

Työntekijäkokemuksen ja työkuulttuurin vahvistaminen yrityksen sisäisen HR-sovelluksen avulla

Paula Pennanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Paula Pennanen

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Työntekijäkokemuksen ja työkuulttuurin vahvistaminen yrityksen sisäisen HR-sovelluksen avulla

Sivu- ja liitesivumäärä

27

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on työntekijäkokemuksen ja työkuulttuurin vahvistaminen. Tavoitteena opinnäytetyössä on muodostaa HR-sovellus, joka tukee kasvavan ja kansainvälistyvän yrityksen työntekijäkokemuksen ja työkuulttuurin ylläpitämistä ja lujittamista. Sovelluksen sisällön kohderyhmä on yrityksen Suomen työntekijät, ja tytäryhtiöt jätetään kohderyhmänä jatkototeutukseen. Opinnäytetyössä keskistytään pääasiallisesti sovelluksen sisältöön, eikä tekniseen toteutukseen tai visuaaliseen ilmeeseen oteta juurikaan kantaa.

Tietoperustassa käsitellään yrityskulttuuria ja työntekijäkokemusta. Yrityskulttuuri on organisaation liima ja se sitoo työntekijät yhteen. Yrityskulttuuri kuvaa tietyn ryhmän toiminta-, ajattelu- ja käyttäytymismalleja ja se määrittää mitä yrityksessä arvostetaan. Organisaation johdolla on tärkeä rooli siinä, millaiseksi yrityskulttuuri muodostuu ja kuinka sitä muovataan muutosten edessä.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja vaaliminen näkyy suoraan yrityksen asiakaskokemuksessa. Työntekijäkokemus on kehittynyt viime vuosikymmenten aikana yhdeksi tärkeimmistä työntekijää sitouttavaksi tekijäksi. Työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen, ja siihen vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi HR-sovellukselle sisältö, jota yritys voi lähteä heti hyödyntämään prosesseissaan. Opinnäytetyötä varten toteutettiin työpajamuotoiset haastattelut neljän yrityksen työntekijän kanssa ja haastatteluissa nousseet kehityskohteet sekä tietoperustassa opittu teoria loivat pohjan sovelluksen sisällölle. Kirjoittajan oma työkokemus yrityksessä oli myös yksi avaintekijä empirian muodostumisessa. Sovelluksen sisällön ratkaisut olivat käytännönläheisiä, helposti toteutettavissa olevia ja organisaatiolle ajankohtaisia. Yritys vastaa siitä, kuinka lopullinen HR-sovellus teknisesti tullaan toteuttamaan ja millä aikataululla.

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2021 ja saatiin valmiiksi vuoden päästä keväällä 2022. Opinnäytetyön lopullinen tuotos tuodaan käytäntöön Suomen yhtiössä, ja sitä kehitetään kattamaan koko toimeksiantajan konserni. Jatkokehityksen kohteena on myös sovelluksen ja sen sisällön jalostaminen muille yrityksille myytäväksi tuotteeksi.

Asiasanat

Yrityskulttuuri, työntekijäkokemus, johtaminen, sovellusohjelmat

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Yrityskulttuuri.....	4
2.1	Mitä on yrityskulttuuri?.....	4
2.2	Kulttuurin johtaminen.....	7
3	Työntekijäkokemus.....	10
3.1	Työntekijäkokemuksen kehitys.....	10
3.2	Työntekijäkokemuksen näkökulmat ja osa-alueet.....	11
4	HR-sovelluksen sisällön suunnittelu.....	14
4.1	Yrityksen esittely ja lähtötilanne.....	14
4.2	Työntekijöiden osallistaminen.....	16
5	HR-sovelluksen sisältö.....	18
5.1	Kulttuuri, arvot ja johto.....	18
5.2	Työntekijöiden odotukset.....	19
5.3	Viestintä ja vuorovaikutus.....	22
6	Pohdinta.....	24
6.1	Tulosten tarkastelu.....	24
6.2	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	26
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	27
	Lähteet.....	29

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa DK Associates Oy:lle yrityksessä toteutettavan sisäisen HR-sovelluksen sisältö ja rakenne. Sovelluksen avulla pyritään parantamaan työntekijäkokemusta ja vahvistamaan työ kulttuuria kasvavassa organisaatioissa.

Yritys on rekrytoinut lyhyessä ajassa useita uusia työntekijöitä sekä perustanut uuden toimipisteen Ouluun. Sovelluksen tarkoituksena on varmistaa työ kulttuurin välittyminen kaikille työntekijöille ja työntekijöiden osallistaminen työ kulttuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yritys haluaa myös pitää yllä valitsevaa hyvää työntekijäkokemusta muutoksista ja kasvusta huolimatta.

DK Associates Oy on vuonna 2017 perustettu digitaalisia palveluja ja tuotteita tarjoava yritys, joka toimii Helsingissä, Oulussa, Berliinissä sekä Wrocławissa. Perustamisesta lähtien yritys on halunnut vaalia hyvää ja omanlaistaan yrityskulttuuria. ”Craftsmanship” on sana, joka toistuu yrityksen työntekijöiden ja johdon puheissa usein. Suora käännös tästä sanasta on ”käsityö” tai ”ammattitaito”. Yrityksessä sanalla viitataan ominaisuuksiin, jotka yhdistävät kaikkia heidän työntekijöitään: halua tehdä asioita laadukkaasti, innokkuutta kehittää ja luoda tuotteita ja palveluita niin asiakkaille kuin sisäisestikin, ja kykyä toimia itsenäisesti ympäristössä, jossa kaikki prosessit eivät tule annettuina ja valmiina.

Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi mistä yrityskulttuuri rakentuu ja miten organisaation johto vaikuttaa vallitsevaan kulttuuriin. Lisäksi tietoperustassa käsitellään nykyisen työntekijäkokemuskäsitteen syntyä, kehittymistä sekä sen osa-alueita. Sovelluksen sisältö muodostetaan tietoperustan ohella työpajanmuotoisten haastattelujen tulosten pohjalta. Haastattelut järjestetään valituille työntekijöille etänä ja valinnassa pyritään huomioimaan erilaisissa rooleissa työskentelevät henkilöt ja eri pituiset työsuhteet kyseisessä yrityksessä. Kirjoittaja toimii haastattelujen vetäjänä ja tuo oman kokemuksensa HR-roolin näkökulmasta esille.

Sovellusta tai sen muuta teknistä toteutusta lähdetään rakentamaan yrityksessä opinnäytetyön raportin perusteella ja ensimmäisiä testiversioita sovelluksesta pyritään saamaan valmiiksi seuraavan vuoden aikana. On mahdollista, että sovellusta lähdetään myymään muille organisaatioille, jos se osoittautuu toimivaksi työkaluksi organisaation sisällä.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijäkokemusta ja yrityskulttuuria voidaan tukea ja kehittää organisaation sisäisen HR-sovelluksen avulla. Tietoperustaan ja empiriaan pohjaten tarkoitus on rakentaa yritystä ja sen työntekijöitä mahdollisimman hyvin palveleva sisältö sovellukselle. Produktissa keskitytään konsernin Suomen yhtiöön, mutta jatkokehityksen tavoitteena selvittää, vaikuttavatko maakohtaiset kulttuurierot siihen, mitä sovelluksessa tulisi olla ja miten se saadaan kattamaan koko konsernia yhdistävä kulttuuri ja työntekijäkokemus. Tämän lisäksi pyrkimyksenä on kehittää sovelluksen sisältö sellaiseksi, että se on työntekijöille houkutteleva, käyttäjälähtöinen ja osaltaan lisää vuorovaikutusta organisaation jokaisella tasolla.

Produktin ulkopuolelle jätetään taloudelliset näkökulmat sekä varsinaisen sovelluksen tekniset ratkaisut sekä sen soveltuvuus ja skaalautuvuus muihin yrityksiin. Sisältöä lähdetään tutkimaan Suomen yhtiön kannalta, eikä produktissa käydä läpi konsernin eri maissa olevien toimipisteiden ja näiden työntekijöiden kulttuurisia eroja ja toiminnallisuuksia sekä prosessien vaihtelevuutta. Vaikka kirjoittaja havainnollistaakin sovelluksen mahdollista ulkonäköä produktissaan, ei opinnäytetyössä paneuduta ratkaisujen visuaaliseen ilmeeseen, vaan pääpaino on sovelluksen sisällössä ja rakenteessa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Yrityskulttuuri koostuu monista eri osista, jotka yhdessä kuvastavat sitä, miten tietty ryhmä kollektiivisesti tuntee, menettelee ja ajattelee. Yrityskulttuuri määrittää mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitä ei, ja se mukautuu ryhmän jäsentensä toimintaan. (Kilpinen 2022, 174.) Organisaatiokulttuuri itsessään ei ole yksittäinen konkreettinen asia, vaan sen abstraktia olemusta voidaan havainnoida näkyvinä ja fyysisinä toimintoina ja malleina. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityskulttuuri pakottaa käyttäytymään tietyllä tavalla, vaan kulttuuri on taustalla oleva tieto, jota työntekijät voivat hyödyntää. (White 2020, luku 1.)

Englanninkielisistä sanoista ”human resources” johdetulla termillä HR tarkoitetaan organisaation hallinnon osaa, jonka tehtävänä on työnsuhteen elinkaareen liittyvien funktioiden mahdollistaminen ja tukeminen, eli henkilöstön asioista vastaaminen. HR sisältää työtehtäviä rekrytoinnista työntekijän viimeiseen työpäivään saakka, ja on osana tukemassa organisaation johtoa. (Chella, Devarajan & Rao 2018, luku Introduction; Marks 2019, luku 2.)

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia kokemuksia organisaatiosta, mihin vaikuttavana tekijänä toimii työntekijän omien odotusten ja työnantajan lupausten kohtaaminen työn arjessa ja yrityksen kulttuurin kanssa. (Luukka 2019, 128.) Työntekijäkokemus on niin kokonaisarvio kohtaamisista työnantajan kanssa kuin yksittäinen tapahtuma työntekijän elinkaareissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuria on mahdotonta nähdä, koskea, maistaa taikka kuulla, mutta se on silti levittäytynyt organisaation jokaiseen osaan. Se määrittää organisaation menestyksen tai epäonnistumisen, ja oikein johdettuna, on taloudellinen etu yritykselle. Yritykset voivat kopioida strategian tai viedä asiakkaita toisiltaan, mutta kulttuuria niiden on mahdotonta toisintaa muilta. (Flamholtz & Randle 2011, 12; Parker 2011, luku 3.)

Tässä luvussa tarkastellaan yrityskulttuuria, mistä se oikeastaan koostuu, ja miten sitä tulisi johtaa. Yrityskulttuurista puhutaan seuraavissa luvuissa myös termeillä organisaatiokulttuuri sekä kulttuuri.

2.1 Mitä on yrityskulttuuri?

Yrityskulttuurin käsitettä on vaikea kiteyttää yksiselitteisesti. Kun kysytään huoneelliselta ihmisistä yrityskulttuurin määritelmää, saadaan erilaisia vastauksia todennäköisesti yhtä monta kuin huoneessa on ihmisiä. Juuri tämä tuo haasteen organisaatiokulttuuriin; miten johtaa asiaa, jonka merkityksestä ihmiset eivät aina ole samaa mieltä. (Luukka 2019, 16.) Jotta päästään sisälle yrityskulttuurin käsitteeseen, on viisainta ensiksi selvittää, mitä kulttuurilla yleisesti tarkoitetaan.

Sana kulttuuri juontaa juurensa latinankielisestä sanasta ”cultura”, joka tarkoittaa maaperän hoivaamista. Tämä on yksikertainen ajatus siitä, kuinka pitämällä maastaan huolta, maanviljelijä pyrkii varmistamaan odotetun sadon. Vuosien saatossa tutkijat ovat ehdottaneet kulttuurille useita erilaisia ja monitahoisia määritelmiä sekä malleja, minkä perusteella on mahdollista päätellä, että kulttuuri on hyvin laajamittainen ilmiö niin leveys- kuin syvyysnassassa katsottuna. Kulttuuria voidaan havainnoida eri perspektiiveistä, mutta tyypillisimmin sitä tutkitaan makrokulttuurin tasolla, kuten esimerkiksi valtion tai organisaation näkökulmasta. Monista eri määritelmistä ja tasoista huolimatta, voidaan tosi elämän esimerkkien avulla huomata, että kulttuuri pitää sisällään muun muassa opittuja käyttäytymis-, arvo- ja uskomusmalleja, joita toteutetaan niin tietoisesti kuin tiedostamatta. Kulttuuri onkin aina ryhmässä olevien jäsentensä summa. Se rakentuu ryhmän sisällä, joskin kulttuuria voidaan verrata ja määritellä ulkomaailman kautta. (Luukka 2019, 24–51; Schein 2017, 2–3.)

Maaperän hoivaaminen on hyvä metafora herättämään ajatuksia siitä, mikä merkitys kulttuurilla on organisaatioiden kontekstissa. Yrityskulttuuri toimii kasvualustana menestyvän yrityksen toimintamalleille, joiden avulla organisaatiossa osataan ratkaista päivittäiset tilanteet. Kulttuuri ohjaa kohti päämäärää ja kertoo kuinka sinne päästään.

Yrityskulttuuri voidaan nähdä myös jäävuorena, jonka huipulla tarkoitetaan kulttuurin näkyvää ja tietoista osaa, kuten yleiset käytännöt ja kirjoitetut ohjeet, Jäävuoren pinnanalaisella osalla puolestaan kuvataan kulttuurin tiedostamattomia ja itsestään selviä osia. Koska yrityskulttuuri ei ole ilmassa leijuva käsite, vaan työntekijöiden toiminnan kautta manifestoituva ilmiö, on tärkeä huomata, että organisaatiokulttuuria on mahdotonta hioa valmiiksi. (Luukka 2019, 24; Kuusela 2015, luku 1.)

Suurissa organisaatioissa on tyypillistä, että yrityskulttuurin pitää sisällään ala- tai piilokulttuureita. Kulttuurin kerroksellisuus tuokin haasteita kulttuurin kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, ja yrityksen kannalta on toivottavaa, että ala- ja piilokulttuurit mukailevat emokulttuuria. Kun yritys kasvaa ja tälle on kertynyt työntekijöitä tarpeeksi, todennäköistä on, että yrityksellä on eri alan osaajia, jotka pelkäävät oman osaamisensa ja koulutustaustansa kautta muodostavat alakulttuurin. Henkilöstöhallinnon parissa työskentelevillä työntekijöillä on tietyt tavat toimia, ja nämä voivat erota suurestikin it-tuessa työskentelevien toimintamalleista. (Nikula 2022, 22–23; Schein luku 11.)

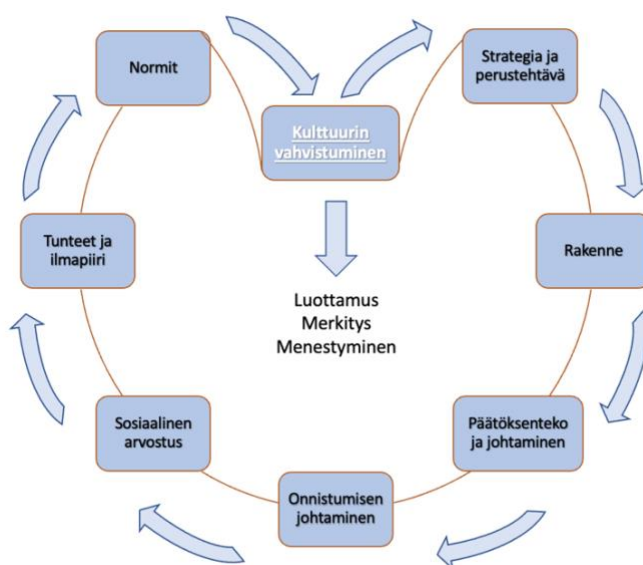
Kuuselan (2015, luku 2) mukaan yrityskulttuurin syntyyn vaikuttavat viisi tekijää; sosiaalistuminen, vahvistuminen, oppiminen, tiedon luominen sekä käytännöt. Yhteisön jäsen sisäistää organisaation kulttuurin sosiaalistumisen kautta, mikä tarkoittaa yhteisön tapojen ja uskomusten hyväksymistä, sisäistämistä ja oikeuttamista. Organisaatio muuttaa jäsentään näköisekseen lähes huomaamatta, ja jäsen puolestaan välittää kulttuuria osaltaan eteenpäin toisille ryhmän jäsenille. Näin ollen sosiaalistuminen ei kohdistu vain ryhmästä yksilöön, vaan jokainen yhteisön jäsen pystyy vaikuttamaan sen toimintaan.

Sosiaalistuminen voidaan nähdä Browaeysin malliin suhteutettuna myös kulttuurin sisimpänä ja vaikeimmin tulkittavana tasona. Oletukset ja uskomukset ovat kulttuurin ydin, ja tietyn kulttuurin piirissä olevan henkilön voi olla vaikea kuvata tai perustella valintoja, joita hän tekee näiden uskomusten ja oletusten pohjalta kulttuurin ulkopuolella olevalle henkilölle. (Browaeys 2019, 4–13.)

Browaeysin mukaan kulttuurin kaksi muuta tasoa ovat helpommin havaittavissa ja erotettavissa. Ensimmäisellä tasolla on käyttäytyminen, jonka piirteitä voidaan aistia melkein heti uuteen kulttuuriin törmätessä. Kulttuurille ominainen käyttäytyminen näkyy esimerkiksi kommunikointityylissä, arkipäiväisissä tavoissa, käytännöissä ja rituaaleissa. Kulttuurin toinen taso sisältää normit ja arvot. Nämä yhdessä muodostavat rungon kulttuurin tunnusomaisille piirteille. Vaikka normit ja arvot usein mielletään yhdeksi ominaisuudeksi, on tärkeää ymmärtää niiden väliset erot. Normit ovat yhteisön sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia sääntöjä siitä, minkälainen käytös on sallittua ja minkälainen ei. Arvot puolestaan määrittävät mitä pidetään esimerkiksi tärkeänä ja mitä

vähemmän tärkeänä ja mitä kauniina ja mitä epäviehättävänä. Arvot koetaan henkilön itsensä sisällä ja ne ovat kantajalleen itsestäänselvyksiä. Ihmiset voivat kuitenkin tehdä henkilökohtaisia päätöksiä kulttuurin sisällä vallitsevien normien ja arvojen noudattamisesta, ja näin ollen kulttuuri on alati mukautuva ilmiö. (Browayes 2019, 4–13.)

Edellä mainitut kulttuurin kaksi tasoa, käyttäytyminen sekä normit ja arvot, tulevat esille Kuuselan mallissa kulttuurin vahvistumisesta ja käytännöissä. Kulttuurin vahvistuminen on moniulotteinen prosessi ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten Kuuselan (2015, luku 2) kuva osoittaa.



Kuva 1. Kulttuurin vahvistuminen. (mukaillen Kuusela 2015, luku 2)

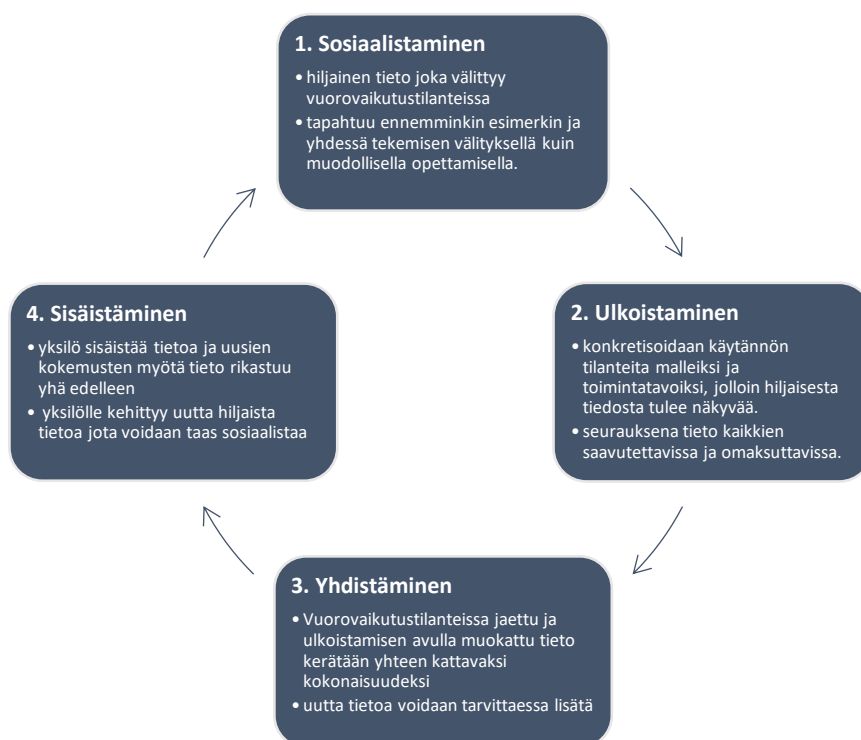
Organisaation määrittämä strategia asettaa tavoitteet, joita kohti sen jäsenet pyrkivät pääsemään tekemällä yhteistyötä ja muodostamalla rakenne toiminnalle. Rakenne mahdollistaa myös johtamisen, päätöksen teon ja vastualueiden jakamisen, ja kun työn tavoitteet ja perustehtävät toteutetaan, saavutetaan onnistumisen kokemus työssä. Kun onnistumista nostetaan esihenkilöiden ja kollegoiden toimesta yhteisössä esille, suoriutumisen huomioiminen ei jää vain henkilökohtaiselle tasolle, vaan näkyy sosiaalisena arvostuksena organisaatiossa. Tunne hyväksytyksi tulemisesta ja arvostuksesta motivoi toistamaan palkittua toimintatapaa jatkossakin. Yhteisössä omaksutaan onnistuneita suorituksia sosiaalisten tilanteiden, omien kokemusten ja saadun palautteen sekä hienovaraisten vihjeiden avulla. Vähitellen yhteisön jäsenten toimintatavoista muodostuu normeja, jolloin haluttu kulttuuri vahvistuu, ja organisaatio on saavuttanut muokattua toiminnasta toivotun mukaiseksi. (Kuusela 2015, luku 2.)

Pelkkä haluttujen toimintatapojen vahvistaminen ei riitä kulttuurin luomiseksi.

Organisaation on oltava valmis ympäristön ja asiakkaiden muutoksiin, ja sen mahdollistaa

oppiminen. Ilman oppimista ei voi muuttua ja muutoksessa opitaan jotain uutta. Uusilla ajattelumalleilla, ideoinneilla ja kokeiluilla organisaatio voi kehittää toimintaansa ja luoda omaa tulevaisuuttaan mukautua muuttuvaan ympäristöönsä. Avain muutoksen ja oppimisen toteuttamiseen on siinä, että yhteisön jäsenet pyrkivät tietoisesti pääsemään eroon vanhojen ajatusmallien orjallisesta noudattamisesta ja antavat itselleen ja toisilleen mahdollisuuden kokeilla rohkeasti uutta. (Kuusela 2015, luku 2.)

Tiedon luominen ja sen näkyväksi, konkreettiseksi ja yhteiseksi tekeminen on tärkeää, jos halutaan varmistaa organisaation kehitys ja henkilöstön osaamisen täysi hyödyntäminen. Tietoa luodaan ja välitetään sosiaalistamisen, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta, joka on tiivistetty alla olevaan kuvioon. (Kuusela 2015, luku 2.)



Kuva 2. Uuden tiedon luominen (mukaillen Kuusela 2015, luku 2)

Organisaation kulttuurin syntyyn vaikuttava viimeinen tekijä on käytäntöjen luominen. Jotta uudet kulttuuria vahvistavat normit, tiedon jakaminen ja muodostaminen sekä asetetut linjaukset ja periaatteet eivät jää vain pyrkimykseksi, on luotava käytäntöjä. Organisaation kulttuuri on sen tapa toimia, ja tämä näkyy viime kädessä käytäntöjen toteutumisena. (Kuusela 2015, luku 2; Piha 2020 luku 4.)

2.2 Kulttuurin johtaminen

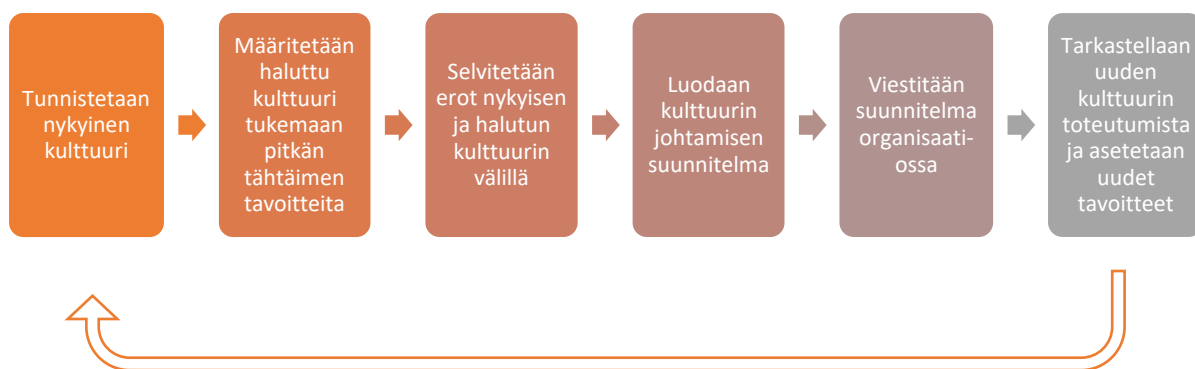
Uuden organisaation syntyessä muodostuu myös uusi kulttuuri. Organisaation perustajat tuovat mukanaan käsityksensä ja kokemuksensa kulttuurista, ja työntekijät tyypillisesti

imevät vaikutteita perustajien arvoista ja käyttäytymismalleista niin hyvässä kuin huonossa. Jos perustaja tai perustajajoukko on kommunikoinnissaan hyvin humoristisia, on todennäköistä, että samanlainen viestintätyyli näkyy muuallakin työyhteisössä. Perustajien ylikriittinen yrityksen asioiden tarkastelu saattaa puolestaan aiheuttaa arvostelua suosivan kulttuurin. Kun nämä uskomukset, arvot, oletukset ja normit ovat vakiintuneet, on organisaatiolle kehittynyt oma kulttuurinsa. Tämän jälkeen organisaation johdon painopiste on vaihtunut kulttuurin luomisesta sen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen ja vallitseva kulttuuri määrittää minkälainen johtaminen on organisaatiossa hyväksyttyä ja arvostettua. Harva työntekijä on organisaation kasvaessa enää päivittäisessä tekemisessä yrityksen perustajien kanssa, joten yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että toivottu kulttuuri valitsee koko organisaatiossa. (Flamholtz & Randle 2011, 36–37; Schein 2017, 125.)

Kulttuurin johtaminen on lähes yhtä tärkeää kuin organisaation kulttuuri itsessään. Toimintaympäristöjen muuttuessa organisaatio saattaa kohdata tilanteen, jossa sen tavat operoida eivät enää toimi. Näin ollen organisaation on muutettava käytäntöjään, toisin sanoan kulttuuriaan, jos se haluaa onnistua missiossaan jatkossakin. Tilanne aiheuttaa johdolle tarpeen tunnistaa ongelmakohta ja selvittää miten vallitseva kulttuuri edesauttaa tai vaikeuttaa ongelman ratkaisemista. (Flamholtz & Randle 2011, 63; Schein 2017, 126.)

Toisaalta muutokset kulttuurissa voivat joskus olla myös epätoivottuja tai ne saattavat tapahtua liian nopeasti. Jos organisaation johto vaihtuu, on hyvin todennäköistä, että he tuovat mukanaan erilaisia näkemyksiä ja tapoja toteuttaa yrityksen strategiaa käytännössä. Uudet toimintamallit muuttavat yrityskulttuuria ja saattavat olla ristiriidassa aiemman kanssa. Muutosta johtaessa on hyvä ottaa huomioon, että siirtyminen vanhoista tavoista uusiin tulee tapahtua vähitellen ja osissa. (Parker 2011, luku 10.)

Flamholtz ja Randel (2011, 64) esittävät organisaation kulttuurin johtamiseen kuusiosaisen prosessin. Kun vallitseva kulttuuri on ensiksi kartoitettu, on syytä selvittää mitä piirteitä toivottu, pitkällä tähtäimellä menestymiseen ohjaava, kulttuuri pitää sisällään ja miten se eroaa nykyisestä käytännön tasolla. Tämän jälkeen luodaan kirjallinen suunnitelma, joka sisältää tavoitteet, päämäärät ja askelmerkit kulttuurin johtamiselle. Suunnitelman avulla työntekijöille voidaan välittää tieto kulttuurin johtamisen painopisteistä ja muutoksista.



Kuva 3. Kulttuurin johtamisen prosessi (mukaillen Flamholtz & Randle 2011, 64)

Viimeisessä vaiheessa arvioidaan, miten kulttuurin johtamisessa on edistytty aiemmin tehdyn suunnitelman valossa, ja mitä uusia tavoitteita tämän johdosta on mahdollisesti syntynyt. Vaikka Flamholtzin ja Randelin prosessi esittää kuusi eri vaihetta, sitä ei tule tulkita tapahtumana, joka suoritetaan kerran ja tämän jälkeen unohdetaan. Kyse on pikemminkin jatkuvasta prosessista, joka hyödyttääkseen organisaatiota mahdollisimman tehokkaasti, tulisi olla osa yrityksen tapaa ajatella. (Flamholtz & Randle 2011, 64–66.)

Organisaation johdon on tärkeä kommunikoida ja sanoittaa kulttuuria yhteisössä ja osoittaa itse ymmärtävänsä mitä yrityskulttuuri heille merkitsee. Kuten Flamholtzin ja Randelin kulttuurin johtamisen prosessissa, myös viestinnässä täytyy toiminnan olla jatkuvaa, jotta ymmärrys yrityksen kulttuurista vahvistuu niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Organisaatiokulttuuri on myös osa työnantajamielikuvaa, ja johto vastaa omalta osaltaan tämän toteutumisesta. (Parker 2011, luku 5.)

3 Työntekijäkokemus

Samalla kun ihmisten kulutustottumukset ovat siirtyneet tuotteiden ja palveluiden ostamisessa yhä enemmän kokemusten hankkimiseen, ovat myös odotukset työnantajaan kohden muuttuneet. Kokemustalous ohjaa työntekijöitä vaatimaan työnantajalta samanlaista asiakaspalvelua ja tunteita herättäviä kokemuksia, mitä he itse asiakkaina pääsevät kokemaan. Työnantajien on vastattava tähän kysyntään houkutellakseen ja sitouttaakseen parhaat tekijät itselleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

3.1 Työntekijäkokemuksen kehitys

Näkemyksesi yrityksen ja työntekijän suhteesta on muuttunut vuosikymmenten aikana merkittävästi. Aiemmin työntekijöiden ja työnantajan liitto oli lähinnä molempien hyödyn tavoittelua – työnantajalla oli työpaikka, joka heidän tuli täyttää ja työntekijällä puolestaan osaamista jonka avulla työpaikan saaminen oli mahdollista. Työntekijälle korvattiin osaamisensa ja työpanoksensa palkkana, jonka avulla oli mahdollista maksaa laskut ja ostaa kulutustavaroita. Tällaisissa hyötyä tavoittelevissa yrityksissä ei yleensä koettu tarpeelliseksi tarjota työntekijälle muuta kuin ne työvälineet, jotka mahdollistavat työn suorittamisen. (Morgan 2017, 3.)

Hyödyn tavoittelemisen jälkeen siirryttiin tuottavuuden aikaan, jossa pääpaino oli työntekijän tuottavuuden maksimoinnilla ja työntekijät nähtiin vain vaihdettavina osina osana suurempaa koneistoa. Yritykset vahtivat tarkasti työntekijöidensä tehokkuutta ja pyrkivät venyttämään sitä äärimmilleen eikä organisaation kehittäminen työntekijälähtoisemmäksi ollut yritysten näkökulmasta merkittävää. Tästä ajatusmallista päästiin kuitenkin eroon, kun yritykset alkoivat kiinnittää huomioita työntekijöiden sitoutumiseen. Yritykset ovat toteuttaneet tätä mallia viimeiset vuosikymmenet ymmärtäen kuinka suuri arvo sitoutuneilla työntekijöillä on. Useat tutkimukset ovat antaneet näyttöä siitä, kuinka sitoutuneet työntekijät ovat suoriutuvat työstään paremmin, he kokevat vähemmän loppuun palamista ja pysyvät yrityksessä kauemmin. (Hobson, Jachimowicz, Stein, & Whillans 2021; Maylett, Patterson & Wride 2017, 13–14; Morgan 2017, 3–5.)

Työntekijöiden sitouttamisen rinnalle on noussut hiljattain työntekijäkokemuksen käsite. On tärkeä huomata, että nämä termit eivät tarkoita samaa asiaa, vaikka moni yritys käyttääkin niitä synonyymeinä toisilleen. Työntekijän sitouttamisen keinot ovat tyypillisesti lyhytaikaisia ja pinnallisia keinoja kuten toimiston uudelleen sisustaminen tai työnantajan tarjoamat ilmaiset virvokkeet, kun taas työntekijäkokemuksen kehittämisen seuraukset ovat pidempiaikaisia ja vaikuttavampia. Työntekijäkokemusta ei myöskään tule sekoittaa

työsuhteen elinkaari -termiin, jolla tarkoitetaan yrityksen kronologisia prosesseja, kuten rekrytointia, perehdytystä ja työsuhteen päättymistä. Nämä prosessit ovat yhteydessä työntekijäkokemukseen, mutta eivät suoranaisesti kerro minkälainen työntekijäkokemus yrityksessä muodostuu. (Maylett, Patterson & Wride 2017, 26, 165–166; Morgan 2017, 6–7.)

Yritykset kilpailevat jatkuvasti keskenään maksavista asiakkaista ja tyypillistä viime vuosiin saakka on ollut, että tähän kilpailuun vastataan monesti asiakaskokemusta kehittämällä. Se käy järkeen, sillä ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa. Asiakaskokemusta kehittämällä voidaan päästä kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen, ja usein asiakaskokemuksen kehittämiseen suunnatut suorat investoinnit eivät ole kannattavia kuin yrityksessä kuvitellaan. Yritysten olisi järkevämpi siirtyä asiakaskokemuksen parantamisesta työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tyytyväiset työntekijät ovat kaiken alku ja juuri - he luovat asiakaskokemuksen ja ovat yrityksen kasvot. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; Maylett, Patterson & Wride 2017, 19–20.)

3.2 Työntekijäkokemuksen näkökulmat ja osa-alueet

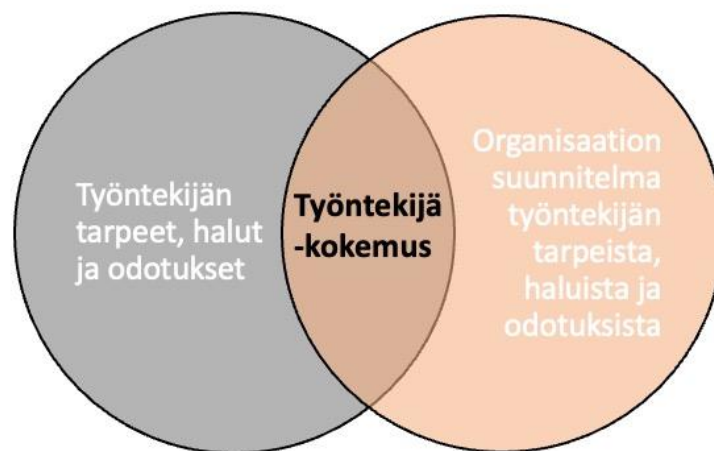
Työntekijäkokemus on summa havainnoista, joita työntekijälle on kertynyt vuorovaikutustilanteissa työnantajan kanssa. Havaintoja syntyy työsuhteen elinkaaren eri kohtauspisteissä, mutta ne voivat erota merkittävästikin työntekijöiden välillä, vaikka yritys ja prosessit olisivat samat. Erot työntekijäkokemuksessa johtuvat työntekijöiden odotusten ja havaintojen subjektiivisuudesta – jokaisella työntekijällä on taustalla omat elämän- ja työkokemukset, joita vasten he peilaavat havaintojaan organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4; Maylett, Patterson & Wride 2017, 26.)

Työntekijäkokemusta voidaan kuitenkin katsoa myös työnantajan perspektiivistä, sillä työntekijäkokemuksen luomiseksi tarvitaan aina kaksi osapuolta. Organisaatio muodostaa toiminnallaan ja kulttuurillaan raamit työnteolle ja työntekijäkokemus pohjautuu organisaation näkökulmasta siihen, mitä työntekijän todellisuuden tulisi olla. On helppo huomata, että työntekijän todellisuuden ja organisaation kuvittelemien todellisuuden välillä voi olla eroavaisuuksia, jotka ilmenevät ristiriitoina osapuolten välillä. (Morgan 2017, 7.)

Jotta organisaatio voi luoda mahdollisimman hyvän työntekijäkokemuksen, on sen ymmärrettävä mistä kokemukset rakentuvat. Kokemukset ovat konkreettisia asioita, joiden lopputulos on havaittavissa yksilön näkökulmasta. Tilanteesta riippuen lopputulos voi olla emootio, mieliala tai jokin käytännön teko, jolla on merkitystä sen kokijalle. Mitä syvempi kokemus emootioiden ja tunteiden kautta yksilölle on syntynyt, sitä vahvempia muistijälkiä

niistä jää. Vahvimmat kokemukset voivat pysyä mielessä koko elämän ajan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.)

Yrityksen ei tule kuitenkaan pelkästään keskittyä siihen, mitä työntekijä tuntee ja kokee työsuhteen aikana. Organisaation on tärkeä tarkastella omaa työntekijäkokemustaan ja varmistaa, että se houkuttelee oikeanlaiset tekijät yritykseen. Tämän lisäksi työympäristön on oltava sellainen, joka mahdollistaa työntekijöiden parhaalla mahdollisella tavalla, jotta voidaan varmistaa yrityksen menestyminen. Ideaalitulanteessa se, mitä yritys on ajatellut ja suunnitellut työntekijäkokemukseksi, toteutuu työntekijöiden arjessa käytännössä. Usein esihenkilö- ja johtoasemassa olevien henkilöiden vastuulla on työntekijäkokemuksen ylläpitäminen ja kehittäminen niin, että se vastaa heidän työntekijöidensä näkemyksiä ja tuo heissä parhaat piirteet esille. Työntekijäkokemuksesta täytyy olla omistajuus, jos sen halutaan onnistuvan ja päinvastoin – huono ja epätoivottu työntekijäkokemus muodostuu ilman johtamistakin. Toisaalta, jotta toivottuun työntekijäkokemukseen päästään, tulee yrityksen ottaa työntekijät mukaan luomaan työntekijäkokemusta eikä sen tule olla pelkästään johdolta työntekijälle annettu ratkaisu. (Luukka 2019, osa 2; Maylett, Patterson & Wride 2017, 28–29; Morgan 2017, 8–9.)



Kuva 4. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaiillen Morgan 2017, 8)

Työntekijäkokemuksen voidaan myös katsoa rakentuvan kolmesta eri osa-alueesta; työympäristöstä, työkuulttuurista ja teknologiasta. Osa-alueet ovat itsenäisiä, mutta niiden välillä on riippuvuutta, ja ne kaikki osaltaan vaikuttavat työntekijäkokemuksen ohella asiakaskokemukseen. Jos yksi työntekijäkokemuksen rakennuspalikoista puuttuu, voi koko työntekijäkokemus romuttua eivätkä kaksi muuta osa-aluetta pysty korvaamaan tätä. (Korkiakoski 2019, luku 3.)

Ympäristöä havainnoidaan aistien avulla. Työntekijäkokemuksen kannalta on merkittävää se, millaisena organisaation työympäristö mielletään, ja tämä puolestaan koostuu

työntekijän viiden aistin tuomista havainnoista. Työpaikalla on nähtävissä muun muassa taukotilat, työpisteet, kollegoiden ilmeet ja informaatiota sisältävät materiaalit. Kuuloaistiin liittyy työpaikan meluaste ja häiritsevät kovat äänet, kun taas tuntoaistin kautta työntekijä aistii työympäristön lämpötilan ja sen mahdolliset haitat. Haju- ja makuaistien avulla voidaan todeta työpaikan siisteydessä olevan ongelmia ja toisaalta työntekijöille tarjottava laadukas ruoka pitää yllä hyvää työntekijäkokemusta. (Green 2017, 163–166.)

Toisin kuin työympäristöä, työkulttuuria ei voi konkreettisesti nähdä – se on jotain mitä työntekijät tuntevat, kokevat ja hengittävät. Kulttuuri on yhteinen ajattelutapa ja asenne, joka määrittää työntekijöiden työpanosta ja sitoutuneisuutta. Työntekijäkokemusta voidaan rakentaa parempi, kun yrityksessä on kulttuuri, joka käsittää seuraavat osatekijät:

1. Työntekijät kokevat olevansa osa yhteistä tiimiä
2. Uuden oppimiseen on mahdollisuus ja siihen kannustetaan
3. Työntekijöitä kohdellaan reilusti
4. Yritys nähdään positiivisessa valossa
5. Kaikki työntekijät kokevat arvostusta
6. Olemassaolon tarkoitus on selvillä
7. Yritys uskoo monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen
8. Työntekijät suosittelevat organisaatiota työpaikkana
9. Johtotehtävissä olevat henkilöt ovat myös valmentajia ja mentoreita
10. Yritys panostaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin

(Green 2017, 1–2; Morgan 2017 89–90.)

Työelämä on jatkuvan muutoksen keskellä, ja tällä hetkellä pinnalla ovat ohjelmistoteknologiat kuten koneoppiminen, tekoäly, data ja analytiikka. Teknologia on muuttanut työelämän ohella ihmisten vapaa-ajan käyttöä. Facebookin ja Amazonin kaltaiset suuret yritykset, jotka hyödyntävät näitä teknologioita muovaavat kuluttajien odotuksia työntekijöinä organisaatioita kohtaan. Tarjotakseen erinomaisen teknologisen ympäristön organisaation tulisikin antaa työntekijöillensä vapaus valita työkalut ja alustat, joita he työssään onnistumiseen tarvitsevat. Teknologian on hyvä olla sellaista, jota työntekijä vapaa-ajallaankin käyttäisi eikä yrityksen kannata pakottaa työntekijöitään yhden ja saman työkalun käyttäjiksi läpi organisaation. Teknologisen työympäristön tulee myös mahdollistaa työkalujen ja teknologioiden saatavuus kaikille työntekijöille niin, että työntekijöiden toiveiden lisäksi otetaan huomioon työn vaatimukset. (Fulcher 2021, luku 20; Kilpinen 2022, luku 2; Korkiakoski 2019, luku 3; Morgan 2017 78–85.)

4 HR-sovelluksen sisällön suunnittelu

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä kirjoittajan työntajayritykselle.

Tavoitteena on muodostaa tietoperustan, työntekijöiden näkemyksen sekä kirjoittajan oman kokemuksen pohjalta yrityksen HR-sovellukselle sisältö, jonka avulla työntekijäkokemusta sekä yrityskulttuuria voidaan pitää yllä ja vahvistaa.

4.1 Yrityksen esittely ja lähtötilanne

Opinnäytetyön tilaaja on digitaalisia palveluja ja tuotteita suunnitteleva yritys DK Associates Oy. Yritys on kasvanut viime vuosina kovaa vauhtia, ja organisaatio on rekrytoinut viimeisen vuoden aikana 23 uutta työntekijää Suomessa kokonaistyöntekijämäärän noustessa yli 50 henkilöön. Opinnäytetyönprosessin aikana yritys on myyty norjalaiselle North Alliance Groupille, mutta se vaikutus työntekijöiden päivittäiseen toimintaan on vähäinen, sillä konserniin ostetut yritykset pitävät aina oman brändinsä ja vastaavat operatiivisesta toiminnastaan itse.

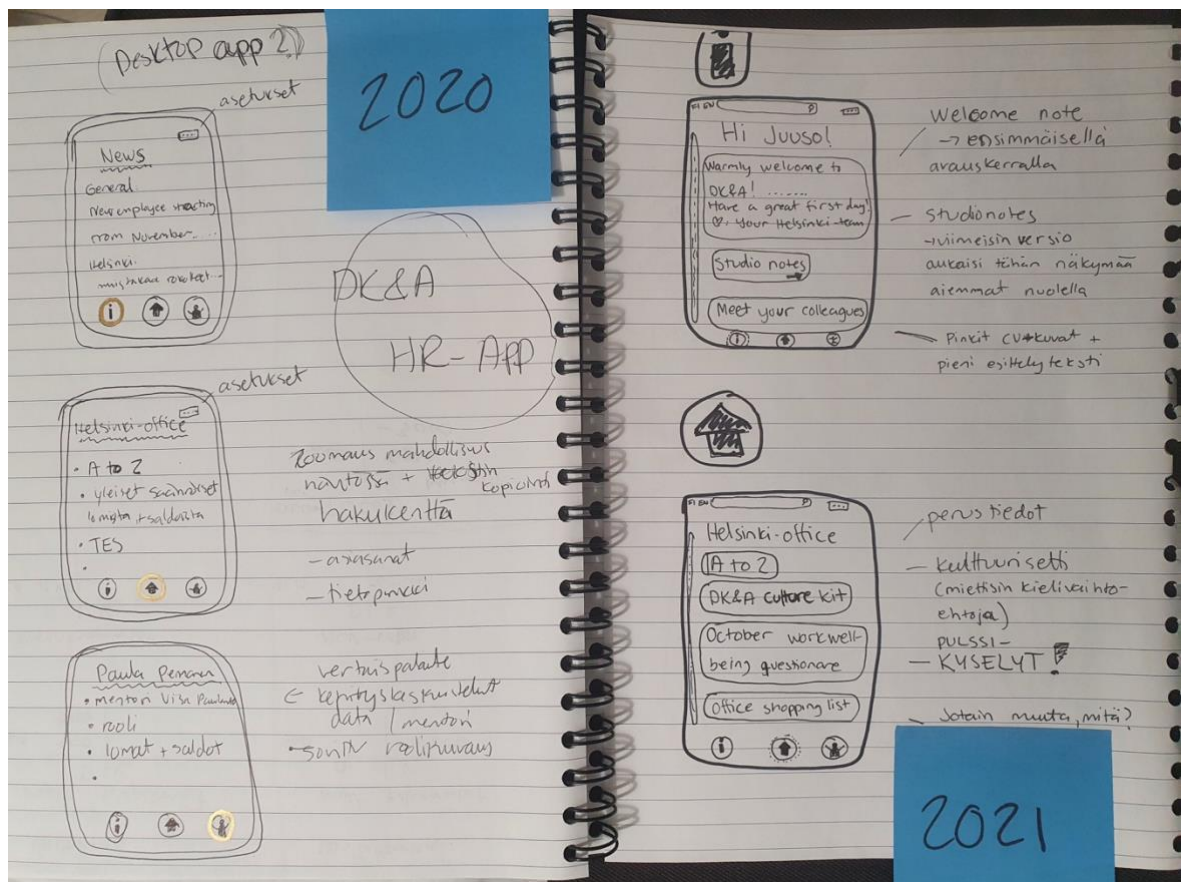
DK Associates Oy:n toiminnan keskiössä ovat työn laatu, omistajuus ja empatia, ja näiden tekijöiden yhteinen nimittäjä on organisaatiokulttuuri. Kulttuuri on yritykselle niin tärkeä osa arkea, että siihen ollaan valmiita laittamaan resursseja, ja se nähdään yhtenä yrityksen menestystekijöistä. Yrityskulttuuria on tutkittu ja kehitetty aiemmin muun muassa koko yrityksen yhteisellä ulkomaan reissulla, joka sisälsi työpajoja ja useita avoimia keskusteluja työntekijöiden ja johdon välillä. Organisaatiokulttuurista on myös lähetetty koko henkilöstölle kysely, jonka pohjalta tarvittavia muutoksia tehtiin yrityksen arjessa.

Yrityksen kasvun myötä sekä koronapandemian tuoman etätyökäytäntöjen takia on organisaatiossa huomattu tarve kulttuurin sekä työntekijäkokemuksen vahvistamiselle. Koronapandemian aikana yrityksessä on myös luotu lisää rakenteita ja toimintamalleja suhteellisen hierarkiattomaan organisaatioon, ja näiden selkiyttäminen on noussut tarpeelliseksi. Organisaation työntekijät rakentavat työssään asiakasyrityksille parempia ja uusia digitaalisia tuotteita ja palveluita, joten on luonnollista, että he odottavat samanlaista laatua työnantajayritykseltä. Vaikka lopullisen HR-sovelluksen valmistuminen tulee viemään pisimillään useita vuosia, on yritykselle hyödyllistä selvittää sovelluksen toivottu sisältö ja lähteä viemään näitä osa-alueita eteenpäin aluksi muilla keinoin.

HR-sovelluksen sisällön rakentaminen lähti opinnäytetyön kirjoittajan kokemuksien pohjalta. Kirjoittaja on työskennellyt DK Associates Oy:llä tammikuusta 2019 lähtien ja hänelle on kertynyt kattava ymmärrys organisaation liiketoiminnasta, prosesseista ja työntekijöistä. Kirjoittajan virallinen titteli on "People operations specialist", ja rooli sisältää

muun muassa työntekijöiden perehdytyksen, työajan- ja lomaseurannan ja työntekijöiden ensimmäisenä kontaktina toimimisen kaikissa henkilöstöhallinnon kysymyksissä. Työssään opinnäytetyön tekijä on kysynyt ja saanut ajan saatossa työntekijöiltä suuren määrän palautetta muun muassa HR-prosesseista, organisaation johdosta, viestinnästä ja työkuultuurin välittymisestä työyhteisössä. Tämän lisäksi myös käytäntö on osoittanut sen, mitkä asiat toimivat ja välittykö esimerkiksi kulttuuri uusille työntekijöille.

Ensimmäinen luonnos HR-sovelluksen sisällöstä on tehty jo ennen varsinaisen opinnäytetyöprosessin aloittamista, sillä sovelluksen rakentamisesta on ollut puhe yrityksen sisällä siitä lähtien kun kirjoittaja aloitti yrityksessä. Alkuperäinen ajatus oli opinnäytetyöntekijällä kuitenkin ratkaista yksittäisiä ja erillisiä ongelmia, kuten liukumaturtien seuranta, työehtosopimuksen pääkohtien esittelyä ja kehityskeskustelun muistiinpanojen tallentamista. Nämä kaikki ongelmat olisi mahdollista ratkaista markkinoilla olevilla HR-järjestelmillä, eikä luonnosvaiheen sovellus toisi yritykselle sellaista lisäarvoa, että siihen kannattaisi laittaa paljoa resursseja.



Kuva 5. HR-sovelluksen luonnokset

Kirjoittajan työkokemuksen kasvaessa organisaatiossa ja opinnäytetyöprosessin alkaessa hahmotelma sovelluksen sisällöstä alkoi painottumaan enemmän kulttuurin vahvistamiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen, ja erityisesti työsuhteen

alkuvaihe nousi merkittäväksi kohdaksi. Koronapandemia sekä Ouluun perustettu uusi toimipiste toivat lisäksi mukanaan haasteita toiminnan ollessa hajautetumpaa kuin aiemmin, ja tähän pyrittiin keksimään ratkaisuja.

4.2 Työntekijöiden osallistaminen

Opinnäytetyötä varten kirjoittaja kävi tunnin vapaamuotoisen keskustelun neljän yrityksen työntekijän kanssa. Keskustelut tapahtuivat kahdessa ryhmässä, joista toiseen valikoitui kaksi suomen kielestä työntekijää ja toiseen ryhmään kaksi englannin kielistä työntekijää, jotka ovat asuneet Suomessa verrattain vasta vähän aikaa. Yrityksen yksi pitkän tähtäimen tavoitteista on tehdä organisaatiosta yhä kansainvälisempi ja inklusiivisempi, joten oli tärkeä kuulla sellaisten työntekijöiden näkemyksiä, jotka ovat muuttaneet Suomeen työn perässä.

Haastattelukysymyksiä ei ollut laadittu valmiiksi, sillä tarkoitus oli käydä keskustelua työpajamuotoisesti ja käsitellä ongelmakohtia, onnistumisia, erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja sekä keksiä myös mahdollisia uusia keinoja työntekijäkokemuksen ja organisaation kulttuurin lujittamiseksi yhtiössä. Kirjoittaja oli alustanut haastattelun teemaa ja tarkoitusta työntekijöille ja miettinyt valmiiksi eri näkökulmia aiheeseen. Kirjoittaja keräsi haastattelujen pääkohdat kirjallisesti ylös, mutta niitä ei nauhoitettu eikä litteroitu.

Keskusteluista työntekijöiden kanssa tuli ilmi muun muassa seuraavia huomioita:

1. Työntekijään kohdistuvien odotusten viestiminen tulee olla selkeämpää ja aktiivisempaa.
2. Koeajan jälkeinen aika on epäselvää – työntekijälle tulee vahvistaa omassa roolissa kehittymisen mahdollisuudet ja se olisi hyvä tuoda jo perehdytys vaiheessa esille.
3. Kulttuurista puhutaan paljon, mutta se ei ole missään kirjallisena näkyvässä niin, että se olisi kaikkien jatkuvasti saatavilla. Materiaalia ei tarvitse olla useita sivuja, vaan esimerkiksi yrityksen kotisivuilla voisi olla hieman enemmän tietoa yrityksen historiasta, arvoista ja kulttuurin rakentumisesta.
4. Yritys tarjoaa paljon vapauksia ja autonomiaa, mikä on hyvä asia. Kuitenkin haasteita tuottaa aika, kun työntekijällä ei ole asiakasprojektia eikä ole selkeitä ohjeita mihin työaika olisi tuolloin hyvä käyttää.
5. Miten varmistetaan, että työntekijä, joka tekee lähes kaiken työajastaan asiakasprojekteja, kokee olevansa osa DK Associates Oy:tä eikä asiakasyritystä.
6. Johdon ja hallinnon roolit sekä vastuut paikoitellen epäselvät ja näitä voisi selventää yksinkertaisella organisaatiokaaviolla ja lyhyillä kuvauksilla vastuualueista.

On hyvä huomata, että mikään sovellus tai prosessi ei tule täyttämään jokaisen työntekijän jokaista toivetta yritystä kohtaan. Kuten aiemmin tietoperustassa on käsitelty, työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja mielipiteitä kulttuurista ja sen toteutumisesta on todennäköisesti yhtä monta kuin organisaatiossa on työntekijöitä. Haastatteluissa kuitenkin erilliset, toisiensa haastatteluista tietämättömät, ryhmät mainitsivat lähes samoja kehitettäviä asioita, ja myös positiiviseen valossa nähdyt asiat, kuten työyhteisön hyvä henki ja mielekkäät työtehtävät, toistuivat molempien ryhmien kommentissa. Esitetyt kehityskohteet ovat historiassa nousseet aiemminkin esille, joten on hyvin todennäköistä, että niitä eteenpäin viemällä, tulee yritys parantamaan usean työntekijän työntekijäkokemusta ja käsitystä organisaation kulttuurista.

Kun opinnäytetyön tuotos on tuotu yrityksessä käytäntöön, on organisaation tarkoitus lähettää kysely kulttuurista ja työntekijäkokemuksesta ja verrata tätä aiempiin yrityskulttuuriaiheisiin kyselyihin. Kyselyn tuloksista ei voida suoraan vetää johtopäätöksiä opinnäytetyön tuotoksen toimivuudesta, mutta sen avulla voidaan poimia suurimmat epäkohdat sekä onnistumiset. Tulosten avulla voidaan puolestaan HR-sovelluksen sisältöä muokata ja parannella yhä pidemmälle, sillä onhan sisällön tarkoitus palvella työntekijöitä ja kulkea toivotun organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen virran mukana. Kulttuurin ja työntekijäkokemuksen arviointi ja lujittaminen on jatkuva prosessi, ja tuleva HR-sovellus on vain yksi uusi vaikuttaja tällä jatkumolla.

5 HR-sovelluksen sisältö

Molemmat sekä työkuulttuuri ja työntekijäkokemus ovat hyvin laaja-alaisia sekä abstrakteja aiheita, mutta jotka samalla koskettavat organisaation jokaista työntekijää olivat he missä vaiheessa työuraansa tahansa. HR-sovelluksen sisällön tulee tukea vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijän välillä ja mahdollistaa positiiviset kokemukset sekä organisaation kulttuurin välittyminen läpi koko työyhteisön. Ei riitä, että sovelluksella parannetaan yksittäisiä henkilöstöhallinnon haasteita, vaan tulee ymmärtää suurempi kuva.

Tätä kokonaisuutta varten kirjoittaja jakoi sovelluksen sisällön kolmeen osaan:

1. kulttuurin, arvojen ja johtamisen selkiyttäminen ja vahvistaminen
2. työntekijöiden odotusten selvittäminen ja niihin vastaaminen
3. viestintä ja vuorovaikutus

Lopullisessa sovelluksessa tai muussa teknisessä toteutuksessa näiden kolmen osan erottelua ei ole tarkoitus painottaa, vaan käyttäjälle kyse on yhdestä kattavasta lopputuloksesta.

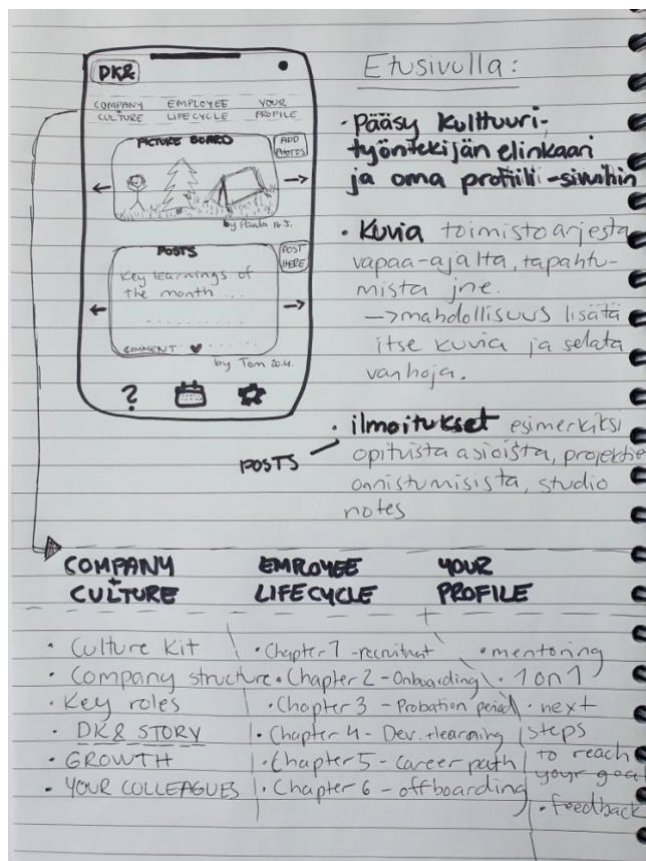
5.1 Kulttuuri, arvot ja johto

Kulttuurin vahvistumisessa lähdetään liikkeelle organisaation perustajäsenten sanoista. Perustajilla on ollut vahva käsitys siitä, millaisen yrityksen he ovat luomassa ja mitkä heidän arvonsa ovat, ja nämä tulisivat olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Perustajat ovat tärkeässä roolissa kulttuurin johtamisessa ja sovelluksen avulla luodaan kanava, jossa perustajat voivat nostaa esiin työyhteisölle merkittäviä ja relevantteja asioita. Käytännön arki yrityksessä on osoittanut, että työntekijät hakevat mallia ja tukea johdosta. Vaikka kulttuuria luodaan yhdessä, on johdon tärkeä näyttää esimerkkiä ja luoda ilmapiiri, jossa kulttuurin kehittäminen ja syventäminen on mahdollista. Sovelluksessa nämä näkyvät asioina kuten organisaation syntytarinan, arvojen ja firman kehityksen kirjoittamisena auki sisältäen havainnollistavia kuvia ja videoita.

Toimeksiantajayrityksen kulttuurin kulmakiviä ovat empatia ja psykologinen turvallisuus. Tätä tukemaan luodaan sovellukseen kanava, jossa näitä käsitteitä päästään toteuttamaan käytännössä. Sovelluksen ilmoitukset -osiossa nostetaan esiin niin henkilökohtaisia kuin projektikohtaisia onnistumisia, kysytään neuvoa ongelmakohtiin sekä käydään läpi epäonnistumisia oppimisen näkökulmasta. Ilmoitusosion tavoite on olla osallistava ja herättää vuorovaikutusta työntekijöiden keskuudessa. Johdon on tässäkin olennaista näyttää mallia ja madaltaa kynnyksiä erityisesti omien epäonnistumisten esiintuomisessa ja avata mitä he ovat virheistään oppineet. Työntekijöiden ilmoituksiin

voidaan vastata osion kommenttikentässä ja validoida näin ollen työntekijän tunne ja kokemus.

Sovelluksen etusivulle luodaan kuvaseinä, johon työntekijät voivat lisätä kuvia toimiston arjesta, tapahtumista ja myös henkilökohtaisesta elämästään näin halutessaan. Työntekijä näkee, kuka kuvat on lisännyt ja milloin, ja lisäksi työntekijä voi selata aiempia lisättyjä kuvia, tykätä ja kommentoida niitä. Kuvien tarkoituksena on tuoda käytäntöjä ja kulttuuria konkreettisesti ilmi ja yhdellä kuvalla voidaan kertoa nopeasti paljon enemmän työyhteisön tunnelmasta kuin viestimällä sama asia kirjallisesti. Samanaikaisesti kuvien jakaminen kannustaa työntekijöitä osallistumaan firman tapahtumiin ja käymään toimistolla ja tulemaan osaksi työyhteisöä muullakin tavalla kuin vain asiakasprojektien kautta.



Kuva 6. HR-sovelluksen sisältö

5.2 Työntekijöiden odotukset

Työntekijän odotukset ja toiveet lähtevät muodostumaan heti jo rekrytointivaiheessa. Jos nämä odotukset ovat ristiriidassa organisaation näkemysten ja odotusten kanssa, on todennäköistä, että työntekijäkokemukseen tulee säröjä. Sovelluksen avulla tuodaan työntekijälle tietoon työnsuhteen elinkaari, ja mitä eri vaiheet sisältävät ja mahdollistavat työntekijälle. Näin vähennetään epätietoisuutta ja lisätään luottamusta. Kun kohtauspisteet on määritelty ennakkoon, auttaa se myös työnantajaa valmistautumaan

kohtaamisiin tilanteen vaatimalla tavalla. Aiemmin yrityksessä on pidetty esimerkiksi kehityskeskusteluja ja koeajanseuranta melko vapaalla aikataululla ja tyylillä henkilöstä riippuen, ja tästä on tullut uusilta työntekijöiltä palautetta – he ovat odottaneet strukturoidumpaa otetta ja selkeämpää viestintää ja dokumentaatiota asiasta. Vaikka työntekijäkokemus koostuu muustakin kuin ennalta määrätystä työnantajan ja työntekijän välisistä keskusteluista, auttaa sovelluksen sisältö luomaan tarvittavat raamit niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Tämän kehyksen sisällä voidaan tehdä muutoksia niin, että ne mahdollistavat parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen jokaiselle työntekijälle yksilönä.

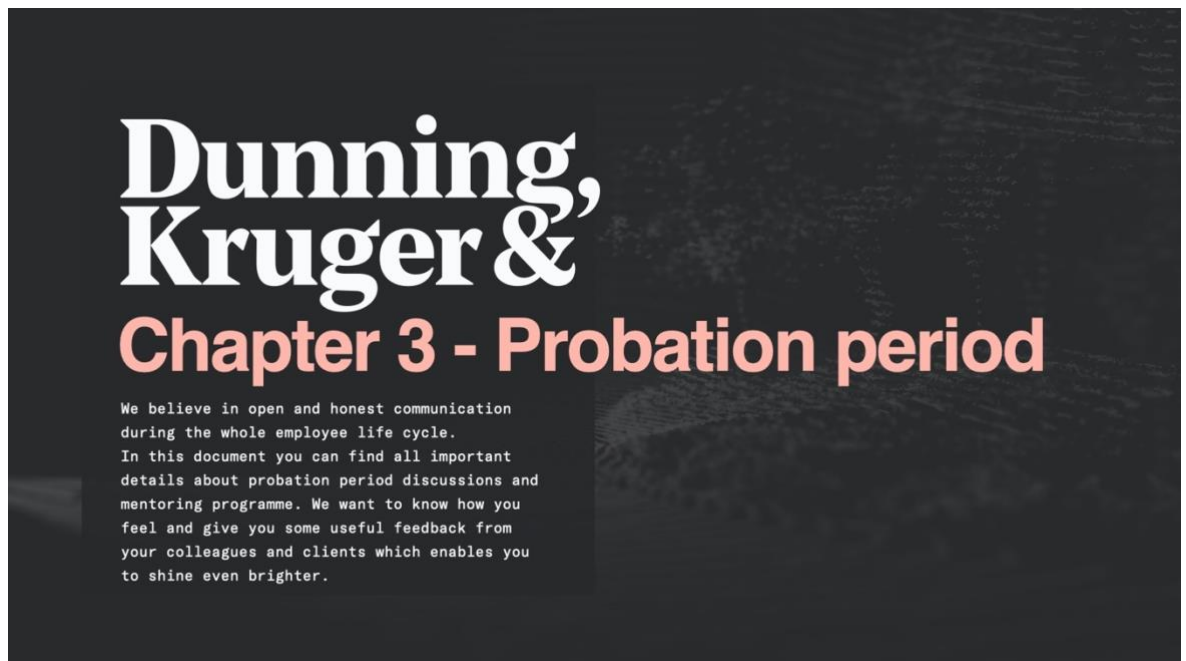
Kirjoittaja on jo lähtenyt toteuttamaan työsuhteen elinkaaren ja työhön liittyvien odotusten selkiyttämistä muulla teknisellä toteutuksella, sillä kyseisestä asiasta tulee selkeästi eniten palautetta organisaatiossa. Tähän on siis syytä reagoida heti eikä odottaa lopullisen sovelluksen valmistumista. Ajatus sekä sovelluksessa että väliaikaisessa ratkaisussa on kuitenkin sama. Selvitetään työsuhteen elinkaaren merkittävimmät vaiheet ja niiden vaikutus työntekijäkokemukseen, nimetään ne ja muodostetaan haluttu sisältö. Jokainen vaihe on työntekijän nähtävissä heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien ja heillä on mahdollisuus päästä lukemaan materiaaleja esimerkiksi urapoluista, vaikka ensimmäisinä viikkoina tämä ei olisikaan kovin ajankohtaista työntekijälle. Tällä tavoin työntekijä tietää mitä tulevaisuudelta odottaa ja työnantaja pääsee näyttämään, mitä työsuhteen elinkaaren kohtaamispaikkoja pidetään organisaatiossa tärkeinä ja merkityksellisinä.

Osa vaiheista sisältää organisaatiossa jo aiemmin luotuja prosesseja ja näiden kohdalla tarkoitus on hioa ja tuoda yhteen sisältöä sekä tehdä näistä työyhteisölle saavutettavimpia. Jotkin vaiheista on tuotettu puhtaasti opinnäytetyön aikana tietoperustan ja työntekijöiden haastattelun pohjalta. Elinkaaren muodostavat seuraavat osiot:

- Chapter 1 – Recruitment
 - Käydään läpi yrityksen arvoja, kulttuuria ja rakennetta tiivistetysti, tyypillisiä asiakasprojekteja ja niiden tiimejä sekä kerrotaan, minkälaisia odotuksia kyseiseen rooliin liittyy, ja mitä yritys puolestaan tarjoaa työntekijälle.
- Chapter 2 – Onboarding
 - Perehdytysvaihe sisältää A to Z-dokumentin, jossa käydään kaikki yrityksen yleiset asiat läpi, kuten työajanseuranta, toimiston arki ja palkanmaksu, sekä tutustutaan firman tapoihin ja toimintamalleihin. Esitellään työntekijän oma ”buddy”, jonka tehtävänä on olla uuden työntekijän tukena ensimmäisinä kuukausina, ja tutustuttaa firman

käytäntöihin vielä syvemmin konkretian avulla sekä esitellä uusi työntekijä muille työyhteisön jäsenille.

- Chapter 3 – Probation period
 - Kerrotaan mentorointiohjelmasta ja koeajan aikaisista keskusteluista, joissa käydään onnistumisia, kehityskohteita ja odotusten täyttymistä puolin ja toisin läpi. Annetaan linkki kyselyyn, jossa selvitetään työnantajan onnistumista koeaikana. Työntekijä vastaa tähän anonyymisti eikä vastausta tarvitse antaa heti, jotta aloitusajankohdasta ei voida päätellä kuka on vastannut ja mitä.



Kuva 7. Chapter 3 – Probation period - kansilehti

- Chapter 4 – Development & Learning
 - Tämä elinkaaren vaihe sijoittuu koeajan jälkeiseen aikaan. Työntekijän ja mentorin välillä käydään yhä keskusteluja, mutta niiden tiheyttä harvennetaan ja toisaalta keskustelujen sisältö syvenee. Osio sisältää materiaaleja työntekijän itsearviointiin omista kyvykkyyksistä, ammatillisista kiinnostuksen kohteista ja infoa organisaation kustantamista koulutuksista. Mentorille on osiossa apuna haastattelurunko, jonka avulla voidaan käydä keskustelua työntekijän kehitykseen ja koulutukseen liittyviä tekijöitä. Työntekijälle valittu mentori on aina samasta kompetenssialueesta ja jos mahdollista, seniorimpi kuin työntekijä.
- Chapter 5 – Career Path
 - Koeajan jälkeen voidaan alkaa ammatillisen kehittymisen ohella käydä läpi työntekijän urapolkua. Eri toimenkuvulle, kuten koodaareille tai

suunnittelijoille, on dokumentoitu mahdolliset esimerkkiurapolut, ja kerrottu, mitä tietyn roolin eri tasot tarkoittavat kyvykkyyksien, palkkaluokan ja vastuiden suhteen. Dokumentaatiossa tuodaan esille, että jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan niin halutessaan. Tämä tehdään kuitenkin niin, että ajallisesti ei anneta liian tarkkoja lupauksia ja jokaisen työntekijän kohdalla pitää ensiksi selvittää lähtötilanne, kyvykkyydet ja asettaa tavoitteet.

- Chapter 6 – Offboarding
 - Työntekijän lähtemiseen liittyvät yleiset materiaalit ja prosessit on myös tärkeä tuoda kaikkien nähtäville. Se kuinka yritys hoitaa työntekijän viimeiset kohtaamiset, on yhtä tärkeää kuin ensivaikutelma. Offboarding-osio käsittää lähtökyselyn, käytännön ohjeistuksen esimerkiksi lopputilin maksamiseen, työvälaineiden palauttamiseen ja digitaalisten työkalujen tilien sulkemiseen sekä ohjeistuksen mentoreille, jotka pitävät työntekijän kanssa erillisen loppukeskustelun.

5.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Aiemmissa luvuissa käsitellyn kulttuurin ja työntekijöiden odotusten selkiyttäminen ja vahvistaminen keinot toimivat samanaikaisesti myös viestintänä työyhteisölle. Kun asioita dokumentoidaan kirjallisesti ja tuodaan kaikkien saataville, tehdään yhden tyyppistä viestintää. Tässä vaiheessa kuitenkin viestintä on vielä yksisuuntaista ja se voidaan helposti kokea johdolta työntekijälle annettuna informaationa. Jotta voidaan mahdollistaa laaja-alainen ja vuorovaikutteinen viestintä läpi koko organisaation, on työntekijöille luotava kanava, jossa heillä on tilaisuus vastata yrityksen tuottamaan materiaaliin ja vaikuttaa sen sisältöön.

HR-sovelluksessa tarjotaan mahdollisuus anonyymiin kommentointiin, sillä vaikka organisaatiossa pyritään rakentamaan psykologinen turvallisuus huippuunsa, on aina mahdollisuus, että osa työntekijöistä ei halua antaa kritiikkiä omana itsenään. Johdon, mentoreiden ja HR:n tehtävänä on omalla esimerkillään synnyttää kuitenkin sellaista avoimuutta, että omalla nimellä kirjoittaminen on enemmän kuin hyväksyttävää ja palautteen saanut pystyy ottamaan kritiikin asiallisesti vastaan. Lisäksi kehitysideoihin kannustetaan lähettämällä sovelluksen sisällä kyselyitä ja sisäisessä viestinnässä nostetaan esille työntekijöiden aloitteista lähteneitä muutoksia.

Työntekijöiden yleisiä kysymyksiä tuodaan esille ”Q&A” -kysymyspalstalla, minkä avulla viestintää voidaan tehostaa eikä tieto kulje vain yhdelle työntekijälle kerrallaan.

Sovelluksesta voi lähettää suoraan kysymyksen henkilöstöhallinnolle, mentorille tai

johdolle ja työntekijä saa tätä kautta myös vastauksen. HR-työntekijät keräävät yleisimmin kysytyt kysymykset ja tuovat ne vastauksineen kaikkien nähtäville kuitenkin niin, että kysymyksen esittäjän henkilöllisyys piilotetaan.

Sovelluksessa oman profiilin alle tuodaan muistiinpanoja tieto omasta mentorista ja mahdollisuus laittaa kyseiselle työntekijälle suoraan viestiä. Mentorin ja työntekijän väliset kehityskeskustelut taltioidaan suoraan sovellukseen ja työntekijällä on pääsy näkemään omat (väli)tavoitteensa ja tehdä sinne muistiinpanoja. Lisäksi oma profiili -kohtaan tuodaan perinteisen HR-järjestelmän toiminnallisuuksia kuten näkymä kertyneisiin lomapäiviin sekä liukumatunteihin.

6 Pohdinta

Organisaation kulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittäminen ja vaaliminen on menestystä tavoittelevan yrityksen avaintekijöitä. Työantaja ei ole enää pelkkä palkanmaksaja, vaan organisaatioilta odotetaan yhä enemmän työolojen, ympäristön ja kulttuurin suhteen ja samalla on huomattu, että asiakaskokemus pohjautuu oikeastaan pitkälti työntekijäkokemukseen.

6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyöni aiheen valinta oli melko helppo prosessi, sillä sovelluksen rakentamisesta on puhuttu siitä lähtien kun aloitin työskentelyn yrityksessä. Kun aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen, minulla oli vahva mielikuva siitä, millainen valmis produkti tulee olemaan. Kuitenkin tietoperusta laajensi omaa ymmärrystäni aiheesta, toi siihen syvyyttä, ja muokkasi näkemystäni sovelluksen sisällöstä. Myös opinnäytetyöprosessin venyminen lähes vuoden mittaiseksi muovasi tuolla aikavälillä omaa ammatillista osaamistani ja ohessa tapahtuneen firmamme yrityskauppojen myötä minulle vahvistui vielä entisestään työkuulttuurin ja työntekijäkokemuksen priorisoimisen tärkeys.

Opinnäytetyön avulla yritys voi heti lähteä rakentamaan ratkaisuja kulttuurin ja työntekijäkokemuksen vahvistamiseen. HR-sovelluksen sisältöä on mahdollista toteuttaa muulla teknisellä tavalla eikä varsinaista sovellusta ole välttämätöntä odottaa. Toisaalta yrityksen tulee huomioida, kuinka kauan sovelluksen rakentamisessa menee ja onko sen toteutuminen lyhyellä aikavälillä realistinen, sillä työntekijäkokemuksen näkökulmasta ei ole kannattavaa ensiksi esitellä yhtä toteuttamistapaa ja vaihtaa se puolen vuoden päästä toiseen. Lisäksi sisältö on mietitty lähtökohtaisesti sovelluksessa toteutettavaksi, jolloin kaikki materiaali on samassa paikassa ja tällä tavoin työntekijöille helposti saatavilla. Kun yritys lähtee toteuttamaan sisältöä muulla ratkaisulla, on hyvin todennäköistä, että sisältöä joudutaan hajauttamaan niihin työkaluihin, joita organisaatiolla on tällä hetkellä käytössä.

Tietoperustan valossa voidaan todeta, että sovelluksen sisällössä on useita tekijöitä, jotka luovat ja vahvistavat osaltaan organisaation kulttuuria ja työntekijäkokemusta. HR-sovelluksen avulla tuodaan yrityksen toimintamalleja ja tapoja esille etusivun kuvien ja ilmoitusten avulla, yrityksen arvoja ja perustajien ajatuksia firman tarkoituksesta avataan ”Company & Culture” -osiossa ja ilmoitusosiossa voidaan nähdä yrityksen kommunikaatiotyylin ja sinne nostettavien asioiden pohjalta päätellä, mitä yrityksessä arvostetaan.

Sovelluksessa on avattu työntekijäkokemusta työnsuhteen elinkaaren avulla. Vaikka itse elinkaari ei olekaan sama asia kuin työntekijäkokemus, kuten tietoperustassa käsiteltiin, ovat sen kohtauspisteet usein niitä tilanteita, joissa työntekijäkokemus tapahtuu. Sovelluksen sisällön avulla työnantaja pystyy määrittämään organisaation näkemystä työntekijäkokemuksesta ja työntekijä muodostaa omat odotuksensa osaltaan samaisen sisällön perusteella, ja näin vähentää mahdollisia ristiriitatilanteita. Sovelluksen kautta ei voida tietenkään vaikuttaa työntekijän aikaisempiin kokemuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten työntekijä tulkitsee tilanteita, mutta sovelluksen sisältöä yksilöimällä, voidaan työntekijäkokemusta tukea.

Kun opinnäytetyön produkti viedään käytännön tekniseen toteutukseen, tukee se työntekijäkokemuksen teknologista aspektia. Erilaiset sovellukset ovat nykyaikaa ja tarjoamalla yrityksen brändin mukainen HR-sovellus, voidaan vastata tai jopa ylittää työntekijöiden odotukset tällä saralla. Tyypillinen HR-sovellus on oman kokemukseni mukaan käyttöliittymältään kankea ja sisällöt vastaavat pääosin käytännönläheisiin kysymyksiin kuten työajanseurantaan tai työsuhdetietojen tallentamiseen, enkä ole nähnyt markkinoilla kulttuuriin ja työntekijäkokemukseen esille tuovaa sovellusta.

Vaikka mielestäni opinnäytetyön tuotosta on mahdollista hyödyntää yrityksessä tällaisenaan, on kuitenkin lopullinen mittari kohderyhmä eli työntekijät. Olen produktia varten käynyt neljän työntekijän kanssa työpajamuotoiset keskustelut ja työntekijät valikoituivat osin sen perusteella, kenellä oli haastatteluhetkellä vapaata asiakasprojekteista. Sain onnekseni kuitenkin varattua haastattelut eri rooleissa olevien ja eri kansalaisuuksia edustavien henkilöiden kanssa. On silti aina mahdollista, että nämä neljä eivät edusta tarpeeksi laajasti koko työyhteisöä ja muut työntekijät näkevät yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittämiskohteet eri tavalla.

Organisaatiossa toteutettiin viime syksynä kulttuuria koskeva kysely ja tähän vastasi noin 80 prosenttia yrityksen työntekijöistä ja johdosta. Kyselyn tulokset ovat linjassa opinnäytetyötä varten toteutettujen työpajahaastatteluiden kanssa. Huomattava on kuitenkin, että yritykseen on palkattu paljon useita uusia työntekijöitä, ja Oulun toimiston toiminta on lähtenyt käyntiin viime vuonna. Moni näistä työntekijöistä ei ole osallistuneet kyselyyn, ja pitkään jatkuneen etätöyön aikana myös vanhojen työntekijöiden mielipiteet ovat voineet muuttua. Samaan aikaan oma käsitykseni ja ymmärrykseni työntekijöiden näkemyksistä ja tunteista on supistunut työntekijämäärän kasvun myötä. Aiemmin yhdellä ja samalla toimistolla tapahtuneet viidentoista hengen keskustelut ovat vaihtuneet yli 50 työntekijän etätapaamisiin, jossa on vaikeampi käydä avointa ja kaikkia osallistavaa keskustelua.

Työntekijän ja organisaation odotusten kirkastamista on jo lähdetty viemään eteenpäin kirjoittajan toimesta hyödyntämällä produktia. Työsuhteen elinkaaren materiaaleja työstetään kesän aikana ja syksyllä on tarkoitus testata valmiita tuotoksia muutamilla työntekijöillä ja kerätä palautetta näistä. Kommenttien perusteella materiaaleihin tehdään mahdollisesti pieniä muutoksia, jonka jälkeen ne ovat valmiita käytettäväksi yrityksessä.

6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Työntekijähaastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yrityksestä löytyy kehitettäviä kohtia useita. Tämä lienee luonnollista, sillä harva organisaatio on täydellinen joka tilanteessa, ja työelämän muuttuessa, on organisaation uudistuttava sen mukana pitääkseen työntekijät sitoutuneina. Kuten aiemmin on todettu, työntekijät ovat yksilöitä ja heidän mielipiteensä ja kokemuksensa voivat vaihdella huomattavastikin samassa tilanteessa. Vaikka sovelluksen sisältöön on luotu selvä rakenne ja kehityskohteisiin tartutaan yleisen mielipiteen mukaisesti, tarjoaa se myös mahdollisuuden poiketa näistä. Sisältö on ohjenuora ja tukipilari, mutta se ei pakota toimimaan tietyllä vaaditulla tavalla. Sisältöä on myös jatkuvasti tarkastettava ja pidettävä ajantasaisena toimiakseen optimaalisesti. Työntekijäkokemus ja kulttuuri eivät ole asioita, jotka yhden kerran selvityksen ja muutosten jälkeen ovat kunnossa, vaan kyseessä on jatkuva prosessi.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys DK Associates Oy ostettiin norjalaisen The North Alliancen (NoA) toimesta keväällä 2022. Yritysjärjestelyistä kerrottiin työntekijöille niin aikaisessa vaiheessa kuin se oli lakiteknisesti mahdollista. Siitä huolimatta näin suuri muutos aiheutti yleistä huolta työntekijöissä, ja työyhteisössä koettiin epävarmuutta siitä, minkälainen vaikutus uudella emoyhtiöllä olisi yrityksen toimintoihin ja kulttuuriin. Koska integroitumisprosessi on vielä kesken, on yritykselle erittäin ajankohtaista vahvistaa kulttuuria ja työntekijäkokemusta sekä myös samanaikaisesti huomioida uuden emoyhtiön arvot ja missio omassa toiminnassaan.

Jatkokehitystä varten toimeksiantajayrityksen olisi kannattavaa selvittää laajemmalta työntekijäjoukolta kulttuuristen tekijöiden ja työntekijäkokemuksen parannusehdotuksia ja ottaa tarkasteluun maakohtaiset kulttuurierot. Työntekijöille tulee antaa samanlainen vaikuttamismahdollisuus riippumatta toimipisteestä, ja kun koko työyhteisö tuodaan saman sovelluksen alle, voidaan kulttuuria oikeasti vahvistaa läpi organisaation.

Uuden emoyhtiön myötä on HR-sovellusta ja sen sisältöä mahdollista lähteä kehittämään kattamaan myös North Alliance -konsernin laajuiseksi, jolloin mukana olisi 26 eri organisaatiota läpi pohjoismaiden. Koska NoA haluaa säilyttää jokaisen ostamansa yrityksen kulttuurin ja brändin sellaisenaan, tarkoittasi se, että sovelluksesta tulisi

yrityskohtainen, ja jokaisen organisaation tulisi määrittää sovelluksen sisältö erikseen. Organisaatioiden oman kulttuurin lisäksi sovelluksen avulla voitaisiin tuoda NoA:n historiaa ja kulttuuria esille ja näin helpottaa yritysten integroitumista konserniin.

NoA:n konsernista vielä yksi askel pidemmälle on sovelluksen jatkokehitys muille yrityksille myytäväksi tuotteeksi. Tätä varten pitäisi tehdä markkinatutkimusta ja selvittää, onko maailmalla vastaavaa sovellusta, joka ratkaisee yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen haasteita sekä tutustua yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen globaalista näkökulmasta. On mahdollista, että sovellus tai edes sen sisältö ei toimi muissa toimintaympäristöissä eikä herätä kiinnostusta potentiaalisissa ostajissa. Jatkokehityksessä voisi miettiä sovelluksen sisällön räätälöimistä yrityskohtaisesti. Silloin myytäisiin jo melko kattavaa palvelua, joka vaatii tuotteen lisäksi paljon henkilötyötunteja.

Pienemmässä mittakaavassa sovelluksen sisältöä voisi kehittää työntekijän oman profiilin sekä rekrytoinnin osioissa. Kun uusia työntekijöitä haastatellaan, heille voisi antaa rajoitetut oikeudet sovellukseen, josta he näkisivät sekä rekrytointiin liittyvät materiaalit että kulttuuriosion sisällön. Lisäksi rekrytoija voisi näyttää mallikäyttäjän avulla mitä kaikkea sovelluksella mahdollistetaan työntekijälle ja miten sisäistä viestintää hoidetaan siellä. Tällä luotaisiin vahva mielikuva siitä, kuinka paljon yritys on valmis panostamaan työntekijöihinsä. Samalla myös työnhakija saa mahdollisuuden peilata omia toiveitaan yrityksen tarjoamaan kulttuuriin ja rooliin.

Oman profiilin kohtaa voisi sovelluksessa kasvattaa ja tehdä entistä muokkautuvampi. Työntekijä voisi itse valita mitä tietoja haluaa siellä näkyvän ja osioissa voitaisiin tuoda henkilökohtaisia materiaaleja enemmän esille. Sovellusta käyttäessä, työntekijän profiilissa voisi näkyä missä kohtaa työsuhteen elinkaarta hän on ja kalenterinäkyymässä muistuttaa tulevista keskusteluista sekä työntekijää että hänen mentoriaankin. Mielestäni tuottamani sovelluksen sisältö on kokonaisuudessaan toimiva, käytännönläheinen ja se tuo arvoa yritykselle.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin jo keväällä 2021 projektisuunnitelman tekemisellä. Aihe minulla oli tiedossa ja kuvittelin saavani työn valmiiksi muutamassa kuukaudessa. Kuitenkin työkiireet ja kesäloma toivat muita suunnitelmia eteeni ja aloitin kirjoittamisen vasta syksyllä 2021. Koin tietoperustan keräämisen suhteellisen hankalaksi, sillä sekä työntekijäkokemus että yrityskulttuuri ovat hyvin laajoja käsitteitä ja niiden teorian rajaaminen tuntui vaikealta. Koska en saanut aluksi rajausta tehtyä, oli myös lähteiden

hakeminen työlästä. Kirjoitin irtonaisia kappaleita enkä oikein tuntunut löytävän punaista lankaa.

Tietoperustan kokoamisen ollessa hankalaa, aloin välttelemään sen edistämistä ja keskityin mieluummin töihin ja kurssien viimeistelyyn. Myös loppusyksystä alkaneen yrityskauppajärjestelyn työtehtävät pitivät minut hyvin kiireisinä eikä jaksamista tuntunut riittävän opinnäytetyölle lainkaan. Kun viimein palasin takasin produktin pariin, meni minulla aikaa päästä takaisin aiheen sisälle ja muistella mitä olin aikaisemmilla kirjoituksillani hakenut takaa. Huomattavasti tehokkaampaa olisi ollut tehdä koko työ kesällä 2021 ja käyttää siihen kertyneet kesälomat, jolloin olisin saanut kirjoittaa opinnäytetyötä häiriöttä ja ilman ylimääräistä stressiä valmistumisen aikataulusta.

Perehtyessäni tietoperustaan pääsin syventämään osaamistani yrityskulttuurista ja opin mistä työntekijäkokemus muodostuu. Yrityskulttuurista puhutaan paljon toimeksiantajayrityksessä, mutta sen käsite itsessään on jäänyt minulle silti aiemmin hieman vajaaksi. Tietoperustani ei ole niin laaja kuin olin toivonut ehtiväni kirjoittamaan ja käytettyjä lähteitä oli lopulta melko niukasti. Tästä syystä voi olla, että minulta on jäänyt joitain kokonaisuuksia ja syyseuraussuhteita ymmärtämättä. Yrityskulttuuriin ja työntekijäkokemukseen perehtyminen jätti minuun kuitenkin halun oppia teemoista vielä lisää ja olen katsonut lukulistalleni kirjoja, joiden uskon tuovan minulle uusia näkökulmia aiheeseen ja kehittämään minua ammatillisesti eteenpäin.

Toiminnallisen opinnäytetyön helpoin vaihe minulle oli lähtötilanteen kartoitus, lopputuotoksen suunnittelu ja toteutus. Tässä pääsin käyttämään vahvuuksiani eli ideointia, kattavaa työntekijäymmärrystä ja omaa kokemustani ja kirjoittaminen sujui todella luontevasti. Oli kiva huomata, että järjestämäni työpajamuotoiset haastattelut tuntuivat minusta helpoilta ja koin osaavani ammentaa työntekijöistä paljon tietoa.

Yleisesti opinnäyteprosessi opetti minulle ajankäytönhallintaa, oman työn ohjausta, epämukavuusalueella olemista ja kasvatti stressinsietokykyä. Projekti osoitti taas käytännössä, kuinka tärkeää viestintä on. Uskon, että jos olisin ollut itse aktiivisemmin yhteydessä opinnäytetyöni ohjaajaan, se olisi vienyt minua nopeammin kohti maalia. Myös muiden opinnäytetyötä tekevien opiskelijoiden kanssa sparrailu olisi todennäköisesti helpottanut kirjoittamisprosessia, mutta lopulta niistäkin haasteista pääsin yli. Aion pyytää toimeksiantajayrityksen johdolta palautetta opinnäytetyöstäni ja kerätä heidän ajatuksensa yhdeksi opiksi itselleni.

Lähteet

Browaeyns, M. 2019. Understanding cross-cultural management. 4. uudistettu painos. Pearson. Harlow. E-kirja. Luettu: 24.2.2022.

Chella, G., Devarajan, H. & Rao V. J. 2018. HR Here and Now: The Making of the Quintessential People Champion. Sage Publications Pvt. Ltd 2018. E-kirja. Luettu: 18.5.2022.

Flamholtz, E. & Randle, Y. 2011. Corporate culture: the ultimate strategic asset. Stanford Business Books 2011. E-kirja. Luettu: 24.2.2022.

Fulcher, J. 2021. People Operations: Automate HR, Design a Great Employee Experience, and Unleash Your Workforce. John Wiley & Osnds, Incorporated. E-kirja. Luettu 24.4.2022.

Green, S. 2017. Culture hacker: reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 20.4.2022.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 28.3.2022

Hobson, N., Jachimowicz, J., Stein, D. & Whillans, A. 2021. How companies can improve employee engagement right now. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>. Luettu: 19.4.2022.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 22.4.2022.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.4.2022.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.10.2021.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.8.2021.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.

Marks, K. 2019. HR for creative companies. RIBA publishing. E-kirja. Luettu: 18.5.2022.

Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons, Incorporated 2017. E-kirja. Luettu: 2.4.2022.

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 18.4.2022.

Parker, M. 2011. Culture Connection: How Developing a Winning Culture Will Give Your Organization a Competitive Advantage. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.

Piha, K. 2020. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 26.1.2022

Schein, E. 2017. Organizational culture and leadership. Wiley. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 28.9.2021.

White, J. 2020. Disrupting Corporate Culture: How Cognitive Science Alters Accepted Beliefs About Culture and Culture Change and Its Impact on Leaders and Change Agents. Productivity Press. E-kirja. Luettu: 18.5.2022.