



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Marika Mikkonen

Tavoiteltu työntekijäkokemus

Näkemyksiä hyvästä työntekijäkokemuksesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Marika Mikkonen Tavoiteltu työntekijäkokemus Näkemyksiä hyvästä työntekijäkokemuksesta
Sivumäärä Aika	50 sivua + 1 liite Marraskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatioissa saadaan rakennettua hyvä työntekijäkokemus. Tarkastelun kohteena olivat tekijät, jotka rakentavat työntekijäkokemusta. Samalla haluttiin kasvattaa ymmärrystä siitä, miten työntekijäkokemusta tulisi kehittää ja johtaa, jotta kokemukseen investoiminen toisi tavoiteltua hyötyä organisaatioille. Uskotaan että, hyvän työntekijäkokemuksen tarjoaminen auttaa organisaatioita saamaan ja pitämään parhaat osaajat.</p> <p>Opinnäytetyötä varten perehdyttiin moniin tutkimuksiin, ajankohtaisiin artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Työn viitekehys muodostui niistä tekijöistä, jotka nousivat yhteneväisesti esille eri teorioista. Työntekijäkokemuksen rakentumista tarkastellaan muun muassa organisaatiokulttuurin, johtajuuden, työmotivaation, merkityksellisuuden ja työntekijäymmärryksen avulla. Valitulle aiheelle ei ollut toimeksiantajaa. Näin ollen opinnäytetyön empiirinen osio suoritettiin kvalitatiivisella tutkimuksella Great Place to Work® -auditoinnissa menestyneiden organisaatioiden keskuudessa. Katsottiin, että Suomen parhaimpia työpaikkoja tutkimalla saataisiin olennaista tietoa positiivisen työntekijäkokemuksen luomisesta.</p> <p>Tuloksista selvisi, että työntekijäkokemus muodostuu useasta, toisiinsa ulottuvasta tekijästä. Voidaan nähdä, että työntekijäkokemus syntyy työn merkityksellisyydestä, luottamuksesta, vapaudesta ja vastuusta. Tärkeinä tekijöinä koettiin niin ikään johdon oikeudenmukainen toiminta ja palautteellisuus läpi koko organisaation. Myös yhteisöllisyyden ja sujuvan kommunikaation katsottiin olevan merkittävässä osassa, jotta työntekijäkokemuksesta syntyisi paras mahdollinen.</p> <p>Hyvää työntekijäkokemusta pystytään rakentamaan jo sillä, kun organisaatioissa toimitaan arvoin pohjaten ja inhimillisyydellä. Tärkeää on myös nähdä työntekijä yksilönä ja kokonaisuutena. Yksilölle merkityksellisten asioiden selvittäminen auttaa organisaatioita luomaan toivotunlaista työntekijäkokemusta.</p>	
Avainsanat	Työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri, työnantajalupaus, työmotivaatio, merkityksellisyys, työntekijäymmärrys

Author(s) Title	Marika Mikkonen Desired Employee Experience: Insights From a Good Employee Experience
Number of Pages Date	50 pages + 1 appendix November 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to find out how organizations can create positive employee experience. The thesis focused on examining the factors that build employee experience. At the same time, the aim was to increase the understanding of how work experience should be developed and managed so that investing in employee experience would bring desired benefits to organizations. The thesis argues that providing good employee experience helps organizations attract and keep the best talents.</p> <p>The theoretical framework for the study consisted of those factors that were brought forward by the most popular theories related to the topic of employee experience. Creation of employee experience was examined inter alia through organizational culture, leadership, work motivation, meaningfulness of the work, and employee understanding. The empirical part of the thesis was performed by conducting a qualitative study among organizations in Great Place to Work®. It was considered that studying the best organizations in Finland should provide essential information on creating positive employee experience.</p> <p>The results of the thesis suggest that good employee experience consists of several factors that are interrelated to each other. Employee experience arises from the meaningfulness of work, trust, freedom, and responsibility. The fair management and equitable feedback throughout the organization were also considered as important factors. Communality and transparent communication were also noted to play an important role in creating the best possible employee experience.</p> <p>As the results of the thesis demonstrate, good employee experience starts with values and humanity in organizations. For creating good employee experience, it is also important to see the employee as an individual and understand that his or her work is also affected by private life and other factors. Finding out what matters to the individual helps organizations create the desired employee experience.</p>	
Keywords	Employee experience, organizational culture, employer promise, work motivation, meaningfulness of work, employee understanding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Viitekehys ja tutkimusmenetelmä	3
2	Työntekijäkokemus	4
2.1	Organisaatiokulttuuri	7
2.1.1	Kulttuurin vaikuttavuus	7
2.1.2	Olemassaolon tarkoitus	10
2.2	Johtajuus	12
2.3	Työmotivaatio	14
2.3.1	Tarveteoriat	15
2.3.2	Prosessiteoriat	18
2.3.3	Itseohjautuvuusteoria	19
2.4	Työhyvinvointi	21
2.5	Merkityksellisyys	23
2.6	Sitoutuminen	25
2.7	Työntekijäymmärrys	26
2.8	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	28
3	Näkemyksiä hyvästä työntekijäkokemuksesta	30
3.1	Tutkimuskohteen kuvaus	30
3.2	Tutkimus- ja analyysimenetelmät	30
3.3	Tuloksia työntekijäkokemuksen muodostumisesta	33
3.3.1	Työntekijäkokemus	33
3.3.2	Työntekijäkokemuksen johtaminen	35
3.3.3	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	36
3.3.4	Hyvän työntekijäkokemuksen hyödyt organisaatiolle	37
4	Johtopäätökset	38
4.1	Tutkimustulosten yhteenveto	38
4.2	Opinnäytetyön ja prosessin arviointi	43
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Työntekijäkokemus ja sen onnistunut rakentaminen ovat tulleet entistä tärkeämmäksi nykyajan organisaatioille. Työnmurros ja muuttuvat organisaatorakenteet ovat aiheuttaneet sen, että työntekijäkokemus on noussut ajankohtaiseksi teemaksi. On havaittavissa yhä enemmän, että yksilöt haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja sitoutuvat siihen organisaatioon, joka on kiinnostunut heistä ja heidän potentiaalinsa kehittämisestä. Tämän päivän työmarkkinoiden kiristyneessä kilpailussa löytyvät motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät niistä organisaatioista, jotka ovat pystyneet lunastamaan yksilön odotukset jo rekrytointin ensimetreiltä. Organisaatiot, jotka osaavat rakentaa onnistuneen työntekijäkokemuksen, pitävät parhaimmat osaajat.

On osoitettu, että sitoutuneet ja motivoituneet osaajat tekevät kaikkensa organisaationsa menestyksen eteen. Organisaatioiden innovatiivisuus, asiakastyytyväisyys ja tuloksellisuus kasvavat niissä organisaatioissa, jotka pitävät huolen työntekijöistään. Jotta organisaatio voi kohdata jokaisen yksilönä, tulee organisaation olla selvillä siitä, mikä itse kutakin yksilöä motivoi ja ajaa eteenpäin. Motivaatioon, merkityksellisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat yksilön elämäntilanteen mukaan ja ovat erilaisia työsuhteen eri kohtaamispisteissä. Tämä osoittaa sen, että työntekijöistä on pidettävä huolta koko ajan ja oltava tietoinen, miten jokaista yksilöä tulisi johtaa.

Johtajuudella on myös keskeinen rooli hyvää työntekijäkokemusta rakennettaessa. Johtajuudessa täytyy huomioida ihmiset yksilöinä ja auttaa jokaista saavuttamaan kaiken potentiaalinsa. Johtajuudella on osoitettava selkeät tavoitteet, suuntaviivat ja rajat, joiden puitteissa yksilö voi toimia. Tällöin yhä enemmän itseohjautuvasti toimivat organisaatiot takaavat sen, että yksilö tuntee työnsä olevan sidoksissa suurempaan kokonaisuuteen ja työllään olevan merkitystä.

Miten saavutetaan tavoiteltu työntekijäkokemus? Tätä kysymystä on syytä pysähtyä miettimään jokaisessa organisaatiossa. Organisaatiot, jotka osaavat rakentaa jokaiseen päivittäiseen kohtaamiseen tavoitellun työntekijäkokemuksen luovat merkittävää kilpailuetua ja parasta asiakaskokemusta.

Morganin mukaan (2017a, 7–9) työntekijäkokemus rakentuu, kun yksilön todeksi kokemana työympäristö ja organisaation tarjoamat lupaukset kohtaavat. Tällöin yksilö omaksuu organisaation luomat lupaukset toivotulla tavalla ja auttaa näin muokkaamaan omaa työntekijäkokemustaan. Vaikka organisaatio ei osallistuisi työntekijäkokemuksen luomiseen, yksilöllä on siitä huolimatta todeksi koettu kokemuksensa. Kokemuksen syntymistä ei voi näin ollen jättää sattuman varaan, mikäli organisaatio haluaa siitä liiketoiminnalleen kilpailutekijän.

Kokemuksellisuus tekee meistä ihmisiä: ne muovaavat meitä, luovat muistoja ja auttavat rakentamaan yhteyksiä sekä suhteita muiden ihmisten kanssa. Kokemukset ovat tärkeitä ihmisen olemassaololle, joten kokemuksilla ja inhimillisyydellä on organisaation sisällä merkittävä rooli. Kun organisaatiot järjestäytyvät uudelleen entistä enemmän ihmistä huomioiviksi, muodostuu haasteeksi, miten saadaan yksilöt tuntemaan, että he sijoittavat juuri kokemuksellisuuteen. Ajan kuluessa tyytyväisyyden voi odottaa vain lisääntyvän onnistuneen kokemuksellisuuden myötä. Pelkkä tarpeen tyydyttäminen ja työpaikan tarjoaminen eivät houkuttele kyvykkäitä työntekijöitä nykyajan kovenevassa kilpailussa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatioita pitäisikin kehittää paikoiksi, missä ihmiset todella haluavat olla. Tämä puolestaan luo tarpeen työntekijäkokemuksen huomioon ottamiseen organisaation toiminnassa. (Morgan 2017b.)

Monet organisaatiot rakentavat työntekijäkokemusta lyhytaikaisilla toimilla, jotka eivät voi johtaa onnistuneen työntekijäkokemuksen luomiseen (Morgan 2017a, 174). Useissa organisaatioissa on nähtävillä, kuinka työntekijöitä yritetään pitää organisaation menossa mukana ulospäin hyviltä vaikuttavilta, monesti aineellisilla toimilla. Mikään yhteinen pitsaperjantai tai virkistyspäivä ei riitä rakentamaan onnistunutta työntekijäkokemusta, jos perimmäiset rakennuspalikat eivät ole kunnossa organisaation kulttuurista alkaen. Hyvää ei voi määrättömästi lisätä, jos pohjalta ei poista organisaation toimintaa haittaavia epäkohtia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten luodaan tavoiteltu, onnistunut työntekijäkokemus. Lisäksi opinnäytetyöni selvittää, mitkä tekijät työntekijäkokemukseen vaikuttavat ja miten työntekijäkokemusta tulisi kehittää sekä johtaa, jotta se toisi toivottuja hyötyjä organisaatioille. Aihe valikoitui oman kiinnostukseni ja haasteellisuuden mukaan, sillä onnistuneen työntekijäkokemuksen rakentaminen on mielenkiintoinen ja moniulot-

teinen prosessi. Valintaani vaikutti myös se, että uskon työntekijäkokemuksen merkityksen ja sen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen olevan kilpailuetu tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Tutkimusongelmana on:

Miten onnistunut työntekijäkokemus luodaan?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

Mitkä tekijät muodostavat työntekijäkokemuksen?

Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää ja johtaa?

Mitkä ovat työntekijäkokemukseen investoimisen hyödyt?

Uskon, että aiheen tutkiminen on hyödyllistä ja saadut tulokset antavat tietoa siitä, miten työntekijäkokemusta pitäisi konkreettisesti rakentaa ja kehittää. Työntekijäkokemukseen investoiminen vaikuttaa kuitenkin positiivisesti moneen tekijään: niin yksilön sitoutumiseen, motivaatioon kuin hyvinvointiinkin sekä organisaation kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja työnantajakuvan toteutumiseen.

Morgan kiteyttää työntekijäkokemuksen hyödyt hienosti. Morgan (2017a, 150–154, 157–158, 164) kertoo, että työntekijäkokemukseen sijoittaminen tuo lisäarvoa organisaation liiketoiminnalle. Tutkimuksissa on osoitettu onnistuneen työntekijäkokemuksen korreloivan paremman asiakaskokemuksen ja korkeamman innovatiivisuuden kanssa. Ne organisaatiot, jotka tarjoavat onnistuneimman työntekijäkokemuksen, houkuttelevat ja pitävät parhaimmat osaajat sekä ovat yleisesti arvostettuja. Työntekijäkokemukseen sijoittaminen ja siinä onnistuminen luovat sitoutunutta henkilöstöä, joka haluaa tehdä parhaansa organisaationsa eteen. Tämä kaikki heijastuu positiiviseen liiketoiminnan kehitykseen ja parempaan tuloksellisuuteen.

1.2 Viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Työni viitekehysten kokosin niiden tekijöiden pohjalta, jotka nousivat useasti esille, kun työntekijäkokemusta käsiteltiin eri teorioissa. Perehdyin muun muassa Jacob Morganin sekä Tracy Maylettin ja Matthew Wridden tutkimuksiin. He ovat tutkineet paljon työelämää, organisaatioita ja työntekijäkokemusta. Osan viitekehyksestä muodostaa organisaatiokulttuuri ja sen merkitys työntekijäkokemukseen. Tähän viitekehysten osioon käytin Panu Luukan tietoa aiheesta. Luukka on hyvän organisaatiokulttuurin ja sen johtamisen puolestapuhuja.

Sain ajankohtaista tietoa työntekijäkokemuksesta tutustumalla Deloitteen ja Great Place to Work® -tutkimuksiin. Deloitteen tutkimukset keskittyvät henkilöstöjohtamisen ja työn tulevaisuuden tutkimiseen. GPTW-auditoinnit puolestaan paneutuvat organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja tutkimiseen. Työni viitekehyyksessä olen käyttänyt myös muita teorioita, kun perehdyin niihin käsitteisiin, jotka ovat osaltaan rakentamassa onnistunutta työntekijäkokemusta. Tutustuessani työntekijäkokemusta esitteleviin teorioihin huomasin, että työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Omassa tutkimuksessani käsittelen niitä tekijöitä, jotka auttavat ymmärtämään työntekijäkokemusta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyöni empiirisen osion suoritin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja määrittelemään tutkittavaa kohdetta. Halusin saada mahdollisimman laajan käsityksen teemahaastatteluiden avulla siitä, miten työntekijäkokemus rakentuu organisaatioiden arjessa. Valitsin kvalitatiivisen tutkimukseni kohteeksi Great Place to Work® -auditoinnissa menestyneet yritykset. Great Place to Work® on jo vuosien ajan keskittynyt henkilöstökyselyillään selvittämään, missä organisaatioissa on paras työntekijäkokemus ja organisaatiokulttuuri. Uskoin saavani paljon oleellista tietoa työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä, kun pääsin keskustelemaan Suomen parhaimpien työpaikkojen edustajien kanssa.

2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksen muodostumisen määrittelyt vaihtelevat eri asiantuntijoiden näkemysten mukaan. Työntekijäkokemus voidaan määritellä muodostuvaksi muun muassa Morganin (2017a, 10, 177) esittämänä kulttuurisesta, teknologisesta ja fyysisestä ympäristöstä, Andraden mukaan sosiaalisesta, emotionaalista ja visuaalisesta ympäristöstä tai Maylettin ja Wriden (2017, 15, 56) tutkimusten perusteella odotusten kohtaamisesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Näkökulmalla ei sinällään ole väliä, vaan tärkeintä on, että organisaation toimet tehdään työntekijälähtöisesti ja jatkuva dialogi johdon sekä henkilöstön välillä on mahdollinen. Työntekijäkokemuksen tekijätkin muokkautuvat alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, joten työntekijäkokemuksen rakentaminen on jatkuva prosessi. (Arnold 2018, 78–79, 81.)

Niin ikään Plaskoff (2017, 140–141) puhuu työntekijäkokemuksen luomisen prosessi-
maisuuudesta. Hän kehottaa hyödyntämään niitä mahdollisuuksia työntekijäkokemuksen

kehittämisessä, jotka syntyvät itse prosessin ja positiivisten näkökulmien kautta. Prosessin tulee olla työntekijälähtöistä, jolloin syntyneet ratkaisut täyttävät sekä organisaation että yksilön tarpeet.

Plaskoff (2017, 138–139) pitää tärkeänä työsuhteen elinkaarta ja siinä tapahtuvia kohtaamisia organisaation kulttuurin kanssa. Näiden kohtaamisten laatu, niissä syntyneet tunteet ja ajatukset sekä vuorovaikutus rakentavat työntekijäkokemusta. Työntekijän on oltava keskipisteenä tuolla matkalla, joka alkaa jo ennen yksilön organisaatioon liittymistä ja säilyy vielä senkin jälkeen, kun yksilön työsuhteen elinkaari on päättynyt. Myös Arnoldin (2018, 79) mukaan, työntekijäkokemus muodostuu koko työsuhteen elinkaaren aikana päivittäisissä kohtaamisissa organisaation kulttuurin kanssa.

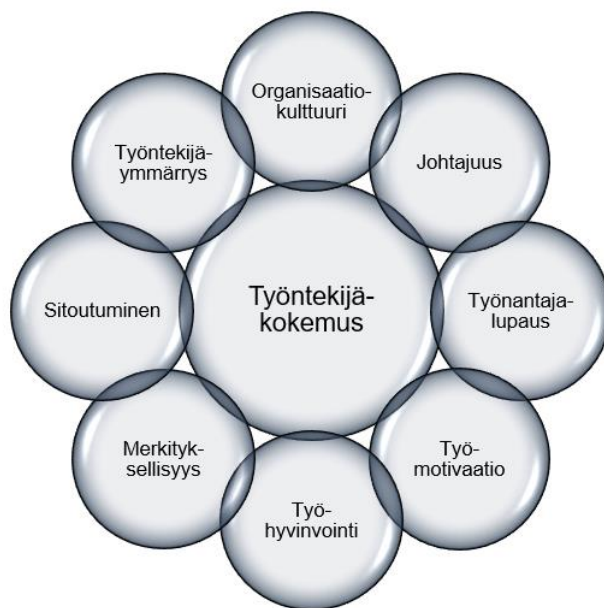
Deloitte (2017, 51–54) tekemä globaali Human Capital Trends -tutkimus osoittaa, että työntekijöiden sitoutuminen, tuottavuus ja kulttuurin huomioiminen organisaatioissa ovat laskemaan päin. Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ja parantaminen loisi organisaatioille kilpailuetua pitää nykyinen osaava henkilöstö sekä houkuttaa uusia kyvykkyyksiä. Tämä puolestaan johtaisi parhaaseen asiakaskokemukseen. Organisaatioiden tulisi rakentaa työntekijäkokemusta kokonaisuutena ja huomioida tekijät, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Myös Deloitte tutkimus osoittaa, että työntekijäkokemuksen rakentamisessa pitäisi huomioida kulttuuri ja työntekijälähtöisyys työsuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Työntekijäkokemusta rakentavat Deloitte (2017, 55, 59) mukaan työn merkityksellisyys, kannustava ja luotettava johtajuus, positiivinen työympäristö, kehittymisen mahdollisuus sekä koko organisaatiossa vallitseva yhteistyö ja dialogi. Tutkimustulosten mukaan työntekijäymmärrystä on luotava koko työsuhteen elinkaaren ajan jatkuvilla keskusteluilla, erilaisilla tutkimuksilla ja kannustamalla avoimeen dialogiin.

Great Place to Work®:n tutkimukset osoittavat, että työntekijäkokemus on parantunut Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämän osoittaa työntekijäkokemusta ja luottamusta mittaavan Trust Index®:n kehittyminen 74 prosentista 79 prosenttiin tuona aikana. Yhteistä GPTW-tutkimuksissa menestyneille organisaatioille on, että yrityskulttuuri koetaan tärkeänä, johtaminen nähdään palveluammattina ja toimintaa kehitetään jatkuvasti yhdessä henkilöstön kanssa alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Suomen parhaissa työpaikoissa koetaan tärkeäksi muun muassa ihmisten kuuntelu, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, vuorovaikutteisuus, yksilön mahdollisuudet kehittyä ja

oppia sekä työn kokeminen merkityksellisenä. Kaikkien näiden tekijöiden toteutuminen johtaa positiivisen työntekijäkokemuksen myötä liikevaihdon kasvuun, kustannusten laskemiseen ja korkeaan asiakastyytyvyyteen. (Great Place to Work® 2020; 2019a; 2019b; 2018.)

Opinnäytetyöni viitekehyksen muodostavat aiemmin esitetyistä teorioista ja tutkimuksista yhteneväisesti esiin nousevat työntekijäkokemusta rakentavat tekijät (kuvio 1). Viitekehystä ei ole muodostettu minkään yksittäisen tutkimuksen pohjalta, vaan olen ottanut tutkimukseeni mukaan ne useimmin esiintyneet käsitteet, jotka tulevat esille työntekijäkokemusta määriteltäessä.



Kuvio 1. Viitekehys. Työntekijäkokemusta rakentavat tekijät.

Työntekijäkokemuksen määrittelyyn tuo haastetta aiheen subjektiivisuus, jolloin yksilö muodostaa kokemuksen omien havaintojensa, tunteidensa ja asenteidensa myötä. Työntekijäkokemus on kokonaisuus, johon monet eri tekijät vaikuttavat ja kokemusta rakentavien tekijöiden painotus vaihtelee yksilön elämäntilanteen ja työsuhteen kohtauspisteiden mukaan. Olen aloittanut opinnäytetyöni viitekehyksen avaamisen organisaatiokulttuurista ja johtajuudesta, päätyen lopulta merkityksellisyyteen ja työntekijäymmärrykseen.

2.1 Organisaatiokulttuuri

2.1.1 Kulttuurin vaikuttavuus

Kulttuuri on kaikki se, mitä organisaatio on ja mikä vie organisaatiota eteenpäin. Kulttuuria on johdettava oikein joka päivä, jotta organisaatiossa pystytään innovatiivisuuteen. Menestyvät organisaatiot ovat tietoisia omasta kulttuuristaan ja siitä, kuinka kulttuuri vaikuttaa organisaation tulokseen. (Piha 2017, 134, 141.) Seuraavissa luvuissa on pureuduttu enemmän organisaatiokulttuuriin, olemassaolon tarkoitukseen ja johtajuuteen sekä siihen, mikä merkitys näillä kaikilla on toivotunlaisen työntekijäkokemuksen luomisessa.

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisistä näkemyksistä ja kokemuksista, mitkä toteutuessaan onnistuneesti muokkaavat kulttuurista vahvan. Innostava organisaatiokulttuuri saa organisaation yksilöt ajattelemaan ja toimimaan samalla tavalla yhteisten päämäärien eteen. Organisaation strategialla on suuri todennäköisyys toteutua, kun edetään yhteistyöllä kohti tahtotilaa. Tällöin kulttuuri, jonka avulla organisaatio saavuttaa menestystä, muodostuu vahvaksi kilpailutekijäksi. (Kuusela 2015, 16–17.)

Kulttuuri syntyy yhteisen tehtävän, yhteistyön, johtajuudella luodun perustan ja reunaehtojen yhteisvaikutuksesta (Kuusela 2015, 85–86). Organisaatiokulttuurissa näkyy usein organisaation johtajan toiminta ja arvomaailma. Johtaja voi johtaa organisaation kulttuuria päätöksillään ja toimillaan, mutta kulttuurin rakentamiseen, ylläpitoon ja hajottamiseen osallistuu jokainen organisaation sisäisessä maailmassa vaikuttava. Silloin kun johto on tietoinen organisaationsa kulttuurin nykytilasta, voidaan organisaatiokulttuuria johtaa kohti tavoitetilaa. Henkilöstö toteuttaa toiminnallaan tavoitetilaa, joten sen on ymmärrettävä, millainen tavoiteltu kulttuuri on ja miten tavoitetilassa on tarkoitus toimia. Hyvä työntekijäkokemus syntyy, kun organisaatiokulttuuri toteutuu päivittäin. (Luukka 2019, 26, 41.)

Scheinin (2009, 17, 28–29, 36) havaintojen mukaan kulttuurin tärkeys tulee huomioida organisaation ensi hetkistä lähtien ja olla tietoinen vallitsevasta kulttuurista. Kulttuurin vahva vaikutus muokkaa organisaation yksilöiden toimintatapoja, arvoja ja käsityksiä yhteeneväisiksi sekä synnyttää yhteistä jaettua kokemusta. Organisaation uudistumista ja kehittymistä ei voi tapahtua, jos kulttuurin syvimmat perusoletukset eivät sopeudu mahdollisia uusia arvoja vastaaviksi. Samoin tapahtuu, jos kaikki muutokset eivät heijastu kauttaaltaan organisaation artefakteihin.

Myös Luukka puhuu kulttuurin huomioimisen tärkeydestä organisaation alusta alkaen. Tällöin kulttuurista tulee tietoinen sekä johdettava ja organisaation on mahdollista saavuttaa menestystä. Kulttuuri syntyy jokaiseen organisaatioon tekojen ja tekemättä jättämisten kautta. Teot ovat syntyneet aina jonkin arvomaailman pohjalta, ja ajan kuluessa nämä teot ovat muodostuneet organisaatiossa rutiineiksi. Näistä rutiineista ja niiden syntymiseen vaikuttaneesta arvomaailmasta luodaan yrityksen kulttuuri. (Luukka 2019, 34.)

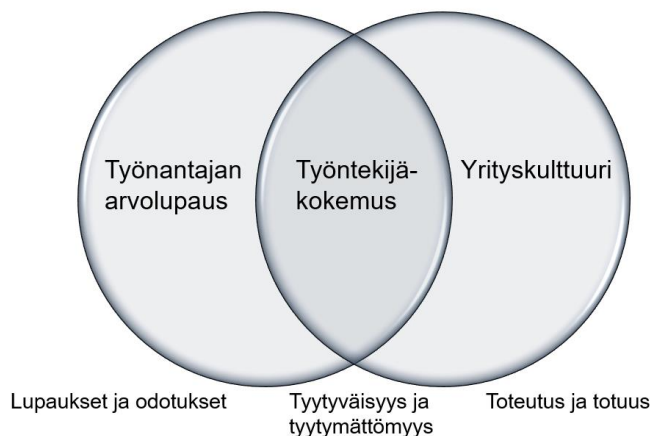
Scheinin (2009, 30–31) käsitys organisaatiokulttuurista on kolmitasoinen. Jotta ymmärtäisi, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla, on luotava käsitys sen syvimmistä perusoleuksista. Organisaatiokulttuuri on helposti ymmärrettävissä artefaktien tasolla, koska tämän näkyvän tason muodostavat kaikki se, mitä yksilö organisaation rakenteista ja prosesseista aistii. Morganin (2017a, 59–62) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuurin artefaktit vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Fyysisen ympäristön tulee heijastaa organisaation arvoja ja saada tuntemaan se yhteys, miksi työntekijä haluaa olla osa organisaatiota. Artefaktien tulisi tarjota yksilölle niin inspiraatiota, luovuutta kuin ylpeyden ja turvallisuuden tunnetta.

Organisaation kulttuurin ymmärtämistä syventävät ilmaistut arvot ja toiminnan perusteet sekä miksi artefaktit näyttävät juuri sellaisina kuin ne näyttävät. Syvimmän tason perusoleukset, uskomukset, käsitteet ja tunteet ovat alkulähde organisaatiossa vallitseville arvoille ja kaikelle toiminnalle. Organisaation historia vaikuttaa yhteisiin tiedostamattomiin ja itsestään selviin perusoleuksiin. Kulttuurin ydin heijastaa perustajiensa arvoja ja uskomuksia. Kaikki organisaation yksilöt omaksuvat näitä arvoja ja uskomuksia osaksi toimintaansa sitä helpommin mitä enemmän organisaatio luo menestystä. (Schein 2009, 26, 32–35.)

Luukka mainitsee, että organisaatiokulttuurista tulee rakentaa kaikilta osiltaan ja toimintoiltaan vahva, jotta se tuottaisi organisaatiolle kilpailuetua. Kaiken organisaation toiminnan ja prosessien tulee olla kytköksissä toisiinsa sekä tukea toisiaan. Alusta asti vahvaksi rakennettu kulttuuri elää jokapäiväisissä teoissa sekä ohjaa organisaation yksilöiden ja koko organisaation toimintaa. Vahva kulttuuri, edellyttäen, että yksilö on hyväksynyt kulttuurin, saa sitoutumaan organisaatioon ja toiminaan kulttuurin arvojen mukaan. (Luukka 2019, 82–87.) Yksilö kokee organisaation omakseen vahvan kulttuurin vaikutuksesta ja jakaa tällöin niin organisaation arvot kuin toiminta- ja ajattelutavatkin (Martela & Jarenko 2015, 131–132).

Luukka (2019, 116–117) kiteyttää organisaatiokulttuurin keskeisen tehtävän yrityksen menestysketjussa: Tavoitetilan organisaatiokulttuuri luodaan ja muotoillaan työntekijäymmärrystä lisäämällä. Kulttuurin avulla rakennetaan ja johdetaan työntekijäkokemusta. Positiivinen, toivottu työntekijäkokemus heijastuu uskollisuutta tuottavaan asiakaskokemukseen. Uskolliset asiakkaat puolestaan takaavat yrityksen menestymisen. Organisaatiokulttuurilla on suurin vaikutus työntekijäkokemukseen, ja kulttuurin rakentaminen sellaiseksi, että se tuottaa toivotunlaista työntekijäkokemusta, on kaikista haasteellisinta (Morgan 2017a, 127).

Työntekijäkokemus syntyykin ennen kaikkea subjektiivisena kokemuksena yksilön työpaikasta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat (kuvio 2) yksilön omat odotukset, työnantajan arvolupaukset sekä näiden toteutuminen organisaatiokulttuurissa. Työnantajalupaus muodostaa sen arvon, jonka yksilö saa vastineeksi organisaatiolta henkilökohtaisesta työstään. Realistiset, yrityksen kulttuurin mukaiset arvot kohtaavat parhaiten yksilön odotuksien kanssa ja ne on myös helpompi lunastaa. Näin saadaan rakennettua positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 128–129.)



Kuvio 2. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 128; Morgan 2017a, 8).

Yksi tärkeimmistä lupauksen lunastuspisteistä on se, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa. Puutteellinen ensikohtaaminen ja puutteellinen perehdytys laskevat yksilön tuottavuutta sekä saavat lopettamaan työssä todennäköisesti koeajan puitteissa. Suurin syy tähän on organisaation kyvyttömyys täyttää työntekijän odotukset. (Ellis 2018, 24.) Organisaation on mukautettava arvolupauksensa siten, että se pystyy huomioimaan lupauksissaan uudet ja nykyiset työntekijät. Lupauksen tulee antaa selkeä kuva siitä, mitä varten organisaatio on olemassa, mitä se vaatii työntekijöiltään ja mitä tarjoaa heille.

Työnantajalupauksissa tulee tuoda esille, millaisia ovat organisaation kulttuuri, johtajuus ja organisaation tarjoama arvo ulkoisille sidosryhmille. (Bagienska 2018, 372–373.)

Organisaation lupaukset ja yksilön odotukset voivat erota toisistaan huomattavasti työsuhteen elinkaaren edetessä, vaikka onnistunut aloitus olisikin täyttänyt työntekijän odotukset. Tähän on syynä Maylettin ja Wriden (2017, 40–41, 43–44) tutkimusten perusteella puuteellinen viestintä sekä kaksisuuntaisen dialogin puuttuminen. Mikäli yksilö kokee, että organisaatio ei kykene täyttämään lupauksiaan, muodostaa työntekijä uusia odotuksia. Uudet odotukset saavat sitä enemmän vaikutteita muualta toimintaympäristöstä, mitä vähemmän odotukset ja lupaukset ovat työsuhteen elinkaaren aikana kohdanneet. Kohtaamattomat lupaukset ja odotukset johtavat yksilöiden sitoutumattomuuteen ja hylkäämään organisaation.

Maylettin ja Wriden (2017, 38–39) mukaan odotusten täyttämistä helpottaa se, että organisaatiossa kommunikoidaan riittävästi. Kaikki organisaation tekemät tai tekemättä jättämät toimet sekä viestiminen vaikuttavat yksilön odotuksiin organisaatiotaan kohtaan. Väärien olettamusten syntymistä vähentää läpi koko organisaation kulkeva, selkeä ja ajantasainen viestintä. Tällöin organisaation yksilöiden odotukset kohtaavat todennäköisemmin jokapäiväisten aitojen kokemusten kanssa.

2.1.2 Olemassaolon tarkoitus

Organisaatiossa tulisi tiedostaa ja muistaa, mikä on sen varsinainen olemassaolon tarkoitus eli missio. Missio tiivistää organisaation tehtävän ja merkityksen liiketoimintaympäristössä ja koko maailmassa (Viitala & Jylhä 2019, 65). Jokaisen organisaatiossa sekä johdon että henkilöstön tulisi hyväksyä missio ja kokea se omaa toimintaansa ohjaavana. Merkityksellinen ja innostava missio yhdistää henkilöstöä ja saa kaikki toimimaan organisaatiossa tavoitteellisesti kohti yhteistä päämäärää. Mission tulee olla uskottava ja sen tulee tuottaa hyvää ympäröivään yhteiskuntaan, jotta henkilöstö haluaa toimia organisaationsa tavoitteiden puolesta. Uskottava missio on myös vahva motivaation synnyttäjä ja se saa yksilöt hakeutumaan osaksi organisaation toimintaa. (Martela & Jarenko 2015, 139, 142, 146.)

Visio puolestaan kertoo organisaation toiminnan suunnan. Visio selventää sen, millainen organisaatio on silloin, kun se on saavuttanut tavoitetilansa (Viitala & Jylhä 2019, 66).

Johdon ja henkilöstön on ymmärrettävä organisaation visio ja sen merkitys jokaisen yksilön työlle. Ymmärrettävä ja realistinen visio sekä tietoisuus keinoista, joiden avulla kohti tavoitetilaa päästään lisäävät yksilöiden sitoutumista ja motivaatiota. Kun organisaation tehtävää toteutetaan päivittäin, mahdollistetaan samalla organisaation tuottavuus. (Virolainen 2017, 36–38.) Vision tulee olla koko ajan elävä, jolloin visiota voidaan suunnata uudestaan aina silloin, kun organisaatio on saavuttanut päämääriänsä tai toimintaympäristön olosuhteet muuttuvat (Viitala & Jylhä 2019, 66).

Strategia sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla organisaatio etenee kohti toivottua tavoitetilaansa. Hyvä strategia saa organisaation yksilöt toimimaan tavoitteiden eteen inostuneesti yhteistyössä. (Viitala & Jylhä 2019, 68–69.) Strategioiden tulee olla suunnitelmallisia ja tavoitteellisia, jotta organisaatio voisi toteuttaa visionsa. Strategioita tulisi peilata toimintaympäristön muutoksiin ja muokata organisaation toimintaa muutoksien vaatimalla tavalla. Henkilöstön sitouttaminen osaksi strategiatyötä luo strategiaan sisältöä. Samalla sitouttaminen saa jokaisen toimimaan päivittäisessä työssään strategian mukaisesti yhteistä tavoitetilaa kohti. Selkeän vision ja strategian omaava organisaatio on myös kaikin puolin hyvinvoiva. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Luukan (2019, 21–25, 205) mukaan arvot tulee muotoilla aina siten, että ne ohjaavat organisaation ihmisiä, eivät liiketoimintaa, toimimaan organisaation missiota ja visiota edistääkseen. Arvot rakentavat organisaatiokulttuurin perustan ja ne kertovat mitä organisaatiossa arvostetaan sekä mikä on tavoiteltavaa (Viitala 2014, 26). Kulttuuri ohjaa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa arvojen, normien ja merkityksen kautta. Tavoitteena on saada organisaation ihmiset toimimaan halutulla tavalla, yhdistää heitä ja näin erottautumaan muista organisaatioista. Kulttuuri vaikuttaakin organisaatiossa koko ajan, niin tiedostaen kuin tiedostamattomasti.

Lisäksi Luukka (2019, 38–39) esittää, että mikäli tietoisuus kulttuurista puuttuu, puhuvat johto ja henkilöstö helposti eri asioista. Johdon näkemys organisaatiokulttuurista on usein tavoitetilan kuvailua eli sen, mitä kulttuurin halutaan olevan. Henkilöstön näkemys on juuri se, mitä kulttuuri on organisaatiossa. Nämä näkemykset voivat osittain kohdata, mutta näkemyksien erilaisuuden vuoksi on organisaation strategian toteuttaminen haasteellista tästä kontekstista käsin.

Henkilöstön ottaminen mukaan strategiatyöskentelyyn sekä avoin dialogi antavat pohjan henkilöstön strategisen ajattelun kehittymiselle ja näkemyserojen tasoittumiselle. Näin

ollen koko organisaatiossa nähdään miten eri strategiatyökalujen, menetelmien ja johtamismallien käyttö vaikuttaa tosiinsa. Strategisen ajattelun kehittyminen edesauttaa organisaation strategian toteutumista. Tällöin osataan molemmin puolin nähdä asioiden kokonaisuudet, eri vaihtoehtojen mahdollisuudet sekä parhaimmat ratkaisut siihen, miten saavutetaan haluttu tavoitetilä. (Virolainen 2017, 39–40.)

2.2 Johtajuus

Johtajuudella on suuri rooli toivotunlaisen ja hyvän työntekijäkokemuksen syntymisessä. Johtajuudessa tulisi keskittyä yksilöön ja ymmärtää, että hyvä työntekijäkokemus syntyy hyvällä johtamisella (Luukka 2018, 4). Johtajuudesta on käsitelty niitä tekijöitä, jotka auttavat positiivisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Jotta johtajuus voisi onnistua, tulee organisaatiossa tuntea ja ymmärtää jokainen yksilö ja yksilön toimintaan vaikuttavat tekijät. Työntekijäymmärryksestä onkin kerrottu enemmän viitekehyksen lopulla (ks. luku 2.7).

Ihmisten johtamisessa on kyse yksilöiden innostamisesta, motivoimisesta, sitouttamisesta ja valtuuttamisesta osaksi organisaation toimintaa ja tavoitteita. Johtajuudella tulee varmistaa, että yksilö hallitsee tehtäväkenttäänsä sekä pystyy kehittymään ja onnistumaan työssään. Johtajan on kyettävä vahvistamaan yhteistyötä ja osallistamaan yksilöt organisaation toiminnan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 20–22.) Henkilöstö tulee nähdä organisaation voimavarana, mikä mahdollistaa organisaation resurssien hyödyntämisen ja strategisen kilpailukyvyn luomisen. Henkilöstön johtamisessa tulisi näkyä organisaation strategia, missio kuin visiokin. Lisäksi johtajuuteen vaikuttavat yritys kokonaisuudessaan, liiketoimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri. Johtajuudella rakennetaan ja kehitetään kannustavaa organisaatiokulttuuria sekä huolehditaan sen säilyvyydestä. (Viitala 2014, 21, 23, 25–26.)

Plaskof (2017, 137) painottaa, että usein henkilöstöä johdetaan organisaation tarpeista ja tavoitteista käsin, huolimatta siitä, kohtaavatko organisaation ja yksilön tarpeet. Mikäli organisaation kulttuuria muokkaavat ne tekijät, jotka vievät eteenpäin organisaation prosesseja, kuten voitontavoittelu ja tehokkuus, eivät muodostuneet rakenteet edistä yksilön sitoutumista, innovatiivisuutta tai yhteisöllisyyttä. Tämänkaltaisella johtajuudella on vähäiset mahdollisuudet saada aikaan tyytyväisiä työntekijöitä.

Johtajuudessa tulisi nähdä, että työntekijä on itse oman työnsä paras asiantuntija. Jotta esihenkilöt ymmärtäisivät yksilön työtä, tarvitaan työyhteisössä avointa vuorovaikutusta, kuuntelua ja keskustelua. (Välähdyksiä tulevaisuuteen. 2021, 25.) Johtajan tehtävänä tulee olla yhdessä työntekijöiden kanssa löytää ne tavoitteet, jotka palvelevat sekä organisaation että yksilön tavoitteita ja joista yksilö on aidosti kiinnostunut. Johtajan on hyvä kuunnella henkilöstöään, jotta hän oppii tunnistamaan, mikä työyhteisön jokaista yksilöä innostaa ja miten nuo innostuksen kohteet liitetään osaksi yksilön tavoitteita sekä työnkuvaa. Johtajuus pitää nähdä edellytysten luojana, jolloin johtajan tehtävänä on varmistaa, että jokaisella organisaation yksilöllä on parhaat olosuhteet työssään suoriutumiseen. (Martela & Jarenko 2015, 69, 94.)

Organisaatiossa tulisi olla ihmiskeskeistä, palvelevaa johtamista, joka luo yhteisöllisyyttä. Palvelevan johtajuuden avulla yksilöt voivat kehittyä, saavuttaa tavoitteensa ja kokea työn imua, ja samalla mahdollistetaan organisaation menestyminen. Palveleva johtajuus keskittyy nimenomaan henkilöstöön, yksilöiden kehittymisen edistämiseen ja työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Yksilöiden kuuntelu ja dialogiin rohkaiseminen ovat myös ominaista palvelevalle johtajuudelle. (Hakanen 2011, 76–77; Virolainen 2017, 17–18, 21.) Vuorovaikutus ja riittävä kommunikaatio läpi koko organisaation lisäävät jo itsessään positiivista työntekijäkokemusta (Ellis 2018, 25).

Niin ikään Luukka (2019, 308–310, 319) esittää, että johtajien ja esihenkilöiden on ymmärrettävä se, että johtaja on olemassa henkilöstöään varten ja johtaminen on palveluammatti. Palvelevan johtajan on nähtävä ihmiset yksilöinä, kehitettävä heitä ja saada heidät voimaan hyvin organisaatiossaan. Hyvinvoiva ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö syntyy, kun organisaation yksilöille on vastuun lisäksi annettu myös valtaa. Johtajuutta pitäisikin lisätä ja hajauttaa organisaatiossa yhä alemmas. Näin yksilö, jolla on tarpeeksi tietoa asiasta voisi tehdä tarvittavia päätöksiä. Lisäksi organisaatiossa on käytävä jatkuvaa dialogia koko henkilöstön kesken, johto mukaan luettuna. Parhaimmillaan johtajan tehtäväksi jää tien viitoittaminen kohti visiota.

Johtajuus on myös Sinokin (2016, 46, 154) näkemyksen mukaan palvelutehtävä, joka on kiinteässä yhteydessä organisaation kulttuuriin. Johtajuuden avulla luodaan merkityksiä ja innostusta sekä rakennetaan todellisuutta. Johtaja, jolla on hyvä yhteys henkilöstöönsä, saa osakseen myös luottamusta (Virolainen 2017, 11). Johtajuuden tulee tarjota organisaation yksilöille hyvät toiminnan edellytykset. On tärkeää huomioida organisaat-

tion kulttuurin, käytänteiden ja sosiaalisten suhteiden vaikutukset yksilön toimintaan. Hyvät toiminnan edellytykset mahdollistavat sen, että yksilö voi toimia innostuneesti edistäänsään organisaation missiota ja tavoitteita. Innostava, kannustava ja luottamusta rakentava ilmapiiri, jossa yksilö pystyy kokemaan työnsä merkityksellisyyden, luo hyvän pohjan yksilön motivoitumiselle ja sitoutumiselle.

2.3 Työmotivaatio

Motivaatioteorioiden avulla tarkastellaan, miten eri tekijät vaikuttavat motivaation syntyyn ja mikä yksilöä motivoi eli miksi hän toimii tietyllä tavalla työssä ja muussa elämässä. Viitekehykseen valikoitui teorit, jotka auttavat ymmärtämään työmotivaation syntymistä ja jotka selvittävät, miten eri tavoilla yksilö voi toimia tavoitteiden, haasteiden ja palkitsemisen suhteen.

Motivaatio antaa energian käyttäytymisellemme ja saa meidät ohjaamaan toimintaamme tavoitetta kohti. Motivaation katsotaan olevan psyykkisen vireyden tila, joka saa meidät käyttäytymään aktiivisesti ja ahkerasti, kun tavoittelemme omia päämääriämme. Yksi hyvinvoinnistakin kertova tekijä on yksilön kyky motivoitua. Sisäinen motivaatio ohjaa yksilön käyttäytymistä toiminnasta itsestään syntyvän mielihyvän vuoksi ja yksilö ei tällöin kiinnitä huomiota ulkoisiin tunnustuksiin. Ulkoinen motivaatio syntyy puolestaan toiminnasta seuraavien palkkioiden pohjalta, jolloin yksilö toimii sitä motivoituneemmin mitä houkuttelevimpia palkkiot ovat. On myös esitetty, että ei ole olemassa ulkoista motivaatiota, eikä ulkoisia palkkioita koeta pakottavina vaikuttimina yksilön toimintaan (Mayor & Risku 2015, luku Sisäinen ja ulkoinen motivaatio). Motivaation tutkimisesta ja monista teorioista huolimatta on motivaation syntyminen varsin monisyinen tapahtuma ja tutkitavat tekijätkin ovat vuosien saatossa muuttuneet. (Sinokki 2016, 60–63; Viitala 2014, 16.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 14–16, 19) mielestä organisaatioiden tulisi tarjota edellytykset sisäisesti motivoivalle työlle. Sisäistä motivaatiota kokeva yksilö on tuottava ja tehokas sekä hän voi työssään hyvin. Sisäisesti motivoitunut yksilö toimii proaktiivisesti ja suuntaa energiansa häntä innostaviin asioihin. Lisäksi yksilö kokee tarvetta osaamisensa kehittämiseen ja itsensä toteuttamiseen (Viitala 2014, 16). Kun korkeaan aktivaatiotasoon yhdistetään positiiviset tuntemukset, voidaan sanoa yksilön olevan innostunut tekemisestään ja kokevan työn imua.

Motivaatioteoriat kuvaavat motivaation eri puolia ja ne voidaan jakaa tarve- sekä prosessiteorioihin. Tarveteorioissa yksilön käyttäytymistä ja sen syytä tarkastellaan tarpeiden ja viettien pohjalta. Tarveteorioissa tarpeissa vallitsee epätasapaino, jota yksilö pyrkii käyttöksellään tasapainottamaan. Prosessiteoriat eli kognitiiviset teoriat selittävät käyttäytymistä yksilöllisillä eroilla tulkita ja havaita niin ulkoisia kuin sisäisiä asioita sekä yksilön kyvyllä reagoida eri tekijöihin. Prosessiteorioissa käsitellään niitä keinoja, joilla yksilö saadaan liikkeelle sekä miten liikettä ohjataan ja ylläpidetään. (Sinokki 2016, 75.)

Sinokki (2016, 80–81) esittää työmotivaation vaikuttavan yksilön työn tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Motivaatioteorioiden avulla on pyritty selvittämään työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat ja motivaatiota ylläpitävät tekijät. Yleisesti ymmärretään, että työmotivaatio syntyy sekä itse työstä, työympäristöstä ja johtamisesta kuin myös yksilön persoonallisuudesta ja elämäntilanteesta. Motivoituminen työhön tapahtuu yksilöllisesti. Samalla on huomioitava, että perustarpeet, kuten kompetenssi, autonomia ja yhteenkuuluvuus vaikuttavat motivaation syntymiseen. Mayorin ja Riskun (2015, luku Motiivit ja motivaatio) määritelmän mukaan yksilö on motivoitunut, kun sisäiset motiivit, tarpeet, tavoitteet ja toimintaedellytykset kohtaavat. Tässä tilanteessa, jossa sisäiset motiivit ja ulkopuoliset olosuhteet ovat sopusoinnussa, yksilöllä jää voimavaroja muuhun toimintaan, hän on energinen ja tyytyväinen.

2.3.1 Tarveteoriat

Yksi tunnetuimmista tarvemotivaatioteorioista on yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria (kuvio 3) 1940-luvulta. Tarvehierarkiassa yksilön tarpeet jakautuvat fysiologisiin ja psykologisiin tarpeisiin, ja alimpien tasojen tarpeiden on toteuttava ennen kuin yksilö alkaa täyttää ylempien tasojen tarpeitaan. Jokaisella yksilöllä on tarpeita kaikilta tasoilta ja tarpeiden tärkeys painottuu yksilöllisesti elämäntilanteiden vaikutuksesta (Viitala & Jylhä 2019, 223).



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Aaltonen ym. 2020, 79).

Maslow'n mukaan tarpeet jakautuvat eri tasoihin alkaen fysiologisista tarpeista, joita seuraavat turvallisuuden tarpeet. Kolmannella tasolla ovat yhteenkuuluvuuden sekä rakkauden tarpeet. Seuraavaksi on täytettävä arvostuksen tarve, minkä jälkeen yksilö haluaa korkeimpana tarpeena toteuttaa itseään. Näin ajateltuna yksilö pystyisi olemaan motivoitunut, innostunut ja luova vasta, kun kaikki alempien tasojen perustarpeet on tyydytetty. (Gagné 2014, 14–15.)

Frederik Herzbergin kaksifaktoriteorian (kuvio 4) pohjana on, että työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat työn ulkoiset ja yksilön sisäiset tekijät. Ulkoisia eli hygieniatekijöitä ovat itse työhön vaikuttavat asiat, kuten palkka, johtajuus ja työympäristö. Puutteelliset hygieniatekijät lisäävät tyytymättömyyttä. Vaikka hygieniatekijät olisivat hyvällä tasolla, ne eivät itsessään paranna työtyytyväisyyttä määrättömästi. Työtyytyväisyyttä puolestaan edistävät työn sisältöön kuuluvat tekijät. Yksilössä itsessään syntyvät sisäiset motivaatiotekijät rakentavat ja vahvistavat työmotivaatiota. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä kehittyminen ja eteneminen sekä tunnustus ja työn merkityksellisyys. (Sinokki 2016, 104–105; Viitala & Jylhä 2019, 223–224.)



Kuvio 4. Herzbergin kahden faktorin teoria (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 82).

Sinokin mukaan (2016, 105–107) kaksifaktoriteoriassa oletetaan, että tyytymättömyys ja tyytyväisyys työhön ovat toisistaan erillisiä kokonaisuuksia. Nämä kokonaisuudet kuitenkin vaikuttavat toistensa olemassaoloon. Tällöin jatkumot mittaavat omilla asteikoillaan hygieniehtekijöiden osalta työtytymättömyyttä ja työtytymättömyyden puuttumista sekä motivaatiotekijöiden osalta työtytymättömyyttä ja työtytymättömyyden puuttumista. Näin tarkasteltuna tyytymättömyyttä lisäävän tekijän poistaminen ei vaikuta tyytyväisyyden kehittämiseen, vaan se näkyy pelkästään tyytymättömyyden vähenemisenä. Vaikka hygieniehtekijät olisivat kunnossa ja työtytymättömyyden pohja valmiina, eivät ne ole edellytys yksilön motivaation muodostumiselle. Motivaatiotekijät, jotka tulevat työstä itsestään mahdollistavat sen, että työ koetaan merkityksellisenä ja työsuorituksessa onnistutaan (Viitala & Jylhä 2019, 224).

Suoritusmotivaatioteoria on David McClellandin kehittämä teoria, jossa oletetaan, että työmotivaatio syntyy suoriutumisen, yhteenkuuluvuuden ja vallankäytön tarpeista. Suoriutumisen tarve tulee esille, kun yksilö haluaa suorittaa työnsä hyvin, saada siitä tunnustusta ja menestyä työssään. Suoritusmotivaation pohjalta toimiville yksilöille on tyyppistä, että he uskovat suoriutuvansa haastavistakin tehtävistä ja menestyksen työssä tulevan heidän omien ponnistelujensa kautta (Viitala & Jylhä 2019, 225). Motivaatiota voi kasvattaa koulutuksilla, kannustamisella ja työn haasteellisuutta lisäämällä. McClellandin teoria osoittaa suoritusmotivaation vaihtelevan huomattavasti yksilöiden välillä. Suoritusmotivaatioteorian valossa 10 prosenttia ihmisistä omaa korkean suoriutumisen tarpeen ja heille palkka on enemmän palaute hyvästä toiminnasta kuin työhön motivoiva tekijä. (Sinokki 2016, 108–109.)

Motivaatioteorioita on myös kritisoitu. Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiateoriaa kohtaan on esitetty kritiikkiä sen yleistettävyyden vuoksi, koska hän käytti tutkimuksissaan lähimpiään ja poikkeuksellisia ihmisiä. Maslow on todennut myöhemmin itse, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkkisesti ja mikä tahansa tarve voi korostua yksilön toiminnassa ilman, että alemman tason tarpeita on tyydytetty. Herzbergin kaksifaktori-teoria on saanut puolestaan osakseen kritiikkiä hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmän vuoksi. Kritiikkiä on esitetty myös Herzbergin käyttämään jaotteluun, jossa hän erittelee työtyytymättömyyden ja työtyytyväisyyden eri kokonaisuuksiksi. (Sinokki 2016, 75, 107–108.)

2.3.2 Prosessiteoriat

Sinokki (2016, 113) tiivistää, että Edvin Locken kehittämä päämääräteoria on yksi hyödynnetyimmistä organisaatioiden motivaatioteorioista. Päämääräteoriassa uskotaan, että yksilön motivaatio syntyy ja hänen suorituskykynsä paranee, kun viisi ehtoa täyttyvät: motivaatio syntyy saavutettavista tavoitteista, jotka yksilö hyväksyy, palautteellisuudesta, palkitsemisesta ja johdon tuesta. Tavoitteiden on oltava tarpeeksi haasteellisia, mutta saavutettavissa, jotta yksilö voi suoriutua työstään hyvin ja hän sitoutuu toimintaan. Lisäksi yksilön tulee saada selkeää ja tarkoituksenmukaista ohjausta ja palautetta. Kun nämä tekijät toteutuvat yksilö tavoittelee työssään parempaa suoriutumista ja hänen motivaationsa pysyy yllä. (Gagné 2014, 203.)

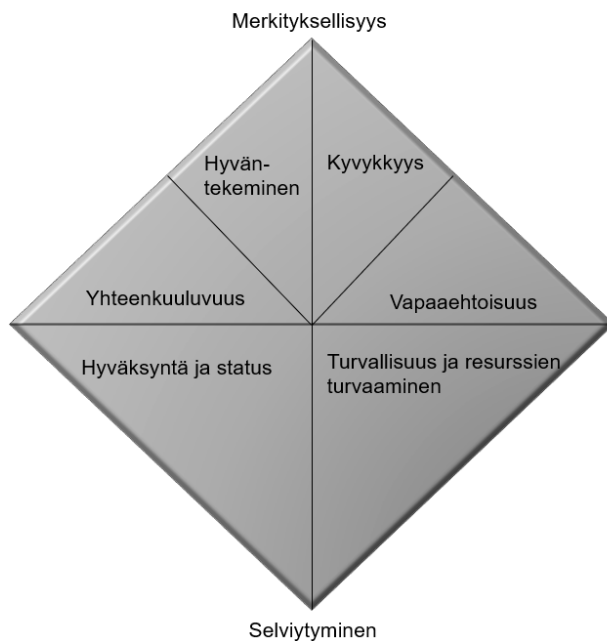
Victor Vroomin odotusarvoteoria esittää, että motivaatio syntyy, kun yksilö tavoittelee palkkiota, jonka hän saavuttaa työtehtävän suorittamalla. Yksilön tulee kokea, että hän voi omalla työpanoksellaan saavuttaa palkkion, ja tavoitteella sekä palkkiolla on merkitystä. Odotusarvoteorian perusteella motivaation nähdään olevan tietoista ja järkiperusteista. Motivaation voimakkuus on suoraan kytköksissä siihen, miten yksilö kokee työpanoksesta saatavan hyödyn ja palkkion houkuttelevuuden. Yksilön on uskottava omiin taitoihinsa, kehittymisen mahdollisuuteen sekä näiden tuomaan lisäarvoon, jotta hän voi motivoitua. (Sinokki 2016, 110–111.)

Viitala & Jylhä (2019, 226) mainitsevat, että odotusarvoteoria osoittaa, kuinka työmotivaatio lisääntyy, kun työ on tarpeeksi haasteellista ja yksilö voi omia kykyjään kehittämällä saavuttaa palkkion. Myös palkkion realistisuus motivoi yksilöä yhä parempaan toimintaan. Yksilöt arvostavat erilaisia palkkioita, joten organisaatiossa tulee olla tietoinen, mikä sen yksilöitä motivoi. Motivaatitekijä voi toiselle olla työstä saatava palkka, kun

toinen taas arvostaa kannustamista tai mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan. Odotusarvoteoria onkin vaikuttanut siihen, kuinka organisaatiossa on huomioitu palkitseminen.

2.3.3 Itseohjautuvuusteoria

Richard Ryan ja Edward Deci ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian. Teorian mukaan sisäinen motivaatio, innostus ja merkityksellisyys syntyvät, kun kolme psykologista perustarvetta täyttyvät. Ryan ja Deci ovat tutkimuksissaan keskittyneet vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Tutkimukset käsittelevät näiden tarpeiden toteutumista ja miten niistä syntyvät vaikutukset ilmenevät yksilön arvoissa, tavoitteissa ja hyvinvoinnissa (Ryan & Deci 2017, 10). Myöhemmin on lisätty mukaan hyväntekemisen tarve Martelan ja Ryanin tutkimusten pohjalta. Nämä neljä psykologista perustarvetta (kuvio 5) ovat avaintekijöitä siihen, että yksilö kokee elämänsä hyväksi ja motivoivaksi. (Martela & Jarenko 2015, 56–57.)



Kuvio 5. Motivaatiotimantti ja neljä psykologista perustarvetta (mukaihen Martela & Jarenko 2015, 55).

Martela ja Jarenko (2015, 17–18, 51) kiteyttävät sisäisen motivaation vaikutukset. Sisäinen motivaatio saa yksilön nauttimaan itse työstä, eivätkä häntä ohjaa ulkoiset palkkiot. Sisäisesti motivoitunut yksilö voi kokonaisvaltaisesti hienosti, hän haluaa kehittyä yhä

paremmaksi ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sisäisesti motivoituneet ja innostuneet yksilöt tuottavat organisaatiolle lisäarvoa sekä johtavat organisaation kohti menestystä. Sellainen organisaatio, jossa pystytään luomaan sisäistä motivaatiota rakentava organisaatiokulttuuri, kykenee houkuttelemaan ja pitämään tuottavimmat työntekijät.

Itseohjautuvuusteorian vapaaehtoisuustekijä ilmenee valinnan- ja toiminnanvapautena. Tällöin yksilöllä on vapaus päättää omista toimistaan, ja toiminnan lähtökohdat tulevat yksilön arvoista sekä kiinnostuksen kohteista. Omaehtoisessa ja vapaassa toiminnassa yksilö on hyväksynyt organisaationsa arvot ja tavoitteet. Yksilö myös toimii niiden mukaan ja on vapaa päättämään tekemisistään. (Martela & Jarenko 2015, 57–58; Ryan & Deci 2017, 10.) Organisaatiossa, jossa osataan tukea yksilön vapaaehtoisuutta, tuetaan samalla myös muiden perustarpeiden täyttymistä. Perustarpeiden täytyminen on suoraan kytköksissä yksilön hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja hyvään suoriutumiseen. Jos perustarpeet jäävät täyttymättä, erityisesti vapaaehtoisuuden tarve, on suuri mahdollisuus, että yksilö palaa työssään loppuun. (Salmela-Aro & Nurmi & Feldt 2017, 82–83.)

Ryan ja Deci (2017, 11) esittävät, että kyvykkyys on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun motivaatio rakentuu. Yksilöllä on perustavanlaatuisen tarve olla tehokas ja osaava hänelle tärkeiden asioiden parissa. Kyvykäs yksilö kokee, että hän on aikaansaava ja osaava (Martela & Jarenko 2015, 59). Kyvykkyuden kokeminen heikentyy nopeasti, mikäli yksilö kohtaa liian vaikeita haasteita, hänen toimiinsa kohdistetaan paljon negatiivista palautetta tai hänen kyvykkyytään väheksytään. Kyvykkyuden kokeminen lisääntyy, kun yksilön työnkuva on selkeä, hän hallitsee työkuormaansa ja osaa tunnistaa tärkeimmät työtehtävänsä (Salmela-Aro ym. 2017, 89).

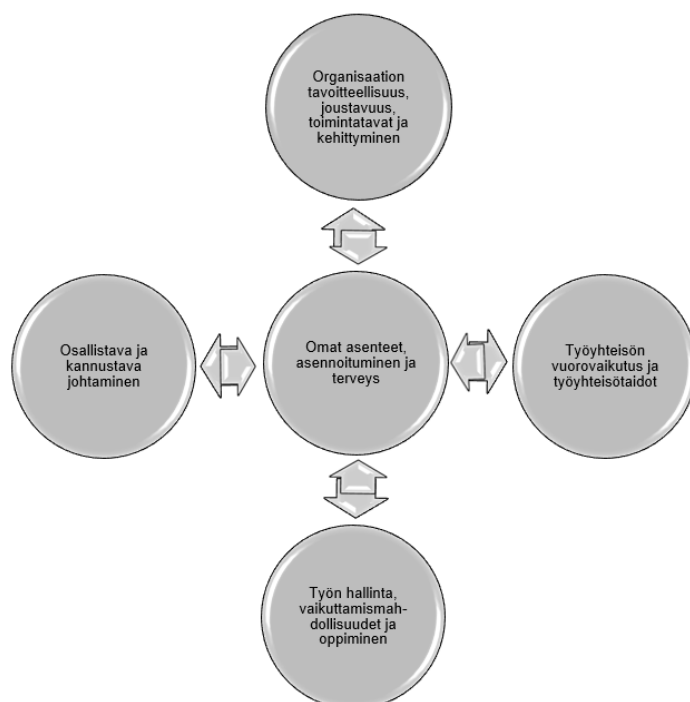
Yhteenkuuluvuuden tunne täyttyy, kun yksilö kokee, että hän on hyväksytty osa yhteisöä, hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. Yhteenkuuluvuuden kokemiseen tarvitaan sekä tiivis yhteys muihin yksilöihin että oman roolin tärkeyden tiedostaminen. (Ryan & Deci 2017, 11.) Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee kokemuksen siitä, että hän voi olla oma itsensä ja hänet kohdataan juuri omana itsenään. Kaikkia yhteisön jäseniä tulee kunnioittaa ja arvostaa, jolloin yhteyden kokeminen toteutuu. Neljäs psykologinen perustarve hyväntekeminen näkyy siten, että yksilön työ heijastuu positiivisesti muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Silloin kun yksilö kokee, että hän tekee hyvää toisille ihmisille, vaikuttaa se suoraan työn merkityksellisyyden kokemiseen sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on organisaatiolle strateginen menestystekijä ja sitä tulee johtaa suunnitelmallisesti, jotta saadaan rakennettua jokapäiväistä hyvinvointia, työn sujuvuutta ja tuottavuutta (Manka & Manka 2016, 74–75). Sinokin (2016, 15) näkemyksen mukaan työhyvinvointia syntyy, kun yksilö kokee työnsä merkityksellisenä, hän saa palautetta työsuorituksestaan ja pystyy vaikuttamaan työntekotapoihin. Myös yhteenkuuluvuuden tunne luo hyvinvointia. Yksilö voi työssään hyvin, kun hän saa tehdä mielekäästä työtä, häntä arvostetaan, kohdellaan oikeudenmukaisesti ja hänen työuraansa tuetaan koko työyhteisön toimesta. Yksilö, joka on kokonaisuutena tyytyväinen työhönsä edistää organisaationsa missiota ja hyödyntää siinä kaikkia omia taitojaan (Plaskoff 2017, 137).

Työn voimavaratekijät liittyvät kiinteästi työhyvinvointiin. Voimavaratekijöitä kehittämällä pystytään lisäämään yksilön hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Voimavaratekijöistä voidaan erottaa yksilölliset, yhteisölliset sekä organisatoriset tekijät. Organisatorisista ja yhteisöllisistä voimavaratekijöistä nähdään tärkeimpinä kannustava johtajuus, organisaation innovatiivisuus, kehittymisen sekä vaikuttamisen mahdollisuus ja työyhteisön yhtenäisyys. Yksilölliset voimavarat näyttäytyvät muun muassa aikaansaamisena, optimisminä ja itseluottamuksena. Voimavaratekijät luovat työn imua, merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Manka & Manka 2016, 69–70.)

Manka ja Manka (2016, 76–77) esittävät, että työhyvinvointi muodostuu voimavaratekijöiden avulla (kuvio 6). Tällöin pohja hyvinvoinnin kokemiseen muodostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Työhyvinvointia rakentavat yhtä lailla yksilön työn sisältö, mahdollisuudet kehittyä työssä ja vaikuttaa työn tavoitteisiin. Tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnille ovat kannustava ja osallistava johtaminen, hyvä työilmapiiri sekä työyhteisön vuorovaikutuksellisuus. Työhyvinvoinnin kokemus muodostuu näistä tekijöistä yhdessä yksilön kokemusten, voimavarojen ja asenteiden kanssa.



Kuvio 6. Työhyvinvointia rakentavat voimavaratekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76).

Työhyvinvointia tulee johtaa ja kehittää organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvinvointi kehittyy positiivisesti, kun hyvinvointia johdetaan strategisesti ja huomioidaan hyvinvointia estävät tekijät. Hyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon, että millaista työhyvinvointia edistetään, koska hyvinvoinnin yksilöllistyminen tuo haasteensa tarvittavien toimintatapojen luomiseen (Hakanen 2011, 23). Hyvinvoinnin kehittämässä tulee keskittyä oikeisiin asioihin ja mitata juuri näitä asioita sekä jakaa vastuuta. Organisaatio, jolla on hyvinvoiva henkilöstö, pystyy parempaan tuottavuuteen ja saavuttaa todennäköisemmin tavoitetilansa. (Manka & Manka 2016, 81–82.) Hyvinvointi lisää organisaation yksilöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista sekä mahdollistaa työn imun kokemisen (Viitala 2014, 171).

Työn imun katsotaan olevan positiivinen motivaatio- ja tunnetila, jolloin yksilö kokee omistautumista, tarmokkuutta ja hän uppoutuu työhönsä. Työn imua kokeva yksilö haluaa tavoitella työssään parastaan. Samalla yksilö kokee työnsä merkityksellisenä ja viihtyy työympäristössään sekä nauttii työstään. Työn imun hyvät vaikutukset ulottuvat yksilön lisäksi hänen muuhun elämäänsä, jolloin yksilö on terveempi ja onnellisempi. Kun työn imu leviää koko organisaatioon, voi myös kollegoiden suoritus taso parantua. Työn imu synnyttää siis sekä yksilön, että organisaation menestystä ja hyvinvointia. (Hakanen 2011, 38–42.)

2.5 Merkityksellisyys

Seuraavaksi viitekehyksessä perehdytään siihen, miten merkityksellisyys muodostuu ja mikä sen arvo on positiiviselle työntekijäkokemukselle. Duncan (2018) esittääkin, että yksilö haluaa tietää, miksi hän on osa organisaatiota ja miten yksilön työ vaikuttaa organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Merkityksellisyyden kokemusta luo, kun jokainen organisaatiossa ymmärtää, miten omalla toiminnalla autetaan koko työyhteisöä menestymään. Yhteinen päämäärä ja tarkoitus ovat osaltaan rakentamassa sitoutuneita työntekijöitä, ja samalla heidän työntekijäkokemuksensa muodostuu hyväksi.

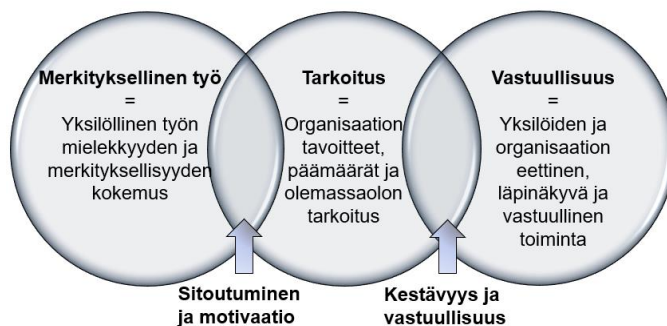
Jokainen kokee työn merkityksellisyyden hyvin yksilöllisesti, eikä ulkopuolelta voi määrittellä, mikä tekee työstä merkityksellistä. Merkityksellisyyden kokeminen on kuitenkin kaikille yksilöille tärkeää niin henkilökohtaisena kokemuksena, kuin organisaation yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kautta tarkasteltuna. Merkityksellisyys muodostuu työn arvosta yksilön elämässä. Merkityksellisyyden tunnetta tulee myös siitä, että miten työssä voi toteuttaa omaa itseään, sekä miten merkityksellinen ja hyvä päämäärä näyttäytyy organisaatiotasolla. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 83, 85–87.)

Merkityksellisyys syntyy yksilön kokemusten ja organisaatiossa tapahtuvien toimien yhteisvaikutuksesta. Tarkasteltaessa merkityksellisyyttä Hackmanin ja Oldhamin työn ominaispiirteiden teorian valossa nähdään merkityksellisyyden muodostuvan kolmesta eri tekijästä: taitojen ja työtehtävien moninaisuudesta, työtehtävien sisällöllisestä mielekkyydestä sekä työtehtävien merkityksestä ja vaikutuksesta. Autonomia ja palaute kuuluvat myös työn ominaispiirteiden teoriaan, vaikkakin ne kertovat enemmän tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta kuin merkityksellisyydestä. (Aaltonen ym. 2020, 87–88.)

Aaltonen ym. (2020, 93–95) jatkavat, että työn merkityksellisyyttä rakentaessa tulee huomioida, miten organisaatio vaikuttaa myönteisesti kokemuksen syntymiseen. Baileyn ja Maddenin holistinen malli tarkastelee merkityksellisyyttä vuorovaikutuksen, työtehtävien, työroolin ja organisaation yhdistelmänä. Organisaation merkityksellisyys kiteytyy sen olemassaolon tarkoituksessa. Organisaatio koetaan merkityksellisenä, mikäli organisaatiossa on kyetty viestimään arvot ja tavoitetila kiinnostavasti sekä työntekijöitä sitouttavasti ja luvatut asiat ovat todellisia. Organisaatiossa rakennetaan merkityksellisyyttä myös silloin, kun yksilön roolit ja työtehtävät pystytään liittämään organisaation olemassaolon tarkoitukseen.

Vuorovaikutuksellisuus on myös osana merkityksellisyyden syntymisessä. Organisaatiossa vallitseva yhteishenki, arvostuksen osoittaminen, tukeminen ja palautteellisuus lisäävät merkityksellisyyden kokemista. Asiakasrajapinnassa toimiminen ja oman työn hyödyn huomaaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotta merkityksellisyys toteutuu. Myös sujuva yhteistyö kollegoiden ja esihenkilön kesken on avainasemassa työn merkityksellisyyttä luotaessa. (Aaltonen ym. 2020, 97.) Yksilön tulee tuntee, että hän voi edistää itselleen tärkeitä asioita muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Kun yksilö pääsee hyödyntämään osaamistaan ja oppimaan uutta lisääntyy tunne työn merkityksellisyydestä. (Välähdyksiä tulevaisuuteen. 2021, 41.)

Morganin (2017a, 100–101, 106) käsityksen mukaan merkityksellisyys saa yksilön sitoutumaan organisaatioon ja antamaan parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Yksilön kokiessa työnsä merkityksellisenä voi organisaatio olla varma, että yksilö on osa organisaatiota juuri siksi, kun hän haluaa eikä siksi, että hänen on pakko. Jotta yksilö voisi kokea merkityksellisyyttä on organisaation arvojen ja tarkoituksen kohdattava yksilön edustamien arvojen kanssa. Omalta osaltaan organisaatio luo merkityksellisyyttä mahdollistamalla organisaation mission ja yksilön tekemän työn välisen yhteyden sekä osoittamalla työn vaikuttavuuden (kuvio 7).



Kuvio 7. Merkityksellisyyden, päämäärien ja vastuullisuuden linkittyminen (Aaltonen ym. 2020, 98).

Organisaation tulevaisuuden tavoitteiden kirkastamisen tärkeydestä puhuu myös Sinokki. Hänen mukaansa organisaation johdon on luotava selkeä visio ja innostettava työntekijöitään, jolloin työn merkityksellisyys lisääntyy ja yksilö haluaa käyttää voimavarojaan organisaation parhaaksi. Merkityksellisyyden syntymiseen vaikuttavat innostuneisuus työtehtävää kohtaan ja yksilön taitojen vastaaminen työn asettamiin vaatimuksiin. Työn kokeminen merkityksellisenä ja yksilön kokemus oman työpanoksensa tärkeydestä rakentavat osaltaan myös työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 12, 14–15.) Sen sijaan, että

yksilö etsisi merkityksellistä työtä tulisi hänen luoda merkityksellisyyttä juuri siihen työtehtävään ja organisaation missä hän työskentelee. Merkityksellisyyttä tulee rakentaa kokonaisuutena, jolloin on huomioitava sekä yksilön että organisaation tarpeet osana vaikuttavaa ja vastuullista toimintaa. (Aaltonen ym. 2020, 99–101.)

2.6 Sitoutuminen

Viitekehyksessä on noussut esille aiemmin, että sitoutuneisuus syntyy muiden työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden mukana. Sitoutumista on kuitenkin tarpeen tarkastella erikseen ja selvittää, mistä sitoutuminen rakentuu. Samalla muodostuu näkemys siitä, kuinka työntekijäkokemuksen luominen on monitahoista ja kuinka kokemuksen eri tekijät limittyvät toisiinsa.

Yksilö kokee sitoutuneisuutta, kun hän saa tehdä merkityksellistä työtä, jossa hänen odotuksensa täyttyvät. Kehittymisen mahdollisuus ja yksilön työpanoksen huomioiminen vahvistavat myös osaltaan sitoutuneisuutta. Ulkoiset tekijät ovat toissijaisia sitoutuneisuutta rakennettaessa, eniten merkitsevät yksilön ja organisaation yhteneväiset odotukset sekä näiden kohtaaminen. (Maylett & Wride 2017, 28, 46.)

Samoin Morgan (2017a, 5–7, 22–23) puhuu ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta sitoutuneisuuteen. Hän esittää, että sitoutuneisuuden kehittämisen katsotaan olevan useimmiten lyhytjännitteistä ja tuovan vain hetkellisen parannuksen organisaation toimintaan. Tällöin sitoutuneisuutta on yritetty parantaa ulkoisten, kosmeettisten tekijöiden avulla, mitkä eivät itsessään muuta organisaation toimintaa. Sitoutuneisuus tarvitsee toteutuakseen organisaatiota kokonaisvaltaisesti muokkaavaa työntekijäkokemuksen kehittämistä. Onnistunut työntekijäkokemus luo sitoutuneisuutta. Sitoutuneiden yksilöiden on tutkittu olevan tuottavampia, pysyvän työssään pidempään ja olevan onnellisempia sekä terveempiä verrattuna yksilöihin, jotka eivät ole sitoutuneet organisaatioonsa.

Maylett ja Wride (2017, 157, 162–165) toteavat työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen limittyvän toisiinsa. Ilman täydellistä sitoutumista yksilö ei voi kokea positiivista työntekijäkokemusta. He katsovat sitoutumisen tapahtuvan viiden tekijän avulla. Nämä tekijät ovat merkityksellisyys, omaehtoisuus, kehittymisen mahdollisuus, vaikuttavuus ja yhteenkuuluvuus. Merkityksellisyys syntyy, kun yksilö kokee, että hänen työllään on tärkeä tarkoitus organisaation toiminnassa, hänen tarpeensa tulevat ymmärretyiksi sekä täyte-

tyiksi ja organisaation toiminta on kauttaaltaan julkituotujen arvojen mukaista. Mikäli organisaatio pystyy osoittamaan yksilön työn vaikuttavuuden organisaation toimintaan ja menestykseen, on tuolla valtava positiivinen vaikutus yksilön työssä suoriutumiseen.

Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä Maylett ja Wride (2017, 165) nostavat esille myös yhteenkuuluvuuden. Yhteenkuuluvuuden tulisi leikata läpi koko organisaation kaikkien tasojen, jolloin jokainen yksilö voisi kokea olevansa osa suurta kokonaisuutta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta luo, kun yksilö kokee tulevansa ymmärretyksi, kuulluksi ja arvostetuksi, sekä jos hän saa kaiken avun potentiaalinsa saavuttamiseen.

Organisaation on suotavaa valtuuttaa yksilö päättämään oman työnsä muokkaamisesta siten, että yksilö voi antaa parhaansa organisaation käyttöön ja omaehtoisuus työtä kohtaan toteutuu. Organisaation tulee kuitenkin tarjota yksilön toiminnalle tietyt reunaehdot, jolloin odotusten lunastaminen yksilön ja organisaation toimesta todennäköisemmin toteutuu. Suurimmat odotukset kohdistuvat henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin. Organisaation on ymmärrettävä erot, mitä kehittyminen merkitsee eri yksilöille ja ohjattava yksilöä hänen tarpeitaan vastaavien mahdollisuuksien pariin. Yksilön omalla vastuulla on eri mahdollisuuksien hyödyntäminen ja oman osaamisensa kehittäminen. Kehityksen mahdollistaminen ja lupauksen lunastaminen tämän osalta katsotaan olevan yksi suurimmista tekijöistä, mitkä vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. (Maylett ja Wride 2017, 163–164.)

2.7 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys selvittää ne eri tekijät, jotka saavat yksilöt motivoitumaan ja sitoutumaan. Työntekijäymmärrys auttaa hahmottamaan, mikä yhdistää organisaation yksilöitä tai mikä tekee yksilöistä erilaisia. (Luukka 2018, 4.) Seuraavassa kahdessa luvussa on syvennytty enemmän siihen, miksi työntekijäymmärrys on tärkeää ja miten sitä voidaan lisätä.

Organisaation työntekijöiden johtamiseen tärkeimmät työkalut saadaan työntekijäymmärryksen kautta. Organisaatio rakentuu yksilöistä, joten on ensiarvoisen tärkeää tietää millä keinoin jokainen kohdataan ja johdetaan. Työntekijäymmärrys auttaa näkemään, mitkä eri asiat vaikuttavat yksilön sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat vaihdella eri elämänti-

lanteiden mukaan. Työntekijäymmärryksen avulla saadaan selville yksilölle tärkeät tekijät ja näiden toteutuminen organisaation toimissa. Yksilöiden ja heidän voimavarojensa johtaminen onnistuu, kun on tarpeeksi selvillä niihin vaikuttavista tekijöistä. (Luukka 2019, 118–120.)

Morgan (2017a, 20–21, 38) toteaa ihmisten olevan tärkein kilpailuvaltti organisaatioiden välisessä kilpailussa ja työntekijätutkimuksien tuottaman datan avulla tämä valtti voidaan säilyttää, kun organisaatio osaa toimia työntekijälähtöisesti. Alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tutkimuksia on kuitenkin tehtävä jatkuvasti, mikäli organisaatio haluaa olla selvillä, miten sen työntekijät voivat.

Säännölliset, avoimet ja rehelliset keskustelut luovat ymmärrystä, mitä organisaation yksilöt ajattelet ja mitkä heidän odotuksensa ovat. Samalla organisaatio pystyy selvittämään ne odotukset, joita organisaatiolla on yksilöä kohtaan. Keskustelujen ja luottamuksellisen palautteenannon tulisikin olla osa päivittäistä toimintaa. Työntekijäymmärryksen muodostamisessa on tärkeää pysähtyä kysymisen jälkeen kuuntelemaan, mitä organisaation yksilöt ajatuksistaan ja odotuksistaan kertovat. (Maylett & Wride 2017, 65–66.)

Työntekijäymmärrystä saa Plaskoffin (2017, 137–138) mukaan rakennettua tutkimalla ja ymmärtämällä työntekijöiden tarpeita, haluja, pelkoja sekä tunteita. Organisaatioiden teettämät tutkimukset, joissa työntekijät pääsevät kertomaan havaintonsa ja tarinansa niin työstään, organisaatiosta kuin yhteistyöstäkin antavat hyödyllistä tietoa yksilöiden tärkeäksi kokemistaan asioista. Luomalla hyvää työntekijäymmärrystä organisaatiokulttuuri saadaan kehitettyä työntekijöitä sitouttavaksi ja yksilön kehitystä tukevaksi.

Plaskoff (2017, 140) näkee positiivisen työntekijäkokemuksen luomisen olevan koko organisaation tehtävä. Yksilöiden valtuuttaminen läpi koko organisaation työntekijäkokemuksen kehittämiseen lisää osallisuutta, tuo eri näkökulmat yhteen ja saa aikaan vahvoja kehittämis ehdotuksia. Se ettei työntekijäkokemuksen luominen ole vain HR-toiminnon tai johdon tarkoitus lisää sitoutumista ja helpottaa muutoksien toteuttamista.

Työntekijäymmärryksellä on suuri merkitys yksilöidyn työntekijäkokemuksen tuottamisessa. Työntekijän elinkaari tulee määritellä uudestaan ja yksilöllisesti rakentaa elinkaarta työntekijälle merkityksellisten hetkien kautta. Ymmärrys ja välittäminen ovat ainoat tavat, millä organisaatio saa selville työntekijöidensä tärkeimmät hetket. Ne organisaatiot menestyvät parhaiten, jotka pystyvät tunnistamaan merkityksellisemmät hetket

työntekijän elinkaaren varrella ja osaavat yhdistää nämä työntekijäkokemusta rakentaviin tekijöihin. (Morgan 2017a, 197, 201, 205–207, 211.)

2.8 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Organisaation tulee tuntea työntekijänsä ja olla tietoinen, mikä yksilöitä inspiroi ja minkä vuoksi he haluavat olla osa organisaatiota, jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Yhtä lailla työntekijäkokemuksen luomisessa ja kehittämisessä on tärkeää, että yksilö tietää mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen on mahdollista kehittyä organisaatiossa. Yksilön tulee myös tuntea organisaationsa asiakkaat ja tietää millä työkaluilla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa. (Korkiakoski 2019, 118–119.)

Korkiakosken (2019, 130–132, 134) näkemyksen mukaan työntekijäkokemusta voidaan mitata avainhetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön linkittyvillä mittareilla. Työntekijäkokemusta ja organisaatiokulttuuria voidaan mitata esimerkiksi Great Place to Work -henkilöstökyselyllä ja kyselyn Trust Indexillä. Avainhetkiä mittaamalla organisaatio saa nopeasti sen tiedon, millainen on työntekijöiden tunnetila ja miten he voivat. Avainhetkiin lukeutuvat työsuhteen eri kohtaamispisteet, joista on tärkeää saada tietoa mahdollisimman helposti ja reaaliajassa. Hyvä työkalu avainhetkien ja työsuhteen mittaamiseen on eNPS eli Employee Net Promoter Score. Työsuhdetta mitatessa tulee huolehtia siitä, että kysely on tarpeeksi laaja-alainen, jotta se voi toimia yksilön ja koko organisaation kehittämisen apuna.

Alun perin organisaatiot ovat käyttäneet suositteluindeksiä (NPS) selvittääkseen asiakkaidensa uskollisuutta, sitoutumista ja kiinnostusta. Vuosien saatossa organisaatiot ovat kehittäneet ja laajentaneet NPS:a siten, että sillä voidaan tutkia myös henkilöstöä. Net Promoter Scoren avulla organisaatiot voivat rakentaa työntekijöidensä sitoutumista ja luottamusta sekä luoda muutosta koko organisaatioon. Jotta organisaatio voi menestyä, tulee sen vaikuttaa positiivisesti työntekijöihinsä. NPS muodostaa johtamisjärjestelmän, jonka avulla organisaatio saa selville, miten sen toimet vaikuttavat henkilöstöön ja jonka avulla organisaatio etenee kohti missiotaan. (Reichheld & Markey 2011, 1–4, 21.)

eNPS:a on hyödyllistä käyttää säännöllisesti laajempien henkilöstötutkimusten välissä. Kyselyn tulokset saadaan analysoitua nopeasti, koska kysely on lyhyempi kuin perinteinen henkilöstötutkimus. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkuvasti organisaation arjessa ja

tunnistaa ne asiat, jotka organisaatiossa toimivat tai ne asiat, joihin täytyy reagoida mahdollisimman nopeasti. eNPS:n auttaa tekemään organisaation johtajuudesta läpinäkyvämpää, koska systeemin avulla saadaan ajankohtaista pulssia sekä esihenkilötyöskentelystä että työntekijäkokemuksesta. (The Employee Net Promoter System.)

Työntekijäkokemusta on rakennettava ja kehitettävä yhdessä henkilöstön kanssa. Positiivisen työntekijäkokemuksen muotoilussa on ymmärrettävä syvällisesti yksilön tarpeet. Tämän jälkeen organisaation on kyettävä ideoimaan ja suunnittelemaan keinot, joilla yksilön tarpeet täytetään. Kehitettyjä kohtaamispisteitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen tulee osata tarkastella yksilön näkökulmasta. Viimeisimpänä vaiheena on nopeasti testattava muotoillut uudet kohtaamispisteet ja selvitettävä, miten parannukset vaikuttavat yksilön kokemukseen. Useat organisaatiot ovat vielä siinä vaiheessa, että ne ovat kartoittaneet yksilölle tärkeitä kohtaamispisteet ja ideoineet keinot eri tekijöiden parantamiseksi. Tällöin konkreettinen työ kohtaamispisteiden lunastamiseksi on vielä kesken. Kuitenkin paras tulos saavutetaan työntekijäkokemuksen aktiivisella kehittämisellä ja muotoiltujen kohtaamispisteiden käyttöönotolla. (Tucker 2020, 184–185.)

Yohn (2016, 3–4) kiteyttää, että organisaatio hyötyy, kun se kykenee tunnistamaan yksilöä motivoivat ja hyvinvointia lisäävät tekijät sekä työsuhteen eri kohtaamispisteiden merkityksen yksilölle. Tällöin saadaan selville myös se, mikä erottaa yksilön nykyisen kokemuksen siitä kokemuksesta, mikä vastaisi yksilön tarpeita, haluttua kulttuuria ja liiketoiminnan tavoitteita. Näin voidaan helpommin tarttua niihin kohtaamispisteisiin, joissa organisaatio on vaarassa menettää työntekijän ja kehittää organisaation eri toimintoja, jotta organisaatio voi tarjota toivotunlaisen kokemuksen.

Myös Williamson (2019, 22–23) kehottaa keskittymään yksilön tarpeisiin ja motivaatiotekijöihin. Kaikki ne prosessit, joita organisaatiossa tehdään työntekijäkokemuksen parantamiseksi, eivät välttämättä vaadi suurta budjettia. Ne mitä organisaatiossa monesti tarvitaan, ovat aika ja yhteistyö. Yhteistyö ja avoin dialogi läpi koko organisaation mahdollistavat luottamuksen ja vaikuttavuuden syntymisen. Aikaa puolestaan tulee käyttää yksilöä motivoivien tekijöiden selvittämiseen. Tämä tapahtuu parhaiten, kun organisaatiossa on taitoa kysyä ja kuunnella sekä tehdä muutostoimia havaitun tiedon pohjalta. Toimia tulee ottaa käyttöön ja valuttaa ylhäältä alaspäin, jolloin yksilö omaksuu uudet toimintatavat parhaiten. Työntekijäkokemuksen jatkuva kehittäminen yksilön tarpeiden pohjalta johtaa sitoutuneeseen ja vahvaan työyhteisöön.

3 Näkemyksiä hyvästä työntekijäkokemuksesta

3.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Työntekijäkokemus on hyvin monisyinen ja laaja kokonaisuus. Aiheesta saisi monia mielenkiintoisia ja hyödyllisiä tutkimuksia. Itseäni kiinnosti selvittää, miten onnistunut työntekijäkokemus luodaan. Lähestyin aihetta työntekijäkokemusta rakentavien tekijöiden avulla sekä kuinka näitä tekijöitä kehittämällä ja johtamalla organisaatioissa saadaan aikaan onnistunut työntekijäkokemus. Lisäksi halusin selvittää, mitä hyötyjä organisaatiot uskovat saavansa, kun ne panostavat positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamiseen.

Kokosin opinnäytetyöni viitekehyksen niiden tekijöiden avulla, jotka nousivat esille eniten, kun tarkastelin eri tutkimuksia ja teorioita. Empiirisen osuuden tutkimusmenetelmäkseni valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen ja teemahaastattelun. Haastattelun kysymykset johdin viitekehyksen teemoista. Teemahaastattelun myötä halusin antaa mahdollisuuden myös kaikelle uudelle tiedolle, mikä ei mahdollisesti ilmene viitekehystäni. Tällöin haastattelutilanteet ja niistä muodostuvat jatkokysymykset toisivat mahdollisesti uutta tietoa aiheesta.

Jotta saisin konkreettista tietoa työntekijäkokemuksesta, keräsin aineistoni organisaatioista, jotka ovat keskittyneet työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Suoritin haastattelut vuoden 2020 Great Place To Work -tutkimuksessa sijoittuneiden organisaatioiden keskuudessa. Työntekijäkokemusta mittaava Trust Index on kehittynyt positiivisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana (ks. luku 2), joten Suomen parhaita työpaikkoja tutkimalla sain relevanttia tietoa työntekijäymmärryksestä ja sen tärkeydestä strategisena kilpailutekijänä.

3.2 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja ymmärtää tutkittavaa aihetta tai rakentaa teoreettinen tulkinta aiheelle. Tutkimuksessa tuleekin ottaa huomioon niin teoria, empiria kuin käytäntökin. Laadullisen tutkimuksen tuloksena saadaan malleja, tyyppiteljiä ja esimerkkejä tutkittavasta aiheesta ja kuinka se esiintyy todellisuudessa. Laadullista tutkimusta kuvastaa yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkas-

telu. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat tietävät aiheesta mahdollisimman paljon, jolloin heidän käyttämisensä tiedonantajina on tarkoitukseen sopivaa. (Puusa & Juuti 2020, 56; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 73.)

Tutkimuksen haastattelut toteutin kesällä 2021. Otin yhteyttä Great Place to Work -tutkimuksessa menestyneisiin organisaatioihin ja haastateltavikseni sain ne organisaatioiden asiantuntijat, joilla oli paras tietämys ja kokemus aiheesta. Tein haastattelut kolmen kesisuuren ja yhden pienen organisaation asiantuntijan kanssa. Haastatelluissa organisaatioissa oli toimijoita niin vähittäiskaupasta, rakennusalalta, informaatioteknologian parista kuin rahoitustoiminnastakin. Henkilöstöä organisaatioissa oli 45 työntekijästä melkein 90 työntekijään asti.

Haastattelut pohjautuivat luottamuksellisuuteen ja anonyymiuteen, joten yksityiskohtia haastateltavista tai heidän edustamistaan organisaatioista ei ole lupa tuoda esille tutkimuksessa. Lähetin haastateltaville etukäteen viitekehysten teemoihin pohjautuvat kysymykset (ks. liite 1). Näin haastateltaville jäi aikaa valmistautua haastatteluun ja pysyimme keskustellen käymään läpi haastattelun teemoja.

Tuomi ja Sarajärvi pitävät haastattelua joustavana tiedonkeruumenetelmänä. Teema-haastattelu etenee valittujen teemojen ja kysymysten kautta. Kysymysten tulee pohjautua viitekehykseen eli siihen tietoon, mitä aiheesta jo tiedetään. Haastattelussa tutkija pystyy esittämään kysymykset siinä järjestyksessä kuin on tarpeellista, tutkija voi selvittää kysymyksiä ja oikaista väärinymmärryksiä. Teemahaastattelun etuna on, että tutkija voi keskustella haastateltavan kanssa ja syventää sekä tarkentaa kysymyksiä tiedonantajan vastauksien mukaan. Oleellisinta haastattelussa on saada paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Jotta tutkija saisi mahdollisimman paljon tietoa, on haastattelun teemat tai kysymykset hyvä antaa haastateltaville etukäteen. Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että tutkimukseen voidaan valita ne henkilöt, joilla on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Henkilökohtainen suostumus haastatteluun mahdollistaa haastattelun toteutumisen ja tiedon käytön tutkimuksessa. Toisaalta aineistonkeruu haastatteluilla vie paljon aikaa. Ongelmaksi voi myös muodostua aineiston niukkuus, jolloin tutkimus ei kerro tarpeeksi tutkittavasta aiheesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 63–65.)

Vaikka haastateltavia ei ollut montaa, haastatteluun vastasi 20 % haastattelukutsun saaneista, oli aineistossa havaittavissa saturaatiota. Vilkan (2021a, 122; 2021b, 55, 121)

mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei ole merkityksellinen, vaan ratkaisevaa on tutkimusaineiston laatu. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään käsiteltävää aihetta, vaan tutkimusaineiston poikkeavuudet ovat myös tutkijan kiinnostuksen kohteena. Saturaation saavuttaminen on merkki siitä, että uusi aineisto ei tuo tutkimusongelmaan enää uutta lisäarvoa.

Haastattelut toteutin Teams-tapaamisten avulla, jolloin sain samalla haastattelujen talenteet litterointia varten. Vilkka (2021b, 110–111) kertoo, että tutkimusaineiston analysointia helpottamaan haastattelut tulee muuttaa tekstimuotoon eli litteroida. Litterointi vie paljon aikaa ja sen tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteesta sekä siitä, mitä lähestymistapoja käytetään. Litteroinnissa haastateltavien lausumia ei saa muuttaa, vaan litterointin on vastattava niitä merkityksiä, joita haastateltavat ovat tutkittavalle aiheelle antaneet.

Toteutin aineiston analyysin litteroinnin jälkeen, jolloin sain koottua sen yleisimmän sisällön, mitä teemoista ilmeni. Sisällönanalyysin avulla esille nousivat aineiston keskeisimmät asiat, mutta myös eriävät ja uudet näkökulmat. Vilkka (2021a, 113; 2021b, 135) esittää, että aineiston analysointi teorialähtöisellä sisällönanalyysillä tukeutuu aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan teorian avulla, minkä jälkeen aineisto kerätään, analysoidaan ja lopuksi tulkitaan. Tämän jälkeen palataan vielä teorian tarkasteluun. Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä on tavoitteena uudistaa tutkittavan aiheen teoriaa niiden merkitysten avulla, joita haastateltavat ovat ilmaisseet.

Kun vertasin aineiston analysoinnin tuloksia kokoamaani viitekehykseen, sain selville, mitkä tekijät haastateltavissa organisaatioissa rakentavat työntekijäkokemusta, miten työntekijäkokemusta kehitetään, miten työntekijäkokemusta johdetaan ja mitä hyötyä nämä kaikki teot ovat tuoneet organisaatioille. Pystyin myös tutkimaan, vastaako organisaatioiden työntekijäkokemuksen rakentaminen sitä mitä teoria ja aikaisemmat tutkimukset aiheesta kertovat. Samalla sain käsityksen niistä tekijöistä, jotka toteutuivat organisaatioiden arjessa, mutta jotka eivät tulleet esille viitekehyksessäni.

3.3 Tuloksia työntekijäkokemuksen muodostumisesta

3.3.1 Työntekijäkokemus

Haastatelluissa organisaatioissa katsottiin, että työntekijäkokemus on ollut aina läsnä päivittäisessä työssä. Välttämättä organisaatioissa ei ollut osattu nimetä, että kysymys on työntekijäkokemuksesta, vaan painotettiin, että kun toimitaan hyvällä hengellä ja ihmillisyydellä, työntekijöiden kokemus organisaatiosta on positiivinen. Organisaatiot, jotka ovat vasta viime vuosina kasvaneet kokivat, että heidän perustansa on rakennettu niin hyvin ihmiskeskeiseksi, että sama kulttuuri on saatu säilymään organisaation kasvun myötä. Haastatellut kertoivat, että työntekijäkokemuksen sanoittaminen ja siitä viestiminen ovat muuttuneet etenkin organisaatioiden kasvaessa. Työntekijäkokemusta oli opittu myös tarkastelemaan erinäisten tutkimusten kautta ja saatu selville, mitkä tekijät organisaatiossa rakentavat hyvää työntekijäkokemusta. Kasvusta huolimatta organisaatioiden keskiössä oli pidetty yksilön huomiointi, ihmislähtöinen toiminta, osallistaminen ja luottamuksellisuus.

Organisaatioissa prioriteetteina olivat aina olleet ihmiset, yhteisöllisyys ja hyvän kulttuurin säilyttäminen, vaikka työntekijäkokemus olisi nimetty strategiaan vasta viime vuosien aikana. Uskottiin, että vahva arvopohja ja oikeanlainen johtajuus ovat ohjanneet toimintaa oikeaan suuntaan. Yhdessä organisaatiossa, jossa työntekijäkokemus oli hiljattain otettu tavoitteellisesti osaksi strategiaa, huomattiin, että organisaatiossa oli tehty oikeita asioita aina. Kuitenkin organisaatioissa tiedostettiin, että kun työntekijäkokemus on osana strategiaa, työyhteisön kulttuuri säilyy ja organisaatio pystyy kehittymään sekä kasvamaan. Organisaatioissa koettiin, että kun strategiatyötä tehdään yhdessä henkilöstön kanssa, saadaan ihmiset ymmärtämään, mitä strategia tarkoittaa jokaisen työssä ja päivittäisessä toiminnassa. Tärkeänä nähtiin myös, että strategiaa viestitään ja sanoitetaan niin nykyisille kuin uusillekin työntekijöille ja asiakkaille.

Organisaatioissa selvitettiin yksilön tarpeita avoimen ja luottamuksellisen dialogin avulla. Haastatelluissa organisaatioissa oli käytössä kehityskeskusteluita, motivaatiokyselyitä ja osaamiskartoituksia. Koettiin, että työntekijän kuunteleminen, hänen ymmärtämisensä ja tuntemisensä antoivat parhaan tiedon siitä, mitkä ovat yksilön toiveet, tarpeet ja mitä tukea hän työhönsä tarvitsee. Kahdenkeskisiä keskusteluja käytiin säännöllisesti, mutta otettiin myös huomioon yksilölliset tarpeet tuelle ja kannustamiselle. Tärkeäksi koettiin, että työntekijä saa tukea johdon ja esihenkilöiden lisäksi myös kollegoilta, ja jokainen voi

olla juuri sellainen kuin hän on. Katsottiin, että kaikki tämä luo turvallisuutta ja sitouttaa työntekijän osaksi työyhteisöä.

Haastateltavat katsoivat, että motivaatiota syntyy organisaatiossa, kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki, kehittymistä tuetaan ja työtehtäviä on mahdollista muokata oman kehittymisen ja elämäntilanteen mukaan. Työ oli motivoivaa, kun työntekijät toimivat ammattitaidolla asiakasrajapinnassa ja auttoivat asiakasta menestymään. Motivovaksi koettiin, että johto antaa selkeät tavoitteet, koko organisaatiossa toimitaan arvojen mukaan ja yksilö tietää oman työn merkityksen koko organisaation toimintaan. Motivaatio kasvoi myös silloin, kun yksilö oli onnistunut työtehtävässään ja muu työyhteisö huomasi onnistumisen. Itseohjautuvuus ja omaan työhön vaikuttaminen olivat tekijöitä, joiden katsottiin lisäävän yksilön motivaatiota. Lisäksi oman ammattitaidon kehittyminen loi motivaatiota ja merkityksellisyyttä.

Haastateltavien näkemys oli, että merkityksellisyys rakentuu silloin, kun yksilö tietää oman roolinsa vaikutukset organisaation toimintaan ja ymmärtää oman työn yhteyden organisaation menestymiseen. Nähtiin, että esihenkilötyö oli avainasemassa, jotta yksilö omaksuu tavoitteet ja saa tarvittavaa tukea sekä palautetta työnsä tekemiseen. Organisaatioissa haluttiin luoda sellainen ilmapiiri, että jokaisesta välitetään ja yksilön työtä arvostetaan. Haastateltavat kertoivat, että yhteishenki, haasteiden voittaminen yhdessä ja onnistumisten juhlistaminen lisäsivät yksilön merkityksellisyyttä ja motivaatiota. Näiden lisäksi autonomia, työn joustavuus ja asiakasrajapinnassa työskentely olivat merkityksellisyyttä rakentavia tekijöitä.

Työhyvinvoinnin eteen organisaatioissa oli tehty paljon tekoja ja etenkin korona-aika oli tuonut mukaan paljon enemmän ennaltaehkäisevää ja henkistä hyvinvointia tukevaa toimintaa. Organisaatioissa kiinnitettiin huomiota työn kuormittavuuteen ja työstä palautumiseen. Työntekijä nähtiin kokonaisuutena ja ymmärrettiin muun elämän vaikutukset työhön ja tehokkuuteen. Oltiin tietoisia siitä, että vaikka tehdään liiketoimintaa, ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara ja henkilöstöstä tulee pitää mahdollisimman hyvää huolta. Kehityskeskustelut ja avoin kommunikointi nähtiin hyvinä työkaluina siihen, että saadaan selville, kuinka yksilö voi ja mitä tukea yksilö sillä hetkellä tarvitsee. Paljon puhuttiin esihenkilötyön merkityksestä ja siitä, että sen tulee olla aktiivista ja esihenkilön tulee olla arjen toiminnassa läsnä. Tämä mahdollisti sen, että pystytään puuttumaan asioihin varhain ja ennaltaehkäisevästi.

Korona-ajan koettiin vaikuttaneen henkilöstön jaksamiseen ja siihen, että yhteisöllisyyttä ei voitu pitää yllä niin hyvin kuin aiemmin. Esille tuotiin myös organisaatioiden tarjoamat edut, kuten lounas-, liikunta-, kulttuuri- ja hierontaetu, joiden avulla tuettiin henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Osassa organisaatioita oli käytössä työryhmiä, jotka kehittivät aktiivisesti keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Vain yhdessä haastattelussa mainittiin erikseen työvälaineiden kehittäminen ja viihtyisät toimitilat niinä tekijöinä, jotka osaltaan rakentavat työntekijäkokemusta ja vaikuttavat myös työhyvinvointiin.

Työntekijäkokemus nähtiin muodostuvan useasti eri tekijästä, esille tuotiin muun muassa ylpeys omasta työstä, yhteishenki, vapaus ja vastuu, luottamus ja johdon oikeudenmukainen toiminta. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että organisaatiossa kaikki toiminta pohjautuu arvoihin. Työntekijät tulivat tietoisiksi organisaation arvoista jo työsuhteen elinkaaren alusta alkaen. Painotettiin, että arvot tulee kirjoittaa auki ja toimia niiden mukaan jokapäiväisessä arjessa, jolloin arvot tulevat eläviksi koko henkilöstölle. Työntekijäkokemusta rakentavina tekijöinä mainittiin myös tunnustuksen jakaminen, hyvä kommunikatio ja yhteisöllisyyden luominen. Tärkeäksi koettiin, että organisaatiossa toimitaan ihmislähtöisesti ja pyritään ylittämään niin kollegoiden kuin asiakkaidenkin odotukset. Samalla todettiin, että jos ei toimita odotusten mukaisesti jollain osa-alueella, tämä vaikuttaa negatiivisesti kokemukseen kaikista muista osa-alueista ja heijastuu haitallisesti organisaation kulttuuriin.

3.3.2 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatioissa oli hyvin matala hierarkia. Organisaatiot kokivat, että heillä oli koko henkilöstö, johto ja esihenkilöt mukaan lukien, samalla viivalla, esimerkiksi esihenkilöt olivat mukana päivittäisessä työssä. Lisäksi johtoa pidettiin helposti lähestyttävänä ja dialogin koettiin olevan sujuvaa sekä avointa läpi koko organisaation. Haastateltavat ilmaisivat tärkeäksi tekijäksi sen, että johto ja hallitus ovat sitoutuneet työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja he osaavat ottaa työntekijät kokonaisuutena huomioon.

Yhdessä haastattelussa tuli selkeästi esille se, että johtajuus nähdään palveluammattina. Johtajuudella pitää auttaa työntekijää onnistumaan ja kehittymään sekä poistaa työntekijän kehittymisen esteet. Johtajuudessa työntekijä tulee nähdä kokonaisuutena ja ymmärtää, että joskus henkilökohtainen elämä voi tuoda työhön haastetta. Johtajuudella

on helppo luoda sitä tunnetta, mitä halutaan, että organisaation työntekijät välittävät toisilleen ja asiakkaille.

Toisessa haastattelussa puolestaan tuotiin esille, että jos johto ei onnistu joissain asioissa, näillä oli suora negatiivinen vaikutus henkilöstöön. Esimerkiksi, jos johdolla oli haasteena se, etteivät kaikki työntekijät saa samanlailla tunnustusta ja kiitosta tai sisäinen viestintä ei tavoita kaikkia, työntekijäkokemus ei ole kaikille positiivinen. Kun osa henkilöstöstä kokee negatiivisuutta, niin heidän välittämänsä tunne vaikuttaa koko muuhun henkilöstöön. Työyhteisössä tulee nopeasti puuttua tällaisiin tilanteisiin ja tehdä konkreettisia toimenpiteitä asioiden parantamiseksi.

3.3.3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Great Place to Work® -tutkimus nähtiin hyvänä ulkopuolisena auditoijana. Tutkimuksen avulla saadaan selville vuosittain, miten työntekijät arvioivat organisaation toimintaa, missä tekijöissä organisaatio on jo onnistunut ja missä on kehittymisen mahdollisuutta. Vuosittain samanlaisena toistuva kysely antaa pohjan arvioida niiden toimenpiteiden onnistumista, joita on tehty työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Organisaatiot tekivät paljon omia kyselyitään Great Place to Work® -tutkimuksen lisäksi. Pulssikyselyitä tehtiin joko kvartaaleittain, kerran kuukaudessa tai kerran viikossa. Osassa organisaatioita mittaaminen oli tiheämpää, eli käytössä olivat viikoittain ja kvartaaleittain tehtävät kyselyt. Näin organisaatioissa saatiin selville ne asiat, joihin oli syytä tarttua heti ja pystyttiin kohdistamaan oikeat toimenpiteet haasteellisiin tilanteisiin. Kaiken kaikkiaan koettiin, että kun mittaaminen on jatkuvaa, pystytään kuulemaan henkilöstöä paremmin, reagoimaan asioihin nopeammin ja kehittämään toimintaa koko ajan.

Pulssikyselyitä toteutettiin eNPS-systeemin avulla ja kysymykset liittyivät työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, sekä siihen miten työntekijällä yleisesti sujuu töissä tai suosittelee työntekijä organisaatiota työpaikkana. Laajemmissa kyselyissä keskityttiin enemmän työntekijän kokemuksiin työstä, yhteisöstä ja työpaikasta sekä työn merkityksellisyyteen.

Jokaisessa organisaatiossa kaikkien kyselyiden tulokset jaettiin henkilöstölle ja niitä käytiin läpi tiimeittäin sekä koko organisaation kesken. Tarpeen mukaan tuloksista nostettiin esiin teemoja, joista keskusteltiin vielä lisää one-on-one-tapaamisissa. Tuloksista tuotiin avoimesti esille, mikä on organisaatiossa hyvin, mitkä tekijät ovat menneet huonompaan

suuntaan ja mitä täytyy kehittää. Myös siitä viestittiin, mitä tekoja organisaatiossa on jo tehty ja tehdään parhaillaan, jotta työntekijäkokemuksesta tulisi entistä parempi. Asiat, jotka vaativat kehittämistä otettiin työn alle ja kehitettiin niitä niin kauan, että työntekijäkokemus oli niiden osalta kunnossa.

Henkilökohtaiset keskustelut, tiimitapaamiset ja koko organisaation tilaisuudet koettiin arvokkaina kohtaamisina rakentaa positiivista työntekijäkokemusta. Myös sitä pidettiin tosi tärkeänä, että työntekijä tulee kuulluksi ja pääsee osallistumaan kehitykseen. Koko organisaation tilaisuuksissa oli käytössä tapoja, joilla työntekijät pystyivät tuomaan ajatuksensa anonyymisti esille. Työntekijäkokemuksen rakentamisessa nousivat esille tärkeinä tekijöinä sisäisen ja ulkoisen viestinnän onnistuminen ja se, että henkilöstö otetaan mukaan muutoksiin alusta asti. Itsestään selvänä pidettiin sitä, että jos henkilöstöltä kysellään asioita, sitten organisaation pitää olla valmis käymään tulokset läpi ja reagoimaan kehityskohteisiin. Organisaatiossa tulee olla myös selkeä tarve uudistuksille ja kehitykselle, jotta muutokset saadaan jalkautettua.

3.3.4 Hyvän työntekijäkokemuksen hyödyt organisaatiolle

Haastatteluissa tuli esille, että työntekijäkokemukseen panostetaan, jotta organisaatioissa olisi paras työntekijäkokemus. Nähtiin, että jos työntekijäkokemuksesta huolehditaan ja sitä kehitetään, organisaatioihin hakeutuu alan parhaita osaajia. Parhaat osaajat ja oman alan ammattilaiset, joiden kehittymistä tuetaan, pystyvät tarjoamaan myös parasta asiakaskokemusta. Hyvästä asiakaskokemuksesta haluttiin kilpailuetua. Katsottiin, että jos organisaatiolla on sekä paras työntekijäkokemus, että paras asiakaskokemus, on näillä positiivinen korrelaatio tuloksellisuuteen.

Organisaatioissa uskottiin, että jos työntekijäkokemus on keskiössä, henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Tämä puolestaan vähentää rekrytointiin tarvittavia investointeja. Työntekijäkokemuksen kehittämisen kautta organisaatioissa pystyttiin palastelemaan kehitystä vaativat osa-alueet ja suuntaamaan resurssit tehokkaasti juuri oikeisiin kehityskohteisiin. Yhdessä haastattelussa tuli selkeästi esille, että organisaatioissa pitäisi ennakkoluulottomasti kokeilla eri asioita ja kuunnella työntekijöiden ideoita. Yksinkertaisesti työntekijäkokemukseen panostettiin siksi, että organisaatioissa haluttiin pitää huolta työntekijöistä ja tehdä arjen kohtaamisista merkityksellisiä.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni oli tarkoitus selvittää, miten organisaatioissa saadaan rakennettua onnistunut työntekijäkokemus. Lähdin selvittämään aihetta sen pohjalta, mitkä eri tekijät muodostavat työntekijäkokemuksen. Samalla halusin myös selvittää, miten organisaatioissa johdetaan ja kehitetään työntekijäkokemusta sekä mitä organisaatiot tavoittelevat, kun ne investoivat työntekijäkokemukseen.

Lähdin perehtymään työntekijäkokemukseen eri tutkimusten pohjalta. Käytin opinnäytetyöni viitekehyksessä muun muassa Jacob Morganin, Tracy Maylettin ja Matthew Wriden näkemyksiä aiheesta. He kaikki ovat tutkineet useita organisaatioita ja näiden työntekijäkokemusta. Lisäksi perehdyin Deloitteen ja Greta Place to Work® -instituutin tutkimuksiin. Ne tekijät, jotka nousivat tutkimuksista yhteneväisesti esille, muodostivat opinnäytetyöni viitekehysten.

Opinnäytetyöni empiirinen osio puolestaan selvitti sen, miten viitekehysten eri tekijät näyttäytyvät käytännössä organisaatioiden arjessa. Keräsin tietoa työntekijäkokemuksesta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Haastattelin Suomen parhaita työpaikkoja ja keskustelimme niistä teemoista, joista työni viitekehys koostuu. Haastatteluiden muodostamasta aineistosta sain vahvistusta siihen, miten toivotunlainen työntekijäkokemus luodaan. Onnistunut ja positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun seuraavaksi esitetyt tekijät toteutuvat organisaatiossa.

4.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastateltavat kertoivat, että työntekijäkokemus syntyy siitä, kun organisaatio toimii arvojen ja odotusten mukaisesti sekä inhimillisesti. Lisäksi koettiin, että työntekijäkokemus rakentuu yhteisöllisyydestä, hyvästä kommunikaatiosta, tunnustuksen antamisesta, luottamuksesta, vapaudesta ja vastuusta. Myös ylpeys omasta työstä ja johdon oikeudenmukaisuus nähtiin tärkeinä tekijöinä. Haastateltavien kertomat tekijät tulivat esille myös viitekehyksessäni, joten näiden tekijöiden voidaan katsoa rakentavan työntekijäkokemusta.

Organisaatiokulttuurin vaikuttavuus työntekijäkokemukseen tuli hyvin esille, kun haastateltavat kertoivat, että organisaatioiden kasvusta huolimatta kulttuuri oli pysynyt ihmiskeskeisenä. Kulttuuri oli rakennettu alun perin arvoihin pohjatuksi, jolloin sitä pystyttiin

viemään eteenpäin muutoksista huolimatta. Viitalan mukaan juuri arvot luovat organisaatiokulttuurin kivijalan (Viitala 2014, 26). Organisaatioissa oli opittu tarkastelemaan työntekijäkokemuksen nykytilaa, jolloin sitä on helpompi kehittää ja kommunikoida henkilöstön kanssa asioista siten, että kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan. Luukka toteaa, että on tärkeää huomioida organisaation kulttuuri heti ensi hetkistä lähtien, jotta kulttuuria on mahdollista johtaa. Yhtä tärkeää on myös tietää, mikä on kulttuurin nykytila, jolloin kulttuuria voidaan kehittää kohti haluttua tavoitetilaa. (Luukka 2019, 34, 41.)

Organisaatioissa oli oivallettu, että kun työntekijäkokemusta edistetään strategisesti, päästään kohti tavoitetilaa ja saavutetaan kehitystä. Henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön vaikutti haastattelujen perusteella olevan itsestänselvyyttä. Organisaatiot katsoivat, että kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan strategiaan ja siitä keskustellaan heidän kanssaan, myös strategian merkitys tulee konkreettiseksi. Viitekehityksenkin mukaan henkilöstä toimii työssään organisaationsa parhaaksi ja missiota kohti, kun heidät on sitoutettu mukaan strategiatyöhön. Selkeän strategian mukaan toimiminen lisää myös työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 80.)

Viitekehityksessä Luukka (2019, 119–120) mainitsee, että työntekijäymmärryksen luominen on tärkeää, jotta yksilö osataan kohdata oikein ja häntä osataan johtaa juuri yksilön tarpeiden pohjalta. Haastatelluissa organisaatioissa työntekijäymmärrystä rakennettiin avoimella kommunikaatiolla. Organisaatioissa tehtiin paljon tekoja sen eteen, että saatiin selville yksilön tarpeet, toiveet, haasteet ja työssä jaksaminen. Keskusteluja käytiin myös tiimeittäin ja koko henkilöstön kesken, jolloin rakennettiin yhteenkuuluvuutta ja luottamusta. Organisaatioissa haluttiin, että työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja voi olla oma itsensä. Viitekehityksestä käy ilmi, että hyvää pohjaa sisäiselle motivaatiolle ja merkityksellisyyden kokemiselle rakentavat yhteenkuuluvuuden tunne ja se, että yksilö voi tuoda itsensä työpaikalleen juuri sellaisena kuin hän on (Martela & Jarenko 2015, 61; Ryan & Deci 2017, 10).

Suomen parhaimmissa työpaikoissa motivaatiota synnyttivät selkeät tavoitteet, työn merkityksellisyys, kehittyminen, työn muokkaaminen ja omaan työhön vaikuttaminen. Lisäksi oli tärkeää, että omalla työllään tehtiin asiakkaan eteen paras mahdollinen ja toimittiin kaikessa arvojen mukaan. Motivaatiota kasvatti myös tunnustuksen saaminen. Näissä tekijöissä kuvastuu itseohjautuvuusteoria. Motivaatio ja innostus syntyy itseohjautuvuusteorian mukaan vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja

hyväntekemisestä (Martela & Jarenko 2015, 56–57). Sisäistä motivaatiota tukeva organisaatio pystyy houkuttelemaan parhaat työntekijät, jotka ovat mukana rakentamassa organisaation menestystä.

Merkityksellisuuden syntyminen vaikutti samanlaisia tekijöitä kuin motivaationkin syntymiseen. Tärkeintä oli tiedostaa oman työn rooli organisaation menestyksessä. Lisäksi katsottiin, että esihenkilötyöllä on suuri vaikutus siihen, miten yksilö saa tukea ja palautetta. Yhteistyö ja onnistumisten juhlistaminen yhdessä toivat myös haastatelluissa organisaatioissa merkityksellisuuden kokemusta. Haastateltavien mainitsemien tekijöiden avulla merkityksellisyttä voi rakentaa omaan organisaatioon ja jokaisen yksilön työtehtävään. Morgan (2017a, 101) vakuuttaa, että on tärkeää osoittaa yhteys organisaation mission ja yksilön työn välillä. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa puhuvat puolestaan vuorovaikutuksen, yhteishengen ja yhteistyön tärkeydestä. He esittävät, että yhteistyö esihenkilön ja tiimin kesken sekä yksilön saama palaute ja tuki työn tekemiselle synnyttävät merkityksellisyttä. Lisäksi he mainitsevat, että merkityksellisyttä tulisi rakentaa aina siihen organisaatioon, jossa yksilö työskentelee. (Aaltonen ym. 2020, 97, 100–101.)

Haastateltavat kertoivat työhyvinvoinnista niinä konkreettisina tekoina, joita organisaatio teki työntekijöidensä hyväksi. Yksilö ymmärrettiin kokonaisuutena, jonka fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia oli tärkeää ylläpitää ja edistää. Organisaatioissa huomioitiin sekä työn kuormittavuus että työstä palautuminen. Esihenkilötyö ja avoin kommunikaatio olivat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaatioissa toimittiin suunnitelmallisesti työhyvinvoinnin eteen ja toimintaa oli mukautettu arjen muuttuessa. Mankan ja Mankan mukaan työhyvinvoinnista saadaan juuri suunnitelmallisella johtamisella arjessa näkyvää ja työhyvinvoinnin kehittämisen pitäisikin pyrkiä siihen, että päivittäinen työskentely onnistuu hyvin. Lisäksi he jatkavat, että kannustava johtajuus, yhteishenki ja organisaatioissa vallitseva vuorovaikutus rakentavat työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 74–76.) Hyvinvoiva yksilö on organisaation menestyksen avain ja haastatelluissa organisaatioissa tämä tiedostettiin.

Tuloksista tuli esille, että organisaatioissa pidettiin hyvänä matalaa organisaatiota. Hierarkiattomuuden kautta saatiinkin parhaiten vaikutettua työntekijäkokemukseen. Katsottiin, että johdon tulee olla helposti lähestyttävä ja sen toiminnan tulee olla läsnä työntekijöiden arjessa. Johdon ja hallituksen tulee tukea työntekijäkokemuksen kehittämistä. Esille tuli myös, että johtajuus on palveluammatti ja yksilö tulee ottaa huomioon kokonai-

suutena. Haastatteluissa puhuttiin sen tärkeydestä, että johto kohtelee kaikkia yhdenvertaisesti ja puuttuu heti kehityskohteisiin. Viitekehyksen mukaan johto on tärkeässä asemassa viitoittamassa tietä ja luomassa edellytyksiä, jotta jokainen yksilö voi suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla (Luukka 2019, 310; Martela & Jarenko 2015, 94). Palveleva johtaja onkin olemassa henkilöstöä varten, hän auttaa heitä kehittymään ja menestymään (Hakanen 2011, 77). Näin ollen johtajuudessa tarvitaan myös paljon työntekijäymmärrystä.

Työntekijäkokemusta kehitettiin organisaatioissa monin eri keinoin. Kehityksessä käytettiin apuna niin ulkopuolisia auditoijia kuin organisaation omia kyselyjä. Yhteistä organisaatioille oli, että mittaus ja kehitys oli jatkuvaa. Kyselyiden tuloksia käytiin läpi aina myös henkilöstön kesken. Paljon viestittiin siitä, mitä oli jo tehty asioiden eteen, mitä ollaan parhaillaan tekemässä ja mitä aiotaan tehdä seuraavaksi. Henkilöstö pidettiin ajan tasalla ja heille annettiin mahdollisuus osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon. Selkeän ja tavoittavan viestinnän koettiin olevan todella tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa. Haluttiin, että henkilöstö on mukana kehityksessä alusta asti, jolloin he tulevat kuulluksi ja osalliseksi toimintaan.

Viitekehuksesta selviää, että työntekijäymmärrys nousee tärkeäksi tekijäksi myös työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Erilaiset henkilöstökyselyt ovat avoimen dialogin apuna luomassa työntekijäymmärrystä. Luukka (2019, 118–119) toteaa, että organisaation on tunnettava työntekijänsä ja ymmärrettävä jokaisen tarpeet, jotta se voi johtaa työntekijäkokemuksesta toivotunlaisen. Tärkeimmät keinot siihen, että organisaatio oppii tuntemaan työntekijänsä, ovat aika, yhteistyö, kysyminen ja kuuntelu. Oikeiden tarpeiden pohjalta kehitetty työntekijäkokemus parantaa yksilön sitoutumista organisaatioon. (Williamson 2019, 22–23.) Sitoutuminen tuli esille monen muun työntekijäkokemusta rakentavan tekijän yhteydessä, niin viitekehityksessä kuin haastatteluissa. Työntekijäkokemus ja sitoutuminen rakentavat toinen toistaan ja mikäli yksilö ei sitoudu organisaatioon, ei hän voi kokea myöskään positiivista työntekijäkokemusta (Maylett & Wride 2017, 157).

Työntekijäkokemukseen panostamisen hyödyt tiivistyvät hyvin siihen, että organisaatioissa haluttiin huolehtia henkilöstöstä ja luoda merkityksellisiä kohtaamisia. Lisäksi haluttiin saada ja pitää alan parhaat osaajat. Uskottiin myös, että hyvinvoiva henkilöstö pitää huolen organisaation asiakkaista. Organisaatioissa onkin huolehdittava siitä, että arvolupaukset toteutuvat. Kuten viitekehitys osoittaa, työnantajalupaus ja yksilön koke-

mukset organisaatiosta sekä näiden toteutuminen synnyttävät työntekijäkokemusta. Organisaation kulttuuriin pohjautuvat arvot on helpompi lunastaa ja realistiset arvot kohtaavat useimmin työntekijän odotuksiin. (Luukka 2019, 128–129.) Jos viestintä ei ole kunnossa, tämä lisää riskiä siihen, että arvolupaukset eivät välttämättä toteudu työsuhteen elinkaaren edetessä. Mikäli lupaukset ja odotukset eivät kohtaa, ei yksilö sitoudu organisaatioon. Tällöin organisaatio ei saa pidettyä alan parhaita osaajia. (Maylett & Wride 2017, 40, 44.)

Viitekehyksestä ja haastateltavien näkemysten pohjalta voidaan sanoa, että organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota ihmislähtöiseen ja arvojen mukaiseen toimintaan. Organisaatiokulttuuria tulee rakentaa alusta asti siten, että se huomioi organisaation tärkeimman voimavaran eli ihmiset. Organisaatioissa on hyvä käyttää aikaa arvojen ja toimintatapojen työstämiseen, ja ottaa henkilöstö mukaan strategiatyöhön. Yhdessä henkilöstön kanssa vahvaksi luotu pohja auttaa organisaatioita toimimaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja pitämään huolta työntekijöistään.

Organisaatioiden tulisi määritellä selkeästi arvolupaukset, jotka tekevät niistä erityisiä sekä organisaatioiden sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien kautta tarkasteltuna. Organisaatioiden tulisi myös kommunikoida riittävästi, jotta lupaukset muodostuvat selkeäksi kaikille. Avainasemassa on, että organisaatio toimii lupaustensa mukaisesti. Tai ainakin viestii selkeästi siitä, jos ei pysty lunastamaan lupauksiaan. Lupaukset, jotka eivät toteudu organisaation arjessa, eivät pysty sitouttamaan yksilöä. Jokainen meistä työskentelee varmasti mieluummin organisaatiossa, jossa omat odotukset ja organisaation lupaukset kohtaavat.

Tutkimuksen mukaisesti voidaan katsoa, että organisaatioissa tulisi keskittyä palvelemaan johtajuuteen. Johtajuus, joka viitoittaa tietä eteenpäin nykyisyyden ja tulevaisuuden toiminnassa sekä auttaa jokaista yksilöä menestymään ja kehittymään, luo tyytyväisiä työntekijöitä. Inhimillisellä toiminnalla ja sillä, että johtaja tekee itsestään inhimillisen, uskoi luovan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa jokainen voi antaa parhaansa organisaation menestyksen eteen. Kun johtajuudessa nähdään yksilö kokonaisuutena, kuunnellaan ja ollaan läsnä arjen työssä, on tavoiteltu työntekijäkokemus taas askeleen lähempänä. Kiitokset, kehut ja yhdenvertainen kohtelu ovat myös yksinkertaisia tapoja vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti.

Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisen ilmapiirin ne luovat henkilöstölleen. Avoin ilmapiiri, jossa jokainen voi olla oma itsensä, joka kannustaa yhteistyöhön kaikkien sidosryhmien kanssa ja jossa huomioidaan onnistumiset, on antoisa pohja kokea motivaatiota ja työn imua. Organisaatioissa luodaan motivaation mahdollisuuksia, silloin kun panostetaan yksilön kehitykseen ja tarpeen tullen muokataan yksilön työtä. Tärkeää olisi, että organisaatioissa on selkeät suuntaviivat ja tavoitteet, joiden puitteissa yksilö voi toimia. Kun organisaatiot tarjoavat yksilöille vapautta ja vastuuta lisäävät ne motivaatiota ja merkityksellisyyttä.

Työhyvinvoinnin eteen organisaatioiden olisi hyvä toimia proaktiivisesti. Organisaatioissa on tuettava yksilön terveyttä, elinikäistä oppimista ja yksilön kehittymistä työsuhteen eri vaiheissa. Organisaatioiden on hyvä tarjota työkaluja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä yksilön palautumiseen. Myös yhteisöllisyyden vahvistaminen yhteisen tekemisen voimin edistäisi työhyvinvointia.

Työntekijäymmärrys on tärkeässä asemassa, jotta organisaatioissa opittaisiin tuntemaan yksilölle tärkeät asiat. Tähän tarvitaan uskallusta avoimeen dialogiin ja rohkeutta kysyä sekä kuunnella. Organisaatioissa tulisi käydä paljon keskusteluita ja tehdä erilaisia kyselyitä. Näiden tuottamaa ymmärrystä voidaan hyödyntää yksilön johtamisessa ja organisaation kehittämisessä. Kun organisaatioissa vallitsee työntekijäymmärrys, pystytään helpommin havaitsemaan ne tekijät, joita on kehitettävä, jotta työntekijäkokemuksesta muodostuu positiivinen.

4.2 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Opinnäytetyöni aihe valikoitui oman kiinnostukseni mukaan ja koko prosessi oli mielenkiintoinen sekä opettavainen. Kokonaisuudessaan prosessi kesti reilun vuoden, mikä on alkuperäiseen suunnitelmaani peilattuna huomattavasti kauemmin. Tein opinnäytetyötä aina aikaresurssien puitteissa, jolloin työskentelyssäni saattoi olla pidempiäkin taukoja. Jälkikäteen tarkasteltuna tiiviimpi työskentely olisi tehnyt prosessista sujuvampaa.

Vilkan (2021a, 132) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pitää tarkastella läpi koko prosessin. Tutkijan omat valinnat vaikuttavat esimerkiksi seuraaviin tekijöihin: onko tutkimuksen teko ollut järjestelmällistä ja johdonmukaista, ovatko tehdyt valinnat tarkoituksenmukaisia, ovatko aineisto ja lähteet laadukkaita sekä ovatko tulokset tarkkoja ja hyödynnettävissä.

Aihe on todella tärkeä ja ajankohtainen, joten työtäni varten kävin läpi paljon kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Työni edetessä huomasin, että olisi ollut hyvä tehdä aiheen rajaus vielä suppeammaksi. Työntekijäkokemus on moniulotteinen kokonaisuus, jolloin tiukempi rajaus olisi auttanut perehtymään tiettyihin tekijöihin vielä tarkemmin ja monipuolisemmin.

Yllättävää oli, että haastatteluiden vastausprosentti jäi alhaiseksi. Aineiston kohteena oli kuitenkin Suomen parhaimpiin lukeutuvia organisaatioita, jotka haluavat panostaa työntekijäkokemukseen. Näin ollen myös työnantajamielikuvan edistämisen olettaisi olevan organisaatioille tärkeää. Suurin osa organisaatioista ei reagoinut haastattelukutsuun millään tavalla. Hyvän kommunikaation myös ulospäin uskoisi olevan kyseisille organisaatioille tärkeää. Kun vastaajamäärä näytti jäävän alhaiseksi, olisi aineiston kokoamisessa voinut hyödyntää myös kyselylomaketta. Tällöin tutkimuksen yleistettävyyttä olisi parantunut, mikäli vastauksia olisi näin saatu enemmän.

Opinnäytetyössäni toteutuu reliabiliteetti. Reliabiliteetti ilmaisee sitä, onko tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ollut luotettava ja saataisiinko sama tutkimustulos, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen (Puusa & Juuti 2020, 170). Katson, että valintani ovat olleet luotettavia läpi koko prosessin ja tutkimuksessa saataisiin sama tulos, jos tutkimus toistettaisiin. Aineistossa oli edustettuina eri kokoisia ja eri toimialoilla vaikuttavia organisaatioita, eivätkä nämäkään tekijät tuoneet eroavaisuutta nykyiseen aineistooni. Vaikka työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus, oli haastateltavilla runsaasti tietoa edustamastaan organisaatiosta ja henkilöstöstä. Tällöin heillä oli perusteita siihen, että he pystyivät osallistumaan haastatteluun ja kertomaan organisaation näkemykset opinnäytetyöni aiheesta.

Voin todeta, että opinnäytetyöni on validi, koska sain kokoamastani aineistosta sitä tietoa, mitä minun oli tarkoitus tutkia työssäni. Näkemykseni mukaan, aineiston koko olisi voinut olla suurempi. Vaikka nykyisessä aineistossa oli jo havaittavissa paljon samankaltaisuutta, olisi suurempi otoskoko tehnyt tuloksista enemmän yleistettäviä. Puusa ja Juuti (2020, 170) toteavat, että validiteetti kertoo sen, onko tutkittu juuri sitä aihetta ja kohdetta, jota on ollut tarkoituskin tutkia. Ulkoinen validiteetti osoittaa, että tulkintaa ja tutkimustuloksia voidaan yleistää myös muihin tapauksiin. Vilka (2021a, 183) esittää validiteetin tulevan esille myös silloin, kun käsitteet vastaavat toisiaan teoriassa ja empiirisellä tasolla. Tutkimuksen aineistosta saa sen tiedon, mitä oli tarkoituskin tutkia, kun käsitteet ovat yhtäläiset.

Puusa ja Juuti (2020, 252–253) kertovat, että eettisyyttä tulee tarkastella kaikissa tutkimuksen vaiheissa niin tiedonhankinta-, tutkimus-, kuin analyysimenetelmienkin osalta. Tutkimuksen on oltava tieteellisesti rehellinen, jolloin tutkija tekee analyysin ja raportoinnin saamiensa tulosten pohjalta. Tutkijan on oltava huolellinen koko tutkimusprosessin ajan ja sallia avoimuus tulosten sekä menetelmien arvioinnissa. Tutkijan on noudatettava tieteellistä tunnustusta ja tämä toteutuu, kun tutkija käyttää oikeita lähdeviittauksia. Eettiset periaatteet ovat kysymyksessä myös silloin, kun tutkija pyytää haastateltavien suostumuksen haastatteluun, hän kunnioittaa haastateltavia ja käsittelee saamansa informaation anonyymisti.

Opinnäytetyöni noudattaa eettisiä periaatteita. Olen käyttänyt työssäni tarvittavia lähdeviittauksia ja pyrkinyt olemaan huolellinen sekä tarkka kaikissa prosessin vaiheissa. Lähetin haastattelukutsun, jossa kerroin muun muassa kuka opinnäytetyötä tekee, mikä on aihe, miten haastattelu voidaan toteuttaa ja miten sekä milloin tulokset käsitellään. Lähetin myös haastattelun teemat kaikille vastaajille etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Haastattelujen muodostaman aineiston käsittelin ja esitin anonyymisti. Analyysin ja opinnäytetyöni tuotin keräämieni tulosten pohjalta.

Hain opinnäytetyössäni vastauksia siihen, miten onnistunut työntekijäkokemus muodostuu. Lopputuloksena sain vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin, joten voidaan katsoa, että opinnäytetyöni on onnistunut. Prosessin aikana opin ymmärtämään työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ja niiden merkityksen yksilön kokemukseen. Saatua tietoa pystyy soveltamaan työntekijäkokemuksen rakentamiseen yleisemmin, kun on tietoinen oman organisaationsa nykytilasta ja tarpeista.

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako työntekijäkokemukseen se, kuinka pitkä on yksilön työsuhde. Jatkotutkimuksessa kiinnostaa eritoten työntekijän näkemys ja kokemus aiheesta, jolloin tutkimus tulisi suunnata selkeästi organisaation työntekijöille. Voi olla, että uraansa aloittelevalla työntekijällä painottuvat kokemuksessa erit tekijät kuin jo pidempään samassa organisaatiossa työskennelleellä.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia enemmän työntekijäymmärrystä ja niitä keinoja, joilla ymmärrystä luodaan organisaatioissa. Työntekijäymmärryksen kautta saataisiin selville juuri ne oikeat asiat, jotka ovat yksilölle merkityksellisiä. Merkitykselliset asiat oletettavasti voivat muuttua työsuhteen elinkaaren aikana ja työsuhteen eri kohtaamispaikoissa, joten hyvällä ymmärryksellä asioita pystyttäisiin tekemään proaktiivisesti. Yksilö osataan

ottaa huomioon kokonaisuutena, kun aidosti ymmärretään yksilölle merkitykselliset tekijät. Tällaisissa organisaatioissa, joissa toimitaan yksilöllisesti, työntekijä todennäköisemmin haluaa antaa kaikkensa ja vähän ekstraakin organisaationsa käyttöön.

Tärkein anti opinnäytetyöprosessissa oli perehtyminen laajasti työntekijäkokemukseen ja siihen liittyviin tekijöihin. Aihe oli ja on edelleen kiinnostava ja prosessin aikana luin paljon kirjallisuutta. Lukulistalle jäi vielä paljon inspiroivaa luettavaa ja näihin tulee varmasti perehdyttyä myöhemmin. Tiedon karttuminen hyödyttää itseäni työurallani, jolloin voin tarkastella omaa työtäni ja sen kehityskohteita. Pystyn myös käyttämään kertynyttä oppia työssäni siten, että se on hyödyksi omalle organisaatiolleni. Työntekijäkokemusta rakentavien tekijöiden ymmärtäminen on tarpeellista, olipa kyseessä sitten yksilö tai organisaatio.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy, Helsinki. Verkkokirjalyly Alma Talent. <https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:t3>.

Arnold, Jennifer 2018. Creating an optimal employee experience. HR Magazine, 63 (5), 76–81. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=130133432&site=ehost-live>. Luettu 25.5.2020.

Bagienska, Anna 2018. Employee Value Proposition As A Tool Of Employer Branding. Economic and Social Development. Book of Proceedings, 370–379. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin. ProQuest. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2057944630/fulltextPDF/44E2C5288B3C46CDPQ/1?accountid=11363>. Luettu 23.8.2021.

Deloitte 2017. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf. Luettu 27.5.2020

Duncan, Johnny 2018. 9 Simple Employee Experience Upgrades. Recognition and Engagement Excellence Essentials. HR.COM, Aurora. ProQuest. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2158004801/abstract/19C2F8218578436DPQ/1?accountid=11363>. Luettu 23.8.2021.

Ellis, Ryann K. 2018. Employee Experience Essentials. TD: Talent Development, 72 (12), 23–25. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=133295168&site=ehost-live>. Luettu 25.5.2020.

Gagné, Marylène 2014. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press, Oxford. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?dclid=1688432>.

Great Place to Work® 2020. Parhaissa työpaikoissa sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja liikevaihto kasvaa. Tässä ovat Parhaat Työpaikat 2020. Päivitetty 13.2.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/parhaissa-tyopaikoissa-sairauspoissaolot-pysyvat-kurissa-ja-liikevaihto-kasvaa-tassa-ovat-parhaat-tyopaikat-2020>. Luettu 27.5.2020.

Great Place to Work® 2019a. Miksi DNA, Nitor ja Koti Puhtaaksi ovat parhaita työpaikkoja? Päivitetty 2.4.2019. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/miksi-parhaita-tyopaikkoja>. Luettu 27.5.2020.

Great Place to Work® 2019b. Työelämä paranee edelleen. Tässä ovat Suomen parhaat työpaikat 2019. Päivitetty 7.2.2019. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat-2019>. Luettu 27.5.2020.

Great Place to Work® 2018. Hyvä työntekijäkokemus parantaa yrityksen tulosta – Suomen parhaat työpaikat ovat Scandic, Nitor ja Integrata. Päivitetty 15.2.2018. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat-2018>. Luettu 27.5.2020.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1. Luettu 6.8.2021.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. *Bisneskirjasto Alma Talent*. [bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:3\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokeemus,\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)mittaaminen/piste:tT5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAGBGXDTEB#kohta:3((20)Henkil((f6)st((f6)kokeemus,((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20)ja((20)mittaaminen/piste:tT5).

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent Oy, Helsinki. *Verkkokirjahylly Alma Talent*. [verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBBXAUFGG#kohta:Organisaatioel\(\(e4\)m\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAXBBXAUFGG#kohta:Organisaatioel((e4)m((e4)((e4)((20).

Luukka, Panu 2018. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. 5 keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää. Leidenschaft Oy, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Alma Talent Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy, Helsinki. *Verkkokirjahylly Alma Talent*. [verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b5).

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Tulevaisuusvaliokunta, Helsinki.

Maylett, Tracy & Wride, Matthew 2017. *The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*. Wiley & Sons, New Jersey. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4788161>.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Alma Talent Oy, Helsinki. *Bisneskirjasto Alma Talent*. [bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:OPAS\(\(20\)YKSIL\(\(d6\)LLISEEN\(\(20\)MOTIVOINTIIN\(\(20\)/piste:b244](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:OPAS((20)YKSIL((d6)LLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)/piste:b244).

Morgan, Jacob 2017a. *The Employee Experience Advantage. How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley & Sons, New Jersey. ProQuest Ebook Central. <https://ebook-central.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4817840>.

Morgan, Jacob 2017b. *Why employee experience matters*. <https://thefutureorganization.com/employee-experience-matters/>. Luettu 20.5.2020.

Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent, Helsinki. Bisneskirjasto Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAGBBXXTBBAED#/kohta:KOFLIKTI\(\(20\)P\(\(c4\)IV\(\(c4\)SS\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAGBBXXTBBAED#/kohta:KOFLIKTI((20)P((c4)IV((c4)SS((c4)((20)/piste:b0).

Plaskoff, Josh 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review* 16 (3), 136–141. ProQuest. <https://searchbv-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1948745171/fulltextPDF/D813FFA5E93F4AD4PQ/1?accountid=11363>. Luettu 2.9.2020.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>.

Reichheld, Fred & Markey, Rob 2011. *The ultimate question 2.0. How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Bain & Company, Boston, Massachusetts.

Ryan, M. Richard & Deci, Edward L. 2017. *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press, New York. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=4773318>.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik & Feldt, Taru 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä, PS-kustannus. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-796-6>.

Schein, Edgar H. 2009. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. 2. painos. Laatu keskus, Espoo.

Sinokki, Marjo 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma Oy, Helsinki.

The Employee Net Promoter System. *Net Promoter SystemSM*. <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>. Luettu 25.7.2021.

Tucker, Elissa 2020. Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review* 19 (4), 183–187. Emerald. <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2020-0023/full/pdf?title=driving-engagement-with-the-employee-experience>. Luettu 15.5.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>.

Viitala, Riitta 2014. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>.

Vilka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>.

Vilka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>.

Virolainen, Ilkka 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä Oy, Helsinki.

Välähdyksiä tulevaisuuteen – näin työelämä uudistuu. 2021. Teknoliateollisuuden työkulttuurin kirkastus -julkaisuja. Teknoliateollisuus, Helsinki. https://teknoliateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/Teknoliateollisuus_Valo_Tyokulttuurin_Kirkastus_2021.pdf.

Williamson, Tameka 2019. An Effective Employee Experience Doesn't Require a Large Budget. Talent Development 73 (6), 22–23. EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7c06a7c2-320a-4a86-b1a4-5648d811a6d5%40sdc-v-sessmgr02>. Luettu 18.5.2021.

Yohn, Denise Lee 2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. Harvard Business Review Digital Articles 12 (8), 2–4. EBSCOhost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7d9d5650-20df-4a7c-9435-16f49c65aae0%40sessionmgr4008>. Luettu 15.5.2021.

Haastattelukysymykset

Positiivisen työntekijäkokemuksen luominen

- Onko työntekijäkokemus ollut osana kulttuuria koko ajan vai onko siihen havahduttu vasta viime aikoina?
- Onko työntekijäkokemus osana strategiaa ja onko sille selkeät tavoitteet?
- Kuinka suunnitelmallisesti työntekijäkokemusta organisaatiossa kehitetään?
- Miten työntekijäkokemuksen kehitystä mitataan ja seurataan?
- Miten johtajuudella rakennetaan hyvää työntekijäkokemusta?
- Tiedetäänkö organisaatiossa ne yksilölliset tarpeet, joiden kautta jokaisen hyvä työntekijäkokemus muodostuu? Miten ne on saatu selville?
- Mikä saa organisaationne yksilöt motivoitumaan?
- Miten organisaatiossa huomioidaan henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen?
- Mitkä tekijät organisaatiossanne rakentavat merkityksellisyyden kokemusta?
- Mitkä tekijät luovat organisaationne mielestä hyvää työntekijäkokemusta?
- Mitkä ovat keskeiset tavoitteet työntekijäkokemukseen panostamisessa?

