

ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYS POSITIIVISEEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN

Netta Huuskonen
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden
Tekijä Netta Huuskonen	
Työn nimi Organisaatiokulttuurin yhteys positiiviseen työntekijäkokemukseen	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2022	Sivumäärä 65
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata miten työntekijät käsittävät positiiviset työntekijäkokemukset ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan niitä vahvistavina. Tutkimustavoite pyrittiin saavuttamaan tarkastelemalla Great Place to Work -sertifioitujen organisaatioiden työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia positiivisista työntekijäkokemuksista ja niihin yhteydessä olevista organisaatiokulttuureista. Organisaatiokulttuurien yhteyttä työntekijäkokemukseen tarkastellaan tutkielmassa erityisesti työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Tutkielman toteutukseen käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta työntekijää puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen. Haastattelujen tuottaman aineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Analyysi tuotti seitsemän pääluokkaa ja yksitoista alaluokkaa.</p> <p>Tuloksista voidaan todeta, että työntekijäkokemukset käsitetään henkilökohtaisiksi työelämää koskeviksi kokemuksiksi. Tulosten mukaan monipuolisen luonteensa vuoksi työntekijäkokemusten käsitetään koskettava työelämän kaikkia osa-alueita. Kokemusten mukaan työntekijäkokemus nähdään positiivisena silloin, kun työntekijä kokee tyytyväisyyttä ajatellessaan omaa työelämäänsä. Tutkimuksen tulosten mukaan vuorovaikutuksessa muokkaantava organisaatiokulttuuri nähdään toimintaa ja yhteistyötä tukevana taustavoimana, johon esimerkiksi arvot, tavoitteet, hierarkia, työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja työhyvinvointi ovat yhteydessä. Tulosten mukaan myönteisen organisaatiokulttuurin muokkaaminen koetaan koko työyhteisön yhteisenä mahdollisuutena ja vastuuna.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella organisaatiokulttuurilliset tekijät koetaan positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavina ja ylläpitävinä silloin, kun ne lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tulokset osoittavat, että työyhteisö voi tukea myönteisen organisaatiokulttuurin muodostumista kiinnittämällä huomiota organisaation yhteisiin taustatekijöihin, kuten arvoihin ja tavoitteisiin, jotka määrittellään vuorovaikutuksessa ja mahdollistavat yhteisen työnteon sekä viestintätapoihin, jotka tukevat yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteiden syvenemistä. Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri vahvistaa positiivisia työntekijäkokemuksia silloin, kun se tukee työntekijöiden omaa työntekoa ja ammatillista kehittymistä.</p> <p>Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten laajoja ja alati muuttuvia henkilökohtaiset työntekijäkokemukset ovat ja miten myönteisen organisaatiokulttuurin kautta kokemuksiin voidaan vaikuttaa edistämällä työntekoa ja työyhteisön koettua mielekkyyttä. Tutkielman tarjoaman tiedon avulla työyhteisöt voivat kehittää omia organisaatiokulttuureitaan esimerkiksi lisäämällä myönteisiksi koettuja organisaatiokulttuurin piirteitä omaan kulttuuriinsa tehden samalla työarjesta työntekijöille aina vain paremman.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työntekijäkokemus, työtyytyväisyys, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	POSITIIVINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	4
3	ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYS TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN.....	8
	3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä	8
	3.2 Viestintä myönteisen organisaatiokulttuurin rakentajana.....	10
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	14
	4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	14
	4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus	16
	4.4 Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi	18
5	TULOKSET	21
	5.1 Työntekijöiden käsityksiä positiivisista työntekijäkokemuksista ja organisaatiokulttuureista.....	21
	5.2 Työntekijöiden kokemuksia positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavista organisaatiokulttuureista.....	25
	5.2.1 Organisaatiokulttuuri yhteisen työnteon tukena	25
	5.2.2 Organisaatiokulttuuri yhteistyön ja työyhteisön tukena.....	28
	5.2.3 Organisaatiokulttuuri yksilön työnteon ja ammatillisen kehittymisen tukena	34
	5.2.4 Organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin tukena	38
6	POHDINTA	44
7	ARVIOINTI	48
8	PÄÄTÄNTÖ	52
	8.1 Johtopäätökset.....	52
	8.2 Käytännön sovellutukset ja jatkotutkimushaasteet.....	54

KIRJALLISUUS	56
LIITTEET	61
Liite 1: haastattelurunko.....	61

1 JOHDANTO

Organisaation ytimessä on sen henkilöstö eli työntekijät, jotka mahdollistavat organisaation päivittäisen toiminnan. Jotta toiminta voi jatkua ja organisaatio saavuttaa parhaan potentiaalinsa on työntekijöiden hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä pidettävä huolta. Kehittääkseen työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä niin työnantajien kuin työyhteisön kannattaa ymmärtää yksittäisten työntekijöiden kokonaisvaltaisia työntekijäkokemuksia, ja tekijöitä, jotka ovat näihin yhteydessä.

Käsitteenä työntekijäkokemus on vielä varsin tuore ja tutkimuksissa se rinnastetaan helposti esimerkiksi työntekijän sitouttamisen ja työnantajamielikuvan käsitteisiin (ks. esim. Maylett & Wride 2017). Vaikka työntekijäkokemus pitää käsitteenä sisällään sitoutumisen ja työnantajamielikuvien tavoin työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työn imun teemoja, on käsitteiden välillä ajoittain merkittäviä eroja esimerkiksi näkökulman suhteen. Työntekijän sitouttaminen ja työnantajamielikuvien kehittäminen ovat työnantajan keinoja vaikuttaa työntekijöihin ja hallita mielikuvia. Ne voivat kuitenkin jäädä hyödyiltään vielä varsin usein vain keinoiksi kiillottaa organisaation mainetta. Työntekijäkokemusten kohdalla taas kehittämisen tavoitteena on löytää pysyviä keinoja parantaa työntekijän ja työnantajan suhdetta, ja lisätä näin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Lopputulokset sitoutuvista työntekijöistä ja myönteisistä työnantajabrändeistä voivat siis usein olla samat, mutta tavoitetta tarkastellaan ja siihen pyritään pääsemään osittain eri keinoin.

Työntekijäkokemukset, kuten kaikki kokemukset muuttuvat jatkuvasti ottaen vaikutteita ympäröivästä todellisuudesta (esim. Backman 2018, 25). Muuttuvan luonteensa vuoksi työntekijäkokemukseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan ja niiden kehittymistä voidaan tukea. Työntekijäkokemukset koskettavat kokonaisvaltaisesti työelämän eri osa-alueita (Plaskoff 2017, 137), jonka vuoksi on oletettavaa, että vaikuttamalla näihin työelämän osa-alueisiin voidaan myös

vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaisiin työntekijäkokemuksiin. Yhtenä työelämän osa-alueena voidaan pitää työkontekstiin sidoksissa olevia organisaatiokulttuureja. Tässä tutkielmassa työntekijäkokemuksia ja niihin yhteydessä olevia organisaatiokulttuureita tarkastellaan erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Niin viestinnällä, vuorovaikutuksella kuin työyhteisön sisäisillä vuorovaikutussuhteilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli positiivisten työntekijäkokemusten muodostumisessa organisaatiokulttuurien kautta. Koska organisaatiokulttuurit muodostuvat viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta, voidaan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla myös kehittää ja hallita olemassa olevia organisaatiokulttuureja (Valo & Mikkola 2020, 9). Tämä tutkielma tarjoaa tietoa siitä, kuinka organisaatiokulttuureja voidaan vahvistaa erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin, jotta ne tukevat positiivisia työntekijäkokemuksia. Tutkielma tarjoaman tiedon avulla voidaan myös ymmärtää miksi työntekijäkokemukset vaativat myönteisen organisaatiokulttuurin muodostuakseen positiivisiksi sekä miksi työntekijäkokemuksiin kannattaa panostaa.

Tänä päivänä työnantajat haluavat yhä useammin luoda organisaatioista työntekijöille paikan, johon työntekijät haluavat aidosti tulla aamuisin. Kasvava trendi on niin työntekijöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta terveellinen. Siinä missä työntekijöiden toiveet ja tarpeet huomioidaan mielekkään organisaation luomiseksi, saa työnantaja työkykyisiä, sitoutuneita ja tehokkaasti suoriutuvia työntekijöitä itselleen. Onnistuakseen tässä työnantaja ei kuitenkaan voi luoda vain yhtä toimivaa tapaa edistääkseen positiivisia työntekijäkokemuksia. On muistettava, että työelämän tiimit muodostuvat monipuolisista osaajista (McDaniel 2016) eli yksilöistä työyhteisöissä. Yksilöillä on yksilölliset tarpeet ja toiveet, jotka voidaan usein myös täyttää eri tavoin. Tästä syystä kehittäessä työntekijöiden työntekijäkokemuksia positiivisiksi on kuunneltava ja huomioitava yksittäisiä työntekijöitä ja heidän tarpeitaan.

Henkilökohtaisten työntekijäkokemusten tutkiminen on tärkeää, sillä tutkimustiedon lisääntyessä voimme yhä paremmin ymmärtää miten työelämän eri osa-alueet ovat yhteydessä yksilöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, sekä kuinka niin työnantaja kuin koko työyhteisö voi viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta tukea näitä. Vaikka laaja ymmärtäminen vaatii useita tutkimuksia, auttaa tämä tutkielma selvittämään tästä osan. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata, miten työntekijät käsittävät työntekijäkokemukset ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan niitä vahvistavina. Tutkielmassa työntekijäkokemuksia tutkitaan työntekijöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta, jotta voimme ymmärtää työntekijöiden

henkilökohtaisia näkemyksiä ilmiöstä. Laadullista tutkimusta varten kokemuksia on kerätty oman työntekijäkokemuksensa positiiviseksi tunnistavilta työntekijöiltä.

2 POSITIIVINEN TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan pääsääntöisesti työntekijän henkilökohtaista kokonaisvaltaista kokemusta työelämästä. Henkilöstöjohtamista tutkinut Josh Plaskoff (2017, 137) määrittelee työntekijäkokemuksen tarkoittavan työntekijän henkilökohtaisia käsityksiä ja kokemuksia työnantajaorganisaatiostaan ja sitä koskevista tekijöistä. Vastaavasti kirjailija Jacob Morgan (2017, 7) on omassa teoksessaan määritellyt työntekijäkokemukset työntekijöiden kokonaisvaltaisiksi käsityksiksi työelämästä, jotka ollessaan positiivisia tukevat työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Morganin mukaan käsityksiin työelämästä liittyvät keskeisesti työskentelyyn tarkoitetut tilat, käytettävissä olevat teknologiat ja organisaatiokulttuurilliset tekijät (Morgan 2017, 89). Muodostuakseen positiiviseksi työntekijäkokemuksen voidaan siis nähdä pitävän sisällään kokemuksen siitä, että työpaikassa on hyvä olla ja työ, jota henkilö tekee, koetaan mielekkäänä ja merkittävänä. Kokemus muodostuu todennäköisimmin positiiviseksi organisaatiossa, jossa työntekijälle on mahdollistettu työhön tarvittavat teknologiat, työntekoa tukeva fyysinen ympäristö sekä organisaatiokulttuuri, joka koetaan myönteiseksi.

Työntekijäkokemuksien tutkiminen on vielä alussa, minkä vuoksi myös sitä koskevan käsitteen määrittely ei vielä ole kovin vakiintunut tieteellisen tutkimuksen kentällä. Kokemuksien tutkiminen taas on sen sijaan runsaampaa, mutta edelleen haastavaa sen monitulkinnallisuuden ja laajuuden vuoksi. Kokemusten voidaan nähdä tarkoittavan henkilökohtaisia ajatuksia ja tunteita käsiteltävästä asiasta, jotka tulevat näkyviksi viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta (Kukkola 2018, 41–42). Kokemusten käsittehistoriaa tutkineen Jussi Backmanin (2018, 9; 25–40) mukaan kokemukset ovat luonteeltaan subjektiivisia ja ainutlaatuisia, mutta samaan aikaan yhdistettäviä ja tunnistettavia ilmiöitä. Tämän voidaan nähdä tarkoittavat sitä, että kaikki kokemukset, näin myös työntekijäkokemukset, ovat yhteisessä kontekstissa eli tässä tilanteessa työarjessa muodostuvien käsitysten ja yhdessä havainnoitavan todellisuuden välistä jaettua tietoa. Vaikka työntekijäkokemukset ovat henkilökohtaisia, tulevat ne siis todelliseksi vasta kielen ja yhteisten vuorovaikutuksen kautta.

Työntekijäkokemukset liittyvät vahvasti työelämän kontekstiin, sillä henkilöstä tulee työntekijä vasta työnantajan ja hänen välisensä työsuhteen kautta. On siis luonnollista ajatella, että kokonaisvaltaisiin työntekijäkokemuksiin ovat jossain määrin yhteydessä työnantajan lisäksi

myös kokemusta koskettavat fyysiset, teknologiset ja kulttuuriset toimintaympäristöt, jotka vaikuttavat työntekoon ja työarkeen päivittäisellä tasolla. Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemuksiin yhteydessä olevilla fyysisillä toimintaympäristöillä voidaan tarkoittaa ympäristöä, joka on suunniteltu työskentelylle eli työskentelytiloja, kalustuksia ja sisustuksia sekä valaistusta ja mahdollisia tarjoiluja. Tämän toimintaympäristön tehtävänä on tehdä työpäivästä mukavampi olla ja saada työntekijät viihtymään työssä. Teknologisella toimintaympäristöllä hän puolestaan tarkoittaa työnantajan tarjoamia laitteita ja alustoja, jotka helpottavat työntekoa ja sujuvoittavat jokapäiväistä arkea. Näitä voivat olla esimerkiksi toimivat projektihallintatyökalut, uusimmat intranetit tai kauko-ohjattavat elektroniikat. Kulttuurillinen toimintaympäristö taas pitää Morganin mukaan sisällään asioita, joita työntekijä voi ei voi havaita näkemällä, maistamalla tai hengittämällä, vaan ainoastaan tuntemalla ja havainnoimalla. Yksinkertaistettuna hän tarkoittaa kulttuurillisella toimintaympäristöllä sitä kokemusta, mikä työntekijälle tulee työsuhteestaan ja työyhteisöstään. (Morgan 2017, 59; 77; 98.) Toimintaympäristöjen kautta työntekijäkokemuksen tarkastelua ei kuitenkaan vielä ole tieteellisesti tutkittu, jonka vuoksi tällaista jakoa on tärkeä tarkastella kriittisesti. Toimintaympäristöihin jako voi kuitenkin auttaa hahmottamaan ilmiön monipuolisuutta ja haasteellisuutta.

On myös syytä huomioida, että työntekijäkokemusten, kuten minkä tahansa muun ilmiön, tarkasteluun on olemassa useita näkökulmia. Työntekijäkokemuksia voidaan tarkastella joko organisaation tai työntekijän näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus nähdään helposti niiden asioiden kautta, jotka työnantaja on suunnitellut ja hankkinut helpottamaan työntekijöidensä arkea, sisältäen samalla käsityksen siitä, miltä työntekijästä tulisi tuntua organisaatiossa työskennellessä. Kun taas työntekijän oma henkilökohtainen näkökulma korostaa enemmän tunnekokemusta siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. (Morgan 2017, 7.) Käsitteen näkökulman tietoinen tarkastelu on merkittävää, sillä vasta sen avulla voidaan ymmärtää, kuinka työntekijäkokemus käsitetään missäkin tilanteessa ja millaisiin tekijöihin tukisi vaikuttaa, jotta työntekijäkokemukset paranisivat.

Työntekijäkokemukset voivat olla hyödyllisiä niin työntekijälle, työyhteisölle kuin työnantajallekin. Juholinin (2017, 48) mukaan positiiviset työntekijäkokemukset voivat tukea työntekijän hyvinvoinnin ja onnellisuuden lisääntymistä. Tämän perusteella olisi siis oletettavissa, että vahvistamalla positiivisia työntekijäkokemuksia voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä työhyvinvointiin liittyviä hyötyjä, kuten työkykyä ja työtyytyväisyyttä (ks. Anttonen & Räsänen 2009, 17). Positiivisen työntekijäkokemuksen voidaan nähdä lisäävän myös

työntekijöiden innovatiivisuutta (Juholin 2017, 48), työskentelymotivaatiota ja työnteon tuloksellisuutta (Lee Yohn 2016, 3–4). Hyvinvoiva työntekijä siis jaksaa usein tehdä työtään tehokkaammin ja luovemmin, edistäen samalla tehokkaasti organisaation tuloksellisia tavoitteita. Näiden lisäksi erityisesti työyhteisön näkökulmasta positiivisten työntekijäkokemusten hyötyinä voidaan pitää työntekijöiden lisääntyvää kuuluvuuden tunnetta työyhteisöön, minkä voidaan nähdä edistävän samalla avointa ilmapiriä ja me-henkeä työyhteisössä (Juholin 2017, 48).

Useissa organisaatioissa myös työntekijöiden vaihtuvuus voidaan nähdä suurena ongelmana – ja positiivinen työntekijäkokemus tähän eräänä ratkaisuna (ks. esim. Lee Yohn 2016, 3–4). Hyvinvoiva työntekijä on usein sitoutunut organisaatioon ja sen sisäiseen työyhteisöön, jossa hän tuntee voivansa hyvin. Positiivisten työntekijäkokemusten avulla työnantaja voi sitouttaa työntekijöitään ja samalla pitää heidän tuoman osaamisen organisaatiossa (Lee Yohn 2016, 4), minkä voidaan samalla nähdä vähentävän myös uusia rekrytointi- ja perehdytyskuluja (Juholin 2017, 48.) Positiivisilla työntekijäkokemuksilla voidaan nähdä olevan myös organisaation työnantajabrändiä kehittäviä tuloksia. Organisaation olemassa olevien työntekijöiden työntekijäkokemusten ollessa positiivisia näyttäytyy organisaation brändi usein houkuttelevammalta myös uusien työnhakijoiden silmissä (Lee Yohn 2016, 4). Kehittävän työnantajamielikuvan lisäksi työntekijäkokemusten kautta voidaan siis lisätä myös organisaation strategista kilpailuetua ja arvostusta.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat omalta osaltaan selvästi sidoksissa työntekijäkokemuksiin. Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä voidaan tutkimusten mukaan kehittää viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla (ks. esim. Utriainen & Kyngäs 2009), jonka kautta on perusteltua nähdä työntekijäkokemukset myös viestinnällisenä ilmiönä. Työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan keskeinen rooli työhyvinvoinnin kokemusten rakentamisessa, sillä vuorovaikutus on tutkitusti sidoksissa hyvinvointiin niin vuorovaikutussuhteiden kuin vuorovaikutusprosessien kautta. Työhyvinvointia voidaan tukea viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta esimerkiksi interpersonaalisten suhteiden, yhteistyön, työnjaon ja sosiaalisen tuen kautta. Työtyytyväisyys taas ilmenee usein muun muassa palautteen, tuen, yhteistyön ja vaikutusmahdollisuuksien kautta, mitkä kaikki vaativat osakseen työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. (Utriainen & Kyngäs 2009.) Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla voidaan siis tukea monin tavoin niin työyhteisön toimintaa kuin työntekijöiden

työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. On siis perusteltua pyrkiä ymmärtämään työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta, jos tavoitteena on vahvistaakseen työntekijöiden positiivisia työntekijäkokemuksia.

Työntekijäkokemukset ovat siis moniulotteisia henkilökohtaisia kokemuksia, jotka ilmenevät organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta ja jonka laatuun työyhteisö voi vaikuttaa erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Työntekijäkokemuksiin liittyvä tieteellinen tutkimus on tällä hetkellä yhä vähäistä, mikä hankaloittaa osaltaan ilmiön kattavaa ymmärtämistä. Aiempi tutkimus ja kirjallisuus painottuu pääsääntöisesti henkilöstöhallinnon näkökulmaan keskittyen työntekijöiden resurssimaiseen ajatteluun, jonka tavoitteena saada työntekijöistä paras potentiaali irti. (ks. esim. Plaskoff 2017; Lee Yohn 2016). Tämä huomioiden on perusteltua ja tärkeää tarkastella työntekijäkokemuksia niin työntekijöiden omasta kuin viestinnän näkökulmasta, lisäten näiden kautta tietoa ilmiön merkityksestä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tässä tutkielmassa työntekijäkokemukset käsitellään henkilökohtaisiksi ja kokonaisvaltaisiksi kokemuksiksi työelämästä, jotka muodostuvat positiivisiksi muun muassa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kautta. Tutkielman keskiössä ovat työntekijöiden omat käsitykset ja kokemukset työntekijäkokemuksista. Tutkielmassa tarkastellaan työntekijäkokemuksia kulttuurillisesta toimintaympäristöstä käsin ja pyritään selvittämään millainen yhteys organisaatiokulttuureilla on positiivisten työntekijäkokemusten vahvistumisessa. Seuraavassa luvussa syvennytään ymmärtämään organisaatiokulttuureja käsitteinä sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteyttä niihin.

3 ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYS TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN

3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuurin määritelmiä on varmasti yhtä monta kuin sen tutkijaakin. Organisaatiokulttuurit ovat ilmiönä laajoja ja syviä, mikä hankaloittaa niiden määrittelyä (Schein & Schein 2017, 2). Yhtenä eriävien määritelmien syynä voidaan kuitenkin pitää karkeasti kahden jaettavia näkökulmia. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä olevan jotain, mitä organisaatiolla on valmiina tai vaihtoehtoisesti ilmiönä, jonka organisaatio ja siinä toimivat jäsenet luovat ja muokkaavat yhdessä vuorovaikutuksessa (Keyton 2005, 29).

Keytonin (2005) puhumista eroista selkeänä havainnollistavana esimerkkinä voi toimia Linda Smircichin (1983) määritelmän vertailu Risto Harisalon (2008) sekä Edgar Scheinin ja Peter Scheinin (2017) määritelmiin organisaatiokulttuurin käsitteestä. Smircich (1983) määrittelee organisaatiokulttuurin tarkoittavan organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria, joka on olemassa heti organisaation syntyessä. Organisaatio on kulttuuri -ajattelun mukaan kulttuurit eivät ole ihmisten eli organisaation jäsenten muokattavissa, vaan kulttuuri muokkaa jäsenet ikään kuin itseensä. (Smircich 1983.) Kun taas esimerkiksi Harisalo (2008, 273) sekä Schein ja Schein (2017, 125) määrittelevät organisaatiokulttuurin toimivan osaamisen perustana. Heidän näkökulmansa mahdollistaa organisaation johdolle valtaa muokata ja kehittää organisaation kulttuuria edistääkseen työhyvinvointia ja toisaalta myös tuottavuutta. Kulttuuri nähdään näissä tilanteissa enemmän työntekijöiden ajattelun, valintojen ja toiminnan suunnan auttavana tekijänä. Organisaatiokulttuureita koskevien määritelmien eroja tarkasteltaessa on syytä huomioida esimerkiksi Smircichin (1983) tuottaman käsitteen ajankohta. Hänen antaman määritelmän jälkeen työelämän peruspiirteet ovat kerenneet muuttua suuresti niin työtehtävien, työyhteisön, työskentelytapojen kuin johtamisen näkökulmasta. Käsitteen määritelmä ei siis enää ole välttämättä täysin ajankohtainen, mutta osoittaa yhä ilmiön olevan monitulkintainen ja on siten edelleen huomionarvoinen.

Organisaatiokulttuurin käsitettä on määritelty myös viestinnän tieteenalalla. Siinä missä Harisalo (2008) sekä Schein ja Schein (2017) korostavat johdon roolia organisaatiokulttuurin

rakentumisessa, näkevät esimerkiksi Maarit Valo ja Leena Mikkola (2020) organisaatiokulttuureiden rakentumisessa ja ylläpitämisessä lisäksi työyhteisön roolin. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri kehittyy ja sitä hallitaan organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Valo & Mikkola 2020, 9). Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä voidaan nähdä olevan oma roolinsa kulttuurin rakentumisessa ja muokkaamisessa. Valon ja Mikkolan (2020) määrittelyä tukee myös konstitutiivinen näkökulma organisaatioiden viestintään (Communicative Constitution of Organizations), jonka mukaan viestintä ja organisaatio ovat sidoksissa toinen toisiinsa ja vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa. Tämän näkökulman mukaan organisaatio tulee siis olevaksi vasta viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta (Schoenborn, Kuhn & Kärreman 2019, 476). Koska viestintä ja vuorovaikutus on työyhteisöissä jatkuvaa, voidaan organisaatiokulttuureiden nähdä olevan myös jatkuvassa muutoksessa. On siis perusteltua ajatella, että työyhteisön jäsenten välisellä vuorovaikutuksella on myös jatkuva mahdollisuus kehittää organisaatiokulttuureista mieleisiä ja myönteisiä.

Vaikka organisaatiokulttuurin määritelmiä on useita, löytyy niistä paljon myös yhtenäisyyksiä. Useimmiten organisaatiokulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan käsitteellä organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä artefakteja, arvoja, ajatusmalleja ja toimintatapoja. Eli eräänlaista yhteistä merkkijärjestelmää, joka luo työntekijöille heidän toimintaansa ohjaavan viitekehyksen. (esim. Keyton 2011, 28; Martin 2002, 91; Wiio 1992, 201.) Työarjessa organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi viestintäkäytänteiden, kuten palavereiden ja tiimitaitojen sekä vuorovaikutuksessa sosiaalisen tuen, huumorin ja luottamuksen osoittamisen kautta (Valo & Mikkola 2020, 9). Organisaatiokulttuureja voidaan siis työntekijäkokemusten tavoin pitää selvästi viestinnällisinä ilmiöinä, minkä vuoksi tässä tutkielmassa niiden tarkastelu painottuu viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmaan.

Organisaatiokulttuurin määrittelemisen on tutkimusaiheen kannalta merkittävää, sillä ilmiö voi monitulkintaisuutensa ja laajuutensa vuoksi olla hankala ymmärtää. Jotta organisaatiokulttuurien keinoja tukea ja vahvistaa positiivisia työntekijäkokemuksia on mahdollista tutkia, on oltava selvää millaisista elementeistä organisaatiokulttuurit tämän tutkielman mukaan muodostuvat ja kuka tai ketkä voivat sitä muokata, ylläpitää ja kehittää. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työntekijöiden yhteistä toimintaa ohjaavaa merkkijärjestelmää, joka muokkaantuu työyhteisön vuorovaikutuksessa, ja jonka kehittämiseen jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa.

3.2 Viestintä myönteisen organisaatiokulttuurin rakentajana

Koska organisaatiokulttuuri voidaan nähdä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa muodostuvana ja ylläpidettävänä, on selvää, että myönteisen organisaatiokulttuurin kehittäminen ja sen avulla positiivisten työntekijäkokemusten tukeminen onnistuu myös työyhteisön viestinnän, vuorovaikutuksen ja sisäisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Tässä luvussa esitellään tiiviisti aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiintyviä keskeisiä keinoja tukea myönteistä organisaatiokulttuuria viestinnän avulla.

Lähtökohtana myönteisen organisaatiokulttuurin rakentamisessa voidaan pitää arvojen merkityksentämistä ja työntekijöiden mielikuviin vaikuttamista itse organisaatiosta, sen toiminnasta ja tavoitteista. Työntekijät viihtyvät työpaikassa, jonka arvot ovat yhteensopivat työntekijän omien arvojen kanssa, ja johon työntekijä voi ylpäesti sanoa kuuluvansa. (Morgan 2017, 90.) Arvojen muokkaaminen, ylläpitäminen ja selkeyttäminen voidaan käsittää organisaation johtajien yhtenä tärkeimmistä tehtävistä, sillä organisaation arvot nähdään usein organisaatiokulttuurin ytimenä. On tärkeää, että organisaation jäsenillä on yhteinen ymmärrys ja yhteiset merkitykset organisaation arvoille, jotta he tunnistavat mitä standardeja heidän tulee noudattaa ja mihin heidän tulee lähtökohtaisesti perustaa päätöksensä. (Deal & Kennedy 1983, 26.) Niin kuin arvojen johtaminen, myös mielikuviin vaikuttaminen onnistuu vuorovaikutuksen kautta. Mielikuvia organisaatiosta sekä sen toiminnasta ja tavoitteista voidaan muuttaa samoin kuin mitä tahansa muitakin mielikuvia – kehystämällä aihetta toivotulla tavalla ja luomalla yhteisiä merkityksiä vuorovaikutuksessa. Kehystäminen on osa vaikuttamaan pyrkivää viestintää, jonka avulla voidaan rakentaa sosiaalista todellisuutta ja hallita tulokintoja (Fairhurst 2011).

Myönteinen organisaatiokulttuuri edellyttää myös organisaation jäsenten välistä yhteisymmärrystä organisaation olemassaolon syistä sekä toiminnan tavoitteista. Yhteiset merkitykset organisaation olemassaololle ja tavoitteille auttavat työntekijöitä tuntemaan kuuluvuutta organisaatioon ja hahmottavat oman työn merkittävyyttä (Morgan 2017, 100). Yhteiset merkitykset taas rakennetaan vuorovaikutuksessa. Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus mahdollistaa omien näkemysten jakamisen, merkityksistä neuvottelun ja näin yhteisten merkitysten luomisen ja ylläpitämisen (Valo & Mikkola 2020, 6). Myönteisen organisaatiokulttuurin

rakentumiseksi on työyhteisön jäsenten välisille merkitysneuvotteluille mahdollistettava monipuolisia tilanteita.

On myös tärkeää, että kaikki työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ja arvostettuja organisaatiossaan, mikäli tavoitteena on muodostaa myönteiseksi koettu organisaatiokulttuuri (ks. Morgan 2017, 95). Kokemuksia arvostuksesta voidaan tukea niin palkalla kuin työsuhteilla, mutta myös sosiaalisilla keinoilla. Kalliomaan (2010, 84) mukaan työntekijät kokevat olevansa arvostettuja työyhteisöissä tultuaan kuulluksi päätöksenteon yhteydessä tai saatuaan tunnustusta hyvistä suorituksistaan. Organisaation työyhteisö voi siis osoittaa työntekijöiden arvostusta osallistamalla heitä päätöksenteon prosesseissa. Päätöksenteossa osallistaminen voi ilmetä työyhteisön vuorovaikutuksessa esimerkiksi kysymällä ja kuuntelemalla työntekijöiden ideoita tai antamalla työntekijöille mahdollisuuksia arvioida ja kommentoida päätöksiä vaativia töitä suunnitteluvaiheessa (ks. Juholin 2008, 149). Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen edistäminen ja työntekijöiden kuuntelemisen taitojen kehittäminen voidaan siis myös nähdä eräänä keinoina tukea myönteisiä organisaatiokulttuureja.

Positiivisia työntekijäkokemuksia ja myönteistä organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa varmistamalla jokaisen työntekijän kokemus työyhteisöön kuulumisesta. Toive kuulumisesta on ihmisille normaalia elämän kaikilla osa-alueilla, myös työkontekstissa. Kuulumisen kokemukset muodostuvat ja kehittyvät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa (Mellor ym. 2008, 214), jolloin koko työyhteisöllä voidaan nähdä olevan vastuu ja vapaus edistää yksittäisten työntekijöiden kuulumisen kokemista. Koska työyhteisön sisäisillä vuorovaikutussuhteilla voidaan nähdä olevan suuri merkitys yhteisöihin kiinnittymisessä ja kuulumisen tunteen kokemuksessa työelämässä (ks. Hyttinen & Valkonen 2018, 31), voidaan myönteisen organisaatiokulttuuria vahvistaa erityisesti työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden avulla. Vuorovaikutussuhteiden muodostumista ja syventymistä voidaan tukea mahdollistamalla työyhteisön jäsenille monipuolisia tilanteita vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi. Morgan (2017, 108–109) perustelee kirjassaan työntekijöiden kuulumisen kokemisen merkitystä taas yhteistyön ja tuottavuuden kautta. Hänen mukaansa työntekijöiden kuulumisen kokemusten merkitystä ei pidä vähätellä, sillä työntekijät, jotka eivät tunne olevansa osa tiimiä, ovat helposti varautuneempia ja vähemmän taipuvaisia jakamaan omia ideoitaan, ajattelemaan luovia ratkaisuja tai auttamaan muita. (Morgan 2017, 108–109).

Myönteistä organisaatiokulttuuria voidaan kehittää myös sosiaalisen tuen avulla. Yiingn ja Ahmadin (2008, 77–78) mukaan organisaatiokulttuurit, jotka kannustavat työntekijöitä tuen tarjoamiseen lisäävät työhyvinvointia ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Työyhteisö voi osoittaa sosiaalista tukea työntekijöilleen emotionaalisesti esimerkiksi osoittamalla hyväksyntää, tiedollisesti jakamalla työhön liittyvää tietoa, välineellisesti lainaamalla konkreettista asiaa tai arviointiin perustuvasti auttaen yksilöä arvioimaan tilannetta tai itseään (House 1981, 24–26). Osoittamalla sosiaalista tukea työyhteisö voi siis viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin auttaa yksilöitä hallitsemaan mahdollisia epävarmuuksia ja vahvistaa esimerkiksi käsityksiä hyväksytyksi tulemisesta (ks. Mikkola 2006, 30) sekä kehittää organisaatiokulttuuriaan myönteiseksi.

Myös työyhteisön sisäinen hierarkia muokkaa organisaatiokulttuuria ja ohjaa sisäistä viestintää. Hierarkian ollessa matala koetaan organisaatiokulttuuri usein myönteisenä (ks. Morgan 2017, 123). Vaikka hierarkia vaikuttaa pääsääntöisesti organisaation rakenteeseen, heijastuu se näkyväksi vasta työarjessa viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Matala hierarkia ilmenee työyhteisöissä tyypillisesti työntekijöiden vapauksien ja vastuiden sekä työyhteisössä valitsevan keskustelukulttuurin kautta. Matalan hierarkian avulla voidaan lisätä työyhteisön keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Hierarkian madaltuessa työyhteisön välinen vuorovaikutus on usein avoimempaa ja työyhteisöstä tulee innovatiivisempia ja itsenäisempiä (Shane 1992, 39).

Ihminen haluaa oppia uutta läpi elämänsä, jolloin ammatillinen kehittyminen tulisi nähdä osana tätä prosessia (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2000, 318). Tästä syystä myönteinen organisaatiokulttuuri voidaan nähdä rakentuvan myös ammatillisen kehittymisen kautta. Ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä viestinnällisenä prosessina, sillä esimerkiksi palautteen saannilla ja kehityskeskusteluilla on havaittu olevan yhteys yksilöiden ammatilliseen kehittymiseen (esim. London & Sessa 2006; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000). Tämän mukaan työnantaja ja koko työyhteisö voi siis tukea yksittäisten työntekijöiden ammatillista kehittymistä antamalla palautetta ja varaamalla aikaa kehittymiselle tarkoitetuille keskusteluille. Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi työnantaja voi tukea ammatilliseen kehittymiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria osoittamalla tähän resursseja. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi mentorointiohjelmat tai kustannetut kurssit. (Morgan 2017, 115–118.) Vaikka oman osaamisen kehittämällä voidaan nähdä olevan paljon hyötyä itse työntekijöille, on

työntekijöiden ammatillisesta kehittymisestä hyötyä niin työyhteisölle kuin työnantajalle. Lisääntyneen osaamisen lisäksi työntekijöiden tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittää itseä motivoivat työntekijöitä usein myös yhteiseen työntekoon sekä luovat työntekijöille kuvaa työnantajan välittämisestä investoimalla heihin (ks. Morgan 2017, 120).

On siis selvää, että myönteisiä organisaatiokulttuureja voidaan tukea, kehittää ja hallita viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta monin keinoin. Koska työyhteisön viestintä koskee kaikkia yhteisön jäseniä, voidaan näin jokaisella työntekijällä nähdä olevan myös mahdollisuus muokata yhteistä kulttuuria viestinnän avulla. Myönteisen, positiivisia työntekijäkokemuksia tukevan organisaatiokulttuurin muodostumista voidaan siis samalla pitää jossain määrin työyhteisön yhteisenä vastuuna.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata miten työntekijät käsittävät positiiviset työntekijäkokenemukset ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan niitä vahvistavina. Tavoitteen saavuttamiseksi tarkastellaan Great Place to Work -sertifioitujen organisaatioiden työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia työntekijäkokenemuksista ja niihin yhteydessä olevista organisaatiokulttuureista. Tutkimustavoitteeseen pyritään vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) Millaisia käsityksiä positiivisiin työntekijäkokenemuksiin ja organisaatiokulttuureihin liitetään?
- 2) Millaiset organisaatiokulttuurit koetaan positiivisia työntekijäkokenemuksia vahvistavina?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään millaisia käsityksiä positiivisia työntekijäkokenemuksia kokevat työntekijät antavat positiivisille työntekijäkokenemuksille ja organisaatiokulttuureille. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää miten työntekijät merkityksentävät tutkielman pääkäsitteet, jotta henkilökohtaisten kokemusten ymmärtäminen ja sitä kautta kuvaaminen on mahdollista. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millaiset organisaatiokulttuurit koetaan positiivisia työntekijäkokenemuksia vahvistavina, eli mitkä organisaatiokulttuurilliset tekijät koetaan positiivisia työntekijäkokenemuksia muodostavina ja ylläpitävinä.

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskitytään haastattelijan ennalta määrittelemiin teemoihin, jotka liittyvät

valittuun ilmiöön. Valikoidut teemat ovat haastatteluissa keskustelun aiheena. Teemojen tarkoituksena on antaa haastateltaville mahdollisuus sanoittaa omat kokemukset ja käsitykset, joita siten voidaan tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelu valittiin tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkielman tavoitteena on tarkastella nimenomaan yksittäisten henkilöiden omia käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Valitulla tutkimusmenetelmällä pystyttiin antamaan haastateltaville mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa kuuluviin ja kertoa omat kokemuksensa olemassa olevasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on toimiva menetelmä kokemusten tutkimiseen, sillä haastattelun aikana haastattelija ja haastateltava voivat aktiivisesti keskustellen neuvotella kokemuksista ja niihin liittyvistä merkityksistä (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 46). Keskustelu kokemuksista mahdollistaa yhteisen ymmärryksen luomisen ja näin ilmiön tutkimisen. Teemahaastattelua toteuttaessa ja sen toimivuutta arvioitaessa on huomioitava, että haastattelutilanne ja haastattelijan tavat esittää kysymyksiä voivat vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 49). Tämän kääntöpuolen tiedostaminen auttoi tutkimusta tehdessä välttämään esimerkiksi kysymyksillä tahallista johdattelua.

Haastattelutilanteet ovat luonteeltaan joustavia. Tyypillisesti niiden aikana on mahdollista toistaa kysymyksiä, suunnata tiedonhankintaa haluttuihin aiheisiin sekä syventää ja korjata mahdollisia väärinkäsityksiä. Ennalta asetetut teemat ja haastattelukysymykset tekivät haastattelutilanteesta puolistrukturoidun. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa esitettyjen kysymysten järjestys ja laatu voivat vaihdella. Tämä osoittaa, että puolistrukturoiduissa haastatteluissa on niin avoimen haastattelun kuin strukturoidun keskustelun piirteitä. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä aiheiden vapaa kerronta, kun taas strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset esitetään aina samassa järjestyksessä ja samassa muodossa kaikkien haastateltavien kohdalla. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 34; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 73–75.) Tässä tutkielmassa teemahaastattelu luotiin puolistrukturoiduksi, jotta kaikkien haastateltavien kanssa voitiin puhua samasta ilmiöstä syventyen silti joustavasti eri lisäkysymysten ääreen. Puolistrukturoidun haastattelumuodon avulla haastateltavien oli mahdollista tuoda omia kokemuksia ja käsityksiä laajemmin ja selkeämmin esille syvempää tarkastelua varten. Esimerkiksi laajan ilmiön, kuten organisaatiokulttuurin tutkimisessa merkitysneuvotteluiden käyminen haastattelijan ja haastateltavan välillä on tärkeää, jotta käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen on mahdollista. Koska organisaatiokulttuurin määritelmiä voi olla yhtä paljon kuin sen

tutkijoitakin, oli siksi tärkeää mahdollistaa haastateltaville tilanne puhua käsityksistä, jotka voivat myös poiketa haastattelijan omista käsityksistä.

Ennen haastatteluiden toteuttamista muodostetaan teemahaastatteluissa käytettävät teemat aikaisempaan tutkimustietoon perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemat muodostetaan tutkimustehtävän mukaiseksi, jotta tutkimusmenetelmällä on mahdollista tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkielmassa haastattelurunko luotiin kolmen pääteeman varaan. Teemoina toimivat 1) työpaikka, 2) organisaatiokulttuuri ja 3) työntekijäkokemus. Organisaatiokulttuuri sisälsi haastatteluissa kuusi alateemaa, jotka olivat organisaatorakenteen ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kuvailu, käsitykset organisaatiokulttuureista, kokemukset organisaatiokulttuurista nykyisellä työnantajalla, käsitykset tämänhetkisestä organisaatiokulttuurista, työyhteisön merkitys organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin merkitys työntekoon. Kun taas työntekijäkokemusta käsiteltiin kahden alateeman kautta, käsitykset työntekijäkokemuksista ja henkilökohtaiset kokemukset työntekijyydestä. Alateemoilla varmistettiin, että kaikissa haastatteluissa käsitellään tiettyjä yläteemoihin yhteydessä olevia aihealueita, joista tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita. Liitteestä 1 saa kokonaiskuvan tutkimuksessa käytetystä haastattelurungosta.

4.3 Haastateltavat ja haastatteluiden toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin kuusi henkilöä, jotka työskentelivät Great Place to Work -sertifioidussa organisaatiossa. Kaikki haastateltavista ovat olleet työsuhteessa vuonna 2020, jolloin oma organisaatio on palkittu edellä mainitulla sertifikaatilla. Neljä haastateltavaa työskenteli sertifikaatin mukaan suuressa organisaatiossa eli yli 50 henkilöä työllistävässä organisaatiossa, kun taas kaksi muuta haastateltavaa työskenteli pienessä, alle 50 henkilöä työllistävässä organisaatiossa. Tutkimukseen osallistui haastateltavia kolmesta organisaatiosta. Kaikki haastateltavista teki työkseen asiantuntijatyötä, mutta jokainen eri ammattinimikkeillä.

Haastateltaviksi valittiin Great Place to Work -sertifioitujen organisaation työntekijöitä, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada selville työntekijäkokemuksiin liittyviä käsityksiä ja kokemuksia työntekijöiltä, jotka pitävät omaa työntekijäkokemustaan positiivisena. Great Place to

Work -sertifikaatti eli GPTW-sertifikaatti on kansainvälinen organisaatio, jonka toiminta perustuu myönteisiksi koettujen organisaatioiden sertifiointiin. Sertifikaatin saadakseen organisaation jäsenet osallistuvat Great Place to Workin Trust Index -henkilöstötutkimukseen, jonka avulla selvitetään työntekijöiden todellinen kokemus työpaikastaan. Saadakseen sertifikaatin organisaation työntekijät osoittavat viihtyvänsä työpaikallaan ja luottavansa työnantajansa vastaamalla henkilöstökyselyyn tietyn tulosrajan ylittäen. Tutkimus keskittyy viiteen osa-alueeseen, jotka ovat uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. Kaikki yli 10 henkilöä työllistävät organisaatiot ympäri maailman voivat hakea sertifikaattia itselleen. (Miksi Great Place to Work 2021.)

GPTW-sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa hyvästä työpaikasta, jonka organisaatiokulttuuri tukee positiivisia työntekijäkokemuksia ja kehittää työnantajabrändiä sekä auttaa löytämään liiketoiminnallista kasvua tukevia elementtejä ja lisätä innovaatiota työyhteisössä (Great Place to Work -sertifiointi 2021). Vaikka sertifikaatteihin voidaan usein yhdistää positiivisia ajatuksia, tulee niitä tarkastella kriittisesti. Sertifikaatit voidaan nähdä strategisena vaikuttamisena ihmisiin (Lizzeri 1999, Stahl & Strausz 2010 mukaan). Ihmismieli haluaa uskoa sertifikaatin sanoitettuun merkitykseen, sillä sertifikaatti nähdään todistavan vertaisten mielipiteitä – tässä tapauksessa hyvinvoivasta ja viihtyvästä työyhteisöstä. Myös kaupallisuuteen liittyvä kriittisyys on muistettava sertifiointeja tarkasteltaessa. Great Place to Work -sertifikaatti, kuten muutkin sertifikaatit ovat kolmannen osapuolen myöntämiä todistuksia. Luotettavuutta on syytä tarkastella kriittisesti, sillä kyselyyn osallistuminen on organisaatioille ostettava palvelu, vaikka GPTW-sertifiointi edellyttääkin kyselystä tietynlaiset tulokset.

Haastateltavien löytämiseen hyödynnettiin omia verkostoja sekä suoraa kontaktointia sertifiointeihin organisaatioihin sähköpostitse. Osallistumisen kriteereinä pidettiin vähintään kuuden kuukauden työkokemusta nykyisessä organisaatiossa, jotta organisaatiokulttuurin kuvailu olisi mahdollista ja henkilökohtaiset työntekijäkokemukset olivat kerenneet varmasti muodostumaan. Haastateltavien iällä, sukupuolella tai maantieteellisellä sijainnilla ei ollut merkitystä tämän tutkimuksen kannalta.

Ennen varsinaisia haastatteluja tutkimusta varten toteutettiin pilottihaastattelu, jossa testattiin haastattelurunkoa ja sen ymmärrettävyyttä. Pilottihaastattelu toteutettiin tutkimuksen ulkopuoliselle henkilölle, jolla oli yli puolen vuoden työskentelykokemus nykyisessä

organisaatiossaan. Pilottihaastattelun pohjalta haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia, jotka koskivat teemojen esittelyn järjestystä. Muutosten jälkeen aloitettiin tutkielmaan kuuluvien haastattelujen pitäminen.

Kaikki haastattelut toteutettiin vallitsevasta Covid-19-pandemiatilanteesta johtuen teknologiavälitteisesti Zoomin kautta. Haastatteluiden kestot olivat yhteensä 5 tuntia ja 24 minuuttia, joista pisin kesti 1 tuntia ja 10 minuuttia ja lyhin 42 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten.

Haastatteluiden alussa keskusteltiin tutkielman tietosuoja- ja suostumuslomakkeista, jotka haastateltavat olivat saaneet itselleen luettavaksi vähintään viikkoa ennen haastattelua. Keskustelun aikana haastateltavat saivat esittää kysymyksiä lomakkeisiin sekä tutkielman aikatauluun liittyen. Ennen haastattelun alkua haastateltaville kerrattiin henkilötietoihin liittyvästä suojaamisesta ja muistutettiin haastattelun nauhoituksesta sekä mahdollisuudesta vetäytyä haastattelusta missä vaiheessa tahansa. Heitä myös muistutettiin oikeudestaan kieltää haastattelun aikana kerätyn aineiston käyttämistä missä vaiheessa tutkimusta tahansa.

4.4 Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelut. Aineiston pituus litteraatteina on yhteensä 88 sivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,5). Aineisto litteroitiin sanatarvasti noudattaen puhekieltä. Litteroinneista jätettiin näin pois täytesanat, toistot ja yksittäiset äännähdykset, jotka eivät olleet merkityksellisiä asiasisällön kannalta. Myös haastattelukysymysten ulkopuolinen keskustelu rajattiin pois litteroinneista.

Litteroidun aineiston analysointiin valittiin menetelmäksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä tarkoituksena on tarkastella aineistoa sitä tiivistäen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja jäsentellen. Jäsentelyn ja tiivistyksen tavoitteena on järjestää aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen tieto analysointia varten. (Eskola 2015, 190; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sisällönanalyysi on eräs tapa käsitellä tutkittavaa tekstiä, kuten haastattelua.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi tutkielman tavoitteen kautta. Koska tutkielman tavoitteena on kuvata haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia organisaatiokulttuureista ja positiivisista työntekijäkokemuksista, halusin tutkijana valita analyysimenetelmän, jossa teoreettiset lähtökohdat tai omat kokemukseni vaikuttavat mahdollisimman vähän itse analyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tarkoituksena on edetä täysin aineiston omilla ehdoilla niin, että analyysiyksiköt valitaan tutkimustehtävän avulla sekä vältetään analyysiä tehdessä aikaisempien havaintojen tai teorian tarjoamaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii käsitysten ja kokemusten tutkimiseen, sillä tällä voidaan erottaa nimenomaan aineistossa esiintyvistä tutkittavasta ilmiöstä toistuvia piirteitä, siihen liittyviä kokemuksia ja kokemuksiin rakentuneita merkityksenantoja (Kukkola 2018, 46).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti litteroituun aineistoon ja valitsemalla analyysiyksikkö. Huolellinen tutustuminen auttoi saamaan kattavan kuvan aineistosta kokonaisuutena, minkä kautta myös analyysiyksikön määrittäminen oli mahdollista. Analyysiyksikköä valitessa tärkeämpänä kriteerinä oli sen sisältö, minkä vuoksi tutkielman analyysiyksiköksi määrittyi asiakokonaisuudet. Tämän tutkielman analyysissä asiakokonaisuutena toimi vaihdellen yksittäiset sanat, virkkeet ja virkekokonaisuudet, riippuen asiakokonaisuuden ymmärrettävyydestä.

Tämän jälkeen aineisto käytiin systemaattisesti läpi niin, että sisällöllisesti samankaltaiset asiakokonaisuudet koodattiin ja luokiteltiin. Luokittelu eli aineiston ryhmittely ja järjestäminen asiasisällöllisesti erilaisiin luokkiin on yksi yleisimmistä tavoista analysoida laadullista aineistoa (Tracy 2013, 262). Luokittelun avulla aineiston käsittely selkeää ja erilaisten kokemusten välisiä eroja ja yhteyksiä oli mahdollista löytää. Luokittelu kuvastaa aina myös tutkijaa, sillä luokittelun toteuttaminen vaatii tulkintoja ja valintoja tekijältään. Tulkintojen ja valintojen vuoksi laadullinen aineisto on mahdollista järjestellä usealla eri tavalla ja näin voidaan ajatella, että täysin aineistolähtöisen analyysin tekeminen on mahdotonta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16.) On siis mahdollista, että myös tässä tutkimuksessa aiempaan tutkimustietoon perustuvien käsitteiden, tutkimusasetelman ja tutkimusmenetelmän valinnat ovat vaikuttaneet tiedostamatta analyysiin. Analyysiyksiköt ja luokat on kuitenkin tietoisesti pyritty muodostamaan täysin aineiston ehdoilla minimoiden näin analyysin teoriaohjaantuvuutta.

Analyysin kautta muodostui 36 koodia, jotka ryhmittelin yhteensä 11 alaluokkaan. Jatkoin analyysiä ryhmittelemällä nämä alaluokat vielä seitsemään pääluokkaan yhtäläisyyksien perusteella. Seitsemän muodostettua pääluokkaa olivat lopulta *käsitykset positiivisista työntekijäkokemuksista*, *käsitykset positiivisen työntekijäkokemuksen seurauksista*, *käsitykset organisaatiokulttuureista*, *organisaatiokulttuuri työnteon mahdollistajana*, *organisaatiokulttuurin yhteys yhteistyöhön ja vuorovaikutussuhteisiin*, *organisaatiokulttuurin yhteys yksilön työntekoon ja ammatilliseen kehittymiseen* sekä *organisaatiokulttuurin yhteys työhyvinvointiin*. Luvussa 6 esittelen tulokset pääluokittain.

5 TULOKSET

5.1 Työntekijöiden käsityksiä positiivisista työntekijäkokemuksista ja organisaatiokulttuureista

Tässä luvussa esitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen saadut tulokset. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksillä selvitetään millaisia käsityksiä työntekijät liittävät positiivisiin työntekijäkokemuksiin ja organisaatiokulttuureihin. Luku raportoidaan analyysin kolmen ensimmäisen pääluokan mukaisesti:

- Käsitykset positiivisista työntekijäkokemuksista
- Käsitykset positiivisen työntekijäkokemuksen seurauksista
- Käsitykset organisaatiokulttuureista

Tulosten mukaan positiivinen työntekijäkokemus käsitetään henkilökohtaiseksi kokemukseksi tai näkökulmaksi tarkastella työelämää. Haastateltavien mukaan positiivinen työntekijäkokemus on rinnastettavissa tyytyväisyyden tunteeseen ajatellessa omaa tämän hetkistä työelämää. Tyytyväisyyttä punnittaessa haastateltavat pohtivat työelämäänsä huomioiden työyhteisönsä, työskentelytapansa, työvälineensä, työhön liittyvät työskentelytilansa sekä johtamisen ja omat vaikuttamisen mahdollisuutensa. Tulosten mukaan positiivinen työntekijäkokemus ja koettu tyytyväisyys nähdään olevan jatkuvassa muutoksessa. Tutkimuksen toteutuksen aikaan kaikki haastateltavat käsittivät oman työntekijäkokemuksensa positiiviseksi.

“Se on varmaan sitä, että miten se työntekijä ite kokee sen omasta näkökulmastaan sen yhteisön siinä ympärillä ja millaisia tapoja toimistolla on ja miten se kokee ne organisaation säännöt tai tavat omasta näkökulmastaan. Miten se itsensä siellä kaiken muun seassa.” (Haastateltava 5)

“Ehdottomasti mun tän hetkisen työuran paras työntekijäkokemus. Saa niin paljon vaikuttaa siihen omaan tekemiseen, saa ottaa vastuuta ja suhun luotetaan, niin kyllä mä tästä tykkään. Ja just nää kaikki toimistot ja muut työvälineet on hyviä ja sitten esimies ja johtaminen täällä on hyvää. Kyllä mulla on oikein hyvä työntekijäkokemus.” (Haastateltava 1)

Haastateltavien mukaan positiivisella työntekijäkokemuksella nähdään olevan positiivisia seurauksia niin omaan vuorovaikutustyyliin kuin vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon työelämässä. Tulosten mukaan kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen työntekijä käsittää työelämän vuorovaikutustilanteet usein myös miellyttävinä ja kokee oman olonsa näissä luontevana. Osa haastateltavista kertoi olevansa töissä puheliaampia ja avoimempia uusille ideoille positiivisen työntekijäkokemuksen ansiosta. Osa taas korosti positiivisella työntekijäkokemuksella olevan suuri merkitys kykyyn ja motivaatioon kuunnella toisia aktiivisesti sekä olla läsnä työyhteisön erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavien mukaan heidän on myös helpompi tarjota sosiaalista tukea muille työyhteisönsä jäsenille työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen.

“Silloin jaksaa ehkä olla enemmän läsnä siinä ja ottaa muiden näkökulmia paremmin huomioon ja ajatella asioita. Kyllä sen huomaa. Jaksaa paremmin auttaa ihmisiä ja lähtee tutkimaan jotakin ja keskustella. Et just jos ei vois hyvin nii vois olla vähän sellanen työkeempi. Tai ei nyt työkeempi mut ei jaksais sillai kiinnostaa asiat mitä pitäis tutkia tai selvittää. Siinä se varmasti näkyy et ku voi hyvin nii jaksaa tehdä kaikenlaista enemmän.” (Haastateltava 5)

Tulosten mukaan positiiviset työntekijäkokemukset ilmenevät arjessa puheen ja tuottavuuden kautta. Haastateltavien mukaan heidät työllistävästä organisaatiosta puhutaan rehellisesti ja positiiviseen sävyyn työntekijöiden ollessa tyytyväisiä organisaatioonsa. Tulokset osoittavat, että positiivinen puhetapa organisaatiosta edistää ja ylläpitää positiivisten työntekijäkokemusten lisäksi hyvää ilmapiiriä työyhteisössä ja mielekästä organisaatiokulttuuria. Tulosten mukaan positiivisilla työntekijäkokemuksilla voidaan nähdä olevan myös työn tehokkuutta ja sitoutumista lisääviä ominaisuuksia. Haastateltavat kertoivat olevansa tuottavampia ja avarakatseisempia työhön liittyviä teemoja ja haasteita kohtaan työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen. Osa haastateltavista kuvaili positiivista työntekijäkokemusta jopa eräänlaiseksi motivaattoriksi työnteon taustalla. Heidän mukaansa positiivinen työntekijäkokemus näkyy arjessa haluna antaa oman parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen. Nämä haastateltavat kuvailivat työtehtävien edistymisen hidastuvan sekä omien tai työnantajan toiveiden ja odotusten saavuttamisen olevan hankalaa työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden heikentyessä. Osa haastateltavista kuvaili voivansa “säilöä” tai laittaa positiivisuutta “talteen”. Heidän mukaansa ajatus säilötystä hyvinvoinnista tai tyytyväisyydestä ilmenee arjen ollessa kiireistä. Haastateltavat kertovat kokevansa ajoittain haastavan tai raskaan arjen vähemmän kuormittavana kokonaisvaltaisen positiivisen työntekijäkokemuksen ansiosta. Heidän mukaansa itsensä

ylittämistä tai työn vuoksi venymistä ei näissä hetkissä koeta ylitsepääsemättömäksi vaan enemmän hetkelliseksi joustavuudeksi.

“Mun mielestä siitä puhutaan, tai ainakin itse puhun niinku positiivisessa valossa. Ihmiset puhuu positiivisesti ja on niin sanotusti ylpeitä et on meillä töissä. En oo kuullu semmosta et puhuttais negatiivisesti.” (Haastateltava 2)

“Kyllä se lisää sitä motivaatiota ja jaksamista. Ja venyy vähän enemmänkin välillä ku mitä tarvis, mut ehkä se on just sitä ku tykkää olla siinä hommassa ja kokee et siinä on merkitystä nii sit halua tehdä sitä vähän enemmän. Siinä se näkyy.” (Haastateltava 5)

“Ikään kuin se, että se työntekijäkokemus on hyvä niin se mulla kääntyy motivaatioksi, että haluaa tehdä parhaansa ja kaikkensa sen yhteisen asian eteen. -- oli sitten mikä vaan haaste, niin se ei tunnu ylitsepääsemättömältä ku siinä ikään kuin vaakakupissa vastapainona painaa se kaikki muu hyvä, eli se hyvä työntekijäkokemus.” (Haastateltava 3)

Tulosten mukaan positiivisilla työntekijäkokemuksilla käsitetään olevan edistäviä vaikutuksia myös työnantajamielikuvan suhteen. Kaikki haastateltavista kuvailivat oman työpaikkansa suosittelun sekä työnantajan positiivisen kuvailun työyhteisön ulkopuolisille jäsenille olevan helppoa ja aitoa oman positiivisen työntekijäkokemuksen kautta. Eräs haastateltava lisäsi näkevänsä positiivisen työntekijäkokemuksen olevan yhteydessä usein myös hyvään asiakaskokemukseen, joka edistää samalla liiketoiminnan ulkoista markkinointia.

“Ehkä se on sellasta ku et joku kysyy sulta, että minkälaista teillä siellä on -- nii mitä sä muille sanot. Sillon ku sulla ei oo mitään painetta mainostaa tai kehua, vaan sellanen kun sä hyvälle ystävälle tai tutulle kerrot ilman filteriä minkälaista se sun työnteko on. Nii se on mun mielestä se työntekijäkokemus. Sellanen ihan aito palaute.” (Haastateltava 1)

“Hyvä työntekijäkokemus näyttäytyy usein hyvänä asiakaskokemuksena.” (Haastateltava 3)

Positiivisilla työntekijäkokemuksilla on tulosten mukaan myös positiivisia vaikutuksia vapaaajan vuorovaikutussuhteisiin ja työstä palautumiseen. Haastateltavien mukaan he pystyvät positiivisen työntekijäkokemuksen ansiosta olemaan rentoutuneempia vapaa-ajalla ja sitä kautta myös enemmän läsnä vapaa-ajan vuorovaikutustilanteissa.

“Ainakin se [positiivinen työntekijäkokemus] on sellasta, että sä et huomaa ku kello lyö neljä. Sulla menee päivä nopeesti ja kun sä oot sitten iltapäivästä ja illasta läheisten ja muiden kanssa nii sulla on hyvä fiilis etkä sä tiuski tai kanna sitä stressiä. Tai sulla ei oo ees mitään aihetta murehtia sun työhommia illasta. Nii siinä ainakin näkyy. Nii ja just toi et jos joku kysyy sulta, että miten menee töissä tai muuta, että voi sanoa hyvillä mielin, että ihan kivaa on. Ei tarvii hammastapurren kehua, että on tosi kivaa.” (Haastateltava 1)

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri voidaan käsittää eräänlaisena taustavoimana, joka

ohjaa ja mahdollistaa yhteistyön organisaatioissa. Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuurin nähdään rakentuvan ja muokkaantuvan arjen vuorovaikutuksessa niin, että organisaation jokaisella jäsenellä on mahdollisuus ja vastuu vaikuttaa siihen. Haastateltavien käsitysten mukaan organisaatiokulttuurin pohjana toimivat organisaation yhteiset arvot ja tavoitteet. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi niin arjen vuorovaikutustilanteissa kuten johtamisessa, hierarkiassa ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä kuin ilmapiirissä ja yhteisissä työskentelytavoissa. Tulosten mukaan organisaatiokulttuurilla on selvä yhteys jokaisen työntekijän työhyvinvointiin.

“Hyvä brändi on sisältä kaunis, eli tavallaan että se organisaatiokulttuuri on kaiken tekemisen pohjalla. Mutta tota sit jos puhutaan vielä konkreettisemmin siitä, että mitä on organisaatiokulttuuri nii mun mielestä se niin kuin tarkoittaa niitä arvoja, sit tota sitä arjen johtamista ja yhteisiä käytänteitä ja sitä työilmapiiriä ja semmosta.” (Haastateltava 3)

"Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus rakentaa arjessa sitä kulttuuria. Tokihan siihen kuuluu, jos katoaan oppikirjasta artefaktia ja ulkoista tunnusta ja tälleen näin, mut kummiskin siinä arjessa se kommunikaatio, se viestiminen toinen toiselle ja se miten vuorovaikutetaan on kummiskin se tärkein kulmakivi, josta se kaikki muu syntyy." (Haastateltava 2)

“Mun aikana on kerenny tulla jo aika monta uutta nii me ollaan ainakin aika hyvin saatu me uudet haastettua ja tavallaan ravisteltua sitä. Aina nyt uudet ihmiset ravistelee ja hakee paikkaansa ja samalla sitte yritys on tuonu myös vahvemmin esiin sitä uutta kulttuuria. Mutta mä sanon että kyllä kaikki siihen vaikuttaa. Jokainen työntekijä pystyy vaikuttaa siihen kulttuuriin.” (Haastateltava 1)

Tutkimuksen tulosten mukaan positiiviset työntekijäkokemukset käsitetään kokonaisvaltaiseksi kokemuksiksi työelämästä ja niitä pidetään suurena voimavarana työnteon ja työarjen taustalla. Haastateltavat käsittävät positiiviset työntekijäkokemukset resilienssiä lisäävänä tekijänä kuormittavia työjaksoja kohtaan sekä sitouttavan ja motivoivan työntekijöitä. Haastateltavien käsitysten mukaan työntekijäkokemus voi edistää myös omaa kykyä ja halukkuutta osallistua ja olla läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tulokset osoittavat, että työntekijät yhdistävät positiiviset työntekijäkokemukset helposti myös esimerkiksi työhön liittyvään tuottavuuteen ja sitouttavuuteen. Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri käsitetään taustavoimana, joka ohjaa yhteistä työskentelyä. Tulokset osoittavat myös, että organisaatiokulttuureiden nähdään olevan jatkuvassa muutoksessa niin, että jokainen työyhteisön jäsen voi vuorovaikutuksen kautta muokata ja kehittää sitä.

5.2 Työntekijöiden kokemuksia positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavista organisaatiokulttuureista

Tässä luvussa esitellään tulokset toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena on selvittää millainen organisaatiokulttuuri koetaan positiivista työntekijäkokemusta vahvistavana. Luku raportoidaan alaluvuittain neljän seuraavan pääluokan mukaisesti:

- Organisaatiokulttuuri työnteon mahdollistajana
- Organisaatiokulttuurin yhteys yhteistyöhön ja vuorovaikutussuhteisiin
- Organisaatiokulttuurin yhteys yksilön omaan työntekoon ja ammatilliseen kehittymiseen
- Organisaatiokulttuurin yhteys työhyvinvointiin

5.2.1 Organisaatiokulttuuri yhteisen työnteon tukena

Tulosten mukaan organisaatiokulttuurin ytimessä olevat arvot ja liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja ne koetaan tärkeinä päätöksentekoa, yhteistyötä ja organisaatiokulttuuria tukevin tekijöinä. Haastateltavien mukaan arvot koetaan yhteistyötä helpottavina ja positiivisia työntekijäkokemuksia tukevin silloin, kun ne ovat kaikille selkeät ja yhteisesti ymmärrettävät. Heidän mukaansa arvoihin on helppo sitoutua, kun ne on yhteisesti määritelty ja arjessa näkyvät. Arvoihin sitoutumista voidaan tulosten mukaan edistää tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia tarkastella niitä säännöllisesti ja osallistamalla heitä niiden uudelleen määrittelemiseen. Haastateltavien kuvailemista kokemuksista käy ilmi, että arvot näkyvät organisaation toiminnassa eri tavoin riippuen työnantajasta, mutta ovat poikkeuksetta läsnä kaikkien työntekijöiden työarjessa. Osa haastateltavista kertoi arvojen olevan esillä muun muassa yhteisissä graafisissa materiaaleissa, kuten presentaatioiden dioissa, kun taas osa kertoi arvojen ilmenevän lähinnä kehityskeskusteluissa esihenkilön kanssa. Poikkeuksetta kaikki haastateltavista kokivat arvojen olevan yhteydessä päivittäiseen työhön päätöksentekoprosessien kautta. Haastateltavien kokemusten mukaan arvot perehdytetään työntekijöille organisaatioissa työsuhteen alussa. Tulokset osoittavat, että arvot tukevat positiivisten työntekijäkokemusten muodostumista, kun ne esitellään selkeästi heti työsuhteen alussa. Haastateltavien mukaan liiketoiminnalliset tavoitteet koetaan työntekoa helpottavina niiden ollessa konkreettisia ja realistisia. Tulokset osoittavat, että liiketoiminnalliset tavoitteet tukevat

organisaatiokulttuuria ja positiivisten työntekijäkokemusten rakentumista silloin, kun työntekijät näkevät ne työtä ohjaavina ja saavutettavina. Haastateltavien kokemusten mukaan liiketoiminnallisista tavoitteista keskustellaan työyhteisön sisällä vähintään vuosittain.

“Musta tuntuu että meidän yrityksen arvot on oikeasti semmoisia konkreettisia joihin voidaan tarttua – Ne ei ole mitään semmoista hypetystä tuolla jossain kauniita vaaleanpunaisia pilviä. Ne tavallaan ohjaa ihmisiä eteenpäin. Ja kun niitä pidetään arvoja koko ajan esillä – esimerkiksi Slide esityksissä aina viimeinen kalvo on semmoinen missä on meidän yrityksen arvot aina.” (Haastateltava 6)

“Haluaisin sanoa, että meillä on aika yhtenäinen käsitys. Esim just näissä [organisaation yhteisessä tapahtumassa] on aika tuoreeltaan käyty läpi tää yrityksen syntytarina, että mistä tää on saanut syntynsä ja mistä kaikki lähti liikkeellä. Sit meillä on tosi selkeä visio minkä takana kaikki pystyy seisomaan.” (Haastateltava 3)

“Samassa veneessä joskus onnistuu, joskus ei, mutta eteenpäin mennään joka tapauksessa.” (Haastateltava 6)

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri, joka tukee ja helpottaa yksilöiden omaan työntekoa pitää sisällään matalan hierarkian piirteitä. Tulokset osoittavat, että matala hierarkia ilmenee työyhteisön vuorovaikutuksessa esimerkiksi osallistavan päätöksenteon kautta. Lähes kaikki haastateltavat kokevat, että heitä osallistetaan ja kuunnellaan työhön liittyvissä päätöksenteon prosesseissa. Työhön liittyvillä päätöksenteoilla tarkoitetaan haastatteluissa niin strategisia kuin konkreettisia päätöksentekoa, jotka liittyvät itse työhön. Näiden päätösten ulkopuolelle jäävät usein taloudelliset päätökset, joihin organisaation johto ja siihen erikseen määrätyt työntekijät ovat vastuussa. Haastateltavien mukaan oli kyseessä arjen linjaukset tai toiminnan kehittäminen, suurin osa haastateltavista kokee tullessa kuulluksi ja pystyvänsä matalalla kynnyksellä vaikuttamaan näihin. Nämä haastateltavat kertovat kokevansa olonsa arvokkaaksi, kun organisaation johtajat osoittavat kiinnostusta heidän mielipiteisiinsä kuuntelemalla heitä päätöksiä varten ja viestiessään päätöksentekoprosesseista avoimesti. Tulosten mukaan näin ei kuitenkaan ole kaikissa positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa työhön liittyvän päätöksenteon yhä kankeana ja omat vaikuttamismahdollisuudet rajattuina. Hänen kohdallaan toive suurempaan vaikuttamiseen nähtiin positiivista työntekijäkokemusta lisäävänä tekijänä. Tulosten mukaan matala hierarkia ilmenee organisaatiokulttuureissa myös avoimen keskustelukulttuurin kautta. Tuloksista on havaittavissa, että keskustelukulttuuri koetaan matalasta hierarkiasta osoittavana silloin, kun keskustelut koetaan samankaltaisia niin vertaisten kuin johtoasemassa olevien henkilöiden kanssa. Kaikkien haastateltavien mukaan erityisesti yhteinen huumori

johdon ja alaisten välillä koetaan avointa keskustelukulttuuria ylläpitävänä ja matalasta hierarkiasta osoittavana.

“Täällä luottamus saadaan, täällä ei tarvii luottamusta ansaita. Se on musta hienoa.” (Haastateltava 1)

“Ei valtava hierarkia. Päätöksiin osallistetaan aika paljon henkilöstöä, sitten lopuksi johtoryhmä meillä tekee viralliset linjaukset, mutta aika paljon mun mielestä kysytään työntekijöiltä niinku palautetta ja ideoita. Ja ylipäänsä niistä päätöksistä viestitään tosi hyvin. – – Usein niinku päätöksenteon vaiheissa, enne ku on vielä mitään valmista niin usein kerrotaan.” (Haastateltava 3)

“Mut sit taas jotkut muut päätöksenteot saattaa olla vähän kankeempia ja ei niin kysellä muilta, että tehdään miten joku jossain on päättänyt että on hyvä.” (Haastateltava 5)

“Me ollaan tosi matala hierarkia organisaatiossa, ei puhuta toisista titeileillä eikä teititellä eikä tarvii hirveesti aikaa varata keskusteluihin ja kaikki juttelee toistensa kanssa.” (Haastateltava 2)

Haastateltavat kokevat johtamisella olevan selvä rooli organisaatiokulttuurien rakentumisessa. Tulosten mukaan johtaminen muokkaa organisaatiokulttuuria ja johtajuus tulee näkyväksi organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kautta. Tulokset osoittavat, että johtaminen tukee positiivisia työntekijäkokemuksia silloin, kuin se nähdään yhteistyön ja työnteon mahdollistajana. Tämä ilmenee haastatteluista johdon tapoina antaa tilaa kokeilulle, oppimiselle ja onnistumiselle. Haastateltavien kokemusten mukaan johto ei tyypillisesti neuvo, käske tai rajoita työntekijöitä liikaa vaan tarjoaa tukea, ohjausta ja apua ohjeiden sekä valmiiden materiaalien muodossa. Tulosten mukaan kokemukset kieltämisestä ja rankaisemisesta nähdään konkreettista työntekijäkokemusta heikentävinä tekijöinä. Näitä johtamisen tapoja ei kuitenkaan koettu ilmenevän nykyisten johtajien kohdalla, vaan näitä kokemuksia kuvailtiin haastateltavien muistellessa aiempia työpaikkojaan.

“Annetaan kokeilla ja tehdä niitä virheitä. – – Johto ohjaa, mutta ei sanele tai määrää. Ohjaa ja näyttää suuntaa.” (Haastateltava 1)

“Mun edellinen pomo oli sellanen, et hän tykkäs siitä et tehdään se mitä hän pyytää eikä yhtään enempää. Nii mä koen, että sen takia aloin opiskelleekin. [uusien töiden varten]” (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan työntekijöiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu lisää tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan, sitouttaa työntekijöitä ja mahdollistaa miellyttävän organisaatiokulttuurin rakentumisen. Haastateltavien kokemusten mukaan yhdenvertainen kohtelu tulee näkyväksi niin tasapuolisen tiedon välityksen, työmäärien kuin etenemismahdollisuuksien kautta. Haastateltavien mukaan työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu näkyy kokemusten mukaan

työyhteisön kaikkien jäsenten yhdenvertaisessa huomioinnissa ja palkkauksessa taustasta, roolista tai iästä riippumatta. Tulosten mukaan kokemus tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta työpaikasta lisää onnellisuutta ja työssä viihtymistä, jotka lisäävät myönteisyyttä organisaatiokulttuuria kohtaan ja tukevat yksilöiden positiivisten työntekijäkokemusten muodostumista ja ylläpitämistä.

“Kuhan teet oman homman hyvin nii se vie sua kyllä sitten eteenpäin. Olit sä nuori tai vanha tai millaiset taustat vaan. Se on mun mielestä hienoa, että täällä on ihmiset samalla viivalla.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat kokevat myönteisen organisaatiokulttuurin vahvistavan positiivisia työntekijäkokemuksia silloin kun se tukee yhteistä työntekoa arvojen ja tavoitteisen sekä hierarkian, johtamisen ja yhdenvertaisen kohtelun kautta. Tuloksista käy ilmi, että organisaatiokulttuuri, joka tukee positiivisia työntekijäkokemuksia pitää sisällään vuorovaikutuksessa määritellyt arvot ja tavoitteet, jotta nämä työtä ohjaavat tekijät ovat kaikille selvät. Haastateltavien kokemusten mukaan organisaatiokulttuuri, jossa vallitsee matala hierarkia ja joka tukee kaikkien työyhteisön jäsenten yhdenvertaista kohtelua vahvistaa positiivisia työntekijäkokemuksia. Tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuudet ja päätöksentekoprosesseihin osallistumisen tärkeinä myönteisen organisaatiokulttuurin tekijöinä ja positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavina.

5.2.2 Organisaatiokulttuuri yhteistyön ja työyhteisön tukena

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri voi parhaimmassa tilanteessa helpottaa yhteistyön tekemistä ja mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin. Tulokset osoittavat, että yhdessä määritellyt toimintatavat auttavat yhteistyön tekemistä ja tukevat näin myös myönteistä organisaatiokulttuuria. Haastateltavien kokemusten mukaan yhteiset toimintatavat ja yhdessä sovitut aikataulut mahdollistavat sujuvan työarjen. Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa yhteisiä toimintatapoja luodaan niin projektien hallintaan kuin viestintä- ja palaverikäytänteisiin. Tulokset osoittavat, että yhteisiä toimintatapoja suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden henkisen ja fyysisen jaksamisen vaihtelevuus, jotta ratkaisut voidaan muokata toimimaan mahdollisimman monelle eikä työ kuormita työntekijöitä liikaa. Haastateltavien kokemusten mukaan työskentelytavat tulisi luoda avoimeen keskusteluun pohjautuen, jotta jokainen työntekijä, jota työskentelytapa koskee,

pääsee kertomaan oman mielipiteensä ja vaikuttamaan näihin. Tulosten mukaan näillä yhteisillä keskusteluilla voidaan samalla varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää yhteiset pelisäännöt ja sitoutuu noudattamaan niitä. Kaikki haastateltavista kertoivat kokeneensa yhteisistä toimintatavoista neuvottelun helpoksi organisaatiossa muiden jäsenten kanssa. Haastateltavat kuvailivat pitävänsä toimintatapoihin liittyviä yhteisiä keskusteluja tärkeänä, jotta yhteinen työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista. Tulosten mukaan yhteisten toimintatapojen toimivuutta tulee arvioida ja uudelleen tarkastella säännöllisesti, jotta ne palvelevat tarkoitustaan työelämän muuttuvissa ympäristöissä. Haastateltavat kuvailevat kokemuksiinsa pohjaten uusien toimintatapojen luomisen perustuvan pääsääntöisesti täysin uusien toimintatapojen kokeiluun tai vanhojen tapojen muokkaamiseen vuorovaikutuksen avulla nykyisiin tarpeisiin sopiviksi. Tulosten mukaan organisaatiot, joiden työntekijät haluavat aktiivisesti muokata organisaatiokulttuuria, ja jotka ovat valmiit muuttamaan tarvittaessa vakiintuneita toimintatapoja tukevat positiivisten työntekijäkokemusten muodostumista.

“Jos tiimissä tai projektissa on kuin 15 ihmistä niin ei 15 ihmistä voi kaikki toimia niin kuin parhaaksi näkee. Vaan tavallaan ne työn tekemisen tavat täytyy ainakin tiettyyn pisteeseen asti olla niinku yhteisesti keskustellut ja hyväksytyt. Että näin me tehdään tällä tiimillä töitä. Elikkä on tietty struktuuri.” (Haastateltava 6)

“Jos jotain asiaa on tehty kauan nii se ei oo mikään peruste sille, että se ois paras tai sitä ei voisi muuttaa. Nii meillä on sillai sellanen kokeilukulttuuri, että nyt on monia toimintatapoja kokeiltu, monia erilaisia vaihtoehtoja, että matalalla kynnyksellä pyritään niitä vakiintuneita periaatteita muuttamaan tarvittaessa.” (Haastateltava 1)

“Tosi kehitysorientoitunut, että jatkuvasti oikeesti asioita kehitetään.” (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä osallistumaan yhteiseen työhön ja työskentelyyn liittyvään päätöksentekoon lisää työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunteita ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tulokset osoittavat, että positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa työhön liittyvät päätökset, kuten prosessien suunnittelu, aikataulutusta tai työnjako tehdään yhdessä työhön osallistuvien työntekijöiden kesken. Haastateltavien kokemusten mukaan päätöksiä tehdään vuorovaikutuksessa niin, että kaikkien päätökseen liittyvien työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan. Haastateltavien kokemusten mukaan säännöllinen tapaaminen ja keskustelu esimerkiksi palaverien avulla madaltaa kynnystä ilmaista omia mielipiteitä ja edistää yhteistä toimintaa. Tulokset osoittavat, että säännöllisinä tapaamisina pidetään esimerkiksi viikoittain toistuvia yhteisiä palavereja oman tiimin tai koko työyhteisön välillä. Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia

tukevissa organisaatioissa osoitetaan luottamusta työntekijöihin tarjoamalla työhön liittyvää vastuuta ja antamalla tilaa osoittaa omaa asiantuntijuutta. Tulosten mukaan ryhmäajattelua pyritään välttämään luomalla organisaatiokulttuuri, joka tukee kriittistä ja luovaa ajattelua. Haastatteluissa korostuu kokemus siitä, ettei päätöksiä koskevista ideoista tai mielipiteistä olla aina samaa mieltä. Haastateltavat kokevat tämän kuitenkin enemmän yhteistyötä rikastuttavana kuin heikentävänä asiana. Kaikki haastateltavista kokevat, että heidän omassa organisaatiossaan vallitseva organisaatiokulttuuri rohkaisee heitä ja muita työyhteisön jäseniä omien mielipiteiden ja ideoiden jakamiseen sekä tukee aktiiviseen kuuntelemiseen.

“Tähän työhön liittyvä päätöksenteko on suht. jouhevaa. Saadaan päätöksiä aikaseksi silloin kun pitää päättää miten joku työ tehdään tai hoidetaan.” (Haastateltava 5)

“Kyllä mä koen et siellä on helppo tuoda näitä asioita ja omia ideoita. – Et toki asioista ollaan aina välillä eri mieltä mutta sitten niistä keskustellaan ja se kuuluu asiaan et ei aina asioista olla samaa mieltä. Mut ei siellä oo mitään pelkoa kenelläkään et ei voi sanoa.” (Haastateltava 5)

Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa yhteistyötä tehdään pääsääntöisesti hyvässä hengessä. Tulokset osoittavat, että positiivista ilmapiirillä ylläpidetään tietoisesti ja sillä halutaan luoda työyhteisön jäsenille myönteistä organisaatiokulttuuria. Tulosten mukaan kuten organisaatiokulttuuri myös ilmapiiri nähdään olevan jatkuvassa muutoksessa ja muokkaantuvan vuorovaikutuksessa. Haastateltavien mukaan positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen nähdään kaikkien yhteisenä vastuuna. Haastateltavat kokevat, että jokainen työyhteisön jäsen voi omalla käyttäytymisellään ja puheellaan luoda halutessaan iloisen, vapaan ja turvallisen tuntuksen ilmapiirin koko työyhteisölle työarjen tueksi. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan esimerkiksi työstä tai tietystä tehtävästä innostuminen ja aiheen ympärillä pyörivistä teemoista positiivisesti puhuminen tarttuu usein työyhteisön muihin jäseniin, jolloin hekin kokevat usein oman työnsä positiivisessa valossa. Tulokset osoittavat, että vaikka ilmapiiri ei olisi jatkuvasti hyvä tai työntekoa tukeva, se ei haastateltavien kokemusten mukaan estä kokonaisvaltaisten positiivisten työntekijäkokemusten kokemista. Eräs haastateltavista kuvaili työyhteisönsä kokeneen lähimenneisyydessä sisäisiä konflikteja työntekijöiden välillä, joka vaikutti yleiseen ilmapiiriin sitä heikentävästi. Hänen kokemuksensa kuitenkin osoitti, että ratkaisemalla työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa esiintyviä ristiriitoja, voi työyhteisö tukea positiivisen ilmapiirin rakentamista.

“Sillä omalla käytöksellä ja tekemisellä pyrkii säilyttämään sitä hyvää meininkiä ja et toisilla on turvallinen olo ja he voivat tehdä oman parhaansa. Et silleen se varmasti näkyy omassa käytöksessä.” (Haastateltava 2)

“Oon ite yrittänyt olla sellanen muutosagentti osaltaan, että kehuu työkaveria pienimmistäkin hommista, että saatais sellanen kulttuuri meille.” (Haastateltava 1)

“Mun mielestä meillä on ihan hyvä ilmapiiri. Mä tiedän et on vähän sellasta kissanhännänvetoa tiettyissä. Ja välillä ehkä tiimien kesken on ollu sitä. Mut sitäkin on yritetty silleen parantaa. – Yleisesti ottaen sanoisin että on hyvä.” (Haastateltava 4)

Tulosten mukaan hyvä ja avoin ilmapiiri tulee näkyväksi työarjessa työntekijöiden läsnäolona ja hyväntuulisuutena, auttamisen ilona ja huumorina sekä toisten tukemisena ja kehumisena. Haastateltavista kaikki kuvasivat organisaatiossaan vallitsevaa ilmapiiriä hyväksi. Haastateltavat kokevat positiivisen ilmapiirin yhteistyön tekemistä tukevana ja työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden syventämistä helpottavana. Tulosten mukaan positiivinen ilmapiiri nähdään työntekijöiden silmissä merkittävänä tekijänä osana työhyvinvointia, mikä saa työntekijät kokemaan työyhteisön yhtenä tärkeimmistä organisaatioon sitouttavista tekijöistä. Haastateltavien kokemusten mukaan avointa ilmapiiriä ylläpidetään jakamalla yhteisesti niin onnistumisia kuin epäonnistumisia sekä juhlimalla yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Haastateltavien mukaan onnistumisia jaetaan sosiaalisesti yhteisissä viestintäkanavissa, palavereissa sekä vapaammissa keskusteluissa, kuten työpaikan käytävillä ohimennen. Onnistumisten lisäksi osa haastateltavista korosti epäonnistumisten jakamisen tärkeyttä. Heidän kokemustensa mukaansa epäonnistumisia on hyvä jakaa yhteisesti, jotta ilmapiiri voidaan kokea vapaana, virheiden tekeminen sallittuna ja organisaatiokulttuuri inhimillisenä. Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa yhteisinä tapoina juhlia tavoitteiden saavuttamisia tai onnistumisia ovat muun muassa kehuille suunnatut sisäisen viestinnän kanavat sekä yhteiset onnistumishetket, joissa koko työyhteisö käy läpi vuorovaikutuksessa hyvin tehtyjä suorituksia. Organisaatiokulttuuri, joka kannustaa yhteisten onnistumisten juhlimiseen koetaan haastateltavien mukaan yhteistyötä kehittäväksi ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttavaksi.

“Mut jos työilmapiiri olis huono ja olis ankeeta nii luulen, että työpanos olis 70%, että ei mulla ois halua heittäytyä yrityksen ja oman työyhteisön puolesta jos voisin huonosti ja jos tuntuis et kokoajan ahdistaa.” (Haastateltava 2)

“Sitten jos tulee niinku siitä yksi vaiheessa lanseerattiin tällöinen fail board elikkä tehtiin seinätaulu jossa sai käydä postit -lappuja laittamassa jos on mokannut. Niistä tehtiin tavallaan niinku se ilmapiiri sille että ei sun tarvitse olla täydellinen. Kaikille sattuu ja tapahtuu.” (Haastateltava 6)

“Yhteiset onnistumisen tunteet ku joku juttu on menny tosi sulavasti tai ku yhdessä ollaan onnistuttu ylittämään jonkun asiakkaan odotukset tai tämmöset, nii ne on niinku se työn suola.” (Haastateltava 3)

Tulokset osoittavat, että työyhteisöllä ja työyhteisön sisäisillä vuorovaikutussuhteilla on selvä rooli positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavan myönteisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tulosten mukaan läheinen työyhteisö koetaan erääksi tärkeimmistä työskentelymotivaatiota ja työhön sitoutumista lisäävistä tekijöistä. Tulosten mukaan työyhteisön jäsenten tunteminen ja heidän läheisiksi muodostuneet vuorovaikutussuhteet helpottavat yhteisen työn tekemistä, yhteisten toimintatapojen sopimista ja hyvän ilmapiirin ylläpitämistä. Haastateltavien kokemuksista selviää, että vuorovaikutussuhteiden läheisyys tehostaa yhteistyön tekemistä, sillä palautteen antaminen ja vuorovaikutustyylien tulkitseminen monipuolisissa tilanteissa koetaan läheisten työstävien kohdalla helpompana verrattuna tuttavallisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutussuhteiden läheisyyttä ei koeta yhteistyötä heikentävänä vaan vuorovaikutussuhteiden syventyminen läheisiksi koetaan keskustelua, ideointia ja mielipiteiden jakamista lisäävänä. Tulosten mukaan läheisiksi koetut työntekijöiden vuorovaikutussuhteet lisäävät töissä viihtymistä ja rikastavat keskustelukulttuuria vaihdellen vaihtelevan keskustelunaiheita ajoittain työhön liittyvistä aiheista vapaa-ajan aiheisiin. Haastateltavien työympäristössä käydyt vapaa-ajan aiheet eivät estä tai hidasta tehtävätason töiden tekemistä, vaan yhdessä tehtävä työskentely edelleen aitona ja asiakeskeisenä.

“Tää on siitä harvinainen työyhteisö, että en oo kokenu sellasta [varovaisuuden tarvetta vuorovaikutustilanteissa] vaan lähtökohtaisesti kaikkien kanssa työskentely sujuu ja on niinku mukava tehdä töitä yhdessä. Ja ihmiset on mukavia toisillee.” (Haastateltava 2)

“Mä tunnen ja tiedän nää ihmiset. Siitä miten he vastaa minkälainen äänensävy heillä on, niin mä pystyn jo sieltä havaitsemaan et nyt on jotain sellaista niinku ilmassa... Onko nyt vaan kyse siitä, että on viime yön nukkunut huonosti vai onko oikeasti jotain sellaista asiaa niinku mihin mun pitäisi tarttua.” (Haastateltava 6)

“Meillä on oikeesti tosi lämminhenkistä ja aitoa... ja se työyhteisö on tosi vahva mikä meillä on. – Ja sit jos kuvaillaan [työyhteisöä] vähän niinkuin ikään kuin työporukan näkökulmasta nii aika sellanen hersyvä ja joskus jopa ronski. Jokainen saa olla ihan oma itsensä.” (Haastateltava 3)

Tulosten mukaan työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden läheisyys tulee näkyväksi esimerkiksi keskustelunaiheiden kautta. Tulosten mukaan työyhteisön läheisissä vuorovaikutussuhteissa keskustelunaiheet vaihtelevat työhön liittyvistä aiheista vapaa-ajan aiheisiin joustavasti. Suurin osa haastateltavista kokee monipuolisista aiheista keskustelun helppona kaikkien työyhteisönsä jäsenten kanssa. Näiden haastateltavien mukaansa kaikki keskustelunaiheet

ovat sallittuja työyhteisössä eikä erityistä aiheiden sensurointia tarvitse tehdä. Nämä samat haastateltavat kokevat aiheiden vaihtelun työtä keventävänä ja samalla työn kuormitusta vähentävänä. Yksi haastateltavista oli kuitenkin osittain eri mieltä. Hänen puolestaan kertoi säätelevän tietoisesti omia keskusteluaiheitaan työympäristössä ja kokevansa silti osan työyhteisön vuorovaikutussuhteista läheisiksi. Hänen mukaansa rajoittamalla henkilökohtaisia aiheita muistutetaan työyhteisöä yhteisistä tavoitteista, osoitetaan kunnioitusta toisia kohtaan välttämällä turhaa toisten kuormittamista ja muokataan organisaatiokulttuurista työntekoa tukevampi. Tulokset siis osoittavat, että vuorovaikutussuhteiden läheisyys ei edellytä sensuroimista itsestään jakamista, vaan jokainen voi säädellä omia keskustelunaiheitaan ollakseen työyhteisön täysivaltainen jäsen ja kokeakseen positiivisia työntekijäkokemuksia.

“No on tässä kyl jo aika läheisiksi hitsaannuttu, että voidaan kyllä aikalailla ilman mitään filteriä tai maskia toisillemme puhua ja keskustella asioista. Et ei oo sellasta ylimääräistä jännittämistä. Ja kaikki aikalailla tuntee toisensa hyvin ja mitä muut kelaa. Nii se edesauttaa sitä toimintaa ku tunntetaan toistemme hyvin.” (Haastateltava 1)

“Tulee puhuttua ihan muutakin, että se ei oo vaan sitä pelkkää työtä. Mikä taas mun mielestä on tärkeää.” (Haastateltava 4)

“Tykkään pitää työn ja oman vapaa-ajan erillään tietyllä tavalla. Se on mun mielestä tervettä. – – Se on kummiskin mun työ ja sit haluan omalta osaltani sit taas kunnioittaa muita sillä lailla et se on niinku kohteliasta ja työympäristöön soveltuvaa ja asiallista se omien asioiden jakaminen. Kiinnitän paljon huomiota siihen etten kuormita toisia turhasti. Mut sehän on yksilökohtaista. Et se säilyy se meidän hyvä viestintä ja yhteistyö. Mutta avoimesti voi kyllä jakaa.” (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan sekä yksittäinen työyhteisön jäsen että työnantaja voi halutessaan tukea työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista läheisiksi. Haastateltavista kaikki kokivat voivansa omalta osaltaan kehittää vuorovaikutussuhteitaan läheisiksi ja suurin osa haastateltavista sanoitti haluavansa tietoisesti syventää työyhteisönsä vuorovaikutussuhteita. Tulosten mukaan työntekijät voivat omalta osaltaan edistää työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittymistä läheisiksi osallistumalla aktiivisesti yhteisiin vuorovaikutustilanteisiin, jakamalla itsestään tietoa muille sekä pyrkimällä ylläpitämään avointa ja turvallista ilmapiiriä. Näiden lisäksi osa haastateltavista kertoi kokeneen voivansa syventää omia työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteitaan kannustamalla muita yhteiseen toimintaan ja kysymällä muilta mielipiteitä työhön liittyvissä asioissa. Tulosten mukaan työnantaja taas voi tukea vuorovaikutussuhteiden syventymistä tarjoamalla arjesta aikaa ja monipuolisia tilanteita niin työhön liittyvälle yhteistyölle kuin vapaa-ajan keskustelulle. Esimerkiksi vapaat kahvipöytäkeskustelut, yhteiset lounastauot, organisaation järjestämät vapaa-ajan toiminnat sekä työpaikalla

tapahtuvat nopeat työtä jaksottavat hetket, kuten keskustelut käytävillä tai palaverien alussa koetaan haastateltavien mukaan tehokkaina hetkinä syventää työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden syventymistä tuetaan tietoisesti ja aktiivisesti.

“Jatkanko vielä työpöydän ääressä istumista ja en tiiä jaksanko. Mut sit se niinku kuitenkin näyttäytyi siinä hetkessä niin, että no hei mä haluan nähdä mun kaikki kollegat ja päästä juttelemaan ja hömpötlemään yhdessä.” (Haastateltava 2)

“Mut otan myös paljon ihmisiä mukaan asioihin ja kyselen mielipiteitä ja koitan kannustaa muita kaikenlaiseen toimintaan.” (Haastateltava 5)

“Toimistolla oli, et aina ohimennen puhuttiin työasioista ja kaikista muistakin asioista ja aina kahvitauolla ja tälleen.” (Haastateltava 4)

“Suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu sen oman tiimin kesken, nii meillä on otettu tavaksi, että arvotaan lounaskaverit ja päästään siten näkee muitakin ku oman tiimin jäseniä.” (Haastateltava 3)

Tulosten mukaan työyhteisö voi siis luoda ja ylläpitää myönteistä organisaatiokulttuuria toimintatapojen, keskustelukulttuurin ja ilmapiirin kautta, ja vahvistaa näin yksittäisten työntekijöiden positiivisia työntekijäkokemuksia. Tulokset myös osoittavat, että työntekijäkokemukset muodostuvat todennäköisemmin positiivisiksi, kun organisaatiokulttuuri tukee ja kannustaa työntekijöitä kertomaan mielipiteitään ja osallistumaan päätöksentekoon. Haastateluista käy ilmi, että positiivisia työntekijäkokemuksia tuntevat työntekijät pitävät sujuvaa yhteistyötä tärkeässä arvossa ja ovat valmiit tekemään muutoksia omiin työskentelytapoihin varmistaakseen tämän. Tulosten mukaan myös työyhteisön jäsenten tunteminen ja läheiseksi muodostuneet vuorovaikutussuhteet koetaan työntekoa helpottavina ja myönteistä organisaatiokulttuuria lisäävinä tekijöinä.

5.2.3 Organisaatiokulttuuri yksilön työnteon ja ammatillisen kehittymisen tukena

Tulosten mukaan myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja omiin päivittäisiin työskentelytapoihin osoittaa työntekijöille työnantajan luottamuksesta ja lisää tyytyväisyyttä omaan työhön. Tulokset osoittavat, että organisaatiokulttuuri, joka kannustaa omien päätösten tekemiseen ja oman työn hallintaan edistää kokonaisvaltaisen positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista. Kaikkien haastateltavien kokemusten mukaan työntekijöinä he

voivat vaikuttaa paljon omiin työtehtäviin, työskentelytapoihin ja -aikoihin. Haastateltavat kuvailevat omaan työhön liittyvää päätöksentekoa helpoksi, silloin kun yhteiset tavoitteet on luotu ja määritelty selkeästi. Tulosten mukaan itsensä johtamista pidetään tärkeänä työelämäntaitona, minkä kehittämiseen haastateltavat kokevat saavansa työnantajalta tukea halutesaan.

“Omassa työssä on vapaus ja mahdollisuus vaikuttaa.” (Haastateltava 3)

“Niin kauan ku hommat hoidetaan ja jokainen tekee työnsä hyvin nii sit saa jokainen tehdä omalla tavallaan sen työnsä. Ei oo niinku siihen silleen puututtu.” (Haastateltava 5)

“Okei, jos miettii omaa työtä täällä työntekijätasolla niin kyllä silleen itseohjautuvasti, että niissä puitteissa missä pystyy vaikuttamaan nii voi kattoo mitä tekee ja milloin tekee. Et toki on tietyt aikataulut ja raamit aina olemassa.” (Haastateltava 4)

Tulokset osoittavat, että omaa ammatillista kehittymistä tukeva organisaatiokulttuuri koetaan positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavana. Haastateltavat kokevat itsensä ja oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet työpaikkaan sitouttavina sekä työskentelymotivaatiota ja työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Tulosten mukaan työnantaja voi tukea yksilöiden ammatillista kehittymistä tarjoamalla ajallisia ja taloudellisia resursseja, antamalla palautetta ja mahdollistamalla ammatillisia etenemispolkuja. Haastateltavien kokemusten mukaan työnantaja voi tarjota ajallisia resursseja osaamisen kehittämiseen esimerkiksi vapaasti käytettävien työtuntien ja yhteisten koulutusten muodossa. Tulosten mukaan työajan käyttäminen on useille positiivisia työntekijäkokemuksia sisältäville organisaatioille tyypillinen tapa tukea ja kannustaa oman osaamisen kehittämiseen. Haastateltavista jokainen kertoivat saavansa käyttää viikoittain vapaasti 1–2 tuntia työaikaan oman osaamisen kehittämiseen. Tämän lisäksi kaksi haastateltavista kertoi työnantajansa järjestävän säännöllisesti koko työyhteisölle yhteisiä kehittymishetkiä, joissa jaetaan ajankohtaista tietoa tai esitellään uusi asia, josta jokainen voi oppia. Näiden haastateltavien mukaan yhteiset kehittymishetket koetaan mukavina tapoina kehittää itseä ja tehokkaita tapoina jakaa tietoja ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Tulosten mukaan myös taloudellisten resurssien mahdollistaminen on yksi työnantajan hyväksi koettu keino kannustaa työntekijöitään oman osaamisen kehittämiseen. Haastateltavien mukaan työnantajan ammatilliseen kehittämiseen tarkoitetut taloudelliset resurssit ilmenevät esimerkiksi kustannettuina koulutuksina tai ostettuina materiaaleina. Tulokset osoittavat, että ammatilliseen kehittämiseen varatut taloudelliset resurssit ja niiden käytön vapaudet vaihtelivat organisaatioiden välillä. Osa haastateltavista kertoi saavansa itse käyttää vapaasti

vuosibudjettiin varatun summan osaamisensa kehittämiseen, kun taas loput haastateltavista kertoivat saavansa tähän taloudellista tukea pyydettyään. Tulosten mukaan taloudellisiin resursseihin liittyvän vapauden ei koettu heikentävän tai vahvistavan myönteistä organisaatiokulttuuria.

“Joo kyllä kannustetaan siihen, että osaamista kehitetään ja meillä tosi paljon järjestetään tällaisia webinaareja, jotka on organisaation sisäisiä ja organisaation ulkoisia ja niissä on puhujia. Et niihin saa osallistua ja ne on yleensä ihan työajalla. Ja toinen on se että käyttää olikohan se tunnin viikossa vai mikä se oli... mut ihan niinku opiskeluun tai tällaseen.” (Haastateltava 5)

“[tapahtuman nimi] on siis sellanen puolen tunnin oppimishetki jossa jaetaan jotain ajankohtaista tietoa tai esitellään jotain ajankohtasta, josta muutkin vois oppia.” (Haastateltava 3)

“No joo se on meillä yks sellanen, että kokoajan siinä tapetilla, että ihmiset saa mennä koulutuksiin ja siihen on varattu aina hyvä budjetti ja tosi matalalla kynnyksellä sä pääset kouluttaa ittees ja asiantuntijat vaihtaa meillä keskenään tietoo.” (Haastateltava 1)

Haastateltavien mukaan myös palautteella on merkittävä rooli ammatillisen kehittymisen tukemisessa. Tulosten mukaan erityisesti kollegoilta saatu palaute koetaan työntekoa ja yksilöllistä kehittymistä ajatellen tärkeänä. Tulokset osoittavat, että ammatilliseen kehittymiseen liittyvä palaute on pääsääntöisesti tehtävätasosta. Haastateltavien kokemusten mukaan muun muassa omien työskentelytapojen ja työn jäljen kehittäminen helpottuu saadun palautteen ansiosta. Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa palautetta annetaan sekä suoraan että anonyymisti. Haastateltavista osa kokee saavansa riittävästi palautetta, mutta suurin osa toivoisi saavansa tätä vielä enemmän. Tulosten mukaan työnantaja voi tukea ammatilliseen kehittymiseen kannustavan organisaatiokulttuurin muodostumista varmistamalla työaikaa sekä erilaisia tilanteita ja tapoja palautteen antamiselle.

“Kyllä annetaan palautetta. – – Välillä tietty kans työpanoksesta ja tällasesta ei tuu esimiehiltä tai tällaselta se kiitos, mut kollegoilta tulee, nii se on melkein tärkeempää. Et kollegojen mielestä tekee oman työnsä hyvin. Ja niitä se auttaa enemmän, ku omaa esimiestä ehkä.” (Haastateltava 5)

“Kehittävää palautetta voisi olla enemmän.” (Haastateltava 3)

“Kyllä mä oon ihan tyytyväinen. En mä tarvii enempää.” (Haastateltava 4)

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri, joka kannustaa organisaation sisäisiin urakehityksiin lisää yksittäisten työntekijöiden intoa kehittää itseään ammatillisesti. Lähes kaikki haastateltavat kokevat oman työnantajansa mahdollistaneen työntekijöilleen nopeitakin urakehityksiä

mahdollisuuksien ja toiveiden mukaan. Suurimmalla osa haastateltavista on myös omakohtaista kokemusta sisäisiä urakehityksistä nykyisessä organisaatiossa. Muutama haastateltavista ei erikseen maininnut omasta urakehityksestään. Riippumatta tästä, kaikki haastateltavat kokivat urakehitysten mahdollisuuksien lisäävän positiivisia työntekijäkokemuksia.

“Silloin ku oot talossa sisälläkin nii sulla on mahdollisuutta liikkua. Voit päättää mitä sä teet ja mitä haluat tehdä ja edetä niitä kohti.” (Haastateltava 4)

“Hyvin tyypillistä että ku aloitat jossain yrityksessä nii teet sitä perustehtävää ensimmäiset viisi vuotta ja sit sulle tarjoutuu joku pieni mahdollisuus yletä. Kun taas meillä sä voit yletä tuota noin vuodessa tavallisesta työntekijästä päällikkötasolle, se ei oo yhtään ihmeellistä.” (Haastateltava 2)

Haastatteluista selviää, että poikkeuksetta jokainen haastateltavista kokee organisaatiokulttuurin ja työntäjän kannustavan ja haastavan ammatilliseen kehittymiseen. Haastateltavien mukaan sen käyttikö tätä mahdollisuutta henkilökohtaisesti vai ei, ei koettu olevan relevanttia organisaatiokulttuureita ajatellan. Tulosten mukaan pelkkä tieto itsensä kehittämisen mahdollisuudesta ja vapaus vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen koettiin myönteistä organisaatiokulttuuria muodostavana ja positiivisia työntekijäkokemuksia kehittäväenä.

“Et tavallaan, jos ite koet, että tää ois sellanen asia, minkä haluat oppia ja mä voisin sitä osaamista vahvistaa, vaikka vetämällä ton työpajan tai tekemällä tällasen materiaalin tai osallistumalla tähän projektiin. Niin aika usein ne sillä tavalla järjestyy. Tuetaan myös oman osaamisen haastamiseen – ei oleteta, että sä teet vaan niitä juttuja, jotka sä rutiininomaisesti hyvin osaat.” (Haastateltava 3)

“Tää on aivan mahdottoman ihana paikka kehittyä ammatillisesti.” (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia voidaan vahvistaa organisaatiokulttuurin kautta antamalla työntekijöille tilaa ja tapoja oman työn johtamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Tulokset osoittavat, että omaan työhön ja työskentelytapoihin vaikuttaminen osoittaa työntäjän luottamuksesta ja lisää työtyytyväisyyden tunteita. Tulosten mukaan tukemalla ja mahdollistamalla oman osaamisen kehittämisen ja uralla etenemisen työntäjä voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Myönteinen organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi tulosten mukaan muun muassa työyhteisön kannustaessa ja tukiessa yksittäisiä työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen.

5.2.4 Organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin tukena

Haastatteluista selviää, että lähes kaikki haastateltavista kokevat voivansa hyvin tällä hetkellä työssään ja pitävät työhyvinvointia keskeisenä pohjana positiivisten työntekijäkokemusten muodostumiseen. Tulosten mukaan voidessaan hyvin työntekijä kokee suoriutuvansa paremmin sille annetuista tehtävistä ja on aktiivisemmin mukana työyhteisön yhteisissä sosiaalisissa tilanteissa. Vaikka suurin osa haastateltavista koki voivansa tällä hetkellä hyvin työssään, sanoitti osa heistä työhyvinvoinnin olleen ajoittain heikkoa. Suurimpina työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä haastateltavat kertoivat kokeneen liian suuren työmäärän sekä stressin.

“Tällä hetkellä mä omasta mielestäni voin hyvin. Ja siis kokoajan tässä työssä oon voinut hyvin. Et kun aikaisessa työssä en voinu hyvin, tuli paniikkihäiriötä siinä loppupuolella ja se... sitä mielti jo yöllä, et miten selvi seuraavasta päivästä nii tässä duunissa ei tarvii sellasia murehtia.” (Haastateltava 2)

“Ihan kohtuu hyvin. Suurin ongelma on se, että meillä on resursseja aika paljon liian vähän työn määrään nähden. Siinä joutuu tekee aika paljon pitkää päivää ja montaa asiaa yhtä aikaa. Et se työn kuormittavuus on turhan iso tällä hetkellä.” (Haastateltava 5)

Tulosten mukaan myönteinen organisaatiokulttuuri, joka vahvistaa positiivisia työntekijäkokemuksia luo turvaa työntekijöille. Tulokset osoittavat, että kokeakseen itsensä hyvinvoivaksi työssä työntekijöiden tulee tuntea olonsa turvalliseksi työpaikallaan ja työyhteisössään. Tulokset osoittavat, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi silloin kun he kokevat itsensä kuulluksi ja kunnioitetuksi sekä silloin kun heidän työnsä jatkuvuus on taattu. Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuuri, jossa virheiden tekeminen on sallittua ja jossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri lisää koettua turvallisuuden tunnetta ja vähentää epäonnistumisen pelkoa työpaikalla. Tulosten mukaan organisaatio ja työyhteisö voi luoda avoimen keskustelukulttuurin esimerkiksi kuuntelemalla henkilöstön toiveita ja mahdollistamalla tilanteita työntekijöille epävarmuuksien jakamiseen. Tulosten mukaan turvallinen ja luotettava organisaatio myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Tätä tulosta tukee muun muassa erään haastateltavan kokemus aiemmasta työpaikasta, jonka mukaan koettu turvattomuus johti uuden työn etsintään. Tulokset osoittavat, että positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa turvallisuuden tunnetta pidetään suuressa merkityksessä, ja työnantajan lisäksi myös yksittäiset työntekijät haluavat omalla toiminnallaan varmistaa turvallisen työyhteisön ja ilmapiirin kaikille.

“turvallisuus on sellanen et mä alan pikkuhiljaa oppia tohon turvallisuuteen mitä aiemmassa elämässä tai työssä ei ollu. Et sitä jotenkin alkaa pitämään jotenkin itsestäänselvänä et meillä on tällanen turvallisuuden tunne et voi oikeesti olla oma itsensä ja tehdä sitä työtä ilman et tarvis pelätä sitä, et sanois väärin tai tekee sellasta mistä vois joutua sitten vaikeuksiin. Tai joku suuttuis ja pahoittas mielensä.” (Haastateltava 2)

“Et toki tämmöset, että meillä ei oo ollu mitään yt-neuvotteluita tai muuta tämmöstä nii kyllä se tekee sellasen olon, että voi luottaa siihen, että tämä jatkuu.” (Haastateltava 4)

“Onhan näissä eroa yöllä ku päivällä. Aikasemmassa työyhteisössä koin työpaikkakiusaamista, niinku ollu sellasta et työpaikalla ihmisiä piti vältellä. Viimeisin pomo oli hyvin tuulellakäyvä. Et välillä lenti tavarat silleen et ne paiskaantu seinään ja sitte taas oltiin yhtä hymyä. Et silleen, jos vertaa sitä turvallisuuden tunnetta nii tunsin itsensä todella turvattomaksi. Se ehkä oli se syy miks mä sieltä loppujen lopuksi lähdin.” (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri, joka kannustaa työntekijöiden tukemiseen lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää koettua yksinäisyyttä. Haastateltavat kokevat, että heidän työyhteisöissään tukea on aina tarvittaessa saatavilla. Haastateltavien mukaan työyhteisöltä saatu tuki ilmenee esimerkiksi huolien kuunteluna, tsemppaamisena ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisen apuna. Tulosten mukaan työyhteisön tarjoama tuki koetaan työn kuormaa keventävänä ja jaksamista lisäävänä tekijänä. Haastatteluista selviää, että vaikka tuen osoittaminen ja näkyväksi tekeminen koetaan tärkeänä, usein vain tieto tuen saannista tarvittaessa voi riittää positiivisten työntekijäkokemusten kokemiseen. Usea haastateltavista kertoi kokevansa työyhteisöltä saatavan tuen niin sanottuna turvaverkkona, osana organisaatiokulttuuria, mitä läheskään aina ei tarvitse hyödyntää. Näiden haastateltavien mukaan usein pelkkä tieto työyhteisön tarjoamasta tuesta riittää heille selviämään monipuolisista työhön liittyvistä haasteista ja kannustaa rohkeasti yrittämään parhaansa. Haastateltavien mukaan turvallisuuden tunne sekä luvattu tuki ja apu lisäävät kestävyyttä, kuormituskykyä sekä motivaatiota jokapäiväisessä työarjessa. Tulosten mukaan kestävyys, kuormituskyky ja motivaatio tulevat taas näkyviksi erään haastateltavan mukaan haluna tehdä parhaansa yhteisen tavoitteen eteen sekä epämiellyttävien työtehtävien tai haasteiden kokemisena siedettävänä. Tulokset siis osoittavat, että tuen voidaan nähdä myös kehittävän yksittäisten työntekijöiden resilienssiä työhön liittyvää kuormittumista vastaan.

“Kannustetaan ja tuetaan aina ku tarvitaan. Minusta se on hyvällä mallilla meillä kanssa.” (Haastateltava 5)

“Noh, siihen ei paljoo tarvii, että on vaan tilaisuuksia missä toinen pääsee burnaamaan ja toinen voi sanoa, että niin onkin.” (Haastateltava 1)

“[työyhteisö] pitämään huolen siitä, että mä jaksan tätä työtä. Mä tiedän, että mulla on aina se selkäranka siellä olemassa, että jos tulee joku sellainen tilanne, niin mä saan aina apua. Se yhteisön tuki on aina niinku... mä tiedän, että se on vaikka mä sitä välttämättä aina tarviikkaan. Mutta se pelkkä tietoisuus siitä, että mä en tee näitä asioita yksin, minun ei tarvitse kantaa vastuuta asioista yksin. Mä tiedän, että mulla on tosi hyvä tiimi, että jos nyt on semmoinen tilanne, niin tiimi kannattelee eteenpäin toisiinsa. Ja minua.” (Haastateltava 6)

Tulosten mukaan niin yksilö itse, työyhteisö kuin työnantaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Tulokset osoittavat, että yksilö voi tukea omaa työhyvinvointiaan pitämällä säännöllisesti taukoja työnteon ohessa. Esimerkiksi kahvitauot ja fyysistä liikettä lisäävät rutiinit, kuten taukojummat koetaan haastateltavien mukaan hyvinä tapoina rytmittää ja tauottaa omaa työntekoa. Tulokset osoittavat, että työyhteisö taas voi edistää yksilöiden työhyvinvointia monilla eri tavoilla. Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisö voi lisätä yksilöiden työhyvinvointia esimerkiksi tarjoamalla tukea ja apua sekä kuuntelemalla toinen toisiaan ja vähentämällä työhön liittyviä elementtejä kuten tarpeettomaksi koettuja palavereja. Näiden lisäksi tulokset osoittavat, että yksittäisten työntekijöiden työmäärän yhteinen hallinta esimerkiksi työtehtävien ja vastuiden tasaisen jakamisen kautta nähdään eräänä työyhteisön tapoina tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Myös aiemmin mainitulla ilmapiirillä on haastateltavien kokemusten mukaan olevan suuri merkitys työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Osa haastateltavista kertoi työhyvinvointia tukevan ilmapiirin olevan heille jopa suurta palkkaa tärkeämpää.

“No kyllä se on tärkein tekijä tuo työyhteisö ja kulttuuri mun työssäviihtymiseen. Et ei sitä, vaikka ois kuinka hyvä liksa nii jaksaa, jos muut on sellasia et niiden kanssa ei voi asioida. Että siitä mä oon onnellinen, että on hyvä tiimi ja kaikkien kanssa on helppo asioida. Se saa mut voimaan työyhteisössä paljon paremmin.” (Haastateltava 1)

“Ja sit aina järjestellään tehtäviä tiimin kesken ja pyritään mahdollistaa et kaikilla se tasapaino siinä omassa roolissa ja työssä säilyis.” (Haastateltava 3)

“Positiivinen ilmapiiri mikä meillä on, nii on mun mielestä sellanen oleellinen mikä vaikuttaa mulla työssä jaksamiseen. Mä oon valmis tinkimään, vaikka palkasta, et palkka voi olla vähemmän, jos työilmapiiri on hyvä. Mä en tiiä et löytyykö – – semmosta rahamäärää, joka sais mut menemään huonon ilmapiirin työyhteisöön. Koska se sairastuttaa henkisesti ja se jaksaminen ois erilaista. Et vaikka työ välillä on aika kuormittavaakin, ku monesti nää työrupeamat tulee semmosissa rykeymissä et toisinaan päivä saattaa venyäkin, tämmösessä vastuullisessa asiakastyössä, nii se auttaa tosi paljon jaksamaan, ku tietää et selusta on turvattu ja ilmapiiri on hyvä, kukaan ei oo sua arvostelemassa tai syömässä.” (Haastateltava 2)

Haastateltavien kokemusten mukaan heidän työhyvinvoinnistaan pidetään huolta myös työnantajan puolesta erilaisin keinoin. Tulokset osoittavat, että työnantaja voi parantaa

työntekijöidensä työhyvinvointia tarjoamalla apua ja tukea työhön ja työstä palautumiseen. Erään haastateltavien mukaan esimerkiksi palaverien määriin ja kestoihin on muotoiltu tarpeen mukaan uusia linjauksia yhteisiin käytänteisiin, jotka tukevat työssä jaksamista ja työstä palautumista. Tulosten mukaan työntekijät työnantajan tarjoaman tuen henkilökohtaiseen työkuorman säätelyyn ja kuormittavien työskentelytapojen muuttamiseen työhyvinvointia lisäävänä ja positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavana.

“Nii oli sitte tällanenkin meilläkin et ois pitäny merkitä ja kaivaa alkuvuosi et paljon on ollu sisäisiä palavereita ja merkitä sit aina jatkossa. Et pyrittäis ihan tietoisesti vähentää niitä. — Mut se et ku näe oikeesti kuormittaa ihmisiä nii siinä on hyvä pyrkimys et yritetään oikeesti miettiä et tarvitaaks täällä kaikkia ja mitä käsitellään. Usein niihin tulee hirveesti ja ei siellä kaikkia tarvita.” (Haastateltava 4)

Työhön liittyvän tuen ja avun lisäksi kaikki haastateltavista kertoivat, että heille on tarjottu myös ajallisia ja taloudellisia resursseja työnantajan puolesta työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tulosten mukaan työnantaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi mahdollistamalla työntekijöille työaikaa hyvinvointia tukeviin asioihin. Kaikki haastateltavat kuvailivat kokemuksiinsa pohjautuen saaneensa käyttää rajallisen määrän työaikaa viikoittain hyvinvoinnin edistämiseen esimerkiksi liikunnan muodossa. Tämän lisäksi useat haastateltavat kertovat voineensa pitää terveydestään ja hyvinvoinnistaan huolta osallistumalla näistä teemoista kertoville luennoille työajallaan. Tulosten mukaan työnantajan tarjoamien ajallisten resursien lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia on tuettu taloudellisesti esimerkiksi kustantamalla heille mahdollisuuden osallistua hyvinvointiin ja terveyden teemoihin liittyville luennoille. Haastateltavien mukaan myös työterveyshuollon sekä psykologipalveluiden takaaminen lisää tunnetta välittämisestä. Tulosten mukaan tunne työnantajan välittämisestä lisää koettua työhyvinvointia, ylläpitää myönteistä organisaatiokulttuuria ja vahvistaa näin positiivisten työntekijäkokemusten muodostumista.

“Ollu jo useamman vuoden et, jos haluaa nii voi jutella siellä psykologeille tai mä en ees tiiä mitä ne on. Mä en tosiaan oo ollu niissä mukana mut työnantaja on mahdollistanu senkin. Ja sit ne on järjestäny luentoja, jotka on ollu esim palautumiseen ja yks oli [luennon nimi] luento ruuasta ja kaikkee tämmöstä meillä on kans ollu. Kyllä firma kaikkee tämmöstä järjestää.” (Haastateltava 4)

“Meillä on erilaisia palveluita. Me pystytään käyttämään asiantuntijoita. Voidaan varata niin kuin ulkopuolista sparrausta niihin omiin tilanteisiin. Liittyy ne sitten työtehtäviin ja omaan jaksamiseen taikka liikuntaan tai ruokavalioon tai mihin vaan.” (Haastateltava 6)

Tulosten mukaan aktiivisella viestinnällä koetaan myös olevan positiivisia vaikutuksia yksilöiden työhyvinvointiin. Usean haastateltavan kokemusten mukaan säännöllinen viestintä työhön ja siihen liittyviin muutoksiin organisaation johdolta ja henkilöstöhallinnolta koetaan epävarmuutta vähentävänä ja työntekoa helpottavana, joka lisää työhyvinvoinnin kokemuksia. Tulosten mukaan tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä auttaa työntekijöitä myös aikatauluttamaan ja priorisoimaan omia työtehtäviään, mitkä vähentävät työn kuormitusta ja vahvistavat positiivisia työntekijäkokemuksia.

“Joo ja mun mielestä ainakin nii itelle on kaikista tärkeintä se viestintä, että se toimii. Se vaan on.”
(Haastateltava 3)

“Se [organisaatio] pyrkii siihen työntekijöiden hyvinvointiin. Pandemiankin aikana tosi hyvin on hoidettu kaikki tiedottaminen asioissa ja päätökset meidän HRn puolelta just näihin toimipaikoilla olemissen ja etätyöskentelyyn ja miten sitä etätyöskentelyä voi parantaa omalta osaltaan ja näin. Siihen on kyl tarjottu paljon tukea ja apua. Se on tosi hyvä.” (Haastateltava 5)

Tulokset osoittavat, että työnantajan tulee pyrkiä ymmärtämään työntekijöitään, jotta työntekijöistä huolehtiminen on mahdollista. Tulosten mukaan työnantajan eräänä hyvänä keinona pyrkiä ymmärtämään työntekijöitään ja heidän vointiaan on kerätä heiltä palautetta. Haastateltavien kokemusten mukaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä organisaatioissa työhyvinvointia pidetään tärkeänä ja työntekijöiltä kerätään säännöllisesti palautetta tämän tueksi. Kaikki haastateltavat kokevat, että heidän työnantajansa ovat valmiita kehittämään työyhteisöä ja organisaation toimintatapoja saadun palautteen avulla, jotta työntekijöillä olisi hyvä olla työpaikassaan. Tulokset osoittavat, että työnantajan tulee varmistaa yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi työyhteisön kokonaisvaltainen työhyvinvointi, sillä huonovointinen työyhteisö heijastuu helposti työyhteisön yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin.

“Esim sellanen kuukausipulssi, missä kysytään, miten ylipäättään menee, kuormittumista ja tällasta. Siinä kysytään myös toiveita, et mitä haluais ja mitä pitäis tehdä et esim jaksaa ja viihtyy paremmin. – Kaikkien mielipiteitä kysytään säännöllisesti ja pyritään ottamaan huomioon.” (Haastateltava 2)

“Noh voin ihan hyvin. Että ajoittain nyt on ollu, tai jouluna ja tässä alkukevästä oli aika kovaa kuormaa meidän koko tiimillä nii se kyl sitten heijastyy myös itteenkin.” (Haastateltava 1)

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin merkitys työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen tunnustetaan positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävissä

organisaatioissa. Tulosten mukaan luotettava, tukea tarjoava sekä turvallisen tuntuinen organisaatiokulttuuri koetaan työhyvinvointia ylläpitävänä ja positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavana. Tulosten mukaan yksilön lisäksi koko työyhteisö sekä työnantaja voivat omalta osaltaan edistää yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia näin osatessaan ja halutessaan. Tulokset osoittavat, että työhyvinvointi, kuten myös työtyytyväisyys tai organisaatiokulttuuri on jatkuvasti muuttuva, jonka vuoksi sen säännöllinen tarkastelu ja kehittäminen on niin työnantajan kuin yksittäisen työntekijän edun mukaista.

Tulokset osoittavat, että organisaatioiden, joissa työntekijät kokevat positiivisia työntekijäkokemuksia ei tarvitse ole täydellisiä. Kokemusten mukaan tieto siitä, että muutoksia ollaan valmiita tekemään tarpeiden mukaan ja organisaatiokulttuuria pyritään jatkuvasti kehittämään, vahvistaa positiivisia työntekijäkokemuksia myös ajoittaisten puutteiden aikana.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata miten työntekijät käsittävät positiiviset työntekijäkemukset ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan niitä vahvistavana. Tutkimustavoitteeseen vastaamiseksi tutkielmalle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä: *Millaisia käsityksiä positiivisiin työntekijäkokemuksiin ja organisaatiokulttuuriin liitetään? ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavina?*

Great Place to Work -sertifioitujen organisaatioiden työntekijät käsittävät positiivisen työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaiseksi ja henkilökohtaiseksi kokemukseksi, mikä tukee aiempaa aiempia käsityksiä aiheesta. Ollessaan positiivinen työntekijäkokemus voidaan nähdä työn tuloksellisuutta, työskentelymotivaatiota ja sitoutumista lisäävänä tekijänä, joka kehittää samalla työntajabrändin houkuttelevuutta (Lee Yohn 2016, 3–4). Tutkielman tulokset vahvistavat tätä tietoa, sillä myös tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mukaan työntekijäkokemusten käsitetään olevan selvästi yhteydessä työn tehokkuuteen, työskentelymotivaatioon ja tyytyväisyyteen, kuin myös sitoutumiseen ja työnantajamielikuviin. Näiden lisäksi työntekijät käsittävät positiivisen työntekijäkokemuksen olevan yhteydessä muun muassa omaan vuorovaikutustyyliin ja vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon, mikä suorana tutkimustuloksena on viestinnän näkökulmasta mielenkiintoinen ja uusi.

Positiivisia työntekijäkokemuksia omaavat työntekijät käsittävät organisaatiokulttuurin vuorovaikutuksessa rakentuvana taustavoimana, joka tukee työntekoa arvojen ja tavoitteiden, johtamisen, hierarkian, ilmapiirin ja työskentelytapojen kautta. Nämä käsitykset tukeva aiempaa tietoa organisaatiokulttuureihin yhteydessä olevista merkkijärjestelmistä sekä vahvistavat tutkimusta viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatiokulttuurin rakentajina (esim. Keyton 2011, 28; Valo & Mikkola 2020, 9).

Positiivisia työntekijäkokemuksia sisältävien organisaatioiden työntekijät kokivat organisaatiokulttuurin yhteyden positiivisten työntekijäkokemusten rakentumisessa olevan ehdoton. On selvää, että pelkkä organisaatiokulttuuri yksinään ei tarkoita mitään, ellei se tule näkyväksi viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Organisaatiossa ilmenevä viestintä ja vuorovaikutus heijastavat organisaatiokulttuuria sekä mahdollistavat sen leviämisen kaikkialle organisaatioon (Gochhayat, Giri ja Suar 2017). Työntekijöiden välinen viestintä ja vuorovaikutus ei

siis turhaan korostu tämän tutkielman tuloksissa. Jos yhteisten merkitysten luonti ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus puuttuisi täysin, ei organisaatiossa olisi esimerkiksi yhteisiä arvoja, vuorovaikutussuhteita tai minkään tasoista hierarkiaa, ja näin kokemukset työelämästä jäisivät myös puutteelliseksi eivätkä pääsisi muodostumaan positiivisiksi.

Positiivisten työntekijäkokemusten koetaan heijastumisen lisäksi muodostuvan ja kehittyvän pitkälti organisaatiokulttuurillisista tekijöistä, johon työyhteisön viestintä vuorovaikutus ovat keskeisesti yhteydessä. Positiivisia työntekijäkokemuksia kokevien työntekijöiden mukaan myönteistä organisaatiokulttuuria voidaan rakentaa, ylläpitää ja muokata viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin vaikuttaen työtä tukeviin taustatekijöihin, työyhteisöön ja vuorovaikutussuhteisiin, omaan työskentelyyn ja ammatilliseen kehittymiseen sekä työhyvinvointiin. Tämä tukee aiempia tutkimuksia työntekijäkokemusten kokonaisvaltaisuudesta (Plaskoff 2017, 137) sekä vahvistaa kokemusten yhteyttä viestintään ja vuorovaikutukseen (Kukkola 2018, 41–42).

Työntekijöiden kokemuksista selviää, että viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla organisaatioon voidaan luoda myönteinen organisaatiokulttuuri ja helpottaa yhteistä työntekoa määrittelemällä esimerkiksi yhdessä arvot ja tavoitteet selkeästi työyhteisön kanssa. Myös Dealin ja Kennedyn (1983, 26) mukaan arvot ja tavoitteet koetaan yhteistyötä helpottavina silloin, kun ne on kehystetty toimintaa ohjaaviksi. Arvojen ja tavoitteiden lisäksi työntekijät kokevat matalan hierarkian tukevan yhteistä työskentelyä ja rakentavan myönteistä organisaatiokulttuuria. Matala hierarkia ilmenee työntekijöiden kokemusten mukaan työyhteisöissä työntekijöiden osallistamisena ja kuuntelemisena, mitkä näin vahvistavat osaltaan myös viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteyttä työntekoon ja näin positiivisiin työntekijäkokemuksiin.

Omaa ammatillista kehittymistä tukeva organisaatiokulttuuri koetaan myös positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavana niin tämän kuin aiemman tutkimuksen mukaan. Tutkielman tulosten mukaan mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen koetaan työntekijöiden mukaan organisaatioon sitouttavana sekä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä viestinnällisenä prosessina muun muassa palautteen kautta (esim. London & Sessa 2006). Myös tämän tutkielman tuloksissa palautteen merkitys ammatilliseen kehittymiseen oli havaittavissa. Palautteen avulla työntekijät kokevat voivansa

kehittää muun muassa omia työskentelytapojaan ja työn jälkeään. Tutkielman tulosten mukaan erityisesti vertaisilta saatu palaute koetaan ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeänä.

Mikkolan ja Nykäsen (2020, 17) mukaan ihmissuhteita voidaan pitää monopuolisena voimavarana työpaikalla niin työskentelyprosessien, tavoitteiden saavuttamisen kuin toimivan yhteistyön kautta, mutta myös työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kannalta. Myös tämän tutkielman tulokset osoittavat, että työyhteisöllä koetaan olevan merkittävä rooli yhteistyön, myönteisen organisaatiokulttuurin ja positiivisten työntekijäkokemusten rakentumisessa. Työyhteisön yhteiset toimintatavat vahvistavat tutkitusti organisaatiokulttuuria (ks. Keyton 2011, 28). Työntekijät tunnistivat yhteisten toimintatapojen olevan merkittäviä tekijöitä yhteistyön tukena ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkielman tulokset osoittavat, että työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa näihin toimintatapoihin sekä muihin työhön liittyviin yhteisiin päätöksiin lisää työntekijöissä arvostuksen tunnetta, sitouttaa heitä entisestään organisaation ja kehittää kokonaisvaltaisia työntekijäkokemuksia positiivisiksi. Myös Kalliomaan (2010, 84) mukaan työntekijät kokevat usein olevansa arvostettuja työyhteisöissä tultuaan kuulluksi päätöksenteon yhteydessä tai saatuaan tunnustusta hyvistä suorituksistaan. Henkilökohtaisten kehujen tai tunnustusten sijaan tutkielman tulokset osoittavat työntekijöiden kokevan yhteiset onnistumiset ja niiden juhlinnan erityisen palkitsevana.

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan myös keskeinen merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin niin tämän kuin aiempien tutkimusten mukaan. Erityisesti työyhteisöllä koetaan tämän tutkielmaan osallistuneiden työntekijöiden mukaan olevan tärkeä rooli työhyvinvoinnin tukena. Vastaavan tuloksen ovat saaneet esimerkiksi viestinnän tutkijat Mikola, Pennanen, Laapotti ja Välipakka (2014, 9), jotka näkevät interpersonaalisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön keskeisenä osana työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumista. Vuorovaikutuksen ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitystä osana työhyvinvointia ei siis missään tapauksessa tulisi unohtaa, vaan työhyvinvointi tulisi nähdä työyhteisön vuorovaikutuksessa ylläpidettävänä ilmiönä. Työntekijöiden kokemusten mukaan työyhteisö voi tukea yksittäisten työntekijöiden hyvinvointia kuuntelemalla, kunnioittamalla ja tukemalla jokaista työyhteisön jäsentä.

Mielenkiintoista on myös tarkastella tunteiden roolia työntekijäkokemuksia tutkiessa. Työntekijäkokemukset, kuten muutkin kokemukset sisältävät tunteita (Kukkola 2018, 41–42),

selviää aiemmasta tutkimuksesta. Tämä ilmenee myös työntekijöiden kertomista kokemuksista. Tulokset osoittavat, että työntekijän tulee tuntea olonsa turvalliseksi ja tuetuksi työpaikallaan tunteakseen itsensä hyvinvoivaksi. Myös kokemus henkilökohtaisesta vapaudesta olla oma itsensä töissä nähdään osoittavan miellyttävästä organisaatiokulttuurista ja lisäävän työntekijän koettua turvallisuuden tunnetta. Työntekijöiden mukaan turvallisuuden tunne koetaan erityisesti tärkeänä työhön liittyvää epävarmuutta ja kuormitusta vähentävänä tekijänä.

7 ARVIOINTI

Laadullisia tutkimuksia arvioidaan usein niitä varten luotujen arviointikriteeristöjen kautta. Laadullista tutkimusta voi Tracyn (2013, 230–248) mukaan arvioida kahdeksan kohtaisen arviointikriteeristön avulla. Hänen mukaansa tutkimusta voi arvioida 1) arvokkaan tutkimusaiheen (worthy topic), 2) perusteellisuuden (rich rigor), 3) vilpittömyyden (sincerity) 4) uskottavuuden (credibility), 5) merkityksellisyyden (resonance), 6) merkittävän kontribuution (significant contribution), 7) eettisyyden (ethical) ja 8) johdonmukaisuuden (meaningful coherence) mukaan (Tracy 2013, 230–248). Tämän tutkielman arvioinnissa käytetään tälle tutkimukselle oleellisimpia arviointikriteereitä, jotka ovat arvokkaan tutkimusaiheen, perusteellisuuden, vilpittömyyden, uskottavuuden ja eettisyyden kriteerejä.

Arvokas tutkimusaihe. Tutkimusaihe nähdään arvokkaana, silloin kun se on ajankohtainen, yhteiskunnallisesti merkittävä ja mielenkiintoinen (Tracy 2013, 231.) Arvokas tutkimusaihe liikuttaa lukijaa, saa hänet ajattelemaan ja tekee hänessä jonkinlaisen muutoksen. Tutkimusaihe on mielenkiintoinen ja relevantti kun se haastaa hyväksytyjä näkökulmia ja opettaa lukijalleen jotain uutta.

Tämän tutkielman aihe voidaan nähdä tutkimisen arvoisena, sillä se lisää tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta muodostuvien organisaatiokulttuurien yhteydestä positiivisiin työntekijäkokemuksiin. Aihetta voidaan pitää yhteiskunnallisesti merkittävänä ja mielenkiintoisena, sillä se lisää tutkimustietoa organisaatiokulttuurien merkityksestä vielä vähän tutkittuihin työntekijäkokemuksiin niitä vahvistavana tekijänä. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää monipuolisesti eri toimialoilla ja lisätä näin työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Tämä tutkielma haastaa lukijaa pohtimaan positiivisia työntekijäkokemuksia erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta ja osoittaa näkökulman merkittävyyden aiheen ympäriltä. Tutkimuksen aihe on samalla arvokas, sillä se muistuttaa työntekijäkokemusten olevan henkilökohtaisia ja jatkuvassa muutoksessa ja selittää lukijalle minkä vuoksi teemojen tarkastelu on tärkeää organisaatioiden sisällä säännöllisesti ja yksilöllisesti.

Perusteellisuus. Tutkimusasetelman perusteellisuutta voidaan arvioida kiinnittämällä huomiota tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä aineiston keruuseen ja aineiston analyysiin. Arvioinnissa kohteena on tutkijan huolellisuus ja syventyminen tutkittavaan aiheeseen,

tutkimuskysymysten asettelu, aineiston kerääminen sekä aineiston käsittely. (Tracy 2013, 231–232.)

Tämän tutkielman perusteellisuutta arvioidessa on selvää, että tutkielman heikkoutena on teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten muodostamisesta haasteellisen teki tutkielman pääkäsitteen, työntekijäkokemuksen, vähäinen aiempi tutkimus niin viestinnän kuin muiden tieteenalojen näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä niiden yhteyttä organisaatiokulttuureihin olisi tutkittu aiemmin, mihin kattavampi paneutuminen olisi voinut rikastuttaa tämän tutkielman teoreettista viitekehystä.

Tutkielman rikkautena taas voidaan pitää tutkielman aineiston laajuutta, toimivan tutkimusmenetelmän valintaa ja järjestelmällistä analyysia. Opinnäytetyönä tuotettuun tutkielmaan nähden tutkimusaineisto oli riittävän kattava ja sitä varten haastateltavat henkilöt oli valittu tarkasti. Tutkielman aineisto kerättiin kuuden noin tunnin mittaisen teemahaastattelun kautta, joka mahdollisti rikkaan ja kuvailevan aineiston ilmiön tarkasteluun. Haastattelut olivat kestoltaan riittävän pituisia ja sisällöltään monipuolisia. Haastateltavina oli asiantuntijoita eri ammattialoilta, mikä mahdollisti saamaan kattavasti tietoa työntekijäkokemuksista erilaisista näkökulmista. Tämä tukee myös tutkimustiedon soveltamisen mahdollisuutta eri toimialoille monipuolisen ilmiön ymmärtämiseksi. Haastateltavien valinnassa huomioitiin haastateltavien taustat niin, että kaikilla oli vähintään kuuden kuukauden työkokemus nykyisellä työnantajalla, jotta henkilökohtaiset työntekijäkokemukset olivat kerenneet muodostua tarkasteltavaksi. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, joka sopi hyvin käsitysten ja kokemusten tutkimiseen. Haastattelutilanteissa pystyin luomaan rennon ja luotettavan tilanteen, joka kannusti haastateltavia antamaan kattavia ja rehellisiä vastauksia. Haastattelujen aikana esitin kysymykseni uudelleen samassa tai eri muodossa, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai koki siihen vastaamisen vaikeaksi. Tarpeen mukaan annoin myös yksinkertaisia esimerkkejä. Aineiston analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysi toteutettiin huolellisesti, erityistä tarkkuutta noudattaen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysimenetelmä sopi myös hyvin käsitysten ja kokemusten tutkimiseen, sillä näin analyysi pystyttiin toteuttamaan aineiston ehdoilla saaden mahdollisimman kattavan kuvan haastateltavilta itseltään.

Vilpittömyys. Vilpittömyyden kriteeri muistuttaa tutkijan inhimillisyydestä ja laittaa tutkijan reflektoimaan omia ennakko-oletuksiaan, arvojaan ja kiinnostuksen kohteitaan tutkimukseen liittyen. Itsereflektion aikana on tärkeää esimerkiksi olla avoin ja rehellinen tutkimuksen toteutukseen liittyvistä vaiheista. Tutkimuksen vilpittömyyttä arvioidessa on merkityksellistä tuoda esiin myös tutkijan mahdolliset sidonnaisuudet kuten tutkittavien ja tutkijan väliset vuorovaikutussuhteet. (Tracy 2013, 233–234.)

Tutkimuksen vilpittömyyttä arvioidessa on tuotava esiin, että tutkimuskysymykset muokkaantuivat osittain haastattelujen pohjalta. Lisäsin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tarkastelun kohteeksi organisaatiokulttuureihin liitetyt käsitykset positiivisten työntekijäkokeemuksiin liitettyjen käsityksen lisäksi, jotta haastateltavien käsitykset organisaatiokulttuureista saavat tutkimuksessa ansaitsevansa huomion. Näin halusin tutkijana korostaa organisaatiokulttuureihin liittyvien käsitteiden subjektiivisuuden ja osoittaa lukijalle mihin organisaatiokulttuurilla viitataan toisen tutkimuskysymyksen tulosten kohdalla. Mahdollisia sidosteisuksia arvioidessa lukijan on syytä huomioida, että osa haastateltavista päätyi tutkimukseen omien verkostojeni kautta. Tunsin haastattelemistani henkilöistä yhden jo entuudestaan, mikä on voinut vaikuttaa esimerkiksi luottamuksen muodostumiseen hänen kanssaan. Tutkijana en kuitenkaan koe, että ennakoasetelma olisi lisännyt esimerkiksi henkilökohtaisemman tiedon jakamista verrattuna muihin haastateltaviin.

Uskottavuus. Tracyn (2013, 235–237) mukaan uskottavuutta voidaan luoda tutkimukselle kuvailemalla monipuolisesti ja riittävän yksityiskohtaisesti tutkimusaiheen ympärillä olevia taustoja, käyttämällä kirjallisuutta monipuolisesti ja arvioimalla haastateltavista muodostuvaa otantaa.

Tutkimuksen tueksi on käytetty erilaisia teoksia ja aiempia tutkimuksia sitä taustoittavana. Taustakirjallisuudessa on pyritty painottamaan uusimpia tutkimustuloksia, jotta tutkimustieto olisi ajantasaista ja aiheen ajankohtaisuus olisi lukijalle helpommin havaittavissa, mutta ajoittain tässä pyrkimyksessä ei kuitenkaan ole täysin onnistuttu. Erityisesti työntekijäkokeemusta koskevan kirjallisuuden kohdalla tutkielman uskottavuus on ymmärrettävästi heikkoa, sillä useat tästä kertovat teokset eivät pohjautu tieteelliseen tutkimustietoon vaan kirjailijan omiin tulkintoihin. Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa on syytä tarkastella myös

haastateltavien otantaa. Otanta on tässä tutkimuksessa suhteellisen pieni, mikä voi antaa suppean kuvan kokemuksista aiheen ympäriltä. Kuitenkin vastaukset jo pienen otannan kohdalla alkoivat toistaa itseään, joten voidaan olettaa, että käsitykset ja kokemukset voivat olla samankaltaisia myös tämän otannan ulkopuolella ja siten tämä otanta voidaan nähdä edustavan myös muuta kohderyhmää. Toki on huomioitava, että kaikki haastateltavat työskentelivät asiantuntijatehtävissä, joka poissulkee käsitykset ja näkökulmat suorittavissa työtehtävissä työskenteleviltä työntekijöiltä ja mahdollisesti vääristää tulosten yleistettävyyttä.

Eettisyys. Tutkielman eettisyyttä arvioidessa on huomioitava koko tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet. Tracyn (2013, 243) mukaan tutkimuksen eettisyyttä tulee arvioida menettelytapojen ja niille asetettujen säännösten, tilannesidonnaisuuden ja relationaalisuuden kautta. Menettelytapojen ja niille asetettujen säännösten eettisillä valinnoilla tarkoitetaan sitä, että tutkija ei saa tuottaa tutkimuksen kautta haittaa tai vahinkoa tutkittaville, valehdella heille tai väärentää millään lailla tutkimusta. Tähän tutkimuksen eettisyyttä tarkastelemaan kohtaan kuuluu myös suostumus, joka tutkittavien on annettava tutkimukseen osallistumisesta sekä oikeus yksityisyyden suojaan läpi tutkimuksen. Eettisyyden tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan eettisiä kysymyksiä ja ongelmia, jotka ovat yhteydessä tutkimusaiheeseen tai tutkimuksen osallistujiin. Viimeisenä eettisyyden relationaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omasta toiminnastaan ja millaisia seurauksia hän mahdollisesti tunnistaa tutkimuksella olevan tutkittaville (Tracy 2013, 243.)

Eettisyys otettiin huomioon tutkimusta tehdessä sen eri vaiheissa ja eri näkökulmista. Aineiston keräämisen näkökulmasta tutkittavien henkilötiedot on pidetty salassa koko työskentelyprosessin ajan, jotta heille on varmistettu anonymiteetti. Tutkittavat ovat olleet tietoisia tutkimusaiheesta ja teemoista koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittaville on myös kerrottu osallistumisen perustuvan vapaaehtoisuuteen ja heiltä on pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Myös tutkimustulokset on kirjattu anonymisoiden kaikki tutkittavien tiedot, jotta he ovat voineet puhua luottamuksellisesti omista käsityksistään ja kokemuksistaan huoletta. Myös aineiston säilytyksessä on huomioitu eettiset periaatteet. Aineisto on säilytetty salasanasuojatuissa kansioissa, johon ulkopuolisilla henkilöillä ei ole ollut pääsyä. Tutkimukseen osallistuminen voi herättää tutkittavien kohdalla ajatuksia omasta työntekijäkokemuksesta, mutta suuria haittavaikutuksia normaaliin arkeen ei ole tunnistettavissa.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman aiheeksi valittiin organisaatiokulttuurin yhteys positiivisten työntekijäkokemuksiin, sillä positiivisia työntekijäkokemuksia ei ole vielä suuremmin tutkittu viestinnän ja vuorovaikutuksen tai työntekijöiden henkilökohtaisten kokemusten näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on kuvata miten työntekijät käsittävät työntekijäkokemukset ja millaiset organisaatiokulttuurit koetaan niitä vahvistavana. Tutkielman tulosten avulla voimme ymmärtää mitkä organisaatiokulttuurilliset tekijät koetaan positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavina ja kuinka niin yksilö, työyhteisö kuin organisaatio voivat toiminnallaan tätä tukea. Tässä luvussa esitellään kootusti tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt päätelmät sekä esitellään tulosten sovellusmahdollisuuksia ja jatkotutkimushaasteita.

8.1 Johtopäätökset

Tulosten mukaan työntekijäkokemukset merkityksennetään tarkoittavan omaa henkilökohtaista kokemusta sen hetkisestä työelämästä kokonaisuudessaan. Työntekijäkokemus nähdään positiivisena silloin, kun työntekijä kokee tyytyväisyyttä ajatellessaan omaa työelämäänsä. Positiiviset työntekijäkokemukset nähdään työntekoa tukevana ja työssä viihtymistä ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Positiiviset työntekijäkokemukset nähdään ulottuvan työelämän kaikkiin osa-alueisiin. Positiivisten työntekijäkokemusten muodostumiseen nähdään tulosten mukaan vaikuttavan niin organisaatiokulttuuriset, teknologiset kuin ympäristölliset tekijät. Tässä tutkielmassa näistä on keskitytty tarkastelemaan organisaatiokulttuurillisia tekijöitä. Tämän tutkielman kuten myös aiempien tutkimusten tulosten mukaan organisaatiokulttuurin voidaan nähdä muodostuvan työyhteisön vuorovaikutussuhteissa niin, että jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan ja viestintätyylillään muokata tätä. Näin positiivisten työntekijäkokemusten muodostumiseksi organisaatiolla, työyhteisöllä kuin yksittäisillä työntekijöillä voidaan nähdä olevan oma roolinsa tässä.

Positiivisilla työntekijäkokemuksilla tunnustetaan olevan yhteys omaan jaksamiseen, työskentelyyn, työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin sekä työstä palautumiseen ja vapaa-ajan toimintaan. Työntekijäkokemuksiin tulisi panostaa, sillä yksilöiden hyvinvoinnin ja työn tukemisen kautta voidaan tulosten mukaan muun muassa kehittää työyhteisön yhteistä työskentelyä, sitouttaa organisaation henkilöstä sekä saavuttaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti liiketoiminnallisia tavoitteita.

Tulokset osoittavat, että yhteistä työntekoa tukeva organisaatiokulttuuri koetaan positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavana. Organisaatiokulttuuri, joka tukee yksilöiden työntekoa pitää sisällään yhteisesti määritellyt taustatekijät eli selkeät arvot ja liiketoiminnalliset tavoitteet sekä ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja toiveet työskentelytapoihin. Matala hierarkkinen organisaatiokulttuuri mahdollistaa työntekijöille matalan kynnyksen osallistua päätösten tekoon, jakaa omia mielipiteitä ja kehittää näin yhteistä työtä ja työskentelytapoja. Johtajuudella voidaan tukea työntekijöiden onnistumisia ja osoittaa työntekijöiden heidän olevan arvokkaita. Organisaatiokulttuuria voidaan siis vahvistaa työntekoa tukevaksi varmistamalla työyhteisölle yhteiset merkitykset organisaation arvoihin, liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja työskentelytapoihin liittyen.

Tavoitellessa positiivisia työntekijäkokemuksia on syytä kehittää organisaatiokulttuuri myös yhteistyötä tehostavaksi ja vuorovaikutussuhteiden kehittymistä tukevaksi. Tämä voidaan saavuttaa kehittämällä organisaation sisäistä keskustelukulttuuria, ilmapiiriä ja yksittäisiä vuorovaikutussuhteita. Organisaatiokulttuurin tulisi tukea keskustelukulttuuria, jossa työyhteisön jäsenet saavat olla oma itsensä sekä jakaa tietoa itsestään ja omasta elämästään omien rajojen puitteissa. Työntekoa tukeva myönteinen keskustelukulttuuri kannustaa jokaista työyhteisön jäsentä jakamaan omia mielipiteitään ja osoittamaan aktiivista kuuntelua. Vapaa-aikaan ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät aiheet nähdään tulosten mukaan luonnollisina työntekoa keventävinä ja rytmittävinä keskustelunaiheina. Positiivisen ilmapiirin avulla voidaan helpottaa ja tukea yhteistä työskentelyä ja lisätä työssä viihtyvyyttä. Huumorilla sekä yhteisten onnistumisten ja tavoitteiden saavuttamisen juhlinnalla voidaan ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja osoittaa yhteisöllisyyttä, jotka tukevat myönteistä organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä voidaan kehittää myös mahdollistamalla työyhteisöön kuulumisen ja läheisten vuorovaikutussuhteiden kehittyminen. Vuorovaikutussuhteiden läheisyys helpottaa tulosten mukaan muun muassa positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä, palautteen antamista

ja yhteisten toimintatapojen sopimista. Organisaatiokulttuuri tukee vuorovaikutussuhteiden kehittymistä mahdollistaessaan ja hyväksyessään työarjesta tilanteita monipuolisille keskusteluille.

Organisaatiokulttuuri kannattaa luoda myönteiseksi, jotta se kannustaa ja rohkaisee yksittäisiä työntekijöitä johtamaan omaa työtään, kehittämään omaa osaamistaan ja kokemaan onnistumisen tunteita, mitkä tukevat samalla positiivisten työntekijäkokemusten rakentumista. Työhön liittyviin päätöksiin osallistava ja vastuuta antava organisaatiokulttuuri koetaan tulosten mukaan mielekkäänä. Työntekijät pitävät oman työn johtamisesta ja työn joustavuudesta esimerkiksi työskentelytapoja tai työskentelyaikoja pohtiessa. Nämä lisäävät heidän työssä viihtymistä ja tukevat näin positiivisia työntekijäkokemuksia. Myös mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen työarjen aikana lisää kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä työelämää kohtaan. Organisaatio voi tukea oman osaamisen kehittämistä mahdollistamalla urakehityksiä organisaation sisällä ja tarjoamalla ajallisia ja rahallisia resursseja kehittymiseen sekä luomalla kulttuurin, joka kannustaa uteliaisuuteen ja itsensä haastamiseen myös työajalla. Työyhteisö voi tukea yksilöiden ammatillista kehittymistä muun muassa antamalla palautetta. Myös yksilöiden työuriin tulee kiinnittää huomiota, jotta työn mielekkyys säilyy ja työntekijä sitoutuu organisaation palvelukseen.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijän tulee tuntee olonsa turvalliseksi, jotta positiiviset työntekijäkokemukset voivat rakentua. Myös tuen saaminen tarvittaessa vähentää työn koettua kuormaa ja kehittää turvallisen tuntuista organisaatiokulttuuria. Työyhteisö sekä organisaation johtotaso voi tukea yksilöiden työhyvinvointia esimerkiksi tarjoamalla tukea ja apua työntekoon sekä kuuntelemalla työyhteisön jäseniä. Myös toimivat yhteistyön tavat, tarkoituksenmukainen viestintä sekä taloudelliset ja rahalliset resurssit voidaan nähdä työnantajan tapoina tukea työntekijöidensä työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa innostua, kehittää ja tehdä hänelle annettuja työtehtäviä.

8.2 Käytännön sovellutukset ja jatkotutkimushaasteet

Positiivisten työntekijäkokemusten tutkiminen on vielä alussa. Aiheen aiemmat tutkimukset ja laajemmat tarkastelut esimerkiksi oppaiden muodossa on tehty pääsääntöisesti fokusoiden

työnantajan hyötyihin positiivisista työntekijäkokemuksista yksittäisten työntekijöiden hyötyjen sijaan. Huomioiden tämän on tämän tutkielman näkökulma ja tutkimus erityinen, sillä tutkielma toteutettiin kokonaan laadullisella tutkimusmenetelmällä keräten tietoa työntekijöiden henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista työntekijäkokemuksiin liittyen. Henkilökohtaisen kokemusten kuuleminen on mielekästä ilmiön tutkimisen kannalta, sillä tätä kautta voimme saada paremman ymmärryksen ilmiön merkittävydestä ja monimuotoisuudesta. Tämä tutkielma tarjoaa laadullista tietoa työntekijäkokemuksista, jonka avulla organisaatiot ja sen sisäiset työyhteisöt voivat kehittää työn tekemisestä yhä miellyttävämpää työntekijöille.

Käytännön relevanssi tutkielmalle muodostuu siitä, miten positiivisten työntekijäkokemusten määrää voidaan lisätä eri organisaatioissa kehittämällä organisaatiokulttuureja uuden tiedon avulla. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan soveltaa käytäntöön niin johtajien, henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden kuin yksittäisten työntekijöiden kautta. Tämän tiedon avulla edellä mainitut henkilöt voivat ymmärtää millainen organisaatiokulttuuri vallitsee hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä sertifioituissa organisaatioissa sekä vahvistaa näiden tietojen avulla työntekijäkokemuksiin yhteydessä olevia käytänteitä osaksi omaa organisaatiota ja sen kulttuuria. Tutkielman tulokset soveltuvat hyvin myös henkilöstöstrategian vision ja tavoitteiden määrittelyyn.

Tutkielman aikana heränneet kysymykset antavat oivan pohjan jatkotutkimuksia varten. Vaikka aineisto tässä tutkimuksessa oli runsas, olisi mielenkiintoista saada jatkotutkimuksen kautta syvennettyä ymmärrystä työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista – esimerkiksi viestinnän tieteenalalla aihetta voisi tutkia syvähaastattelulla yhä laajemmin, jolloin yksittäisistä positiivisia työntekijäkokemuksia vahvistavista ominaisuuksista saisi vielä tarkempaa tietoa. Olisi myös mielekästä tutkia positiivisia työntekijäkokemuksia pitkittäistutkimuksen kautta, jotta saisimme mahdollisesti tietoa mitkä ominaisuudet tukevat positiivisia työntekijäkokemuksia toisia tehokkaammin. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista selvittää mitkä tekijät voivat heikentää työntekijäkokemuksia työntekijöiden näkökulmasta, jotta näitä voitaisiin myös ennaltaehkäistä. Näiden lisäksi rekrytointiprosesseja ja perehtymisjaksoja uuteen työhön tullessa tulisi tutkia positiivisten työntekijäkokemusten näkökulmasta ja selvittää näin kuinka positiivisten työntekijäkokemusten syntymistä voisi vielä tehokkaammin tukea.

KIRJALLISUUS

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyviakaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Viitattu 28.3.2022]

Backman, J. 2018. Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsittehistoriaa. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.) Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press, 25–40.

Deal, T. E. & Kennedy, A. 1983. Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Mikkeli: Länsi-Savo.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Fairhurst, G. T. 2011. The power of framing: Creating the language of leadership. Kalifornia: Jossey–Bass.

Gochhayat, J., Giri, V. N. & Suar, D. 2017. Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18 (3), 691–702.

Great Place to Work -sertifiointi. 2021. Saatavana: <https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/> [Viitattu 10.3.2022]

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

House, J. S. 1981. *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub, 24-26.

Hyttinen, S. & Valkonen, T. 2018. *Yksinäisten työkäisten vuorovaikutussuhteet*. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2018. Jyväskylä: Prologos ry, 26–42.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOY.

Keyton, J. 2005. *Communication & organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Keyton, J. 2011. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kukkola, J. 2018. *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapland University Press, 41–63.

Lizzeri, A. 1999, *Information Revelation and Certification Intermediaries*, *RAND Journal of Economics*, 30, 214–231.

London, M. & Sessa, V. I. 2006. *Group Feedback for Continuous Learning*. *Human Resource Development Review*, 5 (3), 303–321.

Martin, J. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results. John Wiley & Sons.

McDaniel, S. 2016. Why teamwork surpasses the individual approach. American psychological association. Saatavana: <https://www.apa.org/monitor/2016/05/pc> [viitattu 19.3.2022]

Mellor, D., Stokes, M., Firth, L., Hayashi, Y. & Cummins, R. 2008. Need for belonging, relationship satisfaction, loneliness, and life satisfaction. *Personality & Individual Differences*, 45 (3), 213–218.

Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace Relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo. (toim.) Workplace communication. Abingdon: Routledge, 15–27.

Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. & Välipakka, H. 2014. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen loppuraportti (Työsuojelurahaston hanke 112304). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Väitöskirjatutkimus.

Miksi Great Place to Work. 2021. Saatavana: <https://www.greatplacetowork.fi/miksi-gptw> [Viitattu 10.3.2022]

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136–141.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Suom. M. Kyrö. Helsinki: Tietosanoma. (Alkuperäisteos 1998.)

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> [Viitattu 12.2.2022]
- Schein, E. H. & Schein, P. A. 2017. Organizational culture and leadership. 5. painos. Hoboken: Wiley.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. 2019. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40 (4), 475–496.
- Shane, S. A. 1992. Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7 (1), 29–46.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.
- Stahl, K. O. & Strausz, R. 2010. Who should pay for certification? ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 11-054, 1–41.
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. 2018. Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press, 8–42.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management*, 17 (8), 1002–1010.

Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on Workplace Communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo. (toim.) Workplace communication. Abingdon: Routledge, 3–14.

Wiio, O. A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.

Yiing, L. H. & Ahmad Z. B. 2008. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (1), 53–86.

Lee Yohn, D. 2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. *Human Resource Management. Harvard Business Review*, 6, 1–4.

LIITTEET

Liite 1: haastattelurunko

Käynnistys: (tallennuslupa ja tutkimuksen tietosuoja)

Työpaikka:

- Ammattinimike, työnkuva ja toimiala
- Nykyisen työsuhteen kesto.
- Organisaation kuvailu

Organisaatiokulttuuri:

- Organisaatorakenteen ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kuvailu
- Käsitteet organisaatiokulttuureista
- Kokemukset organisaatiokulttuurista nykyisellä työnantajalla
- Käsitteet tämänhetkisestä organisaatiokulttuurista
- Työyhteisön merkitys organisaatiokulttuuriin
- Organisaatiokulttuurin merkitys työntekoon

Työntekijäkokemus:

- Käsitteet työntekijäkokemuksista
- Henkilökohtaiset kokemukset työntekijyydestä

Jotain muuta lisättävää aiheeseen?