



Määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Markus Bärlund

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Amk-opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Markus Bärlund
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä nykytilakartoitus siitä, mitkä tekijät vaikuttivat Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen. Sen lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden pysyvyyteen Verohallinnossa. Näitä asioita tarkasteltiin työntekijäkokemuksen ja sitoutuneisuuden kautta.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi kolme eri viitekehysmallinnusta, joiden tarkoitus oli havainnoida, mistä eri osatekijöistä työntekijäkokemus voisi olla rakennettu. Viitekehysmallinnuksina käytettiin Jacob Morganin esittelemää kolmen ympäristön mallia, Tracy Maylettin ja Matthew Wriden kolmen sopimuksen mallia sekä Miikka Huhdan ja Jarmo Myllyntauksen kokemukshahdeksikko. Tämän lisäksi kerrottiin, miten työntekijäymmärrystä rakennetaan sekä pehdyttiin sitoutuneisuuteen.</p> <p>Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus oli ratkaista tutkimusongelma, jossa käytettiin kolmea alaongelmaa pääongelman selvittämiseksi. Tutkimusongelman ratkaistiin haastattelemalla määräaikaista työntekijöitä sekä tutkimalla jo lopettaneiden työntekijöiden lähtökyselyjä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä dokumenttianalyysejä. Haastatteluiden sekä lähtökyselyiden analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysejä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin reliabiliteetin ja validiteetin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset liittyen työntekijäkokemuksen tekijöihin käytiin läpi hyödyntämällä kokemukshahdeksikko viitemallinnusta. Tuloksissa nousi esiin tärkeimpinä elementteinä olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö sekä fyysinen ympäristö. Tärkeimpinä tekijöinä nousi esiin esihenkilösuhde, työyhteisö, työuran kehittäminen ja mielekäs työ. Tuloksissa pysyvyyteen liittyvistä positiivisesti vaikuttavista tekijöistä esiin nousi työntekijän kehittymismahdollisuudet, työajan joustavuus sekä etätömahdollisuus. Pysyvyyteen negatiivisimmin vaikuttavaksi tekijäksi nousi puolestaan palkka. Lähtökyselyiden tulokset olivat pääosin samanlaiset eli niissäkin palkka oli suurin tekijä, joka vaikutti pysyvyyteen Verohallinnossa.</p> <p>Johtopäätöksissä kerrottiin miten esihenkilö voisi entisestään vahvistaa esihenkilösuhdetta antamalla enemmän laadullista palautetta työntekijöille. Esihenkilön kannatti myös aktiivisemmin tuoda esiin työntekijöiden etenemismahdollisuuksia. Esiin tuotiin myös se, miten työnantaja voisi pyrkiä organisoimaan työtehtävät paremmin varsinkin puhelinvuorojen osalta. Johtopäätöksistä pystyimme toteamaan, että haastatteluissa ja lähtökyselyissä nousi esiin samoja asioita.</p>
Asiasanat Työntekijäkokemus, pysyvyys, sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työntekijäkokemus.....	4
2.1	Työntekijäkokemuksen hahmottaminen teoreettisten viitekehysten avulla	6
2.2	Jacob Morganin kolme ympäristöä	7
2.2.1	Fyysinen toimintaympäristö.....	8
2.2.2	Teknologinen ympäristö	9
2.2.3	Kulttuurinen ympäristö	10
2.3	The Employee Experience – Kolmen sopimuksen malli	11
2.3.1	Brändi sopimus	15
2.3.2	Liiketoiminnallinen sopimus	15
2.3.3	Psykologinen sopimus	16
2.4	Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemukshahdeksikko	17
2.4.1	Olemassaolon tarkoitus.....	18
2.4.2	Kulttuuri	18
2.4.3	Johtaminen	19
2.4.4	Työn ominaispiirteet.....	19
2.4.5	Sosiaalinen ympäristö.....	20
2.4.6	Hyvinvointi	21
2.4.7	Fyysinen ympäristö	22
2.4.8	Työvälineet	22
2.5	Työntekijäkokemuksen kehittäminen työntekijäymmärryksen kautta	23
2.6	Sitoutuminen	24
3	Opinnäytetyön muoto sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	26
3.1	Tutkimustyyppinen opinnäytetyö	26
3.2	Kvantitatiivinen tutkimus	26
3.3	Kvalitatiivinen tutkimus	27
3.4	Haastattelu.....	27
3.5	Teemahaastattelu	28
3.6	Dokumenttianalyysi	28
3.7	Sisällönanalyysi.....	29
3.8	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	30
4	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.1	Haastatteluiden toteuttaminen.....	32
4.2	Toimeksiantajan esittely	33
5	Tulokset ja niiden analysointi.....	35

5.1	Työntekijöiden positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät tekijät.....	35
5.1.1	Positiivisten tekijöiden toteutuminen Verohallinnossa	38
5.1.2	Minkä tekijöiden toivotaan olevan toisin	38
5.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen Verohallinnossa.....	39
5.3	Työntekijän pysyvyyteen liittyvät tekijät Verohallinnossa	41
5.4	Lähtökyselyiden tulokset	43
6	Pohdinta.....	45
6.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	46
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	48
6.3	Oma oppiminen.....	49
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Sähköpostikysely	55
	Liite 2. Sähköpostikyselyn muistutusviesti	56
	Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko.....	57

1 Johdanto

Koronapandemian myötä monet työntekijät ovat alkaneet pohtimaan omaa sitoutuneisuuttaan työnantajaansa. Tämä on johtanut siihen, että riski työpaikan vaihtamiseen on kasvanut (Erkko 2022). Koronapandemian aikana työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurempaa eri puolilla maailmaa koronapandemian aikana. Irtisanomistien oikeat syyt ja työnantajan oletamat syyt ovat poikenneet oleellisesti, joten tällä hetkellä on tärkeää, että työnantaja selvittää mitä työntekijät oikeasti arvostavat (Maaniemi 2021). Esimerkiksi etätöitä halutaan tehdä entistä enemmän myös pandemian jälkeen. Hybridityö on noussut EU:n alueella suosituimmaksi vaihtoehdoksi. Tällaiset muutokset edellyttävät uusien menetelmien kehittämistä yritysten taholta. Ilman niiden kehittämistä, on riskinä, että vaihtuvuus kasvaa ja sitoutuneisuus heikkenee. (Euroopan komissio 2021.) Menetelmien kehittämistä täytyy selvittää työntekijäymmärryksen kautta, jolloin voidaan ymmärtää, mistä oman organisaation työntekijäkokemus koostuu sekä mitkä ovat sitoutumiseen liittyvät tekijät (Maaniemi 2021).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä nykytilakartoitus siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen. Positiiviseen työntekijäkokemukseen liittyvien tekijöiden kartoituksella selvitän, mitkä asiat lisäävät työntekijöiden viihtyvyyttä Verohallinnossa. Tämän lisäksi tarkastelen tässä opinnäytetyössä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen Verohallinnossa. Aihe on ajankohtainen koska työntekijöiden vaihtuvuutta on esiintynyt esimerkiksi Pohjois-Suomen verotoimistossa, joten haluan tutkia mitkä pysyvyyteen liittyvät tekijät lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. Tuloksissa esiin tulleet tekijät voidaan tuoda esille ja näin auttaa pienentämään työntekijöiden vaihtuvuutta sekä lisätä sitoutumista työntekijöiden. Näiden tietojen tueksi analysoin jo työsuhteensa lopettaneiden työntekijöiden lähtökyselyjä. Lähtökyselyssä kiinnostaa eniten sitoutuneisuuteen liittyvä avoin kysymys: Mikä olisi saanut sinut jäämään Verohallintoon? Kohderyhmä on rajattu koskemaan Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevää kahta eri työntekijäryhmää. Ryhmät koostuvat sellaisista määräaikaista verovirkailijoista, joilla on eri pituisia määräaikaista työsuhteita.

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön keskeinen tarkoitus on ratkaista tutkimusongelma. Tutkimuksessa on yksi pääongelma ja kolme alaongelmaa, joiden avulla saamme vastauksen pääongelmaan.

Peittomatriisi (taulukko 1) on taulukko, joka näyttää tietoperustan, tulosten ja haastattelurungon kysymysten välisen yhteyden. Peittomatriisilla voidaan selvittää, miten alaongelmien kautta saadaan vastaus pääongelmaan: Minkälainen on Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden työntekijäkokemus? (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022a, 4.)

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukailien Opinnäytetyökoordinaattorit 2022a, 4)

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelurungon kysymykset
Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden omaan työntekijäkokemukseen?	2.3 2.4 2.5	5.1	1–3
Miten työnantaja voisi kehittää positiivisen työntekijäkokemuksen edellytyksiä?	2.6	5.2	4
Mitkä tekijät vaikuttaisivat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti työntekijän pysyvyyteen?	2.8	5.3	5–6

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Verohallinnolle. Verohallinto on Suomessa toimiva valtionvarainministeriön alainen viranomainen. Verohallinnon virka-alueena on koko maa ja sen tehtävänä on verotuksen toimittaminen, verovalvonta, verojen ja maksujen kanto, perintä sekä tilitys. Verohallinto suorittaa myös veronsaajien oikeudenvilvontaa sen mukaan kuin erikseen säädetään. (Finlex 2022a.)

Opinnäytetyössä käytetään joitakin keskeisiä käsitteitä. Ne esiintyvät tietoperustassa, haastattelussa, tuloksissa tai pohdinnassa.

Työntekijäkokemus on laaja-alainen termi ja se käsittää kaikki työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa syntyneet ajatukset ja tunteet liittyen työntekijän työhön, työympäristöön ja omaan organisaation (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Työntekijäymmärrys on henkilöstön tarpeista eri tavoin kerättyä tietoa, josta muodostetaan ymmärrys siitä mitä he pitävät työssään merkityksellisenä (Huhta & Myllyntaus 2021, 38). Työntekijäymmärryksellä saadaan tietoa, mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat yksittäistä työntekijää. Tämän myötä saadaan kokonaisymmärrys työntekijöiden eroavaisuuksista sekä yhtäläisyyksistä. (Luukka 2020, 118.)

Lähtökysely on verkkopohjainen lomake, joka lähetetään työsuhteensa lopettavalle työntekijälle Verohallinnossa. Sillä selvitetään lähtevän työntekijän tyytyväisyyttä eri asioihin kuten työn organisointiin, palkkaukseen ja työyhteisön toimintaan. (Verohallinto s.a.a.)

Prosessivastaava on Verohallinnon palveluksessa oleva henkilö, joka suunnittelee, ohjaa ja seuraa työmenettelyalueen toimintaa omalla valtakunnallisella vastuualueellaan annettujen linjausten ja menettelyjen mukaisesti. Prosessivastaavan tarkempiin työtehtäviin kuuluu esimerkiksi menettelyalueen tavoitteiden seuranta, menettelyalueella toimivien työntekijöiden huolehtiminen niin että heillä on tarvittava menettelyosaaminen sekä ajantasainen tieto eri menettelyistä ja ohjeistuksista. (Verohallinto 2022.)

Opinnäytetyöprosessia varten tehtiin aikataulu, jotta se saataisiin johdonmukaisesti tehtyä. Aikataulutusta voidaan tarkastella kuvasta 1. Prosessi aloitettiin joulukuussa 2021 jolloin opinnäytetyöhön lähdettiin etsimään aihetta ja toimeksiantajaa. Aiheen valinta ja toimeksiantaja pitäisi olla selvillä viimeistään 21.1.2022. Opinnäytetyön lopullinen aihe ja rajausta pitäisi tarkentua viimeistään tammikuun loppuun mennessä. Helmikuussa oli varattu aikaa tutkimusongelman kysymysten työstämiseen toimeksiantajan kanssa sekä teoreettisen viitekehyksen suunnittelemiseen. Haastatteluiden toteuttamiseen varattiin aikaa kaksi viikkoa ja ne tehtäisiin viikkojen 12 ja 13 aikana Teams-videopalvelun välityksellä haastateltavien välimatkan sekä koronarajoitusten aiheuttamien haasteiden takia. Vastausten litterointiin oli varattu aikaa kaksi ensimmäistä viikkoa huhtikuussa ja loppukuun ajan keskityttäisiin haastatteluiden ja lähtökyselyiden tulosten kirjoittamiseen. Toukokuun ajan opinnäytetyötä viimeisteltäisiin, jotta se olisi valmis 10.5.2022 mennessä. Opinnäytetyön aikana kuului osallistua yhdelle johdatusluennolle sekä kolmeen opinnäytetyöseminaariin.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta voidaan pitää hyvin laajana käsitteenä. Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa käsittävän kaikki työntekijän työhön, työympäristöön ja organisaatioon liittyvät ajatukset ja tunteet, jotka syntyvät työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa (Huhta & Myllyntaus 2021, 120.) Myös Luukka (2020, 128) määrittelee työntekijäkokemuksen niin, että se käsittää työntekijän kokemuksen työpaikastaan mutta huomauttaa että työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja käsittää sen kokonaisuuden, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja organisaation lupaukset kohtaavat. Hän myös mainitsee, että positiivinen kokonaisuus luo työntekijälle tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Maylett & Wride (2017, 38) toteavat, että sitoutuminen on vain yksi osa työntekijäkokemuksesta ja että positiivinen työntekijäkokemus on oikeastaan tulos siitä, miten työntekijä ymmärtää omia kokemuksiaan ja miten ne ovat vastanneet hänen odotuksiaan. Heidän määritelmänsä työntekijäkokemuksesta painottaa myös sitä, että organisaatio löytäisi juuri oikeat henkilöt toteuttamaan organisaation toivottua strategiaa.

Työntekijän täytyy olla sitoutunut varsinkin tunnetasolla työnantajaansa. Työntekijäkokemuksen eli henkilöstökokemuksen tehtävänä on mahdollistaa tämä. Silloin työntekijä voi tuottaa lisäarvoa asiakkaille mikä onkin hyvän asiakaskokemuksen tarkoitus. Jotta työntekijä voisi tuottaa lisäarvoa asiakkaille, täytyy hänen tietää yrityksen olemassaolon tarkoitus, mitä työntekijöiltä odotetaan ja millaiset heidän etenemismahdollisuutensa ovat organisaatiossa. (Korkiakoski 2019, 118–119.)

Monet yritykset ovat viime vuosina panostaneet yhä enemmän hyvään asiakaskokemukseen ja asiakasajatteluun johtuen siitä, että kilpailu on koventunut sekä asiakkaiden vaatimukset yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet (Vainio 2021). Hyvä asiakaskokemus perustuu usein hyvään työntekijäkokemukseen mutta siihen ei olla kiinnitetty huomiota samalla lailla kuin asiakaskokemukseen (Salivirta & Partners 2020). Kokemusten perusteella on usein esitetty väitteitä, että organisaation johto on uskonut ymmärtävänsä työntekijöitään riittävästi, jotta heitä voisi johtaa (Barrow & Mosley 2005, 87). Selvitysten mukaan organisaatioista 75 prosentille asiakaskokemus on strategisesti etusijalla, kun taas työntekijäkokemus on strategisesti etusijalla vain 44 prosentille organisaatioista. (Salivirta & Partners 2020.) Yritysten strategioissa mainitaan henkilöstö vain tiivistetysti asiakaskokemuksia kehittäessä, vaikka henkilöstöllä on suuri rooli juuri asiakaskokemusten luomisessa (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–119). Selvitysten mukaan asiakaskokemuksesta kaksi kolmasosaa on ihmisten välisiä kohtaamisia. Tämä on yksi syy, miksi työntekijäkokemuksella on aito yhteys asiakaskokemukseen. (Salivirta & Partners 2020.) Myös työntekijöiden odotukset työpaikkoja kohtaan ovat kasvaneet. Työntekijät haluavat toimivia prosesseja työpaikalleen, joita on viimeistely samoilla muotoilutyökaluilla kuin asiakkaidenkin palveluita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–119.) Muotoilujatelu on hyvä toimintamalli, sille se rohkaisee etsimään uusia liiketoimintamalleja ja sallii myös

epäonnistumisia (Maylett & Wride 2017, 73–74). Sen takia yritysten on yhä enenevässä määrin vastattava työntekijöiden odotuksiin, sillä se vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Vastaamalla työntekijän odotuksiin jo alusta alkaen pärjätään paremmin kilpailussa rekrytoitavista sekä työntekijöiden kiinni pitämisessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–119.) Myös Luukka (128, 2020) toteaa että työntekijäkokemuksella on tärkeä rooli siinä, miten voidaan luoda työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tai vastaavasti työtytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta. Positiivinen henkilökohtainen työntekijäkokemus syntyy siitä, miten hyvin työntekijän odotukset vastaavat työn arjessa koettuja kokemuksia.

Maylett & Wride (2017, 54) painottavat että työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Samalla he toteavat, että työntekijän odotusten ja todellisuuden välillä on aina eroja ja tämän eron paikkaamiseen voidaan esimerkiksi käyttää heidän lanseeraamaansa pilarimallia kohdentamaan sitä väliä. Pilarimallissa nostetaan esiin esimerkiksi tasapuolinen kohtelu työpaikalla, molemminpuolinen ymmärrys sekä työnantajan päätösten läpinäkyvyys. Työnantajan on kohdistettava pilarit siten, että odotusten ja todellisuuden väli on mahdollisimman pieni. Jokainen näistä pilareista on tärkeä, mutta kaikkia niistä ei välttämättä tarvita. Jos pilareita on liian vähän sen, vaikutus näkyy vähentyneenä sitoutuneisuutena ja loppujen lopuksi negatiivisena työntekijäkokemuksena.

Jacob Morgan, joka on tutkinut tulevaisuuden työelämää painottaa, että työntekijäkokemusta ei voi luoda, jos organisaatiolla ei ole työntekijäymmärrystä. Samaa koskee kokemus käsitteenä. Kokemus on subjektiivinen, koska jokaisella työntekijällä on omat tunteet, näkökulmat ja asenteet. Työntekijäkokemusta Morgan havainnollistaa alla olevassa kuvassa 2, jossa työntekijän oma kokemus yhdistyy organisaation suunnittelemaan työntekijäkokemukseen. (Morgan 2017, 8.)



Kuva 2. Jacob Morganin kuvaus työntekijäkokemuksen muodostumisesta (Morgan 2017, 8)

Myös Huhdalla ja Myllyntauksella on samankaltainen kuvio, joka puolestaan havainnollistaa miten organisaatio voi vaikuttaa vetovoimaansa. He määrittelevät vetovoiman niin, että se toimii voimana, joka lähentää työnantajaa ja työntekijää toisiinsa, mutta voi myös houkutellessa uusia työntekijöitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 15.) Eli vetovoima kattaa heidän mukaansa työntekijöiden houkuttelemisen, pitämisen sekä työn imun lisäämisen. He ovat myös kääntäneet nämä sanat englanniksi, jolloin vetovoima määritellään sanoilla attraction, retention ja engagement. (Huhta & Myllyntaus 2021, 17.) Työntekijäkokemus on osa tätä vetovoimaa. He tarkastelevat vetovoimaa työnantajabrändin kautta, joka on kytköksissä organisaatiobrändiin. Huhdan ja Myllyntauksen mukaan työnantajabrändityö pohjautuu työnantajabrändiin, ja sen tarkoitus on luoda sellaisia mielikuvia, jotka saavat työntekijät kiinnittymään organisaatioon tunnettuuden, brändimielikuvan ja uskollisuuden kautta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 19.)

2.1 Työntekijäkokemuksen hahmottaminen teoreettisten viitekehyksien avulla

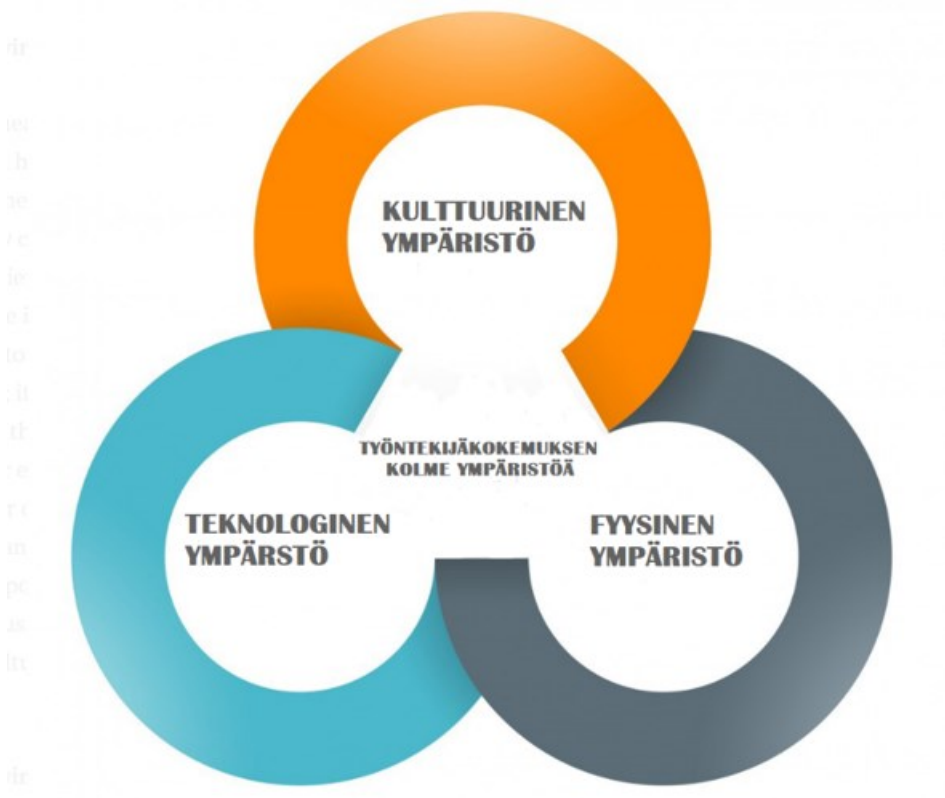
Työntekijäkokemuksesta on luotu teoreettisia viitekehyksiä, jotka auttavat organisaatiota hahmottamaan sen kokonaiskuvaa. Viitekehykset, josta voidaan käyttää myös termiä mallinnukset auttavat johtamaan työntekijäkokemusta paremmin ja kun ne ovat konkreettisesti esiteltynä, auttaa se luomaan yhteisen näkemyksen työnantajan ja työntekijän välillä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 159.)

Yksi tietty viitekehys sopii harvemmin kaikille organisaatioille vaan viitekehysten pitäisi perustua organisaation omiin tarpeisiin. Muuten voi syntyä väärinymmärryksiä siitä mitkä osatekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja se vaikeuttaa niiden systemaattista kehittämistä sekä johtamista. Organisaatio rakentaa viitekehysensä joko kopiaimalla tai kehittämällä muiden viitekehyksiä tai luomalla oman aivan tyhjästä. Viitekehys toimii työkaluna organisaation vaihtoehtojen hahmottamisessa. Kun on selvitetty työntekijäymmärryksen kautta nykytila, organisaatio voi lähteä rakentamaan työntekijäkokemusta, jossa ymmärretään mitkä osa-alueet tulevat olemaan tärkeitä sen strategian kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 160; 192.)

Monet työntekijäkokemuksen viitekehykset nostavat esiin samoja asioita, kun puhutaan työntekijäkokemuksen rakentamisesta. Niissä on silti sen verran eroavaisuuksia, että niihin kannattaa tutustua erikseen. Tutustun kolmeen eri viitekehysten mallinnukseen, joiden kautta voi rakentaa omaa ymmärrystä niistä eri osa-alueista ja tekijöistä, joista positiivinen työntekijäkokemus voi rakentua. Tutkimuksessa otan huomioon kaikki kolme viitekehysmallinnusta mutta nostan niistä esiin yhden, jonka kautta tarkastelen tuloksia. Nämä kolme viitekehysten mallinnusta ovat Jacob Morganin esittelemä kolmen ympäristön malli, Tracy Maylettin ja Matthew Wriden kolmen sopimuksen malli sekä Miikka Huhdan ja Jarmo Myllyntauksen kokemukshahdeksikko.

2.2 Jacob Morganin kolme ympäristöä

Jacob Morgan on paneutunut tutkimaan tulevaisuuden työelämää, ja hän on esitellyt oman työntekijäkokemuksen viitekehyksen. Kuten näemme kuvasta 2, Morgan erottelee työntekijäkokemuksen kolmeen eri toimintaympäristöön; fyysiseen, teknologiseen ja kulttuuriympäristöön. (Morgan 2017, 57.) Morganin (2017, 30) mallissa toimintaympäristöillä lasketaan olevan eri suuruisia osuuksia työntekijäkokemuksen luomisessa. Kulttuurinen ympäristö vastaa 40 prosenttia työntekijäkokemuksen luomisesta ja teknologinen sekä fyysinen toimintaympäristö kukin 30 prosenttia.



Kuva 3. Työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä (mukaillen Morgan 2017, 57)

Morganin viitekehysessä tuodaan esiin olemassaolon tarkoitus, joka toimii kolmen toimintaympäristön perustana. Monille organisaatioille olemassaolon tarkoitus voi tarkoittaa, että tuotetaan voittoa osakkeenomistajille tai ollaan maailman johtava valmistaja. Tällaiset syyt tosin eivät inspiroi työntekijöitä eivätkä saa heitä sitoutumaan. Olemassaolon pitäisi perustua seuraaviin neljään ominaisuuteen. Ensimmäinen ominaisuus on, että organisaation pitäisi miettiä miten se voisi toiminnallaan auttaa maailmaa ja ihmisiä. Toinen ominaisuus korostaa, että olemassaolon tarkoitus ei perustu organisaation taloudelliseen hyötymiseen. Kolmas ominaisuus kertoo, että olemassaolon tarkoitus voi olla jotain saavuttamatonta mikä pakottaa organisaation olemaan kunniahimoinen

tavoitteissaan. Neljännellä ominaisuudella tarkoitetaan sitä, että olemassaolon tarkoitus yhdistää työntekijöitä niin että kaikilla on sama päämäärä. (Morgan 2017, 51–53.)

2.2.1 Fyysinen toimintaympäristö

Jacob Morganin työntekijäkokemuksen viitekehyksessä ensimmäisenä on fyysinen toimintaympäristö. Tämä tarkoittaa sitä oikeaa ympäristöä, jossa työntekijät työskentelevät. Fyysinen toimintaympäristö on todella tärkeä koska suurimman osan päivästä olemme työpaikalla. Fyysinen ympäristö voi koostua itse työtilojen rakenteesta ja ulkonäöstä aina ruokailutiloihin.

Morgan on kehittänyt COOL-mallin, joka rakentuu neljästä kohdasta, jotka ovat tärkeitä fyysisissä työtiloissa. Ensimmäinen kohta nostaa esiin sen, että työpaikalle saa tuoda vierailijoita. Tällä kasvatetaan yleistä työhyvinvointia mutta myös yhteisöllisyyttä ja monimuotoisuutta. Toisena kohtana on organisaation tarjoama joustavuus työntekijöiden työssä, koska se on asia, mitä työntekijät arvostavat. Joustavuus ei tarkoita pelkästään mahdollisuutta työskennellä kotoa käsin. Joustavuus tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus valita, milloin hän työskentelee sekä työskennellänsä esimerkiksi kotona, kahvilassa vai toimistolla. Hyvä työn joustavuus tarjoaa työntekijöille ja organisaatiolle paljon hyötyä, joista esimerkkeinä parantunut tuottavuus, vähentynyt stressi, terveellisemmät ja onnellisemmat työntekijät sekä pienemmät kulut. (Morgan 2017, 59–67.)

Kolmas kohta COOL-mallissa on organisaation arvojen näkyminen ja heijastuminen. Jokaisella organisaatiolla on tietynlaiset arvot, jotka näkyvät usein sanoina tai lauseina. Ne kuvastavat, mihin organisaatio uskoo tai mitä se haluaa edustaa. Usein lauseet voivat sisältää sanoja kuten luottamus, läpinäkyvyys, hauska, innovaatio, yhteistyö ja rehellisyys. Työntekijöillä ja organisaatiolla on omat arvonsa. Työntekijät tekevät päätöksensä perustuen omiin arvoihinsa ja niiden halutaan kohtaavaan mahdollisimman hyvin organisaation arvoihin. Organisaation kulttuurin ja teknologian omaksuminen voi viedä työntekijältä aikaa, mutta fyysisen ympäristön voi heti nähdä ja aistia. tämän myötä voidaan tehdä nopeita päätelmiä sen antamasta kuvasta organisaation arvoista. (Morgan 2017, 67–70.)

Neljäs tärkeä kohta tärkeä fyysisessä ympäristössä, on itse työympäristö. Avoimien ja suljettujen työtilojen paremmuudesta on käyty väittelyä viimeiset vuodet. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa. Siksi kannattaa suosia molempia koska työntekijöillä on erilaisia tarpeita työnteossaan. Työympäristöä voi verrata omaan kotiin, sillä koska sielläkin on eri huoneet erilaisia tarkoituksia varten, kuten että keittiössä syödään ja makuuhuoneessa nukutaan. Kun mahdollistetaan eri työympäristöissä työskentelyn, antaa tämän kuvan siitä, että organisaatio ymmärtää, että työtehtävät eivät aina ole suoraviivaisia ja samanlaisia. Sen lisäksi luodaan kuva organisaation sitoutuneisuudesta työntekijöihin. (Morgan 2017, 70–74.)

2.2.2 Teknologinen ympäristö

Jacob Morganin toinen ympäristö työntekijäkokemuksen viitekehyksessä on teknologinen ympäristö. Teknologinen ympäristö koostuu kaikista asioista, jotka auttavat työntekijöitä tekemään työtehtävänsä. Tähän kuuluu esimerkiksi tietokoneet, tietokoneohjelmistot ja käyttöliittymät. Kaikki teknologiat, mitä käytetään projektinjohtamiseen, laskutukseen ja videoneuvotteluiden alustoina kuuluvat tähän ympäristöön. Teknologia auttaa mahdollistamaan tulevaisuuden työnteon ja positiivisen työntekijäkokemuksen. (Morgan 2017, 77–78.)

Teknologista ympäristöstä täytyy löytyä kolme ominaisuutta, jotta voidaan kehittää positiivinen työntekijäkokemus. Ne ovat teknologian saatavuus kaikille, kuluttajaluokan teknologia sekä työntekijöiden tarpeet verrattuna yritystoiminnan edellytyksiin. Teknologian saatavuus tarkoittaa sitä, että kaikilla työntekijöillä on samat edellytykset organisaation teknologian käyttöön. Jos korkeamman asteen teknologia on vain tietyn ryhmän tai osaston käytössä, saattaa tämä aiheuttaa muissa työntekijöissä paheksuntaa ja turhautuneisuutta. Varsinkin jos teknologiasta olisi hyötyä heillekin. Yleensä tällaiset erilaiset edellytykset teknologioihin perustuu siihen, että organisaation sisällä on annettu vain tietyille ryhmille oikeus tähän. Saatavuus tarkoittaa myös sitä, että organisaation teknologia on oltava ajan tasalla koska tutkimusten mukaan monet työntekijät kokevat, että teknologiaa päivitetään omista organisaatioissaan liian hitaasti. (Morgan 2017, 78–81.)

Teknologisessa ympäristössä olisi tärkeää käyttää kuluttajaluokan teknologiaa yritysluokan teknologian sijaan. Näille termeille ei ole mitään tiettyä määritelmää, mutta kuluttajaluokan teknologia on se, mitä käytät yksityiselämässä ja joka on räätälöity lähinnä yksittäisille henkilöille, kun taas yritysluokan teknologioita käytetään työympäristössä ja on räätälöity pääasiassa yrityksen käyttöön. Yrityksille luodut ohjelmistot voivat olla vaikeakäyttöisiä ja vanhentuneita. Organisaatioiden sovellukset pitäisi olla moderneja, tyylikkäitä, ketteriä ja houkuttelevia käyttää. Samanlaisia kuin yksityiselämässä käytettävät sovellukset. (Morgan 2017, 82–83.)

Neljännellä ominaisuudella halutaan katsoa miten työntekijöiden tarpeet kohtaavat organisaation tarpeet teknologian hankinnassa. Ongelmana voi olla, että organisaatio katsoo asiaa vain omasta näkökulmasta ja unohtaa, että sen täytyy ymmärtää myös, miten työntekijät työskentelevät. IT-hankinnat pitäisi tehdä yhteistyössä HR-osaston kanssa, jotta saataisiin molempien näkökulmat siitä, mitkä asiat kannattaa ottaa huomioon niin, että päädyttäisiin molempia tyydyttävään ratkaisuun. (Morgan 2017, 84–85.)

2.2.3 Kulttuurinen ympäristö

Jacob Morganin työntekijäkokemuksen kolmas ympäristö on kulttuurinen ympäristö. Tämän ympäristön tärkeys korostuu, koska tässä viitekehysmallinnuksessa sen osuus on 40 prosenttia verrattuna fyysisen ja teknologisen ympäristön 30 prosenttiin. Tämä on myös ainoa ympäristö, minkä voi tuntea verrattuna muihin ympäristöihin. Muut ympäristöt olivat konkreettisia asioita, mitä voi koskea, nähdä tai maistaa. Kulttuurinen ympäristö on se tuntemus ja fiilis, jonka saat organisaatiosta. Organisaation kulttuuri määrittelee, miten työntekijöitä kohdellaan, miten palvelut ja tuotteet tehdään sekä miten työntekijät saavat työn tehtyä. Organisaation kulttuuria voidaan verrata ilmaan. Se on aina läsnä myös silloin kun sitä ei tiedosteta. Tämän takia on välttämätöntä, että kulttuuria ei anneta olla, vaan sitä luodaan, muotoillaan ja johdetaan. (Morgan 2017, 88–89.)

Luodakseen hyvän kulttuurisen ympäristön täytyy organisaatiosta olla hyvä mielikuva. Jokaiselle henkilölle muodostuu jonkinlainen mielikuva omasta organisaatiosta. Jos tämä ei vastaa todellisuutta, voi se alkaa herättämään negatiivisia tuntemuksia. Uutena työntekijänä voi olla hyviä mielikuvia organisaatiosta, mutta jos kollegoilla on huono mielikuva organisaatiosta, voit alkaa kyseenalaistamaan omaa mielikuvaasi. Hyvää työnantajamielikuvaa ei muodostu vain työntekijöiden kautta vaan myös asiakkaiden kautta. Joskus työnantajamielikuva voi olla huono sen takia, että harjoitetaan huonoa liiketoimintaa mutta joskus syy huonoon mielikuvaan voi olla se, että organisaatio ei tarpeeksi hyvin tuo esiin syitä, miksi yritys on olemassa ja minkälaista on siellä työskentely. Yksi tapa kertoa yrityksestä on antaa kaikille työntekijöille mahdollisuus käydä sosiaalisen median ja brändäyksen kouluttautumishjelmissä. Näin heistä voisi tulla organisaation brändilähettiläitä, jotka voivat kertoa organisaation tarinaa ja tuoda esiin mikä merkitys organisaatioilla on. Brändilähettiläillä on yleensä tunne syvemmästä yhteydestä organisaatioon, jos tuntevat olevansa organisaation virallinen edustaja. (Morgan 2017, 90; 92.)

Positiivinen työnantajamielikuva voi muodostua riippumattomista internetsivustoista, jotka listaavat mitkä ovat parhaimmat työpaikat. Näitä sivustoja ylläpitää entiset ja nykyiset työntekijät, jotka voivat anonyymisti kirjoittaa arvosteluja työpaikastaan. Ne työpaikat, jotka ovat listan yläpäässä antavat hyvän mielikuvan organisaatiosta ja houkuttelevat uusia työntekijöitä. (Morgan 2017, 93.)

2.3 The Employee Experience – Kolmen sopimuksen malli

Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden odotusten johtamiseen, saavat myös sitoutuneimmat työntekijät. Jotta organisaatioon saadaan sitoutunut henkilökunta, täytyy kehittää työympäristö, jossa työntekijät tuntevat haluavansa panostaa organisaation missioon. Työntekijöille tämä on tietoinen riski, ja he ottavat sen koska uskovat että organisaatio toteuttaa heidän odotuksensa, jotka luotiin silloin kun he allekirjoittivat työsopimuksensa. Menestyvän ja sitoutuneen työympäristön edellytys on työntekijäkokemus, josta löytyy kolme eri osatekijää. Ne ovat odotusten kohdentaminen, kolme sopimusta ja luottamus. (Maylett & Wride 2017, johdanto xv.)

Luodakseen kestävän ja pysyvän huippuluokan asiakaskokemuksen, täytyy organisaation ensin luoda kestävä ja pysyvä huippuluokan työntekijäkokemus (Maylett & Wride 2017, 9). Sitoutuneella henkilöstöllä on positiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen. Sitoutunut henkilöstö tuntee olevansa ymmärretty ja arvostettu sekä heillä on luottamus esimiehiin. Työntekijät ovat yrityksen brändi. He ovat yleensä tärkein kontakti asiakkaaseen. Kotisivut, markkinointi ja fyysiset tilat ovat myös kontakteja mutta täytyy muistaa, että asiakkaat ovat ihmisiä. Ihmiset reagoivat voimakkaammin ihmisten väliseen kanssakäymiseen kuin esimerkiksi sloganiin, tuotepakettiin tai alennuksiin. (Maylett & Wride 2017, 10–11.)

Maylett ja Wride puhuvat odotusten kuilusta. Kaikilla työntekijöillä on omat odotuksensa työpaikastaan. Yleensä nämä odotukset muodostuvat jo ennen rekrytointia mutta viimeistään rekrytointivaiheessa työntekijälle muodostuu tiettyjä odotuksia, sillä sellaisia annetaan rekrytointihaastatteluissa. Jos odotuksiin ei vastata näkyy se sitoutumattomuutena organisaatiota kohtaan. Odotusten kuilua voidaan verrata radiomastoon, jossa radiolähetys on organisaation viestintää. Radiomastossa ovat odotusten luojat, jotka lähettävät signaaleja odotuksista, ja työntekijät ovat signaalien vastaanottajat. Odotusten kuilu on se välimatka mikä on lähetettävän ja vastaanottavan välillä. Mitä pidempi kuilu on, sitä vaikeampi on ymmärtää signaalia. (Maylett & Wride 2017, 27–29.)

Tutkimusten mukaan huono viestintä on ylivoimaisesti suurin syy siihen, että odotusten kuilu kasvaa. Ylin johto voi kommunikoida tehokkaasti ja selkeästi alemmalle johdolle, mutta kun siirrytään keskitason johtajiin ja lähiesimiehiin, kuilu kasvaa huomattavasti. Tämä tarkoittaa, että se henkilöstö, joka on lähinnä asiakasta ei välttämättä ymmärrä organisaation sanomaa. (Maylett & Wride 2017, 30.) Kun sanomaa ja viestiä ei kuulla ollenkaan tai se kuullaan huonosti, voi syntyä väärinymmärryksiä. Tähän liittyy myös työntekijän omat odotukset, jotka voivat entisestään vääristää oikeaa sanomaa. Myös erinäisten tutkimusten mukaan alle puolet työntekijöistä tuntee, että heillä on vaikutusvaltaa sellaisiin isoihin päätöksiin, jotka vaikuttavat heihin henkilökohtaisella tasolla. Tämä johtaa siihen, että organisaatio ei kuule millaista sanomaa työntekijät vievät asiakkaille ja millaisia tarpeita ja huolenaiheita asiakkailta on. (Maylett & Wride 2017, 31.)

Maylett ja Wriden mukaan työntekijäkokemuksen rakentaminen aloitetaan odotusten kohdentamisesta, joka heidän kirjassaan on englanniksi expectation alignment. Odotusten kohdistaminen kertoo, millä tasolla työntekijöiden odotukset työpaikasta ovat olleet verrattuna siihen, millainen heidän todellinen työntekijäkokemuksensa loppujen lopuksi oli. Odotusten kohdistaminen on tärkein elementti työntekijöiden sitouttamisessa, mikä puolestaan auttaa luomaan ja edistämään uudistuvaa työntekijäkokemusta. Työntekijöiden odotukset ovat keskeinen osa koko työntekijäkokemusta. Odotukset taas voivat muodostua eri osatekijöistä. Organisaation suurimmat työnantajalupaukset tulevat esiin rekrytointivaiheessa. Silloin nostetaan esiin palkkaukseen, työntunteihin ja työnsuorittamiseen liittyvät asiat. Työntekijän odotukset eivät silti rajoitu vain rekrytointivaiheeseen, vaan ne kulkevat mukana koko työsuhteen elinkaaren ajan. Työsuhteen aikana työntekijän odotukset muodostuvat sellaisista osatekijöistä kuten epäsuorista lupauksista, jotka näkyvät työympäristössä ja organisaationkulttuurissa. Nämä voivat liittyä esimerkiksi työsuorituksiin liittyviin bonuksiin ja muihin palkitsemismuotoihin. Työntekijän odotukset voivat muodostua myös huhuista ja tarinoista, jotka harvoin edesauttavat positiivista mielikuvaa organisaatioista. Tärkeänä osatekijänä voidaan myös pitää työnantajabrändiä, koska se luo työntekijälle monia odotuksia, vaikka ne kaikki eivät olisi tottakaan. Työnantajabrändi muodostuu nykyisten työntekijöiden odotuksista, mutta myös edellisten ja tulevien työntekijöiden odotuksista. Työnantajan on annettava selkeä viesti siitä mitä työntekijöiltä odotetaan koska epäselvät tai epärealistiset odotukset ovat yksi iso osatekijä siinä, miten työntekijä muodostaa omat odotuksensa. Kaikki nämä osatekijät vaikuttavat siihen, miten saadaan sitoutuneita työntekijöitä, joten työnantajan on oltava tietoinen niistä ja pitää säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin. Tämä varmistuakseen, ettei synny väärinymmärryksiä ja jotta työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. (Maylett & Wride 2017, 45–47; 50–51.)

Maylettin ja Wriden (2017, 54) mukaan työntekijöiden odotusten ja todellisuuden välillä tulee aina olemaan tietty kuilu. Tämän kuilun kaventamiseen tarvitaan kuusi pilaria, jotka puolestaan määrittävät millä tasolla työntekijöiden odotusten kohdentaminen on. Nämä kuusi pilaria muodostuu seuraavista tekijöistä:

1. Tasapuolinen kohtelu työpaikalla
2. Työnantajan ja työntekijän molemminpuolinen ymmärrys
3. Empatia nähdä ja kokea asiat myös toisen ihmisen näkökulmasta.
4. Johdonmukainen suhde kaikkien osapuolten välillä.
5. Läpinäkyvyys työnantajan päätöksissä
6. Vastuullisuuden näkyminen työntekijöiden ja työnantajan lupauksen täyttämässä.

Jokainen pilari on tärkeä hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa, mutta Maylettin ja Wriden pilarimallissa neljä pilaria on yksi raja, jonka jälkeen työntekijöiden sitoutuneisuus lähti rajuun laskuun. Työntekijän odotusten kohdistaminen onnistuu mitä enemmän pilareita on tukemassa hänen

odotuksiaan. Jokainen pilari kuvaa yhtä osatekijää työntekijän odotuksista ja jos liian moni pilari puuttuu tukemasta työntekijän odotuksia oikeaan suuntaan, näkyy tämä sitoutuneisuuden laskuna sekä huonona työntekijäkokemuksena. (Maylett & Wride 2017, 53–55.)

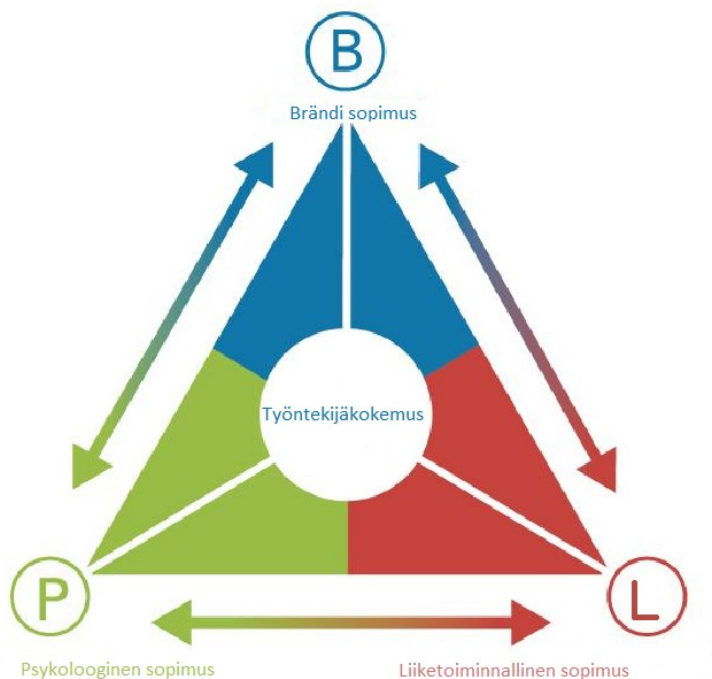
Työntekijöiden odotukset muovaavat sitä mihin he uskovat. Organisaation on tehtävä tarkoituksenmukainen suunnitelma, jonka fokus on siinä, miten organisaation antamat lupaukset toteutetaan. (Maylett & Wride 2017, 70.) Työntekijäkokemuksen toimintasuunnitelmaa voi lähteä rakentamaan muotoiluajattelun tavoilla. Muotoiluajattelu tai design thinking on toimintamalli, jossa kannustetaan jatkuvaan ideointiin, useiden ratkaisujen synnyttämiseen kunnianhimoisten tavoitteiden pohjalta. Toimintamalli sallii ja jopa toivoo epäonnistumisia verrattuna perinteisiin liiketoimintamalleihin. Muotoiluajattelua käytetään yleensä niin että asiakas on sen keskiössä, mutta sitä voi käyttää myös niin, että keskiössä ovat työntekijät. Muotoiluajattelu kannattaakin sisällyttää organisaation johdon strategiaan, päätöksiin ja aloitteisiin, jolla hyvää työntekijäkokemusta rakennetaan. (Maylett & Wride 2017, 73–74.)

Yhtenä muotoilutyökaluna voidaan käyttää Mayletin ja Wriden kehittämää kolmen linssin konseptia, jonka tarkoitus on kuvata organisaation työntekijäkokemus kolmen eri näkökulman eli linssin kautta. Tämä auttaa organisaation johtajia hahmottamaan työntekijäkokemusta eri näkökulmien kautta, jolloin saadaan parempi ymmärrys työntekijöiden uskomuksista ja odotuksista. Yhtenä linssinä voidaan pitää organisaatiota. Siinä organisaation johto havainnoi työntekijäkokemusta organisaation näkökulmasta ja miettii, mitkä ovat sen kannalta parhaimmat ratkaisut. Työntekijäkokemusta tarkastellaan, miten se vaikuttaa esimerkiksi myyntiin, rekrytointiin, liikevaihtoon ja brändiin. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella myös työntekijöiden näkökulmasta. Silloin otetaan huomioon, miten työntekijät kokevat esimerkiksi palkkatilanteen, sitoutumisen, kulttuurin sekä työympäristön. Organisaation johto ymmärtää paremmin miten tietyt päätökset tulevat näkymään työntekijöiden näkökulmasta. Kolmantena linssinä tai näkökulmana on johtajuus. Tämän näkökulman käyttäminen tarkoittaa, että voidaan tarkastella työntekijäkokemusta näkökulmien kautta. Tämä ominaisuus tunnistetaan usein eniten menestyvistä johtajista, jotka ymmärtävät ja pystyvät ottamaan huomioon eri näkökulmia päätöksiä tehdessään. (Maylett & Wride 2017, 75–76.)

Maylett ja Wriden (2017, 78–79) mukaan työntekijäkokemuksen viitekehys perustuu heidän lanseeraamansa termiin Contract eli sopimus, koska heidän mielestään jokaiseen suhteeseen liittyy yksi tai useampi sopimus, näin myös työsuhteeseen. Sopimus määrittelee, onko odotusten kohdistamisessa syntynyt eroja. Sopimuksessa on hahmoteltu kaikki lupaukset, jotka puolestaan luovat tämän suhteen. Sopimus voi olla tarkkoja lupauksia kirjoitettuna paperille mutta se voi olla myös epäsuoria oletuksia, jotka määrittelevät itse suhteen sopimuksessa. Sopimuksia esiintyy monella eri tasolla, niin organisaatiotasolla kuin henkilökohtaisella tasolla. Työntekijäkokemuksen

viitekehys perustuu kolmeen sopimukseen. Kaikkia sopimuksia ei ole tarkoitus tehdä kirjallisina, vaan niiden on tarkoitus auttaa organisaatiota luomaan, ymmärtämään ja johtamaan työntekijöiden odotuksia. Sopimus on kuin jäävuori. Se kertoo, että sopimus ei koskaan ole tasapainoinen eikä pysyvä koska sopimuksia tehdään, vahvistetaan tai rikotaan koko ajan. Jokainen päätös minkä johto tekee, vaikuttaa johonkin näistä edellä mainituista sopimuksista niin, että sopimusta joko tehdään, vahvistetaan tai rikotaan. (Maylett & Wride 2017, 85–86.)

Kolmiossa olevat sopimukset määrittelevät työntekijäkokemuksen laadun ja kun niitä osataan hyödyntää niitä, saadaan parempi ymmärrys siitä, miten houkutella uusia työntekijöitä sekä sitouttaa parhaat talossa olevat työntekijät. Näiden ohella saadaan myös ymmärrys, miten samalla voidaan pyrkiä hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Maylett & Wride 2017, 87.)



Kuva 4. Sopimusten kolmio (mukaillen Maylett & Wride 2017, 87)

2.3.1 Brändi sopimus

Brändisopimus on työntekijöiden ensimmäinen kohtaaminen organisaation kanssa, koska brändi itsessään käsittää kaikki ne epäsuorat lupaukset, joita se viestii niille ihmisille, jotka ovat brändin kanssa jollakin lailla tekemisissä. Brändisopimus käsittää organisaation kulttuurin, markkinoinnin, maineen, media näkyvyyden sekä työntekijöiden käytöksen. Näistä ihmiset muodostavat omia käsityksiään ja odotuksiaan yrityksestä. Brändi sopimuksella on merkittävä rooli uusien työntekijöiden hankinnassa. Brändillä voidaan viestiä sitä mitä etuuksia saadaan, kun työskennellään kyseisessä organisaatiossa. Organisaation asiakkaat kertovat myös, minkälainen brändi on, ja sen pitäisi heijastaa myös siihen, että olisi hyvä rekrytoida samanmielisiä työntekijöitä. Brändisopimuksella ei vielä saada sitoutettua ihmisiä pysymään yrityksessä, mutta on tärkeää, että nämä ihmiset haluavat olla osa yrityksen brändiä. (Maylett & Wride 2017, 92–93.)

Positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että brändi sopimuksessa otetaan huomioon organisaation kulttuuri, joka kannustaa palkitsee ihmisiä siitä, että he luottavat organisaatioon. Hyvällä organisaatiokulttuurilla saadaan aikaan, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi sekä haluavat osallistua organisaation tapahtumiin ja olla osallisena kulttuurin luomisessa. Hyvän brändisopimuksen mittari voi olla myös työntekijöiden halu puolustaa yhtiötä tarpeen vaatiessa. Sen lisäksi pitäisi kannustaa työntekijöitä ajattelemaan toisin ja haastamaan nykyisiä ajattelutapoja sekä uskaltautua kokeilemaan rajojaan riskien ottamisessa. (Maylett & Wride 2017, 104.)

2.3.2 Liiketoiminnallinen sopimus

Liiketoiminnallisen sopimus on molemmin puolin hyväksytty ja tarkasti määritelty sopimus, joka on tehty kahden tai useamman osapuolen välillä. Sopimus on usein kirjallinen, mutta se voi myös olla vain suullinen. Liiketoiminnallisen sopimuksen prosessi lähtee siitä, kun työntekijä rekrytoidaan ja hän allekirjoittaa työsopimuksen. Liiketoiminnallinen sopimus voi tarkkaan määrittää ehtoja monenlaisista työelämään liittyvistä asioista kuten palkasta, työn suorittamisesta, lomista, asiakaspalvelutilanteista, työsopimuksen ehdoista ja organisaation menettelytavoista. Kaikkea näitä yhdistää se, että nämä sopimukset ovat tehty tarkoituksella. Liiketoiminnallinen sopimus toimii johdonmukaisesti verrattuna kahteen muuhun sopimukseen ja on näin ollen eniten suojaamassa työntekijäkokemusta. Erimielisyydet, oikeudessa käytävät riidat, sääntöjen rikkominen ja epäloogiset odotukset voivat kieliä sitä, että liiketoiminnallinen sopimus ei toimi niin kuin sen pitäisi. Liiketoiminnallinen sopimus ei välttämättä sitouta työntekijää vaan se ennemminkin edistää työhyvinvointia. Brändi- ja psykologinen sopimus voi edistää sitoutumista, jolloin se vähentää liiketoiminnallisen sopimuksen sääntöjen rikkomista. (Maylett & Wride 2017, 112–116; 130.)

Tutkimuksen kaikki haastateltavat ovat määräaikaisia Verohallinnon virkailijoita, joiden kanssa ei tehdä työsopimusta vaan heidän nimitetään virkaan nimittämiskirjalla. Verohallinto on Suomen valtion viranomaisen ja sen virkasuhteita säädetään valtion virkamieslailla. Valtion virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde missä virkamies on työnsuorittaja ja valtio toimii työnantajana. Valtion tehtäviin nimitään pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin virkasuhteisiin. Virkamiestä voidaan nimittää virkasuhteeseen määräajaksi, jos työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai avoinna olevan viran tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen edellyttää määräaikaista virkasuhdetta. Jos viran luonteeseen tai viraston toimintaan liittyvä perusteltu syy sitä vaatii, voidaan virkamies nimetä myös virkaan. (Valtiovarainministeriö s.a.b; Valtiovarainministeriö s.a.c; Finlex 2022b.)

2.3.3 Psykologinen sopimus

Brändi sopimuksissa ja liiketoiminnallisissa sopimuksissa viitataan usein työntekijöiden odotuksiin, jotka ovat selviä, määriteltäviä sekä tarkoituksellisia. Monet muut odotukset ovat enemmän epä-määräisiä, lausumattomia ja vaikeaselkoisia, joita ei voi nähdä samanlailla, kun muissa sopimuksissa. Näitä odotuksia ei ole määritelty ja ne ovat epäsuoria. Nämä muut odotukset kuuluvat psykologiseen sopimukseen. (Maylett & Wride 2017, 131.) Brändisopimukset ja liiketoiminnalliset sopimukset ovat oleellisia, kun kehitetään positiivista työntekijäkokemusta, mutta psykologisella sopimuksella on suurin vaikutus siihen. Psykologista sopimusta on vaikea kuvata, mutta sen voi tuntea ja työntekijä havaitsee sen olemassaolon. Organisaation johdolle voi olla haasteellista, mutta on silti tärkeää, oppia ymmärtämään ja johtamaan sellaisia asioita, jotka ovat riippuvaisia työntekijöiden tuntemuksista, havainnoinneista, kulttuurista ja muistoista. Työntekijäkokemuksen kannalta, organisaation johdon kannattaa olla tarkkana siitä, että organisaatiolla on vahvat ja johdonmukaiset brändisopimukset ja liiketoiminnalliset sopimukset. Ilman tarkkaa brändi sopimusta sekä kattavaa liiketoiminnallista sopimusta, tulee psykologinen sopimus täyttämään tämän tyhjiön. Tämä tarkoittaa, että jos työntekijälle ei anneta tarkoituksella tehtyjä määritelmiä odotuksista, hän muodostaa niitä mielessään omiin uskomuksiensa ja päätelmiensä perusteella. (Maylett & Wride 2017, 142–143.) Hyvällä psykologisella sopimuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Kun työntekijä tuntee, että sopimusta on kunnioitettu ja arvostettu, sitoutuu hän paremmin organisaatioon. (Maylett & Wride 2017, 144.)

2.4 Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemuskahdeksikko

Työntekijäkokemuksen viitekehystenä voidaan myös käyttää esimerkiksi kokemuskahdeksikkoa. Kokemuskahdeksikko on nimensä mukaisesti jaettu kahdeksaan osa-alueeseen. Se sisältää käytännössä samat toimintaympäristöt, kun Morganin mallissa mutta on hieman kattavampi.

Huhdan ja Myllyntauksen viitekehyksessä tarkastellaan työntekijäkokemusta työnantajan, työntekijän sekä itse vuorovaikutuksen näkökulmista. Työntekijän näkökulma kertoo, miten organisaatio haluaa toimia vuorovaikutustilanteissa, tietoisesti ja tiedostamatta. Organisaatio voi vaikuttaa siihen mitkä ovat ne kohtauspisteet, jossa työntekijä ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa. Työntekijän näkökulmassa otetaan huomioon työntekijän kokonaisvaltainen kokemus työpaikastaan. Tämä käsittää kaikki kohtauspisteet, jotka ovat muodostuneet työnantajan ja työntekijän välille. Yhtenä näkökulmana voidaan pitää itse vuorovaikutustilanteita eli kohtauspisteitä, jotka synnyttävät tunteita, muistoja ja toimintaa työntekijän ja työnantajan kohtaamisissa. Viitekehysiä tai mallinnuksia näistä kohtauspisteistä voi olla monenlaisia mutta tässä viitekehyksessä ne ovat jaettu kahdeksaan osa-alueeseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 50.)



Kuva 5. Kokemuskahdeksikko (mukailen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Viitekehysten osa-alueiden painoarvot ovat samansuuruiset. Niiden järjestys ei kerro onko jokin osa-alue tärkeämpi kuin toinen vaan antavat kuvan siitä, mitkä ovat ne kohtauspisteet, missä työntekijäkokemus näyttäytyy työntekijälle. Osa-alueiden järjestys perustuu niiden luonteeseen siinä mielessä ovatko ne hyvin abstrakteja vai konkreettisia asioita. Osa-alueita voidaan tarkastella kuvasta 4 ja ne ovat: Olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161.)

2.4.1 Olemassaolon tarkoitus

Olemassaolon tarkoituksella tarkoitetaan syytä, jonka takia organisaatio ja yritys on olemassa. Vuosikausia päällimmäisenä syynä on ollut tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Nykyään sijoittajat, asiakkaat ja työntekijät ajattelevat, että organisaation ja yrityksen olemassaololle on oltava muitakin syitä. Varsinkin työntekijöille syyn täytyy olla tärkeä heille myös henkilökohtaisesti. Olemassaolon lisäksi tärkeänä käsitteenä pidetään merkityksellisyyttä, koska merkityksellisyyden tunne antaa työntekijöille tunteen, että hän on yhteydessä johonkin suurempaan päämäärään. Merkityksellisyys voidaan hahmottaa monella eri tasolla eikä vain henkilökohtaisella tasolla. Merkityksellisyys voidaan jakaa neljään eri osaan, jotka ovat merkityksellisyyden kokemus työssä, työtehtävien merkityksellisyys, vuorovaikutus sekä organisaation merkityksellisyys. Merkityksellisyyden kokemus työssä on henkilön subjektiivinen kokemus eli sen määrittelee henkilö itse. Työtehtävien merkityksellisyyden vaikuttaa kaikki työtehtävät. Tässä organisaation tehtävänä on säännöllisesti muistuttava työntekijää, miksi työtehtäviä tehdään koska kaikki tehtävät ei tunnut työntekijälle yhtä merkitykselliseltä. Vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, koska niiden kautta työntekijä saa yhteyden niihin ihmisiin, johon oma työ on vaikuttanut positiivisesti. Organisaation merkityksellisyys on vahvasti sidoksissa juuri organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Olemassaolon tarkoituksen pitäisi perustua itseään suurempaan päämäärään ja sen vaikutus yhteiskuntaan näkyisi päämäärän kautta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 163–165.)

2.4.2 Kulttuuri

Kulttuuri on yksi kriittinen osa työntekijäkokemusta. Kulttuuri on myös organisaation strategian ohella yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista. Organisaation kulttuuri muodostuu ihmisryhmistä ja heidän jaetuista arvoistansa, uskomuksista sekä tavoista toimia työpaikalla ja sen takia se on hyvin abstrakti ilmiö. Kulttuurissa on kyse ihmisistä ja siitä minkälainen ihmiskäsitys organisaatiolla lähtökohtaisesti on sen työntekijöistä. Kulttuuri kuvastaa niitä toimintatapoja ja valintoja, joita organisaatiossa tehdään joka päivä. Kulttuurin myös kuulee työpaikoilla siitä, miten puhumme kollegoiden kanssa ja miten puhumme esimiehistä. Kulttuuri on suhteellisen pysyvä tekijä organisaatiossa koska sen muuttaminen on hidas prosessi. Kulttuuri näkyy konkreettisesti siinä, kuinka organisaation kulttuurin kanssa yhteensopiva työntekijä viihtyy pitempään kuin kulttuurin kanssa ristiriidassa oleva työntekijä.

Strategian merkitys kulttuurissa korostuu koska strategia määrittelee, minkälainen kulttuuri halutaan rakentaa. Vääränlainen kulttuuri voi tuhota strategian. Kulttuuri on aina olemassa, riippumatta siitä johdetaanko sitä vai ei. Ilman tietoista kulttuurin johtamista ei voida selvittää sen nykyistä tilaa ja sitä kautta asettaa arvoja, tavoitekulttuuria ja toimenpiteitä, jotka määrittelevät haluttua kulttuuria. Kulttuurin johtamista voi helpottaa tekemällä kyselyitä, havainnointeja ja haastatteluita

työntekijöille, joilla kaikilla saadaan tärkeää tietoa kulttuurin nykytilasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 167–169.)

2.4.3 Johtaminen

Johtamista voidaan harjoittaa organisaatiotasolla, jossa päämääränä on toteuttaa suunniteltu strategia sekä tiimitasolla, jossa keskitytään tiimiin päämäärien toteuttamiseen. Tasosta riippumatta molemmissa on kyse halusta ohjata ihmisiä yhteisiä tavoitteita kohti. Johtamistyyli riippuvat siitä millaiset organisaation tavoitteet, olosuhteet sekä olemassa oleva kulttuuri ovat. Johtamistyyli voidaan jakaa transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtamiseen. Transaktionaalinen johtamisen pääpiirteitä ovat nykyisen tilanteen kontrolloiminen lupaamalla korvauksia sen ylläpitämisestä. Pääpiirteisiin kuuluu myös huono luottamus ihmisiin, joka näkyy työntekijöiden rankaisuina toimintatapojen noudattamatta jättämisestä. Transformatiivisen johtamistyylin pääpiirteitä sen sijaan ovat työntekijöiden kannustaminen muutoksiin ja nykytilan haastamiseen. Samalla korostetaan työn merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta luomalla rohkaisevia visioita ja tavoitteita. Molemmat johtamistyyli ovat tarpeellisia, joskin transformatiivinen johtamistyyli saisi olla se johtavampi, sillä se luo paremmat edellytykset hyvälle työntekijäkokemukselle. Johtamiselle ominaista olisi valmentava johtaminen, koska sillä on monta positiivista vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen. Valmentavalla johtajuudella on edellytyksiä parantaa sitoutumista työhön ja organisaatioon sekä tukea itseohjautuvuutta sekä oppimista. Hyvän johtajuuden rakentamisessa tarvitaan aikaa, kun taas huonon johtajuuden vaikutus näkyy nopeasti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 175–176.)

2.4.4 Työn ominaispiirteet

Kaikki työhön ja sen tekemiseen liittyvät asiat ovat työnominispiirteitä. Näihin voidaan laskea esimerkiksi työn laatu ja sen haasteellisuus. Isona tekijänä on työmäärä, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia motivaatioon, kun sitä on liikaa. Se voi vaikuttaa negatiivisesti myös silloin, kun sitä on liian vähän. Liian helppo työ kyllästyttää. Työn ominaispiirteisiin lasketaan myös työntekijöiden omat ominaispiirteet, jotka kertovat heidän suhteensa työn tekemiseen motivaation, asenteiden ja arvojen kautta. Omien töiden vastuut ja kehitysmahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä, jotka liittyvät työntekijöiden ominaispiirteisiin. Sen lisäksi psykologiset perustarpeet ovat työntekijöille tärkeitä ominaispiirteitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 184–185.)

Motivaatio toimii keskeisenä työntekijän jaksamisen moottorina työssä. Motivaatiosta on kirjoitettu monia eri teorioita, joista tutkituin on itseohjautuvuusteoria. Teorian keskeisenä tehtävänä on kertoa mitkä asiat ohjaavat ihmistä ja tästä puhutaan sisäisenä motivaationa. Teorioissa psykologiset perustarpeet kuvaillaan samantyyppisesti. Yhdistävänä tekijöinä ovat autonomian tarve, kyvykkyyden tarve sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Näiden lisäksi täydennyksenä voidaan nähdä

hyväntekemisen tarve. Autonomian tarve näkyy siinä, että työntekijöillä on tarve hallita ja vaikuttaa omaan työhönsä. Kyvykkyyden tarpeet näkyvät työntekijän tietämyksenä omasta osaamisestaan ja siitä, miten saavuttaa tavoitteita. Toivotunlaisista työn tuloksista syntyy työn imua. Hyvän tekemisen tarve on työntekijän ymmärrys siitä, että hän voi vaikuttaa positiivisesti muihin ihmisiin esimerkiksi auttamalla ja tukemalla muita työpaikallaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 185–186.)

2.4.5 Sosiaalinen ympäristö

Positiivisen työntekijäkokemuksen yksi tärkeä tekijä on sosiaalinen ympäristö, sillä se käsittää kaikki työpaikalla syntyneet ihmissuhteet ja siitä välittyvän tunne-elämän. Varsinkin hyvät ihmissuhteet ovat ihmisille olennainen osa hyvinvointia. Yksi tärkeimmistä osa-alueista sosiaalisessa ympäristössä on yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys on yksi ihmisen perusmotiiveista ja sen vaikutus näkyy sujuvana yhteispelinä muiden työkavereiden kanssa. Suhteet työkavereihin ovat tärkeitä koska haluamme tuntea kuuluvamme yhteisöön, jossa saamme tukea ja turvaa. Tämä tuki ja turva perustuu työntekijöiden psykologisen turvan tunteeseen. Sen tuoma turva kertoo, että yhteisön sisällä voi olla oma itsensä, ja virheiden tekeminen on sallittua. Erittäin hyvällä tasolla oleva psykologinen turvallisuus luo ympäristön, jossa työntekijät voivat vapaasti tuoda esiin uusia ideoita ja jossa tiedetään, että virheistä ei rangaista. Psykologisen turvallisuuden taso voi vaihdella organisaation sisällä ja yleensä sitä pidetäänkin tiimin ominaisuutena. Kaikki nämä osatekijät vaikuttavat positiivisesti niin työntekijöiden sitoutumiseen kuin työn tehokkuuteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 182–183.)

Oman merkityksellisyyden tunteminen on avainasemassa, kun katsotaan työtyytyväisyyttä. Ihmissuhteet ovat iso osa merkityksellisyyden tunnetta. Kun oivaltaa että omalla toiminnallaan on positiivinen merkitys toiselle, oma merkityksellisyyden tunne lisääntyy. Tämän takia työkavereiden merkitys voidaan nähdä olennaisena osana, kun puhutaan työntekijöiden viihtyvyydestä sekä pysyvyydestä. Tässä korostuu yhteisöllisyyden kokemisen tarve ja halu olla osa työyhteisöä, jossa välitetään toisista. Yhteisöllisyyden kokemus korostuu esimerkiksi yhteisissä juhlissa ja tapahtumissa jossa kokemus perustuu johonkin muuhun kuin normaaleihin työtehtäviin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 183–184.)

2.4.6 Hyvinvointi

Hyvinvointi on tärkeää työntekijöille koska sen tarkoitus on pitää heidät työkykyisenä sekä taata turvallinen työpaikka. Työhyvinvoinnin edistäminen nähdään työnantajan moraalisen veloitteenä ja sen tavoitteena on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään hyvin. Kun työhyvinvointiin on panostettu, näkyy se pienempinä poissaoloina, työssä jaksamisessa sekä työntekijöiden pienempänä vaihtuvuutena. Jos työhyvinvointiin ei panosteta, näkyy tämä siinä, että työpahoinvoinnin riski kasvaa. Työhyvinvointia täytyy tarkastella laajana osa-alueena, jossa on monta elementtiä. Tärkeimpinä elementteinä voidaan pitää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja sen lisäyksenä työturvallisuutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 178–180.)

Hyvällä fyysisellä hyvinvoinnilla varmistetaan, että työntekijällä on fyysiset valmiudet suoriutua ja palautua työstään. Työantaja voi auttaa tässä tarjoamalla työterveyspalveluita ja liikuntamahdollisuuksia. Sen lisäksi voidaan työaikojen joustavuudella, ergonomialla ja poissaolokäytännöillä edistää työntekijän fyysistä suoritusta sekä palautumista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180.)

Psyykinen hyvinvointi keskittyy työntekijöiden tunne-elämään. Erityisesti stressi ja distressi ovat isoja psyykkisen hyvinvoinnin kuormittajia. Disstressiä esiintyy, kun työntekijän oma psyykinen kantokyky ylittyy. Pitkäaikainen stressi voi johtaa työuupumukseen. Stressi on omakohtainen kokemus, joten sen haitallisuuteen vaikuttaa paljon oma stressinsietokyky sekä stressin laatu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180.)

Sosiaalinen hyvinvointi on suoraan kytkettävissä sosiaaliseen ympäristöön. Sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä pidetään sosiaalisia suhteita muihin kanssaihmiin. Ne mahdollistavat sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamisen. Sosiaalinen hyvinvointiin vaikuttaa työntekijän kyky tasapainottaa työelämä ja yksityiselämä, jotta ne eivät häiritse toisiaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180.)

Työturvallisuuden tarkoitus on varmistaa työntekijöiden fyysinen turvallisuus minimoimalla työtapa-
turmien määrän. Työturvallisuuden mittaamiseen kannattaa käyttää tapahtuneita työtapa-
turmia mutta myös läheltä piti -tilanteita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180–181.)

2.4.7 Fyysinen ympäristö

Fyysinen ympäristö toimii organisaation käyntikorttina koska, myös se edustaa organisaation kulttuuria ja arvoja sekä välittää fyysisen työympäristön luonnetta. Fyysiseen ympäristöön lasketaan kaikki ne tilat, joissa työskennellään ja siellä olevat työvälineet. Fyysinen ympäristö on hyvin konkreettinen asia työntekijäkokemuksessa ja siihen tehtäviin muutoksiin riittää periaatteessa raha ja sen takia myös itse muutos on välitön. Fyysisen ympäristön strateginen merkitys organisaatiolle ei ole enää itsestään selvää, nyt kun on siirrytty monipaikkaiseen työhön, johon kuuluu myös koko ajan lisääntyvä etätö. Näin ollen työnantajalla ei ole enää samoja mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millä työntekijän työpaikka näyttää, koska omasta työntekopaikastaan päättää itse työntekijä. Silti fyysisen työympäristön merkitys ei ole hävinnyt vaan se korostuu entistä enemmän. Fyysisen ympäristön merkitys kasvaa, mitä harvemmin toimistolle tullaan ja monipaikkatyössä työnantajan tarjoamalla tilasuunnittelulla ja kalusteilla voi saada vaihtelua omaan etätöyöpisteeseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 180–189.)

Työympäristöjen rakentamisen pitäisi perustua työntekijöiden ja organisaation tarpeisiin, joten on syytä välttää kilpailijoiden kopioimista. Työympäristön pitäisi olla toimiva ja viihtyisä. Tilojen suunnittelussa voidaan käyttää apuna työntekijöiden haastatteluja tai havainnointia heidän omassa työympäristössään. Tärkeintä on, että työntekijät ovat osallisina tilojen rakentamisessa sillä tilat voivat olla hyvin erilaisia riippuen työtehtävistä. Toisilla fyysinen työympäristö voi vaihtua usein ja toisilla se on tietty työpiste. Joissakin tapauksissa fyysinen työympäristö voi olla itse työväline kuten poliisi- tai taksiauto ja sen takia ei aina voida tarkasti erotella näitä kahta toisistaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 189–190.)

2.4.8 Työvälineet

Työvälineet ovat viimeinen osa-alue työntekijäkokemuksen viitekehyksessä. Työvälineiden merkitys voi olla suuri, kun organisaatiossa esimerkiksi vaihdetaan toiminnanohjausjärjestelmää tai merkitys voi olla myös vähäisempi, jos ohjausjärjestelmää vain päivitetään uusimpaan versioon. Fokus pitäisi joka tapauksessa olla siinä, että työvälineet ovat toimivia ja tarkoituksenmukaisia. Organisaatioissa ei ehkä kiinnitetä tarpeeksi huomiota siihen, minkälaisena työntekijät näkevät työvälineen hyvän käytettävyyden vaan se nähdään enemmänkin kulueränä. Siksi pitäisi enemmän panostaa enemmän siihen, että työvälineet ovat suunniteltu samanlailla kuten kuluttajakäyttöön tarkoitetut työvälineet. Kun ne ovat yhtä käyttäjäystävällisiä ja selkeitä kuin kuluttajille, varmistetaan, että työvälineitä myös mielellään käytetään. Tietotyön tekijöille on myös tärkeää, että työvälineet ja niiden järjestelmät tukevat monipaikkatyötä ja sen myötä mahdollistavat työnteon ajasta ja paikasta riippumatta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 190–192.)

2.5 Työntekijäkokemuksen kehittäminen työntekijäymmärryksen kautta

Positiivisen työntekijäkokemuksen kehittämisessä tärkeänä työkaluna on työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärryksellä kasvatetaan ymmärrystä siitä millaisia mielikuvia, toiveita ja tarpeita työntekijöillä on. Kaikki tieto, jota kerätään ja analysoidaan järjestelmällisesti organisaation työntekijöistä, on työntekijäymmärrystä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70.) Työntekijäymmärrystä tutkiessa täytyy muistaa, että sen kohteena on itse työntekijä koska organisaatio rakentuu yksittäisistä henkilöistä ja työntekijät kertovat yksilötasolla mitkä asiat heitä motivoivat ja sitouttavat. Organisaation johtamisessa tämä asia pitäisi huomioida suurella tärkeydellä. (Luukka 2020, 118.) Jotta olisi edellytyksiä kehittää työntekijäkokemusta, pitäisi ymmärtää, että työntekijäkokemuksen perustana on aina ihmisten ymmärtäminen. Kilpailijat voivat kopioida muiden yritysten liikeideoita ja liiketilojen ulkoasua, mutta ihmisiä ei voi kopioida. Ihmiset ovat yritysten tärkein kilpailuvaltti. Ihmisten analysointi ja HR-analytiikka kannustaa organisaatiota kokeilemaan uusia ideoita. Analytiikka voi esimerkiksi auttaa selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen ja lähtöherkkyyteen. (Morgan 2017, 38–40.)

Työntekijäymmärrystä voidaan tutkia erilaisten määrällisten ja laadullisten menetelmien avulla, jotta ymmärryksestä saadaan kokonaiskuva. Määrällisiä menetelminä ovat usein erilaiset kyselyt ja laadulliset haastattelut, fokusryhmät ja työpajat. Haastatteluita käytetään usein syventämään tietämystä aiheista, joita on käsitelty kyselyissä. Jos vielä saadaan hyödynnettyä jo olemassa olevaa tietoa organisaation sisältä, voidaan näin luoda lisäarvoa tutkimukselle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 74–75.) Työntekijäymmärrystä pitäisi ylläpitää jatkuvasti. Sen ylläpitämiseksi voidaan tehdä viikoittaisia, kuukausittaisia ja vuosittaisia kyselyjä sekä tilannekatsauksia. Kyselyiden ei pidä olla liian pitkiä koska se vaarantaa vastausten rehellisyyden. Kun kysymyksiä on liikaa ja ne ovat aikaa vieviä, ihmiset eivät välttämättä vastaa totuudenmukaisesti. (Morgan 2017, 21–22.) Määrämuotoisilla kysymyksillä ei voida aina selvittää kaikkea organisaation sidosryhmistä kuten henkilöstöstä. Kyselyiden huonona puolena on, että ne voivat tuottaa epäolennaista tietoa, jos kysymykset eivät ole tärkeitä vastaajille. Johtajien olisi luontevaa kysyä suoraan työntekijöiltä mitkä heitä huolettaa ja antaisi heille mahdollisuuden kysyä ja antaa ehdotuksia. Tärkeintä olisi siirtyminen kuuntelemisen kulttuuriin, jossa tiedostetaan, että henkilöstöllä on oikeus tulla kuulluksi. (Juholin 2022, 300–301.)

2.6 Sitoutuminen

Työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisen johtamisen tavoitteina on työntekijöiden sitouttaminen. Sitoutuneisuus liittyy vahvasti positiiviseen työntekijäkokemukseen. Sitouttaminen on yksi keskeinen termi, kun puhutaan työntekijäkokemuksesta ja sitouttamisen nähdään olevan myös yksi työntekijäkokemuksen sisäinen elementti motivaation lisäksi. (Luukka 2020, 143.) Sitoutumisen puutteen lisääntyminen on nykyään huolenaiheena pidentyneen pandemian takia (Maanniemi 2021). Sitoutuneisuuden puute yhdistetään usein työntekijöiden vaihtuvuuteen. Vaihtuvuudesta puhuttaessa käytetään myös termiä lähtöherkkyys, joka on toinen termi sitoutumattomuudelle. (Viitala 2021, 45.)

Käsitteenä sitoutuminen on moniulotteinen ja sen katsotaan olevan työnantajanorganisaation psykologinen sopimus. Huono psykologinen suhde vaikuttaa negatiivisesti työntekijän pysyvyyteen, työtyytyväisyyteen ja arvostukseen. (Viitala 2021, 45.) Maylett ja Wride näkevät myös omassa työntekijäkokemuksessaan sitoutumisen kytkeytyvän psykologiseen sopimukseen. Kun työntekijä tuntee, että sopimusta on arvostettu ja kunnioitettu on hän sitoutuneempi organisaatioonsa. (Maylett & Wride 2017, 144.) Luukka (2020, 163) näkee sitoutumisen myös suhteena. Luukka perustaa oman määritelmänsä työhön liittyvästä sitoutumisesta osittain William Kahnin esseeseen vuodelta 1990 jossa käsitellään henkilökohtaista sitoutumista ja sitoutumattomuutta. Kahnin esseessä sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä vapaaehtoisesti hyödyntää kaiken potentiaalinsa työssään, kun taas sitoutumaton jättää tietyn potentiaalinsa hyödyntämättä, koska tyytyy täyttämään vain minivaatimukset. Sitoutuminen edellyttää siis uskallusta ja halua laittaa itsensä sata prosenttisesti likoon työyhteisön puolesta. Tällainen sitoutuminen perustuu Kahnin mallissa merkitykseen, turvaan ja olemassa oleviin voimavaroihin. Näiden on oltava riittävällä tasolla, jotta sitoutumiselle on edellytyksiä. Merkitys tarkoittaa, että työntekijä saa vastineen työstään psykologisella tasolla. Vastine voi olla esimerkiksi oma tunne siitä, että on avuksi ja tärkeä muille. Turvan merkitys korostuu siinä, että työntekijä voi olla oma itsensä työpaikallaan ja että työssä vallitsee keskinäinen luottamuksen tunne. Voimavaroilla tarkoitetaan työntekijän omaa käsitystä fyysisten, henkisten ja psyykkisten resurssien riittävydestä.

Sitoutumista vaaditaan myös työnantajan puolelta koska siten luodaan työntekijän edellytykset sitoutumiseen. Työnantaja voi näyttää monella eri tavalla omaa sitoutumistaan työntekijään. Se voi olla esimerkiksi yleisen luottamuksen näyttäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittymismahdollisuuksiin. Oman työn mielekkyys kasvaa, kun uralla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittyä. (Nedeström 2019.) Työntekijä sitoutuu myös herkemmin, kun hän voi luottaa siihen, että työsuhteen jatkuminen on varmaa (Viitala 2021, 45).

Työntekijän sitoutuminen on ollut koronapandemiasta johtuen viime vuosina entistäkin ajankohtaisempi aihe. Monet ovat olleet pandemian ajan enimmäkseen etätöissä. Sitoutuminen ja oma työntekijäkokemus on voinut muuttua negatiiviseksi, koska etätöissä ei ole ollut samanlaisia työtekemisen rakenteita kuin oli ennen pandemiaa. Vuonna 2021 eri puolilta maailmaa on kerrottu, kuinka työntekijöiden huono sitoutuminen on johtanut irtisanomisiin työntekijöiden omasta tahdosta. Ilmiöstä on puhuttu englanniksi esimerkiksi termillä ”Great Resignation”. Pysyvyyteen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä on tutkittu McKinsey & Companyn toimesta syyskuussa 2021. Tutkimukseen vastasivat sekä työnantajat että työntekijät. Työntekijöiden ensisijaiset syyt lähtemiseen liittyivät työnantajasuhteeseen. Tarkemmin katsottuna yrityksen kulttuuriin ja sen johtamiseen. Monet kokivat, että eivät saaneet arvostusta varsinkaan lähiesihenkilöltä ja organisaatiolta. Sen lisäksi ei koettu yhteenkuuluvuutta työpaikalla. Tutkimustulokset olivat siinä mielessä yllättäviä, että monet työnantajat olettivat työsuhteen loppumisen johtuvan esimerkiksi palkasta tai työajan joustamattomuudesta. Tutkimustulosten myötä huomataan, että työnantajan on pakko luoda ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen. Ymmärryksen pitäisi perustua tietoon, jota saadaan talossa olevilta työntekijöiltä mutta myös pois lähteviltä työntekijöiltä. (Maanniemi 2021.)

3 Opinnäytetyön muoto sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tässä kappaleessa esitetään opinnäytetyön muotoon tai tyyppiin liittyvä teoria sekä niissä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Opinnäytetyyppejä ovat esimerkiksi tutkimus, toiminnallinen opinnäytetyö, portfolio tai päiväkirja. (Haaga-Helia s.a.)

3.1 Tutkimustyyppinen opinnäytetyö

Tutkimustyyppisen opinnäytetyön keskeinen tarkoitus on ratkaista tutkimusongelma. Tutkimusongelmaa tutkitaan opinnäytetyöntekijän toimesta. Opinnäytetyöntekijä selvittää mitä tietolähteitä käytetään sekä miten niitä hankitaan. Työn helpottamiseksi tutkimusongelma kirjoitetaan tutkimuskysymyksiksi. Kysymysten ja hankitun aineiston avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. Vastaukset käsitellään opinnäytetyössä tuloksina. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään erilaisia menetelmiä ja niillä kerätään, tutkitaan ja analysoidaan ilmiöitä. (Kananen 2017, 15–16; 78.) Ilmiöistä koottu aineisto voi olla tutkijan itse keräämää tai muualta saatua materiaalia. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022b, 1.) Tutkimusote tai lähestymistapa on kokonaisuus, joka muodostuu käytetyistä menetelmistä (Kananen 2017, 38).

Lähestymistavan metodit tai tutkimusmenetelmät toimivat alakäsitteinä ja luokitellaan aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmiin. Käytetty lähestymistapa osoittaa, mitä aineistonkeruumenetelmiä käytetään. Aineistonkeruumenetelmät toimivat työkaluna, jolla saadaan jostain ilmiöstä tietoa. Valitut aineistonkeruumenetelmät määrittelevät mitä aineistonanalyysimenetelmiä käytetään. (Kananen 2017, 37; 78.) Aineiston keruu voidaan tehdä kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella tutkimusotteella. Sen lisäksi tutkimus voidaan tehdä käyttäen molempaa menetelmää, jolloin on kyse monimenetelmällisyydestä. Menetelmien valinta pitäisi perustua siihen mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022b, 1.)

Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä pitää käyttää myös luotettavuusmenetelmiä, jotka voidaan myös luokitella menetelmiksi tutkimusmenetelmien alle. Niitä käytetään, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia. Luotettavuusmenetelmiin lasketaan reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2017, 17.)

3.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttäminen on aiheellista silloin kun halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa määrällisesti suurelta kohderyhmältä. Määrällinen tieto esitetään yleensä lukuina. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu usein suoraan teorioihin, joissa tiedetään mistä on kyse, jolloin näitä teorioita voidaan testata käytännössä. (Kananen 2017, 44.) Kohderyhmänä voidaan käyttää kaikkia siihen kuuluvia tai aineiston kerääminen voidaan tehdä menetelmillä, jotka perustuvat satunnaisuuteen tai ei-satunnaisuuteen, jolloin on kyse näytteestä. Itse aineisto voidaan kerätä

esimerkiksi kyselylomakkeella. Kyselylomake toimii tutkimuksen mittarina. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittareista saatuja tutkimustuloksia pidetään objektiivisinä koska niitä ohjaavat tarkat säännöt verrattuna laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkija on itse tutkimusinstrumentti ja päättää mitä kysytään, paljonko kysytään ja keneltä. Silloin on vaarana, että tutkimustuloksissa voi esiintyä tutkijan omaa subjektiivisuutta eli omakohtaisia tulkintoja esiin nousseista asioita. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022b, 1.)

3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tai vaihtoehtoisesti laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ja tulkitsemaan tiettyä ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan soveltaa silloin kun halutaan ilmiöstä uusia teorioita sekä silloin kun siitä halutaan hyvä kuvaus. Laadullista tutkimusta pidetään kaiken tutkimuksen perustana, sillä myös määrällinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen. Menetelmien avulla saadaan ymmärrys ilmiöistä ja vastaus kysymykseen: Mistä on kyse? Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruuvaiheen aikana ei voida tehdä yksityiskohtaisia kysymyksiä liittyen tutkimukseen koska silloin tutkimus määriteltäisiin kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Hyvän kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, että tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä, aineistonkeruu tapahtuu tutkittavien vuorovaikutussuhteessa ja havainnot tehdään tutkittavien näkökulmista ja näkemyksistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä mistä tutkitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi tyypillisesti olla 6–12 tutkittavaa kohdetta. Kohde voi tarkoittaa esimerkiksi haastateltavia, ryhmiä, dokumentteja tai tapahtumia. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022b, 1; Kananen 2017, 32–34.)

3.4 Haastattelu

Haastattelulla halutaan saada selville, miksi ihminen toimii ja ajattelee tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Haastattelun tavoitteena on koota informaatiota. Se on laadullisen tutkimuksen käytetyin tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä. (Kananen 2017, 88). Kun halutaan painottaa yksilön mahdollisuutta esittää omia ajatuksiaan vapaasti, on haastattelu siihen hyvä aineistonkeruumenetelmä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

Haastattelu osana tutkimusta on vuorovaikutustilanne, joka haastattelijan täytyy suunnitella etukäteen. Tämä tarkoittaa, että haastattelija tutustuu teoriassa ja käytännössä tutkimuskohteeseen, koska päämääränä on saada luotettavaa tietoa liittyen tutkimusongelmaan. On tavanomaista, että haastattelija on se, joka tekee aloitteen sekä ohjaa haastattelua. Sen lisäksi haastattelijan täytyy motivoida haastateltavaa saadakseen tietoa. Haastattelussa on keskeistä, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavan henkilöllisyyttä paljasteta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 43.)

Haastatteluja voidaan tehdä monella eri tavalla. Haastattelut voidaan jakaa eri luokkiin riippuen osallistujista yksilö- tai ryhmähaastatteluihin mutta ne voidaan myös jakaa kysymystyyppien mukaan lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. (Kananen 2017, 88).

3.5 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa käydään keskustelua kahden ihmisen kesken niin, että haastattelu käydään läpi aihe kerrallaan. Teema määräytyy tutkijan ennalta määräytyistä aiheista, eli teemoista. (Kananen 2017, 88.) Teemahaastattelu mielletään myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi koska sille on ominaista, että sen pääsuunta eli näkökanta on valimiksi asetettu ja aiheet ovat samat kaikille haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48). Teemat eivät pureudu asioihin syvällisesti vaan ovat yleisaiheisia. (Kananen 2017, 88). Teemoista voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoitus on saada niin paljon tietoa, kun mahdollista. Vastauksista ja niistä muodostuvista lisäkysymyksistä rakentuu kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteesta. (Kananen 2017, 90).

On hyödyllistä, että teemahaastattelut äänitetään ja sen jälkeen litteroidaan. Litterointi tarkoittaa, että äänitetyn haastattelun kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon. Äänitetty aineisto litteroidaan sen mukaan, miten sitä hyödynnetään analysoinnissa ja raportoinnissa. Litterointi voidaan tehdä kirjakielellä, jos haastattelusta halutaan analysoida itse muodostuneita aiheita. Kun haastattelussa on tärkeää analysoida sanoja ja tarkkoja sanamuotoja kannattaa litterointi tehdä puhekielen mukaiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

3.6 Dokumenttianalyysi

Kun halutaan tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi verbaalisesta ja symbolisesta materiaalista, joka on kirjallisessa muodossa, käytetään dokumenttianalyysimenetelmää. Dokumentteina pidetään muistioita, päiväkirjoja, vuosikertomuksia, piirroksia, puheita, internetsivustoja, raportteja sekä muita olemassa olevia kirjallisia materiaaleja. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Laadullisissa tutkimuksissa aineistona voidaan käyttää kaikkia kirjallisia lähteitä eli dokumentteja, joilla on merkitystä tutkimuksessa. Kirjallinen aineisto on tärkeä etenkin tutkimuksen ongelmanratkaisun kannalta. (Kananen 2017, 120.) Dokumenttianalyysissä on tärkeää, että aineisto analysoidaan johdonmukaisesti, jotta saadaan kattava sanallinen kuvaus. Dokumenttianalyysissä voidaan käyttää aineistoa, jota ei alun perin tarkoitettu tutkimuskäyttöön ja tämä nähdäänkin analyysimenetelmän vahvuutena koska se kytkeytyy hyvin kehitettävän ilmiöön omassa luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo 2014, 136.)

3.7 Sisällönanalyysi

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa on mahdollista käyttää analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi voidaan mieltää erillisenä metodina mutta myös teoreettisena kehyksenä koska sitä on mahdollista yhdistää myös muihin analyysimuotoihin. Vaikka laadullisia analyysimenetelmiä on eri nimisiä niin oikeastaan jokainen niistä pohjautuu sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 103.) Sisällönanalyysilla pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenttien sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2017, 119). Analyysin toteuttamisen yksityiskohdat voivat vaihdella riippuen tutkijasta sekä käytetyistä metodioppaista. Analyysin etenemisessä on kuitenkin tietty runko, jonka mukaan analyysia tehdään. Tutkijan tehtävänä on päättää, mitkä asiat kiinnostavat, jotta aineisto saadaan valikoitua ja merkittyä. Tämän päätöksen jälkeen on muistettava, että muuta aineistoa ei sisällytetä tutkimukseen. Valikoidut ja merkityt tekstit luokitellaan, teemoitetaan ja siitä kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 104.)

Tekstiä valikoitaessa täytyy muistaa, että tutkimuksessa ei voida tutkia kaikkia esille tulevia asioita. Esille nostetut asiat pitäisi olla samoja kuin mitä tutkimusongelmissa esiintyy. Aineisto käydään läpi litteroimalla haastattelut ja sen jälkeen koodaamalla sitä. Koodaamalla tutkija erittelee mitä aineistosta käsitellään. Tutkija päättää itse minkälaista koodia käytetään. Valittu aineisto kerätään erillisen muusta aineistosta, jotta sitä voidaan luokitella. Luokittelu on yksinkertainen tapa saada aineisto järjestettyä, mutta luokittelua pidetään usein enemmän kvantitatiivisen analyysin metodina. Luokittelua voidaan vierastaa koska sitä on pidetty vanhanaikaisena käsitteenä, jonka tarkoitus on sulkea pois toisiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147.) Tämän takia luokittelua voidaan tehdä myös teemoittamalla, joka tarkoittaa sitä, että nostetaan esiin kaikki olennainen tieto, mitä kustakin teemasta nousee esiin. Molempien perimmäinen tarkoitus on jakaa aineisto, minkä jälkeen se voidaan eritellä omiin osiin aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 105.) Näistä osista tai teemoista voidaan tehdä tyypittely. Tyypittelyllä saadaan tietyistä teemoista yleistyksiä eli ihmisten näkemyksistä tehdään tiivistetty yleinen käsitys tietystä teemasta. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 147–148) tuovat myös esiin luokittelun enemmän aineiston tiivistämisenä, mutta tiivistäminen tapahtuu vasta analyysin lopussa ja raportointivaiheessa. Luokittelussa tai teemoittamisessa voidaan käyttää apuna tutkimusongelmia ja alaongelmia. Tutkimusongelmien ollessa tarkasti rajattu, voivat nekin toimia luokkina analyysissa. Jos tutkimusongelma on laaja ja tutkimukseen tarkoitus on tehdä kartoitus, voi olla haastavaa löytää tiettyjä käsitteitä mitä käyttää. Silloin voidaan myös käyttää teorioita, teoreettisia malleja ja itse aineistoakin luokittelussa. Näitä voidaan mahdollisuuksien mukaan myös yhdistellä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 148–149.)

3.8 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi olla hankalaa ja tutkijan on itse päätettävä mitä eri kirjallisuuden menetelmiä haluaa käyttää tukena. Eri menetelmiä yhdistävä tekijä on, että niiden käyttöä täytyy joka tapauksessa perustella. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden toteamien jää tutkijan arvioitavaksi. Tieteellisissä tutkimuksissa luotettavuusmittareina käytetään yleisesti reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteettia käytetään tulosten pysyvyyden mittaamisessa. Se tarkoittaa, että tutkimuksen uusimisella saataisiin samat vastaukset. Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Näitä mittareita käytetään koko tutkimusprosessin ajan. Prosessi, joka käsittää oikean tutkimuskohteen valinnan, oikeiden tutkimusmenetelmien valinnan, aineiston sekä siitä saatavat tulokset. (Kananen 2017, 173; 175.) Validiteetin koetaan olevan hyvä silloin kun tutkimuksessa käytettävä kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeita. Sen lisäksi tutkimusotteen ja menetelmien täytyy vastata sitä ilmiötä mitä tutkitaan. (Hiltunen 2009, 3.)

Saturaatio on yksi keino vahvistaa tutkimuksen luotettavuus. Saturaatiosta käytetään myös termiä kylläntyminen. Aineiston kylläntyminen kertoo alkavatko eri lähteistä saatavat tutkimustulokset toistua. Laadullisessa tutkimuksessa on usein vaikea arvioida määrällisesti, montako havaintoyksikköä tarvitaan aineiston kylläntymiseen. Havaintoyksikkö voi olla esimerkiksi haastateltava ihminen. Yleensä yksi ei riitä, paitsi silloin kun tutkitaan vain yhtä havaintoyksikköä. Aineiston kylläntymispiste saavutetaan pääsääntöisesti silloin kun on tutkittu tarpeeksi monta havaintoyksikköä. (Kananen 2017, 179.)

Tutkittavan ilmiön parempi ymmärtäminen voidaan tehdä triangulaation avulla. Se on tutkimusstrategia, jolla halutaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja ja dokumentteja. Kun tulokset eri lähteistä ovat samanlaisia, voidaan niitä pitää luotettavina. (Kananen 2017, 154–155.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen aihe syntyi toimeksiantajan eli Verohallinnon tarpeesta kartoittaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja pysyvyyteen liittyviä tekijöitä. Näiden asioiden ymmärtäminen tulevaisuudessa auttaa toimeksiantajaa vähentämään vaihtuvuutta, jota on paikoin esiintynyt valtakunnan laajuisesti. Tutkin viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden työntekijäkokemuksen kautta. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä varten tutustun kirjallisuuteen, mitkä esittelevät eri versioita työntekijäkokemuksen viitekehyksistä. Perehtymällä näihin kartutan omaa tietämystä työntekijäkokemuksesta. Pysyvyyteen liittyviä tekijöitä lähden tutkimaan sitoutumisen kautta, koska sitoutumista lisäämällä voidaan lisätä pysyvyyttä ja vähentää vaihtuvuutta.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyyppisenä työnä, jonka tarkoituksena on selvittää tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma koostuu yhdestä pääongelmasta sekä kolmesta alaongelmasta. Pääongelmaan saadaan vastaus ratkaisemalla alaongelmat. Pääongelma ja alaongelmat esitetään seuraavina kysymyksinä:

Pääongelma: Minkälainen on Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden työntekijäkokemus?

Alaongelmat: Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden omaan työntekijäkokemukseen?

Miten työnantaja voisi kehittää positiivisen työntekijäkokemuksen edellytyksiä?

Mitkä tekijät vaikuttaisivat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti pysyvyyteen?

Tutkimusongelman selvittämiseksi käytän kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä koska haluan kartoituksen avulla saada uusia ideoita työntekijöiltä positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä pysyvyyteen liittyvistä tekijöistä. Tällä hetkellä toimeksiantaja toteuttaa lyhyitä kyselyjä työntekijäkokemuksesta isommalle kohderyhmälle. Tämän koen kuuluvan kvantitatiivisen aineistonkeruun menetelmiin. Sen takia näen, että työntekijäkokemuksesta voitaisiin tehdä myös kvalitatiivinen tutkimus, joka mahdollistaa työntekijöiden syvällisemmän haastattelun. Haastattelussa työntekijällä on paremmat mahdollisuudet kertoa omin sanoin kokemastaan työntekijäkokemuksesta. Kvantitatiivisen kyselyn tekeminen voisi tuottaa objektiivisuutta tuloksia tarkastellessa, koska kyselyssä toteuttamisen säännöt on määritelty tarkemmin. Kun tehdään kvalitatiivista tutkimusta, täytyy tutkijan itse päättää mitä kysyy ja keneltä, jolloin riskinä on, että huomaamattaan tuo esiin omia ajatuksia ja näkökulmia. Näen silti, että voin tuoda esiin tulokset objektiivisesti, kun haastattelut litteroidaan sanatarkasti ja keskityn esittämään haastateltavan näkökulmia.

Haastattelumenetelmänä käytän teemahaastattelua koska minulla on ennalta määrätyt aiheet, josta aion kysyä ja kysymykset ovat samanlaiset kaikille haastateltaville. Teemani liittyvät yleisesti työntekijäkokemukseen ja pysyvyyteen. Teemahaastattelun kysymysrunko löytyy liitteenä (liite 3). Kysymykset ovat avoimia, joten haastateltavat saavat oikeasti tuoda esiin oman näkökulmansa asiaan. Koska kysymykset ovat avoimia voin tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta voin ymmärtää mitä haastateltava haluaa tuoda esiin.

Pysyvyyteen liittyvien kysymysten yhteydessä tutkin myös toimeksiantajalta saatuja lähtökyselyjä. Lähtökyselyissä käytän tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysia koska tarkoitus on tehdä johtopäätöksiä, verbaalisesta materiaalista, joka on kirjallisessa muodossa. Toimeksiantaja tekee lähtökyselyjä tietyin väliajoin ja kyselyistä laaditaan yhtenäinen raportti, jossa tulokset ovat kootusti nähtävillä. Tulen hyödyntämään tätä raporttia, mutta lähtökyselyn tutkimisen olen rajannut siellä olleeseen yhteen kysymykseen: Mikä olisi saanut sinut jäämään töihin Verohallintoon? Tähän kysymykseen oli vastannut 137 työsuhteensa lopettaneista. Analysoinnissa päähuomio kohdistuu haastateltavien vastauksiin, mutta lähtökyselyiden vastaukset voivat antaa vahvistusta siihen mitä haastatteluissa nousee esiin.

Haastateltavien ja lähtöhaastatteluiden analyysimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä. Tämä valikoitui analyysimenetelmäksi koska sillä voidaan kuvata sanallisesti eri dokumenttien sisältöä. Kaikki kiinnostava ja tutkimusongelmaan liittyvät asiat, jotka tulevat esille haastatteluissa, täytyy valikoida ja saada merkittyä. Haastattelut litteroin sanatarkasti, jotta ei jää mitään sellaista huomiomatta, joita voi esiintyä esimerkiksi, jos käytetään tiettyjä sanavalintoja. Luokittelu tulee perustumaan kokemukshdeksikko viitekehyksen mallinnukseen. Luokittelen haastatteluista esiin tulevat tekijät viitekehyksen osa-alueiden mukaan. Tällöin voidaan havainnoida, mitkä osa-alueet nousevat esiin ja mitkä tekijät liittyvät niihin. Näitä osa-alueita toimeksiantaja voi käyttää omassa viitekehysessään näin halutessaan. Pysyvyyteen liittyvät tekijät rajataan ulos litteroinnista ja sen jälkeen kirjoitetaan yhteenveto esiin tulleista asioista.

4.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastatteluun valitsin toimeksiantajan avulla määräaikaisia työntekijöitä Pohjois-Suomen verotoimistosta koska siellä on esiintynyt työntekijöiden vaihtuvuutta. Tein nykytilakartoituksen heidän työntekijäkokemuksestaan. Kohderyhmäksi valikoitui kaksi ryhmää Pohjois-Suomen verotoimistosta. Lähetin 42 henkilölle kutsun haastatteluun (liite 1) sähköpostitse 9.3.2022. Sähköpostiosoitteet sain toimeksiantajan edustajalta, joka toimii ryhmäpäällikkönä edellä mainitussa verotoimistossa. Seuraavalla viikolla lähetin muistutusviestin (liite 2) haastattelukutsusta. Määräaikaan mennessä sain 7 haastateltavaa. Yksi ilmoittautui määräajan jälkeen, joten yhteensä löytyi 8 haastateltavaa. Tutkimuksen haastattelut oli suunniteltu toteutettavaksi viikoilla 12 ja 13. Viikolla 12

haastattelin kuusi henkilöä ja viikolla 13 kaksi henkilöä. Itse haastattelut tehtiin Teams-videoyhteyden kautta koska haastateltavat asuivat tutkijan näkökulmasta kaukana eri puolella Suomea. Lisähaasteita toi se, että haastatteluajankohdat asettuivat kahden viikon ajanjaksolle, jolloin olisi ollut vaikeata matkustaa erikseen jokaisen haastateltavan luokse paikan päälle. Sen lisäksi koronapandemian asettamat rajoitukset aiheuttivat vielä tässä vaiheessa haasteita henkilökohtaisiin tapaamisiin.

4.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii Verohallinto, joka on valtakunnallinen viranomaisena Suomessa. Verohallinto toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. Valtiovarainministeriön tehtävänä on valmistella verolait, joissa säädetään itse verotuksesta. Verohallinto toimii verotuksen toimeenpanevana viranomaisena yhdessä Tullin kanssa. Tämän lisäksi on Traficom, jonka tehtävänä on kerätä ajoneuvoveroa. Verohallinto kerää näistä veroista ja veroluontaisista maksuista noin 95 prosenttia. Veroista saatava tulot ovat julkisen talouden tärkein tulonlähde. Verosaajina ovat valtio, kunnat, evankelis-luterilaiset sekä ortodoksiset seurakunnat. Sen lisäksi verosaajana toimii Kansaneläkelaitos. Veron maksajina eli verovelvollisina toimivat kaikki Suomessa asuvat henkilöt sekä kaikki yhteisöt ja yhdistykset, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa. Kuvassa 5 näkyy Verohallinnon logo. (Valtiovarainministeriö s.a.a.; Verohallinto s.a.b; Verohallinto s.a.c.)



Kuva 6. Verohallinnon logo (Verohallinto 2021)

Verohallinnon toiminnan keskiössä on asiakaslähtöisyys eli hyvä palvelu, ennakoiva ohjaus ja uskottava verovalvonta. Näillä toimilla on tarkoitus saada asiakkaat toimimaan enemmän omatoimisesti ja oikein. Oman osaamisen jatkuva uudistaminen ja asiakkaan ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti on osa Verohallinnon strategiaa. Tiedolla ja tavoitteilla johtaminen valmentavalla otteella kuuluu myös Verohallinnon strategiseen toiminta-ajatuksen. Strategiset tavoitteet on kiteytetty kolmeen eri osa-alueeseen:

- Verotulojen varmistaminen
- Oikeudenmukaisesti toimitettu verotus
- Positiivinen asiakaskokemus

Verohallinnon visioon kuuluu olla edelläkävijä digitaalisessa taloudessa mukauttamalla palvelunsa liiketoiminta-alustoihin, jotka operoidaan kolmansien osapuolien osalta. Verohallinnon vision mukaan, verotus on asiakkaan näkökulmasta helppoa ja verotusta suoritetaan aina oikeaan aikaan silloin kun verotettavaa on syntynyt. Verotuksen halutaan olla huomaamatonta ja sulautunutta asiakkaiden arkeen samalla kun saadaan verovajetta pienennettyä. Verohallinnon (Verohallinto s.a.d) visio tiivistyy yhteen lauseeseen.

” Parasta verotusta – yhdessä”

5 Tulokset ja niiden analysointi

Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset tekemällä laadullinen teemahaastattelu, jossa teemoina oli positiivisen työntekijäkokemuksen tekijät sekä pysyvyys Verohallinnossa. Haastatteluiden lisäksi pysyvyyttä tutkittiin Verohallinnon lähtöhaastatteluilla, joka lähetetään jokaiselle työntekijälle heidän lopettaessaan Verohallinnossa.

5.1 Työntekijöiden positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät tekijät

Haastateltavien omat näkemykset siitä, mitkä ovat positiivisen työntekijäkokemuksen tärkeät tekijät analysoitiin käyttämällä teoreettisena viitekehyksenä kokemuskahdeksikkoa. Tämän viitekehyksen avulla analysoitiin aineisto ja se luokiteltiin sen mukaan, että tuloksista pystyttiin päättämään mitkä eri elementit kokemuskahdeksikko viitekehyksestä nousee esiin tärkeimpinä tekijöinä positiivisessa työntekijäkokemuksessa. Luokittelamisen jälkeen aineisto pelkistettiin ja tiivistettiin, jolloin saatiin yhteenveto tuloksista.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikki kokemuskahdeksikon viitekehyksen kahdeksan eri elementtiä nousivat esiin haastatteluissa. Silti tietyt elementit olivat selvästi enemmän edustettuina kuin toiset. Tutkimuksessa nostetaan esiin ensin ne elementit, jotka nousivat esiin vähintään puolella haastateltavilla. Nämä elementit esitellään kuvassa 6. Muut tekijät mainitaan ja tuodaan esiin koska haastateltavia oli vain kahdeksan ja on tärkeää, että kaikki positiivisen työntekijäkokemuksen tekijät huomioidaan.



Kuva 7. Haastatteluissa esiin nousseet elementit

Elementtien lisäksi käytän sanapilveä havainnollistamaan mitkä tekijät nousivat esiin ero osa-alueista. Sanapilvi näkyy kuvasta 8. Haastatteluiden perusteella kulttuuri oli yksi osa-alue, joka nousi esiin puhuttaessa tärkeistä positiivisista tekijöistä työntekijäkokemuksessa. Kulttuuriin osa-alueeseen laskettiin johtaminen ja esihenkilösuhde. Juuri nämä asiat nousivat esille haastatteluissa. Esihenkilöltä toivottiin säännöllistä ohjausta oman kehityksen suhteen. Varsinkin palautteen saaminen

mielekäs. Itse työnkuvauksen haluttiin olevan selkeä, jotta olisi ymmärrystä siitä, mitä omiin työtehtäviin kuuluu. Mielekkään työn määriteltiin olevan jatkuvasti kehittyvä ja riittävän haastava.

Kokemuskahdeksikon työn ominaispiirteet osa-alue erottui myös tuloksissa selkeästi haastatteluiden perusteella. Teoreettisen viitekehyksen mukaan kaikki työhön liittyvät asiat ovat työn ominaispiirteitä kuten työn laatu, haastavuus ja työmäärä. Ominaispiirteisiin lasketaan myös työntekijöiden omat ominaispiirteet sekä töiden vastuut, kehittymismahdollisuudet ja psykologiset perustarpeet.

Haastatteluiden perusteella etenemismahdollisuudet nousivat usein esiin. Työn haluttiin olevan mielekäs ja mieluisa ja sen myötä haluttiin myös, että olisi selkeät etenemismahdollisuudet. Kun tiedetään että on mahdollista edetä uralla samalla työnantajalla, luo se motivaatiota tehdä työnsä hyvin. Työn ominaispiirteisiin laskettiin myös sellaisia tekijöitä kuin työn joustavuus sekä etätymismahdollisuus. Nämä tekijät tulivat esille miltei kaikilla haastateltavilla. Haastatteluissa tuli esiin, että työn joustavuutta arvostettiin todella paljon, koska se antoi mahdollisuuden paljon vapaampaan yksityiselämään. Samat kommentit esiintyivät etätymisestä. Nämä kaksi tekijää myös vähensivät huomattavasti stressin määrää ja samalla lisäsivät työn mielekkyyttä.

Sosiaalisen ympäristön vaikutus positiiviseen työntekijäkokemukseen nähtiin haastatteluiden perusteella suurena. Viitekehyksen mukaan sosiaalinen ympäristö käsittää kaikki työpaikalla syntyneet ihmissuhteet ja sen kautta välittyvän tunne-elämän. Tärkeimpänä osa-alueena katsottiin olevan yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys korostui yhtenä tekijänä haastatteluissa. Kollegatuki ja vertaistuki olivat merkittäviä tekijöitä, jotka loivat positiivista työntekijäkokemusta. Nämä nähtiin hyvin tarpeellisena työsuhteen alussa, mutta myös yleisesti haluttiin, että apua on hyvin saatavilla läheisimmiltä kollegoilta. Myös kanssa oppimisen tärkeyttä painotettiin. Yhden haastateltavan mukaan fyysinen läsnäolo konttorilla työsuhteen alussa oli tärkeää. Silloin tutustui paremmin ihmisiin ja se madalsi kynnystä ottamaan yhteyttä etänä, kun oli kerennyt tutustua kollegoihin. Vaikka kaikki haastateltavat ovat työskennelleet tähän saakka eniten etänä, pidettiin työyhteisöä hyvin tärkeänä tekijänä työntekijäkokemuksessa. Haastatteluissa tuli esiin organisaation kulttuurin tärkeys mutta myös auttamiskulttuuri ja keskustelun kulttuuri. Tällä viitattiin siihen, että voidaan rohkeasti tuoda esiin epäkohtia mutta myös onnistumisia oman tiimin sisällä. Ihmisiä yleensä pidettiin tärkeänä tekijänä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Vaikeissa työtehtävissä hyvä huumorintaju ja kannustaminen olivat elintärkeitä ominaisuuksia ihmisissä.

Vaikka työn tekeminen toimistolla on ollut kaikilla hyvin vähäistä, fyysisen ympäristön merkitys korostui haastatteluissa. Vaikuttaa siltä, että fyysisen ympäristön tärkeys on lisääntynyt etätymisen aikana. Puhtaat työtilat, toimiston viihtyvyys ja ergonomia olivat asioita, jotka haluttiin tuoda esiin tärkeinä elementteinä fyysisessä ympäristössä. Viitekehyksen mukaan mahdollisuus monipaikka työhön on yksi tekijä, joka myös kuuluu fyysiseen ympäristöön. Silloin voidaan myös etätymistä ottaa esiin

tällä osa-alueella vaikkakin siihen työnantajalla on huonommat mahdollisuudet vaikuttaa. Tällä hetkellä työtiloja pidettiin yleisesti hyvinä ja toimivina.

Fyysiseen ympäristöön liittyen nousi esiin myös työvälineiden tärkeys. Näistä voidaan nostaa esiin työtuolien ergonomia mitä pidettiin tärkeänä. Kaikki käytettävät työvälineet olivat olennainen osa positiivista työntekijäkokemusta. Kaksi haastateltavaa peräänkuulutti hyviä ja helppokäyttöisiä ohjelmistoja. Tällä hetkellä käytettävistä ohjelmistoista oltiin pääosin tyytyväisiä, vaikka ajoittain esiintyi hitautta niiden toiminnassa.

5.1.1 Positiivisten tekijöiden toteutuminen Verohallinnossa

Haastatteluista selvisi, että omat positiiviset tekijät toteutuivat miltei kaikilla. Haastateltavilla oli keskimäärin seitsemän tekijää, jotka vaikuttivat positiivisesti työntekijäkokemukseen ja lähes kaikki toteutuivat. Yhdellä haastateltavalla oli vain kaksi tekijää, jotka toteutuivat. Näistä seitsemästä tekijästä nousivat esiin sellaiset toteutuneet tekijät kuten toimiva esihenkilösuhde, työkaverit, yhteisöllisyys, työn mielekkyys, työajan joustavuus ja työtilat.

Viidellä henkilöllä oli toimiva esihenkilösuhde tärkeänä tekijänä positiivisessa työntekijäkokemuksessa. Myös tämä oli sellainen tekijä, joka haastateltavien mukaan toteutui Verohallinnossa. Esihenkilön toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja reilu, ymmärtäväinen ja tasapuolinen työntekijöitä kohtaan. Sen lisäksi toivottiin, että esihenkilöllä olisi luottamus siihen, että työntekijä hoitaa työnsä, vaikka ymmärrettiin että tietynlaista valvontaa täytyy esihenkilön harjoittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.1.2 Minkä tekijöiden toivotaan olevan toisin

Tulokset työntekijäkokemuksen parantamisesta kertovat, mitä Verohallinto voisi tehdä toisin parantaakseen työntekijäkokemusta. Tuloksista voidaan todeta, että asiat, jotka tulivat eniten esiin, liittyivät työntekijöiden lähitukeen ja sen riittävyteen, prosessivastaavien toimintaan ja palkkaukseen.

Lähitukien merkitys on ollut suuri monen työntekijän aloittaessaan Verohallinnossa. Tukea on ollut hyvin saatavilla silloin kun sille on ollut tarvetta ja se on lisännyt positiivista työntekijäkokemusta, kun ei ole tarvinnut odottaa tuen saamista. Siitä syntyi sellainen turvallinen tunne, että työt saadaan tehtyä. Tämä tuki ja sen saatavuus on vähentynyt haastateltavien mukaan perehdytysjakson jälkeen oleellisesti ja vaikutus on ollut negatiivinen. Tiedostetaan että samanlaista tukea ei voi saada koko ajan ja oma oppiminen korvaa lähituen ajan saatossa, mutta tukea olisi kaivattu ainakin hieman pidempään ja tietyissä tilanteissa on ollut epäselvää siitä, kuka korvaa lähituen ajan saatossa. Tietyiltä osin lisätukea on järjestetty esihenkilön kautta ja tietyiltä osin ryhmiä on pienennetty, jolloin tukea on saatu paremmin.

Prosessinvastaavien viestintä on aika ajon koettu puutteelliseksi, koska ei olla ymmärretty mikä on työnkuva ja sen takia ei heti tiedetty mitä oikeasti saa tehdä. Työtehtävien suuri vaihtuvuus on myös koettu haastavaksi, koska ei olla otettu huomioon, että alussa on vaikea saavuttaa numeraalisia tavoitteita koska perehdytys on ollut nopeaa ja vähäistä. Tässä haluttaisiin, että prosessivastaavat tiedostaisivat asian ja joustaisivat tavoitteissa silloin kun tiedetään, että on esimerkiksi enemmän puhelinvuoroja. Haastateltavien mukaan tavoitteiden joustaminen näkyisi parempana itsensä johtamisena. Jos tavoitteet ovat realistisimpia kiireisinä kausina tiedettäisiin, että omat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä vähentäisi stressiä ja kehittäisi positiivista työntekijäkokemuksen tuntemusta.

Palkkakehitys oli usein toistuva tekijä, jonka haastateltavat kokivat haluavansa olevan toisin. Palkkakehityksen voidaan kokea olevan enemmän sidoksissa siihen, kauanko on ollut töissä Verohallinnossa. Varsinkin henkilökohtaisissa lisissä nähdään, että ne kehittyvät tietyn mallin mukaisesti ja että esihenkilön vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset. Haastateltavien kesken on ymmärrystä siitä, että palkka ei ole yhtä kilpailukykyinen julkisella sektorilla varsinkaan työsuhteen alussa. Sen sijaan odotetaan sen voivan kehittyä niin että erot eivät olisi enää niin suuret sitten, kun työsuhteessa on oltu pidempään. Henkilökohtaisten palkanlisien ei odoteta kasvavan joka vuosi mutta useimmat halusivat kehittyä työssään ja päästä vaativimpiin työtehtäviin ja silloin odotetaan, että palkkataso olisi paljon kilpailukykyisempi.

5.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen Verohallinnossa

Haastatettaville annettiin mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiä siitä, millä tavalla Verohallinto voisi kehittää positiivisen työntekijäkokemuksen edellytyksiä. Jokaisella haastateltavalla oli jotain kehitettävää. Haastattelun kysymysten asettelu johti siihen, että tietyt kehittämis ehdotukset tulivat esiin jo edellisessä kysymyksessä, jossa kysyttiin mitkä positiiviseen työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät voisivat olla toisin Verohallinnossa. Myös nämä otettiin huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Tulosten analyysissä katsottiin mitkä kehittämis ehdotukset nousivat toistuvasti esiin haastatteluissa. Tulosten perusteella löytyi kaksi kehittämis kohdetta, jotka nousivat esiin muita useammin. Ne liittyivät puhelinpalvelun ja palkkatason kehittämiseen. Puhelinpalvelu nousi esiin neljällä haastateltavalla ja palkkaus kolmella haastatettavalla. Myös kolme muuta kehittämis ehdotusta nousi esiin useammin kuin yhdellä vastaajalla. Nämä olivat työprosessien kehittäminen, laadullisen palveluksen kehittäminen ja työtehtävien organisoinnin kehittäminen.

Puhelinpalvelu nousi toistuvasti esiin yhtenä tekijänä jota Verohallinto voisi kehittää. Verohallinnossa puhelinpalvelu kuuluu monen verovirkailijan työtehtäviin. Tällä hetkellä haastatettavat kokivat puhelinpalvelun stressaavana, varsinkin sesonkiaikoina, kun puheluita tulee enemmän.

Puhelinpalvelua pidettiin tekijänä, joka hankaloittaa muiden tehtävien tekemistä. Varsinkin sellaiset puhelinvuorot, jotka eivät ole omia suunniteltuja vuoroja vaan niin sanottuja paikkausvuoroja. Ne aiheuttavat ylimääräistä stressiä. Puhelinpalveluvuoroja voi haastateltavien mukaan tulla hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla, jolloin korostuu muiden tehtävien keskeytyminen sekä niiden uudelleen aloittaminen. Useimmilla oli työtehtäviä, jotka ovat aikaa vieviä ja joiden loppuun saattaminen vaatii keskittymistä. Sen takia puhelinpalvelua pidettiin häiriötekijänä koska silloin muut asiat jäävät kesken ja vie aikaa ennen kuin ollaan ajan tasalla siinä missä vaiheessa työt olivat ennen puhelinpalvelua. Kehittämissideana tuli esiin toive, että töitä saisi tehdä enemmän keskitetysti niin että voidaan taata työntekijöille työrauha. Silloin kun tiedetään, että ei voi tulla puhelinvuoroa kesken työpäivän, auttaa se keskittymään ja oma työpäivä osataan suunnitella paremmin. Tuloksista tuli ilmi, että puhelinpalvelua voisi kehittää niin että olisi tietty henkilö varalla ja tämä henkilö olisi tietoinen varallaolostaan, jolloin voidaan ennakoida hänelle mahdollisesti tuleva puhelinvuoro. Haluttiin selkeämmät raamit sille, miten omat puhelin vuorot sekä paikkausvuorot määräytyvät. Puhelinvuorojen tärkeys tiedostettiin, vaikka puhelinpalvelu ei kaikkien haastateltavien mukaan ollut sellainen asia, jonka he kokivat omaksi vahvuudekseen. Tämän takia vuorojen tasapuolisuus olisi tärkeää ja sen lisäksi toivottiin työnantajan ymmärtävän, että muiden työtehtävien tekeminen tavoitteiden mukaan ei aina onnistu. Ymmärrys pitäisi näkyä siinä, että tavoitteissa voidaan työnantajan puolelta joustaa, jolloin itsensä johtaminen on helpompaa.

Palkkaus on tekijä, joka nousi esiin kolmella haastateltavan kohdalla, kun kysyttiin kehitettäviä tekijöitä Verohallinnossa. Tämä asia nousi silti esiin jo aiemmissa kysymyksissäkin. Eniten haluttiin kehittää henkilökohtaisten lisien antamista, koska niiden koettiin toimivan vain paperilla. Henkilökohtaisia lisiä haluttaisiin kehittää siten, että niitä myönnettäessä otettaisiin enemmän huomioon henkilökohtaiset taidot tai ominaisuudet. Joillakin haastateltavilla on sellainen tunne, että henkilökohtaiset lisät perustuvat pääasiassa siihen, kuinka kauan on ollut töissä Verohallinnossa. Sen lisäksi koettiin, että esihenkilöllä on vain vähän vaikutusvaltaa palkkakeskusteluissa. Sen takia toivottiin, että tulevaisuudessa esihenkilö voisi enemmän tehdä yksilöllisiä ratkaisuja työntekijän palkkakehityksen suhteen. Vaikka palkkatasoa haluttiin kehittää, oltiin siihen pääosin tyytyväisiä, vaikka tasoa pidettiin alhaisena tällä hetkellä. Palkkatason alhaisuus hyväksyttiin koska useimmat ovat olleet suhteellisen lyhyen aikaa Verohallinnossa töissä ja sen takia ei olla vielä käyty tai on käyty vain yksi palkkakeskustelu. Useat haastateltavat, jotka ottivat palkkakehityksen esiin, olettivat palkkatason nousevan tulevaisuudessa, jos he etenevät urallaan Verohallinnossa.

Työtehtävien ja prosessien kehittäminen olivat useamman haastateltavan mielessä ja tätä haluttiin kehittää. Nämä kaksi asiaa liittyivät periaatteessa toisiinsa ja siihen, miten ohjeistusta saadaan ja miten työtehtäviä tehdään. Kaksi haastateltavaa koki, että prosessivastaavilta pitäisi saada paremmin ohjeistusta työtehtäviin liittyen. Nyt ohjeistusta annetaan suurelle määrälle henkilöitä, joilla voi

olla hieman erilaisia työtehtäviä. Tämän takia haluttaisiin parempi ohjeistus ja pienimmille ryhmille, joissa olisi aikaa käydä vuoropuhelua annetuista ohjeista. Prosessin toimintaa haluttaisiin kehittää siten, että työtehtävien tavoitteissa otettaisiin huomioon kausivaihtelut puhelinvuoroissa. Tällä hetkellä työtehtävien tavoite kappalemäärissä ei oteta huomioon, vaikka olisi enemmän puhelinvuoroja. On todettu aiheuttavan stressiä, kun työn kuormittavuus nousee tiettyinä kausina ja tiedetään että muita töitä ei ehditä tehdä samassa tahdissa kuin normaalisti. Kehitysidea olisi, että prosessivastaavat voisivat suhteuttaa tavoitteet paremmin, silloin kun on kiireisiä kausia puhelinpalvelussa. Työtehokkuudesta saadaan yleensä palautetta sen mukaan, miten paljon työtapauksia on tehty kappalemääräisesti. Haastatteluissa haluttiin painottaa sitä, että toivottiin enemmän laadullista palautetta niin prosessivastaavilta kuin esihenkilöiltä koska sen saaminen kehittää paremmin työntekijöiden työtä kuin kappalemäärien vertaaminen.

5.3 Työntekijän pysyvyyteen liittyvät tekijät Verohallinnossa

Työntekijän pysyvyyteen liittyvillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa siitä, mitkä tekijät tällä hetkellä lisäävät sitoutuneisuutta Verohallintoon ja mitkä eivät. Näiden vastausten lisäksi käytettiin Verohallinnon lähtöhaastatteluja, joista saatiin lisäaineistoa tutkimustuloksiin. Lähtöhaastattelut rajattiin niin, että niistä tutkittiin vain kysymys, joka liittyi työntekijöiden pysyvyyteen. Aineiston analyysissa keskityttiin silti pääasiassa haastatteluihin ja lähtöhaastattelut toimivat vain lisäarvon tuojana.

Kun kysyttiin mitkä tekijät saisivat haastateltavan jäämään Verohallintoon, nousi esiin kolme tekijää, joihin vähintään puolet haastateltavista vastasi samoin. Nämä olivat kehittymismahdollisuus, työajan joustavuus sekä etätyömahdollisuus. Näitä tekijöitä yhdisti se, että ne ovat haastateltavien mukaan tällä hetkellä mahdollisia Verohallinnossa ja ne osaltaan lisäsi pysyvyyttä ja positiivista työntekijäkokemusta.

Kehittymis- ja etenemisvaihtoehdot nousivat eniten esiin pysyvyyteen liittyvänä tekijänä. Useimmat haastateltavat tiedostivat, että Verohallinnossa on hyvät kehittymisvaihtoehdot. Joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että näitä vaihtoehtoja voisi tuoda paremmin esiin. Tässä korostui esihenkilön rooli näiden vaihtoehtojen esiin tuomisessa. Kaikki haastateltavat olivat määräaikaista työntekijöitä ja osalle heistä tuli positiivisena yllätyksenä, että Verohallinnolla annetaan kehittymisvaihtoehtoja, vaikka ei työskentele vakituisena työntekijänä. Sen lisäksi yksi haastateltava nosti esiin, mahdollisuuden irtisanoutua aikaisemmin vaikka työskentelee määräaikaisella sopimuksella. Tämä oli asia joka lisäsi pysyvyyttä, koska silloin itsellä on vapaus valita milloin lopettaa.

Työajan joustavuus tuli myös esiin tärkeänä tekijänä haastatteluissa pysyvyyteen liittyvissä asioissa. Työajan joustavuudesta puhuttaessa tuli melkein aina esille myös etätyömahdollisuus. Nämä kulkivat käsi kädessä, kun katsotaan positiivista työntekijäkokemusta. Työajan joustavuus

antoi yhden haastateltavan mukaan mahdollisuuden suunnitella työpäiviä vähän pidemmälle tulevaisuuteen, ja anto tunteen siitä, ettei ole niin sidottu tiettyihin työaikoihin. Haastattelussa käytettiin aika ajoin termiä liukumatyöaika, kun puhuttiin työn joustavuudesta. Itse työaikaliukumaa pidettiin pysyvyyteen vaikuttavan tekijänä koska se antaa mahdollisuuden työntekijän itse määrittää työn alkamis- ja päättymisajankohdan. Niin työn joustavuudesta, kun etätyömahdollisuuksista puhuttaessa nousi esiin termi itsenäisyys, jolla haluttiin korostaa sen antamaa vapautta työaikojen suhteen. Myöskin etätyö on ollut yksi tekijä, joka on antanut vapauden tunteen varsinkin nyt koronapandemian aikana. Etätyöstä halutaan osin pitää kiinni, mutta tietyltä osin odotetaan myös, että voidaan fyysisesti tavata työkavereita toimistolla. Etätyöhön toivotaan hyvää balanssia, jossa voidaan tehdä töitä sekä etänä että toimistolla ja itse valita miten balanssi toteutetaan. Myös itse työajan muuttaminen nähtiin pysyvyyttä lisäävänä asiana koska koettiin että oli esimerkiksi hyvät mahdollisuudet lähteä opiskelemaan ja silti jäädä töihin Verohallinnolle osa-aikaisena työntekijänä. Yksityisellä sektorilla tällaisia järjestelyjä pidettiin vaikeampana järjestää.

Hyvä työilmapiiri oli myös useimmille haastateltaville olennainen tekijä, joka lisäsi pysyvyyttä Verohallinnossa. Haastatteluissa työilmapiirin merkitys korostui, koska kun ollaan fyysisesti konttorilla, pystytään siellä paremmin aistia ilmanpiirin. Haastatteluissa viihtyvyyden edellytyksenä oli melkein jokaisella työkaverit ja yhteisöllisyys. Työilmapiiriä pidettiin sellaisena asiana, joka on siellä kaiken muun taustalla, osana yrityksen kulttuuria. Nämä ovat niitä tekijöitä, joita ei voi nähdä, mutta joiden olemassaolon tiedostaa.

Pysyvyyteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä nousi ylivoimaisesti palkka koska jokainen haastateltava nosti esiin tämän asian. Palkkaa pidettiin yleisesti omaan koulutustasoon nähden matalana. Monet tiedostivat, että palkka on tällä hetkellä matala, koska työkokemusta ei ole vielä niin paljon. Palkkatason mataluutta pidettiin toistaiseksi hyväksyttävänä koska useimmilla haastateltavilla oli mielessä jatkaa mahdollisuuksien mukaan Verohallinnossa vaativimmissa tehtävissä, jolloin myös nähtiin palkkatason nousevan. Vaikka vaatavuustaso ei nousisikaan toivottiin, että palkka nousee kehittymisen myötä. Tässä nousi esiin myös nykyisen järjestelmän epäkohdat, joista todettiin, että joissakin työtehtävissä tämä ei näyttänyt toteutuvan, vaikka vastuu kasvaa ja työt lisääntyvät. Tämän nähtiin heikentävän työntekijän motivaatiota lähteä hakemaan vastuullisempia tehtäviä, vaikka siihen olisi kiinnostusta. Haastatteluissa nousivat esiin esimerkiksi erilaiset vastuunkäyttäjän työtehtävät. Jotkut haastateltavat hyväksyivät matalan palkkatason koska näkivät tämän työn vain ponnahduslautana seuraavaan työhön. He näkivät silti, että Verohallinnolta saamansa työkokemus on arvokasta tulevaisuutta ajatellen.

5.4 Lähtökyselyiden tulokset

Lähtökyselyissä tutkittiin mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että työntekijät olisivat jääneet Verohallintoon. Lähtökyselyissä oli kuusi kysymystä mutta tutkimusta varten keskityttiin vain yhteen, sillä tutkimukseen haluttiin saada täydentävää tietoa pysyvyyteen liittyvistä asioista. Vastauksia analysointiin kirjaamalla ylös tekijät, jotka vaikuttivat pysyvyyteen ja sen jälkeen kirjattiin, ylös monessako haastattelussa ne esiintyivät. Kysymykseen vastasi 137 lähtökyselyn tekijää. Lähtökyselyiden analyysissä selvisi, että erityisesti kolme tekijää nousi vahvasti esiin. Nämä kolme tekijää esiintyivät yli puolessa haastatteluissa. Esiin nousseet tekijät olivat palkka, opinnot ja etenemismahdollisuudet.

Palkka nousi esiin lähtökyselyissä suurimpana tekijänä, joka olisi voinut saada työntekijän jäämään Verohallintoon. Tämä oli myös suurin pysyvyyteen kielteisimmin vaikuttava tekijä haastatteluissa, joten palkkaus on yleisestikin iso tekijä tutkittaessa pysyvyyttä. Lähtökyselyissä palkkaa myös pidettiin alhaisena omaan koulutustasoon nähden. Lähtökyselyyn osallistuneista 79 prosenttia olivat olleet alle kaksi vuotta Verohallinnossa, joten tilanne on aika samanlainen kuin laadullisissa haastatteluissa, jossa yli puolet haastatelluista olivat olleet alle kaksi vuotta nykyisissä työtehtävissään. Lähtökyselyissä palkan kerrottiin olevan yksi pysyvyystekijä mutta useimmat eivät antaneet sen enempää palautetta siitä. Sen sijaan ne, jotka antoivat enemmän palautetta, yhdistivät palkan alhaisuuden huonoihin etenemismahdollisuuksiin. Eli samalla kun palkkaa haluttiin enemmän, olisi myös haluttu tietää enemmän etenemismahdollisuuksista. Nyt lähtökyselyiden kommentteista tuli esiin, että olisi haluttu enemmän mahdollisuuksia vaativimpiin työtehtäviin sekä oppia eri verotustehtäviä. Ei aina nähty, että kaikilla olisi ollut tasavertaisia etenemismahdollisuuksia. Joissakin kyselyiden vastauksissa palkka nousi esiin motivaatiotekijänä ja työnvaatimuksia pidettiin liian korkeana alhaiseen palkkaan nähden. Kannustinpalkkiota ehdotettiin käytettävän, mikäli päivän tavoitteet saavutettaisiin. Se lisäisi motivaatiota ja silloin voisi itse vaikuttaa suoraan palkkauksen kehittymiseen.

Opinnot olivat lähtökyselyissä toiseksi suurin tekijä, joka liittyi työntekijän mahdolliseen jäämiseen Verohallintoon. Tällä ei sinänsä ollut tekemistä Verohallinnon kanssa vaan useimmat olivat määräaikaikaisella sopimuksella ja sen loputtua he siirtyivät opintojen pariin. Monet olivat olleet kesätöissä, eikä sen jälkeen ollut mahdollisuuksia jatkaa työntekoa. Monen opintoja jatkavan haastatteluissa tuli ilmi, että he olisivat olleet halukkaita jatkamaan, jos olisi ollut mahdollisuus lyhempään osa-aikaisuuteen. Ehdotuksena tuli esiin, että saisi tehdä työviikkoja, jotka olisivat alle 50 prosenttia viikoittaisesta työajasta. Joidenkin haastateltavien mukaan he ovat jo nyt olleet osa-aikaisena, mutta eivät tunteneet jaksavansa tehdä töitä opiskelun ohella.

Lähtökyselyiden perusteella etenemismahdollisuudet vaikuttivat Verohallinnossa pysymiseen kolmanneksi eniten. Tutkittaessa aineistoa tuli esiin, että jotkut haastateltavat puhuivat myös

haasteelliseen tehtävien mahdollisuuksista ja vakinaisten virkojen mahdollisuuksista. Tutkimuksessa nämä kaksi tekijää käsiteltiin samana asiana koska niissä oli kyse työsuhteen etenemisen mahdollisuuksista. Kaivattiin myös mahdollisuutta nopeampaa etenemiseen sitä haluttaessa ja etenemisen pitäisi olla helppoa. Yhdessä haastattelussa helppoudella tarkoitettiin vakituisen paikan saamista nykyistä nopeammin, koska monet lyhyet määräaikaikaisuudet aiheuttivat epävarmuutta tulevaisuuden näkyisiin. Moni haastateltava kirjoitti, että pysyvyyteen Verohallinnossa vaikutti se, että ei tarjottu jatkoa tai ei saatu vakinaista virkaa. Aineiston heikko kohta näkyy siinä, että vastauksiin ei voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Sen takia ei voi varmuudella sanoa, onko mahdollisesti tarjottu jatkoa, mutta kyseessä ei ole ollut vakinainen virka, joten työntekijä on mieluummin lopettanut määräaikaisen sopimuksen loputtua.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä nykytilakartoitus Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Samalla kartoitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden pysyvyyteen Verohallinnossa. Verohallinto toimi opinnäytetyön toimeksiantajana. Verohallinnossa tehdään työntekijäkokemukseen liittyviä kyselyitä tietyin väliajoin, mutta nyt haluttiin saada tietoa myös syvällisemmin, joten toimeksiantona toteutin laadullisen tutkimukseen perustuen teemahaastatteluun kahdeksalle henkilölle. Pysyvyyteen liittyvien tekijöiden tutkimisessa käytettiin myös lähtökyselyä. Lähtökysely tehdään, kun työntekijän työ Verohallinnossa päättyy. Jokainen haastateltava vastasi jokaiseen kysymykseen ja lähtökyselyiden aineisto antoi lisäarvoa tutkimukselle, joten mielestäni opinnäytetyöntöön tavoitteet saavutettiin.

Opinnäytetyön aihe tuli Verohallinnolta, koska heillä oli tarvetta tutkia määräaikaisten työntekijöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä. Myös muita aiheita oli mahdollista lähteä tutkimaan, mutta minua kiinnosti henkilökohtaisesti tämä, sillä työskentelen itse Verohallinnossa määräaikaisena työntekijänä. Itselleni on kertynyt ajatuksia ja pohdintoja tästä työstä ja sen jatkuvuudesta, joten halusin lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin. Koska tutkimusongelmissa haluttiin vastaus hyvin avoimiin kysymyksiin, lähdin tutkimaan aihetta kokonaisvaltaisesti työntekijäkokemuksen kautta. Teoriassa keskityin erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin työntekijäkokemuksesta. Teoriassa käsitellään kolme eri viitekehysten mallinnusta. Näistä viitekehysistä valitsin kokemukshahdeksikko viitekehysten peilattessani haastatteluiden tuloksia positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Pysyvyyteen liittyviä tekijöitä lähdin tutkimaan sitouttamisen kautta, koska toimeksiantaja halusi vähentää vaihtuvuutta ja saada sitoutuneimpia työntekijöitä.

Työntekijäkokemus on tällä hetkellä usein esillä, koska sen merkitystä yrityksen menestykseen ymmärretään nyt paremmin. Myös hyvän työntekijäkokemuksen yhteys hyvään asiakaspalveluun on todettu erilaisissa tutkimuksissa. Tämän myötä kirjallisuutta työntekijäkokemuksesta löytyi suhteellisen hyvin. Suomenkielistä kirjallisuutta on vastikään tullut enemmän saataville, ja kansainvälisiä teoksia oli enemmänkin saatavilla. Varsinkin englanninkielisiä kirjoja kyseisestä aiheesta oli runsaasti. Niiden haasteena oli tiettyjen käsitteiden suomentaminen ymmärrettävästi, jotta käsitteiden tarkoitus tuotaisiin esiin samanlailla kuin kirjallisuudessa.

Teoriaosuudessa mainitaan, että ei ole tietynlaista oikeaa teoreettista viitekehystä jokaiselle organisaatiolle vaan se täytyy rakentaa itse siten, että viitekehys perustuu omiin strategisiin arvoihin ja tarpeisiin. Viitekehysten täytyy myös perustua työntekijäymmärrykseen. Työntekijäymmärrystä saatiin tekemällä esimerkiksi kyselyitä tai vastaavanlaisia haastatteluita kuten tässä tutkimuksessa. Näiden myötä voidaan rakentaa oma viitekehys, kun tiedetään mitkä asiat ovat tärkeitä

työntekijöille. Kaikkia työntekijöitä on mahdotonta miellyttää, mutta jokaista on kuunneltava, jotta he tuntevat saavansa äänensä ja mielipiteensä esille.

Teoriaosuudesta valitsin viitekehukseksi kokemukahdeksikon, joka minusta oli kattava ja selkeä. Viitekehysä voi myös jatkokehittää olemassa olevista viitekehysistä. Kokemukahdeksikko viitekehys perustui osittain Jacob Morganin viitekehukseen. Halusin käyttää tätä esimerkkiviitekehystenä mutta painotan myös, että tämä ei välttämättä ole oikea viitekehys Verohallinnolle. Kokemukahdeksikon viitekehysellä halusin tutkia mitkä osa-alueet nousevat eniten esiin haastatteluisissa. Esiin nousseista osa-alueista pystyy halutessaan rakentamaan oman viitekehysten mallinnuksen Verohallinnolle.

Koen että tutkimusmenetelmä oli oikea, koska haluttiin saada syvällisempiä vastauksia työntekijöiden viihtyvyydestä ja pysyvyydestä. Tällä hetkellä toimeksiantaja tekee vain lyhyitä työntekijäkokeuskyselyitä. Haastattelut myös litteroitiin sanatarkasti, jotta varmasti ymmärtäisin mitä haastateltavat tarkoittivat.

6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tuloksista pystyimme saamaan hyvän kuvan siitä, mitkä tekijät nousivat esiin eniten työntekijöiden positiivisessa työntekijäkokeuksessa. Kokemukahdeksikko-viitekehysten mukaan kaikista osa-alueista nousi esiin positiivisen työntekijäkokeuksen kannalta tärkeitä tekijöitä. Tekijöiden väliltä löytyi eroavaisuuksia, mutta jotkut tekijät toistuivat useammalla haastateltavalla. Viitekehysten mukaan tärkeimpiä osa-alueita olivat kulttuuri, olemassaolon tarkoitus, työn ominaispiirteet sekä sosiaalinen- ja fyysinen ympäristö. Itse tekijöinä nousivat esiin toimiva esihenkilötyö, hyvä työyhteisö, mielekkäät ja haastavat työtehtävät, etenemismahdollisuudet ja työn joustavuus. Palkka nousi myös esiin mutta enemmänkin negatiivisena asiana, joten se käsiteltiin kehitettävissä asioissa. Tällä hetkellä tyydyttiin nykyiseen palkkaan koska useimmat olivat suhteellisen uusia työntekijöitä sekä nähtiin että etenemällä haasteellisimpiin tehtäviin myös palkka asiat korjaantuisivat. Etätöiden merkitys korostui useammalla haastateltavalla. Silti fyysistä ympäristöä pidettiin tärkeänä tekijänä, vaikka toimistolla on oltu hyvin vähän tai ei ollenkaan. Haastateltavien mielestä pääosin kaikki positiiviset tekijät toteutuivat tällä hetkellä Verohallinnossa. Yhdellä haastateltavalla toteutui vain pari tekijää. Hänen mielestään tämän johtui pääasiassa organisatorisista tekijöistä. Asiat, joiden toivottiin olevan toisin, liittyivät suurempaan palkkaan, lisätuen varmistamiseen sekä Verohallinnossa työskentelevien prosessivastaavien antamien ohjeiden selkeyttämiseen.

Haastateltavilta tuli useita ideoita siitä, miten Verohallinto voisi kehittää positiivisen työntekijäkokeuksen edellytyksiä. Kaksi kehittämisen kohdetta olivat puhelinpalvelu ja palkka. Puhelinpalvelua haluttiin pääasiassa vähentää, varsinkin silloin kun työtehtävät olivat haastavampia ja aikaa vieviä.

Varsinkin puhelinpalveluiden ruuhka-aikoina haluttiin parempaa organisointia vuoroihin ja yllättäviin tilanteisiin. Palkkaa pidettiin yleensä ottaen liian alhaisen verrattuna omaan koulutustasoon. Kehittämisedat olivat aika usein samoja kuin edellisen kysymyksen vastaukset liittyen asioihin, joiden toivottiin olevan toisin.

Pysyvyyteen liittyvissä tuloksissa korostui myös tiettyjä tekijöitä. Positiivisesti vaikuttavat tekijät liittyivät siihen, että monet työntekijät pitivät kehittymismahdollisuuksia hyvinä Verohallinnossa. Haastattelut osittivat, että monet myös halusivat edetä työrallaan juuri Verohallinnossa. Työajan joustavuus ja etätyömahdollisuus Verohallinnossa nähtiin suurena pysyvyyteen liittyvänä positiivisena tekijänä. Sen lisäksi hyvä työilmapiiri oli tärkeä haastateltaville. Tekijät, jotka vaikuttivat negatiivisesti, oli usein positiivisten tekijöiden muuttuminen tulevaisuudessa. Etätyömahdollisuuden ja työajan joustavuuden muuttuminen nousi usein esiin asioina, jotka vaikuttavat pysyvyyteen. Ylivoimaisesti eniten negatiivisesti vaikuttava asia oli palkka ja sen kehitys. Usein rekrytointi-ilmoituksissa vaaditaan vähintään alemmaa korkeakoulututkintoa ja palkkatason ei nähty vastaavan tutkinnon tuomaa koulutustasoa.

Lähtökyselyiden tulokset näyttivät vahvistavan haastatteluiden tuloksia liittyen pysyvyyteen Verohallinnossa, koska niissäkin korostui palkka sellaisena keskeisenä tekijänä, mikä vaikutti pysyvyyteen. Lähtöhaastatteluissa tuli esiin myös etenemismahdollisuudet, mutta enemmän negatiivisessa mielessä koska niitä ei aina nähty olevan tai sitten sellaisia ei ollut tarjottu. Suuri osa lähtöhaastattelun vastanneista siirtyi opintojen pariin, joten syy työsuhteen lopettamiselle oli suunniteltu. Joissakin haastatteluissa nostettiin esiin mahdollisuus lyhempään osa-aikaisuuteen, jolloin opinnot olisi voinut suorittaa samalla. Kommentteihin perustuen niin lyhyttä osa-aikaisuutta ei ollut mahdollista järjestää työnantajan puolelta.

Tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttivat positiivisesti työntekijäkokemukseen ja mitkä tekijät vaikuttivat pysyvyyteen. Positiivisen työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä nousi esiin samoja aiheita, vaikka haastateltavia ei ollut monta. Laadullisessa tutkimuksessa harvemmin on monta haastateltavaa mutta oli vaikea arvioida tutkimussuunnitelmassa, montako haastateltavaa tarvitaan, jotta aineistoa olisi riittävästi. Tässä käytin mittarina saturaatiota tai aineiston kylläntymistä. Aineistoa on tarpeeksi, kun uudet haastateltavat eivät tuo enää uutta tietoa vaan niissä vaan vastaukset alkavat toistamaan itseään. Näen että vastauksissa oli toistuvuutta, josta pystyi saamaan luotettavaa tietoa. Haastatteluiden perusteella voimme todeta, että esihenkilöllä on suuri rooli työntekijöiden hyvinvoinnissa ja positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Esihenkilön toivottiin olevan tasapuolinen ja reilu sekä sellainen, jolla on luottamus työntekijöiden osaamiseen. Hänen haluttiin olevan hyvin tavoitettavissa. Esihenkilösuhdetta pidettiin tällä hetkellä yleisesti hyvänä. Esihenkilöä kiiteltiin esimerkiksi siitä, että hän on ymmärtänyt

lähituen merkityksen ja auttanut sen lisäämisessä. Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että esihenkilö voisi olla vieläkin aktiivisempi työntekijöiden arjessa, palautteen annossa sekä etenemismahdollisuuksien esiin tuomisessa. Monet haastateltavat toivat esiin riittävän haasteellisuuden työssään, joten tässä asiassa esihenkilö voisi myös olla aktiivinen ja varmistaa että työn haasteellisuus on riittävällä tasolla ja siten ylläpitää työntekijän motivaatiota. Tämän vastapainoksi esihenkilön tulisi ymmärtää puhelinpalvelun tuoma työn lisäkuormittavuus, koska se tuli myös useasti esiin haastatteluissa, mutta negatiivisena asiana. Puhelinpalvelu kuuluu moneen työtehtävään, joten sitä on varmaan vaikea kokonaan poistaa työnkuvasta. Kehittämisehdotuksena voisi ainakin olla muiden töiden tavoitteiden päivittäminen silloin kun puhelinpalvelua on enemmän. Nyt päivittäiset tavoitteet ovat samalla tasolla, vaikka puhelinvuorot lisääntyvät ja siten lisäävät työntekijöiden stressitasoa. Tämän voisi huomioida, kun tehdään henkilökohtaisia resurssisuunnitelmia.

Pysyvyyteen liittyvissä asioissa etenemismahdollisuudet nousivat esiin positiivisena asiana. Lähtökyselyissä tämä tuli esiin hieman negatiivisena asiana, koska ei nähty, että etenemismahdollisuuksia olisi tullut esiin. Kehitysehdotuksena tämä tuli jo todettua, että esihenkilö voisi aktiivisemmin kertoa, mitkä kunkin henkilön etenemismahdollisuudet ovat. Tällä voisi olla suora vaikutus siihen, että pysytään Verohallinnossa töissä. Monet lähtökyselyiden tekijät olivat opiskelijoita, joiden määräaikainen sopimus päättyi. Kyselyiden perusteella monet lopettivat omasta tahdostaan mutta oli heitäkin, jotka olisivat halunneet jatkaa osa-aikaisena. Kommenttien perusteella osa-aikaisuutta haluttiin jatkaa hyvin lyhyellä työviikolla, mutta olisi hyvä, jos Verohallinto saisi pidetty heistä kiinni. Tällöin he hyvällä todennäköisyydellä jatkaisivat Verohallinnossa opiskeluiden jälkeen, jolloin ei tarvitsisi rekrytoida ja kouluttaa uusia henkilöitä usein.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Mielestäni reliabiliteetti toteutuu opinnäytetyössäni. Haastatteluun osallistuneet työskentelivät eri verolajien ja työtehtävien parissa, ja sen lisäksi kaikilla ei ollut sama esihenkilö, mutta siitä huolimatta tuloksissa ei esiintynyt merkittäviä eroavaisuuksia. Vastaukset toistuivat myös riippumatta työsuhteiden pituuksista. Haastateltavien työsuhteet vaihtelivat alle vuodesta noin kolmen vuoden työsuhteisiin. Luotettavuuden lisäämisessä käytin saturaatiota. Lähetin haastattelupyynnön 42 henkilölle ja sain vastauksen kahdeksalta henkilöltä, jolloin vastausprosentti oli 19. Olisin toivonut hieman enemmän vastaajia mutta vaikka lähetin muistutusviestin kaksi kertaa en onnistunut saamaan enemmän haastateltavia. Tämän valossa näen silti, että tuloksissa oli havaittavissa saturaatiota koska jokaisen kysymyksen kohdalla voitiin nähdä, että tutkimustulokset alkoivat toistua eli haastateltavat kertoivat samoja asioita niin työntekijäkokemukseen kuin pysyvyyteen liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi käytin pysyvyyteen liittyvissä kysymyksissä aineistotriangulaatiota, jotta tutkimusilmiötä voitaisiin tarkastella eri näkökulmasta ja saada vahvistusta haastatteluiden tuloksiin. Haastateltavat olivat kaikki määräaikaisia työntekijöitä, jotka olivat vielä työsuhteessa ja lähtökyselyn tekijät olivat jo työsuhteensa lopettaneita henkilöitä. Kaikki lähtökyselyiden tehneet eivät olleet määräaikaisia työntekijöitä. Kyselyissä ei tullut esille suoraa vastausta, kuinka moni oli oikeasti määräaikaisella sopimuksella, mutta kyselyyn vastanneiden vastauksista totesin, että suurin osa heistä oli määräaikaisia työntekijöitä. Koen silti, että pysyvyyteen liittyvistä tuloksista saatiin lisää luotettavuutta koska lähtöhaastatteluissa toistui samat tekijät, jotka tuli esiin teemahaastatteluissa.

Näen että opinnäytetyöni on validi. Toimeksiantaja toivoi saavansa tietoa mitkä asiat lisäävät työntekijöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä, sillä välillä on esiintynyt suurta vaihtuvuutta. Kohderyhmäksi valittiin Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevät määräaikaiset työntekijät, koska esimerkiksi heidän keskuudessaan on esiintynyt vaihtuvuutta. Tutkimuskysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jossa haastateltavat saivat omin sanoin kertoa, mitkä tekijät lisäsivät positiivista työntekijäkokemusta. Sen lisäksi haastateltavat saivat vastata avoimesti pysyvyyteen liittyvistä asioista, joten näen että tutkimuksessa on kysytty oikeita kysymyksiä, joiden avulla tutkimusongelmiin saatiin vastaus. Vaikka tutkimuskysymykset olivat oikeat, koen että olisin voinut tehdä tarkempia jatkokysymyksiä. Joistakin haastateltavien vastauksista olisi voinut saada hyvin lisätietoa, mutta nyt sen tuoma lisäarvo jäi hyödyntämättä.

Jatkossa tällaisia haastatteluja voisi myös tehdä toimeksiantajan puolesta. Teoriassa tuotiin usein esiin se, että hyvän työntekijäkokemuksen ylläpitäminen vaatii aktiivista johtamista. Se vaatii, että työntekijöiden kanssa käydään jatkuvasti vuoropuhelua niin kyselyiden muodossa kuin kasvokkain. Tässä voisi esihenkilö myös ottaa isomman roolin, koska he ovat useimmiten yhteydessä työntekijöihin. Heidän kauttaan kasvatetaan työntekijäymmärrystä, jolla saadaan kehitettyä positiivisen työntekijäkokemuksen edellytyksiä. Jatkotutkimuksia voisi tehdä sitten, kun työnantajalla on selvillä työntekijäkokemuksen tavoitetilä. Tavoitetilä saadaan juuri työntekijäymmärryksen avulla, eli kuuntelemalla työntekijöitä. Kun tavoitetilan mukainen strategia on muodostettu, täytyy sen toteutumista valvoa niin työntekijäkokemuksen kyselyillä kuin suoraan haastatteluilla. Näin ylläpidetään viestintää työntekijöiden kanssa ja tarkastellaan että positiivinen työntekijäkokemus toteutuu.

6.3 Oma oppiminen

Oma opinnäytetyöprosessi on ollut aika hektinen alusta saakka. Itse prosessi on vienyt aikaa noin puoli vuotta. Aiheen valinnassa meni yllättävän pitkään, koska en tiennyt aivan varmuudella, mistä aiheesta tekisin opinnäytetyöni. Kiinnostun helposti eri asioista, jolloin ongelmana onkin, että aiheen päättäminen on vaikeaa ja aikaa vievää. Yksi asia oli selvä alusta saakka. Koska

työskentelen toimeksiantajallani, halusin tehdä opinnäytetyön, joka kiinnostaa työn kautta itseäni ja samalla saisin kartuttaa osaamistani toimeksiantajasta. Opinnäytetyön aihe vaihteli alussa paljonkin, koska itselleni tuli koko ajan mieleen uusia aiheita mutta aina ne eivät olleet ajankohtaisia toimeksiantajalle. Lopulta löysin aiheen, joka kiinnosti itseäni ja sen tutkimiselle löytyi myös kiinnostusta työnantajan puolelta. Opinnäytetyöni aihe määräaikaisten työntekijöiden viihtyvyydestä ja pysyvyydestä oli myös itselleni henkilökohtaisesti ajankohtainen, koska kuulun samaan kohderyhmään. Olenkin miettinyt, miten monet muut määräaikaiset työntekijät viihtyvät työssään ja onko tätä aihetta tutkittu tarkemmin. Työsuhteeni aikana olen huomannut, että työtyytyväisyydestä ja viihtyvyydestä tehdään kyselyitä tietyin väliajoin, mutta suorita haastatteluja ei ollut tehty. Sen takia halusin lähteä tutkimaan tarkemmin aihetta ja saada uusia näkökulmia mistä positiivinen työntekijäkokemus rakentuu ja mitkä pysyvyyteen liittyvät tekijät ovat tärkeitä muille määräaikaisille työntekijöille.

Opinnäytetyöprosessin saaminen alkuun opetti sen, että itseltä täytyy vaatia paljon oma-aloitteellisuutta niin aiheen valinnan kanssa kuin toimeksiantajan löytämisessä. Opinnäytetyöprosessi alkoi melko myöhään, joten ajanhallinnan kanssa sai olla tarkkana koska halusin valmistua ajoissa. Jotta ajanhallinta onnistuisi, sain tehdä tarkan aikataulutuksen, johon kirjoitin mitä oli tarkoitus tehdä. Puoli vuotta on mielestäni aika lyhyt aika saada opinnäytetyö kokonaan valmiiksi, joten en voinut pitää yhtäkään kokonaista viikkoa vapaata, koska muuten oli uhkana, että en saa tiettyä osiota valmiiksi ajoissa. Aluksi aiheen rajaus ja oikean teorian valitseminen tuotti vaikeuksia, koska työntekijöiden viihtyvyyttä ja pysyvyyttä voidaan tutkia eri tavoilla. Sen varmistuttua oli jo aika löytää haastateltavia, sillä tiesin, että haastatteluiden valmisteluiden tekemiseen sekä itse haastatteluihin voi mennä pitkä aika. Alussa oli huoli, että jos en saa tarpeeksi haastateltavia ja sopivatko haastatteluajat haastateltaville. Tässä tehokas ja tarkka ajanhallinta osoittautui hyväksi, koska koko haastatteluprosessi saatiin tehtyä aikataulun mukaisesti. Litterointiin tarkoitetun ajan sain myös käytettyä tehokkaasti. Litterointien kopioiminen sanelimesta suoraan koneelle auttoi huomattavasti litteroinnin purkamisessa. Varmistuksena tallensin haastattelut myös Teams-videopalvelussa, jos sanelin, menisi epäkuuntoon. Litterointi oli aikaa vievää ja loppujen lopuksi tekstiä kertyi melkein sata sivua. Tulosten kirjoittaminen sujui hyvin, koska analyysimenetelmät olivat ennestään hyvin selvillä. Tulosten kirjoittamiseen meni paljon aikaa, mutta kokonaisuudessa pysyin aikataulussa. Aikataulussa pysymistä helpotti ensimmäinen opinnäytetyön johdatustunti sekä sen jälkeen järjestetty kolme opinnäytetyöseminaaria koska niiden kautta sain aina uusia ajatuksia, miten jatkaa työtä ja sen myötä myös motivaatiotaso pysyi korkealla. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessin aikataulu piti hyvin ja opinnäytetyö valmistui ajallaan.

Teoreettista viitekehystä kirjoittaessani olen oppinut paljon työntekijäkokemuksesta, ja siitä kuinka tärkeä se on yritysten menestykselle nykyään. Työntekijäkokemuksen johtaminen ja sen

kehittäminen on oleellista, kun halutaan tarjota hyvä asiakaskokemus. En ole itse edes miettinyt, kuinka tärkeää työntekijöiden hyvinvointi ja sitoutuminen on positiivisen asiakaskokemuksen luomiselle, vaikka se jälkikäteen tuntuu hyvin loogiselta. Teoriassa tutkin eri mallinuksia työntekijäkokeuksesta. Mallinuksilla halutaan tuoda esiin, että työntekijäkokeemus on kokonaisvaltainen asia mutta silti pitää osata nähdä työntekijät yksilöinä, joilla on erilaiset arvot. Teoriassa pohdittuja elementtejä tuli myös esiin haastatteluissa, mutta niistä huomasin, että olemme kaikki yksilöitä, joiden tarpeet pitää ottaa huomioon. Varsinkin lähiesihenkilön rooli korostui henkilöstön ajatusten kuuntelemisessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut tarkastelemaan omia tekstejäni kriittisemmin. Prosessin alussa olin mielestäni kriittinen mutta muiden palauteet opinnäytetyön aikana on saanut ymmärtämään, että kriittisyys ei ole ollut niinkään korkealla tasolla. Olen oppinut olemaan objektiivinen haastatteluiden aikana, jotta en vaikuta ihmisten mielipiteisiin ja samalla olen oppinut hahmottamaan teksteistä oleellisimman sisällön ja välittämään tämän sanoman ymmärrettävästi. Olen jo aikaisemmin oppinut olemaan kriittinen lähteiden käytössä, ja se on auttanut paljon tällaisessa laajemmassa työssä, jossa lähteitä käytetään paljon. Lähteitä olisi voinut olla enemmänkin mutta mielestäni lähteiden laatu on tärkeämpi kuin määrä. Sen olen silti oppinut, että lähteitä täytyy olla riittävästi, jotta niiden välillä esiintyy tarpeeksi diskurssia.

Olen oppinut opinnäytetyön aikana, että hyvä tutkimussuunnitelma ja tehokas ajankäyttö helpottaa huomattavasti työn tekemisessä. Tutkimussuunnitelman olisi voinut tehdä heti, jolloin olisin voinut aikaisemmin aloittaa teorian kirjoittamisen. Nyt tähän meni hieman aikaa. Opinnäytetyön vaativuus on näkynyt jatkuvana stressinä, jota olen loppua kohden osannut hallita paremmin. Opinnäytetyöprosessin olisi voinut aloittaa aikaisemmassa vaiheessa mutta en nähnyt, että minulla olisi ollut siihen mahdollisuutta kiireisen elämäntilanteen takia. Opinnäytetyössäni tärkeintä ei ollut saada parasta arvosanaa, vaikka halusinkin tehdä opinnäytetyöni mahdollisimman hyvin. Halusin että siitä olisi hyötyä toimeksiantajalleni ja että toimeksiantaja voisi niin halutessaan kehittää toimintaansa opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä. Sen lisäksi halusin kasvattaa omaa osaamistani tulevaisuuden urakehitystäni ajatellen.

Lähteet

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons, Ltd. England.

Erkko, A. 2022. Talouselämä. Suuri irtisanoutumisten aalto laittaa työpaikat uuteen tilanteeseen – Mutta onko vaihtuvuus aina huono asia? Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/suuri-irtisanoutumisten-aalto-laittaa-tyopaikat-uuteen-tilanteeseen-mutta-onko-vaihtuvuus-aina-huono-asia/c20d0ab0-d409-4673-9c3e-73923925fb90>. Luettu: 24.4.2022.

Euroopan komissio. 2021. Euroopan työviranomaisen, Työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasioiden pääosasto. Miten työnantajat voivat valmistautua työskentelyyn uuteen hybridimalliin? Luettavissa: https://ec.europa.eu/eures/public/how-employers-can-prepare-new-hybrid-way-working-2021-08-03_fi. Luettu: 24.4.2022.

Finlex 2022a. 11.6.2010/503. Laki Verohallinnosta. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>. Luettu: 24.4.2022.

Finlex 2022b. 19.8.1994/750. Valtion virkamieslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>. Luettu: 6.5.2022.

Haaga-Helia s.a. Opinnäytetyö, AMK-opinnot. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/opinnaytetyo-amk-opinnot>. Luettu:29.4.2022.

Hiltunen, L. Validiteetti ja reliabiliteetti. 2009. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 23.4.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työntekijäbrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

Juholin, E. Communicare! 2022. Ota viestinnän ilmiöt ja strategia haltuun. Hansaprint Oy. Turenki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

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

Maanniemi, J. 2021. Pandemia saa monet irtisanoutumaan – mitkä ovat yrityksesi pitotekijät? Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/pandemia-saa-monet-irtisanoutumaan-mitka-ovat-yrityksesi-pitotekijat/#7c8d7e1f>. Luettu: 3.3.2022.

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

Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 27.3.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Opinnäytetyökoordinaattorit 2022a. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Luettavissa: <https://haagahelia.contenthub.fi/NiboWEB/haagahelia/getPublicFile.do?uuid=11812743&inline=false&ticket=ea14f78b84ccad97c2fa92508331fe13&type=original>. Luettu: 25.4.2022.

Opinnäytetyökoordinaattorit 2022b. Ohje tutkimustyyppiselle opinnäytetyölle. Luettavissa: <https://haagahelia.contenthub.fi/NiboWEB/haagahelia/getPublicFile.do?uuid=11812763&inline=false&ticket=0bf9bd7fa626940b8af5533ec9ce6084&type=original>. Luettu: 29.4.2022.

Salivirta & Partners. 2020. Työntekijäkokemus on asiakaskokemuksen paras kaveri. Luettavissa: <https://salivirta.fi/tyontekijakokemus-on-asiakaskokemuksen-paras-kaveri/>. Luettu: 29.4.2022.

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

Vainio, S. 2021. Työntekijäkokemus – mistä se rakentuu? Luettavissa: <https://www.diwello.fi/tyontekijakokemus-mista-se-rakentuu/>. Luettu: 29.4.2022.

Valtiovarainministeriö s.a.a. Verotusjärjestelmä. Luettavissa: <https://vm.fi/verotus/verotusjarjestelma>. Luettu: 27.4.2022.

Valtiovarainministeriö s.a.b. Nimittämiskirjat. Luettavissa: <https://vm.fi/-/nimittamiskirjat>. Luettu: 6.5.2022.

Valtiovarainministeriö s.a.c. Rekrytointi. Luettavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohdamisen-tuki/rekrytointi>. Luettu: 6.5.2022.

Verohallinto 2021. Tyyliopas ja logo. Luettavissa: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/verohallinnon_graafinen_ohjeisto_ja_log/. Luettu: 27.4.2022.

Verohallinto 2022. Prosessivastaava. Tehtävän kuvaus. Intranet. Luettu: 30.4.2022.

Verohallinto s.a.a. Esimiehen tehtävät henkilöstömuutosten yhteydessä. Intranet. Luettu: 25.4.2022.

Verohallinto s.a.b. Organisaatio. Toiminta. Luettavissa: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/. Luettu: 27.4.2022.

Verohallinto s.a.c. Syventävät veroohjeet. Ohjeet. Hallintolaki ja verolainsäädäntö. Asioiden yhdessä käsitteleminen. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/48319/hallintolaki-ja-verolains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nt%C3%B6/>. Luettu: 27.4.2022.

Verohallinto s.a.d. Verohallinnon strategia. Luettavissa: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/. Luettu: 27.4.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostikysely

Hei,

Opiskelen viimeistä vuotta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden työntekijäkokemuksista.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti omaan työntekijäkokemukseen ja mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti omaan pysyvyyteen Verohallinnossa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Verohallinto.

Tutkimusta varten tarvitsen haastateltavia, jotka voisivat kertoa omista työntekijäkokemuksistaan. Sen takia toivoisin, että sinä voisit osallistua. Vastaaminen vie noin 15–20 minuuttia. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tekstimuotoon. Tutkimus- ja henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset julkaistaan ilman että niistä tunnustetaan yksittäisiä henkilöitä.

Jos haluat osallistua haastatteluun, toivon että olisit yhteydessä minuun sähköpostitse viimeistään 18.3.2022. Haastattelut toteutetaan alustavasti viikoilla 12 ja 13. Haastatteluajankohta voidaan sopia erikseen kunkin haastateltavan oman aikataulun mukaan.

Terveisin,

Markus Bärlund

Liite 2. Sähköpostikyselyn muistutusviesti**Muistutus työntekijäkokemuksen haastattelukutsusta**

Hei!

Lähetin viime viikolla kutsun haastatteluun liittyen Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien omiin työntekijäkokemuksiin. Kiitos teille, jotka olette jo vastanneet. Tarvitsisin kuitenkin vielä 7 haastateltavaa jotta saisin kattavan aineiston opinnäytetyöhöni. Edellisessä sähköpostissa ei ollut mainintaa mutta haastattelut tapahtuvat siis Teams, Zoom tai muun sopivan videoneuvottelualustan kautta.

Jos haluat auttaa ja osallistua niin ole yhteydessä minuun sähköpostitse 18.3 mennessä niin sovi-
taan sinulle sopiva haastatteluajankohta

Liite 3. Teemahaastattelun kysymysrunko

Määritelmä sanasta työntekijäkokemus, joka annettiin jokaisella haastateltavalle:

Työntekijäkokemus voidaan pitää hyvin laajana käsitteenä. Työntekijäkokemus voidaan määritellä sen käsittävän kaikki työntekijän ajatukset ja tunteet liittyen työhön, työympäristöön ja organisaatioon, jotka syntyvät työntekijän ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Taustakysymys:

Kuinka kauan olet työskennellyt Verohallinnossa?

Kysymykset:

1. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta?
2. Toteutuvatko nämä omassa työssäsi?
3. Toivoisitko jotakin olevan toisin?
4. Millä tavoin Verohallinto voisi kehittää positiivisen työntekijäkokemuksen edellytyksiä?
5. Mitkä tekijät saisivat sinut jäämään Verohallintoon?
6. Mitkä tekijät puolestaan vaikuttaisivat kielteisesti?