

Sanna Jussila & Elli-Ilona Pallaskallio

# Työntekijäkokemus yrityskulttuurisesta näkökulmasta

Xamk – TKI Kouvolan kampus

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Sanna Jussila & Elli-Ilona Pallaskallio	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Työntekijäkokemus yrityskulttuurisesta näkökulmasta Xamk – TKI Kouvolan kampus		76 sivua 10 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu		
<b>Ohjaajat</b>		
Sini Taimela & Sanna Haapanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisena Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kampuksen tutkimus- ja kehittämissyksikön työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisesta näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, kuinka merkittäviä työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisen ympäristön eri osa-alueet ovat, miten nämä teemat toteutuvat käytännössä ja millaisena yhteishenki koetaan sekä hahmottaa tunteiden ja oman toiminnan reflektointitaitoja. Työn teoriaosuus käsittelee työntekijäkokemusta.</p> <p>Tämä toiminnallinen tutkimus toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin kesällä 2019 ja aineisto kerättiin verkossa toteutetun työntekijäkokemuskyselyn sekä luotainpäiväkirjan avulla. Tutkimuksen otos oli 52 ja vastausprosentti 48,1 %. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla, samankaltaisuuskaavion avulla teemoittelemalla ja miellekartta-menetelmällä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijäkokemuksen eri osa-alueet koetaan merkityksellisenä ja osa-alueet toteutuvat käytännössä jokseenkin. Perehdytys, esimiestyö, yhteistyö opettajien kanssa sekä kilpailuhenkisyys määräaikaisien työsuhteiden vuoksi nousivat kehittämisteemoiksi aineiston pohjalta. Tutkimuksessa esiin nousseita kehittämisteemoja työstettiin yhteiskehittämistyöpajassa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella jatkokehitysteemoiksi nousivat TKI:n brändäys opiskelijoiden keskuuteen, perehdyttämisen oppaan laatiminen, yhteiskehittämistyöpajan järjestäminen opettajille ja TKI henkilöstölle sekä kilpailuhenkisyyden kokemuksen määräaikaisten työsuhteiden vuoksi vaikutus työntekijäkokemukseen. Teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta kehittämisteemaksi nousivat digitaaliset työvälineet.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena muodostuivat työntekijäkokemuksen tärkeimmät kehittämiskohdeet ja ehdotukset jatkokehittämisaiheista. Työntekijäkokemuksen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä jatkuu tutkimuksen jälkeen kehittämisteemojen osalta.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
työntekijäkokemus, opinnäytetyö, palvelumuotoilu, yrityskulttuuri		

Author (authors)	Degree	Time
Elli-Ilona Pallaskallio Sanna Jussila	Bachelor of Business Administration	November 2019
<b>Thesis title</b>		
Employee experience from the corporate culture aspect Xamk – RDI Kouvola campus		76 pages 10 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Southern-Eastern Finland University of Applied Sciences		
<b>Supervisors</b>		
Sini Taimela & Sanna Haapanen		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of this thesis is to study how the employees at Kouvola Campus of Southern-Eastern Finland University of Applied Sciences experiences employee experience from the corporate culture aspect. The aim was to find out how significant various sectors of employee experience of corporate culture are seen and how these themes actualise in practise, how team spirit is perceived and how to reflect feelings and own actions.</p> <p>The survey utilized service design tools. It was carried out during Summer 2019; material was gathered by means of an employee experience survey in the Internet and a probe diary. The sampling was 52 and response rate 48.1 %. The results were analysed by SPSS-program, by theming and mind mapping.</p> <p>Based on this thesis different sectors of employee experience are seen meaningful and the realization of meaningful matters actualises partly. Familiarization, management, collaboration with teachers and competitiveness caused by temporary employment came up as themes to develop. Development themes that came up in the thesis were worked on at the workshop.</p> <p>RDI branding among students, Guide of Familiarization: implementing the strategy and values, shared development workshop of teaching staff and RDI staff and experience of competitiveness because of fixed-term contracts emerged as themes for further development during the workshop. The technological environment of employee experience was found as a theme which needs more research.</p> <p>The thesis revealed the areas where most development is needed and suggestions how to proceed. As for themes for development of employee experience at the company the work continues.</p>		
<b>Keywords</b>		
Employee experience, thesis, service design, corporate culture		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	8
2.1	Työntekijäkokemustutkimus.....	10
2.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ympäristöt.....	11
2.3	Perehdytys osana työntekijäkokemusta.....	14
2.4	Strateginen näkökulma .....	15
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESTA IHMISKOKEMUKSEEN .....	16
3.1	Yhteisöllisyys osana työntekijäkokemusta .....	17
3.2	Työpaikan arvot yhdistävät ja erottavat .....	18
3.3	Vuorovaikutussuhteet ja tunnetaidot osana työntekijäkokemusta.....	19
3.4	Motivoituneet työntekijät .....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	22
4.1.1	Webropol-kysely .....	24
4.1.2	Luotainpäiväkirja.....	24
4.1.3	Teemoittelu, samankaltaisuuskaavio ja miellekartta .....	25
4.1.4	Yhteiskehittämistyöpaja .....	26
4.2	Tutkimuksen käytännön toteutus .....	26
5	TULOKSET.....	29
5.1	Webropol-kysely .....	29
5.2	Luotainpäiväkirja.....	43
5.3	Työpaja.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
6.1	Luotettavuus .....	59
6.2	Oma oppiminen .....	60
6.3	Jatkokehittämis ehdotukset .....	61
	LÄHTEET.....	62

## KUVALUETTELO

### LIITTEET

Liite 1. Kysely

Liite 2. Päiväkirja

Liite 3. Kuvat

## 1 JOHDANTO

Usein organisaatioiden missio on olla seuraava markkinajohtaja tai tuottaa erinomaista asiakaspalvelua, mutta valitettavan harvoin tämä innostaa työntekijöitä työssä parhaimpaansa (Morgan 2017, 51). Työntekijäkokemus puhuttaa paljon, koska sillä on suuri vaikutus niin asiakaskokemukseen kuin työntekijöiden sitoutumiseen työssä. 2000-luvun alussa keskityttiin asiakastyytyväisyyteen, ja 2010-luvun paikkeilla teemana oli työntekijöiden sitouttaminen työhönsä. Nyt edistykselliset työnantajat ovat nähneet työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutuvuuden olevan vain pieni osa työntekijäkokemuksesta. (Dukes 2017.)

Työntekijäkokemuksen kehittämistyössä on nähtävissä samanlainen ilmiö, joka on ollut nähtävissä asiakaskokemuksesta kehitettäessä. Sen sijaan, että päätetään, mitä työntekijä tarvitsee tai miten hänen kuuluu tehdä työnsä, annetaan työntekijälle mahdollisuus olla työntekijäkokemuksen kehittämisen keskiössä. (Dukes 2017.) Kehittämistyössä voidaan hyödyntää samoja työkaluja kuin asiakaskokemuksen kehittämisessä, vaikka prosesseja ei voi täysin verrata keskenään, koska työntekijä on sitoutunut työnantajaansa eri tavoin kuin asiakas, joka voi koska vain päättää olla ostamatta tai käyttämättä yrityksen palveluja tai tuotteita. Tarkasteltaessa työntekijäkokemuksesta syvällisemmin täytyy tarkastella myös ihmiskokemuksesta. (Deloitte 2019, 46–47.)

Työntekijäkokemuksen on tutkitusti voitu osoittaa vaikuttavan oleellisesti asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemuksen voidaan nähdä olevan hyvin henkilökohtainen kokemus siitä, millaisena työntekijä kokee työskennellä organisaatiossa. Johtamalla yrityskulttuuria yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti ja osallistamalla työntekijät yrityskulttuurin kehittämiseen voidaan ratkaista monia ristiriitoja, lisätä työntekijöiden tuottavuutta ja mikä tärkeintä, tuottaa parempia asiakaskokemuksia. Tällä on suora vaikutus organisaatioiden tulokseen (Rossi 2015), ja näin ollen työntekijäkokemuksen tutkiminen ja kehittäminen linkittyy olennaisesti opinnäytetyön tekijöiden koulutusohjelmaan, myyntiin, markkinointiin ja palvelumuotoiluun.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisena Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kampuksen kehittämissyksikön työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisesta näkökulmasta. TKI-toiminnan tavoitteena ammattikorkeakouluissa on lisätä työelämäyhteistyötä kehittämällä tuotteita ja palveluita lähialueen tarpeisiin. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kehittämissyksikkö koostuu luovista aloista, nuorisotutkimuksesta, logistiikasta sekä kestävästä kehityksestä. (Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy s.a.) Tutkimus kohdennettiin Kouvolan kampuksen tutkimus- ja kehittämissyksikköön.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö aloitettiin huhtikuussa 2019 perehtymällä työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi työn tilaajan edustajaa haastateltiin työntekijäkokemukseen liittyvistä teemoista, joita toivottiin työssä käsiteltävän. Nämä teemat olivat perehdytys, määräaikaisen työsuhteen vaikutus työntekijäkokemukseen sekä strateginen näkökulma osana työntekijäkokemusta. Tutkimus rajattiin yrityskulttuuriseen näkökulmaan yhteisymmärryksessä työn tilaajan kanssa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin kysely sekä tunnepäiväkirja, johon tutkittavat vastasivat kesän 2019 aikana. Tulosten perusteella kohderyhmälle laadittiin yhteiskehittämistyöpaja, jossa tutkittavat osallistettiin työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja laadullinen aineisto samankaltaisuuskaaviolla teemoittelemalla sekä miellekartan avulla. Tutkimuksessa esiin nousseita kehittämisteemoja työstettiin yhteiskehittämistyöpajassa lokakuussa 2019. Työpajan tavoitteena oli esitellä tutkimuksen tulokset vastaajille, yhdessä heidän kanssaan keskustella esiin nousseista työntekijäkokemusteemoista sekä miettiä, mitä kehitettävien teemojen pitäisi pitää sisällään toteutukseen paremmin.

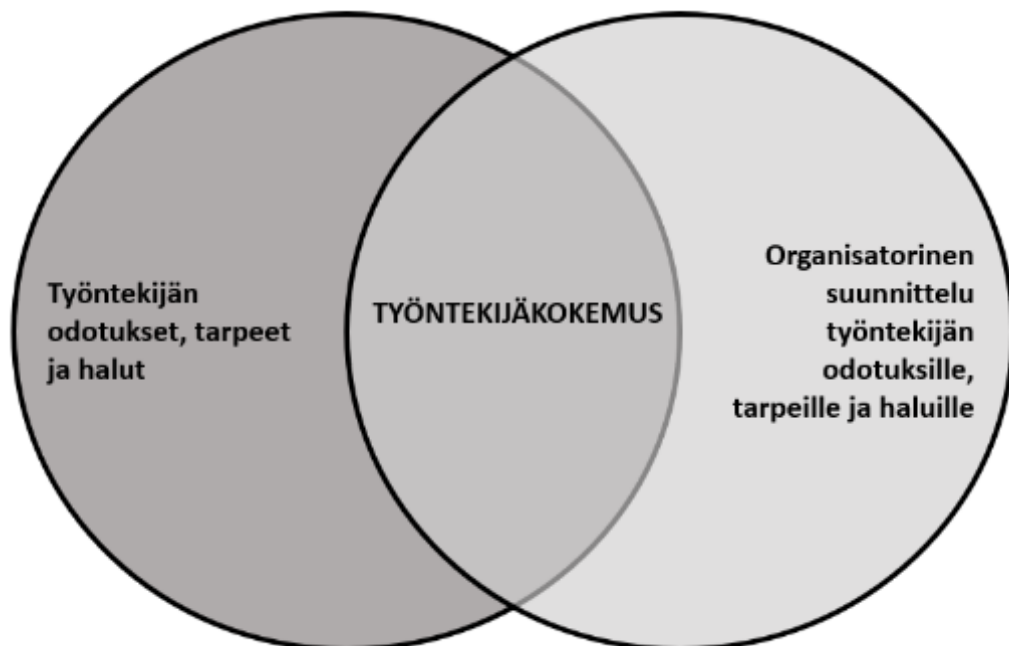
Keskeisiä tutkimustuloksia olivat, että työntekijäkokemuksen eri osa-alueet koetaan merkityksellisinä ja käytännössä nämä toteutuvat jokseenkin. Teemat, jotka koettiin merkityksellisiksi, mutta joiden käytännön toteutuminen oli heikompi verrattaessa muihin väittämiin, nostettiin työntekijäkokemuksen ke-

hittämisteemoiksi. Nämä teemat olivat perehdytys ja esimiestyöskentely. Tunnepäiväkirjasta nousi esiin saamattomuuden tunne, joka toimi juurisyynä monelle ärsytyksen aiheelle. Työpajassa laajempaan keskusteluun nousivat kilpailuhenkisyuden kokemus työyhteisössä, opiskelijoiden tietämättömyys TKI-hankkeista sekä TKI:n ja opetuksen ristiveto. Teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta nousivat kehittämisteemaksi digitaaliset välineet.

## 2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella (kuva 1)

- työntekijän kannalta
- organisaation kannalta
- työntekijän ja organisaation risteyskohdasta.



Kuva 1. Työntekijäkokemusmääritelmä (Morgan 2017)

Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemuksen määrittää, millaista organisaatiossa on työskennellä. Organisaation visio työntekijäkokemuksesta on se, mitä työntekijöille on suunniteltu, jotta työ on mahdollisimman tuottavaa. Ideaalitalanteessa työntekijäkokemus on työntekijätodellisuuden ja organisaation suunnitteleman työntekijätodellisuuden päällekkäisyys. (Morgan 2017, 8–9.)



Eräs Jacob Morganin määritelmä työntekijäkokemukselle on, että se on ”ris-teysalue työntekijän odotuksista, tarpeista ja haluista sekä organisaation suunnitelmat työntekijän odotuksille, tarpeille ja haluille”. Toinen hänen määritelmänsä kuuluu: ”suunnitella organisaatio, joka keskittyy fyysiseen, teknologiseen ja kulttuuriseen ympäristöön, jonka vuoksi ihmiset haluavat tulla töihin juuri kyseiseen organisaatioon.” Määritelmä kiteyttää työntekijän ja organisaation välisen suhteen ja jakaa sen kolmeen erilliseen osaan. Näin määriteltynä työntekijäkokemus on helpompi ymmärtää kuin sanoa: ”työntekijäkokemus on kaikkea.” (Morgan 2017, 7–9.)

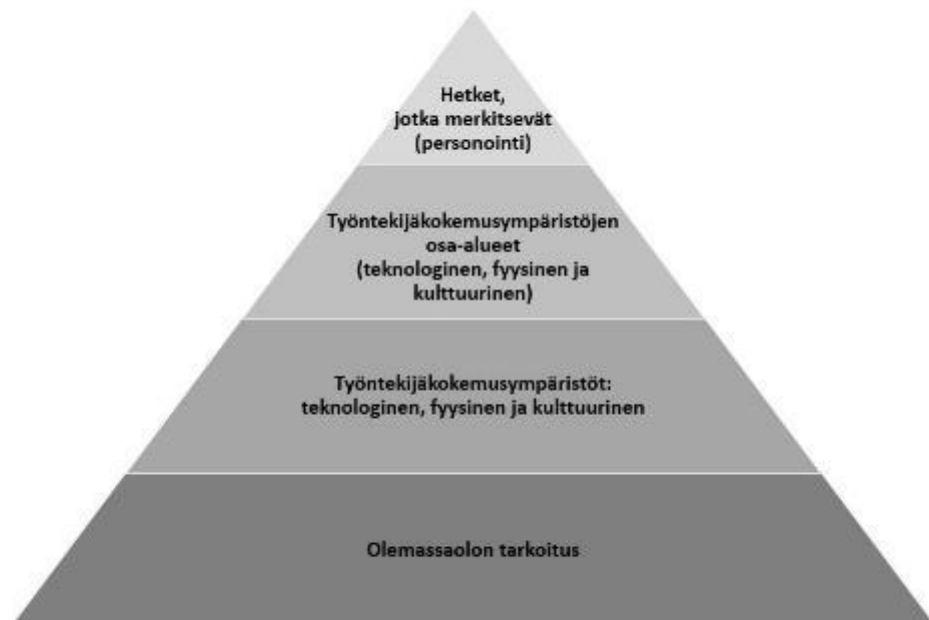
Lee Yohn määrittelee työntekijäkokemuksen olevan kaikkea työhaastattelusta viimeiseen kontaktiin työuran päättymisen jälkeen. Se on paljon enemmän kuin henkilöstöjohtajuutta, se on palveluita, yritysviestintää ja tietotekniikkaa. Se on omaleimaisten kokemusten suunnittelemista ja tuottamista omaan yrityskulttuuriin. (Lee Yohn 2018.) Grahamin mukaan kehittääkseen parempaa työntekijäkokemusta organisaatioiden tulisi keskittyä seuraaviin asioihin: viestiminen, merkkipäivien ja onnistumisten juhliminen, kehittyminen ja erilaisuuden hyödyntäminen. Näihin keskittyminen luo kokemuksia, jotka takaavat hyvän työntekijäkokemuksen. (Graham 2018.)

Työntekijäkokemus on aina olemassa. Se on omakohtainen, koska ihmisten tunteet, erilaiset käsitykset, asenteet ja käyttäytyminen ovat erilaisia. Organisaation on tunnettava työntekijänsä voidakseen luoda hyvän työntekijäkokemuksen, ja työntekijäkokemus luodaan aina yhdessä työntekijöiden kanssa. (Morgan 2017, 9–10.) Työntekijäkokemusta ei voi verrata asiakaskokemukseen, sillä työntekijät eroavat asiakkaista: heillä on kestävä, henkilökohtainen suhde työnantajaansa. Lisäksi työntekijäkokemus on sosiaalinen: se on rakennettu kulttuurin ja toisten ihmisten ympärille. Työntekijät haluavat enemmän kuin liiketoimia, he haluavat uran, merkityksen ja tarkoituksen työlleen. (Deloitte 2019, 47.)

## 2.1 Työntekijäkokemustutkimus

Menestynyt kirjailija, futuristi ja luennoitsija Jacob Morgan on tutkinut työntekijäkokemusta ja luonut sille jäsenneilyn kehiksen. Tutkiessaan työntekijäkokemusta Morgan havaitsi kolme eri osa-alueetta, joihin organisaatiot keskittyivät: fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen. Morganin tutkimus osoitti, että nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 11–12.) Tutkimuksiin perustuen hän loi kyselysarjan fyysisen, kulttuurisen ja teknologisen ympäristön vaikuttavuudesta työntekijäkokemukseen. Tähän tutkimukseen perustuen kulttuurinen ympäristö hallitsee 40 %, teknologinen 30 % ja fyysinen 30 %. (Morgan 2017, 11–15.)

Morgan havainnollistaa työntekijäkokemusta pyramidina (kuva 2), joka muodostuu organisaation tarkoituksesta, fyysisestä, teknologisesta ja yrityskulttuurisesta ympäristöstä sekä hetkistä, jotka merkitsevät. Olemassaolon tarkoitus tarjoaa pyramidin pohjan ja perustuksen: Miten organisaatio lähestyy työntekijäkokemusta, ja mitä se ajattelee siitä? Olemassaolon tarkoitus on pohjimmiltaan sitä, mikä yhdistää ihmiset organisaatioon.



Kuva 2. Työntekijäkokemuspyramidi (Morgan 2017)

Tämän perustuksen päällä on kolme työntekijäkokemusympäristöä: yrityskulttuurinen, fyysinen ja teknologinen. Organisaation työntekijäkokemukseen liit-

tyvä toiminta kuuluu näiden kolmen ympäristön alle sisältäen esimerkiksi joustavat työohjelmat, esimieskoulutukset, työkalut jne. Ylimpänä pyramidissa ovat hetket, jotka merkitsevät. Merkitsevillä hetkillä tarkoitetaan niitä henkilökohtaisia tilanteita, jotka tekevät työntekijäkokemuksesta henkilökohtaisen. Tunnistamalla avainhetket työntekijän elämässä ja hyödyntämällä palautemahdollisuuksia voidaan tunnistaa nämä tärkeät hetket. (Morgan 2017, 209–211.)

## **2.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ympäristöt**

Morganin tutkimukseen perustuen fyysinen ympäristö kattaa 30 % työntekijäkokemuksesta. (Morgan 2017, 59.) Onnistuneen fyysisen työympäristön merkkinä voidaan pitää sitä, että työntekijät ovat ylpeitä työympäristöstään ja haluavat esitellä sitä myös muille. Kulttuuri, jossa perheenjäsenet ovat tervetulleita vierailemaan työpaikalla kertoo ympäristöstä, joka keskittyy työntekijän kokonaisyhyvinvointiin, luoden yhtenäisyyden ja moninaisuuden tunnetta. (Morgan 2017, 59–63.)

Joustavuus ja mahdollisuus valita fyysinen työympäristö vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti. Kun työntekijällä on vapaus päättää, missä hän tekee työnsä, työn tuottavuus lisääntyy ja stressi sekä työpoissaolot vähenevät. Lisäksi Morganin tutkimuksissa pystyttiin todentamaan, että joustavuus lisää myös luottamusta organisaation ja työntekijöiden välillä. Työskentelytilan tulisi heijastaa organisaation arvoja ja toimintatapoja. (Morgan 2017, 64–73.)

Teknologinen ympäristö kattaa 30 % työntekijäkokemuksesta pitäen sisällään kaiken sovelluksista, laitteistoihin ja ohjelmistoihin. Teknologinen ympäristö on merkittävä ympäristö työntekijäkokemuksen kannalta, sillä se on väline kommunikoimiseen ja yhteistyön tekemiseen. Teknologia auttaa meitä mahdollistamaan paljon tulevaisuuden työssä ja työntekijäkokemuksessa. Parantaakseen kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta organisaatioiden tulee luoda teknologinen ympäristö, joka mahdollistaa teknologian saatavuuden kaikille työntekijöille, sen helppokäyttöisyyden, toimivuuden ja ymmärrettävyyden. (Morgan 2017, 77–86.)

Yrityskulttuurinen ympäristö kattaa 40 % työntekijäkokemuksesta ja se mielletään merkityksellisimmäksi ympäristöksi. Kulttuurinen ympäristö on jotain, mitä

ei voi nähdä, koskea, maistaa tai hengittää vaan se on ympäristö, joka tunnetaan. Yrityskulttuuri on organisaation tuntemuksia ja toimintaa. Se määrittelee, kuinka työntekijöitä kohdellaan ja tuotteet sekä palvelut luodaan, kumppanuu-  
det solmitaan ja kuinka työntekijät tekevät työnsä. (Morgan 2017, 89.)

Yrityskulttuuri on aina olemassa, huolimatta siitä, luodaanko sitä tarkoitukselli-  
sesti vai ei, toisin kuin fyysinen ja teknologinen ympäristö. Kulttuurinen ympä-  
ristö on kuin ilma, joka on työntekijöiden ympärillä. (Morgan 2017, 89.) Johdon  
vaikutus tai vaikuttamattomuus kulttuuriin on erittäin suuri, ja loppujen lopuksi  
yrityskulttuuri heijastelee yrityksen arvomaailmaa. Mikäli johdon visio kulttuu-  
rista eroaa kovinkin työntekijöiden kokemasta kulttuurista, voi tämä pahimmil-  
laan näyttäytyä asiakkaille ristiriitaisena viestinä; sanotaan yhtä, mutta teot  
ovat jotain aivan muuta. Tällainen kuilu heikentää asiakaskokemusta. (Luukka  
2019, 34–42.)

Morganin mukaan (2017, 90) luodakseen hyvän työntekijäkokemuksen yritys-  
kulttuurisesta näkökulmasta organisaation tulee keskittyä

- positiiviseen työnantajamielikuvaan
- kehittämiseen ja kehittymiseen
- merkityksellisyyden tunteeseen
- oikeudenmukaiseen kohteluun ja arvostuksen tunteeseen
- innostavaan johtamiseen
- työhyvinvointiin
- yhteenkuuluvuuden tunteeseen
- moninaisuuteen ja osallistamiseen.

Se, miten työntekijät näkevät organisaation heijastelee sitä, miten ulkopuoliset  
näkevät sen. On tärkeää, että organisaatiot ottavat huomioon, mistä haluavat  
olla tunnettuja ja kuinka voidaan tehokkaasti kertoa yrityksen tarinaa sekä ra-  
kentaa työntekijäbrändiä sen ympärille. Työntekijät suosittelevat aidosti orga-  
nisaatiota työpaikkana ystäville, jos työntekijäkokemus on hyvä. (Morgan  
2017, 90–95, 112–114.)

Kehittyminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa työntekijäkokemusta. Jokainen  
työntekijä arvostaa erilaisia kehittymispolkuja. Organisaation tulee mahdollis-

taa työntekijöiden kehittyminen. Oppiminen ja itsensä kehittäminen vahvistavat työntekijäkokemusta ja lisäävät onnistumisen kokemuksia. Konkreettisesti organisaatio voi tarjota työntekijöille erilaisia koulutuksia ja trainee-ohjelmia sekä mahdollisuuksia edetä urallaan. (Morgan 2017, 114–120.)

Merkityksellisuuden kokeminen työssä auttaa työntekijöitä tuntemaan olevansa sidoksissa organisaatioon ja organisaatiota varmistamaan, että työntekijät tekevät parhaansa ja mikä tärkeintä, he tekevät sen, koska haluavat, eivät siksi, että heidän on pakko. On tärkeä valita organisaatio, jonka arvot ja tarkoitus seuraavat omiaan. Hyvän työntekijäkokemuksen organisaatioissa arvot näkyvät arjessa ja ympäristössä. (Morgan 2017, 100–106.) Merkitys viittaa siihen, että kaikki osalliset ymmärtävät työn syvällisemmin ja sen suuremman vaikutuksen. On kriittistä ymmärtää merkityksellisyyttä, sillä se auttaa ylläpitämään motivaatiota ajan kuluessa. (Deloitte 2019, 48–49.)

Oikeudenmukaisuus tarkoittaa vapautta syrjinnästä, epärehellisyydestä tai epäoikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden kohtelevinen oikeudenmukaisesti tarkoittaa seuraavia seikkoja:

- Työntekijät tunnetaan ihmisinä, ei vain työtehtävinä.
- Ymmärretään henkilökohtaiset olosuhteet ja tilanteet.
- Kuunnellaan kaikkia työntekijöitä.
- Annetaan kaikille reilu ja rehellinen tilaisuus.
- Ollaan empaattisia ja ihmisiä ihmisille.

(Morgan 2017, 120–122.)

Ylemmän tason johtajilla on suuri rooli työntekijäkokemuksen muotoilussa ja suunnittelussa. Johtajien ja esimiehien ei tulisi nähdä itseään pyramidin huipulla, jonne kaikki joutuvat kiipeämään heidän luokseen, vaan pyramidin pohjalla, josta he työntävät kaikkia muita ylöspäin. (Morgan 2017, 122–124.)

Terveys ja hyvinvointi tarkoittavat keskittymistä mieleen ja kehoon. Edistykselliset organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen erilaisia terveyttä tukevia etuja. Työntekijät, jotka tuntevat, että heistä huolehditaan, ovat rentoutuneempia ja heillä on enemmän energiaa työlle, perheenjäsenilleen ja ystävilleen, mikä

yleisesti johtaa onnellisempaan elämään sekä parempaan työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 124–126.)

Yhteisöllisyys tukee yksilöiden yhteistyötä, välittämistä, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta ja se liittyy vahvasti työhön. Tiimityöskentely sekä tunne tiimiin kuulumisesta tekee ihmisistä motivoituneempia ja saa aikaan parempia tuloksia. Moninaisuus tarkoittaa sitä, että ryhmään kuuluu erilaisia ihmisiä perustuen uskontoon, rotuun, sukupolveen, seksuaaliseen orientoituneisuuteen ja muihin moninaisuuden ryhmiin. (Morgan 2017, 107–109.) Forbesin tekemien kyselyn ja haastattelujen pohjalta tehdyssä raportissa korostetaan, kuinka moninaisuus vaikuttaa innovaatioihin, tuotteliaisuuteen, työtyytyväisyyteen sekä kykyyn houkutella ja säilyttää lahjakkuuksia. Moninaisuus edistää organisaation brändi-imagoa ja näin ollen kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta. Ihmiset haluavat työskennellä organisaatioissa, joka arvostaa moninaisuutta ja ihmisiä kaikista taustoista. (Forbes Insights 2011, 19.)

### **2.3 Perehdytys osana työntekijäkokemusta**

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän opettamista ja opastamista uuteen työhön. Perehdytyksestä on säädetty työturvallisuuslaissa, ja työnantaja on laillisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä, jotta työ opitaan tekemään oikein työturvallisuus huomioiden. Todellisuudessa perehdytysvastuu jakautuu kolmelle taholle: työntekijälle itselleen, työnantajalle ja työyhteisölle. Perehdytys vaikuttaa työntekijäkokemukseen olennaisesti. (Eklund 2018, 28–29.)

Onnistunut perehdytysprosessi auttaa sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon, lisää turvallisuuden tunnetta ja luottoa molemmin puolin. Perehdytys on tärkeä ajanjakso niin työnantajalle kuin työntekijällekin tutustua toisiinsa ja nähdä, kohtaako työnantajan odotukset työntekijää kohtaan ja toisin päin. Perehdyttäminen on osa johtamisprosessia ja parhaimmillaan perehdytysprosessi linkittyy organisaation strategiseen tasoon sitouttaen työntekijät heti alussa organisaatioon. (Eklund 2018, 28–29, 132–134.)

Tänä päivänä organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja kiireessä keskitytään helposti vain lähitulevaisuuteen tai käsillä olevaan hetkeen. Pitkäjänteinen ja kauaskantoinen perehdytysprosessi lisää kuitenkin työntekijän turvallisuuden tunnetta, edistää uuden oppimista ja on tärkeä osa rakennettaessa onnistunutta työntekijäkokemusta. (Eklund 2018, 40–41.) Mikäli perehdytysprosessi ei tapahdu systemaattisesti ja suunnitellusti on sillä työntekijäkokemusta heikentävä vaikutus. (Eklund 2018, 73–77.)

Perehdyttämisprosessissa on tärkeää, että perehdytettävälle on nimetty ohjaaja, joka pitää huolen perehdytyksen etenemisestä ja seurannasta. Yhtä tärkeää kuin työntekijä on perehdyttävä uuteen työpaikkaan, on tärkeää perehdyttää työyhteisö uuden jäsenen tulon. Parhaimmillaan perehdyttäminen sitouttaa ja sosiaalistaa uuden työntekijän ja tuo uutta näkökulmaa jo pidempään organisaatioissa työskenteleville henkilöille. (Heinimäki 2018.)

## **2.4 Strateginen näkökulma**

”Yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi”, kuuluu sanonta. Jos nämä kaksi asiaa riitelevät, yrityskulttuuri voittaa. Yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen organisaation oman kulttuurin avulla on parhainta strategiaa. Kulttuurijohtaminen päihittää milloin tahansa henkilöstöjohtamisen tämän näkymisenä mm. helpomman rekrytoinnin, markkinaosuuden parantumisen ja kasvutarinoiden ponnahduslautana. Haasteita tuo edelleen strategian toteutuminen käytännössä ja sen takia kulttuurin ja strategian tulisi olla linjassa keskenään. Dialogisuus johdon ja henkilöstön välillä näkökulmia vaihtaen luo parhaimmillaan organisaation strategian. (Rossi 2015.)

Kulttuuristrategian ominaisuuksiin kuuluu kulttuurin systemaattinen johtaminen. Kulttuurijohtamisen tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, miten organisaatiossa toimitaan ja työskennellään sekä suunnitella ennalta halutut toimitavat. Yhtenä työkaluna kulttuurijohtamiseen on johdon maastoutuminen kentälle, jolloin toisen työ tulee tutuksi ja kehittämistä voidaan tehdä monikulttuurisemmin. Yrityskulttuurin ja strategian ei tulisi olla erillisiä asioita, vaan kulttuurin mukainen toiminta toteuttaa organisaation strategiaa. Kun henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja saavansa oikeanlaista kohtelua, siirtävät he sen

ulkomaailmaan sidosryhmille. Tunnetaan, että tehdään yhteistä hyvää, jotain suurempaa ja välitetään sitä myös yhteistyökumppaneille. (Rossi 2015.)

### 3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSESTA IHMISKOKEMUKSEEN

Deloitte Global Human Capital Trends 2019 -raportissa kirjoitetaan, että työntekijäkokemuksen ohella organisaatioiden tulisi keskittyä myös työhön itseensä sekä ihmiskokemukseen (human experience). Työn tulee olla merkityksellistä ja antaa ihmisille yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta. Tämä tulee toteuttaa keskittymällä työn istuvuuteen, suunnitteluun ja tarkoitukseen sen sijaan, että sitä toteutettaisiin luontaiseduilla, palkkioilla tai tuilla. Työntekijäkokemus on alhaalta ylös -konsepti, jossa prosessit, paikat ja työnkulku on suunniteltu työntekijöiden ennalta olevien tapojen ympärille. (Deloitte 2019, 46–47.)

Deloitteen raportissa todetaan, että työntekijäkokemus on edelleen ensisijaisesti keskittynyt työhön itseensä, ei ihmiskokemukseen. Viime vuonna Bersin-tutkimus vahvisti tämän, koska siinä työntekijöiltä kysyttäessä ”mitä organisaatiot ovat tehneet parantaakseen työntekijäkokemustasi?” kolme päävastausta olivat luontaisedut ja tapahtumat, palkkiot sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Kaikki nämä ovat tärkeitä näkökulmia työhön, mutta mikään näistä ei todella sisällä henkilökohtaista tarkoitusta. Useat työnantajat epäonnistuvat ottamaan haltuunsa inhimillisen puolen työntekijöissään. (Deloitte 2019, 48.)

Ihmiskokemus on rakennettu työntekijäkokemuksen perustuksille, mutta se laajentuu työprosessien taakse keskittymällä työn merkitykseen itsessään ja pohdintaan, onko tehdyllä työllä vaikutusta. (Deloitte 2019, 48–49.) Työntekijäkokemuskonseptin alkaessa työtiloista, luontaiseduista ja palkasta, vähitellen sen tulee keskittyä työn itsensä inhimillisempiin ominaisuuksiin luodakseen todella merkityksen. Todellinen ihmiskokemus on sitä, mikä upottaa merkityksellisuuden työhön ja mahdollistaa jokaisen työntekijän osallisuuden. (Deloitte 2019, 49–50.)



### 3.1 Yhteisöllisyys osana työntekijäkokemusta

Yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta se on enemmän kuin yksilö: se on asenteita, motivaatiota, ihmisten valmiutta yhteistyöhön ja sitoutumista. Yleiskäsitteenä yhteisöllisyys on ihmisten välistä yhteistyötä. Yhteisöllä on määrätty säännöt sekä normit ja jokainen yksilö vaikuttaa omilla valinnoillaan ja teoillaan yhteisön toimivuuteen. (Morgan 2017, 107–112.)

Työyhteisö on kokonaisuus, jonka työpaikan henkilöt muodostavat. Erilaiset persoonat tuovat positiivisia elementtejä tiimityöskentelyyn (Morgan 2017, 107). Susan H. McDaniel, Amerikan psykologiliiton puheenjohtaja, kirjoittaa artikkelissaan, että erilaiset jäsenet tiimissä alentavat hierarkiaa sekä rikastavat viestintää ja näin ollen oletettavasti saavat positiivisempia tuloksia aikaan. Tiimityöskentelyssä yksilöt täydentävät toisiaan ja saavat tiimin vahvuudet esiin. (McDaniel 2016.)

Psykologisen tieteen yhdistyksen sivuilla julkaistussa artikkelissa Stanfordin psykologiset tutkijat Priyanka B. Carr ja Gregory M. Walton esittävät, että pelkkä tunne tiimiin kuulumisesta johtaa parempaan suorituskäyttöön. Walton sanoo, että tuntiessaan olevansa osa tiimiä, työntekijät ovat motivoituneempia tarttuessaan uusiin haasteisiin. Carr kuitenkin kertoo myös, että puutteellisten vuorovaikutustaitojen takia erilaisuus saatetaan kuitenkin nähdä uhkana, ja näin ollen se vaikuttaakin työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Juurisyy ei kuitenkaan ole erilaisuus. (Association for Psychological Science 2015.)

Yhteisöllisyyden ei voida pakottaa, vaan se on tunnetila, joka perustuu ihmisten vapaaehtoisuuteen haluta olla osa yhteisöä. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys nivoutuvat vahvasti toisiinsa, jossa johto on tärkeässä roolissa sitoutumisen ja ohjauksen tiennäyttäjänä. Tärkeässä roolissa ovat myös henkilöstön sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen. Yksilölle yhteisö antaa voimaa ja yhteisöllisyyden tunne pitää ryhmän koossa. Ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä tarvitsee sitä, että yksilöt tietävät työnsä olevan arvostettua ja merkityksellistä. Työhyvinvointia edistävän yhteisöllisyyden kannalta yhteiset tilaisuudet ja työn ulkopuoliset yhdessä vietetyt hetket ovat tärkeitä tekijöitä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–21.)

Yhteisöllisyys vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon ja viihtymiseen työssä, sanoo Kirsi Heikkilä-Tammi, työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tutkimusjohtaja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta. Tuki, jonka yksilö yhteisöltä saa auttaa jaksamaan, luo työhön mielekkyyttä ja alentaa stressiä. Se vaikuttaa myös tuloksellisuuteen vähentämällä sairaspöissaoloja; hyvässä ilmapiirissä ihmiset pysyvät terveempinä. Työyhteisön vuorovaikutustilanteiden luomisessa esimies on tärkeässä asemassa. Hänen on pidettävä huoli, että kaikkien äänet ja mielipiteet tulevat kuulluiksi työyhteisössä. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen kaikkia kohtaan ja toimia reilusti tilanteiden vaatimalla tavalla. Kiitos tulee antaa sille, jolle se kuuluu ja työt sekä tehtävät on jaettava reilusti. (Laiho 2017.)

### **3.2 Työpaikan arvot yhdistävät ja erottavat**

Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja parhaimmillaan ne eletään arjessa todeksi. Ideaalitulanteessa toiminnan tarkoitus ja sitä ohjaavat arvot syntyvät arjessa, työyhteisön sisällä. (Heinimäki 2018.) Yhä useammalle työntekijälle on tärkeää, että yrityksen arvot kohtaavat hänen omansa. Näin tapahtuessa työntekijä sitoutuu organisaatioon syvemmin ja välittää yrityksestä positiivista kuvaa. Yhteistä menestyville organisaatioille on arvojen näkyminen arkipäivän toiminnassa. Yrityksen ja yksilöiden arvojen ollessa yhtenäisiä työntekijät kasvavat ja kehittyvät yhdessä organisaation mukana. Arvojen merkitys työntekijän omaan työhön on yksi tärkeimmistä asioista ymmärtää. (Oikotie s.a.)

Usein työ itsessään ei ole tarkoitus, vaan se, mitä hyvää ja kenelle tehdyllä työllä saadaan aikaan. Aito asiakaskeskeisyys työssä tuo merkityksen: se vastaa asiakkaan johonkin tarpeeseen sekä tuottaa tavaroita ja palveluita, joita oikeasti tarvitaan. (Heinimäki 2018.) Yrityskulttuurin kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat. Arvojohtaminen on tärkeä osa arvojen jalkauttamista työntekijöille ja näin ollen tärkeä johtamisen osa-alue. Haasteena kuitenkin on, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat arvot eri tavoin. Hyvässä arvojohtamisessa korostuvat avoimuus, ihmisten kuunteleminen ja arvostus. Johdon yksi tärkeistä tehtävistä on luoda innostava ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo toimia yhdessä sekä edistää yrityksen sisäistä vuoropuhelua. (Oikotie s.a.)

### 3.3 Vuorovaikutussuhteet ja tunnetaidot osana työntekijäkokemusta

Työntekijäkokemuksen ollessa samaan aikaan niin sosiaalinen kuin yksilöllinenkin, vaikuttavat kykymme kommunikoida, viestiä ja kuunnella merkittävästi työntekijäkokemukseen. Tunneälyllä on tutkittu olevan positiivinen yhteys työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja motivaatioon ja näin ollen tunneälyä voidaan pitää tärkeänä tekijänä työyhteisössä. Kehittämällä työntekijöiden tunneälyä voidaan ehkäistä negatiivisia konflikteja ja tukea yhteisöllisyyttä. (Starczewski 2016, 55.)

Tunnetaitojen lisääminen ja tunnejohtaminen on tärkeä elementti hyvää työntekijäkokemusta rakennettaessa. Tunteet ovat yhteydessä ajatuksiin ja toisinpäin. Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen auttavat selviämään vastoin käymisistä sekä hallitsemaan stressiä. Tunnetaidoilla on merkittävä vaikutus vuorovaikutustilanteissa, niin yrityksen sisällä kuin asiakaskohtaamisissa ja sitä kautta sillä on merkitystä liiketaloudellisesti ajateltunakin. (Salonen 2017, 153.)

Myönteiset tunteet auttavat innovoimaan, luomaan uutta, hallitsemaan stressiä sekä tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta. Kielteiset tunteet vaikuttavat päinvastaisesti. Myönteisillä tunteilla on yhteys työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tämän takia organisaatioiden on tärkeää luoda tunteiden johtamisen kulttuuria, sillä se lisää työntekijöiden tuottavuutta, sitoutumista ja terveyttä. (Salonen 2017, 153.)

Innostava työilmapiiri ei toteuta itseään paperille kirjattuna, vaan työntekijöiden tulee aidosti kokea työyhteisö innostavaksi. Tunne lähtee siis työntekijöistä päin, ei organisaation johdosta tai strategiasta. Tunteiden johtaminen on tärkeää siinäkin suhteessa, että tunteet tarttuvat työntekijästä toiseen. Suomalaisessa kulttuurissa tunteista ei juurikaan ole puhuttu eivätkä ne ole aikaisemmin kuuluneet työelämään. Tunteet ovat kuitenkin ihmisen perusominaisuus ja ne vaikuttavat työelämässä. (Salonen 2017, 159–161.)

Rakentava vuorovaikutus on onnistuneiden ihmissuhteiden perusta ja auttaa meitä ilmaisemaan itseämme onnistuneemmin. Kehittäessämme vuorovaikutustaitojamme pystymme vastaanottamaan toisten viestejä rationaalisemmin

ja reagoimaan kritiikkiin myötätuntoisesti. Rakentava vuorovaikutus on osa tunnetaitoja ja näin ollen tietoista vuorovaikutusta, mikä auttaa reagoimaan siihen, mitä havaitsemme sekä tunnemme, ei siihen, miten tulkitsemme tai olemme asioiden olevan. Rakentavan vuorovaikutuksen avulla pystymme suhtautumaan toinen toisiimme myötätuntoisesti, vailla pelon, syyllisyyden tai häpeän tunteita. (Rosenberg 2019, 32.)

Moraalinen arviointi, vertailu, vastuun kieltäminen, tarpeiden esittäminen vaatimuksina, käsitys, jossa tietyt teot ovat palkittavia ja tietyt rangaistavia ovat rakentavasta vuorovaikutuksesta vieraannuttavia elementtejä. Mustavalkoinen ajattelu ja luokittelu kaventavat mahdollisuuksia suhtautua toisiin myötätuntoisesti ja lisäävät toisten tuomitsemista, mikä aiheuttaa syyllisyyttä, häpeää, vihaa sekä kitkaa ihmisten välisessä kanssa käymisessä vähentäen luovaa toimintaa sekä luottamuksen rakentumista. Rakentavan vuorovaikutuksen ydinajatuksena on, että me jokainen olemme vastuussa omista ajatuksistamme, tunteistamme ja teoistamme, ja yllä mainitut rakentavasta vuorovaikutuksesta vieraannuttavat elementit estävät tätä toiminnan ydinprosessia tapahtumasta. (Rosenberg 2019, 45–57.)

Tunneälyyn linkittyy vahvasti itsensä johtamistaidot. Matti Keräsen artikkelissa Hunting Minds Oy:n pääomistaja Helena Åhman kertoo, että itsensä johtaminen ja ulkoinen johtaminen ovat molemmat osa työntekijäkokemusta. Varsinkin ristiriidat ja eroavaisuudet mielipiteissä on osattava kohdata oikein, jotta hyvä työntekijäkokemus pysyy. Kaikki lähtee halusta kohdata toinen ihminen. Ristiriitatilanteilta ei voi välttyä, mutta nekin on mahdollista kohdata positiivisesti ja luoda hyvää tunnesidettä toiseen ihmiseen. Luovuus tehdä työtä omalla tavallaan ja työkuvaan tunteminen omaksi vahvistavat hyvää työntekijäkokemusta. (Keränen 2014.)

### **3.4 Motivoituneet työntekijät**

Motivaatio syntyy motiiveista, ihmisen sisäisistä tarpeista ja haluista sekä ulkopuolelta annetuista tavoitteista. Kulttuuri, sosiaalinen ympäristö sekä kasvatusta vaikuttavat yksilön motiiveihin. Ihannetilanteessa sisäiset motiivit ja ulkoiset odotukset kohtaavat. Tehokkuus ja luovuus kumpuaa motivaatiosta. Sisäisesti motivoituneet ihmiset tekevät asioita sisäisestä palosta. Työssä sisäisten

motiivien ja ulkoisten odotusten tulee olla linjassa keskenään, sillä silloin työntekijä on motivoitunut ja suoritukset paranevat. Hyvä johtaja osaa ottaa yksilön sisäiset motiivit huomioon. (Mayor & Risku 2015.)

Sisäisesti motivoituneina työntekijä pyrkii parhaimpaansa omasta halusta. Ulkoisesti motivoituneina työntekijä tekee työtä saadakseen palkkion, pakosta tai siksi, että työtehtävä auttaa saavuttamaan jonkin sisäisen motivaation tavoitteen. (Neuvonen 2014.) Työelämässä sisäistä motivaatiota voidaan kuvata puhumalla kutsumusammattista (Aarnikoivu 2010, 44). Työntekijä, jolla on alaistaidot hallussa, osaa panostaa oman motivaationsa kehittämiseen ja ylläpitoon. Yleisesti puhuttaessa esimiesten tehtävä on motivoida alaisiaan, mutta yhtä tärkeää on työntekijän itse huoltaa ja työstää omaa motivaatiotaan. Lopulta motivaation ylläpito on jokaisen yksilön omalla vastuulla ja esimiehen on tärkeää antaa tähän tukensa. (Aarnikoivu 2010, 102.)

Määräaikaisuus voi vaikuttaa työmotivaatioon joko negatiivisesti tai positiivisesti. Toinen saattaa nähdä määräaikaisuuden mahdollisuutena oppia ja edetä uralla, toinen taas pitää sitä työttömyyden uhkana tulevaisuuden ollessa epävarma. Toinen ahdistuu tuntemattomasta tulevaisuudesta määräaikaisen työsuhteen vuoksi ja toinen motivoituu vapaudesta, koska sitoutuminen organisaatioon on hetkellistä. (TJS Opintokeskus s.a.)

Määräaikainen työsuhte vaikuttaa ammatti-identiteetin rakentumiseen. Pitkäaikaiset koulutukset ja työyhteisön kehittäminen jäävät usein tapahtumatta, työstä saava palaute jää usein saamatta sekä ansiot ja virheet voidaan jopa jättää huomioimatta. Tämä vääjäämättä hidastaa tai jopa estää ammatillisen identiteetin kehittymisen. Kuitenkin keskittyminen työn sisältöön ja omaan oppimiseen auttaa vahvistamaan tunnetta omasta ammattitaidosta ja ammatillisen kentän hallitsemisesta. Määräaikaiset työputket vaativat aktiivisuutta, mikä voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa uupumusta. Kun selvittää huolella omat motivaationsa määräaikaisena työntekijänä, on siitä apua koulutuksen ja kokemuksen hankkimisessa. (TJS Opintokeskus s.a.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisena Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kampuksen kehittämissyksikön työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisesta näkökulmasta.

Tutkimuskysymys on:

Millaisena Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kampuksen kehittämissyksikön työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisesta näkökulmasta?

- Kuinka merkityksellisenä työntekijäkokemuksen eri osa-alueet koetaan?
- Miten nämä osa-alueet toteutuvat käytännössä?
- Mitkä työntekijäkokemuksen osa-alueet kaipaavat kehittämistä?

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö aloitettiin huhtikuussa 2019 perehtymällä työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi työn tilaajan edustajaa haastateltiin työntekijäkokemukseen liittyvistä teemoista, joita toivottiin työssä käsiteltävän. Nämä teemat olivat perehdytys, strateginen näkökulma osana työntekijäkokemusta sekä määräaikaisen työsuhteen vaikutus työntekijäkokemukseen. Tutkimus rajattiin yrityskulttuuriseen näkökulmaan yhteisymmärryksessä työn tilaajan kanssa. Tutkimuskysymys tarkentui lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin kysely sekä tunnepäiväkirja, johon tutkittavat vastasivat kesän 2019 aikana. Tulosten perusteella kohderyhmälle laadittiin yhteiskehittämistyöpaja, jossa tutkittavat osallistettiin kehittämään työntekijäkokemusta. Opinnäytetyö toteutettiin hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja laadullinen aineisto samankaltaisuuskaaviolla teemoittelemalla sekä miellekartan avulla.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006) kirjoittavat, että toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa käytännön kehittämistyö ja tutkimus on yhdistetty. Toimintatutkimus ohjautuu käytännöllisen intressin kautta: yritetään selvittää, kuinka

asiat voitaisiin tehdä paremmin. Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. (Heikkinen 2018, 215.)

Toimintatutkimuksessa tutkittaville selvitetään avoimesti tutkimuksen tarkoitus, toteutetaan se yhteistyössä heidän kanssaan sekä pyritään vaikuttamaan positiivisesti heidän toimintaansa (Grönfors 1982, Eskolan & Suorannan 2008, 127 mukaan). Toimintatutkimus onkin lähestymistapa, jossa tutkija pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman juuri niiden ihmisten kanssa, joita se eniten koskettaa (Eskola & Suoranta 2008, 127). Tutkivassa toiminnassa ovat siis kaikki osallistujat mukana, tutkija mukaan lukien. Tutkittavat osallistuvat tutkintaan ja aktivoituvat tekemään muutoksia. Tavoitteena on asioiden parantaminen tutkittavien oman toiminnan avulla praktisen päättelyn, eli tekojen, pohjalta perustuen itsereflektioon ja -arviointiin. (Syrjälä & Numminen 1988, Eskolan & Suorannan 2008, 128 mukaan.)

Toimintatutkimuksessa kysymys on aina interventioista eli yhteisön elämän asioihin puuttumisesta, joten tärkeää onkin kysyä, mistä arvoista toimintatutkimuksen tavoitteet nousevat ja kuka ne määrittää (Jyrkämä 1983, Eskolan & Suorannan 2008, 128 mukaan). Toimintatutkimuksen avulla saadaan parhaimmillaan arvokasta tietoa aktivoimalla ihmiset toimimaan. Vastuu on osallistuvalla ryhmällä, eikä niinkään tutkijalla. (Syrjälä & Numminen 1988, Eskolan & Suorannan 130 mukaan.) Toimintatutkimuksessa havainnot poimitaan aina jostakin tietystä yhteisöstä, jo olemassa olevasta ryhmästä (Jyrkämä 1983, Eskolan & Suorannan 2008, 129 mukaan). Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen kohderyhmänä toimi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Kouvolan kampuksen TKI työntekijät. Heidän kanssaan yhteistyössä selvitetään asiat, jotka koetaan olevan jo hyvin sekä asiat, joissa nähdään kehitettävää.

Toiminnallisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu on prosessi sisältäen erilaisia työkaluja- ja menetelmiä, joista jokaiseen prosessiin löytyy sopivat toimintatavat. Yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä tehtävistä on osallistaa kaikki mahdolliset sidosryhmät meneillään olevaan prosessiin: näin saadaan huomioitua kaikki mahdolliset näkökulmat

kehitettävään asiaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on syvälinen ihmisten ymmärtäminen, uusien mahdollisuuksien havaitseminen, toimivien palvelujen suunnittelu ja tehtyjen suunnitelmien toteutus. (Tuulaniemi 2011, 26–29, 111–117.)

Käyttäjäymmärrystä syvennetään tutkimalla loppukäyttäjän odotuksia, motiiveja, tarpeita ja tavoitteita. Käyttäjätiedon kerääminen ja analysointi ovat erittäin tärkeitä lopputuloksen kannalta, sillä vain loppukäyttäjiä ymmärtämällä voidaan luoda oikeanlaisia, loppukäyttäjien tarpeisiin vastaavia palveluja tai tuotteita. Tämän vuoksi onkin hyvä osallistaa käyttäjät erinäisin menetelmin mukaan tutkimukseen. Palvelumuotoiluprosesseissa laadullinen ja määrällinen tutkimus tukevat toisiaan ja yhdestä saatu tieto täydentää toista. (Tuulaniemi 2011, 142–144.) Myös Taloustutkimus-sivuston mukaan laadullinen tutkimus syventää määrällisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia (Taloustutkimus s.a.). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä tai löytää määrällisiä yhteyksiä, vaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan pieni pala tutkittavan arkea. (Tuulaniemi 2011, 142–144.)

#### **4.1.1 Webropol-kysely**

Kvantitatiivisen eli määrällisen tai tilastollisen tutkimuksen avulla saadaan selville kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin tai prosenttiosuuksiin. Sen avulla saadaan usein selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta se ei kuitenkaan ole tarpeeksi syvälinen selittääkseen, miksi asiat ovat näin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot voidaan hankkia muiden tekemistä tutkimuksista tai ne voidaan kerätä itse, mikä onkin hyvin tavallista empiiristä tutkimusta tehdessä. Itse kerättävässä aineistossa päätetään tutkimusongelman perusteella, mikä on paras menetelmä tilanteeseen. (Heikkilä 2014, 15–16.)

#### **4.1.2 Luotainpäiväkirja**

Luotaimet ovat itsedokumentointivälineitä, joissa tutkittava kohderyhmä täyttää heille annettujen ohjeiden mukaan päiväkirjaa kirjoittamalla tai kuvin. Luotaimet ovat käytössä silloin, kun tutkittavasta kohteesta halutaan saada tietoa pitkältä ajalta tai monista paikoista eikä tutkijalla ole mahdollisuutta osallistua



tutkittavan arkeen. Tutkija valmistaa ennalta materiaalin, jonka tutkittava täyttää silloin, kun se hänelle parhaiten sopii. Tutkijan on tärkeä valmistella materiaali tarkoin, sillä kysymysten asettelu hyvin pitkälti määrittelee saatavat vastaukset. (Tuulaniemi 2011, 151–152.)

Muotoiluluotaimet ovat käyttäjäkeskeinen lähestymisentapa inhimillisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja jatkosuunnitteluihin. Itsedokumentoinnilla osallistetaan käyttäjä jakamaan omaa yksilöllistä kokemustaan, henkilökohtaista ympäristöään, asioita ja olosuhteita esim. päiväkirjojen avulla. Näin tutkija saa käyttäjän omat mielikuvat, käsitykset ja ajatukset palvelusta tai tuotteesta joko sanoin tai kuvin. Myös käyttäjän arvot heijastuvat tutkimukseen. Tämä on silloin käyttäjän tulkinta kokemuksestaan, eikä muotoilijan oletus, vaikka muotoilija antaa-kin viimeisen muodon tulkinnalle luotaimesta. (Mattelmäki 2006, 45–47, 69–77.)

Luotainpäiväkirja osallistaa käyttäjät merkitsemään ylös täsmälliset tapahtumat, tuntemukset ja vuorovaikutustilanteet. Ne tarjoavat käsityksen käyttäytymiselle: osalliset tallentavat käyttäytymistään ja ajatuksiaan. Päiväkirjat voivat paljastaa käyttäytymistä, jota ei ilmaista haastattelussa tai se ei ole helposti näkyvissä ulkopuolisille. Sillä on mahdollista saada kiinni dataa, jota ei muilla menetelmillä ole mahdollista saada. Tutkijoilla on mahdollisimman pieni vaikutus tutkittaviin. Luotainmenetelmänä antaa ymmärrystä tutkijoille tutkittavien arjesta. (Curedale 2016, 154.)

#### **4.1.3 Teemoittelu, samankaltaisuuskaavio ja miellekartta**

Teemoittelussa laadullinen aineisto ryhmitellään aihealueiden perusteella. Samankaltaiset asiat sisällytetään saman otsikon alle. (KAMK University of Applied Sciences, s.a.) Samankaltaisuuskaavio on työkalu, jolla analysoidaan suurta määrää dataa ja löydetään suhteita, jotka auttavat hahmottamaan asioita samankaltaisuuksien perusteella. Ne muodostetaan ryhmän yksimielisyydellä, kuinka asiat ryhmitellään loogisesti. Tämä metodi auttaa hahmottamaan samanlaisuuksia pienistä paloista informaatiota. Näistä suhteista voidaan päätellä näkemykset, jotka ovat suunnitteluratkaisujen lähtökohta. (Curedale 2019, 141.) Miellekartta on kaavio, jolla saadaan visualisoitua yhtenäisyyksiä

asioiden välillä. Yhteyksien ymmärtäminen on lähtökohta suunnittelulle. Mieliekartat ovat menetelmä tietojen ja suhteiden analysoimiseksi. (Curedale 2016, 259.)

#### **4.1.4 Yhteiskehittämistyöpaja**

Palvelumuotoiluprosessi on yhteiskehittämistä. Itseilmaisun keinot, vuorovai-  
kutuksen ja kommunikoinnin menetelmät sekä luovan ongelmanratkaisun väli-  
neet kuuluvat kaikki työpajan toteutukseen. Kun loppukäyttäjät ovat mukana jo  
suunnitteluvaiheessa, lisää se mm. käyttäjäarvoa ja tiedonkulkua. Osapuolten  
mukaan ottaminen kehittämiseen sitouttaa kohderyhmää niin suunnitteluun  
kuin toteuttamiseenkin. Yhteiskehittäminen toteutetaan usein työpajoissa.  
(Tuulaniemi 2011, 116–118.) Yhteissuunnittelutyöpajat tarjoavat ihmisille mah-  
dollisuuden vaikuttaa ongelman muotoiluun ja ratkaisemiseen. Näin lähestyt-  
täessä toiminta on syvempää ja tasa-arvoisempaa niiden toimijoiden välillä,  
joita kehittämisen keskiössä oleva ongelma koskee. Yhteiskehittämisen kes-  
keinen periaate on, että käyttäjät, jotka ovat oman kokemuksensa asiantunti-  
joita, saavat keskeisen roolin suunnitteluprosessissa. (Chisholm s.a.)

#### **4.2 Tutkimuksen käytännön toteutus**

Opinnäytetyö aloitettiin huhtikuussa 2019 perehtymällä työntekijäkokemuksen  
teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin  
Webropol-kysely (liite 1) sekä tunnepäiväkirja (liite 2), jotka valmisteltiin yhteis-  
työssä työelämäohjaajan ja opinnäytteen ohjaajien kanssa touko-kesäkuun ai-  
kana. Tutkimuksen vastausaika oli 26.6 – 30.8.2019 ja kohderyhmän otanta  
oli 52 henkilöä. Tutkimustulokset analysoitiin syyskuun 2019 aikana ja tulok-  
siin perustuen löydettiin työntekijäkokemuksen tärkeimmät teemat tutkitta-  
vassa organisaatiossa. Näitä teemoja kehitettiin yhdessä kohderyhmän  
kanssa yhteiskehittämistyöpajassa 31.10.2019.

Webropol-kysely testattiin pienellä käyttäjäryhmällä ennen lopullista versiota.  
Testaustulosten perusteella kyselyä muokattiin ja hiottiin lopulliseen versioon.  
Webropol-kysely koostui seitsemästä taustatietokysymyksestä, neljästä Likert-  
asteikon kysymyksestä (vaihtoehdot: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri

mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä), neljästä avoimesta kysymyksestä, jotka olivat seuraavat:

- Mistä asioista työpaikan yhteishenki mielestäsi koostuu yleisellä tasolla?
- Miten kuvailisit työpaikan yhteishenkeä tämänhetkisessä työyhteisössäsi?
- Millaisia haasteita olet kokenut työskennellessäsi eri sidosryhmien kanssa organisaation sisällä? Mikäli et ole kohdannut haasteita, voit jättää vastausalueen tyhjäksi
- Kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen

Lisäksi kyselyssä hyödynnettiin NPS-indeksiä. Net Promoter Score (NPS) on yleinen mittari, jolla mitataan todellista asiakaskokemusta siitä, kuinka tyytyväinen asiakas on palveluun ja kuinka todennäköisesti hän suosittelisi palvelua eteenpäin. Asteikolla 0 ei suosittelisi ja 10 suosittelisi ehdottomasti. Mitä suurempi luku, sen parempi asiakaskokemus. Positiiviset NPS-luvut ovat hyviä, yli 50 erinomaisia. (Tuulaniemi 2011, 241–242.)

Tunnepäiväkirja (luotainpäiväkirja) testattiin myös pienellä käyttäjäryhmällä ennen lopullista versiota. Testauksen ja opinnäytetyöohjauksen perusteella lopulliseen päiväkirjapohjaan lisättiin muun muassa kohta, jossa tutkittava kertoo päivän yleistunnelman sääsymbolin avulla. Myös omaan tunnetilaan yleisesti vaikuttaneita asioita -kysymys lisättiin päiväkirjaan. Päiväkirjan vastausaika oli sama kuin kyselynkin ja tutkittaville annettiin mahdollisuus vastata päiväkirjaan joko tietokoneella, käsin kirjoittaen, ääniviestillä tai videokuvaamalla. Päiväkirjapalautuksia varten avattiin Prepaid-liittymä, johon video- ja äänipalautukset pystyi lähettämään. Sähköiset palautukset palautuivat sähköpostin välityksellä ja käsinkirjoitettuja päiväkirjoja varten oli varattu palautuslaatikko. Palautuslaatikko säilytettiin Kouvolan kampuksen tiloissa. Laatikko avattiin vasta vastausajan päätyttyä.

Päiväkirja alkoi saatesanoilla ja ohjeistuksella. Päiväkirjan taustaksi oli valittu kuva auringonlaskusta, jolla haluttiin saada päiväkirjasta käyttäjäystävällisempi sekä motivoida vastaamiseen. Päiväkirjaa pyydettiin täyttämään viideltä peräkkäiseltä työpäivältä työpäivän päätteeksi. Päiväkirja alkoi väitelauseen avulla ”yleisfiilis päivästäni”, johon vastattiin sääsymbolin avulla. Valittavia

sääsymboleita olivat: aurinkoinen, puolipilvinen, pilvinen, sateinen ja ukkos-tava. Lisäksi alussa pyydettiin merkitsemään myös viikonpäivä, jolta päiväkirjaa täytettiin. Viikonpäivän tarkoituksena oli tutkia, vaikuttaako viikonpäivä yleisfiilikseen tai muutoin päiväkirjassa ilmeneviin teemoihin.

Päiväkirjan kysymykset koostuivat seuraavista väitelauseen aluista:

- Tänään työssäni/työpaikallani ilahduin...
- Ilahduin, koska...
- Tänään työssäni/työpaikallani minua ärsytti....
- Ärsyynnyin, koska...
- Tänään minua huomioitiin työpaikalla positiivisesti tai muuten poikkeuksellisesti siten, että...
- Vuorovaikutustilanteet, joissa onnistuin tänään, olivat...
- Olisin voinut toimia toisin vuorovaikutustilanteissa, jossa...
- Työn ulkopuolella päivän kokemuksiini vaikutti...

Kysely sekä tunnepäiväkirja jaettiin kohderyhmälle Luovien alojen yksikön esimiehen kautta sähköpostin välityksellä. Sähköpostin saatekirjeen yhteyteen oli liitetty video, jossa tutkijat kertoivat tutkimuksesta. Videolla haluttiin motivoida vastaajia tuoden tutkijat lähemmäs tutkittavia. Sähköposti lähetettiin 26.6.2019 ja alkuperäinen vastausaika oli 2.8 asti. Tutkimuksen ajoituttua kesäloma-aikaan, vastausaikaa pidennettiin elokuun lopulle. Tutkittaville lähetettiin kaksi vastaamiseen kannustavaa ja siitä muistuttavaa sähköpostia tutkimuksen aikana.

Yhteiskehittämistyöpaja tuloksiin perustuen järjestettiin 31.10. Työn tilaajan toiveena oli avoin ja keskusteleva tilaisuus, jossa kaikki saavat osallistua. Vapaaehtoinen jälkipuinti pidettiin Kouvolan kampuksen Pajarakennuksen Pajakabinetissa. Kutsu jälkipuinnista lähetettiin viikkoa aiemmin esimiehen toimesta.

Kutsu oli yksinkertainen sähköpostiviesti ja tilaisuus yhdistettiin TKI:n perinteiseen torstaikahvitukseen. Työpajaan oli varattu kaksi tuntia aikaa ja käytännössä työpaja kesti 1 h 45 min. Työpaja äänitettiin osallistujien luvalla ja litteroitiin. Työpajaan osallistui 14 henkilöä, joista viisi joutui poistumaan ennen jälkipuinnin päättymistä. Työpajaan osallistuneista suurin osa oli TKI-toimijoita muutamaa esimiestehtävissä toimivaa henkilöä lukuun ottamatta.

Työpaja aloitettiin fiiliskädellä, jonka tarkoituksena oli rentouttaa tunnelmaa ja aktivoida osallistujia. Fiiliskäteen sovellettiin ”viisi sormea” -menetelmää (5 = riemastuttaa, 4 = ilahduttaa, 3 = ihan jees, neutraali, 2 = ärsyttää, 1 = raivosuttaa, 0 = suututtaa), Kantojärven (2012, 88, 199) kirjasta Fasilitointi luo uutta. Jokainen sai näyttää oman fiiliksen käden symbolilla nyrkin tarkoittaen siis todella huonoa fiilistä ja avoimen ”vitokäden” tarkoittavan erittäin hyvää fiilistä. Fiilikset purettiin vierustoverin kanssa, jonka jälkeen työpaja aloitettiin selvittämällä osallistujille tapahtuman agenda ja tutkijoiden lyhyellä esittäytymisellä. Osallistujille esiteltiin lyhyesti tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä työn taustaa. Tulokset esiteltiin järjestyksessä: Webropol -määrällinen osuus, Webropol -avoimet vastaukset ja luotainpäiväkirjan tulokset.

Tulosten esittelyn yhteydessä osallistujia aktivoitiin pienimuotoisilla tehtävillä. Tehtävät toteutettiin me-we-us periaatteella. Me-we-us -menetelmä takaa sen, että kaikki ryhmästä saavat äänensä kuuluviin. Menetelmässä yhdistyvät yksilö- ja pienryhmätyöskentely, joka päättyy koko ryhmän yhteiseen keskusteluun. (Kantojärvi 2012, 54.) Ensin siis jokainen itsekseen miettii työstettävää teemaa ja kirjaa asioita ylös. Sen jälkeen teemaa työstetään pienryhmissä ja kirjataan kolme tärkeintä asiaa post it -lapuille. Lopuksi teemasta keskustellaan yhteisesti ja post it -laput ryhmitellään teemoitellen.

## **5 TULOKSET**

Opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä palvelumuotoilun eri menetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Laadullinen aineisto teemoiteltiin ja sitä analysoitiin samankaltaisuuskaavion sekä miellekartan avulla.

### **5.1 Webropol-kysely**

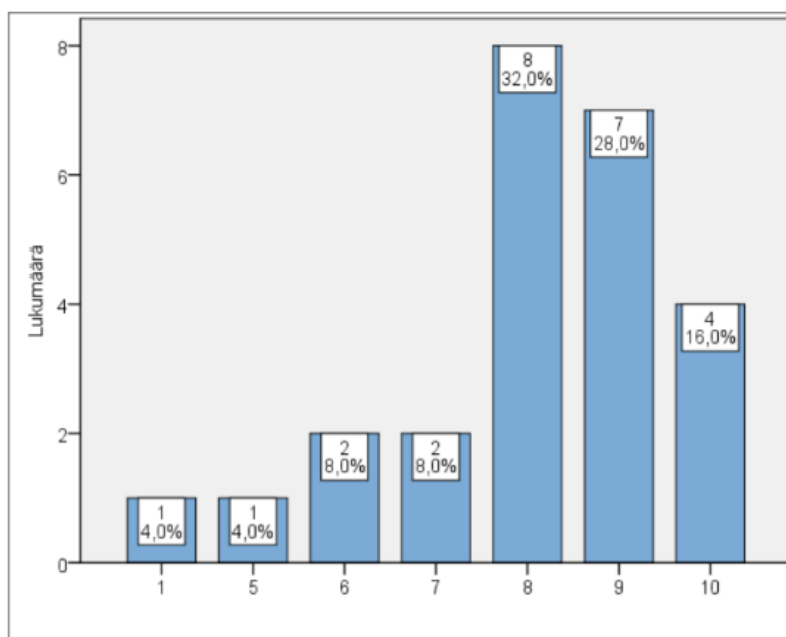
Webropol-kyselyyn saatiin 25 vastausta otannan ollessa 52. Alkuperäistä vastausaika pidennettiin kolmella viikolla vastausajan näin ollessa heinä-elokuun 2019. Vastausprosentiksi muodostui 48,1 %. Vaikka vastausprosentti oli melko hyvä, otanta jäi sen verran pieneksi, ettei tuloksia voitu analysoida määrällisin menetelmin kovinkaan laajasti. Ristiin vertailua ei toteutettu pienen otannan vuoksi.

## Taustatiedot

Vastaajista 60 % oli naisia, 28 % miehiä ja 12 % muu/ei halua ilmoittaa. Tutkimuksen 25 vastaajasta 16 % oli 20 – 29 vuotiaita, 40 % oli 30 – 39 vuotiaita, 20 % 40 – 49 vuotiaita, 24 % yli 50-vuotiaita. Vastaajista 60 % edusti Luovia aloja, 16 % Kestävää hyvinvointia, 20 % Logistiikkaa ja 4 % Nuorisotutkimusta.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 16 % oli projektityöntekijöitä, 44 % projekti-päälliköitä, 12 % tutkimuspäälliköitä ja 36 % TKI-asiantuntijoita. Vastaajista 12 % ilmoitti kohdan ”Jokin muu”. Muita nimikkeitä olivat hankeasiantuntija, tutkimusjohtaja ja TKI-suunnittelija. Työuran kesto Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa vaihteli alle puolesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Enemmistö vastaajista oli ollut työsuhteessa joko 6kk – 1 vuotta (40 %) tai 2 – 5 vuotta (40 %). Vähemmistöä edustivat alle 6kk työsuhteessa olleet (8 %) ja yli 6 vuotta työsuhteessa olleet (12 %).

Enemmistöllä vastaajista 76 %:lla oli määräaikainen työsopimus ja 24 % oli vakituksessa työsuhteessa. Vastaajat olivat osallistuneet eri projekteihin yhdestä projektista kymmeneen projektiin (kuva 3).



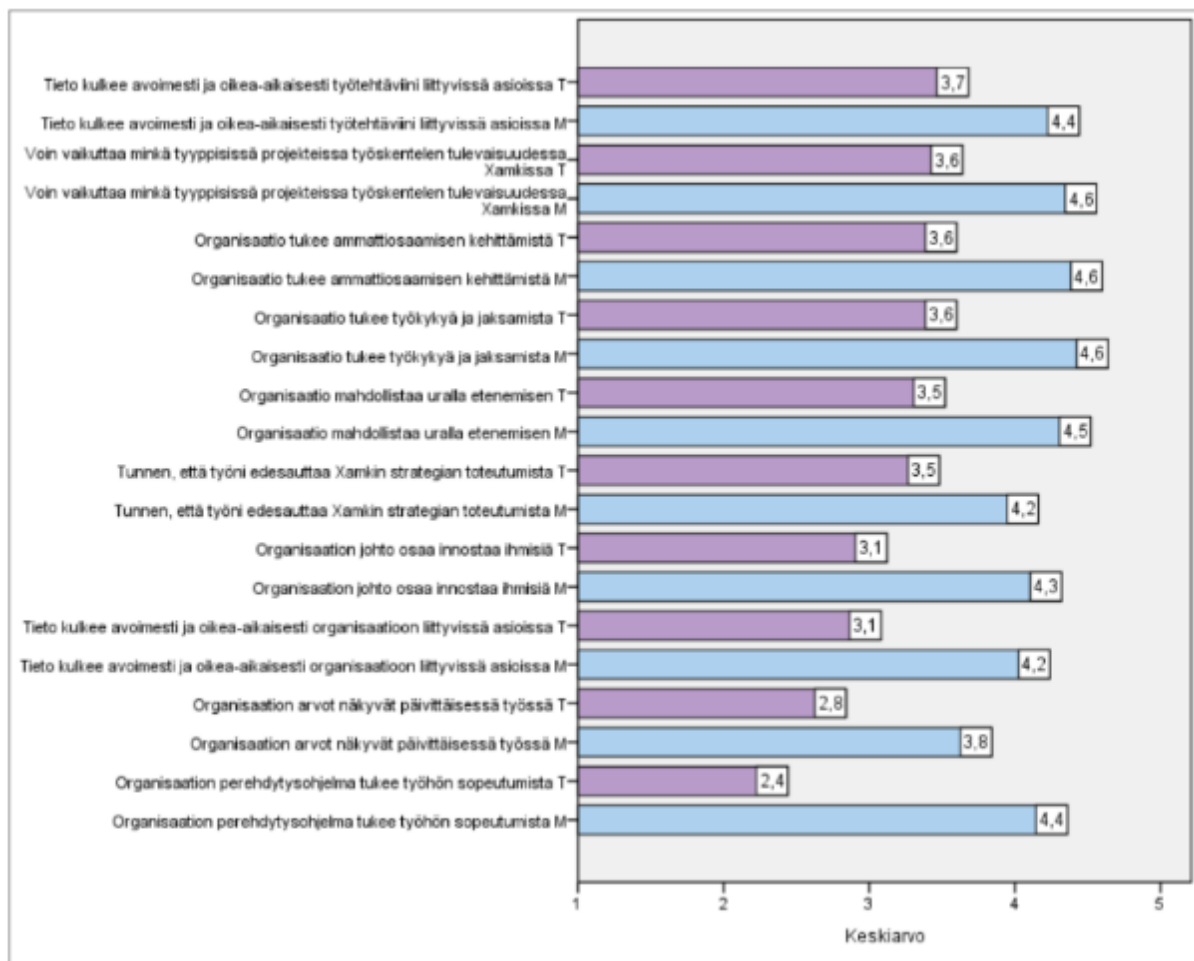
Kuva 3. TKI-henkilöstön projekteihin osallistumisen määrä organisaatiossa

Enemmistö vastaajista oli osallistunut 8 – 9 projektiin työuransa aikana. Vastaajista neljä oli osallistunut 10 projektiin työuransa aikana. Vähemmistön muodosti henkilöt, jotka olivat osallistuneet alle seitsemään projektiin työuransa aikana.

Taustatietojen painoarvo vastausten analysoinnissa ei ollut merkittävä, eikä taustatietoja voitu hyödyntää esimerkiksi ristiin vertauksissa. Taustatiedot haettiin kuitenkin avata tutkimustuloksissa, jotta pystyttiin ymmärtämään paremmin vastaajien erilaista työntekijätaustaa: määräaikaisuus, projektien erilainen määrä, työuran kesto ja erilainen työnkuva tehtävänimikkeineen.

### **Miten merkityksellisenä koet seuraavat väittämät ja miten ne toteutuvat käytännössä – organisaatioon liittyvät väittämät**

Kysymykset 8 ja 9 olivat Likert-asteikon kysymyksiä, joissa mitattiin kuinka merkityksellisenä työntekijät kokevat organisaatioon liittyvät työntekijäkokemukseen vaikuttavat väittämät ja miten nämä toteutuvat käytännössä (kuva 4, liite 3). Kysymykset analysoitiin SPSS-ohjelman avulla rinnakkain, jotta pystyttiin näkemään ero miten merkityksellisenä työntekijät kokevat jotkin työntekijäkokemukseen vaikuttavat väittämät ja miten nämä väittämät toteutuvat käytännössä. Sininen väri kuvaa merkityksellisyyttä ja lila väri käytännön toteutusta.



Kuva 4. Työntekijäkokemuksen organisaatiokohtaisten yrityskulttuuristen osa-alueiden merkityksellisyys ja niiden käytännön toteutuminen Kouvolan kampuksen TKI-yksikössä

Merkityksellisyys ja käytännön toteutus eivät kulje käsi kädessä. Organisaatioon liittyvät väittämät koettiin yleisesti jokseenkin tai erittäin merkittävinä. Käytännössä väittämät toteutuvat jokseenkin muutaman väittämän kohdalla. Muutoin keskiarvot käytännön toteutusten osalta olivat joko 3,5 tai jäivät sen alle. Vastaajat siis kokevat kaikki organisaatiosidonnaiset työntekijäkokemuksen väittämät jokseenkin tai erittäin merkittäviksi, mutta käytännössä väittämät toteutuvat heikommin.

Tiedon kulun avoimesti ja oikea-aikaisesti työntekijän omiin työtehtäviin liittyvissä asioissa vastaajat kokivat keskiarvokseen 4,4 eli lähes erittäin merkittäväksi. Käytännön toteutus sai keskiarvokseen 3,7. Tiedon kulku organisaation liittyvissä asioissa koettiin myös merkityksellisenä. Käytännössä tämä toteutuu huonommin kuin tiedonkulku työtehtäviin liittyvissä asioissa (ei eri/eikä samaa mieltä = 3,1).



Vaikutusmahdollisuudet erilaisiin projekteihin, joissa voi työskennellä, koettiin lähes erittäin merkityksellisenä asiana (4,6). Käytännön toteutuksen osalta keskiarvo oli 3,6. Keskiarvollisesti vastaajat kokivat voivansa jokseenkin vaikuttaa, millaisissa projekteissa työskentelevät Xamkissa.

Ammattiosaamisen kehittäminen koettiin merkityksellisenä (4,6). Vastaajat kokivat käytännön toteutumisen ammattiosaamisen kehittämisen osalta keskiarvollisesti 3,6 eli vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaatio tukee jokseenkin ammattiosaamisen kehittämistä. Työkyvyn jaksamiseen koskeviin väittämiin vastattiin keskiarvollisesti samalla lailla kuin ammattiosaamisen kehittämiseen; vastaajat kokevat työkyvyn ja jaksamisesta huolehtimisen merkityksellisenä (4,6) ja tämä toteutuu jokseenkin käytännössä (3,6). Uralla etenemisen mahdollistaminen koettiin myös merkityksellisenä (4,5) ja käytännössä tämä toteutuu jokseenkin (3,5).

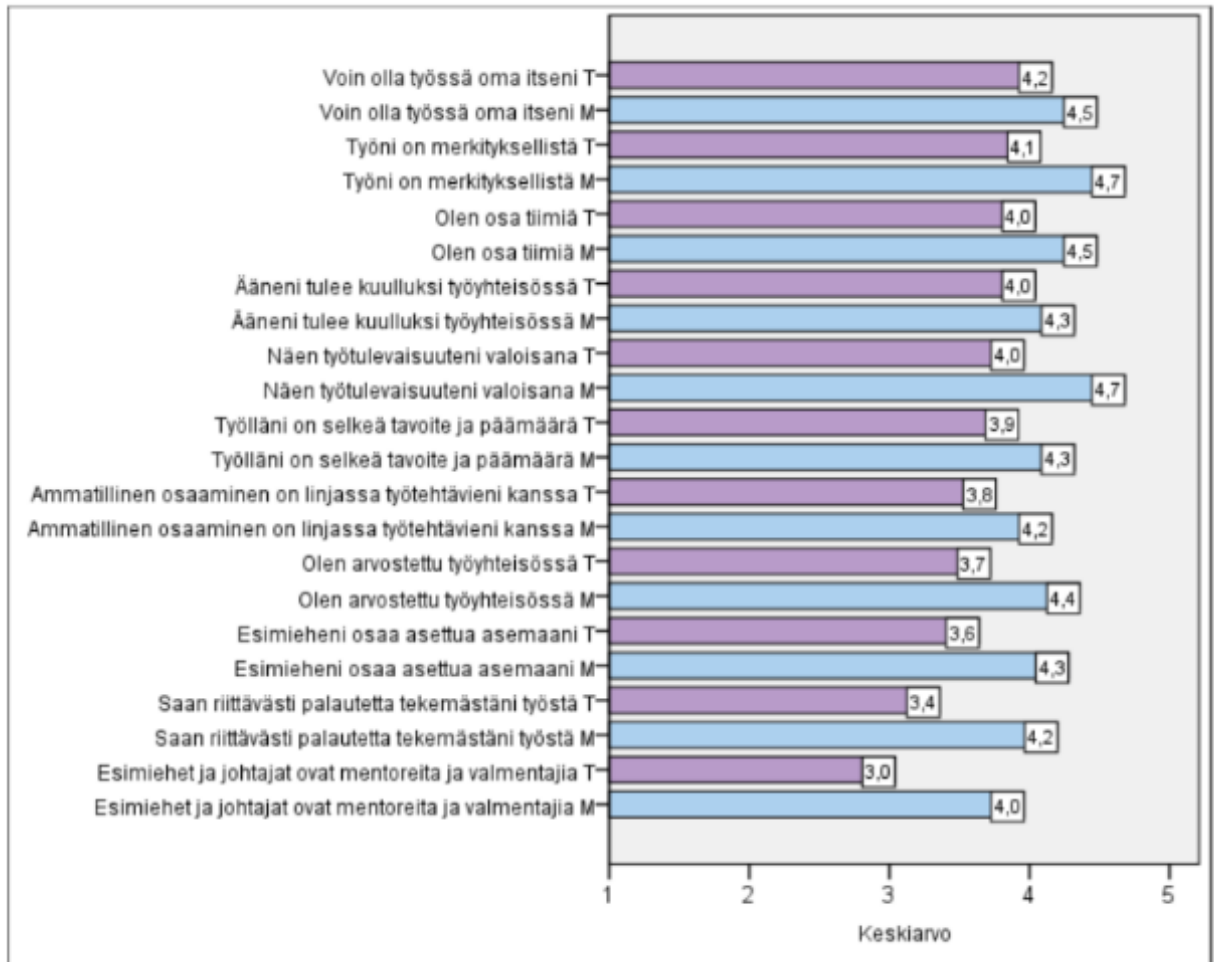
Eniten yhtenäinen merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen kannalta oli tunne, että työ on linjassa organisaation strategian kanssa. Keskiarvollisesti merkityksellisyydelle tämän kysymyksen osalta muodostui 4,2 ja käytännön toteutuksen keskiarvoksi muodostui 3,5. Vastaajat kokevat jokseenkin tärkeänä, että työ on linjassa organisaation strategian kanssa ja käytännössä tämä toteutuu lähes jokseenkin.

Johdon kyky innostaa työntekijöitä koettiin merkityksellisenä (4,3). Käytännön toteutuksen osalta vastauksien keskiarvo oli 3,1 eli ei samaa eikä eri mieltä. Organisaation arvojen näkyminen päivittäisessä työssä koettiin jokseenkin merkityksellisenä (3,8). Väittämällä oli kysymyksen kahdeksan alhaisin keskiarvo merkityksellisyyden osalta. Käytännön toteutuminen oli keskiarvollisesti 2,8 eli ei eri eikä samaa mieltä, jopa hieman osittain eri mieltä.

Väittämä ”organisaation perehdytysohjelma tukee työhön sopeutumista” koettiin lähes erittäin merkittävänä asiana (4,4). Käytännön toteutuksen keskiarvo oli 2,4, eli vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että organisaation perehdytysohjelma tukee työhön sopeutumista käytännössä.

## Miten merkityksellisenä koet seuraavat väittämät ja miten ne toteutuvat käytännössä – henkilökohtaiset väittämät

Kysymykset 10 ja 11 olivat myös Likert-asteikon kysymyksiä, joissa mitattiin työntekijään liittyviä työntekijäkokemuksen väittämiä merkityksen ja käytännön toteutumisen näkökulmasta (kuva 5, liite 3).



Kuva 5. Työntekijäkokemuksen työntekijäkohtaisten yrityskulttuuristen osa-alueiden merkityksellisyys ja niiden käytännön toteutuminen Kouvolan kampuksen TKI-yksikössä

Kysymysten 10 ja 11 merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen erot olivat pienemmät kuin kysymysten 8 ja 9. Vastajat kokivat merkityksellisenä sen, että voivat olla työssään oma itsensä ja käytännössä tämä myös toteutuu jokseenkin. Ero merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen välillä oli 0,3. Yhtä pieni ero, 0,3, koettiin väittämän ”ääneni tulee kuuluksi työyhteisössä” kohdalla merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen osalta.

Erittäin merkityksellisenä koettiin, että työ on merkityksellistä ja myös tämä toteutuu paremmin kuin jokseenkin. Tiimiin kuuluvuuden tunteessa ei ollut merkittävää eroa merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen osalta – kuuluvuus tiimiin koetaan erittäin tärkeänä ja käytännössä se myös toteutuu.

Työtulevaisuuden näkeminen valoisana koettiin erittäin merkityksellisenä ja käytännössä tämä toteutuu jokseenkin. ”Työlläni on selkeä tavoite ja päämäärä” sekä ”ammattillinen osaaminen on linjassa työtehtävieni kanssa” olivat lähes linjassa merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen osalta.

Arvostus työyhteisössä koettiin merkityksellisenä (4,4) ja käytännössä vastaajat kokivat, että tämä jokseenkin toteutuu (3,7). Esimiehen kyky asettua omaan asemaan koettiin myös merkityksellisenä (4,3) ja käytännössä vastaajat kokivat tämän keskiarvollisesti osittain toteutuvan tai eivät olleet asiasta samaa tai eri mieltä. Palautteen saaminen koettiin jokseenkin merkittäväksi (4,2) ja käytännössä vastaajat olivat asiasta hieman enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Se, että esimiehet ovat johtajia ja mentoreita koettiin jokseenkin merkityksellisenä. Käytännön toteutumisesta vastaajat eivät olleet samaa eikä eri mieltä.

Määrällisestä osuudesta pystytään näkemään joitakin teemoja, jotka selkeästi eroavat merkityksellisyyden ja käytännön toteutuksen osalta. Yleisesti ottaen organisaatiokohtaisissa väittämässä ero merkityksellisyyden ja käytännön toteutumisen kannalta oli suurempi kuin työntekijän henkilökohtaisten kokemusten osalta. Organisaatiokohtaisista väittämistä perehdytys väittämällä oli suurin ero käytännön toteutumisen ja merkityksellisyyden osalta ja henkilökohtaisten väittämien osalta ero oli suurin väittämällä ”esimiehet ovat johtajia ja mentoreita”.

## **NPS**

Kysymyksen 15 avulla kartoitettiin, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi työyhteisöä ystävilleen (kuva 6).

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 4							n = 10		n = 11	
16%							40%		44%	
0	1	0	0	0	1	2	2	8	7	4
0%	4%	0%	0%	0%	4%	8%	8%	32%	28%	16%

Kuva 6. Kouvolan kampuksen TKI-henkilöstön todennäköisyys suositella työyhteisöä ystävilleen

Kysymykseen vastasi kaikki 25 vastaajaa. Vastausten keskiarvoksi muodostui kahdeksan. Vastaajista 44 % suosittelisi työyhteisöä ystävilleen. Vastaajista lähes saman verran oli passiivisia eli 40 %. Vähemmistön muodosti arvostelijat 16 %. Näin ollen NPS-indeksistä muodostui 28, joka tarkoittaa, että NPS-indeksi on hyvä, muttei kuitenkaan erinomainen.

Wepropol-kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti teemoittamalla samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen. Avointen vastausten analysointi aloitettiin kirjoittamalla jokainen vastaus kysymyskohtaisesti post it -lapuille. Post it -laput aseteltiin A2-paperille, josta jokainen lappu luettiin ääneen ja ryhmiteltiin teemakokonaisuuksiksi. Ryhmät pidettiin mahdollisimman tarkkoina, kuitenkin niin, että samankaltaiset ja -vivahteiset asiat ja teemat laitettiin samaan ryhmään. Joidenkin teemojen alle tuli useita vastauksia, ja joidenkin teemojen alle vain yksi vastaus. Muutaman kysymyksen kohdalla teemoittelua tehtiin useamman kerran, jotta teemaryhmät saatiin mahdollisimman yhtenäisiksi.

### **Mistä asioista työpaikan yhteishenki mielestäsi koostuu yleisellä tasolla?**

Kahdestakymmenestäviidestä (25) vastaajasta kaksikymmentäkaksi (22) oli vastannut tähän kysymykseen. Teemoittelun avulla kysymyksen vastauksista pystyttiin havaitsemaan 18 erilaista asiakokonaisuutta. Löydetyt asiakokonaisuudet, joista yhteishenki koostuu yleisellä tasolla, olivat seuraavat:

- Avoimuus
- Luottamus

- Toisten kohtelu
- Yhteiset hetket, kahvit ja kokemukset
- Esimiestyöskentely
- Sitoutuminen
- Apu ja tuki
- Kunnioitus, arvostus ja hyväksyntä
- Yhteiset tavoitteet, päämäärät ja arvot
- Tiimipalaverit
- Työkaverit
- Tekemisen meininki
- Avoin keskustelu / viestintä
- Ilmapiiri
- Yhteiset pelisäännöt
- Työelämäyhteistyö
- Ei hierarkiaa
- Ei kuppikuntia

Vastausten joukossa oli yksi selkeästi poikkeava vastaus: ”yhteishenki ei ole tärkeä”. Teemat ovat pitkälti samansuuntaisia, joita työntekijäkokemuksen teoreettisessa viitekehyksessä oli havaittavissa.

### **Miten kuvailisit työpaikan yhteishenkeä tämänhetkisessä työyhteisössäsi?**

Kahdestakymmenestäviidestä (25) vastaajasta kaksikymmentäkolme (23) oli vastannut tähän kysymykseen. Teemoittelun avulla kysymyksen vastauksista pystyttiin havaitsemaan 22 erilaista asiakokonaisuutta. Teemat jaoteltiin positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin teemoihin.

Positiiviset:

- Dialoginen
- Hyvä
- Erinomainen
- Esimies kuuntelee ja on helposti lähestyttävä
- Tiimikaverit
- Huumorintajuinen
- Huomioiva
- Tunne, että kuuluu joukkoon
- Innostava, kehittävä ja luova
- Joustava
- Yhteydenpito
- Työhön sitoutunut

Positiivisia asioita oli nostettu esiin määrällisesti enemmän kuin negatiivisia. Dialoginen yhteishenki tarkoitti sitä, että voi jutella kaikkien kanssa helposti. Tiimikaveriteemaan nostettiin nämä asiat: erilaiset persoonat sekä osaajat, samanhenkiset ihmiset ja kaikkien pyrkimys parhaimpaansa. Huomiointi piti sisällään kollegoiden avun ja tuen sekä kuuntelun. Tunne, että kuuluu joukkoon, piti sisällään sen, että kokee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Joustavuudessa nousi esiin oma aktiivisuus ja yhteydenpito, yhteistyö yksiköiden välillä sekä yleisesti yhteydenpito, kuten tiimipalaverit ja lounaat. Innostava, kehittävä ja luova tarkoitti sitä, että ihmisillä on tekemisen vapautta, erilaisuutta arvostetaan, ihmisiä kannustetaan luovaan ajatteluun sekä merkitykselliseen tekemiseen.

Verrattaessa kysymykseen ”mistä yhteishenki koostuu yleisellä tasolla” löytyi osin samoja teemoja kysymyksen ”mistä yhteishenki koostuu tämänhetkessä työyhteisössä” kanssa. Yhtenäisiä teemoja olivat toisten kohtelu, esimiestyöskentely, apu ja tuki, tekemisen meininki, työkaverit, kunnioitus, arvostus, hyväksyntä, sitoutuminen, yhteiset tavoitteet, päämäärät ja arvot, tiimipalaverit, avoin keskustelu ja viestintä. Ilmapiiri oli nostettu yhdeksi yleistason teemaksi, ja tämänhetkisessä työyhteisössä ilmapiiriä kuvailtiin dialogiseksi, hyväksi, huumorintajuiseksi ja erinomaiseksi. Esimiestyö oli nostettu yleistason teemaksi ja se nousi esiin myös tämän hetkessä työyhteisössä niin, että esimies kuuntelee ja on helposti lähestyttävä.

Asiakokonaisuudet, jotka olivat neutraaleja tai ei voitu luokitella positiiviseksi eikä negatiiviseksi:

- Ihan ok
- Muutoksessa
- Ei ole tärkeä

Tämän ryhmän teemoja ei ollut perusteltu tarkemmin.

Asiakokonaisuudet, jotka luokiteltiin negatiivisiksi tai kehitettäviksi:

- Ei tavata / ei ole yhteistä toimintaa usein
- Johto sekava
- Kilpailuhenkinen

- Työyhteisö hajallaan (maantieteellisesti)
- Ei yhteisiä puheenaiheita
- Osin huono, mennyt alaspäin
- Välillä konflikteja
- Ihmiset jääneet vieraksi

Tapaamisten puutetta oli tarkennettu sillä, että yhdessä tekemistä on yleisesti liian vähän sekä ettei ole yleisesti keinoja tai työkaluja tapaamisiin sekä ideoiden eteenpäin viemiseen. Johdon sekavuudesta kyselyssä kirjoitettiin tarkemmin: Mikkelin johtorooli saattaa välillä vaikeuttaa käytännön tekemistä ja integroitumista Kymenlaaksoon. Lisäksi esimies-tiimikuvio on hieman sekava.

Haasteen yhteishenkeen tuo myös työyhteisön hajallaan oleminen: kampukset ovat maantieteellisesti eri paikoissa, hankkeet toimivat omina ryhminä ja erilliset kuppikunnat, jotka tulevat toimeen keskenään.

Työn luonne, eli määräaikaaisuudet ja sitä myötä työn jatkon epävarmuus, aiheuttaa kilpailuhenkisyttä mikä vaikuttaa yhteishenkeen. Vaikka kilpailuhenkisyys nostettiin teemaksi kuvattaessa tämän hetkistä työyhteisöä, määrällisessä osuudessa väittämä ”näen työtulevaisuuteni valoisana” oli saanut kohutuullisen korkean keskiarvon käytännön toteutuksen kannalta 4,0 eli toteutuu jokseenkin. Väittämä koettiin myös erittäin merkityksellisesti 4,7 keskiarvolla. Mielenkiintoista oli, että teoreettisessa viitekehyksessä tutkijat eivät olleet havainneet määräaikaaisuuteen liitettävän kilpailuhenkisyttä, mutta tämä teema nousi kuitenkin tutkimuksessa esiin.

Eri alojen ihmisten runsaslukuisuus aiheuttaa sen, ettei yhteisiä puheenaiheita löydy välttämättä helposti. Ajoittain työyhteisössä on konflikteja, jotka ovat heikentäneet yhteishenkeä. Ihmiset jääneet vieraksi -teemassa ilmaistiin, että ihmiset ovat jääneet vieraksi, vaikka kokee olevansa avoin persoona.

Vastauksista on nähtävissä yhteisöllisyyttä puoltavia puheenvuoroja sekä puheenvuoro, jonka voidaan tulkita olevan negatiivinen yhteisöllisyyden kannalta. Teoreettiseen viitekehukseen viitaten tunne tiimiin kuulumisesta johtaa parempaan suorituskykyyn sekä motivoi työntekijöitä (Association for Psychological Science 2015). Yhteisöllisyyteen ei voida pakottaa, vaan se on tunnetila, joka perustuu ihmisten vapaaehtoisuuteen haluta olla osa yhteisöä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–21). Koska vastauksissa on myös yhteisöllisyyttä

puoltavia tulkintoja, voidaan pohtia myös yksilön omaa vastuuta yhteishenkeen liittyen.

**Millaisia haasteita olet kokenut työskennellessäsi eri sidosryhmien kanssa organisaation sisällä? Mikäli et ole kohdannut haasteita, voit jättää vastausalueen tyhjäksi**

Kahdestakymmenestäviidestä (25) vastaajasta kolmetoista (13) oli vastannut tähän kysymykseen. Teemoittelun avulla kysymyksen vastauksista pystyttiin havaitsemaan 20 erilaista asiakokonaisuutta. Löydetyt asiakokonaisuudet olivat:

- Erilaiset persoonat
- Erilaiset työtavat
  - Omat tavoitteet poikkeavat
- Toimipisteiden etäinen sijainti
  - Kaukana olevat toimipisteet vaikeuttavat verkostoitumista
  - Toisaalta etäisyys on mahdollisuus tulevaisuuden kansainvälistä toimintaa ajatellen
- Ei yhdistetä tekemistä tarpeeksi
  - Liian vähän yhdessä tekemistä / kannustusta
- Yleensä sujuu hyvin
- Pitäisi kehittää
- CRM helpottaisi
  - Yhteistyön kehittäminen pitkäjänteisemmin
- Ennakkoluulot / tietämättömyys
  - Tietämättömyys rahanjaosta TKI:n ulkopuolella
- Estävät rakenteet
  - Byrokratia estää jouston
- Ajankäyttö
  - Aika menee sisäiseen pyörytykseen, jos tekemistä ei pidä mielessä
  - Sidosryhmät ylityöllistettyjä – tunne, että kuormittaa liikaa
- Miten yhdistää TKI ja opetus
  - Ymmärryksen ja tuen puute
- Vastuunjako
  - Vastuunjako talon eri palveluiden välillä epäselvä
- Päällekkäisyydet hankevalmistelussa
- Työkalut riittämättömät
  - Perustyökalut eivät tue työtä
  - Kansainvälistymisnäkökulmasta riittämättömät; esim. ei luottokorttia ulkomaille
- Viestintä
  - Tiedottomuus hankkeiden sisällöstä
  - Viestintä ei kulje
  - Staffin ohjeet riittämättömät



- Kielimuuri
- Viestinnän puute sekä talon sisällä että ulospäin
- Haluttomuus ymmärtää humanistisien alojen hankkeita ja toimintatapoja
- Jakamisen puute – erilainen työskentelykulttuuri – lokeroitunut työskentely
- Jatkot työn suhteen
  - Johtopäätökset työn jatkosta epäloogiset, mikä aiheuttaa psykologista turvattomuutta
- Rekry
  - Opettajien rekrytoiminen ei ole helppoa
- Ristiveto opetuksen ja TKI:n välillä

### **Kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen**

Kahdestakymmenestäviidestä (25) vastaajasta yhdeksän (9) oli vastannut tähän kysymykseen. Teemoittelun avulla kysymyksen vastauksista pystyttiin havaitsemaan kymmenen (10) erilaista asiakokonaisuutta. Löydetyt asiakokonaisuudet olivat:

- Johtaminen ja esimiestyö
- Määräaikaisuus
- Tapaamiset
- Avoimuus – aitoa aikaa – yhteistyö
- Perehdytys
- Tiedottaminen
- Käytännön työkalut
- Hätäiset päätökset vaikuttavat yhteishenkeen
- Rakenteet
- Palaute tutkijoille

Johtamisen todettiin olevan kaiken a ja o. Johtamisteemaan oli nostettu asiantuntijaorganisaation johtamisoppien käytäntöön ottaminen. Lisäksi väliportaiden lisääminen työntekijäluvun kasvaessa oli yksi kehittämisehdotuksista. Toivottiin, että esimiehet johtavat ihmisiä, eivät numeroita ja esimiesten pitää kuunnella eri osapuolia. Johtajille toivotettiin myös tsemppiä ja todettiin, että esimiestenkin vaikutusmahdollisuudet rajalliset. Oman esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä.

Määräaikaisuus teeman alle oli nostettu useampia asioita. Kollega on paras tuki eikä kilpailija oli yksi asioista. Lisäksi määräaikaisuuden todettiin vähentävän yritykseen sitoutumista ja pätkätyösuhteet estävät osaltaan avoimuuden.

Määräaikaisuus estää myös toiminnan kehittämistä ja oman uran jatkon mietintä menee usein yhteisen hyvän edelle, eikä asian pitäisi näin olla vastaajan mukaan.

Tapaamisteeman alle oli nostettu kehittämissuositukseksi kampuskohtaisten tapahtumien lisääminen TKI-henkilöstölle, esimerkiksi erilaiset koulutukset ja osaamisen vahvistaminen. Toivottiin myös oikeita vuoropuheluja sallivia tilaisuuksia ja tutkimuspäällikkökohtaisia tapaamisia silloin tällöin. Henkilöstökoulutuksien toivottiin olevan kampuskohtaisia, koska samoja tarpeita voi olla eri vahvuusaloilla.

Avoimuuden, aidon ajan ja yhteistyön alla toivottiin aikaa aidoille kohtaamisille, eri vahvuusalojen väliselle yhteistyölle sekä tiimiytyminen, jakaminen ja avoimuus osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tiedottamisessa todettiin olevan aina parantamisen varaa, mutta konkreettisia asioita miten tiedottamista voisi parantaa ei nostettu esille.

Perehdytyksen todettiin olevan hajanaista ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Käytännön työkalut todettiin olevan puutteelliset, eritoten Staffin ohjeet. TKI-puolen tarpeet voisi huomioida Staffin ohjeistuksissa paremmin. Yleisesti käytännön työkalujen uudistaminen nostettiin kehittämissuositukseksi.

Hallintorakenteiden uudistaminen oli myös kehittämissuositustalla ja lisäresurssit graafiseen suunnitteluun. Yksi vastaajista kuvasikin, ettei oikein viitsisi pyytää apua tältä sidosryhmältä, koska he vaikuttavat jatkuvasti ylityöllistetyiltä. Yhdessä kehittämissuositukseksi rakenteisiin liittyen nostettiin sisäinen projekti, jossa kehittämistyöhön turvattaisiin 50 % vakituinen palkkaus. Tällainen toimenpide vähentäisi myös määräaikaisuuteen liittyviä edellä kuvattuja haasteita.

Hätäisten päätösten tekeminen nostettiin kehittämissuositukseksi, sillä liian hätäiset päätökset vaikuttavat yhteishenkeen. Lisäksi vastaajat olivat tämän kysymyksen alla antaneet palautetta tutkijoille: oppimisen ja työn iloa sekä rajaamisen oppiminen on opinnäytetyön ydintekemistä – nyt aihe on tainnut paljastua aika laajaksi.

Avoimiin kysymyksiin oli saatu prosentuaalisesti paljon vastauksia ja kysymyksiin oli vastattu konkreettisesti ja analysoivasti, mikä lisäsi näiden kysymysosien tulosten painoarvoa tutkimuksessa. Avoimista kysymyksistä saatiin kuvailevaa tutkimustietoa.

## 5.2 Luotainpäiväkirja

Luotainpäiväkirjan tarkoituksena oli kerätä syvällisempää tietoa käyttäjäryhmästä, ymmärtää juurisyitä sekä tutkittavan arkea. Luotainpäiväkirjoihin saatiin vastauksia neljältä vastaajalta. Alhaiseen vastausprosenttiin vaikutti mahdollisesti tutkimuksen toteuttaminen kesäloma-aikana. Vaikka vastausaikaa pidennettiin elokuun loppuun, saattoi myös lomalta paluu vaikuttaa osaltaan päiväkirjan täyttämättä jättämiseen. Voidaan myös pohtia, miten päiväkirjan rakenne vaikutti vastaamisprosenttiin. Oliko rakenne riittävän selkeä ja ohjeistus ymmärrettävä päiväkirjan täyttöön, olisiko vastaajia voitu motivoida paremmin ja saada vastausprosenttia näin kasvatettua? Päiväkirjan täyttäminen saattoi myös olla ajallisesti liian aikaa vievää.

Tehtävänannossa pyydettiin täyttämään päiväkirjaa viideltä peräkkäiseltä työpäivältä ja kaikki saadut päiväkirjat oli täytetty tätä ohjetta noudattaen. Luotainpäiväkirjat analysoitiin miellekartan avulla kysymyskohtaisesti. Yhteyksiä päivän yleistunnelmaan ja viikonpäivään analysoitiin myös, mutta merkittäviä yhteyksiä ei havaittu. Ilahduttavien ja ärsyttävien teemojen lisäksi päiväkirjan avulla pystyttiin havainnoimaan vastaajan itsereflektointia tunteista ja toiminnasta vuorovaikutustilanteista kuluneen työpäivän aikana. Päiväkirjasta kumpuaa muun muassa, että yhteiset hetket ovat tärkeitä ja tämä on linjassa Morganin havaintojen kanssa.

Tunteiden tunnistaminen on merkittävässä roolissa vuorovaikutustilanteita kehitettäessä. Tunteiden hallinta lähtee tunteiden tunnistamisesta ja nimeämisestä. Tunnetaidoilla on vaikutusta vuorovaikutustilanteissa niin työyhteisön sisällä kuin ulkopuolellakin. (Salonen 2017, 153.) Tunnepäiväkirjojen tuloksista oli nähtävissä kehittyneitä tunnetaitoja (tunnistaminen, mikä ilahdutti tai ärsytti ja miksi). Vastauksissa oli nähtävissä myös analyysia omasta toiminnasta vuorovaikutustilanteissa ja sen yhteyttä toisen ihmisen tunteisiin.

## **Ilahduttavat asiat**

Ilahduttavia asioita olivat muun muassa erilaiset kohtaamiset. Kohtaamiset saattoivat tapahtua työkavereiden kesken tai sidosryhmien henkilöiden välillä. Kohtaamiset esimerkiksi työkaverin kesken toivat vastaajien mukaan rentoutta työpäivään ja mahdollisuutta nauraa. Työkavereiden lomilta paluu ilahdutti myös vastaajia. Yhteistyömahdollisuudet lisääntyvät työkavereiden palatessa takaisin töihin, mikä osaltaan sai tuntumaan olon aikaansaavammalta. Työkaverin näkeminen pitkästä aikaa loman jälkeen oli myös ilahduttavaa.

Avun saaminen pyytämättä oli ilahduttava asia. Erityisen ilahduttavaa avun saamisesta teki sen pyyteettömyys. Myös työkaverin nopea vastaus sai hyvälle tuulelle, koska tämä auttoi työtehtävän valmistumista nopeammin. Lounaskutsu etäpäivästä huolimatta sai hyvälle mielelle. Lounastauko koettiin virkistävänä, ja tuolloin viriää myös hyviä keskusteluja mukavien ihmisten kanssa. Myös kutsu afterworkeille työpäivän päätteeksi oli ilahduttava asia, koska on mukava tutustua työkaveriin työn ulkopuolella.

Mielenkiintoiset työtehtävät koettiin ilahduttavana asiana. Työtehtävien sisältö oli yllättänyt positiivisesti monipuolisuudellaan ja kiinnostavuudellaan, mikä koettiin ilahduttavana. Työtehtävien mielenkiintoinen sisältö tuotti yhden vastaajan mukaan suoraan hyvää fiilistä. Myös työsuhteen pidentäminen mahdollisti projektin parissa työskentelyn pidempään ja mielekkään työn parissa jatkaminen pidempään oli ilahduttavaa.

Kirjoittaminen ja lukeminen oli ilahduttavaa. Kirjoittaminen oli osaltaan yhteydessä tunteeseen, että asiat sekä työtehtävät etenevät ja nimenomaan tunne asioiden valmiiksi saattamisesta koettiin positiivisena. Yksi vastaajista kuvasi, että kun sai keskittyä riittävästi, sai tärkeitä asioita tehtyä ja näin ollen syntyi tunne, että ”hommat ovat hanskassa”. Tätä myöten mahdollistui myös se, ettei viikonloppuna tarvitse tehdä työasioita. Tasainen omaan tahtiin tekeminen ilman ylimääräisiä kokouksia keskellä viikkoa oli positiivinen kokemus.

Kahvit, kokoukset sekä koulutukset ilahduttivat. Kahvien ääressä tapahtui työkaverien kohtaamisia sekä tärkeitä hetkiä, koulutus taasen osaltaan sujuvoitti käytännön työtä ja kokouksen runsas osallistujamäärä sai positiiviselle mielelle. Koulun maisemat kirjastoon kävellessä, hiljaisuus, lukeminen ja rauha ilahdutti myös. Kirjan löytyminen kirjastosta sai hyvälle tuulelle ja kampuksen elämä kesälomista huolimatta ilahdutti.

Työn ulkopuolisia ilahduttavia teemoja oli nostettu esiin muutamia. Esimerkiksi tuleva viikonloppu ilahdutti, koska tuolloin saa herätä kiireettömästi. Myös laskujen maksun hoitaminen tuotti hyvää mieltä ja ilahdutti.

### **Asiat, jotka ärsyttivät**

Jos asioiden valmiiksi saattaminen ilahdutti, niin saamattomuuden tunne sekä työpäivät, jolloin asiat eivät edenneet, ärsytti. Tunne omasta saamattomuudesta koettiin negatiivisena. Tunteen saamattomuudesta aiheutti se, ettei yksikään keskeneräinen työ valmistunut. Toisaalta myös kiire koettiin ärsyttävänä. Kiireen muodosti esimerkiksi tilanne, missä työpäivä koostui kokonaan palaverista, jolloin muut työt joudutaan tekemään kotona.

Tietotekniikka aiheutti moneltakin osalta ärsyyntymisiä. Muun muassa tietokoneen hitaus, toimimattomat ohjelmat ja OneDriven toimimattomuus ärsytti, koska ohjelmaongelmat hidastavat töitä ja teettävät lisätöitä sekä muistamista. Asioiden lykkääntyminen yleensä ottaen ärsytti, sillä se ei paranna työn lopputulosta. Kampuskirjaston ja -ravintolan kesäajan supistetut aukioloajat ärsyttivät.

Hahmotusvaikeudet, mistä aloittaisi haastattelujen luokittelun sekä vaikeus tarttua konkreettiseen tekemiseen ajatustyön jälkeen koettiin ärsyttävänä. Tämä aiheutti saamattomuuden tunteita. Välillä ärsytti, että ärsyyntyi pikku asioista ja toisaalta se, että päivä kului muiden asioiden tekemiseen, kuin mitä oli suunnitellut.

Se, ettei asioita edistetä ripeämmin, ärsytti. Tämä vaikutti negatiivisesti omien töiden ja aikataulujen suunnitteluun ja vaikeutti myös harrastustoimintaa. Kohtaamisessa muiden kanssa ärsytti epävarmuus siitä, onnistuuko päästä samalle aaltopituudelle myöhemmin projektiin mukaan tulleiden henkilöiden kanssa. Heräsi epävarmuuksia kuten: mitä pitää tehdä, mitä on jo tehty sekä mikä on tehdyn työn arvo.

Fyysiset vaivat, esimerkiksi pään ja niskojen kipu aiheutti ärsyyntymistä. Normaalina työviikkona ei ole aikaa käydä kuin kävelyillä, mikä ei riitä vetreyden ylläpitämisen. Lisäksi huonosti nukuttu yö vaikutti myös vastaajan yleisfiiliseen negatiivisesti. Yhdelle vastaajista sää aiheutti ärsyyntymistä, sillä painostava ja sateinen ilma aiheutti päänsärkyä. Muutamia ”ei ärsytyksen aiheita” -vastauksia oli ja syitä miksi ei ollut ärsytyksen aiheita oli perjantai ja etäpäivä.

Ärsyttävissä asioissa yhteisenä teemana havaittiin olevan joko itsestä tai itsestä riippumattomista syistä aiheutunut saamattomuuden tunne. Juurisyyhyn, miksi töiden etenemättömyys aiheuttaa vastaajissa saamattomuuden tunnetta riippumatta siitä, mikä sen on alun perin aiheuttanut, ei päiväkirjassa saatu vastausta. Toisaalta määräaikaisuuden ja sitä kautta aiheutuvan kilpailuhenkisyiden ja psykologisen turvattomuuden voidaan ajatella olevan osaltaan aiheuttamassa herkempää itsereflektointia omaan työskentelyyn ja sitä kautta tehokkuuden ja saamattomuuden vuoropuheluun.

### **Vuorovaikutustilanteet, joissa onnistuin**

Tilanteet, joissa vastaajat kokivat onnistumisen kokemuksia, vaihtelivat kokouksista lounastaukoihin. Tilanteet olivat perinteisiä kohtaamisia sekä tietokoneen välityksellä tapahtuvia ”etäonnistumisia”. Oli myös todettu, että kohtaamiset olivat yleisesti ihan hyviä. Mistä onnistunut vuorovaikutustilanne tarkalleen ottaen koostuu, päiväkirja ei antanut vastausta.

Perinteiset kohtaamiset muodostuivat kokouksista, lounastauoista, palvelutilanteista itse ollessa asiakkaana, työkavereiden kanssa vapaasta keskustelusta sekä haastattelusta. Kohtaamiset olivat joko suunniteltuja tai spon-

taaneja kohtaamisia. Kohtaamiset pitivät sisällään vitsailua, vapaata keskustelua perhesuhteista sekä muista työn ulkopuolisista asioista. Lomaltapaluu-kuulumisten kerronnassa koettiin onnistumisia. Kokoukseen liittyvä onnistuminen oli yhteydessä siihen, että kokouksessa saatiin asiat pääosin käsiteltyä. Kokouksessa luonteva oleminen jännityksestä huolimatta yllätti positiivisesti. Hankkeen nykytilanteen päivitys ja pikapalaveri esimiehen kanssa olivat myös tilanteita, joissa koettiin onnistumisia.

”Etäonnistumiset” olivat tilanteita, joissa vuorovaikutus tapahtui digitaalisten työvälineiden avulla, esimerkiksi sähköposti- ja puhelinviestintä. Myös keskustelu somessa oli nostettu onnistuneeksi vuorovaikutustilanteeksi. Vuorovaikutus saattoi tapahtua myös kirjallisesti. Muutamalta päivältä vuorovaikutustilanteita ei muistettu ja tähän yhtenä syynä oli viikonpäivä perjantai.

### **Vuorovaikutustilanteet, joissa olisin voinut toimia toisin**

Tilanteita, joissa olisi voinut toimia toisin oli eritelty pääosin työelämän vuorovaikutustilanteista, mutta myös muutama työnulkopuolinen vuorovaikutustilanne oli nostettu esille. Vastauksiin oli eritelty toiminta, mikä oli aiheuttanut tunteen, että olisi voinut toimia toisin.

Oma toiminta, joka aiheutti tunteen, että olisi voinut toimia toisin oli muun muassa liika puhuminen, reagoiminen johonkin asiaan liian hätäisesti sekä ei riittävän valpas kuunteleminen. Lisäksi ajankohtaa, milloin antaa seikkaperäisempiä selvityksiä tarpeettomammista asioista pohdittiin; perjantai ei välttämättä ole paras ajankohta. Omista työtehtävistä kertominen ajatusten ollessa kiinni vielä edellisessä tapaamisessa aiheutti sen, että oma ilmaisu oli ehkä epäselvää ja antoi poissaolevan vaikutuksen. Mutta eihän tämä maailma valmiiksi tule, totesi yksi vastaajista.

Työn ulkopuolisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyneiden kohtaamisten toiminta, jossa olisi voinut toimia toisin oli tiuskiminen läheiselle sekä hermoilu kotiasioista. Myös haastattelutilanne nostettiin vuorovaikutustilanteeksi, jossa olisi voinut toimia toisin; jännittävä tilanne laukaisee sekä onnistumisen että epäonnistumisen tunteita.

## **Työpaikalla minua huomioitiin positiivisesti tai muutoin poikkeuksellisesti**

Tähän kysymykseen vastaajat olivat kertoneet konkreettisia tekoja toisen henkilön toimesta, mitkä olivat positiivisia tai muutoin poikkeuksellisia. Lisäksi oli nostettu myös konkreettisia tilanteita, jotka ilahduttivat ilman erillistä poikkeavaa toimintaa. Tilanteita olivat:

- Pyydettiin lounaalle etäpäivästä huolimatta
- Suullinen positiivinen palaute omasta positiivisesta kommentista
- Työkaveri auttoi oma-aloitteisesti, kun kuuli ongelmista
- Työkaverit tuoneet kahvihetkeen pientä tarjoilua
- Työkaverin tapaaminen pitkästä aikaa
- Valmistautuminen kuulemaan kritiikkiä, mutta saikin kehuja
- Työkaveri kiitti yhteistyöstä ja annetusta avusta
- Blogitekstin kirjoittaja suopea muutoksille, joita ehdotettu
- Sai tehdä töitä omassa rauhassa (ei kaipuuta huomioinnille joka päivä)
- Keskustelun syntyminen hieman vieraampien kollegoiden kanssa
- Hyvä palvelu lounaspaikassa
- Työkaverin kommentti

## **Päivän tuntemuksiin vaikuttavat työn ulkopuoliset tekijät**

Asiat, jotka vaikuttivat omaan oloon heikentävästi, olivat muun muassa väsymys, jonka aiheutti loman jälkeinen rytmin muutos, aikainen herätys, koko päivä toimistolla työskennellen ja asioita miettien sekä työstäen. Sateinen sää vaikutti yleisfiilikseen ja päivän tunnelmaksi annettiin tällöin pilvinen sääsymboli. Pitkän työmatkan aiheuttama myöhäinen kotiintulo vaikutti myös tunnelmiin. Illalla oleva tentti aiheutti ylimääräistä stressiä. Aina alakulon alkuperää ei tavoitettu, vaikka sellainen tunnistettiin.

Lämmin kesäilma, eväsrुकailu, katumaalaukset ja kukkaistutukset vaikuttivat mielialaan positiivisesti. Lapsen auttaminen ja viikonloppu vaikuttivat myös omaan fiilikseen positiivisesti. Miesystävän läsnäolo ja tuki, blogin kirjoittaminen, mikä tukee välillisesti hankkeen tavoitteita, puhelu kaverilta, lapset, vapaa-aika ja liikunta junalla kulkiessa vaikuttivat myöskin omiin tuntemuksiin.



### 5.3 Työpaja

Työpajan tarkoituksena oli osallistaa käyttäjäryhmää työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Työpajassa tutkimuksen tulokset esiteltiin lyhyesti osallistujille ja pienimuotoisilla tehtävillä aktivoitiin osallistujia pohtimaan tutkimuksen tuloksien perusteella nousseita työntekijäkokemuksen kehittämisteemoja. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena oli keskustella avoimesti tutkimuksen tuloksista ja teemoista. Työpaja nauhoitettiin osallistujien luvalla.

Osallistujat olivat tulleet pääosin joko hyvällä tai erittäin hyvällä fiiliksellä yhteiskehittämistyöpajaan. Työpajan tunnelma oli rento ja välitön. Keskustelua syntyi useista teemoista. Nauhalta oli kuultavissa avointa keskustelua, tasaista puheensorinaa, naurun remakkaa sekä suklaan paperin rapinaa. Läpi työpajan oli havaittavissa huumoria ja pientä vitsailua. Pajassa välittyi ilmapiiri, jossa oli tilaa avoimelle keskustelulle ja syntyi luottamus nostaa eri näkökulmia ja mielipiteitä esille. Keskustelu pysyi läpi pajan luontevana eikä eriävänkään mielipiteet kumentaneet tunteita.

Työpajassa teemat perehdytys, työpaikan yhteishenki sekä TKI:n ja opetuksen ristiveto nousivat laajempaan keskusteluun. Osallistujat nostivat itse laajempaan keskusteluun TKI:n ja opettajien välisen yhteistyön haasteet sekä kilpailuhenkisyden kokemuksen työyhteisössä. Perehdytys, saamattomuuden tunne ja esimiestyöskentely oli nostettu käsiteltäviksi teemoiksi kyselytutkimuksen tulosten pohjalta ennakkoon. Esimiesteemasta ”johtajat ovat mentoreita ja valmentajia” tai saamattomuuden tunteesta ei virinnyt suurempaa yhteistä keskustelua. Työpaja vastasi osaltaan tutkimuksessa esiin nousseeseen tarpeeseen yhteisten hetkien lisäämiselle.

#### Perehdytys

Koska perehdytys oli koettu kovin merkitykselliseksi, mutta toteutui huonoimmin arvosanoin käytännössä, haluttiin selvittää, minkälaiset asiat perehdytyksessä koetaan tärkeinä. Perehdytys nostatti keskustelua tehtävän teon yhteydessä ja aiheesta oli erilaisia mielipiteitä. Henkilökohtainen kokemus korostui ja todettiin, mikä sopii toiselle ei välttämättä sovi toiselle. Nostettiin esille, että on hyvä huomioida yksilön tarpeet ja toiveet. Keskusteltiin, että toisaalta

yleisiin asioihin perehdytykseen riittäisi puolipäivääkin, sillä työ tekijäänsä opettaa eikä perään katsomista nähty tarpeellisena. Tuotiin esille, että organisaation yleiset tavoitteet, arvot ja strategia voisi olla esillä perehdytyksessä, ei pelkästään tekniikka.

Perehdytystehtävästä nousi esille kohderyhmän muodostamat kuusi teemaa. Nämä teemat olivat:

1. Strategiaan tutustuttaminen ja sen jalkauttaminen (myös arvot, jotta tehtävän merkityksellisyys ilmenee uudelle työntekijälle)
2. Nimetty perehdyttäjä, joka tukee uutta työntekijää. Persoona saa näkyä
3. Hyvä ilmapiiri, jossa uusi työntekijä on helppo esitellä uusille kollegoille
4. Koko yksikön perehdyttämismateriaali – yhteiset pelisäännöt selkeästi ja kootusti yhdessä paikassa
5. Selkeä tehtävän kuvaus
6. Palautteen anto ja saaminen

Perehdytyksen puutteellisuus oli nostettu myös avoimissa vastauksissa esiin kehittämisehdotukset kohdassa. Osaltaan heikohko perehdytys voi olla yhteydessä tunteeseen, että ihmiset ovat jääneet vieraisiksi organisaatiossa, mikä tuotiin myös esiin tutkimuksessa. Perehdytystä ei nostettu teemaksi ”mistä yhteishenki koostuu yleisellä tasolla”, mutta perehdytyksen tärkeys korostuu työntekijäkokemuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Teoreettiseen viitekehykseen viitaten onnistunut perehdytysprosessi lisää turvallisuuden tunnetta ja sitouttaa työntekijöitä. Parhaimmillaan perehdytysprosessi linkittyy organisaation strategiseen tasoon (Eklund 2018, 28–29, 132–134), mikä olikin nostettu perehdytyksen tärkeäksi teemaksi.

Heinimäen mukaan perehdyttämisosiossissa on tärkeää, että perehdytettävälle on nimetty ohjaaja, joka pitää huolen perehdytyksen etenemisestä ja seurannasta (Heinimäki 2018). Myös osallistujat kokivat nimetyn perehdyttäjän olevan tärkeässä roolissa mietittäessä perehdyttämisosiossia.

## **Esimiestyöskentely**

Esimiesteema ”johtajat ovat mentoreita ja valmentajia” nousi tutkimuksessa esiin teemana, joka sai kiitosta sekä teemana, jossa koettiin kehittämisen vaa-  
raa. Esimiestyöskentelyä käsittelevän tehtävän aikana ei juurikaan käyty  
yleistä keskustelua teemasta. Tähän voi vaikuttaa esimiehen läsnäolo tilaisuu-  
dessa. Tunnelma oli kuitenkin rento ja välitön, josta voisi päätellä, että hiljai-  
suus ei johtunut siitä, ettei asioita uskalleta tuoda esiin. Toisaalta nostettiin se-  
kin näkökulma, että nykyinen esimies ollut kohtalaisen lyhyen ajan työsuh-  
teessa ja esimies kehittämisteemana voi viitata aiempaan esimiestyöskente-  
lyyn. Toisaalta keskusteltiin hieman siitä, että mikä ero omalla lähiesimiehellä  
ja projektinjohtajalla on ja kuinka esimiesroolit tästä näkökulmasta ajateltuna  
ovat sekavia. Esimies-tiimikuvion sekavuus nousi myös tutkimuksessa esiin.

Esimiestyöskentely-tehtävässä kohderyhmä muodosti 4 erilaista teemaa:

1. Tuki, vastuun antaminen, kuuntelu ja ymmärtäminen
2. Mahdollisuus olla oma itsensä ja esimiehen avoimuus
3. Palautteen antaminen, kannustus ja inspirointi
4. Strategisuus

## **Kilpailuhenkisyyden kokemus työyhteisössä**

Teemat, joista työpaikan yhteishenki koostuu tämänhetkisessä työyhteisössä,  
esitettiin työpajan osallistujille sanapilven muodossa (kuva 7). Sanapilveen oli  
irrotettu teemat ilman avautusta, miksi teema oli jaettu joko positiiviseksi, neut-  
raaliksi tai negatiiviseksi. Näistä teemoista syntyi keskustelua, ja jako positiivi-  
siin, neutraaleihin ja negatiivisiin kyseenalaistettiin. Erityisesti tutkimustulok-  
sista nostettu adjektiivinen kilpailuhenkisyys nostatti keskustelua. Mielestämme oli  
hyvä ratkaisu esittää teemat vain sanoina, koska tämä avasi keskustelun tee-  
moista osallistujien kesken. Pohdimme, että mikäli teemat olisi avattu tarkem-  
min, voi olla, ettei keskustelua olisi syntynyt. Saimme myös palautetta siitä,  
että oli hyvä, että aiheet oli teemoiteltu.



Kuva 7. Yhteishenki tämänhetkisessä työyhteisössä

Teema kilpailuhenkisyys nostatti keskustelua. Sen todettiin olevan normaalia ja toisaalta positiivinenkin teema. Teeman luokittelu negatiiviseksi kyseenalaistettiin ja koettiin jopa loukkaavaksi, koska kilpailuhenkisyys yhdistetään niin usein negatiivisuuteen. Oman kokemuksen kertominen siitä, että kokee kilpailuhenkisyyden liitettävän aina negatiiviseen teemaan, kieli luottamuksen ilmapiiristä. Kilpailuhenkisyys voi olla toisille motivaation lähde ja vakituinen työpaikka saattaa vaikuttaa kilpailuun negatiivisesti.

Keskusteltiin myös siitä, kuinka kaikki ovat erilaisia. Työpajassa jaettiin toisaalta myös näkemys, jossa kilpailuhenkisyys voidaan kokea tuskaa tuovana teemana. Esimerkkinä kerrottiin tilanne, jossa itsellä on tieto työn jatkosta, mutta kollegalla ei. Tiedon kulku kestää ja tulee epävarmuutta siitä, miten asioista, esimerkiksi toisen työn jatkosta, voi puhua. Organisaation todettiin voivan sparrata tässä asiassa. Tämäntyyppiseen työhön hakeutuvat usein ihmiset, jotka ymmärtävät määräaikaisuuden luonteen. Määräaikaisuuden ja sitä kautta kilpailuhenkisyyden todettiin olevan kaksipiippuinen asia.

Parhaat tulokset syntyvät tiimissä, mutta puhuttaessa kilpailuhenkisyydestä yksilön tasolla vaikuttaa tämä tiimin suoriutumiseen. Tiimitkin voi kilpailla keskenään, ja tätä ei välttämättä nähty huonona asiana. Kilpailuhenkisyys voi tulla esiin monella tapaa: voi olla vaikka kova urheilemaan tai tehdä kovaa tulosta. Mutta sillä, miten kohtelee toisia ja viestii, on tärkeä vaikutus siihen, miten asiat ymmärretään.

Teema ”välillä konflikteja” oli teemoiteltu negatiiviseksi aiheeksi, ja tämä luokittelu nostatti keskustelua. Pohdittiin, onko se aina huono asia – konfliktit ovat osa elämää ja niistä voi oppia. Jos on liian samanhenkisiä henkilöitä ja jatkuva ”jee jee”-meininki, eivät asiat eivätkä ihmiset kehity.

### **TKI ja opetus**

TKI:n ja opetuksen todettiin olevan kuin kaksi eri organisaatiota samassa organisaatiossa. Opiskelijan näkökulmasta opiskelijoille ei tiedoteta hankkeista ja työharjoittelumahdollisuuksista, vaikka hankkeissa oppii muun muassa paljon käytännön palvelumuotoilua. Opiskelijat joutuvat ottamaan itse selvää hankkeista, ja on epäselvyyksiä siinä, saako opiskelija tehdä työharjoittelua TKI-puolella. Tähän ehdotettiin ratkaisuna infotilaisuuksia TKI toiminnasta. Infotilaisuuksille hyvä ajankohta olisi ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen. Lisäksi pohdittiin TKI-yksikön infotaulua, jossa tiedotetaan ajankohtaisia asioita muun muassa harjoittelumahdollisuuksista. Aktiiviset opiskelijat otetaan mukaan hankkeisiin.

Viestintä TKI:n ja opetuksen välillä ei kulje. On paljon opettajia, jotka olisivat kiinnostuneita ja innostuneita hankkeista, mutta siinä vaiheessa, kun resurssit hankkeeseen selviävät, on opetus jouduttu jo lyömään lukkoon. Syklisyys ei kulje TKI:n ja opetuksen osalta käsi kädessä – esimerkiksi opettajaresurssit pitäisi tietää hankkeeseen vuotta aiemmin, vaikei hankkeen rahoitus ja muut käytännön asiat ole vielä selvillä. Ennen kuin hanke on hyväksytty ja rahoitus myönnetty ei voida luvata varmana mitään. Nostettiin esille tapaus, jossa opettajille oli varattu työtunnit hankkeeseen, mutta hanke ei toteutunutkaan, jolloin 1000 työtuntia jäi ”ylimääräiseksi”. Tällaisia tilanteita varten pitäisi olla varasuunnitelma.

Osa opettajista on aktiivisia ja haluaa osallistua hankkeisiin, vaikka osallistuminen lisää työn määrää ilman lisäpalkkaa ja se on pois opetusajasta. Tässä kohtaa ehkä toisetkin haluaisivat osallistua, mutta ei ole joustoa. Henkilökehtämätkin ovat tärkeitä, mutta ei ole välttämättä aikaa tutustua toiseen. Usein todetaan, ettei ole riittävästi resursseja. Nostettiin kokemus opettajantyön ajoilta esiin, jossa ajatus hankkeeseen osallistumisesta ylimääräisenä työnä tuntien

pitämisen lisäksi aiheutti varman tunteen siitä, että ei olisi tullut osallistuttua. Eli resurssit ovat tärkeä osa keskustelua, eikä opettajien osallistumattomuus hankkeisiin ole välttämättä laiskuudesta tai ylimielisyydestä kiinni. Puolin ja toisin on molemminpuolista tietämättömyyttä asioista.

Keskustelua virisi myös ajatuksesta voisiko opettajia kannustaa enemmän hanketyöhön opettajien johdosta päin. Arjen pienet siirrot puolin ja toisin vaikuttavat yhteistyöhön. Voisiko olla mahdollista irrottaa opettajia hankkeisiin hiljaisempien jaksojen yhteydessä? Hankkeeseen ennalta nimetyt henkilöt lisäävät jäykkyyttä vaihtaa asiantuntijoita työtilanteen mukaan. Asiantuntijoiden nimeäminen hankkeisiin riippuu hankkeesta ja rahoittajasta ja siinä on eriäviä käytäntöjä. Yleisesti ottaen instituutioiden välinen yhteistyö valtavien rakenteiden vuoksi on haastavaa. Kuten yksi osallistujista ilmaisi ”yhteistyö on kuin mielenkiintoista tangoa – ei kovin nuorekasta ja notkeaa”.

### **Saamattomuuden tunne**

Päiväkirjan todettiin olleen haastava täyttää, vaikka se koettiin hyvänä, oikeastaan loistavana. Kommentoitiin, että työhuoneessa virisi keskustelua päiväkirjan kysymyksistä monena päivänä työpäivän päätteeksi, vaikkei päiväkirjaa täytetty ja palautettu. Haasteeksi koettiin se, että päiväkirjaa piti täyttää joka päivä. Hyvää keskustelua kuitenkin siis syntyi ja tunteita sekä tilanteita tuli reflektoitua, vaikkei päiväkirjaa palautettukaan. Päiväkirja aiheutti keskustelua ja näin sillä oli merkittävämpi vaikutus kuin tutkijat osasivat ajatellakaan.

On hyvä pohtia, minkä takia päiväkirjaan vastaaminen koettiin haasteellisena. Päiväkirjaan vastaaminen vei työaikaa tutkittavilta enemmän kuin kyselyyn vastaaminen, ja näin ollen tutkittavien motivointi vastaamiseen korostui. Päiväkirjan täyttäminen oli myös hyvin sitovaa, koska sitä piti täyttää viideltä peräkkäiseltä työpäivältä, eikä se näin antanut joustovaraa, jos jonain päivänä tuntui, ettei tänään ehdi antaa aikaa päiväkirjalle. Toisaalta jos päiväkirjaa olisi täytetty sattumanvaraisesti viideltä eri päivältä, olisi voinut käydä niin, että päiväkirjaa olisi täytetty juuri niiltä päiviltä, jolloin yleisfiilis oli hyvä.

Mikäli päiväkirja toteutettaisiin uudestaan, olisi tärkeä päästä motivoimaan vastaajia paremmin ja kertomaan taustasyitä päiväkirjalle. Vastaajien ymmärrys miksi päiväkirjaa täytetään, olisi voinut lisätä motivaatiota vastaamiseen. Voi olla, että vähentämällä täyttöajan viidestä kolmeen peräkkäiseen päivään, tekisi se päiväkirjan täyttämistä hieman kevyemmän. Lisäksi pohdittava on, oliko luotainpäiväkirja sopivin tutkimusmenetelmä keräämään tietoa tutkittavista, vai olisiko esimerkiksi havainnointi voinut toimia paremmin.

Päiväkirjan ärsyttävien asioiden taustalla oli nähtävissä yhteisenä teemana saamattomuuden tunne. Saamattomuuden tunnetta haluttiin käsitellä yhdessä tutkittavien kanssa pienimuotoisen tehtävän muodossa, jossa tutkittavat kirjoittivat yhden voimalauseen post it – lapulle niitä tilanteita varten, joissa tuntuu, etteivät asiat suju ja saamattomuuden tunteita kumpuaa. Näitä voimalauseita ei käyty yhdessä läpi, vaan tutkijat keräsivät lauseet tutkittavilta. Voimalauseita olivat:

- "Tänään on kaikki mahdollista"
- "Muista posa • ei nega"
- "Shit happens!"
- "Lopeta ryhtymisvapina – juo vaikka kahvia"
- "Just do it"
- "Optimisti ei koskaan pety"
- "Nyt on hyvä meininki"
- "I am the chosen one!"

Päiväkirjassa olisi hyvä ollut olla tarkka kysymys tunteiden nimeämiselle. Nyt ärsytyksen ja ilahdutusten teemoja sekä vuorovaikutustilanteita oli analysoitu kattavasti, ja niistä pystyttiin havaitsemaan saamattomuuden tunne yhteisenä teemana. Tämä on kuitenkin tutkijoiden tulkinta, ja tunteiden reflektointia olisi mitannut luotettavammin tarkka kysymys tunteiden nimeämisestä.

Päiväkirjasta nousseiden ärsyttävien asioiden teemoja purkaessa keskustelua nostatti hallitusten työ ja lukuisat eri tietotekniikan ohjelmat, joihin on eri käyttäjätunnukset ja salasana. Käytettäviä ohjelmia laskettiin olevan 14 erilaista. Pohdittiin, että olisi mukavaa, jos koneelle kirjautuessa kirjaututtaisiin kaikkiin ohjelmiin samalla kertaa ja kaikki aukeaisivat näin. Xamk on digitalisaation or-

ganisaatio, joka kaipaisi digitalisaation 2.0 tarkastelua. Asiasta on hyvä keskustella, vaikka vielä ei olisikaan mahdollisuuksia tarttua näihin haasteisiin. Tutkimus oli rajattu yrityskulttuuriseen näkökulmaan, joten teknologisia haasteita ei ole käsitelty työn teoreettisessa viitekehyksessä juurikaan.

Saimme välitöntä palautetta pajan järjestämisestä osallistujilta. Palaute oli positiivista: ”ootte tehnyt hyvää duunia”, ”Tää keskustelu näistä asioista on nyt erittäin hyvä, tärkeä osa opinnäytettänne” ja ”Hyvää työtä – ihan kuin oisitte olut hanketyössä aiemmin mukana, puhutte samaa kieltä, mistä on varmasti hyötyä tässä työssä”.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemat, jotka nousivat esiin työntekijäkokemuksen teoreettisessa viitekehyksessä, ovat nähtävissä myös tutkimuksen tuloksissa sekä määrällisessä että laadullisessa osuudessa. Tutkimuksessa taustatietojen ja päiväkirjan roolit jäivät painoarvoltaan vähäisemmiksi, kun taas suurempi painoarvo tutkimuksessa oli avoimilla vastauksilla ja työntekijäkokemusväittämillä.

Tutkimuskysymyksen ollessa muodossa ”millaisena” siihen voidaan vastata kuvaavalla adjektiivilla. Työntekijäkokemusta voidaan kuvata TKI-yksikössä muun muassa hyväksi, joustavaksi, työhön sitoutuneeksi, mutta toisaalta myös kilpailuhenkiseksi. On kuitenkin vaikea määrittää yhtä adjektiivia, joka kuvaisi työntekijäkokemusta yrityskulttuurisesta näkökulmasta, koska vastauksien kirjo oli laaja ja tuloksista on nähtävissä sekä positiivisia että kehitettäviä teemoja. Kokemus elää ja kehittyy koko ajan, eikä siitä voi tehdä yleistyksiä.

Vastaukset kyselyssä ”kuinka merkityksellisenä koet seuraavat työntekijäkokemukseen liittyvät väittämät” olivat linjassa työn teoreettisen viitekehysten kanssa. Morgan havaitsi tutkimuksessaan näiden teemojen tärkeyden määrittäessä työntekijäkokemusta yrityskulttuurisesta näkökulmasta: positiivinen työnantajamielikuva, arvostus, yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunne, moninaisuus, osallistaminen, kehittäminen, kehittyminen, oikeudenmukainen kohtelu, työhyvinvointi ja innostava johtaminen. (Morgan 2017, 128.) Kaikki nämä koettiin merkityksellisenä yli 4,0:n keskiarvolla. Käytännön toteutuminen sai heikommat arviot. Väittämät toteutuivat kuitenkin lähes kaikkien



kohdalla edes jokseenkin. Väittämät, joiden ero käytännön toteutumisen ja merkityksellisyyden osalta jäi suureksi, nostettiin kehittämisteemoiksi.

NPS-indeksin ollessa 28 voidaan todeta työntekijöiden suosittelleen työyhteisöä ystävilleen. Teoreettisen viitekehyksen mukaan, mikäli työntekijät suosittavat työyhteisöä ystävilleen, voidaan tulkita työntekijöiden viihtyvän työssään (Tuulaniemi 2011, 242) ja näin ollen tältä osin tulkita työntekijäkokemus hyväksi. Kaikki positiiviset NPS-arvot katsotaan hyväksi, mutta parantamisen varaa on vielä.

Tunnepäiväkirjan perusteella voitiin havaita, että vastaajat onnistuivat kuvaamaan, miksi jokin asia ärsytti tai ilahdutti, ja näistä vastauksista pystyttiin havaitsemaan myös tunteita ilahdutusten ja ärsytysten takana. Päiväkirja antoi tietoa tutkittavien tunnetaidoista. Saamattomuuden tunne kumpusi juurisyynä ärsytyksen taustalla, ja saamattomuuden tunne haluttiin nostaa yhdeksi käsiteltäväksi teemaksi yhteiskehittämistyöpajassa. Saamattomuutta pohdittiin työpajassa miettimällä voimalluseita, mutta koska lauseita ei käyty yleisesti läpi ja ne kerättiin vastaajilta tehtävän päättymisen jälkeen talteen, ei niistä jäänyt mitään konkreettista osallistujille. Tehtävä ei antanut apuja saamattomuuden tunteen purkamiseen eikä sillä ollut suurta merkitystä tutkimuksen kannalta. Tehtävä toimi kuitenkin hyvänä lopetustehtävänä yhteiskehittämispajan loppupuolella.

Yleisesti yhteiskehittämistyöpajassa onnistuttiin osallistamaan käyttäjiä ja saatiin konkreettisia kehittämissuhteita teemoihin, jotka kaipaavat kehitystä. Esimiehet pystyvät ottamaan nämä huomioon kehittäessään TKI-henkilöstön työntekijäkokemusta jatkossa. Rajallisen ajan ja työn tilaajan toiveet huomioiden yhteinen hetki painottui kuitenkin enemmän avoimelle keskustelulle kuin kehittämistehtäville. Toisaalta avoin keskustelu mahdollisti laajemman keskustelun muista työntekijäkokemuksen teemoista ja osallisti näin eri tavalla osallistujia kuin ennalta tehty päätös käydä tiettyjä teemoja pajassa läpi. Tarve tilaisuuksille, jotka mahdollistavat avoimen keskustelun, nousi tutkimuksessa esiin, ja yhteiskehittämistyöpaja vastasi tähän tarpeeseen.

Tutkimuksen ongelmaksi muodostui teorian moni osa-alue, joita saatiin kyllä tutkittua ja mitattua, mutta tutkimusvaiheet suhteessa käsiteltäviin teemoihin jäivät pinnallisiksi. Tutkittaessa syvällisiä teemoja kuten merkityksellisyys, arvot, tunteiden tunnistaminen ja yhteisöllisyys olisi hyvä käyttää sellaisia laadullisia menetelmiä, jotka tutkivat syvällistä, ei-sanallista käyttäjätietoa. Tutkimusmenetelmämme oli sanoittavia menetelmiä, jonka vuoksi emme onnistuneet kerätä syvällistä tutkimustietoa käyttäjistä.

Tutkituista teemoista olisi voitu tutkia jokaista teemaa erikseen, esimerkiksi perehdytystä tai esimiestyöskentelyä. Koska kaikkia teemoja tutkittiin, tutkimuskysymykseen voidaan vastata yleisellä tasolla, mutta syvällisempää analyysia ei onnistuttu tekemään. Tutkimustyömme voidaan ajatella olevan esiselvitys tämänhetkisestä tilasta ja tämänhetkisistä kehittämiskohteista. Syvällisempi kehittäminen rajautui tämän työn ulkopuolelle. Tarkempi kehittämistyö jää organisaatiolle työstettäväksi tai seuraaviin opinnäytetöihin.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että työntekijäkokemuksen eri osa-alueet yrityskulttuurisesta näkökulmasta koetaan merkityksellisenä ja käytännössä nämä toteutuvat organisaatiossa suuremmalti osalta jokseenkin. Organisaatiokohtaisista väittämistä perehdytysväittämällä oli suurin ero käytännön toteutumisen ja merkityksellisyyden osalta. Perehdytysteema nostettiin myös avoimissa vastauksissa esiin kehittämisteemaksi. Henkilökohtaisten väittämien osalta ero oli suurin väittämällä ”esimiehet ovat johtajia ja mentoreita”. Näin ollen nämä teemat nousivat työntekijäkokemuksen kehittämisteemoiksi TKI-yksikössä. Näitä teemoja jatkokehitettiin yhteiskehittämistyöpajassa tutkittavien kanssa. Näiden teemojen lisäksi laajempaan keskusteluun työpajassa nousivat opiskelijoiden tietämättömyys mahdollisuudesta työskennellä TKI-hankkeissa, opetuksen ja TKI:n ristiveto sekä kilpailuhenkisyys osana työntekijäkokemusta määräaikaisten työsuhteiden vuoksi.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen pohjalta organisaation jatkokehittämisteemoiksi nousivat:

1. TKI:n brändäys opiskelijoiden keskuuteen
2. Perehdyttämisen opas – organisaation yleiset tavoitteet, arvot ja strategia
3. Yhteiskehittämistyöpaja opettajat – TKI

#### 4. Kilpailuhenkisyys määräaikaisten työsuhteiden vuoksi – vaikutukset työntekijäkokemukseen

### 6.1 Luotettavuus

Mietittäessä tutkimuksen luotettavuutta tulee pohtia, millainen hyöty tai haitta tutkimuksesta tutkittaville on (Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tietosuoja 1987, Eskolan & Suorannan 2008, 9–12, 56 mukaan). Tämä toiminnallinen tutkimus hyödyttää tutkittavia tutkimalla arvokkaita teemoja työntekijäkokemuksesta nimenomaan omassa työyhteisössä kohdennetusti. Kohdennetussa tutkimuksessa saadaan syvällisempää ja tarkempaa tietoa tutkittavista kuin koko organisaation kattavissa työhyvinvointikyselyissä. Toisaalta tutkimuksen Webropol-kyselyn, päiväkirjan täyttäminen sekä työpajaan osallistuminen vei tutkittavilta aikaa, mutta tutkimukseen sai osallistua työajalla. Jos omien työtehtävien parissa oli kiireitä, voi olla, että tutkimukseen osallistuminen nähtiin omaa työtä haittaavana tekijänä.

Luotettavuuden kriteereinä toimii tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus. Tutkimusaineisto on reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Tämän vuoksi on tärkeä kuvata tutkittua kohdetta ja aineistoa pätevästi. (Eskola & Suoranta 2008, 211–213.) Tutkittavia ei saa johdattaa harhaan tutkimuksen aikana (Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tietosuoja 1987, Eskolan & Suorannan 2008, 9–12, 56 mukaan). Tulosten analysoinnissa huomioitiin luotettavuus esittämällä tulokset niin, ettei niistä ollut mahdollisuutta tunnistaa yhteyttä vastauksen antajaan. Tulosten jälkipuinti yhdessä tutkittavien kanssa lisäsi luottamuksellisuutta. Tutkittavilla oli näin tilaisuus kuulla tulokset, kysyä niistä ja kyseenalaistaa niitä. Tutkittavia ei ole johdettu tutkimuksella harhaan. Tämä tutkimus voidaan toteuttaa sellaisenaan toiselle tutkimusryhmälle ja on näin ollen siirrettävä.

Pohdittava on myös, miten tutkittavien yksityisyys turvataan (Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tietosuoja 1987, Eskolan & Suorannan 2008, 9–12, 56 mukaan). Organisaation käytänteitä tutkittaessa on varmistuttava, että ihmiset voivat kertoa avoimesti tuntemuksistaan pelkäämättä henkilöllisyytensä paljastuvan (Eskola & Suoranta 2008, 56–57). Tutkittavien yksityisyyden turvaaminen otettiin huomioon jo kyselyä sekä luotainpäiväkirjaa suunniteltaessa.

Tutkimusta suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja Webropol-kysely sekä luotainpäiväkirja testattiin pienellä testiryhmällä ennen lähettämistä. Taustakysymyksissä ei kysytty henkilötietoja ja taustakysymykset analysoitiin huomioiden anonymiteettiä. Anonymiteetin varmistamiseksi esimerkiksi osa Webropol-kyselyn taustatiedoista esitettiin yhdistettyinä kokonaisuuksina.

## 6.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin opettavainen kummallekin tutkijoista. Tutkimusprosessi alkoi jo vuonna 2018, mutta tuolloin aika ei ollut oikea tutkimuksen ponnekkaammalle eteenpäin viemiselle ja haasteita oli matkalla. Olemme kuitenkin hyvin kiitollisia, että saimme keväällä 2019 opinnäytetyöllemme tilaajan, joka aidosti hyötyi tutkimuksestamme. Useasti tutkittaessa työhyvinvointia tulokset ovat yleistuloksia koko organisaatiosta eivätkä välttämättä kerro tiimien tai yksiköiden oikeaa tilaa. Tämän takia kohdennettu tutkimus kehittämissyksikölle oli erittäin mielenkiintoinen toteuttaa.

Halusimme hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä tutkimuksessamme. Palvelumuotoilu yhdistettynä näinkin abstraktiin ja henkilökohtaiseen asiaan kuin työntekijäkokemus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja työläs prosessi, koska erilaisia tutkimusvaiheita oli enemmän kuin esimerkiksi hyödyntäessä vain kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusotetta. Palvelumuotoilun hyödyntäminen oli erittäin opettavaista, ja opimme paljon toiminnallisesta tutkimuksesta. Käyttäjärühmän osallistaminen jännitti kumpaakin tutkijoista paljon, mutta loppujen lopuksi juuri osallistaminen sekä tutkimustulosten miettiminen yhdessä tutkittavien kanssa oli koko tutkimuksen paras osuus.

Tämän työn suurin oppi on ollut kokonaisuudessaan tutkimusprosessin laajuus. Opimme, että tutkittavien motivointi, erityisesti silloin kun kyseessä on hieman aikaa vievämpi tutkimusmenetelmä, on ensiarvoisen tärkeää. Suunnittelu ja tutkimuskysymyksen rajaaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä mitä epämääräisemmältä pohjalta tutkimukseen lähtee, sitä enemmän tulee tekemään turhaa työtä. Oppi siis oli: suunnittele paremmin, ota selvää sekä tutki ja määrittele, ennen kuin aloitat todellisen työn.

### 6.3 Jatkokehittämisehdotukset

Tutkimus oli rajattu yrityskulttuuriseen näkökulmaan ja teknologinen sekä fyysinen ympäristö rajattu työn ulkopuolelle. Yhteiskehittämistyöpajassa tietotekniset haasteet nousivat kuitenkin kehittämiskohteeksi. Haasteena tutkittavat toivat esiin lukuisat eri tietotekniikan ohjelmat, joihin on eri käyttäjätunnukset ja salasana. Käyttäjää helpottaisi tietotekniikan yhtenäistäminen.

Jatkokehittämisehdotuksia työntekijäkokemuksen yrityskulttuurisen osa-alueen ulkopuolelta:

1. Xamkin digitalisaatio 2.0 – tietotekniikka yhtenäiseksi
2. Työntekijäkokemus – teknologinen ympäristö

Teknologisen ympäristön haasteita nousi esiin sekä työpajassa että luotainpäiväkirjassa, joten mielestämme tätä aihealuetta olisi mielekästä tutkia lisää.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. E-kirja. Helsinki: Talentum Media cop. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.6.2019].

Association for Psychological Science. 2015. Just Feeling Like Part of a Team Increases Motivation on Challenging Tasks. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.psychologicalscience.org/news/minds-business/just-feeling-like-part-of-a-team-increases-motivation-on-challenging-tasks.html> [viitattu 18.11.2019].

Chisholm, J. s.a. Q&A. What is co-design? WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://designforeurope.eu/what-co-design> [viitattu 12.9.2019].

Curedale, R. 2011. Design Thinking: Process & Methods Guide, 2nd Edition. Kalifornia, Topanga: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2016. Design Thinking. Process & Methods. 2nd Edition. Kalifornia, Topanga: Design Community College Inc.

Deloitte. 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Global Human Capital Trends. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf) [viitattu 2.6.2019].

Dukes, E. 2017. The Employee Experience: What It Is and Why It Matters. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.inc.com/elizabeth-dukes/the-employee-experience-what-it-is-and-why-it-matt.html> [viitattu 1.6.2019].

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Forbes Insights. 2011. Global Diversity and inclusion. Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf) [viitattu 18.11.2019].

Graham, C. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/#6f53abe61a34> [viitattu 10.6.2019].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H.L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 215 – 230.

Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka: etiikka ja työyhteisö. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.6.2019].

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 64.

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy. s.a. Tutkimus ja kehitys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/> [viitattu 17.11.2019].

KAMK University of Applied Sciences. s.a. Teemoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu> [viitattu 5.9.2019].

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keränen, M. 2014. Helena Åhman: Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://businesslike.fi/hyva-tyontekija-kokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/> [viitattu 4.6.2019].

Laiho, M. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.talentia-lehti.fi/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/> [viitattu 9.6.2019].

Lee Yohn, D. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#2f55486a1c8f> [viitattu 10.6.2019].

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.6.2019].

McDaniel, S.H. 2016. Why teamwork surpasses the individual approach. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.apa.org/monitor/2016/05/pc> [viitattu 18.11.2019].

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

Neuvonen, M. 2014. Päätä viisaasti. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.6.2019].



Oikotie. s.a. Työpaikan arvot yhdistävät ja erottavat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyopaikan-arvot-yhdistavat-ja-erottavat> [viitattu 3.6.2019].

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.6.2019].

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223537> [viitattu 19.11.2019]

Taloustutkimus. s.a. Kvalitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/laadullinen-eli-kvalitatiivinen-tutkimus.html> [viitattu 2.6.2019].

TJS Opintokeskus. s.a. Keinoja selviytymiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tjs-opintokeskus.fi/julkaisut-ja-aineistot/verkkoaineistot/parjataan-patkissa/keinoja-selviytymiseen> [viitattu: 7.6.2019].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

XAMK – tutkimus ja kehitys. s.a. Xamk. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/> [viitattu 3.6.2019].

**KUVALUETTELO**

Kuva 1. Työntekijäkokemusmääritelmä (Morgan 2017).....	8
Kuva 2. Työntekijäkokemuspyramidi (Morgan 2017).....	10
Kuva 3. TKI-henkilöstön projekteihin osallistumisen määrä organisaatiossa..	30
Kuva 4. Työntekijäkokemuksen organisaatiokohtaisten yrityskulttuuristen osa- alueiden merkityksellisyys ja niiden käytännön toteutuminen Kouvolan kampuksen TKI-yksikössä.....	32
Kuva 5. Työntekijäkokemuksen työntekijäkohtaisten yrityskulttuuristen osa- alueiden merkityksellisyys ja niiden käytännön toteutuminen Kouvolan kampuksen TKI-yksikössä.....	34
Kuva 6. Kouvolan kampuksen TKI-henkilöstön todennäköisyys suositella työyhteisöä ystävilleen .....	36
Kuva 7. Yhteishenki tämänhetkisessä työyhteisössä .....	52

**WEBROPOL-KYSELY KOUVOLAN KAMPUKSEN TKI-HENKILÖSTÖLLE**

## Kysely Kouvolan TKI

## 1. Sukupuoli

- Mies  
 Nainen  
 Muu  
 En halua sanoa

## 2. Ikä

- 20 - 29 vuotta  
 30 - 39 vuotta  
 40 - 49 vuotta  
 50 - 59 vuotta  
 yli 59 vuotta

## 3. TKI-osasto

- Luovat alat  
 Kestävä hyvinvointi  
 Nuorisotutkimus  
 Logistiikka

## 4. Tehtävänimike (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Projektityöntekijä  
 Projektipäällikkö  
 Tutkimuspäällikkö  
 TKI-asiantuntija  
 Jokin muu, mikä

## 5. Työuran kesto Xamkissa

- Alle 6kk
- 6 kk - 1 vuosi
- 2 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

## 6. Työsuhteen laatu

- Toistaiseksi voimassa oleva (vakituinen)
- Määräaikainen

## 7. Kuinka moneen projektiin olet osallistunut työurasi aikana tässä organisaatiossa?

## 8. Kuinka merkityksellisenä koet seuraavat väittämät (1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Organisaatio tukee työkykyä ja jaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation perehdytysohjelma tukee työhön sopeutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee avoimesti ja oikea-aikaisesti organisaatioon liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee avoimesti ja oikea-aikaisesti työtehtäviin liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että työni edesauttaa Xamkin strategian toteutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio mahdollistaa uralla etenemisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tukee ammattiosaamisen kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto osaa innostaa ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa minkä tyyppisissä projekteissa työskentelen tulevaisuudessa Xamkissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Milten seuraavat väittämät toteutuvat käytännössä (1 = täysin eri mieltä 2 = joksinkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = joksinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Organisaatio tukee työkykyä ja jaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation perehdytysohjelma tukee työhön sopeutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee avoimesti ja oikea-aikaisesti organisaatioon liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee avoimesti ja oikea-aikaisesti työtehtäviin liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että työni edesauttaa Xamkin strategian toteutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio mahdollistaa uralla etenemisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tukee ammattiosaamisen kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto osaa innostaa ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot näkyvät päivittäisessä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa minkä tyyppisissä projekteissa työskentelen tulevaisuudessa Xamkissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka merkityksellisenä koet seuraavat väittämät (1 = täysin eri mieltä 2 = joksinkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = joksinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Ääneni tulee kuuluksi työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ja johtajat ovat mentoreita ja valmentajia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla työssä oma itseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osa tiimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen arvostettu työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeä tavoite ja päämäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillinen osaaminen on linjassa työtehtävieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa asettaa asemaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen työtulevaisuuteni valoisana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten seuraavat väittämät toteutuvat käytännössä (1 = täysin eri mieltä 2 = joihinkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = joihinkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ääneni tulee kuuluksi työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ja johtajat ovat mentoreita ja valmentajia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla työssä oma itseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osa tiimiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen arvostettu työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeä tavoite ja päämäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillinen osaaminen on linjassa työtehtävieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa asettaa asemaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen työtulevaisuuteni valoisana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mistä asioista työpaikan yhteishenki mielestäsi koostuu yleisellä tasolla?


13. Miten kuvailisit työpaikan yhteishenkeä tämänhetkisessä työyhteisössäsi?


14. Millaisia haasteita olet kokenut työskennellessäsi eri sidosryhmien kanssa organisaation sisällä? Mikäli et ole kohdannut haasteita, voit jättää vastausalueen tyhjäksi


15. Kuinka todennäköisesti suosittelet työyhteisöä ystäville?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

16. Kehittämisehdotuksia aiheeseen liittyen:


## LUOTAINPÄIVÄKIRJAPOHJA KOUVOLAN KAMPUKSEN TKI-HENKILÖS- TÖLLE

### Päiväkirja

#### Ohjeistus päiväkirjan täyttöön

Kerro lyhyesti kuluneen työpäivän tuntemuksista. Mieti kuluneen päivän kohtaamisia työkavereiden, esimiehen tai muiden sidosryhmien henkilöiden (opiskelijat, siistijät, ruokalan henkilökunta ym.) kanssa.

Millaisia tunteita näinä kohtaamiset sinussa herättivät? Tapahtuiko kohtaamisissa jotakin, mikä ilahdutti, ärsytti, ahdisti tai sai joitakin muita Lunnereaktiota aikaan? Olisiko loivontul jonkin vuorovaikutustilanteen menevän toisella tavalla, olisitko itse halunnut käyttäytyä toisin? Huomioitiinko sinua positiivisella tavalla? Ottivatko tunteet sinusta vallan, vai tuntuuko, ettei työpäivä aiheuttanut sinussa tunteita suuntaan tai toiseen?






Seuraavalla sivulla on kaksisivuinen päiväkirjapohja, käytäthän sitä miettiessäsi työpäivän kohtaamisia. Voit täyttää päiväkirjaa kirjoittamalla käsin tai koneella, kuvaamalla tai äänittämällä - valitse näistä itsellesi tapa, jonka koet parhaimmaksi. Muista kuitenkin vastata kaikkiin lauseentäydennystehtäviin ja merkitse myös sääsymbolisi. Äänityksen/videon toivomme olevan enintään 2min per päivä ja kirjoituksen enintään kaksi A4. Päiväkirjaseuranta toteutetaan ajalla 24.6 – 2.8.2019. Toivomme sinun täyttävän päiväkirjaa viitenä peräkkäisenä työpäivänä kyseisen ajanjakson aikana. Jos täytät päiväkirjaa käsin, tulostathan kaikki viiden päivän päiväkirjapohjat ja nidot ne yhteen.

Voit lähettää vastauksesi numeruon 040 3229 919 (video / äänitys), sähköpostiosoitteeseen osaju030@edu.xamk.fi (koneella kirjoitetut tekstit) tai palautuslaatikkoon infopisteeseen (käsin kirjoitetut tekstit). Päiväkirjamateriaali on vain tutkijoiden käytössä, analysoinnin jälkeen materiaalit tuhoetaan. Tutkimusta varten on haettu erillinen Prepaid-liittymä, millä varmistetaan turvallisempi tietojen käsittely. Mikäli sinulla on kysyttävää, voit lähestyä tutkijoita lähettämällä kysymyksesi yllämainittuun sähköpostiosoitteeseen.

Ystävällisin terveisin, Sanna ja Lilli



Yleisfiliis päivästäni

Tänään on....

Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su

Tänään työssäni/työpaikallani ilahduin....

Ilahduin, koska....

Tänään työssäni/työpaikallani minua ärsytti...

Ärsyynnyin, koska....

I'm about being the best.

Tänään minua huomioitiin työpaikalla positiivisesti tai muuten poikkeuksellisesti siten, että...

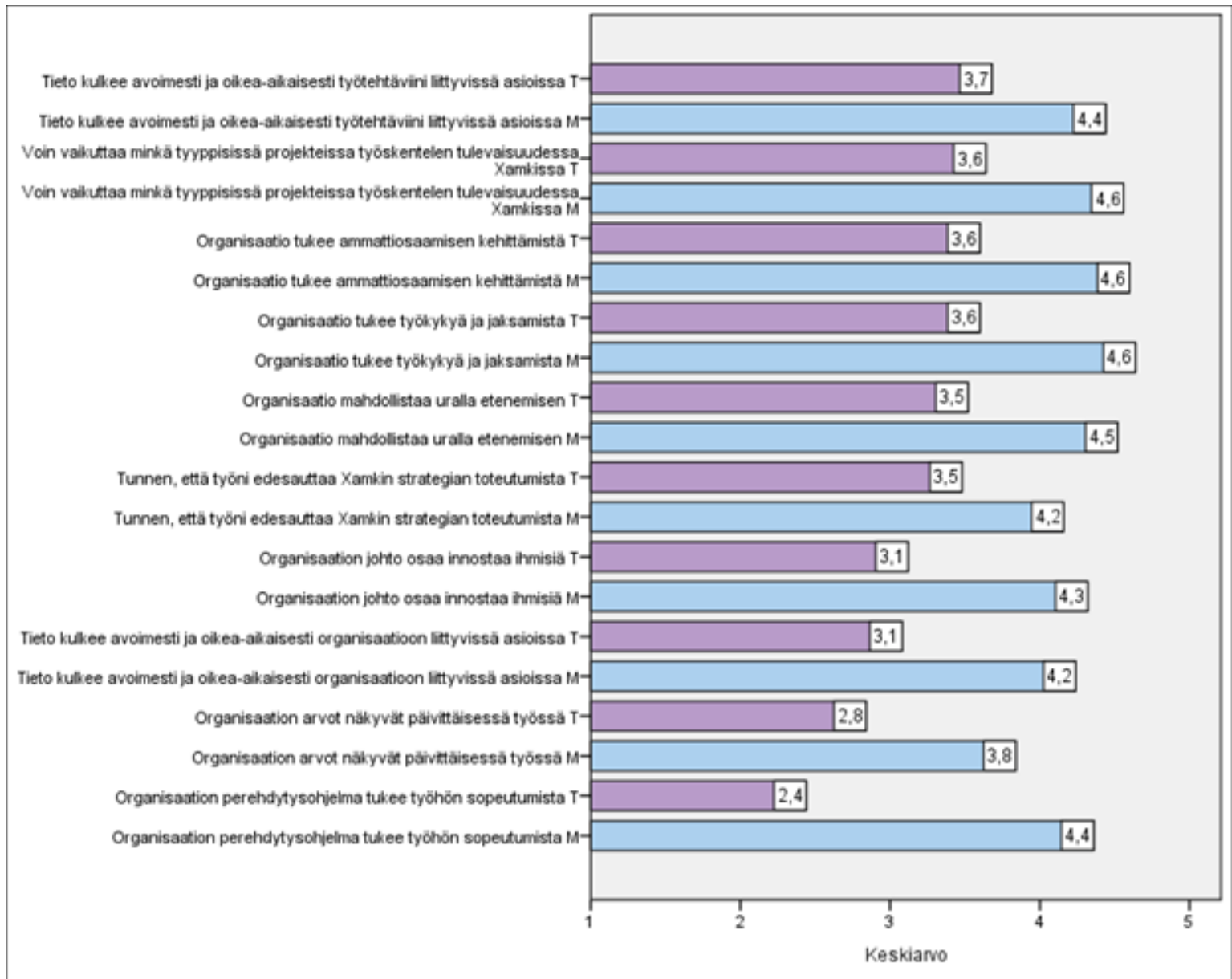
Vuorovaikutustilanteet, joissa onnistuin tänään, olivat...

Olisin voinut toimia toisin vuorovaikutustilanteessa, jossa...

Työn ulkopuolella päivän kokemuksini vaikutti...

I'm about being the best.

**KUVA 4. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN ORGANISAATIOKOHTAISTEN YRITYSKULTTUURISTEN OSA-ALUEIDEN MERKITYKSELLISYYS JA NIIDEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUMINEN KOUVOLAN KAMPUKSEN TKI-YKSIKÖSSÄ.**



**KUVA 5. TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN TYÖNTEKIJÄKOHTAISTEN YRISKULTTUURISTEN OSA-ALUEIDEN MERKITYKSELLISYYS JA NIIDEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUMINEN KOUVOLAN KAMPUKSEN TKI-YKSIKÖSSÄ.**

