



Henkilöstön sitouttaminen
työntekijäkokemuksen vision avulla.
Case: Eteva kuntayhtymän lähityö

Johanna Simoinen-Helenius

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön sitouttaminen työntekijäkokemuksen vision avulla.
Case: Eteva kuntayhtymän lähityö

Johanna Simoinen-Helenius
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2021

Johanna Simoinen-Helenius

Henkilöstön sitouttaminen työntekijäkokemuksen vision avulla. Case: Eteva kuntayhtymän lähityö.

Vuosi 2021 Sivumäärä 67

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli vahvistaa työntekijäkokemusta organisaation menestys- ja vetovoimatekijänä ja sitouttaa sen avulla työntekijöitä sekä pienentää organisaation lähtövaihtuvuutta pidemmällä aikavälillä.

Työn hyöty organisaatiolle on jatkossa varmistaa sitoutunut henkilöstö kiristyvässä kilpailussa alalla, jossa on työntekijän markkinat. Samalla organisaatio saa näkemyksen työntekijäkokemuksen nykytilasta ja toivotusta tulevaisuuden työntekijäkokemuksesta ja näiden avulla tärkeää tietoa sen johtamiseen. Työn keskeisenä tehtävänä oli luoda visio tulevaisuuden halutusta työntekijäkokemuksesta ja määrittää keinot, jolla sinne päästään.

Työn tietoperusta koostui käsitteistä työntekijäkokemus, sitoutuminen ja visiolähtöisyys johtamisessa. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin teemahaastatteluilla lähityön työntekijöitä työntekijäkokemuksen nykytilasta. Haastatteluilla oli myös tarkoitus kartoittaa tulevaisuuden haluttua työntekijäkokemusta ja luoda haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta työntekijäkokemuksen visio 2023.

Haastattelut rajattiin koskemaan lähityössä työskenteleviä, max vuoden talossa olleita työntekijöitä. Haastatteluja pidettiin yhteensä seitsemän (7) alkutalvesta 2021 ja koronasta johtuen ne toteutettiin yksilöhaastatteluina skypen välityksellä. Saatu aineisto litteroitiin ja käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Keinoina visioon pääsemiseksi on käytetty backcasting ja roadmap -menetelmiä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijäkokemus on jokaiselle yksilöllinen kokemus. Eri asiat ovat merkityksellisiä eri ihmisille. Tulevaisuuden työntekijäkokemuksen merkityksellisimmiksi ja työntekijöitä sitouttaviksi asioiksi haastatteluiden pohjalta nousivat viisi kokonaisuutta: Hyvinvointi työssä, kehittymismahdollisuudet, omat vaikutusmahdollisuudet, työ itsessään ja työympäristö. Tekijät, jotka ovat merkittäviä tulevaisuuden työntekijäkokemuksessa, ovat merkittäviä myös sitoutumisen kannalta. Näiden pohjalta luotiin työntekijäkokemuksen visio 2023: Yhtenäinen, kehittyvä, eteenpäin katsova Eteva.

Työn kirjoittaja näkee, että työn tuloksia voi hyödyntää jatkossa sote-alan organisaatioissa työntekijäkokemuksen johtamisen mallia luodessa.

Asiasanat: työntekijäkokemus, sitoutuminen, visio

Johanna Simoinen-Helenius

Personnel's commitment via employee experience vision - Case: Local Work in Eteva Federation of Municipalities

Year	2021	Pages	67
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to strengthen employee experience as a success and attraction factor and engage employees as well as decrease organisation exchange over a long period.

This thesis helps the organisation to make sure that the employees are committed to it in a highly competitive field where employees can choose the employer they want to work for. At the same time, the organisation is able to explore the current employee experience and also define the desirable employee experience of the future. These aspects also provide important data for managing the experience). The key aim of the thesis was to create a vision of a desirable employee experience and to find the means to get there.

The theoretical framework consisted of the following concepts: employee experience, commitment and vision approach in management. The thesis was a qualitative research, where employees were interviewed about employee experience in the here and now via theme interviews. The purpose was also to map a desirable employee experience of the future and to utilise the themes that came out in the interviews to create an employee experience vision 2023.

The interviews were limited to concern employees, who work in local work and had at most one year work experience at Eteva. Altogether seven interviews were held in February 2021 and because of the COVID-19 pandemic they were held as a individual interviews via Skype. The material was transcribed and dealt with data driven content analysis. As a means to get to the vision, backcasting- and roadmap -methods were used.

It emerged in the interviews that employee experience is an individual experience. Different things are meaningful for different people. Based on the interviews, it was possible to identify five themes that describe the most meaningful factors for employee experience and things that increase commitment in the future: well-being at work, possibility to develop, possibility to influence, work per se and work environment. The things that are significant for future employee experience are also significant for commitment. On the basis of these things, the employee experience vision 2023 was created: Connected, developing, forward-looking Eteva.

The opinion of the author is that other organisations in the social and health care sector can also take advantage of the result of this work when creating an employee experience management model.

Keywords: Employee experience, commitment, vision

Sisällys

1	Johdanto.....	2
1.1	Tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	Kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanteen kuvaus.....	12
2.1	Kohdeorganisaatiossa toteutettu Pulssi -kysely.....	13
2.2	Kohdeorganisaation työnantajalupaus.....	14
3	Työntekijäkokemus.....	15
3.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä.....	15
3.2	Työntekijäkokemuksen kehitysvaiheet.....	18
3.3	Työntekijöiden odotukset työltä tulevaisuudessa.....	20
3.4	Työntekijäkokemuksen osa-alueet.....	23
3.4.1	Hakijakokemus.....	23
3.4.2	Fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö.....	25
4	Organisaatioon sitoutuminen.....	26
4.1	Sitoutumisen käsite.....	26
4.2	Sitoutumisen vaikutukset.....	28
4.3	Sitoutumisen malli.....	29
5	Visiolähtöisyys johtamisessa.....	29
5.1	Visio.....	30
5.2	Backcasting- ja roadmap kehittämisen menetelminä.....	31
6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	32
7	Tutkimus- ja kehittämistehtävän toteutus.....	34
7.1	Tutkimusote.....	34
7.2	Tutkimusmenetelmät.....	35
7.2.1	Teemahaastattelu aineiston keruun menetelmänä.....	35
7.2.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	37
7.3	Kehittämistyön teemahaastatteluiden tulokset.....	40
7.3.1	Työnhaku ja perehdytys.....	41
7.3.2	Fyysinen ympäristö.....	42
7.3.3	Teknologinen ympäristö.....	43
7.3.4	Kulttuurinen ympäristö.....	44
7.3.5	Sitoutuminen.....	47
7.4	Tulevaisuuden toivottu työntekijäkokemus.....	49
7.5	Työntekijäkokemuksen visio.....	51
7.6	Työkalut vision saavuttamiseksi.....	53

8	Johtopäätökset	56
8.1	Hyvä työntekijäkokemus	56
8.2	Työntekijöitä sitouttavat asiat	59
8.3	Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen.....	59
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	60
9	Pohdintaa.....	60
	Lähteet.....	62
	Kuviot	65
	Taulukot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla on tällä hetkellä pitkälti työntekijän markkinat eli työntekijä voi määrittää missä ja millä ehdoilla hän töitä tekee. Tämä haastaa työnantajat uudella tavalla miettimään työntekijöiden saatavuutta ja sitoutumista organisaatioon nyt ja tulevaisuudessa. Hallituksen esityksessä (2020) tuodaan esille, että julkisella sosiaali- ja terveysalalla on krooninen henkilöstöpula. Tämä aiheuttaa jo ongelmia perustason palvelujen saatavuudessa. (Tevameri 2021, 49, Hallituksen esitys 8.12.2020.) Resurssipula vaikuttaa kaikkeen toimintaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa ja tämän takia tarvitaan keinoja, joilla haastetta ratkotaan.

Nykypäivänä puhutaan yhä enemmän käsitteestä työntekijäkokemus. Organisaation työntekijöille työntekijäkokemus on yksinkertaisesti sitä, millaista organisaatiossa on työskennellä (Morgan 2017, 6). Harva työnantaja voi jatkossa kokonaan jättää huomiotta työntekijäkokemuksen merkityksen. Miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumiseen sote-alan organisaatiossa? Voidaanko sitä vahvistamalla parantaa työntekijöiden sitoutumista? Työntekijän katsotaan olevan sitoutunut työhönsä, kun hän sitoutuu organisaation päämääriin ja on motivoitunut toteuttamaan näitä päämääriä. (Tucker 2020, 186). Työnantajien kannattaa siis tavoitella sitoutuneita työntekijöitä, sillä päämääriin sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on monella tapaa kannattava organisaatiolle.

Näiden käsitteiden lisäksi tulee tarkasteluun ottaa myös vallitseva ympäristö. Mitä maailmassa tapahtuu pitkällä aikavälillä, joka tulee vaikuttamaan ihmisten tapaan tehdä työtä? Kuntaliitto on laatinut vuosille 2018 - 2030 kuntien ja alueiden muutosajureita kuvaavan maailmanpyörän (Kuntaliitto 2019). Siinä on määritelty kaikkienensa neljä eri kokonaisuutta, joista tähän työhön on nostettu työn teemoihin sopivia asioita kahdesta eri kokonaisuudesta.

Työn kirjoittaja työskentelee Eteva kuntayhtymän henkilöstöpalveluissa. Tämän opinnäytetyön tekeminen tarjosi itselleni mahdollisuuden avartaa näkemystäni kohdeorganisaation lähityön työntekijäkokemuksesta ja sitoutumiseen vaikuttavista asioista. Moni kertoi avoimesti työyksikkönsä toimivista ja ei-niin toimivista käytännöistä. Oli mielenkiintoista kuulla eri tehtävissä työskentelevien näkemyksiä arjen työn sujumisesta ja toiveista siihen liittyen.

Työn viimeistelyvaiheessa kesällä 2021 Suomen hallitus hyväksyi sote-esityksen, joka tulee siirtämään sosiaali- ja terveyspalvelut kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta. Tämä tulee tällä tietoa tarkoittamaan Etevan jakautumista kuuteen eri hyvinvointialueeseen ja näin ollen organisaation hajoamista vuoden 2023 alusta. Työ kuitenkin jatkuu ja työntekijät tulevat siirtymään vanhoina työntekijöinä uusille alueille

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Rekrytointi vie yhä suuremman osan kohdeorganisaation palvelupäälliköiden ja vastaavien ohjaajien työajasta. Kierre on jatkuva. Kun yksi rekrytointi saadaan onnistuneesti maaliin, toinen työntekijä ilmoittaa lähtevänsä. Lisäksi rekrytoinnissa näkyy ilmiö, että hakuajat pitenevät, kun hakuja joudutaan hakijapulan takia jatkamaan. Haussa voi olla toisaalta olla hyviäkin hakijoita, mutta haastatteluita ja työnaloituksia myös perutaan viime hetkellä saadun paremman tarjouksen vuoksi. Toki tämä on myös yksikkökohtaista. Osaan yksiköistä on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä kuin toisiin. Esimerkiksi päivätoiminnan yksiköihin, jossa työ on päivätyötä arkisin, on vielä kohtuullisen helppo rekrytoida työntekijöitä. Oman haasteensa tuo myös yksiköiden sijainnit. Kaikki yksiköt eivät sijaitse hyvien julkisten kulkuyhteyksien päässä vaan saattavat olla hyvinkin sivussa ja edellyttävät oman auton käyttöä.

Yllä kuvatun tilanteen ja työn kirjoittajan oman kiinnostuksen pohjalta opinnäytetyön aihe alkoi hahmottumaan. Nykypäivänä puhutaan yhä enemmän työntekijäkokemuksesta, joka lyhyesti kuvattuna kertoo, millaista organisaatiossa on työskennellä? Voisiko työntekijäkokemuksen nykytilan selvittämisellä ja kiinnittämällä siihen jatkossa enemmän huomiota, olla vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa? Vaikuttaako hyvä työntekijäkokemus sitoutumiseen? Entinen esihenkilöni ja henkilöstöjohtaja näkivät aiheen hyvänä ja ajankohtaisena. Henkilöstöjohtaja hyväksyi tutkimusluvan viimeisenä työpäivänään 17.12.2020.

1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa kohdeorganisaation työntekijäkokemusta organisaation menestys- ja vetovoimatekijänä. Teoria henkilöstön tärkeydestä organisaation menestystekijänä nojaa resurssiperäiseen strategia-ajatteluun. Organisaation resurssit voivat olla taloudellisia, fyysisiä, teknologiaan liittyviä tai aineettomia resursseja, esimerkiksi sisäiset rakenteet ja organisaatiokulttuuri. Resurssipohjaisessa ajattelussa nähdään, että organisaatio on sitä kilpailukykyisempi, mitä hankalammin kopioitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä se onnistuu luomaan. Muun muassa henkilöstöön sitoutunut osaaminen ja suoriutumisen tehokkuus muodostavat kilpailukyvyn perustan, joka ei ole kaikissa toimialan organisaatioissa samanlainen. (Viitala 2020, 18.) Sote-alaan vetovoimasta puhuttaessa tulee muistaa, että siinä ei puhuta yhtenäisestä ilmiöstä. Eri ammateissa ja eri elämäntilanteissa olevilla vetovoimatekijät voivat koostua eri asioista. (Tevameri 2021, 73.)

Työn tarkoitus on teemahaastatteluiden avulla kartoittaa organisaation lähtyöntekijöiden työntekijäkokemuksen nykytilaa, selvittää haluttua tulevaisuuden tavoitetilaa sekä sitouttaa henkilöstöä ja pienentää henkilöstön lähtövaihtuvuutta pidemmällä aikavälillä. Nykytilan

kartoituksessa käytetään myös organisaatiossa neljä kertaa vuodessa toteutettavan Pulssi -kyselyn tuloksia vuoden 2020 osalta.

Tarkoitus on luoda tulevaisuuden halutusta tavoitetilasta visio, jonne pääsemiseksi käytetään backcasting- ja roadmap -menetelmiä. Kehittämistyön hyöty organisaatiolle on varmistaa sitoutunut henkilöstö kiristyvässä kilpailussa alalla, jossa on työntekijän markkinat. Samalla organisaatio saa näkemyksen työntekijäkokemuksen nykytilasta ja toivotusta tulevaisuuden työntekijäkokemuksesta.

Kehittämistehtävää taustoittava tutkimusongelma on:

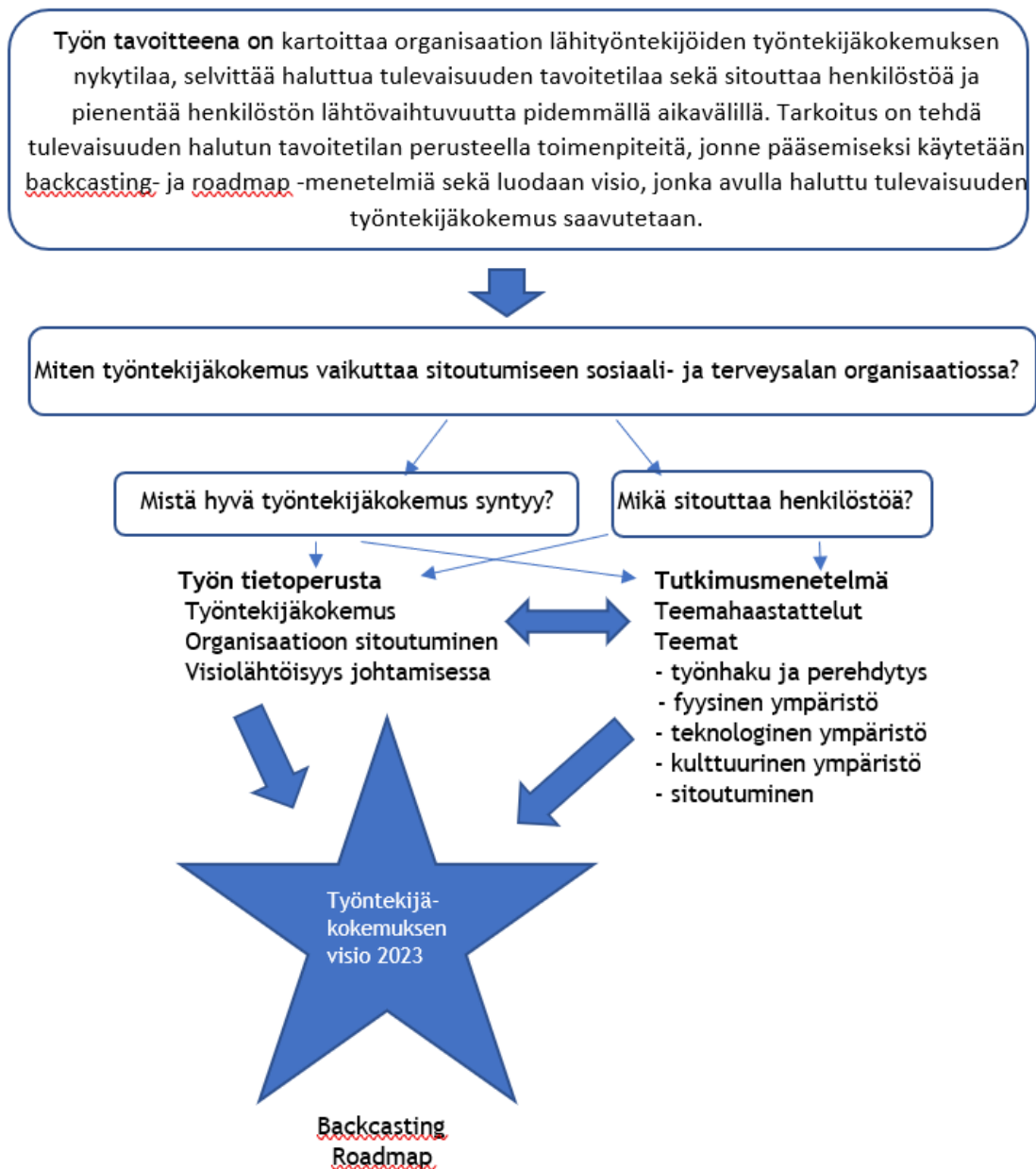
Miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumiseen sote -alan organisaatiossa?

Täsmentäviksi kysymyksiksi nousevat seuraavat kysymykset:

Mistä hyvä työntekijäkokemus syntyy?

Mikä sitouttaa henkilöstöä?

Alla oleva kuvio (kuvio 1) visualisoi työn tavoitteen ja tarkoituksen.



Kuvio 1: Työn tavoite ja tarkoitus

Tutkimusongelma siis määrittää tutkimuskysymyksen. Tutkimuskysymyksen vastaus ratkaisee tutkimusongelman. Tutkimuskysymys ei välttämättä riitä, jolloin tarvitaan avuksi muutama apukysymys. (Kananen 2017, 60.) Tutkimusongelma ja siitä johdetut kysymykset ovat opinnäytetyön kannalta olennaisia, sillä ne ovat lupaus tiettyjen asioiden toteuttamiseen käytännön osuudessa (Kananen 2017, 61-62).

Miten -kysymyksellä voidaan esimerkiksi etsiä kahden tekijän välistä riippuvuutta (Kananen 2017, 62). Tämän työn tutkimuskysymyksessä on käsitteet työntekijäkokemus ja sitoutuminen. Tätä varten tulee tuntea hyvin työntekijäkokemus ja siihen vaikuttavat tekijät sekä sitoutumisen käsite.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi kahdeksasta muusta luvusta. Johdanto sisältää alalukukuina tavoitteen ja tarkoituksen, kehittämistehtävän ja tutkimusongelman sekä opinnäytetyön rakenteen.

Toinen luku esittelee kohdeorganisaation ja lähtötilanteen kuvauksen, taustoittaa organisaatiossa käytettävän Pulssi-kyselyn ja sen tulosten hyödynnettävyyden sekä kohdeorganisaation määrittelemät työnantajalupaukset, jotka linkittyvät myös kiinteästi tämän työn aihepiiriin.

Työn tietoperusta rakentuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen kokonaisuus tarkastelee työntekijäkokemusta, sen määritelmää, kehitysvaiheita ja työntekijöiden odotuksia tulevaisuuden työltä. Lisäksi esitellään työhön valitut työntekijäkokemuksen osa-alueet. Tässä työssä työntekijäkokemus rakentuu hakijakokemuksesta ja työn fyysisestä, teknologisesta sekä kulttuurisesta ympäristöstä. Toinen työn kannalta merkityksellinen kokonaisuus on organisaatioon sitoutuminen. Alaluvuissa kuvataan sitoutumisen käsite ja sitoutumisen vaikutukset sekä esitellään eräs sitoutumisen malli. Tietoperustan kolmas kokonaisuus visiolähtöisyyden johtaminen sisältää vision ja backcasting- ja roadmap -menetelmien esittelyt. Viimeinen osio tekee yhteenvedon teoreettisesta viitekehystä.

Seuraava luku käsittelee tutkimuksen ja kehittämistehtävän toteutusta. Luku esittelee valitun tutkimusotteen ja valitut tutkimusmenetelmät (aineistonkeruumenetelmä ja analyysimenetelmä). Lisäksi esitellään tutkimuksen tulokset, niistä syntynyt tulevaisuuden haluttu työntekijäkokemus ja tästä syntynyt työntekijäkokemuksen visio 2023 sekä keinot tulevaisuuden halutun työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi backcasting- ja roadmap -menetelmien avulla. Kahdeksas luku esittelee työn johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuuden. Viimeinen luku sisältää pohdinnan ja kehittämisideoita. Alla oleva kuva havainnollistaa opinnäytetyön rakenteen.

Opinnäytetyön rakenne
<p>Johdanto</p> <ul style="list-style-type: none"> tavoite ja tarkoitus kehittämistehtävä ja tutkimusongelma opinnäytetyön rakenne
<p>Kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanteen kuvaus</p> <ul style="list-style-type: none"> Kohdeorganisaatiossa toteutettu Pulssi-kysely Kohdeorganisaation työnantajalupaus
<p>Tietoperusta</p> <ul style="list-style-type: none"> työntekijäkokemus organisaatioon sitoutuminen visiolähtöisyys johtamisessa teoreettisen viitekehyksen yhteenveto
<p>Tutkimus- ja kehittämistehtävän toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> tutkimusote tutkimusmenetelmät kehittämistyön teemahaastatteluiden tulokset tulevaisuuden toivottu työntekijäkokemus työntekijäkokemuksen visio työkalut vision saavuttamiseksi
<p>Johtopäätökset</p> <ul style="list-style-type: none"> hyvä työntekijäkokemus työntekijöitä sitouttavat asiat työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen tutkimuksen luotettavuus
Pohdintaa ja kehitysideoita

Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne

2 Kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanteen kuvaus

Eteva kuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista vammaisalan osaamiskeskuksista, joka tuottaa palveluja erityistä tukea tarvitseville henkilöille Etelä-Suomen alueella ja valtakunnallisesti. Etevalla työskenteli 31.12.2020 yhteensä 1270 henkilöä, joista suurin osa (95%) lähityössä. Eteva jakaantuu tulosalueihin, Elämän Tuki (asuminen ja päiväaikainen toiminta), Erityispalvelut (kehitysvammapsykiatrian yksiköt, kehitysvammapoliklinikka ja asiantuntijat), sekä tukipalvelut. Henkilöstön keski-ikä on 42v. ja 87% työntekijöistä on naisia. Tukipalvelut sijaitsevat Mäntsälässä ja niiden henkilöstömäärä on noin 45. Tukipalveluihin kuuluvat HR-, talous-, hallinto- ja tietohallintopalvelut sekä lisäksi viestintä ja johto. (Eteva kuntayhtymä 2021.)

31.12.2020 kohdeorganisaation vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 14,9%. Jos organisaation vaihtuvuus on suurta, toiminta kärsii helposti tehokkuuteen, laatuun tai nopeuteen liittyvistä ongelmista. On siis tärkeä seurata vaihtuvuuslukuja organisaation ja sen eri yksiköiden tasolla, jotta niiden taustalla oleviin piileviin tekijöihin voidaan puuttua ja saada vaihtuvuus siedettävälle tasolle. Monesti organisaatioiden 3-5 prosentin

nettovaihtuvuutta pidetään normaalina ja toivottavanakin. Nettovaihtuvuus sisältää ainoastaan työpaikan vaihtamisen takia lähteneet ja siihen voidaan vaikuttaa organisaatiossa tehtävillä toimenpiteillä. (Viitala 2020, 63-64.)

Etevan henkilöstöohjelma 2021-2023 tukee johtamista ja esimiestyötä ja ohjaa kuntayhtymän henkilöstötyötä. Ohjelma perustuu Etevan strategiaan, arvoihin, linjauksiin, tavoitteisiin ja ohjeisiin, joita toteutetaan koko organisaatiossa.

Henkilöstötyön missio on kuvattu seuraavasti: Meillä ammatillisuus, asiantuntijuus, turvallisuus sekä arvot näkyvät työssämme, toimintatavoissamme ja näistä Eteva tunnetaan. Etevan henkilöstöohjelmaan on määritetty neljä tahtotilaa, jotka ovat:

- Ennakoimme tulevaisuutta
- Teemme merkityksellistä työtä ammattitaidolla
- Työmme on turvallista ja sujuvaa
- Eteva on haluttu ja arvostettu työnantaja. (Etevan henkilöstöohjelma 2021-2023.)

Näille tahtotiloille on asetettu tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut, mittarit ja vastuut. Henkilöstöohjelma on nostettu osaksi opinnäytetyötä, sillä henkilöstömissiolla ja määritellyillä neljällä tahtotilalla on vaikutusta etevalaisten työntekijäkokemukseen.

Työn kirjoittajan näkemyksen mukaan henkilöstötyön missio ja määritellyt tahtotilat tukevat ja puoltavat organisaation työntekijäkokemuksen selvitystarvetta. Nykytilan selvittämisellä ja tulevaisuuden visiolla ennakoimme juuri tulevaa, kuulemme työntekijöiden näkemyksiä työn merkityksellisyydestä ja sujuvuudesta ja kartoitamme kokemuksia Etevasta työnantajana.

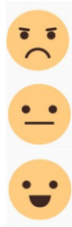
2.1 Kohdeorganisaatiossa toteutettu Pulssi -kysely

Etevassa on vuodesta 2019 alkaen lähetetty henkilöstölle Kuukauden Pulssi -kysely säännöllisesti kolmen kuukauden välein eli neljä kertaa vuodessa. Kyselyn tarkoituksena on auttaa työyhteisöjä jatkuvaan parantamiseen. Kyselyn tulokset käydään läpi esimiehen johdolla ja niillä pystytään seuraamaan kustannuspaikkatasolla yksikön sen hetkistä tilannetta. (Intranet 2021.)

Kuukauden Pulssi -kyselystä on tähän työhön poimittu teemahaastatteluja tukevia kysymyksiä. Valitut kysymykset ovat seuraavat:

- Olen selvillä työyksikköni tavoitteista?
- Olen innostunut työstäni
- Suositteletko nykyistä työpaikkaasi tuttavillesi?

Pulssi-kyselyn vastausvaihtoehtoja on kolme ja ne ilmaistaan hymynaama-asteikolla. Numeroasteikolla hymynaamat on merkitty numeroilla ykkösestä kolmoseen. Surunaama (huono) edustaa ykköstä, neutraali ilme kakkosta ja hymynaama (hyvä) kolmosta.



Kuvio 3: Kuukauden Pulssi -kyselyn vastausvaihtoehdot

Vastauksien osalta keskitytään vuoden 2020 kyselyiden tuloksiin. Neljän kyselyn perusteella vastaajien määrän keskiarvo oli 452 vastaajaa/kysely. Vastausprosentin keskiarvo puolestaan 35%. Yleisesti viime vuoden tuloksista voidaan todeta, että vastaajien määrä pieneni ensimmäisen kolmen kyselyn aikana ja vuoden viimeisessä kyselyssä määrä kääntyi nousuun. Heikoin tulos saatiin vuoden kolmannessa kyselyssä elokuussa 2020.

Kysymyksessä, oletko selvillä työyksikkösi tavoitteista, koko vuoden keskiarvo oli 2,6. Oletko innostunut työstäsi? -kysymys puolestaan sai keskiarvon 2,4. Suositteletko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi -kysymys jäi keskiarvoltaan matalimmaksi ollen 2,2.

Tulokset antavat suuntaa, missä organisaatiossa mennään näiden asioiden osalta. Näiden vastausten perusteella suurin osa on sitä mieltä, että he ovat hyvin selvillä työyksikön tavoitteista. Innostus työtä kohtaan ja työn suosittele tuttavalle jäävät näiden vastausten perusteella enemmän neutraalin suhtautumisen puolelle.

2.2 Kohdeorganisaation työnantajalupaus

Etevan työnantajalupaus määriteltiin kevään 2020 aikana. Määrittely käynnistyi maaliskuussa koko henkilöstölle lähetetyllä työnantajamielikuvakyselyllä. Kyselyn tuloksia käsiteltiin kahdessa ulkopuolisen tahon vetämässä workshopissa, jotka koronapandemiasta johtuen jouduttiin toteuttamaan etäyhteyksin. (Valli 2020.)

Etevan työnantajalupauksen ydin on hyvää arkea luomassa. Etevassa hyvää arkea luodaan monipuolisella osaamisella, tarttumalla rohkeasti toimeen ja olemalla aidosti asiakkaan kanssa. Nämä kolme asiaa muodostavat Etevan työnantajalupauksen. Monipuolinen osaaminen tarkoittaa, että haluamme isona organisaationa olla mukana kehityksen kärjessä. Kattava osaaminen on myös vahvuutemme. Eteva tarjoaa erinomaiset kehitymis- ja

kouluttautumismahdollisuudet, jotka takaavat osaamisen kasvun ja luovat henkilöstölle uusia urapolkuja. (Eteva kuntayhtymä 2021.)

Tarttumalla rohkeasti toimeen näkyy siinä, että olemme valmiita kokeilemaan uutta ja kehittämään asioita yhdessä aktiivisesti eteenpäin. Työkavereissa arvostamme rehellisyyttä ja asioista suoraan puhumista. Viimeisimpänä vaan ei vähäisempänä on lupaus, aidosti asiakkaan kanssa. Pyrimme siihen, että meillä on aidosti aikaa kohdata asiakas ja hänen erityistarpeensa. Asenteellamme on merkittävä vaikutus mukavaan ja turvalliseen ilmapiiriin. Ihmisläheisessä työssä ei ole valmista käsikirjoitusta päivän kulkuun. (Eteva kuntayhtymä 2021.)

Viitala (2020) toteaa kirjassaan, että aito työnantajakuva syntyy työntekijöiden kokemuksista ja tulkinnoista, vaikka siihen pyritään vaikuttamaan myös markkinoinnin keinoin. Positiivisen työnantajakuvan suurin etu on siinä, että organisaatio saa houkuteltua organisaatioon työmarkkinoilta parhaita osaajia. Lisäksi positiivinen työnantajakuva sitouttaa nykyisiä työntekijöitä organisaatioon ja auttaa innostuneen ja tuloksellisen työkuulttuurin rakentamisessa. Paras keino työnantajakuvan kehittämiseen on kehittää organisaation johtamista ja työskentelyolosuhteita. (Viitala 2020, 51.)

3 Työntekijäkokemus

3.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Organisaation työntekijöille työntekijäkokemus on yksinkertaisesti sitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Työnantajalle puolestaan sitä, miten asiat suunnitellaan ja luodaan työntekijöille. Työntekijäkokemuksen voidaan sanoa olevan läpileikkaus työntekijöiden odotuksista, tarpeista, toiveista ja organisaation suunnittelu näihin odotuksiin, tarpeisiin ja toiveisiin. Työntekijäkokemuksta voidaan pitää organisaation pitkäaikaisena uudelleenmuotoiluna. Sitä tulee ensinnäkin katsoa työntekijän silmin, toiseksi organisaation silmin ja kolmanneksi näiden molempien yhdistelmänä. Se luodaan ja siihen vaikutetaan yhdessä. (Morgan 2017, 6-8.)

Alla oleva kuva havainnollistaa tätä läpileikkausta.



Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen muotoilu (Morgan 2017 suora lainaus).

Viitala (2020) määrittelee työntekijäkokemuksen muodostuvan kaikesta organisaatiossa eletystä. Hän jakaa työntekijäkokemukseen erikoistuneen Fambition Oy:n listauksen yksilöllisen työntekijäkokemuksen elementeistä. Heidän mukaansa työntekijäkokemus koostuu saapumiskokemuksesta, yhteisökokemuksesta, kasvukokemuksesta, hyvinvointikokemuksesta, elämäntilannekokemuksesta, epäkohtakokemuksesta ja lopuksi lähtökokemuksesta. (Viitala 2020, 51.) Tulee muistaa, että työntekijäkokemusta ei voida luoda ilman, että yritys tuntee työntekijänsä. Kokemus on myös subjektiivinen, sillä ihmisellä on tunteita, erilaisia odotuksia, asenteita ja käyttäytymistä. Tehtävä ei ole helppo ja helposti voi tulla mieleen luovuttaa koko asian suhteen. Työntekijäkokemus on kuitenkin liian tärkeä liiketoiminnan erottautumismahdollisuus, jotta näin kannattaa tehdä. (Morgan 2017, 9.)

Tuckerin (2020) mukaan työntekijäkokemus kertoo, miten työntekijä kokee vuorovaikutuksen työnantajan kanssa (Tucker 2020, 186). Maylett & Wride (2017) ovat samoilla linjoilla todetessaan sen olevan työntekijöiden havaintojen summa vuorovaikutuksestaan organisaation kanssa, jossa he työskentelevät. Työntekijäkokemus riippuu laajalti havainnoista ja odotuksista. Se perustuu työntekijän havaintoihin siitä, mitä yrityksessä on menossa, ei aina todellisiin tapahtumiin. Tämän määritelmän mukaan ei ole tarkoitus ainoastaan tavoittaa sitä, kuinka työntekijä tuntee organisaation. Käsite on laajempi. Organisaation tulee houkutella oikeat ihmiset ja auttaa heitä tekemään parhaansa työssä. Tulee muistaa, että tavoite ei ole käyttää kaikkia resursseja tehdäkseen työntekijät iloisiksi. Iloiset työntekijät eivät automaattisesti suoriudu parhaalla mahdollisella tasolla. Sitoutuminen on sitä, että työntekijät tekevät merkityksellistä työtä tavalla, joka saa heidät kasvamaan, ja joka täyttää heidän odotuksensa. (Maylett ym. 2017, 12-15.)

Työntekijäkokemus ei käsitä vain hyviä aikoja, jolloin kaikki tuntevat tarkoituksenmukaisuutta ja kaikki sujuu helposti. Se on myös päiviä, jolloin joudutaan kohtaamaan vaikeita asioita ja asiat eivät suju. Se hahmotellaan siinä, miten esihenkilöt tukevat työntekijöitään vaikeuksissa. Se on kaikkea, mikä vaikuttaa työn merkityksellisyyteen, ihmisten autonomian tunteeseen, voimaantumiseen, kulttuuri, joka rohkaisee ihmisiä henkilökohtaisesti tärkeällä tavalla, mahdollisuuksia tehdä ja nähdä positiiviset vaikutukset maailmaan ja kykyä yhdistyä muiden kanssa tavalla, joka parantaa kaikkien elämää. (Maylett ym. 2017, 188.)

Työntekijäkokemus on viime vuosina noussut yhä suurempaan rooliin keskusteltaessa työnantajien kyvystä houkuttaa parhaimmat osaajat organisaatioon. Annina Eklund (2021) viittaa kirjassaan Deloitteen vuoden 2017 globaaliin Human Capital Trends -tutkimukseen, jonka mukaan useimmat organisaatiot tunnistavat työntekijäkokemuksen positiivisen vaikutuksen laatuun, asiakaskokemukseen sekä innovaatiokykyyn. Työntekijäkokemus voidaan määritellä usealla tavalla. Olennaisinta on ymmärtää, että tulevaisuudessa pidetään tärkeänä panostaa siihen, miten työntekijä kokee työnsä, johtamisen ja organisaatiokulttuurin. Työpaikkaa ei enää valita pelkästään tehtävänkuvan tai toimialan perusteella. Paljon tärkeämpää on se, millaisen työntekijäkokemuksen organisaatio tarjoaa? (Eklund 2021, 46-47.) Rasca (2018) viittaa samaan Deloitteen tutkimukseen ja määrittelee työntekijäkokemuksen olevan yhteyttä, tarkoitusta, vaikutusta ja arvotusta, jota työntekijä kokee työstään päivittäin työskennellessään organisaation arvojen, työkavereiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön, teknologisen ja fyysisen ympäristön kanssa. Se on läsnä organisaation kaikilla tasoilla, jatkuvaa, vuorovaikutteista, motivoivaa, kulttuurisidonnaista, räätälöityä ja työntekijäkeskeistä. (Rasca 2018, 11.)

Plaskoff (2017) on sitä mieltä, että selvitäkseen kilpailussa, organisaatioiden tulee miettiä uudelleen suhdettaan työntekijöihinsä. Hän lainaa tekstissään Caplania (2014), jonka mukaan organisaation tulee keskittyä päämäärissään säilyttämiseen, sitoutumiseen ja kuten Eklundkin yllä mainitsee, innovointiin. Tilanteessa, jossa yritetään lisätä työntekijöiden hupenevaa tyytyväisyyttä ja vaikuttaa edellä mainittuihin kolmeen päämäärään, organisaatio usein ryhtyy parantamaan johtamisprosessejaan tai parantamaan palkitsemistapaansa kannustaakseen työntekijöitä haluttuun käytökseen. Ajatellaan, että keinot, jotka ovat yksinkertaisia, näkyviä ja helppoja toteuttaa, johtavat muutokseen. Yleensä nämä keinot eivät kuitenkaan puhu työntekijöiden todellisista tarpeista ja näin ollen ne eivät toimi sitouttavina. Henkilöstöjohtaminen lähtee usein organisaation tarpeista ja päämääristä ja etsii keinoja hallita tai vaikuttaa työntekijöiden toimintaan, jotta päämäärät toteutuisivat. Nämä keinot eivät välttämättä kuitenkaan täytä työntekijän psykologisia ja sosiaalisia tarpeita. Työntekijä, joka on tyytyväinen työhönsä ja työskentely-ympäristöönsä motivoituu organisaation missiosta ja tuo työhön kaiken osaamisensa. Olemassa olevat kehykset ja

oletukset tuottavat rajoitetun vaikutuksen työtyytyväisyyteen. Tarvitaan organisaation ja työntekijöiden suhteen muutosta. (Plaskoff 2017, 136-137.)

Organisaation toiminnan tulisi lähteä työntekijöiden, ei organisaation tarpeista. Organisaation tulisi laittaa itsensä työntekijöiden saappaisiin ja eläytyä heidän kontekstiin ja ymmärtää heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Työntekijäkokemus lainaa palvelumuotoilun periaatteita, jossa ei käsitellä työtä pelkkänä työsuhteena vaan matkana, jossa työntekijä on päähenkilö. Työntekijäpolulla on useita kosketuspisteitä ja työntekijäkokemuksen laadulla on suora yhteys työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, osallistumiseen ja työsuoritukseen. Näin ollen työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijän ja organisaation suhteen kokonaisvaltaisina odotuksina sisältäen kaikki kohtaamiset työntekijäpolun aikana. (Plaskoff 2017, 137.)

Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemus on myös liikkuvaa, jatkuvaa ja päättymätöntä vuorovaikusta työntekijän ja organisaation välillä. Ensinnäkin työntekijä antaa palautetta organisaatiolle. Palautetta voidaan antaa eri kanavia käyttäen (Intra, kyselyt, haastattelut ym.). On tärkeä muistaa, että palautteen tulee olla jatkuvaa. Seuraava vaihe on analysointi, jossa organisaatio yrittää saada mahdollisimman paljon oivalluksia annetun palautteen perusteella. Suunnitteluvaiheessa puolestaan organisaatio pyrkii luomaan jotain uutta saadun palaute perusteella. Lanseerausvaiheessa organisaatio julkistaa suunnitelmansa. Osallistamisvaiheessa suunnitelmasta tulee työntekijöiden uusi todellisuus ja heidän uusi tapansa toimia. (Morgan 177-183.)

Alla oleva kuvio (kuvio 5) havainnollistaa tämän silmukan.



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen muotoilusilmukka (Morgan 2017 suora lainaus).

3.2 Työntekijäkokemuksen kehitysvaiheet

Morgan (2017) kuvaa työntekijäkokemuksen kehityksen neljän vaiheen avulla, jotka ovat hyöty, tuottavuus, sitoutuminen ja työntekijäkokemus. Tämä ensimmäinen perusvaihe tarkoittaa, että työssä on aina kyse hyödystä. Työnantaja tarjoaa työntekijälle välttämättömät välineet ja resurssit, jotta työ tulee tehdyksi. Tässä vaiheessa on turha puhua terveys- ja hyvinvointiohjelmista tai järjestetyistä lounaista. Seuraava vaihe on tuottavuus.

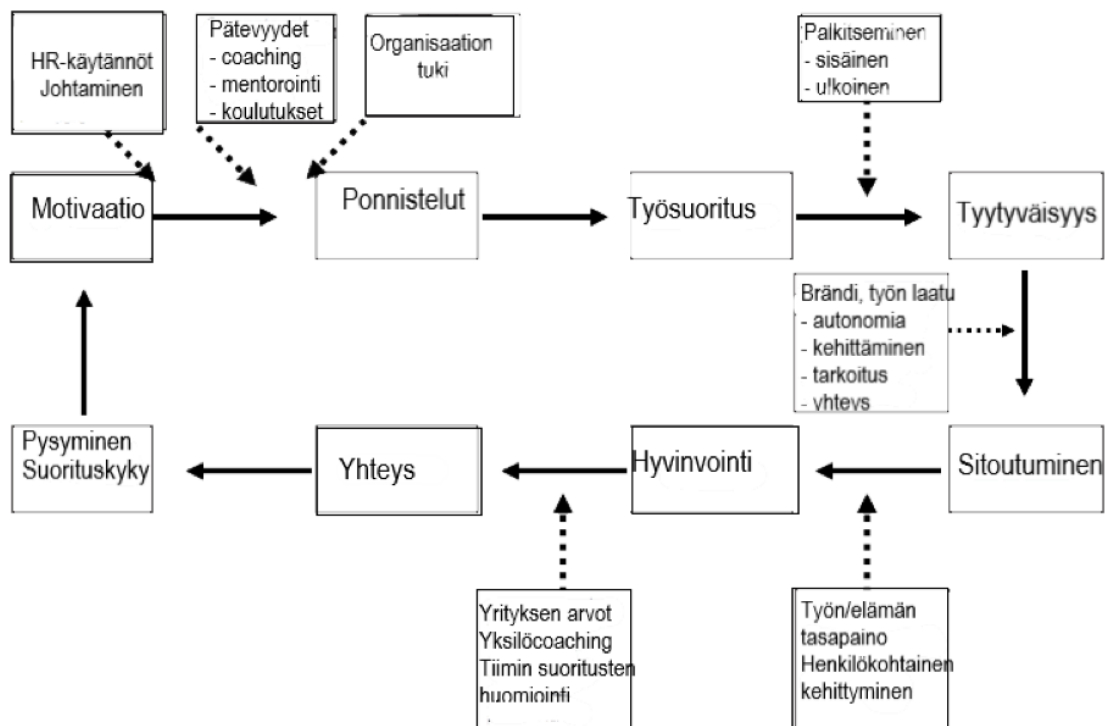
Työntekijöiden työvaiheita kelloitetaan tarkoituksena säästää sekunti sieltä, toinen täältä. Robotit ja automaatiikka ei valitettavasti vielä auta ihmistä, joten ihmiset tekevät nämä työt. Tässä vaiheessa ei juuri keskitytä siihen, missä ihminen oikeasti haluaisi olla. (Morgan 2017, 3-4.)

Kolmannessa vaiheessa ollaan sitoutumisen tasolla. Ymmärretään, että voidaan kiinnittää enemmän huomiota työntekijöihin ja siihen, mitä he arvostavat ilman, että heistä täytyy ottaa kaikki hyöty irti. Siirrytään ajattelemaan sitä, miten työntekijät voivat hyötyä yrityksestä ja ymmärtää, miksi he työskentelevät. Työelämässä on eletty tätä aikakautta viimeiset kaksi kolme vuosikymmentä. On huomattu, että sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, työskentelevät yrityksessä pidempään ja ovat yleisesti terveempiä ja onnellisempia. (Morgan 2017, 5-6.)

Rasca (2018) puolestaan näkee sitoutumisen useampiportaisena mallina. Hän esittelee artikkelissaan vuonna 2017 tutkimusten, kirjallisuuden, havainnointien ja eri organisaatioiden johtajien haastatteluiden perusteella kehittämänsä Motivaatio - tyytyväisyys - sitoutuminen - mallin. Rasca näkee, että motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä tekee työnsä hyvin mutta on keskittynyt omiin etuihinsa. Työntekijän motivaatiolle on joukko vaatimuksia. Johtamisella ja sillä, että työntekijä on oikeassa tehtävässä, oikeaan aikaan on ratkaiseva merkitys. Hyvä johtaja ymmärtää työntekijän tarpeet ja henkilökohtaiset päämäärät ja pystyy ehkä näin motivoimaan häntä oikeilla palkitsemiskäytännöillä ja eduilla. Molemminpuolinen luottamus on olennaista. Ulkoiset palkkiot (palkitseminen ja edut, esihenkilön kannustus) ja sisäiset palkkiot (työnteon ilo) johtavat puolestaan tyytyväisyyteen, joka on edellytys myös sitoutumiselle. Sitoutunut työntekijä puolestaan on sitoutunut organisaation arvoihin, syvästi osallinen työhönsä ja innostunut siitä. Motivaatio, tyytyväisyys ja sitoutuminen limittyvät toisiinsa. Motivaatio voi pikkuhiljaa johtaa tietyissä olosuhteissa tyytyväisyyteen, joka voi johtaa sitoutumiseen. Sitoutuminen edellyttää kuitenkin kiinnostavaa, merkityksellistä työtä ja tarkoituksen löytämistä, sille mitä tekee. Lisäksi se edellyttää vapautta ja kykyä tehdä valintoja omaan työhön liittyen, toimenpiteitä, jotka mahdollistavat kasvun, tunteen siitä, että omalla työllä on vaikutusta organisaation menestykseen sekä hyvää yhteyttä muuhun työyhteisöön ja johtoon. (Rasca 2018, 11-12.)

Morganin (2017) mukaan neljäs vaihe on työntekijäkokemus. Morgan oli aluksi sitä mieltä, että kokemus korvaa sitoutumisen. Myöhemmin hän on muuttanut näkemystään. Työntekijäkokemuksen ei tarvitse korvata sitoutumista. Nämä kaksi voivat työskennellä yhdessä, itseasiassa niiden tulee työskennellä. Morgan näkee työntekijäkokemuksen sitouttavan työntekijöitä mutta tekee sen fyysisen, teknologisen ja kulttuurisen ympäristön kautta. (Morgan 2017, 5-6.)

Rasca (2018) puolestaan päätyi päivittämään malliaan lisäämällä siihen kaksi hänen mielestään työntekijäkokemukseen olennaisesti liittyvää osatekijää, hyvinvoinnin ja yhteyden. Organisaatioissa, joissa on sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät kiinnitetään huomiota muun muassa terveydenedistämiseen, stressinhallintaan, tuottavuuteen, päälliköiden mentorointiin ja coachingiin, muutosjohtamiseen, organisaation ydinarvoihin, vision ja mission jalkauttamiseen ja kommunikaatioon. Alla oleva kuvio (kuvio 6) kuvaa tätä päivitettyä mallia.



Kuvio 6: Työntekijäkokemus: Motivaatio-tyytyväisyys-sitoutuminen-hyvinvointi-yhteys (Rasca 2018, 12 suora lainaus).

3.3 Työntekijöiden odotukset työltä tulevaisuudessa

Kuntaliitto on laatinut vuosille 2018 - 2030 maailmanpyörän, joka kuvaa kuntien ja alueiden muutosajureita vuosina 2018 - 2030 (Kuntaliitto 2019). Siihen on määritelty neljä eri kokonaisuutta, josta tähän työhön on nostettu asioita kahdesta eri kokonaisuudesta. Nämä kokonaisuudet liittyvät vahvasti ihmisten arvojen ja sitoutumisen muutokseen sekä oman hyvinvoinnin korostumiseen tulevaisuudessa. Toisaalta työelämän murrokseen, joka muuttaa työelämän rakenteita jatkossa ja haastaa ihmiset yhä enemmän elinikäisen oppimisen pariin.

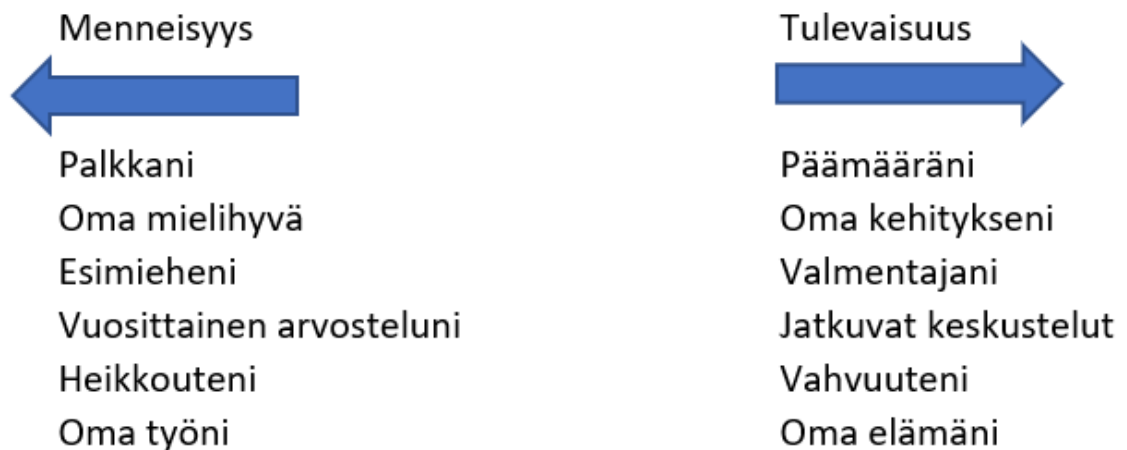
Älykkään teknologian murrokseksi nimetty kokonaisuus, käsittää kiinteästi sitoutumiseen liittyvät arvojen muutokset. Sen mukaan ihmisten arvot ovat aina vaan nopeammassa muutoksessa. Työelämässä uudet sukupolvet haastavat vallitsevia työkuulttuurin arvoja,

käytänteitä ja mittareita. Työnantajan toiminnan eettisyydellä on yhä enemmän merkitystä. Lisäksi nähdään, että pitkäaikainen sitoutuminen samaan organisaatioon, toimialaan tai jopa ammattiin on vähenemässä. Toinen tähän kokonaisuuteen liittyvä teema on elämäntapojen muutokset. Yhä useampi meistä haluaa kantaa laajasti vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, joka nähdään mielen, sielun ja kehon yhteistoimintana. Tähän hyvinvointiin kuuluu myös työhyvinvointi ja esimerkiksi työajan lyhennykset. (Kuntaliitto 2019.)

Toinen kokonaisuus on nimeltään Yllätysten talous, josta nousee isona teemana työn ja työelämän murros. Jatkossa on tehtäviä, joissa on yhä hankalampi määritellä, mikä on työtä, työaika ja mistä maksetaan palkkaa? Myös elinikäinen oppiminen tulee olemaan yhä merkittävämmässä roolissa tulevaisuuden työelämässä. Kyse on pitkään jatkuvasta murroksesta kohti moninaisempaa työelämää. Tutkijat ennakoivat, että perinteinen palkkatyö tulee huomattavasti vähenemään tulevaisuudessa. On kuitenkin hyvä muistaa, että uusia työpaikkoja myös syntyy kovaa vauhtia. (Kuntaliitto 2019.) Tämä muutos koskettaa myös sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja, vaikka tällä sektorilla työtä tulee riittämään myös tulevaisuudessa.

Rasca (2018) on artikkelissaan samoilla linjoilla työelämän muutosten suhteen. Teknologian myötä uusia työpaikkoja syntyy ja toisaalta myös häviää. Henkilöstötyötä määrittää monimuotoisuus, automaatioälykyys ja sosiaalisen median hallitsevuus. Työnantajat pyrkivät parantamaan työntekijöiden tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Tarvitaan yrittäjähenkisyyttä, muutosherkkyyttä ja halua innovoida. Työpaikkojen tunnusmerkit muuttuvat, työn ja vapaa-ajan rajat muuttuvat epäselvemmiksi ja työntekijät haluavat joustavuutta työaikoihin ja työntekopaikkoihin. Pitääkseen työntekijät, työnantajan tulee motivoida työntekijöitään, pitää heidät tyytyväisinä ja sitouttaa heitä. Kansainväliset tutkimukset kuitenkin näyttävät, että tämä ei enää riitä. Pitääkseen osaajat suorituskykyisinä, unohtamatta kuitenkaan heidän hyvinvointinsa ja yhteyden tarvetta, Deloitte nostaa työntekijäkokemuksen keskiöön. Hyvinvoinnin eli työntekijöiden työ- ja yksityiselämän laadun parantaminen on tässä olennaista. Samoin työntekijöiden yhteys organisaatioon ja toisiinsa tulee varmistaa. (Rasca, L. 2018, 9.)

Eklund puolestaan viittaa kirjassaan Gallupin vuonna 2019 julkaisemaan kansainväliseen selvitykseen, *Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy*, jonka mukaan nykypäivänä henkilökohtainen kasvu on työntekijöille tärkeämpää kuin työtyytyväisyys. Työntekijät haluavat kokea työssään merkityksellisyyttä ja osaamisen sekä kehittämispotentiaalin arvostusta. Gallupin selvityksen pohjalta on tehty myös seuraava kuvio, joka kuvaa odotusten painopisteen siirtymistä tulevaisuudessa. (Eklund 2021, 47.)



Kuvio 7: Työntekijän odotusten painopisteen siirtyminen tulevaisuudessa (suora lainaus Eklund 2021).

Työntekijät eivät ainoastaan katso enää palkkakuittia tai organisaation tarjoamia luontoisetuja. Työntekijöiden odotuksissa korostuvat työn merkityksellisyys ja mahdollisuudet, heille sopivalla tavalla, monipuolisesti kehittää omaa osaamistaan. Odotetaan, että työ on luonteva osa muuta elämää eikä rajanveto ole enää niin ehdoton. Johtajilta odotetaan valmentavaa otetta, ohjaavaa ja laadukasta palautetta sekä aktiivista keskusteluyhteyttä. Lähiesihenkilön tulisi tuntea työntekijän vahvuudet ja tukea häntä niiden kehittämisessä. (Eklund 2021, 48.) Tehy (2019) on tehnyt lähihoitajien vetovoimatekijöitä kartoittavan selvityksen (N=102), jonka mukaan kaikki vastaajat kokivat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Suurin osa (78%) suosittelisi työpaikkaansa tuttavilleen ja 62% tunti päivittäin työn iloa ja innostusta. Kuitenkin lähes puolet (49%) koki alan vetovoiman heikoksi. Vetovoimaa lisäävinä tekijöinä mainittiin palkka (95%), riittävät henkilöstöresurssit (84%) ja mahdollisuus kehittymiseen (65%). Vastaajista 63% koki työhyvinvointinsa hyväksi. (Tevameri 2021, 73.)

Toisaalta Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisema työelämäbarometri 2020 kertoo kuntien palkansaajien erottuvan siinä, että he odottavat useammin työnteon mielekkyyden kehittyvän kielteiseen suuntaan. Myös työpaikan tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia koskevan tiedonsaannin sekä itsensä kehittämisen mahdollisuudet on kunta-alalla koettu heikompina kuin muilla sektoreilla. Vaikutusmahdollisuudet koettiin kunta-alalla sektoreista kaikkein heikommiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 98.) Tämän lisäksi sote-uudistus tulee vaikuttamaan työntekijöihin. Uudistuksella on merkittäviä vaikutuksia sote-alan työvoimaan, alan kysyntään ja työvoiman kohtaantoon. Kyseessä on historiallisen suuri liikkeenluovutus, jossa noin 173 000 työntekijää siirtyy kuntien palveluksesta hyvinvointialueiden palvelukseen.

Muutoksen arvioidaan johtavan alan hallinto- ja esihenkilötehtävien vähenemiseen keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. (Tevameri 2021, Hallituksen esityksen 8.12.2020 mukaan.)

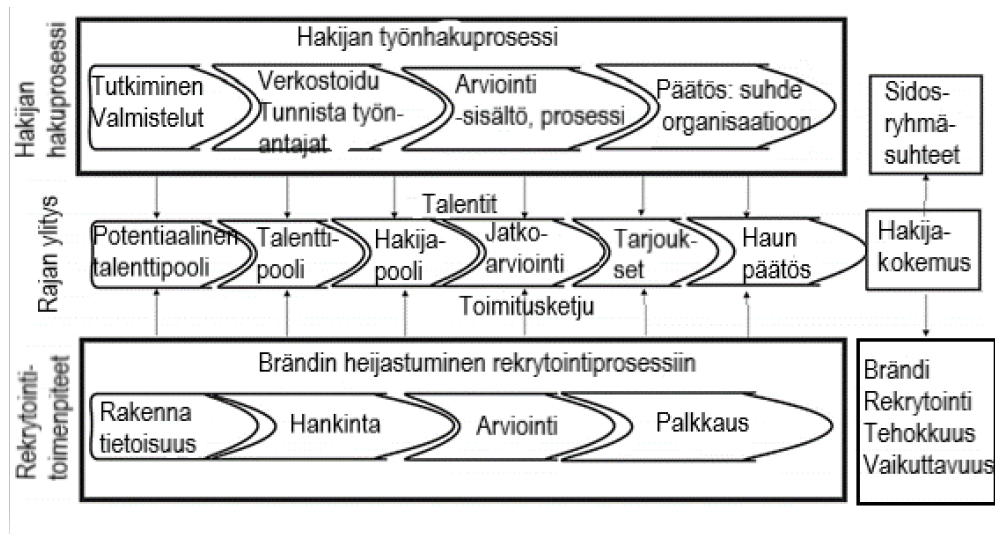
3.4 Työntekijäkokemuksen osa-alueet

Työn kirjoittaja rakentaa työntekijäkokemuksen tässä työssä neljän eri osa-alueen varaan. Ne ovat hakijakokemus, työn fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. Kokemus lähtee muodostumaan siitä hetkestä, kun työnhakija ottaa ensimmäistä kertaa yhteyttä organisaatioon ja jatkuu siitä rekrytointiprosessin etenemisen kautta työntekijän ensimmäiseen työpäivään ja kokemukseen perehdytyksen toivuudesta. Nämä yhdessä vaikuttavat työntekijän hakijakokemukseen. Itse työssä työntekijäkokemukseen vaikuttaa työn kirjoittajan näkemyksen mukaan työn fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. Kulttuurinen ympäristö kattaa kirjoittajan näkökulmasta myös viisi työntekijäkokemuksen elementtiä. Kaikkien näiden osa-alueiden pohjalta muodostuu työntekijän yksilöllinen työntekijäkokemus.

3.4.1 Hakijakokemus

Hakijakokemus rakentuu hakijan ja organisaation, jonne hakija on hakeutumassa välille. Hakija etsii työtä ja organisaatio tekijää. Työnhakijan tavoitteena on varmistaa haluttu työpaikka. Hakija investoi paljon aikaa valmistautumiseen, joskus jopa ennen kuin hänellä on tarvittava tietämys työpaikan laadusta. Hän arvioi tietoa ja kokemuksiaan huomioiden prosesseja, käytäntöjä ja organisaation edustajia. Työnantaja puolestaan keskittyy paikan täyttämiseen rekrytoinnin kautta. (Miles ym. 2018, 757.) Rekrytointi voidaan määritellä hakijan etsinnäksi, houkutteluksi, arvioinniksi ja palkkaamiseksi olemassa olevaan tai organisaation uuteen tehtävään (Miles ym. 2018, 757, International Organization for Standardization 2016 mukaan).

Alla oleva kuvio esittää sarjan organisaation käytäntöjä, joiden tuloksena hakijakokemus syntyy. Hakija ja organisaatio kohtaavat työmarkkinoilla. Yhteisistä vaihdoista (tai niiden puutteesta) näiden kahden välillä, syntyy hakijakokemus. Miles ym. 2018 viittaavat tekstissään Cascion ja Boudreaun (2011) Tuotantoketju -malliin, joka määritettiin havainnollistamaan organisaation rekrytoinnin tärkeitä toimintoja läpi jatkuvan etsintä-, houkuttelu-, arviointi- ja palkkaamisprosessin. (Miles ym. 2018, 758.) Mallin täydentämiseksi ja hakijan käytänteiden havainnollistamiseksi Miles ja McCamey (2018) integroivat siihen vielä työn etsinnän, arvioinnin ja päätös -segmentit muodostaakseen tämän kattavan rekrytointimallin (Miles ym. 2018, 758, Schwabin, Rynesin ja Aldaagin 1987 mukaan).



Kuvio 8: Hakijakokemuksen prosessimalli (Miles ym. 2018 suora lainaus).

Hakijakokemukseen vaikuttavat sekä rekrytoija että rekrytointiprosessi, jotka muodostavat hakijalle käsityksen työnantajakuvasta ja vaikuttavat hakijan päätökseen jatkaa prosessia. Positiivinen hakijakokemus heijastaa tarkasti organisaation haluttua työnantajakuvaa, kun taas negatiivisen kokemuksen johdosta haluttu työntekijä jättäytyy pois prosessista ja menee mahdollisesti kilpailijalle. Negatiivinen kokemus voi näkyä myös työntekijän sitoutumattomuutena asiakkaisiin tai sidosryhmiin tai vahingoittaa työnantajakuvaa sosiaalisen mediaan kirjoitetuilla negatiivisilla kommenteilla. Negatiivinen hakijakokemus voi vaikuttaa myös siihen, hakeeko työntekijä jatkossa organisaation toista työtehtävää tai suositteleeko hän organisaatiota ystävilleen. Negatiiviset kirjoitukset vahingoittavat työnantajakuvaa myös niin, että toiset työnhakijat jättävät hakematta organisaatioon. Toisaalta hakijoiden positiiviset julkaisut vahvistavat työnantajakuvaa ja parantavat organisaation rekrytointimahdollisuuksia. (Miles & McCamey 2018, 756.)

Kupias ym. jakavat näkemyksen siitä, kuinka työntekijän tutustuminen yrityksen arvoihin, kulttuuriin ja tavoitteisiin alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Työntekijällä on mielessään erinäisiä yrityksestä hankittuja tietoja ja mielikuvia. Usein alkuvaiheessa lähtökohta on usein positiivinen ja se antaa hyvän pohjan työhön ja yritykseen perehtymiselle. Työhaussa on hyvä tunnistaa itselle tärkeät asiat, kiinnostuksen kohteet, vahvuudet, heikkoudet ja mielipiteet. Voi olla vaikeaa työskennellä yrityksessä, jonka tapa toimia poikkeaa suuresti omista tavoista. On onnekasta työskennellä yrityksessä, jonka toimintatavat ja arvot kokee itselleen oikeina. Tulee myös muistaa, että jokaisen oma historia vaikuttaa, miten asioita tulkitaan. Jos tulee taustaltaan byrokraattisesta organisaatiosta, jossa suorituksen hallintaa on painotettu oma-aloitteisuuden sijaan, voi olla hankalaa nähdä uudessakaan työssä valinnan mahdollisuuksia. Rajoituksia ei asetakaan työpaikka vaan omat käsitykset asioista. (Kupias ym. 2009, 64-66.)

Työntekijän käsitykseen uudesta työsuhteesta vaikuttavat monet asiat. Työsuhteelle annetaan sekä plus että miinus -merkkisiä pisteitä heti alusta lähtien. Työntekijä huomioi, onko työ sopimus tehty ajallaan, toivotettiinko hänet tervetulleeksi, miten perehdytys sujui? Onko esihenkilöllä hänelle aikaa? Työntekijöiden käsityksiä hyvästä työpaikasta on tutkittu mm. työolobarometrillä. Se tiivistää työelämän laadun neljään asiaan, jotka ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin. Asiat ovat kullekin työntekijälle painoarvoltaan erilaisia. (Kupias ym. 2009, 64.)

3.4.2 Fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö

Tässä työssä on käytetty pohjana Morganin (2017) työntekijäkokemuksen jakoa kolmeen ympäristöön: fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen (Morgan 2017, 57). Kulttuurista ympäristöä on täydennetty Maylettin & Wriden (2017) näkemyksellä viidestä eri työntekijäkokemuksen elementistä.

Fyysinen ympäristö

Fyysinen ympäristö on käytännössä se, jossa työntekijät tekevät työtä. Jokainen meistä haluaa viettää työpäivänsä ympäristössä, joka energisoi ja inspiroi meitä. Työtilat auttavat meitä olemaan luovempia, sitoutuneempia ja yhdistämään meitä yritykseen, jossa työskentelemme. Hyvä fyysinen ympäristö näyttää positiivisina symboleina ja edustavana tilana. Monet kuitenkin näkevät, että toimistot tulevat jatkossa häviämään. (Morgan 2017, 59.) Korona-aika on varmasti vahvistanut ajatusta tästä, sillä etätyö on viimeisen vuoden aikana lisääntynyt huomattavasti. Tulee kuitenkin muistaa, että etätyön tekeminen koskee vain osaa työntekijöistä. Esimerkiksi tätä työtä varten haastattelemistani henkilöistä kukaan ei käytännössä tee etätyötä yksittäisiä, erikseen sovittuja palavereja tm. lukuun ottamatta.

Teknologinen ympäristö

Morganin mukaan teknologisella ympäristöllä on käsinkosketeltava vaikutus organisaatioon. Käytämme teknologiaa kommunikointiin, yhteistyön tekemiseen ja yksinkertaisesti saadaksemme työmme tehtyä. Teknologinen ympäristö kattaa kaiken käytetyistä applikaatioista laitteisiin ja ohjelmistoihin sekä käyttöliittymistä designiin. Teknologia toimii liimana ja systeiminä, joka vahvistaa organisaatiota. (Morgan 2017, 77-78.)

Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurista ympäristöä ei voi nähdä, koskea, maistaa tai hengittää. Sen voi ainoastaan tuntea. Kulttuurinen ympäristö on fiilis organisaatiostasi ja se luodaan organisaation toiminnalla. Organisaation kulttuurinen ympäristö määrittää, kuinka henkilöstöä kohdellaan, kuinka tuotteita ja palveluita luodaan, kuinka kumppanuuksia perustetaan ja miten henkilöstö tekee työnsä. Yrityskulttuuri on ilmassa. (Morgan 2017, 89.)

Maylettin & Wriden (2017) näkevät, että loistava työntekijäkokemus on sekä syy että seuraus viidelle eri työntekijäkokemuksen elementille, joista Maylett & Warner kirjassaan (2014) käyttävät englanninkielistä termiä MAGIC. Elementit ovat, tarkoitus (Meaning), itsenäisyys (Autonomy), kasvu (Growth), vaikutus (Impact) ja yhteys (Connection). (Maylett ym. 2017, 182.) Työn kirjoittaja sisällyttää nämä elementit kuuluvaksi kulttuuriseen ympäristöön.

Merkitys syntyy, kun työntekijä uskoo, että hänen työnsä on merkityksellistä myös tuottavuuden ja muiden lukujen takana. Työntekijän tulee löytää merkityksellisyys henkilökohtaisella tasolla. Itsenäisyys puolestaan tarkoittaa mahdollisuutta muotoilla työ ja ympäristö itsellesi sopivimmalla tavalla. Kun työntekijöille annetaan autonomia, he tuntevat olonsa arvostetuiksi ja sitoutuneiksi. Kasvu puolestaan on yksinkertaista määritellä. Sitä venytetään ja haastetaan tavalla, jonka seurauksena tapahtuu henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Varsinkin nuoremmat työntekijät tulevat ja myös lähtevät organisaatiosta kasvun mahdollisuuksien vuoksi. Se aina tarkoittaa ylennyksiä tai palkankorotusta. Monille se on myös uusien taitojen oppimista tai vanhojen taitojen parantamista. Vaikutus taas on henkilön työn tulosten näkemistä positiivisessa ja tehokkaassa valossa sekä vaivan arvoisena. Lähes yksi kolmasosa työntekijöistä ei näe yhteyttä siinä mitä he tekevät ja miten organisaatio menestyy. Yhteydellä puolestaan tarkoitetaan henkilön kuulumista osaksi jotain suurempaa. (Maylett ym. 2017, 182-187.) Tämän työn teemahaastatteluihin on näistä sisällytetty tarkoituksen, kasvun ja yhteyden elementit.

4 Organisaatioon sitoutuminen

Puhuttaessa työntekijöiden vaihtuvuudesta, voidaan sanoa, että työntekijä ei sitoudu organisaatioon tai työhönsä. Puheessa sitoutumattomuudella tarkoitetaan usein juuri työntekijän lähtöherkkyyttä. Käsite on kuitenkin paljon laajempi ja moninaisempi ilmiö. Sillä tarkoitetaan myös työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Ilmiötä nimitetään psykologiseksi sopimukseksi. Tällä psykologisen suhteen laadulla on yhteys työntekijän haluun pysyä organisaatiossa, koettuun työtyytyväisyyteen ja organisaation arvostukseen. (Viitala 2020, 45.)

4.1 Sitoutumisen käsite

Yleisellä tasolla sitoutumista voidaan kuvata kolmen ominaisuuden perusteella:

1. vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä näiden hyväksyminen
2. halu merkittävästi ponnistella organisaation hyväksi
3. vahva halu organisaation jäsenyyteen

Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaation tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenenä olosta sekä on kiinnostunut ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Suhdetta lujittaa se, että työntekijä hyväksyy organisaation strategian, arvot ja visiot ja pitää työsuhdetta jatkossakin itselleen hyödyllisenä ja kannattavana. (Lampikoski 2005, 46.)

Moni muukin jakaa nämä periaatteet. Tuckerin (2020) mukaan työntekijä on sitoutunut työhönsä, kun hän sitoutuu organisaation päämääriin ja on motivoitunut toteuttamaan näitä päämääriä. (Tucker 2020, 186). Samaa mieltä ovat myös Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), joiden mukaan sitoutuminen voidaan nähdä työntekijän tahtona tehdä ponnistuksia organisaation eteen, haluna pysyä organisaatiossa ja hyväksyä organisaation päämäärät ja tavoitteet (Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), Geldenhuys ym. 2014, 3 mukaan). Smarzewska (2019) puolestaan lainaa artikkelissaan Urbanovaa ja Vnouchovaa (2018), joiden mukaan sitoutuminen organisaatioon kasvaa, kun työntekijä on kiinnostunut jakamaan organisaation ja sen sidosryhmien arvot.

Maylett ym. (2017) viittaa toisen teoksensa (Maylett ym. 2014) tekstiin, jonka mukaan sitoutuminen on olennainen inhimillinen tarve. Se on voimaa, joka on sisäänrakennettu useimpiin ihmisiin, odottaen ulos pääsyä. Ihmiset haluavat sitoutua siihen, mitä he tekevät. Jos työnantaja rakentaa perustan, työntekijät tekevät loput. Sitoutuminen kasvaa organisaatiossa kulttuurisesti hedelmällisessä maaperässä, merkityksellisessä työssä, kunnioituksessa ja luottamuksen ilmapiirissä. Sitoutuminen on valinta, jonka työntekijät, ei johtajat, tekevät. Johto voi kuitenkin luoda oikeat olosuhteet, missä sitoutuminen voi ja haluaa kukoistaa. (Maylett ym. 2014, johdanto)

Pontevan (2010) mukaan merkityksellisyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitouttavia asioita (Ponteva 2010, 18). Merkityksellinen työ ei kuitenkaan välttämättä takaa, että työntekijä on sitoutunut. Tarvitaan autonomiaa, palkitsemista ja vaikutusvaltaa, jotta sitoutumista voi tapahtua. (Bolman & Deal 2014, Osbornen & Hammoudin 2017, 52 mukaan.) Jos työntekijä kokee, että hänen tekemällä työllään on merkitystä, työtä voi tehdä ilman uhkia ja hänen taidoilleen on kysyntää, hän sitoutuu organisaatioon paremmin kuin henkilö, joka ei tunne näin. Tyydyttämällä ihmisen perustarpeet, kyvykkyys ja hyvinvointi, itsenäisyys ja yhteys muihin, taataan työntekijän sisäinen motivaatio, joka myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän ei vieraannu. Sosiaalinen ympäristö voi työntekijää tukemalla vahvistaa työntekijän hyvinvointia, sitoutumistaan ja psykologista kasvua. Sitoutumiseen vaikuttavat myös työmotivaatio, johtaminen ja erilaiset työn piirteet, kuten vaihtelevuus, haastavuus ja itsenäisyys. Työntekijä ei ole tyytyväinen, jos hän joutuu uhrautumaan liikaa tai jos hän voi hyödyntää osaamistaan vain rajoitetusti. Liiallinen uhrautuminen tai osaamisen rajoittunut käyttö turhauttavat. (Ponteva 2010, 18-19.) Smarzewska (2019) toteaa, että

työntekijän sitoutuminen on avaintekijä ajatellen organisaation menestymistä (Smarzewska 2019, 7).

Geldenhuis, Laba & Venter (2014) käyttävät artikkelissaan Schaufelin, Salanovan, Gonzaz-Roman & Bakkerin (2002) määritelmää, jonka mukaan työhön sitoutuminen on positiivista, tyydyttävää, työhön liittyvä mielentila, jota luonnehtii tarmokkuus, työhön vihkiytyminen ja sulautuminen. Nämä kolme viimeksi mainittua kohtaa ovat osatekijöitä fyysiselle, emotionaalille ja kognitiiviselle sitoutumiselle. Mitä suurempi tarmokkuus henkilöllä on, sitä enemmän se lisää työntekijän yksilöllistä valmiutta omistautua työnteolle ja kehittää taipumusta päättäväisyyteen vaikeiden tehtävien tai epäonnistumisen hetkellä. Vihkiytyminen puolestaan muodostaa työn emotionaalisen osatekijän ja sitä usein kuvaillaan työn tekemiseksi sydämellään. Se sisältää myös tunnetilat innostus, intohimo, ylpeys ja haasteellisuus. Se siis kuvaa työntekijän psykologista osallisuutta työhön yhdistettynä työn merkityksellisyyteen. Viimeinen kohta, sulautuminen puolestaan voidaan määritellä tavaksi tehdä työtä täysin uppoutuneena siihen, niin, että aika kuluu nopeaan ja kaikki muu ympärillä unohtuu. Tämä osatekijä viittaa täyteen keskittymiseen, tyytyväisyyteen ja syventymiseen, jota työntekijä kokee suorittaessaan työtään. Tällöin työntekijöillä on usein vaikeuksia irrottautua työstään. (Geldenhuis ym. 2014, 3.)

Sitoutuminen on aina sekä työntekijän että työnantajan kauppa. Jotta työnantaja voi luoda edellytyksiä sitoutumiselle myös sen tulee osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Tämä tarkoittaa, että työntekijään luotetaan, työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuus kehittyä työssään. Yksi tärkeä edellytys sitoutumiselle on työntekijän luotto työsuhteen jatkumiseen. (Viitala 2020, 45.)

4.2 Sitoutumisen vaikutukset

Seifert, Brockner, Bianchi & Moon (2016) jakavat näkemyksen siitä, kuinka sitoutunut työntekijä on tuottavampi. Sitoutumiseen liittyy olennaisesti myös luottamus. Luottamus muotoilee työntekijöiden odotuksia siitä, miten johto heitä jatkossa kohtelee? Toisin sanoen, mitä johto aikoo tehdä ja kuinka he aikovat toteuttaa päätöksiään? Mitä enemmän työntekijällä on luottoa johtoon päin, sitä enemmän hän uskoo, että organisaation toimintatavat ovat reiluja. Monet tutkimukset myös osoittavat, että ei-luottavaiset työntekijät, jotka osoittavat vähäisempää luottamusta esihenkilöitään kohtaan, saavat heiltä vähemmän positiivista huomiota ja tämä aiheuttaa sitoutumattomuutta entisestään. (Seifert ym. 2016, 15.) Jos työntekijät eivät luota organisaation johtoon, heidän työnsä omistautuminen heikkenee, he ottavat vähemmän riskejä, suhtautuvat epäilevämmiin organisaation suunnitelmiin ja lähtevät helpommin organisaatiosta. Jos työntekijät kokevat johdon olevan kyvykkäitä valitsemaan organisaation menestyksen kannalta oikeita strategioita, luottamus organisaatioon kasvaa. Luottamusta lisää myös se, että esihenkilöt

onnistuvat johtamaan toimintaa tehokkaasti ilman haitallisia konflikteja. Merkitystä on myös esihenkilöiden taito kohdella työntekijöitä reilusti ja oikeudenmukaisesti sekä tarvittaessa puolustaa yksikkönsä etuja. (Lampikoski 2005, 248-249.) Myös Geldenhuys ym. (2014, 4) viittaavat artikkelissaan Fullerin, Barnettin, Hesterin ja Relyean (2003) näkemykseen siitä, että työntekijät ovat lojaaleja organisaatiolle, jos organisaatio arvostaa heitä. Smarzewskan mukaan sitoutumisen ja sen merkityksen rakentaminen on iso haaste organisaatioille. Siihen vaikuttavat työntekijöihin liittyvät tekijät (sukupuoli, ikä, osaaminen, elämäntilanne), työhön vaikuttavat tekijät (työn luonne, kehittymismahdollisuudet) ja organisaatio- ja tilannetekijät (organisaatiokulttuurin jakaminen, työntekijöiden väliset suhteet). (Smarzewska 2019, 8.)

4.3 Sitoutumisen malli

Geldenhuys ym. 2014 esittelee artikkelissaan Meyerin & Allenin (1991) luoman sitoutumisen mallin, joka koostuu kolmesta osatekijästä: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on emotionaalista kiintymystä ja osallisuutta työhön. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijän pitää elinkustannustensa puolesta pysyä työssä. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan perustuu työntekijän velvollisuuteen pysyä organisaatiossa. (Geldenhuys 2014, 4.) Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa vahvinta positiivista sitoutumista organisaation haluamia päämääriä kohtaan (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986, Geldenhuys ym. 2014, 4).

Smarzewskan (2019) on samoilla linjoilla ja täydentää vuonna 2018 julkaisemassaan artikkelissaan oman näkemykseensä edellä esitettyyn malliin. Hänen mukaansa affektiivinen sitoutuminen kertoo, millaisia tunteita työntekijä kohdistaa organisaatioon. Tällä tasolla toimiva työntekijä on tyytyväinen työhönsä eikä työ edusta hänelle pakkoa. Jatkuva sitoutuminen johtuu työntekijän tarpeista eikä työn lopettaminen siksi ole vaihtoehto. Tällä tasolla työntekijät suhteet muihin työntekijöihin eivät ole hyvällä tasolla ja hänen työnsä laatu on matalampaa. Normatiivisen sitoutumisen Smarzewskan muotoilee olevan pääosin yhteiskunnassa annettujen normien noudattamista. Työntekijä kokee työn velvollisuutena. (Smarzewska 2019, 8.)

5 Visiolähtöisyys johtamisessa

Malaskan ja Holstiuksen mukaan visionäärinen johtaminen on johtajien vastaus siihen todellisuuteen, että maailma ja yritysympäristö on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi. Johtajien tulee ottaa huomioon, että sekä nykyisyydessä että tulevaisuudessa nämä muutokset tarjoavat enemmän uusia mahdollisuuksia kuin ikinä. Ennustettavassa maailmassa ei ole tarvetta visionääriselle johtamiselle, strateginen johtaminen teki saman vähemmällä

kustannuksilla. Visionäärisen johtamisen tehtävä tarkalleen ottaen on ottaa ote näistä uusista mahdollisuuksista tulevaisuuden yritys-elämässä. (Malaska & Holstius 1999, 356.)

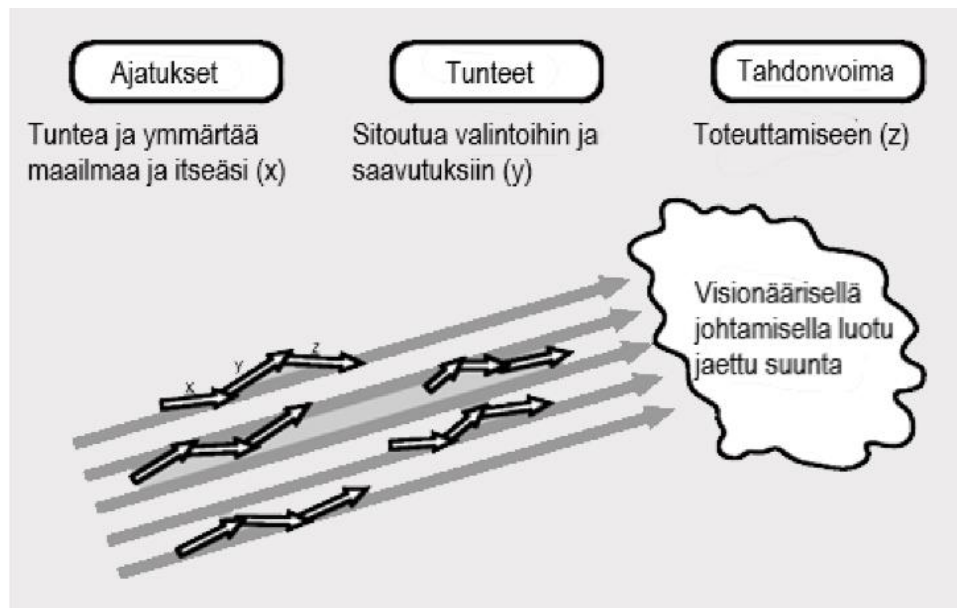
Dwivedi on samoilla linjoilla todetessaan, että visionäärinen johtaminen on noussut olennaiseksi tekijäksi yrityksen selviytymiselle, menestykselle sekä kasvulle nykypäivän myrskyisässä ympäristössä (Dwivedi 2006, 11). Nykypäivän menestyneillä johtajilla on kyky luoda visio ja muuttaa se toiminnaksi. Visionäärinen johtaminen on uudistavaa ja perustuu inspiraation voimaan. (Dwivedi 2006, 13.) Visionääristä johtamista voidaan kuvata kolmitasoisesti: se on mielikuva halutusta tulevaisuudesta, joka kommunikoidaan ja jaetaan ja joka voimaannuttaa ihmisiä soveltamaan visiota (Dwivedi 2006, 13, Westleyn & Minsbergin 1989 mukaan).

5.1 Visio

Yhteinen visio tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä kohti tulevaisuudessa edetään. Jokainen ymmärtää, miten voi itse vaikuttaa sen saavuttamiseen ja tehdä omassa työssään sen mukaisia valintoja. Jokainen on tällöin myös kiinnostunut osallistumaan työn kehittämiseen, koska se vie lähemmäs yhteistä visiota. (Eklund 2021, 51.) Yhteiset visiot ilmentävät organisaation arvoja ja tulevaisuuden pyrkimyksiä. Lupaavat visiot voivat parhaassa tapauksessa auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. Visiot tulkitsevat tulevaisuuden lupaavassa valossa. Ne antavat tunteen työn merkityksellisyydestä ja työntekijöille uskon jatkaa organisaation palveluksessa mahdollisista työpaikan heikoista kohdistakin huolimatta. (Lampikoski 2005, 255-256.) Visiot eivät itsessään luo luottamusta mutta johdon kyky pitää lupauksensa ja taito käytännön toimin pitää lupauksensa synnyttävät luottamusta (Lampikoski 2005, 256, Handyn 1998 mukaan).

Visio luodaan käyttämällä kaikkia kolmea inhimillistä kykyä: ajatuksia, tunteita ja tahdonvoimaa. Ajatuksia tarvitaan ympäröivän maailman ymmärtämiseen, tunteita tuomaan sitoutumista ja saavutuksia sekä tahdonvoimaa toteuttamiseen. Kun nämä kolme kykyä on ymmärrettävästi viestitty, ihmisten osallisuus parantuu. Tämän pohjalta vision voidaan todeta olevan organisaation tiimityön lopputuote, mikä ohjaa organisaation tulevaisuuteen. (Malaska & Holstius 1999, 357.)

Visiointiprosessin aikana työntekijöitä tulee kannustaa kommunikoimaan avoimesti ja laajasti, jotta lopputulemana syntyy uudenlainen ymmärrys ja jaettu suunta. Tämä prosessi synnyttää synnergisen kenttäilmiön, joka kuvataan alla olevassa kuviossa. Jokainen nuoli kuvaa työntekijän kolmea kykyä taipua enemmän tai vähemmän samaan suuntaan. Pyrkimys yhteiseen suuntaan kohti visiota ja jaettua suuntaa tuo esiin kenttäefektin. Nuolen katkeaminen voi yhteisen päämäärän sijaan viedä useaan eri suuntaan. Kun kolme kykyä ovat johdonmukaisesti suunnattu kohti päämäärää yksilöiden myötävaikutuksen osuus paranee. (Malaska & Holstius 1999, 357.)



Kuvio 9: Kommunikaatiokenttä vaikutus jokaiseen työntekijään ja tiimiin visionäärisessä johtamisessa (Malaska & Holstius 1999, 357 suora lainaus).

Vinnari ja Kupsala puhuvat artikkelissaan vision tunnistamisen hankaluudesta, sillä nykyhetken ja vision välillä voi olla paljon erilaisia havaitsemista estäviä suodattimia. Tällainen suodatin voi olla esimerkiksi kyvyttömyys ennakoida teknologista kehitystä. Tulee myös huomioida, että toimijoiden tulee olla halukkaita toimenpiteisiin, jotta visio toteutuu. Toimijoiden tulee työskennellä visiosta käsin, jotta se voi toteutua. Visioprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa tunnistetaan toivottu tulevaisuuskuva ja sen jälkeen määritellään toimet, jotka vision saavuttaminen edellyttää. Hyvän visioprosessin edellytyksenä on, että muutetaan sitä tulevaisuutta, johon nykyisten toimintatapojen valossa ollaan menossa. (Vinnari & Kupsala 2010, 36-37.)

5.2 Backcasting- ja roadmap kehittämisen menetelminä

Vinnarin & Kupsalan mukaan backcasting voidaan suomentaa takaisin tulevaisuudesta ennakoinniksi. Siinä lähtökohdaksi otetaan tulevaisuuskuva eli visio, joka toimijoiden mielestä kuvaa toivottavaa tulevaisuutta. Prosessissa työskennellään toivotusta päätetilasta takaisin nykyhetkeen. Se on erityisen sovelias menetelmä silloin kun muutokset ovat monimutkaisia ja huomattavan suuria. Valitun aikajänteen tulee myös olla riittävän pitkä. Menetelmän sanotaan soveltuvan myös erityisen hyvin tilanteisiin, joissa nykyiset trendit näyttävät valittua visiota vastakkaiseen suuntaan. Sen tarkoituksena ei ole esittää todennäköisintä tulevaisuutta vaan jonkun tietyn tulevaisuuden toteutumista. (Vinnari & Kupsala 2010, 37-38.)

Samoilla linjoilla on Van der Duin (2016), jonka mukaan backcasting on normatiivinen, ennakkoinnin lähestymistapa, jossa käytetään haluttuja tai niin kutsuttuja vaihtoehtoisia tulevaisuuksia todennäköisten tai mahdollisten tulevaisuuksien sijaan. Backcasting on erityisen hyödyllinen lähestymistapa, kun lähestytään kompleksisia ongelmia ja kun tarvitaan suurta muutosta, vallitsevat trendit ovat osa ongelmaa, ulkopuolisuutta ei voida ratkaista markkinoilla tai kun pitkä aikahorisontti antaa mahdollisuuden kehittää vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. (Van der Duin 2016, 125-126.)

Robinson puolestaan määrittelee backcasting -termin artikkelissaan tulevaisuuden tutkimuksen lähestymistavaksi, jossa skenaarioilla pyritään löytämään seurauksia, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Hänen mukaansa tulee muistaa, että kykymme ennustaa tulevaisuutta on hyvin rajoittunutta. Tulevaisuuden tapahtumista vallitsee perustavanlaatuinen epävarmuus, joka johtuu tiedon puutteesta, innovaatioiden mahdollisuudesta ja yllätyksistä sekä tärkeimpänä ihmislunnon harkitusta päätöksenteosta. (Robinson 2003, 841.)

Roadmap eli tiekartta puolestaan kuvailee organisaation mahdollisen tulevaisuuden aseman ja vaihtoehtoiset polut saavuttaa tämä asema. Roadmap on myös prosessi, koska se realisoii sitoutumisen vaadittaville toimenpiteille. (Van der Duin 2016, 145.) Hasse ym (2016) mukaan Roadmap kehitettiin 1980 -luvulla pitkän aikavälin tulevaisuuden suunnittelua, teknologian ennustettavuutta ja strategista kehitystä varten. Roadmap on houkutteleva strateginen menetelmä, koska se tarjoaa laajennetun perspektiivin ja tehokkuuden verrattuna perinteisiin suunnittelumenetelmiin. Se sallii myös refleksiivisen ja strategisen otteen epävarmuuteen ja turvattuuteen. Todennäköiset tai tarkoitukselliset kehitystrendit analysoidaan ja niitä vertaillaan mahdollisiin tai haluttuihin kehityksen reitteihin. Kehityssuunnitelmia ja toimintaohjelmia kehitetään ja käännetään erityisiksi päämääriksi, aikajännteiksi, toimenpiteiksi ja vastuiksi. Roadmapin avulla myös tarkastaa, kuinka suunnitelmat realisoituvat ja tulevat tehokkaiksi käytännössä, mitä resursseja ja taitoja tarvitaan, mitä epävarmuuksia ja riskejä tulee huomioida ja kuinka toteutusprosessi voidaan organisoida kirkaaseen ja käytännölliseen järjestykseen. (Hasse ym. 2016, 2253.)

6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän työn teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta edellä kuvatusta kokonaisuudesta, työntekijäkokemuksen, sitoutumisen sekä visionäärisen johtamisen viitekehyksestä sisältäen vision muodostumisen ja backcasting- ja roadmap -menetelmien kuvaamisen.

Organisaatiot ovat alkaneet tänä päivänä yhä enemmän ja enemmän kiinnittää huomiota työntekijäkokemuksen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja merkitykseen organisaation menestys- ja vetovoimatekijänä. Työntekijöiden odotukset työstä ovat muuttuneet ja pelkkä

palkanmaksu ei enää riitä työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen. Työelämässä on kiinnitetty jo pitkään huomiota työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin ja huomattu näillä yhteys tuottavuuteen. Työntekijäkokemus menee vielä askeleen pidemmälle ja kysyy, millaista organisaatiossa on työskennellä? Kokemus kattaa työntekijän koko työsuhteen elinkaaren alkaen ensimmäisestä yhteydenotosta organisaatioon. Onko siis organisaatioilla nykypäivän kiristyvässä kilpailussa parhaista työntekijöistä mahdollisuutta jättää työntekijäkokemus huomiotta?

Työntekijäkokemus ei ole pysyvä, organisaation kerran saavuttama tila vaan se muotoutuu jatkuvasti organisaation ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Siihen vaikuttaa ajan kanssa myös työelämän muutosajurit, jotka ennakoivat työntekijöiden arvojen muutosta, sitoutumisen heikkenemistä pitkällä aikavälillä ja työntekijän oman hyvinvoinnin korostumista. Omat mausteensa siihen tuo myös elinikäisen oppimisen malli, henkilökohtaisen kasvun merkitys ja työn merkityksellisyyden korostuminen. Toisaalta kuntapuolella työn mielekkyys, itsensä kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet nähdään heikompana kuin muilla sektoreilla.

Työntekijäkokemuksen osa-alueista on esitetty erilaisia näkemyksiä. Tässä työssä kirjoittaja näkee sen rakentuvan hakijakokemuksesta, työn fyysisestä, teknologisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä. Tässä työssä sitoutuminen liitetään siihen kiinteänä osana, sillä työn kirjoittaja näkee, että tekijät, jotka sitouttavat työntekijöitä, ovat myös merkityksellisiä työntekijäkokemuksen kannalta.

Hyvällä työntekijäkokemuksella on siis varmasti vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutumisen käsite on moninainen mutta moni jakaa käsityksen siitä, että sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, haluaa ponnistella organisaation hyväksi ja kokee olevansa osa organisaatiota. Ihmisellä on luontainen tarve sitoutua siihen mitä tekee. Työnantajan tulee luoda puitteet tälle tarpeelle. Sitoutumiseen liittyy vahvasti myös luottamuksen käsite. Luottavatko ihmiset työpaikkansa säilymiseen ja siihen, että päätöksenteossa pyritään huomioimaan heidän näkökulmansa?

Työntekijöiden sitoutumista voidaan kuvata myös erilaisilla malleilla. Työntekijä voi olla sitoutunut työhönsä osallisuuden ja emotionaalisen kiintymisen kautta. Toinen taas sitoutuu siitä lähtökohdasta, että työtä on tehtävä ja muuta vaihtoehtoa ei ole. Joku taas ajattelee työn olevan velvollisuus, näin kuuluu yhteiskunnassa toimia. Työntekijät sitoutuvat eri tavalla ja eri syistä. Tähän on tärkeä kiinnittää organisaatiossa huomiota, sillä jokainen sitoutuu organisaatioon omista lähtökohdistaan.

Miten tätä kaikkea sitten johdetaan? Maailma on viime vuosina muuttunut yhä monimutkaisemmaksi ja muutoksia tapahtuu aina vain nopeammalla aikataululla. Yksi vastaus tähän on visionäärinen johtaminen, jolla pyritään vastaamaan maailman

ennakoimattomuuteen. On tärkeää muodostaa organisaatiolle yhteinen suunta, visio, jota kohden organisaatio etenee. Visiolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden valintoihin ja se antaa mahdollisuuden osallistua työn kehittämiseen ja tätä kautta mahdollistaa myös työntekijöiden sitoutumisen. Vision saavuttamisessa auttaa myös erilaisten menetelmien käyttö. Backcasting- ja roadmap -menetelmät konkretisoivat toimenpiteet ja aikataulun vision saavuttamiseksi.

7 Tutkimus- ja kehittämistehtävän toteutus

7.1 Tutkimusote

Työn on siltä osin tapaustutkimus, että tutkimus- ja kehittämishanke on toteutettu kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimukselle on olennaista tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistoanalyysit perustuvat (Eriksson & Koistinen 2014,1).

Tutkimusote käsittää sekä laadullisen (kvalitatiivinen) että määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen (Kananen 201, 37). Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusta. Laadullista tutkimusta käytetään yleensä silloin kun ilmiötä ei tunneta eli ei ole olemassa teorioita, jotka selittäisivät tutkittavana olevaa ilmiötä. Sillä pyritään vastaamaan kysymykseen: Mistä tässä on kyse? Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. (Kananen 2017, 32-33.) Hirsjärvi ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä lähdetään ajatuksesta, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muokkaavat yhtäaikaaisesti tosiaan ja näin on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan anto. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta määrällisen tutkimuksen keskittyessä tapausten joukkoon. Siinä ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä reaali maailmassa. (Kananen 2017, 35-36.) Laadullinen tutkimus tarjoaa selityksen käytännöstä eli empiriasta ja otetta nimitetään myös induktioksi (Kananen 2017, 44). Hirsjärvi, Remes ja Saajavaara (2009) toteavat saman sanomalla tutkimusotteen olevan induktiivinen eli päätyvän yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkija lähtee liikkeelle empiirisistä eli kokemusperäisistä havainnoista (kuten litteroitu haastattelu), tulkitsee tätä materiaalia, nostaa siitä tärkeiksi katsottuja teemoja ja koodaa sekä muotoilee ne yleisimmiksi luokittelukategorioiksi. Työ edellyttää aineiston hyvää tuntemusta. Tämän jälkeen aineistosta seulotaan tutkittavan asian kannalta merkityksellisimmät kategoriat, tarkennetaan niitä teoreettisesti täsmentyneen havaintoaineiston avulla ja päädytään lopulta selitysmalleihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 266.)

7.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote määrittää tutkimusmenetelmän. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston analyysimenetelmiä (Kananen 2017, 37). Tässä työssä käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Aineiston analyysimenetelmäksi on valittu aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

7.2.1 Teemahaastattelu aineiston keruun menetelmänä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumiseen sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa? Työssä käytettiin laadullisena menetelmänä teemahaastatteluja, joiden kohderyhmäksi valittiin kohdeorganisaation lähityöntekijöitä. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelu on kahden henkilön välistä keskustelua, jossa tutkija on etukäteen miettinyt keskustelun teemat eli aiheet, joista keskustellaan. Teema on yleisluonteinen ja se muodostuu ilmiön ennakkonäkemyksestä (Kananen 2017, 88). Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelussa on mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä saatujen vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Teemahaastattelu suuntautuu yleensä menneeseen aikaan toisin kuin havainnointi. (Kananen 2017, 89). Tulee myös huomioida, että haastattelu koostuu sanojen ja lauseiden lisäksi eleistä ja näiden merkitys ei aina ole yksiselitteinen. Saatetaan sanoa jotain ja tarkoittaa jotain muuta. (Kananen 2017, 89-90.) Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan ymmärrys ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Kysymykseen saatu vastaus lisäävät ymmärrystä, jonka seurauksena syntyy usein uusia kysymyksiä. Vastausten perusteella pyritään koostamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. (Kananen 2017, 90.) Kysymys siitä, pitääkö kaikille haastateltaville esittää suunnitellut kysymykset, tuleeko niiden olla samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla samat, on laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä mutta myös makuasia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

”Teemahaastattelu voi alkaa: Nyt keskustellaan syrjinnästä työpaikalla tai keskustellaan niistä tekijöistä, jotka motivoivat teitä” (Kananen, s. 95) Tutkijalla olisi hyvä olla ennakkokäsitys aiheesta, jotta hän voi laatia keskustelun teemat. Teemoilla hän varmistaa, että kaikki ilmiöön liittyvä tulee otettua keskusteluun. (Kananen 2017, 96.)

Haastateltavilla oli maksimissaan yhden vuoden työkokemus organisaatiosta. Rajaus tehtiin sillä perusteella, että näin haastateltavilla olisi mahdollisimman tuoreessa muistissa myös haastattelun 1. teeman asiat eli työnhaku ja perehdytys -vaihe. Lisäksi kiinnitettiin huomiota osallistujien maantieteelliseen sijaintiin eli haastateltavat työskentelevät kukin eri puolilla organisaatiota. Haastateltavien ammattiryhmää ei lähityössä työskentelyn lisäksi muuten rajattu ja loppujen lopuksi haastateltavien joukko kattoi ohjaajia, sairaanhoitajan ja

vastaavia ohjaajia. Alun perin ajatuksena oli ottaa mukaan laajempi joukko eri ammattiryhmiä, kuten palvelupäälliköitä, asiantuntijoita (psykologit, toimintaterapeutit ym.) ja tukipalvelun (HR, talous jne.) työntekijöitä. Näin jälkikäteen ajatellen lähityön rajaus oli hyvä, sillä muuten haastateltavien joukko olisi kasvanut turhan suureksi. Lähityötä valintaan vaikutti eniten sen merkittävyys organisaatiolle, 95% työntekijöistä työskentelee lähityössä.

Työn kirjoittaja oli tammikuun alkupuolella yhteydessä organisaation neljään aluepäällikköön haastateltavista työntekijöistä. Aluepäälliköillä on paras näkymä alueiden eri yksiköiden toimintaan ja täten myös uusien työntekijöiden määrään. Aluepäälliköt toimittivat alueeltaan heidän mielestään parhaiten kohderyhmään sopivien työntekijöiden tiedot ja työn kirjoittaja oli heihin yhteydessä ja varmisti haastatteluun osallistumisen. Haastatteluajat sovittiin erikseen tammikuun viimeisellä viikolla ja ne ajoittuivat ajalle 2.2 - 17.2.2021.

Koronatilanteesta johtuen haastattelut pidettiin skype -pikaviestintäohjelmalla, joka on organisaatiossa yleisesti tuttu ja paljon käytetty viestintäväline. Nuorin haastateltava oli syntynyt vuonna 1995 ja vanhin vuonna 1966. Haastattelut sujuivat pääsääntöisesti sovitussa aikataulussa. Korona ja yksiköiden henkilöstöpula loivat niille omat haasteensa mutta loppujen lopuksi seitsemän haastatteluista saatiin pidettyä. Haastatteluiden kesto vaihteli 29 minuutista 1h 5 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne pystyttiin myöhemmin litteroimaan.

Alla oleva taulukko listaa haastateltavat ja kertoo heistä koodin, haastattelun toteutustavan, haastattelun ajankohdan ja haastattelun keston. Anonymiteetin säilymiseksi haastateltavien tehtävänimikettä ei kerrota tässä yhteydessä.

Koodi	Haastattelun toteutus	Ajankohta	Kesto
H1	skype-palaveri	2.2.2021	32 minuuttia
H2	skype-palaveri	3.2.2021	29 minuuttia
H3	skype-palaveri	8.2.2021	50 minuuttia
H4	skype-palaveri	9.2.2021	52 minuuttia
H5	skype-palaveri	10.2.2021	30 minuuttia
H6	skype-palaveri	16.2.2021	40 minuuttia
H7	skype-palaveri	17.2.2021	1h 5 minuuttia

Taulukko 1: Haastateltavien listaus

7.2.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasioita. Tässä vaiheessa selviää, millaisia vastauksia tutkija saa asettamiinsa kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

Aineiston keruun jälkeen laadullinen aineisto yhteismitallistetaan eli litteroidaan. Litteroinnin tarkoitus on, että kerätty aineisto saatetaan yhteen muotoon. Esimerkiksi ääninauhoitteet puretaan tekstimuotoon. (Kananen 2017, 132.) Litteroinnissa voidaan käyttää eri tasoja (Kananen 2017, 134). Tässä työssä aineisto kirjoitettiin auki sanasta sanaan täytesanat huomioiden. Litteroinnit tehtiin viikoilla 6 ja 7. Työn valmistuttua nauhoitteet tullaan hävittämään.

Tämän jälkeen aineistoa tarkastellaan tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta. Aineistosta etsitään ne kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavana olevaan ilmiöön. Kyseessä on niin sanottu koodausvaihe, jolloin tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava koodi. Koodi ilmaisee asiasisällön. (Kananen 2017, 132.) Aineistoa voidaan lähestyä joko aineistolähtöisesti, jolloin tulkinta nostetaan aineistosta tai teorialähtöisesti, jolloin aineistosta etsitään teoriaan pohjautuen vihjeitä tulkinnasta. (Kananen 2017, 136.) Tässä työssä on käytetty aineistopohjaista koodausta. Koodaus ei ole analyysi vaan vasta välivaihe, joka mahdollistaa analyysin tekemisen (Kananen 2017, 136-137.)

Kolmas vaihe on luokittelu, jossa tarkastellaan, mitkä koodit muodostavat ryhmiä, jotka nimetään. (Kananen 2017, 132.) Aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset läpikäydään ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja ne yhdistetään omiksi luokiksi, joista muodostuu alaluokat. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Käsite voi olla esimerkiksi ilmiön ominaisuus, käsitys tai piirre. Tällöin aineisto tiivistyy, koska yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Luokittelu jatkuessa alaluokkia yhdistetään yläluokiksi ja siitä edelleen pääluokiksi. Viimeinen vaihe on yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka/yläluokka	Yhdistävä luokka
---------------------	--------------------	---------------------	------------------

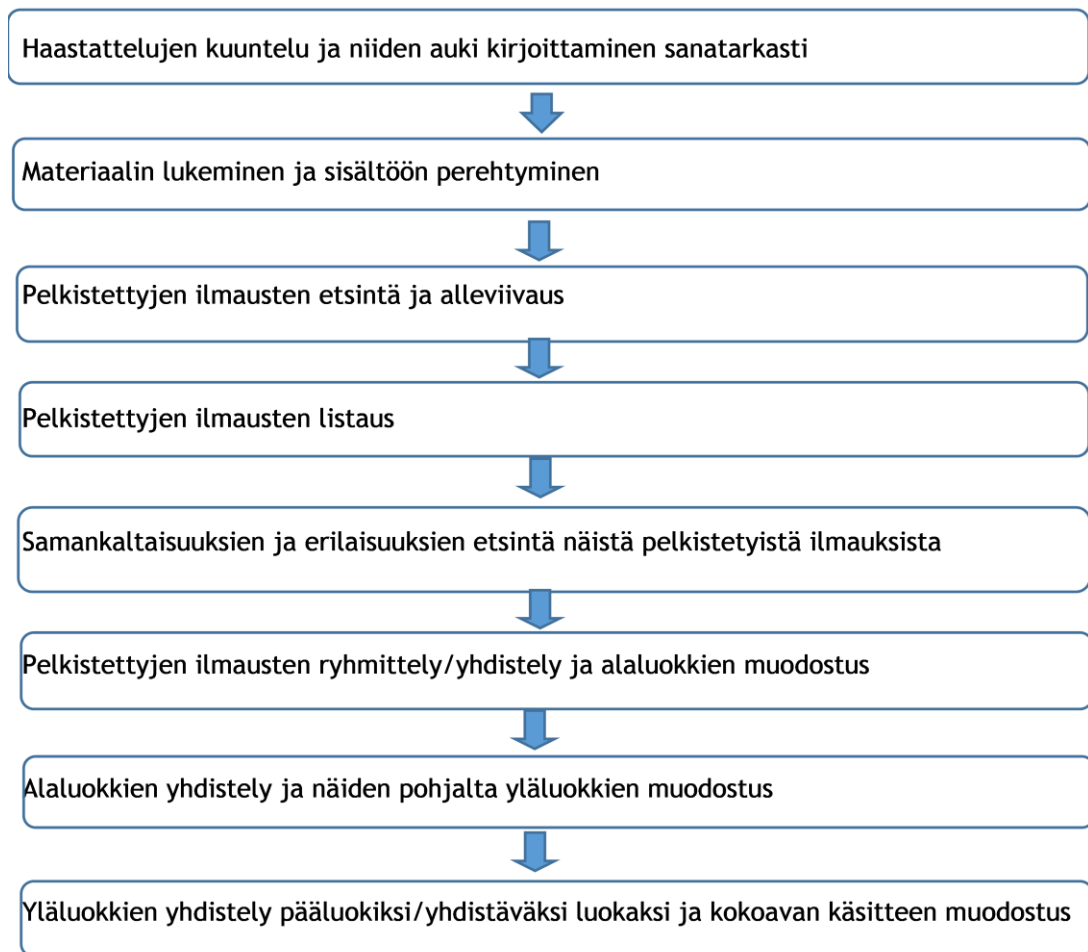
<p>En ole perinteistä työnhakua käyttänyt ku Etevalle oon tullut vaan mun vastaava ohjaaja on tota noin käynyt mulla asiakkaana kun olen ollut yrittäjänä ja hän sitten rekrytoi mut sitä kautta (H1)</p>	<p>Ei tehnyt perinteistä työhakemusta</p>	<p>Ei kokemusta työhausta</p>	<p>Ei kokemusta työhausta</p>
<p>Työnhaku oli varsin vauhdikasta. Katsoin TE-toimiston sivuilta ilmoituksia ja soitin ja palkattiin oikeastaan siltä istumalta. Sujui aika näppärästi. (H2)</p>	<p>Työnhaku sujui näppärästi</p>	<p>Helppo työnhaku</p>	<p>Hyvä hakukokemus</p>
<p>Työnhaku oli sillai ihan helppo et se oli sellainen kyselyluontoinen tota kaavake minkä mä täytin. Siellä oli valintakysymyksiä niihin valitsin itselleni sopivat. (H3)</p>	<p>Helppo työnhaku</p>	<p>Helppo työnhaku</p>	<p>Hyvä hakukokemus</p>
<p>Mut nyt sitten tää missä aukes tää paikka uudelleen niin tota siinä ei o mitään niinku valittamista et oltiin muhun yhteydessä ja kysyttiin tilannetta ja laitoin hakemusta ja prosessi eteni tosi nopeasti. (H4)</p>	<p>Kaksi kokemusta työhausta. Ensimmäisellä kerralla pitkä prosessi. Läpinäkyvyyttä pitäisi olla enemmän.</p>	<p>Toinen kerta toden sanoi Toiveena hakijaystävällisempi prosessi</p>	<p>Prosessin pituuteen ja läpinäkyvyyteen kiinnitettävä huomiota</p>

Työnhakuhan oli aika helppo et netin kautta mä laitoin sen hakemuksen silloin ja siit haastattelustakin mulle jäi tosi hyvä fiilis. (H5)	Helppo työnhaku	Helppo työnhaku	Hyvä hakukokemus
No silloin ku hain tänne töihin niin minusta kaikki meni tosi jouhevasti. (H6)	Jouheva työnhaku	Helppo työnhaku	Hyvä hakukokemus
Kun mä näin sen tota sen sijaisuuden ku se tuli hakuun ni mulla oli sellanen tosi hyvä fiilis ku mä tunsin, että saattas olla hyvät mahkut tohon sijaisuuteen. Hain ja kävin silloin vielä uudelleen haastattelussa. (H7)	Toisella kerralla onnisti Ensimmäisestä hausta jäi hyvä mieli	Toinen kerta toden sanoi Hyvä hakukokemus	Hyvä hakukokemus

Taulukko 2: Ote haastatteluaineiston luokittelusta

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja tätä kautta saadaan vastaus tutkimustehtävään. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää kuvausta ilmiöstä. Aineistolähtöisyydestä johtuen ei voida etukäteen määrittää, mitä ja minkä taseisia luokkia aineistosta muodostuu. Tämä selviää analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.)

Tuomi & Sarajärvi esittävät (2009, 109) kirjassaan Milesin ja Hubermanin (1994) luoman aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisen:



Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (suora lainaus)

Miles ja Huberman (1994) puolestaan jakavat aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysin karkeasti kolmeen vaiheeseen. Ensinnäkin aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Tämän jälkeen se klusteroidaan eli ryhmitellään. Viimeinen vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ym. 2009, 108-109.)

7.3 Kehittämistyön teemahaastatteluiden tulokset

Valitsevasta koronatilanteesta johtuen haastattelut pidettiin skypen välityksellä. Jokaiselle haastateltavalle oli varattu tunnin haastattelu-aika. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tulevasta haastattelusta. Haastattelun aluksi läpikäytiin vielä haastattelun kannalta merkitykselliset asiat:

- kyseessä on teemahaastattelu ja haastatteluun on määritelty viisi teemaa, joista sana on vapaa. Tarvittaessa tehdään tarkentavia kysymyksiä.

- haastattelu tehdään anonyymina eli yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa vastauksista
- haastattelut nauhoitetaan ja työn valmistuttua tallenteet hävitetään
- varmistus siitä, että henkilö haluaa edelleen osallistua haastatteluun?

Haastatteluiden teemat olivat:

1. Työhaku ja perehdytys
2. Fyysinen ympäristö
3. Teknologinen ympäristö
4. Kulttuurinen ympäristö
5. Sitoutuminen

7.3.1 Työnhaku ja perehdytys

Ensimmäisenä osa-alueena käsiteltiin työnhakua ja perehdytystä. Tällä teemalla haluttiin selvittää haastateltavien kokemuksia työnhausta ja perehdytyksen onnistumisesta. Työn kirjoittaja näkee, että hyvä hakijakokemus on olennainen osa työntekijäkokemusta. Kokemukset siitä, miten rekrytointiprosessi eteni, miten ensimmäiset työpäivät sujuivat ja miten tulija otettiin vastaan, jäävät ihmisten mieleen ja voivat vaikuttaa vielä pitkänkin ajan kuluttua. Työnhaussa tunnistettiin erilaisia alateemoja. Se koettiin pääsääntöisesti helppona ja jouhevana. Toisaalta kokemus perinteisestä työnhausta oli jäänyt kokonaan puuttumaan. Tällä tarkoitettiin, että haastateltavalta ei ollut kokemusta hakemuksen lähettämisestä vaan hänet oli pyydetty suoraan haastatteluun. Työnhakuprosessiin toivottiin myös läpinäkyvyyttä ja parempaa tiedottamista hakuprosessin aikana.

En ole perinteistä työnhakua käyttänyt kun Etevalle oon tullu. (H1)

Työnhaku oli varsin vauhdikasta. Katsoin TE-toimiston sivulta ilmoituksia ja soitin ja palkattiin oikeastaan siltä istumalta. (H2)

Työnhaku oli sillai helppo, kyselyluonteinen kaavake, jonka täytin. Alkuun ei kuulunut mitään, oli jokin pieni sekaannus mutta olin itse aktiivinen. (H3)

Työnhaku oli helppo, ei tarvinnut jännittää. (H5)

Kaikki meni tosi jouhevasti. (H6)

Toisella kertaa onnisti. Ensimmäisestä haustakin jäi hyvä mieli. (H7)

Työnhausta kaksi kokemusta, ensimmäinen prosessi oli tosi pitkä. Itse olisin yrittänyt paremmin informoida missä vaiheessa mennään. Prosessin tulisi olla läpinäkyvämpi. Toisella kertaa kokemus kääntyi positiiviseksi. (H4)

Perehdytykseen liittyvät kokemukset koettiin vaihtelevasti. Perehdytys koettiin onnistuneena mutta toisaalta siinä nähtiin myös parantamisen varaa. Haastatteluissa kävi ilmi myös toive kattavammalle perehdytykselle, esim. asiakkaiden osalta. Työntekijäkokemuksen kannalta ei

myöskään ole kovin hyvä tilanne, jos työn aloitus tapahtuu täysin ilman perehdytystä, vaikka asia myöhemmin korjaantuisikin. Toisaalta perehdytys koettiin ensihoitona työn aloittamiselle, josta oli hyvä jatkaa eteenpäin.

Perehdytyksen olen omalta osalta kokenut hyväksi. Pitkästi työtä tekemällä näitä juttuja oppii. (H1)

Perehdytys on mun näkemyksen mukaan ollut perusteellinen ja kattava. (H2)

Oli hyvin etukäteen mietitty. Itselle sellainen varma olo siitä, mitä ollaan tekemässä. (H4)

Perehdytystä olisin toivonut enemmän. Olisin toivonut, että yksi perehdytysvuoro/asiakas. Vieläkin on jotain mihin kaipaisin perehdytystä. (H3)

Aika jäätävää. Laitettiin heti menemään yksin ja sanottiin, että ohjeet on seinällä. Työnvastaanottaminen aiheutti vähän katumustakin. (H5)

7.3.2 Fyysinen ympäristö

Toinen teema oli fyysinen ympäristö. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan tässä tiloja, sisustusta, työvälineitä ja työergonomiaa. Tällä teemalla haettiin vastauksia siihen, miten haastateltava kokee työympäristönsä toimivuuden ja viihtyisyyden. Työvälineillä tarkoitettiin tässä yhteydessä työnkuvasta riippuen joko henkilökohtaisia työvälineitä (läppäri, puhelin) tai esimerkiksi koronaan liittyviä hengityssuojaimia ym. suojavälineitä. Samoin työergonomian osalta vastaukset vaihtelivat sen mukaan, puhutaanko koneella työskentelystä vai asiakkaiden auttamisesta.

Työtilat ja sisustus

Työtiloja pidettiin toisaalta hyvinä ja asiakkaiden näköisinä, toisaalta niiden koettiin olevan toimimattomia. Koettiin myös, että materiaaleja ja ratkaisuja olisi hyvä miettiä jo rakennusvaiheessa, ettei korjauspyyntöjä tarvitsisi tehdä niin paljon jälkikäteen. Erillisiä työtiloja ei koettu kovin viihtyisiksi. Myös henkilökunnan sosiaalitylöitä kaivattiin. Myös siivouksen toimimattomuus puhututti.

Toimivat, asiakkaiden näköiset tilat. (H1)

Ympäristö mitä ihanin. (H5)

Aika pelkistetyt tilat, asiakkaat ei kestä hirveästi. (H3)

Asiakkaiden tulisi osallistua siivoukseen mutta heillä on paljon ohjauksen ja tuen tarvetta. Siivous jää ohjaajille. (H7)

Toimimaton työtila, sellainen varastokoppi. Ei ole työtilaksi tarkoitettu missään tapauksessa. Huono ilma. (H4)

Työhuone ei kovin viihtyisä. Ei mikään harmoninen sisustettu kokonaisuus. (H7)

Sosiaalitulat olisi kivat. (H6)

Työvälineet ja työergonomia

Työvälineiden saamisessa on osittain ollut viivettä mutta niihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Koronaan liittyvät suojavälineet koettiin pääsääntöisesti riittävinä mutta niiden organisoinnissa koettiin myös parantamisen varaa. Hengityssuojainten käyttö koettiin haastavana. Työergonomian todettiin pääosin olevan kunnossa mutta haasteita aiheuttaa esimerkiksi toimimaton työtila.

Alkuun tökki, että sain kaikki välineet. (H2)

Koronaan liittyvät suojavälineet pääosin riittäneet. Organisointi ehkä puutteellinen. Jos olet yksin aamussa ja ilmoitetaan, että pitää lähteä hakemaan hanskoja niin ei oikein toimi. (H1)

Suojavälineitä on ollut riittävästi. Haastavaa pitää hengityssuojaimia, tulee päänsärkyä ja silmät on vähän oireilleet. (H5)

Jos istuu koko päivän ei aina ole mahdollisuutta säätää työergonomiaa niin hyväksi. (H2)

Ollaan paljon jalkojen päällä, kävellään, nostoja tulee. (H3)

Työergonomia kunnossa. (H4)

7.3.3 Teknologinen ympäristö

Kolmas teema oli teknologinen ympäristö, jolla tarkoitetaan laitteita (puhelimet, tabletit, tietokoneet), järjestelmiä (HRM, Titania, ESS, Trippi, Lifecare) sekä Etenettä & sähköpostia.

Laitteet

Vanhanmalliset puhelimet puhututtivat, niiden päivitystä toivottiin. Langattoman verkon puutteen koettiin vaikeuttavan työntekoa, josta johtuen työntekopaikkaa pitää välillä suunnitella. Tietokoneita toivottiin lisää. Tässä yhteydessä nousi myös esille työntekijöiden erilaiset tietotekniset valmiudet, jotka vaikuttavat esimerkiksi erilaisten järjestelmien oppimiseen.

Aiemmin nettiongelmia, jotka nyt korjaantuneet. Nopeasti tartuttiin ja hoidettiin kuntoon. (H1)

Kaikissa yksiköissä wifi ei toimi eli ei ole langatonta verkkoa. Saa välillä miettiä, missä työni teen. (H2)

Puhelimet on todella vanhanaikaisia. (H3)

Osalla tietotekniset valmiudet ei ole niin hyviä kun voisi kuvitella, että nykypäivänä on. (H4)

Koneita on riittävästi. (H6)

Järjestelmät

Haastateltavat kokivat järjestelmät toimiviksi ja helpoiksi oppia, toisaalta ne koettiin vieraksi ja koulutusta olisi kaivattu lisää. Osaamisen puute aiheutti myös taloudellista haittaa. Järjestelmien myös koettiin vievän aikaa varsinaiselta ohjaustyöltä.

Järjestelmät on selkeitä ja toimivia. (H1)

Järjestelmät on itelle aina olleet hirveän helppoja. Huomaan neuvovani jo muita. (H2)

Tripistä jäi korvaukset hakematta kun kukaan ei ehtinyt neuvoa. Vähän harmittaa. (H1)

Järjestelmät mulle vähän vieraita. Olisin kaivannut koulutusta. (H3)

Alkuun tuntui, et mitenkähän nää kaikki oppii mutta nytte ihan ok. (H6)

Lifecareen olisi voinut saada nopeamman koulutuksen. (H7)

Järjestelmät vie aikaa varsinaiselta ohjaustyöltä. Moni asia jää hoitamatta tai roikkumaan. (H3)

Etenetti ja sähköposti

Vastauksista kävi ilmi, ettei Etenetin tai sähköpostin lukemiseen ole päivittäin aikaa. Kahden sähköpostin seuraaminen koettiin hankalaksi ja siihen toivottiin selkeyttä.

Ei ole oikein aikaa lukea etenettä. Jos on tulostettu pöydälle niin sit lukee. (H1)

Etenettä ei aina tule luettua. (H3)

Sähköpostia pitäisi yksinkertaistaa kun on oma ja yksikön posti. Välillä jompikumpi unohtuu lukaista tai sekoittuu, kummasta on laittanut postia. (H3)

Riippuu päivästä miten ehtii lukemaan sähköpostit tai katsomaan etenettä. (H6)

7.3.4 Kulttuurinen ympäristö

Neljäs teema eli kulttuurinen ympäristö oli käsiteltävistä teemoista laajin ja sen koettiin kattavan isoja kokonaisuuksia. Teeman käsittely eteni pääasiassa ennakkoon laatimieni kokonaisuuksien mukaisessa järjestyksessä. Tämän teeman puitteissa keskusteltiin merkityksellisestä työstä, suorituksen johtamisesta, positiivisesta työympäristöstä, kasvun mahdollisuuksista ja luottamuksesta johtamiseen.

Merkityksellinen työ

Työ koettiin lähes poikkeuksetta merkityksellisenä. Asiakkaiden auttamisen ja kannustamisen sekä heidän välittömän palautteensa koettiin tuovan merkityksellisyyttä. Oman työn merkitys nähtiin myös arjen sujuvuudessa. Toisaalta esiin nousi myös kokemus siitä, että erilaiset juoksevat asiat vievät aikaa asiakastyöltä ja työmäärä koetaan työaikaan nähden suureksi ja tämä aiheuttaa välillä pohdintaa, miksi tätä työtä tekee?

Koen työni merkitykselliseksi. Haluan auttaa ja olla melkeinpä parantamassa maailmaa heidän osaltaan. (H1)

Kun on työkokemusta, vaikka ei kehitysvammapuolelta niin voin ammentaa sieltä. Pystyn antaa näkövinkkeiliä. Ohjautuu myös asiakkaille ja näkyy asiakkaan elämässä ja arjessa niin se on, mistä merkityksellisyys usein kumpuaa. (H2)

Välillä kyllä merkityksellisyys puuttuu, ja miettii, miksi tätä työtä tekee? (H3)

Tärkeä palanen sitä yhteistä juttua. (H4)

Saa auttaa ja kannustaa asiakkaita. Suoran palautteen saa kyllä. (H5)
Asiakkailta tuleva välitön palaute merkityksellistä. (H6)

Työn merkitys näkyy arjen sujuvuudessa. (H7)

Suorituksen johtaminen

Monessa yksiköissä pyritään pitämään talo- ja yksikköpalavereita säännöllisesti. Vastauksissa näkyvät korona-aika ja sen mukanaan tuomat skype-palaverien haasteet. Keskustelu ei ole yhtä sujuvaa ja osallistuvaa kun paikan päällä pidettävissä palavereissa ja tämän vuoksi palaverit halutaan pitää mahdollisimman lyhyinä. Myös yhteisiä kahvihetkiä kaivataan. Koeajan -keskusteluja on käyty hyvin. Kehityskeskusteluista ei ollut vielä kokemusta. Lähijohtamiseen ei oltu kaikilta osin tyytyväisiä. Oma työmäärä koettiin pääsääntöisesti kohtuulliseksi tai vaihtelevaksi. Siinä autoivat riittävät resurssit ja ajatus siitä, että työajalla tekee sen minkä ehtii ja pystyy. Työtä jouduttiin kuitenkin myös rajaamaan. Uuden työntekijän työmäärä saatettiin kokea suuremmaksi, koska asioita joutuu vielä eri tavalla selvittämään.

Mua ylempi taho, kuinka hän johtaa niin vaihtelevasti. Välillä tuntuu, että johdolta on unohtunut, mitä se työ käytännössä täällä kentällä on. Verrattuna miltä se näyttää tietokoneelta ja papereilta näyttää. (H1)

Ei ehkä liikaa palavereita, hyvä, että saadaan istua alas ja jutella. Koen ne tärkeiksi. (H5)

Skypen kautta ei pysty samalla tavalla keskustelemaan, se on vähän tylsää. On ollut opettelua. (H6)

Aina on kiva ollut juoda kahvia samalla ja nyt se on aika jäykkää. Halutaan, että on nopeasti ohi, jäykkää ja vähäpuheista. (H4)

En ole käynyt koeajan keskusteluja. Esihenkilön kanssa kuitenkin avoin keskusteluilmapiiri. (H7)

Ainakin uudella työntekijällä työmäärä on aika iso. Paljon sellaista ylimääräistä selvittelyä. Siihen päälle vielä asiakastyö, ruoanlaitto, pyykinpesut, asiakkaiden ulkoilutukset ja kirjaamiset ni kyllä siinä mun mielestä on hommaa ihan tarpeeksi. (H3)

Työmäärä on kohtuullinen. Tosi hyvät resurssit tällä hetkellä. (H6)

Oma työmäärä hyvin vaihteleva. Paljon pitää rajata. (H4)

Positiivinen työympäristö

Kokemukset työympäristöstä ja ilmapiiristä vaihtelivat mutta pääosin haastateltavat kokivat, että töihin on mukava tulla ja yhteistyö sujuu. Omalla positiivisella asenteella todettiin pääsevän pitkälle. Yksiköissä on tehty myös paljon töitä näiden eteen ja saatu työnohjausta työilmapiirin parantamiseksi. Vastauksista nousi kuitenkin esille myös yksiköiden ajoittainen jännittynyt ja väsynyt työilmapiiri. Jännittyneen ilmapiirin ei koettu olevan vallitseva olotila vaan riippuvan paikalla olevasta henkilökunnasta. Väsyneen ilmapiirin ratkaisemiseksi kaivattiin avaimia, jolla tilanteeseen saataisiin muutosta.

Työympäristö on positiivinen. Ihmiset on tietty erilaisia mutta tosi hyvin kaikki yrittää tehdä töitä tiiminä vaikka kemiat ei kohtaisi. (H1)

Tykkään tehdä töitä positiivisella otteella. Monesta haastavasta tilanteesta pääsee eteenpäin positiivisella otteella. (H2)

On täällä välillä ehkä jotain jännitteitä, varmaan riippuu henkilökunnasta, ketä on töissä. (H3)

On hyvä porukka ja luotto, että yhdessä tehdään. Yksikössä on tehty paljon töitä asian eteen, on työnohjaus ja käydään asioita läpi. (H4)

On hyvä työympäristö. Alusta asti otettu hyvin mukaan. Työkaveriin voi luottaa. (H6)

Yksikössä on hyvin väsynyt työilmapiiri. Yksiköiden välillä on arvostelua, ei kunnioiteta toisten työtä. Yksiköiden sisällä myös samaa. (H7)

Kasvun mahdollisuudet

Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa on kasvun mahdollisuuksia ja mahdollisuus myös osallistua koulutuksiin. Kehitysvammatyöhön kaivattiin syventävää koulutusta. Toisaalta koulutustarjonta koettiin vieraana. Nykyisen työtehtävän koettiin tuovan myös oppimisen mahdollisuuksia. Toisaalta se koettiin myös välivaiheena ja tulevaisuus täten avoimena.

Menen päivän kerrallaan, tulevaisuudesta en osaa sanoa sen tarkemmin. Kiinnostaisi jonkin verran nousta asteikolla ylöspäin. (H1)

Tykkään ohjaajan työstä. Erittäin mukavaa, antoisaa ja pyyteetöntä. Työvuorojen puolesta en sitten taas näe. (H1)

On tosiaan paljon kasvun mahdollisuuksia. On paljon sellaista mikä innostaa ja hyvin avoimin mielin. (H2)

Ainahan voi siltäi kehittyä ja oppia uutta. Etevilla on ainakin koulutuksia. Olisi vielä jotain semmoista laaja-alaisempaa mikä vois syventää kehitysvammatyöhön. (H3)

Meinaan hyödyntää koulutuksia. Ne on hyviä. Etevalle kiitosta, että niitä järjestetään. (H5)

Luulen, että on kehittymismahdollisuuksia. Kyllä tää työ ainakin mulle antaa haastetta aika paljon. (H6)

Luottamus johtamiseen

Johdon viestintä koettiin hyvänä. Etenkin koronätiedotus sai kiitosta. Kiitosta sai myös johdon järjestämä skype-tilaisuus, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella ajankohtaisista asioista.

Koen johdon viestinnän riittävänä ja selkeänä. On mielestäni myös oma velvollisuus pitää itsensä ajan tasalla. Vuorovaikutteisuus on hyvin tärkeä asia. (H2)

On tullut ilmoitusta, jos jossain yksikössä on koronaa ollut. Rokotusasia ei olekaan Etevan päätettävissä. (H3)

Konkreettisen esimerkki oli ehkä se, kun oli tällainen skype, missä oli toimitusjohtaja ja tulosaluejohtaja ja he antoivat siinä tunnin verran aikaa ja työntekijät saivat esittää kysymyksiä. Se oli mun mielestä semmoinen hyvä. Jäi tunne, että tuolla se johto jossain on ja he on kuitenkin täällä meitä varten. (H7)

7.3.5 Sitoutuminen

Viimeinen teema käsitteli organisaatioon sitoutumista. Keskustelulla sitoutumisesta haluttiin kartoittaa sitä, kuinka sitoutuneita haastateltavat ovat työhönsä ja Etevaan työnantajana. Keskusteltiin siitä, uskooko haastateltava olevansa Etevilla vielä viiden vuoden päästä ja jos ei, niin miksi. Yleisellä tasolla mietittiin, mitkä tekijät saavat haastateltavan mahdollisesti vaihtamaan työpaikkaa ja mitkä tekijät haastateltavan mielestä vaikuttavat yksikön henkilöstön vaihtuvuuteen? Lisäksi pohdittiin Etevan vahvuuksia työnantajana.

Kokemukset sitoutuneisuudesta vaihtelivat haastateltavasta riippuen. Joku koki, että tällä hetkellä suurin sitouttava tekijä on oman yrityksen asiakaspula mutta toisaalta myös itse työ sitouttaa. Toinen koki olevansa sitoutuvaa tyyppiä, jolle työ on kohtuullisen tärkeä osa elämää. Yhdelle nykyinen työ tarjoaa mahdollisuuden sisäistää Etevan arvoja ja

toimintatapoja ja saada laaja-alaista kokemusta Etevestä, tehtävän vaativuus ja palkka ei ehkä kuitenkaan pidemmän päälle motivoi. Yksi haastateltavista toivoi tukea omaehtoiseen kouluttautumiseen ja näki tämän sitouttavan organisaatioon ja hakeutumaan jatkossa muihin tehtäviin Etevan sisällä.

Tällä hetkellä mua sitouttaa Etevaan asiakaspula omissa yrityksessä. Sitouttaa jollain tavalla myös tämä työ. Niin erilaista, mukava työympäristö ja ei tarvitse yksin tehdä töitä kuin pieniä hetkiä. (H1)

Olen sitä tyyppiä, että olen sitoutunut. (H2)

Tehtävän vaativuus ja palkka ei ehkä ajansaatossa motivoi pitkään. (H4)

Sitoutumiseen liittyen Etevalle voitaisiin miettiä, että jos ihminen haluaa itseään kouluttaa muutenkin kuin oppisopimuksella niin jotenkin paremmin tuettaisiin. Tuettaisi vaikka opintopäiviä se 2 päivää kuukaudessa, että voisivat olla koulutuspäiviä. Kyllähän sä siinä sitoutat ihmistä myös siihen organisaatioon ja hakeutumaan niihin muihin tehtäviin Etevan sisällä. (H4)

Kysymykseen siitä, näkeekö itsensä Etevalle vielä 5 vuoden päästä vaikutti haastateltavilla muun muassa se, miten urakehitys lähtee edistymään. Organisaatiossa koettiin olevan etenemismahdollisuuksia ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Yksi haastateltavista kaipasi säännöllisempää työaika. Eräs vastaajista piti 5v. aikajännettä liian pitkänä ja tarkasteli asiaa mieluummin 3v. aikajänteellä. Palkka ja työmatka koettiin asioina, joiden vuoksi työpaikan vaihto oli mahdollinen. Organisaatiokulttuurin merkitys nousi myös esille ja nosti esiin kysymyksen, kannattaako vanhan työnantajan jäykkään organisaatiokulttuuriin palata paremman palkan vuoksi. Eräs vastaajista näki työpaikan vaihdon mahdollisena tilanteessa, jossa organisaatio ei pystyisi pitämään työntekijöistä huolta ja tällöin pitäisi miettiä, miten työntekijät pitävät huolta asiakkaista.

Mulla on nyt vuoden määräaikaisuus mutta näyttää vahvasti, että voisin olla Etevalle 5v. päästä. Täällä on selkeästi mahdollisuuksia miettiä omaa uraa ja mihin päin sitä haluaa viedä. (H2)

Uskon, että olen 5v. päästä. En osaa vastata, mikä saisi vaihtamaan työpaikkaa. (H5)

Uskon, että olen 5v. päästä, olen viihtynyt Etevalle hyvin. Jos yksikkö lakkautettaisiin tai Eteva ei pystyisi pitämään työntekijöistään huolta niin varmaan alkaisin miettiä, että millä me pidämme asiakkaista huolta. (H6)

5v. on pitkä aika, sanoisin, että 3v. jos mulla työt jatkuu ni voisin kuvitella. Palkka valitettavasti voi saada vaihtamaan. Organisaatiokulttuuri punnitaan, mitä hyvää, mitä huonoa. Kannattaako mennä vanhaan jäykkään organisaatiokulttuuriin, että saa enemmän palkkaa? (H7)

Monet eri seikat vaikuttavat haastateltavien mielestä yksiköiden henkilöstön vaihtuvuuteen. Osasyinä mainittiin muun muassa koronan vaikutukset ja poissaolot, jotka kuormittavat muuta henkilöstöä. Näiden seurauksena henkilöstöltä edellytetään paljon venymistä ja tämä

aiheuttaa väsymystä. Eräs vastaaja toi esille myös näkökulman siitä, että työstä kerrottiin alun perin liian vähän eli tuli loppujen lopuksi yllätyksenä, millaista työ todellisuudessa on. Yhden haastateltavan mielestä yhden huonon asian sietää mutta jos huonoa on enemmän niin tämä saattaa aiheuttaa lähtemisiä. Jokaisella on omat syynsä minkä vuoksi sitten lopulta vaihtaa työpaikkaa.

Yksikön vaihtuvuudessa näkyy todella raskas koronavuosi. Työstä myös ehkä infotaan liian vähän. (H1)

Työvuorot, työilmapiiri, palkkauskin voi olla sellainen mikä vaikuttaa pysyykö ihmiset. Ainakin ite kokee, että jos on hyvä työilmapiiri niin jaksaa vaikka palkka olisi huonompikin. Jonkun yhden asian sietää mutta jos on enemmän huonoa. Ne on monesti jokaisella ne omat et minkä takia sitten lähtee. (H3)

Yksikön vaihtuvuus. Paljon poissaoloja, kuormittaa henkilöstöä. Viime kevät oli raskas kun ei saatu sijaisia millään. Ollaan tosi väsyneitä. Edelleen paljon venytään ja vanutaan ja paikataan ja tehdään itse. Tuntuu, että ollaan sellainen rekrytointitoimisto. (H4)

Etevan vahvuuksina nähtiin organisaatiolta saatu tuki, joka mahdollista muun muassa esihenkilötehtävissä toimimisen. Resurssien koettiin olevan esimerkiksi vanhuspuoleen verrattuna erittäin hyvällä mallilla. Etevan vahvuutena nähtiin myös yhteishenki ja sen vaikutus pysyvyyteen. Organisaatiossa pitkään työskennelleiden nähtiin tasapainottavan yksiköiden tilannetta.

Etevan vahvuus on suoraan sanottuna tää organisaation tuoma tuki. Jossain kohtaa vannoin, etten lähde enää esihenkilötehtäviin mutta täällä organisaation tuki näyttäisi riittävän. Esihenkilö ei jää niin yksin niiden asioiden kanssa painimaan. (H2)

Yhteishenki vaikuttaa paljon pysyvyyteen, sellainen hyvä paikka työskennellä. (H6)

Hyvää Etevässä on resurssipuoli. Ihan jotain muuta kuin vanhuspuolella. Ei ole vain tulipalojen sammuttelua tai perushoitoa. Kaikki ketkä ovat vanhuspuolelta siirtyneet kehitysvammapuolelle ovat olleet kauhean tyytyväisiä. (H7)

Talossa on myös pitkään, yli 15v. olleita, jotka tasapainottaa tilannetta. (H4)

7.4 Tulevaisuuden toivottu työntekijäkokemus

Haastattelun lopuksi haluttiin selvittää, mitkä haastattelussa esiin tulleista asioista haastateltavat kokevat sitoutumisen kannalta merkityksellisimpinä tulevaisuutta ajatellen. Työn kirjoittajan ajatus oli tällä kysymyksellä koota haastateltavien ajatukset ja muodostaa vastausten perusteella kuva tulevaisuuden toivotusta työntekijäkokemuksesta.

Perehdytykseen tulisi panostaa ja työntekijöiden hyvinvointiin. Samoin työtiloihin, että kaikki toimii ja saadaan mitä tarvitaan. (H1)

Tuen saaminen, työyhteisö, asiakkaat myös yksi iso tekijä. Saa olla monenlaisten tapausten kanssa tekemisissä. Tää on monipuolista työtä. (H2)

Työympäristö, mahdollisuus kehittymiseen, liikuntaetu. (H3)

Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus. Vaikuttaminen omiin työvuoroihin on todella ratkaisevaa. Yritetään kynsin hampain pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja halutaan melkein kaikki toiveet toteuttaa. Palkka on semmoinen, että ihmiset pysyy, ei aina. (H4)

Organisaatiossa pitää lähinnä tämä joustavuus, esihenkilön kanssa pystyy sopimaan asioita. Hyvät työkaverit ja työilmapiiri. Koulutukset myös tärkeitä. (H5)

Työympäristö, se, että työllä on merkitys, minkä ite kokee, miksi tänne joka päivä tullaan. Ettei tunnu pakkopullalta vaan on kiva tulla. (H6)

Mutu-tuntumalla työn vaativuus on kasvanut. Asiakkaat ovat vaativampia. Vaatii ammattitaitoa täällä, ei pärjää perusosaamisella. Osaamisvajeesta syntyy se, että työ on kuormittavaa. Sosionomi amk-taustaiset ohjaajat kokevat, että hallitsevat työn ja ovat tyytyväisiä. Tekevät huonolla palkalla mutta työ vastaa heidän osaamistaan ja siinä on sopivasti haasteita. Vaativissa yksiköissä pitäisi olla amk-tasoisia ohjaajia ja heidän palkan sen mukainen. Saataisiin pysymään ohjaajat siellä töissä kun heillä on osaamista. (H7)

Alla oleva kuvio kiteyttää vastauksista esille nousseet asiat.

<p>perehdytys, tt hyvinvointi, työtilat</p> <p>tuen saaminen, työyhteisö, asiakkaat</p> <p>monipuolinen työ</p> <p>työympäristö, kehittymismahdollisuudet, liikuntaetu</p> <p>kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus,</p> <p>vaikuttaminen omiin työvuoroihin</p> <p>palkka</p> <p>joustavuus, hyvät työkaverit ja työilmapiiri</p> <p>koulutukset</p> <p>työympäristö, työn merkitys</p> <p>kiva tulla</p> <p>osaamisvaje --> työ on kuormittavaa</p> <p>amk-tasoisia ohjaajia vaativiin yksiköihin --> palkka sen mukainen</p>

Samaan kategoriaan kuuluvat asiat on alla olevassa taulukossa listattu samaan osatekijät - sarakkeeseen. Tämän jälkeen näistä osatekijöistä on koottu viisi työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen kannalta merkityksellistä kokonaisuutta: Hyvinvointi työssä, kehittymismahdollisuudet, omat vaikutusmahdollisuudet, työ itsessään ja työympäristö. Kokonaisuudet on listattu aakkos- ei tärkeysjärjestyksessä. Kokonaisuuksien ja osatekijöiden pohjalta muodostuu kuva työntekijäkokemuksen toivotusta tulevaisuudentilasta.

Mitkä tekijät koet sitoutumisen kannalta merkityksellisimpinä tulevaisuudessa?		
Ostatekijät	Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen kannalta merkitykselliset kokonaisuudet	Työntekijäkokemuksen toivottu tulevaisuudentila
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation tuki - Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen - Liikuntaetu 	Hyvinvointi työssä	<p>Työntekijä työskentelee yksikössä, jossa työtilojen toimivuutta on mietitty myös työntekijöiden näkökulmasta. Oma työ nähdään tärkeänä palana osana kokonaisuutta, joka heijastuu positiivisesti yksiköiden työilmapiiriin. Työtä tehdään ajanmukaisilla laitteilla, joita on yksiköissä riittävästi saatavilla. Roolipohjainen perehdytysmalli on käytössä koko organisaatiossa. Henkilökunnalla on mahdollisuus päivittää osaamistaan ajankohtaisilla verkko- ja lähikoulutuksilla ja organisaatiossa on käytössä uramalli, joka mahdollistaa uralla eteenpäin siirtymisen tai työtehtävien monipuolistamisen. Ohjaajan tehtävässä ammattikorkea -tausta huomioidaan tai tullaan huomiomaan tehtäväkohtaisessa palkassa. Työntekijällä on vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja esihenkilöllä on aikaa henkilökohtaiselle keskustelulle. Vuoropuhelu organisaation ja työntekijän välillä on vastavuoroista.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys - Kehittymis- ja uramahdollisuudet - Koulutukset - Osaamisvajeen täyttö 	Kehittymismahdollisuudet	
<ul style="list-style-type: none"> - Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus - Vaikuttaminen työvuoroihin - Joustavuus 	Omat vaikutusmahdollisuudet	
<ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen työ - Merkityksellinen työ - Asiakkaat - Palkka 	Työ itsessään	
<ul style="list-style-type: none"> - Toimivat työtilat - Työympäristö - Työkaverit - Työilmapiiri 	Työympäristö	

Taulukko 3: Tulevaisuuden toivotun työntekijäkokemuksen rakentuminen

7.5 Työntekijäkokemuksen visio

Tämän toivotun työntekijäkokemuksen pohjalta lähdettiin muotoilemaan työntekijäkokemus 2023 visiota.

Sitra (2018) kertoo kirjoituksessaan työkalusta, jonka avulla voidaan jäsentää vision kirjoittamista. Sitran mallin mukaan vision kirjoittaminen onnistuu tarkastelemalla arvoja ja

asenteita, seuraamalla megatrendejä, tunnistamalla organisaation pitkän tähtäimen painopisteet ja kuvittelemalla, miltä ihmisten arki näyttää, kun visio on saavutettu. (Sitra 2018.)

Visiota luotaessa on hyödynnetty Lähdemäki-Pekkisen esittämää kahdeksan kysymyksen tarkistuslistaa, jonka avulla voidaan varmistua, että visio on tukevalla pohjalla ja siitä on helppo kertoa muille. Työn kirjoittaja poimi työntekijäkokemuksen vision kannalta seuraavat neljä kysymystä olennaisimmiksi:

1. Mitkä megatrendit on organisaatiollesi tunnistettu tärkeimpinä?
2. Mitkä arvot ovat vision taustalla?
3. Mikä on vision kohderyhmä? Kenen täytyy kuulla visiosta?
4. Miten visio tiivistetään yhteen virkkeeseen? (Lähdemäki-Pekkinen 2018.)

Ensimmäisenä kohdeorganisaatioon vaikuttavana megatrendinä tunnistetaan: Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu. Tämän megatrendin sisällä olevana trendinä tunnistetaan esimerkiksi eliniän piteneminen ja väestön vanheneminen. Työntekijäkokemuksen kannalta tämä voi tarkoittaa muun muassa sitä, että vastuu uusien toimintatapojen, teknologioiden ja kestävyuden omaksuminen omaan toimintaan kuuluu kaikenikäisille työntekijöille, ei pelkästään nuorille. Ihmisen toimintakyky on jatkossa myös ikää merkittävämpi tekijä. (Sitra Megatrendit 2020, 21-22.) Miten jatkossa siis huolehditaan siitä, että kaikenikäisillä työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työnsä mahdollisimman hyvin? Tai tunnistetaan se, ettei ikä välttämättä kerro kaikkea työntekijän toimintakyvystä?

Väestö myös keskittyy tietyille alueille (Sitra Megatrendit 2020, 22). Etevan toiminta keskittyy tällä hetkellä Uudenmaan, Kanta- ja Päijät-Hämeen alueille ja näillä alueilla väestöpohja on hyvä. Eri asia on, riittääkö siitä huolimatta Etevan tarpeisiin riittävästi koulutettua työvoimaa?

Etevan arvot ovat rohkeus, luottamus ja arvostus. Nämä arvot ohjaavat työntekijöitä toimimaan yhdessä, tarttumaan rohkeasti haasteisiin ja arvostamaan toisten työtä. Työn kirjoittajan mielestä arvoilla on suuri, ohjaava merkitys työntekijäkokemuksen visiota muodostettaessa.

Vision kohderyhmä on koko Etevan henkilöstö. Tämän työn haastattelut suunnattiin tietyille työntekijäryhmille mutta heidän vastauksensa luovat perustan vision muodostamiselle. Vision tulee olla koko organisaatiota ohjaava.

Ajatus oli osallistaa organisaation johtoa ja kysyin heiltä alkukesästä mahdollisuutta osallistua työpajaan vision muodostamiseksi tai vaihtoehtoisesti kommentteja sähköpostilla. Ajoitus oli mahdollisimman huono, sillä kalenterit olivat täysiä ja lisämausteen toi vielä Eduskunnassa

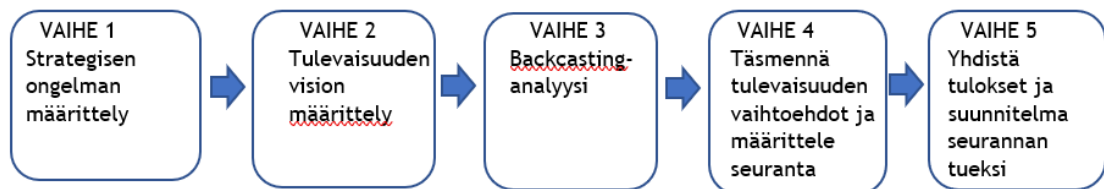
hyväksyty sote-uudistus, joka tulee vaikuttamaan Etevan toimintaan merkittävästi. Tämän lisäksi kaksi johtajaa irtisanoutui organisaatiosta. Tämän vuoksi työn kirjoittaja katsoi parhaaksi pohtia ja muotoilla visio pelkästään tehtyjen haastattelujen sekä yllä esitettyjen kysymysten pohjalta.

Visioksi kiteytyi: Yhtenäinen, kehittyvä, eteenpäin katsova Eteva. Visio kuvaa aikaansa eli aikaa ennen kuin sote-uudistus hyväksyttiin. Visiossa korostuvat vielä organisaation yhtenäisyys ja kehittyminen pitkällä tähtäimellä.

7.6 Työkalut vision saavuttamiseksi

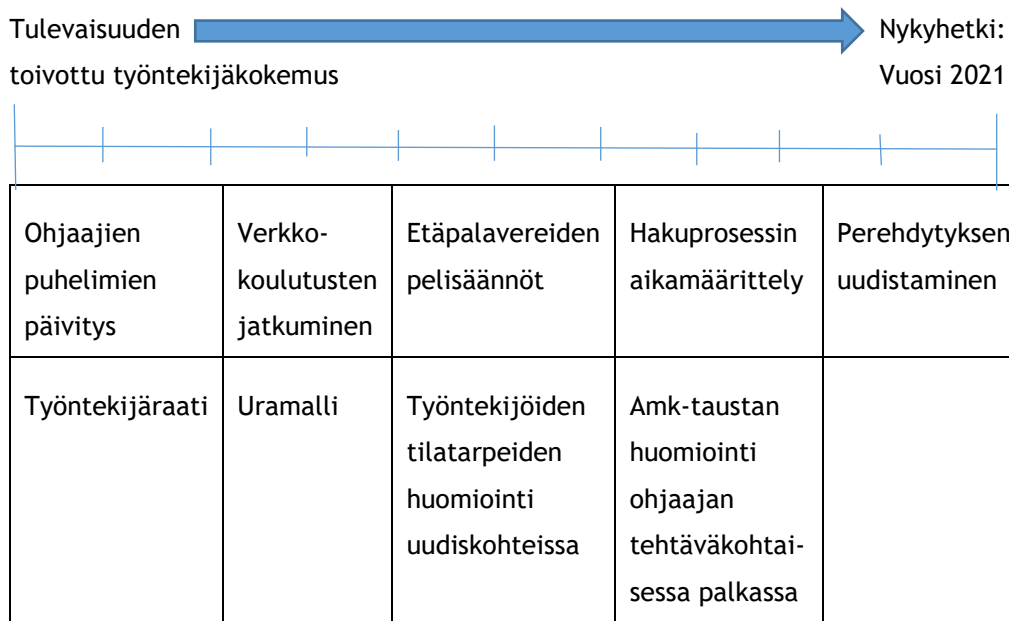
Visioon pääsemiseksi on käytetty backcasting- ja roadmap -menetelmiä. Backcasting -menetelmän ydinajatus on luoda looginen polku kuvatusta tulevaisuudesta takaisin nykyisyyteen ja näin jakaa, analysoida ja hallita strategisia haasteita. Backcasting auttaa organisaatioita voittamaan kognitiivisia esteitä ja laajentamaan vaihtoehtoja analysoitaessa tulevaisuuden sijaintia. (Thoren & Vendel 2018, 298.)

Alla oleva kuvio kuvaa backcasting -prosessin viiden vaiheen kautta. Vaiheet ovat strategisen ongelman määrittely, tulevaisuuden vision määrittely, backcasting-analyysi, tulevaisuuden vaihtoehtojen täsmennys ja seurannan määrittely sekä tulosten ja suunnitelman yhdistäminen seurannan tueksi.



Kuvio 11: Backcasting -prosessi (Thoren & Vendel 2018, Quist ym. 2011 mukaan.)

Alla oleva jana havainnollistaa backcasting -menetelmän eli se kuvaa polun tulevaisuudesta, tässä tapauksessa tulevaisuuden toivotusta työntekijäkokemuksesta takaisin nykyhetkeen, vuoteen 2021. Työn kirjoittaja on kiteyttänyt alla olevat toimenpiteet haastateltavien vastauksista kysymykseen, mitkä kolme tekijää haastattelussa esiin tulleista asioista haastateltava kokee merkityksellisimpinä sitoutumisen kannalta? Janalle on vastauksista nostettu kehittämistä vaativat asiat. Toimenpiteet tullaan aikatauluttamaan roadmap-menetelmää hyödyntäen.



Taulukko 4: Backcasting -menetelmän havainnollistaminen

Työn kirjoittaja on nostanut janelle myös kaksi muuta toimenpidettä, jotka eivät tulleet ilmi haastatteluiden viimeisemmän kysymyksen kohdalla keskusteltaessa merkittävimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toimenpiteet ovat etäpalavereiden pelisäännöt ja hakuprosessin keston aikamäärittely. Etäpalavereiden pelisäännöillä tarkoitetaan tässä tehokkaiden viestintäkeinojen ja käytänteiden pohtimista etenkin näin korona-aikana mutta myös jatkoa ajatellen, jos etäpalaverit jäävät organisaatiossa pysyvimmäksi käytännöiksi. Hakuprosessin keston aikamäärittelyllä puolestaan tarkoitetaan prosessin keston määrittelyä, kauanko aikaa voidaan käyttää mihinkin vaiheeseen. Nämä asiat nousivat esille haastatteluiden yhteydessä ja ansaitsevat tulla huomioiduiksi. Toimenpidelistalle on nostettu myös työntekijäraati, jonka käynnistämistä on organisaatiossa mietitty jo aiemmin. Tämä vastaa kirjoittajaan mielestä hyvin haastateltavien tarpeeseen tulla nähdyksi ja kuulluksi. Raadin kautta asiat tulevat paremmin esille ja ratkaisujen etsintä nopeutuu.

Lopuksi suunnitellut toimenpiteet on listattu alla olevaan taulukkoon, jossa on määritelty myös toimenpiteiden aikataulut. Osa toimenpiteistä voidaan käynnistää jo tänä vuonna. Esimerkiksi työntekijöiden toive puhelimien vaihdosta nykyaikaimpiin on jo valmiiksi tietohallinnon työlliställä ja tullaan aloittamaan tämän vuoden aikana. Verkkokoulutuksia tullaan jatkamaan myös koronan jälkeenkin, sillä ne tuovat joustavuutta koulutusten järjestämiseen. Samoin etäpalavereiden pelisääntöjen luonti olisi luontevaa tänä vuonna, koska akuuttitarve niille on nyt.

Ensi vuodelle suunniteltuja toimenpiteitä on hakuprosessin aikamäärittelyn lisäksi roolipohjaisen perehdytysmallin jatkotyöstö, työntekijäraadin käynnistäminen sekä organisaation uramallin rakentaminen.

Vuoden 2023 tai myöhemmin toteutettavia toimenpiteitä puolestaan ovat työntekijöiden tilatarpeiden huomiointi uudiskohteita rakennettaessa ja oman tehtäväkohtaisen palkan määrittely amk-taustaisille ohjaajille.

Aikajana	Tänä vuonna (2021) toteutettavat toimenpiteet	Vuoden 2022 aikana toteutettavat toimenpiteet	Vuoden 2023 aikana tai myöhemmin toteutettavat toimenpiteet
Toimenpide 1	Ohjaajien puhelimien vaihto seuraavassa päivityksessä älymalleihin	Hakuprosessin keston ajallinen määrittely	Etevan uudiskohteissa huomioidaan myös työntekijöiden tilatarpeet
Toimenpide 2	Verkkokoulutus säilyy vaihtoehtona koronan jälkeen	Roolipohjaisen perehdytysmallin luominen	Oma tehtäväkohtainen palkka amk-tason suorittaneille ohjaajille
Toimenpide 3	Luodaan organisaation yhteiset etäpalavereiden pelisäännöt	Työntekijäraadin perustaminen, joka osaltaan kuulee työntekijöiden toiveita ja tarpeita	
Toimenpide 4		Uramallin luominen	

Taulukko 5: Toimenpiteiden roadmap vuosille 2021-2023

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia ja vahvistaa kohdeorganisaation työntekijäkokemuksen nykytilaa, selvittää toivottu tulevaisuuden tavoitetilaa ja muodostaa työntekijäkokemuksen visio 2023. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, mitkä asiat sitouttavat työntekijöitä eli ovat näin ollen merkityksellisiä työntekijäkokemuksen kannalta. Työn tarkoitus määritteli työn tutkimuskysymyksen eli miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumiseen sote-alalla? Tarkentavina kysymyksinä kysyttiin mistä hyvä työntekijäkokemus syntyy ja mikä sitouttaa henkilöstöä?

Työn tuloksia tukee työn tietoperusta, joka rakentui tutkimuskysymysten ja kehittämistyön pohjalta. Tietopohjan keskeinen sisältö kattaa työntekijäkokemuksen käsitteen, kehitysvaiheet, työntekijöiden odotukset tulevaisuuden työtä ja työntekijäkokemuksen osa-alueet. Sitoutumisen osalta tietoperusta rakentui sitoutumisen käsitteestä, sen vaikutuksista ja sitoutumisen mallista. Visiolähtöisyys johtamisessa eli työn johtamisen viitekehys sitoo nämä osa-alueet yhteen tulevaisuuden työntekijäkokemuksen visioksi ja esittelee keinot visioon pääsemiseksi.

Työn tulokset ovat sovellettavissa yleisellä tasolla myös muissa sotealan lähityöympäristöissä. Työhön valitut, työntekijäkokemuksen rakentumisen ympäristöt ovat samanlaisia muissakin alan työyhteisöissä. Hakijakokemus koskee jokaista työnhakijaa, samoin työn fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö vaikuttavat työntekijäkokemukseen jokaisessa sote-organisaatiossa. Samoin sitoutumiseen vaikuttavat seikat. Sote-organisaatioissa on myös yleisesti mahdollista ottaa käyttöön visionäärinen johtamisen keinoja ja hyödyntää visioita tulevaisuuden suunnan määrittelyssä.

Työn alussa esiteltiin kohdeorganisaation Pulssi-kyselyn tuloksia vuoden 2020 osalta. Esille nostetut kysymykset eivät suoraan sellaisinaan tulleet esille teemahaastatteluissa, joten Pulssin tulokset jäivät tässä työssä aineistoa täydentäviksi, ei aineistoa tukeviksi vastauksiksi. Kysymyksen ”Suositteletko nykyistä työpaikkaasi tuttavillesi?” voi kuitenkin päätellä jotain siitä, miten työskentely organisaatiossa kaikkienensa koetaan. Vastauskeskiarvo 2,2 on kuitenkin lähempänä neutraalia kuin hyvää arvosanaa.

8.1 Hyvä työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on monen asian summa, johon vaikuttaa kaikki se, mitä työntekijä työsuhteensa aikana organisaatiossa kokee ja näkee. Työntekijäkokemus alkaa muodostua henkilön ensimmäisestä yhteydenotosta organisaatioon, joten on luontevaa, että sen tarkastelu aloitetaan hakijakokemuksesta. Yksi tämän työn tuloksia työnhaun osalta oli se, että rekrytointiprosessin venyminen ei aina anna organisaatiosta hyvää kuvaa. Ryan, Ali, Hauer & French-Vitet kirjoittavat asiasta artikkelissaan todetessaan, että oikea-aikaisuuden

puute voi kumota työnhakijan aiemmat positiiviset oletukset organisaatiosta. Etenkin näin voi käydä työnantajamaineen kohdalla. (Ryan 2017, 46-47.) Työn kirjoittaja näkee, että hakijakokemuksen kannalta työnhakuvaiheen prosessin olisi hyvä olla yhtenäinen koko organisaatiossa. Yhtenäisyydellä tarkoitetaan tässä kohtaa prosessin ajallista kestoa. Käytännössä määrittelyä siitä, kauanko aikaa voi maksimissaan kulua siitä, kun rekrytoinnin hakuaika päättyy, siihen kun hakija saa tiedon, pääseekö hän haastatteluun vai ei. Samoin aikaraja sille, onko haastateltava tullut valituksi vai ei. Ja jos prosessi tästä jatkuu niin edelleen ajallinen määrittely jatkotoimenpiteille. Käytännössä nämä tiedot olisi hyvä saada hakijalle jo siinä vaiheessa, kun hän lähettää työhakemuksensa ja jää odottamaan yhteydenottoa. Näin hakijan ei tarvitse odottaa epävarmuudessa vaan hän alusta alkaen tietää, miten prosessi tulee etenemään. Samoin perehdytysprosessin yhtenäisyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Perehdytyksessä tulee huomioida erilaiset tehtävänimikkeet ja määritellä perehdytysprosessit niiden pohjalta. Tätä valmistelutyötä on aiemmin tehty organisaatiossa mutta henkilöstöjohtajan vaihtuessa työ jäi siinä kohtaa kesken.

Työympäristöllä on suuri vaikutus jokapäiväiseen työskentelyyn. Se kattaa 30% työntekijäkokemuksesta (Morgan 2017, 59). Vastausten perusteella työntekijöille toivotaan parempia työ- ja sosiaalityötiloja. Näiden tilojen toimivuudella on suuri merkitys työpäivän onnistumiselle. Työntekijöillä tulee olla tila, jossa kirjaaminen tai muu konetyöskentely mahdollistuu rauhassa tai tila, jossa asiakkaiden asioita on mahdollista puhua ilman, että muut asiakkaat ovat vieressä kuulemassa.

Myös teknologisen ympäristön toimivuudella on suuri merkitys. Laitteet ja ohjelmat ovat kiinteä osa jokapäiväistä työtä ja niiden ajanmukaisuus, toimivuus ja riittävä määrä luovat perustan sujuvalle työskentelylle. Vastauksista käy ilmi, että yksiköiden puhelimet tulisi päivittää älymalleihin ja osaan yksiköitä tarvitaan lisää tietokoneita. Korona-ajan skype-palaverit on koettu raskaiksi ja toimimattomiksi. Työntekijät osallistuvat niihin huonosti. Osalla heikot tietotekniset valmiudet vaikeuttavat osallistumista. Haasteena on koettu myös kaikkien työntekijöiden saaminen yhteiseen palaveriin. Parannusehdotuksena toivottiin tiedonkulun mallia, jolla varmistetaan yhteisten asioiden tiedottaminen jatkossa, jos etäpalaverit jäävät pysyvämmäksi käytännöksi. Tämä on varmasti huomion arvoinen asia. Onko tarpeen määritellä organisaation yhteiset etäpalaverisäännöt, jotka ohjaisivat kaikkia yksiköitä toimimaan samoilla pelisäännöillä?

Kulttuurisen ympäristön kohdalla keskusteltiin merkityksellisestä työstä, suorituksen johtamisesta, positiivisesta työympäristöstä, kasvun mahdollisuuksista ja luottamuksesta johtamiseen. Lähes kaikki kokivat työnsä merkityksellisinä. Merkityksellisyyden kokemus voi koostua eri ihmisillä eri tekijöistä. Tärkeää on kysyä, mikä on kenellekin merkityksellistä ja vahvistaa tätä kokemusta arjessa. (Työturvallisuuslaitos 2020, 25.) Asiakkaiden auttaminen ja heidän palautteensa koettiin tärkeiksi ja merkitystä tuoviksi asioiksi. Joku koki työnsä olevan

tärkeä pala yhteistä kokonaisuutta. Työturvallisuuslaitoksen (2010) julkaisun mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on toimivaa, osaamisen ja tiedon jakaminen on avointa ja vaikeatkin asiat uskalletaan nostaa esille. Työntekijät tuntevat toisensa riittäväällä tasolla ja kaikkien työtehtävät, roolit ja vastuut on yhteisesti tiedossa. Tämän johdosta on tiedossa, miten kenenkin työ linkittyy kokonaisuuteen ja kuka osaa neuvoa missäkin asiassa. Työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja jokaisella on mahdollisuus kokea työnsä merkitykselliseksi osana kokonaisuutta. (Työturvallisuuslaitos 2010, 10-11.)

Kokemus lähijohtamisesta vaihteli yksiköittäin. Joku koki, että esihenkilön läsnäolon puute näkyy ja toinen puolestaan, että esihenkilö arvostaa ja luottaa. Ihmisten yksi perustarve on tulla kuulluksi ja nähdyksi. Esihenkilön vaikutus on tässä korostunut. Esihenkilön arvostus työntekijän työtä kohtaan kertoo paljon siitä, kuinka merkitykselliseksi työntekijän työ organisaatiossa koetaan. Kun esihenkilöllä on aikaa alaisilleen, hän tunnistaa myös helpommin työyhteisön häiriötekijät ja mahdolliset muutokset työilmapiirissä ja jaksamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2010, 16.)

Vastauksista nousi esille myös työilmapiiri. Työilmapiirin on koettu olevan aikajoin jännitteinen ja väsynyt. Näiden taustalla näkyy varmasti raskas koronavuosi mutta kaikkea ei tietenkään voi koronankaan syyksi laittaa. Kävi ilmi, että kemiat ei aina kohtaa kaikkien kanssa samalla tavalla mutta siitä huolimatta yhteisen työnteon tulisi onnistua. Asian eteen tehdään kuitenkin työtä esimerkiksi työnohjauksen avulla. Viitalan (2020) mukaan työyksikön ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että sen seurausta. Se muodostuu siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Ilmapiiri on vahvasti tunneasia, se koetaan hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteistyöhön, tiedonkulkuun ja näiden kautta työtuloksiin. Ilmapiiri voidaan jakaa esimerkiksi suoritus- ja ihmiskeskeiseen. Molempia tarvitaan, kun tavoitellaan hyvää tuottavuutta. Vain suorituskeskeisyys yhdistettynä ihmiskeskeisyyteen luo ilmapiirin, jossa on mahdollisuus korkeaan työtyytyväisyyteen ja motivaatio tuloksiin ja kehittymiselle. (Viitala 2020, 47.)

Organisaation kehittymismahdollisuuksia pidettiin hyvänä. Useampi vastaaja koki, että tämän hetken työtehtävä sopii tähän elämänvaiheeseen mutta jatkossa kaivataan ehkä jotain muuta. Talon sisäisistä etenemismahdollisuuksista oltiin myös kiinnostuneita. Koulutusmahdollisuuksia pidettiin hyvänä. Parannusehdotuksena vastauksista nousi laajempi kehitysvamma-alan koulutustarjonta. Esiin nousi myös toive siitä, että organisaatiossa tuettaisiin muutakin omaehtoista kouluttautumista kuin pelkästään oppisopimuskoulutuksia. Tällä pystyttäisiin mahdollisesti myös sitouttamaan työntekijöitä hakeutumaan organisaatiossa vastuullisempiin tehtäviin. Voidaan sanoa, että kaikilla ihmisillä on tarve oppia uutta ja tavalla tai toisella kehittyä. Jollain tämä tarve on suuri ja toisilla taas pienempi. Se on kuitenkin olemassa huolimatta koulutuksesta, työtehtävästä tai ammatista. Uuden oppiminen ei edellytä koulun

penkillä istumista. Oppimista tapahtuu myös työssä, jossa ratkotaan eteen tulevia ongelmia. (Työturvallisuuskeskus 2020, 16.)

Johdon viestintä koettiin hyvänä ja riittävänä. Kohdeorganisaation viestintä tapahtuu pääsääntöisesti Intranetin ja esihenkilöiden kautta. Työturvallisuuskeskuksen (2010) mukaan riittävä tiedottaminen henkilöstölle lisää luottamusta johtoa kohtaan ja vähentää huhumyllyjä, jotka usein vievät aikaa henkilöstön työltä ja kuluttavat voimavaroja (Työturvallisuuskeskus 2010, 17)

8.2 Työntekijöitä sitouttavat asiat

Teemahaastatteluiden vastausten perusteella työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat monet asiat. Paljon riippuu työntekijästä, mikä kenellekin on merkityksellisintä. Lampikosken mukaan vaihtuvuus on suurinta työpaikoilla, joissa on paljon määräaikaista ja osa-aikaisia nuoria ja koulutettuja työntekijöitä. Määräaikaisten työsuhteiden solmiminen on lisääntynyt nuorten keskuudessa. Sitouttamisen kannalta tämä voidaan nähdä sekä etuna että haittana. Määräaikaaisessa työsuhteessa työntekijä on heikommin sitoutunut kuin vakituinen työntekijä. Määräaikainen työsuhte on kuitenkin organisaatiolle mahdollisuus punnita työntekijän sopivuus organisaatioon. Työntekijällä on puolestaan aikaa tutkailla, onko paikka hänelle sopiva. Pienintä vaihtuvuus on puolestaan naisvaltaisissa paikoissa, joissa on paljon perheellisiä ja asunnon omistajia. (Lampikoski 2005, 67.) Useampi vastaaja koki, että jatko organisaatiossa riippuu paljon siitä, mitä tehtäviä organisaatiolla on jatkossa tarjota? Osa taas oli tyytyväinen nykyiseen tehtäväänsä ja uskoi työskentelevänsä organisaatiossa 5 vuoden kuluttua. Joku puolestaan pohti, onko palkka se tekijä, joka määrittää tulevan työpaikan. Osalla vastaajista oli tällä hetkellä myös määräaikainen työsuhte, joka tässä kohtaa luo vielä pienen epävarmuuden siitä, jatkuuko työsuhte ja mitä itse jatkossa haluaa?

8.3 Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen

Miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumiseen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa?

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijäkokemuksella on merkitystä sitoutumiseen. Jos työntekijä kokee, että työssä on enemmän hyvää kuin huonoa niin sillä on suuri merkitys. Yhtä haastateltavaa lainaten, että jos on paljon hyvää niin yhden asian kyllä sietää mutta jos on enemmän huonoa niin jokaisella on sitten ne omat syynsä, minkä takia lähtee. Esimerkiksi palkka on sellainen tekijä, jonka takia voidaan vaihtaa organisaatiota. Eräs haastateltava kertoi, kuinka heidän yksiköstään oli juuri lähtenyt työntekijä kilpailijalle, koska oli saanut neuvoteltua paremman palkan. Toisaalta toinen haastateltava kertoi nykyisen palkkansa olevan muutaman kymppin pienempi kuin aiemmin mutta toisaalta hän ei tällä hetkellä tarvitse autoa työssään niin ero tasaantuu jo siinä. Voi myös olla, että asiat ovat tällä

hetkellä hyvin mutta työntekijällä on henkilökohtaisia kehittymis- ym. toiveita. Halutaan esimerkiksi edetä uralla tai vaikka vaihtaa perhetilanteesta tai muusta johtuen päivätöihin.

Moneen asiaan voidaan siis vaikuttaa, kun mietitään keinoja sitouttaa työntekijöitä. Jo sillä, että työntekijät tulevat kuulluksi on suuri merkitys. Lauseen siitä, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ei pitäisi tämänkään työn perusteella olla pelkkää sanahelinää.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samalla tarkkuudella kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin ja näytön varaan. Yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytetään luotettavuusmittareista kahta käsitettä: reliabiliteetti ja valideiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja valideiteetti puolestaan sitä, että tutkija tutkii oikeita asioita. (Kananen 2017, 175.) Hirsjärvi ym. (2009) sanoittavat tutkimuksen reliabiliteetin tarkoittavan mittaustulosten toistettavuutta. Eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa heidän mukaansa kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tarkka selostus toteutusta tutkimuksesta. Tarkkuus koskee kaikkia eri vaiheita. Aineiston tuoton olosuhteet tulee kertoa totuudenmukaisesti eli esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan paikasta, jossa aineisto kerättiin. Samoin kerrotaan muun muassa haastatteluihin kulunut aika ja mahdolliset häiriötilanteet. Lukijalle tulee kertoa myös luokittelun syntymisen juuret ja luokittelun perusteet. Tuloksista tulee kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

9 Pohdintaa

Koko opinnäytetyön prosessin ajan Suomessa on eletty korona-arkea ja tämä vaikutti myös työn toteutustapaan. Alkuperäinen ajatus oli haastatella ainakin osaa työntekijöistä paikan päällä yksiköissä ja tutustua samalla lähityöntekijöiden arkeen mutta koronasta johtuen haastattelut päädyttiin pitämään skypen välityksellä. Työn kirjoittajalla ei ole työkokemusta lähityöstä, vaan ainoastaan HR:n tukipalvelutehtävistä. Poikkeusoloista huolimatta työn tekeminen auttoi ymmärtämään lähityön arkea uudella tavalla. Normityön ohessa on harvoin aikaa pysähtyä keskustelemaan asioista tällä tavalla.

Osa haastatteluiden kautta visioon nousseista toimenpiteistä on organisaatiossa mietitty toteutettavaksi jo aiemmin. Otin ne kuitenkin mukaan tähän, sillä työ vahvisti niille olevan tarvetta. Roadmapin ansiosta niille on nyt hahmoteltu konkreettisempaa aikataulua.

Työn kirjoittaja luki vasta työn kirjoittamisen loppuvaiheessa Fambition Oy:n listaamasta yksilöllisestä työntekijäkokemuksesta, johon viitataan jo aiemminkin tässä työssä. Sen elementtejä ovat saapumiskokemus, yhteisökokemus, kasvukokemus, hyvinvointikokemus, elämäntilannekokemus, epäkohtakokemus ja lähtökokemus. Jos työn kirjoittaminen aloitettaisiin tässä kohtaa niin edellä esitetty listaus vaikuttaisi varmasti teemahaastattelun teemavalintoihin. Osa toki näistä on tuttuja kokonaisuuksia mutta mukana on myös uusia hyviä näkökulmia työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

Organisaatiossa neljä kertaa vuodessa toteutettava Pulssi -kyselyä voidaan jatkossakin pitää hyvänä pohjana työntekijätuntojen seuraamiselle. Sen avulla saadaan tietoa siitä, millaista organisaatiossa on kyselyhetkellä työskennellä. Tuloksia voidaan verrata aiempiin kyselyihin ja näin ollen seurata tulosten kehittymistä vuositasolla.

Yhdistämällä tämän opinnäytetyön tulokset ja vuosittaiset Pulssi -kyselyn vastaukset voidaan organisaation työntekijäkokemusta kehittää edelleen ja ottaa sen johtaminen selkeämmin osaksi henkilöstöjohtamista.

Lopuksi täytyy todeta, että sote-uudistuksen hyväksyminen on Etevan ja tämän työn kannalta harmillista, sillä työn tuotosta, työntekijäkokemuksen visiota 2023 ei nyt päästä käytännössä toteuttamaan. Matka on kuitenkin ollut antoisa ja opettavainen, joten oppi ei varmasti tule menemään hukkaan.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen yliopistopaino Oy - Jyväskylä: Juvenes Print.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. New Jersey: Wiley.

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: Wiley.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van der Duin, P. 2016. Foresight in Organizations. Methods and Tools. New York: Routledge.

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Dwivedi, R. S. 2006. Visionary leadership: A survey of literature and case study of Dr A.P.J. Abdul Kalam at Drdl. Viitattu 30.4.2021. [Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl \(laurea.fi\)](https://laurea.fi)

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Viitattu 2.9.2021. [PDF Monenlainen tapaustutkimus \(researchgate.net\)](https://researchgate.net)

Eteva kuntayhtymä. 2021. Viitattu 27.1.2021. [Meille töihin - Eteva](https://www.eteva.fi)

- Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. Viitattu 27.4.2021. [\(PDF\) Meaningful work, work engagement and organisational commitment \(researchgate.net\)](#)
- Hasse, J. & Weingaertner, D. 2016. From vision to action: roadmapping as a strategic method and tool to implement climate change adaptation - the example of the roadmap 'water sensitive urban design 2020'. Water Science & Technology, 2251-2259. Viitattu 30.4.2021. [From vision to action: roadmapping as a strategic method and tool to implement climate change adaptation - the example of the roadmap 'water sensitive urban design 2020' - ProQuest \(laurea.fi\)](#)
- Kuntaliitto. 2019. Kuntaliiton strategian tausta-aineisto. Maailmanpyörä. Viitattu 24.1.2021. [Etsi | Kuntaliitto.fi](#)
- Lähdemäki-Pekkinen, J. 2018. Vision tekijän checklist. Viitattu 22.5.2021. [Vision tekijän checklist - Sitra](#)
- Malaska, P. & Holstius, K. 1999. Visionary management. Viitattu 30.4.2021. [visionary management \(laurea.fi\)](#)
- Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? Viitattu 29.4.2021. [The candidate experience: Is it damaging your employer brand? \(sciencedirectassets.com\)](#)
- Rasca, L. 2018. Employee experience - An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. Viitattu 3.5.2021. [EMPLOYEE EXPERIENCE - AN ANSWER TO THE DEFICIT OF TALENTS, IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION - ProQuest \(laurea.fi\)](#)
- Robinson, J. 2003. Future subjunctive: backcasting as social learning, 839-856. Viitattu 30.4.2021. [doi:10.1016/S0016-3287\(03\)00039-9 \(sciencedirectassets.com\)](#)
- Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E. & Moon, H. 2016. How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. Viitattu 26.4.2021. [How Workplace Fairness Affects Employee Commitment - ProQuest](#)
- Smarzewska, D. 2019. Commitment and employee loyalty. Viitattu 26.4.2021. [\(PDF\) COMMITMENT AND EMPLOYEE LOYALTY \(researchgate.net\)](#)
- Osborne, S. & Hammoud, M. 2017. Effective Employee Engagement in the Workplace. Viitattu 27.4.2021. [Effective Employee Engagement in the Workplace \(waldenu.edu\)](#)
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Viitattu 26.4.2021. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Ryan, A., Ali, A., Hauer, T. & French-Vitet, J. 2017. Timeliness is Key to the Candidate Experience. Viitattu 14.5.2021. [Timeliness is Key to the Candidate Experience \(bgsu.edu\)](#)
- Sitra. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Viitattu 31.5.2021. [Sitra Megatrendit 2020](#)
- Sitra. 2018. Vision kirjoittaminen. Viitattu 22.5.2021. [Vision kirjoittaminen - Sitra](#)

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM:Toimialaraportit 2021:2. Viitattu 4.5.2021. [Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Thoren, K. & Vendel, M. 2018. Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. Viitattu 10.5.2021. [EMERALD_JSMA_jsma619979 298..312 \(laurea.fi\)](#)

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. Viitattu 26.4.2021. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020 - ennakkotiedot. Viitattu 4.5.2021. [Työolobarometri 2020. Ennakkotiedot. \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus. 2020. Paremman työn opas. Viitattu 6.5.2021. [Paremman työn opas - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Työturvallisuuskeskus. 2020. Työstä hyvinvointia. Viitattu 6.5.2021. [Työstä hyvinvointia - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)

Vinnari, M. & Kupsala, S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Viitattu 30.4.2021. <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/29/4/visiopro.pdf>

Julkaisemattomat

Intranet. 2021. Etevan henkilöstöohjelma 2021-2023.

Intranet. 2021. Kuukauden Pulssi. Eteva kuntayhtymä. Mäntsälä.

Valli, M. 2020. Strategiatyö 2021-2023. Johdon blogi. Eteva kuntayhtymä. Mäntsälä.

Kuviot

Kuvio 1: Työn tavoite ja tarkoitus.....	10
Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne	12
Kuvio 3: Kuukauden Pulssi -kyselyn vastausvaihtoehdot	14
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen muotoilu (Morgan 2017 suora lainaus).	16
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen muotoilusilmukka (Morgan 2017 suora lainaus).....	18
Kuvio 6: Työntekijäkokemus: Motivaatio-tyytyväisyys-sitoutuminen-hyvinvointi-yhteys (Rasca 2018, 12 suora lainaus).	20
Kuvio 7: Työntekijän odotusten painopisteen siirtyminen tulevaisuudessa (suora lainaus Eklund 2021).	22
Kuvio 8: Hakijakokemuksen prosessimalli (Miles ym. 2018 suora lainaus).	24
Kuvio 9: Kommunikaatiokenttä vaikutus jokaiseen työntekijään ja tiimiin visionäärissä johtamisessa (Malaska & Holstius 1999, 357 suora lainaus).	31
Kuvio 10: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (suora lainaus)	40
Kuvio 11: Backcasting -prosessi (Thoren & Vendel 2018, Quist ym. 2011 mukaan.)	53

Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavien listaus.....	37
Taulukko 2: Ote haastatteluaineiston luokittelusta	39
Taulukko 3: Tulevaisuuden toivotun työntekijäkokemuksen rakentuminen.....	51
Taulukko 4: Backcasting -menetelmän havainnollistaminen	54
Taulukko 5: Toimenpiteiden roadmap vuosille 2021-2023	55

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko..... 67

Liite 1: Teemahaastattelun runko

TEEMA1

Työnhaku ja perehdytys

TEEMA2

Fyysinen ympäristö: mm. tilat, sisustus, työvälineet, työergonomia.

TEEMA3

Teknologinen ympäristö: mm. laitteet (puhelimet, tabletit, tietokoneet), järjestelmät (HRM, Titania, ESS, Trippi, LifeCare ym.), Etenetti & sähköposti.

TEEMA4

Kulttuurinen ympäristö: mm. merkityksellinen työ, suorituksen johtaminen, positiivinen työympäristö, kasvun mahdollisuudet, luottamus johtamiseen.

TEEMA5

Sitoutuminen: mm. mitkä tekijät sitouttavat sinua organisaatioon?