

# **Työntekijäkokemuksen kehittäminen**

**Case: Rahoituslalla toimiva Yritys X**

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK)

2023

Christian Bruun

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Christian Bruun	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 64	
Työn nimi <b>Työntekijäkokemuksen kehittäminen</b> Case: Rahoitusalaalla toimiva Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Restonomi (AMK), matkailuliiketoiminta		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Rahoitusalaalla toimiva Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin Yritys X:lle, joka toimii rahoitusalaalla. Tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen asiakaspalveluosaston työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää entistä positiivisemmaksi vaikuttamalla työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Työntekijäkokemusta käsiteltiin opinnäytetyössä työntekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkasteltiin työntekijäkokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusote oli kvalitatiivinen, ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen avulla. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan työntekijäkokemusta voidaan kehittää lisäämällä työntekijätuntemusta ja panostamalla työntekijöiden yksilöllisiin toiveisiin. Kehitysehdotuksina Yritys X:ssä nousivat esiin palkitseminen, arvostuksen tunteen kasvattaminen sekä viestinnän kehittäminen. Tulokset voivat olla hyödyllisiä myös muille rahoitusalan yrityksille.</p>		
Asiasanat työntekijäkokemus, rahoitusala, organisaatiokulttuuri, viestintä		

## Abstract

Author(s) Christian Bruun	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 64	Published 2023
Title of Publication <b>Improvement of Employee Experience</b> Case: Financing company X		
Degree, Field of Study Tourism and Hospitality Management Business		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Financing company X		
Abstract <p>The commissioner of this thesis was financing company X. The purpose of this research was to explore how the company could improve the employee experience of the customer service department. The point of view was to analyze the topic from the employees' perspective.</p> <p>The theoretical part of this thesis addresses employee experience, and the factors that influence what kind of experience employees will have. To gather research data, a qualitative research method of semi-structured interviews was implemented. Gathered data was then analyzed by using a qualitative content analysis method.</p> <p>Based on research results, employee experience can be improved by increasing employee knowledge, answering their personal needs, and developing ways of improvement together with employees, increasing compensation and concentrating on making employees feel valued, developing healthier communication among the customer service department's workers and increasing human resources. Results of this research can be used to improve employee experience in general.</p>		
Keywords employee experience, finance, feedback, feeling valued, organizational culture, managerial work, communication, physical environment, technological environment		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	1
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Toimeksiantaja .....	5
2.1	Perustiedot yrityksestä.....	5
2.2	Asiakaspalveluosasto .....	5
2.3	Henkilöstön kehittäminen.....	6
3	Työntekijäkokemus .....	8
3.1	Työntekijäkokemuksen määrittely .....	8
3.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät .....	9
3.3	Työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykselle .....	17
4	Tutkimuksen toteutus.....	19
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	19
4.2	Haastattelun toteutus vaiheittain .....	21
4.3	Kerätyn aineiston kuvaus, jäsentely ja tiivistäminen .....	23
5	Tulokset.....	25
5.1	Tulosten raportoinnista .....	25
5.2	Nykyinen työntekijäkokemus asiakaspalveluosastolla.....	26
5.3	Organisaatiokulttuuri ja viestintä .....	27
5.4	Esimiestyö .....	30
5.5	Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen .....	32
5.6	Arvostuksentunne ja palautteenanto .....	35
5.7	Fyysinen työympäristö .....	38
5.8	Teknologia ja digitaalinen työympäristö .....	40
5.9	Tulosten yhteenveto .....	42
6	Johtopäätökset .....	46
6.1	Pohdinta .....	46
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	49
6.3	Tutkimuksen arviointi .....	53
6.4	Kehitysehdotukset Yritys X:lle.....	54
6.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	57
7	Yhteenveto .....	59

Lähteet .....	60
---------------	----

Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset	
--	--

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Yritysten tuloksellisuus on vahvasti liitoksissa henkilöstön positiiviseen työntekijäkokemukseen. Positiivisia tunteita ja työntekijäkokemusta vahvistamalla yritykset voivat kasvattaa työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa sisäisiä prosessejaan. (Kaihua ym. 2020, 7.) Työntekijäkokemuksen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on mielenkiintoinen aihe kaikessa moninaisuudessaan: se sisältää aihealueita, joita on tutkittu kirjallisuudessa jo pitkän aikaa, sen sisältämät aihealueet ovat monesti universaaleja, mutta toisaalta erittäin subjektiivisia. Kuten Morgan (2017, xxii) toteaa, kilpailu parhaista työntekijöistä on kovaa, eivätkä yritykset voi enää luottaa pelkästään vahvoihin brändeihinsä houkutellessaan asiantuntijoita osaksi organisaatiotaan. Yritysten on sen sijaan keskityttävä luomaan organisaatiossaan paikka, jossa asiantuntijat ja muut työntekijät aidosti sekä omasta halustaan tahtovat olla osana.

Työntekijäkokemuksesta, työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista on olemassa paljon tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Nämä aiheet vaikuttavat sivuavan toisiaan: kun mainitaan yksi aiheista, nousee väistämättä toinenkin puheeksi. Morganin (2017, 12) teorian mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia osa-alueita on kolme: kulttuuri, teknologia sekä fyysinen ympäristö. Arnoldin (2018, 76–81) artikkelissa mainitaan Andraden vaihtoehtoinen näkemys, jonka mukaan työnantajakokemus koostuu sosiaalisista, emotionaalisista sekä visuaalisista tekijöistä. Molempien teorioiden näkökulmat ovat tekijöitä, jotka ovat osa työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimustyön taustalla on rahoitusosalalla toimivan toimeksiantajan kohtaama aito tarve kehittää työntekijäkokemusta organisaatiossaan positiivisempaan suuntaan. Yhtiön toiveena on selvittää, kuinka työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää ja mitkä olisivat sopivia keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Yhtiössä on jo pidempään mitattu työtyytyväisyyttä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Opinnäytetyö voi osaltaan auttaa tulkitsemaan, ovatko pitkän aikavälin toimenpiteet ohjaamassa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia yhtiön sisällä haluttuun suuntaan.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa toimeksiantajalle konkreettisia ehdotuksia siitä, miten työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää positiiviseen suuntaan vaikuttamalla työntekijöiden työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana toimii

toimeksiantajan aito tarve selvittää työntekijäkokemukseen liittyvä haaste organisaation sisällä.

Opinnäytetyön kohteena on yrityksen tietty yksikkö ja sen asiakaspalveluosasto. Kyseinen osasto on tällä hetkellä merkittävän paineen alaisena. Osaston henkilöstössä on tapahtunut lyhyen ajan sisällä yhtäaikaaisesti monia muutoksia. Taustalla vaikuttavat henkilöstön siirtymiset muihin tehtäviin, ylennykset sekä muu luonnollinen vaihtuvuus. Useat lähes samanaikaiset muutokset ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa uutta henkilökuntaa on jouduttu kouluttamaan vajaalla henkilöstökapasiteetilla. Tutkimuksessa tulee sen vuoksi huomioida asiakaspalveluosastolla tapahtuneiden henkilöstömuutosten vaikutukset työntekijäkokemukseen.

Tutkimusongelmaa selvitetään tutkimuskysymysten avulla ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Päättämiskysymykseen haetaan ratkaisua kolmen alatutkimuskysymyksen kautta. Ne muodostavat tutkimuksen johdonmukaisen rakenteen.

Opinnäytetyön päättämiskysymys kuuluu seuraavasti:

- Miten rahoitusosalalla toimiva yhtiö voi kehittää tietyn asiakaspalveluosastonsa työntekijäkokemusta entistä positiivisemmaksi?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen?
- Mikä on tutkimuksen kohteena olevan yksikön työntekijäkokemus tällä hetkellä?
- Mitkä ovat tekijät, joihin asiakaspalveluosaston työntekijät toivovat muutosta, jotta työntekijäkokemus olisi positiivisempi?

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä selvitetään aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen tukeutuen. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, mikä on toimeksiantajan tietyn yksikön asiakaspalveluosaston henkilöstön työntekijäkokemus nykytilanteessa. Tähän alatutkimuskysymykseen vastataan hyödyntämällä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja. Kolmas alatutkimuskysymys on, mitkä ovat tekijät, joihin asiakaspalveluosaston työntekijät toivovat muutosta, jotta heidän työntekijäkokemuksensa olisi positiivisempi. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastataan analysoimalla haastattelutulokset sekä johtamalla analysoituja tuloksista kehitysehdotuksia.

Työntekijäkokemus muodostuu kaikista yksilön ja työnantajan kohtaamisista ennen, aikana ja jälkeen työsuhteen. (SAP.com). Opinnäytetyöstä muodostuisi liian laaja kokonaisuus,

mikäli tutkimuksessa otettaisiin huomioon työntekijäkokemuksen jokainen vaihe: ennen työsuhdetta, sen aikana ja sen jälkeen. Tästä syystä opinnäytetyö rajataan koskemaan työntekijäkokemuksen ”aikana”-vaihetta, jolloin työntekijät ovat jo osa työnantajan organisaatiota. Lisäksi tutkimusta rajataan toimeksiantajaorganisaation toimesta siten, etteivät mahdolliset tutkimustulosten pohjalta syntyneet kehitysehdotukset saisi kasvattaa osastolle varattua budjettia. Toisin sanoen, kehitysehdotusten tulee olla käytännöllisyyden sekä tehokkuuden lisäksi taloudellisesti kannattavia.

### 1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pääkäsite on työntekijäkokemus. Työn muita keskeisiä käsitteitä, joita tullaan avaamaan tarkemmin teorialuvussa, ovat organisaatiokulttuuri sekä viestintä. Teoriassa käydään läpi työntekijäkokemuksen osatekijöitä, kuten esimiestyötä, palautteenantoa sekä fyysisen ympäristön vaikutuksia. Työntekijäkokemusta käsitellään tässä tutkimuksessa pääasiassa työntekijän näkökulmasta, mutta teoriaosuudessa käydään läpi myös työntekijäkokemuksen vaikutuksia yritykselle.

Morgan (2017, 8) argumentoi, että työntekijäkokemus on optimaalisin, kun työntekijöiden todellisuus sekä työnantajan suunnittelema työntekijäkokemus kohtaavat toisensa ja jopa limittyvät toisiinsa. Tässä tilanteessa työntekijät auttavat luomaan positiivisen työntekijäkokemuksen yhdessä työnantajan kanssa. Työntekijäkokemus muodostuu siis kahden tekijän kokonaisuudesta: ensimmäinen osa on työntekijän kokemus työpaikastaan ja työnantajastaan, kun taas toinen osa tätä kokonaisuutta muodostuu siitä, millaisen työntekijäkokemuksen työnantaja on työntekijälleen suunnitellut.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään kasvatusten toteutettuja puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelurungossa hyödynnetään aiempaa tutkimusta työntekijäkokemukseen vaikuttavista osatekijöistä. Haastattelut nauhoitetaan puhelimella, sekä muunnetaan haastattelutilanteessa tekstimuotoon Microsoft Teamsin transkriptio-ominaisuutta hyödyntäen. Kattavan ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomiseksi haastatteluja toteutetaan työntekijöille, joilla on vaihtelevan pituinen työura ja työhistoria.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään haastattelujen avulla kerätyn tiedon tulkitsemiseen. Haastattelujen avulla lisätään ymmärrystä työntekijäkokemuksen niistä osa-alueista, jotka eivät vielä olleet toimeksiantajan tiedossa entuudestaan. Hiljaisen tiedon esiin tuominen ja työntekijöiden tunteminen nousevat tutkimuksessa keskeiseen osaan. Aineiston analyysimenetelmänä toimii teemoittelu, jossa aineistosta hahmotetaan nimen mukaisesti erilaisia



aihepiirejä eli teemoja. Toistuvasti esiin nousevia aiheita pystytään tämän menetelmän avulla nostamaan esiin ja keskittymään niihin vielä yksityiskohtaisesti.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka esitetään alla olevassa kuviossa. (Kuvio 1). Johdannon tarkoituksena on herättää lukijan mielenkiinto aihetta kohtaan, sekä johdattaa tämä aiheeseen. Toisessa luvussa esitellään työn toimeksiantaja sekä luodaan kat-  
saus opinnäytetyön kohteena olevan osaston toimintaan työntekijän näkökulmasta.

<b>Johdanto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset</li> <li>• Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät, opinnäytetyön rakenne</li> </ul>
<b>Toimeksiantaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustiedot yrityksestä</li> <li>• Asiakaspalveluosasto, henkilöstön kehittäminen</li> </ul>
<b>Työntekijäkokemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijäkokemuksen määrittely</li> <li>• Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät</li> </ul>
<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimusmenetelmät, aineiston keruu</li> <li>• Kerätyn aineiston kuvaus, jäsentely ja tiivistäminen</li> </ul>
<b>Haastattelun tulokset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastatteluista saatujen tulosten esittely</li> </ul>
<b>Johtopäätökset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohdinta, tutkimuksen arviointi</li> <li>• Jatkotutkimusehdotukset, opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi</li> </ul>
<b>Yhteenveto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön tutkimuksen ja tulosten yhteenveto</li> </ul>

Kuvio 1. Opinnäytetyön pääluvut ja niiden sisältö

Luvussa kolme perehdytään työntekijäkokemuksen teoriaan. Keskeisiä käsitteitä ovat työntekijäkokemus ja sen osatekijät, kuten organisaatiokulttuuri, viestintä, esimiestyö, palkitseminen, arvostuksentunne, teknologia sekä fyysinen työympäristö. Työntekijäkokemus on kokonaisuus, joka muodostuu sekä työntekijän että työnantajan tulokulmista. Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden kokemukseen.

Kappaleessa neljä esitellään tutkimuksen toteutus vaihe vaiheelta sekä perustellaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien valintaa. Luvussa viisi raportoidaan haastattelujen tulokset työntekijäkokemukseen vaikuttavista osatekijöistä. Tämän jälkeen luvussa kuusi pohditaan työn tavoitteiden toteutumista ja tuloksia sekä verrataan tuloksia teorialuvussa esitettyihin asioihin. Sen jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa kuusi arvioidaan tutkimuksen toteuttamista ja tulosten luotettavuutta. Lopuksi annetaan tutkimuksen tuloksiin perustuvat kehitysehdotukset Yritys X:lle ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia tuleville tutkijoille. Luvussa seitsemän tehdään tutkimuksesta yhteenveto.

## 2 Toimeksiantaja

### 2.1 Perustiedot yrityksestä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii rahoitusalan toimiva yhtiö, joka tarjoaa palveluitaan niin henkilö- kuin yritysasiakkaille. Kyseinen rahoitusyhtiö toimii osana suurempaa konsernia, jonka toiminta jakaantuu useampaan liiketoiminta-alueeseen. Yrityksen emoyhtiön historia yltää aina 1820-lukuun saakka. Nykyiseen muotoonsa konserni sisäryhtyksineen on muodostunut useiden yhdistymisen sekä yrityskauppojen myötä.

Yrityksen pääasiallisena toiminta-alueena toimivat Pohjoismaat, mutta konserni harjoittaa toimintaansa myös maailmanlaajuisesti. Yhtiön toimintaympäristö on Pohjoismaiden yleisen vakauden ansiosta vakaa. Markkina-alueesta tekee vakaan sen kypsä ja digitaalinen olemus, jonka ansiosta kyseessä on myös kilpailukykyinen toimintaympäristö. Vaikka Pohjoismaat ovatkin konsernin pääasiallinen toiminta-alue, ulottuu tämän toiminta kuitenkin myös aiemmin mainitun mukaisesti ympäri maailmaa, aina Euroopasta Amerikkaan sekä Aasiaan saakka.

Konsernin toimintaa ohjaavat sen arvot, joita ovat yhteistyö, omistajuus, intohimo sekä rohkeus. Nämä kaikkea toimintaa ohjaavat arvot näkyvät yhtiön jokapäiväisessä työssä, ja muodostavat konsernin selkärangan, eli kulttuurin, työskentelytavat sekä tavan tehdä päätöksiä. Toiminnassaan konserni pyrkii tukemaan työntekijöidensä kehittymistä ja oppimista aktiivisesti. Kulttuuria luodaan yhtenäiseksi kaikissa Pohjoismaissa. Yritys auttaa asiakkaitaan vastuullisten valintojen tekemisessä, ja ottaa vahvasti osaa yhteiskuntavastuutoimintaan. Tärkeässä roolissa konsernin arvoissa toimii myös pyrkimys olla monimuotoisuuden sekä yhdenvertaisuuden edelläkävijä, kaikin tavoin syrjimätön työpaikka.

### 2.2 Asiakaspalveluosasto

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii siis laajassa kuvassa monikansallinen rahoitusalan yhtiö. Opinnäytetyö toteutettiin tämän yhtiön tietylle liiketoiminta-alueelle ja vielä tarkemmin sen tietylle asiakaspalveluosastolle. Kyseinen asiakaspalveluosasto koostuu noin 20 työntekijästä sekä esihenkilöstä. Työntekijöiden ikäjakauma on laaja. Työntekijöiden ja esihenkilöiden taustat ovat vaihtelevia.

Asiakaspalveluosaston toiminta on vahvasti itseohjautuvaa, työn luonne nopeatempoista ja asiantuntijuutta vaativaa. Osasto pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä liiketoiminta-alueen muista osastoista riippumatta. Uuden työntekijän perehdyttämiseksi tarvitaan vähintään kuukausi, jonka jälkeen työntekijän osaamista kasvatetaan kokemusta kartuttamalla, vertaistuellalla, mentoroinnilla sekä virallisilla koulutuksilla.

Tutkimuksen kohteena olevalla osastolla työntekijät käyttävät työn tekemiseen kannettavia tietokoneita ja yhtiön käytössä olevia ohjelmistoja. Työhön kuuluu myös paperityötä sopimuslomakkeiden käsittelyn ja muokkaamisen muodossa. Yrityksessä työskennellään hybridimallissa, jossa työskennellään viidestä työpäivästä keskimäärin kolme päivää toimistolla. Keskimäärin kaksi päivää viikossa työntekijät voivat halutessaan tehdä etätyötä kotiaan. Hybridimalliin kuuluu myös läsnäolon suunnittelu, jolloin kaikki työntekijät osastolta eivät voi olla samana päivänä etänä, jotta pakolliset lomakkeiden käsittelyyn ja postiin liittyvät toimenpiteet saadaan tehtyä työpäivän aikana.

### 2.3 Henkilöstön kehittäminen

Toimeksiantajayritys tarjoaa työntekijöilleen erilaisia kehitysmahdollisuuksia. Kehitysmahdollisuuksia on useissa eri lähteissä ja muodoissa: toisaalta tarjolla on teoriakoulutusta ja kursseja, joihin työntekijät pystyvät osallistumaan sopiessaan tästä esihenkilönsä kanssa. Virallista teoriakoulutusta myös vaaditaan henkilöstöltä, ja näiden tietoa päivitetään aktiivisesti lyhyiden tietoiskujen sekä koulutusten avulla. Nämä viralliset ja pakolliset koulutukset välitetään työntekijöille sähköpostilla, jonka jälkeen he suorittavat koulutukset tai katsovat koulutusvideot itselleen parhaaksi sopivalla hetkellä. Vaikka koulutukset ovat pakollisia, voivat työntekijät siis suorittavaa niitä oman aikataulunsa puitteissa, kunhan ne tulevat suoritetuksi määräaikaan mennessä. Toimeksiantajayrityksessä noudatetaan oppimisen 10–20–70-kaavaa (Kuvio 2), jonka mukaan oppimisesta 10 % tapahtuu virallisessa teoriakoulutuksessa, 20 % muilta oppimalla ja loput 70 % työkokemuksen välityksellä.



Kuvio 2. Oppimisen 10–20–70-kaava

Muilta oppimisen tapoja ovat esimerkiksi mentorointi ja verkostoituminen. Teoriakoulutuksiin työntekijä voi hakeutua halutessaan, kunhan sopii tästä esihenkilönsä kanssa.

Henkilöstöä tuetaan kehittämisessä 1-to-1-keskusteluiden avulla, jotka käydään työntekijän ja tiimin esimiehen välillä. Näitä keskusteluita käydään useamman kerran vuodessa. Tässä tapahtumassa työntekijä asettaa itselleen yhteistyössä esihenkilönsä kanssa tavoitteet tulevalle vuodelle, ja seuraavissa keskusteluissa hän seuraa näiden tavoitteiden etenemistä.

Mentoroinnin suhteen yrityksellä on käytössään mentorointiohjelma, jossa mentorointiohjelmaan hakeutuneet mentoroitavat ja mentorit yhdistetään näiden taustoihin ja tavoitteisiin pohjautuen. Tämän jälkeen mentori ja mentoroitava aloittavat mentorointisuhteen luomisen, aluksi toisiinsa tutustuen. Jokainen mentorointisuhde on ainutlaatuinen, ja se mitä kumpikin osapuoli tästä järjestelystä saa, riippuu pitkälti siitä mitä molemmat yhdessä päättävät mentorointisuhteelta hakea. Huomattavaa on kuitenkin se, että tästä järjestelystä hyötyvät molemmat osapuolet. Mentorointiohjelma on kestoltaan noin vuoden mittainen ajanjakso, jonka jälkeen mentori ja mentoroitava voivat halutessaan päättää joko lopettaa mentorointisuhteen tai jatkaa sitä, mikäli kokevat sen hedelmälliseksi molemmille osapuolille. Mentorointiohjelmassa on myös kontaktipisteitä, jolloin sekä mentoroitavia että mentoroijia ohjataan ohjelman fasilitoijien toimesta.

Työkokemuksen oppimista on yrityksessä - kuten missä tahansa organisaatiossa – paljon, varsinkin uuden työntekijän tapauksessa. Tutkimuksen kohteeksi toteutetun osaston uusia työntekijöitä perehdytetään perehdytysohjelman mukaisesti neljä viikkoa, jonka aikana ja jälkeen on myös muutamia pakollisia koulutuksia, joihin uuden työntekijän tulee osallistua. Neljän viikon perehdytyksen jälkeen perehdyttäjän ja perehdytettävän suhde muuttuu perehdytysuhteesta askeleen verran mentorointisuhdetta kohti. Työntekijän on tarkoitus tehdä itsenäisesti töitä ja hakea omatoimisesti ja aktiivisesti vastauksia kohtaamiinsa haasteisiin. Uusi työntekijä joutuu työn vaativuuden takia tukeutumaan kokeneempien työntekijöiden apuun perehdytysjakson jälkeenkin. Kokeneemmat työntekijät tarjoavat apuaan, ja jakavat osaamistaan nuoremmalle työntekijälle ilman erillistä suunnitelmaakin.

### 3 Työntekijäkokemus

#### 3.1 Työntekijäkokemuksen määrittely

Morganin (2017, 7) mukaan työntekijäkokemus voidaan määritellä asiakaskokemuksen käsitettä mukaillen siten, että työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän suhdetta työnantajaan ja tämän organisaatioon. Se on kuitenkin yksinkertaistava tapa tarkastella monesta tekijästä muodostuvaa työntekijäkokemusta, ja tästä syystä työntekijäkokemus kannattaakin määritellä kokonaisuudeksi, joka muodostuu työntekijän henkilökohtaisesta kokemuksesta työorganisaatiossaan, työnantajan suunnittelemapa ja toteuttamasta työnantajakokemuksesta sekä näiden lomittumisesta toisiinsa. Työntekijäkokemus kattaa teknologisen ympäristön, fyysisen ympäristön ja sosiaalisen ympäristön. Kaihua ym. (2020, 8) kertovat työntekijäkokemuksen muodostuvan työnantajan edustajan sekä työntekijän kaikessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijäkokemus koostuu kokonaisvaltaisesti työntekijän osallistuessa työnantajan organisaation eri käytäntöihin, kuten rekrytointiprosessiin, työhyvinvoinnin edistämiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

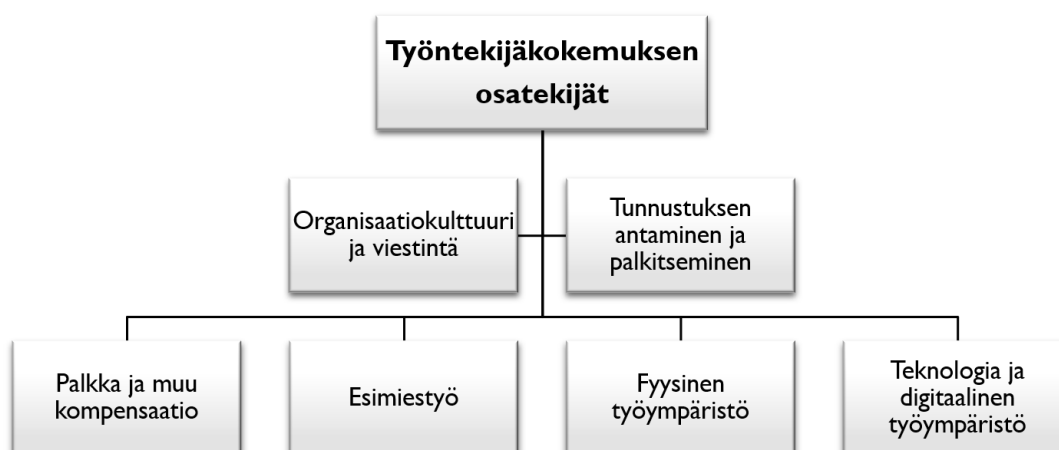
Plaskoff (2017, 137) määrittelee työntekijäkokemuksen yksilön holistiseksi kokemukseksi tämän suhteesta työnantajaorganisaatioon kohtaan. Tämä kokemus muodostuu työntekijän kaikista kohtaamisista organisaation kanssa niin ennen, aikana kuin työuran jälkeen. Qualtcis.com (2023) mukaa työnantajakokemuksen voidaan siis katsoa koostuvan kaikesta vuorovaikutuksesta työntekijän ja työnantajan välillä ennen, aikana sekä työsuhteen jälkeen. Tämä vuorovaikutuksen aikajana voidaan jakaa viiteen osaan: rekrytointiin, perehdyttämiseen, kehittämiseen, säilyttämiseen ja viimeiseen vaiheeseen eli työsuhteen päättämiseen. Maylett ja Wride (2017, 25) kuvailevat työntekijäkokemuksen olevan kysymys toimivan ja tehokkaan ympäristön luomisesta, joka inspiroi henkilöstöä erinomaisiin tuloksiin. Työntekijäkokemus ei koostu ainoastaan työnantajan työntekijälle suunnitelluista vuorovaikutuksista. Sen sijaan työntekijäkokemus muodostuu työnantajan suunnittelemapa vuorovaikutuksesta ja tämän lisäksi työntekijän kokemuksesta, odotuksista sekä näkemyksistä näitä vuorovaikutuksia kohtaan.

Batat (2022, 996) kuvailee työntekijäkokemusta holistiseksi kokonaisuudeksi, joka voidaan määritellä työntekijäkohtaiseksi ja alati muutoksessa olevaksi kokemukseksi. Työntekijäkokemuksen muodostamisessa keskitytään Panneerselvamin ja Balaraman (2022, 202–203) mukaan lyhytjaksoisten aktiviteettien sijaan luomaan pitkällä aikavälillä toistuvasti ilonaiheita työntekijälle, joka johtaa vahvempaan työntekijän sitoutumiseen työnantajaansa kohtaan. Työntekijäkokemus koostuu itse työstä, joustavasta henkilöstöhallinnosta sekä hyvästä johtamisesta. Organisaatiokulttuuri sekä käytettävä teknologia ovat osa

työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa olevan työntekijän henkilökohtainen kokemus (Morgan 2017, 9). Miles (2023) kuvailee työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaiseksi työn ja organisaation vaikutukseksi yksilöä kohtaan, ja miten yksilö kokee näiden kahden vaikuttavan omaan potentiaaliinsa, kykyihinsä sekä hyvinvointiinsa. Työntekijäkokemuksen muodostumisessa ovat roolissa vuorovaikutus muiden ihmisten, järjestelmien sekä käytäntöjen kanssa. Myös fyysinen ja virtuaalinen työympäristö vaikuttavat omalta osaltaan kokemuksen muodostumiseen.

### 3.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Nunez (2015) kertoo rahallista korvausta enemmän työtyytyväisyyteen ja täten myös työnantajakokemukseen vaikuttavavan muun muassa organisaation kulttuuri ja arvot, uramahdollisuudet, esimiestyö sekä työelämän ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Keskeinen osa työntekijäkokemuksen johtamisessa on työntekijäymmärrys (Kaihua ym, 2020, 8). Morgan (2017, 12) argumentoi työntekijäkokemuksen koostuvan aiemmin mainitun mukaisesti teknologisesta, fyysisestä sekä sosiaalisesta ympäristöstä. Panneerselvam ja Balaraman (2022, 205) mainitsevat työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi henkilöstöhallinnon sekä hyvän johtamisen. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on useita, työntekijäkokemus on ainutlaatuinen ja se on subjektiivinen käsite. Tutkimukseen valitut osatekijät on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimukseen valitut työntekijäkokemuksen osatekijät (Hafeez ym. 2019; Hakonen ym. 2014; Heathfield 2020; Hodak 2022; Kaihua ym. 2020; Pannerselvam & Balaraman 2022; Plaskoff 2017; Morgan 2017; Wigert 2019)

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat osatekijät ovat kaikki yhtä tärkeässä roolissa työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tutkimukseen valitut osatekijät käydään teoriaosuudessa läpi seuraavassa järjestyksessä:

- organisaatiokulttuuri ja viestintä (Pannerselvam & Balaraman 2022; Kaihua ym. 2020)
- tunnustuksen antaminen ja palkitseminen (Hakonen ym. 2014; Kaihua ym. 2020)
- palkka ja muu kompensatio (Heathfield 2020)
- esimiestyö (Plaskoff 2017; Wigert 2019; Morgan 2017)
- fyysinen työympäristö (Hafeez ym. 2019; Morgan 2017)
- teknologia ja digitaalinen työympäristö (Morgan 2017; Hodak 2022).

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa voidaan havaita mainittavan samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Batat (2022, 998) kirjoittaa, kuinka työntekijäkokemukseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa samoihin yhteisiin osa-alueisiin keskittymällä. Nämä osa-alueet ovat uratytyväisyys, työntekijän suorituskky, perhekeskeisyys sekä fyysinen työympäristö.

### **Organisaatiokulttuuri ja viestintä**

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan jaettuja uskomuksia, oletuksia, arvoja sekä tapoja, jotka ohjaavat ja muodostavat yksilöiden käyttäytymistä, toimintaa sekä asenteita organisaation sisällä. Kyseinen termi käsittää niin näkyviä kuin piileviä osatekijöitä, kuten rituaalit, symbolit, kieli, normit, uskomukset sekä oletukset. (Schein 2010, 3–6.) Työntekijäkokemuksen ajama organisaatiokulttuuri korostaa viestintää, yhteistyötä sekä yhteisöllisyyttä. Lisäksi se vahvistaa työntekijöiden kokemusta henkisesti ja fyysisesti turvallisesta työympäristöstä, kannustaa näitä olemaan omia itsejään, sekä tukee työntekijöitä näiden työtehtävissä kautta linjan. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 203.) Työntekijäkokemukseen vaikuttaa osana organisaatiokulttuuria yrityksen arvot ja tarkoitus. Yksilöt tahtovat olla osa jotain suurempaa, jotain mihin nämä uskovat itse ilman yrityksen erillistä kehotusta. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa siis merkittävästi se, että ensisijaisesti keskitytään merkitykselliseen olemassaoloon sekä tavoitteisiin, sen sijaan että yritys on olemassa vain luodakseen arvoa sen osakkaille. (Goffee & Jones 2013, 104.)

Positiivista työntekijäkokemusta edistää organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöiden yksilöllisyyttä korostetaan ja sen katsotaan olevan vahvuus. Viestinnän tulee olla organisaatiossa rehellistä, johdonmukaista sekä selkeää, ja siinä tulee pidättäytyä salaamisesta ja pyrkiä mahdollisimman avoimeen kommunikaatioon. (Goffee & Jones 2013, 106.) Tetzlaff sekä McLeodin (2016, 126) mukaan avoin kommunikaatio on tärkeää, ja se auttaa luomaan

luottamusta yksilöiden sekä osastojen välille. Yhteistyö organisaation sisällä on tehokkaampaa, kun yksilöiden ja osastojen välillä on olemassa keskinäinen luottamus, joka mahdollistaa itsekeskeisen ajattelun sijaan tiimityöskentelyn yli osastorajojen. Batat (2022, 1005) argumentoi organisaatiokulttuuriin sisältyvän viestinnän ja sen tarinallisuuden luovan merkityksellisyyttä yksilöille, joka osaltaan auttaa yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa. Viestinnän, organisaation kertomusten ja tarinallisuuden luoma yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden sitoutuvuuteen. Nämä tekijät yhdessä merkityksellisyyden kanssa vaikuttavat osaltaan työntekijöiden hyvinvointiin, ja sitä kautta myös työntekijäkokemukseen.

Viestintään kuuluu myös palautteen antaminen työntekijöille. Palautteella on Kaihuan (2020, 28) mukaan suuri merkitys, kun halutaan luoda positiivinen työntekijäkokemus. Työntekijät haluavat kuulla rakentavaa palautetta ja haluavat kuulla sitä omasta osaamisestaan sekä kehittymisestä näiden työssä. Viestinnällä on myös keskeinen ja merkittävä osa työntekijöiden palkitsemisessa ja siinä onnistumisessa (Mandatumlife, 2023).

### **Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen**

Tunnustuksen antamisen, juhlinnan ja arvostuksen rooli osana organisaatiokulttuuria on merkittävä. Onnistumisen tunne työelämässä on monelle työntekijälle tärkeää, ja useat työntekijät toivovatkin tunnustukseksi onnistumisesta rahallisen palkkion tai vaihtoehtoisesti saavansa tunnustusta esimieheltä. Organisaation voidaan katsoa onnistuneen palkitsemisessa, mikäli se saa tällä aikaan myönteisiä vaikutuksia, ja välttää samalla suurimman osan kielteisistä vaikutuksista, kuten epäoikeudenmukaisuuden tunteen syntymisestä työntekijöiden keskuudessa. Myönteisiä palkitsemisen vaikutuksia ovat muun muassa innostuksen leviäminen työyhteisössä, halutunlaisten työntekijöiden rekrytointi osaksi organisaatiota sekä työntekijöiden sitoutuvuuden lisääminen. Lisäksi palkitsemisen luomiksi myönteisiksi vaikutuksiksi voidaan katsoa tuottavuuden kasvu, arvostuksen kokemus työntekijöissä sekä kasvava määrä hyviä työsuorituksia. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Tetzlaffin ja McLeodin (2016, 58) mukaan työntekijät jättävät usein työpaikkansa arvostuksenpuutteen vuoksi. Päivittäisellä työntekijöiden arvostamisella on kantavia vaikutuksia työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden käyttäytymiseen: toimintamallit ja tavat, joita arvostetaan sekä kehitetään tapaavat myös toistua arjessa työntekijöiden omasta toiveesta. Morgan (2017, 96) argumentoi jokaisen työntekijän olevan yksilö, ja se miten tunnemme arvostusta, vaihtelee myös yksilöittäin. Paras keino selvittää mitä työntekijäsi arvostavat ja mistä he välittävät, on kysyä tätä heiltä itseltään. Työntekijäkokemuksen johtamisessa keskeisessä osassa on työntekijäymmärrys ja näiden tunteminen (Kaihua ym. 2020, 8).



Avainasemassa palkitsemisessa sekä tunnustuksen antamisessa ovat Hakosen (2014, 57) mukaan esihenkilöt ja yritysjohto.

Tunnustuksen antaminen, juhlinta sekä yksilöiden sekä näiden työn arvostaminen päivittäin on keskeisessä osassa työntekijäkokemuksen johtamisessa. Muusta palkitsemisesta ja huomioinnista huolimatta, tärkeässä osassa arvostetuksi tuntemista on myös työntekijöille maksettava palkka, jonka perusteella muodostuu tunne työntekijälle suuri osa siitä tunteesta, kuinka tärkeä tämä tuntee olevansa organisaatiolla. (Morgan 2017, 97.)

### **Palkka ja muu kompensatio**

Ihmiset tekevät työtä saadakseen palkkaa ja kattaakseen elämisen kuluja, mutta syvemmät motivaation lähteet vaihtelevat vahvasti yksilöittäin. Ilman reilulta tuntuvaan ja elämisen kulut kattavaa palkkaa yritys on vaarassa menettää parhaat työntekijänsä kilpailijalle, joka maksaa tälle mahdollisesti samasta määrästä työtä tuntuvamman korvauksen. (Heathfield 2020.) Morganin (2017, 96–97) mukaan työntekijöistä toinen puoli vastaa palkan olevan tärkein tekijä korvauksia ajatellessa, kun taas toinen puoli vastaa sen olevan merkityksellisin tekijä motivoinnissa. Kukaan halua kuitenkaan tehdä työtä ilmaiseksi. Palkkaus ja muut kompensatiot ovat siis jokaisen työntekijän mielessä huolimatta siitä, kuinka tärkeäksi se nostetaan motivaatiota ruokkivien tekijöiden listalla.

### **Esimiestyö**

Keskeisessä osassa esimiestyötä on työntekijäymmärrys ja oman henkilöstön tunteminen. Esihenkilö pystyy tuntiessaan alaisensa vahvistamaan organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Kun esihenkilö tuntee alaisensa aidot tarpeet henkilökohtaisella tasolla, lisää tämä työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja kasvattaa näiden halua omistautua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Plaskoff 2017, 138.) Johtajan sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on keino luoda voimaannuttavaa organisaatiokulttuuria, joka osaltaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Esihenkilön on myös kannattavaa jakaa yhteisiä näkemyksiä alaisensa kanssa. Näin toimimalla hän voi innostaa työntekijöitä ja kasvattaa organisaation kestävästä suorituskykyä toimiessaan yhteisten tavoitteiden ja näkemysten eteen. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 203.)

Esihenkilöiden katsotaan olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistuneen työntekijäkokemuksen luomisessa: he auttavat työntekijöitä ymmärtämään organisaation dynamiikkaa ja saavat alaisensa tuntemaan olonsa tärkeiksi osatekijöiksi organisaation menestymisessä. (Wigert 2019). Positiivisen työkokemuksen luomiseksi työntekijälle tulee esihenkilön voida luottaa työntekijään, ja työntekijän tulee vastaavasti pystyä luottamaan siihen, että tämä

saa tarvittaessa tukea esihenkilöltään. Luottamuksen rooli on työntekijäkokemuksessa merkittävä. Sulavasti etenevä arki työtehtävineen ja aktiivinen toimiva viestintä ovat samoin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen, ja joiden mahdollistamisessa esimies on keskeisessä asemassa. Osallistava johtamistyyli, joka antaa työntekijöiden osallistua työn suunnitteluun, on yksi keino lisätä positiivisia kokemuksia työntekijälle. (Kaihua ym. 2020, 26.) Jotta johtamisessa voidaan onnistua, tulee johtajan kyetä ohjaamaan ihmisiä ja näiden toimintaa oikeaan suuntaan. Kaihua (2020, 46) argumentoi, että kommunikointi ja viestintä ovat aiemmin mainitun mukaisesti keskeisessä asemassa johtamista, samoin kuin tavoitteiden asettaminen. Jotta esihenkilö pystyisi onnistumaan tehtävässään ja samalla vaikuttamaan positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen työntekijälle, tulee hänen osata sitouttaa työntekijöitä ja kannustaa näitä aktiivisesti. Eriksonin (2018) mukaan esihenkilön on kyettävä asettamaan muut itsensä edelle ja ymmärrettävä muita ihmisiä.

Morganin (2017, 123–125) mukaan jokainen organisaation johtaja ja esihenkilö on vastuussa työntekijäkokemuksen luomisesta. Esihenkilöiden tulee tehdä kaikkensa sen eteen, että työntekijät haluavat saapua töihin seuraavana aamuna. He kannustavat, valmentavat ja mentoroivat alaisiaan. Johtajan rakentaa ja ohjaa työntekijäkokemuksia implementoimalla organisaation arvojen mukaista toimintaa käytäntöön, ja auttaa alaisiaan tiellä menestykseen. Esihenkilöt voivat vaikuttaa Batatin (2022, 999) mukaan alaistensa työntekijäkokemukseen tehokkaalla ja osaavalla teknologian hyödyntämisellä. Tunneviisas ja työntekijän näkökulmasta asioita tarkasteleva esihenkilö saa alaisensa tuntemaan itsensä arvostetuksi. Asettamalla itsensä alaisensa asemaan, hän kohtelee muita reilusti ja kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä (Morgan 2017, 121).

### **Fyysinen työympäristö**

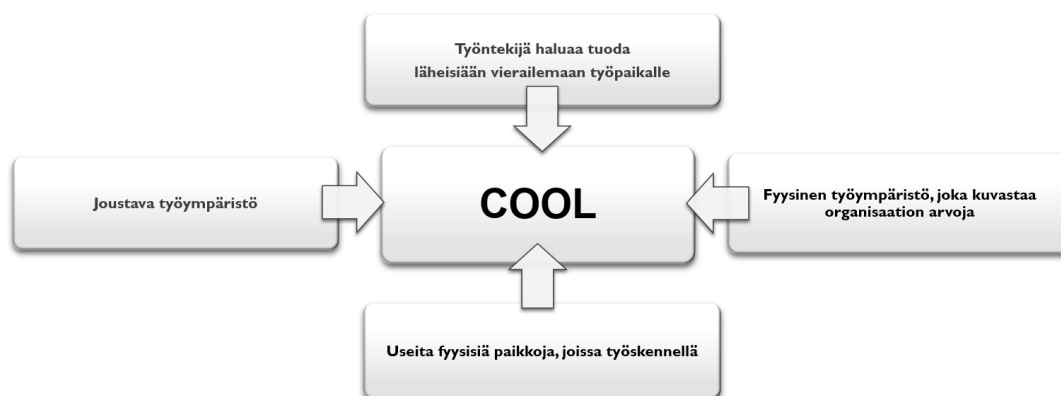
Työympäristö on tärkeä osa työntekijäkokemusta, ja sillä on suuri vaikutus työntekijöihin, koska nämä viettävät suuren osan elämästään työssä ja työpaikallaan. Hyvä työympäristö voi vaikuttaa työntekijöihin positiivisesti, kun taas huono työympäristö voi vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Työympäristöönsä tyytyväisemmäksi tuntevat työntekijät yltyvät todennäköisemmin myös parempiin työsuorituksiin, kuin työympäristöönsä tyytymättömät työntekijät. Työympäristön ääniympäristö, värit, sisustus, lämpötila sekä kasvien hyödyntäminen viihtyvyyden parantamiseksi vaikuttavat kaikki työntekijöiden suorituskyykyyn sekä hyvinvointiin työpaikalla. (Hafeez ym. 2019, 175–176.)

Työntekijät haluavat omasta tahdostaan osallistua yrityksen mission saavuttamiseen, ovat motivoituneita sekä hyödyntävät täyttää osaamistaan yrityksen hyväksi, kunhan he tuntevat itsensä tyytyväiseksi työtään ja työympäristöä kohtaan (Plaskoff 2017, 137). Työterveyslaitoksen (2023) mukaan muun muassa työpisteiden ergonomialla, akustiikalla sekä

ilmastoinnilla on vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Lisäksi työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijäkokemukseen vaikuttavia, fyysisiä tekijöitä ovat valaistus, ilmastointi sekä työn häiriintymisen minimointi. Muiksi vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan mainita työpaikan siisteys, taukotilojen ja työtilojen viihtyvyys sekä säilytystilojen toimivuus (Hafeez ym. 2019, 177–179).

Työntekijöiden suoriutuskykyyn voidaan vaikuttaa hyödyntämällä esimerkiksi viherkasveja, joita tehokkaasti käyttämällä voidaan vaikuttaa yksilöiden suoriutuskykyyn keskittymiskykyä parantaen ja elpymistä tehostaen. Pitkällä aikavälillä työympäristön voidaan katsoa vaikuttavan organisaatiossa esimerkiksi sairauspoissaoloihin, yleiseen työssä viihtymiseen ja jopa organisaation tiimien suoriutuskykyyn. (Työterveyslaitos 2023.) Morgan (2017, 61–62) korostaa työympäristön tärkeyttä ja kuvailee työympäristöjämme työntekijäkokemusten keskuksiksi. Fyysinen työympäristö auttaa yhteyden luomisessa työntekijän sekä työnantajaorganisaation välille, ja samalla se heijastaa organisaation arvoja. Työpaikka, jonne työntekijät haluavat tuoda ystäviään sekä perheenjäseniä avoimien ovien päivinä on myös työympäristö, josta työntekijät kokevat olevansa ylpeitä. Vastaavasti, mikäli työntekijät eivät tuo läheisiään työpaikalleen, he tuskin kokevat työympäristöään paikaksi, josta voivat olla ylpeitä. Hafeez (2019, 178) mukaan fyysisen työympäristön on tutkittu vaikuttavan organisaation tuottavuuteen parantaen sitä jopa viidestä kymmeneen prosenttiyksikköä. Fyysisen työympäristön suunnittelussa onnistuessaan organisaatiot voivat kasvattaa työntekijöiden suoriutuskykyä, sitoutuneisuutta sekä työtyytyväisyyttä. Yksilöiden oma käsitys työtehokkuudesta korreloi positiivisesti hyvin suunnitellun ja toimivan fyysisen työympäristön kanssa.

Morgan (2017, 60) on luonut COOL-mallin koskien fyysistä työympäristöä. Malli kuvailee piirteitä, joihin organisaatioiden tulee keskittyä luodakseen työntekijöille erinomaisen fyysisen toimintaympäristön (Kuvio 4).



Kuvio 4. Fyysisen työympäristön COOL-malli Morgan (2017, 60)

Työympäristö tulee suunnitella yksilölliset tarpeet huomioiden, jolloin voidaan kattaa samalla inhimilliset tarpeet ja niiden lisäksi erilaisten toimintojen tukeminen. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi hyvien työsuoritusten kannalta keskeiset asiat kuten keskittyminen, yhteistyö sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Yksilöille työympäristön hallinnan tunne on merkittävä seikka, joka organisaation tulee huomioida työympäristöä suunnitellessa, sillä suojaaa työntekijää stressiltä ja edistää työntekoa. (Työterveyslaitos 2023.)

Hyvä työympäristö, joka huomioi työntekijöiden hyvinvointia, on työprosessien sujuvuutta lisäävä tila tai paikka, joka tukee vuorovaikutusta, yhteistyötä sekä oppimista. Se vahvistaa hallinnan tunnetta ja samalla tukee työn imun syntymistä. Lämpötila ja sisäilmasto ovat miellyttävät tässä työympäristössä, jossa työssä tarvittavat laitteet ovat ergonomisesti suunniteltuja. Hyvän työympäristön suunnittelussa on, oli se sitten virtuaalinen tai fyysinen tilaa, suunniteltu toiminnallinen, sosiaalinen sekä psykologinen ulottuvuus, ja näiden lisäksi huomioon on otettu työntekijöiden terveys ja turvallisuus. (Työterveyslaitos 2023.) Terveellinen työympäristö tukee työntekijöiden ja työnjohdon välistä kommunikaatiota ja johtaa parempaan suorituskyykyyn. Keskeisiä työntekijöiden terveyteen ja näiden positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat Hafeez (2019, 187) mukaan varsinkin tietotekniikan alalla houkutteleva fyysinen työympäristö, tämän ympäristön rauhallisuus sekä yhteistyön mahdollistava tilasuunnittelu. Työympäristön hallinta, valaistus, hiljaisuus sekä puhtaus ovat samoin seikkoja, jotka vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen työpaikalla. Nämä tekijät vaikuttavat tutkimusten mukaan työntekijöiden terveyteen ja sitä kautta suoraan työntekijöiden suorituskyykyyn sekä tehokkuuteen. Fyysisen työympäristön kehittäminen parhaaksi mahdolliseksi työympäristöksi auttaa organisaation jäseniä parempaan tuottavuuteen säilyttäen samalla yksilöiden terveyden ja tyytyväisyyden. (Hafeez ym. 2019, 188).

Vaikka lisääntynyt etätyöskentely ja teknologia kehittyy, ei toimistotilojen voida sanoa kuo-levan kokonaisuudessaan pois. Morganin (2017, 59–60) mukaan nämä tilat kuitenkin muo-vaantuvat siinä missä työkin. Harmaat ja valtavat tilat työpisteiden riveistä täyttyvät tilat vaihtuvat työntekijäkokemukseen olennaisesti vaikuttaviksi keskuksiksi, joihin yritysten kan-nattaa toden teolla panostaa.

### **Teknologia ja digitaalinen työympäristö**

Fyysisen toimintaympäristön ollessa tärkeä osatekijä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa, yritykset eivät kuitenkaan voi keskittyä nykyajan työn luonteen vuoksi pelkästään fyysiseen ympäristöön. Nykyajan työympäristö on myös digitaalinen: fyysisen ja virtuaalisen ympäristön yhdistelmä, josta puhutaan työnteon hybridimallina. (Panneersel-vam & Balaraman 2022, 204.) Työntekijöiden huonolla kokemuksella käytettävissä olevasta teknologiasta työpaikallaan voi olla kauaskantoisia vaikutuksia aina sitoutuneisuudesta

näiden motivaatioon saakka. Tämä voi heijastua pahimmillaan jopa asiakaskokemukseen. (PWC 2023.) Enderes (2021) argumentoi, etteivät nykyajan työntekijät halua käyttää kankeita työkaluja ja hukkua näistä sekavista applikaatioista koostuvaan verkostoon. Sen sijaan työntekijät toivovat helppokäyttöisyyttä ja sulavuutta teknologialta ja työkaluilta, joita nämä käyttävät. Morgan (2017, 82) lähestyy teknologian ja työntekijäkokemuksen suhdetta kulmasta, johon vaikuttaa käytettävissä olevan, parhaan teknologian saatavuus kaikille työntekijöille ja tämän lisäksi kuluttajatason teknologian hyödyntäminen. Näiden tekijöiden rinnalla työntekijäkokemukseen teknologian näkökulmasta vaikuttaa myös työntekijöiden tarpeet verrattuna organisaation tarpeisiin. Mikäli osa parhaista työkaluista on käytettävissä vain tietyille työntekijöille, vaikka kaikki osastot tietäisivätkin näistä työkaluista, voi tämä aiheuttaa eripuraa ja turhautuneisuuden tunnetta osastoilla, joilla paras teknologia ei ole käytettävissä. Morganin mukaan paras keino erinomaisen teknologisen työympäristön luomiseksi on varmistaa, että saatavissa olevat työkalut ovat kaikkien työntekijöiden käytettävissä.

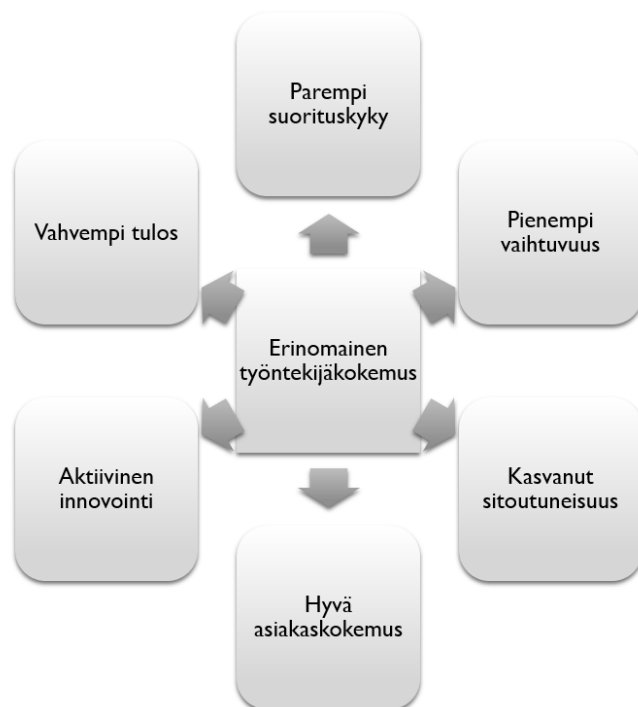
Yhtä tärkeää parhaan työntekijäkokemuksen varmistamiseksi tarjota työntekijöiden käyttöön teknologiaa, joka on käyttäjäystävälliseksi suunniteltu ja sujuvasti käytettävä, jopa arvokkaaksi nähtävä osa työntekijän arkea. Työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta yritysten on kannattavaa oppia tuntemaan, mitä yksilöt työssään todella tarvitsevat ja mistä he hyötyvät kaikkein eniten. Samoin työntekijöiden on kannattavaa olla joustavia, ja pyrkiä näkemään mitä yrityksen toisaalta tarvitsee käyttää onnistuneen liiketoiminnan harjoittamiseksi. Molemmipuolinen yhteisymmärrys tarpeista lisää positiivisen työntekijäkokemuksen tunnetta yksilöissä sekä yrityksen edustuksessa, joten teknologisten tarpeiden suunnittelua kannattaa tehdä yhteistyössä osapuolten välillä. (Morgan 2017, 84.)

Samoin argumentoivat Panneerselvam ja Balaraman (2022, 204), joiden mukaan työntekijälähtöinen infrastruktuuri on ensisijaisen tärkeä nykyajan työpaikalla, sillä työntekijät tahtovat tänä päivänä käyttöönsä heitä eniten käytännössä hyödyttävät työkalut. Organisaation hyödyntämien digitaalisten työvälineiden tulee herättää työntekijöissä turvallisuuden tunnetta ja auttaa näitä tuottavassa työnteossa. Helppokäyttöiset ja hyödylliset, työntekijälle arvokkaat työkalut kannustavat työntekijöitä asiakaslähtöiseen ajatteluun. Teknologia ja digitaaliset työkalut ja virtuaalinen työympäristö vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, työstä suoriutumiseen sekä näiden motivaatioon tarjota asiakkaille parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia. Näistä syistä yritysten on kannattavaa pyrkiä säännöllisesti löytämään aukkoja teknologisessa työympäristössään, ja paikata niitä parhaansa mukaan tuomalla käyttöön uutta teknologiaa ja kouluttamalla henkilöstöä näiden käytössä. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 204.)

Teknologian avulla voidaan vapauttaa työntekijöiden aikaa yksinkertaisista työtehtävistä keskittymistä vaativiin tehtäviin. Robotiikan tai muun automaation ansiosta työntekijät voivat tuntea itsensä arvokkaammiksi ja työnsä merkityksellisemmäksi. Vapautuneen ajan ansiosta työntekijät ovat aktiivisempia osallistumaan organisaation toimintoihin ja jakavat innostusta myös ympärilleen. Hodak (2022) kannustaa yrityksiä tuntemaan työntekijät, ja selvittämään näiltä kysymällä, mitä digitaalisia työkaluja he voisivat hyödyntää parhaiten omasta mielestään, ja mitkä työkalut toisivat heille eniten lisäarvoa päivittäisessä tekemisessä. Hodakin (2022) mukaan teknologiaa voidaan hyödyntää kattavasti työntekijöiden hyödyntämisessä. Oikeat työkalut tarjoamalla yritys auttaa työntekijöitä positiiviseen työntekijäkokemukseen ja levittää itsestään mielikuvaa houkuttelevana työnantajana.

### 3.3 Työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykselle

Hyvä asiakaskokemus johtaa hyvään työntekijäkokemukseen, ja hyvä työntekijäkokemus johtaa hyvään asiakaskokemukseen. Rajallisten resurssien vuoksi yrityksissä usein ylenkatsotaan työntekijäkokemuksen johtamista. Työntekijäkokemuksen parantamisella on tuntuva ja mitattavissa oleva vaikutus organisaatioihin, jotka esitellään alla olevassa kuviossa (Kuvio 5). Työntekijäkokemuksen ollessa erinomainen, työntekijöiden suorituskyky on parempi, vaihtuvuus pienempi ja lisäksi he ovat sitoutuneempia. Erinomainen työntekijäkokemus johtaa hyvään asiakaskokemukseen, kohonneeseen innovointiin ja aloitteiden tekemiseen sekä vahvempaan tulokseen yrityksessä. (Hinshaw 2020).



Kuvio 5. Erinomaisen työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykselle (Hinshaw 2020)

Morgan (2017, 150) listaa erinomaisen työntekijäkokemuksen vaikutuksiksi yritykselle erinomaisen asiakaskokemuksen ja innovoinnin lisääntymisen työntekijöiden keskuudessa. Onnistunut työntekijäkokemuksen johtaminen ja erinomainen työntekijäkokemus johtavat työnantajakuvaan houkuttelevuuden kasvuun. Ne vaikuttavat myös brändikuvan kehittymiseen positiivisesti, eli brändin arvo kasvaa työntekijäkokemuksen parantuessa. Työntekijäkokemuksen ollessa hyvä tai erinomainen, työntekijöiden ja ulkopuolistenkin sidosryhmien arvostus ja kunnioitus yritystä kohtaan lisääntyy. Työntekijäkokemuksen voidaan katsoa vaikuttavan suoraan työnantajakuvaan.

Greenin (2017, 3) mukaan työntekijöiden asenne ja se mitä he tuntevat työtään kohtaan määrittää millaisen kokemuksen asiakas yrityksestä saa. Työntekijöiden tyytyväisyydellä on siis suora vaikutus yrityksen asiakkaisiin. Asiakaskokemuksen laatu kertoo epäsuorasti asiakkaille, miten työntekijöitä yrityksessä kohdellaan. Jokainen asiakaskokemus on merkittävä, sillä ne joko kasvattavat tai vähentävät asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutuvuutta. Huomattava osa keskiverron, hyvän ja erinomaisen asiakaskokemuksen eroista johtuu työntekijöiden asenteesta. Tähän asenteeseen voidaan vaikuttaa minimoimalla stressiä ja negatiivisuutta, ja lisäämällä positiivisia tunteita. Työntekijät panostavat päivittäiseen työhönsä sen perusteella, miten he tuntevat työtään ja työpaikkaansa kohtaan.

Tetzlaffin ja McLeodin (2016, 125–130) mukaan työntekijäkokemuksen johtamisella johtajat pystyvät ennakoimaan ja suunnittelemaan miten työntekijöiden muutosvastaisuutta voitaisiin minimoida. Sillä voidaan kasvattaa työntekijöiden sitoutuvuutta tiimin missioon, visioon, sekä arvoihin. Salminen (2023, 24–25) kertoo yritysten onnistuvan työntekijöiden sitouttamisessa muutokseen, jos nämä ajattelevat millaisia asioita ihmiset odottavat työsuhteeltaan. Tällaisia asioita ovat muut motivaattorit, kuin ainoastaan rahallinen palkka. Yrityksen todennäköisyys epäonnistua muutosjohtamisessa on suuri, mikäli se ei paneudu muutosjohtamisessa palkan lisäksi ihmisten muihin motivaatiolähteisiin.

Kaihua (2020, 46) kuvailee työntekijäkokemuksen vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottavuuden parantamiseen. Yhdessä työntekijöiden kanssa suunniteltu positiivinen työntekijäkokemus antaa työntekijöille mahdollisuuden näyttää työpaikalla parasta osaamistaan ja samalla se motivoi työntekijöitä. Työntekijäkokemuksen systemaattisella kehittämisellä positiivisemmaksi yritykset mahdollistavat kasvun tulevaisuudessa ja lisäävät koko toimialan vetovoimaisuutta.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamiseksi hyödynnettiin tutkimusmenetelmää, jonka avulla kattavan tietopohjan luominen sekä luotettavan tutkimustuloksen saavuttaminen oli mahdollista. Pääasiallisena lähteenä tutkimuksen teorialle käytettiin tukeutumista olemassa olevaan kirjallisuuteen työntekijäkokemuksesta käsitteenä. Tämän lisäksi tutkimuksessa tukeuduttiin kirjallisuuteen työhyvinvoinnista, joka on aiemmin mainitun mukaisesti kiinteä osa työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Nämä kaksi tekijää yhdessä luovat kokonaisuuden, joka voidaan tulkita olevan työntekijäkokemus yrityksessä.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi hyödynnettiin aineistonhankintamenetelmänä kasvotusten toteutettuja haastatteluja. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltavia pyydettiin ääneen kertomaan omia näkemyksiään teemaan liittyvistä aiheista. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin määrällisten ja laadullisten analyysimenetelmien välimaastoon sijoittuvaa teemoittelua, jossa haastateluista pyritään löytämään tekijöitä, jotka nousevat toistuvasti esiin haastateltavien kanssa keskusteltaessa.

Haastatteluihin valittiin esihenkilöitä sekä työntekijöitä samalta asiakaspalveluosastolta. Valittujen henkilöiden työkokemuksen määrä, tausta, ikä sekä tehtävät poikkeavat toisistaan, joka auttaa luomaan luotettavan ja kattavan kuvan siitä, millainen työntekijäkokemus henkilöillä yrityksestä on, ja onko olemassa joitain yhdistäviä tekijöitä, joita nämä työntekijät ja esihenkilöt kaipaavat lisää, tai haluaisivat kohdattavan vähemmän työpaikallaan.

#### **Kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa**

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tukeuduta tilastollisiin todennäköisyyksiin, vaan kerättyä tutkimusmateriaalia käsitellään kokonaisuutena (Alasuutari 2012, 29). Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksen merkityksiä ja laatua sekä ominaisuuksia (Lähdesmäki ym. 2021). Laadullisessa tutkimuksessa erot yksilöiden ja ihmisten välillä ovat tärkeitä, koska ne antavat suuntaa tutkimukselle ja mahdollistavat erojen perusteella pohdinnan siitä, mistä asiat johtuvat. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä pelkistää havaintoja sekä rajata havainnot mahdollisimman pieneen joukkoon. (Alasuutari 2012, 33.) Kvalitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa nousee esiin käsite ”havaintojen teoriapitoisuus”, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka käytettävillä välineillä, ilmiöille annetuilla merkityksillä sekä yksilöiden käsityksillä ilmiöstä on vaikutus tutkimuksen tulokseen (Sarajarvi & Tuomi, 2017, 18–20). Tällaisen tutkimuksen tutkimustyyppi on empiiristä tutkimusta, joka nojaa kuitenkin osittain myös



teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään lukujen ja tilastojen sijasta sanoihin, sanamuotoihin, sisältöön ja näiden kaikkien merkitykseen, olivat ne sitten kirjallisessa tai suullisessa muodossa (Veal 2018, 287–293). Sanojen lisäksi voidaan hyödyntää myös kuvia ja ääntä. Tässä tutkimustyyliässä on mahdollista kerätä suuria määriä tietoa tutkittavista kohteista, joita voivat olla niin yksilöt, paikat kuin organisaatiotkin. Vaikka tietoa onkin mahdollista kerätä kvalitatiivisessa tutkimuksessa suhteellisen paljon, siinä käytettävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät aiheuttavat käytännön kautta rajoituksen tutkimuksessa hyödynnettävien kohteiden määrälle.

Sarajärven ja Tuomen (2017, 58) mukaan laadullisen tutkimuksen toteutus voidaan jakaa vaiheisiin. Jo ennen aineistonkeruun toteuttamista on syytä harkita analyysimenetelmää. Ajoissa ja tarkkaan suunniteltu analyysimenetelmän valinta helpottaa kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa, jolloin voidaan välttää kvalitatiivisen tutkimuksen kompastuskivi, jossa aineistoa on kerätty valtava määrä, mutta sen tarkasta hyödyntämisestä ei ole ajatusta. Alasuutari (2012, 30) argumentoi yhden ensimmäisistä vaiheista kerätyn aineiston analysoinnissa olevan havaintojen pelkistäminen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan, että aineistoa tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta. Havaintojen pelkistämiseen liittyy myös havaintojen yhdistäminen, jossa tutkimuksen esille tuomat havainnot yhdistetään pienemmäksi joukoksi havaintoja, jonka perusteella voidaan etsiä syitä, miksi asiat ovat kuten ne ovat. Tutkimusmenetelmien esille tuomista havainnoista pyritään löytämään yhteisiä tekijöitä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintojen pelkistämisen sekä yhdistämisen jälkeen seuraa vaihe, jota voidaan kutsua tulosten tulkinnaksi. Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkinta kuitenkin voidaan nähdä omalla tavallaan arvoituksen ratkaisemisena. (Alasuutari 2012, 33.) Luonteeltaan laadullisen tutkimuksen paikkansapitävyydestä voidaan varmistua erään määritelmän mukaan huolehtimalla siitä, että tutkimusta toteuttaessa pidetään keskiössä kolmea tekijää: kerätyn ja käytetyn aineiston sekä menetelmien luotettavuus, sen validiteetti sekä objektiivisuuden säilyttäminen tutkimusta tehtäessä (Flick 2018).

### **Haastattelumenetelmän teoriaa**

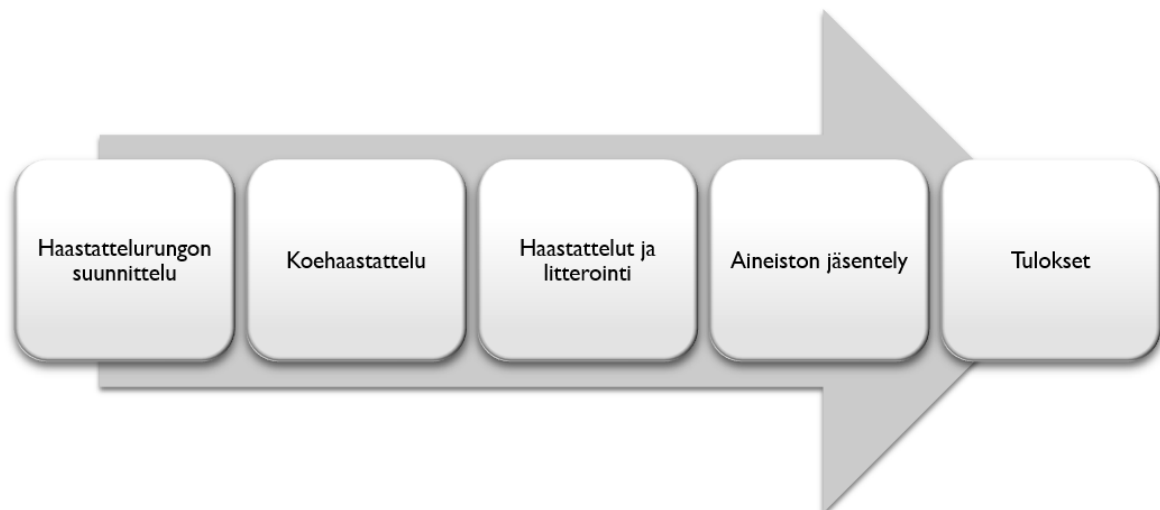
Tutkimushaastattelu perustuu Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017, 39) samoihin oletuksiin ja keinoihin kuin vuorovaikutuksen ja kasvokkain käydyt keskustelut. Tutkimushaastatteluun kuuluvat siis tavallisen vuorovaikutuksen tapaan kysymyksien kysyminen, oletuksien tekeminen ja kiinnostuksen osoittaminen. Niin keskustelut kuin haastattelutilanteet noudattavat vuorovaikutuksen osapuolien välille luottamusta lisääviä puhumattomia sääntöjä, joita voidaan nimittää keskustelun rakenteeksi. Arkisissa keskusteluissa ja tutkimushaastatteluissa on kuitenkin eronsa: jälkimmäisellä on aina tietty tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit.

Haastattelijalla on aina päämäärä, ja usein sen tarkoitus on saada tietoa asiasta, mitä varten kysymyksiä kysytään. Haastattelija kysyy siis kysymyksiä, mutta tämän lisäksi myös ohjaa keskustelua. Tilanteesta tekee luonnottomamman – tai arkipäiväisestä keskustelusta poikkeavan – se seikka, että tilanne nauhoitetaan ja haastattelija tekee usein myös muistiinpanoja.

Teemahaastatteluiden luonteelle ominaista on, että aineistoa kertyy enemmän kuin kyselypohjaisissa tutkimuksissa. Haastattelut voivat olla pitkiäkin, ja sukeltavat jopa yksityiskohtiin esitettävien kysymyksien kautta. Haastateltavaa kannustetaan usein haastattelijan toimesta keskustelemaan aiheista syvällisemmin, kuin kyselytutkimuksilta voidaan odottaa. Lisäkysymykset haastattelijan toimesta sekä kiinnostuksen tuominen ilmi haastateltavalle ovat keinoja, joilla voidaan pyrkiä saamaan aikaan syvällisempää keskustelua, ja täten todennäköisesti myös enemmän tietoa aiheesta, jota varten haastattelu toteutetaan. Kvalitatiiviset haastattelumenetelmät kuten teemahaastattelu, ovat syvällisyytensä lisäksi kevyemmin strukturoituja, kuin kyselylomakkeet tai haastattelut. Puolistrukturoidun tai strukturoimattoman rakenteensa vuoksi jokainen kvalitatiivinen haastattelu on erilainen. Vaikka puolistrukturoitu teemahaastattelu on luonteeltaan keskusteluun kannustava, haastattelijan tarkoitus on kuunnella ja kannustaa haastateltavaa puhumaan, ei osallistua itse keskusteluun liiaksi. (Veal 2018, 290–291.)

#### 4.2 Haastattelun toteutus vaiheittain

Tässä tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun suunnittelussa ja sen runkona hyödynnettiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiintyviä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat vastasivat tutkimusrungon jokaiseen kysymykseen, jokainen oman henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella. Tutkimushaastattelurungon kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaa- mista helpotettiin hyödyntämällä jatkokysymyksiä, jotta haastateltavat pystyivät syvällisesti kuvailemaan omaa kokemustaan työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin liittyen. Ennen varsinaisia haastattelutilanteita suoritettiin koehaastattelu kysymysten ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Koehaastattelusta kerättyjen vastausten perusteella ilmeni, ettei haastattelukysymyksiin ollut tarpeellista tehdä muutoksia. Kuvio 6 osoittaa tutkimuksen etenemisen vaihe vaiheelta.



Kuvio 6. Haastatteluprosessin eteneminen

Tutkimuksen varsinaiset teemahaastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien kanssa toimeksiantajayrityksen tiloissa. Haastatteluihin osallistui opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevalta osastolta kuusi henkilöä, joiden ikä, työkokemus ja työuran pituus yrityksen palveluksessa vaihtelivat. Työntekijöiden työtehtävät olivat yksittäisiä projekteja lukuun ottamatta samat, taidot sekä kokemus toisaalta työuran pituuden takia poikkeavat. Erilaisten taustojen ansiosta haastatteluista saatujen vastausten voitiin katsoa olevan monimuotoisia ja kattavia, jolloin välttyttiin asian tarkastelulta vain yhdestä tietynlaisen työntekijän näkökulmasta.

Haastatteluissa hyödynnettiin äänieristettyjä kokoushuoneita, jolloin haastateltavan oli mahdollista varmistua tilanteen luottamuksellisuudesta. Haastattelut muunnettiin tekstimuotoon, eli litteroitiin. Litterointi suoritettiin Microsoft Teams -sovelluksen automaattisella transkriptiotoiminnolla haastattelutilanteen aikana. Transkription varmistamiseksi haastattelu nauhoitettiin lisäksi puhelimella, jolloin voitiin varmistua siitä, että transkriptiosovelluksen mahdollisesti kaatuessa haastattelutulosten tallentuminen ei vaarantuisi.

Tutkimushaastattelurungon mukaiset kysymykset esitettiin haastateltaville yksitellen, eivätkä haastateltavat olleet tietoisia kysymyksistä etukäteen. Toiveena oli saada tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä aitoja ja rehellisiä vastauksia tekijöistä, jotka haastatteluun osallistuneita koskettavat osastollaan eniten. Haastattelutilanteessa työntekijöille annettiin tilaa vapaaseen pohdintaan, joka oli myös tarpeellista kysymysten ollessa täysin entuudestaan tuntemattomia haastateltaville. Haastattelussa jätettiin tilaa hiljaisuudelle, joka oli myös tarpeellista syvällisten pohdintojen muodostumiselle.

### 4.3 Kerätyn aineiston kuvaus, jäsentely ja tiivistäminen

Haastattelujen suorittamisen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi- ja teemoitteluvaihe, jossa haastateltavien vastauksia jäsenneltiin haastattelurungon aihepiirien mukaisesti. Vastauksia verrattiin teoriaosuudessa esiintyviin, työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Haastateltavien vastauksista haettiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka kertoisivat millä osa-alueilla työntekijäkokemukseen vaikuttavissa tekijöissä työntekijät kokevat olevan puutteita omalla osastollaan. Kerättyjen vastauksien avulla saatiin selville, millaiseksi haastatteluihin osallistuneet työntekijät näkevät työntekijäkokemuksensa tällä hetkellä.

Teemahaastatteluista saatiin koottua yhteensä 104 sivun aineisto, jonka Microsoft Teamsin transkriptio-ominaisuus loi valmiiksi jo haastattelutilanteessa (Taulukko 1). Haastatteluiden kesto sijoittui noin 18–35 minuutin välille, keskimääräisen haastatteluajan ollessa 28 minuuttia. Tekstimuotoon muunnetun haastattelun pituus sijoittui 15–26 sivun välille. Haastattelija kysyi haastateltavalta tutkimushaastattelurungon mukaisia avoimia kysymyksiä sekä täydentäviä jatkokysymyksiä, joihin haastateltavat vastasivat kysymyksiin omiin kokemuksiinsa pohjautuen.

Haastateltava	Ajankohta (pvm)	Kesto (min)	Pituus tekstimuodossa (s)
X1	3.5.2023	28	20
X2	3.5.2023	18	12
X3	4.5.2023	30	19
X4	4.5.2023	28	16
X5	5.5.2023	35	22
X6	5.5.2023	30	15

Taulukko 1. Tutkimushaastattelutiedot

Aineisto lajiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjen, työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden perusteella. Jokainen haastattelu käsiteltiin omana kokonaisuutenaan. Teemoittelussa noudatettiin samaa periaatetta jokaisen haastattelun osalta. Haastatteluista oli yhteensä kuusi kappaletta, ja ne nimettiin vastaajakohtaisesti käyttäen tunnisteita X1–X6. Aineiston jäsentely toteutettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, jossa tekstimuotoon muunnetuista haastatteluista korostettiin tietyillä väreillä tiettyjä aihepiirejä. Organisaatiokulttuuria ja viestintää koskevat huomionarvoiset kohdat tekstistä korostettiin sinisellä,

kun taas esimiestyötä koskevat huomiot korostettiin vihreällä värillä. Mustaa korostusta käytettiin palautteenantoa koskevien huomioiden korostamiseen, ja oranssia väriä arvostuksetunnetta koskeviin seikkoihin. Punaista väriä käytettiin fyysisen työympäristön aihepiiriin, violettia teknologialle sekä vaaleanpunaista väriä yleisille, mutta tärkeille huomioille työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

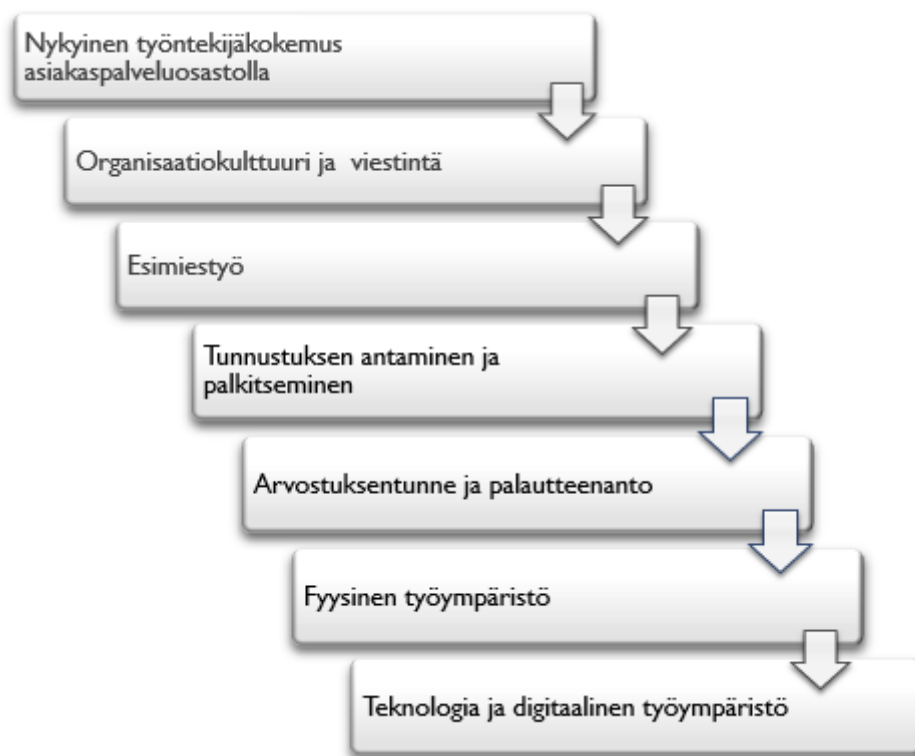
Aineistoa käsiteltiin vastaajittain, mikä mahdollisti yksilöllisten kokemusten esiin tuomisen. Haastattelujen vastauksia tarkasteltiin myös laajemmalla tasolla, jolloin pystyttiin havaitsemaan yhteneväisyyksiä sekä eroja työntekijöiden vastauksissa.

## 5 Tulokset

### 5.1 Tulosten raportoinnista

Haastatteluvastauksia tarkasteltiin ensin erikseen, sitten ne koottiin yhteen, jotta niistä saatiin muodostettua kokonaiskuva. Kokonaiskuva havainnollisti, minkälaiseksi työntekijät tuntevat oman työntekijäkokemuksensa yrityksessä tällä hetkellä. Kokonaiskuva auttoi myös hahmottamaan, mihin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin yrityksen tulee keskittyä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi entistä positiivisempaan suuntaan. Kokonaiskuva saatiin koottua jäsentelemällä ja lajittelemalla haastatteluvastaukset työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden perusteella.

Kokonaiskuva työntekijäkokemuksesta muodostui osatekijöistä, joita käsiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tutkimushaastattelujen vastauksissa esiintyi muitakin osatekijöitä, kuin mitä teoriaosuudessa oli käyty läpi. Tulokset jäseneltiin pääasiassa tutkimushaastattelurungon (Liite 1) perusteella, mutta muutamalle uudelle työntekijäkokemuksen osatekijälle tehtiin myös oma kappaleensa niiden noustua haastateltavien vastauksissa toistuvasti esiin. Kyseiset aihealueet täydennettiin myös teorialukuun. Haastattelujen tulokset raportoidaan kuvion 7 esittämässä järjestyksessä.



Kuvio 7. Tutkimustulosten raportointijärjestys

## 5.2 Nykyinen työntekijäkokemus asiakaspalveluosastolla

Nykyiseen työntekijäkokemukseen ja tilanteeseen asiakaspalveluosastolla haastateltavat vaikuttivat olevan yksimielisiä siitä, että kokemus on kuormittava. Kuormittavuuteen vaikuttaa vastauksien perusteella useampi tekijä. Työntekijöitä koetaan olevan työmäärään nähden liian vähän, ja toisaalta itse työn luonnekin koetaan kuormittavaksi. Työn kuormittavuutta lieventävänä tekijänä huomioidaan toistuvasti omat kollegat, joiden avulla selvittää haastavistakin tilanteista.

*Kokemus yrityksessä työskentelystä on aluksi vähän, mitenkä se sanotaan suomeksi, overwhelming. Ehkä se, että tulee niin paljon kaikkea pienessä ajassa, että se on aika uuvuttavaa...työskentely ei itse tunnu työskentelyltä, jos sulla on ympärillä sellaisia työkavereita jotka... joiden kanssa kemiat pelaa. (X1.)*

*Kovaa, kiireistä, välillä hermoja raastavaa, koska aika ei riitä kaikkeen siihen, mitä pitäisi tehdä. Eliikä käsipareja on liian vähän. (X3.)*

Töitään haastateltavat kuvasivat vastauksissaan kiireiseksi ja työntekoa kovaksi. Jatkuva kiire ja kuormitus aiheuttavat kerätyn aineiston mukaan työntekijöille stressiä, joka vaikuttaa heidän oman kokemuksensa mukaan myös henkiseen hyvinvointiin. Työtä kuvataan myös raskaaksi ja se aiheuttaa työntekijöille paineita suoriutua työtehtävistään.

*Työkaverit ja niinku se sosiaalinen tavallaan porukka ja ilmapiiri ja se puoli on hyvä. Että viihtyy sen puolesta, ja oon varmaan viihtynytkin sen takia niin pitkään. Mutta onhan tämä aika stressaavaa ja hektistä ja henkistä hyvinvointia koettelevaa...kyllä se kaikista pahin on tällä osastolla ollut. (X5.)*

*...ihmisillä on ollut paineita, kun työ on saattanut tuntua raskaalta...työ on ihan kivaa ja ihmiset on kivoja...iso työmäärä tällä hetkellä on varmasti kaikilla. (X6.)*

*Kiusaamista koetaan jonkun verran meidän tiimissä...hyvä porukka pääsääntöisesti, mutta sitten ei tunnu kivalta toisten henkilöiden puolesta. (X5.)*

Haastatteluihin osallistuneet henkilöt korostivat vastauksissaan työn raskaudesta huolimatta työkavereiden tärkeyttä osana positiivista työntekijäkokemusta. Osa heistä koki työkavereiden vaikuttaneen siihen, miksi ovat olleet samassa yrityksessä työntekijänä pitkän aikaa. Työntekijät ovat nauttivat työnteosta vastauksiensa mukaan, mutta työn raskaus, kiireen aiheuttama stressi sekä henkinen kuormittavuus tekevät haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työntekijäkokemuksesta negatiivisemman, kuin mitä se voisi olla.

*Näen sen silleen, että on ainakin turvallinen työpaikka, tai että mulla ei ainakaan ole minkäänlaista pelkoa jotenkin siitä, että mut heitettäisiin pois. (X5.)*

*...todella lämminhenkinen kuva tullut tästä yrityskokonaisuudesta. (X4.)*

*Kuvailisin, että omalla kohdalla se (työntekijäkokemus) on ollut aika pitkä, ihan antoisa. Vaihteleva, ja on nähnyt paljon kehitystä tällä alalla. (X2.)*

Haastatteluiden tuloksissa ei korostunut ainoastaan negatiiviset puolet, vaan työntekijät kokivat mainittujen seikkojen lisäksi muun muassa turvallisuudentunnetta työpaikan säilyvyydestä. Yritystä kuvailtiin myös lämminhenkiseksi työpaikaksi, joka oli tarjonnut vaihtelevan ja antoisan työuran.

### 5.3 Organisaatiokulttuuri ja viestintä

Haastatteluista saatujen vastauksien perusteella työntekijät eivät kokeneet olevansa organisaatiokulttuurin kanssa päivittäin tekemisissä. Vaihtelua oli yksilötasolla siitä, miten organisaatiokulttuuri ymmärretään. Toisille tämä aihepiiri oli enemmän näkyvillä päivittäisessä tekemisessä, kun toiset vastaajista eivät olleet kiinnittäneet organisaatiokulttuuriin huomiota muuten kuin yrityksen pakollisissa koulutuksissa ja tilaisuuksissa. Kiireen tunne töissä oli erään vastauksen mukaan vähentänyt työntekijän mahdollisuutta ajatella kulttuuria.

*Ja tällä hetkellä se (organisaatiokulttuuri) on vähän tullut rennommaksi mitä se oli tuossa välillä. Eli se semmoinen ihan mieletön byrokratia on mun mielestä kadonnut. Kuitenkin parempaan suuntaan tullut. (X2.)*

*...voisi sanoa sillä tavalla, että täällä on vivahteita vanhan ajan kulttuurityöskentelestä, mutta on tosi paljon uusien esihenkilöiden toimesta modernisoitunut. (X1.)*

Osastolla työskentelevät henkilöt kuvailivat organisaatiokulttuurin olleen ennen vanhan aikaista ja erittäin byrokraattista. Organisaatiokulttuuri on vastausten perusteella modernisoitunut uusien esihenkilöiden toimesta, ja se on kehittynyt haastatteluun osallistuneiden mukaan monimuotoisemmaksi aiempaan verrattuna.

*Globaali tai tällöinen Nordic tason tekeminen, niin se on tuonut yhden kohdan lisää. Mun mielestä se on, en mä nyt voi sanoa että sekavaa, mutta se on yks huomioitava asia lisää (X3.)*

*Yhteistyön kulttuuri, mun mielestä se on siis a ja o ylipäänsä, että yhteistyö toimii. (X4.)*

*Ei ole kauheasti kommunikointia (kulttuurista), ainakaan muiden osastojen ihmisten kanssa. Sitä yrittää vaan istua omalla paikallaan ja tehdä niin paljon töitä kuin pystyy. Mun mielestä se kommunikointi on jäänyt vähälle, paitsi sitten näiden uusien*



*perehdytettävien kanssa. Muuten ei ole kauheasti sellaista kommunikointia mitä joskus on ollut, ennen sitä olisi ollut enemmän. (X2.)*

Haastateltavat X3 ja X4 korostivat yhteistyön merkitystä osana organisaatiokulttuuria, ja mainitsevat sen olevan yksi huomioitava asia lisää päivittäisessä työnteossa. X3 kuvaili organisaation monikansallisuutta, ja kuinka sen joutuu ottamaan osaksi omaa työsuoritusta päivittäin. Haastateltava X2 mainitsi, ettei kommunikointia kulttuuriin liittyen ole yhtä paljon kuin ennen, poikkeuksena viestintä siitä uusien työntekijöiden suuntaan.

Ihmisten yksilöllisyyden korostamiseen liittyen organisaatiossa haastateltavilta kysyttiin myös, tuntevatko nämä voivansa olla omia itsejään työpaikalla ollessaan. Vastaukset olivat yhteneväisiä, ja ihmiset eivät tunteneet tarvetta piilottaa omaa persoonallisuuttaan. Työtehtävät tulee kuitenkin suorittaa työpaikan ohjeistuksen mukaisesti, mutta omaa persoonaa ei tarvitse unohtaa.

*Kyllä mä tunnen, että voin olla ihan oma itseni työpaikalla, mutta kiireinen oma itseni. Tykkäisin olla pikkaisen niin kun, ei ihan tällaisessa hirveässä kiireessä ja stressissä koko aikaa, että jos olisi vähän enemmän työntekijöitä niin olisi mukava. (X2.)*

*Niin kyllä mä... Kyllä mä tunnen, että mä voin olla oma itseni, joo. Ei kukaan kauheasti sanele mulle, miten mun pitäisi tehdä mun työtä. Se on varmaan aika hyvä. (X5.)*

*Kyllä ja ei. Periaatteessa itse työtehtävässä ja sen suorittamisessa loppuun asti en välttämättä voi olla oma itseni, mutta sitten siinä itse työskentelyssä ja tiimikavereiden kanssa olemisessa ja yhteistyössä, niin siinä mä pystyn olemaan ja olenkin täysin oma itseni. Koska mun mielestä se luo kaikista eniten niinku luotettavuutta ja työilmapiiriä positiivisella tavalla. (X1.)*

Viestintää työntekijät kuvailivat organisaatiossa ja asiakaspalveluosastollaan toimivaksi, mutta siinä oli myös parantamisen varaa. Tieto ei saavuttanut työntekijöitä näiden vastaus-ten perusteella niin nopeasti, kuin nämä toivoivat. Toisaalta poikkeuksiakin oli, jotkut työntekijöistä kokivat viestinnän tehokkaaksi. Haastateltavien mukaan viestinnässä oli tilaa positiiviselle kehitykselle niin organisaation viestinnässä kuin osaston sisäisessä viestinnässä työntekijöiden välillä.

*Viestintä on tosi tehokasta...viestejä tulee ihan ylimmästä johdosta lähiesimieheen saakka. (X1.)*

*Tiimissä on semmoinen kulttuuri, missä sanotaan palaute aika suoraan ja aika silleen tota napakasti...mun mielestä olisi hyvä, että asiat osattaisiin sanoa*

*kauniimmin...palautetta sanotaan aika kärkevästi ja ihmiset ihmettelee, että miten meille uusille on vaikka annettu palautetta. (X6.)*

*Sitten jos mietitään esimerkiksi viestintää, vaikka tiimien tai yksiköiden välillä, niin tota... Sieltä löytyy ehkä sitten semmoisia asioita missä voisi joskus toimia pareminkin. (X4.)*

Tarkentaakseen mitä viestinnässä olisi voitu muuttaa tilanteen parantamiseksi, haastateltava X5 kuvaili tilanteita, joissa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista saatettiin kuulla ensin ruokalassa tai muissa yhteisissä tiloissa, ja vasta myöhemmin esihenkilöltä koko osaston palaverissa. Tätä lainausta seuraa haastateltava X1:n vastaus, joka tukee X5:n näkemystä viestinnän puutteista.

*Ja osastoille info tai esimiesten joku tietty asia, monesti se menee muille osastoille ja me ollaan viimeinen osasto joka kuulee. Sitten mä oon kuullut siitä ruokalassa vaikka joltain muulta tämän asian, mikä meillä tulee sitten viikon päästä meidän tiimipalaverissa. (X5.)*

*...omalla osastolla viestitään ihan kohtuu hyvin. Esimies viestii jos tulee jotain muutoksia ja mun mielestä meillä viestitään aika avoimesti. Ainakin koen silleen. Nyt on ollut viime aikoina vähän viivettä viestinnässä, että mä saatan kuulla muualta näitä asioita ennen kuin kuulen esimieheltä niitä. (X2.)*

Haastateltavien kokemista viestintäkatkoksista huolimatta nämä vakuuttivat kommunikation esihenkilön ja työntekijöiden välillä avoimeksi ja luotettavaksi. Viestinnässä toivottiin siis parannusta yleisellä tasolla, mutta henkilökohtaisella tasolla se vastauksien perusteella toimi. Ero uusien, modernia ja ihmislähtöisempää johtamistapaa harjoittavien esihenkilöiden ja vanhanaikaisten esihenkilöiden välillä oli havaittavissa työntekijöiden vastauksissa. Lähiesihenkilön ja työntekijän välistä yhteyttä kuvattiin helpoksi.

*Meillä on hirveän hyvät one-to one keskustelut, minä tykkään. Niissä saa jutella kaikista itseään askarruttavista asioista, ja koska hänellä on esimieskokemusta, niin ei tarvitse hirveästi pelätä, että jos sanoo negatiivisiakin asioita, niin voi luottaa siihen, tai ainakin mulla itselläni on sellainen luottamus, että hän ei heti loukkaannu tai hermostu...hän ymmärtää, että asiat voi riidellä, ei niinkään ihmiset. (X3.)*

*...mitä uudempi esihenkilö on ollut kyseessä, niin se viestintä on ollut ehkä enemmän luontevampaa. Kun sitten, jos on ollut vähän vanhan liiton esihenkilö, niin siinä on ollut selvä raja siinä välissä, että se on esihenkilö ja sinä olet alainen. Eli siinä ei ole pystynyt välttämättä täysin antamaan... Ei ole pystynyt täysin keskustelemaan vapauteesti tai avoimesti. (X1.)*

*...hänen kanssaan on todella helppo käydä keskustelua, samoin kuin toimitusjohtajan kanssa. Esimies on aina tosi hyvin saavutettavissa, ja vaikka hänellä olisi muuta hommaa, niin hänellä on kyllä aikaa aina keskustelulle... On se avointa (viestintä), ja esihenkilö osaa käsitellä asiat tosi hienotunteisesti. (X6.)*

#### 5.4 Esimiestyö

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella haastateltavat olivat tyytyväisiä esimiestyöhön osastollaan. Aiemmissa viittauksissa mainittu keskusteluyhteys lähiesimiehen kanssa toimi ja tämä oli pääosan ajasta työntekijöiden saavutettavissa. Haastateltavilla oli vastausten perusteella myös luottamusta esimieheensä, ja nämä uskalsivat kertoa myös negatiivisia asioita suoraan. Kehitettävääkin kuitenkin oli: haastateltava X5 kuvailee, kuinka kommunikaatiossa voitaisiin parantaa työntekijöiden palavereihin valmistautumista varten.

*...jos meillä on joku palaveri, niin olisi kiva tietää, että mikä sen palaverin nimi on joltain muultakin kuin tiimikaverilta, niin tietää mitä siellä sitten käsitellään. Jos sulla on jotain, että sä haluat miettiä aiheeseen liittyen jotain etukäteen. (X5.)*

Palavereihin liittyen haastateltava X1 kertoi, kuinka esihenkilöiden työaika vaikuttaa kulu-  
van suurimmaksi osaksi palaverissa, jolloin esimiehen läsnäolo työntekijöiden silmissä saattoi näyttäytyä pienemmältä. Samaan yhteyteen haastateltava kuitenkin mainitsi, että asiaan on tullut jo osittaista parannusta.

*Mitenkä sitä (esimiestyötä) kuvailisi... 99 %:a ilmeisesti työpäivästä menee juostessa palaverissa. Mutta siihenkin on onneksi tullut muutos, että on esimies... On viime aikoina tai nykyään, niin enemmän läsnä. Että siihen on huomattavasti tullut parannusta, että esihenkilö olisi enemmän vähän niinku näkyvillä. Ja se olisi tarpeen vaatiessa tavoitettavissa. (X1.)*

Kautta linjan haastatteluihin osallistuneet työntekijät kokivat, että heidän lähiesimiehensä tuki heitä työssään. Työntekijät kokivat olonsa tuetuksi, kun esihenkilö auttoi viemään haastavia asioita eteenpäin ja tuki työntekijöitä näiden asioiden ratkaisemisessa aktiivisesti. Haastateltava X2 kertoi, miten tukeminen näyttäytyi päivittäisessä tekemisessä. Tukemisen toteutumisesta mainitsi myös haastateltava X1, joka antoi esimerkin tilanteesta, jossa hän tunsu saavansa tukea konkreettisesti.

*Tukeminen toteutuu siten, että jos mulla on joku ongelma, mutta pyydän apua, niin jos hän ei tunne sitä tapausta tarkkaan, niin sitten käydään se yhdessä läpi. Hän hoi-  
taa sitä eteenpäin jollekin henkilölle, soittaa asiakkaalle tai etsii talosta jonkun henki-  
lön, kuka pystyy auttamaan siinä asiassa. (X2.)*

*Jos tulee joku ongelmatilanne, niin ottaa siitä kopin. Eikä heitä sitä koppia takaisin-päin, ja yrittää parhaansa mukaan auttaa...että hyvin tasapuolinen esitys. (X2.)*

*On käynyt sillä tavalla, että mä oon kysynyt tai pyytänyt jotakin, ja heti kun esihenkilö oli kuullut sen, niin se mietti hetken, ja antoi oman tietämyksensä mukaan siihen välittömästi vastauksen niinku alustavasti, ja sitten lupasi selvittää kunnolla sen saman päivän aikana. Ja se tuli se vastaus siihen sen kuluvan päivän aikana. Sitten iltapäivällä käytiin se asia läpi luottamuksellisesti. (X1.)*

Haastateltavat X5 sekä X6 kuvailivat esimiestyössä olevan heille tärkeää, että heidän lähesihenkilönsä ymmärtäisi heidän työtehtäviään, eli mitä he päivittäisessä työssä käytännössä tekevät ja joutuvat kokemaan. Tämä auttaisi esihenkilöä haasteltavien mukaan kokonaisuuden hahmottamisessa. Kokonaisuuden hahmottaminen tukee esihenkilöä myös johtamaan työtä tehokkaammin.

*Mä luulen, että se suurin ongelma siinä on, että se esimies ei tiedä mitä mä teen. Jossain vaiheessa oli puhetta, että esimies tulisi tutustumaan, mitä se oikeasti on se päivittäinen työ ja projektit...ehkä se kokonaisuuden hahmottaminen, että mitä kaikkea siinä työpöydällä on voi olla välillä aika hankalaa. (X5.)*

*Koen että sen (esimies) ymmärrys näistä prosesseista ja tuotteista on silti tosi hyvää, mikä on mun mielestä esimiehenä tärkeä juttu, että osaa ymmärtää myös sitä normaalia prosessia mitä me tehdään. Ja sitten tietenkin, että hän sitten ottaa selvää asioista, että mitä ei tiedä vielä. (X6.)*

Myös haastateltava X3 tuki työntekijöiden X5 ja X6 ajatusta työprosessien ymmärryksen tärkeydestä osana esimiestyötä. Suunta on oikea, mutta esimieheltä odotetaan yhä enemmän ymmärrystä työntekijöiden päivittäisestä tekemisestä ja roolista osana tiimiä. Myös haastateltava X4 uskoi työtilanteen olevan hallittavampi, kun esihenkilöllä on kattava ymmärrys asiakaspalveluosaston työntekijöiden työtilanteesta ja näiden tehtävistä.

*Osaston esimies on päässyt tosi hyvin jyvälle. Toki on vielä hakusessa nämä meidän varsinainen tuote ja siihen liittyvät ominaisuudet, mutta se on ihan ymmärrettävää. (X3.)*

*Siitä saadaan hallittavampi siitä tilanteesta, ja tietenkin sitten pitää katsoa kanssa koko tiimiä ja tiimin työtilannetta ja työmäärää, ja koittaa vähän sillä tavalla tasapainoilla, että työ jakautuisi mahdollisimman tasaisesti. (X4.)*

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen kyseessä olevan asiakaspalveluosaston työntekijät olivat haastattelujen vastausten perusteella pääosin tyytyväisiä esimiestyöhön osastollaan.

Kehitysehdotuksia esiintyi vastauksissa pääasiassa koskien avoimempaa viestintää sekä ymmärryksen lisäämistä työntekijöiden tehtävistä ja prosesseista, joiden osana nämä toimivat. Tämä johtaisi siihen, että työntekijät tuntisivat olonsa ymmärretyiksi ja pystyisivät luottamaan lähiesimieheensä siinä, että tämä johtaa työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi sen, että esimies tukee päivittäisessä työssä, eikä siirrä ongelmia takaisin työntekijän selvitettäväksi, vaan vie asiaa eteenpäin muille asian-tunteville tahoille. Esimiehen läsnäolo ja saatavuus työpaikalla koettiin tärkeäksi, jotta apua voidaan myös tarvittaessa pyytää. Tästä syystä esimiehen on kannattavaa kiinnittää huomiota saatavuuteensa varsinkin niinä ajanjaksoina, kun kalenteri on täynnä erilaisia kokouksia tai palaverreja.

### 5.5 Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen

Haastattelurungon mukaisesti haastatteluun osallistuneilta työntekijöiltä kysyttiin myös tunnustuksen antamisesta ja palkitsemista heidän asiakaspalveluosastollaan. Kaikkien haastateltavien vastaukset mukailivat toisiaan, ja työntekijöiden keskuudessa vallitsi yksimielisyys tunnustuksen antamisesta ja palkitsemisesta heidän työpaikallaan. Haastatteluihin vastanneiden työntekijöiden mukaan työntekijöitä ei huomioitu tai palkittu hyvistä työsuorituksista. Kun työntekijöiltä kysyttiin, palkitaanko työntekijöitä hyvistä työsuorituksista, olivat vastaukset seuraavanlaisia:

*Ei varmasti tarpeeksi. (X4)*

*Vähän enemmänkin saisi palkita. (X3)*

*Ei todellakaan. (X5)*

*Mun mielestä koko laitoksessa ei palkita välttämättä työntekijöitä kauhean hyvin. (X6)*

*Ei. Palkitsemismuoto, mitä täälläkin on käytetty, välillä se on ollut luokkaa sitä, että pizzaperjantai. (X1)*

*Jos nyt katsotaan pelkästään meidän osastoa, niin joskus ollaan saatu näitä aamupalapalkintoja. Nykyään mun mielestä vähemmän, samaten kuin ehkä tällaiset talon muistamiset, tällaiset pienemmät palkitsemiset, ei ole tullut mitään. Ei joulu-muistamisia eikä mitään tällaista. (X2)*

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia keinoja he toivoisivat tunnustuksen saamiseen ja palkitsemiseen. Vaikka työntekijät olivat palkitsemisen puutteesta yhtä mieltä, näissä vastauksissa esiintyi poikkeavuuksia. Poikkeavuudet korostivat sitä, kuinka palkitseminen saattaa olla haastavaa sen seikan vuoksi, että samanlainen palkitseminen ei välttämättä tunnu

palkitsemiselta jokaiselle työntekijälle. Palkitsemisen ja tunnustuksen tuntemisen tunteet ovat haastattelutulosten perusteella yksilöllisiä, mutta yhteneväisiä keinojakin löytyy.

*Sellainen yksittäinen huomioiminen, ehkä sitä voisi olla enemmänkin mun mielestä. Mä en tiedä onko sitä koskaan liikaa, ainakaan suomalaiselle, jotka me itse ruoskimme itseämme ihan riittävästi. Ollaan niin kriittisiä siitä mitä me tehdään, eikä osata kehua itseään. (X3.)*

*Huomioimisia tällaisina erityispäivinä, vappuna ja pääsiäisenä ja näin...ne on pieniä asioita, mutta ne on itse asiassa ainakin oman kokemuksen mukaan kuitenkin tosi tärkeitä, koska se luo myöskin sitä hyvää yhteishenkeä, mikä taas luo enemmän sitä arvostusta. (X4.)*

*...monesti oli jossain kohtaa aina, että "hei, otetaan skumpat!" Ei mua kiinnosta mitään skumppalasilliset siinä kohtaa...tästä on kanssa keskusteltu monet kerrat, että mitä me kaivattaisiin, että meillä voisi olla hedelmiä tarjolla esimerkiksi vaikka perjantaisin. Tai niin kun joissain toisissakin firmoissa on. (X5.)*

Vaikka huomioimisen ja palkitsemisen toivottu tapa haastateltavien työntekijöiden vastauksissa vaihteli, olivat kaikki yksimielisiä siitä, että huomioimista ja palkitsemista kaivataan lisää. Toivotut palkitsemis- ja huomioimistavat olivat pääasiassa pieneltä, vaatimattomilta vaikuttavia asioita. Työntekijät toivoivat esimerkiksi sanallista huomioimista, erityispäivien huomioimista niin yleisellä kuin yksilöllisellä tasolla sekä hedelmiä tarjolle työnantajan toimesta yhtenä viikonpäivänä.

Haastateltava X1 kuvaili tapaa, joka hänen oman kokemuksensa mukaan lisäsi arvostus- ja tunnetta ja tuntui samalla palkitsemiselta. Työntekijä X2 kertoi pitävänsä organisaation tarjoamista aamupaloista, koska ne olivat olleet palkitsemismuotoina myös hänen kokemuksensa mukaan tasapuolisia.

*Olen pariin otteeseen päässyt mukaan sellaiseen sähköpostiviestiin, missä on lähetetty ylempään johtoon tieto, että asia onnistui ja tämän asian sai onnistumaan tämä henkilö. Mä olin mukana siinä ja siellä oli sellaisia henkilöitä, jotka oli hyvin, hyvin korkealla yrityksen portaissa. Niin se on mun mielestä semmoinen, mikä tuo sellaista, niinku tosi hyvää sellaista palkitsemisen tunnetta. (X1.)*

*Esimerkiksi just nää aamupalat on ollut aika kivoja. Kaikki pääsee sinne ja tasapuolisesti. Tietysti, jos se on ollut joku kilpailu jostakin, niin totta kai voittaja palkitaan sitten. Muuten voisi muistaa, jos on ollut joku hyvä työsuoritus koko osastolla, hyvä ruoka, parempi mieli tyyliä. (X2.)*

Työntekijät toivoivat työnantajaltaan siis tunnustusta ja tasapuolista palkitsemista. Huomioimisen tapoja voivat olla esimerkiksi viestintä, jossa työntekijän panosta työtehtävän suorittamiseksi arvostetaan siten, että useampikin taho arvoketjussa ymmärtää, kuka hyvän suorituksen takana todella oli. Samoin palkitsemismuotoja voivat olla kehumisen lisäksi yhteiset aamupalat, hedelmätarjoilut tai merkkipäivien tunnustaminen.

Haastateltavat saattoivat toivoa hedelmätarjoilua osastolleen, jolla työnantaja voisi viestiä näille välittävänsä näiden terveydestä ja jaksamisesta. Työntekijät toivoivat, että heidän hyvä työnsä tuotaisiin näkyville koko arvoketjussa, jotta tehty työ ei jää näkymättömäksi. Toisaalta haastateltavat toivoivat palkitsemismuotona myös joko puolikkaita päiviä, bonusrahan maksamista työntekijöille sekä lisäksi parempaa palkkaa.

Huonon palkan sanottiin voivan vaikuttaa jopa halukkuuteen suoriutua työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla, tai jopa kannustimena etsiä töitä muista saman alan yrityksistä. Haastateltavien vastauksien mukaan palkitseminen ja huomioiminen, jolla ei ole rahallista arvoa, on tärkeää. Haastattelun tuloksien perusteella rahallisiakin palkintoja toivotaan, ja niiden koetaan lisäävän arvostuksentunnetta työpaikalla.

*Vaikka meillä olisi palkkakeskustelut tai muut niin, kun sillä ei oikeasti ole mitään merkitystä, kun tavallaan ne on niin pieniä summia...mutta mä olin yllättynyt tuosta bonuksesta. Se on ollut tosi hyvä juttu. Mutta semmoinen välittäminen siitä, että koko aika vuodesta ja kuukaudesta toiseen painetaan hirveällä kiireellä ja hirveästi duunia...Ehkä me kaivataan semmoista jotain kiitosta ja arvostusta. (X5.)*

*Ehkä ne mitä koen, että toivoisin itse kun kuljen julkisilla, niin voisi olla myös E-Passissa, että voi ostaa näitä työmatkalippuja. (X2.)*

*Periaatteessa aikahan on rahaa, niin jos siitä saisi vaikka... Palkittaisiin sillä tavalla, että minä tiettyinä henkilöinä olen hoitanut jutun hyvin, että pääsisi vaikka puolet päivästä aikaisemmin töistä perjantaina. Sekin olisi jo rahalla mitattavissa oleva homma. (X1.)*

Haastateltavista useampi mainitsi myös palkan olevan tärkeä tekijä siinä, kuinka arvostetuksi he olonsa tuntevat. Työntekijä X6 mainitsee työpaikalla tapahtuvan kehumista ja palkitsemista kakkukahvien muodossa, mutta palkkauksessa on hänen mukaansa parantamisen varaa.

*Mun mielestä ei olisi yhtään huono idea antaa parempaa palkkaa työntekijöille, koska tiedän myös tilanteita, missä ihmiset on valmiita menemään korkeamman palkan perässä tekemään samoja töitä toisiin yrityksiin. (X6.)*

Juhlapäivien, pitkien työurien sekä erityispäivien kuten pääsiäisen juhlistaminen katsottiin tärkeiksi tekijöiksi arvostuksen tuntemisessa sekä yhteishengen kasvattamisessa. Toiveissa esiintyi myös mahdollisuus hyödyntää ePassissa olevaa kulttuuri- ja liikuntarahaa julkisen liikenteen palveluiden maksamiseen.

## 5.6 Arvostuksentunne ja palautteenanto

Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen liittyvät myös siihen, kuinka arvostetuksi työntekijät tuntevat olonsa työpaikallaan. Tästä syystä osana teemahaastatteluja kysyttiin työntekijöiltä haastattelurungon mukaisesti tuntevatko nämä olonsa arvostetuksi työpaikalla. Vastaukset olivat pääosin yhteneväisiä, mutta poikkeavuuksiakin esiintyi.

Haastateltavat kokivat olonsa pääasiassa arvostetuksi työpaikallaan, mutta vastauksissa esiintyi myös huomioita, joista voitiin päätellä, ettei arvostuksentuntemus ollut kuitenkaan läsnä jatkuvasti. Esimerkiksi haastateltava X6 kuvaili kokemaansa arvostusta työpaikalla seuraavasti:

*Mun mielestä joo (kokeeko arvostusta), mutta tässäkin on pieniä poikkeuksia...osaaminen on kostaunut, kun olen alkanut puuttua asioihin ja kyselemään niistä, niin ollaan sitten jouduttu vääntämään näistä. Ehkä ne (kollegat) ajattelee, että olen liian tarkka niistä asioista, mutta ollaan jouduttu käymään siihen liittyen keskustelua, mikä on mielestäni sitten taas vähentänyt sitä minun kokemaa arvostusta. (X6.)*

X6 jatkoi kertomusta kokemuksestaan ja kuvaili, kuinka tuntee kuitenkin olonsa arvostetuksi tilanteissa, joissa ihmiset haluavat tehdä yhteistyötä tämän kanssa hänen osaamisensa vuoksi. Haastateltavan X1 kokemus arvostuksentunteesta tuki haastateltavan X6 näkemystä siitä, kuinka ihmisten osoittama kunnioitus tämän osaamista kohtaan ja sen hyödyntäminen lisää arvostuksentunnetta.

*Mulla kaikista eniten arvostusta tuo se, että esimerkiksi lähiesihenkilö tai jopa tiimikaveri osoittaa omalla käytöksellään, että se luottaa minuun. Se on minun mielestäni kaikista isoin tekijä siinä, että tuntee itsensä arvostetuksi. Eli periaatteessa, jos joku muu uskoo suhun, että pystyt hoitamaan tämän työtehtävän, niin se lisää kaikista eniten arvostuksen tunnetta. (X1.)*

Hyvän palautteen saaminen ja sen kuuleminen esihenkilöiltä ja kollegoilta lisäsi kerättyjen vastauksien perusteella arvostuksentunnetta työntekijöissä. Samoin työntekijöiden keskinäinen luottamus sekä luottamus osaston esimiehiin pystyi haastattelutulosten perusteella kasvattamaan arvostuksen tunnetta.



*Tietenkin semmoinen ylipäänsä avoin keskustelu luo ilmapiiriä, että mä voin sitten sanoa mitä tahansa, ja ei ole tarvinnut pelätä sitä, että mitä sieltä tulee vastaan. Se luo semmoista luottamusta ja arvostuksen tunnetta. (X4.)*

Vastauksissa esiintyi myös poikkeavuuksia, joiden mukaan arvostusta ei kuitenkaan koettu. Jotkut haastateltavista kokivat, etteivät muut osaston työntekijöistä tiedä heidän työtehtäviään, joka johti siihen, ettei heidän työpanostaan myöskään osattu arvostaa. Työntekijät saattoivat tuntea arvostuksenpuutetta, mikäli eivät uskoneet muiden työntekijöiden tietävän, millainen vaikutus heidän mahdollisella poissaolollaan olisi asiakaspalveluosastolle.

*Tavallaan nyt kaikki ei välttämättä tiedä mitä mä teen, ja jos mä jätän tekemättä niin mihin se vaikuttaa...Koska palkka on mihin ei voi vaikuttaa, niin sitä tarvitsisi kuitenkin sitä kiitoksen tunnetta. (X5.)*

Haastateltavien mukaan kokeneiden työntekijöiden osaamisen tunnustaminen ja sen jakaminen muille työntekijöille olisi myös tärkeää osaston ammattitaidon jatkuvuuden kannalta. Työntekijöissä kyti pelko siitä, kuinka jotkin tärkeät prosessit saattavat jäädä ilman asiaankuuluvaan ammattitaitoista hoitajaa, mikäli joku kokeneista työntekijöistä päättäisi jättää työpaikan arvostuksentunteen puutteen tai muun syyn vuoksi. Tällöin menetettäisiin kaikki hiljainen tieto, joka on vuosien tuoman kokemuksen kautta kertynyt tietyille työntekijöille.

*Mitenkään tässä tiimissä ei selvittäisi ilman niitä ihmisiä, jotka on tehnyt tätä työtä niin pitkään, ne on ehdottomasti tosi tärkeitä ihmisiä tässä tiimissä. Toivoisin, että ne saisi myös kiitosta siitä, että kuinka tärkeitä ne on, sillä jos ne ihmiset lopettaisi, niin tänne jäisi ihan hirveä osaamisvaje. (X6.)*

Työpaikalla etätyöskentelyssä käytettävä hybridimalli, jossa toimistolla ollaan viikossa kolme päivää ja kaksi saa tehdä halutessaan etänä, aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä ja turhautumisen tunnetta. Haastateltavien vastaukset olivat yhteneviä etätyöstä ja hybridimallista, jossa toivottiin enemmän vapautta, jotta työnantajan lupaus joustavuudesta voitaisiin katsoa toteutuneeksi. Käänteinen toiminta aiheutti työntekijöissä hämmennystä ja kielteisten tunteiden syntymistä.

*Edelleenkin toivoisin, että olisi kaksi lähipäivää ja kolme etäpäivää. Tämä olisi mun henkilökohtainen toive. (X2.)*

*On vaikea ymmärtää, että etätyöskentelyä, sitä ei sallita enempää. Musta on tosi kiva olla täällä, ja voi olla että olisin edelleen vähintään kaksi päivää, vaikka pitäisi olla vain yksi. Mutta tavallaan, sitä semmoista joustoa oman elämäntilanteen mukaan toivoisi, se vaikuttaisi tosi paljon ainakin omaan hyvinvointiin. (X5.)*

Työntekijöiden toiveena oli etätöön määrän kasvattaminen, jotta joustavuus työnantajan puolelta olisi heidän kokemuksensa mukaan olemassa. Toisaalta haastateltavien vastauksien perusteella voitiin sanoa, että työntekijät tulisivat toimistolle useamman kerran viikossa, vaikka etätöön laajempi hyödyntäminen mahdollistettaisiin yrityksen puolelta. Etätöön tekemisen rajoittaminen vähensi haastattelujen vastausten perusteella työntekijöiden kokemaa arvostuksentunnetta.

Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa selkeä kaava, jonka mukaan nämä eivät olleet tyytyväisiä palautteenantoon tai palautteenantotapoihin osastollaan. Palautteen katsottiin olevan liian vähäistä. Vaihtoehtoisesti tapa, jolla palaute annetaan, koettiin vääränlaiseksi. Palautteenantotapa koettiin vääränlaiseksi siten, että rakentavaa tai negatiivista palautetta annettaessa työntekijät eivät välttämättä ajattele toistensa tunteita, vaan saattavat sanoillaan loukata kollegoitaan.

*Mä koen, että siinä on haastetta just sen suhteen, että jos esimerkiksi jotain on mennyt pieleen, niin kaikki ei ehkä osaa tuoda sitä esille sillä tavalla, ettei loukkaa toista. Vastaavasti suomalaiseen tapaan hyviä tilanteita ei ehkä sitten nosteta, vaan ollaan vaan hiljaa, kun niitäkin olisi hirveän hyvä tuoda esille. (X4.)*

Muidenkin haastateltavien vastauksista oli tulkittavissa tyytymättömyys palautteenantotapaan. Kaikki vastaukset tukivat ajatusta puutteellisesta palautteenantotavasta, jonka edellä esitetty haastateltavan X4 kuvaus toi esiin. Haastateltavat kuvailivat palautteenannon olevan jäykkää, jopa virallisen tuntuista. Muutosta parempaan oli tapahtunut, mutta kokemus palautteenannosta oli yhä negatiivinen. Rakentavan palautteen antaminen saatettiin kokea haastavaksi, koska väärinymmärryksen mahdollisuus on suuri.

*Rakentavan palautteen antaminen on meillä vähän haastavaa. Se ei tule ihmisillä luonnostaan. Luonnollisemmin tulee semmoinen että ”hyvää duunia”, mutta sitten jos pitää sanoa rakentavaa, niin se ei ole helppoa, kun ihmiset kokee eri tavalla. Miten voit muodostaa sen silleen, että ei ole tarkoitus sanoa pahalla tavalla, vaan kehittäväällä, siitä ollaan puhuttu pitkään, ja siinä on itsellänikin kehittämistä. (X5.)*

*Tiimissä on semmoinen kulttuuri, missä sanotaan palaute aika suoraan ja aika silleen tota napakasti...mun mielestä olisi hyvä, että asiat osattaisiin sanoa kauniimmin...palautetta sanotaan aika kärkkäästi ja ihmiset ihmettelee, että miten meille uusille on vaikka annettu palautetta. (X6.)*

*Otan kyllä kaiken palautteen vastaan mistä voi oppia, ja kuten puhuttiin niin joiltakin henkilöiltä se palaute tulee aika kärkkäästi, ja ehkä vähän semmoista, että jäädään miettimään niitä vanhoja mokia, mikä ei ole kauhean kivaa. (X6.)*

Palautteen antaminen koettiin työntekijöiden toimesta tärkeäksi. Haastateltavat toivoivat niin rakentavaa kuin positiivista palautetta enemmän kuin mitä he olivat saaneet. Palautteenannon koettiin monesti jäävän niihin hetkiin, kun sitä on pakollista antaa muille työntekijöille kirjallisesti työnantajan järjestelmää käyttäen. Haastattelujen vastauksien perusteella kirjoitetussa palautteessa oli riski väärinymmärryksille, ja annettu palaute saatettiin ymmärtää lukijan toimesta täysin eri tavalla kuin palautteen antaja oli sen alun perin tarkoittanut.

*Suomalaisittain palautteenanto on vieläkin aika jäykkää ja ei istu niin hyvin ihmisten sanoihin, että se ei saisi tuntemaan itseänsä vähä oudoksi palautteenantotilanteessa...Palautteenanto on super tärkeätä. (X1.)*

*Kirjallinen palautteenanto on ainakin mulle itselleni huomattavasti vaikeampaa...Ne kirjalliset palautteet on siis ihan kiva kirjoittaa, mutta sitten on aina se, että kun sä et tiedä mitä se kenelle sä kirjoitat lukee rivien välistä...jotenkin puhuminen on helpompaa, sanoa kasvotusten ja näin. Siitä tietää mitä toinen tarkoittaa, kun näkee ilmeetkin. (X2.)*

*Enemminkin saisi antaa palautetta, sekä kehitettävää että hyvää mun mielestä. Ehkä se, että me ei olla kaikki aina koko ajan paikalla (toimistolla) vaikuttaa, mutta kun sitä palautetta voi antaa niin paljon muullakin tavalla. Voi laittaa sähköpostia, viestiä Skypessä. (X3.)*

## 5.7 Fyysinen työympäristö

Fyysistä työympäristöä tutkiessa keskityttiin pääasiassa toimeksiantajayrityksen fyysisiin tiloihin, ja työntekijöiden fyysinen ympäristö etätöissä päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä päätös tehtiin siksi, ettei työnantaja käytännössä pysty vaikuttamaan työntekijöiden fyysiseen työympäristöön näiden kotona ilman vaikutusta osaston budjettiin, joka oli yksi keskeinen tutkimuksen rajauksista.

Työntekijät kertoivat vastauksissaan poikkeuksetta avokonttorissa esiintyvistä häiriötekijästä, joka vaikutti näiden työntekoon päivittäin työnhallintaa ja keskittymistä häiritsevällä tavalla. Haastateltavat raportoivat melun olevan avokonttorin suurin ongelma ja häiritsevä tekijä. Työntekijät olivat jopa huolissaan siitä, miten äänenvoimakkuuden taso avokonttorissa saattaa vaikuttaa jopa asiakaspueluihin.

*Huonot puolet siinä lähityöskentelyssä on nimenomaan, että kun on avokonttori, äänet on välillä niin että hohhoijaa. Sä olet puhelimessa, niin sä et välttämättä edes kuule mitä se asiakas siellä sanoo, kun joku kailottaa. (X3.)*

*On tota meteliä siellä, ja varsinkin noi esihenkilöt, niin ne on välillä tosi äänekkäitä...Ehkä toi volyyymi on se mikä välillä meillä on haastava tuossa. (X5.)*

*Mun mielestä on kiva olla toimistolla, mun mielestä on kiva, että me tehdään töitä yhdessä välillä. Mä oon vaan vähän huolissani, kun siellä volyymit nousee, että siellä on välillä ehkä vähän rauhatonta. Kotona pystyy keskittymään paremmin... Mua huolettaa se, jos kuuluu puhelun läpi ne äänet sieltä. (Toimiston melu asiakkaille) (X6.)*

Kuten haastateltavat X3, X5 ja X6 mainitsivat, äänenvoimakkuus toimistolla työskennellessä oli usein häiritsevällä tasolla. Heidän huomiotaan tuki myös työntekijän X2 kertomus siitä, kuinka toimistolla työskennellessä saattoi keskittymiskyky häiriintyä erinäisistä ympäristössä tapahtuvien tekijöiden takia.

*Sitten taas se hässäkkä mikä siinä ympärillä on, niin se tekee ainakin mulle sen, että jos mä kuulen, että joku mainitsee mun nimen, niin mä käännyn sinne päin ja se tehtävä asia keskeytyy...Etätyöskentely on sellaisissa asioissa tehokkaampaa, missä ei tarvitse muita. Jos pitää tehdä kimpassa jotain, niin sitten lähityöskentely on tosi hyvä. (X2.)*

*Olisi hyvä saada sellaisia tietynlaisia äänieristettyjä sermejä edes muutamia vähän niiden tietokoneiden väliin. (X1.)*

Asiakaspalveluosaston työntekijät mielsivät fyysisen työympäristön toimistolla tyydyttäväksi, mutta osa vastaajista toivoi lisää viihtyvyyttä. Viihtyvyyden lisäämiseksi haastateltavat antoivat erilaisia vastauksia, joissa toistui esimerkiksi toivomus useammista väreistä, kasveista ja elävyydestä. Työympäristöstä vastaavan tahon määrittelemät rajoitukset koettiin liian rajoittaviksi, jolloin seurauksena oli työntekijöiden kokemuksen mukaan ”steriili” työympäristö. Haastateltavien X4 ja X1 vastauksista voitiin havaita edellä kuvailtuja asioita:

*Jotta työpaikalla olisi kiva olla, niin sitä viihtyvyyttä voisi kyllä varmasti parantaa. Siinä oon sitä mieltä kyllä, että on turhan tiukat raamit tuolta työympäristöstä vastaavalta taholta, etteikö saisi olla yhtään mitään kukkapuskaa tai muuta viherkasvia. Että tää olisi vähän viihtyisämpi työympäristö ja ettei olisi niin steriilin harmaata. (X4.)*

*Lähityöskentely on ihan toimivaa, tosin fyysinen työympäristö voisi olla ehkä enemmän positiivisesti stimuloivampaa. Olisi kyllä parennettavan varaa, koska mun mielestä jos on hirveän harmaata ja on huono valaistus, niin sillä on aina vaikutus sun sen hetkiseen mielialaan. Niin se pelkästään, että on jotenkin niin väritöntä tai liikaa melua, niin se vaikuttaa heti sun omaan työsuoriutumiseen ja jaksamiseen...Työpaikan viihtyvyyteen enemmän värejä. Eloisuutta. (X1.)*

Lähityöskentelyn koettiin kasvattavan tiimihenkeä ja vahvistavan yhteistyötä. Asiakaspalveluosastolla oli käytössään käytössä niin sanottu ”free seating” periaate, jolloin aamulla töihin saapuessaan työntekijä sai valita vapaavalintaisesti minkä tahansa vapaana olevista työpisteistä, jotka olivat kaikki samanlaisia varustukseltaan.

*Mä en ihan hirveästi tykkää säätää esimerkiksi tuolia joka päivä, elikkä sen takia kun tulen aamulla ajoissa, niin mun ”free seating” on, että mä meen siihen tuttuun ja turvalliseen tuoliin, minkä mä oon säätänyt jo edeltävänä päivänä. (X2.)*

Haastateltavien vastaukset myötäilivät työntekijän X2 kuvailemaa tapaa toimia free seating-tilanteessa, jossa työpisteen saa valita aamulla tullessaan. Vaikka työpisteet ovat varustukseltaan käytännössä samanlaiset, kokivat haastateltavat työpisteiden uudelleen säätämisen joka aamu enemmän rasitteena, kuin mieltä virkistävänä asiana. Työpisteiden varustuksesta sähköpöydät saivat kehuja, samoin kuin käytössä olevat kaksi näyttöä.

## 5.8 Teknologia ja digitaalinen työympäristö

Asiakaspalveluosaston työntekijöillä oli haastatteluista kerättyjen vastausten perusteella ristiriitaisia tunteita teknologiaan ja digitaaliseen työympäristöön liittyen. Toisaalta vastaajat tulkitsivat laitteiden ja sovellusten toimivan, mutta syvemmin asiaa pohdittuaan epäkohtia kuitenkin ilmestyi haastateltavien vastauksiin.

*Laitteet on tässä yrityksessä ollut ihan hyvässä kunnossa, mutta niihin pitää vähän itse paneutua, että niistä saa kaiken tehon irti. Jos ei paneudu, niin sitten se vaikuttaa aika negatiivisesti työskentelyyn. (X1.)*

Haastateltavan X1 vastauksen perusteella työssä käytettävät laitteet ja järjestelmät toimivat, mutta niiden käytön opettelemisessa vaaditaan omatoimisuutta. Tässä yrityksellä voisi olla mahdollisesti tilaisuus hyödyntää koulutuksia ja lisätä työntekijöiden ammattitaitoa teknologiaan liittyen. Haastateltava X1 jatkoi ja kuvaili minkälaiset ongelmat vaikuttavat työntekoon negatiivisesti:

*Työntekijästä itsestään riippumattomista syistä, esimerkiksi jos joku isompi järjestelmä ei toimi, ja jos ne ongelmat ovat jatkuvia. Jos on siis työntekijästä riippumattomista syistä ongelmia, niin se on huono, huono juttu. (X1.)*

Asiakaspalveluosaston työssään hyödyntämiä käyttöjärjestelmiä haastateltavat kuivailivat melko toimiviksi, mutta toisaalta sekaviksi ja työtä hidastaviksi. Työssään asiakaspalvelijat ovat riippuvaisia käyttöjärjestelmästä ja muista työkaluista, joita he digitaalisessa työympäristössä päivittäisessä työssään hyödyntävät.

*En pidä meidän käyttöjärjestelmää parhaana mahdollisena järjestelmänä rahoittamiselle...Se on hirveän hidaskäyttöinen. Siinä pitää kaikki asiat tehdä eri sivuilla, ja eri sivuilla on ihan hirvittävä määrä asioita, mitä sun pitää tehdä. Mutta koska tämä järjestelmä on valittu, olen sopeutunut siihen, että mun työnteko kestää enemmän kuin ennen. (X2.)*

*Silloin, kun meidän käyttöjärjestelmä ei toiminut tai rahanlähetyksessä on vikaa, tai jossain muissa yhteyksissä oli vikaa. Ne on heti ongelma, koska me ollaan niin, niin riippuvaisia siitä, että yhteydet toimii, järjestelmät toimii, puhelinlinjat toimii, Skype toimii. (X3.)*

*Voisihan ne jotkut järjestelmät olla vähän selkeämpiä, tai niiden käyttö voisi olla helpompaa sillä tavalla, että jotkut niistä jumittaa tosi paljon...jos ne jumittaa niin sitten meinaa mennä välillä hermot, jos ne on liian hitaita, koska haluan olla tehokas. (X5.)*

Haastateltavien X2, X3 ja X5 vastauksissa oli havaittavissa yhteneväisyys, joka koskee järjestelmien hitautta, sekavuutta ja toimivuutta. Asiakaspalveluosastolla voitaisiin siis mahdollisesti työntekijöiden vastausten perusteella panostaa järjestelmien toimivuuteen sekä selkeyteen, joko ohjelmistopäivitysten avulla tai uusien järjestelmien käyttöönotolla.

Haastateltava X6 kuvaili työn tukena käytettävien työohjeiden ja niiden saatavuuden sekavuutta, sekä niistä syntyvää turhautumisen tunnetta seuraavasti.

*Ihan en ole samaa mieltä siitä, kun meillä pitää olla miljoona eri alustaa kaikille ohjeille. On Sharepointteja ja Teamsia ja sitten kaikki ohjeet on siellä sekaisin, kukaan ei tiedä missä on mitään. Sen suhteen ehkä voisi vähän tsempata. Uutena ihmisenä, kun vielä ehkä tarvitsee niitä ohjeita, niin sitten se niiden löytäminen on välillä ehkä vähän työmaa.*

*Sitten meille tulee palautetta siitä, että me ollaan tehty asioita väärin, ja miksi ette katso ohjeesta...meilläkin pitäisi kuitenkin olla joku ohje, missä me näytetään, että meillä on tehty tämän mukaan, ja me ollaan tehty ihan oikein. Ohje mihin voi luottaa. (X6.)*

Asiakaspalveluosaston työntekijät kuvailivat haastatteluissa olevan pääasiassa tyytyväisiä teknologiaan, mutta parannuskohtiakin löytyy. Järjestelmien toimimattomuus huoletti haastateltavia, ja tämän tunteen voitiin todeta toteutuvan kaikkien haastateltavien vastauksissa. Työohjeiden saatavuudessa oli kehitettävää, sekä työntekijöitä voitaisiin vastausten perusteella opastaa teknologian ja ohjelmistojen hyödyntämisessä nykyistä enemmän. Järjestelmähäiriöiden tapauksessa työntekijät toivoivat nopeaa tiedonkulkua ja selkeää viestintää, sillä vian syyn tietäminen helpottaisi myös heidän osaltaan asiakasviestintää.

Haastateltavien mukaan heidän kokemuksensa asiakkaiden kanssa viestimisestä oli mieltävämpi, mikäli häiriöistä viestiessä ei tarvinnut kierrellä tietämättömyyden takia.

## 5.9 Tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto haastatteluista kerätystä aineistosta. Aineistoa kerättiin kuudelta haastateltavalta yli sata sivua, jonka ansiosta pystyttiin luomaan kattava kokonaiskuva siitä, mitkä osatekijät kaipaavat työntekijöiden mielestä kehitystä ja missä heidän mielestään asiat ovat jo hyvin. Yhteenvedossa vastaukset käydään läpi haastattelurungon mukaisesti, samalla tavalla kuin edellisissä kappaleissa.

### **Nykyinen työntekijäkokemus asiakaspalveluosastolla**

Nykyisestä työntekijäkokemuksesta kysyttäessä asiakaspalveluosaston työntekijät kuvailivat työtilannetta kuormittavaksi. Kuormituksen koetaan jatkuvan pitkäkestoisesti ilman hengähdystaukoja. Työntekijöitä koetaan olevan liian vähän tehtävissä olevaan työmäärään nähden. Tämä aiheuttaa työntekijöissä pelkoa kollegoiden mahdollisista poissaoloista. Mahdolliset sairaspotilaat kuormittavat työntekijöitä entisestään, samoin kuin uusien työntekijöiden pitkäjaksoinen perehdyttäminen. Työn luonne koetaan henkisesti kuormittavaksi, stressaavaksi sekä kiireiseksi. Työntekijöillä on paineita suoriutua tehtävistään ja lisäprojekteista annetussa ajassa. Yhdessä vastauksessa mainittiin kiusaaminen, ja muut vastaukset kertoivat viestinnän olevan kärkeästä todennäköisesti stressin takia.

Helpotusta kiireiseen työtilanteeseen tuovat omat työkaverit, joiden avulla raskaistakin tilanteista on selvinnyt tähän asti. Työntekijät kuvailevat kollegoiden antavan voimia jatkaa henkisesti kuormittavassa työtilanteessa. Tuloksissa korostetaan kuitenkin, että työpaikka on ollut lämminhenkinen ja tarjonnut vaihtelevan työuran.

### **Organisaatiokulttuuri ja viestintä**

Työntekijät eivät koe olevansa tekemisissä organisaatiokulttuurin kanssa päivittäin. Kulttuurin on koettu muuttuneen rennommaksi siitä mitä se on ollut. Vanhanaikainen, turhanpäiväiseksikin kuvailtu byrokratia on kadonnut, mutta vivahteita siitä kerrotaan vielä olevan jäljellä. Kansainvälinen yhteistyö tuo työntekijöiden arkeen yhden kohdan lisää huomioitavia asioita.

Haastateltavien kokemuksen mukaan kulttuurista ei viestitä työntekijöille tarpeeksi. Vastajat kokevat voivansa olla omia itsejään työpaikallaan, eikä organisaation kulttuuri painosta heitä muuhun. Viestintää työntekijät kuvailevat pääosin toimivaksi. Siitä halutaan avoimempaa, sillä tällä hetkellä työntekijät saattavat kuulla organisaatioon tai osastoihin liittyviä uutisia ensin ruokalassa kollegoiltaan, ja vasta sitten esihenkilöiltään tiimipalaverissa.

## **Esimiestyö**

Esimiestyöhön työntekijät olivat tyytyväisiä. He luottavat esihenkilöönsä ja tuntevat kommunikaation toimivan. Haastateltavat kuvailivat saavansa esihenkilöltään tarvittaessa tukea haastavia tilanteita kohdattaessa. Haastattelun vastauksista nousi esiin, että vastaajat toivovat esimieheltään parempaa ymmärrystä heidän henkilökohtaisista tehtävistään, vaikka ymmärrys on pääpiirteittäin hyvällä tasolla. Tämä auttaisi esihenkilöä työntekijöiden mukaan ymmärtämään työtilanteen kokonaiskuvaa paremmin.

Esihenkilön läsnäolo ja saatavuus koetaan tärkeäksi, ja huomiota tähän tulisi vastauksien perusteella kiinnittää varsinkin silloin, kun kalenteri esihenkilöllä on palavereja täynnä. Tiimipalavereihin osaston työntekijät toivovat esihenkilöltään etukäteen tietoa palaverin aiheesta, jotta mahdollisia kehitysehdotuksia tai keskusteluaiheita voisi harkita tarkemmin etukäteen.

## **Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen**

Työntekijät kokivat, että heitä ei palkita hyvistä työsuorituksista. He toivoivat lisää palkitsemista, mutta toivottu palkitsemismuoto vaihteli yksilöittäin. Osa vastaajista toivoi enemmän rahalla mitattavissa olevia palkintoja, esimerkiksi tulospalkkioita tai muita rahallisia korvauksia. Työntekijät toivoivat myös parempaa palkkaa. Toisaalta palkitsemisessa kaivattiin myös juhlintaa ja yhteistä huomioimista, kuten yhteisiä organisaation tarjoamia aamupaloja, lounaita tai kakkukahveja.

Työntekijät toivovat myös, että heitä palkittaisiin hyvistä työsuorituksista antamalla tunnustusta nykyistä enemmän. Tunnustuksen antamista toivotaan viestittävän varsinkin yksilötasolla, mutta myös koko asiakaspalveluosastolle. Työntekijät toivovat, että heidän työpanoksensa tuotaisiin näkyväksi koko arvoketjussa, ettei tehty työ jäisi näkymättömäksi. Tunnustuksen ja palautteen antaminen voi haastateltavien mukaan tapahtua niin sanallisesti kuin kirjallisesti. Juhlapäivien, erityispäivien ja pitkien työurien huomioimista pidetään tärkeänä palkitsemistapana. Työpaikalle tarjottiin myös säännöllisesti tarjolle hedelmiä.

## **Arvostuksentunne ja palautteenanto**

Työntekijät tuntevat olonsa osittain arvostetuksi työpaikalla. Hyvän palautteen saaminen ja sen kuuleminen esihenkilöiltä ja kollegoilta lisää tulosten perusteella arvostuksentunnetta työntekijöissä. Haastatteluvastausten perusteella arvostuksentunnetta lisää myös, mikäli kollegat tietävät heidän erityisosaamisestaan ja pyytävät sitä koskevista asioista tarvittaessa tukea. Vastaavasti arvostuksentunnetta erään vastaajan mukaan laskee, mikäli kollegat eivät tiedä mitä työntekijä töissään käytännössä joutuu tekemään.



Arvostuksentunnetta laskee organisaation käytössä oleva hybridimalli. Työntekijät toivoivat mahdollisuutta laajempaan etätöön hyödyntämiseen, ja sen rajoittaminen tuntuu työnantajan organisaatiokulttuurin vastaiselta toiminnalta. Työnantajalta toivotaan joustoa asiassa ehdottomuuden sijaan.

Palautteenanto on vastausten perusteella liian suoraviivaista, eikä siinä oteta tarpeeksi huomioon vastaanottajan tunteita. Aiemmin mainittu stressi on koettu tämän mahdollisena juurisyyinä, mutta kehitystä tilanteeseen toivottiin useamman vastaajan toimesta. Kaikki vastaajat toivoivat lisää rakentavaa ja positiivista palautetta, mutta sen antotavalla on suuri merkitys. Kirjallisessa palautteessa koetaan olevan mahdollisuus väärinymmärryksiin, ja suullisessa palautteessa tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota tapaan, jolla palaute annetaan. Vahingollinen palautteenantotapa saattaa heikentää yhteistyöhalukkuutta ja yhteishenkeä asiakaspalveluosastolla.

### **Fyysinen työympäristö**

Teemahaastatteluiden perusteella fyysinen työympäristö koetaan tyydyttäväksi, mutta kehitysehdotuksiakin nousi haastateltavien vastauksista esille. Toimistolla työskentely koettiin yksimielisesti liian meluisaksi. Kovaääninen keskustelu kollegoiden välillä, muiden työntekijöiden käymät puhelinkeskustelut sekä yleinen hälinä vaikeuttavat työhön keskittymistä ja vähentävät työn hallittavuutta. Työntekijät jättivät jopa tarkoituksella keskittymistä vaativia tehtäviä niille päiville, kun he työskentelevät etänä, jolloin niihin on mahdollista keskittyä paremmin. Toimistolta kantautuva puhe tekee asiakaspalvelun puhelimesta haastavaksi. Asiakasta ei joko kuulla toimiston melun ylitse, tai vaihtoehtoisesti työntekijää saattoi pelottaa, että asiakas kuulee toimistolta kantautuvan puheen selkeästi. Parannusehdotuksena meteliin mainittiin työpisteiden välille asennettavia äänieristäviä sermejä.

Toimistotilojen viihtyvyyteen toivottiin parannusta. Viherkasvien, värien ja eloisuuden lisäämisellä haastateltavat kuvailivat saavansa enemmän positiivista stimulointia. Tämänhetkistä työskentelytilaa kuvailtiin harmaaksi ja steriiliksi ympäristöksi. Työpaikan valaisulla, siisteydellä ja viihtyisyydellä koetaan olevan suuri merkitys yleiseen mielialaan ja siihen, kuinka virkeäksi itsensä työpaikalla tuntee.

”Free-seating” -mallin mukaisesti toimistolla voi istua aamulla töihin saapuessaan mille tahansa työpisteelle. Työpisteiden laitteet koetaan toimiviksi ja sähköpöytien hyödyllisyydestä vastaajat olivat yksimielisiä. Työtuolin säätäminen päivittäin koetaan kuitenkin raskaaksi, samoin kuin mahdollisuus siihen, että kaikki työpisteet ovatkin töihin saavuttaessa varattuja.

## **Teknologia ja digitaalinen työympäristö**

Tutkimushaastattelujen tuloksista nousi esiin, että työntekijät kokevat käytössään olevat laitteet toimiviksi. Käyttöjärjestelmän hitautta ja kömpelyyttä kuitenkin korostettiin, eikä sen uskota olevan paras mahdollinen työkalu nykyisiin työtehtäviin. Käyttöjärjestelmän uskotaan hidastavan työntekoa kankeutensa vuoksi. Työntekijästä riippumattomat ongelmatilanteet järjestelmissä huolettivat vastaajia, koska tilanteita on hankala perustella asiakkaille syyn ollessa itselleen työntekijällekin tuntematon. Teknologiaa kuvaillaan tehokkaaksi, jos sitä vain osaa käyttää parhaalla mahdollisella tavalla.

Työohjeita ja niiden saatavuutta kuvaillaan sekavaksi. Paikkoja, joista työohjeita voi etsiä on vastausten mukaan liian monta, tai ne on organisoitu liian haastavasti löydettäväksi. Työohjeet itsessään koetaan myös sekaviksi. Kaikkiin työtehtäviin ei koettu löytyvän tarpeeksi kattavia ajantasaisia työohjeita.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rahoitusallalla toimiva yhtiö voi kehittää asiakaspalveluosastonsa työntekijäkokemusta positiivisemmaksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkittiin työntekijäkokemusta käsittelevää ajankohtaisia tietolähteitä sekä kerättiin tutkimuksen kohteena olevalta asiakaspalveluosastolta tutkimusaineistoa. Teoriatiedon ja tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayritykselle luotiin ehdotus siitä, mitkä työntekijäkokemuksen osatekijät tulisi ottaa huomioon, jotta työntekijäkokemus kehittyisi asiakaspalveluosastolla positiivisemmaksi.

Tutkimustyö toteutettiin alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti hyödyntäen haastattelumenetelmää, joka osoittautui tarkoitukseen sopivaksi menetelmäksi tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin lyhyen ajanjakson sisällä kuudelle toimeksiantajayrityksen työntekijälle. Haastateltavien saaminen osaksi tutkimusta oli vaivatonta, ja asiakaspalveluosastolla oli selkeä halu ja tarve parantaa työntekijäkokemusta työntekijöiden henkilökohtaisten kokemusten mukaan. Haastattelut pidettiin ajankohdana, jolloin tutkimuksen kohteena ollut asiakaspalveluosasto oli kuormittunut henkilöstömuutosten takia. Kuormittavasta tilanteesta huolimatta haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden vastauksista ei kaikunut katkeruutta yritystä tai tilannetta kohtaan, vaan nämä vastasivat neutraalisti omien tarpeidensa ja kokemustensa mukaisesti haastattelurungon mukaisiin kysymyksiin.

Haastattelumenetelmän avulla kerätyt vastaukset tukivat ja vahvistivat opinnäytetyön teoriatietoa. Vastauksissa esiintyi yksilökohtaisia eroja siinä, kuinka merkittävä kukin osa-alue työntekijäkokemuksen osatekijöistä oli haastatteluun osallistuneelle työntekijälle. Yksilöllisistä eroista huolimatta teemahaastatteluiden vastaukset tukivat toisiaan, osoittaen selkeitä osa-alueita, joissa toimeksiantajayritys pystyy tulevaisuudessa vaikuttamaan työntekijäkokemuksen positiiviseen kehitykseen.

#### **Tulokset vahvistavat työntekijäkokemuksen teoriaa**

Työntekijäkokemus syntyy ideaalitalanteessa työntekijän odotuksista ja tarpeista tämän työantajan kohtaan, sekä tämän käsityksen lomittuessa työnantajayrityksen työntekijöilleen suunnitteleman työntekijäkokemuksen kanssa. Työntekijäkokemus muodostuu teknologisesta, fyysisestä sekä kulttuurisesta ympäristöstä. (Morgan 2017, 7, 12.) Tutkimushaastatteluista kerätyt vastaukset tukevat tätä teoriaa. Työntekijät kiinnittivät eniten huomiota vastauksissaan organisaatiokulttuuria ja fyysistä työympäristöä koskeviin kysymyksiin, mutta myös teknologia esiintyi vastauksissa. Tutkimuksen kohteena olevalla

asiakaspalveluosastolla on vastausten perusteella vielä kehitettävää siinä, että työntekijäkokemus syntyisi työntekijän ja työnantajan yhteisen näkemyksen pohjalta.

Työntekijäkokemuksen kuvailtiin teoriaosuudessa olevan yksilön kokonaisvaltainen kokemus tämän työnantajaorganisaatiota kohtaan, ja se muodostuu kaikista työntekijän kohtaamisista ja kokemuksista organisaation kanssa (Plaskoff 2017, 137). Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat tätä tietoa. Haastateltavat kuvailivat vastauksissaan työpaikalla tapahtuvia asioita, mutta myös työajan ulkopuolelle sijoittuvat tekijät, kuten esimerkiksi työmatkaan vaikuttavat asiat nousivat esille. Työntekijäkokemuksesta kertova teoria korostaa työntekijäkokemuksen yksilöllisyyttä, joka oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella. Työnantajan tulee tuntee työntekijänsä ja näiden aidot tarpeet mahdollisimman hyvin, ja välttää oletusten tekemisiä (Plaskoff 2017, 137). Tutkimustulosten perusteella opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen kannattaa jatkossa osallistaa työntekijät työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja lisätä työntekijätuntemusta yksilöllisellä tasolla.

Työntekijöillä oli haastatteluista kerättyjen vastausten perusteella eriäviä näkemyksiä työnantajan kanssa varsinkin organisaatiokulttuurista. Työntekijät toivoivat kehitystä avoimeen ja nopeaan viestintään sekä palautteenantoon. Sama toivomus koski niin osaston sisäistä, osastojen välistä sekä koko organisaation viestintää. Viestinnässä kehitystä toivottiin samoin yksilöiden väliseen viestintään asiakaspalveluosastolla. Tulos noudattaa Tetzlaff ja Mcleod (2016, 126) tietoa avoimen viestinnän tärkeydestä luottamuksen luomisessa ja yhteistyön kehittämisessä paremmaksi yksilöiden ja osastojen välillä. Viestintä on myös osa palautteen ja tunnustuksen antamista, ja sillä on suuri merkitys, kun halutaan luoda positiivinen työntekijäkokemus (Kaihua ym. 2020, 28). Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella työntekijöiden keskinäinen viestintä kaipaa kehitystä, ja mahdollisesti jopa ulkopuolista koulutusta tähän liittyen. Vertaispalautteen positiiviset ja negatiiviset hyödyt tulee ottaa huomioon, ja niiden laatuun on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Työnantajaorganisaation tulee keskittää huomionsa viestinnän avoimuuteen ja tehokkuuteen varsinkin silloin, kun tiedolla on mahdollisuus saavuttaa työntekijä muitakin kuin virallisia kanavia pitkin.

Vastauksista oli tunnistettavissa yhteneväisyys, jossa haastateltavat kokivat palautteenantoa olevan liian vähän, ja rakentavan palautteen antaminen koettiin haastavaksi. Palautteenannosta toivottiin luonnollisempaa ja sen antamiseen annettiin kehitysehdotukseksi monikanavaisuus: palautteen ei tarvitse tulla ainoastaan kasvotusten tai sähköpostilla, vaan siihen voi käyttää muitakin keinoja. Palautteenantoon liittyen haastatteluista oli tulkittavissa, että vääränlainen palautteenantotapa osastolla aiheutti negatiivisia tunteita työntekijöiden välille, joka saattoi osaltaan vaikuttaa asiakaspalveluosaston yhteishenkeen. Mikäli

työntekijä oli saanut negatiivista palautetta kollegaltaan, saattoi tämä vaikuttaa jopa siihen, kuinka matalalla kynnyksellä työntekijä uskalsi kollegaltaan pyytää tukea.

Tehtyjen haastattelujen ja niistä saatujen vastauksien pohjalta voidaan päätellä, ettei asiakaspalveluosastolla anneta tunnustusta tai palkita työntekijöitä tarpeeksi. Haastateltavien vastaukset olivat tästä aiheesta yksimielisiä, mutta mahdollisia palkitsemistapoja kysyttäessä vastaukset olivat hyvinkin yksilöllisiä. Toiset työntekijöistä toivoivat lisää tunnustusta ja huomioimista sanallisessa muodossa, kun taas toiset toivoivat yhteisiä palkitsemistapahetkimiä, kuten kakkukahveja tai yhteisiä aamupaloja, jotka tarjotaan työnantajan toimesta. Haastateltavat kaipaavat siis yksimielisesti lisää palkitsemista ja arvostusta organisaatiolle antamalleen panokselle. Tetzlaff ja Mcleod (2016, 58) kuvailevat arvostuksenpuutetta yhdeksi työntekijöiden yleisimmistä syistä päättää työsuhde. Tunnustuksen antaminen ja yksilöiden sekä näiden työn arvostaminen päivittäin on keskeisessä osassa työntekijäkokeimuksen johtamista (Morgan 2017, 99). Tunnustuksen antamisen, palautteenannon ja palkitsemisen voidaan katsoa teemahaastatteluista kerätyn aineiston perusteella lisäävän työntekijöiden arvostuksentunnetta. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ovat työntekijöiden sitoutuneisuuden lisääntymisen, tuottavuuden kasvun sekä innostuksen leviämisen lisäksi hyvien työsuoritusten lisääntyminen. (Hakonen ym. 2014, 279.)

Tietoaineiston ja tutkimushaastatteluiden perusteella opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen on erityisen kannattavaa tulevaisuudessa panostaa tunnustuksen ja arvostuksen tunneteen lisäämiseen, palkitsemiseen sekä viestinnän ja palautteenannon kehittämiseen. Arvostuksentunnetta lisäävät palkitsemistavat ovat hyvinkin yksilöllisiä (Morgan 2017, 96). Työntekijät on siis syytä ottaa osaksi palkitsemisen suunnittelua, jotta vältetään vääränlaiselta palkitsemiselta ja oletusten tekemiseltä. Teemahaastattelujen tuloksista voidaan tehdä yksimielinen tulkinta siitä, että haastateltavat toivovat toimeksiantajayritykseltä heidän työpanoksestaan kiitosta ja ymmärrystä palkitsemismuodosta riippumatta.

Haastateltavat kokivat asiakaspalveluosastonsa esimiestyön olevan pääosin onnistunutta. He kuvailivat viestinnän esihenkilönsä kanssa olevan vaivatonta. Esihenkilöään he kuvasivat helposti lähestyttäväksi. Luottamus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä oli kerätyn aineiston perusteella ilmeinen. Työntekijät toivoivat esihenkilöltään enemmän ymmärrystä siitä, mitä he päivittäisessä työssään tekevät, ja kuinka heidän poissaolonsa saattaa vaikuttaa koko osaston työskentelyyn. Plaskoff (2017, 138) mukaan esihenkilön tuntiessa alaisensa aidot tarpeet henkilökohtaisella tasolla, lisää tämä työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja kasvattaa näiden halua omistautua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat Wigertin (2019) argumentointia siitä, että esihenkilö on yksi tärkeimmistä tekijöistä onnistuneen työntekijäkokeimuksen luomisessa: he auttavat

työntekijöitä ymmärtämään organisaation dynamiikkaa ja saavat alaisensa tuntemaan olonsa tärkeiksi osatekijöiksi organisaation menestymisessä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan vahvistaa Hafeezin (2019, 175) teoria, jonka mukaan työympäristöönään tyytyväisemmäksi tuntevat työntekijät yltyvät todennäköisemmin myös parempiin työsuorituksiin, kuin työympäristöönään tyytymättömät työntekijät. Työympäristön ääniympäristö, värit, sisustus, lämpötila sekä kasvien hyödyntäminen viihtyvyyden parantamiseksi vaikuttavat kaikki työntekijöiden suorituskyykyyn sekä hyvinvointiin työpaikalla Hafeezin (2019, 175–176) mukaan, ja haastatteluista kerätty tutkimusaineisto tukee tätä näkemystä. Tutkimustulosten perusteella työntekijät toivovat fyysiseltä työympäristöltään enemmän positiivista stimulaatiota, kuten viherkasveja, värejä sekä ääniympäristön hallittavuutta. Mahdollisella panostamisella viihtyisään työympäristöön voidaan mahdollistaa työntekijöiden tyytyväisyys ympäristöönsä sekä tehokkaampi suoriutuminen näiden töistä.

Työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykselle ovat teoriaosuudessa nostettujen tietojen perusteella merkittäviä. Tutkimustuloksista nousi esiin asioita, joihin keskittymällä toimeksiantajayritys pystyy tulevaisuudessa kehittämään tutkimuksen kohteena olleen asiakaspalveluosaston työntekijäkokemusta positiivisempaan suuntaan. Tutkimuksessa saatiin selville kehitysehdotuksia, mutta myös onnistumisia positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Toimeksiantajayrityksen valittavaksi jää, miten tutkimustuloksia halutaan hyödyntää käytännössä. Joka tapauksessa, tulosten hyödyntäminen vaatii työntekijätuntemuksen kasvattamista sekä viestinnän tehokkuutta ja avoimuutta.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen päättötutkimuskysymys oli *Miten rahoituslalla toimiva yhtiö voi kehittää tietyn asiakaspalveluosastonsa työntekijäkokemusta positiivisemmaksi?* Vastauksena voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olleen asiakaspalveluosaston on kannattavaa kiinnittää huomiota avoimen ja tehokkaan viestinnän kehittämiseen organisaation sekä työntekijöiden välillä. Työntekijät toivovat työnantajaltaan merkittävästi enemmän palkitsemista erilaisissa muodoissa, niin sanallisesti kuin muidenkin keinojen avulla. Työntekijät kaipaavat arvostusta henkilökohtaisella tasolla, sekä toivovat palautetta esimiehiltä ja vertaisiltaan nykyistä enemmän. Fyysiseen työympäristöön työntekijät toivovat positiivisesti stimuloivampaa otetta. Kerättyjen vastausten perusteella työtä on asiakaspalveluosastolla työntekijöihin nähden liikaa, ja jatkuva ylikuormitus aiheuttaa henkistä stressiä ja kärkeästä viestintää työntekijöiden välillä.

Päättötutkimuskysymyksen tueksi esitetyt alatutkimuskysymykset saivat vastauksen tutkimuksen tuloksista. Alatutkimuskysymykset ja niiden vastaukset käydään läpi yksitellen, jolloin

tutkimustulosten hahmottaminen on lukijalle luontevaa. Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset saivat tuloksista vastaukset, joiden avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista suunnata kehitystoimenpiteitä täsmällisesti sitä tarvitseville osa-alueille.

### **Mitkä ovat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen?**

Työntekijäkokemus on useille yrityksille yhä tuntemattomampi käsite kuin sen edeltäjät tyytyväisyys ja työhyvinvointi. Työntekijäkokemus on opinnäytetyön tutkimustyön ja edeltävän tietokirjallisuuden perusteella yksilöllinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu yhdessä työnantajan ja työntekijän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa, ja sen luomisessa työnantajan on kannattavaa osallistaa työntekijät tähän prosessiin. Työntekijäkokemus on yksilöllinen, mutta silti on olemassa universaaleja osatekijöitä, jotka vaikutta siihen, muodostuuko työntekijäkokemuksesta positiivinen.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tietokirjallisuuden ja tutkimustulosten perusteella kannustava, avoin ja terveellinen organisaatiokulttuuri, joka korostaa työntekijöiden yksilöllisyyden ja monimuotoisuuden tärkeyttä, on oikealla tiellä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Organisaatiokulttuurin lisäksi positiivisen kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa avoin, tehokas sekä suoraviivainen viestintä, jossa työntekijöiltä ei pidätetä tietoa tarpeettomasti. Rehellisyys ja nopeus viestinnässä on keskeistä kautta organisaatorakenteen, mikäli työntekijöiden halutaan saavan positiivinen kuva organisaation toiminnasta.

Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi esimiestyö. Esihenkilöltä odotetaan paljon tukea ja läsnäoloa, jonka ansiosta työntekijöiden ei tarvitse koskaan jäävänsä yksin. Esihenkilöiden odotetaan välittävän tietoa nopeasti, ja toimivan avuntarjoajana tilanteissa, joissa työntekijän omat eväät eivät riitä työtehtävän selvittämiseen. Esihenkilöltä odotetaan rehellisyyttä, suoraviivaisuutta ja tasapuolisuutta. Reiluus, ihmiskeskeisyys ja luotettavuus ovat keskeisessä osassa, kun halutaan johtaa työntekijäkokemusta.

Tunnustuksen antaminen ja palkitseminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Mikäli työntekijöille ei anneta tunnustusta hyvin tehdystä työstä, eivät nämä tunne oloaan arvostetuksi tai työtään merkitykselliseksi. Palkitsemisella on vastaava vaikutus kuin tunnustuksen antamisella. Tutkimustulosten perusteella asiakaspalveluosaston työntekijät haluavat työnantajan huomioivan erityispäiviä, pitkiä työuria sekä hyviä työsuorituksia. Joko työntekijöiden palkitsemiseksi tai yleisesti näiden terveyden arvostamisen osoittamiseksi työntekijät toivoivat työnantajaltaan yhteisiä aamupaljoja, lounaita sekä hedelmiä tarjolle omalle osastolleen. Työntekijöiden palkitsematta jättämisellä voi olla suuri negatiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen organisaatiossa. Varteenotettava palkka on työntekijöille merkittävä mittari siinä,

kuinka merkitykselliseksi he tuntevat olonsa työpaikalla. Se ei ole ainoa tekijä, mutta väärinlaisella palkkauksella voi olla kauaskantoiset vaikutukset työntekijöiden arvostuksentunteen kokemiseen.

Arvostuksentunne ja palautteenanto vaikuttavat positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen kiistatta. Mikäli työntekijöitä ja heidän työpanostaan arvostetaan, ja näistä molemmista annetaan rakentavaa sekä positiivista palautetta, voi yritys johtaa työntekijäkokemusta yhdessä työntekijöiden kanssa tehokkaasti parempaan suuntaan. Arvostuksentunnetta ja palautetta toivotaan työnantajalta, mutta yhtä lailla vertaisilta kollegoilta. Työntekijöiden arvostusta toivotaan lisättävän nostamalla tehdyn työn merkitystä näkyväksi koko arvoketjussa.

Fyysinen työympäristö vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Toimistolla työskenneltäessä värit, äänentaso ja sisustus vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitä kautta myös tehokkuuteen. Työntekijöiden voidaan tulkita olevan jossain määrin tyytyväisiä työympäristöönsä, mikäli nämä ovat halukkaita kutsumaan läheisiään ja ystäviään työpaikalle. Fyysinen työympäristö vaikuttaa työntekijöiden energiatasoon, suorituskyykyyn sekä mielialaan. Tehokkuutta arvostavan organisaation kannattaa siis panostaa fyysisen ympäristön viihtyvyyteen.

Teknologia ja digitaalinen työympäristö ovat tekijöitä, joilla on vaikutus työntekijöiden päivittäiseen työntekoon. Mikäli järjestelmät tai laitteet eivät toimi, aiheuttaa tämä turhautumista ja mahdollisesti työnteon hidastumista. Laitteiden toimiessa työntekijät pystyvät keskittymään tehtäviinsä tehokkaasti ja suoriutumaan työtehtävistään annetussa määräajassa. Nykyaikaiset ja kuluttajatasoisen laitteet sekä käyttöjärjestelmät ovat tuntuvia tekijöitä positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa.

### **Mikä on tutkimuksen kohteena olevan yksikön työntekijäkokemus tällä hetkellä?**

Tutkimustulosten perusteella asiakaspalveluosaston työntekijöiden kokemus nykytilanteesta on henkisesti erittäin kuormittunut. Työtehtävät koetaan raskaiksi ja nopeatempoisiksi, eikä tarvittavia henkilöstöresursseja töiden suorittamiseksi määrääjässä tunnu riittävän. Kuormitus tilan tunnetaan jatkuneen pitkäjäksoisesti, jolloin palautuminen on vähissä tai mahdotonta. Työntekijät tuntevat painetta suoriutua työtehtävistä annetussa ajassa, ja ajatus kollegoine mahdollisista sairaspöissaoloista ahdistaa työntekijöitä. Työtehtävien kasaantuminen ja tuuraukset aiheuttavat stressiä työntekijöissä.

Viestintä on asiakaspalveluosastolla kärkeästä kasvaneiden stressitasojen vuoksi, jolloin yhteistyö heikentyy ja henkilökemiat kiristyvät. Helpotusta henkisesti raskaaseen tilanteeseen tuovat kuitenkin kollegat. Työkavereiden avulla haastateltavat kuvailivat jaksavansa päivästä toiseen kuormittavassa työtilanteessa, josta ei muuten välttämättä selvisi.



Työntekijät luottavat toisiinsa, mutta heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa kärsii pitkittyneen henkisen kuormituksen vuoksi.

**Mitkä ovat tekijät, joihin asiakaspalveluosaston työntekijät toivovat muutosta, jotta työntekijäkokemus olisi positiivisempi?**

Asiakaspalveluosaston työntekijät toivovat tutkimuksen perusteella helpotusta pitkäkestoiseen, henkisesti rasittavaan työtilanteeseen. Henkilöstöresursseja toivotaan lisää, jotta työtehtävät saadaan tehtyä laadullisesti sekä määräajan puitteissa. Tulosten perusteella työntekijöiden toiveena on säilyttää sopivan rento organisaatiokulttuuri, ja vastaanottaa tietoa yrityksessä tapahtuvista muutoksista nopeasti ja avoimesti. Esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa ja tukea, jota työntekijät ovat kokeneet saaneensa sopivasti tähän mennessä. Esimiestyöhön ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta haastattelujen perusteella toiveena on lisätä lähimman esihenkilön tuntemusta yksilöiden työtehtävistä ja rooleista osana asiakaspalvelutiimiä. Työntekijätuntemuksen kasvattaminen on tulosten perusteella tärkeää työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tätä tietoa korostivat myös haastateltavien vastaukset. Työntekijätuntemuksen ja työtehtäviin tutustumisen pohjalta työntekijät uskovat esihenkilön saavan kokonaisvaltaisemman kuvan asiakaspalveluosaston työtilanteesta. Samoin he uskovat, että työtehtävien tarkempi tunteminen helpottaisi osaston johtamista.

Tutkimustuloksiin pohjaten voidaan sanoa, että asiakaspalveluosastolla ei palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista. Haastateltavat toivovat poikkeuksetta enemmän palkitsemista. Palkitsemista toivotaan niin sanallisessa kuin kirjallisessa muodossa, samoin kuin rahallista arvoa mitattavissa olevilla palkintomuodoilla. Palkitsemisen lisäksi työntekijät toivovat lisää tunnustuksen antamista sekä rakentavaa ja positiivista palautetta. Palautetta toivotaan niin esihenkilöiltä, arvoketjulta kuin vertaisiltakin. Palautteenantotapaan ja työntekijöiden keskinäiseen viestintään toivottiin kehitystä, koska vuorovaikutus työntekijöiden välillä on kireää kasvaneiden stressitasojen vuoksi. Työntekijät toivovat tunnustuksen antamista, merkityksellisyydentunteen lisäämistä sekä arvostusentunteen kokemusta.

Arvostusentunteeseen voidaan vaikuttaa erilaisin keinoin, jota toivoivat myös työntekijät. Työntekijät toivoivat muun muassa mahdollisuutta maksaa työmatkoja kulttuurirahalla tai muulla työnantajan tukemilla tavoilla. Etätyöskentelymalliin yrityksessä työntekijät eivät olleet tyytyväisiä, vaan toivoivat lisää joustavuutta etätyöpäivien määrään. Etätyön suhteen joustamisella työntekijät tunsivat omien sanojensa mukaan olonsa arvostetummaksi, kun henkilökohtaiset menot olisivat organisaationkin näkökulmasta tärkeämmässä roolissa. Haastateltavat halusivat parannusta fyysiseen työympäristöön. Toiveena viihtyvyyden parantamiseksi mainittiin positiivisesti stimuloivampaa ympäristöä. Äänieristykseen ja äänenvoimakkuuden hallintaan halutaan merkittäviä parannuksia, sillä se häiritsee työntekoa

huomattavasti. Toimistotiloista toivottiin yleisesti värikkäämpiä ja viihtyisämpiä. Viherkasvien merkitystä korostettiin vastauksissa, ja yleisen viihtyvyyden mainittiin vaikuttavan jopa työntekijöiden tehokkuuteen.

Teknologian suhteen työntekijät eivät toivoneet suuria muutoksia, mutta järjestelmien ja laitteiden toimintavarmuuteen toivottiin parannusta. Mahdollisissa häiriötilanteissa asiakaspalvelijat toivovat tehokasta viestintää organisaation sisällä, jotta asiakasviestinnässä voidaan olla mahdollisimman läpinäkyviä ja vältetään kiusalliset tilanteet, jossa työntekijä itsekään ei tiedä mistä mahdollinen tekninen häiriö johtuu.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan tilastollisuuksien sijaan kokonaisuutena. Kerätystä aineistosta etsitään johtolankoja ja vihjeitä, joiden perusteella voidaan tehdä tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2012, 31.) Tutkija perehtyi opinnäytetyön alkuvaiheessa aiheesta kertoviin sekundäärisiin tietolähteisiin ennen varsinaisen tutkimustyön aloittamista. Tutkimuksen teoriaosuus luotiin aihetta käsittelevään tietokirjallisuuteen perustuen. Haastateltaville esitettävät kysymykset perustuivat samoin työntekijäkokemusta käsitteleviin useisiin tietolähteisiin. Tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmiä käsiteltiin luvussa neljä, jossa esiteltiin käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkija asetti tutkimusprosessin alussa tutkimukselle selkeät tavoitteet.

Juuti ja Puusa (2020, 170) argumentoivat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta, ettei se ole ilmaistavissa objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisena arviona. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella sen antamissa kehyksissä ja sen mukaan, mitä laadullisia menetelmiä työssä on käytetty. Tutkimuksen tulee olla tieteellisesti objektiivista, millä tarkoitetaan tutkijan erottamista tutkimuskohteesta siten, etteivät tämän omat oletukset tai näkemykset vaikuta tutkimustuloksiin. Luotettavuutta arvioitaessa tulee arvioida tutkimuksen kohdeilmiö ja tavoitteet mielessä, mitä metodeja tutkimuksessa sovellettiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, mikäli samasta tutkimuskohteesta kerätyn useamman aineiston löydöksiä verrataan keskenään.

Sarajärven ja Tuomen (2017, 62) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumenetelmän etu on joustavuudessa, jolloin haastateltavan ja haastattelijan keskinäisessä vuorovaikutuksessa on mahdollisuus selventää sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelurungon mukautuvuus keskusteluun on myös haastattelumenetelmän etu, jolloin keskustelua ei ole pakko käydä tietyssä järjestyksessä. Vastaajia pystytään havainnoimaan, jolloin saadaan selville se mitä sanotaan, mutta sen lisäksi myös miten asia sanottiin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelumenetelmän avulla kerättiin tutkimusaineistoa useammalta samalla asiakaspalveluosastolla työskentelevältä työntekijältä, jolloin pystyttiin vertaamaan tutkimuskohteesta saatavia tietoja useampaan lähteeseen perustuen. Haastatteluista kerättyjä vastauksia vertailtiin ajankohtaisen kirjallisuuden tietoon. Käytetyn aineistonkeruumenetelmän valinta oli perusteltua, koska asiakaspalveluosastosta haluttiin nostaa esiin työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia sekä hiljaista tietoa, joka ei välttämättä näkyisi kyselylomakemuotoisissa työtyytyväisyyskyselyissä.

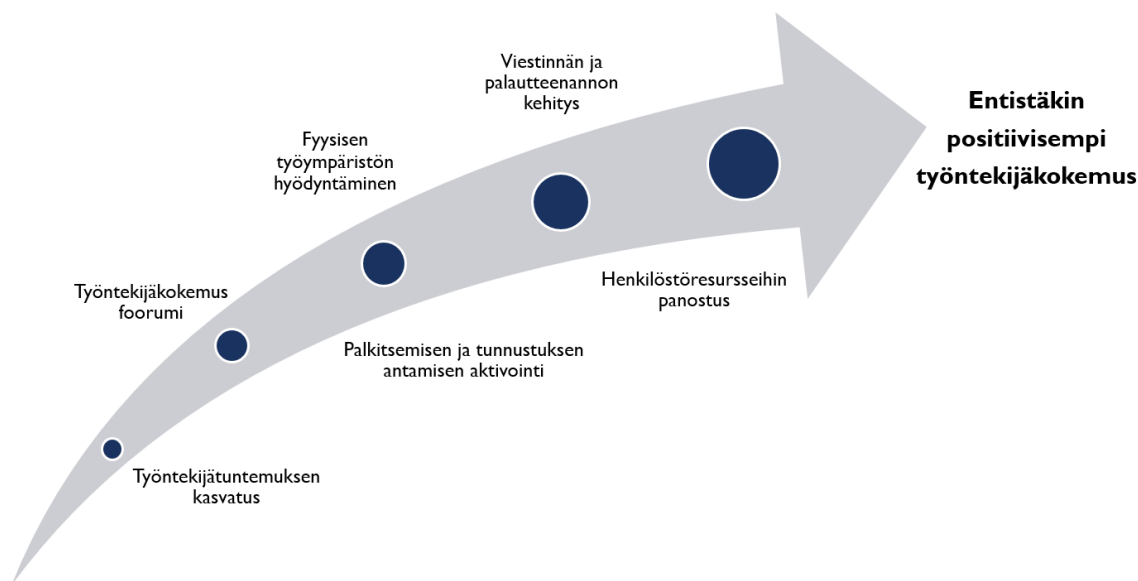
Lähteinä käytettiin primäärilähteitä sekä sekundäärilähteitä. Primäärisinä tutkimuksen tietolähteinä toimivat tutkimushaastatteluihin vastanneet asiakaspalveluosaston työntekijät. Sekundäärisinä lähteinä hyödynnettiin työntekijäkokemusta ja sen osatekijöitä koskevaa tietokirjallisuutta. Teoreettisen viitekehyksen ja haastattelukysymysten muodostamiseksi hyödynnettiin monipuolisesti useita eri tietolähteitä.

Tutkimuksesta ei saa olla haittaa toimeksiantajalle tai tutkimukseen osallistuneille työntekijöille (Juuti & Puusa 2020, 168). Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden nimiä ei ole mainittu, vaan haastatteluun vastanneet henkilöt on koodattu kirjainyhdistelmillä ”X1-X6”. Toimeksiantajayrityksen nimeä ei ole mainittu opinnäytetyössä, eikä tutkimuksen kohteena olevaa asiakaspalveluosastoa ole kuvattu niin tarkasti, että se voitaisiin tunnistaa. Tutkimuksessa on toimittu eettisesti ja varmistettu anonymisointi, joka on keskeistä haastatteluissa ja haastatteluaineiston käsittelyssä Hyvärisen (2017, 361) mukaan. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden osoittamiseksi opinnäytetyössä on kuvailtu käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi, mikäli sen tulokset tukevat aihetta käsittelevää vallalla olevaa teoriaa (Hiltunen 2009). Opinnäytetyön tulokset vahvistavat työntekijäkokemuksesta kerättyä teorial tietoa, joten tutkimustulosten voidaan katsoa eettisyyden lisäksi olevan valideja.

#### 6.4 Kehitysehdotukset Yritys X:lle

Tutkimustulosten pohjalta voitiin johtaa Yritys X:n hyödynnettäväksi kehitysehdotuksia, joiden avulla työntekijäkokemusta saataisiin kehitettyä nykyistäkin positiivisemmaksi. Analysoitujen haastatteluvastausten perusteella työntekijäkokemusta voidaan lähteä kehittämään usein eri tavoin. Työntekijäkokemuksen johtaminen on pitkäjänteinen ja kokonaisvaltainen tehtävä, johon tulee osallistua työnantajan lisäksi myös työntekijöiden. Tutkimustuloksista johdetut kehitysehdotukset työntekijäkokemuksen kehittämiseksi on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Kehitysehdotukset

Vain yhteisymmärryksessä työntekijöiden kanssa voidaan saavuttaa erinomainen työntekijäkokemus. Ensimmäinen kehitysehdotus onkin kasvattaa työntekijätuntemusta, vastata työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiinsa ja kehittää yhdessä heidän kanssaan työntekijäkokemusta paremmaksi. Työntekijöistä voidaan luoda työntekijäkokemukseen keskittyvä ryhmä, joka keskustelisi aktiivisesti työnantajan kanssa työntekijöiden tarpeista ja toivomuksista. Kyseisen foorumin jäsenet voivat koostua eri osista asiakaspalveluosastoa, jolloin kaikki työntekijät tulisivat edustetuksi. On tärkeää huomioida, työnantajan tulee kasvattaa yksilöllistä työntekijätuntemusta joka tapauksessa vielä erikseen, ei ainoastaan ryhmätasolla. Yhteistoiminnan ja keskusteluyhteyden tulisi olla aktiivista, mieluummin liian usein kuin liian harvoin tapahtuvaa.

Työntekijät kaipaavat lisää palkitsemista ja tunnustuksen antamista työlleen. Työntekijöitä kannattaa palkita matalalla kynnyksellä hyvistä työsuorituksista joko suullisesti tai kirjallisesti antamalla tunnustusta, ja ottaa tähän viestintään mukaan myös arvoketjun muita jäseniä. Tehdyn työn tuominen näkyväksi sekä yksilön huomioiminen saavat työntekijän tuntemaan olonsa merkitykselliseksi, jolloin hyvien työsuoritusten määrä tulevaisuudessa voi kasvaa. Yrityksen X kannattaa joka tapauksessa panostaa, sillä työntekijät ovat haastattelulosten perusteella kaivanneet sitä jo pitkään, ja sen puute on jo heikentänyt työntekijäkokemusta. Palkittiin työntekijöitä sitten rahallisesti tai suullisen tunnustuksen antamisen muodossa, tulee palkitsemisen olla aktiivista ja matalalla kynnyksellä tapahtuvaa toimintaa. Työntekijöiden työn tuominen näkyväksi muille osaston jäsenille saattaa olla palkitsevaa. Toisaalta työntekijät toivoivat lisää yhteisiä aamupaloja, kahvihetkiä sekä erityispäivien muistamista. Työntekijöiden yksilöllisten juhlapäivien muistamisella voidaan saada

palkitseminen tuntumaan henkilökohtaisemmalta, ja samalla nostettua yksilön arvostuksen-  
tuntemusta. Tasapuolisuus on syytä huomioida, jotteivat työntekijät koe eriarvoisuuden tun-  
netta.

Viestintään ja palautteenantoon on syytä keskittää merkittävästi voimavaroja. Luonteeltaan  
kireä viestintä saattaa heikentää asiakaspalveluosaston yhteishenkeä, joka vaikuttaa myös  
yhteistyöhön ja asiakastyytyväisyyteen. Viestinnässä tulee kehittää tiedonkulun nopeutta  
esimieheltä asiakaspalveluosaston työntekijöille, jotta työntekijöiden elämään vaikuttavista  
muutoksista kuultaisiin mahdollisimman nopeasti omalta esimieheltä, eikä ruokalassa kuul-  
tavista juoruista. Tämä lisää todennäköisesti luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä.  
Viestinnässä ilmeni haastatteluvastausten perusteella kehitettävää myös työntekijöiden  
keskuudessa. Palautteenanto ja viestintä on kärkevää ja töksäyttelevää kiireellisestä sekä  
stressaavan työtilanteen takia. Tilannetta helpottaisi todennäköisesti henkilöstöresurssien  
kasvattaminen, mutta on myös muita keinoja vaikuttaa viestintään. Työntekijöille voitaisiin  
järjestää koulutuksia keskinäiseen viestintään liittyen, mutta se ei todennäköisesti auttaisi,  
ennen kuin henkistä ylikuormitusta aiheuttava työtilanne asiakaspalveluosastolla helpottaa.  
Joka tapauksessa palautteenantotapaan ja liian suoraviivaiseen viestintään tulee puuttua  
huomaavaisesti ja tehokkaasti, jotta negatiiviset toimintatavat eivät pääse heikentämään  
yhteishenkeä. Helpotusta kiireiseen työtilanteeseen tuovat haastatteluvastausten perus-  
teella työkaverit. Henkisesti kuormittavan tilanteen keventämiseksi yhteisen tekemisen ja  
tapahtumien järjestäminen voi keventää tunnelmaa sekä kasvattaa ryhmähenkeä.

Fyysiseen työympäristöön liittyen lienee kannattavaa tutkia mahdollisuuksia viihtyvyyttä  
kasvattavien elementtien lisäämiseksi osastolle. Työnantajan puolelta on syytä tutkia, josko  
nykyisiä sisustusta rajoittavia säännöksiä voitaisiin keventää, jotta työntekijöiden olo työpai-  
kalla saataisiin kotoisammaksi. Viihtyvyyttä lisäämällä saataisiin kasvatettua myös asiakas-  
palveluosaston tehokkuutta. Työpaikan viihtyvyyttä voidaan lisätä väreillä tai esimerkiksi  
tauluilla. Työntekijät toivoivat työympäristöönsä liittyen äänieristäviä sermejä ja ääniympä-  
ristön hallintaa. Ääniympäristön hallittavuus ja äänenvoimakkuus osastolla on saatava hal-  
lintaan, jotta työn tekeminen ei häiriinny. Esihenkilöiden on hyvä toimia tässä suunnannäyt-  
täjinä, ja huolehtia ennakoivasti varsinkin vierailijoiden aiheuttamista poikkeuksista ääniym-  
päristöön. Äänieristyksessä käytettäviin elementteihin liittyen voitaisiin selvittää, voitaisiinko  
niitä implementoida asiakaspalveluosastolle viihtyvyyttä lisäävällä tavalla. Tällöin saataisiin  
vastattua työntekijöiden kahteen parannusehdotukseen yhdellä toimenpiteellä. Viherkas-  
veja on syytä hyödyntää. Mikäli sääntely ja mahdolliset allergiat rajoittavat viherkasvien  
käyttöä, on nykyään saatavilla myös tekokasveja, jotka kasvattavat samoin viihtyvyyttä te-  
hokkaasti.

Asiakaspalvelun esihenkilön kannattaa järjestää kahdenkeskisiä tilaisuuksia, joissa hän pääsee tutustumaan työntekijöidensä tehtäviin. Työtehtäviin tutustuttaessa on hyvä idea korostaa, että esihenkilö haluaa aidosti oppia tuntemaan työntekijän tehtävät ja henkilökohdaiset tarpeet, jotta työntekijälle ei muodostu tunne valvotuksi joutumisesta. Kehitysehdotus työntekijöiden tehtäviin perehtymisestä johdettiin suoraan haastatteluvastauksista. Tutustumisten uskotaan lisäävän työntekijätuntemista, lisäävän arvostuksentunnetta ja helpottavan esihenkilön itsensä johtamistehtäviä, kun tämä tuntee työntekijöiden tehtävät ja kokemukset niistä yksilöllisellä tasolla.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusaineisto osoittautui laajaksi ja monipuoliseksi. Tutkimustyö rajattiin koskemaan vain yhtä asiakaspalveluosastoa koko organisaation sisällä, sillä keinoja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi haluttiin saada juuri tätä osastoa koskien. Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja ja monimuotoinen. Toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lähes jokaisesta yksittäisestäkin työntekijäkokemuksen osatekijästä voitaisiin tehdä oma tutkimuksensa.

Jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen muodostui muutamia. Yksi niistä on tutkia, kuinka viestintää voitaisiin lähteä kehittämään organisaation sisällä tehokkaammaksi siten, että työntekijät kokisivat saavansa tiedon ajoissa ilman, että he kuulevat tiedon ensin työ-kavereiltaan ja vasta sitten työnantajalta. Viestinnän kehittämisessä voitaisiin ottaa esimerkiksi näkökulma, josta lähdettäisiin purkamaan viestintää ja sen kehittämistä organisaatio-tasolta aina yksittäiseen osastoon ja työntekijään saakka, kerros kerrokselta. Viestinnällä vaikuttaa tutkimuksen perusteella olevan valtavan suuri merkitys työntekijöiden ja asiakkaiden tiedottamisessa, merkityksen luomisessa, kannustamisessa, tunnustuksen antamisessa ja palkitsemisessa sekä palautteenannossa.

Toinen aihe jatkotutkimukselle on fyysisen työympäristön kehittäminen positiivisemmin stimuloivaksi. Aihe vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta on kuitenkin yksilöhaastattelujen perusteella työntekijöille tuntuva tekijä siinä, kuinka tehokkaaksi ja kotoisaksi he tuntevat olonsa työpaikallaan. Fyysisen työympäristön kehittämisessä on myös potentiaalia laajaan ja kattavaan tutkimukseen. Sitä ei voida pitää ainoastaan yksinkertaisena sisustusprojektina, vaan siinä tulee ottaa huomioon organisaation regulaatio, symboliikka, allergiat ja kaikki muut mahdolliset tekijät, joita uskomukseni mukaan tulisi melko kattava listaus. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pienen asiakaspalveluosaston fyysiseen työympäristöön ja niihin asioihin, joita juuri sillä osastolla voitaisiin parantaa. Fyysistä työympäristöä voitaisiin lähteä tutkimaan joko kerros kerrokselta, osastokohtaisesti tai jopa koko toimistorakennuksen tasolla, jolloin tutkimus kylläkin kasvaisi suureksi.

Tunnustuksen antaminen, palkitseminen, palautteenanto sekä arvostuksentunne ovat mielenkiintoisia aiheita, joita voitaisiin tutkia syvemmin, kuin mitä tässä tutkimuksessa tehtiin. Työntekijäkokemus on kokonaisuus, joka muodostuu useasta osatekijästä ennen, aikana ja työsuhteen jälkeen. Se muodostuu parhaimmillaan työntekijän ja työnantajan yhteistyön tuloksena. Näistä syistä tämä tutkimus rajattiin koskemaan työntekijäkokemusta kokonaisuutena, jolloin tilaa palkitsemisen, palautteenannon, tunnustuksen antamisen kehittämiseksi jäi vielä tulevaisuuteen. Näiden asioiden kehittäminen työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tuotiin ilmi, arvostuksentunne on yksi yleisimmistä syistä työntekijöille päättää työsuhteensa omaaloitteisesti. Organisaatioiden kyky tunnustaa osaamista ja saada työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuksi on siis keskeisessä osassa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä.

Teknologisessa ja digitaalisessa työympäristössä löytyy aina tilaa kehitykselle. Mahdollisuuksien mukaan voitaisiin jatkotutkimuksessa kartoittaa sitä, miten käytettävissä olevat laitteet, ohjelmistot ja järjestelmät saataisiin työntekijöille päivitettyä tasolle, joka mahdollistaisi näiden suoriutumisen työstään parhaalla mahdollisella tasolla ilman teknologian aiheuttamia haasteita. Teknologisessa ja digitaalisessa ympäristössä voitaisiin tutkia näitä tekijöitä joko pienemmällä tai laajemmalla mittakaavalla. Tutkimusotannan koosta riippumatta tässä jatkotutkimusehdotuksessa tulisi kyseeseen tutkia myös mahdollisten kehitysehdotusten kulurakennetta.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten rahoitusalan yritys X pystyy kehittämään tietyn asiakaspalveluyksikkönsä työntekijäkokemusta positiivisemmaksi. Lisäksi tavoitteena oli kasvattaa ymmärrystä työntekijäkokemuksen nykytilanteesta tällä osastolla. Tutkimus aloitettiin selvittämällä teorian avulla, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Tutkimus eteni haastatteluihin, joiden pohjalta selvitettiin työntekijäkokemuksen osatekijät, joihin työntekijät toivoivat kehitystä. Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä opinnäytetyön toimeksiantajayritys voi pyrkiä kehittämään asiakaspalveluosastonsa työntekijäkokemusta positiivisemmaksi huomioiden työntekijöidensä yksilölliset tarpeet.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa asiakaspalveluosaston työntekijät vastasivat tutkimushaastattelurungon mukaisiin kysymyksiin ja esittivät subjektiivisia näkökulmia työntekijäkokemuksistaan. Valittu tutkimusmenetelmä tuki opinnäytetyön tavoitteen saavuttamista. Hiljaisen tiedon esiin tuominen lisää tulevaisuudessa toimeksiantajan työntekijätuntemusta, joka on keskeisessä osassa työntekijäkokemuksen johtamisessa. Opinnäytetyön tutkimus osoitti haastatteluissa kerätyn tutkimusaineiston avulla työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisuuden ja yksilöllisyyden.

Tutkimustulokset vastasivat esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja opinnäytetyön tavoite saavutettiin osittain. Työntekijät toivovat työnantajaltaan kehitystä muun muassa viestintään, palkitsemiseen sekä arvostuksen tunteen lisäämiseen. Viestinnästä toivottiin avoimempaa, palkitsemista toivottiin lisää ja useilla eri tavoilla. Työntekijät tuntevat olonsa osittain arvostetuiksi, mutta toivovat heidän panoksensa huomioimista joko sanallisesti tai rahallisesti. Kehitysehdotuksia esitettiin työntekijöiden toimesta organisaatiokulttuurista viestintään ja työntekijätuntemuksen lisäämiseen. Työntekijät toivoivat edellä mainittujen osatekijöiden lisäksi positiivisesti stimuloivampaa fyysistä työympäristöä, jossa äänenvoimakkuus ei olisi työntekoa häiritsevällä tasolla. Työnantajalta toivottiin joustavuutta etätöyön suhteen, jotta työntekijät tuntisivat olonsa nykyistä arvostetummiksi.

Haastatteluiden analysoidut tulokset vahvistivat teoriaosuuden tietoa työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemuksen voidaan tutkimuksen perusteella todeta olevan yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa muun muassa tässä tutkimuksessa esiin nostetut osatekijät. Työnantaja voi vaikuttaa näihin osatekijöihin, mutta työntekijäkokemus on tutkimuksen perusteella kannattavaa suunnitella yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta näiden odotuksiin pystytään vastaamaan tekemättä oletuksia. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden jatkotutkimuksille, joissa voidaan kasvattaa tutkimuksen skaalaa tai keskittyä yksittäisiin osatekijöihin syvällisemmin.



## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen P., & Sahimaa, J. 2020. Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. Julkaisussa: Työn Tuuli -aikakauskirjan 1/2020. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)
- Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus 2.0. 2012. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>
- Arnold, J. 2018. Creating An Optimal Employee Experience. HRMagazine. Vol. 63 No. 5, 2022, 76–81. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2051206845?accountid=202350&parentSessionId=0Rn6V9Z66z77q5cVJifb3iKPAZRmn8MVQAfcHP4MTqo%3D&pq-origsite=primo>
- Batat, W. 2022. The Employee Experience (EMX) Framework For Well-being: An Agenda For the Future. Employee Relations: The International Journal. Vol. 44 No. 5, 2022, 993-1013. Viitattu: 11.4.2023. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/ER-03-2022-0133/full/html>
- Business2Community. 2022. Why Invest in Employee Experience? 6 (Proven) Reasons. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://www.business2community.com/human-resources/why-invest-in-employee-experience-6-proven-reasons-02343259>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen. Viitattu 16.5.2023 Saatavissa [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Vastuullisuusjulkaisu\\_final\\_net\\_11.9.2019.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf).
- Enderes, K. 2021. What Role Does Technology Play in Employee Experience? Viitattu 25.4.2023. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/what-role-does-technology-play-employee-experience-four-kathi-enderes>
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni – Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa? E-kirja. Helsinki: Otava. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523005174>
- Flick, U. Managing Quality in Qualitative Research. 2018. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.4135/9781529716641>
- Goffee, R. & Jones, G. Creating the Best Workplace on Earth. Harvard business review, Vol. 91 No. 5, 2013, 98-106. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujimv/cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_1416694427](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_miscellaneous_1416694427)

Green, S. 2017. Culture Hacker: Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention and Performance. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=4837644&pq-origsite=primo#>

Hafeez, I., Yingjun Z., Hafeez, S., Mansoor, R., Rehman, K. 2019. Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. Business, management and Education. Vol. 17, No. 2, 2019, 173-193. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa

<https://www.proquest.com/docview/2357505712?accountid=202350&parentSessionId=W7NzbugsoecTWmvoSDrqC6PYcrt6RTLbJRCibKsjp0Q%3D&pq-origsite=primo>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. E-kirja. Talentum. Viitattu 20.4.2023.

Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBFXCTDG#piste:tX0>

Hethfield, S. 2020. What People Want From Work: Motivation. Viitattu 20.4.2023.

Saatavissa <https://www.liveabout.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja relabiileetti. PDF-tiedosto. Viitattu 22.5.2023. Saatavissa

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hinshaw, M. 2020. Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=4c56104e7d42>

Hodak, B. 2022. 3 Positive Impacts Technology Can Have on the Employee Experience.

Viitattu: 25.4.2023. Saatavissa <https://community.thriveglobal.com/3-positive-impacts-technology-can-have-on-the-employee-experience%E2%80%A2%E2%80%A2%E2%80%A2/>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja.

Tampere: Vastapaino. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>

Juuti, P & Huusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja.

Helsinki: Gaudeamus. Viitattu: 22.5.2023. Saatavissa

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Lähdesmäki T., Hurme P., Koskimaa R., Mikkola L., Himberg T. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu: 2.5.2023.

Saatavissa

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Työntekijäkokemus. Lapin AMK. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Maylett, T. & Wride M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=4788161&pq-origsite=primo#>

Miles, M. 2023 What is employee experience (EX) and why does it matter? Viitattu: 11.4.2023. Saatavissa <https://www.betterup.com/blog/employee-experience>

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. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 27.5.2023 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=4817840&pq-origsite=primo#>

Morgan, J. 2017. Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. Organizational Culture. Harvard Business Review 10.3.2017. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>

Nunez, M. Does Money Buy Happiness? The Link Between Salary and Employee Satisfaction. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://www.glassdoor.com/research/does-money-buy-happiness-the-link-between-salary-and-employee-satisfaction/> .

Oikarinen, M. 2020. Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin – mutta ei aina toivotulla tavalla. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin--mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>

Panneerselvam, S. & Balaraman, K. 2022. Employee experience: the new employee value proposition. Strategic HRReview. Vol. 21, No. 6, 2022, 201-207. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa <https://www.emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2022-0047/full/html>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The New Human Resource Management Approach. Strategic HR Review. Vol. 16, No. 3, 2017, 136–141. Viitattu 11.4.2023.

Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/pdf?title=employee-experience-the-new-human-resource-management-approach>

PWC. 2018. Our status with tech at work: It's complicated. Viitattu: 25.4.2023. Saatavissa <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/tech-at-work.html>

Qualtrics XM Institute. What is EX? Your Ultimate Guide to Employee Experience. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/employee/employee-experience/>

Salminen, J. 2023. Muutoksen johtaminen – Matkaopas organisaation muutosmatkalle. E-kirja. Espoo: Brik Impact Oy. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-6614-17-5>

SAP 2023. What is Employee Experience? Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://www.sap.com/canada/insights/what-is-employee-experience.html>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students: Sixth Edition. Pearson Higher Ed. Harlow.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=4766585&pq-origsite=primo#>

Tetzlaff, S. & McLeod J. 2016. The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance. E-kirja. North Loop Books. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=4617473&pq-origsite=primo>

Työterveyslaitos. 2023. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>

Veal, A. 2018. Research Methods for Leisure and Tourism: Fifth Edition. Pearson Higher Ed. Harlow.

Wigert, B. 2019. How Your Manager Experience Shapes Your Employee Experience. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www.gallup.com/workplace/259469/manager-experience-shapes-employee-experience.aspx>

Yohn, D. L. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes Media LLC 2.1.2018. Viitattu 18.11.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=581ff36e1c8f>

## Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset

Miten kuvailisit kokemustasi yrityksessä työskentelystä? Entä tällä osastolla?

Millaiseksi kuvailisit työpaikan kulttuuria? Miksi vastasit juuri näin?

Tunnetko, että voit olla oma itsesi työpaikalla, ja miten sinua kannustetaan tekemään työtä omalla tavallasi? Voitko antaa tästä esimerkkejä?

Kerro yrityksen viestinnästä, millaista se on? Entä viestintä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, millaiseksi kuvailisit sitä?

Miten kuvailisit esimiestyötä työpaikallasi?

Tukeeko esihenkilösi sinua työssäsi? Toteutuuko tämä aina? Miten?

Palkitaanko työntekijöitä hyvistä työsuorituksista? Miten? Kerro työnantajan sinulle tarjoamista eduista?

Kuvaile palautteen antoa työpaikalla. Mitä mieltä olet tästä tavasta?

Millaiseksi koet lähityöskentelyn osastollasi? Miksi vastasit juuri näin?

Miten teknologia ja laitteet vaikuttavat osana työpäivääsi?

Tunnetko olosi arvostetuksi työpaikalla, ja miten arvostus ilmenee sinulle käytännössä?

Mitä muutoksia työpaikalla voitaisiin tehdä, jotta olisit oman kokemuksesi mukaan tyytyväisempi?