olevan todella tärkeää nykyisessä toimintaympäristössä, jossa osaavat työntekijät valitsevat työpaikan, jonka arvot vastaavat heidän omiaan ja joka pystyy tarjoamaan heille innostavan työympäristön. Usein kuitenkin törmätään yhä tilanteisiin, joissa työntekijäkokemusta ei johdeta, vaikka sen voidaan suoraan nähdä vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Aineisto käsiteltiin sisällön- ja aineistonanalyysin keinoin. Tutkimuksen tietoperustana toimi työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen liittyvä teoria ja aiheesta julkaistut asiantuntija-artikkelit. Tutkimuksen kautta havaittiin, että vaikka kohdeorganisaatossa oli tekijöitä, jotka luovat positiivista työntekijäkokemusta, myös kehitettävää oli paljon. Organisaatiolta puuttui kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen johtamismalli ja henkilöstön sitoutumisen taso oli heikko. Johtopäätöksenä todettiin, että asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen parantamiseksi organisaatiossa tulee panostaa kokemuksen johtamiseen, osaamispääoman poistumisen estämiseksi.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäkokemuksen johtaminen, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri

Paula Kvist

Employee Experience and Engagement of Expert Organization

Year 2020 Pages 41

The purpose of this bachelor's thesis was to understand the status of the employee experience and how the experience affects the engagement in the organization of experts. The target organization was an expert organization of the financing institute. The project was carried out as a research work. The aim of the research was to identify the factors affecting the employee experience and how the factors are impacting to the experience. The assumption was, there might be factors, which require improvement, in context of employee experience and leading the experience.

The Employee experience is the employees holistic overview of the organization. By leading the experience the organization can show themselves as an attractive employer and the employees are competing for a spot in the organization. Leading the employee experience is necessary in the current operational environment, because the employees choose the employer with same value as their own and the organization which can offer a rousing organization culture. The positive employee experience can be seen in direct correlation with the competitiveness and income.

In this qualitative research, theme interviews and observation were used as data acquisition methods. The data was analysed by content and data analysis methods. The theoretical framework was based on theory and expert articles of employee experience and engagement. The results showed, even though there were factors giving positive impact to employee experience, that there was also a need for development. The model for leading the holistic employee experience was missing and the level of engagement was poor. The conclusion was, the organization should invest on leading the employee experiment, for preventing the loss of knowledge capital.

Keywords: employee experiment, leading the employee experiment, engagement, organization culture

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön muoto	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	7
2	Työntekijäkokemus ja sitoutuminen.....	8
2.1	Työntekijä-työntekijäsuhteen historia	8
2.2	Työntekijäkokemus	9
2.3	Työntekijäkokemuksen muodostuminen	10
2.3.1	Työntekijäkokemuksen muodostumisen kehys	12
2.3.2	Työntekijäkokemuksen kolme toimintaympäristöä	13
2.4	Sitoutuminen.....	15
2.5	Positiivisen työntekijäkokemuksen johtaminen.....	17
3	Opinnäytetyön muoto ja tutkimusmenetelmät	19
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	19
4	Teemahaastattelun toteutus	20
5	Havainnoinnin toteutus.....	22
6	Aineiston analyysimenetelmät.....	22
7	Tutkimuksen tulokset	24
7.1	Työntekijäkokemus fyysisestä toimintaympäristöstä	24
7.2	Työntekijäkokemus teknologisesta toimintaympäristöstä.....	25
7.3	Työntekijäkokemus kulttuuriympäristöstä.....	26
7.4	Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tila	29
8	Pohdinta	30
9	Tutkimuksen luotettavuus	32
	Lähteet.....	34
	Kuviot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Yrityksen suurin voimavara on henkilöstö, joka vaikuttaa siihen, minkälaisena yrityksen strategia toteutuu. Yrityksen onkin osattava toimia tavalla, jolla se saa tämän hauraan kivijalkansa toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, koska yrityksen voidaan nähdä olevan yhtä kyvykäs, kuin sen henkilöstö (Viitala 2013; Almatalent 2020). Henkilöstö on usein myös organisaation suurin kustannuserä, joten tämänkin vuoksi yrityksen tulisi pitää tästä resurssistaan erityisen hyvää huolta. Jotta henkilöstö toteuttaisi yrityksen strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yrityksen huolehtia siitä, että henkilöstön työntekijäkokemus tukee sitoutumista, hyvinvointia ja motivaatiota (Viitala 2013).

Tässä opinnäytetyössä selvitetään rahoitusalan yrityksen X asiantuntijaorganisaation työntekijäkokemuksen nykytilaa sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat kokemukseen organisaatiossa. Tutkimuksella haetaan tietoa myös siitä, onko organisaation toiminnassa muutettavaa, jotta osaavat asiantuntijat olisivat sitoutuneita ja osaamisen virtaaminen ulos organisaatiosta saataisiin estettyä. Aihetta nähdään tarpeelliseksi selvittää, koska rahoitusala on ollut isossa myllerryksessä viime vuodet ja toimintaympäristön muutokset ovat muuttaneet alan toimintatapoja ja johtamismalleja. Myös kohdeorganisaatiossa muutokset ovat väistämättä vaikuttaneet johtamiseen, työn kuvaan ja ilmapiiriin. Työntekijäkokemuksen johtamiseen ei ole välttämättä osattu panostaa nykyvaatimusten mukaisesti. Saattaa olla, että johtamisessa onkin keskitytty kannattavuuden kasvattamiseen, huomioimatta kuitenkaan sitä, että tyytyväinen henkilöstö luo tuottoja ja parantaa kannattavuutta. Kuten rahoitusallalla yleisesti, myös kohdeorganisaatiossa toimintaympäristön muutos on vaatinut teknologian kehittämistä ja isoja investointeja. Investointien tuotto ei kuitenkaan ole realisoitunut toivotulla tavalla. Yhdeksi syyksi tähän esitetäänkin osaamisen puuttumista. Yli 80 prosenttia rahoitusalan toimitusjohtajista onkin huolissaan alan osajapulasta. (Bäckström 2019). Huoli on aiheellinen, jos alalla ei ymmärretä johtaa työntekijäkokemusta. Uudet koulutetut sukupolvet haluavat valita itselleen työpaikan, jonka arvot, ilmapiiri ja toimintatavat kohtaavat sen kanssa, mitä työntekijä työpaikaltaan hakee. Työpaikan tuleekin olla sellainen, jossa ihminen haluaa aidosti työskennellä ja jonka hyväksi työntekijä haluaa työpanoksensa antaa. Yritykset, jotka panostavat työntekijäkokemuksen johtamiseen, omaavat merkittävän edun, pärjätessään kilpailussa osaavista tekijöistä (Aro 2019). Positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamiseksi yrityksen tulee huomioida työntekijän kokonaisvaltainen kokemus organisaatiosta. Työntekijäkokemuksen johtamisella tulee pystyä yhdistämään teknologia, inhimillisuus ja data kokonaisuudeksi, joka luo työpaikalle ilmapiirin, jossa halutaan työskennellä (Bäckström 2019). Tilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttuu, tärkeänä rakennuspalikkana hyvän työntekijäkokemuksen rakentamisessa on johdon kyky innostaa henkilöstöä ja johtaa sitä yhdessä suunnitellen uuteen päämäärään (Korhonen & Bergman 2019). Voidaankin todeta, että hyvä työntekijäkokemus motivoi,

innostaa ja sitouttaa henkilöstöä ja luo näin yhden perusrakenteista yrityksen strategian toteuttamiselle.

1.1 Opinnäytetyön muoto

Opinnäytetyö on laadultaan tutkielma. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen, kun sillä pyritään tekemään selvitys tai tutkimus. Tutkielmamuotoisessa opinnäytetyössä lähtökohtana on selkeä työelämälähtöinen tutkimusongelma, johon haetaan vastausta käyttämällä tarkoituksenmukaista aineistoa ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tulee perustua aiheesta julkaistun teoriaan ja tutkimuksiin. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2017).

Opinnäytetyö tehdäänkin tutkimuksena, jolla selvitetään kohdeorganisaation asiantuntijoiden työntekijäkokemusta ja sen vaikutusta sitoutumiseen. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkimusraportin muodossa (Salonen 2013, 5-6). Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia asiantuntijoiden työntekijäkokemusta, jota ei aikaisemmin ole tutkittu kyseisessä kohdeorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimustehtävänä on tutkia, minkälainen on kohdeorganisaation työntekijäkokemuksen tila sekä sen vaikutus sitoutumiseen. Jotta organisaatio pystyisi jatkossakin pitämään kiinni osaavasta henkilöstöstä, sekä olisi houkutteleva työpaikka tulevaisuuden osajille, halutaan tutkia, minkälainen työntekijäkokemus on tällä hetkellä ja onko muutokselle tarvetta. Tutkimustehtävään haettiin vastauksia tutkimuskysymyksillä, jotka ohjaavat tutkimusprosessia (Kananen 2015, 41):

- Minkälainen henkilöstön työntekijäkokemuksen tila on tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen?

Kysymyksestä voidaan johtaa alakysymyksiä:

- Mitkä asiat henkilöstö näkee positiivisina nykytilanteessa?
- Mitä asioita henkilöstö arvostaa?
- Mitä asioita henkilöstö haluaisi muuttaa nykytilanteessa?
- Millaisia odotuksia henkilöstöllä on organisaatiolle tulevaisuudessa?
- Mitkä tekijät työssä nostavat henkilöstön positiivista asennetta työtään kohtaan?
- Mitkä tekijät työssä huonontavat henkilöstön asennetta työtään kohtaan?

Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa yritykseen kokonaisuutena ja on vahvasti sidoksissa esimerkiksi yrityksen asiakastyytyväisyyteen ja kilpailukykyyn. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin siihen, minkälainen asiantuntijoiden työntekijäkokemus on tällä hetkellä sekä sen vaikutusta asiantuntijoiden sitoutumiseen.

2 Työntekijäkokemus ja sitoutuminen

Positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen on suuri. Hyvistä työntekijöistä on syytä pitää huolta, koska rekrytointi ja perehdytys luovat kustannuksia ja uuden osaavan tekijän löytäminen voi olla hankalaa (Vuori 2018). Osaavista työntekijöistä on pulaa monilla aloilla, eikä rahoitusala ole poikkeus. Koska osaajia on vähän, on heillä varaa valita, missä he haluavat työskennellä. Valinnanvaran lisääntyessä ihmisten vaatimukset ja toiveet työpaikan suhteen ovat kasvaneet. Yhä useampi valitsee työpaikan, jossa heillä on mahdollisuus kehittyä, he kokevat olevansa osa jotakin isompaa kokonaisuutta ja joka istuu heidän elämäntapaansa. Työntekijäkokemuksia vaihdetaan tätä nykyä aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja sekä hyvät, että huonot kokemukset tulevat julki nopeasti. (Pendell 2018). Varsinkin vastavalmistuneet edellyttävät työpaikaltaan positiivisuutta; mukavaa työyhteisöä sekä merkityksellistä ja mielekästä työtä (Huurinainen & Hyytiäinen 2016). Työntekijäkokemuksen huomioiminen organisaatioissa on varsin uusi toimintamalli ja sen omaksuminen voi olla haasteellista. Nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden työntekijöiden vaateiden edessä organisaatioiden on kuitenkin muutettava toimintaansa pysyäkseen tuottavina ja kilpailukykyisinä. Organisaatioiden voidaankin nähdä yhä enemmän painottavan ihmisläheistä näkökulmaa ja työntekijän kokemusta organisaatiosta.

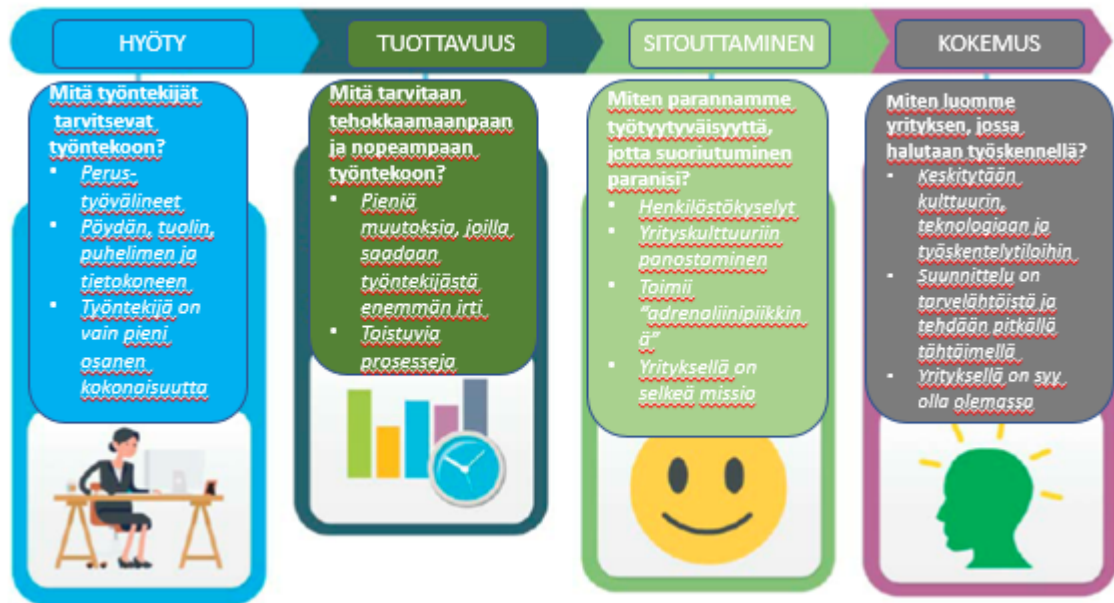
Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimivat työntekijäkokemus ja sen johtaminen, joita käsitellään luvuissa 2.2, 2.3 ja 2.5, sekä sitoutuminen, jota käsitellään luvussa 2.4. Jotta työntekijäkokemuksen johtamista ymmärrettäisiin kokonaisuutena, käydään työnantaja-työntekijäsuhteen historiaa läpi luvussa 2.1, pohjustaen työntekijäkokemuksen johtamisen kehitystä aikojen saatossa.

2.1 Työntekijä-työntekijäsuhteen historia

Työnantaja-tekijä-suhde on muuttunut voimakkaasti aikojen saatossa, kuten kuviosta 1 voidaan todeta. Aikojen alussa suhde oli puhtaasti hyötylähtöistä, työntekijän saadessa palkkaa siitä, että työnantaja hyödyntää työntekijän työpanosta. Hyötylähtöisestä suhteesta siirryttiin tuottavuusnäkökulmaan, jossa työnantajan vaade oli mahdollisimman tuottava työntekijä. Tuottavuusnäkökulma ei varmasti ollut omiaan ruokkimaan työntekijän positiivista kokemusta. Tuottavuusnäkökulmasta siirryttiinkin sitouttamiseen, organisaatioiden ymmärtäessä, että työntekijöiden arvostus ja kuunteleminen ovat avainasemassa tuottavuuden kasvattamisessa.

Sitouttamisen näkökulma on yhä relevantti lähtökohta henkilöstöhallintoon, mutta ymmärryksen lisääntyessä on näkökulma muuttunut enemmän työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta painottavaksi, eli työntekijäkokemusta huomioivaksi. Sitouttamisen voidaankin todeta olevan kosmeettista ulkokuoren kiillotusta, jolla päästään vain lyhyen tähtäimen tuloksiin. Työntekijäkokemuksen johtamisen syrjäyttäessä hiljalleen pelkän sitouttamisen näkökulman, on

pyrkimyksenä huomioida kokonaisuutta ja kiinnittää ulkokuoren sijaan huomiota työnantajan ja henkilöstön väliseen suhteeseen. Näin pyritään muokkaamaan organisaatio ja kulttuuri organisaatiossa sellaiseksi, että se luo mahdollisimman positiivisen työntekijäkokemuksen ja puitteet pitkän aikavälin positiivisille tuloksille. (Morgan 2017, 3-8). Työntekijäkokemuksen johtaminen vaikuttaa kuitenkin voimakkaasti siihen, että henkilöstö on sitoutunutta, joten nämä kaksi näkökulmaa kulkevat tänäkin päivänä tiiviisti käsikädessä.

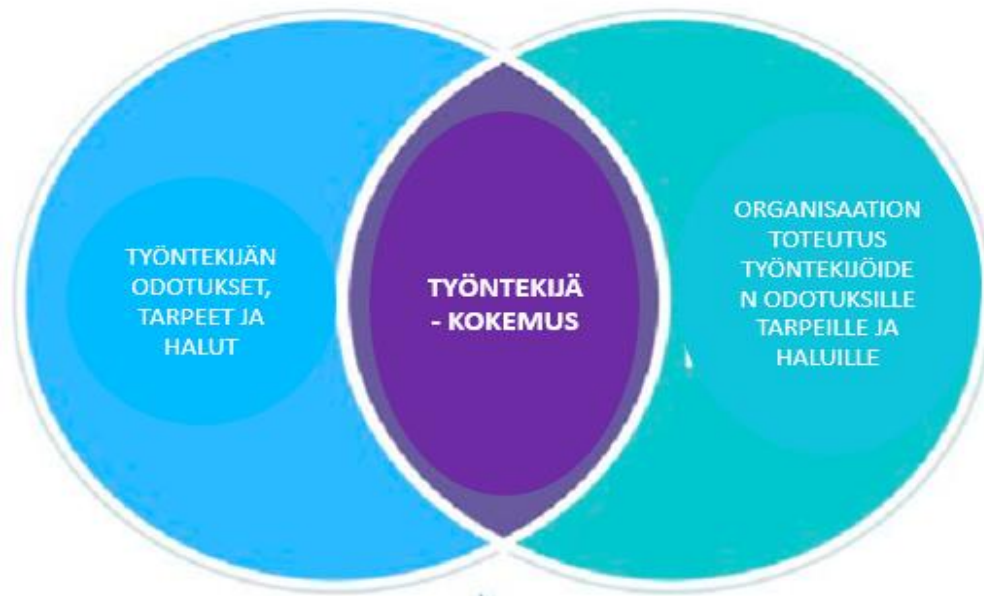


Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen evoluutio (Morgan 2017, 3)

2.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus terminä tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta organisaatiosta. Työntekijäkokemus muodostuu kaikista kohtaamisista työntekijän ja -antajan välillä alkaen tapahtumista, ajatuksista ja oletuksista ennen työsuhdetta, päättyen työsuhteen päätymisen jälkeisiin tapahtumiin ja ajatuksiin. (Pendell 2018; Franz 2019). Työntekijäkokemus muodostuu myös tuntemuksista, tunteista ja havainnoista sekä kaikista kohtaamisista organisaation kanssa (Franz 2019). Työntekijäkokemuksen muodostuessa työntekijän ja -antajan suhteesta, tulee tätä tarkastella kummankin näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus muodostuu niistä tekijöistä, jotka on luotu tukemaan työntekijän toimintaa. Toisaalta organisaation näkökulmasta työntekijäkokemuksen voidaan myös nähdä olevan organisaation johdon uskomus siitä, minkälainen työntekijäkokemuksen tulisi olla. Henkilöstön näkökulmasta työntekijäkokemus muodostuu siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Kokemukseen vaikuttavat henkilöstön odotukset, halut ja tarpeet. Organisaatio, joka pyrkii

luomaan positiivisen työntekijäkokemuksen, muokkaa kulttuuriaan vastaamaan henkilöstön vaateita kuten kuvioista 2 voidaan todeta. (Morgan 2017, 8).



Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Morgan 2017, 8)

Organisaation johdon pitäisi ymmärtää, että työntekijäkokemuksen johtamiseksi sen tulisi ymmärtää henkilöstön ajatuksia. Jos kokemusta johdetaan pohjautuen organisaation johdon oletukseen siitä, minkälainen on hyvä työntekijäkokemus, on olemassa iso riski, että kokemusta johdetaan väärään suuntaan. Johdon tulee pystyä keskustelemaan ja kuuntelemaan henkilöstöä, aidon vuorovaikutuksen luomiseksi. Koska organisaatiossa työskentelee useimmiten enemmän kuin yksi henkilö, tulee organisaation pystyä ottamaan huomioon eri yksilöiden erilaiset halut, tarpeet ja odotukset. Tämä tekeekin työntekijäkokemuksen luomisesta haastavaa ja edellyttää, että organisaation kulttuurin luomiseen otetaan mukaan työntekijät (Morgan 2017, 9). Työntekijöiden osallistaminen poistaa myös vastarintaa muutoksia kohtaan ja luo luottamuksellista ilmapiiriä (Maijala 2018). Voidaankin todeta, että vain aidolla vuorovaikutuksella voidaan luoda tilanne, jossa ymmärretään toisen osapuolen jokaista yksilöä ja voidaan johtaa työntekijäkokemusta vastaamaan näiden haluja, tarpeita ja odotuksia sekä luodaan luottamuksellinen ja tuottava organisaatiokulttuuri.

2.3 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijäkokemuksen muodostumista voidaan kuvata eri tavoin, riippuen siitä, mikä taho teoriaa tai kuvausta on tekemässä ja mitkä ovat lähtökohdat. Kuvauksesta riippumatta

perimmäinen tarkoitus on jokseenkin sama, hakien organisaation kulttuurista ja työympäristöstä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokonaisvaltaiseen kokemukseen.

Aihetta voidaan lähestyä suoraviivaisen jana-ajattelun kautta, kuten IBM Analytics (2016, 3-4 & 6-7) tutkimuksessaan. Tutkimuksessa kuvataan kokemukseen vaikuttavat tekijät sekä kokemuksen seuraukset, jotka muodostavat suoraviivaisen syy-seuraussuhde-janan. Malli perustuu siihen, että työpaikan toimintatavat ja organisaatiokulttuuri määrittelevät sen, minkälaiseksi työntekijäkokemus muodostuu.

Toinen tapa lähestyä kokemuksen muodostumista on Morganin (2017) ”The Employee Experience Advantage”-kirjassa esittelemä kolmen toimintaympäristön-malli. Kyseisen teorian mukaan työntekijäkokemus muodostuu kolmen erillisen toimintaympäristön kautta; fyysisen, teknologisen ja kulttuuriympäristön, jotka kaikki vaikuttavat osaltaan työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Malli huomioi hyvin konkreettisesti kaikki erilliset osatekijät, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen.

IBM Analyticsin (2016) mallissa ei huomioida erikseen fyysistä toimintaympäristöä, kuten esimerkiksi toimitiloja, jossa työtä tehdään. Myöskään teknologiaa, jonka organisaatio on antanut henkilöstölle käyttöön työn tekemiseksi, ei tässä mallissa käsitellä erillisenä osana kokemuksen muodostumista. Vaikka organisaatiokulttuuri ja työpaikan toimintatavat saattavat olla suurin vaikutin työntekijäkokemuksen muodostumisessa, on iso osansa varmasti myös käytössä olevalla teknologialla ja työympäristöllä. Varsinkin tilanteet, joissa näiden fyysinen työympäristö tai teknologia eivät tue työntekoa, nämä luovat merkittävän negatiivisen kokemuksen.

Fyysinen ja teknologinen toimintaympäristö voidaan helposti määritellä, koska nämä ovat fyysisesti havaittavia asioita. Onkin syytä miettiä, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa, jotta ymmärretään työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät. Organisaatiokulttuurin määrittäjiä löytyy lukemattomia, joka luokin haasteensa aiheen käsittelylle. Organisaatiokulttuurin voidaan kuvata kertovan esimerkiksi siitä, mikä on ominaista juuri kyseiselle organisaatiolle ja mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Kulttuuri antaa rajat sille, mitä tehdään ja mikä toimii sosiaalisena voimana organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin ytimen on kuvattu muodostuvan normeista, tunteista ja sosiaalisesta arvostuksesta. Normit luovat näkymättömät toimintasäännöt, jotka määrittelevät, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä, mitä työntekijältä odotetaan sekä toisaalta, mitä ei hyväksytä. Tunteet luovat ilmapiirin, joka määrittelee, kuinka innostavaa, turvallista ja mukavaa organisaatiossa on työskennellä. Sosiaalisen arvostuksen saavuttamiseksi työntekijän tulee tuntea saavansa hyväksyntää ja olevansa osa organisaatiota. Arvostuksen tunteisiin vaikuttavat myös toimiva yhteistyö ja vastavuoroisuus. (Kuusela 2015, 11-24). Organisaatiokulttuurin rakennusaineina kuvataan usein olevan myös yhteisössä kokemusten kautta muodostuneet uskomukset, arvot, asenteet ja traditiot (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2020). Kulttuuri määritteleeekin sen, miten organisaation

jäsenet toimivat silloin, kun heitä ei tarkkailla. Kulttuuri toimii myös liimana jäsenten välillä. (Luukka 2019, 22-23). Työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin välillä on niin vahva sidos, että joissain tilanteissa voidaan näiden nähdä olevan jopa synonyymejä. Työntekijäkokemus on kuitenkin kokonaisvaltaisempi asia, kuin organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan lähinnä kriittinen osa palapeliä, joka vaikuttaa vahvasti työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja jota ilman palapeliä ei voi rakentaa.

2.3.1 Työntekijäkokemuksen muodostumisen kehys

Vaikka tässä opinnäytetyössä pohjataan tutkimushaastattelu ja teoriapohja vahvasti Morganin (2017) kolmen toimintaympäristön teoriaan, on kuitenkin hyvä ymmärtää myös muita näkökulmia kokonaisuuden hahmottamiseksi ja tarkemman mielikuvan luomiseksi. Sen vuoksi on syytä tarkastella työntekijäkokemuksen muodostumista IBM Analyticsin (2016, 4) kehysmallin kautta, jota kuvataan kuviossa 3. Mallissa organisaation johdon toiminta luo puitteet organisaation toiminnalle ja tästä muodostuvat työpaikan toimintatavat, eli organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurista muodostuu kokonaisvaltainen työntekijäkokemus. Työntekijäkokemus määrittelee, kuinka paljon työntekijä on valmis panostamaan työhönsä ja kuinka tuottavaa työnteko on pitkällä juoksulla. (IBM Analytics 2016, 4). Malli onkin hyvin selkeä syy-seuraussuhteinen ja kuvaa selkeästi sitä, miten yrityksen johto luo toiminnallaan puitteet organisaatiokulttuurille ja työntekijäkokemukselle, joista kumpuaa sitoutuminen ja työntekijän halu panostaa työhönsä.



Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen muodostumisen kehys (IBM Analytics 2016, 4)

Mallista on syytä tarkastella tarkemmin janalla toisena olevaa työpaikan toimintamalleja, koska nämä luovat puitteet organisaatiokulttuurille, josta kumpuaa työntekijäkokemus.

Toimintamallit voidaan jakaa kolmeen erilliseen tekijään. Nämä tekijät ovat työympäristö, työ ja työntekijä. Työympäristö koostuu organisaation vastuullisuudesta kaikkia sidosryhmiään kohtaan sekä kyvystä tukea organisaation henkilöstön yhteistyötä. Työ käsittää työntekijän tuntemuksen siitä, että hän tekee merkityksellistä työtä ja että hänen osaamistaan hyödynnetään. Työntekijän huomioimisella tarkoitetaan organisaation kykyä huomioida ja kuunnella yksilöitä sekä antaa rakentavaa palautetta. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä osa työntekijän huomioimista. (IBM Analytics 2016, 6-7). Työympäristön tekijöiden ollessa kunnossa ja organisaatiokulttuurin tukiessa kyseisiä tekijöitä, tuottaa tämä positiivisen työntekijäkokemuksen. Positiivisen työntekijäkokemuksen voidaan nähdä voimaannuttavan tekijäänsä viihtymään työssään ja antamaan työlleen parhaan mahdollisen työpanoksensa, jolloin työntekijä tuntee olevansa tyytyväinen, osa organisaatiota ja tekevänsä työtä, jolla saavutetaan sovitut päämäärät. Työntekijä myös ymmärtää tekemänsä työn tarkoituksen ja saa työstä energiaa ja innostusta. (IBM Analytics 2016, 3, 6-7).

Mallin mukaan positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää toimiansa vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn ja brändiin, koska yrityksen organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa johtamalla ja johdon toiminnalla on seurauksena. Yrityksessä tulee myös ymmärtää, että samalla, kun johdetaan organisaatiokulttuurin muodostumista, johdetaan myös työntekijäkokemusta. Työntekijät odottavat nykyään, että heidän kokonaisvaltaista kokemustaan ohjataan ja johdetaan, joten yritysten on pakko siirtää näkökulmaa organisaatiokulttuurin johtamisesta työntekijäkokemuksen johtamiseen (Jousenkylä 2017). Kuviossa näkyvä malli antaa selkeän ymmärryksen siitä, että koko kuvatus ketjun tulee olla kunnossa ja toimiva, jotta työntekijä on valmis panostamaan työhönsä ja toimimaan yrityksen hyväksi.

2.3.2 Työntekijäkokemuksen kolme toimintaympäristöä

Työntekijäkokemuksen muodostumista voidaan tarkastella myös siihen vaikuttavien toimintaympäristöjen kautta. Toimintaympäristöt rakentuvat organisaation arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen kautta. Mallissa lähtökohtana ovat kolme toimintaympäristöä; fyysinen, teknologinen ja kulttuuriympäristö, joissa organisaation valitsemat toimintatavat ja päätökset vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Toimintaympäristöt muodostavat kokonaisuuden, kuten kuviossa 4 on kuvattu. Kokonaisuus määrittelee, minkälainen työntekijän kokemus organisaatiosta on. (Morgan 2017, 54, 56-57).



Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kolme toimintaympäristöä (Morgan 2017, 57)

Fyysinen toimintaympäristö on tila, jossa työtä tehdään. Hyvä fyysinen työympäristö luo innostuneen ja positiivisen ilmapiirin. Ilmapiiriin vaikuttavat tilojen miellyttävä ulkoasu, työskentelyn joustavuus sekä muunneltavat ja monipuoliset työtilat. Työympäristön tulisi myös heijastaa organisaation arvoja. On myös todettu, että työntekijät arvostavat sitä, että voivat tuoda työpaikalle vierailijoita. (Morgan 2017, 59-60). Työympäristön voidaan nähdä selkeästi vaikuttavan työhyvinvointiin ja näin ollen työntekijäkokemukseen. Organisaatioissa tulisikin kiinnittää huomiota myös tämän osa-alueen pitkäjänteiseen kehittämiseen (Hakanen 2020). Hyvänä esimerkkinä siitä, miten fyysinen toimintaympäristö vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin, ovat meluisat avokonttorit. On tutkittu, että melu avokonttorissa vaikuttaa hyvinvointiin, tuottavuuteen ja tulokseen. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että meluisissa tiloissa työskentelevät, ovat muita todennäköisemmin vaihtamassa työpaikkaa tulevaisuudessa. (Jääskeläinen 2018).

Teknologinen toimintaympäristö sisältää työn mahdollistavan teknologian; ohjelmistot, laitteet ja järjestelmät. Teknologia mahdollistaa kommunikaation, yhteistyön ja itse työn tekemisen. Voidaankin todeta, että toimiva teknologia lisää työn tuottavuutta ja edesauttaa näin organisaation kilpailukykyä. Tutkimusten kautta on todettu, että toimimaton teknologia huonontaa myös ihmissuhteita organisaatioissa, joten toimintaympäristö vaikuttaa kokonaisuuteen merkittävästi. Organisaation pitäisi pystyä tarjoamaan koko henkilöstölle mahdollisuus käyttää työn tekemiseen välttämätöntä teknologiaa. (Morgan 2017, 78-79, 81; Talouselämä 2016). On myös tutkittu, että toimiva ja moderni teknologia lisäävät yleistä työssä viihtymistä sekä

työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tutkimuksen mukaan myös luovuus, motivaatio ja arvostuksen tunne kasvavat, jos organisaatio tarjoaa työntekijöiden käyttöön toimivaa teknologiaa, joka tukee työn tekemistä. (Talouselämä 2016).

Kulttuuriympäristö on tuntemus, jonka organisaatio tuottaa, ja toimet, jotka luovat tuntemuksen. Kulttuuriympäristö määrittelee, miten henkilöstöä ja sidosryhmiä kohdellaan ja mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan sekä jopa sen, miten työt tulevat tehdyiksi. Kulttuuriympäristön voidaankin todeta oleva sama asia, kuin organisaatiokulttuuri. Kulttuuriympäristö on olemassa organisaatiossa, vaikka sen muodostumista ei erikseen johdettaisi. (Morgan 2017, 89-90). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kulttuuriympäristöä ja organisaatiokulttuuria tulisi johtaa, koska hyvään kulttuuriympäristöön päästään ainoastaan johtamalla sitä (Luukka 2019). Kolmen toimintaympäristön mallissa kulttuuriympäristön kuvataan muodostuvan seuraavista osatekijöistä:

- organisaatio nähdään positiivisessa valossa
- henkilöstö tuntee arvostusta
- henkilöstö tuntee itsensä tarpeelliseksi
- henkilöstö tuntee olevansa osa organisaatiota
- organisaatio vaalii monimuotoisuutta ja osallistamista
- aloitteet tulevat henkilöstöltä
- organisaatiolla on kyky oppia sekä antaa mahdollisuus oppimiseen ja etenemiseen
- organisaatio kohtelee kaikkia tasavertaisesti
- esimiehet johtavat valmentavaan ja opastavaan tapaan
- henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä pidetään huolta.

(Morgan 2017, 89-90).

Mallin kuvaus toimivasta kulttuuriympäristöstä on samoilla linjoilla, kuin IBM Analytics (2016, 4), joka ”työntekijäkokemuksen muodostumisen kehyksessä” kuvaa työpaikan toimintamallit hyvin samoin, kuin Morgan kulttuuriympäristön. Työntekijäkokemukseen ja organisaatiokulttuureihin liittyvissä malleissa onkin usein sama teoria pohjalla, mutta esitystapa eroaa, esittäjästä riippuen.

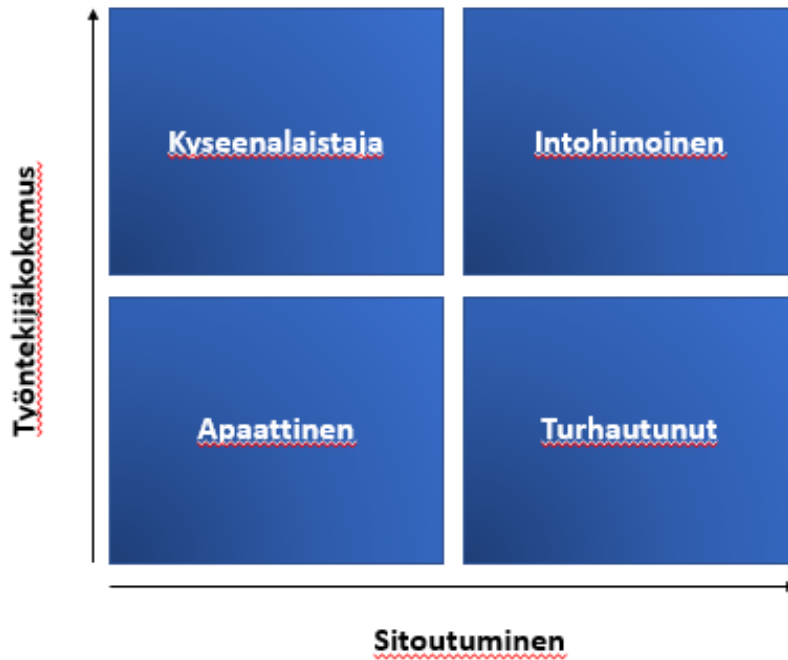
Voidaan todeta, että jokainen toimintaympäristö vaikuttaa niin vahvasti työhyvinvointiin ja osaltaan työntekijäkokemuksen muodostumiseen, että organisaatioissa tulee huomioida näistä jokainen. Toimintaympäristöt tukevat toisiaan ja tekijöiden vaikutus yhdessä on isompi, kuin yksittäisten tekijöiden summa. (Morgan 2017, 132).

2.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen terminä tarkoittaa tunnetilaa, joka työntekijällä on organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen taso vaikuttaa työntekijän käytökseen ja siihen, kuinka paljon työntekijä on

valmis käyttämään voimavarojaan organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä pystyy myös näkemään, kuinka hänen työpanoksensa hyödyttää organisaatiota ja tuntee, että kommunikatio työnantajan kanssa on luontevaa. Sitoutumiseen vaikuttavat myös mahdollisuus kehittyä urallaan ja ylpeys siitä, että työskentelee kyseisessä organisaatiossa (Business Directory 2020).

Työntekijäkokemuksen voidaan nähdä vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen voimakkaasti. Teoriaa tutkittaessa ei voida välttyä mielikuvalta, että sitoutuminen ja työntekijäkokemus kulkevat hyvin tiukasti käsi kädessä ja kumpaankin vaikuttavat samat tekijät. Tämän vuoksi onkin luontevaa tutkia näitä kahta tekijää samassa tutkimuksessa ja sitoa nämä yhdeksi kokonaisuudeksi. Alan asiantuntija-artikkeleita lukiessa voi todeta, että suurimmassa osassa työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri, sitoutuminen, työhyvinvointi ja motivaatio nivotaan yhdeksi, isoksi kokonaisuudeksi, kuten esimerkiksi Huurinaisen ja Hyytiäisen (2016) artikkelissa *Talouselämässä*, jossa he toteavat, että positiivisia kokemuksia vahvistamalla parannetaan myös sitoutumista ja työhyvinvointia. Kirjallisessa teoriassa usein kuitenkin halutaan tehdä jako sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen välillä. Kuten Morgan (2017, 6-7) kirjoittaa, sitouttaminen on pintakiiltoa ja työntekijäkokemus todellista organisaatiokulttuurin muutosta. Sitouttaminen tässä kontekstissa voikin olla esimerkiksi bonus tai ilmainen lounas, jotka nostavat työntekijän tyytyväisyyttä hetkellisesti. Tämän tyyppisillä toiminnoilla ei kuitenkaan muuteta organisaation toimintatapaa ja kulttuuria pitkäjänteisesti. Positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi on organisaation koko kulttuurin tuettava kokemuksen muodostumista. Toisaalta Morgan toteaa kirjassaan myös, että sitouttaminen ja työntekijäkokemus ovat sidoksissa toisiinsa; työntekijäkokemus sitouttaa ihmisiä, mutta kohdistuu organisaation muotoiluun sitouttamisen toteuttamiseksi. Myös IBM:n tutkimuksessa työntekijäkokemuksesta todetaan, että työntekijäkokemus ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Kuvio 5 kuvaakin tutkimuksen tulosta, joka osoittaa, että työntekijä, joka on vahvasti sitoutunut ja jonka kokemus työstä on positiivinen, on innostunut työstään. Toisaalta taas työntekijä, joka kokee työnsä negatiivisesti, eikä ole sitoutunut, on välinpitämätön työtään kohtaan. (IBM Analytics 2016, 8).



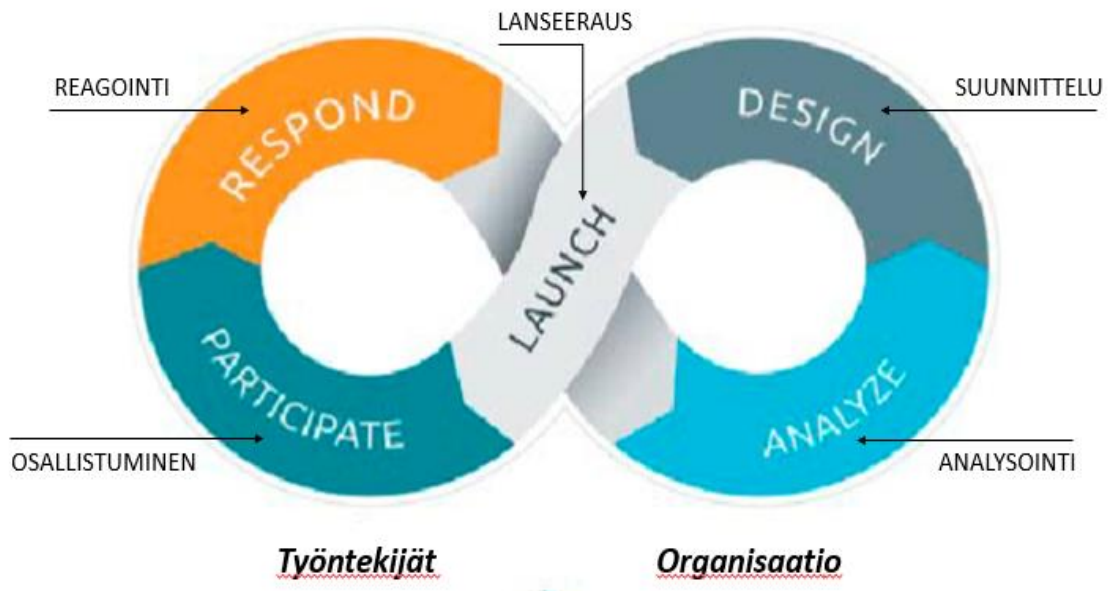
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen yhteisvaikutus työhön suhtautumisessa (IBM Analytics 2016, 8)

2.5 Positiivisen työntekijäkokemuksen johtaminen

Työntekijäkokemuksen muodostuessa työntekijän kokonaisvaltaisesta kokemuksesta organisaatiosta, tulee yritysjohdon pystyä luomaan työskentelylle puitteet, jotka pitävät henkilöstön tyytyväisenä, motivoituneena ja sitoutuneena. Organisaatiokulttuuri tai toisaalta kulttuuriympäristö voi toki muodostua ilman johtamistakin, mutta vapaasti muodostuva kulttuuri ei todennäköisesti tue organisaation menestystä. (Luukka 2016). Työntekijäkokemuksen ja tuottavuuden välillä tuleekin ymmärtää olevan suora yhteys. Myös inhimillistynyt työkuultuuri ajaa yrityksiä siihen, että niiden tulee ymmärtää johtaa työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Jotta työntekijä sitoutuu organisaation, tulee hänen voida hyvin, viihtyä työssään ja työkalavereiden kanssa sekä olla motivoitunut työstään.

Työntekijäkokemuksen kääntäminen positiiviseksi voi vaikuttaa suoraviivaiselta tekemiseltä, mutta sen sijaan, että keskiössä on mitä tehdään, tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota siihen, miten tehdään. Jotta kokemuksen kääntäminen positiiviseksi onnistuisi, tulee organisaation tuntee henkilöstönsä. Oman vaikeutensa prosessiin tuo yhteiskunnan ja toimintaympäristön jatkuva muutos. Jotta organisaatio pystyisi tuntemaan henkilöstönsä, kehittämään kulttuuriaan ja työntekijäkokemusta jatkuvasti, pohjaten ajantasaiseen tilanteeseen, tulisi

organisaation käydä jatkuvaa keskustelua henkilöstön kanssa, kuten kuviossa 7 on kuvattu. (Morgan 2017, 174-175, 177-178).



Kuvio 6: Organisaation toimintaympäristöjen kehittämismalli (Morgan 2017, 178)

Kehittämismalli on sinällään hyvin yksinkertainen, mutta vaatii organisaatiolta jatkuvaa keskustelua, analyysia ja suunnittelua, sekä kaikkien osapuolien osallistumista. Jotta kehittämisessä onnistutaan, tulee organisaation pystyä kehittämään kokonaisuutta, jossa huomioidaan työsuhteen koko elinkaari, kaikki toimintaympäristöt sekä työntekijöiden erilaisuus. Työntekijäkokemuksen johtamista tukee myös kirjattu ja julki lausuttu työnantajalupaus. Lupaus kuvaa arvoa, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Antamalla toteutettavia, realistisia lupauksia, joista pidetään kiinni, luodaan hyviä työntekijäkokemuksia. (Luukka 2019). Realistiset lupaukset ovat työntekijälle helposti hahmotettavia, eivätkä näyttyädy vain sanahelinänä, jota ei oikeastaan edes kunnolla ymmärretä. Ideaali-tilanteessa organisaatiossa pystytään luomaan tilanne, jossa annetut lupaukset luotsaavat yrityksen strategian mukaista kasvua, mutta myös pohjautuvat henkilöstön tarpeisiin. Nämä tarpeet organisaation tuleekin kartoittaa esimerkiksi kuviossa 6 kuvatulla jatkuvalla toimintaympäristöjen kehittämismallilla, jossa vuorovaikutus ja kuunteleminen on olennainen tekijä. Positiivisella työntekijäkokemuksella on niin merkittävä vaikutus koko organisaation tulokseen, ettei yrityksillä ole varaa olla johtamatta työntekijäkokemustaan.

3 Opinnäytetyön muoto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimustehtävän luonteen huomioiden, opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

Kvalitatiivista tutkimusta käsitellään luvussa 3.1 ja tutkimusmenetelmiä luvussa 3.2. Teemahaastattelun ja havainnoinnin toteutusta käsitellään tarkemmin luvuissa 4 ja 5.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus selvittää tutkimuskohteen käyttäytymisen syitä ja tutkii harkinnanvaraisesti rajattua kohdetta. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään saamaan tietoa kohteen arvoista, odotuksista, asenteista ja tarpeista. Aihetta pyritäänkin ymmärtämään ”pehmeän tiedon” pohjalta sekä hakemaan vastauksia kysymyksiin; miten, missä ja millainen (Heikkilä 2014, 15).

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena on ymmärtää kohdeorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen nykytilaa, eli mitä asiantuntijat arvostavat, mitä odotuksia heillä on ja mitä ajatuksia ja asenteita heillä on työyhteisön tapahtumista ja nykytilasta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Eri tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää erikseen, rinnan tai yhdistettynä (Sarajärvi & Tuomi 2018).

Haastattelu on tilanne, jossa vastaajaa haastatellaan henkilökohtaisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2018). Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään haastateltaville samat kysymykset, jokseenkin samassa järjestyksessä. Teemahaastattelu on keskusteleva haastattelumuoto, kuitenkin pysyen ennalta valikoiduissa teemoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55-56). Teemahaastattelussa pyritään selvittämään ihmisten asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on häneltä syytä kysyä sitä, haastatteleamalla tai kyselyllä. Teemahaastattelussa pyritään löytämään aiheen kannalta oleelliset tiedot ja sen tulee perustua aiheen teoriaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55-56; Sarajärvi & Tuomi 2018). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole oleellista haastateltavien määrää. Tarkoituksena on tutkia ilmiötä, ei tehdä yleistyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 49). Tärkeämpänä nähdäänkin tutkimuksessa se, että saadaan laadukkaita ja aihetta laajalti avaavia vastauksia, kuin se, että mahdollisimman monta henkilöä haastatellaan. Tarkoituksena on paneutua yksittäisten haastateltavien kertomuksiin, näkemyksiin ja kokemuksiin (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017).

Havainnointi on haastattelun ohella yleinen tutkimusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa ja tutkija toimii aktiivisesti tiedon antajien kanssa. (Sarajärvi & Tuomi 2018). Havainnoinnilla pystytään todentamaan, ovatko asiat todella niin, kuin ihmiset kertovat haastattelussa ja saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota organisaation tilanteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 62). Havainnointi nähdään yleisesti suuritöisenä tutkimusmenetelmänä (Sarajärvi & Tuomi 2018). Koska tutkija työskenteli itse kyseisessä organisaatiossa, on havainnointia ollut kuitenkin mahdollista tehdä työn ohessa. Havainnointi oli toimiva tutkimusmenetelmä myös sen vuoksi, että varsinkin osallistuvassa havainnoinnissa on tärkeää, että havainnoijalla on tutkittavasta kohteesta omakohtaisen kokemuksen kautta hankittua tieto-taitoa, kuten tutkijalla tässä tapauksessa oli. Edellytyksenä on myös pääsy tutkittavaan yhteisöön, joka oli mahdollista tutkimuksessa, koska yhteisö toimi omana työpaikkana. Molempipuolinen luottamus tutkittavien ja tutkijan kesken edesauttaa tutkimuksen tekoa. Työyhteisön hyvä henki työntekijöiden kesken olikin avainasemassa tutkimusta tehtäessä. Havainnoinnissa haasteena on tutkijan oman näkemyksen ja mielipiteiden vaikutus havaintoihin, mutta toisaalta nämä myös auttavat valikoimaan oikeat havainnot suuresta havaintomassasta. Tutkimusmenetelmää käytettäessä tulisi myös huomioida, että tutkijan läsnäolo ei vaikuta tutkittavien käytökseen (Luukka 2019; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 61-62). Havainnointi helpottaa vastausten näkemistä oikeassa kontekstissa, rikastuttaa haastattelulla kerättyä aineistoa sekä monipuolistaa tutkimustulosta (Sarajärvi & Tuomi 2018), joka muutoin voisi jäädä turhan suppeaksi. Havainnoinnilla saatiinkin tutkimuksessa rikastettua tutkimustuloksia sekä tulkittua vastauksia oikeassa kontekstissa.

4 Teemahaastattelun toteutus

Tutkimukseen kerättiin aineistoa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastattelurunkoa varten ei tehty yksityiskohtaista kysymysluetteloaa vaan listattiin teemat, joista halutaan keskustella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65). Haastattelun alussa kysyttiin kuitenkin kaikilta samat peruskysymykset, jokseenkin samassa muodossa. (Liite 2). Haastatteluteemat pohjautuivat Morganin (2019) esittämään kolmen työntekijäkokeemuksen ympäristöön sekä tutkimusongelmiin. Peruskysymyksillä kartoitettiin haastateltavien ikää, työvuosia kyseisessä työtehtävässä sekä organisaation muissa tehtävissä. Haastattelutilanteen käytännönjärjestelyitä varten tehtiin myös suunnitelma haastattelujen ajankohdista, miten haastattelu tehdään, mitä välineistöä tarvitaan ja kuinka kauan haastattelu tulee kestämään (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73).

Haastateltavat valittiin kohdeorganisaatiosta. Kyseisessä organisaatiossa työskentelee 10 henkilöä, joista viidelle ehdotettiin haastattelua. Haastattelu ehdokkaille soitettiin haastatteluluvan saamiseksi ja jokainen, jolle haastattelua ehdotettiin, lähti tutkimukseen mukaan. Koska

tutkija on työskennellyt samassa organisaatiossa haastateltavien kanssa, ei erillistä esittäytymistä ollut tarpeen tehdä. Puhelun aikana käytiin lyhyesti läpi, mitä tutkimus koskee. Keskustelussa avattiin, että haastateltavan ajatukset ja mielipiteet ovat tärkeitä aiheen kannalta ja auttavat sekä tutkimuksessa, että muokkaamaan työympäristöä, mikäli sille on tarvetta. Lopuksi sovittiin puhelinhaastatteluaika ja kerrottiin, että haastattelu tulisi kestämään n. 30-40 minuuttia. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelu nauhoitetaan, jotta tilanne sujuu nopeasti ja ilman katkoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Haastateltavilta kysyttiinkin jo tässä vaiheessa lupa haastattelun nauhoittamiseksi sekä kerrottiin, että kaikki vastaukset käsitellään anonyymeinä. Haastatteluajat olivat muutaman päivän välein, sijoittuen noin viikon ajanjaksolle.

Haastattelut suoritettiin huhtikuun 2020 aikana. Tutkimuksen aikana maailmalla levisi Koronapandemia, jonka vuoksi pyrittiin välttämään ihmisten välisiä fyysisiä kontakteja. Tämän vuoksi haastattelut tehtiin puhelimen välityksellä. Puhelinhaastattelua puolsi myös se, että näin oli helpompaa tavoittaa kiireisetkin haastateltavat. Haastattelutekniikkaan kiinnitettiin huomiota ja kysymykset pidettiin lyhyempinä ja puhetyyli selkeänä, kuten puhelinhaastattelussa on syytä tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64). Haastattelujen alussa haastateltavien kanssa käytiin lyhyesti läpi, mitä aihealuetta haastattelu koskee ja miksi haastattelu tehdään. Lisäksi selvennettiin teemoihin liittyvät termit, jotta haastateltava tuntee ne riittävällä tasolla, ymmärtääkseen haastattelukysymykset (Liite 1). Haastateltavilta varmistettiin vielä, että heille sopii haastattelun nauhoitus ja kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymeinä ja nauhoitteet tuhotaan, kun niille ei enää ole tarvetta.

Ennen haastattelun aloitusta keskusteltiin yleisistä asioista ja kuulumisista, sekä muista varsinaiseen haastatteluun kuulumattomista asioista, joilla saatiin luotua rentoa ja luottamuksellista tunnelmaa ennen haastattelun aloitusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 90). Haastattelu pyrittiin pitämään keskustelunomaisena, vaikka keskustelua johdateltiinkin niin, että ennalta mietittyihin teemoihin ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Haastattelut noudattivat kuitenkin paljolti samaa kaavaa, ennalta mietittyjen teemojen mukaisesti, jotka ilmenevät haastattelurungosta (Liite 2). Teemojen sisällä tutkija pyrki vain ohjaamaan tarvittaessa keskustelua eteenpäin ja toimimaan kuuntelijana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103). Haastattelua helpotti se, että tutkija pystyi helposti hahmottamaan vastauksen kontekstin, omiin havaintoihinsa perustuen. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Nauhoitus tehtiin niin, että puhelussa oli mikrofoni päällä ja keskustelu nauhoitettiin toisen kännykän tallennus-toiminnolla. Puhelut tallentuivat hyvälaatuisina.

5 Havainnoinnin toteutus

Havainnointia tehtiin kohdeorganisaatiossa tutkijan oman työn kautta ja ohella. Systemaattinen havainnointi ja havaintojen kirjaaminen aloitettiin, kun opinnäytetyön aihe alkoi hahmottumaan syksyllä 2019. Havainnoinnissa olennaista on intensiivinen sosiaalinen kontakti tutkittavan kohteen kanssa, joka toteutui varsin luontevasti, tutkijan ollessa osa kohdeorganisaatiota. Organisaation osana olemisen vuoksi ei voitu välttää tilanteita, joissa tutkija on osa tutkittavaa tilannetta. Tämän voidaan kuitenkin nähdä olevan sopusoinnussa osallistuvan havainnoinnin kanssa, koska tilanne tiedostettiin. Samalla kuitenkin pyrittiin näkemään tilanteet ja tapahtumat neutraalisti, ilman tutkijan oman näkökulman ja mielipiteen vaikutusta. Toisaalta tarvittaessa pyrittiin myös ymmärtämään oman näkökulman vaikutus ja tulkitsemaan tilannetta sen mukaisesti. (Grönfors & Luukka 2011, 52).

Havainnoinnin tuloksia kirjattiin havaintojaksolla ylös omaan tiedostoonsa ranskalaisilla viivoilla. Havainnointi auttoi hahmottamaan tilanteita, joihin teemahaastattelussa viitattiin, sekä ymmärtämään vastausten kontekstin.

6 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen teemahaastattelussa saadun vastausaineiston käsittely aloitettiin litteroinnilla, eli haastattelunauhoitteiden kirjoittamisella tekstiksi. Myös havaintoihin perustuvaa aineistoa kirjoitettiin tutkijan omin sanoin. Litteroinnin tarkoituksena on muuttaa vastausaineisto muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Vaikka litterointi on työlästä, lisää se myös tutkijan mahdollisuutta käydä vuoropuhelua aineiston kanssa. Litterointi voidaan tehdä joko koko aineistoille tai vain osittain. Siihen, kumpaan menetelmään päädytään, vaikuttaa tutkimuksen tavoite. Jos tavoitteena on esimerkiksi tutkia kielellisiä merkityksiä, on tärkeää litteroida koko aineisto. Toisaalta taas, jos tutkitaan mielellisiä merkityksiä, voidaan päätyä litteroimaan vain osa aineistosta. Koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena on löytää tietoa tutkittavien arvoista, odotuksista, asenteista ja tarpeista, nähtiin riittäväksi tehdä litterointi vain osalle aineistosta. Kun litteroidaan vain osa aineistoa, tulee päättää, mitä tärkeitä teemoja tai luokkia etsitään ja keskittyä näiden auki kirjoittamiseen. Tässä tutkimuksessa litteroinnilla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja keskityttiin näihin liittyvään aineistoon. Haastattelun aloitus- ja lopetuspuheet jätettiin litteroimatta. Tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset litteroitiin kokonaan, sanasta sanaan. Litteroinnissa tuleekin kirjoittaa haastattelut muuttamatta haastateltavien puhetta, jotta merkitykset eivät muutu litteroinnin aikana. Myös haastateltavien määrä vaikuttaa siihen, miten litterointi on syytä tehdä. Jos haastateltavia on vain muutama ja haastattelut ovat lyhyitä, voidaan päätelmät tehdä jopa ilman litterointia. Tutkimuksen haastattelussa haastateltavia oli viisi kappaletta, joten myös tämä puolsi sitä,

että osittainen litterointi on riittävä, koska litteroinnin ohessa on mahdollista tehdä myös litteroinnin ulkopuolisia päätelmiä sekä kirjata näitä ylös. (Vilka 2015).

Litteroinnin jälkeen aineiston analyysia jatkettiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysi on väljä teoreettinen viitekehys kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysille. Analyysillä on tarkoitus saada tutkittavasta aiheesta tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus sekä tuoda selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta kohteesta. Sisällönanalyysillä saadaan aineisto järjestettyä johtopäätösten tekoa varten, joten tutkimuksessa käytettiin myös aineiston analyysin metodeja, jotta saatiin tehtyä johtopäätöksiä kerätyn aineiston perusteella, eikä ainoastaan kuvattua kerättyä aineistoa (Sarajärvi & Tuomi 2018).

Sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena oli pelkistäminen, jolla karsittiin aineistoista pois kaikki epäolennainen. Pelkistämässä tulee huomioida, että yksikin lausahdus saattaa sisältää useita pelkistyskohteita, jotta aineistosta ei jää oleellisia asioita pois. Toisaalta tulee huomioida, että aineisto saattaa sisältää mielenkiintoista tietoa, jota ei kuitenkaan tarvita tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tällainen tieto ei ole oleellista tutkimuksen kannalta ja jätetään aineistosta pois. Analyysin jälkeen oli kuitenkin huomattavissa, että aineistoon oli jäänyt myös epäolennaisia tietoja, jotka poistettiin klusteroinnin yhteydessä. Klusteroinnissa pelkistetystä aineistosta kerätään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Klusteroinnin yhteydessä aineistosta saatiinkin jo hyvä kuva kokonaisuudesta. Klusterointia jatketaan käsitteellistämällä, jolloin päästään kielellisistä ilmauksista teoreettisiin johtopäätöksiin. Analyysin jokaisessa vaiheessa on tärkeää pyrkiä ymmärtämään haastateltavien omaa näkökulmaa ja sitä, mitä asiat haastateltavalle itselleen merkitsevät. (Sarajärvi & Tuomi 2018).

Jotta aineistosta saatiin tehtyä johtopäätöksiä, käytettiin tutkimuksessa Sarajärven ja Tuomen (2018) esittämää aineistonanalyysimetodia (Laine 2010) sisällönanalyysin jatkeena. Koska kyseessä olevalle aineistolle oli jo tehty sisällönanalyysin myötä klusterointi ja käsitteellistäminen, ei metodia ollut tarpeen käyttää tematisoinnin ja käsitteellistämisen osalta. Kun metodia käytetään oppikirjan mukaisesti, aineisto tematisoidaan, käsitteellistetään ja yleistetään, jonka jälkeen aineisto pyritään jakamaan erillisiin merkityskokonaisuuksiin. Lopuksi erillisistä merkityksistä tehdään synteesi, eli kootaan kokonaisuudeksi. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin kuitenkin aineiston analyysin keinoin tutkimuskysymysten kannalta oleellisen tiedon etsimiseen sekä tietojen koontiin synteetiksi. Aineiston analyysin toteuttamiseksi voidaankin käyttää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, valitusta metodista riippuen. Työkaluja ei kuitenkaan pitäisi nähdä pelkästään teknisinä välineinä, joilla aineistoa analysoidaan, vaan enemmänkin orientaationa tulkintaprosessiin. (Sarajärvi & Tuomi 2018). Tämä antaaakin väljyyttä työkalujen käytölle.

Tutkijan tutkimuksen aikana keräämät havainnot vahvistivat vastausten näkökulmia ja konteksteja, vaikkakin tutkimuksessa pyrittiin varovaisuuteen havaintojen hyödyntämisessä, jotta tutkijan omat mielipiteet ja näkemykset eivät vaikuta haastateltujen vastausten tulkintaan.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena ja tutkimustehtävänä oli tutkia, minkälainen on kohdeorganisaation työntekijäkokemuksen tila sekä sen vaikutus sitoutumiseen. Tutkimuksella pyrittiin saamaan tietoa siitä, onko kohdeorganisaatiossa tarpeen tehdä muutoksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi, jotta organisaatio pystyisi jatkossakin pitämään kiinni osaavasta henkilöstöstä, sekä olisi houkutteleva työpaikka tulevaisuuden osaajille. Tutkimuksen pääasiallisena teoreettisena viitekehysenä työntekijäkokemuksen osalta toimivat Morganin työntekijäkokemuksen kolme toimintaympäristöä; fyysinen toimintaympäristö, teknologinen toimintaympäristö ja kulttuuriympäristö.

Kaikilla haastateltavilla on useampia työvuosia takanaan kohdeorganisaatiossa kyseisessä asiantuntijatehtävässä. Neljä haastateltavista on työskennellyt organisaatiossa myös muissa tehtävissä aikaisemmin. Haastateltavien iät olivat 30-50 ikävuoden väliltä. Tutkimustulosten kuvaamisessa on hyödynnetty haastattelukommentteja, jotta tutkittavien mielialaa saadaan mukaan syventämään tuloksista tehtyä tulkintaa.

7.1 Työntekijäkokemus fyysisestä toimintaympäristöstä

Kohdeorganisaatiossa työskennellään avokonttorissa, sekä asiakastapaamisten aikana neuvotteluhuoneissa. Toimitilojen organisointi ja sisustus noudattavat organisaation yleistä linjaa. Linjaus määrittelee toimitilojen värimaailman, työpisteiden sijoittelun sekä sisustuselementit. Vaikka haastateltavilla oli tiedossaan, että fyysinen toimintaympäristö pitää terminä sisälleen kaiken toimipisteeseen liittyvän, käsittelivät he vain hyvin lyhyesti toimintaympäristöön liittyviä asioita, avokonttoria lukuun ottamatta. Tämä saattaa johtua siitä, että ergonomia, työpisteiden sijoittelu, sisustus tai muut fyysiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät, joista haastateltavat eivät erikseen maininneet, eivät herätä tunteita puolesta tai vastaan. Voidaan-kin miettiä, tarkoittaako tämä sitä, että tekijät ovat riittävän toimivia ja ylläpitävät työntekijäkokemusta positiivisena vai tulisiko näihin panostaa lisää, jotta ne loisivat positiivisen kokemuksen.

Haastatteluissa tuli voimakkaasti esille, että avokonttori nähdään sekä positiivisena, että negatiivisena asiana. Avokonttorin nähdään luovan yhteisöllisyyttä sekä lisäävän asioiden jakamista ja sosiaalisia kontakteja ja näiden vuoksi se saikin asiantuntijoilta kiitosta. Negatiivisena puolena tuli esille se, että tilassa on hankala keskittyä ja yleinen häly saattaa olla rasittavaa. Koska työtä on kuitenkin useimmiten mahdollista tehdä myös asiakastapaamisten

ulkopuolella neuvotteluhuoneissa, herättävät tilat enemmän positiivisia, kuin negatiivisia tunteita.

”Yhteisöllisyys, kun pystytään olemaan avokonttorissa yhteisöllisiä. Toisaalta se (avokonttori) on vahvuus ja heikkous samaan aikaan”.

”Avokonttori nyt on mitä on, ajatusten vaihto on ehkä vapaampaa, mutta kääntöpuoli on, että ei voi käydä neuvotteluita tai keskittyä”.

”Jos nyt jotain erityisen hyvää hakee, niin työrauha hyvä kun neuvotteluhuoneet käytössä, puitteet siihen hyvät. Läppärit voi kantaa neukkoihin, niin se on ollut ihan hyvä”.

Haastattelujen ja tutkijan havaintojen perusteella fyysisen toimintaympäristön voidaan todeta pääsääntöisesti tukevan positiivista työntekijäkokemusta tai ainakin oleva tekijä, joka ei luo erityisiä negatiivisia tunteita. Ympäristössä on myös tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti, kuten avokonttori, mutta tähänkin haastateltavat olivat löytäneet ratkaisun neuvotteluhuoneiden käytöstä.

7.2 Työntekijäkokemus teknologisesta toimintaympäristöstä

Asiantuntijoilla on henkilökohtaisessa käytössään kannettavat tietokoneet sekä siihen liittyvät näppäimistö, hiiri ja kuulokkeet. Toimiston tulostimet ovat kaikkien yhteiskäytössä. Asiantuntijat käyttävät päivittäisessä työssään useita ohjelmistoja ja sovelluksia. Haastatteluista todettiin sama ilmiö, kuin fyysisen toimintaympäristön suhteen. Koneet ja laitteet eivät herättäneet juurikaan keskustelua ja nämä sivuutettiin haastateltavien osalta nopeasti. Kävi kuitenkin ilmi, että laitteiston nähdään olevan nykyaikaista ja toimivaa ja tämä nähtiin positiivisena asiana.

”Tänä päivänä teknologia on (organisaatiossa) korkealla tasolla. Kun ollaan saatu uudet koneet. On tärkeää, että teknologia on tän päivän tasolla”.

Käytössä olevat ohjelmistot ja sovellukset sen sijaan koetaan tietyiltä osin positiiviksi, mutta näistä löytyi myös negatiivisia tekijöitä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että osa ohjelmistoista toimii todella hyvin ja tukee työntekoa. Kuitenkin osa ohjelmistoista on sellaisia, jotka haastateltavat kokevat työtä hankaloittaviksi. Haastatteluissa mainittiin ohjelmistojen olevan epävakaita ja hankalia käyttää. Ohjelmistojen toivottiin olevan myös sellaisia, jotka tukisivat ja ohjaisivat ohjelmiston käyttöä paremmin. Myös se, että uusia ohjelmistoja tuodaan käyttöön henkilöstölle liian aikaisessa kehitysvaiheessa, nähdään olevan työtä hankaloittavaa ja hidastavaa.

”Meidän ohjelmat eivät ole toimintavarmimpia”.

”Työn tekemistä ei haittaa muu, kuin toimimattomat järjestelmät”.

”Yritys Y:n järjestelmä oli ihan sata kertaa helpompi”.

”Pilkkuvirheitä on mahdollista tehdä ja on niin paljon muistettavaa”.

Työntekijäkokemus toimintaympäristöstä on kaksijakoinen. Laitteiden nähdään olevan toimivia ja työn tekoa tukevia. Nämä luovatkin positiivista kokemusta asiantuntijoille. Ohjelmistojen kanssa tilanne on kuitenkin hankala. Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että ohjelmiston suhteen organisaatiossa on parannettavaa ja tämä tekijä heikentää työntekijäkokemusta. Voidaan todeta, että teknologisessa työympäristössä on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat heikentävästi työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

7.3 Työntekijäkokemus kulttuuriympäristöstä

Kulttuuriympäristön voidaan haastattelujen perusteella nähdä olevan työntekijäkokemuksen muodostumisessa voimakkaasti vaikuttava tekijä. Haastateltavilla oli aiheesta paljon kerrottavaa ja mielipiteitä. Kulttuuriympäristössä koetaan olevan tekijöitä, jotka tukevat positiivista työntekijäkokemusta, mutta myös monia tekijöitä, jotka heikentävät kokemusta.

Suurin positiivinen vaikutus on selvästi sillä, että asiantuntijoilla on mahdollisuus itse säädellä työkalenteriaan ja muokata työpäivästä itselle sopiva kokonaisuus. Työaika joustaa tiettyjen rajojen puitteissa ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen helppoutta arvostetaan. Perheelliset kokevat, että joustot helpottavat arkea ja perheettömät arvostavat sitä, että voivat muokata työajan itselle sopivaksi. Oman ajan hallinnan mahdollisuuden nähtiin myös luovan arvostuksen ja luottamuksen tunnetta. Tunne syntyy siitä, että asiantuntija tuntee organisaation ja esimiehen luottavan siihen, että asiantuntija kykenee itse muokkaamaan työaikansa, valmiiden raamien sijaan ja silti hoitamaan työnsä hyvin. Arvostuksen tunne juontaa myös siitä, että asiantuntijoille annetaan vapauksia, joita muilla työntekijöillä organisaatiossa ei ole.

”Vapaus kalenterin suunnittelusta, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on helppoa. Voi itse rytmittää päivää. Se tukee jaksamista ja motivaatiota”.

”Isoin motivaattori on tällä hetkellä suht joustavat työajat, synkronoituu henkilökohtaiseen elämään, se on niin ku isoin tekijä”.

Viestintä organisaatiossa koettiin osittain toimivaksi ja osittain kehitystä vaativaksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että oman esimiehen kautta tuleva viestintä toimii hyvin. Esimiehen nähtiin myös osaavan viestiä tavalla, joka sopii omalle tiimille. Tässäkin nähtiin kuitenkin parannettavaa. Osa koki, että viestintä ei ole riittävää ja asioita jopa salaillaan. Toiveena olikin, että esimies luottaisi tiimiin ja voisi viestiä luottamuksellisistakin asioista ajantasaisesti ja riittävän laajasti. Ylemmältä organisaation tasolta tulevan viestinnän nähdään olevan

riittämätöntä. Kommentteja tuli myös siitä, että viestin sävy ei välttämättä huomioi vastaanottavaa yleisöä. Varsinkin muutostilanteissa viestinnän on nähty olevan puutteellista. Perustelut muutosten taustoille ja tarpeellisuudelle ovat olleet heikkoja. Asiantuntijoiden työtehtävien muuttuessa toivottiin, että johto pystyisi käymään vuorovaikutteista keskustelua. Asiantuntijat kokevat, että heitä ei ole kuunneltu muutoksien aikana ja muutoksen myötä annetut työtehtävät ja roolit eivät tue henkilöstöä, asiakaspalvelua tai yrityksen tuloksen kehittymistä. Näihin toivottiinkin kehitystä jatkossa. Asiantuntijat kokevat, että heidän olisi myös helpompi nähdä organisaatio kokonaisuutena positiivisessa valossa, jos viestintää ja vuorovaikutusta tehtäisiin paremmin.

”Tuntuu, että mieluummin tietoa annetaan mahdollisimman minimisti”

”Millä sävyllä ja tyylillä ja miten se (viestintä) kohdennetaan henkilöstölle. Viestintä on aika isossa roolissa. Tässä talossa sitä ei joka tilanteessa osata”.

Palautekuluttuuri jakoi myös mielipiteitä. Suurimman osan mielestä rakentavaa palautetta voidaan antaa hyvässä hengessä puolin ja toisin, esimiehen kanssa käytävissä keskusteluissa. Osa koki, että tässä on omat haasteensa. Palautteen antamiseen ja keskusteluun vaikuttavat aina henkilökemiat. Esimiehen tulisi kuitenkin pystyä huomioimaan erilaisia persoonia ja toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Näin ollen tämänkin nähdään olevan kehityskohde. Organisaation ylemmälle johdolle annettavan palautteen ei kukaan haastateltavista usko edes menevän perille. Johdon toimien ei ole nähty muuttuvan, vaikka palautetta olisi annettukin. Haastateltavat eivät edes koe järkeväksi antaa palautetta, koska eivät näe siitä olevan mitään hyötyä.

”Mulla on ollut ihan hyvä tilanne. Palautteen anto (esimiehelle/esimieheltä) ja niin ollut ihan rakentavia”.

”Ihan sama, mitä sinne johdolle antaa palautetta, niin ei se mihinkään vaikuta”.

Haastateltavat kokevat ilmapiirin omassa tiimissä olevan iso työntekijäkokemusta ylläpitävä tekijä. Suhteet kollegoihin ovat avoimet, luontevat ja luottamukselliset. Kollegat vaikuttavat hyvin paljon siihen, että työpaikalle on mukava mennä. Asiantuntijat kuvasivat, että he saavat työkavereilta aina tukea ja apua tarvittaessa. Vaikka organisaation ilmapiiri isossa kuvassa ei ole aina tukenut positiivista kokemusta, esimerkiksi muutostilanteissa, kollegoiden antama vertaistuki hankalissa tilanteissa on auttanut selviytymään eteenpäin.

Asiantuntijat kokevat pääosin olevansa arvostettuja ja tarpeellisia omassa tiimissään. Oman esimiehen koettiin arvostavan tiimin jäseniä ja ilmapiirin olevan luottamuksellinen. Ylemmän johdon taholta asiantuntijat eivät kuitenkaan koe saavansa arvostusta. He eivät myöskään tunne johdon näkevän heitä yksilöinä tarpeellisina tai organisaation tarpeellisena osana.

Asiantuntijat kokevat, että johdon näkemys on, että yksittäinen työntekijä voidaan korvata uudella koska tahansa. Tulijoita on ”ovista ja ikkunoista” ja pois lähtevän tekijän tilalle saadaan helposti uusi. Tämä tuokin asiantuntijoille tunteen, että heidän osaamistaan ja koke-
mustaan ei arvosteta. Arvostuksen tunteen puutetta ruokkii myös johdon ja henkilöstön väli-
sen todellisen vuorovaikutuksen puuttuminen. Vuorovaikutusta ei juurikaan ole ja annettu pa-
laute ei aiheuta toimenpiteitä. Palaute saatetaan kuitata epätoivotulla kommentilla tai toi-
mella. Asiantuntijoista on ymmärrettävää, että johtamista tehdään ylemmällä taholla nume-
roiden kautta, mutta he toivoisivat kuitenkin johtamiseen myös inhimillisyyttä ja henkilöstön
kuuntelua.

*”Jääny vähän sellainen, ettei palaute vaikuta mihinkään. Ylempi johto on sen verran kaukana
meidän tekemisestä, että se jää vähän vieraaksi. Ne kattoo ylhäältä lukuja ja ne on ne tär-
keimmät jutut”.*

Asiantuntijat kokevat, että luottamusta ja arvostuksen tunnetta syö myös se, että liikkumava-
raa työn tekemiseen ei juurikaan ole. Työ pitää suorittaa tietyn konseptin puitteissa ja päästä
tiettyihin tavoitteisiin. Asiantuntijat toivovat, että kokeneiden tekijöiden luotettaisiin osaa-
van arvioida, miten paljon konseptista voi joustaa kussakin tilanteessa. Haastatteluissa kävi
myös ilmi, että asiantuntijat kokevat, että heidän arvoaan työntekijänä mitataan viikoittain,
viikkotavoitteisiin peilaten. Toiveena olikin, että tilannetta seurattaisiin pitkällä aikavälillä ja
ymmärrettäisiin, että vaikka välissä olisi huonojakin viikkoja, voi keskiarvo pitkällä juoksulla
olla aivan tavoitteiden mukainen.

Suurimmat tekijät turhautumiseen ja huonoon työntekijäkokemukseen, ovat urapolun jatkon
ja kehittymisen haasteet. Asiantuntijat kokevat, että oltuaan nykyisessä tehtävässä pitkään,
se ei enää tarjoa vaihtelua ja mahdollisuutta kehittymiseen. He haluaisivat jatkossakin työs-
kennellä samassa yrityksessä, mutta tämän hetkiset työtehtävät eivät tarjoa riittävästi haas-
tetta, vaihtelua ja mahdollisuutta oppia uutta. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiantuntijat ei-
vät usko, että nykyinen työtehtävä tulee jatkossakaan tarjoamaan toivottuja kehitysmahdolli-
suuksia ja vaihtelua. Syy siihen, ettei nykyisiä tehtäviä ole mahdollista kehittää, onkin var-
masti siinä, että isossa organisaatiossa työtehtävät tapahtuvat usein tietyn konseptin puit-
teissa, johon on hankala yksittäiselle työntekijälle tuoda muutosta. Monet asiantuntijoista
ovatkin pyrkineet uusiin tehtäviin. Tämä on kuitenkin koettu erittäin haastavaksi. Organisaatio
ei tarjoa riittävästi tukea uran kehittämiseksi ja uusiin tehtäviin pääsemiseksi. Uuden työ-
tehtävän etsiminen ja hakeminen jää täysin asiantuntijan omaksi haasteeksi. He toivoisivat-
kin, että organisaatiossa olisi toimintamalli ja työkaluja, jotka tukisivat uuden oppimista ja
kokeneiden tekijöiden uusiin tehtäviin siirtymistä. Toimintamallilla saataisiin sitoutettua hen-
kilöstöä sekä vältettyä osaamisen virtaaminen yrityksen ulkopuolelle. Asiantuntijoiden mu-
kaan uusiin tehtäviin siirtyminen vaatii tällä hetkellä suhteita oikeisiin henkilöihin tai korkeaa
koulutustaustaa, vaikka se ei työtehtävien kannalta olisikaan oleellista. Tämä luo

eriarvoisuuden tunnetta. Tämän vuoksi toimintamalli, joka loisi kaikille samanlaiset mahdollisuudet edetä urallaan kokemuksen ja osaamisen kautta, loisi tunnetta yhdenvertaisuudesta ja arvostuksesta sekä positiivisempaa työntekijäkokemusta.

”Eihän täällä ole mitään sellaista oppimispolkua”.

”Henkilökohtaiset verkostot meinaa enemmän, kuin se miten sä tässä tehtävässä pärjää. Ei se ihan korreloi sen kanssa, miten sä työsi teet. Pitää ite olla aktiivinen ja hakea, mut aika skeptinen oon”.

”Eteneminen tyssä papereihin (koulutustaustaan)”

Organisaation tarjoamien lounas- liikuntaetujen tai työterveyshoidon ei nähdä luovan erityistä etua, koska nämä ovat nykyään tarjolla muissakin yrityksissä. Myöskään palkkausta ei nähdä kilpailukykyisenä. Asiantuntijoilla oli tunne, että muista yrityksistä saa vähintään saman palkan, kuin nykyiseltä työnantajalta.

”Liikuntaetu tai lounasetu ei sitouta. liikuntaetu on pienempi, kuin muualla”.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että kulttuuriympäristössä on sekä positiivisesti, että negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Oman tiimin sisällä ja oman esimiehen kanssa tapahtuva toiminta nähdään pääsääntöisesti positiiviseksi. Työajan joustot ja mahdollisuus muokata työkalenteria ovat samoin tekijä, joka nähdään positiivisena ja tämän voidaan haastattelujen perusteella nähdä olevan suurin yksittäinen asia, joka sitouttaa asiantuntijoita organisaatioon. Organisaation ylemmän johdon toimet viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen ovat iso negatiivisuutta aiheuttava tekijä, jotka syövät arvostuksen, tarpeellisuuden ja luottamuksen tunteita. Oman esimiehen toiminta on kuitenkin pelastanut tilannetta osittain, hänen pystyessään luomaan omaan tiimiin arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä. Asiantuntijat toivoisivat poikkeuksetta työnantajan tukea urapolulla ja uusia haasteita työtehtäviin. Eriarvoisuuden tunne urapolun kehityksessä aiheuttaa paljon negatiivisia tunteita. Haastatteluissa todettiin myös tarvetta luottamukselle tavoitteiden saavuttamisen ja työntöön konseptista poikkeamisen suhteen.

7.4 Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tila

Kohdeorganisaatiossa voidaan nähdä olevan paljon sekä positiivisesti, että negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tällä hetkellä usealla haastateltavalla työajan joustot ja työn ja vapaan ajan tasapaino luovat hyvin merkittävän positiivisen vaikutuksen työntekijäkokemukseen lyhyellä aikavälillä. Voidaan nähdä, että eri tekijät vaikuttavat erilaisilla painoarvoilla työntekijäkokemukseen ja tämän kautta sitoutumiseen. Henkilön elämäntilanne sekä arvot, tarpeet ja halut vaikuttavat vahvasti siihen, mikä heitä sitouttaa organisaatioon. Haastattelusta kävi ilmi, että vaikka henkilö ei koe ylemmän johdon taholta saavansa

arvostusta, urapolku ei kehity toivotulla tavalla ja viestintä ja vuorovaikutus eivät ole toimivia, ei kuitenkaan olla välttämättä juuri tällä hetkellä vaihtamassa toiseen yritykseen, koska työajan joustot ovat niin merkittävä positiivinen tekijä henkilön tämän hetkisessä elämäntilanteessa. Moni asiantuntija ei kuitenkaan näe haluavansa pitkällä aikavälillä jatkaa samassa työtehtävässä ja pyrkii hakeutumaan uuteen tehtävään samassa organisaatiossa. Koska organisaatiossa ei tueta kehittymistä ja urapolkua riittävästi, kokevat asiantuntijat, että ainoa vaihtoehto voi olla yrityksen vaihtaminen.

Organisaatiosta koetaan puuttuvan todellinen vuorovaikutus- ja palautekulttuuri. Asiantuntijat toivoisivat, että organisaatiossa olisi käytössä toimintamalli, jolla työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää. He eivät kuitenkaan koe, että mallin kehittäminen on organisaation mielestä tarpeellista tai ajankohtaista. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstökyselyt, joita suoritetaan, nähdään turhiksi. Asiantuntijat kokevat, että kyselyissä kysymykset muotoillaan niin, että saadaan halutut vastaukset. Negatiivisiin palautteisiin he eivät mielestään ole saaneet vastauksia, eikä toimenpiteitä asioiden muuttamiseksi ole tehty.

Kohdeorganisaatiossa voidaan todeta oleva haasteellinen tilanne, joka vaatii toimenpiteitä. Pitkäaikaisen sitoutumisen tason voidaan nähdä olevan jopa heikko. Vaikka työajan jousto nähdään positiivisena asiana, joka sitouttaa työpaikkaan, niin pitkällä juoksulla tämän ei nähdä olevan riittävä tekijä, joka saisi jatkamaan organisaatiossa. Voidaan myös nähdä, että ainakin osa asiantuntijoista työskentelee organisaatiossa sen vuoksi, että parempaakaan ei ole juuri nyt tarjolla. Voidaankin miettiä, kuinka paljon tällainen henkilö on valmis panostamaan yrityksen hyväksi, jos työssä käydään vain paremman puutteessa ja työajan joustojen innoittamana. Osaamispääoman säilyttämiseksi organisaation tulisikin pystyä luomaan aitoa vuorovaikutusta ja reagointia sekä jatkuva toimintamalli työntekijäkokemuksen seuraamiseksi, parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tutkimuksen tulokset ovat kohdeorganisaation käytössä. Tutkimusta voidaankin hyödyntää työntekijäkokemuksen parantamiseksi monilla osa-alueilla. Koska kyseessä on iso yritys, jolla on useita organisaation osia, ei muutoksia varmastikaan tulla toteuttamaan suoraviivaisesti tutkimuksen tuloksia hyödyntäen. Tutkimus voi kuitenkin antaa suuntaa tulevaisuudessa tehtäville toimenpiteille, joita organisaatiossa toteutetaan työntekijäkokemuksen johtamiseksi.

8 Pohdinta

Työntekijäkokemus on moniulotteinen kokonaisuus. Pärjätäkseen nykymaailmassa, organisaatioiden tulisi pyrkiä johtamaan kokemusta. Johtaminen vaatii kuitenkin panostusta eikä ole ongelmaton. Työntekijäkokemuksen johtamisessa tulee ymmärtää, että kokemukseen vaikuttaa kokonaisuus, joka muodostuu kaikista tekijöistä, joita työntekijä kohtaa työsuhteen

aloituksen ja lopetuksen välillä. Tutkimuksen tulokset puolsivatkin täysin sitä, että työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki kolme teoriaperusteessa esiteltyä toimintaympäristöä. Eri tekijät vaikuttavat kuitenkin erilaisilla painoarvoilla ja tutkimuksessa kävi ilmi, että erilaiset tiimit ja ihmiset reagoivat asioihin eri tavoin. Organisaation tulee ymmärtää, että pärjätäkseen kilpailussa osaavista työntekijöistä, tulee sen olla koko ajan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa sekä muokata toimintaansa niiden tietojen perusteella, joita henkilöstön kanssa käydyissä vuorovaikutustilanteissa ilmenee.

Haastatteluissa saatiin paljon mielenkiintoista ja tarpeellista tietoa kohdeorganisaation asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tilasta. Tutkimuksessa vahvistui ennen tutkimuksen aloitusta ollut oletus siitä, että kohdeorganisaation työntekijäkokemuksessa on parantamisen varaa. Epäselvyyttä ei jäänyt sen suhteen, että organisaation tulee tehdä toimenpiteitä, joilla se saa työntekijäkokemusta parannettua. Arvostuksen, luottamuksen ja tarpeellisuuden kokemus vaikuttavat voimakkaasti työntekijöiden hyvinvointiin. Voidaan todeta, että esimiestyöllä on voitu jossakin määrin pelastaa kohdeorganisaation tilannetta näiden suhteen. Vaikka arvostusta ei ylemmän johdon taholta tunneta saatavan, niin kuitenkin esimiehen antama arvostus on auttanut työntekijäkokemusta muodostumaan positiivisemmaksi.

Aiheen teoriaa tutkittaessa, nousi vahvasti esille oletus siitä, että kulttuuriympäristö on vahvin työntekijäkokemusta muokkaava tekijä. Tutkimuksen tulosten myötä tämä oletus sai vahvistuksen. Ilmapiiri ja kulttuuri, jotka työpaikalla vallitsevat, ovat avainasemassa työhyvinvoinnissa ja työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Huomattavaa oli, että mukavat kollegat ja esimies luovat vankan pohjan positiiviselle kokemukselle ja voivat auttaa selviämään negatiivisista tilanteista ja tapahtumista. Fyysinen ja teknologinen toimintaympäristö voidaan tutkimusta analysoitaessa nähdä olevan tekijöitä, jotka tukevat kokemuksen kehittymistä, mutta jäävät silti varsin laimeiksi tekijöiksi. Oletettavaa onkin, että jotta nämä tekijät voisivat luoda vahvan positiivisen vaikutuksen, tulisi niiden olla jotakin erityisen hyvää. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikka taukotiloja, joissa työntekijöille on varattu lepo- ja rentoutumispaikkoja, hiljaisia tiloja, mahdollisuus harrastaa liikuntaa tai jotakin muuta erityistä ja erilaista. Tulee kuitenkin huomioida, että fyysinen ja teknologinen toimintaympäristö vaikuttavat helposti negatiivisesti, jos ympäristöissä on tekijöitä, jotka haittaavat työntekoa. Näin tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi ohjelmistojen osalta, joiden toimimattomuus tuotiin varsin voimakkaasti esille. Positiivinen kokemus ajan tasaisesta laitteistosta koettiin kuitenkin hyvin paljon laimeammin.

Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä monenlaisia jatkotutkimuksia. Työntekijäkokemus vaikuttaa hyvin kokonaisvaltaisesti yritysten ja organisaatioiden toimintaan, joten tutkimuskohteita on lukemattomia. Tutkimuksen paikkoja ovat varmasti esimerkiksi työntekijäkokemuksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tulokseen, vaikkakin näihin voi olla hankala hakea korrelaatioita. Aihetta voidaan miettiä myös toiselta näkökulmalta, eli miten

asiakastyytyväisyys ja yrityksen tulos vaikuttavat työntekijäkokemukseen, koska näillä voidaan nähdä olevan vaikutus kumpaankin suuntaan. Eri persoonien työntekijäkokemuksen muodostumisen näen myös varsin mielenkiintoisena tutkimuskohteena, kuten myös kokemuksen muodostumisen erilaisissa taloudellisissa tilanteissa. Toisaalta jatkotutkimukset kyseisessä kohdeorganisaatiossa olisivat mielekkäitä, mikäli organisaatiossa herätään tekemään muutoksia työntekijäkokemuksen johtamisessa. Mikäli muutoksia ei organisaatiossa tehdä, voidaan toki miettiä, miten lähiesimiestyöllä voitaisiin vielä paremmin tukea työntekijäkokemuksen muodostumista. Työntekijäkokemusta ja sen eri osa-alueita on varmasti tarpeellista tutkia lisää, jotta ihmisten hyvinvointia voidaan tukea. Hyvinvoivan henkilöstön työntekijäkokemus on positiivinen ja sitoutunut henkilöstö antaa täyden panoksensa yritykselle. Voidaankin todeta, että positiivinen työntekijäkokemus lisää talouskasvua ja koko yhteiskunnan kehitystä.

9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusraportissa on kuvattu tutkimuksen vaiheet selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen tuloksia (Sarajärvi & Tuomi 2018). Raportissa onkin kuvattu riittävällä tarkkuudella tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä mitä tutkija on olettanut tutkittavasta aiheesta ja ovatko tutkijan ajatukset muuttuneet tutkimuksen tulosten analysoinnin myötä. Raportissa käydään läpi myös, miten ja keneltä tutkimusaineisto on kerätty sekä miten aineisto on analysoitu.

Tutkimus toteutettiin rehellisesti ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, ettei tutkimustuloksissa esitetä sepitettyjä tai vääristeltyjä tutkimustuloksia tai luvattomasti lainattuja tuloksia (Sarajärvi & Tuomi 2018). Voidaan myös todeta, että tutkimus tulee tehdä vilpittömästi toisia tutkijoita kohtaan (Vilka 2015). Tutkimuksessa kunnioitetaan toisia tutkijoita ja asiantuntijoita, käyttäen viitteenä toimivaa materiaalia vääristelemättä sekä merkiten hyödynnetyt aineistot asianmukaisin ja jäljitettävien lähdeviittauksin. Hyvä tutkimusetiikka tarkoittaa sitä, että tutkimus tehdään noudattaen eettisesti ja vastuullisesti oikeita toimintatapoja. Tutkimuksen eettisyys ja uskottavuus varmistettiin sillä, että noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, eli tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksen tiedonhankinnassa käytettiin kyseisen alan kirjallisuutta ja muita asianmukaisia ja luotettavia tietolähteitä sekä tutkimustuloksia. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien tulee olla yhteisössä yleisesti hyväksytyjä. (Sarajärvi & Tuomi 2018 Vilka 2015). Tutkimuksessa ja teoriassa keskityttiinkin olennaisiin asioihin ja näkökulmiin, jotka vaikuttavat työntekijäkokemuksen kautta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Tutkimuksella pyrittiin luomaan riittävä kokonaiskuva tutkimuksen kohteesta.

Tutkimuksella tuotettiin uutta tietoa asiantuntijoiden työntekijäkokemuksen tilasta, jota voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa. Uuden tiedon tuottaminen tai vanhojen yhdistäminen niin, että tutkimus on hyödyllinen, tulee olla tutkimuksen lähtökohtana (Salonen 2013, 5-6).

Haastattelun vastausten analysoinnissa on vältetty tutkijan omia tulkintoja lausumattoman viestinnän perusteella. Haastattelutilanteessa keskustelu ja kysymyksen muotoiltiin niin, etteivät ne ohjanneet vastaajaa liikaa, mutta varmistaen, että aiheesta saadaan riittävästi tietoa. Havainnoinnista saattaa muodostua eettinen ongelma, jos tutkijan ja tutkittavan välinen suhde on niin luottamuksellinen, että tutkittava kertoo asioita, joiden kuulija on enemmänkin uskottu, kuin tutkija (Grönfors & Luukka 2011, 115). Jotta tätä eettistä ongelmaa ei muodostu, ei tutkimuksessa käytetty missään vaiheessa tietoja, joiden on voitu nähdä olevan annettu luottamuksellisesti. Havainnoinnissa voidaan nähdä ongelmana myös se, että tutkijan oma näkökulma vaikuttaa tutkimustuloksiin. Teemahaastattelun sekä havaintojen analysoinnissa onkin pyritty huomiomaan oman mielipiteen vaikutus ja tulkitsemaan tilannetta sen mukaisesti. (Grönfors & Luukka 2011, 52).

Lähteet

Painetut

Grönfors, M. & Vilkka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyvärinen, M & Nikander, P & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

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

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tetzlaff, S & McLeod, J. 2016. The Employee Experience. Minneapolis: North Loop Books.

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

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Almatalent. 2020. Työntekijäkokemus ei ole enää pelkkä ”nice-to-have” elementti. Viitattu 23.4.2020. <https://koulutus.almatalent.fi/tyontekijakokemus-kilpailukyky/>

Aro, M. 2019. Työntekijäkokemus keskiöön. Viitattu 23.4.2020. <https://rainmaker.fi/blogi/tyontekijakokemus-keskioon/>

Franz, A. 2019. What Exactly Is The Employee Experience? Viitattu 13.3.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/#1f8fae424dbf>

- Bergström, J. 2019. Pankki- ja rahoitusalan trendit 2019: dataa ja inhimillisyyttä. Viitattu 12.3.2020. <https://uutishuone.pwc.fi/pankki-ja-rahoitusalan-trendit-2019-dataa-ja-inhimillisyytta/>
- Business Directory. 2020. Employee engagement. Viitattu 12.3.2020. <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-engagement.html>
- Hakanen, J. 2020. Työhyvinvointi. Viitattu 24.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Huurinen, M & Hyytiäinen, R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. Viitattu 12.3.2020. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/tyontekijakokemus-nakyy-tuloksessa/109957c9-0a4d-310a-885e-dff9117de7d7>
- Hämeen Ammattikorkeakoulu. 2017. Opinnäytetyöopas. Viitattu 12.3.2020. https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/06/HAMK_opinn%C3%A4ytety%C3%B6opas.pdf
- IBM Analytics. 2016. The Employee Experience Index. A new global measure of a human workplace and its impact. Viitattu 13.3.2020. https://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2016/10/The_Employee_Experience_Index.pdf
- Jousenkylä, N. 2017. Mitä jos parempi työntekijäkokemus toisikin menestystä. Viitattu 23.4.2020. <https://viestijat.fi/mita-jos-parempi-tyontekijakokemus-toisikin-menestysta/#3deb7859>
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2020. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Viitattu 24.4.2020. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-keskeiset-rakennuspuut/>
- Jääskeläinen, H. 2018. Jälleen uusi tutkimus osoittaa avokonttorin ongelmat, jotka ovat pahenemaan päin - Juuri kukaan ei pysty työskentelemään häiriöttä ilman erityisiä toimenpiteitä. Viitattu 24.4.2020. <https://www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/jalleen-uusi-tutkimus-osoittaa-avokonttorin-ongelmat-jotka-ovat-pahenemaan-pain-juuri-kukaan-ei-pysty-tyosken-telemaan-hairiotta-ilman-erityisia-toimenpiteita/64b762e6-c0b7-3ca9-a4b9-f76949ee244e>
- Luukka, P. 2016. Hallitse tai hajoa - johda yrityskulttuuriasi tai se johtaa sinua (ja yritystäsi). Viitattu 12.3.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/kasvun-lasikatot/hallitse-tai-hajoa-johda-yrityskulttuuriasi-tai-se-johtaa-sinua-ja-yritystasi>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Viitattu 24.4.2020. https://laurea.finna.fi/Search/Results?limit=0&filter%5B%5D=online_boolean%3A%221%22&filter%5B%5D=%7Eformat%3A%22%2FBook%2F%22&dfApplied=1&lookfor=Yrityskulttuuri&type=AllFields

Maijala, T. 2018. Muotoiltu työntekijäkokemus. Viitattu 13.3.2020. <https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/muotoiltu-tyontekijakokemus/>

Pendell, R. 2018. Employee Experience vs. Engagement: What's the Difference? Viitattu 12.3.2020. <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 2.3.2020. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Viitattu 28.4.2020. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Sarvanne, S. 2019. Nämä kolme asiaa vaikuttavat työntekijäkokemukseesi tänä vuonna. Viitattu 12.3.2020. <https://cocomms.com/2019/02/25/tyontekijakokemus-vuonna-2019/>

Talouselämä. 2016. Kyselytutkimus: Teknologia ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä - Lisää työtehoa, luovuutta ja arvostuksen tunnetta. Viitattu 24.4.2020. <https://www.talouselama-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/kyselytutkimus-teknologia-ja-tyohyvinvointi-kulkevat-kasi-kadessa-lisaa-tyotehoa-luovuutta-ja-arvostuksen-tunnetta/a47751c0-b605-3246-b414-b6560f96be0e>

Vuori, K. 2018. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Viitattu 12.3.2020. <https://www.monstercafe.fi/hyva-tyontekijakokemus/>

Julkaisemattomat

Haastateltavat 1-5. 2020. Teemahaastattelut: Työntekijäkokemus ja sitoutuminen asiantuntijaorganisaatiossa. 3 - 9.4.2020. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen evoluutio	9
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen muodostuminen	10
Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen muodostumisen kehys	12
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kolme toimintaympäristöä.....	14
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen yhteisvaikutus työhön suhtautumisessa	17
Kuvio 6: Organisaation toimintaympäristöjen kehittämismalli.....	18

Liitteet

Liite 1: Termien selitykset haastateltaville.....	39
Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	41

Liite 1: Termien selitykset haastateltaville

Työntekijäkokemus

Työntekijän kokonaisvaltainen kokemus organisaatiosta, joka koostuu kolmesta toimintaympäristöstä, fyysisestä, teknologisesta ja kulttuuriympäristöstä.

- Mikä fiilis organisaatiossa on työskennellä?
- Mikä ottaa päähän?
- Mikä hymyilyttää?
- Mitä pitää parantaa?

Sitoutuminen

Haluanko olla täällä töissä?

Fyysinen työympäristö

Tila, jossa työskentely tapahtuu

- Tilan sisustukseen liittyvät ratkaisut
- Tilan käytännöllisyys
- Etätyömahdollisuudet
- Mahdollisuus muuntaa työtiloja tarpeen mukana tai työskennellä erilaisissa tiloissa

Teknologinen työympäristö

Teknologia, jonka työnantaja antaa työntekijälle käyttöön työn tekemistä, kommunikaatiota ja yhteistyötä varten.

- Ohjelmistot
- Henkilökohtaiset laitteet, kuten tietokoneet ja puhelimet
- Yhteisessä käytössä olevat laitteet, kuten printterit

Kulttuuriympäristö

Tuntemus, jonka organisaatio tuottaa työntekijälle sekä ne toimet, jotka luovat tuntemuksen. Kulttuuriympäristö määrittelee, miten organisaatiossa kohdellaan henkilöstöä ja sidosryhmiä.

- Organisaatio nähdään positiivisessa valossa
- Henkilöstö tuntee arvostusta
- Henkilöstö tuntee itsensä tarpeelliseksi

- Henkilöstö tuntee olevansa osa organisaatiota
- Organisaatio vaalii monimuotoisuutta ja osallistamista
- Aloitteet tulevat henkilöstöltä
- Organisaatiolla on kyky oppia sekä antaa mahdollisuus oppimiseen ja etenemiseen
- Organisaatio kohtelee kaikkia tasavertaisesti
- Esimiehet johtavat valmentavaan ja opastavaan tapaan
- Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä pidetään huolta

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Ikä
- Kuinka kauan työskennellyt tässä tehtävässä
- Työhistoria

Fyysinen työympäristö

- Kerro, mitä mieltä olet tämän hetkisestä työympäristöstäsi, mikä on hyvää ja mitä haluaisit parannettavan
- Mikä olisi ihanne työympäristö sinulle, huomioiden työmuotosi vaatimukset

Teknologinen työympäristö

- Kerro, mitä mieltä olet laitteista ja ohjelmistoista, joita käytät työssäsi.
- Kerro, mitkä asiat toimivat mielestäsi
- Mitä teknologian suhteen pitäisi mielestäsi tehdä, että saisit työsi hoidettua tehokkaammin

Kulttuuriympäristö

Kun mietitään määritelmää kulttuuriympäristölle, niin kertoisitko omin sanoin ajatuksiasi ja tuntemuksiasi tämän suhteen.

- Arvostus
- Organisaation näkeminen positiivisessa valossa - suosittelisiko muille työnantajana?
- Tarpeellisuus
- Kehitysmahdollisuudet
- Aloitteet / keskustelu / palaute
- Esimiestyöskentely
- Tarpeellisuus
- Hyvinvointi ja terveydenhuolto
- Tasavertaisuus
- Organisaatio kykenee muuttumaan tarvittaessa - vaikuttaako palaute?