



Teknologian vaikutus työntekijäkokemukseen HR-ympäristössä

Jenni Suursalmi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan teknologiat

Master Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jenni Suursalmi
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Teknologian vaikutus työntekijäkokemukseen HR-ympäristössä
Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 3
<p>Työntekijäkokemuksen merkitys osana yrityksen menestystä on tunnistettu viimeisten vuosien saatossa. Yritysten on yhä tärkeämpää rakentaa työpaikkoja, jossa työntekijät todella haluavat työskennellä, sillä kilpailu osaajista on kovaa ja hyvällä työntekijäkokemuksella on tunnistettu olevan myös suora vaikutus yrityksen tulokseen. Hyvän työntekijäkokemuksen omaavissa yrityksissä pystytään usein tuottamaan parempaa asiakaskokemusta sekä kehittämään uusia innovaatioita muita yrityksiä nopeammin. Työntekijäkokemus muodostuu yrityksen kulttuurin, työympäristön sekä teknologian pohjalta. Kaikki nämä elementit ovat sidoksissa toisiinsa, mikä tarkoittaa, että aidosti hyvän työntekijäkokemuksen luomiseksi, yrityksen pitää keskittyä kaikkiin kolmeen osa-alueeseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöiden työntekijäkokemusta saataisiin kehitettyä opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa HR-järjestelmiin keskittyvän kehityksen avulla. Aihetta tarkasteltiin erityisesti tiedon löydettävyyden näkökulmasta. Työn tietoperustassa käsiteltiin työntekijäkokemusta ja erityisesti teknologian vaikutusta työntekijäkokemukseen, sekä kohdeorganisaatiossa käytössä olevan intranet-alustan SharePointin ja HR-järjestelmän toiminnallisuuksia. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin sekä yrityksen esihenkilöiden haastattelua että palautteen keräämistä projektiin aikana toteutetun prototyypin avulla. Opinnäytetyö toteutettiin noin kuuden kuukauden mittaisen jakson aikana vuonna 2022.</p> <p>Työn konkreettisenä tuotoksena toteutettiin tiedon löydettävyyttä helpottavia muutoksia kohdeorganisaation HR-järjestelmään sekä intranettiin, minkä lisäksi työssä annettiin tulevaisuuden suuntavia kehitysehdotuksia yrityksen HR-järjestelmien kehittämiseen erityisesti esihenkilöiden työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Työn lähestymistapa oli siis sekoitus toiminta- ja tapaustutkimusta. Opinnäytetyöprojektin myötä esihenkilöille tarkoitetun tiedon löydettävyyttä onnistuttiin konkreettisten muutosten avulla parantamaan, mutta kerätyn palautteen perusteella kehitystyötä tulee kuitenkin jatkaa, jotta muutoksessa päästään entistä parempaan lopputulokseen. Tulevaisuuden jatkokehityksen näkökulmasta kohdeorganisaation tulee harkita käytössä olevan HR-järjestelmän tiedon löytämistä helpottavien toiminnallisuuksien käyttöönottoa työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Lisäksi yrityksessä on tärkeä pohdita pidemmän tähtäimen strategiaa HR-järjestelmien kehittämisen ympärille, sekä erityisesti järjestelmien mahdollista yhdistämistä työntekijäkokemuympäristön taakse, jolloin loppukäyttäjien kokemuksesta tulee nykyistä saumattomampaa.</p>
Asiasanat Työntekijäkokemus, teknologiakehitys, intranet, HR-järjestelmät

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Lähtöasetelma ja tavoitteet.....	1
2	Tietoperusta	5
2.1	Työntekijäkokemus – Mikä se on ja miksi siihen panostaminen on tärkeää?.....	5
2.2	Reason for being - Työntekijäkokemuksen kolme osa-aluetta	8
2.2.1	Kulttuuri	9
2.2.2	Fyysinen ympäristö	12
2.2.3	Teknologia	13
2.3	Intranetin merkitys osana työntekijäkokemusta	18
2.3.1	Intranet tiedon etsinnän lähtöpisteenä.....	18
2.3.2	Perinteinen ja moderni intranet	20
2.3.3	Työntekijäkokemusympäristö	21
2.4	SharePoint	24
2.4.1	SharePoint-pohjaisen intranetin hakutoiminnallisuus	25
2.4.2	SharePoint-pohjaisen intranetin navigointi	27
2.5	Workday.....	28
2.5.1	Yleinen käyttäjän ohjaaminen tiedon äärelle	28
2.5.2	Workday Help	29
2.5.3	Workday Assistant	30
2.5.4	Workday Everywhere.....	31
3	Metodologia ja kehitystyön toteutus.....	32
3.1	Lähestymistapa	32
3.2	Kehitystyön toteutus	33
3.2.1	Haastattelut.....	34
3.3	Nykytilan kuvaus	35
3.3.1	Tiedon löydettävyys	35
3.3.2	Laadulliset haasteet	36
3.3.3	Viestintä toimintatapojen muuttuessa.....	36
3.4	Kehitystoiveet.....	36
3.4.1	Laitevaatimukset.....	36
3.4.2	Löydettävyys ja luotettavuus	36
3.4.3	Kanavien konkreettinen rakenne.....	37
3.4.4	Viestintä prosessien ja ohjeiden muuttuessa.....	38
3.5	Muutoksen suunnittelu ja toteutus	38

3.5.1	Ohjeiden listaus ja intranetin rakenteen hahmottelu	38
3.5.2	HR-yksikön sisäinen validointi ja sisällön kokoaminen	39
3.5.3	Prototyypin esittely esihenkilöille	40
3.5.4	Toteutettu jatkokehitys	41
3.5.5	Loppupalaute yrityksen esihenkilöiltä	42
4	Pohdinta	44
4.1	Uudistettuun intranet-sivustoon kohdistuvat jatkokehitysehdotukset.....	44
4.1.1	Globaali näkökulma ja eri työntekijäryhmät intranet-sivuston ohjeissa	44
4.1.2	SharePointin haku.....	45
4.1.3	Mobiilikäytön parantaminen	46
4.1.4	Palautteen kerääminen	46
4.1.5	Sivuston ylläpidosta sopiminen	47
4.1.6	Esihenkilöiden Teams-ryhmän siivoaminen	47
4.2	HR-järjestelmä Workdayn jatkokehitys	47
4.2.1	Projektin aikana toteutetun kehitystyön viimeistely	47
4.2.2	Muut konkreettiset Workday-kehitystoimenpiteet	48
4.3	Laajempi teknologiakehitys työntekijäkokemuksen parantamiseksi	49
5	Tutkimustyön laatu ja reflektointi	52
5.1	Tutkimustyön laatu & eettisyys	52
5.2	Reflektointi	53
	Lähteet.....	55
	Liitteet	59
	Liite 1. Ensimmäinen versio esihenkilöiden ohjesivusta.....	59
	Liite 2. Esihenkilöiltä kerätyn palautteen jälkeinen ensimmäinen versio.....	60
	Liite 3. HR-johtoryhmältä saadun palautteen jälkeinen versio.....	61

1 Johdanto

Työntekijäkokemuksen merkitys osana yrityksen menestystä on tunnustettu viimeisten vuosien saatossa. Yritykset, joiden työntekijäkokemus koetaan hyväksi menestyvät muita yrityksiä paremmin, sillä näissä yrityksissä pystytään usein tuottamaan parempaa asiakaskokemusta sekä kehittämään uusia innovaatioita muita yrityksiä nopeammin. Nykymaailmassa työntekijöillä on yhä enemmän vaikutusvaltaa siihen, millaisessa yrityksessä he haluavat työskennellä, mikä tarkoittaa, että yritysten tulee myös nähdä entistä enemmän vaivaa hyvän työntekijäkokemuksen luomiseen ja sen myötä hyvien työntekijöiden houkutteluun ja säilyttämiseen yrityksen sisällä.

Työntekijäkokemus muodostuu yrityksen kulttuurin, työympäristön sekä teknologian pohjalta. Kaikki nämä elementit ovat sidoksissa toisiinsa, mikä tarkoittaa, että aidosti hyvän työntekijäkokemuksen luomiseksi, yrityksen pitää keskittyä kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Yrityksen johto, esihenkilöt sekä tukifunktiot kuten HR ja IT ovat keskeisessä osassa hyvän työntekijäkokemuksen tuottamisessa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että myös nämä ryhmät kuuluvat yrityksen työntekijöiden joukkoon ja täten myös heidät pitää huomioida työntekijäkokemuksen suunnittelussa.

Tässä työssä keskitytään siihen, miten opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa X esihenkilöiden työtä pystytään tukemaan teknologian avulla. Aiheen merkitystä tutkitaan erityisesti työntekijäkokemuksen näkökulmasta pohtimalla teknologian merkitystä työntekijäkokemuksen osana. Seuraavissa kappaleissa käydään lyhyesti läpi kohdeorganisaation toimintaa sekä käydään läpi opinnäytetyön lähtöasetelma ja konkreettiset tavoitteet.

1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on kansainvälinen yritys, jonka henkilöstöstä osa työskentelee Suomessa ja osa Suomen ulkopuolella. Yrityksen esihenkilöiden määrä on noin 300 henkilöä. Yrityksen toiminta on jakautunut useamman eri yksikön ja toiminta-alueen välille, mikä tarkoittaa, että yrityksen henkilöstö toimii hyvinkin erilaisissa tehtävissä. Tämä puolestaan asettaa yksiköiden toimintavoille erilaisia vaatimuksia, jotka näkyvät sekä esihenkilöiden että HR-toimijoiden arjessa.

1.2 Lähtöasetelma ja tavoitteet

Lähivuosien aiheuttamien epävarmuustekijöiden keskellä esihenkilön rooli muutoksen, työhyvinvoinnin sekä osaamisen kehittämisen johtajana on korostunut. Muutoksen keskellä myös esihenkilöiden tarvitseman tuen määrä on kasvanut, mikä tarkoittaa, että erityisesti kohdeorganisaation henkilöstöhallintoon keskittyvän HR-yksikön tulisi pystyä vastaamaan tähän tarpeeseen. Henkilökohtaisemman tuen tarjoamisen lisäksi HR-yksikön tulisi varmistaa, että esihenkilöillä on

käytössään digitaalisia kanavia ja tukimateriaalia, joiden kautta tiimin tehokas johtaminen on mahdollista. Teknologia ei siis saisi toimia esteenä esihenkilötyössä onnistumiseen.

Osana kohdeorganisaation HR-strategiaa esihenkilöille ja työntekijöille on pyritty tuottamaan yhä enemmän teknologiaan pohjautuvia ratkaisuja, joiden avulla omaa sekä tiimin työtä ja työsuhdetta on mahdollista johtaa. Käytännötasolla tämä on tarkoittanut esimerkiksi sitä, että HR-organisaation työntekijöille ja esihenkilöille tarjoamaa tukea on pyritty keskittämään digitaalisiin kanaviin kuten vuoden 2020 keväällä käyttöön otettuun Workday Help -palvelukanavaan. Kyseisen kanavan kautta esihenkilöt ja työntekijät pystyvät lähettämään kysymyksiä ja muutospyyntöjä HR-yksikön käsiteltäväksi. Teknologiaan pohjaavan muutoksen yhteydessä on myös tunnistettu, että erityisesti esihenkilöille suunnatun tiedon löydettävyyttä ja laatua tulisi parantaa, jotta esihenkilöiden työtä pystyttäisiin muuttuneen toimintaympäristön ja uudistuneiden toimintamallien keskellä tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten esihenkilöille suunnatun tiedon parempaan löydettävyyteen voitaisiin vaikuttaa kehittämällä yrityksen olemassa olevia digitaalisia kanavia. Konkreettinen kehitystyö keskittyy yrityksen intranetin kehittämiseen, mutta työssä tuodaan esiin myös yrityksen muihin kanaviin liittyviä kehitysehdotuksia ja tarkastellaan muutosten mahdollisia vaikutuksia esihenkilöiden työntekijäkokemukseen.

Opinnäytetyöprojektin alkaessa kohdeorganisaation esihenkilön työn tueksi suunnitellut materiaalit olivat jakautuneet kahdelle eri alustalle: yrityksen SharePoint-pohjaiseen intranettiin sekä esihenkilöille suunnattuun O365 Teams-ryhmään. Esihenkilöiden päätyökalu työsuhteen elinkaareen liittyvien asioiden ja muutosten hoitamiseen oli yrityksen HR-järjestelmä Workday. Järjestelmä toimii itsepalvelukanavana, jossa esihenkilöt pystyvät hallinnoimaan tiimensä tietoja, aloittamaan työsuhteeseen liittyviä muutosprosesseja sekä tarvittaessa olemaan yhteydessä yrityksen HR-toimijoihin.

Vuoden 2021 syksyn aikana kohdeorganisaation HR-yksikössä määriteltiin perustaa muuttuneen toimintaympäristön vaatimille uusille työskentelytavoille ja tämän pohjalta myös esihenkilöille suunnatulle tiedolle valittiin kaksi selkeää pääkanavaa: yrityksen intranet sekä HR-järjestelmä Workday. Näin ollen esihenkilöiden Teams-ryhmä jätettäisiin pois käytöstä tiedon etsinnän näkökulmasta. Taustasyinä päätökseen olivat intranetin luonteva rooli tiedon etsinnän lähtöpisteenä, sekä HR-järjestelmän lähitulevaisuuden kehitys, jonka myötä osa ohjeista olisi järkevintä sijoittaa sinne.

Tehdyn määrittelyn mukaisesti, intranettiin siirrettäisiin kaikki esihenkilön työhön ja yrityksen yleisiin linjauksiin ja prosesseihin liittyvät tiedot sekä toimintaohjeet. HR-järjestelmässä tultaisiin puolestaan ylläpitämään kyseisen järjestelmän käyttöön liittyviä ohjeita. Tukimateriaalien löydettävyyttä varmistettaisiin linkittämällä intranetistä löytyviä ohjeita HR-järjestelmään ja päinvastoin HR-

järjestelmästä löytyviä ohjeita intranettiin. Linkityksen avulla esihenkilön olisi siis mahdollista löytää helpommin oikean tiedon äärelle, vaikka hän etsisikin sitä ensin väärästä kanavasta.

Vaikka esihenkilöiden Teams-ryhmää ei tämän määrittelyn pohjalta enää hyödynnettäisi tiedon etsinnän näkökulmasta, tultaisiin kyseistä kanavaa kuitenkin jatkossa käyttämään viestintään ja yleiseen keskusteluun. Kuvassa 1 on pyritty tiivistetysti kertomaan eri kanavien käyttötarkoituksista.

What should be where?

Kolme pääkanavaa: Intranet, HR-järjestelmä & O365 Teams

<p>Intranet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki HR-liitännäiset ohjeet ja informaatio eri prosesseihin liittyen. - Kaikki esihenkilöiden Teams-ryhmässä oleva materiaali siirrettävä Intranettiin. <p>Esimerkki intranet sisällöstä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitkiä poissaoloja koskevat ohjeistukset, mitä esihenkilön tulee tehdä ennen kuin työntekijä jää pois 	<p>HR-järjestelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki HR-järjestelmän käyttöohjeet - Ohjeet tulee olla löydettävissä myös intranetin kautta eli sivustoille tulee luoda linkit joiden kautta henkilö pystyy liikkumaan järjestelmien välillä <p>Esimerkki HR-järjestelmän sisällöstä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten pitkää poissaoloa haetaan HR-järjestelmän kautta. 	<p>O365 Teams-ryhmä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keskustelu- ja uutiskanava, jossa tehdään nostoja ajankohtaisista asioista - Webinaari-tallenteiden sijoituspaikka (huom. Tallenteet tulee olla löydettävissä myös intranetin kautta linkin avulla) <p>Esimerkki Teams-sisällöstä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informaatioviesti siitä, että poissaolokäytäntöihin on tullut jokin muutos → ohjeet muutokselle intranetissä
---	--	---

Kuva 1 – Eri kanavien käyttötarkoitukset (kirjoittajan toteuttama kuva)

Kuvatun lähtöasetelman pohjalta, tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa digitaaliseen toimintaympäristöön kohdistuvia konkreettisia ratkaisuja sekä tulevaisuuteen suuntaavia kehitysedotuksia siihen, miten kohdeorganisaation esihenkilöt löytävät heille suunnatun työsuhteen ja tiimin johtamiseen keskittyvän tiedon mahdollisimman helposti, voivat luottaa tiedon oikeellisuuteen ja saavat myös mahdollisimman reaaliaikaisesti tietoa muutoksista, joita toimintaympäristössä välttämättäkin tapahtuu. Pitkällä tähtäimellä muutoksilla pyritään positiivisesti vaikuttamaan esihenkilöiden työntekijäkokemukseen, tuottamalla intuitiivisia teknologisia ratkaisuja, joilla voidaan vähentää tiedon etsimiseen käytettyä aikaa, sekä puutteellisesta ja huonosti löytyvästä tiedosta aiheutuvaa turhautumista. Muutoksella pyritään myös vapauttamaan HR-yksikön aikaa, vähentämällä heikosti löytyvään tietoon liittyviä kysymyksiä.

Työn konkreettinen kehitysosuus keskittyy aiemmin kuvatun muutoksen toteuttamiseen, eli siihen, että sekä kohdeorganisaation intranet että HR-järjestelmä toimivat jatkossa tiedon etsinnän lähtöpisteenä. Muutos rajattiin esihenkilöille suunnattuun tietoon. Lopputuloksena pyritään saavuttamaan 1) selkeä rakenne yrityksen intranettiin, jotta esihenkilöille suunnattu tieto löytyy

mahdollisimman helposti, 2) HR-järjestelmään liittyvien käyttöohjeiden siirto HR-järjestelmän sisälle sekä 3) linkityksen muodostaminen intranetissä ja HR-järjestelmässä olevien ohjeiden välille.

Vaikka konkreettinen kehitystyö keskittyy erityisesti intranetin kehittämiseen tiedon löydettävyyden näkökulmasta, on intranetin hakutoiminnallisuuden kehittäminen rajattu siitä pois. Hakutoiminnallisuuden kehittämistä käsitellään kuitenkin teoriaosuudessa sekä kehitysehdotuksissa. Lisäksi kehitysehdotuksissa pyritään tuomaan esiin pidemmän aikavälin muutoksia, jotka toteuttamalla kohdeorganisaation esihenkilöiden työntekijäkokemusta saataisiin entisestään parannettua.

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta voidaan todeta, että työn lähestymistapa on sekoitus tapaus- ja toimintatutkimusta, sillä projektin aikana tehdään paljon konkreettista kehitystyötä, mutta samalla tuotetaan myös tulevaisuuteen suuntaavia kehitysehdotuksia, joiden pohjalta HR-tekniologiaa tulisi vielä jatkokehittää.

Opinnäytetyö koostuu viidestä eri luvusta. Johdannon ja työn aiheen esittelyn jälkeen aihetta käsitellään olemassa olevien teorioiden pohjalta, keskittyen erityisesti siihen, miten teknologia vaikuttaa työntekijäkokemukseen sekä paneudutaan tarkemmin SharePoint-intranetin ja kohdeorganisaatiossa käytössä olevan Workday-järjestelmän toimintaan tiedon löydettävyyden näkökulmasta. Luvussa kolme käydään tarkemmin läpi työn lähestymistavat sekä tutkimustyön toteutus konkreettisine tuloksineen. Neljännessä luvussa keskitytään mahdollisiin jatkokehitysehdotuksiin ja viidennessä luvussa paneudutaan työn laatuun sekä tekijän lyhyeen reflektointiin työn toteuttamisesta.

2 Tietoperusta

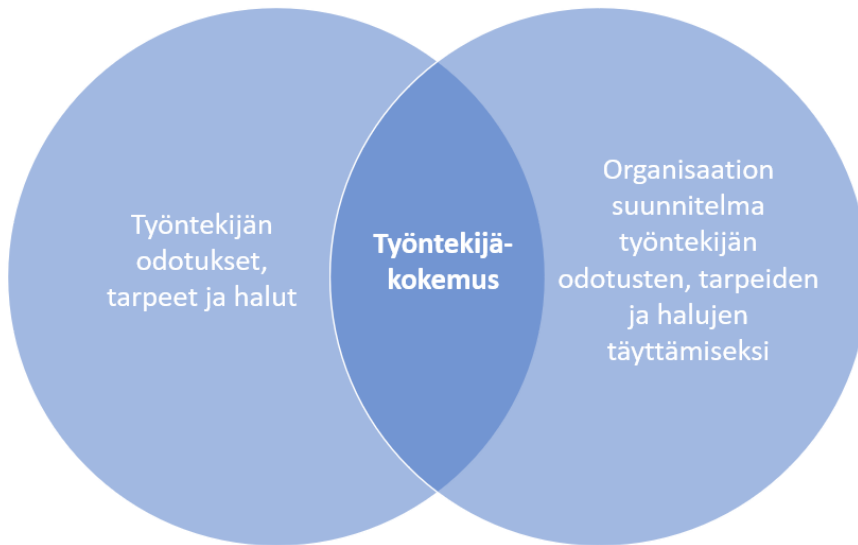
Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aihetta tukevaa tietoperustaa. Tietoperusta koostuu työntekijäkokemuksen määrittelystä ja erityisesti teknologian vaikutuksesta työntekijäkokemukseen, intranetin merkityksestä tiedon etsimisen tukena, sekä opinnäytetyön kehityskohteena olevien työkalujen SharePoint-intranetin ja Workday-järjestelmän hyödyntämisestä tiedon löydettävyyden näkökulmasta.

2.1 Työntekijäkokemus – Mikä se on ja miksi siihen panostaminen on tärkeää?

Nykyajan käsitys työpaikasta ja työstä on hyvin erilainen, kuin muutamia vuosikymmeniä sitten. Aiemmin organisaatioiden ajattelumalli pohjautui vahvasti sille, että työntekijöiden on pakko työskennellä yritykselle ja tehdä kaikkensa säilyttääkseen työpaikkansa, maksaakseen laskunsa ja hankkiakseen elämälle välttämättömiä asioita. Näin ollen riitti, että yritys tarjosi työpaikan, josta maksettiin säännöllistä palkkaa ja kontrolli olikin täten vahvasti työnantajajaritysten puolella. Nykyajan tilanne on kuitenkin hyvin erilainen ja yritysten täytyy todella nähdä vaivaa, onnistuakseen houkuttelemaan palkkalistoilleen osaavia työntekijöitä, sekä pitämään heidät sisällä organisaatiossa. Näin ollen työnantajajaritykset eivät enää voi olettaa, että työntekijöiden täytyy työskennellä heille, vaan yritysten täytyy yhä enenevässä määrin panostaa työntekijäkokemukseen, luodakseen ympäristön, jossa työntekijät todella haluavat työskennellä. Toisin sanoen nykymaailmassa valta ja kontrolli ovat jakautuneet tasaisemmin sekä työnantajajaritysten että työntekijöiden välille. (Morgan 2017, xxii)

Työntekijäkokemuksella viitataan työntekijän kokemukseen omasta työpaikastaan ja omasta roolistaan yrityksen työntekijänä. Yksinkertaisuudessaan työntekijäkokemuksen voidaan todeta koostuvan kaikesta, mitä työntekijät kokevat, näkevät ja kohtaavat työsuhteensa aikana. Näin ollen kokemuksen muodostuminen alkaa jo heti rekrytointivaiheessa ja päättyy työsuhteen päättymiseen. Ison osan kokemuksesta muodostavat erityisesti fyysinen työympäristö, työpaikalla vallitseva kulttuuri sekä käytössä oleva teknologia. (Daniel & Brush 2020; Morgan 2017,7)

Yritys voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen, mistä syystä työntekijäkokemusta tulisi kin tarkastella sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta ymmärtääkseen, missä nämä kaksi näkökulmaa kohtaavat. Morganin (2017, 8) mukaan ideaalitalanteeseen päästään, kun työntekijän todellisuus ja yrityksen suunnitelma työntekijän todellisuudesta kohtaavat. Toisin sanoen yritys onnistuu suunnittelemaan tai tekemään jotain, minkä työntekijä kokee tarkoituksenmukaisena. Työnantajajaritysten ja työntekijöiden suunnitelmien ja odotusten kohtaaminen on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Työntekijäkokemuksen suunnittelu (mukaillen Morgan 2017, 8).

Työntekijäkokemukseen panostaminen on tärkeää, sillä positiivinen työntekijäkokemus johtaa usein sitoutuneempiin työntekijöihin, pienempiin poissaolomääriin, laadukkaampaan työn jälkeen sekä hyvään asiakaskokemukseen (Daniel & Brush 2020). Hyvän työntekijäkokemuksen omaavissa yrityksissä työntekijät ovat yleensä motivoituneempia, innovatiivisempia, asiakasorientoituneempia sekä yksinkertaisesti sitoutuneempia antamaan enemmän itsestään yrityksen hyväksi. Positiivisella työntekijäkokemuksella voidaan todeta olevan vaikutusta myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja se voi auttaa yritystä houkuttelemaan lisää osaavia työntekijöitä ja täten entisestään parantamaan yrityksen tulosta. (Morgan 2017, 12)

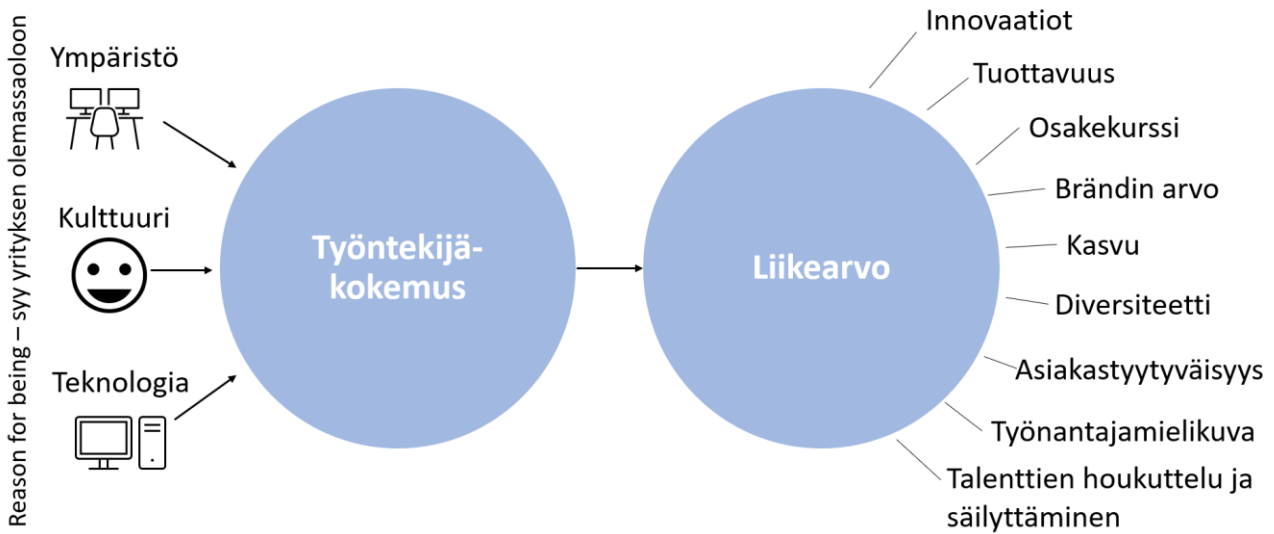
IBM:n teettämän tutkimuksen mukaan yrityksissä, jotka sijoittuvat työntekijäkokemuksessa ylimpään 25 prosenttiin kokonaispääoman tuotto (return on assets) on lähes kolme kertaa saman verran kuin samalla mittarilla alimmassa neljänneksessä olevilla yrityksillä. Ylimpään kategoriaan kuuluvat yritykset raportoivat myös kaksi kertaa suurempia liikevaihdon tuottoja (return on sales), verrattuna alimpaan neljännekseen. (IBM 2018, 2). Vaikka monet muutkin asiat vaikuttavat yrityksen tuottoon, voidaan näiden lukujen valossa silti todeta, että hyvällä työntekijäkokemuksella on vaikutuksia siihen, että yrityksen liikevoitto on parempi verrattuna niihin yrityksiin, joiden työntekijäkokemus on huono. Näin ollen yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää panostaa hyvään työntekijäkokemukseen, sillä se yksinkertaisesti parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

Syyt tähän ilmiöön ovat lopulta melko yksinkertaisia. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työpaikaansa, puhuvat parempaa työnantajastaan ja vaikuttavat näin positiivisesti yrityksen brändiin ja työnantajamielikuvaan. Tämä puolestaan auttaa houkuttelemaan tulevia asiakkaita ja työntekijöitä. ”Sillä, miten entiset ja nykyiset työntekijät puhuvat yrityksestä, voi olla merkittäväkin vaikutus

työnhakijoiden halukkuuteen hakea yritykseen töihin, eikä sitä kannata väheksyä. Kannattaa myös pitää mielessä, että negatiivinen sana kiirii usein kauemmas kuin positiivinen.” (Vuori 2018) Positiivisen työnantajamielikuvan luomisen lisäksi, hyvä työntekijäkokemus edesauttaa myös työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja yritys saa herkemmin pidettyä arvokkaat talentit yrityksen sisällä. Työntekijöiden pysyvyys vaikuttaa positiivisesti myös rekrytointikuluihin ja toisaalta vähentää uuden työntekijän perehdytykseen kuluvaan aikaan ja resursseja. (Vuori 2018)

Hyvällä työntekijäkokemuksella on tutkittu olevan myös suora linkki asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Työntekijät, jotka ovat innoissaan työstään ja pitävät työpaikastaan ovat motivoituneempia tuottamaan parempaa palvelua ja tuloksia. (Vuori 2018) Puolestaan asiakkaat, jotka saavat parempaa palvelua, käyttävät niihin usein myös enemmän rahaa ja ovat uskollisia yrityksen brändille. He siis palaavat useammin saman yrityksen palveluiden ääreen. Tyytymättömät asiakkaat puolestaan vaativat usein työntekijöiltä enemmän aikaa, vaatiessaan käyttöönsä enemmän yrityksen resursseja, ja he myös jakavat herkästi huonoja kokemuksia eteenpäin. Näin ollen he voivat aiheuttaa yritykselle enemmän kuluja verrattuna hyvään asiakaspalveluun saaviin asiakkaisiin. (Morgan 2017, 153)

Hyvä työntekijäkokemuksen voi yhdistää myös yrityksen kykyyn tuottaa uusia innovaatiota. Yrityksissä, joissa työntekijäkokemuksen kolme isointa osa-aluetta – ympäristö, kulttuuri ja teknologia – ovat kunnossa, työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet olla luovia ja tuoda päivittäin parhaat ideansa töihin. Innovaatiot johtavat uusien tuotteiden, palveluiden tai kumppanuuksien syntymiseen, mikä puolestaan lisää yrityksen kilpailukykyä. (Morgan 2017, 152-153). Kuva 3 tiivistää työntekijäkokemuksen vaikutukset yrityksen liikearvoon.



Kuva 3. Työntekijäkokemuksen hyödyt yrityksen liikearvolle (muokattu Morgan 2017, 164 & Rynänen 2020, 14 pohjalta)

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin kolme osa-aluetta - kulttuuria, ympäristöä ja teknologiaa - jotka yhdessä vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen.

2.2 Reason for being - Työntekijäkokemuksen kolme osa-aluetta

Kuten aiemmin todettu työntekijäkokemukseen vaikuttavat suuresti yrityksen kulttuuri, teknologia sekä fyysinen työympäristö. Näiden kolmen työntekijäkokemukseen vaikuttavan osa-alueen yläkäsitteenä toimii yrityksen "reason for being" eli syy yrityksen olemassaoloon (Morgan 2017, 51). Tätä ei pidä sekoittaa yrityksen missiolauseeseen, jolla usein kuvataan yritystoiminnan tarkoituksia ja tavoitteita. Reason for being viittaa enemmänkin siihen, miten yrityksen merkityksellisyys määritellään eli siihen, mitä laajempia vaikutuksia yrityksellä on ympäröivään maailmaan ja yhteiskuntaan (Morgan 2017, 52). Toisin sanoen reason for being kiteyttää sen, miksi yrityksen toiminta on myös muusta kuin taloudellisesta näkökulmasta arvokasta ja mitä yritys saa ihmiset tuntemaan. Näin ollen yrityksen reason for being voi toimia hyvinkin suurena motivaattorina yrityksen nykyisille ja tuleville työntekijöille.

Jotta yrityksen reason for being voi aidosti toteuta, tulee kolmen työntekijäkokemuksesta tukevan elementin kulttuurin, teknologian ja fyysisen työympäristön olla tasapainossa. Tämä puolestaan vaatii sitä, että yritysjohton, esimiesten ja kehityksessä mukana olevien tukifunktioiden, tulee tuntea yrityksen työntekijät ja heidän tarpeensa. Näin ollen työntekijäkokemuksesta ei voi valmiiksi suunnitella työntekijöille vaan se tulee suunnitella heidän kanssaan. (Morgan 2017, 9-10)

Morganin (2017, 14-15) tutkimuksen mukaan, kulttuurin vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumiseen on 40%, kun taas teknologia sekä fyysinen ympäristö vaikuttavat molemmat 30% verran. Vaikka jokainen kolmesta osa-alueesta on oma kokonaisuutensa, on niillä kuitenkin merkittävä vaikutus myös toisiinsa. Esimerkiksi jos työntekijäkokemusta tukevan työympäristön tärkeäksi elementiksi määritellään joustavuus, ei sen kokonaisvaltainen toteuttaminen ole mahdollista ilman joustavuutta kuten etätyöskentelyä tukevaa teknologiaa. Toisaalta jos yrityskulttuurin tärkeäksi osa-alueeksi määritellään mahdollisuus oppia ja kasvaa omassa työssään, ei tämänkään toteuttaminen ole täysin mahdollista ilman osaamisen kehittämistä tukevaa teknologiaa ja työympäristöä. Näin ollen onnistunutta työntekijäkokemusta ei ole mahdollista luoda keskittymällä vain yhteen kolmesta osa-alueesta, sillä jokainen niistä vaikuttaa merkittävästi toisiinsa eikä yksikään niistä voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan ilman toista. (Morgan 2017, 131-132)

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan lähemmin työntekijäkokemukseen vaikuttavia kolmea eri osa-aluetta kulttuuria, työympäristöä sekä teknologiaa. Koska opinnäytetyön konkreettinen kehityskohde liittyy digitaalisiin työkaluihin, annetaan tarkastelussa eniten painoarvoa teknologialle ja sen merkitykselle työntekijäkokemuksen luomisessa.

2.2.1 Kulttuuri

Yrityskulttuuri määritellään usein organisaatiossa vallitsevien uskomusten, oletusten, arvojen, normien, symbolien, tekojen ja käytetyn kielen yhdistelmänä (Huff, 2014). Toisaalta kulttuuria on kuitenkin vaikea määritellä, sillä toisin kuin työntekijäkokemuksen kahta muuta osa-aluetta teknologiaa ja ympäristöä, kulttuuria ei voi konkreettisesti nähdä, koskea tai maistaa. Kulttuurin voi kuitenkin kokea, ja työntekijän näkökulmasta sen voidaankin määritellä tarkoittavan kaikkea mitä työntekijä ympärillään aistii ja tuntee (Morgan 2017, 89).

Kulttuuri määrittelee sen, miten organisaation työntekijöitä kohdellaan, miten kumppanuuksia muodostetaan ja miten konkreettisia työn tuloksia kuten palveluita ja tuotteita saadaan aikaan. Kulttuurin haastava puoli on se, että se on olemassa, huolimatta siitä, tekeekö organisaatio tietoisia asioita kulttuurin muodostamisen eteen vai ei. (Morgan 2017, 89) Yrityksissä onkin tärkeä huomioida, että kun kulttuuri on kertaalleen muodostunut, tapahtui se sitten tietoisesti tai tiedostamatta, sitä voi olla hankala muuttaa. Erityisen vahva yrityskulttuuri löytyy usein pitkäikäisistä organisaatioista, jotka ovat ehtineet vuosien saatossa kehittää erilaisia kulttuuria tukevia rituaaleja ja tapoja. (Huff, 2014)

Morganin (2017, 90) mukaan onnistunut yrityskulttuuri muodostuu kymmenestä eri osa-alueesta, jotka yhdessä tukevat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Onnistuneessa kulttuurissa työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi yhteisöä ja tiimiä, jossa heitä arvostetaan ja heidän työllään

on aito tarkoitus. Työntekijät tuntevat ylpeyttä työpaikastaan ja suosittelevat sitä mielellään myös muille. Lisäksi yritys kohtelee työntekijöitään reilusti, välittää heidän hyvinvoinnistaan ja pyrkii tukemaan heidän kehittymistään, osoittaen näin sitoutuneisuutta työntekijöitä kohtaan. Morgan (2017, 90) käyttää onnistuneen yrityskulttuurin ominaisuuksista lyhennettä ”celebrated” eli juhlistettu. Kaikki celebrated -kulttuurin ominaisuudet sekä mitä ne konkreettisesti mittaavat, on kuvattu tarkemmalla tasolla taulukossa 1.

Kulttuurin ominaisuus		Mitä osa-alue konkreettisesti mittaa?
C	Company is viewed positively / Yritys nähdään positiivisessa valossa	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen kykyä kertoa omaa tarinaansa - Yrityksen vaikutusta yhteiskuntaan - Työnantajamielikuvaa - Ylpeyttä, jota yritystä kohtaan tunnetaan
E	Everyone feels valued / Kaikki kokevat olonsa arvostetuksi	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemiseen - Työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta, tunnustuksen saamisesta ja arvostuksesta
L	Legitimate sense of purpose / Aito tarkoituksen tunne	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen - Yrityksen välittämistä työntekijöistään - Henkilökohtaisten ja yrityksen arvojen kohtaamista
E	Employees feel like they're part of a team / Työntekijät tuntevat olevansa osa tiimiä	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteenkuuluvaa ja lämminhenkistä ympäristöä - Luottamusta ja psykologista turvallisuutta - Viestintää ja yhteistyötä
B	Believes in diversity and inclusion / Yritys uskoo monimuotoisuuteen ja inklusioon	<ul style="list-style-type: none"> - Avoimuutta - Kunnioitusta ja arvostusta - Psykologista turvallisuutta
R	Referrals come from employees / Työntekijät suosittelevat yritystä	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden aitoa halua työskennellä yrityksessä - Uskollisuutta ja sitoutuneisuutta
A	Ability to learn new things and given resources to do so and advance / Yritys kykenee uudistumaan ja oppimiseen sekä etenemiseen annetaan mahdollisuuksia	<ul style="list-style-type: none"> - Urakehitystä ja henkilökohtaista kehittymistä - Työntekijöiden sisäisten ja ulkoisten motivaattoreiden ymmärtämistä - Yrityksen sitoutuneisuutta henkilöstöön

Kulttuurin ominaisuus		Mitä osa-alue konkreettisesti mittaa?
T	Treats employees fairly / Työntekijöitä kohdellaan reilusti	<ul style="list-style-type: none"> - Miten työntekijöitä kohdellaan - Tasapainoista ja joustavaa suhtautumista työsuhteeseen
E	Executives and managers are coaches and mentors / Yritysjohto toimii coacheina ja mentoreina	<ul style="list-style-type: none"> - Johdon ja esimiesten panostamista työntekijöiden menestykseen - Esimiestyön laatua
D	Dedicated to employee health and wellness / Työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin panostetaan	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuneisuutta hyvinvointiin - Työntekijöistä huolehtimista

Taulukko 1 – Celebrated -kulttuurin ominaisuudet ja mittarit (mukaihen Morgan 2017, 95-128)

Tarkastellaan seuraavaksi kahta tämän opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeää kulttuurin osa-alueita lähemmin.

Kaikki kokevat olonsa arvostetuksi

Kaikki haluavat tuntea olonsa arvostetuksi myös työssään. Työntekijöiden arvostaminen ei tarkoita pelkästään sitä, että heille annetaan kiitosta hyvin onnistuneesta projektista tai yksittäisestä työsuorituksesta. Arvostamisella viitataan enemmänkin kokonaisvaltaiseen tunteeseen siitä, että omalla työllä on merkitys, jonka myös yritys säännöllisesti tunnistaa ja näyttää. (Morgan 2017, 95)

Arvostukseen kuuluu merkittävästi myös kuulluksi tulemisen tunne eli tunne siitä, että omilla sanoilla on merkitystä. Liian usein yritykset jättävät kokonaan kysymättä työntekijöiden mielipiteitä tai vaikka niitä kysyttäisiinkin, mitään ei tapahdu annetun palautteen perusteella. Tämä johtaa lopulta siihen, etteivät työntekijät enää halua jakaa omia mielipiteitään ja yrityksen kehitys kärsii. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta onkin tärkeää, että kysymisen lisäksi yritykset myös aidosti huomioivat saamansa palautteen ja toimivat sen perusteella (Morgan 2017, 98).

Jos arvostetuksi tulemisen kokemusta tarkastellaan opinnäytetyön kannalta merkittävimmän osa-alueen eli teknologian näkökulmasta, voi kokemus liittyä esimerkiksi siihen, että yritys tarjoaa työntekijöidensä käyttöön heidän tarpeisiinsa suunniteltuja toimivia työkaluja, jotka mahdollistavat sujuvan työskentelyn. Toisaalta se voi tarkoittaa myös sitä, että yritys ottaa työntekijöitä aktiivisesti osaksi teknologian kehitystä, kysyy heiltä aktiivisesti palautetta olemassa olevista ratkaisuista ja

toimii saadun palautteen mukaisesti, ratkaistakseen mahdolliset työntekijöiden toimintaan vaikuttavat haasteet.

Työntekijät tuntevat olevansa osa tiimiä

Tiimillä viitataan joukkoon ihmisiä, jotka toimivat yhdessä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Perinteisessä mielessä tiimiksi saatetaan mieltää organisaatiokaavion mukaisesti esimerkiksi yrityksen markkinointi, viestintä, HR tai IT. Laajemmin ajateltuna tiimi voi kuitenkin koostua eri organisaation osista tulevista henkilöistä, jotka työskentelevät esimerkiksi saman projektin parissa. Tiimin jäsenet voivat myös työskennellä maantieteellisesti eri paikoissa. (Morgan 2017, 108)

Jokainen haluaa kuulua osaksi tiimiä, ja tiimityöskentely johtaakin usein yksilötyöskentelyä korkeampaan motivaation tasoon. Toisaalta työntekijät, jotka eivät koe kuuluvansa tiimiin ovat varautuneempia, konservatiivisempia ja vähemmän taipuvaisia jakamaa omia ideoitaan. Näin ollen työntekijäkokemuksen näkökannasta, yritysten olisi tärkeä pyrkiä luomaan läpi organisaation toimivia tiimejä, joissa jokainen jäsen on yhtä arvokas (Morgan 2017, 108-109)

Teknologialla pystytään edesauttamaan tiimien muodostumista ja yhteydenpitoa tarjoamalla kaikkien saatavilla olevia alustoja keskusteluun, tiedon hallintaan ja ideointiin. Toisaalta osallistamalla työntekijöitä teknologian kehittämiseen voidaan myös rakentaa tiimihenkeä, kun kaikki kehitystyössä olevat henkilöt tunnistavat työskentelevänsä saman ongelman eteen ja samalla teknologiaa lopulta käyttävä kohderyhmä pääsee itse vaikuttamaan lopputulokseen (Morgan 2017, 107-108). Vaikka lopputulos ei lopulta olisikaan täysin käyttäjäryhmän toiveiden mukainen, on yhteistyöllä ja avoimella keskustelulla sekä viestinnällä mahdollisuus luoda yhteisöllisyyden tunnetta ja ymmärrystä organisaation eri tahojen välille.

2.2.2 Fyysinen ympäristö

Fyysisellä ympäristöllä viitataan paikkaan, jossa työntekijät konkreettisesti työskentelevät (Morgan 2017, 59). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toimistoa, tehdasympäristöä, kulkuneuvoa tai nykyään yhä useammin työntekijän omaa kotia. Kokemukseen fyysisestä työympäristöstä vaikuttavat esimerkiksi työtilan sisustus, tarjolla oleva ruoka, työvälineiden ergonomia sekä ympäristön valaistus ja äänimaailma.

Morganin (2017, 60) mukaan onnistuneessa työympäristössä toteutuvat seuraavat neljä periaatetta:

1. Työntekijä haluaa ja voi tuoda ystäviään ja muita vierailijoita työympäristöönsä ja osoittaa näin olevansa siitä ylpeä.

2. Työympäristö tarjoaa joustavuutta, tarkoittaen että työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, missä hän työskentelee.
3. Organisaation arvot heijastuvat työympäristössä.
4. Työympäristö tukee työntekijöiden eri tarpeita tarkoittaen, että eri toiminnoille kuten keskityneelle työskentelylle, yhteistyölle ja levolle löytyy oma juuri tälle tarpeelle suunniteltu ympäristö.

Koska työskentely on siirtynyt yhä enemmän työpaikoilta koteihin ja muihin tiloihin, linkittyy ympäristö tämän opinnäytetyön aiheeseen digitaalisen työympäristön kautta. Teknologialla mahdollistetaan yhä useammin sitä, että työntekijät voivat työskennellä joustavasti kellon ympäri sijainnistaan huolimatta. Toisin sanoen teknologialla mahdollistetaan se, että työskentelyyn vaadittava tieto ja työkalut ovat digitaalisen työympäristön kautta helposti työntekijän saatavilla.

2.2.3 Teknologia

Vaikka teknologiaa saatetaan vielä nykyäänkin pitää hyvin irrallisena osana henkilöstön toiminnassa, on sillä todellisuudessa kuitenkin käsinkosketeltava merkitys työntekijäkokemukseen. Teknologiaa hyödynnetään viestintään, yhteistyöhön ja moneen muuhun asiaan, jonka avulla itse työ saadaan tehdyksi. (Morgan 2017, 77) Nykyajan muutosten myötä, työnantajien pitää yhä enenevässä määrin pystyä tukemaan työskentelyä myös muussa ympäristössä kuin yrityksen virallisissa toimitiloissa sekä mahdollistaa työtä koskevan tiedon saatavuus eri laitteiden kautta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen teknologiaan on panostettava vielä aiempaa enemmän. Nykyajan työntekijät odottavat saavansa käyttöönsä modernia, käyttäjälähtöistä teknologiaa ja näin ollen teknologian voidaan todeta olevan entistä keskeisemmässä osassa houkuttelemassa uusia työntekijöitä, säilyttämässä olemassa olevia talenteja, ylläpitämässä yrityksen kulttuuria sekä tukemassa tehokkuutta (Anderson & Patton 2022).

Mikäli käytössä olevat digitaaliset työkalut eivät toimi, tarvittava tieto katoaa tai yksinkertaisen tehtävän suorittamiseksi joutuu läpikäymään liian monta eri vaihetta, alkaa tämä lopulta vaikuttamaan negatiivisesti myös kaikkeen teknologian ympärillä olevaan, kuten työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Morgan 2017, 77) Karuja esimerkkejä teknologian negatiivisista vaikutuksista työntekijäkokemukseen löytyykin valitettavan monia. Esimerkiksi Helsingin Sanomat uutisoi syksyllä 2022 siitä, että tympääntyminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin uuteen potilastietojärjestelmään Apotiin näytti johtaneen useiden lääkäreiden irtisanoutumiseen. Lehden tekemään tutkimukseen vastanneet, kokivat järjestelmän käytön koulutuksesta ja itsenäisestä harjoittelusta huolimatta vaikeaksi ja myös järjestelmän puutteista raportoiminen koettiin mahdottomaksi. Useampi vastaajista koki järjestelmän vaikuttaneen kykyynsä hoitaa lääkärin työtään vastuullisesti ja järjestelmän kanssa työskentelyä kuvattiin ”selviämistaiteluksi”, jonka takia osa lääkäreistä on päätynyt

irtisanoutumaan. (Kuokkanen & Takala 2022) Tämä on varoittava esimerkki siitä, millaisia vaikutuksia epäonnistuneella teknologialla voi olla työntekijäkokemukseen ja lopulta koko yrityksen toimintaan.

Työntekijäkokemuksen rinnalla on alettu puhumaan myös digitaalisesta työntekijäkokemuksesta, joka muodostuu yrityksen teknologian kautta. Termillä digitaalinen työntekijäkokemus viitataan siis työntekijän kokemukseen yrityksen digitaalisten työkalujen sisällä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Heikkilä 2021) Prajapati ja Pandey (2020, 1711-1734) määrittelevät digitaalisen työntekijäkokemuksen ulottuvuuksiksi rekrytoinnin ja työhön perehtymisen, etätyön, työhyvinvoinnin, viestinnän sekä työyhteisön monimuotoisuuden. Näin ollen digitaalisen työntekijäkokemuksen ulottuvuudet ovat käytännössä yhtenevät työntekijäkokemuksen ulottuvuuksien kanssa, eikä termejä olekaan välttämättä tarve erottaa toisistaan. Tässä työssä puhutaan jatkossa ainoastaan työntekijäkokemuksesta.

Yrityksen työntekijäkokemukseen vaikuttavasta teknologiasta voidaan käyttää myös termiä digitaalinen työympäristö. ”Digitaalinen työympäristö on organisaation sisäinen digitaalinen ja sosiaalinen toimintaympäristö, joka mahdollistaa sen informaation ja tiedon välittämisen, muokkaamisen ja säilyttämisen, jota tarvitaan organisaatiossa työskentelemiseksi” (Korhonen 2018). Käytännön tasolla digitaalinen työympäristö sisältää siis kaikki organisaation sisäiset digitaaliset kanavat ja järjestelmät, joita työntekoon tarvitaan. Esimerkkejä näistä teknologioista ovat yrityksen sisäiset sosiaaliset alustat ja vuorovaikutustyökalut, virtuaaliassistentit, toiminnanohjausjärjestelmät, henkilöstöhallinnontyökalut sekä laskutusjärjestelmät. (Morgan 2017, 78; Zel & Kongar 2020, 176-179).

Jotta teknologia tukisi parhaimmalla mahdollisella tavalla organisaation työntekijäkokemusta, tulisi sen Morganin (2017, 78) mukaan noudattaa ACE-periaatteita. Tiivistettynä tämä tarkoittaa sitä, että teknologian tulisi olla kaikkien saatavilla (availability to everyone), se tulisi suunnitella käyttäjälähtöisesti kuluttajan tarpeet huomioon ottaen (consumer grade technology) ja organisaation tulisi sitoutua työntekijöiden tarpeiden ja liiketoiminnan vaatimusten täyttämiseen kehittämällä molempia tukevaa teknologiaa (employee needs versus business requirements). ACE-periaatteet ja mitä ne konkreettisesti mittaavat on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa 2, minkä lisäksi niitä tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

Teknologian ominaisuus		Mitä se konkreettisesti mittaa?
A	Availability to everyone / Kaikkien saatavilla	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen sitoutuneisuutta edesauttaa innovaatiota, yhteistyötä ja viestintää läpi organisaation - Yrityksen kokonaisvaltaisen toiminnan mahdollistamista - Teknologian laatua
C	Consumer grade technology / Kuluttajalähtöinen teknologia	<ul style="list-style-type: none"> - Edistyksellistä lähestymistapaa teknologiaan läpi organisaation - Työskentelykokemuksen moderniuutta - Työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutuneisuutta työhön
E	Employee needs versus business requirements / Työntekijöiden tarpeet vastaan liiketoiminnan vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuneisuutta mahdollistaa työntekijöiden tehokas työskentely - Työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten kuuntelua

Taulukko 2. ACE-teknologian ominaisuudet ja mittarit (mukailen Morgan 2017, 81-85)

Kaikkien saatavilla

Jotta teknologia tukisi yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi sen olla kaikkien työntekijöiden saatavilla. Usein organisaatiot saattavat tarkoituksellisesti rajata tiettyä teknologiaa vain tietyn henkilöstöryhmän käyttöön. (Morgan 2017, 78) Konkreettisesti tällainen malli voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vain osalla yrityksen henkilöstöstä on pääsy videoneuvottelutyökaluihin tai sitä, että vaikka työkaluihin olisi pääsy, niiden käyttömahdollisuuksia rajataan liian tiukasti. Tällöin yritys saattaa tahtomattaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tehokkuuteen, sillä työntekijä joutuu aina pyytämään tukea tietyn työtehtävän suorittamiseksi, vaikka teknologian puolesta olisikin teoriassa mahdollista, että henkilö itse suorittaisi tehtävän alusta loppuun.

Perusteluna rajauksille ovat usein kustannukset tai yrityksen oma näkemys siitä, että kyseistä teknologiaa ei tarvita tietyn henkilöstöryhmän työssä. Toisaalta rajoituksia saatetaan myös tehdä, jos teknologia on vasta implementointivaiheessa ja sitä halutaan testata pienemmällä kohderyhmällä. (Morgan 2017, 78–80)

Vaikka yrityksen tarkoitusperät ovat usein hyviä, saattaa teknologian rajaaminen aiheuttaa turhautumista ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöissä, varsinkin jos teknologia on sellaista, että työntekijät itse kokisivat sen hyödyttävän myös omaa työskentelyään. Näin ollen

työntekijäkokemuksen kannalta olisi tärkeää, että työntekijöille annettaisiin tiukkojen rajausten sijaan niin paljon oikeuksia teknologiaan kuin mahdollista. Lisäksi yrityksen olisi hyvä viestiä avoimesti teknologiaan liittyvistä päätöksistä ja käyttöönotoista, jotta työntekijän pystyvät paremmin ymmärtämään taustat tiettyjen päätösten takana. (Morgan 2017, 78–81)

Kuluttajalähtöinen teknologia

Viimevuosien aikana yrityksiin on implementoitu yhä enemmän teknologiaa, joka on suunniteltu isojen yritysten eikä niinkään kuluttajien käyttöön. Ideaalilanteessa tällainen teknologia tarkoittaa vakaata, turvallista ja joustavaa teknologiaa, joka soveltuu hyvin IT-osaajien käyttöön. Usein tällaiset teknologiahankinnat päätyvät kuitenkin tarkoittamaan takkuavia ja vanhentuneita ohjelmistoja, joiden käyttö on suurelle osalle organisaatiosta hankalaa. Metaforallisesti voidaankin siis todeta, että yritykset hankkivat itselleen ruman luodinkestävän tankin, vaikka työntekijät haluaisivat enemmän käyttöönsä siron ja kauniin ratkaisun, joka on moderni, joustava ja houkutteleva. Tästä syystä kuluttajalähtöisyys on löytänyt tiensä myös yritysteknologiaan ja käytössä olevat työkalut alkavatkin yhä enenevässä määrin muistuttaa kuluttajalähtöistä teknologiaa, jota työntekijät käyttävät myös vapaa-ajallaan (alustat kuten Google, LinkedIn, Facebook tai Twitter). Näin ollen kuluttajateknologiasta on tulossa yritysteknologiaa. (Morgan 2017, 82)

Kuluttajalähtöisen teknologian voidaan määritellä tarkoittavan teknologiaa, joka on niin hyvin suunniteltua, käytännöllistä sekä arvokasta, että sitä haluaa käyttää myös vapaa-ajallaan (Morgan 2017, 82). Yrityksimaailmassa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen tiedostojen hallintaan tarkoitettu työkalu on niin hyvä, että siellä hallinnoisi mielellään myös henkilökohtaisia tiedostojaan. Vaihtoisesti yrityksen sosiaalisen median kanavat voisivat olla niin houkuttelevia, että työntekijät käyttäisivät niitä mielellään myös oman ystäväpiirinsä kanssa kommunikointiin, tai että yrityksen intranetistä löytyy tieto niin helposti, että sillä voisi korvata perinteisemmät hakukoneet.

Yrityksen näkökulmasta kuluttajalähtöisen teknologian käyttöönotossa on monia etuja. Kun teknologia muistuttaa jo jotain kuluttajamaailmasta tuttua teknologiaa, on sen käyttöönotto yleensä helpompaa, eikä se vaadi niin paljon koulutusta ja muutosjohtamista kuin yritysteknologian käyttöönotto. Kuluttajateknologia on usein myös modernia, käyttäjäystävällistä sekä visuaalisesti kauniimpaa kuin perinteinen yritysteknologia. Nämä elementit nostavat todennäköisyyttä sille, että teknologia otetaan sujuvammin vastaan ja se saattaa jopa innostaa käyttäjiään. Lisäksi tällainen teknologia tuo työskentelykokemukseen moderniuutta sekä lisää työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutuneisuutta työhön. Se voi myös lisätä työntekijöiden arvostusta yritystä kohtaa, sillä kuluttajalähtöisen teknologian käyttöönotto viestii siitä, että yritys haluaa tuoda työntekijöidensä käyttöön helppokäyttöisiä ratkaisuja, eikä täten oletta, että kaikilla on aikaa syventyä teknologiaan, jota he saattavat tarvita vain muutamia kertoja vuodessa. Näin ollen työntekijäkokemuksen näkökulmasta olisi tärkeää, että

yrietykset keskittyisivät enemmän kuluttajälähtöiseen teknologiaan pohtimalla, mitä teknologioita työntekijät hyödyntävät vapaa-ajallaan ja mitä elementtejä näistä teknologioista voitaisiin tuoda osaksi yrityksen omaa teknologiaa. (Morgan 2017, 83)

Työntekijöiden tarpeet vastaan liiketoiminnan vaatimukset

Mikäli työnantaja tavoittelee hyvää työntekijäkokemusta, tulisi yrityksen teknologia suunnitella siten, että se tukee työntekijöiden päivittäistä arkea. Harmillisen usein teknologian suunnittelussa seurataan kuitenkin enemmän yrityksen kuin työntekijöiden tarpeita. Toisaalta, vaikka yrityksen ja työntekijöiden tekniset tarpeet saattaisivat paperilla näyttää lähes identtisiltä, voi näiden kahden toimijan näkemys onnistuneesta toteutuksesta erota kuitenkin paljon toisistaan. (Morgan 2017, 84)

Työntekijä voi esimerkiksi toivoa helppokäyttöistä intranettiä, josta tieto löytyy nopeasti. Konkreettisen toteutuksen ja toiminnallisuuksien tasolla tämä voi kuitenkin tarkoittaa montaa eri asiaa, kuten sitä, löytyykö tieto hakukentän vai linkkien takaa, osaako hakutoiminnallisuus etsiä tietoa myös käytettyjä hakusanoja vastaavilla sanoilla, millaisiin aihealueisiin tietoa kategorisoidaan, missä muodossa tieto esitetään ja niin edelleen. Näin ollen, jos yrityksen IT tai muu toteutuksesta vastaava yksikkö toteuttaa teknisen ratkaisun keskustelematta aiheesta työntekijöiden kanssa, voi teknologian käyttöönotto mennä pahasti pieleen (Morgan 2017, 84).

Näistä syistä yrityksen olisi syytä aloittaa uuden teknologian implementointi miettimällä, mitä työntekijän pitäisi saada aikaiseksi sen sijaan että pohditaan, mikä minkäkin työkalun tekninen käyttötarkoitus on. Kehitystyön alussa tulisi siis pohtia, mitä tarpeita teknologialla lähdetään täyttämään, sekä millaisia työntekijöiden tyypillisimmät käyttötavat ja –tapaukset ovat. Esimerkiksi intranetin kehityksen yhteydessä olisi siis syytä pohtia, mitä tietoa työntekijät tarvitsevat, kuinka usein sitä tarvitaan, miten helposti tiedon tulee olla saatavilla ja millä laitteilla sitä kulutetaan. (Heikkilä 2021)

Voidaankin siis todeta, että käyttäjälähtöisen teknologian edellytyksenä on, että työnantaja keskittyy työntekijän aitoihin tarpeisiin ja asettaa ne suunnittelun keskiöön (Morgan 2017, 82). Näin ollen työntekijät tulisi ottaa aktiivisesti mukaan suunnittelutyöhön määrittelemään omia tarpeitaan sekä testaamaan kehityksen alla olevaa teknologiaa, jotta varmistutaan siitä, että työntekijöiden tarpeet, halut ja ajatukset kohtaavat organisaation ajatusten ja suunnitelmien kanssa (Morgan 2017, 8). Kuten aiemmin todettu, suunnittelemalla teknologiaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa, yritys pystyy myös positiivisesti vaikuttamaan omaan yrityskulttuuriinsa ja luomaan täten myös teknologiaa pidemmälle ulottuvia positiivisia vaikutuksia yritykseen ja työntekijäkokemukseen.

Käyttäjälähtöisen teknologian suunnittelussa on hyvä huomioida, että helpon ja vaivattoman teknologian rakentaminen työntekijälle ei aina tarkoita samaa työnantajalle. Työnantajan näkökulmasta tällaisen ratkaisun rakentaminen voi aiheuttaa enemmän kustannuksia tai esimerkiksi lisätä tiedon

ylläpitoon liittyvää työmäärää, mikäli tietoa joutuu yhden työkalun sijasta ylläpitämään useammassa eri paikassa. Näin ollen työnantajan onkin pohdittava, miten digitaalisista työkaluista saadaan rakennettua työntekijän näkökulmasta mahdollisimman helppokäyttöinen kokonaisuus kuitenkin niin, että teknologian ylläpito ei esimerkiksi vähäisten resurssien takia jää heitteille. (Heikkilä 201)

Työntekijäkokemusta tukevan teknologian rakentaminen vaatii yleensä toimivaa yhteistyötä yrityksen IT- ja HR-yksiköiden välillä. Sen sijaan, että digitaalisia työkaluja valitaan ja kehitetään pelkien toiminnallisuuksien pohjalta, pitäisi fokus olla enemmän käyttäjäkokemuksessa. Morganin (2017, 85) mukaan perinteisten IT-yksiköiden tulisi toimia joustavammin ja olla avoimempia työntekijöiden tarpeiden ymmärtämistä kohtaan. IT-yksikön tulisi siis käydä avointa keskustelua sekä HR-yksikön että suoraan työntekijöiden kanssa. HR-yksiköiden tulisi puolestaan ymmärtää, että uuden teknologian käyttöönottoon liittyy usein haasteita, jolloin kaikkiin työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen IT-yksikön toimesta voi olla haastavaa.

2.3 Intranetin merkitys osana työntekijäkokemusta

Koska opinnäytetyön konkreettisen kehitystyön aiheena on kohdeorganisaation intranet ja sen parantaminen erityisesti esihenkilöiden työn tukemiseksi, tarkastellaan intranetin merkitystä työntekijäkokemuksen osana seuraavaksi hieman lähemmin.

2.3.1 Intranet tiedon etsinnän lähtöpisteenä

Intranet on työyhteisön sisäinen digitaalinen alusta, josta löytyy työkaluja, ohjeita ja viestinnällistä sisältöä työntekijöiden käyttöön (Shivakumar 2020, luku 1). Tyypillisesti intranetin perustan muodostavat henkilöstöasiat- ja ohjeet, linkit toisiin järjestelmiin ja työkaluihin, organisaation perustiedot, ajankohtaiset uutiset sekä tapahtumakalenterit (Availa 2020). Kuten aiemmin todettu nykyajan työntekijät odottavat yrityksen teknologialta kuten myös intranetiltä, suosituimpien nettialustojen kaltaista käyttäjäkokemusta kuten mobiilioptimointia, responsiivisuutta, personalisointia ja ajantasaista sisältöä. Käyttökokemuksen kannalta suositaankin siis yksisivuisuutta ja minimalistista ulkoasua, jolloin tietoa saa näkyviin mahdollisimman paljon. (Shivakumar 2020, luku 1)

Intranet toimii useimmissa organisaatioissa tiedon etsimisen lähtöpisteenä, mikä tarkoittaa, että intranetin tulisi rakenteellaan tukea tehokasta työskentelyä. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän kulloinkin tarvitseman tiedon tulisi olla helposti löydettävissä intranetin kautta. (Shivakumar 2020, luku 1) Perinteisten intranettien suurimmat sisältöön liittyvät haasteet liittyvät kuitenkin juuri tietoon ja sen löydettävyyteen. Usein yritysten intranetissä on paljon tietoa, jonka ajan tasalla pitämiseen ei löydy kunnollisia prosesseja ja tiedon löytäminen koetaan haastavaksi. Ilman kunnollista ylläpitoprosessia tietoa vanhenee ja tiedon määrän ollessa suuri, vanhentunutta tietoa pääsee

usein myös hautautumaan sivuhierarkioiden taakse. (Availa 2020) Mikäli intranetin hakutoiminnallisuus on hyvä, ei tämä välttämättä aiheuta suurta ongelmaa, mutta koska perinteisten intranettien haku pohjautuu usein hakutoiminnallisuuden sijaan aihepiireihin pohjautuviin valikkoihin ja linkkien kautta navigointiin, haettu tieto löytyy usein vasta useamman klikkauksen takaa. (Shivakumar 2020, luku 1) Hakutoiminnallisuuden kautta etsittäessä, esiin saattaa puolestaan tulla satoja tuloksia, joista yksikään ei välttämättä ole hakijan kannalta relevantti ja tuloksiin saattaa nousta mukaan myös tiedostorakenteiden sisään hautautuneita vanhentuneita dokumentteja, joita ei ole arkistoitu (White 2015, luku 1).

Kuten aiemmin todettu, käyttäjien näkökulmasta huonosti toimivalla teknologialla on suora yhteys työntekijäkokemukseen. Näin ollen voidaan todeta, että myös intranetin huonolla toimivuudella ja tiedon heikolla löydettävyydellä on vaikutusta työntekijäkokemukseen. Jos tieto löytyy helposti ei asiaan useimmiten kiinnitetä sen enempää huomiota. Jos työntekijä ei puolestaan löydä hakeamaansa tietoa tai tiedon etsintään kuluu kohtuuttoman pitkä aika, voi tilanne aiheuttaa turhautumista ja täten vaikuttaa työntekijäkokemukseen negatiivisesti (White 2015, luku 2). Tiedon vaikea saatavuus tai jatkuva vanhentuneeseen tietoon törmääminen voivat myös aiheuttaa konkreettista haittaa työntekijöiden arkeen, sekä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tehokkuuteen (Firstup 2022).

Jo vuonna 2001 IDC julkaisi artikkelin, jonka mukaan tietotyöläiset kuluttavat noin 2,5 tuntia eli 30 % työajasta tiedon etsintään. Noin tuhat tietotyöläistä työllistävässä yrityksessä, tämä voi johtaa jopa 3,5 miljoonan dollarin vuosittaiseen tiedon etsintään liittyvään kustannukseen. (IDC 2001, 6-9) Vaikka kehitystä yritysten tiedonhallinnan osalta on tämän jälkeen tapahtunut paljon, vuonna 2012 McKinsey julkaisi tutkimuksen, jonka tulokset olivat hyvin samankaltaisia IDC:n tutkimuksen kanssa. McKinseyn (2012, 46) mukaan tietotyöläiset käyttävät yhä 19 % ajastaan, eli noin 1,8 tuntia päivässä ja 9,3 tuntia viikossa, tiedon etsintään ja kokoamiseen. Myös tämän jälkeen aiheesta tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet vastaavia tuloksia ja esimerkiksi Coveo totesi vuonna 2022 julkaistussa raportissaan, että työntekijät käyttävät keskimäärin 3,6 tuntia työpäivästään tiedon etsintään. Yrityksessä, joka työllistää 5000 henkilöä, tämä tarkoittaa vuositasolla 4 716 000 hukattua työtuntia. Raportin mukaan huolestuttavaa oli myös se, että tiedon etsintään kuluva aika oli kasvanut tunnilla, verrattuna vastaavaan, vuotta aiemmin toteutettuun tutkimukseen. Näin ollen trendi näyttää olevan menossa väärään suuntaan ja yrityksen näkökulmasta tiedon etsintään kuluva aika voi siis aiheuttaa merkittäviä kustannuksia.

Tiedon löydettävyyden merkitystä työntekijäkokemukseen ei myöskään voida ohittaa. Coveon (2022) tutkimuksen mukaan 31 % vastaajista totesi tiedon etsinnästä syntyvän turhautumisen aiheuttavan uupumuksen tunteita ja puolestaan 42 % vastaajista sanoi tiedon löytämisen haastavuuden aiheuttavan epävarmuutta oman työnsä laadun suhteen. Lisäksi 16 % vastaajista totesi, että

tiedon löytämisen haastavuus sai heidät miettimään työpaikan vaihtamista. Juurisyyksi ongelmaan todettiin huono hakuteknologia ja/tai intranet ja yrityksen sisäiset siilot. Työntekijät eivät kokeneet käsiinsä saamaansa tietoa relevantiksi, käytössä oli liian monta kanavaa, josta tietoa voisi lähteä etsimään ja työntekijät olivat ylipäättään tietämättömiä siitä, mistä sitä kannattaisi etsiä. (Coveo 2022)

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta yritysten olisikin siis tärkeä panostaa teknologiaan, jonka avulla työssä tarvittava tieto löytyy helposti, jolloin työn tehokkuus ja työntekijöiden yleinen kokemus yrityksessä työskentelystä ei kärsi. Tästä syystä monet organisaatiot pyrkivätkin modernisoimaan omaa intranettiään vastatakseen näihin haasteisiin (Firstup 2022).

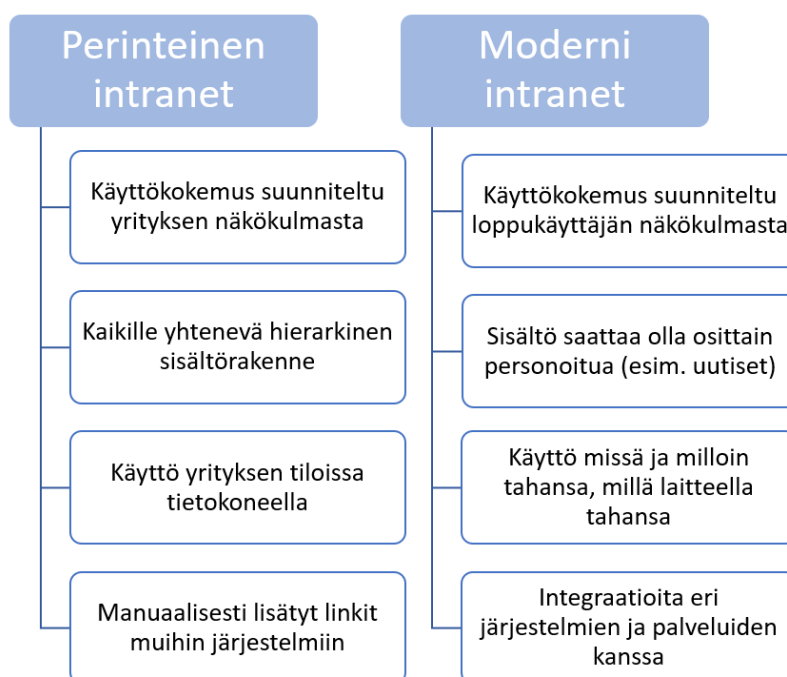
2.3.2 Perinteinen ja moderni intranet

Perinteisellä intranetillä (legacy intranet) viitataan vanhempaan teknologiaan pohjautuvaan intranettiin, joka ei ole yhteydessä pilveen ja joka on suunniteltu lähinnä tietokonekäyttöön erityisesti yrityksen tarpeet huomioiden (Shivakumar 2020, luku 1). Perinteinen intranet kehitettiin alun perin toimimaan yrityksen sisäisenä kanavana, jonka käyttäjäkuntaan kuuluivat lähinnä pöytäkoneita käyttävät toimistotyöntekijät. Intranet sisälsi yleensä tietoa yrityksen ajankohtaisista uutisista, IT-organisaation ylläpitämää tietoa yrityksen toimintatavoista ja -ohjeista sekä linkkejä yrityksen muihin järjestelmiin. Perinteisten intranettien haasteeksi muodostui erityisesti tiedon ylläpito, ja monista intranetistä tulikin ajansaatossa portti ei mihinkään, sivuston ollessa täynnä katkenneita linkkejä ja vanhentunutta tietoa. (Firstup 2022)

Modernilla intranetillä viitataan puolestaan intranettiin, joka toimii pilvessä, on suunniteltu työntekijän tarpeet huomioiden, ja se toimii millä laitteella, missä vain tahansa. Moderni intranet usein myös yhdistää eri työkaluja toisiinsa mahdollistaen saumattoman työskentelyn ja yhteistyön eri alustojen välillä. Lisäksi se tarjoaa mahdollisuuksia esillä olevan informaation personointiin, jolloin työntekijä saa aidosti käsiinsä ne uutiset ja tiedon, joita hän oikeasti työssään tarvitsee. (Firstup 2022)

Verrattuna perinteiseen intranettiin, modernin intranetin eduiksi voidaan laskea tehokkaampi työskentely sekä työpaikalla että kotona tiedon löytyessä entistä helpommin ja ollessa saatavilla myös työntekijän omilla laitteilla. Moderni intranet on yleensä myös käyttäjänäkökulmasta intuitiivisempi, jolloin koulutusta alustan käyttöön ei välttämättä tarvita. Lisäksi modernin intranetin käyttöönotto on helppoa, sillä monet yritykset tarjoavat valmiita intranet-ratkaisuja, joiden käyttöönotto onnistuu tarvittaessa päivissä. (Firstup 2022)

Perinteisen ja modernin intranetin eroavaisuudet on tiivistetty kuvassa 4.



Kuva 4. Perinteisen ja modernin intranetin erot (mukaillen Firstup 2022)

Useat organisaatiot ovat jo siirtyneet perinteisestä intranetistä moderniin intranettiin ja täten ottaneet askeleen kohti parempaa työntekijäkokemusta. Huolimatta modernin intranetin eduista myös sen käyttöön liittyy työntekijäkokemuksen näkökulmasta tiettyjä haasteita. Kuten perinteinen intranet, myös moderni intranet palvelee usein parhaiten toimistotyöntekijöitä, jotka pystyvät hyödyntämään sivuston tietoa helposti työnsä lomassa. Kuitenkin operatiivisemmissä rooleissa toimiville intranetin käyttö ei välttämättä ole mahdollista omien työtehtävien lomassa, jolloin intranetin kautta jaettava tieto saattaa jäädä heiltä huomioimatta. Tästä syystä perinteisen intranetin ja modernin intranetin rinnalla on alettu puhua yleisemmin digitaalisesta työntekijäkokemuksesta, joka ei rajoitu pelkkään intranettiin, sekä erityisesti työntekijäkokemusympäristöstä, joka ulottuu intranetin mahdollisuuksia pidemmälle.

2.3.3 Työntekijäkokemusympäristö

Termi Employee Experience Platform (EXP) eli työntekijäkokemusympäristö viittaa intranettiin laajempaan kokonaisuuteen, jonka sisällä yhdistyvät vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen, sekä mahdollisuus käyttää tietoa missä, milloin ja millä laitteella tahansa. Käytännössä työntekijäkokemusympäristö viittaa siis yrityksen digitaaliseen työympäristöön, jossa myös modernille intranetille perinteiset toiminnot ovat mukana, mutta sisältö on käyttäjän näkökulmasta vieläkin personoidumpaa ja saumattomampaa, jolloin käyttäjä ei välttämättä itse tiedosta missä työkalussa tämä milloinkin liikkuu. Lisäksi työntekijälle kohdennetun sisällön esittäminen ei ole rajattua, jolloin

esimerkiksi yrityksen uutisia ja muuta personoitua sisältöä pystytään nostamaan työntekijän nähtävälle, vaikka hän ei olisikaan työntekijäkokemusympäristön etusivulla vaan työskentelisi esimerkiksi oman työnsä kannalta merkityksellisen sovelluksen parissa. Näin ollen työntekijäkokemusympäristön tarkoitus on innostaa ja tukea työntekijöitä koko työsuhteen elinkaaren läpi, tuomalla heidän käyttöönsä tehokkuuteen positiivisesti vaikuttavia työkaluja ja toiminnallisuuksia, sekä antaen heille mahdollisuuksia valita, miten ja millä laitteella he haluavat tiedon saatavilleen. (Shivakumar 2020, luku 1)

Shivakumarin (2020, luku 1) mukaan työntekijäkokemusympäristön voidaan todeta koostuvan viidestä eri osa-alueesta, jotka käydään seuraavaksi tarkemmin läpi. Osa-alueiden ylätasoiset sisällöt on avattu myös kuvassa 4.

Käyttäjäkokemus

Työntekijäkokemusympäristön käyttäjäkokemus on moderni ja minimalistinen. Huolimatta siitä, millä laitteella tai mitä kanavaa pitkin työntekijä ympäristöä käyttää, kokemus on saumaton ja yhdenmukainen (omnichannel). Ympäristöstä löytyy pelillisiä elementtejä ja informaatioarkkitehtuuri on intuitiivinen, jolloin työntekijä löytää haluamansa tiedon helposti.

Työkalut ja teknologia

Työntekijäkokemusympäristö on rakennettu hyödyntämällä useita eri työkaluja ja teknologioita. Esimerkkejä tällaisista työkaluista ovat sisällön- ja tiedonhallintatyökalut, hakukone, analytiikkatyökalut ja tiedostojenhallintatyökalut.

Liittymät

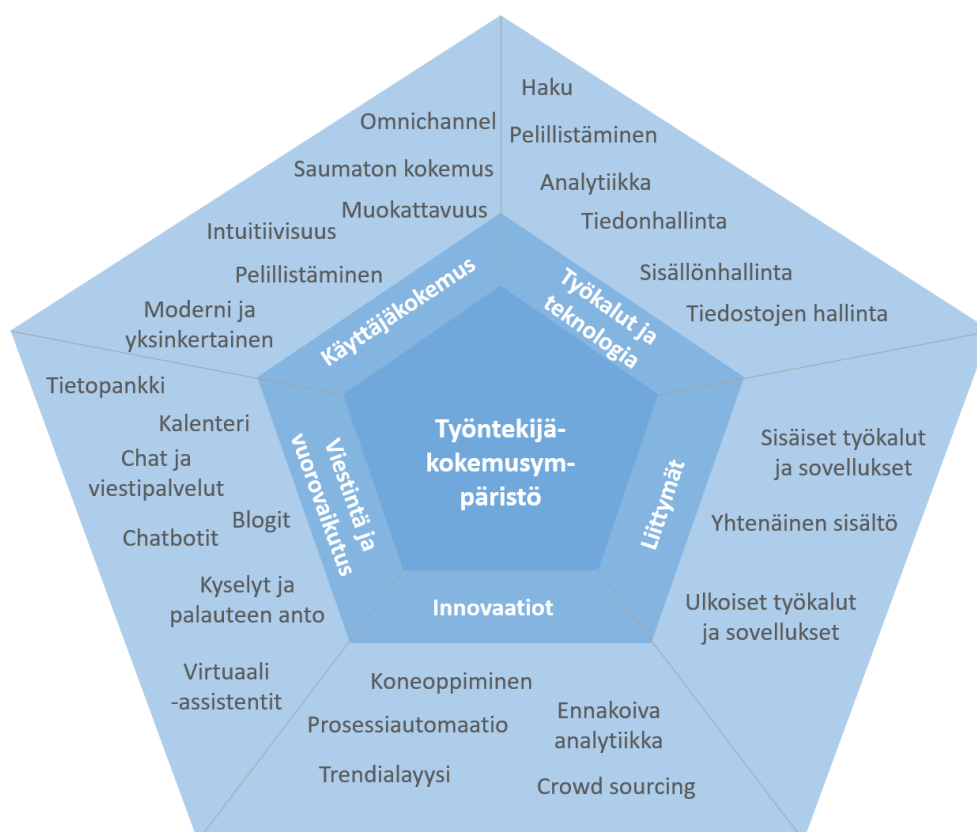
Työntekijäkokemusympäristö on integroitu saumattomasti yrityksen muiden sisäisten ja ulkoisten työkalujen kanssa, jolloin käyttäjä ei välttämättä tiedosta liikkuvansa eri järjestelmien välillä. Esimerkkejä liitettävistä järjestelmistä ovat oppimisenhallintajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja sosiaalisen median kanavat.

Innovaatiot

Tukeakseen parhaalla mahdollisella tavalla nykyajan työntekijöitä ja luodakseen kilpailuetua yritykselle, työntekijäkokemusjärjestelmän tulee tukea moderneja innovaatioita kuten automaatiota, koneoppimista (sisällön personointia varten), ennakoivaa analytiikkaa (älykkäitä suosituksia varten), trendianalyysiä ja joukkoistamista (crowd sourcing).

Viestinä ja vuorovaikutus

Työntekijäkokemusympäristön tulee tarjota työntekijöille erilaisia yhteistyötä ja viestintää tukevia työkaluja kuten tietopankkeja, kyselyitä, kalenteria, chattia ja blogeja. Näiden työkalujen tarkoitus on mahdollistaa sekä työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus, että yrityksen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen työntekijöiden kanssa.



Kuva 4 – Työntekijäkokemusympäristön osa-alueet (mukailen Shivakumar 2020, luku 1)

Näiden osa-alueiden valossa voidaan todeta, että työntekijäkokemusympäristö on siis pelkkää intranettiä suurempi kokonaisuus ja sen suunnittelu ja käyttöönotto voi vaatia koko yrityksen digitaalisen työympäristön uudistamista (Shivakumar 2020, luku 1). Vaikka tämä voi monista yrityksistä kuulostaa haastavalta, työntekijäkokemusympäristön käyttöönottoon liittyy kuitenkin hyötyjä, joita yritysten voi olla vaikea ohittaa.

Raportissaan "The Employee Experience Platform Market Has Arrived" Josh Bersin (2019, 9) listaa työntekijäkokemusympäristöjen hyötyjä sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta työntekijäkokemusympäristö mahdollistaa sen, että HR ja IT-dataa voidaan ylläpitää ja sen käyttöä seurata keskitetysti yhden alustan kautta. Samalla ympäristön taustalla toimivia järjestelmiä voidaan rauhassa kehittää ilman, että se vaikuttaa työntekijän käyttökokemukseen. Näin

ollen, vaikka työntekijäkokemusympäristöön liitettäisiinkin useita muita järjestelmiä, ei yrityksen tarvitse käyttää rahaa ja aikaa kustomoitujen käyttäjärajapintojen rakentamiseen, vaan järjestelmät yksinkertaisesti liitetään osaksi jo olemassa olevaa työntekijäkokemusympäristöä. Tällöin käyttäjän ei tarvitse opetella uuden järjestelmän käyttöä vaan vanhaan tuttuun alustaan tulee yksinkertaisesti lisää uusia toiminnallisuuksia.

Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemusympäristö voi nimensä mukaisesti vaikuttaa huomattavasti yleiseen työntekijäkokemukseen. Työntekijä saa käyttöönsä personoidun ympäristön, josta hän löytää juuri omaa rooliaan koskevan tiedon ilman, että tietoa tarvitsee etsiä useamman eri järjestelmän takaa. Työntekijällä ei myöskään ole tarvetta opetella useiden järjestelmien käyttöä ja muistaa niiden käyttötarkoituksia, sillä kaikki yrityksen järjestelmät on koottu yhden käyttäjärajapinnan taakse. Tämä vapauttaa tiedon etsimiseen ja kokoamiseen kuluvaan aikaan muuhun tehokkaaseen työskentelyyn. Lisäksi työntekijäkokemusympäristö voi toimia tehokkaana tukena koko työsuhteen elinkaaren aikana, työntekijän löytäessä kaikki perehtymiseen, työssä suoriutumiseen, roolin muutokseen ja työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat yhden järjestelmän takaa (Bersin 2019, 9).

Näiden hyötyjen valossa yritysten olisikin syytä suunnata katseensa perinteisiä ja moderneja intranettejä pidemmälle ja suunnitella yrityksen teknologiaa työntekijöiden näkökulmasta, hyödyntämällä työntekijäkokemusympäristön kaltaisia ratkaisuja, joiden vaikutukset työntekijäkokemukseen ovat kiistattomat.

2.4 SharePoint

Koska opinnäytetyöprojektin kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä käytössä SharePoint-pohjainen intranet, käydään tässä kappaleessa tarkemmin läpi kyseisen intranet-ratkaisun toiminnallisuuksia.

SharePoint on Microsoftin kehittämä selainpohjainen sisällönhallinta-, yhteistyö- ja julkaisualusta, jota voidaan yrityksen tarpeiden mukaan hyödyntää ryhmätyötilana, intranet-alustana tai dokumenttikirjastona. Ensimmäinen SharePoint ohjelmisto julkaistiin vuonna 2001 ja vuodesta 2011 SharePointia on ollut mahdollista käyttää pilvipalveluna (SharePoint Online). SharePointia käyttää noin 85% Fortune 500 -yrityksistä (Jokisalo 2021).

SharePoint sivustot jakautuvat kahteen eri kategoriaan: ryhmäsivustoihin ja viestintäsivusoihin. Ryhmäsivustoja hyödynnetään nimensä mukaisesti tiettyjen henkilöstöryhmien tai tiimien omana työtilana ja dokumenttikirjastona. Useimmiten kaikilla ryhmäsivuston jäsenillä on mahdollisuus muokata sivustolla olevaa tietoa. (Microsoft a) Viestintäsivustot on puolestaan tarkoitettu tiedon jakamiseen, ja ne toimivatkin useimmiten SharePoint-pohjaisen intranetin alustana.

Viestintäsivustoja hallinnoidaan yleensä keskitetysti, mikä tarkoittaa, että muokkausoikeudet on rajattu pienemmän ryhmän kesken. (Microsoft b) Intranetin pohjalla toimivat viestintäsivustot kootaan yhteen keskussivuston eli Hub:n avulla, jolloin erillisenä rakennetuille sivukokonaisuuksille saadaan rakennettua yhteinen ulkoasu ja navigaatio (Jokisalo 2021).

2.4.1 SharePoint-pohjaisen intranetin hakutoiminnallisuus

Aiemmin mainitun mukaisesti kohdeorganisaatiossa on käytössä SharePoint-pohjainen intranet, joka koostuu yhdestä keskussivustosta eli käyttäjien näkökulmasta etusivusta sekä useammasta erillisestä teemoittain jaetusta alisivustosta. Jokainen sivusto sisältää asiasanoihin pohjaavan navigointivalikon sekä sivun ylälaidasta löytyvän hakukentän. Kun käyttäjä hakee tietoa keskussivustolla eli hub:ssa näkyvän hakukentän kautta, hakutuloksiin palautetaan myös kaikki alisivustoilta löytyvät hakutulokset. (Microsoft c) Hakutulokset määräytyvät käyttäjän aiemman toiminnan sekä organisaatiossa trendaavan sisällön perusteella. Käytännössä haku siis analysoi sitä, mitä tietoja käyttäjät ovat viime aikoina käsitelleet, millä sivustoilla he ovat vierailleet ja kenen kanssa he ovat toimineet Microsoftin ympäristöjen sisällä. (Microsoft d) Hakutuloksissa näytetään ainoastaan ne tulokset, joihin hakijalla on käyttöoikeus. (Microsoft c) Yhden käyttäjän saamat hakutulokset voivat näin ollen erota laajastikin toisen henkilön tuloksista, vaikka käytetty hakusana olisi täsmälleen sama.

Käyttäjän kirjoittaessa hakusanoja hakukenttään, hakukone suosittelee samalla mahdollisia hakutuloksia. Mikäli hakusanoja on useampi, hakukone hakee tuloksia, jotka sisältävät edes yhden käytetyistä hakusanoista. Haku ei siis automaattisesti yhdistä useampaa hakusanaa yhtenäiseksi fraasiksi. Mikäli käyttäjä haluaa hakea kahta tai useampaa sanaa, jotka ilmaantuvat peräkkäin täytyy hakusanat ympäröidä lainausmerkeillä. Näin ollen haun tekeminen sanoilla Annual Report palauttaa tuloksia, joissa ilmaantuu joko sana Annual tai Report, kun taas lainausmerkeillä ympäröitynä haku "Annual Report" palauttaa ainoastaan hakutuloksia, joissa sanat ilmaantuvat yhdessä. Mikäli käyttäjä tietää vain osan haetusta sanasta tulee tiedetyn osuuden perään lisätä asteriski (*), jolloin hakukone etsii tuloksia, jotka alkavat asteriskia ennen olevilla kirjaimilla. (White 2021, luku 23) Esimerkiksi vuosik* voisi palauttaa hakutuloksiin vuosikertomus sekä vuosikatsaus. Loppukäyttäjän näkökulmasta haun tehokas käyttäminen voi siis olla haasteellista, mikäli käyttäjä ei ole aiemmin perehtynyt SharePointin hakulogiikkaan.

Hub-sivuston ja viestintäsivujen haku hyödyntää SharePointin modernia hakukokemusta nimeltä Microsoft Search. Toinen SharePointissa oleva hakukokemus klassinen haku (Classic Search) löytyy puolestaan SharePointin erillisen hakukeskuksen (Search Center) kautta. Näin ollen SharePoint-pohjaisen intranetin hakukokemus hyödyntää modernia hakukokemusta. Sekä moderni että klassinen haku ovat automaattisesti päällä, eikä kumpaakaan hakua pysty kytkemään pois päältä.

Ylläpitäjillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin hakukokemukseen käyttäjä törmää useimmiten. (Microsoft f) Moderni hakukokemus on pitkälti määritelty Microsoftin toimesta, eikä se ole yhtä hyvin muokattavissa organisaation tarpeisiin kuin klassinen haku (Microsoft f). SharePoint sivustojen ylläpitäjillä on kuitenkin käytössään pieni määrä keinoja, joita hyödyntämällä hakutuloksista saadaan työntekijöiden näkökulmasta mahdollisimman relevantteja.

Jotta sivu nousee esiin hakutuloksissa, tulee sivun sisältö selata läpi (crawl) ja sen sisältö indeksoida (Microsoft g). Selaamisella viitataan toiminnallisuuteen, jonka avulla sivun sisältö skannataan läpi. Indeksoinnilla eli asiasanoituksella puolestaan viitataan löydetyn sisällön sanojen luettelointiin tietokannan sisälle (Russel). Kun tietoa haetaan indeksoinnin jälkeen, se löytyy nopeammin, sillä haku pystyy etsimään esimerkiksi avainsanoja tai yhteisiä ominaisuuksia suoraan tietokannasta (Microsoft h). SharePoint-sivustojen sisällön läpi selaaminen ja indeksointi tapahtuu automaattisesti tietyin aikaväleihin, jonka jälkeen myös mahdollinen uusi sisältö tulee haun kautta löydettäväksi.

Kun sivujen selaaminen ja indeksointi on kunnossa, voidaan modernin haun hakutuloksiin vaikuttaa metadatan avulla. Metadatalta tai metatiedolla viitataan dataan, joka kuvailee ja antaa tietoa jostakin toisesta tiedosta. SharePointin viestintäsivustolla avainsanat (keywords) ovat yksi merkittävin esimerkki tällaisesta datasta. Avainsanoilla viitataan sanoihin, joita työntekijät käyttävät hakiessaan tietoa. SharePointin ylläpitäjillä on mahdollisuus liittää avainsanoja sivustojen taustadataan, jolloin sivustot ilmestyvät käyttäjän hakutuloksiin, vaikka käyttäjä ei osaisikaan hakea sivustoa sen oikealla nimellä. (Microsoft e) Esimerkiksi sivustolle ”Poissaolot ja vapaat” voitaisiin liittää avainsanaksi ”sairastuminen” tai ”opintovapaa”, jolloin sivusto tulee todennäköisemmin näkyviin myös näillä avainsanoilla tehdyssä haussa. Mikäli aihepiiriin liittyvä tieto on jaettu useammalle eri sivulle, voi samaa avainsanaa käyttää kaikilla näistä sivustoista, jolloin ne kaikki nousevat hakutuloksissa esiin. Avainsanoja lisätessä on hyvä ottaa huomioon, että muutokset tulevat näkyviin vasta, kun uudet sivut on seuraavan kerran selattu läpi ja indeksoitu (Microsoft e).

Avainsanojen lisäksi modernin hakukokemuksen hakutuloksiin voidaan vaikuttaa myös muokkamalla muita SharePointin asetuksia. Sivustolle voidaan asettaa aloitus- ja päättymispäivä, jolloin sisältö tulee haun kautta näkyviin ainoastaan näiden ajankohtien sisällä. Myös työntekijän maantieteellistä sijaintia voidaan käyttää haun rajaamiseen, jolloin tulokset näkyvät ainoastaan määritellyssä maassa työskenteleville henkilöille. Lisäksi pääsyä eri sivustoille voidaan rajata myös työntekijäryhmien perusteella. Jos sivusto rajataan ainoastaan myyntiyksikössä toimivien käyttöön ei muilla organisaation jäsenillä ole pääsyä kyseiselle sivustolle, jolloin sivuston sisällöt eivät myöskään nouse haun kautta esiin. (Microsoft e)

Konfiguroinnin lisäksi sivustojen otsikoihin ja kuvauksiin on hyvä kiinnittää huomiota, sillä työntekijät käyttävät näitä kriteerinä valitessaan heidän mielestään relevanteinta sivustoa hakutuloksien joukosta (Microsoft d). Lisäksi on syytä varmistaa, että mahdolliset käytöstä poistuneet sivustot ja vanhentuneet tiedostot poistetaan Hub-sivustojen tiedostokirjastosta, jolloin ne eivät nouse myöskään haun kautta esiin.

2.4.2 SharePoint-pohjaisen intranetin navigointi

Hakutoiminnallisuuden lisäksi tiedon löydettävyys SharePoint-pohjaisessa intranetissä pohjautuu vahvasti sivujen asiasanoista koostuviin navigointivalikkoihin, jonka kautta käyttäjä liikkuu sivulta toiselle.

SharePointin navigointi on jakautunut kahdelle eri tasolle: globaaliin navigointiin ja hub-navigointiin. Globaalilla navigoinnilla viitataan ylätasoiseen navigointipalkkiin, joka on käyttäjän nähtävillä riippumatta siitä, millä intranet-sivustolla hän liikkuu. Koska tilaa on rajallisesti globaalien navigointipalkin otsikot ovat yleensä hyvin ylätasoisia, mikä tarkoittaa, että sanamuotoja on hyvä testata loppukäyttäjillä, tiedon paremman löytymisen varmistamiseksi. Globaalien navigoinnin ylätasoisien otsikoiden alta voi kuitenkin paljastua useampia uusia linkkejä eri sivuille, mikäli näin halutaan. (Microsoft i) Esimerkkejä globaalien navigoinnin yläotsikoista voisivat olla esimerkiksi Etusivu, Turvallisuus sekä Henkilöstöasiat.

Hub-navigoinnilla viitataan navigoinnin toiseen kerrokseen eli sivustokokonaisuuksien alta löytyvään navigointivalikkoon. Hub-navigointi on yksilöllinen eli navigoinnin sisältö riippuu siitä, minkä sivustokokonaisuuden alla intranetissä liikutaan. (Microsoft i) Jos henkilö siirtyy intranetin aloitusivulta esimerkiksi Henkilöstöasiat -sivuston alle, voisi hub-navigoinnissa näkyä esimerkiksi: Etuudet, Urakehitys ja Esihenkilön ohjeet. Jos henkilö puolestaan siirtyy Turvallisuus -sivuston alle, voisi hub-navigointi sisältää linkit esimerkiksi yritysturvallisuutta ja työturvallisuutta käsitteleville sivuille. Sivustokohtaisen hub-navigoinnin lisäksi käyttäjän nähtävillä on koko ajan myös aiemmin mainittu globaali navigointivalikko, jonka avulla käyttäjä pystyy siirtymään sivustokokonaisuudesta toiseen.

Sivuston ylläpitäjä pystyy määrittelemään navigointivalikon sisällön itse (Microsoft i), mikä tarkoittaa, että navigointivalikko voidaan räätälöidä kohdeorganisaation tarpeiden mukaan. Tämä on hyvä, sillä kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, SharePointin modernin haun räätälöintimahdollisuudet ovat vähäiset, jolloin navigointivalikon selkeyden merkitys korostuu tiedon löytämisen edellyttäjänä.

2.5 Workday

Workday on pilvipohjainen tietokoneohjelmisto, joka tarjoaa työkaluja henkilöstöhallintoon, taloushallintoon sekä resurssisuunnitteluun. Vaikka Workday ei luokittele alustaansa ERP-järjestelmäksi, voidaan sitä pitää suorana kilpailijana isojen ERP-palvelutarjoajien kuten Oraclen ja SAP:n kanssa. (Essex & Rebernik 2016) Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning eli suomennettuna toiminnanohjausjärjestelmä. ERP-järjestelmällä ohjataan yrityksen liiketoimintaa ja se ”voi pitää sisällään monia integroitua osa-alueita kuten myynti ja asiakkuudenhallinta, varastonhallinta, työnohjaus, laskutus, palkka- ja henkilöstöhallinto jne. Monesti yritykset valitsevat näistä osioista juuri itselleen tarpeelliset, ja tästä muodostuu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä.” (Jäppinen 2022). Vaikka Workday kuulostaa toimintojensa perusteella ERP-järjestelmältä, määrittelee yritys itse alustan olevan Enterprise Management Cloud -järjestelmä, sillä se on ERP-järjestelmistä poiketen rakennettu alusta asti pilveen ja pystyy näin ollen tarjoamaan perinteistä ERP-järjestelmää saumattomamman kokemuksen datan käsittelyyn ja analysointiin. (Ogawa 2021)

Workday on jatkuvasti kehittyvä järjestelmä ja isommat ohjelmapäivitykset julkaistaan automaattisesti käyttäjille puolivuositain, minkä lisäksi pienempiä parannuksia julkaistaan pitkin vuotta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan ei tarvitse pelätä jäävänsä jumiin vanhentuvaan järjestelmään vaan käytössä ovat aina uusimmat parannukset. Toisaalta puolivuositaiset uudistukset vaativat myös asiakkailta jatkuvaa muutosten seuranta ja uusien toiminnallisuuksien käyttöönottoa sekä käyttäjien opettamista mahdollisiin isompiin muutoksiin.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin niitä Workday-järjestelmän osa-alueita, jotka liittyvät järjestelmässä asuvan henkilöstölle suunnatun tiedon ylläpitoon ja löydettävyyteen. Näistä toiminnallisuuksista ainoastaan Workday Help on jo otettu opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa käyttöön.

2.5.1 Yleinen käyttäjän ohjaaminen tiedon äärelle

Kuten moni muukin järjestelmä, myös Workday tarjoaa mahdollisuuksia ohjata käyttäjää erilaisten järjestelmässä tehtävien toimenpiteiden yhteydessä. Näin ollen erillisen ohjedokumentin sijaan, järjestelmään pystyy rakentamaan käyttäjiä tukevia yleisluontoisia aputekstejä (help text) suoraan erilaisten toimenpiteiden aloituksen yhteyteen. Lisäksi järjestelmä tukee myös aputekstejä, jotka lisäävät yksittäisten tietokenttien yhteyteen (guided tours). (Workday 2022a) Molemmat toiminnallisuudet mahdollistavat sen, että käyttäjälle tuodaan esiin toimenpiteeseen liittyvää lisätietoa, joka tukee järjestelmän sujuvaa käyttöä. Käytännön tasolla näiden elementtien käyttö voisi tarkoittaa sitä, että jos esihenkilö menee järjestelmässä ehdottamaan palkankorotusta tiimiläiselleen, voidaan kyseisen toimenpiteen alkuun (help text) lisätä yleisluontoista tietoa palkankorotuksiin liittyen ja tarpeen

mukaan myös lisätä tekstiin linkki, joka ohjaa käyttäjän yrityksen yleisiin palkankorotuksia koskeviin ohjeistuksiin. Yksittäisten kenttien kohdalla (guided tours) käyttäjälle voidaan puolestaan kertoa esimerkiksi siitä, tuleeko palkankorotussumma merkitä kenttään vuosi- vai kuukausitulona.

2.5.2 Workday Help

Yksi Workdayn uusimmista toiminnallisuuksista on Workday Help, joka yhdistää sekä tiedon että yksittäisten tapausten hallinnoinnin yhden järjestelmän sisällä. Järjestelmässä näistä käytetään termejä knowledge management ja case management.

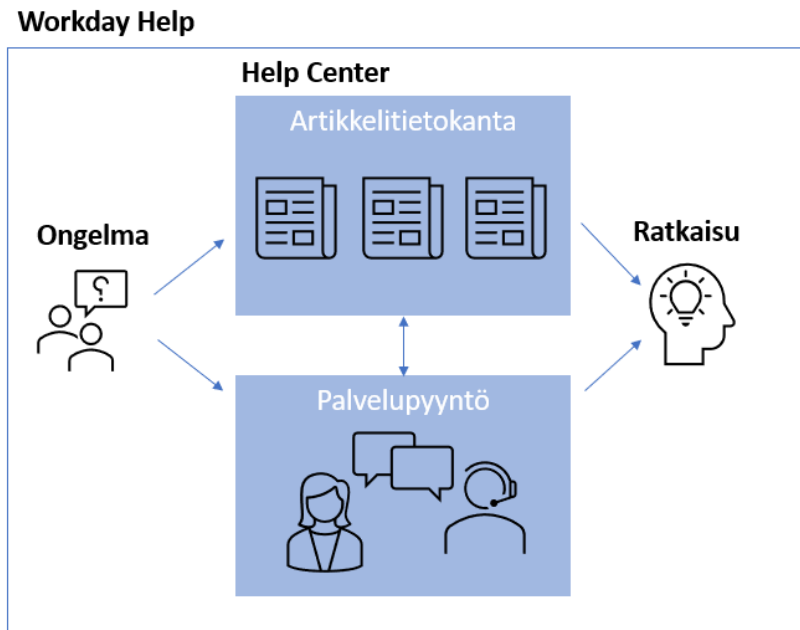
Workday knowledge management -työkalulla viitataan toiminnallisuuteen, jolla Workdayn sisällä pystytään jakamaan tietoa yrityksen työntekijöille. Käytännössä sillä viitataan Workdayn sisäiseen artikkelitietokantaan, jota järjestelmän hallinnolliset käyttäjät voivat halutessaan rakentaa ja ylläpitää. (Workday 2021) Artikkelitietokanta voi sisältää esimerkiksi ohjeita järjestelmän käyttöön tai yleisemmin erilaisiin prosesseihin kuten sairausloman hakemiseen tai työsuhteen loppumiseen liittyen. Artikkeleita on mahdollista kohdentaa tietyille henkilöstöryhmille esimerkiksi organisaation, sijainnin tai esimiesstatuksen avulla, jolloin artikkelit ovat saatavilla vain kyseisen kohderyhmän jäsenille. Artikkeleita pystyy myös kategorisoimaan erillisten otsikoiden alle, jotta niiden löydettävyyttä sekä hallinnointi olisi helpompaa. (Workday 2021)

Case Management -työkalun avulla työntekijät pystyvät luomaan palvelupyynnön, jotka ohjataan valitun aiheen perusteella oikealle taustatiimille ratkaistavaksi. (Workday 2021) Sekä artikkeleihin tutustuminen, että palvelupyynnön tekeminen aloitetaan Workday Help:n uusimmasta toiminnallisuudesta Workday Help Centeristä, joka toimii työntekijän lähtöpisteenä ongelman ratkaisuun. Artikkelit näytetään työntekijälle kategorioittain ja käyttäjällä on pääsy ainoastaan niihin artikkeleihin, joiden kohderyhmään hän kuuluu. (Workday 2022b) Artikkelipankin ajatuksena on, että ennen mahdollisen palvelupyynnön luomista, työntekijän saataville tuodaan ohjeistuksia ja lisätietoja, joista mahdollinen vastaus kysymykseen voisi löytyä. (Workday 2021) Artikkeleita nostetaan esiin Help Centerin etusivun lisäksi, myös uuden palvelupyynnön luomisen yhteydessä. Mikäli työntekijä siis päätyy luomaan uuden palvelupyynnön, voidaan hänelle vielä ennen pyynnön lähettämistä näyttää artikkeleita, jotka perustuvat sekä valittuun tikettityyppiin. Näin ollen artikkeleilla pyritään vähentämään niiden kysymysten määrää, joihin on jo olemassa selkeä vastaus yrityksen omissa ohjeistuksissa. (Workday 2022b)

Kun palvelupyynnö luodaan, työntekijä pystyy seuraamaan sen tilaa sekä viestimään pyyntöä käsittelevän palvelutiimin kanssa suoraan Help Centerin kautta. Palvelutiimissä toimivat henkilöt hallinnoivat saapuneita palvelupyynnöjä puolestaan Help Workspace -ympäristössä ja kommunikoivat sen kautta myös palvelupyynnön tekijän kanssa. Myös palvelutiimin jäsenet pystyvät

hyödyntämään artikkelitietokantaa, sillä he pystyvät tarvittaessa linkittämään palvelupyynnön aiheeseen liittyvän artikkelin suoraan järjestelmän sisältä palvelupyynnön vastaukseen. (Workday 2021)

Workday Help -kokonaisuus on pyritty tiivistämään kuvassa 6.



Kuva 6 – Workday Help (kirjoittajan tekemä kuva)

Workday Help linkittyy myös moneen muuhun Workdayn olemassa tai kehitteillä olevaan toiminnallisuuteen, kuten järjestelmän sisäiseen chatbottiin. Katsotaan näitä toiminnallisuuksia seuraavaksi lähemmin erityisesti tiedon hankinnan näkökulmasta.

2.5.3 Workday Assistant

Workdayn sisäinen chatbot Workday Assistant auttaa työntekijöitä suorittamaan erilaisia järjestelmän sisällä tehtäviä toimintoja (Workday 2022c). Esimerkkejä näistä toiminnoista ovat työaikakirjaukset, henkilötietojen päivitykset, avoimien työpaikkojen katsominen, uuden palvelupyynnön luominen sekä koulutusten etsiminen. Lisäksi Workday Assistant auttaa työntekijöitä löytämään nopeasti oikean tiedon äärelle, ehdottamalla käyttäjille kysymykseen liittyviä tehtäviä tai raportteja, sekä tuomalla esiin kysymykseen liittyviä artikkeleita. (Rashani 2022) Workday Help:n näkökulmasta Workday Assistant saattaa siis vähentää työntekijöiden tekemien palvelupyyntöjen määrää, ohjaamalla käyttäjät suoraan oikean tiedon ääreen. Mikäli yritys haluaa hyödyntää Workday Assistant -chatbotin täyttä potentiaalia erityisesti tiedon löydettävyyden näkökulmasta, olisi työntekijöiden ohjeistuksia hyvä ylläpitää järjestelmän sisällä artikkelitietokannassa, jotta chatbot pystyy

mahdollisimman hyvin tuomaan työntekijän nähtäville kysymykseen mahdollisesti liittyviä artikkeleita, joista vastaus saattaa löytyä.

2.5.4 Workday Everywhere

Workday Assistantin tavoin Workday Everywhere auttaa työntekijöitä suorittamaan Workdayn sisäisiä tehtäviä sekä löytämään tietoa artikkelitietokannasta. Kyseessä on Workdayn ja Microsoft Teamsin sekä Slackin välinen liittymä, joka mahdollistaa Workdayn käytön suoraan näiden järjestelmien kautta. Käytännön tasolla Workday Everywhere tuo Workday Assistantin toiminnallisuudet työntekijöiden käyttöön Teamsin ja Slackin kautta. Toisin sanoen, liittymä mahdollistaa sen, että työntekijän ei välttämättä tarvitse poistua luontaisesta työtilastaan, vaan hän voi suorittaa osan Workday-tehtävistään muun työn lomassa. (Workday 2022c)

3 Metodologia ja kehitystyön toteutus

Tässä luvussa käsitellään ensin opinnäytetyöhön valittua lähestymistapaa, jonka jälkeen syvennytään opinnäytetyön konkreettisen kehitystyön toteutukseen.

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapa ohjaa tutkimustyön suunnittelua. Lähestymistapoja voivat olla esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu tai innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistapa ei kuitenkaan vielä määritä sitä, millä menetelmillä tutkimus toteutetaan, sillä lähes kaikki menetelmät, kuten haastattelut tai kyselyt, soveltuvat hyödynnettäväksi useammassa eri lähestymistavassa. Tutkimus- tai kehitystyön luonteen näin vaatiessa eri lähestymistapojen piirteiden yhdistäminen kehittämistyössä on myös mahdollista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51-52)

Tämän opinnäytetyöprojektin toteutuksessa hyödynnettiin kahta eri lähestymistapaa: tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Syynä kahtiajakoon on opinnäytetyöprojektin rajaus. Projektin aikana haluttiin toteuttaa konkreettisia muutoksia esihenkilöiden digitaalisiin työvälineisiin, erityisesti intranettiin, mutta samalla todettiin, että esihenkilöiden digitaalisen työympäristön kehittäminen sisältää myös monia muita kehityskohteita, joita ei pystytä projektin aikana toteuttamaan, jolloin näihin kohtiin otetaan lähinnä kantaa jatkokehitysehdotusten näkökulmasta.

Tapaustutkimuksella (case study) viitataan tutkimukseen, jossa tutkimuksen kohteena on esimerkiksi tietty yksilö, organisaatio tai sen tuote, palvelu tai prosessi. Useimmiten tutkimuskohteita on vain yksi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys kehittämiskohteesta sekä tuottaa yksityiskohtaista, syvällistä tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksella pyritään usein vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi, ja sen lopputuloksena syntyy usein lista konkreettisista kehitysehdotuksista. (Ojasalo ym. 2015, 52-53) Tapaustutkimusta lähdetään useimmiten työstämään analysoitavan tai tutkittavan tapauksen eikä pelkän teorian kautta. Kirjallisuuden osalta on tärkeä etsiä tietoa siitä, millaisilla menetelmillä samantapaisia ongelmia on aiemmin tutkittu ja käsitelty. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että kehittämistehtävän aihe elää tutkimuksen edessä, kun ymmärrys tutkittavasta kohteesta kasvaa. Tapaustutkimusta toteutetaan useimmiten laadullisilla menetelmillä kuten havainnoimalla, haastatteluissa tai tutustumalla tapaukseen liittyvään aineistoon kuten yrityksen omiin aiheeseen liittyviin raportteihin. Myös määrällisiä menetelmiä kuten kyselyitä on mahdollista hyödyntää tapaustutkimuksen tukena. (Ojasalo ym. 2015, 53-55)

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ymmärrys kohdeorganisaation esihenkilöiden tarpeista liittyen yrityksen digitaalisiin alustoihin, esihenkilöiden ohjeistusten löydettävyyteen sekä mahdollisiin puutteisiin, tukee tapaustutkimuksen luonne hyvin tutkimuksen aihetta.

Opinnäytetyön toisella lähestymistavalla toimintatutkimuksella viitataan osallistavaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on ratkaista jokin organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma, saada aikaan muutosta ja samalla myös luoda uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksella pyritään siis vastaamaan siihen, miten asioiden pitäisi olla, sekä toteuttamaan konkreettisia muutoksia, joilla toivottu tila saavutetaan. Toimintatutkimuksessa myös osallistetaan aiheen parissa työskentelevät toimijat aktiiviseksi osaksi kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2015, 58-59)

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli kehitysehdotusten tuottamisen lisäksi myös konkreettisesti kehittää erityisesti esihenkilöille suunnattuja intranetsivuja sekä HR-järjestelmää tiedon löydettävyyden näkökulmasta, nousee kehitystyöstä esiin myös toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä, jossa yksi tutkimuksen vaiheista on konkreettisen muutoksen aikaansaaminen. Lisäksi opinnäytetyön kohteeksi valikoituneen kehitystyön onnistuminen vaati, että erityisesti kohdeorganisaation HR-toimijoita otetaan mukaan lopputuloksena tavoitellun intranet-sivuston sisällöntuotantoon, mikä myös noudattaa toimintatutkimukselle tyypillistä luonnetta.

3.2 Kehitystyön toteutus

Opinnäytetyön konkreettinen kehitysosuus keskittyi kohdeorganisaation intranetin sekä HR-järjestelmä Workdayn kehittämiseen esihenkilöille suunnatun tiedon löydettävyyden näkökulmasta. Lopputuloksena pyrittiin saavuttamaan selkeä rakenne kohdeorganisaation intranettiin, siirtämään HR-järjestelmään liittyvät käyttöohjeet kyseisen järjestelmän sisälle sekä muodostamaan linkityksiä näissä kahdessa järjestelmässä asuvan tiedon välille.

Kehitystyön toteutus jakautui useampaan eri vaiheeseen. Tutkimustyö aloitettiin esihenkilöiden haastatteluilla, minkä lisäksi työssä hyödynnettiin olemassa olevaa kohdeorganisaation HR-yksikön tuottamaa taustamateriaalia. Kehitystyön edetessä esihenkilöiltä pyydettiin useamman kerran palautetta HR-yksikön toimesta toteutetusta intranetin prototyypistä sekä lopullisesta intranet-sivun uudistuksesta. Palautteen keräämisellä pyrittiin varmistamaan, että intranetissä aikaan saatu lopputulos vastaisi mahdollisimman hyvin esihenkilöiden tarpeita ja myös jatkokehitystarpeet olisivat selkeästi HR-yksikön tiedossa. HR-järjestelmän konkreettinen kehitys eli järjestelmän käyttöohjeiden siirto järjestelmän sisään, sekä intranetissä ja HR-järjestelmässä asuvan tiedon linkittäminen toisiinsa toteutettiin pääsääntöisesti HR-yksikön sisällä ilman esihenkilöiden osallistamista. Taustamateriaalina hyödynnettiin esihenkilöiden haastatteluista saatua tietoa, jota pystyttiin hyödyntämään tiedon lajitteluun HR-järjestelmän sisällä. Muilta osin vaikutusmahdollisuudet HR-

järjestelmän toiminnallisuuksiin olivat rajatut, jolloin palautteen keräämistä projektin aikana ei koettu tarpeelliseksi, sillä mahdollisuudet muutosten toteuttamiseen olivat pienet. Luvussa 4 on kuitenkin huomioitu tähän liittyvät jatkokehitysehdotukset.

3.2.1 Haastattelut

Tutkimusprojekti käynnistettiin kohdeorganisaation esihenkilöiden puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavaksi valikoitui yhteensä 10 esihenkilöä yrityksen eri yksiköistä. Haastatteluissa kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä yrityksen sen hetkisestä esihenkilöohjeiden rakenteesta ja löydettävyydestä, sekä kartoitettiin toiveita ihanteelliselle tulevaisuudentilalle.

Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että esihenkilöiden tarpeet tulisivat mahdollisimman laajasta näkökulmasta esiin. Noin puolet haastateltavista esihenkilöistä työskenteli suoraan operatiivisen tason työntekijöiden kanssa ja puolet ylempien toimihenkilöiden kanssa. Mukana oli myös esihenkilöitä, joiden tiimiläiset työskentelivät Suomen ulkopuolella, tarkoittaen, että näihin työntekijäryhmiin kohdistuvat myös kyseisten maiden työlainsäädännöt, mikä vaikuttaa suoraan myös esihenkilön työhön. Kaksi haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluina ja loput kahden henkilön ryhmässä siten, että samasta yksiköstä tulevat esihenkilöt osallistuivat samaan haastattelutilaisuuteen päästen näin tuomaan syvemmin esiin oman yksikkönsä esihenkilöiden erityistarpeita.

Haastattelut aloitettiin pohjustamalla HR-yksikön tekemää suunnitelmaa eri kanavien käyttötarkoituksesta. Näin ollen esihenkilöille kerrottiin kolmen kanavan mallista, jossa intranet tulisi olemaan tiedon etsinnän pääsääntöisenä lähtöpisteenä ja ainoastaan HR-järjestelmää koskevat ohjeet asuisivat HR-järjestelmän sisällä. Viestintäkanavana käytettäisiin edelleen esihenkilöiden O365 Teams -ryhmää.

Haastattelujen tuloksia käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin ja ne on myös esitetty tiivistetyksi kuvassa 7.

3.3.2 Laadulliset haasteet

Olemassa olevien ohjeiden laatu koettiin kohtuulliseksi. Huonona koettiin kuitenkin se, että jos tietoa löytyi useammasta paikasta, saattoi informaatio olla ristiriidassa keskenään ja tällöin esihenkilön on hankala arvioida, mikä tieto on ajantasaista. Näin ollen tiedon luotettavuus kärsii. Puutteeksi koettiin myös se, että kokonaiskuvaa ei kaikissa ohjeissa tuotu tarpeeksi selkeästi esiin, jolloin esihenkilön voi olla hankala tietää, missä prosessi etenee, vaaditaanko häneltä vielä jotain prosessin aikana ja miten muut toimijat kuten HR linkittyvät prosessiin.

3.3.3 Viestintä toimintatapojen muuttuessa

Muuttuvassa toimintaympäristössä on tyypillistä, että myös esihenkilöiden työ ja vastuut muuttuvat tilanteen mukaan. Useampi esihenkilö kommentoi, että esihenkilöiden ohjeistuksissa ja prosesseissa tapahtuvista muutoksista on välillä hankala pysyä perässä, jolloin muutosviestintä koettiin tärkeäksi. Haastateltavilla ei ollut toiveita viestintäkanavan muuttamisesta vaan esihenkilöiden oma Teams-ryhmä koettiin toimivana kanavana.

3.4 Kehitystoiveet

Nykytilan kartoituksen lisäksi, haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään myös tulevaisuuden vaatimuksia sille, miten yrityksen HR-järjestelmät tukisivat esihenkilöiden työtä jatkossa mahdollisimman hyvin. Kehitystoiveet pystyttiin jakamaan neljän eri yläotsikon alle: laitevaatimukset, löydettävyys ja luotettavuus, kanavien konkreettinen rakenne, sekä viestintä prosessien ja ohjeiden muuttuessa.

3.4.1 Laitevaatimukset

Kaikki haastatellut esihenkilöt vastasivat käyttävänsä tietokonetta pääsääntöisenä laitteena tiedon etsintään. Useimmiten työsuhteen hallinnointiin liittyvät tehtävät vaativat aikaa ja kirjoittamista, jolloin tietokone koettiin parhaimmaksi työvälineeksi. Puhelinta kuitenkin käytettiin satunnaisesti tiedon hakuun tilanteissa, jossa vastaus kysymykseen tuli etsiä nopeasti esimerkiksi operatiiviseen työskentelyyn liittyvässä tilanteessa, tai silloin kun alaiselta tulee yhteydenotto virallisen työajan ulkopuolella. Näin ollen toivottiin, että myös mobiiliystävällisyys huomioitaisiin digitaalisten työkalujen kehittämisessä.

3.4.2 Löydettävyys ja luotettavuus

Tiedon löydettävyyden osalta toivottiin, että ohjeet olisivat jatkossa löydettävissä yhden kanavan kautta ja samaan aihepiiriin liittyvä tieto olisi saatavilla yhdestä kohdasta. Aiemmin HR-yksikön toimesta linjattua kahtiajakoa, jossa yleiset linjaukset ja ohjeet löytyisivät intranetistä ja HR-

järjestelmää koskevat ohjeet HR-järjestelmän sisältä, koettiin yhden kanavan ajattelusta huolimatta toimivaksi vaihtoehdoksi. Ehtona tälle oli kuitenkin se, että kanavien välille tulisi rakentaa selkeä linkitys. Näin ollen, jos esihenkilö lähtee etsimään tietoa intranetistä, hänet tulisi ohjata sieltä tarvittaessa HR-järjestelmään ja päinvastoin.

Luotettavuuden osalta koettiin, että jos esihenkilöillä on selkeä käsitys siitä, mistä kanavasta kaikki esihenkilöille suunnattu tieto pitäisi löytyä, on tietoon helpompi luottaa. Tärkeänä huomiona nostettiin esiin, että kaikki vanhentunut tieto pitäisi poistaa niin, että siihen ei ole pääsyä myöskään vahingossa SharePointin haun kautta.

3.4.3 Kanavien konkreettinen rakenne

Esihenkilöiltä kysyttiin millainen rakenne esihenkilötyötä koskevalle tiedolle tukisi parhaiten heidän työtään. Vastaajat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että esihenkilön työhön liittyvä tieto tulee pitää erillään työntekijälle suunnatuista samaan aihepiiriin liittyvästä tiedosta. Haastateltavat kokivat kuitenkin tärkeäksi, että esihenkilöille suunnatun tiedon kautta pitää syntyä käsitys myös työntekijän polusta vastaavassa prosessissa. Näin ollen linkitys esihenkilöille ja työntekijöille suunnatun tiedon välillä koettiin tärkeäksi.

Erityisesti intranetin sisällön konkreettisen jaottelun osalta toivottiin selkeästi nimettyjä aihepiirejä (esimerkiksi poissaolot ja lomat) ja useampi haastateltava nosti esiin myös sen, että jaottelu työsuhteen eri vaiheiden mukaan olisi kaikkein loogisin. Konkreettisesti tämä tarkoitti jaottelua kuten työsuhteen aloitus, työsuhteen aikaiset asiat ja työsuhteen päätyminen. Muutama esihenkilö nosti esiin sitä, että aloitussivun tarkoitus on ohjata esihenkilö nopeasti oikean tiedon ääreen, jolloin sivun ei tarvitse olla kaunis vaan riittää, että linkit oikeisiin paikkoihin on tuotu selkeästi esiin.

Sivuston konkreettisen sisällön osalta nostettiin esiin, että siitä tulisi käydä selkeästi ilmi, mitä työntekijäryhmää tiedot koskevat, ja jos omaa alaisryhmää koskevia tietoja ei löydy kyseiseltä sivulta, mistä niitä tulisi silloin etsiä. Tämä nähtiin erityisen tärkeäksi niiden esihenkilöiden kohdalla, joiden alaiset työskentelevät muualla kuin Suomessa ja todennäköisyys prosesseihin ja työhjeisiin liittyviin poikkeuksiin on suurempi.

Yleinen kokemus oli myös se, että yhtiötasoisista esihenkilöohjeista tulisi käydä ilmi yhtiön yleiset aiheeseen liittyvät linjaukset ja toimintaohjeet. Koska yrityksen esihenkilöt toimivat toisistaan hyvin erilaissa toimintaympäristöissä, saattavat myös esihenkilöitä koskevat ohjeet vaihdella yksikön mukaan. Useimmat haastateltavista kokivat, että yksikön sisäisiä linjauksia ja poikkeussääntöjä ei ole pakollista tuoda mukaan yhtiön yleisten esihenkilöohjeiden lomaan, mutta erityisesti isompien alaisryhmien kanssa toimivat esihenkilöt kokivat, että mahdollinen linkityksen luominen

yleisten esihenkilöohjeiden ja yksikön omien toimintaohjeiden välille, toisi lisää selkeyttä esihenkilön työhön.

Muita huomioita ohjeiden sisältöön liittyen olivat, että ohjeissa pitäisi myös mennä suoraan asiaan ja alusta olisi hyvä löytyä kiteytetysti ohjeen tärkeimmät seikat. Mikäli kyseessä on työohje, toivottiin mahdollisimman yksinkertaista rakennetta, jossa toiminnan eri vaiheet on käyty yksi kerrallaan läpi.

3.4.4 Viestintä prosessien ja ohjeiden muuttuessa

Esihenkilöiden yleinen kokemus oli, että nykyinen viestintämalli, jossa mahdollisista prosessimuutoksista ja ajankohtaisista asioista viestitään esihenkilöiden oman Teams-ryhmän kautta toimi ongelmitta. Tärkeinä nostoina tuotiin kuitenkin esiin sitä, että isommista muutoksista pitäisi kirjallisen viestinnän lisäksi järjestää live-tilaisuuksia. Lisäksi tärkeänä huomiona nostettiin esiin se, että vaikka viestintä muuttuvista prosesseista tai käytänteistä tapahtuisi myös jatkossa Teams-ryhmän kautta, on tärkeää, että viestitty tieto on sen jälkeen löydettävissä myös esihenkilöiden intranet-sivuilta. Teams-ryhmää ei siis pitäisi joutua käyttämään muutoksiin liittyvään tiedon hakuun. Myös opinnäytetyöprojektin kohteena olevasta ohjeiden rakenteeseen liittyvästä muutoksesta toivottiin selkeää viestintää muutostyön edetessä.

3.5 Muutoksen suunnittelu ja toteutus

Haastattelujen toteutuksen jälkeen, kehitystoimenpiteitä ja konkreettisia muutoksia lähdettiin toteuttamaan HR-yksikön sisällä. Koska HR-yksikön toiveesta opinnäytetyön pääfokus oli erityisesti esihenkilöiden intranet-sivuston toteuttamisessa, keskitytään tässä osiossa lähinnä kyseisen sivukonaisuuden suunnitteluprosessiin ja toteutukseen. HR-järjestelmään liittyvä konkreettinen kehitys eli järjestelmäohjeiden siirto kyseiseen järjestelmään, sekä linkityksen luominen intranet-ohjeiden ja HR-järjestelmän käyttöohjeiden välille toteutettiin kuitenkin alkuperäisen tavoitteen mukaisesti intranet-kehityksen lomassa. Koska tämä kehitys oli melko pienimuotoista ja vaati lähinnä teknisen toteutuksen, ei sitä käsitellä työssä tämän enempää. HR-järjestelmään liittyviä kehitysehdotuksia on kuitenkin tuotu esiin luvussa 4, jossa aihetta tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta.

3.5.1 Ohjeiden listaus ja intranetin rakenteen hahmottelu

Esihenkilöhaastatteluista kerätyn tiedon pohjalta intranettiin kohdistuvaa muutosta lähdettiin suunnittelemaan HR-yksikön sisällä. Työstössä hyödynnettiin digitaalista valkokangasta Miroa. Ensimmäisessä vaiheessa kaikki mieleen tulevat esihenkilötyön prosessit ja toimenpiteet listattiin yhdessä HR-prosesseista vastaavan tiimin toimesta. Haastatteluista kerätyn tiedon perusteella listalla olevat asiat jaoteltiin tämän jälkeen kolmen eri aihekategorian alle: työsuhteen alku, työsuhteen

aikana ja työsuhteen päättyessä. Työsuhteen aikana tapahtuviin toimenpiteisiin liittyvät tiedot ja oteltiin vielä kuuden eri otsikon alle: 1) poissaolot, lomat ja työaika (Absenes, vacations & work-time), 2) Terveys ja hyvinvointi (Health & wellbeing), 3) Palkitseminen (Compensation & Rewarding), 4) Suorituksen johtaminen ja tavoiteasetanta (Performance Management & Goal Setting), 5) Oman tiimin hallinnointi (My Team Management) ja 6) Välikohtaukset (Incidents).

Alaisten työsuhteen hallinnointiin liittyvien ohjeistusten lisäksi tunnistettiin, että esihenkilöiden näkökulmasta tärkeitä aiheita ovat myös uuden esihenkilön perehdytysmateriaalit, johtamistaitojen kehittämiseen liittyvät koulutukset ja tuki, työehtosopimukset, HR-vuosikello sekä tiedot järjestel mistä, joita esihenkilötyössä tarvitaan.

Koska suurempi SharePointin hakutoiminnallisuuden kehittäminen ei ollut projektin puitteissa mahdollista, työstöryhmä teki päätöksen, että linkit esihenkilöille suunnattuun tietoon tullaan kokoamaan intranettiin yhdelle aloitussivulle, johon esihenkilöt pääsevät intranetin navigointivalikosta HR-aiheisten sivujen kautta.

3.5.2 HR-yksikön sisäinen validointi ja sisällön kokoaminen

Kun ensimmäinen lista uuden esihenkilösivuston sisällöstä oli valmis, jaettiin sen koko HR-yksikön kesken, jotta jokainen pystyisi täydentämään mukaan mahdollisia puuttuvia sisältöjä. Kommentteja pyydettiin myös resurssisuunnitteluyksiköstä, joka vastaa muun muassa operatiivisen henkilöstön loma- ja työvuorosuunnittelusta ja on näin ollen myös yksi esihenkilöitä ohjeistava taho. Täydennysaikaa annettiin noin viikko, jonka jälkeen ohjelista käytiin läpi alkuperäisen työryhmän kesken seuraavin kriteerein:

- ohje on olemassa ja löytyy intranetistä
- ohje on olemassa ja löytyy esihenkilöiden Teams-ryhmästä
- ohje puuttuu tai on puutteellinen

Tämän lisäksi jokaiselle listalla olevalle aiheelle nimettiin omistaja HR-yksikön sisältä ohjeiden läpikäyntiä ja mahdollista uuden ohjeen luomista varten. Jaottelun pohjalta pystyttiin näkemään, että suurin osa esihenkilöohjeista ja materiaaleista oli tallennettu esihenkilöiden Teams-ryhmään, mikä tarkoitti, että ohjeistukset tulisi siirtää intranettiin. Myös intranetistä löytyvä esihenkilöille suunnattu ohjesisältö tunnistettiin osittain löytyväksi työntekijäohjeistusten seasta, eikä se näin ollen ollut suoraan linkitettävissä esihenkilöiden omalle sivustolle vaan vaati myös muokkausta.

Jatkolöydösten pohjalta järjestettiin palaveri yhdessä ohjeista vastaaviksi nimettyjen henkilöiden kanssa. Palaverin aikana validoitiin aihealueiden omistajuudet sekä sovittiin aikataulusta ohjeiden läpikäyntiä varten. Lisäksi aiemmin määritellyt ohjesivustoihin liittyvät periaatteet käytiin lyhyesti läpi niiltä osin, että kaikki puuttuva ohjeistus tulisi siirtää intranettiin ja intranetistä jo löytyvä mutta

työntekijäohjeiden sekaan sijoitettu ohjeistus tulisi mahdollisuuksien mukaan siirtää omille sivuilleen. Jälkimmäisen osalta todettiin kuitenkin tärkeäksi se, että mahdollinen ohjeiden hajauttaminen tehdään siten, että tästä ei aiheudu tiedon päivityksen ja ajan tasalla pitämisen näkökulmasta kohutuutonta määrää työtä. Toisin sanoen, jos esihenkilön ja työntekijän ohje on melkein identtinen, voidaan tieto pitää samalla sivulla sen sijaan, että luotaisiin kaksi lähes identtistä eri kohderyhmille suunnattua sivua.

3.5.3 Prototyypin esittely esihenkilöille

Samaan aikaan ohjeiden läpikäynnin kanssa, lähdettiin rakentamaan ensimmäistä versiota esihenkilöiden aloitussivusta intranettiin. Esihenkilöiltä tulleiden toiveiden mukaisesti, sivun rakenne pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena, jolloin sisältö koostui lähinnä ylä- ja väliotsikoista sekä linkeistä (Liite 1).

Kun sivulle oli saatu linkitettyä ensimmäisiä sisältöjä, pyydettiin haastatteluissa mukana olleilta esimiehiltä sähköpostitse palautetta seuraaviin kysymyksiin:

1. Puuttuuko sivustolta joku oman yksikköne esihenkilötyön kannalta tärkeä aihe? Mikä?
2. Onko sivulla näkyvä yläotsikointi toimiva? Entä alaotsikot?
3. Muita huomioita tai toiveita sivuun (sisältö, yleinen ulkoasu jne.)

Kyselyn lisäksi prototyypistä pyydettiin palautetta myös toimistolla muutamalta satunnaisotannalla valikoidulta esihenkilöltä, jotka eivät olleet altistuneet muutostyölle aiemmin. Tällä tavoin pyrittiin testaamaan sivurakenteen toimivuutta ilman, että esihenkilö olisi juurikaan aiemmin ajatellut asiaa ja samalla simuloimaan todennäköisen käyttäjän polkua sivuston sisällä.

Sekä kyselyn vastanneiden että satunnaisotannalla valikoitujen esihenkilöiden palautteen perusteella sivuston jako työsuhteen eri vaiheisiin koettiin luonnolliseksi ja toimivaksi. Jotta sivuston rakennetta saataisiin kuitenkin hieman kevyemmäksi, ehdotettiin, että työsuhteen eri vaiheet jaettaisiin vielä erillisille alisivuilleen ja että erityisesti osiota "työsuhteen aikana" tuotaisiin selkeästi esiin, sillä suurin osa työsuhteeseen liittyvistä toimenpiteistä keskittyy juuri tuohon vaiheeseen. Ehdotettu otsikointi asiakokonaisuuksien ympärillä koettiin toimivaksi ja sen koettiin hyödyttävän myös esihenkilön omaa osaamisen kasvattamista, sillä tällä jaottelulla saattaisi myös huomaamattaan päätyä sellaisen aihepiiriin liittyvän tiedon äärelle, jolle ei ole aiemmin altistunut.

Koska kohdeorganisaation HR on siirtynyt vahvasti hyödyntämään digitaalisia kanavia pääsääntöisinä palvelukanavinaan, toivottiin että esihenkilöiden sivulle lisättäisiin vielä tietoa siitä, ketä HR-yksikköön kuuluu, millaisissa asioissa voi ja tulee olla suoraan yhteydessä tiettyyn henkilöön ja milloin taas toivotaan yhteydenottoa esimerkiksi HR-järjestelmässä olevan palvelukanavan kautta. Lisäksi toivottiin tarkennusta siihen, mitä kautta HR-yksikölle voi antaa palautetta eri prosessien ja

toimintamallien sujuvuudesta tai sujumattomuudesta. Palautteenantomahdollisuuksien osalta toivottiin myös sitä, että esihenkilöille suunnatulle intranet-sivulle rakennettaisiin suora palautekanava sivun toimivuuteen liittyen, jotta sisältöä ja toimivuutta saataisiin myös sen kautta jatkokehitettyä nopeammin.

Työsuhteen vuosikellon osalta nostettiin esiin sitä, että olisi hyvä, jos sivulla pystyttäisiin jollain tavoin selkeästi korostamaan vuosikellon näkökulmasta ajankohtaisia asioita kuten kesälomien suunnittelua ja tavoitekeskusteluita.

3.5.4 Toteutettu jatkokehitys

Prototyypin avulla kerätyn palautteen perusteella intranet-sivuston rakennetta muokattiin HR-yksikön toimesta siten, että pääsivulle nostettiin kolme eri yläotsikkoa (Liite 2 ja 3), joiden alle linkitettiin teemaan liittyviä aihepiirejä. Otsikot jaoteltiin seuraavasti:

1. Leading employment (Työsuhteen hoitaminen)
 - a. Otsikon alle lisättiin kolme eri alisivua - työsuhteen alku, työsuhteen aikana, työsuhteen loppuessa - joiden alle linkitettiin aihepiiriin liittyvät ohjeet
2. Leading my team (Tiimin johtaminen)
 - a. Otsikon alle lisättiin strategisempaan tiimin johtamiseen liittyviä ohjeita kuten yrityksen yleiset periaatteet hyvinvoinnin, työssä suoriutumisen, palkitsemisen ja osaamisen johtamiseen. Aihepiiriin liittyviin käytännöntason ohjeisiin lisättiin linkit sekä näille alisivuille, että työsuhteen hoitamiseen (yllä mainittu pääotsikko 1) liittyvien sivustojen alle, jotta navigointi ylätasoisempien periaatteiden ja käytännönohjeiden välillä olisi helpompaa.
3. Leading my own development (Esihenkilönä kehittyminen)
 - a. Otsikon alle sijoitettiin esihenkilön omaan kehittymiseen liittyvä materiaali, uuden esihenkilön perehdytysmateriaali sekä linkki yrityksen yleisiin johtamisperiaatteisiin.

Sivun oikeaan laitaan rakennettiin osio vuosikelloon liittyville nostoille (highlights) sekä muille tärkeille linkeille kuten esihenkilön järjestelmille ja työehtosopimuksille. Sivun alareunaan puolestaan lisättiin palautelomake, jonka kautta esihenkilö pystyy antamaan sivustolle yleisarvosanan sekä antamaan vapaamuotoista sanallista palautetta ja ehdottamaan kehitystoiveita.

Lopputulokseen pyydettiin vielä kommentteja ja hyväksyntää HR-johtoryhmältä. Saadun palautteen perusteella, pääsivun otsikoinnin sanamuotoja muokattiin vielä hieman, jonka jälkeen sivusto julkaistiin ja muutoksesta viestittiin esihenkilöille sähköpostitse sekä esihenkilöiden oman Teams-ryhmän kautta.

3.5.5 Loppupalaute yrityksen esihenkilöiltä

Intranet-sivuston oltua käytössä noin kaksi kuukautta, kysyttiin esihenkilöiltä palautetta muutoksen onnistumisesta kyselylomakkeen avulla. Samalla kyselyllä kartoitettiin myös yleiskokemusta kaikkien digitaalisten tukikanavien (intranet, esihenkilöiden Teams-ryhmä ja Workday Help) toimivuudesta sekä kysyttiin mahdollisia toiveita järjestelmiin liittyvälle kehitykselle. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen esihenkilöille ja sen vastausprosentti oli 8 %.

Kyselytulosten mukaan esihenkilöt antoivat uudistetulle intranet-sivustolle asteikolla 1–5 yleisarvosanan 3,28. Kokemus siitä, oliko tiedonhaku lähtötilanteeseen verrattuna helpompaa, sai samalla asteikolla arvosanan 3,2. Näin ollen arvosanat asettuivat kyselyasteikon keskiosaan. Avoimen kysymyksen kautta pyydetty perustelut arvosanoille olivat selkeästi jakaantuneet. Noin 35 % vastaajista koki, että tiedon löytyminen on aiempaa tilannetta helpompaa ja yksi keskitetty sijainti kaikelle tiedolle tekee tiedon etsimisestä nopeampaa. 46 % vastaajista ei puolestaan joko ollut käyttänyt sivustoa vielä tarpeeksi pystyäkseen antamaan arviota siitä, onko tieto helpommin löydettävissä kuin ennen, tai vaihtoehtoisesti heidän suhtautumisensa muutokseen oli neutraali. Loput 15 % vastaajista ilmoitti sivuston olevan sekava ja toivovansa enemmän henkilökohtaisempaa tukea HR-yksiköltä.

Kehitysehdotuksia pyydetessä useampi vastaaja nosti esiin sen, että sivustolta pitäisi käydä vielä selkeämmin ilmi, mitä työntekijäryhmää ohjeet koskevat, jotta esimerkiksi Suomen ulkopuolella olevaa tiimiä johtava esihenkilö ei turhaan joudu käymään läpi ohjeistuksia, jotka on tarkoitettu pelkästään Suomessa työskenteleville. Lisäksi toivottiin parannuksia SharePointin hakutoiminnallisuuteen sekä selkeämpää yleiskuvaa prosesseille, joiden parissa esihenkilö saattaa toimia hyvinkin harvoin. Useammassa kommentissa nostettiin esiin erityisesti uuden työntekijän rekrytointi ja työntekijän aloitukseen valmistautuminen. Huolenaiheena nostettiin esiin myös tiedon aktiivinen ylläpito ja se voiko tiedon ajantasaisuuteen todella luottaa.

Uuden intranet-sivuston toimivuuden kartoittamisen lisäksi, kyselyssä pyydettiin myös ylätasoisempia kommentteja esihenkilön digitaalisiin tukikanaviin liittyen. Kommentit olivat melko hajanaisia, mutta selkeänä teemana nousi esiin muun muassa Workday Help palvelukanavan tikettikategorioiden uudelleen suunnittelu ja nimeäminen siten, että kategoriat olisivat helpommin ymmärrettäviä ja kohdennettuja eri yksiköiden erilaisiin tarpeisiin. Lisäksi kommentteista kävi myös selkeästi ilmi esihenkilöiden tarve henkilökohtaisempaan tukeen ja keskusteluihin. Myös tarpeita järjestelmiin liittyvälle lisäkoulutukselle tuotiin esiin, mutta useampi vastaajista koki ajatuksen koulutuksesta myös hankalaksi, sillä jos koulutuksen aihepiiri ei juuri koulutushetkellä ole heille ajankohtainen, unohtuu käsitelty asia nopeasti, jolloin koulutuksesta saatu hyöty jää pieneksi.

Kyselyllä kerätyn palautteen perusteella voidaan siis todeta, että uuden intranet-sivuston lanseeraus oli hyvä alkua ja esihenkilöiden vastaanotto muutokselle oli neutraalin positiivinen. Kehitystyötä tulisi kuitenkin jatkaa, jotta tiedon löydettävyys ja laatu paranisi entisestään, ja tukikanaviin liittyvä yleinen käyttökokemus nousisi. Lisäksi yrityksen HR-toimijoiden tulisi pohtia ratkaisuja sille, miten esihenkilöiden henkilökohtaisemman tuen tarve saataisiin paremmin täytettyä.

4 Pohdinta

Vaikka opinnäytetyöprojektin aikana saatiin aikaan konkreettisia muutoksia kohdeorganisaation intranettiin sekä esihenkilöille suunnatun tiedon yleiseen laatuun ja löydettävyyteen, jäi jäljelle silti paljon asioita, joihin yrityksen HR-yksikön tulisi lähitulevaisuudessa kiinnittää huomiota, jotta kehitystyö saataisiin vietyä onnistuneesti loppuun.

Tässä osiossa käydään läpi ajatuksia suositellusta jakekehityksestä, jotta opinnäytetyön aiheena ollut konkreettinen muutos saadaan vietyä päätökseen. Lisäksi osiossa tuodaan esiin ajatuksia siitä, miten esihenkilöiden käyttämää teknologiaa tulisi tulevaisuudessa yleisemmällä tasolla kehittää, jotta se tukisi esihenkilöiden työntekijäkokemusta mahdollisimman hyvin.

4.1 Uudistettuun intranet-sivustoon kohdistuvat jatkokehitysehdotukset

Koska esihenkilöille haluttiin tarjota uudenlainen toimintaympäristö mahdollisimman nopeasti, ei aivan kaikkia intranetissä olevia sisältösivuja ehditty hioa viimeisimpään muotoonsa ennen sivuston julkaisua. Julkaisuvaiheessa useammalla intranet-sivulla todettiin sivun olevan työn alla ja materiaalien valmistuvan lähitulevaisuudessa. Näin ollen sivujen kehitystä tulisi jatkaa aktiivisesti, jotta sisältö saadaan valmiiksi ja se on esihenkilöiden näkökulmasta mahdollisimman selkeää ja helpposti löydettävää.

Uuden sivuston viimeistelyn lisäksi intranet-kehityksen osalta pitäisi tulevaisuudessa keskittyä erityisesti sisällön personointiin eri työntekijäryhmien näkökulmasta, hakutoiminnallisuuden parempaan hyödyntämiseen, puhelinkäyttöön sekä tiedon yleisen ylläpidon varmistamiseen. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.1.1 Eri työntekijäryhmien huomioiminen intranet-sivuston ohjeissa

Intranetin sisältösivujen ohjeistusten läpikäynnissä pyrittiin ottamaan huomioon myös eri työntekijäryhmät tuomalla aiempaa selkeämmin ilmi, mitä yksikköä tai maata ohjeistukset koskevat. Kuitenkin esihenkilöiltä kerätystä palautteesta kävi ilmi, että informointi ei ole tarpeeksi selkeää, mikä tarkoittaa, että tätä työtä tulisi vielä jatkaa, jotta tukimateriaali tarjoaisi kaikille esihenkilöille yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään.

Koska esihenkilöiden intranet-sivusto otettiin melko nopealla aikataululla käyttöön, sisälsi se käyttöönoton aikana lähtökohtaisesti koko yritystä koskevia tukimateriaaleja. Projektin alussa toteutetuista esihenkilöhaastatteluilta kävi ilmi, että yksikön omat mahdollisesti yleisestä linjauksesta poikkeavat tukimateriaalit voivat hyvin asua yksikön omissa kanavissa. Materiaalien helpomman löydettävyyden sekä avoimuuden näkökulmasta olisi kuitenkin hyvä pohtia, onko hajautettu

rakenne kannattava vai pitäisikö myös yksikkökohtaiset poikkeukset tuoda selkeämmin esiin yleisillä sivustoilla. Yksikkökohtaisten materiaalien tuomista sivustolle puoltaa se, että esihenkilöllä olisi vain yksi paikka, josta tietoa tulee etsiä. Toisaalta koska tieto on osittain myös yksikön itse ylläpitämää, saattaisi tämä aiheuttaa haasteita intranet-sivuston tiedon ylläpitoon. Näin ollen yksikkökohtaisen tiedon ylläpitoon esihenkilösivustoilla tulisi sopia selkeä päivitysmalli tiedon omistavien yksiköiden kanssa, jotta varmistuttaisiin siitä, että tieto pysyy myös jatkossa ajan tasalla.

Näiden muutosten lisäksi olisi myös suositeltava osallistaa yrityksen globaaleista HR-asioista vastaavat henkilöt tiiviimmin osaksi kehitystyötä, ja pohtia, pystyttäisiinkö muiden maiden kuin Suomen lainsäädäntöön pohjaavia HR-ohjeita kirjaamaan entistä tarkemmin sivustolle ylös. Erityisesti yrityksen isoin ulkomailla toimiva tytäryhtiö, tulisi saada kehitystyöhön mukaan, sillä kyseisellä yhtiöllä on olemassa omat henkilöstön käytössä olevat intranet-sivut, jotka sisältävät ohjeita muun muassa työhön perehtymiseen ja poissaoloihin liittyen. Vaikka kyseinen sivusto onkin suunnattu työntekijöille, olisi tärkeää pohtia, pystyttäisiinkö tällä sivustolla olevat ohjeet integroimaan osaksi yrityksen yleisiä intranet-sivuja, jolloin oikean tiedon löytäminen erityisesti niiden esihenkilöiden näkökulmasta, joilla on alaisia sekä Suomessa että ulkomailla, olisi helpompaa. Vähimmäisvaatimus olisi, että kaikille esihenkilöille suunnatulta intranet-sivustolta tehtäisiin selkeämpi linkitys tytäryhtiön työntekijäohjeistuksiin. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta olisi kuitenkin parasta, että sivustot saataisiin tulevaisuudessa yhdistettyä selkeäksi kokonaisuudeksi.

4.1.2 SharePointin haku

Kuten jo esihenkilöille tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, suurin haaste tiedon löytymiseen on intranetin haun puutteellisuus. Koska tässä projektissa ei ollut mahdollisuutta juurikaan vaikuttaa hakutoiminnallisuuden konkreettiseen kehittämiseen, on suositeltavaa, että SharePointin hakutoiminnallisuuden kehitystyötä jatketaan yhdessä viestintätiimin kanssa, joka johtaa yrityksen intranetin kehitystyötä. Keskusteluun tulisi ottaa erilaiset kehitysvaihtoehdot, jotka pystyttäisiin vielä toteuttamaan yrityksen sisällä, minkä lisäksi myös Microsoftin kehitystä aiheeseen liittyen tulisi seurata aktiivisesti.

Konkreettinen kehityssuositus on lisätä jo olemassa oleville intranet-sivuille avainsanoja, jotka mahdollistavat tiedon paremman löydettävyyden. Sivuille olisi hyvä lisätä myös kuvaukset, jotta hakutuloksista pystyisi paremmin päättelemään, löytyykö hakijan kannalta relevantti materiaali sieltä vai joltain toiselta sivulta. Lisäksi sivujen otsikoita olisi syytä jatkossakin pohtia kriittisesti käytettävyyden näkökulmasta. Geneeristen yläotsikoiden sijaan otsikoiden tulisi olla mahdollisimman kuvaavia, jotta oikea sivu löytyy hakutulosten joukosta helposti. Muutosten toteuttamisen jälkeen olisi tärkeää testata hakutuloksia erilaisilla hakusanoilla, jotta muutoksen toimivuus pystytään varmistamaan. Myös sivujen käyttöastetta sekä mahdollisuuksien mukaan myös sivuille johtaneita

hakusanoja olisi hyvä seurata, jotta muutoksen vaikuttavuutta pystytään arvioimaan myös konkreettisen datan avulla ja tarvittaessa tekemään päivityksiä esimerkiksi sivuihin liitettyihin avainsanoihin.

4.1.3 Mobiilikäytön parantaminen

Koska esihenkilöhaastattelujen perusteella tietokone on esihenkilöiden pääsääntöinen työkalu tiedonhakuun, ei kehitysprojektissa kiinnitetty yleisen toimivuuden varmistamisen lisäksi juurikaan huomiota mobiilikäyttöön. Yleisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta on kuitenkin suositeltavaa, että mobiililaitteita ei unohdeta mahdollisessa jatkokehityksessä ja erityisesti SharePointin hakuun sekä intranetissä navigointiin liittyvässä jatkokehityksessä puhelinkäyttäjät huomioidaan asianmukaisesti.

Kehitystyön aikana puhelinkäytön osalta testattiin lähinnä esihenkilöille suunnatun intranet-sivuston etusivun toimivuutta. Näin ollen olisi hyvä, että kun sivujen sisältöjä jatkokehitetään, sivustot selataan läpi myös puhelimella, jolloin nähdään, onko rakenne selkeä laitteesta riippumatta vai vaatiiko se muutoksia. Konkreettisenä puutteena huomattiin etusivulle lisätyn palautekyselyn sijainti, joka katkaisee johdonmukaisen navigoinnin puhelinkäyttäjillä. Vaikka kysely onkin tietokonekäyttäjien näkökulmasta optimaalisessa paikassa, olisi syytä pohtia, kannattaisiko kysely siirtää puhelinkäyttäjää ajatellen eri kohtaan. Lisäksi etusivun lopullinen ulkoasu sisälsi paljon kuvia, jotka lisäävät puhelimessa sivun pituutta. Onkin hyvä miettiä tulisiko sivua kuitenkin pelkistää ja kuvien määrää vähentää, jotta mobiilikäytössä saisi yhdellä vilkaisulla enemmän sisältöä näkyviin.

4.1.4 Palautteen kerääminen

Jotta esihenkilöiden tarvitseman tiedon löytyminen kehittyisi myös jatkossa entistä parempaan suuntaan, tulisi sivuston kautta saatavaa palautetta seurata aktiivisesti. Esihenkilöille voisi myös lähettää uuden palautekyselyn esimerkiksi vuoden 2023 alussa, jolloin esihenkilöt ovat ehtineet paremmin tutustua sivuston sisältöön työsuhteen hoitamiseen liittyvien tilanteiden yhteydessä, ja HR-yksikkö on puolestaan ehtinyt toteuttaa esitettyjä kehitystoimenpiteitä sivuston laadun parantamiseksi. Palautteesta mahdollisesti esiin tulevat pienemmät kehityskohteet olisi hyvä toteuttaa mahdollisimman nopeasti, jotta varmistutaan siitä, että esihenkilöt todella hyötyvät kootuista ohjeistuksista parhaalla mahdollisella tavalla ja kokevat palautteen antamisen merkitykselliseksi. Isommat kehityskohteet tulisi puolestaan aktiivisesti nostaa HR-yksikön työlistalle, jotta myös ne saataisiin sopivalla hetkellä implementoitua.

4.1.5 Sivuston ylläpidosta sopiminen

Jotta intranet-sivuilla asuva tieto saadaan myös jatkossa pysymään ajan tasalla, on suositeltavaa, että ylläpitovastuut määritellään selkeästi osaksi eri HR-toimijoiden roolikuvausta. On tärkeää määritellä seuraavat vastuut:

1. Ylläpitovastuu - Kenellä on yleisvastuu esihenkilöille suunnatun sivuston pääsivun ajantasaisuudesta ja ulkoasusta, ja miten yksittäisiä asiapohjaisia sivustoja ja ohjeita päivitetään.
2. Muutosten käsittely - Mitä kautta muutostoiveet hyväksytään, kuka saa muuttaa sivustoa ja miten mahdollisista muutoksista viestitään

Lisäksi jos sivustolle aletaan keräämään myös yksikkökohtaista tietoa, on ylläpitoon hyvä valjastaa myös yksikössä toimivia henkilöitä, jotka vastaavat tiedon oikeellisuudesta.

4.1.6 Esihenkilöiden Teams-ryhmän siivoaminen

Vaikka esihenkilöiden Teams-ryhmä saatetaankin kokea intranetistä erilliseksi alustaksi, on se kuitenkin linkissä intranettiin SharePointin hakutoiminnallisuuden kautta. Mikäli esihenkilö hakee tietoa intranetin eli SharePointin haun kautta, etsii haku tietoa koko SharePoint-ympäristöstä, joka sisältää esihenkilöiden kohdalla myös esihenkilöille suunnatun Teams-ryhmän. Näin ollen projektin päätyttyä olisikin vielä hyvä varmistaa, että Teams-ryhmästä on todella poistettu kaikki vanhat ohjetiedostot, eikä sinne jatkossa myöskään kerätä uusia tiedostoja ilman, että niiden ylläpidosta on erikseen sovittu. Näin varmistutaan siitä, että esihenkilö ei turhaan päädy vanhentuneen tiedon ääreen ja täten käytä ylimääräistä aikaa tiedon etsintään ja sen laadun analysointiin.

4.2 HR-järjestelmä Workdayn jatkokehitys

Tässä osiossa käsitellään Workdayhin keskittyviä kehitysehdotuksia sekä toteutetun projektin että pidemmän tähtäimen tulevaisuuden kehityksen näkökulmasta.

4.2.1 Projektin aikana toteutetun kehitystyön viimeistely

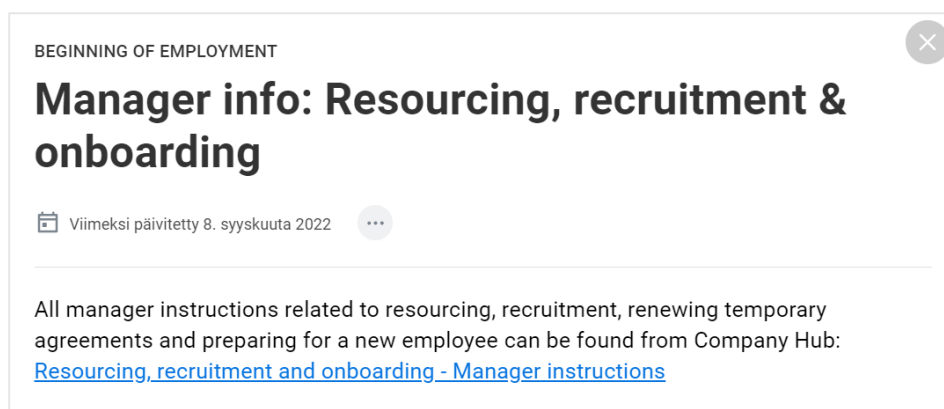
Opinnäytetyöprojektin aikana HR-järjestelmään siirrettiin suurin osa järjestelmän käyttöön liittyvistä olemassa olevista ohjeista, jotka linkitettiin esihenkilöiden intranet-sivuille, muun aihepiiriin liittyvän tiedon yhteyteen. Kuitenkin intranettiin jätettiin esimerkiksi rekrytointiin liittyviä järjestelmäohjeita, joiden siirtoa ei kannattanut projektin aikana toteuttaa suunnitteilla olevan rekrytointiin liittyvän järjestelmäkehityksen vuoksi. Näin ollen siirtotyötä tulisi jatkaa, jotta ohjeistusten logiikka pysyy myös tulevaisuudessa yhtenäisenä eivätkä ohjeet ala hajaantumaan useamman järjestelmän välille.

Projektin aikana tunnistettiin myös, että joitain järjestelmäohjeita puuttui kokonaan. Nämä ohjeet tulisi ottaa osaksi työlistaa, jotta yleistä järjestelmän käyttöä saataisiin tuettua entistä tehokkaammin.

4.2.2 Muut konkreettiset Workday-kehitystoimenpiteet

Kuten luvussa 2.5. todettiin yrityksen käytössä oleva HR-järjestelmä Workday kehittyi jatkuvasti ja uusia toiminnallisuuksia saadaan käyttöön aina puolen vuoden välein. Lisäksi järjestelmässä on jo paljon olemassa olevaa potentiaalia, jota yrityksessä ei ole vielä täysin hyödynnetty. Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin erityisesti olemassa olevan potentiaalın tehokkaampaa hyödyntämistä.

Opinnäytetyöprojektin aikana HR-järjestelmässä olevaan artikkelitietokantaan siirrettiin suurin osa HR-järjestelmän käyttöön liittyvistä ohjeista. Lisäksi artikkelitietokantaan tehtiin jonkin verran artikkeleita, jotka sisälsivät ainoastaan yleisluontoisen kuvauksen artikkelin aiheesta sekä linkin intranetistä löytyviin virallisiin ohjeistuksiin (kuva 8). Jotta artikkelitietokannasta saadaan kaikki hyöty irti, tulisi erityisesti jälkimmäiseksi kuvatus linkityksen luomista Workdayn ja intranetin ohjeistusten välille jatkaa. Syynä tähän on erityisesti Workdayssa asuva palvelukanava Workday Help, joka ohjaa käyttäjiä etsimään tietoa artikkelitietokannasta ennen palvelupyynnön tekemistä. Mikäli käyttäjä löytää artikkelitietokannasta linkin tarvitsemalleen ohjesivulle intranettiin, voi tämä loppukädessä tarkoittaa sitä, että palvelukanavaan tulevien pelkkään tiedon löytämiseen liittyviä palvelupyyntöjen määrää saadaan vähennettyä ja täten HR-yksikön aikaa vapautettua enemmän tulkintaa vaativien palvelupyyntöjen ratkaisuun.



Kuva 8 – Workday-artikkeli

Muiden tiedon löytämistä edistävien toimenpiteiden osalta HR-yksikön kannattaisi myös harkita Workday Assistant ja Workday Everywhere toiminnallisuuksien käyttöönottoa. Workday Assistantin eli HR-järjestelmän sisäisen chatbotin käyttöönottoa puoltaa se, että chatbot tarjoaa käyttäjille

mahdollisuuksia löytää helpommin oikean toimenpiteen tai tiedon ääreen, minkä lisäksi käyttäjä pystyy myös aloittamaan osan toimenpiteistä suoraan chatbotin kautta, ilman tarvetta siirtyä muualle järjestelmään. Workday Assistant myös linkittyy yllä kuvattuun artikkelitietokantaan, sillä chatbot osaa etsiä tietoa artikkeleista ja näin ollen tuoda käyttäjän näkyviin artikkeleita, joista etsitty tieto saattaisi löytyä. Ideaalitulanteessa tämä voisi vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen siten, että käyttäjä löytää etsimänsä tiedon nykytilannetta nopeammin ja voi näin ollen jatkaa työtään ilman keskeytyksiä tai tarvetta odotella vastausta HR-yksiköstä.

Workday Everywhere -toiminnallisuuden eli Teams integraation käyttöönottoa puoltaa puolestaan se, että kyseinen liittymä tuo Workday Assistantin toiminnallisuudet erityisesti esihenkilöiden luontaiseen työympäristöön Teamsiin, jolloin tarve eri järjestelmien välillä liikkumiseen vähenee. Käytännönsäällä toiminnallisuuden käyttöönotto voisi näkyä siten, että esihenkilö saa HR-järjestelmästä tulevat hyväksymispyynnöt näkyviin suoraan Teamsin kautta, eikä hänen näin ollen tarvitse siirtyä HR-järjestelmään toimenpiteen suorittamiseksi, vaan voi suorittaa sen suoraan muun työn lomassa. Tällä olisi todennäköisesti positiivisia vaikutuksia esihenkilöiden työntekijäkokemukseen, sillä vaikka Workday Everywhere-toiminnallisuuden käyttöönotto ei poista kokonaan tarvetta HR-järjestelmän käyttöön, vähentää se kuitenkin tarvetta eri järjestelmien välillä liikkumiseen ja näin ollen sujuvoittaa työskentelyä.

Muilta osin HR-järjestelmän kehitystä tulisi jatkaa käyttäjäystävällisyys huomioiden. Esihenkilöiden näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikki esihenkilöille suunnatut järjestelmätoimenpiteet otetaan tarkasteluun ja tarpeen mukaan toimenpiteisiin lisätään aputekstejä (help text) ja lisätietokenttiä (guided tours), jotka ohjaavat käyttäjää sekä toimenpiteiden suorittamisessa että mahdollisen toimenpiteeseen liittyvän lisätiedon löytämisessä. Lisäksi esihenkilöiden pääsyä oikean tiedon ääreen tulisi helpottaa esimerkiksi parempien raporttien avulla, sekä lisäämällä esihenkilön mahdollisuuksia aloittaa tiettyjä tiimin työsuhteen muutoksiin liittyviä toimenpiteitä itse. Erityisesti kahteen jälkimmäiseen kehityskohteeseen on suositeltavaa osallistaa esihenkilöitä, jotta varmistutaan siitä, että tehdyt kehitystoimenpiteet vastaavat esihenkilöiden todellisia tarpeita. Lisäksi on suositeltavaa, että HR-yksikössä jatketaan aktiivista HR-järjestelmän kehitystä sitä mukaan, kun uusia toiminnallisuuksia saadaan järjestelmätarjoajan puolelta käyttöön.

4.3 Laajempi teknologiakehitys työntekijäkokemuksen parantamiseksi

Vaikka tässä opinnäytetyössä keskityttiinkin konkreettisen kehitystyön osalta olemassa olevien ratkaisujen kehittämiseen, olisi kohdeorganisaation HR- ja IT-yksiköiden tärkeä pohtia yrityksen järjestelmärakenteen suuntaa myös pidemmällä aikajänteellä erityisesti työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Nykytilanteessa työntekijöillä, sekä esihenkilöillä on käytössään useita eri järjestelmiä ja vaikka tiedon löydettävyyttä esimerkiksi intranetin kautta pyritään jatkuvasti kehittämään erityisesti

linkitysten ja selkeämmän navigointivalikon avulla, ei tämä kokonaan poista useamman eri järjestelmän tuomaa haastetta tiedon jakautumisesta.

Opinnäytetyöprojektin aikana toteutetuista esihenkilöhaastatteluista kävi selkeästi ilmi, että tiedon löytäminen koettiin haastavaksi myös tehtyjen kehitystoimenpiteiden jälkeen. Toisin sanoen esihenkilöt käyttävät todennäköisesti yhä turhaa aikaa tiedon hankintaan sekä pahimmassa tapauksessa olemassa olevan tiedon uudelleen tuottamiseen. Lisäksi tiedon haastava löydettävyys aiheuttaa ylimääräistä työtä myös HR-yksiköissä, joka joutuu käyttämään työaikaa käyttäjien ohjaukseen oikean tiedon äärelle, sen sijaan että se allokoitaisiin haastavampien, tulkintaa vaativien kysymysten ratkaisuun sekä prosessien ja järjestelmien kehittämiseen.

Näin ollen yrityksessä olisikin syytä pohtia, onko sen tulevaisuudessa mahdollista investoida esimerkiksi työntekijäkokemusympäristöön, joka kokoaisi kaikki tarvittavat järjestelmät ja tiedot yhden käyttörajapinnan sisään. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaisi personoidumpaa sisältöä ja selkeää käytettävyyttä kaiken informaation löytyessä yhden käyttäjärajapinnan takaa. Näin ollen käyttäjillä ei myöskään olisi tarvetta opetella uusien järjestelmien käyttöä työsuhteen aikana, vaan mahdollisen järjestelmäkehityksen osalta pystyttäisiin keskittymään ainoastaan mahdollisten uusien toiminnallisuuksien käytön opetteluun. Toisin sanoen käyttäjät pystyisivät keskittymään ainoastaan olennaisen tiedon oppimiseen sen sijaan, että he opettelevat ensin navigoimaan uuden järjestelmän sisällä ja ymmärtämään sen yleistä käyttölogiikkaa. Lisäksi työntekijäkokemusympäristöllä saataisiin todennäköisesti rakennettua sujuvuutta myös yleisiin työsuhteen elinkaareen liittyviin prosesseihin kuten perehtymiseen, työssä suoriutumiseen, roolin muutokseen ja työsuhteen päättymiseen kaikkien aihepiireihin löytyvien tehtävien löytyessä yhden käyttäjärajapinnan takaa. Toisin sanoen työntekijäkokemusympäristöllä pystyttäisiin positiivisesti vaikuttamaan työntekijäkokemukseen läpi työsuhteen.

Koska työntekijäympäristön käyttöönotto voi kuitenkin vaatia useampia vuosia ja suuria investointeja, on HR-yksikössä syytä pohtia myös muita mahdollisia toimenpiteitä, joilla pystyttäisiin teknologian näkökulmasta vaikuttamaan työntekijäkokemukseen. Tällaisia toimenpiteitä voisivat olla esimerkiksi työsuhteen hoitamiseen liittyvän virtuaaliassistentin käyttöönotto. Virtuaaliassistentti voitaisiin opettaa etsimään tietoa useammasta eri järjestelmästä (intranet, HR-järjestelmä jne.) sekä suorittamaan useimmin tapahtuvia toimenpiteitä kuten työaikakirjauksia. Näin ollen työntekijät saataisiin nopeammin ohjattua oikean tiedon äärelle ilman, että heidän tarvitsee itse tietää, minkä järjestelmän sisällä tuotettu tieto tai suoritettu tehtävä todellisuudessa asuu.

Mikäli yrityksessä otetaan käyttöön uusia HR-alueeseen liittyviä järjestelmiä, olisi myös näiden käyttöönoton yhteydessä syytä pohtia, saadaanko uusi järjestelmä integroitua osaksi jo olemassa olevia järjestelmiä, jolloin käyttäjien tarve uusien järjestelmien opetteluun vähenee.

Kaikessa teknologiaan liittyvässä kehitystyössä olisi myös tärkeä kuunnella loppukäyttäjiä ja ottaa heitä aktiivisesti mukaan suunnittelutyöhön. Sen lisäksi, että osallistamisella pystytään varmistumaan siitä, että lopullinen ratkaisu todella tukee loppukäyttäjien tarpeita, on sillä myös positiivisia vaikutuksia yrityksen kulttuuriin. Kehitystyössä mukana olevat työntekijät kokevat muita todennäköisemmin, että heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan kuunnellaan ja jos kehitysprojektissa on mukana henkilöitä yli yksikkörajojen, saadaan yhteistyöllä rakennettua myös siteitä eri tiimien ja työntekijöiden välille. Tällä voi puolestaan olla kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia yleiseen työntekijäkokemukseen.

Loppukäyttäjien osallistamisen lisäksi HR-yksikössä olisi myös hyvä ylläpitää aktiivista keskustelua sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kanssa eri teknologisiin ratkaisuihin liittyen. Käytännön tasolla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi palautteen keräämistä säännöllisin väliajoin, sekä avointa viestintää siitä, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on toteuttaa työntekijöiden toivomia muutoksia. Mikäli kaikkia toiveita ei ole mahdollista toteuttaa, on myös tärkeää viestiä päätöksen taustalla olevista syistä, jotta työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta ei kärsi.

Kaiken kaikkiaan erilaisia teknologiaan liittyviä kehitystoimenpiteitä ja järjestelmähankintoja olisi teknisten toiminnallisuuksien lisäksi tärkeä tarkastella myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Toisin sanoen kehityksen yhteydessä on syytä pohtia, millaisia kauaskantoisempia vaikutuksia toimivilla alustoilla ja helppokäyttöisyydellä voi olla yrityksen tulevaisuuden tulokseen sekä tärkeän osaamisen säilymiseen organisaation sisällä.

5 Tutkimustyön laatu ja reflektointi

Tässä osiossa käydään myös läpi työn laatuun eli luotettavuuteen, pätevyteen ja eettisyyteen liittyviä näkökulmia sekä tekijän ajatuksia omasta oppimisestaan opinnäytetyöprojektin aikana.

5.1 Tutkimustyön laatu & eettisyys

Baxter ja Jack (2008, 555) mukaan tutkimusraportin tavoitteena on kuvata tehtyä tutkimusta siten, että lukija tuntee olleensa aktiivisena osallistujana tutkimustyössä ja pystyy lukemansa pohjalta arvioimaan, voitaisiinko tuloksia hyödyntää heidän omassa kontekstissaan. Jotta edellä mainittu tilanne toteutuisi, täytyy sekä tutkimuksen että itse raportin olla laadukkaasti toteutettu.

Yksi opinnäytetyön laadun mittareista on työn luotettavuus, joka muodostuu kahdesta eri käsitteestä: reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetilla (luotettavuus) viitataan tutkimustulosten pysyvyyteen eli jos tutkimustyö tehtäisiin uudestaan, tulokset olisivat samoja. Validiteetilla (pätevyys) viitataan puolestaan siihen, että tutkitaan oikeita asioita ja tulokset ovat yleistettäviä. Toisin sanoen tutkimustulokset pätevät myös muissa samankaltaisissa tilanteissa. (Kananen 2016; Golafshani 2003, 598-599)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittareina voidaan pitää käytetyn aineiston määrää ja laatua, tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä sekä tutkijan lähtökohtien eli subjektiivisuuden tunnistamista (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 2020). Näin ollen laadullisen (kuten tosin myös kvantitatiivisen) tutkimuksen kohdalla on tärkeää, että työskentelyn eri vaiheet ja tehdyt valinnat perusteluineen on dokumentoitu tarkasti. Toisin sanoen työssä on tuotu selkeästi esiin mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty (Kananen 2016). Erityisesti kehitykseen tähtäävissä opinnäytetöissä tutkijan objektiivisuutta on hankala toteuttaa, sillä tutkija on usein itse mukana kehitystyön ja muutoksen toteutuksessa. Työn luotettavuutta voi kuitenkin parantaa sillä, että tutkija pyrkii aktiivisesti tunnistamaan omat asenteensa ja mielipiteensä kehitystyötä kohtaan ja pyrkii siihen, etteivät nämä vaikuttaisi tutkimustuloksiin liian paljon (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 2020).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös sillä, että tutkimuksen pohjalta tehtyihin tulkintoihin pyydetään kommentteja tutkimuksen kohteena olevilta tahoilta. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineistoa kerätään riittävästi esimerkiksi haastattelujen avulla. Kun haastattelujen tulokset alkavat toistaa toisiaan, voidaan todeta, että haastatteluissa on saavutettu saturaatiopiste eli tietoa on kerätty tarpeeksi. (Kananen 2016) Lisäksi myös suorien lainausten käyttöä voidaan pitää laadun mittarina, sillä ne tarjoavat lukijalle mahdollisuuden päästä suoraan alkuperäisen lähdetekstin äärelle (Moravcsik 2014).

Myös tutkimuksen eettisyyttä voidaan pitää laadun mittarina. Tutkimuksen eettisyydellä viitataan siihen, että tutkimus on toteutettu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan. Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta TENK (2013) on määritellyt yhdeksän keskeisintä eettisyyden lähtökohtaa, jotka on pyritty tiivistämään alle:

- Tutkimus on toteutettu rehellisesti ja huolellisesti
- Tutkimuksessa käytetty tieto on hankittu eettisesti ja sitä käsitellään avoimesti. Myös lähdeviitteet ja suorat lainaukset on merkitty asianmukaisesti
- Tutkimukseen mahdollisesti vaadittavat luvat on hankittu asianmukaisesti
- Tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet on määritelty ennen tutkimustyön aloittamista
- Tutkijat pidättäytyvät päätöksenteko- ja arviointitilanteissa, jos on syytä epäillä heidän eettisyyttään
- Tutkimuksen mahdollisesti liittyvät rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet tuodaan selkeästi esiin

Tässä opinnäytetyössä työn laatuun on pyritty vaikuttamaan monesta eri näkökannasta. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja myös konkreettisiin kehityspäätöksiin johtaneita syitä on avattu. Tietoa on haettu useasta ei lähteestä ja tekijänoikeudet on merkitty asianmukaisesti. Työn pohjana käytettyihin haastatteluihin valittiin henkilöstöä yrityksen eri yksiköistä, jotta kohderyhmän eli esihenkilöiden erilaiset tarpeet saataisiin otettua mahdollisimman hyvin huomioon lopullisen ratkaisun toteutuksessa. Haastateltaville kerrottiin avoimesti työn tavoitteista ja vastaukset käsiteltiin itse raportissa anonymisti. Voidaan myös todeta, että haastatteluja toteutettiin tarpeeksi monta, sillä kuten tuloksista huomaa, esihenkilöiden tarpeet olivat toimintayksiköstä riippumatta hyvin samankaltaisia ja haastattelut saavuttivat saturaatiopisteen melko nopeasti. Näin ollen viimeisissä haastatteluissa ei enää tullut esiin uusia tarpeita vaan niistä saatiin lähinnä vahvistusta jo esiin tuotuihin tarpeisiin.

Tutkimuksen tekijä osallistui aktiivisesti sekä työn pohjana käytetyn datan keräämiseen että kehitystyön toteuttamiseen. Tekijä pyrki kuitenkin huomioimaan omat näkemyksensä kehitystyöstä siten, että tulokset pohjasivat henkilökohtaisia mielipiteitä enemmän kerättyyn dataan eli esihenkilöiden haastatteluista saatuihin vastauksiin, prototyypistä saatuun palautteeseen sekä HR-yksikön muilta toimijoita saatuun palautteeseen.

5.2 Henkilökohtainen reflektointi

Kehitystyön aikana tutkija pääsi jatko-opintojen muodossa jälleen paneutumaan akateemisen tekstin tuottamiseen ja tutkimusprosessin kulkuun, mikä oli itsessään antoisa kokemus. Projektin aikana tekijä oppi paljon uutta työntekijäkokemuksen moninaisuudesta sekä erityisesti teknologian

vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Lisäksi tekijä pääsi syventymään erityisesti SharePointin hakutoiminnallisuuteen, jonka toimintaperiaatteet ja kehitysmahdollisuudet olivat tekijälle osittain vieraita ennen työn aloittamista.

Kehityskohteena olleen yrityksen osalta, tekijä koki positiiviseksi sen, että sekä HR-yksikön että esihenkilöiden näkemykset siitä suunnasta, johon esihenkilöiden tukeen liittyvää toimintaa tulisi yrityksessä viedä, olivat melko yhtenäistä, vaikka esihenkilöiden toiveena olikin, että muutoksia saataisiin toteutettua nopeammassa aikataulussa. Toisin sanoen kehitystyötä voidaan tämän palautteen perusteella jatkaa nykyiseen suuntaan.

Lähteet

Anderson B. & Patton S. 2022. In a Hybrid World, Your Tech Defines Employee Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/02/in-a-hybrid-world-your-tech-defines-employee-experience> Luettu: 10.6.2022.

Availa, A. 2020 a. Intranetin ydin on henkilöstöasiat, organisaatitiedot ja uutiset. Luettavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2020/11/24/selvitys-intranetin-ydin-on-henkilostoasiat-organisaatio-tiedot-ja-uutiset/> Luettu: 2.4.2022.

Baxter P. & Jack S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report, 13, 4, s 544-559. Luettavissa: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>. Luettu: 5.7.2022.

Coveo. 2022. Workplace Relevance Report 2022. Luettavissa: https://www.coveo.com/en/pdf?file=-/media/library/files/reports/2022-relevance-reports/workplace-relevance/ccs-1942_report_workplace-2.pdf Luettu: 9.10.2022.

Daniel D. & Brush K. 2020. Employee Experience. Luettavissa: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-experience> Luettu: 10.6.2022.

Essex D. & Rebernik D. 2016. Workday. Luettavissa: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/Workday> Luettu 5.7.2022.

Firstup. 2022. Modern intranet 2022: Building a digital employee experience. Luettavissa: <https://firstup.io/blog/modern-intranet-2022-building-a-digital-employee-experience/> Luettu: 8.10.2022.

Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. The Qualitative Report, 8(4), 597-606.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2020. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Moodle. Luettu: 7.3.2022.

Heikkilä C. 2021. Digitaalinen työympäristö vai digitaalinen työntekijäkokemus? Luettavissa: <https://intranet-ostajanopas.fi/2021/06/18/digitaalinen-tyoymparisto-vai-digitaalinen-tyontekijakokemus/> Luettu: 10.6.2022.

Huff R. 2014. Organizational Culture. Encyclopedia Britannica. Luettavissa: <https://www.britannica.com/topic/organizational-culture> Luettu: 10.9.2022.

IBM. 2018. The Financial Impact of Positive Employee Experience. Luettavissa: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O> Luettu: 10.9.2022.

IDC. 2021. The High Cost of Not Finding Information. Luettavissa: <https://computhink.com/wp-content/uploads/2015/10/IDC20on20The20High20Cost20Of20Not20Finding20Information.pdf> Luettu: 9.10.2022.

Jokisalo K. 2021. Mikä se SharePoint oikein on? Luettavissa: <https://m365hpr.fi/mika-se-SharePoint-oikein-on/> Luettu: 10.6.2022.

Jäppinen J. 2022. Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) – Mikä ja miksi? Luettavissa: <https://huskyintelligence.com/erp-jarjestelma-mika-ja-miksi/> Luettu: 5.7.2022.

Kananen J. 2016. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämisselvityksen vaihe vaiheelta.

Korhonen, H. 2018. Mikä on digitaalinen työympäristö? Luettavissa: <https://clairhel-sinki.fi/2018/11/15/mika-on-digitaalinen-tyoymparisto/> Luettu: 2.4.2022.

Kuokkanen, K. & Takala, S. 2022. Lääkärit kertovat uudesta ilmiöstä: Lopputili Apotin vuoksi. Helsingin Sanomat. Verkkolehti. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009056559.html> Luettu: 22.9.2022.

McKinsey & Company. 2012. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Luettavissa: https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/High%20Tech/Our%20Insights/The%20social%20economy/MGI_The_social_economy_Full_report.ashx Luettu: 9.10.2022.

Microsoft. Overview of search in SharePoint. Luettavissa: <https://support.microsoft.com/en-us/office/find-what-you-need-with-microsoft-search-d5ed5d11-9e5d-4f1d-b8b4-3d371fe0cb87?ui=en-us&rs=en-us&ad=us> Luettu: 3.4.2022.

Microsoft a. Ryhmäsivuston luominen SharePointissa. Luettavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/ryhm%C3%A4sivuston-luominen-SharePointissa-ef10c1e7-15f3-42a3-98aa-b5972711777d> Luettu 10.6.2022.

Microsoft b. Viestintäsivuston luominen SharePointissa. Luettavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/viestint%C3%A4sivuston-luominen-SharePointissa-7fb44b20-a72f-4d2c-9173-fc8f59ba50eb> Luettu: 10.6.2022.

Microsoft c. Mikä SharePoint-keskussivusto on? Luettavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/mik%C3%A4-SharePoint-keskussivusto-on-fe26ae84-14b7-45b6-a6d1-948b3966427f> Luettu 26.5.2022.

Microsoft d. Overview of Microsoft Search. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoft-search/overview-microsoft-search> Luettu 30.6.2022.

Microsoft e. Plan your content. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftsearch/plan-your-content> Luettavissa 30.6.2022 Luettu: 30.6.2022.

Microsoft f. Search experiences in SharePoint. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/SharePoint/get-started-with-modern-search-experience> Luettu: 30.6.2022.

Microsoft g. Make sure your content can be found. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/SharePoint/make-sure-content-can-be-found#crawl-site-content> Luettu 30.6.2022.

Microsoft h. Windows 10 -haun indeksointi: usein kysytyt kysymykset. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/SharePoint/make-sure-content-can-be-found#crawl-site-content> Luettu: 30.6.2022.

Microsoft i. Introduction to SharePoint information architecture. Luettavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/SharePoint/information-architecture-modern-experience> Luettu: 30.6.2022.

Moravcsik A. 2014. Transparency: The revolution in Qualitative Research. Princetin University.

Morgan, J. 2017, The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 10.9.2022.

Ogawa J. 2021. What is an ERP System and Why Workday Is Different. Luettavissa: <https://blog.workday.com/en-us/2021/what-is-erp-system-why-workday-different.html> Luettu: 5.7.2022.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Sanoma ProOy. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.4.2022.

Prajapati G. & Pandey S. 2020. Enhancing Employee Experience during Covid-19: A Qualitative Study on Investment Banks. International Journal of Modern Agriculture. 9(3), s. 1711-17134.

Rashani N. 2022. What is Workday People experience powered by machine learning? Luettavissa: https://www.linkedin.com/pulse/what-workday-people-experience-powered-machine-rashani-mba-itil?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card Luettu: 4.9.2022.

Russel Q. A Basic guide to SharePoint indexing and crawling. Luettavissa: <https://blog.mydock365.com/a-basic-guide-to-SharePoint-indexing-and-crawling> Luettu: 30.6.2022.

Ryynänen A. 2020. The Role of Employee Communications in Employee Experiences: Case Company X. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342340/Ryyn%c3%a4nen_Anika.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu: 10.9.2022.

Shivakumar, S. K. 2020. Build a Next-Generation Digital Workplace: Transform Legacy Intranets to Employee Experience Platforms. Apress. E-kirja. Luettu: 2.4.2022.

TENK 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTKohje-2012> Luettu: 5.7.2022.

Vuori, K. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Luettavissa: <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonhakijoille/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota> Luettu: 11.9.2022.

White, M. 2015. Enterprise Search. 2nd Edition. O'Reilly Media, Inc. E-kirja. Luettu: 3.4.2022 .

Withee, R. 2021. SharePoint for Dummies. Newark John Wiley & Sons. E-kirja. Luettu 26.5.2022.

Workday. 2022a. Workday Accessibility. Luettavissa: <https://www.uakron.edu/training/pdf/Accessibility-JA-2022R1.pdf>. Luettu: 4.11.2022.

Workday. 2022b. HR knowledge and case management—the easier way to deliver help. Luettavissa: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/knowledge-case-management.html> Luettu: 21.6.2022.

Workday. 2022c. Workday People Experience. Video. Katsottavissa: https://forms.workday.com/en-us/quick-demos/workday-people-experience/form.html?step=step1_default Katsottu: 4.11.2022.

Workday. 2021. Workday Help. Luettavissa: <https://www.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/datasheets/enus-hcm-da-workday-help.pdf> Luettu: 21.6.2022.

Zel S. & Kongar E. 2020. Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence. IEEE/ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good, (AI4G) s. 176-179.

Liitteet

Liite 1. Ensimmäinen versio esihenkilöiden ohjesivusta

Beginning of employment

- [Resourcing decision & approvals for recruitment](#)
 - [Recruitment process](#)
 - [Job Offer](#)
 - [Preparing for the new employee & Onboarding](#)
 - [Vacation practices for a new employee](#)
 - Internal transfer quick guide
-

During employment

Absences and vacations

- General Leave of Absence guidelines for manager
[REDACTED]
- [Beginning of leave of absence](#)
- [Return from leave of absence](#)
- Esimiesten toisen sopimusalan tuuraukset

Health and wellbeing

- [Supporting workability and wellbeing](#)
- [REDACTED]
- [Inappropriate behaviour](#)

Occupational safety

[REDACTED]

Worktime

- [Hybrid and remote work](#)

Vacations

- Holiday calendar 2022 | Lomakalenteri 2022
[REDACTED]

Compensation, rewarding and benefits

- [Compensation guidelines](#)
- General rewarding guidelines from manager perspective
- [Compensation and Short term incentives \(STI\)](#)
- One Time Payments
- Spot & Mini Rewards


Liite 2. Esihenkilöiltä kerätyn palautteen jälkeinen ensimmäinen versio

Welcome to Manager Hub!


Welcome to Manager Hub! Here you can find information and instructions on the daily management of the employment lifecycle, how to develop your own leadership skills & what are the expectations managers.

The site is still under development. If you cannot yet find what you are looking for or have some ideas on how we could make the site even better, let us know by filling in the survey at the end of the page.


Daily Leadership - Practical instructions & guidelines



Beginning of Employment





During Employment





End of employment

Enabling team's performance and success










Tässä voisi olla nostoja ajankohtaisiin asioihin. Esim jos henkilöstökysely käynnissä

Links to Manager Systems

 Workday

Lite 3. Julkaistu versio



Here you can find information and instructions on the daily management of the employment lifecycle, how to develop your own leadership skills and what are the expectations towards all [redacted]

The site is still under development. If you cannot yet find what you are looking for or have some ideas on how we could make the site even better, let us know by filling in the survey at the end of the page.

Leading employment



Recruitment & Onboarding



Employment matters



End of employment

Leading my team



Leading performance



Leading wellbeing & workability



Leading compensation & rewarding



Leading my team's learning

Leading my own development



Are you a new leader? - Onboarding material



Learning opportunities for leaders



Leadership principles

Feedback

We would love to hear your feedback on the page. Please fill in the following survey to give us a rating. If the web part is not functioning you can access the survey by clicking [here](#).

Manager Hub - Feedback

* Required

1. What is your overall rating for Manager Hub? *



2. Write here any comments you might have on the page content or layout. What works and what should we develop?

Highlights



Office worker summer vacations

Mid-year review

Links to Manager Systems

- [Workday HELP - Create a case](#)
- [Workday](#)
- [Workday - My team management dashboard](#)
-
-
-

Other useful links

-
-
-