



# Työntekijäkokemus yrityksen menestystekijänä

Marianna Iivonen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Työntekijäkokemus yrityksen menestystekijänä

Marianna livonen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2024

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajaorganisaation työntekijäkokemusta ja sen vaikutusta yrityksen menestykseen. Tavoitteena oli ymmärtää mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä näistä tekijöistä ovat työntekijöille merkityksellisimpiä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Inhouse Group Oy.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemusta yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys käsittelee työntekijäkokemuksen rakentumista, sitoutumista ja työnantajakuvan merkitystä. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat johtaminen, fyysinen ympäristö, kulttuuri, palkka ja palkitseminen. Sisäisiä tekijöitä ovat itseohjautuvuus, motivaatio, työn merkityksellisyys, luottamus ja työhyvinvointi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelun viiden osa-alueen avulla pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia, työn merkityksellisyyttä, kulttuuria, motivaatiota ja sitoutumista. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina 12-13.12.2023 ja tutkimukseen osallistui 11 henkilöä. Tutkimuksen aineisto käsiteltiin teemoittelemalla.

Tutkimuksen avulla saatiin ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista tärkeimmistä tekijöistä teemoittain. Tuloksissa hyvän työntekijäkokemuksen keskeisimmät tekijät olivat välittäminen ja työnteon vapaus. Merkityksellisimpiä asioita olivat oman työn merkityksellisyys ja kehittymismahdollisuudet. Kulttuurin osalta esiin nousi hyvän työyhteisön merkitys. Motivaation teemassa merkityksellisin tekijä oli työssä onnistuminen ja sitoutumisen osalta esiin nousi työnantajan osoittama luottamus. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiossa on hyvä työntekijäkokemus.

Tutkimuksen tulosten perusteella ei löytynyt merkittäviä kehityskohteita. Kehittämisehdotuksena toimeksiantajalle ehdotettiin jatkamista nykyisellä linjalla, sekä panostamaan sisäiseen viestintään ja lisäämään työntekijöiden näkemistä kasvokkain. Tutkimuksella tuotettiin toimeksiantajalle tärkeää ja ajankohtaista tietoa yrityksen työntekijäkokemuksesta ja organisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia hyvän työntekijäkokemuksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön viitekehyksestä ja tutkimuksen tuloksista hyötyvät myös ne organisaatiot, jotka haluavat lisätä tietoa työntekijäkokemuksesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen vaikutuksesta organisaation menestykseen.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäkokemuksen kehittäminen, työn merkityksellisyys

Marianna Iivonen

Employee experience as a company success factor

Year

2024

Pages

53

---

The purpose of this thesis was to investigate the client's organization employee experience and how it affects the success of the organization. The goal was to understand which factors contribute to good employee experience and which of these factors are the most meaningful for the employees. The client of this thesis was Inhouse Group Oy.

The theoretical framework of the thesis dealt with employee experience from the perspective of the individual and the organization. Moreover, the theoretical framework dealt with the structure of the employee experience, employee engagement and employer branding. In addition, the framework consisted of external and internal factors affecting the employee experience. External factors include leadership, the physical environment, culture, salary, and rewards. Internal factors include self-direction, motivation, meaningfulness of work, trust, and well-being at work.

The research method used for the thesis was qualitative research and the material acquisition method used was semi-structured theme interview. With the help of the five sub-areas of the thematic interview, the aim was to research the experiences of the employees, the meaningfulness of the work, culture, motivation, and employee engagement. The research was carried out as individual interviews on 12-13 December 2023 and 11 people participated in the research. The material of the research was analyzed using themes.

The results based on the research gave an understanding of the client organization's employee experience and the most important factors influencing it by themes. In the results, the most important factors of a good employee experience were caring and freedom of work. The most meaningful factors were the meaningfulness of work and opportunities for development. In terms of culture, the importance of a good working community emerged. In the theme of motivation, the most relevant factor was success at work and in terms of employee engagement, the trust shown by the employer was found to be important. Based on the results of the study, the organization has a good employee experience.

Based on the results of the research, no significant development targets were found. As a development proposal, it was suggested to the client to continue as before, and to increase internal communication and seeing employees face-to-face. The research produced important and up-to-date information for the client about the company's employee experience, and the organization can use the results of the research in maintaining and developing a good employee experience.

The framework of the thesis and the results of the research can be beneficial for those organizations as well which want to increase information about employee experience, the factors influencing it and how employee experience affects organization's success.

**Keywords:** employee experience, improvement of employee experience, meaningfulness of work

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tarkoitus ja tavoite .....	7
1.2	Toimeksiantaja .....	8
2	Työntekijäkokemus.....	9
2.1	Työntekijäkokemuksen rakentuminen .....	10
2.2	Työntekijäkokemus työntekijän näkökulmasta .....	11
2.3	Työntekijäkokemus organisaation näkökulmasta.....	12
2.4	Vahva työnantajakuva .....	14
2.5	Työntekijän sitoutuminen.....	15
3	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät.....	17
3.1	Johtaminen ja esihenkilötyö .....	17
3.2	Fyysinen työympäristö.....	19
3.3	Kulttuurin merkitys .....	20
3.4	Palkka ja palkitseminen.....	21
4	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat sisäiset tekijät .....	22
4.1	Itseohjautuva työnteko.....	22
4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	23
4.3	Työn merkityksellisyys.....	25
4.4	Luottamuksen merkitys .....	26
4.5	Työnhyvinvoinnin tärkeys .....	28
5	Kvalitatiivinen tutkimus .....	29
5.1	Aineistonhankinta .....	30
5.2	Aineiston analysointi.....	31
6	Tutkimuksen tulokset .....	32
6.1	Työntekijäkokemus .....	32
6.2	Merkityksellisyys.....	35
6.3	Kulttuuri .....	36
6.4	Motivaatio .....	38
6.5	Sitoutuminen ja luottamus .....	39
7	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	42
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	44
8	Pohdinta .....	45
	Lähteet .....	48
	Kuviot.....	51
	Taulukot .....	51
	Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

Kokemukset ovat tärkeitä tämän päivän ihmisille. Ihmiset haluavat luoda kokemuksia itselleen esimerkiksi syömällä hienoissa ravintoloissa, matkustelemalla ja harrastamalla itselleen mielekkäitä asioita. Ihmiset käyttävät huomattavasti aikaa ja rahaa näihin itselleen merkityksellisten kokemusten luomiseen. Näitä kaikkia kokemuksia yhdistää se, että ihmiset tuottavat itselleen näitä kokemuksia omasta vapaasta tahdostaan. Kokemus itsessään saattaa lyhimmillään kestää vain hetken verran, mutta sen luoma muisto säilyy parhaimmillaan koko elämän. On laskettu, että ihmiset viettävät keskimäärin noin 30 % prosenttia elämästään työssä ja työntekijäkokemus on yksi merkittävimmistä kokemuksista ihmisen elämässä. (Morgan 2017, We all care about experience.)

Menneinä vuosikymmeninä valta työpaikoilla oli työnantajilla, eikä työntekijöiden kokemuksilla ollut tuolloin suurta merkitystä. Työnantajan ja työntekijän välinen suhde oli kaikkiaan hyvin yksinkertainen, työnantajat tarvitsivat työntekijöitä töiden tekemiseen ja työntekijät tarvitsivat palkkaa laskujen maksamiseen. Työnantajat olettivat ihmisten työskentelevän samassa organisaatiossa vuosikymmenestä toiseen ja sopeutuvan työnantajan tarjoamaan kokemukseen. Ei ollut puhuttakaan työhyvinvoinnista, merkityksellisyydestä tai motivaatiosta. (Morgan 2015; Morgan 2017, 3.)

Työelämässä on parhaillaan menossa suuri murros ja työntekijäkokemuksesta on alettu puhua entistä enemmän. Nykypäivän työmarkkinoilla kilpailu työntekijöistä kovenee ja organisaatiot ovat alkaneet yhä enemmissä määrin ymmärtää hyvän työntekijäkokemuksen merkityksen. Enää ei riitä, että organisaatioilla on tarjota töitä palkan vastineeksi, vaan organisaatioiden on tarjottava työpaikka, jonne ihmiset aidosti haluavat tulla. Valta työnteosta on siirtynyt työnantajilta työntekijöille ja pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden tulee panostaa hyvään työntekijäkokemukseen. (Morgan 2015; Morgan 2017, 3.)

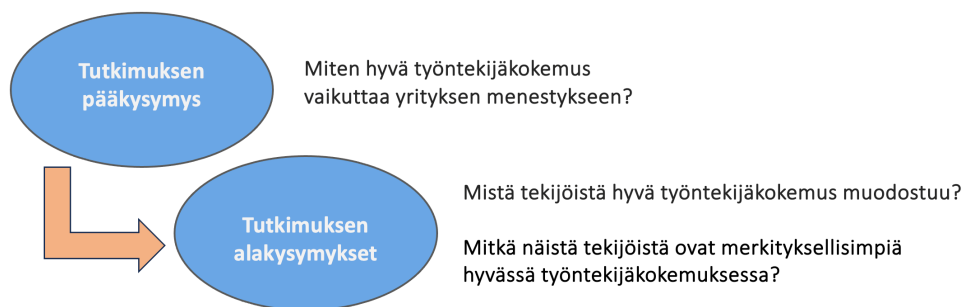
Tämän päivän työntekijöillä on yhä enemmän odotuksia, tarpeita ja toiveita työhönsä liittyen ja luodakseen hyvää työntekijäkokemusta organisaatioiden pitää pystyä vastaamaan näihin työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin. Hyvä työntekijäkokemus on paitsi työntekijän, myös organisaation etu. Hyvä työntekijäkokemus vähentää organisaation henkilöstökustannuksia, parantaa työnteon laatua ja tuloksia. Tämä heijastuu organisaatiolle muun muassa parempana asiakaskokemuksena ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työntekijäkokemuksella on siis merkittävä hyöty myös organisaatiolle. Luodakseen hyvää työntekijäkokemusta, organisaatioiden tulee tietää mistä asioista työntekijäkokemus koostuu ja mitkä tekijät ovat merkityksellisimpiä hyvän työntekijäkokemuksen toteutumisessa. (Huhta & Myllyntaus, luku 1.1; 4.1.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hyvää työntekijäkokemusta, joka on tärkeä ja ajankohtainen aihe. Tarkoitus on tarkastella työntekijäkokemusta niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta, koska työntekijäkokemus syntyy näiden kahden yhteisvaikutuksesta. Työelämässä moni asia muuttuu vauhdilla ja teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan tätä muutosta esille vertailemalla mennyttä ja nykyisyyttä hyvän työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

### 1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemusta ja hyvän työntekijäkokemuksen vaikutusta organisaation menestykseen. Tavoitteena on muodostaa käsitys, mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus koostuu. Tavoitteena on myös ymmärtää, mitkä työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat merkityksellisimpiä hyvässä työntekijäkokemuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä toimeksiantajalle tietoa organisaation työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista tärkeimmistä tekijöistä, sekä työntekijäkokemuksen vaikutuksesta organisaation menestykseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset koostuvat tutkimuksen pääkysymyksestä, sekä kahdesta alakysymyksestä. Tutkimuksen pääkysymyksellä etsitään vastausta, miten hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tutkimuksen alakysymyksiä kautta pyritään ymmärtämään syvällisemmin organisaation työntekijäkokemusta. Alakysymyksillä etsitään vastauksia, mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä näistä tekijöistä ovat merkityksellisimpiä hyvässä työntekijäkokemuksessa. (Kuvio 1).



Kuvio 1: Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa yrityksen menestyksellä (Kuvio 1) tarkoitetaan esimerkiksi vahvaa työntantajakuva, työntekijöiden sitoutuvuutta, tyytyväisiä työntekijöitä ja hyvää kulttuuria. Työntekijäkokemus on kaikkiaan laaja-alainen käsite, johon sisältyy monia eri osa-alueita. Opinnäytetyötä on rajattu koskemaan vain tiettyjä näistä osa-alueista, jotka vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemusta niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys käsittelee mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, työntekijäkokemuksen rakentumista, vahvaa työnantajakuva ja työntekijän sitoutumista. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat johtaminen ja esihenkilötyö, fyysinen työympäristö, kulttuuri sekä palkka ja palkitseminen. Sisäisiä tekijöitä ovat itseohjautuvuus, sisäinen ja ulkoinen motivaatio, työn merkityksellisyys, luottamus ja työhyvinvointi.

Teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty monipuolisesti ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä, jotta työntekijäkokemuksesta saadaan muodostettua mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluilla kartoitetaan organisaation työntekijöiden kokemuksia ja tutkimuksen tulokset analysoidaan teemoittelemalla. Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajalle laaditaan kehittämisohjeita.

## 1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Inhouse Group Oy ja yhteishenkilönä toimii organisaation kulttuuri- ja liiketoiminnankehitysjohtaja. Ennen opinnäytetyön aloitusta keskustelimme opinnäytetyön toteuttamisesta ja aiheesta. Opinnäytetyön aihe muodostui tutkijan sekä organisaation yhteisestä kiinnostuksesta hyvää työntekijäkokemusta kohtaan. Toimeksiantajaorganisaation strategiana on panostaa työntekijäkokemukseen ja organisaatio suhtautui mielenkiinnolla opinnäytetyön toteuttamista kohtaan.

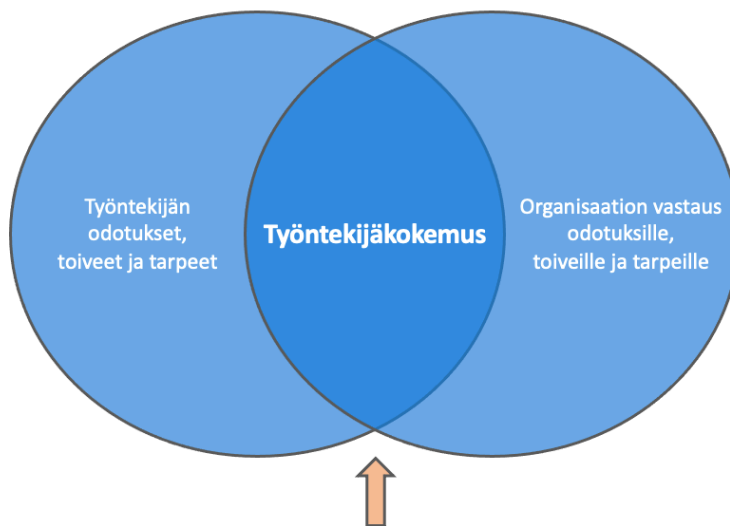
Inhouse Group on B2B-myyntien palvelutalo ja työllistää noin 70 henkilöä. Yrityksessä kaikki lähtee kokemuksesta, niin asiakkaiden kuin työntekijöiden kanssa. Inhouse Groupin asiakaskokemusmittauksesta saama NPS on 86. (Inhouse Group 2023a.) Organisaatio tutkii säännöllisesti työntekijöidensä hyvinvointia, sekä panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja hyvään työntekijäkokemukseen, esimerkiksi tarjoamalla laajat työterveyspalvelut, virikekortin, työsuhteiden kypöryn, henkilöstörahaston, ulkomaan matkoja sekä monia muita henkilöstöetuja. (Inhouse Group 2023b.)

Inhouse Groupin arvoihin kuuluvat vapaus ja vastuu. Vapaudella ja vastuulla tarkoitetaan, että työntekijöiden luotetaan tekevän työt sovitulla tavalla ja yrityksen arvojen mukaisesti. Työssä on tavallisia ja mukavia ihmisiä, jotka haluavat tehdä työnsä hyvin ja viihtyvät yhdessä. Organisaatiolle on tärkeää, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi. Inhouse Group haluaa olla työpaikka, jossa työntekijät voivat innostua, onnistua ja kehittyä työssään. (Inhouse Group 2023b.)



## 2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on moniulotteinen kokonaisuus, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa työntekijällä olevaa tunnetta. Miltä oma työ, työpaikka ja työnantaja tuntuvat. Tunne muodostuu työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen kohtaamispaikassa. Kuviossa 2 kuvataan, kuinka työntekijällä on työhönsä liittyviä odotuksia, toiveita ja tarpeita. Organisaation vastatessa työntekijän odotuksiin, toiveisiin ja tarpeisiin, syntyy kohtaamispaikka. Tätä kohtaamispaikkaa kutsutaan työntekijäkokemukseksi. (Morgan 2017, 8; Paasikallio 2023.)



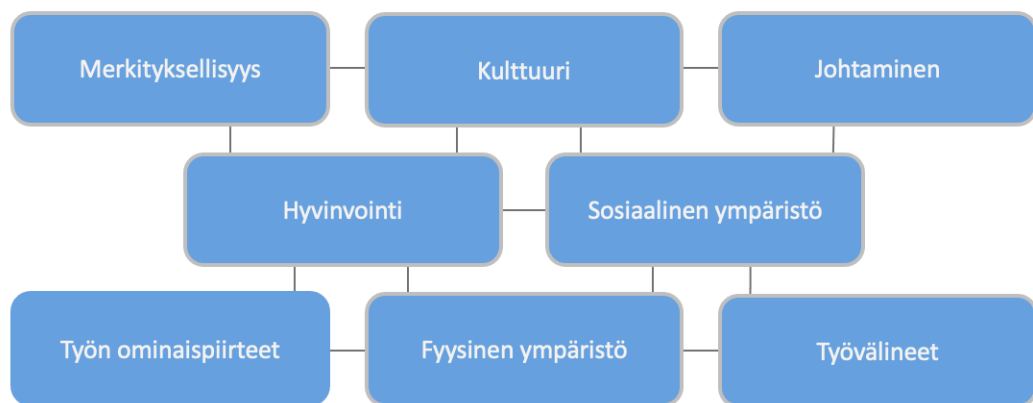
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Morgan 2017, 8)

Työntekijäkokemusta voidaan siis tarkastella kahdesta suunnasta, kuten kuviossa 2 kuvattiin. Ensimmäinen on työntekijän näkökanta, toinen on organisaation näkökanta ja kolmas on näiden kahden päällekkäisyys. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on hänen henkilökohtainen kokemuksensa omasta työpaikastaan. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus näyttäytyy sellaisena, kuin organisaatio uskoo tai haluaa työntekijäkokemuksen olevan organisaation työntekijöillä. Tavoitelluin tila on näiden kahden näkökannan päällekkäisyys, jossa työntekijän kokemus kohtaa organisaation tarkoittaman kokemuksen kanssa. Kun hyvä työntekijäkokemus toteutuu, siitä hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio. (Morgan 2017, 7-8.)

## 2.1 Työntekijäkokemuksen rakentuminen

Työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Työntekijän kokemus rakentuu kaikissa vuorovaikutushetkissä ja kohtaamisissa työpaikalla, joihin myös organisaatio pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Esimerkiksi perehdytys, kehityskeskustelut ja työnantajan kanssa käyty yleinen vuorovaikutus vaikuttavat kaikki yhtä lailla työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Organisaation toiminnan seurauksena työntekijälle heräävät ajatukset ja tunteet ovat yhtä kuin työntekijäkokemus. Lähtökohta työntekijäkokemuksen tietoiselle rakentamiselle on, että organisaatiolla on selkeä käsitys mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

Organisaation tulee lisäksi tietää, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen rakentumiseen ja mitkä näistä tekijöistä ovat merkityksellisimpiä organisaation työntekijöille. Jos ajatellaan, että kaikki asiat vaikuttavat työntekijäkokemuksen rakentumiseen, niin saataan halvaantua lukemattomien vaihtoehtojen edessä. Tällöin ei ymmärretä, mitkä ovat merkityksellisimpiä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joihin organisaation tulisi panostaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.) Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.9) ovat luoneet työntekijäkokemuksen viitekehyksen (kuvio 3), jonka tarkoituksena on auttaa hahmottamaan organisaation työntekijöille merkityksellisimpiä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen viitekehys (tiedot mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4.9)

Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4.9) mukaan jokaisen organisaation tulisi luoda oma viitekehyksensä, esimerkiksi hyödyntämällä heidän (kuviossa 3) luomaansa viitekehystä. Täysin sama viitekehys harvoin sopii eri organisaatioiden tarpeisiin, koska harvalla organisaatiolla on täysin samanlaisia tarpeita. Viitekehys tuo konkreettisesti esille organisaation työntekijäkokemukseen vaikuttavat osa-alueet, jonka pohjalta työntekijäkokemusta voidaan tietoisesti kehittää. Ilman työntekijäkokemuksen viitekehystä organisaatiot päätyvät usein kehittämään

työntekijäkokemuksen kannalta merkityksettä tekijöitä. Hyvän työntekijäkokemuksen rakentamisen kannalta viitekehysten hyödyntäminen on siis ensiarvoisen tärkeää. Tämän tutkimuksen alempiin lukuihin on poimittu tästä viitekehyksestä osa-alueita ja yhdistetty muihin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin luoden tutkimukselle oma viitekehys.

## 2.2 Työntekijäkokemus työntekijän näkökulmasta

Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus on alati läsnä oleva tunne, vaikkei sitä tietoisesti ajattelisi. Työntekijäkokemus ilmenee esimerkiksi siinä, millaisia ajatuksia työpäivä herättää. Työntekijälle kokemus syntyy kaikissa yksittäisissä hetkissä työpaikalla, ovat ne sitten suuria tai pieniä. Se mikä ratkaisee, kuinka nuo hetket vaikuttavat työntekijäkokemukseen, riippuu siitä, kuinka merkityksellisiä nuo hetket ovat työntekijälle. Jos jokin hetki ei työntekijän näkökulmasta ole merkittävä, sillä ei ole suurta vaikutusta työntekijän kokemukseen. Vastaavasti jos hetki on työntekijälle merkityksellinen, sillä on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.6.1; 4.6.3.)

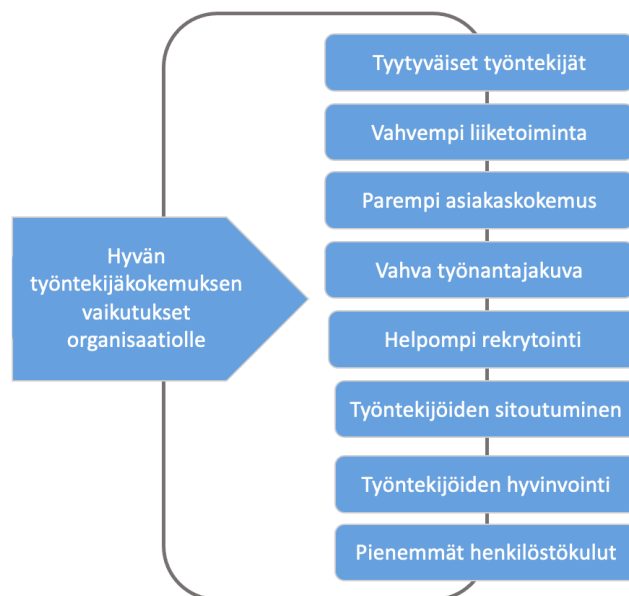
Aiemmin työntekijäkokemuksen ajateltiin olevan organisaation määrittelemä työsuhteen elinkaari, joka toistuu kaikilla työntekijöille samalla tavalla. Tämä oli organisaatiolähtöinen ajattelutapa, jossa ei otettu huomioon työntekijälle merkityksellisiä hetkiä työsuhteen aikana. Tällöin lähtökohtana oli se, mitä työnantaja tarjoaa ja työntekijän odotettiin sopeutuvan organisaation suunnittelemaan työntekijäkokemukseen. Työntekijät ovat kuitenkin alkaneet odottaa työnantajaltaan yhä enemmän yksilöllistä kohtelua ja heille merkityksellisten hetkien huomiointia perinteisen elinkaariajattelun sijaan. Nyt lähtökohtana on se, mitä työntekijä tarvitsee onnistuakseen omassa työssään, sekä kokeakseen työnsä merkitykselliseksi. Organisaatiolähtöinen ajattelutapa on siis muuttunut työntekijälähtöiseksi ja tämän ajattelutavan muutoksen myötä keskiössä ei ole enää työnantaja vaan työntekijä. (Fambition 2023b.)

Työntekijälähtöistä ajattelutapaa korostaa ajatus nähdä työntekijäkokemus osana ihmiskokemusta. Ihmiskokemuksella tarkoitetaan kaikkia elämän aikana tapahtuvia kokemuksia ja työntekijäkokemus yksi näistä kokemuksista. Työntekijän näkökulmasta ihmiskokemus tarkoittaa, että työnantaja huomio työntekijälle merkitykselliset hetket. Nämä saattavat olla myös työhön liittymättömiä asioita, mutta jotka vaikuttavat työnteon arkeen ja niistä todennäköisesti puhutaan työpaikalla. Tällaisia hetkiä ovat esimerkiksi asunnon ostaminen, lapsen saaminen tai läheisen sairastuminen. Samoin esimerkiksi päivähoitoaikojen järjestäminen tai muu arkipäiväinen asia vaikuttaa työnteon arkeen. Organisaatio pystyy vaikuttamaan työntekijän hyvään kokemukseen huomioimalla nämä hetket ja suhtautumalla työntekijän tarpeisiin inhimillisesti, esimerkiksi tarjoamalla joustoa työnteeseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.2; 4.6; Morgan 2017, 201-202.)

Vastaavasti työpaikalla tapahtuvia merkittäviä hetkiä ovat esimerkiksi työsuhteen solmiminen, ensimmäinen työpäivä, kehityskeskustelu, työtehtävien muutokset ja paluu pitkältä vanhempainvapaalta tai sairauslomalta takaisin töihin. Työntekijät muistavat nämä merkitykselliset hetket, koska usein niihin liittyy erityisen vahva tunnekokemus. Työnantajalle kyseiset hetket voivat olla rutiininomaisia, toistuen usean työntekijän kohdalla. Työntekijän näkökulmasta hetki voi kuitenkin olla erityinen, koska se ei toistu hänen omassa elämässään useasti. Olemalla kiinnostunut näistä työntekijälle merkityksellisistä hetkistä työnantaja huomioi työntekijät yksilönä ainutlaatuisine kokemuksineen, ei vain työntekijöinä. Työntekijät kaipaavat yksikölistä huomiointia ja se, kuinka organisaatio reagoi näihin työntekijälle merkityksellisiin hetkiin, vaikuttaa merkittävästi millainen kokemus työntekijälle muodostuu. (Morgan 2017, 201-202; Fambition 2023a.)

### 2.3 Työntekijäkokemus organisaation näkökulmasta

Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus luo pohjan organisaation koko liiketoiminnalle, koska ilman työntekijöitä organisaatiolla ei ole liiketoimintaa. Jotta organisaatiolla on työntekijöitä toteuttamassa sen strategiaa, organisaation tulee kyetä tarjoamaan työntekijöille hyvä työntekijäkokemus. Organisaatiolle työntekijäkokemus on siis työkalu, joka mahdollistaa yrityksen strategian toteuttamisen ja jonka avulla kehitetään työnteon arkea. Organisaatiot ovat alkaneet entistä paremmin tunnistaa ja tunnustaa hyvän työntekijäkokemuksen merkityksen niin yksilön, kuin organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta hyvällä työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus organisaation menestykseen, jota on kuvattu kuviossa 4. (Bean 2023; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 1.1.)

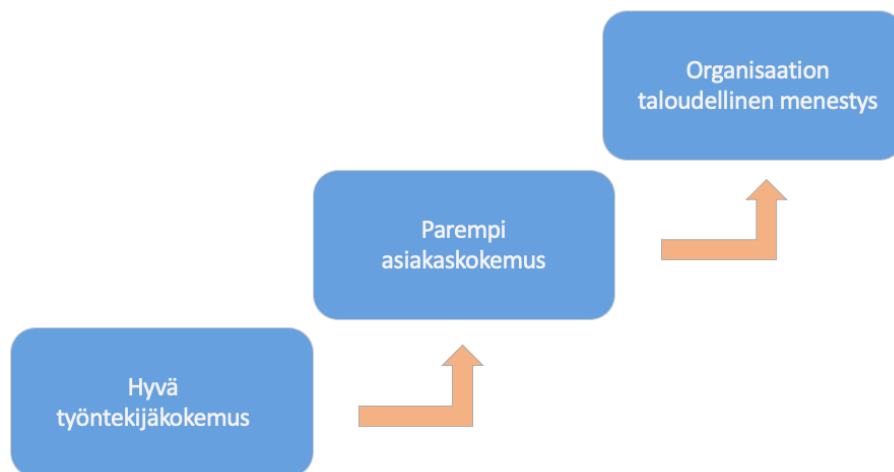


Kuvio 4: Hyvän työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle (tiedot Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1; 4.1)

Kuviossa 4 on kuvattu hyvän työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle, jotka tukevat kaikki toinen toisiaan. Hyvä työntekijäkokemus on organisaation etu tämän päivän työmarkkinoilla, kun kilpaillaan parhaimmista työntekijöistä. Organisaatio voi erottautua kilpailijoista jo rekrytointivaiheessa, kun organisaatiolla on vahva työnantajakuva. Hyvä työnantajakuva viestii houkuttelevuutta organisaation nykyisille työntekijöille, sekä potentiaalisille työnhakijoille. Tällöin nykyiset työntekijät sitoutuvat enemmän, joka näkyy pienempänä vaihtuvuutena ja pienentyneinä rekrytointikustannuksina. Lisäksi rekrytointi helpottuu, kun organisaatiolla on maine hyvänä työpaikkana. Tyytyväiset työntekijät ovat työssään tehokkaampia, tuottavampia ja innovoivat enemmän, joka lisää organisaation taloudellista menestystä. Lisäksi tyytyväiset työntekijät voivat myös yleisesti paremmin, mikä on organisaation etu vähentyneinä sairauspoissaoloina ja muina pienempinä henkilöstökustannuksina. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1; 4.1.)

Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Hyvän asiakaskokemuksen vaikutuksesta organisaation liiketoimintaan on puhuttu jo pitkään, mutta uudempaa ymmärrystä on se, että hyvän asiakaskokemuksen takana ovat tyytyväiset työntekijät. (Bean 2023.) Työntekijät luovat asiakkaalle suuren osan asiakaskokemuksesta ja hyvän työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen syntyy kahdella eri tavalla. Ensimmäinen näistä on, että hyvinvoivat ja työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat parempia asiakaspalvelijoita. Hyvään asiakaspalveluun tyytyväinen asiakas tekee ostopäätöksen helpommin, sekä ostaa todennäköisemmin myös jatkossa. Vastaavasti työhönsä tyytymättömien työntekijöiden kokemus heijastuu heikompana asiakaspalveluna. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.)

Toinen näistä on, että asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa millaisena työnantajana asiakas näkee organisaation. Asiakas tekee ostopäätöksen todennäköisemmin silloin, kun organisaatio on tunnettu hyvänä työpaikkana. Jos asiakas ajattelee, että organisaatio on huono työnantaja, hän saattaa jättää ostopäätöksen kokonaan tekemättä. Asiakkaan ostopäätökset puolestaan lisäävät organisaation liikevaihtoa. Tätä hyvän työntekijäkokemuksen yhteyttä parempaan asiakaskokemukseen ja organisaation taloudelliseen menestykseen on havainnollistettu kuviossa 5. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.)



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja organisaation taloudellisen menestyksen yhteys (tiedot Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2)

Kuten kuviossa 5 on tuotu esille, kuinka hyvällä työntekijäkokemuksella on suora vaikutus organisaation taloudelliseen menestykseen. On myös tutkittu, että hyvän työntekijäkokemuksen omaavissa yrityksissä kannattavuus on yli 20 % prosenttia korkeampi, asiakasuskollisuus on 10 % prosenttia parempi ja työ on 10 % prosenttia tuottavampaa verrattuna organisaatioihin, joiden työntekijöillä ei ole hyvä työntekijäkokemus. Hyvän työntekijäkokemuksen hyöty organisaatiolle on siis merkittävä, mutta hyvän työntekijäkokemuksen luominen ei kuitenkaan ole organisaatiolle yksinkertaista. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.) Hyvä työntekijäkokemus muodostuu useista eri tekijöistä, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön muissa luvuissa. Panoamalla näihin työntekijälle tärkeisiin tekijöihin organisaatio pystyy vaikuttamaan hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

## 2.4 Vahva työnantajakuva

Työnantajakuva tarkoittaa millainen käsitys ihmisillä on organisaatiosta työnantajana. Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa kuinka organisaatio itse, sen nykyiset ja entiset työntekijät, asiakkaat sekä muut sidosryhmät puhuvat organisaatiosta. (Kunta ja hyvinvointialue-työnantajat 2023.) Työnantajakuva luo organisaation nykyisille työntekijöille sekä potentiaalisille työnhakijoille odotuksia, millaista organisaatiossa on työskennellä. Hyvä työnantajakuva myös lunastaa työntekijöille annetut lupaukset. Organisaation tulee luvata vain sellaisia asioita, jotka se pystyy pitämään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 1.2.)

Toimivan organisaation perusedellytys on, että sillä on riittävästi oikeanlaista ja osaavaa henkilöstöä. Organisaation vahvalla työnantajakuvalla parannetaan työntekijöiden kokemusta ja sitoutetaan osaavia työntekijöitä. Työnantajakuva heijastuu myös organisaation ulkopuolelle, kuinka organisaation työntekijät puhuvat omasta työpaikastaan ja suosittelevat sitä

tutuillensa. Yrityksen nykyiset työntekijät ovatkin työnantajakuvaan parhaita puolesta puhujia, eli millainen työntekijäkokemus heillä on. Jos työntekijät eivät ole tyytyväisiä työpaikkaansa, tällöin organisaation on vaikea luoda hyvää työnantajakuva. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 1.2.)

Vahva työnantajakuva parantaa siis yrityksen vetovoimaisuutta, joka auttaa rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Jos organisaatiolla on maine hyvänä työpaikkana eli hyvä työnantajakuva, se houkuttelee yritykseen parhaimpia osaajia ja edesauttaa heidän sitoutumistaan. Potentiaaliset työnhakijat tietävät, millainen organisaatio on ja mitä se voi heille tarjota. Nykypäivänä työntekijät ovat hyvin perillä organisaatioiden työnantajakuvasta jo siinä vaiheessa, kun he päättävät hakea organisaatioon töihin. Työntekijäkokemukseen panostaminen on siis paras keino parantaa organisaation työnantajakuva ja vaikuttaa rekrytoitavien henkilöiden mielikuvaan organisaatiosta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 1.2.)

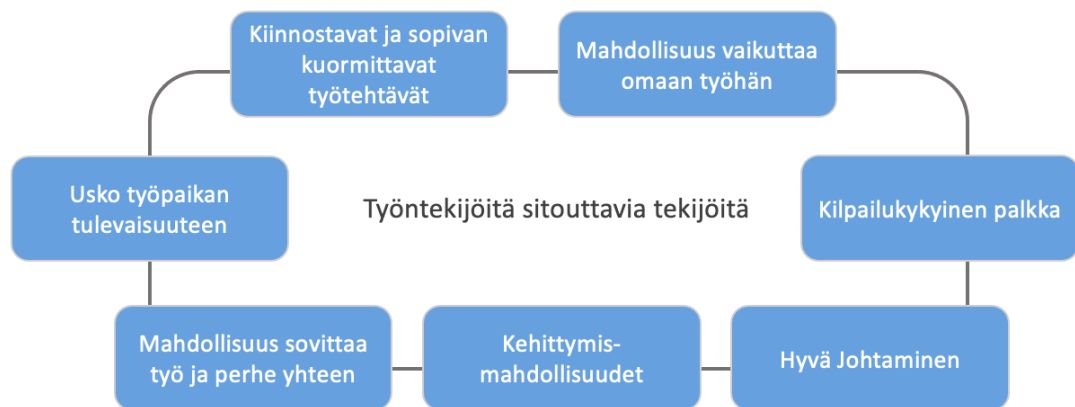
Nyt ja tulevaisuudessa työntekijät yhä vahvemmin valitsevat millaiseen organisaatioon he haluavat mennä töihin. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat nousseet ja hyvä työntekijäkokemus on ratkaiseva tekijä, jotta organisaatiolle muodostuu hyvä työnantajakuva ja se nähdään vetovoimaisena työnantajana. Työnantajakuva lähtee organisaation sisältä ulospäin, eli työntekijöiden kokemuksista. Organisaation tulee viestiä rehellisesti työntekijöiden muodostamasta työnantajakuvasta ulospäin, jotta organisaatioon saadaan houkuteltua sinne sopivia henkilöitä. (Fambition 2023.)

Jos työnantajakuvasta ei viestitä rehellisesti, uusi työntekijä huomaa tämän nopeasti. Tällöin paikkaansa pitämätön työnantajakuva vaikuttaa heikentävästi työntekijän sitoutumiseen ja saattaa johtaa irtisanoutumiseen. Mikäli työntekijä irtisanoutuu, rekrytointiprosessi joudutaan aloittamaan uudelleen alusta. Jotta työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon, on siis organisaation edun mukaista, että työnantajakuvasta viestitään totuudenmukaisesti. Organisaation työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan voidaan myös sanoa olevan sidoksissa toisiinsa. Jos organisaatio kehittää työnantajakuva, se vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen ja sama toisinpäin. Jos kehitetään työntekijäkokemusta, se vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan. (Fambition 2023d.)

## 2.5 Työntekijän sitoutuminen

Hyvä työntekijäkokemus sitouttaa työntekijöitä. Jos työntekijä ei ole sitoutunut, tällöin kynnys vaihtaa työpaikkaa on matalammalla. Sitoutumattomuus aiheuttaa organisaatiolle työntekijöiden vaihtuvuutta, joka näyttäytyy organisaatiolle lisääntyneinä rekrytointikustannuksina. Toisinaan vaihtuvuus saattaa olla organisaatioille hyväkin asia, sillä uudet työntekijät tuovat organisaatioon usein uutta näkemystä. Lähtökohta organisaatioilla kuitenkin on, että työntekijät pitää saada sitoutettua.

Kun työntekijä on sitoutunut, hän esimerkiksi kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja omaa sisäistä motivaatiota työn suorittamiseen. Työnantajalle työntekijän sitoutuneisuus näyttäytyy laadukkaampana työntekona, joustavuutena ja vähempinä sairauspoissaoloina. Sitoutunut työntekijä on lojaali organisaatiolle ja kokee olevansa tärkeä osa organisaation menestystä. Sitoutuminen ei tapahdu pelkästään työntekijän puolelta, vaan organisaation tulee myös sitoutua työntekijään. Kuviossa 6 on kuvattuna tekijöitä, joilla työnantaja luo edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle. (Viitala 2021, luku 2.6.)



Kuvio 6: Työntekijöitä sitouttavia tekijöitä (tiedot mukaillen Viitala 2021, luku 2.6)

Työntekijöitä sitouttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 6. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa kiinnostavat työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kilpailukykyinen palkkataso, hyvä johtaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä usko organisaation tulevaisuuteen (Viitala 2021, luku 2.6). Morganin (2017, 22) mukaan yksi kiehtovimpia asioita sitoutumisessa on se, että työntekijöiden alkaessa työskennellä organisaatiossa he ovat jo valmiiksi sitoutuneita. Tyypillisesti uusi työntekijä on innoissaan aloittaessaan uudessa työssä. Jos työntekijä päättää irtisanoutua, on tapahtunut jotakin, joka on muuttanut valmiiksi sitoutuneen työntekijän tilanteeseen, jossa hän ei ole enää sitoutunut.

Vasta tässä vaiheessa organisaatiot alkavat yleensä pohtimaan, mikä sai työntekijän lähtemään ja millä keinoin työntekijöitä saisi sitoutettua. Organisaatiot usein tarjoavat sitoutumisen keinoina erilaisia hyötyjä, kuten ateriaetuja tai virikepasseja. Tällainen sitouttaminen ei kuitenkaan ole kovin pitkäikäistä, vaan pitäisi pureutua sitoutumattomuuden juurisyihin. Juurisyillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka heikentävät sitoutumista. (Morgan 2017, 22.) Kuviossa 10 on kuvattu sitoutumista edistäviä tekijöitä. Työntekijän sitoutumattomuuteen vaikuttaa, mikäli näistä työntekijälle merkityksellisimmät asiat eivät toteudu työnteon arjessa.



### 3 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Tässä tutkimuksen luvussa käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan työntekijäkokemukseen liittyviä osa-alueita, joihin työnantaja pystyy merkittävästi vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Luvussa käsiteltävät osa-alueet ovat johtaminen ja esihenkilötyö, fyysinen ympäristö, kulttuuri, palkka ja palkitseminen.

Näihin osa-alueisiin työntekijä ei voi itse juuri vaikuttaa, mutta ne vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Organisaation on mahdollista vaikuttaa ja kehittää näitä ulkoisia tekijöitä, koska ne ovat organisaatiolle näkyviä ja helposti ymmärrettäviä asioita. Näiden osa-alueiden toteutumista työntekijöiden arjessa voidaan mitata ja seurata erilaisin kyselyin. Oikeanlaisella toiminnalla organisaatio pystyy luomaan edellytykset hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiselle.

#### 3.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilöllä on erittäin tärkeä rooli hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa (Jarenko 2023). Johtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Puhuttaessa hyvästä työntekijäkokemuksesta, puhutaan ihmistenjohtamisesta. Asioiden johtamista ei kuitenkaan voida sulkea kokonaan pois, koska asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta. (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden ihmisten ja itsensä johtaminen.)

Aiemmin johtamisessa on ollut kyse enemmän asioiden johtamisesta ja on puhuttu perinteisestä johtamisesta. Perinteisessä johtamistavassa työntekijöiden on ajateltu olevan olemassa organisaatiota varten. Tällöin työntekijät tekevät esihenkilön määräämiä työtehtäviä, eikä työntekijöiden omille vaikutusmahdollisuuksille ole juuri tilaa. Esihenkilön tehtävä on ohjata työntekoa tarkasti, tehdä kaikki työtä koskevat päätökset, valvoa työtehtävien suorittamista ja puuttua työntekoon matalalla kynnyksellä. (Soback 2021, Uuden ajan johtajuus.)

Nykypäivänä ylhäältä johdettava johtamistapa alkaa olla vanhanaikaista. Tänä päivänä esihenkilön rooli on muuttunut perinteisestä johtamisesta kohti ihmisten johtamista, jota kuvataan palvelevaksi tai valmentavaksi johtamiseksi. Valmentavassa johtamisessa organisaatiot ajattelevat, että työntekijöiden hyvinvointi tulee ensin ja sen myötä seuraavat työn hyvät tulokset. Näiden modernien johtamistapojen lähtökohta on, että organisaatio ja esihenkilö ovat olemassa työntekijöitä varten. (Soback 2021 Uuden ajan johtajuus; Kolme muutosvoimaa.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tärkein tehtävä on kirkastaa tavoitteita ja mahdollistaa työssä onnistuminen. Onnistuakseen omassa työssään esihenkilön tulee luoda luottamuksellinen suhde työntekijöiden kanssa, jossa jokainen uskaltaa sanoa omat ajatuksensa ääneen. Esihenkilö innostaa ja inspiroi työntekijöitä omalla esimerkillään ja auttaa tuomaan työntekijöiden parhaat puolet esille. Lisäksi esihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa työntekijöiden

riittävä osaaminen, sekä huolehtia, että työntekijät tietävät tarkkaan omat työtehtävänsä ja asettaa työlle selkeät tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Taulukossa 1 on kuvattu tätä muutosta perinteisestä johtamistavasta kohti valmentavan johtamisen tapaa.

Taulukko 1: Johtamisen muutos (mukaillen Soback 2021, Uuden ajan johtajuus)

	Perinteinen johtaminen	Valmentava johtaminen
<b>Johtaja ja työntekijät</b>	Työntekijät ovat johtoa varten	Johto on työntekijöitä varten
<b>Vastuu ja päätöksenteko</b>	Valta on johtajalla	Johtaja jakaa valtaa ja vastuuta
<b>Luottamus</b>	Ei luottamusta työntekijöiden kykyyn johtaa omaa työtään	Luottamus työntekijöiden kykyyn johtaa omaa työtään
<b>Johtamisen ydin</b>	Kertoo ja vahtii	Kysyy ja kuuntelee
<b>Johtamissuhde</b>	Johtaja - seuraaja	Johtaja - kanssajohtaja
<b>Johtajuus on</b>	Käskytykselta	Vuorovaikuttamisen taito
<b>Johtamisen tavoite</b>	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajuutta

Taulukossa 1 vertaillut perinteinen ja valmentava johtaminen ovat lähes toistensa vastakoh-  
tia. Siinä missä perinteinen esihenkilö käskee, valmentava esihenkilö auttaa. Perinteinen esi-  
henkilö vastaa kaikesta toiminnasta itse, kun valmentava esihenkilö jakaa valtaa ja vastuuta  
työntekijöille. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö luottaa työntekijöiden kykyyn suoriu-  
tua omasta työstään ja antaa työntekijöille tilaa itseohjautuvuudelle. Aiemman ohjaamisen ja  
vahtimisen sijaan moderni esihenkilö oivalluttaa työntekijöitä kysymällä ja poistaa onnistumi-  
sen tiellä olevia esteitä.

Lisäksi valmentava esihenkilö tarjoaa työntekijöille tukea, auttaa heitä löytämään omia vah-  
vuuksiaan, kehuu ja kannustaa valmentavalla otteella. Valmentavassa johtamisessa hierarkia  
on madaltunut ja esihenkilön tarkoituksena on luoda ympärilleen lisää johtajuutta. Työntekijä  
ja hänen osaamisensa on kaiken keskiössä valmentavassa johtajuudessa. Johtamisesta on  
muuttunut palvelutehtävä, joka tarkoituksena on auttaa työntekijää yltämään täyteen poten-  
tiaaliinsa. Moderniin johtajuuteen kuuluu myös taito antaa palautetta rakentavasti, sekä kiit-  
tää ja palkita työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. (Soback 2021, Uuden ajan johtajuus; Val-  
mentavan johtajuuden kuusi kuunsirppiä.)

Johtamisella on siis suuri merkitys hyvän työntekijäkokemuksen muodostamisessa ja valmen-  
tava johtaminen ei ole nousemassa suosioon sattumalta. Luodakseen hyvää työntekijäkoke-  
musta ja sitouttaakseen työntekijöitä organisaation tulee panostaa hyvään johtamiseen ja esi-  
henkilötyöhön. Työntekijät odottavat esihenkilöiltä aiempaa inhimillisempää suhtautumista ja  
tasavertaisuus esihenkilön kanssa kasvaa, kun hierarkia madaltuu. (Ristikangas & Ristikangas

2017, Johtamisen on uudistuttava.) Inhimillinen suhtautuminen tarkoittaa työntekijän yksilöllistä kohtaamista, jolloin työntekijälle syntyy tunne, että hän tulee kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään. Johtajien ja esihenkilöiden tulee olla aidosti kiinnostuneita työntekijöiden ajatuksista, tunteista ja tarpeista. Työntekijät eivät halua enää olla vain yksi palanen pyörivän koneiston rattaissa, vaan kaipaavat organisaatiolta yksilöllistä huomiointia. Työntekijäkokemusta ei luoda yksipuolisesti organisaatiolta työntekijöille, vaan se luodaan heidän kanssaan. (Morgan 2017, 7-9.)

### 3.2 Fyysinen työympäristö

Morganin (2020) mukaan fyysisen työympäristön merkitys on 30 % prosenttia koko työntekijäkokemuksesta. Fyysinen työympäristö tarkoittaa tilaa, joissa työnteko tapahtuu. Esimerkiksi millaisessa rakennuksessa työpaikka sijaitsee, millainen oma työskentelytila on ja millaiset oleskelutilat työpaikalla on. Fyysiseen työympäristöön lukeutuvat myös työhön tarvittavat laitteet ja työvälineet, joilla mahdollisesta työntekosta. Työympäristöllä on merkittävä vaikutus siihen, millaista työnteko on ja kuinka työnteko sujuu. (Morgan 2017, 59-60; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.)

Oikeanlainen työympäristö tukee työhyvinvointia, työnteon sujuvuutta ja työssä viihtyvyyttä, jotka kaikki vaikuttavat hyvään työntekijäkokemukseen. Miltä työpaikka näyttää ja tuntuu? Työympäristö kattaa siis kaikki työhön liittyvät asiat, jotka ovat konkreettisesti nähtävissä, koskettavissa tai aistittavissa. Fyysiseen työympäristöön ja sitä kautta työssä viihtyvyyteen vaikuttavat niinkin pienet asiat kuin työpaikan sisustus tai taukokuoneen tarjottavat. Nämä kaikki pienet tekijät muodostavat kokonaisuuden, millainen kokemus työntekijälle syntyy työympäristöstä. (Morgan 2017, 59-60; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.)

Hyvä työympäristö vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja saa olon tuntumaan energiseltä ja innostuneelta. Hyvä työympäristö herättää työntekijöissä myös ylpeyttä omasta työpaikastaan. Hyviä työtiloja esitellään mielellään esimerkiksi perheenjäsenille, jos siihen on mahdollisuus. Vastaavasti jos työympäristö ei ole hyvä, organisaatio eivätkä työntekijät halua esitellä sitä läheisilleen. Tämä onkin organisaatioille oiva keino mitata työntekijöiden sitoutumista ja ylpeyttä, eli tarjota mahdollisuus tuoda työpaikalle vierailijoita. Parhaimmillaan vierailijat viestivät kokemuksistaan eteenpäin, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan. Lisäksi vierailut saattavat johtaa yllättäviin rekrytointeihin. Tämän vuoksi esimerkiksi johtajat vierailevat eri yrityksissä ja luovat itselleen verkostoja. (Morgan 2017, 60-62.)

Viime vuosina etätyön teko on kasvattanut suosiotaan toimisto- ja asiantuntijatyössä. Lisääntyneen etätyön myötä on keskusteltu toimistotilojen tarpeettomuudesta. Päinvastoin niille on erityistä tarvetta. Etätyön myötä organisaation fyysisillä tiloilla on entistä suurempi merkitys, ja ne ovat nousemassa etätyöläisille yhä keskeisemmäksi työntekijäkokemuksessa. (Morgan 2017, 59-60.) Organisaation toimivat ja viihtyisät tilat lisäävät yhteisöllisyyttä ja

vuorovaikutusmahdollisuuksia kollegoiden kesken. Etätöitä tekevät työntekijät haluavat tulla työpaikalle ensisijaisesti viihtymään ja tapaamaan toisiaan, jolloin toimivat ja viihtyisät tilat ovat omiaan houkuttelemaan etätöyläisiä työpaikalle. (Halmeenmäki & Myrsky 2021.)

Monet organisaatiot panostavatkin työntekijäkokemukseen muokkaamalla fyysisiä tiloja paremmin työntekijöiden tarpeita vastaaviksi. Organisaatiolle fyysisen työympäristön muokkaaminen on huomattavasti helpompaa, kuin vaikuttaminen muihin työntekijäkokemukseen liittyviin osa-alueisiin. Esimerkiksi työvälineet tai taukuhuoneen kahvinkeitin ovat helposti uusittavissa olevia asioita, mutta joilla on välitön vaikutus työntekijän kokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.) Fyysinen työympäristö vaikuttaa siis merkittävästi hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. (Morgan 2017, 59-60.)

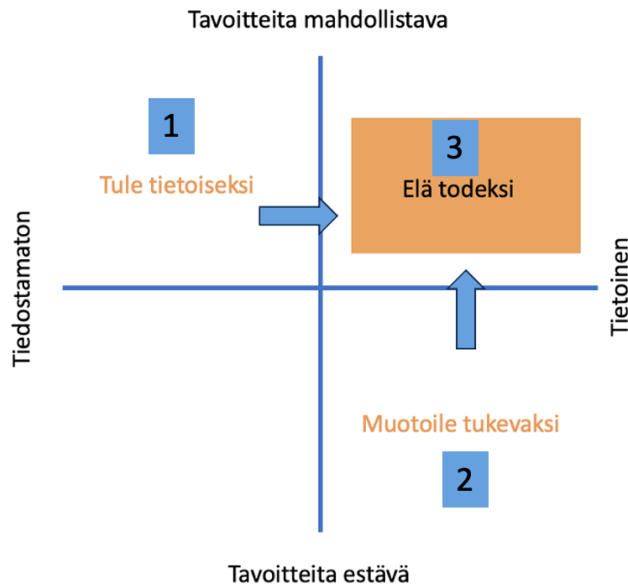
### 3.3 Kulttuurin merkitys

Morgan (2017, 89) kuvaa organisaation kulttuurin olevan kuin ilmaa. Se ympäröi kaikkia työntekijöitä, vaikka he eivät olisi siitä tietoisia. Organisaation kulttuuri vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen, koska se määrittelee hyvin pitkälle sen, millaista organisaatiossa on olla töissä. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden kesken vakiintuneita toimintatapoja, arvoja ja uskomuksia. Nämä voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia asioita, mutta ne joka tapauksessa vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset toimivat ja käyttäytyvät organisaatiossa. Kulttuuri näyttäytyy työntekijöiden arjessa esimerkiksi siinä, kuinka organisaatiossa tervehditään toisia, työskennelläänkö yksin vai yhdessä, miten ihmisille puhutaan tai kuinka toisia kohdellaan. (Huhta & myllyntaus 2021, luku 4.9.2; Luukka 2023 6-12.)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa. Morganin (2020) mukaan organisaation kulttuuri muodostaa 40 % prosenttien osuuden koko työntekijäkokemuksesta. Kulttuuri muodostuu ryhmän aktiivisten tekemisten tai tekemättä jättämisen seurauksena, jonka lisäksi yksittäinen ihminen vaikuttaa omalla tekemisellään ja asenteellaan kulttuuriin muovautumiseen. (Luukka 2019, 34, 64.) Hyvässä kulttuurissa jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu sekä kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Kaikkia henkilöitä kohdellaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti riippumatta heidän työnkuvastaan, sekä edistetään työntekijöiden hyvinvointia. (Morgan 2017, 90.)

Hyvän työntekijäkokemuksen kannalta kulttuurilla on merkitystä alkaen jo rekrytointivaiheessa. Uusia työntekijöitä rekrytoidessa organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että organisaatio rekrytoi sen kulttuuriin sopivia henkilöitä. (Luukka 2023.) Kun organisaatio rekrytoi sen kulttuuriin sopivia työntekijöitä, heille todennäköisemmin muodostuu hyvä työntekijäkokemus ja he viihtyvät organisaatiossa pidempään, kuin kulttuurin sopimattomat henkilöt. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2). Organisaation kulttuuri luo siis perustan hyvälle työntekijäkokemukselle. Hyvä kulttuuri ei kuitenkaan synny itsestään, vaan sitä pitää

tietoisesti johtaa. (Luukka 2019, 64, 117.) Kuviossa 7 on kuvattuna kulttuurin johtamisen viitekehys.



Kuvio 7: Kulttuurin johtamisen viitekehys (mukaillen Luukka 2023, 21)

Johtaakseen kulttuuria organisaation tulee kuvion 7 mukaisesti ensin olla tietoinen nykyisestä kulttuurista, sekä tehdä tietoinen päätös, millaista kulttuuria organisaatio tavoittelee. Toisessa vaiheessa organisaatio toteuttaa tarvittavia muutoksia toimintaansa, joilla se edistää tavoitellun kulttuurin saavuttamista. Kolmannessa vaiheessa uudelleen muotoiltua kulttuuria eletään todeksi ja tämä näkyy työntekijöiden arjessa vaikuttaen työntekijäkokemukseen. Organisaation tehtävä on alati edistää ja jatkokehittää kulttuuria, sillä hyväkään kulttuuri ei ole koskaan valmis. (Luukka 2023, 21-24.)

### 3.4 Palkka ja palkitseminen

Palkka ja palkitseminen vaikuttavat myös työntekijäkokemukseen. Aiemmin palkkaa pidettiin yhtenä suurimpana työmotivaation lähteenä, mutta tänä päivänä palkka ei enää ole useimmille henkilöille tärkein työtä määrittävä tekijä. Mielekkäänä pidetty työ nostaa työntekijän sisäistä motivaatiota, jolloin palkan merkitys pienenee. Toki palkan merkitys riippuu myös työstä ja työnkuvasta, esimerkiksi myyntityössä palkka on tutkitusti yksi merkittävä motivaatiotekijä. (Viitala 2021, Palkka motivointikeinona.)

Palkan lisäksi palkitsemisella on merkitystä. Palkitsemisella voidaan tarkoittaa sisäistä tai ulkoista palkitsemista. Sisäisellä palkitsemisella tarkoitetaan tekijöitä, jotka motivoivat

työntekijää ja sitouttavat häntä organisaatioon. Tällaisia tekijöitä voivat olla mielekkäät työtehtävät, kehitysmahdollisuudet, työn joustavuus, kiitoksen ja arvostuksen saaminen. Ulkoisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkitsemista tai muita taloudellisia etuja. Taloudellisia etuja ovat esimerkiksi lounasetu, asuntoetu ja autoetu. Aineellisen palkan ja palkitsemisen merkitys korostuu varsinkin silloin, jos työ itsessään koetaan merkityksettömäksi. (Viitala 2021, luku 2.4; 3.5)

#### 4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat sisäiset tekijät

Tässä tutkimuksen luvussa käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan työntekijäkokemukseen liittyviä osa-alueita, joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Osa-alueet ovat itseohjautuva työnteke, sisäinen ja ulkoinen motivaatio, työn merkityksellisyys, luottamuksen vaikutus sekä työhyvinvoinnin merkitys.

Näitä osa-alueita yhdistää niiden näkymättömyys työnantajalle. Kyse on työntekijän subjektiivisista kokemuksista. Organisaatio pystyy osittain vaikuttamaan näihin osa-alueisiin omalla toiminnallaan ja luomaan edellytykset hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Näihin sisäisiin tekijöihin vaikuttaminen ja niiden kehittämisen tukeminen ei kuitenkaan ole organisaatiolle helppoa, koska ne eivät ole konkreettisia asioita. Esimerkiksi vaikuttaminen palkkaan tai työympäristön kehittäminen on organisaatiolle huomattavasti yksinkertaisempaa, konkreettisia ja mitattavissa olevaa.

##### 4.1 Itseohjautuva työnteke

Tällä hetkellä työelämässä puhutaan paljon työntekijöiden itseohjautuvuudesta, johon organisaatiot ovat tarttuneet yhä enenevissä määrin. Itseohjautuvan työn suosion kasvuun vaikuttavat monet trendit sekä megatrendit. Globalisaatio, nykypäivän nopea tiedonkulku, työtehtävissä tapahtuvat murrokset, sekä informaatioteknologian kehittyminen ovat muutoksen avainasemassa. Monet organisaatiot ovat tunnistanee, että itseohjautuvuus on sekä yksilön, että organisaation menestymisen kannalta erittäin tärkeää nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa. Itseohjautuvan työnteon ajattelun lähtökohta on, että työntekijä itse on oman työnsä paras asiantuntija. Vähentämällä kontrollia työntekijän oma asiantuntijuus saa lisää tilaa. (Martela & Jarenko 2017, 11-12, 22-25, 46.)

Itseohjautuvuus työntekijän näkökulmasta tarkoittaa sitä, että hänelle on annettu tietyt kehvykset, joiden rajoissa työntekijän on mahdollista suorittaa omaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. On vastuuta ja vapautta. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä sisäistä motivaatiota, kykyä toimia työssään ilman esihenkilön jatkuvaa valvontaa, sekä riittävää osaamista työssä suoriutumiseen. Jos työntekijä tarvitsee työlleen jatkuvaa tukea, silloin

itseohjautuvuus ei toteudu. Lisäksi työntekijällä tulee olla selkeä käsitys työn tavoitteista ja päämäärästä, kykyä suunnitella ja priorisoida työtehtäviä, sekä hallita työtehtäviin kuluva ajankäyttöä. Työnteko näyttää itseohjautuvuuden myötä työntekijän näkökulmasta hyvin erilaiselta verrattuna siihen, mihin aikaisemmin on totuttu. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.) Kun itseohjautuvuus työssä toteutuu, se vahvistaa työntekijän hyvinvointia, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työn suorituskyky sekä työmotivaatio kasvavat. (Martela & Jarenko 2014, 13).

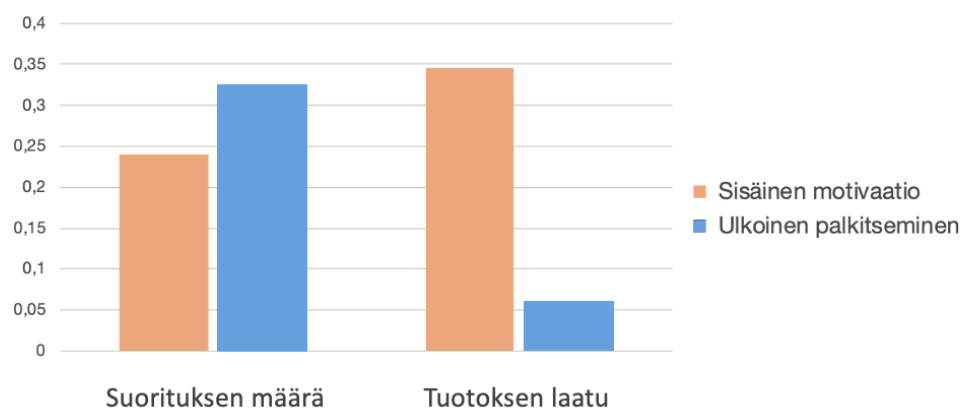
Esihenkilön näkökulmasta itseohjautuvuus tarkoittaa jäykästä hierarkiasta, rakenteista ja valasta luopumista. Vanhasta johtamistavasta poiketen esihenkilöt toimivat enemmän valmentajina ja mahdollistajina. Tämä tarkoittaa, että itseohjautuvan henkilöstön johtamisessa esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on poistaa tiellä olevia esteitä ja mahdollistaa työssä onnistuminen. Itseohjautuvien työntekijöiden johtamisessa esihenkilön vastuulla on huolehtia, että työntekijät tietävät tarkkaan omat työtehtävänsä ja tavoitteensa osana organisaation päämäärää. (Martela & Jarenko 2017, 12-16.)

Työntekijöillä tulee olla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja toimintaa kehitetään yhdessä organisaation ja työntekijöiden kesken. Kun työnteolle on määritelty selkeät kehykset ja pelisäännöt, niin esihenkilön tulee antaa työntekijälle tilaa itseohjautuvuudelle - mahdollisuutta onnistua, kokeilla uusia asioita, sekä uskallusta epäonnistua. (Martela & Jarenko 2017, 12-16.) Itseohjautuvuus ei tarkoita, että työntekijät jätettäisiin heitteille tai etteivät työntekijät välittäisi muusta kuin omasta työstään. Itseohjautuvuus ei myöskään vähennä esihenkilön työmäärää. Päinvastoin on todettu, että itseohjautuvien työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen vie esihenkilöltä enemmän aikaa kuin perinteinen johtajuus. (Aaltonen, Aaltonen & Sahimaa 2020, 254.)

#### 4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio vaikuttaa työn suorituskykyyn ja laatuun merkittävästi. Motivaatiolla tarkoitetaan jokin tarpeen tai kannustimen luomaa syytä, miksi ja kuinka tehokkaasti työntekijä työskentelee. Hyvä motivaatio nostaa työn suorituskykyä ja tuloksia, kun vastaavasti heikko motivaatio laskee työn suorittamisen tehoa ja saavutuksia. Motivaatio voidaan lisäksi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on työsuoritus, joka tehdään pelkästään jonkin hyödyn tai palkinnon toivossa, mutta tekeminen itsessään tuntuu väkinäiseltä. (Luukka 2019, 143-145.) Martela ja Jarenko (2014, 14-15) määrittelevät sisäistä motivaatioita tunteeksi, joka ihmisessä herää, kun hän on aidosti innostunut ja kiinnostunut jostakin asiasta. Sisäisessä motivaatiossa työ itsessään palkitsee riippumatta palkkiosta. Kun työntekijällä on sisäistä motivaatiota, työnteko ei tunnu yhtä kuormittavalta verrattuna siihen, jos motivaatio on pelkästään ulkoista.

Monet organisaatiot eivät ole vielä ymmärtäneet sisäisen ja ulkoisen motivaatio eroa ja toimivat kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassa. Tällöin esihenkilö kontrolloi kaikkea tekemistä ja tarjoaa motivaatiokeinona erilaisia ulkoisen motivaation palkintoja. Usein tämä asetelma toimii kuitenkin juuri päinvastoin, kuin on toivottu. Mitä enemmän esihenkilö valvoo työn suoritusta, sitä vähemmän se herättää työntekijässä sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa työtuloksiin heikentävästi. Liiallinen kontrollointi johtaa työntekijän passivoitumiseen ja työn innostuksen laskemiseen. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroavaisuus on työntekijälle työn suorittamisen ja työn tulosten kannalta merkittävä. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Kuviossa 8 kuvataan tätä sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutusta ja eroavaisuutta työn tuloksiin.



Kuvio 8: Sisäinen motivaatio ja ulkoinen palkitseminen suorituksen ennustajana, kun ratkaisevaa on suorituksen määrä ja tuotoksen laatu (mukaillen Martela 2020, 12)

Kuten kuviossa 8 on kuvattu, ulkoisella palkitsemisella organisaatio voi kasvattaa työn määrällistä suoritusta, mutta työn tuloksen laatu on heikko. Kun työntekijällä on sisäistä motivaatiota, hän saa määrällisesti vähemmän aikaan, mutta työn laatu on parempaa. Enää harvassa työssä määrä korvaa laatua. Jos organisaatiolle työn laatu on tärkeämpää kuin määrällinen suoritus, niin organisaation tulee panostaa työntekijän sisäisen motivaation ruokkimiseen. (Martela 2020, 12.)

Kun työntekijällä on sisäistä motivaatioita, hän on aidosti innostunut omasta työstään, eikä työskentele pelkästään ulkoisten palkintojen toivossa. Innostuessaan työntekijä suoriutuu työstään paremmin, on tuottavampi ja saa aikaan laadukkaampia tuloksia. Lisäksi työntekijä on sitoutuneempi työhönsä ja työnantajaorganisaatioon. Organisaation menestyksen kannalta on siis erittäin tärkeää, että työntekijällä on sisäistä motivaatiota. Kun työntekijä innostuu omasta työstään, se näkyy organisaatiolle parempana tuloksena. (Martela & Jarenko 2014, 10-15, 32).



Työntekijän taidot eivät siis takaa hyvää työssä suoriutumista, jos siihen ei löydy motivaatiota. Työntekijän sisäistä motivaatiota ruokkivat mielekkäät työtehtävät, sopivan haastava työnkuva, kohtuulliseksi koettu työmäärä ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Organisaatio ei voi pakottaa sisäisen motivaation syntymistä, mutta voi luoda hyvät edellytykset sisäisen motivaation syntymiselle. Sisäinen motivaatio lähtee siis työntekijän omista tarpeista, jolloin ihmisen tekee työtä oman kiinnostuksensa, itsensä kehittämisen ja toteuttamisen pohjalta. Tällöin työntekijä on tyytyväinen itse työstä ja sen kautta aikaan saaduista tuloksista. (Viitala 2021, luku 2.4) Sisäisen motivaation syntymiseen voidaan vaikuttaa myös tukemalla itseohjautuvaa työtä, sekä hyvällä esihenkilötyöllä. (Martela & Jarenko 2014, 36).

#### 4.3 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on perusta hyvälle työntekijäkokemukselle. Varsinkin viime vuosina työntekijöillä on kasvanut tarve kokea työnsä merkitykselliseksi. Ylipäättään ihmiset ovat alkaneet arvottaa asioiden ja tapahtumien tuomia kokemuksia ja merkitystä enemmän kuin materiaa. Merkityksellisyyden tunne syntyy siitä, että kokee olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Merkityksellisyyden tunteeseen liittyvät usein myös toiset ihmiset. Merkityksellisyyden tunne muodostuu yhteydestä muihin ihmisiin ja erityisesti siitä, että kokee tekevänsä työtä, josta muut ihmiset hyötyvät. (Fambition 2023c.)

Merkityksellisyys on noussut esille myös yhtenä tärkeimpänä tekijänä uutta työpaikkaa valittaessa. Aiemmin työpaikkaa ajateltiin ensisijaisesti tulonlähteenä ja palkka loi työntekijöille tunteen merkityksellisestä työstä. Palkka ei ole enää tärkein työpaikkaa määrittävä tekijä, vaan yhä useampi työntekijä haluaa kokea tekevänsä itselleen merkityksellistä työtä. Myös yhä useampi miettii työpaikan vaihtamista, mikäli ei koe työtään merkitykselliseksi. (Soback 2021, Kolme muutosvoimaa.)

Merkityksellisyyteen liittyy organisaation olemassaolon tarkoitus. Organisaation olemassaololle on aina jokin syy ja organisaation toiminnalla on aina jokin tavoite. (Luukka 2019, 229). Mitä vahvemmin työntekijä kokee, että juuri hänen työpanoksellaan on väliä organisaation päämäärän saavuttamisessa, sitä merkityksellisemmältä työ tuntuu (Martela 2020, 14). Organisaation tehtävä on kirkastaa tavoitteita, jotta työntekijä tietää miksi hänen työpanoksensa on tärkeää organisaation olemassaolon ja päämäärien saavuttamisen kannalta. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, hän on ylpeä omasta työnkuvastaan ja edustamastaan organisaatiosta. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, Aito innostaminen ja kannustaminen.)

Merkityksellisen työn tekeminen kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota, sitoutumista ja työntekijä suoriutuu työstään paremmin. Lisäksi merkityksellisyyden kokemus vahvistaa työntekijän hyvinvointia niin työssä, kuin työn ulkopuolella. Työntekijät viettävät ajastaan niin suuren osan töissä, että merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen

elämän laatuun. Merkityksettömän työn tekeminen tuntuu hukkaan heitetyltä ajalta, vaikka siitä maksettaisiin korvaukseksi palkka. (Aaltonen ym. 2020, 9,41,56.)

Työn merkityksellisyys on siis työntekijän henkilökohtainen kokemus, tuntuuko oma työ arvokkaalta työn itsensä vuoksi, riippumatta maksettavista palkkiosta. Tämä korostuu myös rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. Jos organisaatio ei voi rekrytoinnissa kilpailla palkalla tai muilla eduilla, ja työntekijälle tarjotaan kahta eri työtä samalla palkalla, hän valitsee niistä itselleen merkityksellisimmän työn. (Martela 2020, 813.)

Merkityksellisyys ei myöskään tarkoita pelkästään positiivisia kokemuksia. Päinvastoin merkityksellisyyden kokemus syntyy usein, kun jokin on vaikeaa tai haasteellista. Toinen harhaluulo voi olla, että kaikki työtehtävät olisivat merkityksellisiä. Työ koostuu erilaisista työtehtävistä, joista väistämättä kaikki eivät voi olla työntekijälle yhtä merkityksellisiä. Turhauttavilta tuntuvien työtehtävien keskellä esihenkilön tulee oivalluttaa työntekijää, miksi työ on merkityksellistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1.) Vaikka työtehtävät eivät aina ole mielekkäitä, ne voivat silti olla merkityksellisiä (Työterveyslaitos 2023).

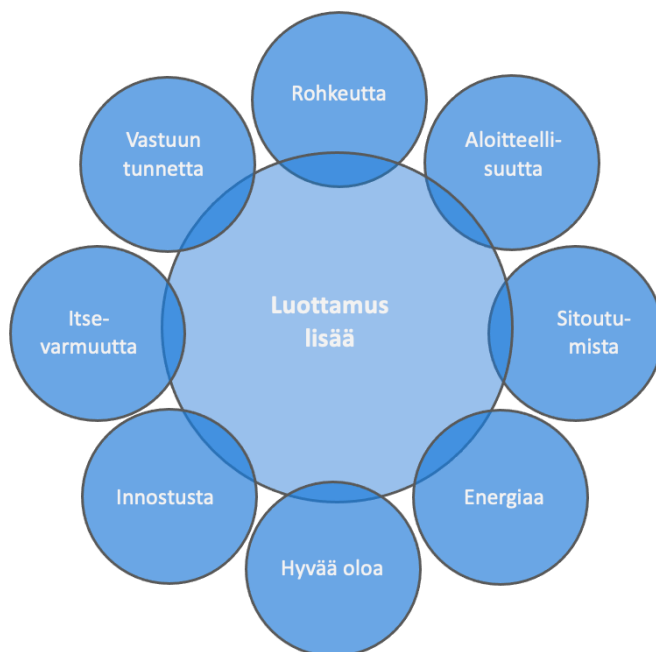
Esihenkilöllä on tärkeä rooli työn merkityksellisyyden tunteen luomisessa. Esihenkilö luo työlle merkityksellisyyttä korostamalla työn tarkoitusta ja tulevaisuuden tavoitteita. Hänen tehtäväänsä on ruokkia merkityksellisyyden kokemusta innostamalla, kannustamalla ja motivoimalla työntekijöitä. Kun esihenkilö onnistuu työn merkityksellisyyden johtamisessa, työntekijä kokee merkityksellisyyttä ja hänellä on halua kehittyä työssään, hän on työhönsä sitoutunut ja antaa täyden panoksensa työn teolle. (Aaltonen ym. 2020, 10, 116.)

Mikäli organisaatio on kiinnostunut työntekijöiden motivaation vahvistamisesta, parhaiden työntekijöiden rekrytoinnista, sitouttamisesta, tai organisaation taloudellisesta tuloksesta, niin työn merkityksen luomisella on todellakin merkitystä. (Martela 2020, 10.) Aaltonen ym. (2020, 20) mukaan menestyjiä ovat ne organisaatiot, jotka onnistuvat luomaan työntekijälle kokemuksen merkityksellistä työstä.

#### 4.4 Luottamuksen merkitys

Hyvän työntekijäkokemuksen toteutumisessa korostuu luottamus (Laaksomies 2023). Luottamus perustuu uskomukseen toisen hyvistä aikeista ja rehellisyydestä. Rehellisyydessä tulee kuitenkin muistaa myös hienovaraisuus, sillä on merkitystä, kuinka asiat ilmaistaan. Jos asiat ilmaistaan rehellisesti, mutta negatiivisessa valossa, se ei herätä luottamusta. Luottamusta rakennetaan oikeudenmukaisella, avoimella ja johdonmukaisella käyttäytymisellä, joka on vastavuoroista. Molempien tulee voida luottaa, että toinen osapuoli tarkoittaa mitä sanoo ja pitää kiinni sovituista asioista. Tällöin osapuolien välille syntyy luottamusta ja parhaimmillaan luottamus tuo työntekijän koko potentiaalinen ja parhaat puolet esille. (Viitala 2021, luku 3.12; Ristikangas & Ristikangas, Luottamus rakentuu suhteessa; Myönteiset vaikutukset tuntuvat.)

Organisaation näkökannasta luottamus tarkoittaa, että organisaatio luottaa työntekijän kykyyn suoriutua omasta työstään ilman jatkuvaa valvontaa. Kun organisaatio luottaa työntekijään ja antaa hänelle aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työntekijän luottamus työnantajaa kohtaan kasvaa. Luottamus tuo työntekijälle varmuutta työnsä tekemiseen ja herättää työntekijäkokemuksen kannalta positiivisia tunteita, kuten motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi luottamus vahvistaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Auttamisen halu toisia kohtaan kasvaa ja työntekijä voi itsekin luottaa saavansa tarvittaessa apua. Lisäksi luottamus vaikuttaa positiivisesti työpaikan kulttuuriin, lisää työhyvinvointia ja näkyy organisaatiolle työntekijöiden parempana tuottavuutena. (Ristikangas & Ristikangas 2017, Myönteiset vaikutukset tuntuvat; Kommunikaatioluottamus.) Kuviossa 9 tuodaan esille luottamuksen herättämiä positiivisia tunteita.



Kuvio 9: Luottamuksen vaikutuksia yksilöön (Ristikangas & Ristikangas 2017, Myönteiset vaikutukset tuntuvat)

Kuviossa 9 tuodaan esille, kuinka luottamus lisää työntekijän rohkeutta, aloitteellisuutta ja sitoutumista. Luottamus lisää myös positiivista energiaa, hyvää oloa, innostusta, itsevarmuutta ja kasvattaa työntekijän vastuuntunnetta kokonaisvaltaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2017, Myönteiset vaikutukset tuntuvat.) Luottamus kehittyy ajan ja kokemusten myötä, jonka lisäksi sitä voidaan tietoisesti rakentaa. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa, kuinka organisaation puolelta sanat ja teot kohtaavat työntekijän päivittäisen arjen kanssa. (Laaksomies 2023.)

Jos esihenkilö ohjaa ja valvoo työntekoa tarkoituksettoman paljon, niin tällöin työntekijälle ei synny aitoa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijä kokee tämän puuttumisen epäluottamuksena organisaation suunnasta ja se herättää työntekijässä negatiivisia tunteita. Tällaisia negatiivisia tunteita ovat esimerkiksi epävarmuus omasta työnteosta ja työnteon tulevaisuudesta. Työnteko tuntuu turhauttavalta ja työteho laskee ennen pitkää. Epäluottamus on aina helpompi huomata kuin luottamus. Pitkään jatkuessaan epäluottamus aiheuttaa työhön uupumista, lisää sairaslomien todennäköisyyden tarvetta ja johtaa sitoutumattomuuteen sekä työntekijän irtisanoutumiseen. (Ristikangas & Ristikangas, Yhteistyön perusta lamaantuu).

#### 4.5 Työhyvinvoinnin tärkeys

Työhyvinvointi on osa hyvää elämää. Työntekijät viettävät elämästään lähes kolmanneksen töissä, joten on hyvin oleellista ja tärkeää, kuinka työntekijät voivat työpaikalla. (Huhta & Myllytausta 2021, luku 4.1.) Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa muun muassa turvallista työn suorittamista, tuottavaa työtä, riittävää osaamista ja hyvää johtamista. Työntekijät ovat ammattitaitoisia, työ on mielekästä ja merkityksellistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu sekä työntekijän että työnantajan vastuulle. Käytännössä työnantajilla on kuitenkin suurempi vastuu, mitä työlaainsäädäntö edellyttää (Huhta & Myllytausta 2021, luku 4.1).

Työntekijällä on velvollisuus huolehtia oman työkykynsä ylläpitämisestä. Kun työntekijä voi kokonaisvaltaisesti hyvin, niin hän pystyy suoriutumaan työstä työn edellyttämällä tavalla ja sairauspoissaoloja on vähemmän. Pelkkä tahto tai osaaminen eivät siis riitä työssä suoriutumiseen, jos työntekijä ei voi hyvin. Hyvinvoiva työntekijä on kykeneväinen oppimaan uutta, kehittymään ja tuottamaan innovaatioita. Vastaavasti heikko työhyvinvointi näkyy organisaatiossa poissaoloina, lisääntyneenä työterveyshuollon käynteinä, huonona työilmapiirinä, työntekijöiden vaihtuvuutena, heikompana työsuorituksena, sekä heikompana asiakaspalveluna. (Viitala 2021, luku 2.5; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Työtä kuormittavat tekijät jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kuormittavuuteen. Fyysinen työn kuormittavuus näkyy esimerkiksi huonoina työasentoina tai liian raskaan fyysisen työn suorittamisena. Psyykkinen työn kuormittavuus näkyy kiireenä, epäselvinä tavoitteina, jatkuvina keskeytyksinä ja vapaa-ajan vähenemisenä työn aiheuttaman kuormituksen vuoksi. Sosiaalinen työn kuormittavuus näkyy organisaation huonona kulttuurina, työilmapiirinä, haastavina asiakaspalvelu tilanteina ja huonona viestintänä. Organisaatio pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin kehittämällä työnkuvaa työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, sekä huolehtimalla järkevistä työnteon tavoista ja hyvästä työergonomiasta. Lisäksi organisaation tulee tarjota tarkoituksenmukaiset työvälineet ja työympäristö, jotta työnteko on sujuvaa. (Viitala 2021, luku 3.10.)

## 5 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyön aiheen ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus koostuu, mitkä näistä tekijöistä ovat työntekijöille merkityksellisimpiä ja miten työntekijäkokemus vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Juuti & Puusa 2020, luku 3; 4.)

Kvalitatiivinen tutkimustapa on yleistynyt organisaatiokulttuuri- ja johtamistutkimuksissa 1970-luvulta lähtien. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on usein syntynyt ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ollen näkymätön, aikaan ja paikkaan sidottu ilmiö. Tällöin laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada lisää ymmärrystä ihmisten kokemuksista tavalla, johon kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät sovellu. Laadullisella tutkimuksella voidaan pyrkiä ymmärtämään syvällisesti ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, sekä niihin vaikuttavia taustatekijöitä. (Juuti & Puusa 2020, luku 3; 4.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluvat aiheen valinta, tavoitteiden määrittäminen, tutkimuskysymysten muotoilu, tutkimuksen rajaaminen, teoreettisen viitekehyksen luominen, käytettävien menetelmien valinta ja perustelu, aineiston hankinta, aineiston analysointi, tulosten laatiminen ja raportointi, sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös joustava tutkimusasetelma. Tämä tarkoittaa, että käsitys tutkittavasta aiheesta muovautuu tutkimusprosessin aikana. Aineistohankinnan vaiheessa tutkimuksessa saatetaan palata takaisin alkuun ja tarkastella uudelleen tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä. Lisäksi viitekehystä saatetaan muokata tai syventää, sekä tutkimuksen rajasta täsmentää. Tutkimusasetelman muovautuminen on välttämätöntä laadullisen tutkimuksen oikeanlaiselle toteutumiselle. (Juuti & Puusa 2020, Johdanto; luku 4.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon tuottaminen, ilmiön kuvaaminen, ilmiön tulkitseminen, ymmärryksen lisääminen tutkittavasta aiheesta tai sen kyseenalaistaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella etsitään siis vastauksia kysymyksiin ”miten, miksi tai millainen”, tarkoitus ei ole selvittää määrällisesti ”kuinka monta”. Tällöin tutkittavien henkilöiden lukumäärä ei ole tärkein tekijä vaan vastausten laatu, jotta saadaan tutkimuksen kannalta riittävästi olennaista tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää vastauksista samankaltaisuuksia, vaan tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä tuottamaan erilaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta (Juuti & Puusa 2020, luku 1; 2; 4.)

Laadullisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teema-haastattelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa, että haastattelussa keskitytään tutkimusongelman kannalta keskeisiin teemoihin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ovat samat kaikille haastateltaville henkilöille. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei kuitenkaan ole merkitystä, vaan teemat käsitellään

haastateltavan henkilön kannalta sopivimmassa järjestyksessä. Haastattelun tarkoituksena on antaa tutkittavan henkilön kertoa käsiteltävästä teemasta omin sanoin ja kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti. Yksilöhaastattelu onkin hyvä teemahaastattelun muoto erityisesti silloin, kun tutkitaan ihmisten omia kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4; 2.3; Vilkkä 2021, Tutkimushaastattelun muodot).

Tuomen & Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan haastateltavan henkilön tulee etukäteen saada tietoa käsiteltävistä teemoista. Tällöin henkilöllä on mahdollisuus miettiä vastauksia ennalta, joka hyödyttää tutkimuksen tekemistä, kun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen voidaan valita tietty joukko haastateltavia henkilöitä, joilla arvellaan olevan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tutkimukseen voidaan ottaa mukaan lisää haastateltavia henkilöitä, joiden uskotaan täydentävän jo saatua tietoa. Tällöin tutkijan tulee itse päätellä, missä vaiheessa on saatu riittävästi aineistoa tulosten muodostamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.2.)

Haastattelu onnistuminen edellyttää haastattelijalta tutkimusaiheen teoreettisen viitekehysten, sekä käytännön tuntemista. Haastattelijan tulee ohjata haastattelua tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Lisäksi haastattelijan tulee puhua selkeästi ja helposti ymmärrettävästi, sekä olla kiinnostunut haastateltavien henkilöiden kokemuksista. Haastattelijan tulee siis olla hyvä kuuntelija ja antaa tutkittavalle henkilölle tilaa kertoa omista kokemuksistaan. Teemahaastattelu on joustava aineistokeruu menetelmä, koska se mahdollistaa vuorovaikutuksellisen keskustelun ja tarkentavien kysymysten esittämisen, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan riittävästi laadukasta tietoa. Ennen varsinaisia haastatteluja teemahaastattelussa tehdään esihaastattelu. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, johon voidaan tehdä tarkennuksia varsinaista haastattelua varten. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.6.1; 5.7; 6.4.3.)

## 5.1 Aineistonhankinta

Tutkimuksen kohteena oleva työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus, jonka vuoksi aineistonhankinnassa ei haluttu rajata liian tarkkoja kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa mahdollisuuden väljään keskusteluun teemoittain ja tuo haastateltavien henkilöiden omat ajatukset ja kokemukset esille. Haastattelurunko laadittiin hyödyntäen laadullisen tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Haastattelurungossa olevat teemat ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä ja käsiteltävät teemat ovat tutkimusmenetelmän mukaisesti samat kaikille haastateltaville henkilöille.

Haastateltavat henkilöt valikoitiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Yrityksellä on toimipisteitä eri puolella Suomea. Haastatteluun haluttiin mahdollisimman monipuolisesti haastateltavia eri paikkakunnilta sekä eri toimenkuvista. Haastattelukutsut lähetettiin näillä perusteilla valikoiduille henkilöille Teamsin kautta. Lisäksi kaikkia

organisaation työntekijöitä informoitiin tulevasta tutkimuksesta yrityksen sisäisessä Teams-kanavassa ja esitettiin avoin kutsu osallistua haastatteluun. Tällä haluttiin toimia avoimesti ja tasapuolisesti kaikkia organisaation työntekijöitä kohtaan, tarjoten mahdollisuus tulla huomioiduksi ja kuulluksi. Muutama organisaation työntekijä myös tarttui tähän avoimeen kutsuun. Kaikkien haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat Teamsin välityksellä.

Ennen varsinaista haastattelua suoritettiin yksi koehaastattelu, jolla testattiin haastattelurunkoa ja haastattelun kestoa. Haastateltaville henkilöille lähetettiin haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi sähköpostilla, jotta he pystyvät valmistautumaan ennakkoon haastattelussa käsiteltäviin teemoihin. Ennen haastattelua tutkittaville henkilöille annettiin tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta, haastattelun kulusta, tulosten julkaisemista, sekä tutkimustietojen tallentamisesta ja hävittämisestä. Kaikki haastateltavat henkilöt osallistui-  
vat tutkimukseen vapaa-ehtoisesti ja haastatteluun osallistui 11 henkilöä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä 12-13.12.2023. Yksilöhaastatteluilla haluttiin taata tutkimustulosten laatu ja antaa henkilöille mahdollisuus tulla kuul-  
laksi parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelut järjestettiin Teamsissa, koska haastatelta-  
vat henkilöt asuvat eri puolilla Suomea. Haastattelurunko oli ruudulla esillä koko Teams -  
haastattelun ajan. Tämän menettelyn tarkoituksena oli sujuvoittaa haastattelua. Haastatte-  
luissa edettiin haastattelurungon mukaisesti teemoittain, vaikkei tämä olisi ollut laadullisen  
tutkimuksen luonteen kannalta välttämätöntä.

Haastattelut haluttiin pitää lyhyinä ja tehokkaina, jottei se vie liikaa työntekijöiden työaikaa  
ja haastateltavien henkilöiden vastausmotivaatio pysy yllä haastattelutilanteessa. Haastatte-  
luiden maksimikesto oli kolmekymmentä minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastatelta-  
vien henkilöiden luvalla aineistonhankinnan laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi. Aineis-  
tonhankinnassa haluttiin mahdollisimman avointa ja rehellistä tietoa haastateltavien henkilöi-  
den kokemuksista. Tämän vuoksi haastattelussa ei kysytty tarkempia taustatietoja, ettei heitä  
voi tunnistaa yksittäisistä vastauksista.

## 5.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Tee-  
moittelu valikoitu aineiston analysointimenetelmäksi, koska sen koettiin tukevan parhaiten  
tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi se sopi hyvin yhteen aineistonhankintamenetel-  
mänä olleen teemahaastattelun kanssa. Laadullisesti analysoidussa tutkimuksessa tulokset  
voidaan esittää sanallisessa muodossa ja tutkijan kuvauksen lisäksi tulokset voivat sisältää  
suoria otteita haastateltavien henkilöiden vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.3;  
7.5.2).

Aineiston käsittely aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen ja aineisto litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista tekstimuotoon (Vilkkä 2021, Puheesta tekstiksi). Litteroinnissa hyödynnettiin Word-ohjelmaa. Litteroinnissa jätettiin pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat, turhat täytesanat ja toistot (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.1). Litteroinnin jälkeen aineistoa käytiin uudelleen läpi ja teemoittelun pohjana käytettiin haastattelurungossa olleita teemoja.

Teemoittelun tarkoituksena oli erotella tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat ja yhdistellä samankaltaiset vastaukset ryhmittäin omiksi Word-tiedostoihin. Ryhmiä yhdisteltiin analysoinnin aikana toisiinsa niin kauan, että ne sijoittuvat pääteemojen alle. Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tutkimuksen tuloksista tehtiin tulkintaa, jonka tarkoituksena oli pohdita tutkimuksessa esille nousseita asioita. Tuloksin pohjalta tehtiin tutkimuksen johtopäätökset sekä kehittämissuhteet toimeksiantajaorganisaatiolle. (Juuti & Puusa 2020, luku 9.)

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksen luvussa on tarkoitus käsitellä tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien henkilöiden kokemuksia ja löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemahaastatteluiden pohjana käytettiin haastattelurunkoa, joka on liitteenä 1. Teemahaastattelun teemat jakaantuivat viiteen työntekijäkokemukseen vaikuttavaan aihealueeseen, jotka pohjautuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen. Haastattelun teemat olivat työntekijäkokemus, merkityksellisyys, kulttuuri, motivaatio ja sitoutuminen.

Työntekijäkokemuksen teemassa kartoitettiin työntekijäkokemuksen toteutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Merkityksellisyyden teemassa kartoitettiin työn kannalta merkityksellisiä asioita ja niiden toteutumista. Kulttuurin teemassa kartoitettiin organisaation kulttuuria, sekä tavoitekulttuuria. Motivaation teemassa kartoitettiin motivaation tekijöitä, sekä motivaation heijastumista työntekoon. Sitoutumisen teemassa kartoitettiin sitoutumista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä.

### 6.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksen osalta tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus koostuu, miten hyvä työntekijäkokemus toteutuu haastateltavan henkilön arjessa ja kuinka työntekijän kokemus heijastuu organisaation suuntaan.

Hyvää työntekijäkokemusta luovana tekijänä haastatteluissa nousi erittäin vahvasti esille välittäminen. Haastateltavat kokevat työnantajan osoittaman välittämisen näkyvän kaikessa tekemisessä. Välittäminen näkyy esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa, kuinka työntekijät



kohdataan työnantajan suunnasta. Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan työntekijöitä kohdellaan erittäin hyvin ja se välittyy hänelle kaikissa arjen pienimissäkin asioissa. Haastateltavat kuvailivat välittämisen näkyvän heille myös siinä, miten työnantaja aidosti tekee työntekijöiden eteen asioita, jotta he pystyvät onnistumaan omassa työssään.

Toinen haastateltava sanoitti omaa kokemustaan välittämisestä, kuinka työnantaja välittää työntekijöistä todella syvästi ja se ei ole vain sanonta, jota yritykset usein käyttävät, vaan se oikeasti näkyy heidän arjessaan. Monet haastateltavista olivat samaa mieltä, että työnantaja välittää työntekijöistä aidosti yksilöinä. Haastateltavien mukaan työnantaja tukee ja kannustaa jokaista henkilöä heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Haastateltavat myös kokevat, että työnantaja aidosti ajattelee jokaisen työntekijän parasta, niin työssä kuin työn ulkopuolississa asioissa.

Useat haastateltavista sanoittivat hyvän työntekijäkokemuksen olevan monien asioiden summa, joka muodostuu kaikesta siitä mitä arjessa oikeasti tapahtuu. Ei ole yhtä yksittäistä asiaa, jonka hoitamalla työntekijöille tulisi tunne hyvästä työntekijäkokemuksesta. Eräs haastateltavista sanoi, että hänelle tärkeä tekijä hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa on tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi työnantajan suunnasta.

Haastateltavat nostivat esille, kuinka työnantaja arvostaa jokaisen henkilön mielipidettä ja heillä on tunne tasapuolisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Lisäksi johdon osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan, sekä yrityksen arvot nousivat tärkeiksi työntekijäkokemukseen vaikuttavaksi tekijöiksi monen haastateltavan kohdalla. Yhden haastateltavan mukaan yrityksen arvot ovat hänelle tärkeitä ja kuinka ne oikeasti eletään todeksi koko yrityksen arjessa, eikä vain taukhuoneen seinätauluissa.

”No täällä on toteutunut se mistä on puhuttu alussa, eli täällä välitetään ja se on semmoinen aito tunne”

Hyvää työntekijäkokemusta luovana tekijänä lähes kaikki haastateltavat nostivat esille vapauden tunteen. Haastateltavat henkilöt sanoittivat vapauden tunnetta, kuinka vapaus ja vastuu kulkevat työssä käsi kädessä. Tällä tarkoitettiin, että työlle on asetettu tietyt tavoitteet ja työntekijöille annetaan mahdollisuus itseohjautuvaan työntekoon. Työnantaja mahdollistaa työntekijöiden vapauden ja luottaa, että työt tulevat tehdyksi sovitulla tavalla. Monet haastateltavista kertoivat kokemastaan vapauden tunteesta samoilla sanoilla, kuinka kukaan ei ole koko ajan hengittämässä selkään töitä tehdessä.

Etätyö ja työn joustavuus nousivat myös esille vapauden tunnetta pohtiessa. Haastateltavat kokevat etätyön mahdollistavan työn ja vapaa-ajan sovittamista paremmin yhteen. Etätyön lisäksi joustava työaika ja työn yleinen joustavuus koetaan vapautena. Useille haastateltaville on tärkeää, kuinka työ joustaa tarvittaessa muun elämän mukana. Yhden haastateltavan

kokemus oli, että jos esimerkiksi työpäivän aikana tulee jokin välttämätön meno, niin työpaikka ymmärtää tämän ja suhtautuu muun elämän menoihin inhimillisesti.

Muutamat haastateltavista totesivat työn olevan tärkeää, mutta työnantaja ymmärtää, että elämää on myös työn ulkopuolella. Monet haastateltavista myös kertoivat, kuinka aloittaessaan nykyisessä työssään he eivät voineet uskoa tällaista vapauden tunnetta olevan. He ovat aiemmissa työpaikoissaan tottuneet siihen, että työ ei jousta kovinkaan helpolla ja siksi nykyisessä työssä vapautta arvostetaan erittäin paljon.

”Sillon heti kun mä aloitinkin, se oli jotenkin tosi outoa. Kysyin voinko lähteä töistä aiemmin syystä X ja se (esihenkilö) oli sitten, että sen kun lähet. Mä olin, että mitä ihmettä, mikä tää tällainen työpaikka on”

Hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä haastatteluissa nousi esille myös työnantajan tarjoamat henkilöstöedut. Useat haastateltavista puhuivat työnantajan tarjoamista eduista ja niitä pidettiin yksimielisesti erittäin hyvinä ja monipuolisina. Haastatteluissa ilmeni, kuinka kaikki työntekijät eivät kuitenkaan käytä kaikkia etuja, vaikka heillä olisi mahdollisuus. Haastateltavat kokevat etuja olevan niin paljon, että niissä on jokaiselle jotakin. Vaikka etuja pidetään varsin hyvinä, monet haastateltavista kuitenkin totesivat, etteivät ne ole merkittävin tekijä hyvässä työntekijäkokemuksessa, mutta niiden kuitenkin koetaan lisäävän hyvää työntekijäkokemusta.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oma kokemus työstä ja työpaikasta on hyvä. Haastateltavat kehuivat omaa työpaikkaansa hyvin avoimesti ja eräs haastateltavista kuvaili omaa kokemustaan niin, että hän saa tehdä työtä mitä rakastaa. Haastatteluissa ei kysytty haastateltavien henkilöiden aiempaa työhistoriaa, mutta keskusteluissa tuli ilmi, että kukaan ei ollut ensimmäisessä työpaikassaan. Useimmat haastateltavista vertasivat nykyistä työtä edellisiin työpaikkoihinsa ja se toi kokemukseen perspektiiviä, miltä nykyinen työ ja työpaikka tuntuvat. Haastatteluissa tuli myös esille, kuinka useimmat pitävät työpaikkaansa poikkeuksellisen hyvänä.

”Täytyy sanoa, että ollaan kyllä valovuosia edellä niitä yrityksiä missä mä oon aikaisemmin ollut siinä, että pyritään aktiivisesti hyvään työntekijäkokemukseen”

Haastatteluissa keskusteltiin, kuinka työntekijän hyvä kokemus heijastuu työntekijältä työnantajalle. Muutamat haastateltavat henkilöt toivat esille oman lojaalisuuden työpaikkaa kohtaan. Kun haastateltavat kokevat olevansa hyvässä työpaikassa, se näkyy kaikessa tekemisessä yrityksen suuntaan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että he haluavat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Hyvä työntekijäkokemus näkyy hyvänä työmotivaationa, haluna ylittää työlle asetetut tavoitteet, luovuutena, joustavuutena, kehittymishalukkuutena ja sitoutumisena niin yritykseen kuin sen tavoitteisiin.

## 6.2 Merkityksellisyys

Merkityksellisyyden osalta tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, mitkä ovat toimeksiantaja organisaation työntekijöille merkityksellisimpiä asioita omassa työssään ja kuinka nämä merkitykselliset asiat toteutuvat tällä hetkellä. Lisäksi haastattelulla kartoitettiin, mitkä ovat työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä. Kaikki haastateltavat kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja merkityksellisen työn tekeminen nousikin vastauksissa ensimmäisenä esille. Useat haastateltavista toivat esille, kuinka eivät tekisi työtä, jota eivät koe merkitykselliseksi.

Kun haastatteluissa keskusteltiin, mitkä asiat tuovat työhön merkityksellisyyttä, niin erityisen vahvana esiin nousi oman työn tuottama arvo asiakkaille sekä yritykselle. Haastateltavat kokevat, että he pystyvät aidosti auttamaan asiakkaita. Eräs haastateltava sanoi, että hän yrittää tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja hänelle merkityksellisyyttä tuo asiakkaiden auttamisen lisäksi huolellisesti ja tehokkaasti tehty työ. Myös muiden haastateltavien mukaan he pyrkivät tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja työssä onnistumisen koettiin tuovan työhön merkityksellisyyttä.

Haastatteluissa nousi myös esille, kuinka uusien asioiden oppiminen ja oman osaamisen kehittämisen koetaan merkitykselliseksi asioiksi omassa työssä. Haastateltavat kokevat työnantajan aktiivisesti tukevan työntekijöiden kehittymistarpeita ja tarjoavan heille kehittymismahdollisuuksia. Tärkeitä kehittymismahdollisuuksia monelle haastateltavalle on oman työnkuvan kehittäminen ja työnkuvan muutokset yrityksen sisällä. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat samaa mieltä, että heille merkitykselliset asiat toteutuvat hyvin. Lisäksi edellisessä teemassa käsitelty välittäminen ja vapaus nousivat esille merkityksellisimpinä tekijöinä hyvässä työntekijäkokemuksessa.

”Ei ole semmoinen fiilis, että mä vaihdan vaan vapaa-ajan rahaa, että tää on vaan työpaikka muiden joukossa”

Työssä hyvinvoinnin kannalta kaikkien haastateltavien kohdalla huomattavasti merkittävimmäksi tekijäksi osoittautui työnpaikan hyvän ilmapiiri ja työkavereiden merkitys. Haastateltavat kokevat Ilmapiirin hyväksi ja sen koetaan tuovan työhön energiaa. Eräs haastateltavista kertoi, kuinka hän voi tässä työssä erittäin hyvin. Jos olisi huono ilmapiiri, niin hänestä olisi kamalaa mennä töihin. Haastatteluissa nousi esille myös työpaikan psykologisesti turvallisen ilmapiirin, jossa jokainen voi olla aidosti oma itsensä.

Monet haastateltavista kokevat, että he voivat puhua työpaikalla mistä tahansa. Lisäksi useat pohtivat, kuinka heille työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, että kokevat olevansa pala työyhteisöä. Muutamat haastateltavat kuvailivat työpaikan yleistä ilmapiiriä niin, että työpaikalla on vahva yhteen puhaltamisen henki kaikessa tekemisessä. Hyvinvoinnin kannalta

merkityksellisenä asiana pidettiin myös työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kuinka perheelle, ystäville ja harrastuksille jää aikaa ja energiaa. Eräs haastateltavista kiteytti ajatuksiaan sanomalla, että kun työssä voi hyvin, niin silloin se ei tarvitse maanantaista perjantaihin odottaa viikonloppua.

”Työyhteisö vaikuttaa, et millaset työkaverit on. Niin sit on loistava työpaikka, ja siinä täällä ollaan onnistuttu mun mielestä täydellisesti”

### 6.3 Kulttuuri

Kulttuurin osalta tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työpaikan kulttuurista. Haastatteluilla haluttiin ymmärtää, mikä tekee työpaikan kulttuurista ainutlaatuista, miten hyvää kulttuuria voidaan edistää ja kuinka työntekijät huomioidaan yksilöinä osana kulttuuria.

Kulttuurin ainutlaatuisuutta pohtiessa haastateltavat henkilöt kehuivat omaa työpaikkaansa hyvin yhteneväsillä mielipiteillä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että eivät ole törmänneet vastaavaan kulttuuriin aikaisemmissa työpaikoissaan. Eräs haastateltavista sanoi, kuinka yritys on täysin erilainen kuin muut yritykset. Muutamat haastateltavat henkilöt myös sanoivat, kuinka tämä ei ole heille vain yksi työpaikka muiden joukossa. Haastateltavat henkilöt pitävät omaa työpaikkaa ja sen kulttuuria kaiken kaikkiaan poikkeuksellisen hyvänä.

Haastatteluissa nousi myös esille, kuinka yrityksen kulttuuri on juuri sellaista, mistä on puhuttu jo työhaastattelussa. Eräs haastateltavista kuvasi yrityksen kulttuuria läpinäkyväksi ja kuinka kaikki luvut asiat oikeasti toteutuvat arjessa, eivätkä jää vain kauniiksi sanoiksi. Toisen haastateltavista sanoitti yrityksen ainutlaatuista kulttuuria niin, että hänen mielestään tämä on ehkä ensimmäinen työpaikka, missä kulttuuri oikeasti toteutuu muutakin kuin juhlapuheissa.

”Yhdeksänkymmentäviisi prosenttia ainakin ihmisistä on niinku niin sanotusti rehellisen aidosti ylpeitä työpaikastaan”

Useimmat haastateltavat nostivat esille yhteisöllisyyden, joka tekee yrityksen kulttuurista ainutlaatuisen. Eräs haastateltavista sanoi, kuinka työyhteisössä positiivisuus kumpuaa ihmiseltä toiselle ja luo hyvää kulttuuria. Haastateltavat kokevat, että huolimatta erilaisista rooleista yrityksen sisällä yhteishenki on hyvä ja työssä koetaan yhteisöllisyyttä. Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan hänestä tuntui heti alusta alkaen, että kaikki ovat kuin samaa perhettä. Kaikki ovat samanhenkisiä ihmisiä ja kaikilla on hyvä fiilis.

Haastatteluissa nousi myös esille, kuinka hyvään kulttuurin vaikuttaa, millaisia ihmisiä yritykseen on rekrytoitu. Eräs haastateltavista sanoi, kuinka hänen mielestään kulttuurin ainutlaatuisuuden luovat ihmiset. Hänen mielestään yritykseen on osattu palkata oikeanlaisia

henkilöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin. Toinen haastateltavista kertoi, kuinka hänelle tuli heti sellainen olo, että on oikeassa paikassa töissä. Hänen mukaansa monilla henkilöillä on aiemmissa työpaikoissa ollut täysin päinvastainen olo. On saatettu kohdella ikävästi, yleinen fiilis on ollut huono ja työyhteisö ei ole ollut sitä mitä sanottiin. Hänen mukaansa täällä on ihan erilaista - töihin on kiva tulla, voi olla täysin oma itsensä ja ympärillä olevat ihmiset tekevät yrityksen kulttuurista ainutlaatuista.

Ainutlaatuisen kulttuurin koetaan olevan vahvasti lähtöisin yrityksen johdosta ja suurin osa haastateltavista nosti esille työpaikan matalan hierarkian. Johdon koetaan olevan helposti lähestyttäviä, luotettavia ja inhimillisiä. Vaikka yrityksessä on noin 70 työntekijää, johto on vahvasti läsnä työntekijöiden arjessa ja ottaa kaikki työntekijät tasapuolisesti huomioon. Haastateltavien mukaan johto kohtaa jokaisen työntekijän yksilöllisesti, eikä haastateltavilla ole tunnetta, että he olisivat vain yksi muiden joukossa. Johto on suoraan tekemisissä työntekijöiden kanssa ja eräs haastateltavista sanoi, kuinka johtoa on yhtä helppo lähestyä kuin ketä tahansa työkaveria.

Useimmat haastateltavista toivat esille johdon ja itsensä väliset suhteet, jotka koetaan hyviksi, hauskoiksi ja rennoiksi. Johdon kanssa viestitään avoimesti puolin ja toisin, ja haastateltavien mukaan johto on hyvin perillä työntekijöiden asioista. Haastateltavat kokevat, että johto haluaa aina ajatella asioista ja ihmistä hyvän kautta ja avoimuus johdon kanssa koetaan tekevän kulttuurista ainutlaatuista. Nämä asiat ovat haastateltavien mielestä hyvin ainutlaatuisia tämän kokoisessa yrityksessä. Eräs haastateltavista sanoitti, että yrityksessä lähdetään ylhäältä ja oikea asenne jaetaan alaspäin. Yrityksessä johtaminen on positiivinen asia, joka leviää ja sen huomaa joka tasolla yrityksessä.

”No kyllä se on omistajapersoonat, että kyllä se sieltä lähtee”

Eräs haastateltavista kertoi, kuinka heillä on toimiston edessä tietyn verran parkkiruutuja ja loput ajavat autonsa tienvarteen. Tässäkin kuvastuu hänen mielestään yrityksen matala hierarkia, kuinka johdolle ei ole varattuna omia parkkiruutuja toimiston eteen, vaan niihin saa ajaa kuka tahansa. Kun haastatteluissa keskusteltiin työntekijöiden huomioimisesta yksilöinä, niin kaikki haastateltavat henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että yksilön huomioiminen toteutuu arjessa. Yksilön huomioiminen lähtee kuulumisen kysymisestä siihen, kuinka henkilölle mietitään esimerkiksi uusia työtehtäviä talon sisällä. Työntekijöille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia ja huomioidaan yksilön mielenkiinnon kohteet.

Keskusteltaessa kulttuuria edistävästä tekijöistä, muutamilla haastateltavilla esiin nousi työkaverien näkeminen. Osa tekee etätöitä enemmän ja vaikka se koetaan mielekkäänä, toisaalta työkavereita olisi mukava nähdä vielä enemmän. Eräs haastateltavista sanoi, että hänestä on kiva välillä nähdä ihmisiä, vaikka toisaalta hän tykkää etätöistä kovasti, koska työmatkoihin menee aikaa. Toinen haastateltavista sanoi, kuinka ihmiselle on hyvä nähdä

muitakin ihmisiä ja on mukava lähteä välillä pois kotoakin. Myös perehdytysvaiheessa työkalaverien näkeminen koettiin tärkeäksi ja kulttuurista edistäväksi tekijäksi, joka nyt jo toteutuu.

Muutamit haastateltavista toivoivat, että sisäistä viestintää saisi olla vielä enemmän. Näitä pidettiin kuitenkin hyvin pieninä asioina, kun tosissaan yritettiin pohtia jotakin kehitettävää. Useimmat haastateltavat toivatkin esille sen, ettei heidän mielestään ole mitään kehitettävää, koska kokevat kulttuurin olevan jo nyt erittäin hyvällä tasolla. Eräs haastateltavista sanoi, että hänen edellisillä kokemuksillaan kaikki on nyt niin ihanaa ja kivaa, että vaikea keksiä mitään, kun kaikki on niin hyvin. Toinen haastateltavista myös totesi, että ei olisi osannut ikinä kuvitella tällaista työpaikkaa omalle kohdalleen ja ei osaa sanoa mitään.

”No aika vaikea sanoa mitä voisi tehdä enemmän, koska sitä tehdään niinku poikkeuksetta tosi paljon suhteessa mihinkään muuhun yritykseen, mitä mä oon nähnyt tai tavannut tai kokenut”

#### 6.4 Motivaatio

Motivaation osalta tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, mitkä asiat motivoivat työssä ennen, miten motivaatio näkyy työnteossa ja kuinka työnantaja voisi edistää työmotivaatiota. Päällimmäisenä motivaatiota tuottavana tekijänä haastatteluissa nousi esille työssä onnistuminen. Myös omien tavoitteiden, sekä asiakkaiden odotusten ylittäminen koettiin tuovan motivaatiota. Haastateltavat myös kertoivat, kuinka heille motivaatiota tuovat tyytyväiset asiakkaat. Lisäksi useimmat kertoivat työkalaverien hyvän motivaation lisäävän myös omaa motivaatiota. Sparraushetket ja yhteisten onnistumisien läpikäynti tuo tekemiseen lisää hyvää fiilistä, ne lisäävät yhteishenkeä ja nostavat motivaatiota.

Lisäksi haastateltavat kokevat työntekoa ohjaavien selkeiden tavoitteiden lisäävän työmotivaatiota. Monet haastateltavista myös sanoivat, kuinka heidän työmotivaatioonsa vaikuttaa yrityksen visio tulevaisuudesta. Eräs haastateltavista totesi, kuinka yrityksellä tulee olla suunta, johon halutaan mennä ja tämän vision tulee olla selkeä myös työntekijöille. Tämä ei ollut moite, vaan asia toteutuu tälläkin hetkellä. Toinen haastateltavista sanoi, kuinka hänelle motivaatiota tuo sekä yrityksen että hänen omat tavoitteensa, ettei vaan ajelehdita ja tehdä työtä päämäärättömästi.

Lähes kaikki haastateltavat puhuivat palkasta ja sen yhteydestä motivaatioon. Useimmat toivat esille, kuinka palkka ei ole heille ensisijainen motivaatiotekijä. Osa haastateltavista kuitenkin sanoi palkan lisäävän työmotivaatiota, vaikka se ei olekaan ensisijainen motivaation lähde. Eräs haastateltavista sanoi, että kyllä palkka on kuitenkin tietynlainen motivaation trikkeri. Muutamit haastateltavista myös sanoivat, että koska kyseessä on myyntityö, niin heidän mielestään palkka ja palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita.

Yksi haastateltavista olikin sitä mieltä, että jos myyntityössä rahallinen palkkio ei merkitsisi mitään, niin joko valehtelee tai on väärällä alalla töissä. Palkkarakennetta pidettiin yleisesti ottaen motivoivana ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan palkkaan pidettiin positiivisena asiana. Muutamat haastateltavista totesivat, kuinka palkka on vain seurausta hyvin tehdystä työstä. Osa haastateltavista myös pohti, kuinka joissakin työpaikoissa työnteko on vaan sitä, että käyt töissä ja siitä saa vastineeksi palkan, mutta he eivät koe omaa työtään niin.

”Täällä pidetään huolta, et jos teet hyvää työtä, niin sut kans palkitaan hyvin siitä ja se on yks tosi iso merkityksellinen asia”

Useimmat haasteltavat sanoivat, kuinka motivaatio näkyy heidän työssään haluna ylittää omat, asiakkaiden sekä työnantajan odotukset. Haastateltavien kokemus oli, että motivaatio näkyy työnantajalle päin haluna tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, tavoitteellisesti ja tarkasti. Työmotivaation edistämisen osalta eräs haastateltavista toi esille, kuinka hän kaipaaisi lisää palautetta omasta työstään, joka voisi lisätä motivaatiota entisestään.

Toinen haastateltava sanoi, kuinka hän kaipaaisi lisää konkreettisia kehitysehdotuksia omaan työhönsä, jotta voisi olla vielä parempi. Useat haastateltavat myös toivat esille, että he kokevat omaavansa jo niin hyvän työmotivaation, että siihen on hankala enää vaikuttaa muuten, kuin lisäämällä palkkaa. Tällä ei tarkoitettu, että palkka koettaisiin liian vähäisenä, vaan haastateltavat tarkoittivat muiden asioiden olevan niin hyvin, etteivät keksineet muita edistämiskeinoja.

## 6.5 Sitoutuminen ja luottamus

Sitoutumisen osalta tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät sitouttavat työnantajaan, mitkä tekijät heikentävät sitoutumista ja miten luottamus näkyy työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa. Sitoutumisesta puhuttaessa haastateltavat toivat esille muissa teemoissa olleita asioita. Haastateltavat kokevat sitouttavaksi tekijöiksi hyvän työntekijäkokeimuksen, merkityksellinen työ tekemisen ja yrityksen hyvän kulttuurin. Myös yrityksen yleinen hyvä ilmapiiri ja motivoituneet työkaverit koetaan tärkeiksi sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Eräs haastateltavista sanoi häntä sitouttavan, kun hän näkee muilla olevan töissä kivaa. Toista haastateltua sitouttaa se, kuinka jokainen työntekijä nähdään yrityksessä yksilönä. Useat myös vastasivat sitouttavaksi tekijäksi sen, että työn on niin itseohjautuvaa ja työssä on paljon kehittymismahdollisuuksia.

Muutamat haasteltavat nostivat esille, kuinka yrityksen missio ja visio nähtiin sitouttavina tekijöinä - miksi ollaan töissä ja mikä on yrityksen päämäärä. Lisäksi hyvä palkka ja poikkeuksellisen hyviksi koetut henkilöstöedut nousivat esille sitouttavina tekijöinä. Eräs haastateltavista myös sanoi, kuinka mahdollisuus tienata hyvin ja vaikuttaa itse omaan palkkaansa sitouttaa. Lisäksi sitouttavana tekijänä nousi erittäin vahvasti esille työnteon vapaus, josta

puhuttiin ensimmäisessä teemassa. Etätyö, joustava työ ja työaika koetaan monen haastateltavan osalta tekijöiksi, jotka sitouttavat yritykseen. Haastateltavat tiedostavat, ettei samanaista vapautta ja itseohjautuvuuden mahdollisuutta ole monissa muissa yrityksissä. Yhden haastateltavan mukaan yrityksessä ei ole kellokorttia ja hän on tottunut siihen aiemmin, niin se on hänen mielestään positiivisella tavalla kummallista.

Merkittävänä sitouttavana tekijänä haastatteluissa nousi esille luottamus. Osoittautui, että yrityksen johdon osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan sitouttaa. Työnantajaa kuvattiin yleisestikin kaikin puolin niin hyväksi, että se sitouttaa työntekijöitä. Eräs haastateltavista kokee luottamuksen sitouttavan häntä ja hän ei halua tuottaa työnantajalle pettymyksiä. Myös toinen haastateltavista oli samaa mieltä, että luottamus on vahvasti se tekijä, joka sitouttaa ja hän ei halua pettää luottamusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita väkisin suoriutumista työstä, vaan kyse on hänen omasta halustaan. Eräs haastateltava myös sanoi, kuinka häntä sitouttaa se, että luotetaan, eikä olan takaa olla katsomassa jokaista hiiren klikkausta. Useampi haastateltavista nosti esille, kuinka yrityksessä jokaisella työntekijällä on oletusarvona sataprosenttinen luottamus.

”Jokaisella työntekijällä on lähtökohtaisesti sataprosenttinen luottamus. Eli se ei ole mitään mitä pitää ansaita, vaan se on. Niin se on aika ainutlaatuista”

Kaikki haastateltavat toivat esille, kuinka he kokevat johdon kanssa välit luottamuksellisiksi ja hyväksi. Haastateltavat kokevat, että heihin luotetaan ja he voivat luottaa siihen, että yrityksen johto pitää kiinni sovituista asioista. Useat haastateltavista myös kokevat luottamusta työnantajan suunnasta siinä, että heille annetaan vastuuta ja vapaus oman työn suorittamiseen ja työnantaja luottaa siihen, että työt tulevat tehdyksi sovittulla tavalla. Erään haastateltavan mukaan työnantajan ei tarvitse kysellä tehtävien perään. Jos jokin tehtävä on annettu, niin se tehdään ja siitä myös viestitään. Luottamus näkyy työnantajan suuntaan monen haastateltavan mielestä niin, että he tekevät tosissaan ja täysillä töitä. Jos työnantaja ei luotaisi, tämä näkyisi heikompana työtekona.

Luottamus näyttäytyy työntekijöille myös siinä, että työnantajalle voidaan puhua suoraan omista asioista pelkäämättä työnantajan reaktiota. Haastateltavien mukaan näin ei monessa työpaikassa ole. Kynnys kertoa omaa mieltä vaivaavista asioista on matala, mitä pidetään hyvänä asiana. Luotetaan, että työnantaja ei tyrnäytä heitä, vaan asioihin tartutaan yhdessä ja edistetään ongelmien ratkaisua. Yhden haastateltavan mukaan luottamus näkyy työntekijöille siinä, kuinka omat mielipiteet voi tuoda rehellisesti esille ja voidaan luottaa siihen, että työnantaja suhtautuu asioihin inhimillisesti.

Luottamus osoittautui myös sen vuoksi tärkeäksi asiaksi, että se mahdollistaa etätyön teon. Yritys ei kyseenalaista mitä työntekijä tekee kotona ja näin se monen mielestä kuuluu olla. Luotetaan siis siihen, että kotona tehdään töitä. Muutamien haastateltavien mukaan



näkeehän sen suoraan työn tuloksista, että kotona ei istuta työpäiviä sohvalla loikoillen. Kukaan ei suoranaisesti vahdi etätöiden tekoa, mutta järjestelmistä näkee suoraan mitä on tehty. Eräs haastateltavista kuvasi luottamusta niin, että kukaan ei mikromanageeraa eikä höngi niskaan. Kyse on hänen mukaansa siitä, että luotetaan ihmisiin. Työnantaja tietää, että työntekijät ovat tulleet töihin siinä mielentilassa, että he haluavat menestyä. Työntekijät jakavat yritykset arvot, jolloin ei ole tarvetta ylimääräiselle kyttämiselle.

Kun keskusteltiin mitkä tekijät heikentävät sitoutumista, niin lähes kaikki haastateltavat nostivat esille samoja asioita. Haastateltavat kokevat yleisesti olevansa niin hyvässä työpaikassa, että jos nykyisiä aineettomia tai aineellisia etuja lähdetäisiin karsimaan, se heikentäisi sitoutumista. Palkkatasoa myös pidettiin hyvänä ja jos palkkataso tippuisi, se vaikuttaisi sitoutumiseen heikentävästi monien haastateltavien kohdalla. Sitoutumista myös heikentäisi, jos työntekijään ei luotettaisi tai työntekijöiden kohtelu ei olisi tasapuolista. Yksi haastateltu totesi, että olisi lähtenyt kävelemään, jos olisi huono työnantaja.

Merkittävimpana sitoutumista heikentävänä tekijänä haastatteluissa nousi esille vapauden vastakohta, eli jatkuva työn tarkkailu. Muutamat kuvailivat tätä työn tarkkailua mikromanageerauksena. Eräs haastateltavista kuvasi jatkuvaa työn tarkkailua selkään hengittämisellä ja jos sellaista kävisi, niin hän lähtisi. Muutamat haastateltavista myös nostivat esille, kuinka heidän sitoutumistaan heikentäisi, jos alettaisiin puuttumaan pieniin asioihin, jolla ei ole periaatteessa työn kannalta mitään merkitystä. Lisäksi sitouttamista heikentäisi, mikäli yrityksen johto olisi epäluotettava, eikä pitäisi lupauksiaan sovituista asioista. Yksi haastateltavista sanoi, että jos häntä alettaisiin syynäämään normaalista poikkeavasti tai menisi kellokortti toiminnaksi, niin tämä ei olisi hänen paikkansa.

Haastatteluissa nousi esille myös ilmapiirin tärkeys. Jos työilmapiiri olisi huono, se olisi monelle sitoutumista heikentävä tekijä. Muutamat haastateltavat kuvailivat tätä niin, että he haluavat ympärilleen positiivista energiaa ja mikäli joukossa olisi joku, kenellä on aina huono päivä, se tarttuisi lopulta itsekin. Eräs haastateltava koki, että hän voisi huonosti, jos hän olisi ilmapiirissä, missä joku muu voi aina huonosti. Hän ennemmin itse lähtisi, jos ilmapiiriin ei tule muutosta.

Toinen haastateltava sanoi, kuinka ilmapiiri on hänelle kaiken A ja O. Vaikka mä tykkäisi työstään, niin hän nostaisi kytkintä, jos ilmapiirissä alkaisi ilmetä ongelmia. Monet haastateltavista myös itse totesivat, että sitoutumista heikentävistä tekijöissä oli kyse jossittelusta, koska yhdelläkään haastateltavista henkilöistä ei ilmennyt asiaa, joka oikeasti heikentäisi heidän tämänhetkistä sitoutumistaan. Tämän vuoksi kaikkien haastateltavien henkilöiden vastauksiin sisältyi ”jos”.

”Ei mulla oo tarvetta lähtee, kun ruoho ei oo vihreempää siellä toisella puolen”

## 7 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajaorganisaation työntekijäkokemusta ja sen vaikutusta yrityksen menestykseen. Tavoitteena oli ymmärtää mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä näistä tekijöistä ovat työntekijälle merkityksellisimpiä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation työntekijöillä on hyvä työntekijäkokemus.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli mistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu. Tutkimuksen tulosten perusteella hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät. Merkittävimpänä tekijänä tuloksissa nousi esille työnantajan osoittama välittäminen henkilöstöstä, joka välittyy työntekijöille heidän arjessaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat työntekijöille olevan myös tärkeää, että heidät nähdään yksilöinä. Lisäksi tuloksissa nousi esille merkittävänä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä vapaus ja siihen liittyvä luottamus. Työnantaja luottaa työntekijöiden tekevän työt sovitulla tavalla ja luottaa heidän kykyihinsä suoriutua omasta työstään ilman tarpeetonta valvontaa. Vapauteen liittyi myös mahdollisuus etätyöhön, sekä työn yleinen joustavuus muun elämän mukana.

Tutkimuksen tulosten mukaan myös organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus hyvään työntekijäkokemukseen. Tulosten perusteella matala hierarkia, hyvä johto ja yhteisöllisyys ovat toimeksiantajaorganisaation työntekijäkokemuksen ja kulttuurin kulmakiviä. Myös johdon inhimillinen suhtautuminen ja läsnäolo ovat tärkeitä tekijöitä hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Lisäksi tutkimus osoitti, kuinka merkittävä vaikutus yhteisöllisyyden kokemuksella on hyvään työntekijäkokemukseen. Työntekijät kokevat kuuluvansa osaksi yhteisöä. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaatiossa on erittäin hyvä ja ainutlaatuinen kulttuuri. Muita työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat työnantajan tarjoamat henkilöstöedut, työnantajan osoittama arvostus, tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Lisäksi yrityksen arvot ovat tärkeä osa hyvää työntekijäkokemusta, ja niiden tulee toteutua työnteon arjessa.

Toinen tutkimuskysymys oli mitkä ovat merkityksellisimpiä tekijöitä hyvässä työntekijäkokemuksessa. Tutkimusten tulosten perusteella merkityksellisiksi asioiksi nousivat työnantajan välittäminen työntekijöistä, luottamus ja työn tekemisen vapaus. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöille merkityksellinen asia on itse työnteon merkityksellisyys. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikki toimeksiantajaorganisaation tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Tulosten mukaan työnteon merkityksellisyys koostuu siitä, että työntekijät kokevat tekevänsä työtä, josta on aidosti hyötyä sekä asiakkaille että työnantajalle.

Tutkimus myös osoitti, että oman osaamisen kehittäminen sekä työnantajan tarjoamat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ovat merkityksellisiä tekijöitä. Työntekijöille on tärkeää,

että heillä on kehitty mis- ja etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä. Tutkimuksen tulosten perusteella myös työpaikan ilmapiiri ja työkaverien osoittautuivat merkityksellisiksi tekijöiksi. Toimeksiantajaorganisaation työilmapiiri on tutkimuksen perusteella hyvä ja työpaikalla koetaan vahvaa yhteen puhaltamisen henkeä. Työkaverien kesken jaetut onnistumiset ja kannustamiset ovat työntekijöille merkityksellisiä. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää, kuinka perheelle, ystäville ja harrastuksille jää aikaa ja energiaa.

Tutkimuksen pääkysymys oli, miten hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tutkimuksen tulosten perusteella hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. Hyvä työntekijäkokemus näyttäytyy yritykselle työntekijöiden hyvänä työmotivaationa. Hyvä motivaatio näkyy haluna ylittää omat, asiakkaan, sekä työnantajan odotukset. Tämä vaikuttaa yrityksen menestykseen parempana asiakaskokemuksena. Tutkimuksen tulosten mukaan motivoituneet työntekijät tekevät työnsä tarkasti ja tavoitteellisesti, josta on selkeä hyöty yritykselle. Tutkimus myös osoitti, selkeät tavoitteet ovat tärkeitä. Kun yrityksen visio on selkeä työntekijöille, he ovat motivoituneita työskentelemään yrityksen tavoitteita kohti, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan hyvän työntekijäkokemuksen omaavat työntekijät tekevät työnsä tehokkaammin, paremmin ja huolellisemmin, joka on työnantajan etu. Työntekijät ovat myös luovempia, joustavampia ja kehittymishaluisia. Yritys menestyy sitä paremmin mitä osaavampia sen työntekijät ovat. Tutkimus myös osoitti, että työntekijäkokemuksella on suuri merkitys yrityksen työnantajakuvaan. Hyvän työntekijäkokemuksen omaavat työntekijät puhuvat yrityksestä erittäin positiivisesti, mikä luo yritykselle vahvaa työnantajakuva. Tästä on huomattava hyöty yritykselle, että siitä puhutaan hyvänä työpaikkana. Hyvä työpaikka houkuttelee uusia työntekijöitä ja helpottaa rekrytointia, sekä nykyiset työntekijät ovat ylpeitä omasta työpaikastaan ja sitoutuvat enemmän.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation tutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat sitoutuneita. Sitouttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa osoittautui hyvä työntekijäkokemus, merkityksellinen työ, hyvä kulttuuri ja ilmapiiri, työnteon vapaus ja motivoituneet työkaverit. Lisäksi sitouttava tekijänä tutkimuksen tuloksissa nousi esille hyväksi koettu palkka ja työnantajan osoittama luottamus. Luottamus näyttäytyy työnantajalle siinä, kuinka työntekijät tekevät töitä tosissaan. Yritys hyötyy siitä, mitä sitoutuneempia sen työntekijät ovat. Sitoutuminen näkyy muun muassa pienentyneinä rekrytointikustannuksina.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä työntekijäkokemus on yrityksen menestystekijä. Toimeksiantajaorganisaation strategiana on panostaa hyvään työntekijäkokemukseen ja se näkyy positiivisesti tutkimuksen tuloksissa. Tuloksissa nousi kuitenkin esille

kaksi pientä asiaa, joita kehittämällä organisaatio voi kehittää työntekijäkokemustaan entistä paremmaksi. Nämä ovat työkaverien näkeminen ja sisäinen viestintä. Osa yrityksen työntekijöistä tekee etätöitä ja tutkimuksen tulokset osoittivat, että työkaverien näkemistä kaivattaisiin enemmän.

Lisäksi tulosten perusteella sisäistä viestintää voisi olla vielä enemmän. Tutkimuksen tulosten perusteella ei löytynyt merkittäviä kehityskohteita. Organisaation strategia on selvästi ollut hyvä ja toimiva. Kehittämistoimenpiteinä organisaatiolle tarjotaan ehdotuksena jatkaa nykyisellä linjalla, sekä lisäämään organisaation sisäistä viestintää ja työntekijöiden näkemisiä kasvokkain. Kasvokkain näkemisen lisäämiseksi ehdotetaan yhteisiä toimistopäiviä tai työpaikan erillisiä yhteisiä tapahtumia. Sisäisen viestinnän lisäämiseen ehdotetaan, että organisaation tulisi selkeästi sopia mitä ja milloin viestitään.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaisesti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus koskien tutkimustyötä, tulosten tallentamisesta ja esittämistä, sekä tutkimuksen ja tutkimustulosten arviointia. Tutkimuksessa on sovellettu eettisesti kestäviä tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa viitataan käytettyihin lähteisiin asianmukaisella tavalla, kunnioittaen muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia.

Haastateltavia henkilöitä informoitiin opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta, haastattelun kulusta, tulosten julkaisemista, tutkimustietojen tallentamisesta ja hävittämisestä. Haastattelussa ei kerätty henkilötietoja eikä kysytty haastateltavien henkilöiden tarkempia taustatietoja. Tällä haluttiin suojella vastanneiden henkilöiden anonymiteettiä. Haastateltavat henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaa-ehtoisesti ja henkilöille lähetettiin haastattelurunko etukäteen sähköpostilla. Haastatteluiden laadun varmistamiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut suoritettiin hyödyntäen Teamsia ja haastatteluissa kamerat pidettiin auki luottamuksellisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi.

Haastattelun luotettavuutta tukivat toimivat ja tarkoituksenmukaiset laitteet ja välineet. Haastattelut nauhoitettiin tutkimuksen luotettavuuden ja laadun varmistamiseksi. Haastatteluiden litterointi suoritettiin huolellisesti vääristelemättä haastateltavien henkilöiden vastauksia. Lisäksi tutkimuksen laatua parannettiin nopealla litteroinnilla heti haastatteluiden jälkeen. Haastatteluista saadut aineistot tallennettiin tutkijan omalle tietokoneelle ja hävitettiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastatteluiden laadun varmistamiseksi toteutettiin esihaastattelu.

Aineistonhankinta ja analysointi on toteutettu huolellisesti. Tutkimuksessa huolehdittiin vastausten riittävästä laadusta, jotta tutkimuksen tuloksista voitiin tehdä johtopäätökset ja

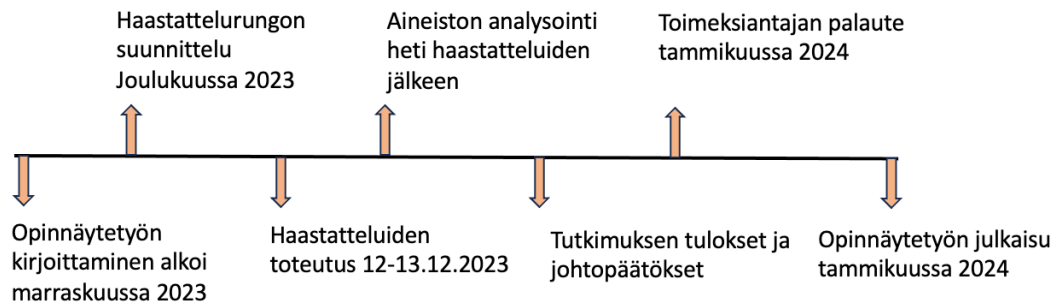
vastata tutkimusongelmaan. Lisäksi viitekehyksessä käytetyissä lähteissä huomioitiin niiden ajankohtaisuus sekä luotettavuus. Tutkimuksessa on perusteltu kaikki käytettävät menetelmät ja niiden tarkoituksenmukaisuus mahdollisimman tarkasti laadullisen tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus kohdentui toimeksiantajaorganisaatioon ja tuotti toimeksiantajalle laadukasta tietoa tutkittavasta aiheesta. Toimeksiantajaorganisaatio hyötyi tutkimuksen tuloksista, joita se voi käyttää organisaation työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Lisäksi opinnäytetyön viitekehystä voidaan yleisessä käytössä hyödyntää lisäämään tietoa työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijäkokemusta niin teorian kuin käytännön osalta. Tutkimuksen aikana oli mielenkiintoista huomata, kuinka teoria ja käytännönkokemus vastaavat toisiaan. Toimeksiantajaorganisaatio panostaa työntekijäkokemukseen, joten opinnäytetyön aihe oli organisaatiolle tärkeä ja ajankohtainen. Tutkimustyöllä tuotettiin toimeksiantajalle tietoa yrityksen työntekijäkokemuksesta, sekä työntekijäkokemuksen vaikutuksesta organisaation menestykseen. Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin, eli mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus koostuu, mitkä näistä ovat merkityksellisimpiä tekijöitä ja miten hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa organisaation menestykseen. Tutkimusta voidaan siis pitää onnistuneena.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli loppujen lopuksi erittäin helppo. Opiskelujen aikana itseäni on kiinnostanut henkilöstöjohtamiseen kuuluvat osa-alueet. Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilönä toimineen kulttuuri- ja liiketoimintakehitysjohtajan kanssa. Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin yhdessä yhteyshenkilön kanssa, aihe vastasi sekä omiani että toimeksiantajaorganisaation kiinnostuksen kohteita. Työntekijäkokemus osoittautui hyvin laajaksi aihealueeksi ja aihetta piti rajata opinnäytetyön kokoiseen muotoon. Rajausta jouduttiin tekemään myös opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, että pysytään suunnitelluissa aihealueissa. Kuviossa 10 kuvattuna oma opinnäytetyöprosessi.



Kuvio 10: Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen marraskuussa 2023 (Kuvio 10). Viitekehyksen kirjoittamiseen käytettiin ajankohtaista, tutkimuksen kannalta olennaista ja luotettavaa lähdemateriaalia. Viitekehyksessä käsitellään monipuolisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta, sillä työntekijäkokemus syntyy näiden kahden vuorovaikutuksesta toisiinsa.

Haastattelurunko koottiin vastaamaan tutkimuskysymyksiä, jonka avulla tutkimuskysymyksiin saataisiin mahdollisimman laajaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2023. Litteroitujen haastatteluvastausten analysointi tulosten muotoon oli haastavaa, koska aineistoa oli niin paljon. Toisaalta haastateltujen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja aineisto kylläntyi hyvin. Haastattelut olivat ehdottomasti yksi mielenkiintoisin osuus opinnäytetyön tekemisessä. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan haastateltavien henkilöiden aitoja kokemuksia, ja kuulla tarinoita vastausten takaa. Haastattelut sujuivat hyvin ja haastatellut henkilöt olivat hyvin avoimia omista kokemuksistaan. Haastatteluihin varattu 30 minuuttia oli juuri sopiva aika haastattelurungon läpikäymiseen. Teemoja ei olisi voinut olla yhtään enempää. Lisäksi aineiston analysointi oli mielenkiintoista, kuinka teemoittelua tehdessä alkoi huomata tiettyjen vastausten toistoa, joka tutki tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät ja olen tyytyväinen omaan opinnäytetyöhöni. Olin hyvin sitoutunut opinnäytetyön tekemiseen ja kirjoittaessani opinnäytetyötä olin opintovapaalla, joten minulla oli mahdollisuus kirjoittaa hyvin tiivistä tahtia. Tiivis tahti osoittautui itselleni hyväksi, sillä tiiviisti kirjoittaessa asiat pysyvät hyvin mielessä. Kirjoittamisen suhteen pysyin omassa aikataulussani ja opinnäytetyö valmistui suunnitellussa ajassa. Tämä kuitenkin vaati erittäin paljon ajallista panostusta opinnäytetyön kirjoittamiseen. Oma ammatillinen osaamiseni kehittyi monipuolisesti opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Työntekijäkokemus aihealueena toi ymmärrystä, kuinka syvällisestä asiasta on loppujen lopuksi kyse ja

kuinka monet eri tekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Koin oppivani työntekijäkokemuksesta paljon uutta, sekä syvensin jo olemassa olevaa tietoa.

Yhteistyö toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa sujui mutkattomasti. Olimme tiiviisti yhteydessä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Keskustelimme toimeksiantajaorganisaation tarpeista, tavoitteista, sekä toiveista tutkimukseen liittyen. Kysyin tarkentavia kysymyksiä, sekä informoin yhteyshenkilöä tutkimuksen etenemisestä. Yhteydenpidossa hyödynnettiin aktiivisesti Whatsuppia nopeaan tiedonvaihtoon, sekä Teams-tapaamisia muutamiin pidempiin keskusteluihin opinnäytetyöprosessin aikana. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvät tiedostot lähetettiin sähköpostilla.

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön ja tutkimuksen tuloksiin. Organisaatio tutkii työntekijäkokemusta säännöllisesti kvantitatiivisin menetelmin, mutta tämä oli ensimmäinen kerta kvalitatiivisella menetelmällä. Vaikka tutkimuksella ei löydetty merkittäviä kehityskohteita, niin toimeksiantaja koki tutkimuksen tulokset erittäin hyödyllisiksi ja merkittäviksi. Koska organisaatio panostaa työntekijäkokemukseen, heille oli tärkeää saada tietoa oman strategiansa toteutumisesta käytännössä. Toimeksiantaja koki, että sai tutkimuksen kautta paljon kaipaamaansa tietoa yrityksen työntekijäkokemuksesta ja tutkimus auttaa organisaatiota ymmärtämään syvällisemmin työntekijöiden kokemuksia.

Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantaja pystyy ylläpitämään hyvää työntekijäkokemusta. Lisäksi tutkimuksen tulokset auttavat yritystä varmistamaan tärkeimpien työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden säilyvän myös yrityksen kasvaessa. Toimeksiantaja aikoo käsitellä tutkimuksen tulokset seuraavassa lähijohtajapäivässä. Lisäksi tulokset käsitellään yhdessä työntekijöistä koostuvan työhyvinvointia edistävän ryhmän kanssa. Yritys aikoo hyödyntää tutkimuksen tuloksia myös sosiaalisessa mediassa ja yrityksen brändin sekä työnantajakuvaan kirjastamisessa.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda Merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Bean, J. 2023. The Future Of Employee Experience: 3 Trends Reshaping The Workplace. Forbes. Viitattu 3.12.2023. <https://www.forbes.com/sites/zendesk/2023/09/18/the-future-of-employee-experience-3-trends-reshaping-the-workplace/?sh=56afb849143a>

Fambition. 2023a. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 2.12.2023. <https://www.fambition.fi/wp-content/uploads/2019/10/Fambition-opastyontekijakokemukseen-web.pdf>

Fambition 2023b. Mitä tarkoittaa työntekijäkokemus? Viitattu 14.12.2023. <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemus-mita-tarkoittaa>

Fambition 2023c. Työn merkityksellisyys on työntekijäkokemuksen perusta - neljä askelta merkityksen johtamiseen. Viitattu 16.12.2023. <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyon-merkityksellisyys-on-hyvan-tyontekijakokemuksen-perusta>

Fambition 2023d. Kestävä työnantajakuva pohjautuu työntekijöiden aitoon kokemukseen. Viitattu 16.12.2023. <https://www.fambition.fi/blogi/kestava-tyonantajakuva>

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gadeamus.

Halmeenmäki, M. & Myrsky, A. 2021. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa. Sitowe. Viitattu 16.12.2023. [https://stm.fi/documents/1271139/48496178/Tyoympariston\\_vuorovaikutteinen\\_suunnittelu\\_FINAL.pdf/b20d6534-3d92-b2fe-6644-167d9e24b3c4/Tyoympariston\\_vuorovaikutteinen\\_suunnittelu\\_FINAL.pdf?t=1616598341693](https://stm.fi/documents/1271139/48496178/Tyoympariston_vuorovaikutteinen_suunnittelu_FINAL.pdf/b20d6534-3d92-b2fe-6644-167d9e24b3c4/Tyoympariston_vuorovaikutteinen_suunnittelu_FINAL.pdf?t=1616598341693)

Inhouse Group. 2023a. Me yrityksenä ja tekijöinä. Viitattu 11.12.2023. <https://inhousegroup.fi/me-yrityksena/>

Inhouse Group 2023b. Inhouse työnantajana. Viitattu 11.12.2023. <https://inhousegroup.fi/toihin-inhouselle/>

Jarenko, K. 2023. Miksi sisäistä motivaatiota tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän? Filosofian akatemia. Viitattu 2.12.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-sisaista-motivaatiota-tarvitaan-tulevaisuudessa-yha-enemman/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gadeamus.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2023. Työnantajakuva ja työntekijäkokemus. Viitattu 6.12.2023. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Luukka, P. 2023. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Leidenschaft. Viitattu 3.12.2023. <https://leidenschaft.fi/pieni-opas-yrityskulttuurista/>



Laaksomies, K. 2023. Miksi ja miten rakentaa luottamusta työpaikalla? Great Place to Work. Viitattu 5.12.2023. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/miksi-ja-miten-rakentaa-luottamusta-tyopaikalla/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus? Miten organisoitua tulevaisuudessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaa-  
vat. eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 3.12.2023. [https://www.edus-kunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.edus-kunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityi-  
sen tärkeää juuri nyt? Työn Tuuli 1/2020. Viitattu 3.12.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)

Morgan, J. 2015. Why the future of work is all about the employee experience. Forbes. Viitattu 3.12.2023. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=561c55d16f0a>

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

Morgan, J. 2020. Why employee experience matters now more than ever. Medium. Viitattu 3.12.2023. <https://medium.com/jacob-morgan/why-employee-experience-matters-now-more-than-ever-5f00ac48b9e8>

Paasikallio, L. 2023. Työntekijäkokemuksen kehittämisellä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkaille.  
Taloushallintoliitto. Viitattu 3.12.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/tyontekijakokemuksen-kehittami-sella-merkityksellisyytta-tyoyhteisoon-ja-asiakkaille/>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. E-kirja. 4.painos. Helsinki: Alma Talent.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja.  
Helsinki: Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 3.12.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosake-  
yhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurem-  
paa. Viitattu 16.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 6.12.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvin-vointi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 9.12.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset .....	7
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Morgan 2017, 8).....	9
Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen viitekehys (tiedot mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 4.9).....	10
Kuvio 4: Hyvän työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle (tiedot Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1; 4.1).....	12
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja organisaation taloudellisen menestyksen yhteys (tiedot Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2) .....	14
Kuvio 6: Työntekijöitä sitouttavia tekijöitä (tiedot mukaillen Viitala 2021, luku 2.6).....	16
Kuvio 7: Kulttuurin johtamisen viitekehys (mukaillen Luukka 2023, 21).....	21
Kuvio 8: Sisäinen motivaatio ja ulkoinen palkitseminen suorituksen ennustajana, kun ratkaisevaa on suorituksen määrä ja tuotoksen laatu (mukaillen Martela 2020, 12).....	24
Kuvio 9: Luottamuksen vaikutuksia yksilöön (Ristikangas & Ristikangas 2017, Myönteiset vaikutukset tuntuvat) .....	27
Kuvio 10: Opinnäytetyöprosessi .....	46

## Taulukot

Taulukko 1: Johtamisen muutos (mukaillen Soback 2021, Uuden ajan johtajuus) .....	18
-----------------------------------------------------------------------------------	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	53
---------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

### **Työntekijäkokemus**

- Mistä asioista sinulle muodostuu tunne hyvästä työntekijäkokemuksesta?
- Kuinka työntekijäkokemus toteutuu sinun kohdallasi tällä hetkellä?
- Miten hyvä työntekijäkokemus heijastuu sinulta työnantajalle?

### **Merkitykselliset asiat**

- Mitkä asiat ovat sinulle työssä merkityksellisimpiä asioita?
- Miten nämä merkitykselliset asiat toteutuvat tällä hetkellä?
- Mikä on työssä hyvinvoinnin kannalta merkityksellisintä?

### **Kulttuuri**

- Mikä tekee työpaikkasi kulttuurista ainutlaatuisen?
- Mitkä tekijät edistävät hyvää kulttuuria?
- Miten sinut huomioidaan yksilönä?

### **Motivaatio**

- Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssä?
- Miten oma motivaatiosi näkyy työnteossa?
- Miten työnantaja voisi edistää työmotivaatiota?

### **Sitoutuminen**

- Mitkä tekijät sitouttavat sinua työnantajaan?
- Mitkä tekijät heikentävät sitoutumista?
- Miten sinun ja työnantajan välinen luottamus näkyy työssäsi?