

YHTEISKEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus -hanke

Paadar Tuuli

Opinnäytetyö
Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2021

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Tuuli Paadar	Vuosi	2021
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Hanke: Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus		
Työn nimi	Yhteiskehittäminen työyhteisössä		
Sivu- ja liitesivumäärä	34 + 2		

Opinnäytetyön aiheena oli yhteiskehittäminen työyhteisössä. Tehtävänä oli selvittää, mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa työyhteisössä sekä mitä asioita siinä tulisi huomioida. Lisäksi työssä arvioitiin yhteiskehittämisen merkitystä työntekijäkokemukseen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa yhteiskehittämisestä työyhteisössä ja siihen liittyvistä teemoista.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus -hanke. Hankkeen tavoitteena oli selvittää, mitä positiivinen työntekijäkokemus sekä työntekijäymmärrys tarkoittavat Lapin matkailuelinkeinossa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä hyödyntäen ja aiheetta lähestyttiin yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä nojaututtiin työntekijäkokemuksen sekä yhteiskehittämisen tietoperustoihin, jotka pohjautuivat pääosin aiheista tuotettuun kirjallisuuteen sekä asiantuntijablogeihin. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka jälkeen aineistoa tarkasteltiin dokumenttianalyysin avulla.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kansainvälisen asiakaspalvelualan yrityksen edustajaa. Haastateltava yritys valikoitui tutkittavaksi, sillä sen toimintamalli tukee yhteiskehittämistä työyhteisössä. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin ja se analysoitiin dokumenttianalyysin avulla. Haastattelun tarkoituksena oli tuoda esille syvällisempi katsaus yhteiskehittämiseen ja sen käytäntöihin työyhteisössä.

Tulokset opinnäytetyössä esitettiin graafisella päätöspuu-menetelmällä. Tätä monipuolista menetelmää voidaan käyttää yrityksessä yhteiskehittämisen toteuttamisen arvioinnissa tai yritys voi luoda oman päätöspuun tukemaan päätöksentekoa. Tuotetussa päätöspuussa käsiteltiin aineistosta esille nousseiden teemojen aiheita, jotka olivat luottamus, kulttuurillinen sopivuus sekä tiimityöskentely. Luottamus on kaiken työyhteisössä tapahtuvan toiminnan perusta, jota kulttuurillinen sopivuus sekä tiimityöskentely täydentävät. Opinnäytetyöhön luodun päätöspuun tarkoituksena oli toimia ohjaavana menetelmänä ja herätellä lukija yhteiskehittämisen teemoihin.

Avainsanat Työntekijöiden osallistaminen, työyhteisö, työntekijäkokemus, päätöspuu, kvalitatiivinen tutkimus

Degree Program in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Tuuli Paadar	Year	2021
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Project: Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus		
Subject of sis	Co-development in a work community		
Number of pages	34 + 2		

The subject of the thesis was co-development in work community. The task was to research the meaning of co-development in a work community and the facts to consider in it. The aim of the thesis was to create additional data about co-development and its' themes in a work community.

The thesis was commissioned by a project called Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus. The aim of the project was to find out what a positive employee experience and employee understanding means in Lapland's tourism industry.

The thesis was produced following the qualitative research method and the subject was approached from the company point of view. The theory of the thesis was based on literature and professional blogs about co-development and employee experience. The information was retrieved using a theme interview, which was analyzed using a document analysis.

The interview was conducted to an international company operating in the customer service industry. The company was selected for deeper examination by its' way of operating a business, which supports co-development. After the interview, the gathered data was transcribed and analyzed using a document analysis. The purpose of the interview was to bring more deeper understanding about co-development and its practices inside a work community.

The results of the thesis were presented using a graphical approach known as decision tree. This diverse method can be used to evaluate the implementation of co-development, or the work community can build its own decision tree to support decision-making. The decision tree is built from the themes that arose during the research, that were trust, cultural fit and teamwork. Trust is a fundamental component of a work environment from which cultural fit and teamwork can be built upon. The purpose of the decision tree made for the thesis, is to serve as a guiding method and to inform the reader of the themes of co-development.

Key words Employee involvement, work community, employee experience, decision tree, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	6
2.1	Työntekijäkokemus käsitteenä	6
2.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät	7
3	YHTEISKEHITTÄMINEN	10
3.1	Yhteiskehittäminen käsitteenä.....	10
3.2	Yhteiskehittäminen osana liiketoiminnan kehittämistä	11
3.3	Työyhteisön yhteiskehittäminen	12
3.4	Yhteiskehittämisen vaikutus työntekijäkokemukseen.....	13
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ	16
4.1	Tutkimuksellinen ja laadullinen kehittäminen	16
4.2	Teemahaastattelu.....	17
4.3	Litterointi	18
4.4	Dokumenttianalyysi	18
5	ESIMERKKIYRITYS	20
5.1	Toimintamalli	20
5.2	Kulttuurillinen sopivuus.....	21
5.3	Luottamus.....	22
5.4	Tiimityöskentely.....	23
5.5	Työntekijän osallistaminen	23
6	TYÖN TULOKSET	25
6.1	Kulttuurillinen sopivuus, luottamus ja tiimityöskentely.....	25
6.2	Päätöspuu työkaluna yhteiskehittämisessä.....	26
7	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET.....	35

1 JOHDANTO

Henkilöstön hyvinvointiin, yhteistyöhön ja luovuuteen panostavilla organisaatioilla on paljon mahdollisuuksia globaalissa markkinataloudessa. Organisaatiot menestyvät kansainvälisesti tai ovat kansallisesti vahvoja toimijoita erilaisilla innovatiivisilla ratkaisuilla. Menestys ei koske pelkästään tuotteiden tai palvelujen innovatiivisuutta, vaan myös toimintojen tehostamista ja liiketoimintaratkaisuja perustyön tasolla. (Kesti 2014, 8.)

Jokaisella työntekijällä on oma näkemyksensä siitä, miten yrityksen toimintatapoja voisi parantaa. Kuuntelemalla henkilöstön näkemyksiä sekä toteuttamalla yhdessä päätettyjä toimenpiteitä yritys voi parantaa henkilöstön kyvykkyyksiä. (Kesti 2014, 8.) Työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon sekä osaamisensa kehittämiseen lisäävät työtyytyväisyyttä. Kasvava työtyytyväisyys parantaa myös yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Eljala & Kalliola 2017.) Lisäksi itsensä työllistämisen keinoja löytyy yhä lisää, joten organisaatioilla kilpailu työntekijöistä kovenee. Mitä organisaatio voi tehdä, että työntekijät haluavat tulla töihin? (Morgan 2015.)

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus -hanke, joka päättyi loppuvuodesta 2020 (ESR/ELY-keskus/Vipuvoimaa EU:lta). Hankkeen tavoitteena oli selvittää, mitä työntekijäymmärrys ja positiivinen työntekijäkokemus tarkoittavat Lapin matkailuelinkeinon näkökulmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

Opinnäytetyössä tehtävänä on selvittää, mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa työyhteisössä ja mitä asioita siinä tulisi huomioida. Lisäksi työssä pohditaan yhteiskehittämisen merkitystä työntekijäkokemukseen. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisön yhteiskehittämisestä sekä siihen liittyvistä teemoista. Aihe opinnäytetyöhön valikoitui sen ajankohtaisuuden sekä tärkeyden vuoksi. Työssä syvennytään työntekijäkokemuksen ja yhteiskehittämisen tietoperustoihin sekä tutkimusta täydentää teemahaastattelu yhteiskehittämistä tukevasta yrityksestä.

2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

2.1 Työntekijäkokemus käsitteenä

Työntekijäkokemuksesta on alettu puhumaan vasta viime vuosikymmeninä sekä aihetta käsitellään yhä enemmän julkisessa keskustelussa. Työntekijäkokemukselle löytyy monia eri määritelmiä, joista Maylett ja Wride (2017, 25) ovat kuvanneet sen näin:

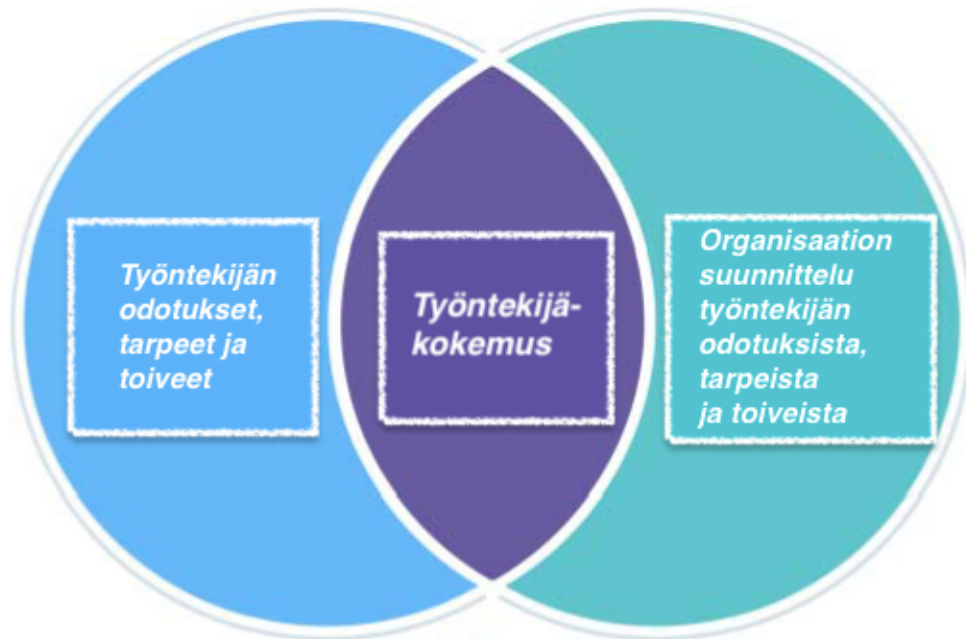
” The employee experience is the sum of perceptions employees have about their interactions with the organization in which they work.”

Tämä kuvaa hyvin sen, ettei työntekijäkokemus liity pelkästään työhön tai työnantajaan vaan on ennemminkin monien asioiden summa. Työntekijäkokemus pohjautuu pitkälti työntekijän omiin havaintoihin ja näkemyksiin. Työpaikalla voi olla kaksi samassa asemassa, samaa työtä tekevää työntekijää, joilla on täysin toisistaan poikkeava työntekijäkokemus. (Maylett & Wride 2017.) Elämme aikaa, jossa organisaatioissa kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota ihmisiin ja heidän kokemuksiinsa (Morgan 2017, 1).

Kaihua, Kemi, Tapaninen ja Vähäkuopus (2020, 8) ovat kuvanneet työntekijäkokemuksen syntyvän organisaatioiden käytännöistä sekä työntekijän ja esimiehen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa työntekijän henkilökohtaisten ja organisaation arvojen kohtaamisen kanssa on huomattava merkitys.

Työntekijäkokemusta voi olla hankala sisäistää, sillä se käsittää sisällään monia eri asioita. Työntekijäkokemus, kuten pelkkä kokemuskin, on subjektiivinen käsite. Subjektiivisuus tarkoittaa jokaisen henkilökohtaista näkökulmaa johonkin aiheeseen (Tieteen Termipankki 2016). Näin ollen yrityksen tulisi työntekijäkokemustaan parantaakseen keskittyä yleisten ohjeistuksien sijaan suoraan yksilöihin ja heidän tarpeisiinsa. Jos työntekijät kokevat, etteivät viihdy työpaikallaan, tulisi kokemuksen parantamiseksi tehdä parantavia muutoksia työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Työntekijäkokemus alkaa jo ennen työsuhteen alkamista. Työnantajasta saadut mielikuvat erilaisten viestintäkanavien sekä tutuilta kuultujen tarinoiden kautta muodostavat jo työntekijäkokemusta. Organisaatio voi siis vaikuttaa työntekijäkokemukseen esimerkiksi sosiaalisen median kanavien ja verkkosivujen sisällöllä. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 8–12.)



Kuvio 1. Työntekijäkokemuksen synty (Morgan 2017, 8)

Työntekijäkokemus syntyy siis aina henkilökohtaisten odotuksien, tarpeiden ja toiveiden pohjalta, kuten Kuviossa 1 on esitetty. Työntekijäkokemus voidaan jaotella myös kolmeen erilliseen ympäristöön: fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen. Työntekijäkokemuksen jaottelu selkeästi erillisiin osiin, auttaa ymmärtämään sen suurta kokonaisuutta. (Morgan 2017, 9.) Ympäristöt eivät ole toisistaan erillisiä, vaan voidaan ajatella työntekijäkokemuksen olevan niiden kiinnittävä tekijä.

2.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Fyysinen ympäristö, missä työntekijä varsinaisesti työskentelee, käsittää noin 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta. Fyysinen ympäristö kattaa: kaiken taiteesta seinillä aina aterioiden, mitä yritys työntekijöilleen tarjoaa. Ei ole mikään salaisuus,

mitä fyysinen ympäristömme meille merkitsee. Me kaikki haluamme viettää työpäivämme ympäristössä, joka antaa energiaa ja motivoi meitä. Tällaiset ympäristöt auttavat meitä olemaan luovempia, sitoutuneempia ja tunnemme paremmin yhteyden yritykseen, jossa työskentelemme. (Morgan 2017, 59.)

Vaikka ajattelemme teknologian olevan jotain erillistä ja epäinhimillistä, on teknologialla huomattava vaikutus organisaatioon. Käytämme teknologiaa kommunikointiin, yhteistyöhön ja varsinaisesti työmme tekemiseen. Mikäli työkalut hajoavat, niin kaikki kuten ympärillämme olevat ihmissuhteet hajoavat. (Morgan 2017, 77.)

Kulttuurinen ympäristö on yksinkertaistettuna koko yrityksen tunnelma. Yrityksen kulttuuri määrittelee, miten työntekijöitä kohdellaan, mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan ja jopa sen, miten työntekijät saavat työnsä tehtyä. Mielenkiintoista on, että yrityksen kulttuuri on olemassa huolimatta siitä, onko yritys luonut sen tai ei. Teknologinen ja fyysinen ympäristö eivät ole olemassa, ilman että yritys luo tai nimittää niitä. Kulttuurinen ympäristö on kuin ilmaa; se on yrityksen työntekijöiden ympärillä, tiedostivat he sen tai eivät. (Morgan 2017, 89.)

Yksi työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä on työelämän laatu. Lapin yliopiston apulaisprofessori ja henkilöstötuottavuuden tutkimusohjelman johtaja Marko Kesti on esitellyt kansainvälistä huomiota saaneen työelämän laadun ja tuottavuuden välisen yhteyden tuotantofunktion. (Work Goes Happy 2020.) Tuotantofunktion tavoitteena on suunnitella organisaation käyttämien resurssien ja saavutettavien tuotosten välinen suhde (Kesti, 2014, 12). Kesti on myös todennut, ettei henkilöstöasioihin panosteta tarpeeksi johtoryhmissä. Tämä voi johtua vääristä menetelmistä tai aineettomien tekijöiden yhteyttä tuottavuuteen ei nähdä. (Kesti 2019.)

Useasti yritysten johtoryhmissä päätetään parantaa tuottavuutta vähentämällä henkilöstöresursseja, jolloin pienennetään samalla yrityksen toimintakapasiteettia. Vaarana toimintakapasiteetin vähentämisessä on työhön jäävän henkilöstön suorituskyvyn laskeminen. (Kesti 2014, 13.) Lisäksi tuottavuuden parantaminen yhdistetään monesti kustannusten säästämiseen, jonka vuoksi ajatellaan, ettei henkilöstöön panostaminen ole kannattavaa (Kesti 2014, 67).

Henkilöstöön kuitenkin kannattaa panostaa. Näin on myös Eljala ja Kalliola (2017) todenneet Talouselämän artikkelissaan. Työntekijöihin panostaminen synnyttää jaettua arvoa. Jaettu arvo puolestaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Ilman kilpailukykyä on yrityksen vaikea pidemmällä tähtäimellä menestyä. Kilpailukykyisellä yrityksellä on markkinoilla vahva asema ja sillä on kilpailijoihin parempi kannattavuus (Laukkanen & Maliranta 2019).

Työntekijäkokemuksen sijaan yrityksissä puhutaan usein asiakaskokemuksesta. Asiakkaan kokemukseen (engl. customer experience) panostaminen on ollut yrityksissä keskipisteenä pidempään. Markkinat asiakkaan kokemuksen hallinnassa odotetaan kasvavan vuodesta 2020 vuoteen 2025 yli 6 miljoonaa dollaria (Marketsandmarkets 2020). Selvästi ennuste kertoo, että yritykset panostavat asiakkaiden kokemuksiin ja niihin tullaan tulevaisuudessa panostamaan lisää.

Vähättelettä yhtään asiakkaan kokemuksen tärkeyttä, monet yritykset unohtavat kuitenkin tärkeimmän tekijän asiakkaan kokemuksen tuottamisessa: työntekijän. Yrityksen työntekijät ovat uudelleen palaavien, innostuneiden, yritykselle voittoa tuovien asiakkaiden salaisuus (Maylett, Wride & Patterson 2017, 19). Myös Jacob Morgan Forbesin artikkelissaan (2015) puhuu työntekijöiden tärkeydestä yrityksille tänä päivänä. Ennen yrityksillä ei ollut tarpeen ajatella työpaikan viihtyvyyttä tai sitoutuneisuutta, mutta tänä päivänä ne ovat nousseet keskustelun aiheiksi. Yrityksillä on entistä enemmän kilpailua hyvistä työntekijöistä, sillä moderni teknologia on mahdollistanut kovemman kilpailun sekä luonut monia itsensä työllistämisen mahdollisuuksia.

3 YHTEISKEHITTÄMINEN

3.1 Yhteiskehittäminen käsitteenä

Yhteiskehittämiselle ei ole varsinaisesti akateemisesti hyväksyttyä määritelmää, eikä sitä löydy Kotimaisten kielten keskus Kotuksen sanakirjasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sana olisi hyväksytty sanakirjaan tai ettei se olisi olemassa (Kotus 2021). Sanaa yhteis- käytetään yhdyssanojen alkuosana ja sillä tarkoitetaan yhteistä. Kehittää puolestaan määritellään näin: *”tehdä tai muuttaa joku vähitellen joksikin, muuttaa jotakin johonkin suuntaan, muokata, muovata; kypsyttää, kouliä, edistää.”* (Kielitoimiston sanakirja 2021.)

Ruuskanen määrittelee yhteiskehittämisen pro gradu -tutkielmassaan (2020, 34) vuorovaikutuksellisenä suhteena, yhteisenä oppimisprosessina sekä tavoitteellisenä tiedontuottamisena. Yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa alasta riippumatta erilaisin menetelmin eri sidosryhmien kanssa (Aro 2018, 10). Se yleensä yhdistetäänkin laaja-alaisempaan yrityksen ulkoisten sidosryhmien yhteistyöhön, mutta sitä voidaan toteuttaa myös sisäisesti vain työyhteisössä. Yhteiskehittämisessä työyhteisössä mahdollisimman moni pääsee mukaan vaikuttamaan yrityksessä kehitettäviin asioihin. Sen tavoite on saada mahdollisimman monen osallisen ääni kuuluviin, jotta kaikille jäisi tunne, että on saanut vaikuttaa. (Komulainen 2018.)

Koska yhteiskehittämisessä on tarkoitus ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, voidaan puhua myös työntekijän osallistamisesta. Osallisuus käsitteenä kattaa alleen monenlaisia termejä, kuten liittymisen (involvement), kuulumisen, (belonging), yhteisyyden (togetherness), mukaan ottamisen (inclusion), vaikuttamisen (representation) ja paljon muuta (Isola ym. 2017, 3). Vastuu, valtuudet ja sitoutuminen – johtamisen tärkeimmät voimat – ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. Mikäli yrityksessä halutaan vahvistaa sitoutumista, tulisi myös samalla lisätä henkilöstön valtuuksia ja vastuuta. (Helin 2006, 157.)

3.2 Yhteiskehittäminen osana liiketoiminnan kehittämistä

Uudistaminen ja toimintojen kehittäminen ovat osa yrityksen jatkuvuutta markkinoilla. Ulkoisten paineiden ja kasvavan kilpailun vuoksi yritykset pyrkivät jatkuvasti uudistumaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia. Uudistaminen alkaa uusien ideoiden syntyemisellä liittyen uusiin tuotteisiin, palveluihin tai toimintatapoihin. Uusien ideoiden syntyminen on vain yksi pieni osa liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuutta. (Länsisalmi 2013.)

Oli kyseessä mikä uudistus hyvänsä, kaikilla tekemiseen osallistuvilla henkilöillä tulisi olla yhteinen visio uudistuksen kohteesta. Hyvänä havainnollistavana esimerkkinä voidaan miettiä, jos yksi rakentaa taloa, toinen stadionia ja kolmas risteilyalusta, on lopputulos vääjäämättä epäselvä. Mitä enemmän kehittämiseen osallistuvat yrityksen henkilöt ovat tietoisia yhteisestä tavoitteestaan, sitä helpommin tavoite saavutetaan. (Länsisalmi 2013.)

Koko työyhteisön osallistaminen päätöksentekoon voi hyödyttää koko organisaatiota. Johtajat saattavat helposti ajatella työn hidastuvan, mikäli he osallistaisivat tiiminsä jokaiseen päätökseen. Näin kuitenkin kannattaisi tehdä, edes lyhyen palaverin avulla. Harvardin yliopiston professori Len Schlesingerin mukaan jopa kaikista itsestään selvillä päätöksillä on analyttisesti suuria seurauksia toteutuksen näkökulmasta. (Landry 2020.) Eli työyhteisön osallistamisen päätöksentekoon voi ajatella olevan osa koko organisaation toimivuutta.

Kun lähdetään kehittämään liiketoimintaa, on hyvä tuoda mukaan uutta näkökulmaa. Innovaatiot syntyvät erilaisuudesta, erilaisista mielipiteistä eikä samanlaisuudesta. Monialaisuus ja asiantuntijuus yhdistettynä aitoon kiinnostukseen kehitettävästä asiasta on ideoiden tärkeä lähde ja voimavara. (Länsisalmi 2013.) Ensimmäinen askel kehitystyöhön lähdetessä yrityksessä on tunnistaa sisäinen osaaminen ja haluttuun kehitystyöhön vaativien kyvykkyyksien tunnistaminen. Oman osaamisen tunnistaminen kautta saadaan selville, mitkä ovat yrityksen kannalta tärkeitä osaamisalueita ja mihin tarvitaan kehitystä. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 13.)

3.3 Työyhteisön yhteiskehittäminen

Liittyminen erilaisiin ryhmiin on meille jokaiselle ihmiselle luontaista. Voimme kuulua erilaisiin harraste- ja urheiluseuroihin, uskonnollisiin ja poliittisiin ryhmittymiin sekä ammattiliittoihin ja työyhteisöihin. Ihmiselle on tärkeää kokea yhteenkuuluvuutta erilaisissa yhteisöissä. Yhteenkuuluvuus työyhteisöön on yhtä tärkeää kuin mihin tahansa muuhun yhteisöön. Työyhteisöt, joissa on avoimet ja luottamukselliset suhteet ovat myös tuloksellisempia. (Rauramo 2012, 105.)

Yhteiskehittämisessä työyhteisössä annetaan työntekijöille osa päätösvallasta, sen sijaan, että yrityksen johto tekisi kaikki päätökset itse. Jakamalla päätösvaltaa johdolta myös työntekijöille, voidaan puhua arvon tasaisemmasta jakautumisesta. Yrityksen jaettu arvo kasvattaa yrityksen kilpailukykyä ja sen yksi peruspiilareista on työntekijöiden osallistaminen. (Eljala & Kalliola 2017.)

Työntekijöiden osallistaminen mukaan päätöksentekoon muun muassa kasvattaa sitoutuneisuutta ja mahdollistaa paremman yhteistyön ja kommunikoinnin. Myös osallistamalla työntekijät nostetaan esiin omat sokeat pisteet ja kasvatetaan itsetietoisuutta. Johtajat usein taipuvat yksimielisyyteen tai enemmistön mielipiteisiin, välttääkseen konflikteja ja edistääkseen ryhmähenkeä. Kuitenkin Harvardin yliopiston professori Len Schlesinger esittää, ettei se aina kannata. Yksimielisyys johtaa todennäköisesti ongelmanratkaisussa vähemmän luovaan tulokseen ja ongelman alempaan arviointiin. (Landry 2020.)

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon tarkoittaa tasaisempaa vähemmän hierarkkista organisaatiomallia. Tasaisempi organisaatiomalli poistaa keskitason johtajia ja täten tekee työpaikan rooleista tasa-arvoisempia. Toimimalla tasaisemman organisaatiomallin mukaisesti kasvatetaan helposti työntekijöiden päätöksentekomahdollisuuksia ja lisätään vastuuta. (Robert Half 2017.)

Yhteiskehittäminen tarkoittaa työyhteisössä tasaisemman hierarkian lisäksi myös avoimempaa kulttuuria. Matala hierarkia ja avoin kulttuuri ovat yhdistäviä tekijöitä menestyneissä brändeissä (Palokangas 2020). Tulevaisuudessa työelämä muuttuu yhä läpinäkyvämmäksi tuotteiden, palveluiden kuin työnantajien toiminnassakin. Esimerkiksi Alma Median alla toimiva vuonna 2019 perustettu brändi Tunto, kerää yrityksissä työskenteleviltä anonyymejä arvioita nykyisestä tai entisestä

työnantajastaan. Yritystä arvioidaan erilaisten ominaisuuksien avulla, joita on esimerkiksi toimintakulttuuri ja kollegat. Avoimuus auttaa työnantajia löytämään yrityskulttuurilleen sopivia työntekijöitä sekä työnhakijoilla on helpompi löytää arvoihinsa sopiva yritys. (Tunto 2019.)

Työyhteisön yhteiskehittämiseen liittyy myös vahvasti työntekijöiden itseohjautuvuus. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen toteaa itseohjautuvuuden pohjautuvan haluun purkaa työelämän hierarkioita, jotta ihmiset pystyisivät toteuttamaan itseään järkevästi (Väisänen 2020). Itseohjautuvuudessa on myös kyse pyrkimyksestä jakaa vastuuta ja valtaa uudelleen organisaatiossa. Vastuun ja vallan uudelleen määrittelyssä tuleekin organisaatiolla olla varovainen, ettei hierarkian purkaminen ole itsetarkoitus. Matala hierarkia ja itseohjautuvuus ovat selvästi työelämän muutoksen trendejä, joten muutosta on järkevä alkaa tekemään vain, jos se palvelee yrityksen päämääriä. (Savaspuro 2019, 32–33.)

Yksi esimerkkiyritys työelämästä vapauden ja vastuun antamisessa on suomalainen peliyhtiö Supercell. Supercell on jo vuosia ollut tunnettu työntekijäkeskeisestä toimintatavastaan. Yrityksen työntekijöillä on vapaus tehdä päätöksiä, jotka he kokevat olevan parhaaksi Supercellille, mutta myös pelien pelaajille. Yrityksessä he luottavat toisiinsa myös silloin, kun he ovat eri mieltä. He uskovat itsenäisyyteen, vastuuseen, laatuun ja oppimiseen. (Supercell 2020.) Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen neuvookin muita johtajia luottamaan henkilöstönsä. Hän uskoo ihmisten toimivan vastuullisesti, kun heille antaa vapauden ja vastuun toimia itsenäisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.)

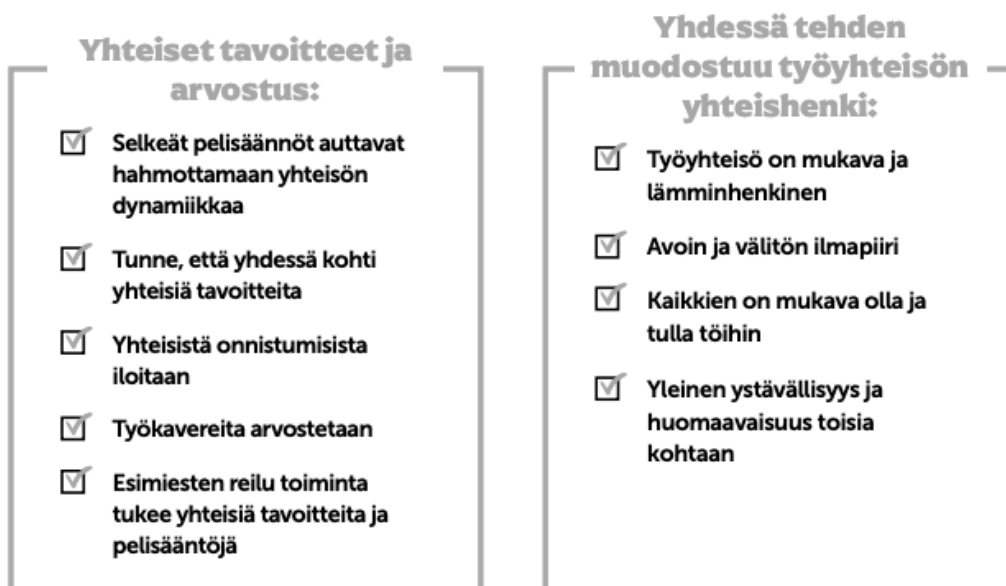
3.4 Yhteiskehittämisen vaikutus työntekijäkokemukseen

Laurence Vanhéen mukaan työntekijöiden onnellisuuden yhtälö muodostuu vapaudesta ja vastuusta. Nämä yhdistettynä synnyttävät onnellisuutta ja parempaa suorituskykyä. (Happyformance 2020.) Myös Robert Halfin (2017, 21) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka ovat valtuutettuja tekemään omia päätöksiä tai tekevät sen mahdollisimman vähällä ohjauksella, ovat onnellisempia. Val-

tuuttaminen (engl. empowerment) muun muassa kehittää työyhteisön kriittisiä taitoja, kasvattaa itseluottamusta ja auttaa työntekijöitä kyseenalaistamaan vallitsevaa hetkeä. Harmillisesti monet yritykset jäävät näistä hyödyistä paitsi.

Koko työyhteisö ja sen toimivuus ovat merkittäviä tekijöitä hyvän tunteen muodostamisessa. Tärkeää on oman paikan löytäminen työyhteisöstä, mutta kuitenkin työtä yhdessä tehden. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 22.) Jotta työntekijät eivät tuntisi itseään ulkopuolisiksi tai tyytymättömiksi, tulisi johtohenkilöiden etsiä keinoja saada heidät osallistumaan ja antamaan palautetta työstänsä säännöllisesti. Lisäksi, että näin työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, ponnistelut johtavat todennäköisesti uusiin näkökulmiin ja ratkaisuihin. (Robert Half 2017.)

Yhteiskehittämisessä ei suoranaisesti ole kyse vapaudesta ja vastuusta, vaikka parhaimmassa tapauksessa niin voi olla. Positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi tärkeäksi muodostuu muun muassa selkeä työnjako sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 22). Kuten Kuviossa 3 havainnollistetaan, yhteiset tavoitteet ja arvostus sekä yhteishengen muodostaminen yhdessä, ovat tärkeä osa onnistunutta työntekijäkokemusta.



Kuvio 3. Yhteiset tavoitteet ja yhteishenki työyhteisössä (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 23)

Työntekijän kannalta oleellisinta on, että luvatut asiat, esimerkiksi vapaus ja vastuu, oikeasti toteutuvat. Mikäli johtajan sanat ja teot eivät ole linjassa keskenään, synnyttää se ristiriitoja ja tyytymättömyyttä. Sen sijaan tulisi palkita se, mitä sanoo haluavansa. Kun joku yrittää strategisesti jotain sen kuitenkaan toimimatta, on hyvä oppia tehdystä virheestä ja juhlistaa riskiä. Yksi virhe on, että sisällyttää vain osan työyhteisöstä luovaan toimintaan. Autonomia ja vapaus ovat ihmisen perustarpeita, joten kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa. (Robert Half 2017.)

Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa jokaisen yksilön odotukset ja toiveet. Ja koska yhteiskehittämisen tarkoitus on osallistaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, edistää se itsessään työntekijäkokemusta paremmaksi. Tämän seurauksena työntekijä kokee olevansa kuultu ja sitä kautta arvostettu työyhteisön jäsen. Yritys voi parhaimmassa tapauksessa saada tietoonsa toiminnan kannalta arvokkaita parannuskohteita ja pystyy kehittymään eri osa-alueillaan.

Vapaus ja vastuu työpaikalla vaativat työntekijältä todella paljon. On selvää, ettei meillä kaikilla ole halua ja kykyä työskennellä sellaisessa paikassa, jossa itse päätetään mitä tulee tehdä. (Savaspuro 2019, 173.) Tällaisen itseohjautuva työntekijän pitäisi osata muun muassa aikatauluttaa, priorisoida, tehdä päätöksiä, olla luova, osata testata ja niin edelleen. Nämä ovat taitoja, joita ei lähtökohtaisesti opeteta missään, vaan ne tulisi jo osata. Jos näitä asioita sinulta odotetaan, mutta niitä ei ole aiemmin opetettu tai niiden oppimiseen ei anneta resursseja, on se todella raskasta. (Savaspuro 2019, 81–82.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ

4.1 Tutkimuksellinen ja laadullinen kehittäminen

Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, mitä yhteiskehittäminen työyhteisössä tarkoittaa ja miten se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämisen viitekehyksessä. Aihetta lähestyttiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ja sitä tarkasteltiin lähemmin teemahaastattelua käyttäen. Teemahaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, jotta aiheesta saataisiin käytännönläheisempää tietoa. Haastateltava yritys erottautuu muista edukseen erilaisella toimintamallillaan, jossa yhteiskehittäminen on suuressa roolissa.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan tai uudistamaan käytännön ongelmia sekä usein luomaan käytännön työelämästä uutta tietoa. Kehittämisen tueksi tietoa kerätään systemaattisesti sekä arvioidaan kerättyä tietoa kriittisesti niin käytännöstä kuin teoriastakin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään myös monipuolisesti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa yleensä prosessissa ensimmäisenä kerätään ja valmistellaan haluttu aineisto, jonka jälkeen aineisto pelkistetään. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan aineistossa toistuvia rakenteita, tulkitaan ainestoa ja tarkastellaan sitä kriittisesti. Prosessi ei ole yksisuuntainen vaan vaiheita voidaan tehdä uudestaan ja palata tarvittaessa edellisiin vaiheisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 138.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtana pidetään usein kvantitatiivista tutkimusta, mutta näin ei aina ole. Molempia tutkimusmenetelmää voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa ja usein sovelletaankin. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimuksia voidaan pitää jatkumona, ei toisensa pois sulkevinä menetelminä. Voidaan kuitenkin erottaa toisistaan puhtaasti tilastollinen lomaketutkimus sellaisesta tutkimuksesta, jossa ei noudateta mitään tilastolliseen tutkimukseen liittyvistä normeista. (Alasuutari 2011.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan monesti kokonaisuutena. Vaikka aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, sitä käsitellään kuitenkin tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa kerätessä kiinnitetään huomiota ainoastaan siihen, mikä on aiheen teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista, kuitenkin yhden tutkimuksen sisällä voidaan tarkastella aineistoa muutamastakin eri näkökulmasta. (Alasuutari 2011.)

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelulajeja on useita, joissa useimmiten erot syntyvät kysymysten muotoilusta ja haastattelijan tilanteen jäsentämisestä. Teemahaastattelu on vapaampi, keskustelutyyppinen haastattelu, joka kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Sen sijaan, että haastattelussa olisi yksityiskohtaiset kysymykset, haastattelu etenee omalla painollaan keskeisissä teemoissa. Teemahaastattelu onkin enemmän puolistrukturoitu kuin strukturoitu haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2020, 43–47.)

Teemahaastattelua terminä ei ole muissa kielissä, mutta tietysti samantyyppisiä haastatteluja toteutetaan muuallakin. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia haastateltavan yksilön kokemuksia, ajatuksia ym. voidaan tällä menetelmällä tutkia. Teemahaastattelu nimenä ei sido haastattelua mihinkään tiettyyn leiriin eikä haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvällisesti aihetta käsitellään. Sen sijaan nimi kertoo kaiken oleellisimman, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valitun teeman ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 2020, 48.)

Teemahaastattelu toteutettiin 6.1.2021 etänä tietokoneella videopuheluyhteyden avulla. Haastatteluun osallistui yksi yrityksen tämänhetkisistä esihenkilöistä, jolla on yli kymmenen vuoden kokemus yrityksestä. Haastateltava henkilö valikoitui haastateltavaksi hänen kokemuksensa sekä tietotaitonsa perusteella. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla, jotta haastattelu etenisi luonnollisesti eikä muistiinpanojen tekemiseen menisi ylimääräistä aikaa. Haastattelu onnistuttiin toteuttamaan suunnitellussa tunnin aikataulussa. (Liite 1.)

4.3 Litterointi

Työtä varten tehty teemahaastattelu tulee muuttaa muotoon, jossa se voidaan tutkia. Laadullisesti toteutetuissa tutkimuksissa analysoitava aineisto on aina joko kuva- tai tekstimuodossa. Tätä haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voi olla työlästä, sillä esimerkiksi tässä tapauksessa haastattelun nauhoitteen muuttaminen tekstimuotoon on erittäin aikaa vievää. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon kuitenkin helpottaa tutkimusaineiston analysointia sekä sen järjestelmällistä läpikäyntiä. Tutkimustyötä tekevät usein pohtivat, tuleeko aineisto litteroida kokonaan vai osittain ja kuinka tarkasti se tulisi tehdä. Tämä kuitenkin riippuu yleensä tutkimuksesta ja siihen käytetyistä eri lähestymistavoista. (Vilkkä 2015.)

Litteroin teemahaastattelun aineiston kuuntelemalla haastattelun äänitteen. Aineiston kävin läpi tarkasti kirjoittamalla ylös haastatellun henkilön puheen alkuperäisten lauseiden mukaan. Toisinaan aineiston tarkka litterointi osoittautui haasteelliseksi, sillä haastattelun kieli oli englanti ja haastateltavan kielessä oli paljon puhekieleen kuuluvia täytesanoja. Kysymysten esittämisjärjestys oli kuitenkin litteroinnin kannalta järjestetty loogisessa järjestyksessä. Haastattelu eteni johdonmukaisesti yrityksen lähtötilanteesta nykytilanteeseen, mikä helpotti aineiston myöhempää analysointia.

4.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on nimensä mukaisesti menetelmä, jossa analysoidaan kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa. Tarkasteltavia dokumentteja voivat olla esimerkiksi litteroidut haastattelut, nettisivut, artikkelit, erilaiset markkinointimateriaalit, muistiot, päiväkirjat, raportit ja muut mahdolliset kirjalliset materiaalit. Dokumentteihin kuuluu niin kuvattu, kirjoitettu kuin puhuttu materiaali. Analyysin tarkoituksena on tuoda lisää informaatioarvoa tutkittavalle aiheelle. Sen avulla luodaan aineisto selkeämmäksi, jotta loogisia ja luotettavia johtopäätöksiä asiasta voidaan tehdä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Analyysitavat voidaan erottaa dokumenttianalyysissä sisällön analyysiin tai sisällön erittelyyn. Sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan dokumentin sisältöä sanallisesti, kun puolestaan sisällön erittelyssä sisältö kuvataan määrällisesti. Nämä tavat eivät ole toisiaan poissulkevia ja esimerkiksi sisällön analyysissä voidaan myös tuottaa määrällisiä tuloksia. Analyysin tavan määrittelee kehittämis-tehtävä ja sen tavoite. Sisällön analyysissä etsitään ja tunnistetaan tekstin merkityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 137.)

Tämän opinnäytetyön litteroitu materiaali analysoitiin sisällöllisesti. Analyysissa keskityin erityisesti tunnistamaan esille nousseita teemoja ja aihealueita. Analyysin tekeminen oli ajoittain haasteellista, sillä litteroidusta aineistosta tuli yli 8 sivua pitkä. Pituuden lisäksi analyysia vaikeutti myös haastateltavan asioita toisteleva puhekielinen tyyli. Samasta asiasta saatettiin mainita useassa eri kohdassa ja aiheesta saatettiin välillä poiketa. Lisäksi toteutuneen haastattelun kieli ei ollut kummankaan osapuolen äidinkieli, joten väärinymmärryksen mahdollisuus oli suurempi. Keskustelun omainen haastattelu kuitenkin antoi molemmille osapuolille mahdollisuuden tarkentaa sanomisiaan, mikä puolestaan lisää analyysin tarkkuutta.

5 ESIMERKKIYRITYS

5.1 Toimintamalli

Tässä luvussa käsitellään kansainvälistä asiakaspalvelualalla toimivaa yritystä sekä sen toimintamallia. Haastattelu toteutettiin yrityksen johtohenkilölle etänä tammikuussa 2021. Yrityksen toimintamalli poikkeaa perinteisestä hierarkiamallista sekä sen toimintatapa tukee yhteiskehittämistä työyhteisössä. Haastattelussa keskityttiin erityisesti yrityksen toimintamalliin ja siihen liittyviin seikkoihin. (Liite 1.)

Yritys on vuonna 2006 perustettu asiakaspalvelualan yksi edelläkävijöistä. Yrityksen liikevaihto tänä päivänä on noin yli 60 miljoonaa ja tyytyväisiä asiakkaita on ympäri maailman. Yritys on muuttunut paljon sen perustamisesta, mutta se on aina toiminut yrityksen arvojen pohjalta. Haastateltava henkilö kuvailee yrityksen toimintamallia hyvin virtaviivaisena, jossa jokainen osasto ja tiimi työskentelee erittäin itsenäisesti. Työntekijät toimivat itsenäisesti yrityksen ydinarvojen pohjalta, joten toimintatavat voivat vaihdella tiimien välillä. Tällainen liiketoimintamalli on hyvin moderni, poiketen paljon perinteisestä hierarkiamallista.

“I would describe it as a very streamline structure where every department and team are working highly independent.”

Perinteinen hierarkiamalli on kuta kuinkin sellainen, missä johto on kolmion järjessä, keskitason johtajia on paljon ja työtä suorittavat ovat alimpana kolmion alalaidassa. Tiedonkulku ja päätöstenteko kulkee yhteen suuntaan, ylhäältä alas. Tällainen malli johtaa juurensa 1900-luvun alussa Frederick W. Taylorin esittelemään johtamisstrategiaan, jossa työntekijät nähdään pelkkänä rationaalisena tuotantohyödykkeenä. (Uusimäki 2006, 5.) Tällaisen mallin mukaan ei haastateltavassa yrityksessä toimita, vaan tiimit ovat enemmän tasa-arvoisia keskenään.

Modernissa organisaatiomallissa, kuten tutkittavassakin yrityksessä, työntekijöillä on enemmän vastuuta sekä päätösvaltaa omaan työhönsä. Vastuu ja valta eivät ole jokaiselle sopivaa, joten yritys pyrkiikin rekrytointivaiheessa etsimään yrityksen arvoihin ja toimintaan sopivia ihmisiä. Tällaisessa työssä työntekijöiltä

vaaditaan myös muun muassa oma-aloitteisuutta enemmän. Yritykseen pyritäänkin rekrytoimaan organisointikykyisiä, vastuuntuntoisia, rehellisiä ja uteliaita ikuisia oppijoita. Tällaiset ihmiset tukevat myös yrityksen ydinarvoja.

Tietylle ihmistyyppille matala hierarkia ja itseohjautuvuus on hienoa, mutta se myös vaatii yksilöltä paljon. Haastateltava henkilö kertoo, ettei yrityksen työntekijä voi odotella, että haluamat asiat vain tapahtuvat. Mikäli haluaa muutosta johonkin asiaan, on vastuu muutoksesta työntekijällä itsellään. Tällaisessa toimintamallissa on tärkeää asettaa oikeat odotukset työntekijöitä kohtaan, jotta työpaikkaa hakevat tietävät, millaista työnteko todellisuudessa on.

“You can’t sit and wait for someone else to do, what you want to do or to say what you want to say, you have to step up and do it yourself.”

5.2 Kulttuurillinen sopivuus

Haastateltava henkilö korostaa yrityksen työntekijän kulttuurillista sopivuutta. Yritys on rakennettu niin, että jokainen voi vaikuttaa työhönsä. Tämä tarkoittaa, että yrityksessä on jatkuva oppimisen mahdollisuus. Jotta yrityksessä säilyy innovatiivisuus ja yritys pysyy tuottavana, on matala hierarkia haastateltavan mielestä välttämätöntä. Jatkuva oppimisen mahdollisuus yhdistettynä vapauteen ja vastuuseen omasta työstä ovat olleet tekijöitä, jotka ovat esimerkkiyrityksessä toimineet hyvin.

Vaikka yritys on noin 15 vuotta sitten perustettu, ei yrityksellä ole varsinaista missiota. Joskus mission puute on hidastanut tai ollut yrityksen menestyksen tiellä. Yrityksellä ei ole viisivuotissuunnitelmaa tai tuskin yksivuotissuunnitelmaa. Tämä voi uuden työntekijän näkökulmasta olla haastavaa, sillä kokonaisuuden ymmärtämiseen menee aikaa. Yritys voisi hyötyä valtavan jatkuvan oppimisen kulttuurin välittämisestä työntekijöilleen. Haastattelun aikana haastateltava totesi jatkuvan oppimisen olevan missio itsessään.

”It’s the journey itself, that’s the mission.”

Yrityksessä työskennellään tiimeissä, joissa voidaan laatia omia tiimikohtaisia tavoitteita. Tavoitteet tiimin kesken voivat olla esimerkiksi vuoden päähän ja sen jälkeen tilannetta arvioidaan uudelleen. Tiimeissä toimiminen antaa myös yksilölle enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Yrityksessä ei ole johtokunnan kokoushuonetta, jossa päätöksiä tehtäisiin, vaan tavoitteista keskustellaan koko työyhteisön kesken. Haastateltava muistuttaa kuitenkin, että yrityksissä on aina jonkinlainen hierarkia, mutta se ei saisi olla olennaista. Lopullisen päätöksen tekee yleensä se, jolla on eniten kokemusta ja näkemystä päätettävästä asiasta.

5.3 Luottamus

Yritys on perustamisestaan lähtien kasvanut luottamukselle. Luottamussuhdetta ajatellaan yrityksessä kuin ystävien välistä luottamusta. Mitä enemmän luottaa toiseen, sitä paremmaksi suhde kasvaa. Näin yrityksessä kuvaillaan työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja he haluavat tarjota parhaat mahdolliset olosuhteet, jotta jokainen voisi menestyä roolissaan.

”We don’t want to manage; we don’t want to be bosses.”

Haastateltava henkilö kertoo, että käytännössä kuka tahansa voi esitellä kehitettäviä ideoita ja vaikuttaa siihen mitä yrityksessä tapahtuu ja näin työntekijälle luodaan lisää luottamuksen tunnetta. Kysyttäessä menetelmiä vaikutusmahdollisuuksiin, hän mainitsi kyselytyökalun, jolla he keräävät viikoittain jokaiselta työntekijältä palautetta. Vastaukset ovat anonyymejä ja kysymykset vaihtelevat viikoittain. Tämä todennäköisesti lisää vastausprosenttia ja asioiden rehellistä näkökulmaa. Se, miten kyselyjen tuloksia ja niistä heränneitä mahdollisia ongelma-kohtia ratkotaan, ei haastattelussa noussut esille.

Yrityksellä käytössään on sähköinen sisäinen viestintäkanava, johon on luotu eri kanavia aihealueittain. Hyviä ideoita kanavissa esitetään paljon, mutta monesti idea on jatkokehityksen kannalta liian lyhyt. Esimerkkinä eri osaston työntekijä voi esitellä idean koskien toista osastoa, mutta häneltä voi uupua olennainen tieto kehitettävää asiaa koskien. Ideaa koskevat tilastot tai ohjelmistot voivat olla vaikeasti ymmärrettävissä tai hankalasti saatavissa. Vaikeaa on kanavoida uusi idea arvokkaalla ja rakentavalla tavalla, jotta ideaa voi lähteä kehittämään.

5.4 Tiimityöskentely

Yrityksessä työntekijät työskentelevät pienemmissä tiimeissä. Pienemmillä tiimeillä on omat tehtävänsä, joten kaikkien tiimien välinen päivittäinen kommunikointi on vähäistä. Pienemmät tiimit mahdollistavat kuitenkin tiiviimmän ja henkilökohtaisemman ohjauksen tiiminvetäjältä. Lisäksi sisäinen viestintäkanava on paikka, jossa työntekijä saa apua tarvittaessa myös muiden tiimien jäseniltä.

Jokaisen työyhteisön jäsenen ollessa yhtä korkeassa asemassa keskenään, kehiteltävät asiat eivät päädy jonkun muun hoidettavaksi. Ajatuksena on, että idean kehittänyt henkilö lähtisi myös itse kehittämään ideaa. Käytäntönä tämä tukee yrityksen itseohjautuvaa kulttuuria, jossa jokainen voi vaikuttaa työhönsä. Tiiminvetäjienkin pääasiallinen tarkoitus on mahdollistaa tiimin tavoitteiden toteutuminen, mutta on myös jokaisen yksilön vastuulla, että niin tapahtuu. Jokainen heidän tiiminsä on erilainen, jotka koostuvat erilaisista persoonista ja tarpeista.

“Every team looks different, there’s different personalities, there’s different needs.”

Mikäli yrityksellä olisi johtoryhmä, joka tekisi päätökset jokaisen tiimin puolesta, se todennäköisesti vähentäisi tiimien vaikutusmahdollisuuksia. Asiakkaita lähimpänä toimivat tiimit ja niiden työntekijät omaavat eniten näkemyksiä asioiden yksityiskohdista. He ovat asiantuntijoita, siinä mitä he tekevät. Haastateltava kysenalaistaa, miksi heidän ei pitäisi tehdä päätöksiä. Jälkeenpäin, jos tulos on todella huono tai jos se menee muuten todella huonosti, voidaan käydä keskustelua, miten asiat voisi tehdä paremmin. Mutta ei ennen. Yrityksessä tulisi aina ensin luottaa ihmisiin ja antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä kuten he uskovat.

5.5 Työntekijän osallistaminen

Kysyttäessä haittoja työntekijän osallistamisessa päätöksentekoon, haastateltava ei osaa nimetä yhtään konkreettista haittaa. Haasteena hän kuvaa erittäin hyvän menetelmän löytämisen työntekijöiden osallistamiselle. Työntekijöiden määrä kasvaa, jonka vuoksi menetelmän löytäminen käy haastavammaksi. Jokaista ideaa ei voida toteuttaa, mutta he pyrkivät siihen, että jokainen kokisi olonsa kuulluksi.

Haastateltava henkilö uskoo, että jokainen yksilö haluaa vaikuttaa työhönsä, aivan kuten jokainen haluaa vaikuttaa elämäänsä. Osallistamalla työntekijät päätöksentekoon nostetaan samalla sitoutumisen tasoa. Päätöksentekoprosessissa kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä päätettävästä asiasta, vaan jokaisen tulisi tuntea olonsa kuulluksi. Haastateltavan mukaan työn vaikutusmahdollisuudet tuovat lisäarvoa työntekijäkokemukseen. Miltä se näyttää käytännössä, riippuu täysin yrityksestä.

6 TYÖN TULOKSET

6.1 Kulttuurillinen sopivuus, luottamus ja tiimityöskentely

Opinnäytetyön yhtenä tehtävänä oli selvittää, mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa työyhteisössä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yhteiskehittämisen tarkoittavan työntekijöiden kanssa yhdessä yritykseen kuuluvien asioiden kehittämistä. Kehittämiskohteet voivat olla pieniä tai suuria, mutta tärkeintä olisi saada jokaisen työpanos kehitettäviin asioihin. Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse olla samaa mieltä päätettävästä asiasta, kunhan jokainen työntekijä olisi siihen osallistettu.

Rakentaessani aiheiden tietoperustoja sekä haastattelusta yrityksestä saatuja tuloksia havaitsin yhteiskehittämisen ja työntekijäkokemuksen olevan ajankohtaisia aiheita. Molemmat aiheet tarvitsevat yhden ihmisen lisäksi myös muita syntyäkseen, jonka vuoksi menetelmät ja kokemukset riippuvat aina yksilöstä. Tämän vuoksi tehdyt tutkimukset aiheista on usein liitetty laajempiin yläteemoihin. Parhaiden menetelmien löytäminen kannattaa aloittaa tutkimalla tarkemmin tietyn työyhteisön tarpeita ja tahtoja.

Työssä tutkitun esimerkkiyrityksen yhteiskehittämistä tukevasta toimintatavasta sekä tietoperustasta nousi eniten esille kulttuurillinen sopivuus, luottamus ja tiimityöskentely. Luottamuksen voidaan ajatella toimivan kaiken toiminnan perustana, jota kulttuurinen sopivuus sekä tiimityöskentely täydentävät. Työskentely pienemmissä tiimeissä on selvästi osoittautunut tutkitun yrityksen menestystekijäksi. Tiimien pienemmät ja henkilökohtaisemmat tavoitteet, niiden ollessa linjassa yrityksen arvojen kanssa, motivoivat yksilöitä työskentelemään hiljalleen kohti suurempaa tavoitetta.

Haasteeksi tutkitussa yrityksessä osoittautui yhden tietyn yhteiskehittämisen menetelmän löytäminen. Kokemukset ovat jokaiselle henkilökohtaisia, jonka vuoksi menetelmät tulisi aina räätälöidä asianomaisten mukaan. Yksi menetelmä voi olla toiselle täydellinen, kun puolestaan toiselle se ei sovi ollenkaan. Tärkeää on, että jokainen työyhteisö ja sen toimintatavat olisivat suunniteltu lähtökohtaisesti juuri siellä olevien työntekijöiden mukaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että menetelmät yhteiskehittämiselle tulisivat olla luotu työyhteisön yksilöiden tarpeiden ja odotusten ehdoilla. Menetelmät voivat poiketa työyhteisöstä riippuen, mutta tavoitteen tulisi olla sama. Tavoitteena tulisi olla enemmän työyhteisön kehittäminen kuin rahallinen hyöty. Yhteiskehittämisen tuominen osaksi omaa työyhteisöä ei saisi olla itsetarkoitus, vaan sitä tulisi ajatella yhdenlaisena strategiana kohti avoimempaa ja itseohjautuvaa kulttuuria.

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta yrityksen tulisi olla aidosti kiinnostunut työntekijän mielipiteistä ja näkemyksistä. Jokaisella ihmisellä on luontaisesti autonomian ja vapauden tarve, jonka vuoksi on vain normaalia haluta työpaikallakin vaikuttaa. Vaarana on, että liika vapaus ja vastuu muuttuvat liian raskaaksi taakaksi. Sen vuoksi työnantajan ja työntekijän on tärkeää muodostaa selkeä työnjako ja tavoitteet yhdessä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mikäli työnantaja ja työntekijä ovat yhdessä sopineet tehtävistä ja tavoitteista, on yhteiskehittäminen työntekijäkokemuksen näkökulmasta kannattavaa.

Opinnäytetyössä tutkitut aihepiirit ovat erittäin laajoja, joten aiheisiin syvälinen paneutuminen vaatisi enemmän aikaa ja resursseja. Aiheet vaikuttavat olevan yhä enemmän julkisessa keskustelussa, joten tutkimuksia tehdään varmasti jatkossa lisää. Kuitenkin tämän työn katsauksella aiheisiin on nostettu esiin aiheiden tärkeyttä ja ajankohtaisuutta sekä niiden tärkeimpiä teemoja.

6.2 Päätöspuu työkaluna yhteiskehittämisessä

Opinnäytetyössä esille nousseet teemat kulttuurinen sopivuus, luottamus ja tiimityöskentely liittyvät jokaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Se, miltä tietty työyhteisö näyttää, riippuu täysin siinä olevista yksilöistä. Sen vuoksi yhtä ainutta oikeaa toimintatapaa yhteiskehittämiseen ei ole. Päätöspuu-menetelmä on yksinkertainen graafinen työkalu, joka voidaan luoda vastaamaan tietyn työyhteisön tarpeita. Lisäksi yritys voi menetelmän avulla arvioida yhteiskehittämisen käyttöönottoa ja se voi toimia päätösten tekemisten tukena. Opinnäytetyöhön on luotu päätöspuu, jossa havainnollistetaan työn tuloksia (Kuvio 4).

Organisaatioilla on tehtävänä monia eri päätöksiä liittyen strategiseen suuntaan, vuosibudjettiin, markkinointiin ja paljon muuhun. Päätöspuu (engl. decision tree)

on työkalu, joka voi toimia yhdenlaisena päätöksenteon tarkistuslistana. (Brinckerhoff 2012, 30.) Päätöspuun avulla voidaan erotella useita eri lopputuloksia valitessa tiettyjä toimintatapoja. Eri toimintatavat tarjoavat tehokkaan rakenteen, jossa eri vaihtoehtojen avulla voi tutkia mahdollisia tuloksia. Tulokset auttavat muodostamaan tasapainoisen kuvan kunkin mahdollisen toimintatapaan liittyvistä riskeistä ja eduista. (Mindtools 2020.)

Päätöspuu toimii työkaluna koko organisaatiolle, niin johtohenkilöille kuin työntekijöillekin. Menetelmänä se on hyvin monipuolinen, eikä se ole sidoksissa tiettyyn alaan. Päätöspuun tulisi herättää keskustelua ja aiheuttaa pohdintaa työyhteisössä. Vaikka erilaisia valmiita malleja puusta löytyy, tärkeää olisi räätälöidä päätöspuu kokonaisuudessaan vastaamaan yrityksen omia arvoja. (Brinckerhoff 2012, 32–34.)

Yhtenä esimerkkinä päätöspuu-menetelmästä on The Smart Stewardship -pätöspuu, joka on luotu seitsemän eri ydinkysymyksen pohjalta (Liite 2). Sen tarkoituksena on edetä numerojärjestyksessä, jossa myöntävästi vastaamalla pääsee etenemään seuraavaan kohtaan. Mikäli vastaus on kieltävä, päätöksen kanssa ei tulisi edetä ennen kuin ongelma on ratkaistu. On todella helppoa vastata kysymykseen myöntävästi miettimättä asiaa syvällisesti, jonka vuoksi päätöspuun kohtia tulisi huolella pohtia. (Brinckerhoff 2012, 35.)

Tieteen termipankissa päätöspuu liitetään tietojenkäsittelytieteeseen (Tieteen Termipankki 2021). Tietojenkäsittelytieteissä päätöspuuta hyödynnetään tarkempien määrällisten tuloksien kanssa. Tarkempien tuloksien saamiseksi päätöspuun piirtäminen aloitetaan tehtävästä päätöksestä. Tästä päätöksestä piirretään omat viivat jokaista mahdollista seurausta kohti. Mikäli mahdollinen tulos on epävarma, piirretään siitä edelleen mahdolliset seuraukset. Kun puu on valmis, voidaan uudelleenarvioida mahdollisia seurauksia, kun mahdolliset määrälliset lopputulokset ovat selvillä. (Mindtools 2020.)

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella on luotu päätöspuu, jolla havainnollistetaan työn tulokset luovasti (Kuvio 4). Päätöspuun tarkoituksena ei ole tuottaa oikeita vastauksia, vaan sen tehtävä on toimia aiheeseen johdattelevana työkaluna. Päätöspuu on rakennettu yhteiskehittämisen tietoperustojen sekä työssä tutkitun esimerkkiyrityksen pohjalta.

Päätöspuu valikoitui tulosten esittämismenetelmäksi opinnäytetyöhön sen ohjaavan luonteen vuoksi. On suuri muutos ottaa yhteiskehittäminen osaksi oman yrityksen toimintaa ja sen vuoksi päätöstä tulisi pohtia huolella. Yhteiskehittämisestä kiinnostunut yritys voi käyttää apunaan esimerkiksi The Smart Stewardship päätöspuuta (Liite 2) tai opinnäytetyöhön luotua versiota (Kuvio 4). Idealisinta olisi kuitenkin, että näiden avulla yritys muodostaisi omiin arvoihinsa sopivan päätöspuun. Lisäksi tärkeää olisi luoda päätöspuu yhdessä työyhteisön kanssa ja sopia sen tavoitteista. Tähän työhön luodun päätöspuun tarkoituksena on toimia ohjaavana menetelmänä ja saada heräteltyä lukija yhteiskehittämisen aiheisiin.



Kuvio 4. Päätöspuu yhteiskehittämiseen johdattellevana työkaluna

Ensimmäisenä päätöspuussa (Kuvio 4) pohditaan sitä, kuka tai ketkä yrityksessä tekee päätökset. Päätöksillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintaan liittyviä pieniä ja suuria päätöksiä. Mikäli yrityksen johto tekee suurimman osan päätöksistä, on syytä pohtia, luotetaanko työntekijöihin yrityksessä. Jotta työntekijöitä voi alkaa osallistamaan mukaan päätöksentekoon, täytyy heihin myös luottaa.

Päätöspuun viimeiset näkyvät kysymykset eivät suinkaan tarkoita, että ne olisivat päätöksenteon tulokset. Päätöspuun kysymyksiä voi halutessaan jatkaa ja siten luoda omalle toiminnalle sopivan etenemisen. Päätöspuun kysyvän tyylin tarkoituksena on myös edustaa tapaa, jolla työntekijät saadaan mukaan päätöksentekoon. Pelkästään kysymällä työntekijöiltä palautetta yritys saa osallistettua työntekijät mukaan päätöksentekoon. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta tehdäänkö näin jokaisella työpaikalla?

7 POHDINTA

On selvää, että työelämä on murroksessa ja yritysten täytyy jatkossa yhä enemmän panostaa viihtyviin sekä toimiviin työpaikkoihin. Hyvän liiketoimintaidean lisäksi yrityksellä tulisi myös keskittyä menestyksekkääseen toimintamalliin, jotta syntyisi toimiva työyhteisö. Tehty tutkimus osoittaa, että menestykselliseen ja toimivaan työyhteisöön liittyy monia erilaisia tekijöitä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin pohtimalla niin itselleni kuin tulevaisuuden työelämällekin tärkeitä aiheita. Aiheen rajaaminen oli aluksi hieman haasteellista, mutta esimerkkiyrityksen löydyttyä tutkimuksen kohde oli selvä. Toimeksiantajan puolelta sain suhteellisen vapaat kädet aiheeseen, joten opinnäytetyön tehtävän suunnittelun ja toteutuksen toteutin pääosin itsenäisesti. Pidin kuitenkin toimeksiantajan ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä, joten yhteistyömme oli sujuvaa ja onnistunutta.

Yhteiskehittäminen ja työntekijäkokemus ovat erittäin laajoja, mutta sitäkin tärkeämpiä aiheita tulevaisuuden työelämän kannalta. Aiheiden subjektiivisuus hankaloittaa niiden tutkimista, sillä menetelmät ja kokemukset ovat jokaiselle henkilökohtaisia. Aiheita tutkimalla voidaan kuitenkin nostaa esiin tärkeimpiä teemoja, jotka yhdistävät tutkittavia kohteita. Tässäkin työssä tärkeimpien teemojen, kuten luottamuksen, kulttuurillisen sopivuuden ja tiimityöskentelyn perusteella luotiin aiheisiin pohjautuva päätöspuu. Aiheiden laajuus huomioiden, opinnäytetyön tavoite onnistui mielestäni erittäin hyvin.

Päätöspuu-menetelmän löytäminen yhteiskehittämisen käyttöönoton arvioinnille oli osuva sekä aiheita tukeva menetelmä. Opinnäytetyön sekä päätöspuu-menetelmän tarkoituksena onkin herätellä lukijaa näihin tärkeisiin aiheisiin. Tulosten esittämistapaa ei ollut ennalta määritelty, joten työhön oli mahdollista luoda mielenkiintoinen lopputulos. Mikäli perusteellinen tiedonhaku ja aiheisiin syvällinen tutustuminen olisi jäänyt pinnalliseksi, päätöspuu-menetelmä olisi voinut jäädä löytämättä. Mielestäni päätöspuu-menetelmä soveltuu täydellisesti tulosten esittämiseen sekä mahdollisesti itse yhteiskehittämisen käyttöönoton arviointiin. Päätöspuu tulosten esittäjänä on luova ratkaisumalli, sillä tutkituissa aineistoissa ei suoranaisesti menetelmää aiheisiin yhdistetty.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut erittäin hyödyllistä haastatella myös muita esimerkkiyrityksen työntekijöitä tuomaan näkökulmaa asiaan. Haastattelun lisäksi aiheiden syvällisempää ymmärrystä olisi lisännyt käytännön tekojen tutkiminen. Myös muiden yhteiskehittämistä tukevien yritysten tuonti osaksi tutkimusta olisi antanut laajemman ymmärryksen aiheisiin. Syvällisempi tutkiminen esimerkkiyrityksestä tai muista samankaltaisista, olisi kuitenkin tämän opinnäytetyön suunnitellun aikataulun toteutumisen kannalta ollut haitallinen.

Opinnäytetyö toteutui suunnitellussa aikataulussa, eikä aikataulussa ilmennyt yllättäviä muutoksia. Aineiston analysoinnille sekä raportoinnille tuli jättää tarpeeksi aikaa, joten kokonaisuudessaan suunnitelma oli onnistunut. Haastattelussa esiin nousseita asioita tukee laajahko tietoperusta, joten siitä analysoituja tietoja voidaan pitää luotettavana. Työn tuloksien luotettavuutta olisi kuitenkin lisännyt muiden tutkittavien yritysten tai työntekijöiden lisääminen osaksi työtä.

Opinnäytetyöprosessi osoittautui ajoittain haastavaksi. Etänä opiskelu koronapandemian vuoksi toi lisähaastetta prosessiin. Kynnys avun pyytämiseksi oli toisinaan suuri, sillä opinnäytetyöprosessin tyyli on toimia itsenäisesti ja itseohjautuvasti. Koen, että mikäli opinnäytetyön ohjaustunnit olisivat olleet lähiopetuksena, olisi prosessi osaltani ollut hieman vaivattomampaa. Tämän vuoksi olen erittäin ylpeä siitä, että haasteista huolimatta sain opinnäytetyön toteutettua suunnitellussa aikataulussa.

Uskon, että opinnäytetyössä tuotetut tiedot ovat toimeksiantajalle sekä kehityshaluisille yrityksille hyödyllisiä. Vaikka hanke on opinnäytetyön valmistumisen aikaan jo päättynyt, ovat tuotetut tiedot mahdollisten jatkohankkeiden kannalta hyödynnettävissä. Olisi erittäin mielenkiintoista testata päätöspuu-menetelmää työyhteisössä ja tutkia siitä saatuja kokemuksia käytännössä.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon uusia akateemisia taitoja, kuten tiedonhankintaa ja ajankäyttöä. Prosessi herätti myös syvemmän kiinnostuksen aiheisiin ja innoitti jatkamaan näiden tärkeiden aiheiden parissa. Toivon, että myös tämän työn lukijat inspiroituvat tutkimaan aiheita lisää. Haluan tämän työn päättää kiittämällä kaikkia teitä, ketkä olette avustaneet opinnäytetyössäni.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 27.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: AlmaTalent. E-kirja. Viitattu 19.11.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Brinckerhoff, P. 2012. Smart Stewardship for Nonprofits: Making the Right Decision in Good Times and Bad. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 2.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central verkkokirjahylly.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Ilkka Paananen, Supercell: Vastuullisuuden pitää liittyä kaikkeen mitä yritys tekee. Viitattu 11.2.2021 <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/ilkka-paananen-supercell-haluamme-auttaa-muita-koska-olemme-olleet-onnekkaita-itse/>.

Eljala, J & Kalliola, J. 2017. Tebatti: Työntekijöihin panostaminen on yrityksen paras investointi. Talouselämä. Viitattu 4.1.2021 <https://www.talouselama.fi/uutiset/tebatti-tyontekijoihin-panostaminen-on-yrityksen-paras-investointi/abbc2c51-feaa-34a3-8f12-3a77df53f104>.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläh-töisyyteen – Uudistuva verkostoitumainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press, 13. Viitattu 21.1.2021 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakasl%c3%a4heisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Isola, A.-M., Kaartinen, H. Leemann, L. Lääperi, R., Schneider, T. Valtari, S., & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpaperi 33/2017. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.1.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus – Opas esimiehille. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.1.2021 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.

Kesti, M. 2019. Työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tulokseen voi mitata! Podcast. Work Goes Happy. Viitattu 27.12.2020 <https://anchor.fm/work-goes-happy/episodes/Tyhyvinvoinnin-vaikutusta-yrityksen-tulokseen-voi-mitata-e96f48>.

Komulainen, M. 2018. Yhteiskehittämisellä moninaisuuden johtamiseen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2020 <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2018/06/19/yhteiskehittamisella-moninaisuuden-johtamiseen/>.

Landry, L. 2020. Why managers should involve their team in the decision-making process. Harvard Business School Online. Viitattu 6.1.2021 <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>.

Laukkanen, M & Maliranta, M. 2019. Yritystuet ja kilpailukyky. Valtioneuvoston kanslia; Helsinki. Viitattu 4.1.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161568/33_Yritystuet%20ja%20kilpailukyky.pdf.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 15.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Marketsandmarkets 2020. Customer Experience Management Market by Component Touchpoint, Deployment Type, Organization Size, Vertical and Region - Global Forecast to 2025. ReportLinker. Viitattu 28.12.2020 https://www.reportlinker.com/p05084769/Customer-Experience-Management-Market-by-Touch-Point-Vertical-And-Region-Global-Forecast-to.html?utm_source=PRN.

Mindtools 2020. Decision Trees – Choosing by Projecting “Expected Outcomes”. Emerald Works. Viitattu 8.2.2021 <https://www.mindtools.com/dectree.html>.

Morgan, J. 2015. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. The Forbes. Viitattu 29.12.2020 <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=3735bc186f0a>.

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. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 15.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central verkkokirjahylly.

Maylett, T, Wride, M & Patterson K. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 15.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central verkkokirjahylly.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro.

Palokangas, P. 2020. Menestyneet brändit rakentuvat matalan hierarkian kulttuurille: ”Moderni johtaminen tarkoittaa vastuuta ja luottamusta.” Kauppalehti 30.3.2020. Viitattu 26.1.2021 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/menestyneet-brandit-rakentuvat-matalan-hierarkian-kulttuurille-moderni-johtaminen-tarkoittaa-vastuuta-ja-luottamusta/a6d17eed-f4cb-4b38-9fe1-dbb20f3c4922>.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Robert Half 2017. It’s time we all work happy – The secrets of happiest companies and employees. Viitattu 27.12.2020 <https://www.roberthalf.co.uk/sites/roberthalf.co.uk/files/pdf/noindex/robert-half-united-kingdom-its-time-we-all-work-happy-2017.pdf>.

Ruuskanen, S. 2020. Yhteiskehittäminen käsitteenä ja toimintatapana lastensuojelun palvelussa. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 18.11.2020 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22744/urn_nbn_fi_uef-20200604.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Supercell 2020. Careers: Why you might love it here. Viitattu 11.2.2021 <https://supercell.com/en/careers/why-you-might-love-it-here/>

Tieteen Termipankki 2016. Subjektiiivisuus. Viitattu 18.11.2020 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:subjektiiivisuus>.

– 2021. Päätöspuu. Viitattu 8.2.2021 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tietojenk%C3%A4sittelytiede:p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6spuu>

Tunto 2019. Tunto – Läpinäkyvä totuus työpaikoista. Viitattu 26.1.2021 <https://www.tuntopalvelu.fi/s/tunto-esittely>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Viitattu 19.11.2020 <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S21783>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 12.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Väisänen, K. 2020. Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta? Työhyvinvoinnin erikoislehti. Viitattu 5.1.2021 <https://ttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja-tulosta/>.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 The Smart Stewardship Decision Tree

Liite 1. Haastattelurunko.

1. How would you describe the company structure?
2. What do you think are the factors behind company's success?
3. Why do you think the company wants to give employees so much freedom and responsibility? Has it been like this from the start?
4. How does the company involve employees to improve the company and its functions? (methods and systems)
5. What do you think are the downsides in involving employees improving the company?
6. Do you think that involving an employee to decision-making is good for the employee experience?

Liite 2. The Smart Stewardship Decision Tree

