

**Työntekijäkokemus
sosiaali- ja terveysalalla
-näkökulmia sote-alan pitovoiman vahvistamiseen**
Kartoittava kirjallisuuskatsaus

Sari Lehtonen
PRO GRADU -TUTKIELMA
Hoitotiede
Turun Yliopisto
Hoitotieteen laitos
Huhtikuu 2025

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Hoitotiede

Tekijä: Sari Lehtonen

Otsikko: Työntekijäkokemus sosiaali- ja terveysalalla -näkökulmia sote-alan pitovoiman vahvistamiseen?

Ohjaaja: Mari Kangasniemi

Sivumäärä: 85 sivua

Päivämäärä: 27.3.2025

Työntekijäkokemus on työntekijän kokemusta työhön liittyvien odotusten, tarpeiden ja halujen toteutumisesta työssä ja kuinka organisaatiossa pystytään strategisesti vastaamaan niihin. Sosiaali- ja terveysalalla työnantajien monipuolistuminen ja hoitajien työvoimapula ovat tunnistettuja haasteita. Työntekijäkokemuksen kehittämällä pyritään keskittymään työnantajan ja työntekijöiden välisiin kohtaamispaikoihin luoden merkityksellisiä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä sitoutumista edistäviä kokemuksia. Sosiaali- ja terveysalalla olisi tärkeää ymmärtää millaiset tekijät luovat työntekijöille myönteistä työntekijäkokemusta ja miten työpaikoilla pystytään parhaiten vastaamaan työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. Olennaista on löytää keinoja muokata työntekijäkokemusta myönteisemmäksi, jotta voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta, vähentää vaihtuvuutta alalla sekä luoda kilpailukykyä sosiaali- ja terveysalan organisaatioille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella mitä työntekijäkokemus on, millaiset tekijät sitä muokkaavat ja mitä hyötyjä työntekijäkokemuksen kehittamisestä on. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalalle työntekijäkokemuksen hyödyistä, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa organisaatioissa kohti parempaa työntekijäkokemusta. Tutkimus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimukseen valittiin 36 tutkimusartikkelia vuosilta 2016-2023. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä teema-analyysillä.

Työntekijäkokemus on kuvattu työntekijän subjektiivisena kokemuksena, joka syntyy organisaation vuorovaikutuksellisissa suhteissa ja sen sosiaalisissa rakenteissa ollen osa kokonaisvaltaista kokemusta organisaatiossa työskentelystä. Sitä muokkaavat työntekijän yksilölliset tekijät, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja strategia sekä työn tekemisen käytännöt. Myönteinen työntekijäkokemus hyödyttää niin työntekijöitä kuin työnantajia suorituskyvyn ja tuloksellisuuden, työntekijöiden sitoutuneisuuden ja motivaation sekä paremman työvoiman saatavuuden osalta.

Työntekijäkokemuksen muokkaaminen on kauaskantoista muuttaen koko organisaation tapaan toimia vahvistaen työn veto- ja pitovoimaa. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijäkokemuksen eri osa-alueiden kehittäminen on keskeistä, jotta saadaan muokattua työympäristöjä työntekijöitä arvostaviksi ja lisättyä hoitajien kokemuksia autonomiasta, osaamisen kehittämisestä sekä osallisuudesta työssä. Organisaatioissa tulisi tunnistaa työntekijäkokemusta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä sekä rakenteita, joiden avulla tulevaisuudessa pystytään luomaan tuottavia, menestyviä ja kehittyviä työpaikkoja. Ilman sitoutuneita, motivoituneita ja arvostettuja hoitajia ei ole laadukasta ja hyvää hoitoa tai kilpailukykyisiä organisaatioita. Työntekijäkokemusta tulisi tulevaisuudessa tutkia pohjoismaisessa työkuulttuurissa sekä sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, jotta saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa sosiaali- ja terveysalan kehittämistarpeista työntekijäkokemuksen osalta.

Avainsanat: Työntekijäkokemus, sosiaali- ja terveysalan muutos, kartoittava kirjallisuuskatsaus

Master's Thesis

Subject: Nursing Science

Author: Sari Lehtonen

Title: Employee experience in social and health care – views on strengthening employee retention?

Supervisor: Mari Kangasniemi

Number of pages: 85 pages

Date: 27.3.2025

Employee experience refers to how employees perceive the fulfillment of their expectations, needs, and desires at work, and how organizations strategically respond to these factors. In the social and healthcare sectors, the diversification of employers and the shortage of healthcare workers has been identified as challenges. Improving employee experience focuses on touchpoints between employers and employees, creating meaningful experiences that enhance job satisfaction, well-being, and commitment. In social and healthcare field, it is essential to understand the factors which create positive employee experience and how employers can respond to employees' expectations and needs at work. It is important to find ways to improve employee experience to prevent burnout, reduce turnover, and create competitive advantage for social and healthcare organizations.

The purpose of this study is to describe, based on previous research literature, what employee experience is and the factors influencing it, and the benefits it provides. The aim of the study is to provide information about the benefits of employee experience in the social and healthcare field, which can be used in developing organizational practices towards a better employee experience. The research was conducted as a scoping literature review. A total of 36 research articles from 2016 to 2023 were selected for the study. The data was analyzed using a data-driven thematic analysis.

Employee experience is described as a subjective employee's perception shaped by organizational interactions and social structures, forming part of an employee's overall experience of working in an organization. It is shaped by the individual characteristics of the employee, organizational culture, leadership and strategy, and work practices. Employee experience benefits both individuals and organizations by improving performance and productivity, increasing employee commitment and motivation, and enhancing workforce availability.

Shaping employee experience has long-term effects on the entire organization, strengthening its ability to attract and retain employees. In the social and healthcare field, improving different aspects of employee experience is seen as beneficial for creating work environments that value employees and enhance nurses' sense of autonomy, professional development, and inclusion at work. Organizations must identify factors and structures that either promote or weaken employee experience to ensure the future development of productive, successful, and innovative workplaces. Without committed, motivated, and valued nurses, there cannot be high-quality care or competitive organizations. In the future, employee experience should be studied within the Nordic work culture and in the social and healthcare context to gather information about the development needs of the field in relation to employee experience.

Keywords: Employee experience, social and healthcare changes, scoping review

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	8
2.1	Työntekijälähtöisyys johtamisen teorioissa	8
2.2	Työntekijäkokemus organisaation toiminnassa	11
2.3	Sosiaali- ja terveysalan työelämän muutokset	15
2.3.1	Hoitajien roolin muutos	15
2.3.2	Hoitajien työn tekemisen muutokset	16
2.3.3	Hoitoalan työympäristön muutokset	18
2.4	Yhteenveto taustasta	19
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	21
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	22
4.1	Tutkimuskysymysten määrittäminen	22
4.2	Aineiston haku	22
4.3	Aineiston valinta	24
4.4	Aineiston taulukointi ja analyysi	26
5	TUTKIMUSTULOKSET	28
5.1	Kuvaus katsauksen aineistosta	28
5.2	Työntekijäkokemuksen määritelmä	32
5.3	Työntekijäkokemusta muokkaavat tekijät	35
5.3.1	Yksilölliset tekijät	36
5.3.2	Organisaatiokulttuuri	38
5.3.3	Johtaminen ja strategia	39
5.3.4	Työn tekemisen käytännöt	42
5.4	Työntekijäkokemuksen kehittämisen hyödyt	43
5.5	Työntekijäkokemus sosiaali- ja terveysalalla	45
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu	48
6.1.1	Työntekijäkokemukseen liittyvän tutkimuksen tarkastelu	48
6.1.2	Työntekijäkokemuksen merkitys hoitajien roolin ja työn tekemisen muutoksissa	49

	5
6.1.3 Organisaatioiden muutostarve sosiaali- ja terveydellä työntekijäkokemuksen näkökulmasta	51
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	53
6.3 Johtopäätökset	55
7 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	57
LÄHTEET	58
LIITTEET	65
Liite 1. Tiedonhaun tulokset	65
Liite 2. Taulukko tutkielman aiheeseen liittyvistä tutkimuksista	67

1 JOHDANTO

Hyvinvointialueiden uudistukset, työnantajien monipuolistuminen ja henkilöstön työvoimapula ovat tunnistettuja haasteita sosiaali- ja terveysalalla (Tevameri 2024) ja alalla tulee keskittyä työntekijöiden veto- ja pitovoimaan työvoimapulan ratkaisemiseksi (Tevameri 2023). Sosiaali- ja terveysalalla on viime vuosina keskitytty työntekijöiden sitoutuneisuuden edistämiseen työvoimapulan säätelemiseksi (Nydahl ym. 2024). Sitoutuneisuutta tavoittelevien organisaatioiden muutoksen koetaan työntekijäkokemuksen näkökulmasta lyhytaikaisiksi. Sitoutuneisuuden hyödyt ovat lyhytkestoisia keskittyen työntekijöiden yksittäisten tarpeiden huomioimisen. Sen sijaan työntekijöiden kokemusten muokkautuminen on pitkäkestoista, sillä se muokkaa toimintatapoja koko organisaatiossa ja lisää työn veto- ja pitovoimaa (Morgan 2017, Huhta & Myllyntaus 2021). Työntekijäkokemuksen kehittämällä pyritään keskittymään työnantajan ja työntekijöiden välisiin kohtaamispisteisiin luoden merkityksellisiä, työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia ja sitoutumista edistäviä kokemuksia samalla mahdollistaen työnantajalle kilpailuetua omalla alallaan (Huhta & Myllyntaus 2021).

Maaailman terveysjärjestö (WHO) on ennustanut, että vuoteen 2030 mennessä sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan noin 18 miljoonan työntekijän puute aiheuttaen laajamittaisen terveydenhuoltoalan kriisin koko maailmassa (WHO 2025). Suomessa sosiaali- ja terveysala on vuonna 2021 työllistänyt noin 358 000 henkilöä, joista julkisella sektorilla työskenteli vuonna 2023 noin 217 000 työntekijää (THL 2021, THL 2023). Hyvinvointialueille siirtymisen jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijämäärät ovat vähentyneet, sairaaloiden kustannukset kasvaneet ja sairaaloiden tuottavuus laskenut. Vuonna 2022 sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten vaje oli noin 17 800 työntekijää ja vajeen on ennustettu kasvavan entisestään tulevien vuosien aikana (Tevameri 2024). Tuottavuuden laskua heikentää erityisesti terveydenhuollon henkilöstön saatavuuteen liittyvien haasteiden jatkuminen sekä ostopalveluiden ja vuokratyövoiman käyttö (THL 2023).

Työn kuormituksen, koetun arvostuksen puutteen ja työelämän prekarisaation on kuvattu heikentävän hoitajien työhyvinvointia sekä lisäävän alalta poistumisen riskiä. Hoitajien alalta poistumisen taustalla on tyytymättömyyden, stressin ja burnoutin kokemukset, työympäristön ja työolojen heikkeneminen, eikä hyvälle hoitotyölle koeta riittävän aikaa tai resursseja (Al Yahyaei ym. 2022, Hult ym. 2024, Ziedelis 2019). Yhteiskunnassa käsitykset hoitotyöstä ja hoitajista ammattilaisina ovat muuttuneet työhön liittyvästä kutsumuksesta kohti hoitotyön asiantuntijuutta. Tämä on muuttanut näkemystä hoitajien ammattiroolista sosiaali- ja

terveysalalla (Lopez-Verdugo ym. 2021, Kallio ym. 2022). Hyvä hoitotyö edellyttää aitoa suhdetta potilaiden ja hoitoa tarjoavien ammattilaisten välillä. Hoitajien halukkuus ja mahdollisuudet keskittää voimavaroja työlleen sekä heidän sitoutumisensa ja oma-aloitteisuutensa ovat terveydenhuoltojärjestelmän toimivuuden kannalta ratkaisevia tekijöitä. Terveydenhuollon tehokkuus on tiiviisti sidoksissa hoitajien psykologiseen yhteyteen omaan työhönsä (Ziedelis 2019).

Sosiaali- ja terveysalalla ja kansainvälisesti koko työmarkkinoilla globalisaatio, sosioekonomiset muutokset, digitalisaatio ja automaatio muokkaavat työtä jatkuvasti lisäten työn vaatimuksia (Allan ym. 2021). Sosiaali- ja terveysalalla työvoiman tarvetta määrittää samanaikaisesti eri toimintaympäristöjen muutokset ja kehityssuunnat. Järjestämisvastuiden siirtyminen hyvinvointialueille ja väestörakenteen muutokset aiheuttivat Suomessa merkittävän muutoksen sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöille. Väestörakenteen muutoksista olennaisimpana on työikäisten määrän väheneminen ja palvelutarpeiden kasvaminen entisestään vanhempien ikäluokkien eläköityessä (Tevameri 2023). Myös koronapandemia heikensi hoitoalan työntekijöiden työssä jaksamista, voimisti vaihtuvuutta ja alalta poistumista (Tevameri 2023, Rissanen ym. 2020).

Samalla kun työntekijöiden saatavuus heikkenee, myös palvelutuottajien verkosto muuttuu hyvinvointialueiden myötä. Palveluiden järjestämisvastuu on sote- uudistuksen jälkeen hyvinvointialueilla ja alueiden välillä on todettu olevan merkittävää vaihtelua lakisääteisissä palveluissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Hyvinvointialueiden puutteellisia palveluntuottomahdollisuuksia paikataan yksityisillä sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajilla, joiden määrä sosiaali- ja terveysalalla lähenee jo 22 % kaikista palveluntuottajista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023, Valtioneuvosto 2024). Suomessa vuoden 2023 lopussa oli yhteensä 422 yksityistä sosiaali- ja terveysalan yritystä lisäten työnantajien monipuolisuutta (Tevameri 2024). Nykyään lähes kolmannes sosiaali- ja terveysalan henkilöstöstä työskentelee yksityissektorilla ja työnantajien monipuolistuminen luo kilpailua henkilöstön suhteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Tämä tutkimus kohdistuu työntekijäkokemukseen, sitä muokkaaviin tekijöihin ja työntekijäkokemuksen hyötyjä työnantajille ja työntekijöille. Tutkimuksessa työntekijäkokemusta tarkastellaan myös sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, jotta saadaan kuvattua, millaiseksi työntekijäkokemus kuvataan sosiaali- ja terveysalalla, ja sen mahdollisia eroja muihin aloihin verrattuna.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tämän tutkielman taustana on työntekijälähtöisyys johtamisen teorioissa, työntekijäkokemusorganisaatioiden toiminnassa sekä sosiaali- ja terveysalan työn muutokset hoitajien roolin, työn tekemisen ja työympäristön muutosten näkökulmista. Tutkimuksen taustan kirjallisuus on muodostettu harkinnanvaraisesti perustuen viimeaikaiseen kirjallisuuteen ja tutkimustietoon johtamisen teorioista, työntekijälähtöisyydestä ja työntekijäkokemuksesta. Tietokantahaut on tehty hoitotieteellisistä tietokannoista PubMed ja CINAHL, sekä kauppa- ja hallintotieteellisestä tietokannasta EBSCO. Sosiaali- ja terveysalan työn muutoksen tausta perustuu tutkimustietoon, joista haut on tehty hoitotieteellisistä tietokannoista PubMed ja CINAHL.

2.1 Työntekijälähtöisyys johtamisen teorioissa

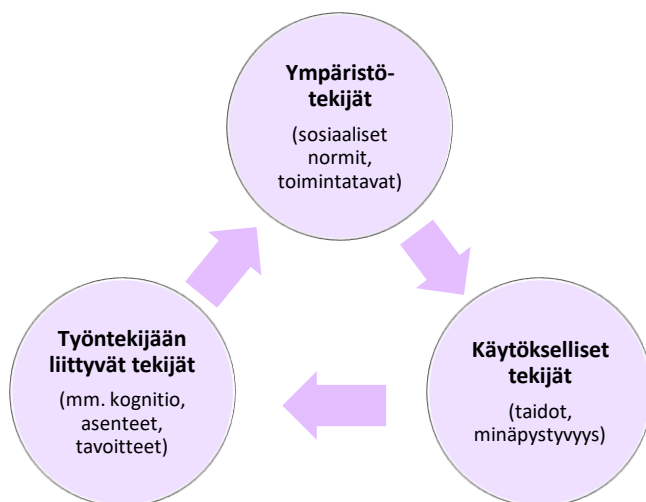
Johtamisen teorioissa on siirrytty kohti työntekijälähtöisyyttä useiden vuosien ajan (Viitala & Jylhä 2019). Hoitoalalla johtaminen on ennen 1900-luvun alkua perustunut uskonnollisiin järjestöihin, joissa hengellisten yhteisöjen jäsenet ovat toimineet johtajina perustaen hoidon enemmän kutsumukseen kuin tieteelliseen näyttöön hoitotyöstä. Florence Nightingale toi 1900-luvun vaihteessa merkittäviä muutoksia hoitotyöhön ja johtamiseen painottaen tieteellistä ja järjestelmällistä lähestymistapaa hoitotyön johtamiseen kehittäen hoidon standardeja, sairaalahygieniaa, hoitajien koulutusta ja ammatillista pätevyyttä (Wildman & Hewison 2009). Samaan aikaan teollisuuden ja tuotannon alalla siirryttiin kohti taylorismia, jonka tavoitteena oli parantaa työn tehokkuutta ja tuottavuutta työvaiheiden ja prosessien vakioimisella ja työnjakojen selkiyttämällä (Viitala & Jylhä 2019). Taylorismin myötä myös hoitoalan johtamisessa siirryttiin kohti selkeitä tehtävänjakoa, ammatillisia hierarkioita ja byrokraattista johtamista (Wildman & Hewison 2009). Taylorismin koettiin olevan tehokas johtamismalli tuottavuuden parantamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi, mutta siihen kohdistui runsasta kritiikkiä työntekijöiden hyvinvoinnin, yksilöllisyyden ja motivaatiotekijöiden huomioimisen puutteellisuudesta (Viitala & Jylhä 2019).

Liikkeenjohdon ja organisaatioteorioiden kehittämisen ja tutkimuksen kohteeksi tuli ihmissuhdekoulukunnan näkemykset 1920-luvulla, joita myös hoitoalalla alettiin huomioida. Täydentävänä näkemyksenä taylorismille, ihmissuhdekoulukunnan näkemykset korostivat sosiaalisten suhteiden, motivaatiotekijöiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden tehokkuudelle ja työn tuottavuudelle. Motivaatioteorioilla pyrittiin selittämään

työntekijöiden motivaatioita ja sitä muokkaavia tekijöitä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Työn mielekkyyden ja työtyytyväisyyden koettiin olevan merkittävä tekijä yritysten tuottavuuden kannalta. Ihmissuhdekoulukunnan näkemysten myötä tarvittiin myös uudenlaista johtamista keskittyen työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin edistämiseen. Johtajien tuli toimia auktoriteetin sijaan työntekijöitä valmentavassa roolissa ja osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon. (Wildman & Hewison 2009, Seeck & Järvelä 2007, Viitala & Jylhä 2019.)

Hoitoalalla 1990-luvulla siirryttiin kohti tulosjohtamista, jossa johtaminen keskittyi toiminnan suunnitteluun, työn ja resurssien jakamiseen, suorituksen ja laadun johtamiseen sekä valvontaan. Tulosjohtamisen on kuitenkin todettu olevan ristiriidassa terveydenhuollon perustehtävän kanssa ja heikentävän työmotivaatiota ja työilmapiiriä. (Grönroos & Perälä 2004) Hoitoalalla tulosjohtamisen lisäksi on keskitytty viime vuosina työntekijöiden työhyvinvointia ja ammatillista kasvua tukeviin johtamistyyliin, kuten transformationaaliseen ja valmentavaan johtamiseen. Näissä tavoitteena on lisätä työntekijöiden voimaantumisen kokemuksia työssä ja vahvistaa ammatillista identiteettiä itsenäisestä päätöksenteosta ja asiantuntijuudesta (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2021). Uusimmissa johtamiskäsityksissä eri aloilla korostuu selkeiden työn tavoitteiden ja päämäärien asettaminen sekä niiden merkitysten sanoittaminen, työntekijöiden potentiaalın ja yksilöllisyyden arvostaminen sekä yhteisen arvopohjan jakaminen. Työntekijät haluavat onnistua työssään ja johtaminen on entistä lähempänä työntekijää. Jaettu johtaminen ja tiimien keskinäinen itseohjautuvuus nähdään tehokkaana tapana johtaa menestyksekkästä organisaatiota. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtamisella pyritään lisäämään työntekijöiden suorituskykyä ja tuottavuutta sekä luomaan työhyvinvointia tukevia työympäristöjä vähentäen kustannuksia, työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2021).

Työntekijälähtöisyyden näkökulmasta on myös tärkeä ymmärtää työntekijöiden toimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka muokkaavat kokemuksia. Banduran (1989) sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan työntekijöiden toimintaa ohjaa ympäristötekijät, käytökselliset tekijät ja työntekijään itseensä liittyvät tekijät.



Kuvio 1. Sosiaalis-kognitiivisen teorian kolme tekijää (Bandura 1989).

Teorian mukaan ihmisen toiminta nähdään joko itsenäisenä, mekaanisena tai vuorovaikuttavana. Ihmiset toimivat vastavuoroisessa syy-seuraussuhteessa ympäristön kanssa, joita muokkaa yksilön ominaisuudet ja käytökselliset tekijät. Vastavuoroisen syy-seuraussuhteen mukaisesti työntekijät vaikuttavat ympäristöönsä samalla saaden itse vaikutteita ympäristöstä. Ihmiset eivät kuitenkaan toimi suoraan ympäristön vaikutteiden pohjalta, vaan erillisen, toimintaa säätelevän harkinnan mukaan. Käytöksellisten tekijöiden, kuten minäpystyvyyden, taitojen ja aiempien kokemusten perusteella työntekijät motivoivat itseään ja ohjaavat toimintaansa ennakoivasti. Motivaatiota määrittelee ihmisen ennakkoharkinta toiminnasta ja sen tuloksista. Ihmiset pyrkivät ennakoimaan tekojensa seurauksia, asettamaan toiminnalle tavoitteita ja suunnittelemaan ennalta, miten heille osoitetuista tehtävistä suoriudutaan. Ihmisillä on itseohjautuva kyky kontrolloida ajatuksiaan, tunteitaan ja toimintojaan, joskin ulkoisilla ja sisäisillä vaikutteilla on merkitystä toiminnan säätelyssä. (Bandura 1989, Bandura & Wood 1989.)

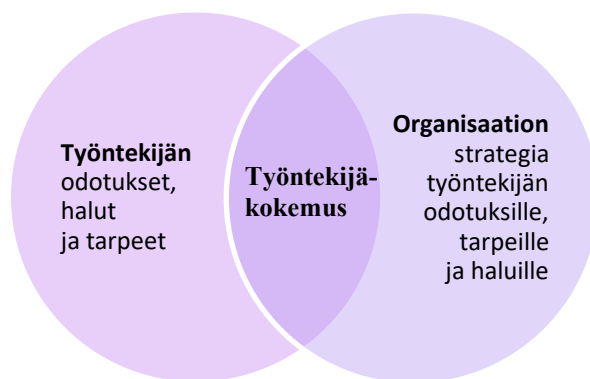
Banduran teoriaa voidaan hyödyntää johtamisessa, jolloin työntekijöiden suoriutumista ja koettua itseohjautuvuutta voidaan selittää vastavuoroisen syy-seuraussuhteen avulla. Ympäristötekijöihin vaikuttamisella voidaan edistää työntekijöiden kompetenssin kehittymistä ja minäpystyvyyden vahvistamista. Jotta kompetenssi ja minäpystyvyys kehittyvät, tulee työtehtävien olla riittävän haastavia saaden työntekijälle kokemuksen sinnikkyydestä ja vaivannäöstä. Myönteiset kokemukset suoriutumisesta ja kyvykkyydestä johtavat henkilökohtaiseen kehittymiseen ja myönteisiin kokemuksiin omasta pystyvyydestään. Ihmisen kyvyt omasta pätevyydestä määrittää myös motivaation tason, joka heijastuu siihen kuinka paljon vaivannäköä tehtävää kohtaan nähdään ja kuinka sinnikkäästi jaksetaan yrittää.

Siinä, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa organisaatiossa, on vaikutusta organisaation menestykselle ja suoriutumiselle. (Bandura & Wood 1989.)

Henkilöstöjohtamisen alalla hyödynnetyn HRSS-teorian mukaan johtamisen ja organisaation suoriutumisen välinen yhteys riippuu työntekijöiden käsityksistä organisaation odotuksista työntekijöitä kohtaan, sekä siitä millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan ja miten työntekijöitä palkitaan. Henkilöstökäytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan, joita koskevat tulkinnat määrittelevät organisaation ilmapiiriin ja tuloksellisuutta. Yksilön kokemukset, tulkinnat ja arvostukset vaihtelevat yksilötasolla saman organisaation sisällä. Organisaation suorituskykyä voidaan parantaa motivoimalla työntekijöitä saavuttamaan organisaation strategisia tavoitteita tukevaa käyttäytymistä ja asenteita. (Hewett ym. 2017, Viitala 2021.)

2.2 Työntekijäkokemus organisaation toiminnassa

Työntekijäkokemusta organisaation toiminnassa voidaan selittää erilaisten mallien avulla. Näiden tarkoituksena on selittää millaisista tekijöistä työntekijäkokemus rakentuu ja miten organisaatiot pystyvät kehittämään sitä. Morganin (2017) mallin mukaan työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijän, organisaation ja näiden yhteisestä näkökulmasta. Työntekijän näkökulman mukaan työntekijäkokemus on todellisuutta siitä, miten työntekijän odotukset, tarpeet ja halut toteutuvat työssä. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus puolestaan on organisaatiossa tehtyä strategiaa näiden tarpeiden ja odotusten täyttämisestä. Näiden kahden näkemyksen yhtymäkohdassa luodaan työntekijäkokemus yhdessä organisaation ja työntekijöiden yhteistoiminnan kautta. Työntekijäkokemusta ei voi kehittää ilman organisaatiossa olevaa tietoa työntekijöiden työhön liittyvistä odotuksista, haluista tai tarpeista. Organisaatiossa tulee aidosti olla kiinnostuneita luomaan työntekijöiden kanssa yhteys yksilöllisellä ja inhimillisellä tasolla. Jokaisella johtamisen tasolla tulisi osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan ja yhteistoiminnan tulisi olla osa organisaation kulttuuria. (Morgan 2017.)



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen malli (Morgan 2017).

Morganin (2017) mallin mukaan työntekijäkokemus rakentuu kolmesta ympäristöstä, joita ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö. Kokonaisvaltainen työntekijäkokemus syntyy näiden kolmen ympäristön yhteisvaikutuksesta. Fyysinen ympäristö koostuu organisaation tiloista, joissa yksilö tekee työtä. Teknologinen ympäristö koostuu työssä käytettävistä laitteista ja järjestelmistä, joilla työtä tehdään. Kulttuurinen ympäristö puolestaan koostuu yrityksen maineesta, merkityksestä ja työntekijöiden kokemasta arvostuksesta, sekä organisaation toimintatavoista. Työntekijäkokemus on myös seurausta merkityksestä, yhteydestä, mahdollisuudesta vaikuttaa ja arvostuksesta, joita työntekijät kokevat päivittäisessä työssään suhteessa yrityksen arvoihin, esihenkilöihin ja kollegoihin, asiakkaisiin, työn sisältöihin ja työympäristöön. Työntekijäkokemus yksilön näkökulmasta rakentuu motivaatiosta, työhön käytettävistä voimavaroista, tehtävistä suoriutumisesta, työtyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista sekä sitoutuneisuudesta ja pysyvyydestä.

Toinen näkökulma työntekijäkokemukseen on Huhdan ja Myllyntauksen (2021) malli, jossa työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvia tunteita ja ajatuksia työn sisällöistä ja ympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. Työntekijäkokemus kuuluu osaksi ihmiskokemusta, jolla tarkoitetaan kaikkia ihmisen elämän aikana koettuja tunteita tai ajatuksia. Työelämässä pystytään vaikuttamaan näihin kokemuksiin monien eri tekijöiden avulla. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla joko työntekijän arvioista vuorovaikutushetkestä organisaatiossa tai yksittäisinä työhön liittyvinä hetkiä, jotka herättävät ajatuksia tai tunteita. Työntekijäkokemus luo viitekehyksen, jonka avulla voidaan luoda arvoa työntekijöille.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mallin mukaan työntekijäkokemus koostuu kahdeksasta osatekijästä, joiden kautta voidaan vaikuttaa siihen, miten työn tekeminen koetaan, kuinka

palkitsevaksi ja antoisaksi työ koetaan sekä mahdollistaako se työn imun kokemuksi. Mallin eri osa-alueet ilmenevät työssä eri tavoin. Niihin vaikuttaminen sisältää erilaisia toimenpiteitä, joiden tärkeyden ja resurssit organisaatiot itse määrittävät. Eri osatekijöiden merkitykset työntekijäkokemuksessa ovat erilaisia ja eriarvoisia jokaiselle työntekijälle pohjautuen työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin siitä mitä pitää työssään tärkeänä.

Työntekijäkokemuksen kannalta olennaista on, että jokainen organisaatio määrittää mallin pohjalta itselleen sopivan viitekehyksen ja työntekijäkokemuksen kehittämisen painopisteet osana organisaatioiden strategiaa.

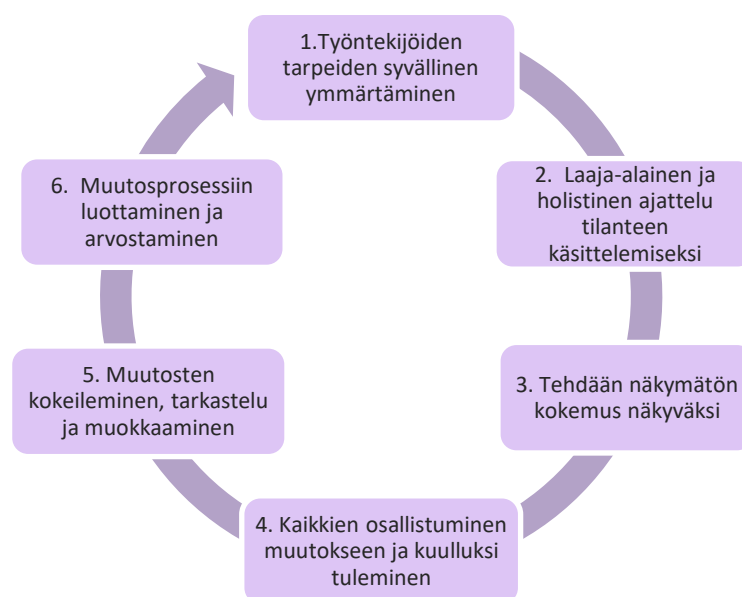


Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen osatekijät (Huhta & Myllyntaus 2021).

Oleennaista on myös tarkastella konkreettisia keinoja, miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Yksi tunnistettu keino on sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen johtamisen tukena (Masri ym. 2011) ja erilaiset palvelumuotoilun keinot työntekijäkokemuksen muokkaamisessa (Plaskoff & Frey 2024, Tucker 2020). Työntekijäkokemuksen ollessa vuorovaikutteinen organisaation ja yksilön välillä, voidaan työntekijöiden kokemuksiin vaikuttaa erilaisten ympäristötekijöiden avulla (Morgan 2017, Bandura 1989). Sosiaali- ja terveysalalla sisäistä markkinointia voidaan käyttää johtamisen työkaluna luoden parempaa työntekijäkokemusta. Organisaatiossa sisäisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä työn laatuun. Tärkein tekijä sisäisessä markkinoinnissa on johdon tuki ja asenteet, jotka heijastuvat työntekijöille. Johtamisessa tulisi

pyrkii työntekijöitä voimaannuttavaan johtamiseen, jossa työntekijöitä tuetaan ja autetaan potilaiden korkealaatuisen hoidon toteuttamisessa. Vuorovaikutuksen tulisi olla interaktiivista ja viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota avoimuuteen ja ymmärrettävyyteen. Hyvä työilmapiiri ja korkealaatuinen potilaiden hoito luovat myönteistä mielikuvaa organisaatiosta myös organisaation ulkopuolelle edistämien menestymistä kilpailevilla työnantajamarkkinoilla. (Masri ym. 2011.)

Palvelumuotoilun keinoin työntekijäkokemuksen kehittämisen tavoitteena on parempien kokemusten luominen työntekijöille. Jotta voidaan ymmärtää kokemuksia, tulee tunnistaa syvempiä tarpeita ja työntekijöille merkityksellisiä kohtia työssä (Tucker 2020). Plaskoffin ja Freyn (2024) mallin mukaan työntekijäkokemusta voidaan muokata kuuden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa on tunnistettava työntekijöiden tarpeet ja suhtauduttava empaattisesti ja rakentavasti mahdollisiin haasteisiin. Työntekijöiden kokemuksia heikentäviä tekijöitä on tarkasteltava holistisesti ja laaja-alaisesti siten, että yksittäisten tavoitteiden tai rajattujen näkökulmien sijaan keskitytään kokonaisuuksiin. Kolmanneksi on tehtävä ongelmista näkyviä, jolloin kokemusten kaikki ulottuvuudet tuodaan julki huomioiden niiden fyysiset, emotionaaliset, kognitiiviset ja sosiaaliset vaikutukset. Jokaiselta vaaditaan osallistumista prosessiin, jolla varmistetaan, että työntekijöiden näkemykset tulevat osaksi muutosta niiden ollen kuultuja ja ymmärrettyjä. Muutostarpeiden tunnistamisen jälkeen, tehdään tarvittavat toimenpiteet, joita arvioidaan, tarkastellaan ja muokataan tarpeen mukaan. Jotta vanhoihin, työntekijäkokemusta heikentäviin toimintatapoihin ei palata, on luotettava muutosprosessiin ja annettava aikaa muutokselle.



Kuvio 4. Plaskoffin ja Freyn (2024) malli työntekijäkokemuksen muokkaamisesta.

2.3 Sosiaali- ja terveysalan työelämän muutokset

Sosiaali- ja terveysalan työelämän olennaisimmat muutokset työntekijäkokemuksen näkökulmasta ovat hoitajien työroolin muuttuminen sekä hoitajien työn tekemisen ja työympäristöjen muutokset.

2.3.1 Hoitajien roolin muutos

Yksi työntekijäkokemuksen kannalta merkittävä työelämän muutos sosiaali- ja terveysalalla on hoitajien roolin muutos kutsumustyöstä kohti asiantuntijuutta. Hoitotyötä on pidetty naisvaltaisena alana, perustuen vanhanaikaisiin stereotyyppioihin hoitajista epäitsekkäinä ja toisia auttavina palvelijoina, jotka toteuttavat kutsumustaan vailla omaa asiantuntijuutta (Lopez-Verdugo ym. 2021). Hoitajien ammattitaidon on aiemmin ajateltu perustuvan sosiaalisiin taitoihin, kriittisen ja tutkittuun tietoon pohjautuvaan osaamisen sijasta (Lopez-Verdugo ym. 2021, Rodriguez-Perez ym. 2022). Yhteiskunnassa käsitys hoitotyöstä kutsumusammattina on ollut perusteena heikoille työoloille ja matalalle palkkaukselle vahvistaen hoitajien alisteista asemaa suhteessa lääkäreihin. Työntekijät ovat alttiimpia organisatoriselle hyväksikäytölle, jossa organisaatiossa hyödynnetään työntekijöiden resursseja epäreilulla ja kohtuuttomalla tavalla. Organisatorinen hyväksikäyttö voi ilmetä myös vaatimalla työntekijöiltä vaikeampia ja epämiellyttävämpiä työtehtäviä huomioimatta tarvetta asianmukaiselle korvaukselle tai lisäeduille työntekijöille (Duffy ym. 2018). Aiemmat käsitykset hoitotyöstä ovat osaltaan heikentäneet hoitotyön ammatillista arvostusta (Kallio ym. 2022.)

Hoitajat kokevat sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta omaa työtä kohtaan, mutta kutsumus hoitoalaa kohtaan on vähentynyt (Kallio ym. 2022). Kutsumuksella tarkoitetaan psykologista yhteyttä, jossa työ heijastaa pyrkimystä löytää elämälle kokonaisvaltainen tarkoitus ja merkitys, ilmeten haluna auttaa muita samalla edistäen yhteistä hyvää (Duffy ym. 2018). Kutsumus omaan työhön lisää merkityksellisyyttä, edistää työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta sekä parantaa työntekijän suorituskykyä työssä (Duffy ym. 2018, Ziedelis 2019). Sen on todettu auttavan hoitajia selviytymään työn vaatimuksista, suojaamaan työssä kyynistymiseltä sekä vahvistavan ammattitaitoa, lisäten myös empatiaa ja läsnäoloa potilastyössä (Kallio ym. 2022). Kutsumus voi joko vahvistua tai heikentyä työkokemuksen myötä ja siihen vaikuttavat työntekijöiden yksilölliset luonteenpiireet, henkilökohtaiset arvot, näkemykset omasta ammattikunnasta ja kokemuksista alisteisesta asemasta organisaatiossa (Kallio ym. 2022).

Sen on nähty olevan yksi tekijä alalle hakeutumisessa, mutta nuoret hoitajat haluavat työstään myös tunnustusta ja asianmukaista korvausta (Pesonen ym. 2024, Jian ym. 2023).

Hoitajien roolin muutos asiantuntijuudesta, ammatillisesta arvostuksesta ja vahvasta ammatti-identiteetistä hoitotyön toimijoina, joka osaltaan vaatii myös muutosta käsityksiin hoitotyöstä (Jian ym. 2023). Hoitajat kokevat ammattiympeyttä työstään tuoden hoitotyön asiantuntijuutta potilaiden kokonaisvaltaiseen hoitoon (Roth ym. 2022). Hoitajien työhön kuuluu itsenäinen päätöksenteko, kriittinen ajattelu ja ajantasaisen tutkimustiedon hyödyntäminen potilaiden hoidossa (Jian ym. 2023, Lopez-Verdugo ym. 2021) sekä eettinen ajattelu ja potilaan edun mukainen toiminta eri tilanteissa (Rodriguez-Perez ym. 2022). Ammattiympeyden ja arvostuksen tunnistaminen lähtee siitä, miten hoitajat näkevät itsensä sekä siitä, miten heidän roolinsa nähdään terveydenhuollossa ja yhteiskunnassa. Hoitajat kokevat, ettei hoitotyötä arvosteta terveydenhuollossa tai yhteiskunnassa riittävästi hoitajien aseman tai asiantuntijuuden vahvistamiseksi. Hoitotyön positiivista imagoa edistävinä tekijöinä pidettiin vahvaa yhteiskunnallista asemaa, ylpeyttä omasta ammatistaan sekä ammatillista järjestöä, joka edisti hoitotyön arvostusta ja asemaa. Hoitotyön ammatillinen vahvistaminen ja arvostuksen tunnistaminen saattaisi parantaa alan imagoa edistäen hoitajien pysyvyyttä alalla (Roth ym. 2022).

2.3.2 Hoitajien työn tekemisen muutokset

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta toinen merkittävä muutos sosiaali- ja terveysalalla on työn prekarisaatio, heikentyneet resurssit, työn tulevaisuuden epävarmuuden ja turvattomuuden kokemukset sekä eettinen kuormitus. Hoitajien työ on prekarisoitunutta eli epävakaa ja epävarmaa sekä työn jatkuvuuden että määrän suhteen. Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa muutoksiin ovat rajoitettuja, eikä työssä ole riittävästi suojaa työpaikan väärinkäytöksiltä tai turvattomilta työolosuhteilta. Lisäksi työhön liittyy epävarmuutta siitä, pystyvätkö työntekijät selviytymään odottamattomista seurauksista sosiaalisen vaikutusvallan ja resurssien puutteen vuoksi. Työn prekarisoitumisen kuvataan myös olevan työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia työn fyysisestä, psykologisesta ja sosiaalisesta turvattomuudesta työpaikalla sekä vallan ja autonomian puutteesta. Tätä kokemusta voidaan kuvata vieraantumisenä työstä, jota yhdistää voimattomuuden, ahdistuksen ja sosiaalisen eristäytymisen kokemukset. Työn prekaarisuus on useiden epävarmuutta ja turvattomuutta aiheuttavien ilmiöiden esiintymistä samanaikaisesti. (Allan ym. 2021, Hult ym. 2024.)

Työntekijät voivat kokea omistautumista omaa työtään kohtaan pystymättä toteuttamaan sitä toivomallaan tavalla resurssien vähäisyyden tai kuormituksen vuoksi (Duffy ym. 2018, Jian ym. 2023). Työn tekeminen toivotulla tavalla edellyttää mahdollisuuksia pystyä vaikuttaa ammatillisiin valintoihin, esteistä huolimatta. Esteitä työn toteuttamiselle voi olla koulutuksen puute, rajatut resurssit, keskenään erilaiset työpaikan ja työntekijöiden arvot sekä toimintamallit (Duffy ym. 2018). Riittäväillä henkilöstöresursseilla tarkoitetaan työntekijämääriä ja riittävää osaamista suoriutua työtehtävistä sekä työntekijöiden omia kokemuksia kyvykkyydestään suoriutua työtehtävistään. Riittävät henkilöstöresurssit auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja vähentävät kokemuksia työn kuormituksesta (Oppel & Mohr 2021, Purcell ym. 2011). Nykyään hoitotyössä työn resursointi on heikentynyt suhteessa työn määrään (McVicar 2003, Oppel & Mohr 2021).

Jatkuva epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, määräaikaiset sopimukset, epäsäännölliset työvuorot ja jatkuvat muutokset työajoissa tai palkassa aiheuttavat epävarmuuden ja turvattomuuden kokemuksia työn tulevaisuudesta. Tähän voi sisältyä pelkoa työttömäksi jäämisestä, äkillisten organisaatiomuutosten pelkoa, huolta toimeentulon menettämisestä tai kyvystä selviytyä työstä liian vähin resurssein. Työn prekarisaatio heikentää työntekijöiden työn ulkopuolista elämää silloin, kun työ ei johdonmukaisesti pysty turvaamaan työntekijöiden perustarpeita arkielämässä. Toimeentulon riittävyys ja matalapalkkaisuus määrittelevät arkielämässä asumiseen ja ruokaan liittyvien perustarpeiden sekä sosiaalisten suhteiden täyttämisen haasteita (Allan ym. 2021). Myös työn ja yksityiselämän välisen tasapainon heikko yhteensovittaminen vaihtuvien työaikojen, vuorotyön ja työn ennakoimattomuuden suhteen lisää prekarisaatiota (Allan ym. 2021, Hult ym. 2024). Työntekijät kokevat vaativan työn kuluttavan voimavaroja, jonka vuoksi työntekijät eivät pysty antamaan perheilleen ja läheisilleen niin paljon huomiota kuin haluaisivat (Heikkilä ym. 2022.).

Prekarisaation lisäksi hoitotyöhön liittyy myös eettistä kuormitusta, jota syntyy kun työntekijän arvot eivät vastaa tehtyä työtä, eikä työssä pysty ratkaisemaan tai käsittelemään siinä syntyviä eettisiä ongelmia. Stressiä ja kuormittuneisuutta aiheuttavat etenkin tilanteet, joissa hoitajalla ei ole riittävästi aikaa tarjota potilaalle tämän tarvitsemaa hoitoa sekä tilanteet, joissa hoitaja joutuu madaltamaan omia standardejaan hoitotyön laadusta. (Heikkilä ym. 2022, Saarnio ym. 2012.) Terveystieteiden epäoikeudenmukaiset työvaatimukset työn tehokkuudesta ja suorituskeskeisyydestä voivat johtaa tilanteisiin, joissa hoitajat eivät kykene

saavuttamaan eettisiä standardejaan, mikä voi edelleen lisätä eettistä stressiä heikentäen työn tekemisen olosuhteita. (Heikkilä ym. 2022.)

2.3.3 Hoitoalan työympäristön muutokset

Kolmas olennainen tekijä työntekijäkokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna on hoitoalan työympäristön muutokset. Sosiaali- ja terveystieteillä työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa potilasmäärien ja potilaiden hoidon tarpeiden kasvaessa ja työn intensifioituessa. Työn intensifioituminen eli lisääntynyt työmäärä, aikapaineet, vaatimukset työn tehokkuudesta ja haastavat potilaskontaktit lisäävät vaatimuksia työlle. Työn intensifioituminen poistaa työssä palautumiseen tarvittavia taukoja, ollen yhteydessä korkeampaan eettisen stressin esiintyvyyteen ja vakavuuteen. (Heikkilä ym. 2022, McVicar 2003.) Terveystieteidenhuollossa työn tehostaminen on yhteydessä potilasturvallisuuden heikkenemiseen sekä potilaiden hoidon laiminlyöntiin. Hoitajien on priorisoitava potilaiden hoitoa aikapaineiden ja työn tehokkuuden vaatimusten vuoksi. Työn intensifioituminen liittyy potilaille sattuneisiin haittatapahtumiin, esimerkiksi henkilökunnan välisen viestinnän puutteiden vuoksi. Hoidon laiminlyönti ja haittatapahtumat lisäävät hoitajien kokemaa työn kuormitusta. (Heikkilä ym. 2022.)

Työympäristön muutoksiin liittyy kuormittavissa olosuhteissa työskentely, joissa on kohonnut väkivallan uhkaa. Hoitajat kohtaavat fyysistä ja psyykkistä väkivaltaa potilaiden sekä heidän läheisten osalta, ja potilaiden aiheuttama väkivalta koetaan normaaleiksi työolosuhteiksi. Työssä koetaan myös seksuaalista häirintää ja epäasiallista kommentointia potilailta sekä kollegoilta. Työstä suoriutumisen ja työn vaatimusten lisäksi hoitajat joutuvat pitämään huolta omasta turvallisuudestaan, samalla kun organisaation kyky huolehtia hoitajien emotionaalisesta ja psykologisesta turvallisuudesta koetaan heikoksi. (Orewa ym. 2025.)

Fyysisten vaarojen, kuten väkivallan tai työtapaturmien uhan lisäksi, hoitajien työssä on kokemuksia työpaikkahäirinnästä, epäasiallisesta kohtelusta, rasismista, syrjinnästä tai kokemuksesta alisteisesta asemasta eri ammattiryhmien välillä, jotka heijastuvat organisaation valtarakenteista ja asenteista (Allan ym. 2021, Hult ym. 2024, Hult ym. 2021). Työntekijöillä on heikentynyt autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä kokemus voimattomuudesta ja ammattihierarkian pohjalla olemisesta (Hult ym. 2024, Hult ym. 2021).

Sosiaali- ja terveysalalla korostuu ammatillisen kunnioituksen ja arvostuksen puute sekä järjestelmien koettu patriarkalisuus ja sortaminen (Hult ym. 2024).

Työn kuormittavuutta lisää työilmapiiriin ja johtamiseen liittyvät haasteet, kuten koettu kiusaaminen, heikentynyt yhteistyö eri ammattiryhmien välillä ja ammatilliset ristiriidat eri ammattiryhmien välillä (Badu ym. 2020, McVicar 2003). Työpaikkakiusaamista on todettu esiintyvän sekä hoitajien ja potilaiden välisissä että hoitajien keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa, ilmeten fyysisenä tai verbaalisena aggressiona. Heikentynyt yhteistyö eri ammattiryhmien välillä näyttäytyy negatiivisina käyttäytymismalleina, kuten ammatillisen tuen tai yhteistyön tahallisenä pidättäytymisenä tai ammatillisina erimielisyyksinä (Badu ym. 2020). Myös johtaminen saattaa lisätä työn kuormitusta, mikäli johtamisessa ei tuoda selkeitä tavoitteita työlle tai jos työtä seurataan liian tarkkaan, pyrkien tuomaan esille hoidossa tai työssä tapahtuvia virheitä (McVicar 2003).

2.4 Yhteenveto taustasta

Työntekijälähtöinen johtaminen on nykypäivänä olennainen osa organisaation menestystä ja sen avulla pyritään edistämään työntekijöiden suoriutumista perustuen motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. Olennaista on hyödyntää yrityksen henkilöstökäytäntöjä niin, että ne vastaavat yrityksen tarpeita ja tukevat strategista toimintaa. (Viitala 2021.) Työntekijäkokemuksessa painopisteenä on merkityksellisten ja työssä hyödyllisten voimavarojen rakentamisessa työntekijälähtöisesti. Sen tarkoituksena on parantaa työntekijäkokemusta auttamalla ymmärtämään mihin voimavaratekijöihin henkilöstöstrategiassa tulee keskittyä ja mitä tulee kehittää. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Sosiaali- ja terveysalalla näkemykset hoitotyöstä kutsumusalana luovat vanhanaikaista kuvaa hoitotyöstä asenteiden muuttuessa kohti hoitotyön asiantuntijuutta ja ammatillista arvostusta (Jian ym. 2023, Duffy ym. 2018). Prekarisaatio heikentää työhön liittyviä myönteisiä asenteita, hoitajien ammatti-identiteettiä ja mielenterveyttä. Prekarisaation myötä työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys laskee, sekä sitoutuneisuus organisaatiossa työskentelyyn heikkenee. Työhön liittyviä poissaoloja on enemmän ja vaihtuvuus suurempaa. Työn vaatimukset ja heikko koettu työtyytyväisyys saattaa johtaa työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja alalta lähtemiseen. (Al Yahyaei ym. 2022, Oppel & Mohr 2021.)

On tärkeää ymmärtää millaiset tekijät luovat työntekijöille merkityksellisyyttä ja onnistumista sekä millainen työympäristö ja työnkuva parhaiten palvelee työntekijöiden tarpeita.

Oleennaista on löytää keinoja muokata työntekijäkokemuksia, jotta voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta, vähentää vaihtuvuutta ja rakentaa hyvinvointia työyhteisöjen ja tiimien välillä (Huhta & Myllyntaus 2021). Hoitoalalla työntekijäkokemuksesta tarvitaan tutkimustietoa ja tällä kirjallisuuskatsauksella pyritään kokoamaan olemassa olevaa tietoa sosiaali- ja terveysalalle aiheesta.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella mitä työntekijäkokemus on, millaiset tekijät sitä muokkaavat ja millaisia hyötyjä työntekijäkokemuksen kehittamisestä on. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalalle työntekijäkokemuksen hyödyistä, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa organisaatioissa kohti parempaa työntekijäkokemusta.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä työntekijäkokemus on?
2. Millaiset eri tekijät muokkaavat työntekijäkokemusta?
3. Mitä hyötyä työntekijäkokemuksesta on organisaatioille ja työntekijöille?
4. Millaisia tekijöitä työntekijäkokemukseen liittyy sosiaali- ja terveysalalla?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus toteutettiin kartoittavana (scoping) katsauksena. Kartoittava kirjallisuuskatsaus menetelmänä mahdollistaa tutkimusaiheen ja monipuolisten metodologisten tutkimuksen tarkastelun tutkimusaiheisiin, joita ei ole aiemmin kattavasti tarkasteltu. Menetelmän avulla pystytään tarkastelemaan käsitteiden eri määritelmiä, kartoittamaan tietoa laaja-alaisesti ja tarkentamaan epäselviä tutkimusalueita. Menetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska työntekijäkokemusta on sosiaali- ja terveysalalla vähän tutkittu ja käsite on alalla uusi. Katsauksen avulla pyritään saamaan kattava kokonaiskuva tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja sekä löytämään uutta tietoa aiheesta. (Levac ym. 2010, Lockwood ym. 2019.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin Levac ym. (2010) metodologista kehystä, joka on mukailtu Arksey ja O'Malley'n (2005) mallista. Metodologisessa kehyksessä menetellään kuuden kohdan mukaisesti, joita ovat 1) tutkimuskysymysten määrittäminen, 2) aineiston haku, 3) aineiston valinta, 4) aineiston taulukointi ja analyysi, 5) tutkimuksen tulosten raportointi ja 6) tulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Levac ym. (2010) metodologisen kehyksen käytön avulla pystytään parantamaan tutkimuksen laatua ja systemaattisuutta.

4.1 Tutkimuskysymysten määrittäminen

Tutkimuskysymykset määritettiin selkeiksi ja johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi kuvaamaan työntekijäkokemuksen käsitettä ja sitä muokkaavia tekijöitä, tuoden lisäarvoa sosiaali- ja terveysalalle työntekijäkokemuksen hyödyistä. Tutkimuskysymykset muodostettiin valitun aiheen osalta ensin alustavien hakujen perustella, tutustuen työntekijäkokemuksen käsitteeseen ja aiempaan tutkimukseen eri tieteenaloilla. Tämän jälkeen alustavien hakujen perusteella kartoitettiin tutkimusta sosiaali- ja terveysalalta ja siitä, miten käsite on määritelty sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Alustavien hakujen pohjalta selkiytyi eri tieteenalojen erot tutkimuksen määrissä, tutkimusten vähäinen määrä sosiaali- ja terveysalalla ja tarve työntekijäkokemuksen tutkimuksesta sosiaali- ja terveysalalla. Teorian ja aineistohakujen perusteella määritettiin tutkimuskysymyksille raamit työntekijäkokemukseen liittyen.

4.2 Aineiston haku

Aineiston hakustrategia luotiin tutkimuksen alustavan otsikon ja tutkimuskysymysten määrittämisen perusteella. Tutkimuskysymysten perusteella määriteltiin tutkielman keskeiset

käsitteet ja mahdolliset hakusanat. Tutkimuskysymysten ja keskeisten käsitteiden perusteella luotiin tarvittavat hakulausekkeet ja määriteltiin tietokannat, joista tiedonhauk tehdään.

Aineisto haettiin sähköisesti tieteellisistä tietokannoista ja manuaalisesti eri lähteistä. Aineistonkeruu toteutettiin systemaattisena tietokantahakuna viiteen eri hoitotieteen- tai kauppatieteen tietokantaan. Tutkittavan käsitteen ollen sovellettavissa myös kauppa- ja hallintotieteiden aloille, oli perusteltua käyttää tietokantahauissa myös muita kuin terveystieteellisiä tietokantoja. Tietokannoiksi valittiin PubMed, CINAHL, Cochrane, Scopus ja Business Source Complete (EBSCO). Hakulausekkeet muokattiin jokaiseen tietokantaan sopiviksi tietokantojen asiansanastoja hyödyntäen (liite 1). Hakurajauksia tietokannoissa tehtiin ainoastaan kielen suhteen, jossa rajaukseksi laitettiin suomi ja englanti. Manuaalisia hakuja tehtiin jokaisen tutkimukseen valitun artikkelin lähdeluettelosta ja Scopus-tietokannan artikkeliviittausten perusteella. Manuaalisia hakuja tehtiin myös Turun yliopiston kirjaston painettujen ja sähköisten tietokantojen sivustolta sekä Google Scholar -hakupalvelun avulla.

Systemaattisen tiedonhaun hakulausekkeitä muotoiltiin yhdessä informaatikon kanssa. Alustavissa hauissa testattiin useita hakulausekkeitä, jotta saatiin muodostettua osuvin hakulauseke tutkittavan aiheen kannalta. Haku toteutettiin kahdessa osassa, jotta saatiin kattava aineisto tutkimuskysymyksen aiheista. Ensimmäinen tiedonhaku toteutettiin pelkän työntekijäkokemus käsitteen perusteella, jotta saatiin mahdollisimman kattava aineisto työntekijäkokemuksen tutkimusaineistosta eri aloilta (Taulukko 1).

Toiseen hakuun sisällytettiin sosiaali- ja terveysalan konteksti, jolla varmistettiin sosiaali- ja terveysalan tutkimusten sisältyminen hakutuloksiin. Toisen hakulausekkeen rakentamisessa käytettiin apuna PCC-menetelmää, jonka avulla jäsennettiin kohdepopulaatio, konteksti ja sisällytettiin työntekijäkokemuksen käsite (Taulukko 2).

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen PCC-käsitteet ensimmäisellä hakukerralla.

P = populaatio (Population)	C = Konteksti (Context)	C= Käsite (Concept)
		employee experience

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen PCC-käsitteet toisella hakukerralla.

P = populaatio (Population)	C = Konteksti (Context)	C= Käsite (Concept)
nurses	health care	employee experience
employee	medical care	
health personnel	nursing	
health care worker	hospital	
	health services	
	health facilities	

4.3 Aineiston valinta

Tutkimuksessa mukaanottokriteereillä pyrittiin varmistamaan, että katsaukseen saatiin kaikki tutkimusaiheen, kontekstin ja käsitteen kannalta olennaiset tutkimukset. Aineistoon valittiin tutkimukset, joissa tutkimuskohteena on työntekijäkokemus käsitteenä ja/tai työntekijäkokemus sosiaali- ja terveysalalla, tai muilla aloilla. Kirjallisuuskatsauksesta rajattiin pois tutkimukset, jotka olivat tieteellisiä kirjoituksia kuten konferenssijulkaisuja. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tarkasteltiin työntekijäkokemusta käsitteenä, joten aineiston ulkopuolelle rajattiin myös kirjallisuuskatsaukset, jotka koskivat työntekijäkokemusta yhteydessä johonkin muuhun käsitteeseen (Taulukko 3).

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit

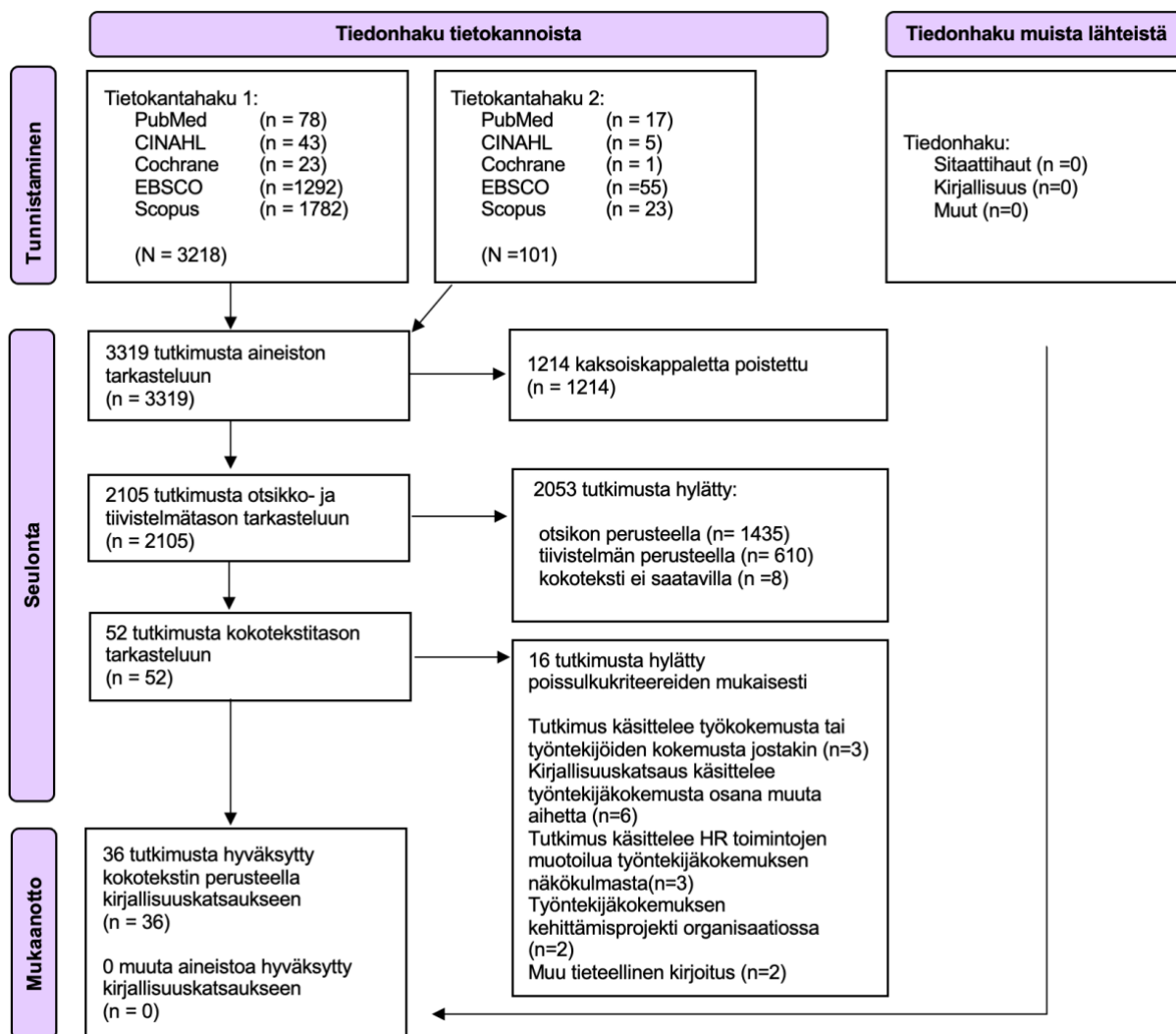
Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus käsittelee työntekijäkokemusta terveysalalla tai muilla aloilla • Aineisto on empiirinen tutkimus • Aineisto on kirjallisuuskatsaus työntekijäkokemuksen määritelmästä 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus käsittelee työkokemusta (work experience) tai työntekijöiden kokemuksia jostakin aiheesta. • Tutkimus käsittelee työntekijäkokemuksen kehittämistä ilman vaikuttavien tekijöiden tai käsitteen tarkastelua • Tutkimus käsittelee HR toimintojen muotoilua työntekijäkokemuksen näkökulmasta • Kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee työntekijäkokemusta osana muuta aihetta • Työntekijäkokemuksen kehittämisprojektit organisaatiossa • Muut tieteelliset kirjoitukset (konferenssijulkaisut, posterit, editorialit, projektityöt ym.) • Kokoteksti ei saatavilla

Hakutuloksia kokonaisuudessaan saatiin yhteensä 3319. Ensimmäisessä tietokantahaussa haku kohdentui pelkkään työntekijäkokemuksen käsitteeseen. Ensimmäinen tietokantahaku tuotti yhteensä 3218 hakutulosta, joista valtaosa oli Scopuksesta (n=1782) ja kauppa- ja hallintotieteiden tietokannasta Business Source Complete (n=1292). Hoitotieteellisistä tietokannoista viitteitä löytyi huomattavasti vähemmän, PubMed (n=78), CINAHL (n=43) ja Cochrane (n=23).

Toisella hakukerralla hakua täydennettiin sosiaali- ja terveysalan kontekstilla samoista viidestä tietokannasta. Sosiaali- ja terveysalan konteksti huomioiden hakutuloksia tuli 101: PubMed (n=17), CINAHL (n=5), Cochrane (n=1), Scopus (n=55) ja Business Source Complete (n=18). Toisen hakukerran aineisto oli osittain sama kuin ensimmäisellä hakukerralla pelkällä työntekijäkokemuksen hakulausekkeella tehtynä.

Hakuja täydennettiin myös manuaalisella haulla tutkimukseen valittujen artikkelin lähdeluetteloista ja Scopus-tietokannan artikkeliviittausten perusteella. Manuaalisia hakuja tehtiin myös Turun yliopiston kirjaston painettujen ja sähköisten tietokantojen sivustolta sekä Google Scholar hakupalvelun avulla työntekijäkokemuksesta. Manuaalisten hakujen kautta ei kuitenkaan löydetty katsauksen uutta aineistoa, jota ei olisi jo löydetty sähköisten tietokantahakujen avulla.

Kaksoiskappaleet poistamalla aineistoon jäi 2105 tutkimusta otsikko- ja tiivistelmätason tarkasteluun. Otsikkotasolla hylättiin 1435 tutkimusta ja tiivistelmätasolla hylättiin 610 tutkimusta. Kahdeksan artikkelia jouduttiin hylkäämään, koska artikkelia ei saatu kokotekstitasolla luettavaksi. Kokotekstitason tarkasteluun jäi yhteensä 52 tutkimusta, joista 16 hylättiin poissulkukriteereiden mukaisesti. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen aineistoon hyväksyttiin yhteensä 36 tutkimusta. Tiedonhaun kuvaus on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. PRISMA Flow-kaavio mukailtuna (PRISMA-Statement 2024).

4.4 Aineiston taulukointi ja analyysi

Aineiston taulukointi ja analyysi toteutettiin Levacin ym. (2010) mallin mukaisesti kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto taulukoitiin artikkelikohtaisesti etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Taulukossa kuvattiin tutkimuksen tekijät, alat, tarkoitus ja menetelmät sekä keskeiset tulokset aiheesta jokaisen tutkimuskysymyksen osalta (liite 2).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä teema-analyysia, jonka tarkoituksena on tunnistaa aineistossa ilmeneviä toistuvia, erilaisia teemoja aineiston pääsisällöistä (Attride-Stirling 2001, Thomas & Harden 2008). Työntekijäkokemukseen liittyviä sisältöjä ja työntekijäkokemuksen kehittämisen hyötyjä pyrittiin kuvaamaan valitun analyysimenetelmän avulla mahdollisimman kattavasti ja systemaattisesti.

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti kirjallisuuskatsaukseen valittuun aineistoon. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen eli työntekijäkokemuksen määrittelyn kohdalla aineistosta etsittiin suorat ilmaukset työntekijäkokemuksen määritelmistä, jotka taulukoitiin tulososioon. Työkokemuksen eri määritelmistä tehtiin tämän jälkeen synteisiä etsien työntekijäkokemuksen käsitteen yhteisiä tekijöitä ja muodostettiin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella työntekijäkokemuksen käsitteen määritelmät induktiivisesti. (Attride-Stirling 2001, Thomas & Harden 2008.)

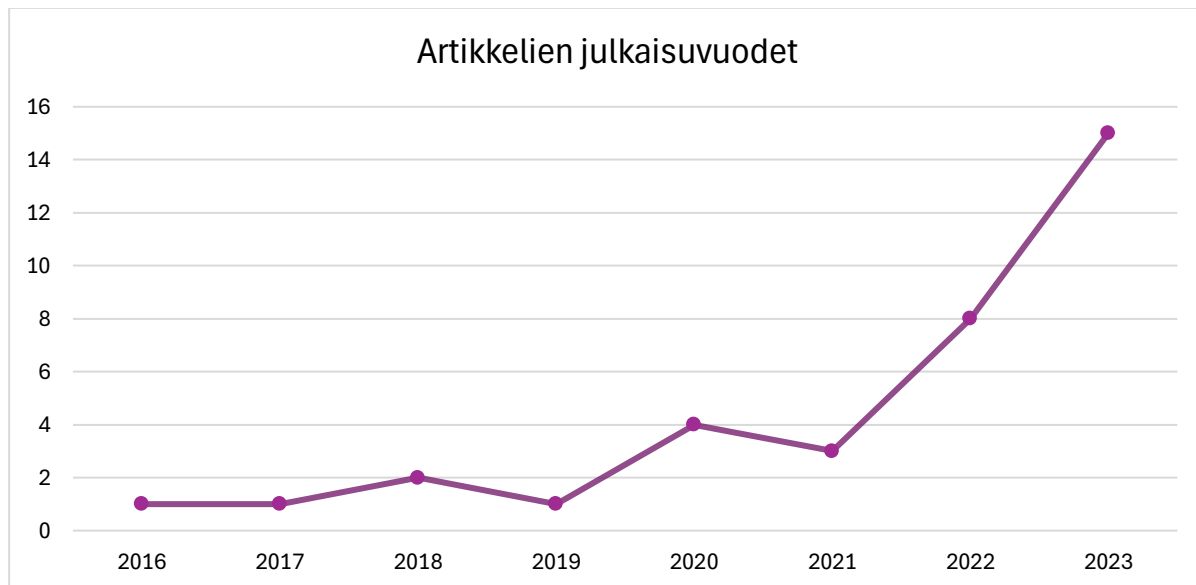
Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattiin etsimällä aineistosta työntekijäkokemusta muokkaavia tekijöitä ja hyötyjä organisaatioille. Aineistosta etsittiin toistuvia teemoja, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja yhdisteltiin ne tutkimuskysymysten mukaisesti. Työntekijäkokemusta muokkaavien teemojen tunnistamisen jälkeen lähdettiin jokaisen teeman alle kokoamaan sisältöjä aineiston perusteella. Synteesin pohjalta muodostettiin kuvailevat pääteemat sekä tutkimuksen aineistosta tehty synteesi kirjoitettiin auki tutkimuskysymysten mukaisesti tulososioon. (Attride-Stirling 2001, Thomas & Harden 2008.)

Sosiaali- ja terveysalan tutkimukset erotettiin kokonaisaineistosta, jotta saatiin kuvattua sosiaali- ja terveysalalle kohdistunut tutkimus työntekijäkokemuksesta. Aineiston analyysi tehtiin induktiivis-deduktiivis-induktiivisesti siten, että koko aineistosta eroteltiin sosiaali- ja terveysalaan liittyvät tutkimukset, josta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia muun aineiston osalta. Sosiaali- ja terveysalaan liittyvästä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia aineiston sisältä ja pyrittiin tuomaan samankaltaisuudet tutkimustuloksissa esiin mahdollisimman kattavasti. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin vielä kertaalleen induktiivisesti ja täydennettiin teemojen sisältöjä. (Attride-Stirling 2001, Thomas & Harden 2008.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kuvaus katsauksen aineistosta

Tutkimuksen aineisto koostui 36 sisäänottokriteerit täyttävästä tutkimuksesta tai katsauksesta sijoittuen vuosien 2016–2023 välille (kuvio 3).



Kuvio 6. Artikkelien julkaisuvuodet lukumäärittäin

Maantieteellisesti tarkasteltuna valtaosa tutkimuksista oli tehty Aasiassa ja loput Pohjois-Amerikassa, Euroopassa sekä Australiassa ja Uudessa-Seelannissa (taulukko 4).

Taulukko 4. Aineistojen maantieteelliset sijainnit

Maanosa	Lukumäärä	Artikkeli
Aasia	22	C.S. 2023, Dwidienawati ym. 2023, Gheidar 2020, Gheidar ym. 2021, Gupta ym. 2020, Han & Lee 2020, Harlianto 2023, Itam & Ghosh 2022, Joshi 2022, Khandelwal 2023, Lee & Kim 2023, Li & Yang 2023, Meybodi 2023, Moganadas 2022, Mohanty 2023, Panneerselvam ym. 2022, Porkodi ym. 2023, Sharma ym. 2022, Shenoy ym. 2018, Soni 2016, Yadav 2020, Yildiz ym. 2020
Pohjois-Amerikka	6	Abhari ym. 2023, Contreas-Cruz ym. 2023, Pangallo 2022, Plaskoff 2017, Speicher & Francis 2023, Tucker 2020
Eurooppa	5	Batat 2022, Laiho ym. 2021, Mahadevan 2019, Rasca 2018, Vignoli 2021
Australia & Uusi-Seelanti	3	Malik ym. 2022, Malik ym. 2023, McCallum ym. 2023

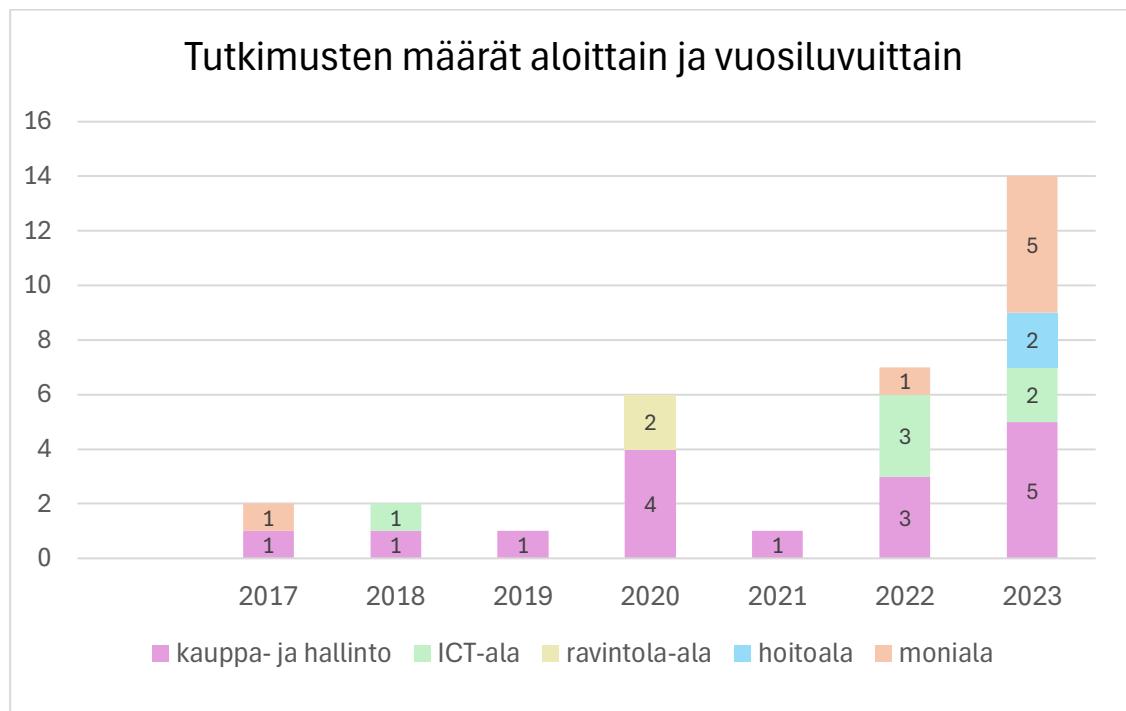
Metodologisesti tarkasteltuna aineisto koostui laadullisista ja määrällisistä tutkimuksista, kirjallisuuskatsauksista ja katsausartikkeleista. Aineistonkeruumenetelminä oli erilaiset kyselylomakkeet ja haastattelut sekä aineistohaut koostuen niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkemyksistä. (taulukko 6.)

Aineistosta valtaosa 61 %, oli tehty kaupallisella- ja hallinnollisella alalla tai ICT-alalla.

Tutkimus ajoittui aineiston perusteella pääosin 2020-luvulle laajentuen eri aloille.

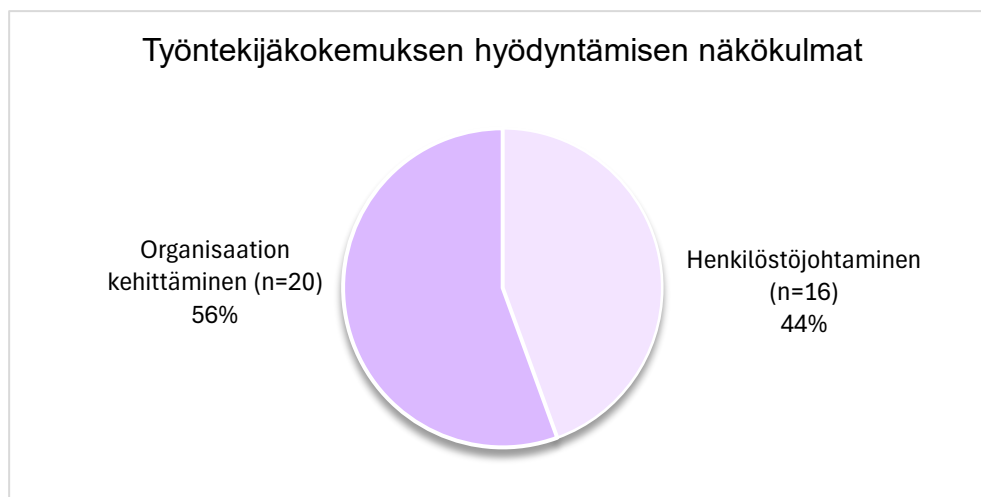
Kaupallisella- ja hallinnollisella alalla tutkimusta työntekijäkokemuksesta oli tehty vuodesta 2017 saakka enenevässä määrin (Abhari ym. 2023, Batat 2022, C.S. 2023, Dwidienawati ym. 2024 Gheidar & Zanjani 2021, Gheidar & Zanjani ym. 2020, Itam & Ghosh 2020, Joshi ym. 2023, Khandelwal ym. 2023, Mahadevan & Schmitz 2019, Mohanty & Kulkani 2023, Panneerselvam & Balaraman ym. 2022, Plaskoff 2017, Rasca 2018, Tucker 2020, Yildiz 2020). Hoitoalalla työntekijäkokemuksen tutkimus ajoittui aineiston perusteella vasta viime vuosille (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023).

Taulukko 5. Työntekijäkokemuksen tutkimusten määrät aloittain ja vuosiluvuittain



Mahadevan ym.	2019	X			X						X	X						
Malik ym.	2022			X	X					X			X					
Malik ym.	2023			X	X					X			X					
McCallum ym.	2023	X				X				X								X
Meybodi ym.	2023	X				X				X								X
Moganadas & Goh	2022		X					X				X		X				
Mohanty & Kulkani	2023		X					X				X	X					
Pangallo ym.	2023	X				X				X						X		
Pannerselvam ym.	2022			X				X				X	X					
Plaskoff	2017			X					X				X					
Porkodi ym.	2023	X				X				X				X				
Rasca	2018	X						X				X	X					
Sharma & Bhalkikar	2022	X			X							X						X
Shenoy & Uchil	2018	X				X				X				X				
Soni ym.	2017	X				X				X								X
Speicher & Francis	2023	X						X				X				X		
Tucker	2020	X				X				X			X					
Vignoli ym.	2021		X		X					X								X
Yadav & Vihari	2023	X				X				X								X
Yildiz ym.	2020		X					X				X	X					
Yhteensä:		24	7	5	9	15	1	8	3	17	6	10	16	6	2	2	1	9

Työntekijäkokemuksen hyödyntämistä on tarkasteltu henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta (kuvio 6). Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta oli 16 artikkelia (Abhari ym. 2023, Batat 2022, C.S. 2023, Itam & Ghosh 2020, Joshi ym. 2023, Laiho ym. 2022, Mahadevan & Schmitz 2019, Meybodi ym. 2023, Moganadas & Goh 2022, Mohanty & Kulkarni 2023, Plaskoff 2017, Rasca 2018, Sharma 2022, Soni ym. 2017, Yildiz 2020) ja organisaation kehittämisen näkökulmasta 20 artikkelia (Contreas-Cruz ym. 2023, Dwidienawati ym. 2024, Gheidar & Zanjani 2021, Gheidar & Zanjani ym. 2020, Gupta & Pandla 2020, Han & Lee 2020, Harlianto 2023, Khandelwal ym. 2023, Lee & Kim 2023, Li & Yang 2023, Malik ym. 2023, Malik ym. 2022, McCallum ym. 2023, Pangallo ym. 2022, Panneerselvam & Balaraman ym. 2022, Porkodi ym. 2023, Shenoy & Uchil 2018, Speicher & Francis 2023, Tucker 2020, Vignoli ym. 2021, Yadav & Vihari 2023).



Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen hyödyntämisen näkökulmat

5.2 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Työntekijäkokemusta voidaan kuvata työntekijän subjektiivisena kokemuksena, joka syntyy organisaation vuorovaikutuksellisissa suhteissa ja sen sosiaalisissa rakenteissa, ollen osa kokonaisvaltaista kokemusta organisaatiossa työskentelystä (Batat 2022, Gheidar & Zanjani 2020, Gheidar & Zanjani 2021, Moganadas & Goh 2022, Mohanty & Kulkani 2023 Plaskoff 2017, Rasca 2018). Työntekijäkokemus voidaan määritellä yksilö- (taulukko 7) tai organisaatiolähtöisten määritelmien (taulukko 8) kautta.

Yksilölähtöiset määritelmät painottavat työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen, tarpeiden tai tarkoituksen merkitystä työntekijäkokemuksen syntymisessä suhteessa organisaatiossa työskentelyyn (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023, Rasca 2018, Sharma & Bhalkikar

2022). Työntekijöiden arvot määrittelevät kokemusta organisaatiossa työskentelystä ja siten jokainen kokemus on erilainen jokaiselle työntekijälle (Batat 2022). Työntekijäkokemus on työntekijän psykologisiin tarpeisiin, kuten merkitykseen ja arvostukseen, perustuva kokemus muokaten työntekijän motivaatiota ja kokemuksia organisaatiossa työskentelystä (Mohanty & Kulkani 2023, Rasca 2018).

Taulukko 7. Yksilölähtöiset määritelmät

Artikkeli	Alkuperäinen määritelmä
Batat 2022	<i>"EMXs are multidimensional construct. They focus on an individual's values that shape his/her response to an organization's workplace atmosphere and HR practices throughout the person's entire organizational journey.... The EMX is then a subjective phenomenon with a single perspective. The subjective aspect of experience suggests that the perception of all objects, notions and facts in the world differs from individual to individual"</i>
Mohanty & Kulkani 2023	<i>"Employee experiences are based on the different psychological needs or desires that motivate or inspire people at work"</i>
Rasca 2018	<i>"Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with company values, coworkers, management, customers, work content, tools and technology, and physical environment"</i>
Sharma & Bhalkikar 2022	<i>"Employee experience is described as the cohesive, coherent, and complete experience of the human capital of the organization... This reflects that 'employee-centrism' is at the core of business now"</i>

Organisaatiolähtöisissä määritelmissä organisaation työntekijöiden ja toimintojen sekä työntekijän välistä vuorovaikutusta ja siitä syntyvää kokemusta. Työntekijäkokemus voidaan määritellä myös vuorovaikutukseen perustuvaksi, jolloin työntekijöiden ja organisaation toimintojen väliset vuorovaikutukset ja niiden tuottamat havainnot sekä kokemukset luovat työntekijäkokemuksen (Gheidar & Zanjani 2020 & 2021, Moganadas & Goh 2022, Plaskoff 2017). Työntekijät ovat jatkuvassa suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa organisaation eri toimintojen ja henkilöiden kanssa, muodostaen havaintoja ja tunneperäisiä kokemuksia näistä kohtaamista (Gheidar & Zanjani 2021, Moganadas & Goh 2022, Itam & Ghosh 2020). Kaikkien havaintojen ja kokemusten sekä työntekijän yksilöllisten luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien pohjalta muodostuu työntekijäkokemus (Gheidar & Zanjani 2021, Plaskoff 2017).

Taulukko 8. Organisaatiolähtöiset määritelmät

Artikkeli	Alkuperäinen määritelmä
Gheidar & Zanjani 2021	<i>"Employee experience is the result of a comprehensive and holistic employee's perceptions in the digital workplace resulting from the sum of employee's direct and indirect interactions with his/her career, other employees, managers, customers, strategy, systems, culture, brand, organization competitors, and is also influenced by his/her personal characteristics."</i>
Gheidar & Zanjani 2020	<i>"The employee's holistic perceptions of the relationship with his/her employing organization derived from all the encounters at touchpoints along the employee's journey."</i>
Itam & Ghosh 2020	<i>"A holistic view of employee life at work that requires continuous and genuine feedback, action and monitoring"</i>
Moganadas & Goh 2022	<i>"How employees perceive and feel about their interactions with digital technologies that their organization designs, based on the purpose/need, credibility, ease of use, and organizational support"</i>
Plaskoff 2017	<i>"The employee's holistic perceptions of the relationship with his/her employing organization derived from all the encounters at touchpoints along the employee's journey."</i>

Työntekijäkokemuksen voidaan näiden määritelmien perusteella kuvata olevan työntekijän **subjektiivinen kokemus** eri käsitysten ja tosiasioiden havaitsemisesta (Bataat 2022). Näiden kokemusten havaitseminen eroaa yksilöittäin ja perustuu työntekijän ymmärrykseen (Bataat 2022, Gheidar & Zanjani 2020) ja tunteisiin (Gheidar & Zanjani 2021, Moganadas & Goh 2022). Subjektiivinen kokemus on seurausta työntekijän kokemasta yhteydestä, arvostuksesta ja vaikutuksesta omassa työssään (Rasca 2018), joka syntyy ja muokkautuu monissa eri yhtymäkohdissa organisaation ja työntekijän välillä (Gheidar & Zanjani 2020, Plaskoff 2017). Työntekijäkokemuksen subjektiivisuus pohjautuu erilaisiin yksilöllisiin psykologisiin tarpeisiin ja haluihin, joiden avulla yksilö motivoituu ja innostuu työssään (Mohanty & Kulkani 2023, Rasca 2018).

Työntekijäkokemus syntyy **organisaatiossa vuorovaikutuksellisissa suhteissa ja sosiaalisissa rakenteissa**. Organisaation työntekijöiden ja toimintojen välille rakentuu työssä olon aikana suoria ja epäsuoria vuorovaikutuksellisia suhteita ja kohtaamisia organisaation eri tasoilla (Gheidar & Zanjani 2020, Gheidar & Zanjani 2021, Plaskoff 2017). Vuorovaikutusta tapahtuu suhteessa kollegoihin, esihenkilöihin, asiakkaisiin, strategiaan ja arvoihin, järjestelmiin, kulttuuriin tekijöihin ja operatiivisiin toimintoihin (Gheidar & Zanjani 2021, Rasca 2018). Työntekijälle kehittyy työuransa aikana useita eri kokemuksia ja käsityksiä

organisaatiosta sekä sen toiminnasta (Itam & Gosh 2020). Näiden eri vuorovaikutusten ja kohtaamisten summa luo työntekijäkokemusta työuran useissa eri vaiheissa (Gheidar & Zanjani 2021, Itam & Gosh 2020, Plaskoff 2017).

Työntekijäkokemusta kuvaa **kokonaisvaltainen kokemus organisaatiossa työskentelystä**, määrittäen työntekijän tarkoituksen ja tarpeen täyttymisestä organisaatiossa (Moganadas & Goh 2022, Sharma & Bhalkikar 2022) sekä kokemuksen organisaation inhimillisestä pääomasta (Sharma & Balkikar 2022). Kokemukset heijastuvat yksilön arvoihin, jotka muokkaavat työntekijän kokemusta organisaatiosta (Batat 2022, Plaskoff 2017). Työntekijän holistinen näkemys ja kokonaisvaltainen kokemus alkaa jo ennen organisaatiossa työskentelyä ja kestää läpi koko työsuhteen ja sen jälkeen (Gheidar & Zanjani 2020, Itam & Gosh 2020).

5.3 Työntekijäkokemusta muokkaavat tekijät

Työntekijäkokemusta muokkaavia tekijöitä kuvattiin aineiston perusteella yhteensä 18, jotka jaoteltiin neljään eri kuvailevaan teemaan. Teemat olivat yksilölliset tekijät, organisaatiokulttuuri, strategia ja johtaminen sekä työn tekemisen käytännöt. Työntekijäkokemuksen kehittämiseksi on tunnistettu olevan useita hyötyjä niin organisaation kuin yksilön tasolla, jotka on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.4.



Kuvio 6. Työntekijäkokemusta muokkaavat tekijät ja työntekijäkokemuksen hyödyt

5.3.1 Yksilölliset tekijät

Työntekijäkokemusta muokkaa työntekijän yksilölliset tekijät, joihin kuuluu työntekijän psykologinen hyvinvointi, koetut sisäiset tunnekokemukset ja tunnepohjaiset käsitykset organisaatiossa työskentelystä, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä koettu merkityksellisyys, sitoutuneisuus ja motivaatio.

Psykologinen hyvinvointi on kuvattu työntekijäkokemusta muokkaavana tekijänä sekä sen lopputuloksena, ja työntekijän oma näkemys organisaatiossa työskentelystä määrittelee työntekijän kokemuksen laadun ja sen merkityksen työhyvinvoinnille (Batat 2022).

Työntekijäkokemukseen liittyvän psykologisen hyvinvoinnin nähdään olevan on kognitiivisen toiminnan tehokkuutta ja osa emotionaalisia kokemusta työssä (Yadav & Vihari 2023).

Työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin liittyy myös työntekijän kokemukset esihenkilöiden empaattisuudesta ja työntekijöiden kokemasta resilienssistä omassa työssä (Sharma & Bhalkikar 2022). Mielen hyvinvointi tunnustetaan työntekijäkokemusta muokkaavaksi tekijäksi ja työntekijöiden mielenterveyden hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi organisaation tehtävistä työntekijäkokemuksen edistämiseksi (Sharma & Bhalkikar 2022, Malik ym. 2023).

Työntekijäkokemusta muokkaa erilaiset **työntekijän sisäiset tunnekokemukset ja tunnepohjaiset käsitykset** organisaatiossa työskentelystä (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023). Tunnekokemukset määrittävät miten voimakkaasti organisaatiossa työskentely herättää työntekijän tunteita, joko heikentäen tai parantaen työntekijän mielialaa, (Batat 2022, Gheidar & Zanjani 2021) ja kuinka onnelliseksi ja elinvoimaiseksi työntekijä kokee olonsa työssä (Itam & Gosh 2020). Sisäisiä tunnekokemuksia vahvistavien tekijöiden tunnistaminen on organisaation kehittämisen voimavara, jolla voidaan muuttaa työntekijän kokemukseen perustuvaa kiintymystä organisaatiossa työskentelyä kohtaan (Batat 2022). Työntekijän aiemmilla tunnepohjaisilla kokemuksilla eri organisaatioissa työskentelystä on merkitystä työntekijöiden käyttäytymiseen ja tunnereaktioihin (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023). Työntekijöiden erilaiset suhtautumistavat toimintaan organisaatiossa ja työn tekemiseen muokkaavat työntekijöiden käsityksiä organisaatiossa työskentelystä ja siksi toiminnan suunnittelussa tulisi huomioida työntekijöiden tunnekokemukset (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023). Työntekijäkokemukseen liittyy myös kokemus psykologisesta turvallisuudesta, jossa mielipiteitä voidaan jakaa avoimesti ilman haitallisia seurauksia (Pangallo ym. 2022) ja kuulluksi tulemisesta työssä (Laiho ym. 2022). Tunneperäiset

kokemukset jättävät työntekijälle muistijäljen organisaatiossa työskentelystä muokaten työntekijäkokemusta (Mohanty & Kulkani 2023).

Työntekijän merkityksellisyys omaa työtä kohtaan on kuvattu yhtenä työntekijäkokemusta muokkaavana tekijänä (C.S. 2023, Panneerselvam & Balaram 2022). Merkityksellisyys on työssä koettua arvokkuutta, merkitystä ja tarkoitusta, jossa yhdistyy ihmiset, organisaation ominaispiirteet ja työtehtävät. Merkityksellisyys tuo työhön kokemuksia autonomiasta, ammatillisesta itsetunnosta ja hyvän tekemisestä. (Pannerselvam & Balaram 2022.). Tähän liittyy myös kokemus ylpeydestä (Contreas-Cruz ym. 2023) ja tyytyväisyyden tunteesta omaa työtään kohtaan (Meybodi ym. 2023). Tyytyväisyyden ja merkityksellisyyden kokemukset ovat työhön liittyviä arvotekijöitä, jotka sisältävät yksilöllisiä motivaatiotekijöitä ja mahdollistavat työntekijöiden sitoutumisen organisaatioon (Meybodi ym. 2023, Mohanty & Kulkani 2023).

Työntekijän **motivaatio ja sitoutuneisuus** työtään kohtaan ovat molemmat työntekijäkokemusta muokkaavina tekijöitä (Rasca 2018). Motivaation kokemukset työssä luovat työntekijälle kokemuksen tyytyväisyydestä omaa työtä kohtaan, johtaen työntekijän parempaan sitoutuneisuuteen ja suoriutumiseen (Rasca 2018, Sharma & Bhalkikar 2022). Olennaista organisaation kannalta on työntekijöiden motivaation tukeminen ja ylläpitäminen myönteisen työntekijäkokemuksen luomisessa (Sharma & Bhalkikar 2022).

Työntekijäkokemusta muokkaa myös työssä koetut voimaantumisen kokemukset, joita työntekijä pystyy kokemaan ollessaan motivoitunut omaan työhönsä (C.S 2023).

Sitoutuminen luo työntekijöille vastuullisuuden ja velvollisuuden tunteita organisaatiossa työskentelyä ja strategisia tavoitteita kohtaan (Meybodi ym. 2023). Positiiviset työntekijäkokemukset kulttuuristen ja fyysisten ympäristöjen osalta edistävät organisaatioon sitoutumista luoden parempaa työntekijäkokemusta (Lee & Kim 2023). Sitoutuneisuus puolestaan edistää työtyytyväisyyttä ja työntekijäkokemusta (Lee & Kim 2023, McCallum ym. 2023, Meybodi ym. 2023).

Henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta erilaiset persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet, kuten henkinen kovuus ja yksilölliset proaktiiviset luonteenpiirteet, edistävät myönteistä työntekijäkokemusta (Batat 2022, Lee & Kim 2023, Li & Yang 2023). Ihmisen henkinen kovuus nähdään luonteenpiirteenä, joka kuvaa stressin- ja paineensietokykyä sekä kykyä kontrolliin, haasteisiin, sitoutumiseen ja itsevarmuuteen (Lee & Kim 2023). Fyysisillä ja kulttuurisilla kokemuksilla on erilaisia merkityksiä työntekijälle riippuen työntekijän

henkisestä kovuudesta (Lee & Kim 2023). Myös proaktiivinen persoonallisuuspiirre edesauttaa myönteistä työntekijäkokemusta yhdistettynä koettuun organisaation tukeen (Li & Yang 2023). Proaktiivinen persoonallisuuspiirre sisältää mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, aloitteellisuutta, itseohjautuvuutta sekä itsenäisiä ongelmanratkaisutaitoja (Li & Yang 2023). Työntekijät kokevat tärkeäksi työntekijäkokemusta muokkaavaksi tekijäksi työroolin ulkopuolisten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja piirteiden esilletuomisen työpaikalla. Organisaatioissa olisi tunnistettava, arvostettava ja luotava tilaa ihmisten henkilökohtaiselle puolelle työelämässä edistääkseen myönteistä työntekijäkokemusta (Malik ym. 2023).

5.3.2 Organisaatiokulttuuri

Työntekijäkokemusta muokkaa organisaatiokulttuuri, joka koostuu työkuulttuurista ja -ilmapiiristä ja sosiaalisten suhteiden kautta syntyvästä yhteenkuuluvuuden ja inklusiivisuuden kokemuksista työntekijöillä.

Työkuulttuuri ja -ilmapiiri ovat tärkeitä työntekijäkokemusta muokkaavia tekijöitä (Joshi ym. 2023, Meybodi ym. 2023, Yildiz ym. 2020). Myönteinen työntekijäkokemus syntyy, kun organisaatiokulttuuri on linjassa työntekijän periaatteiden, arvojen ja asenteiden kanssa, luoden työntekijälle positiivisia kokemuksia organisaatiosta (Meybodi ym. 2023, Yildiz ym. 2020). Työntekijäkokemusta edistävä työkuulttuuri pyrkii keskittymään työntekijöiden luottamuksen, arvostuksen ja kunnioituksen tunteen luomiseen (Itam & Ghosh 2020, Yildiz ym. 2020). Kulttuuriset ympäristötekijät, kuten positiivinen ilmapiiri, organisaation työkuulttuuri, oikeudenmukaisuus, monimuotoisuus ja inklusiivisuus luovat myönteistä organisaatiokulttuuria ja työntekijäkokemusta (Lee & Kim 2023). Työssä koetut voimaantumisen tunteet muokkaavat ihmisten suhtautumista työskentelyyn (Itam & Ghosh 2020) ja edistää sitoutumista (Lee & Kim 2023). Organisaation arvot ja kulttuuri kuvataan yhtä tärkeinä kuin palkka ja edut työntekijöiden tukemisessa ja työn tarkoituksen vahvistamisessa (Speicher & Francis 2023). Kunnioittava kohtelu ja luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja päätöksentekoon muokkaavat työntekijäkokemusta sitä edistävästi (Pangallo ym. 2022, Itam & Ghosh 2020, Laiho ym. 2022). Kunnioitus niin kollegiaalisella, kuin organisatorisella tasolla on merkittävä tekijä myönteisille kokemuksille työyhteisöissä (Itam & Ghosh 2020, Yildiz ym. 2020). Oikeudenmukainen kohtelu ja työntekijöiden luottamus johtoon edistävät työntekijöiden myönteisiä käsityksiä organisaation kulttuurista ja organisaatiossa työskentelystä (Yildiz ym. 2020).

Työntekijöiden **sosiaaliset suhteet** luovat **yhteenkuuluvuuden ja inklusiivisuuden** kokemuksia työyhteisössä muokaten työntekijäkokemusta (Batat 2022, Khandelwal ym. 2023). Sosiaaliset suhteet ovat jaettuina vuorovaikutuksen kokemuksia ja käsityksiä organisaation jäsenten välillä ja työssä tapahtuva sosiaalistuminen edistää työntekijäkokemusta (Batat 2022, Laiho ym. 2022). Olennaista sosiaalisissa vuorovaikutuksissa on se, miten työntekijä on vuorovaikutuksessa kollegoiden ja muiden organisaation työntekijöiden kanssa (Meybodi ym. 2023) sekä miten sosiaaliset roolit rakentuvat työyhteisössä (Batat 2022). Perheenomainen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat avoimesti jakaa kokemuksiaan ja luottamukselliset suhteet työntekijöiden välillä mahdollistavat jaetun kokemuksen työstä ja positiivisen työilmapiirin. Näiden nähdään olevan tärkeitä vaikutteina myönteiselle työntekijäkokemukselle (Laiho ym. 2022). Sosiaaliin suhteisiin liittyy myös yhteenkuuluvuuden tunne, jossa työntekijällä on kokemus ryhmään kuulumisesta ja integroitumisesta osaksi työyhteisöä ja sen arvoja (Batat 2022, Itam & Gosh 2020, Rasca 2018, Yadav & Vihari 2023). Työntekijäkokemuksen sosiaaliin suhteisiin kuuluu myös inklusiivisuus, joka voidaan nähdä organisaation rakenteellisena prosessina työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimidynamiikan, sosiaalistamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla (Batat 2022, Yadav & Vihari 2023). Työntekijöiden kokema yhteenkuuluvuuden tunne ja inklusiivisuus edistävät työntekijöiden kokemusta osallisuudesta työyhteisöön (Panneerselvam & Balaram 2022, Mohanty & Kulkani 2023). Yhteenkuuluvuuden tunne on suhteessa työtovereihin, esihenkilöihin ja työyhteisöön ja se muodostaa tärkeitä sosiaalisia yhteyksiä työssä (Rasca 2018).

5.3.3 Johtaminen ja strategia

Työntekijäkokemusta muokkaa johtamiseen ja strategiaan liittyvät tekijät. Näitä ovat strategian ja arvojen yhteensopivuus, työntekijän työsuoriutuminen, urakehitys ja ammatillinen kasvu, koettu organisaation tuki ja johtaminen sekä palkkioiden ja tunnustusten saaminen.

Strategian ja arvojen yhteensopivuudella on merkitystä työntekijäkokemukselle (Batat 2022, Itam & Ghosh 2020). Työntekijäkokemuksen ytimenä on selkeän ja yhtenäisen organisaatiostrategian omaksuminen, työntekijän kokemus siitä, kuinka paljon organisaatio huomioi yksittäistä työntekijää (Gheidar & Zanjani 2021) ja kuinka helppoa annetuista työtehtävistä on suoriutua (Mohanty & Kulkani 2023). Työntekijäkokemus rakentuu

organisaation brändin, maineen sekä työntekijän aiempien organisaatiota koskevien kokemusten pohjalta (Gheidar & Zanjani 2021). Rakentamalla vahva ja erottuva työntekijäkokemuksen brändi, organisaatiossa voidaan edistää työntekijöiden myönteisiä kokemuksia ja ylpeyttä organisaatiossa työskentelystä (Itam & Ghosh. 2020). Yrityksen tarkoituksen ja strategisten tavoitteiden tulee olla linjassa työntekijöiden omien työhön liittyvien tai henkilökohtaisten arvojen kanssa, jotta kokemus yhteensopivuudesta saavutetaan (Itam & Ghosh 2020, Malik ym. 2020). Työntekijöiden tulee uskoa organisaation tulevaisuuteen ja pystyä näkemään strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden tekemän työn välinen yhteys sitoutuakseen organisaatiossa työskentelyyn (Pangallo ym. 2020).

Työntekijöiden **kokemukset omasta suoriutumisesta** työssä muokkaavat työntekijäkokemusta, sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen (Malik ym. 2023, McCallum ym. 2023). Työn tulee olla riittävän haastavaa (Rasca 2018) ja linjassa työntekijän vahvuuksien kanssa, jolloin työntekijän suoriutuminen johtaa voimaantumisen tunteisiin edistäen työntekijäkokemusta (Malik ym. 2023). Organisaatiossa tulee pystyä vastaamaan ja haastamaan työntekijöiden kognitiivisia ominaisuuksia, kuten ajattelua, uteliaisuutta ja ongelmanratkaisun tarpeita (Batat 2022) ylläpitäen työntekijän vireyttä työssä (Yadav & Vihari 2023). Työntekijät hyödyntävät kognitiivista potentiaaliaan strategiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun, jotka edistävät myönteisiä kokemuksia työssä (Batat 2022). Suoriutumiseen liittyy olennaisesti palautteenanto, joka kannustaa työntekijöitä yksilöllisiin suorituksiin ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen (Malik ym. 2023). Työntekijän myönteinen kokemus suoriutumisestaan ei kuitenkaan aina edellytä tavoitteiden saavuttamista. Kokemus suoriutumisesta voi olla myönteinen ja johtaa hyvään työntekijäkokemukseen, vaikkei organisaation strategia tai työntekijän tavoitteet tule saavutetuiksi (Mohanty & Kulkani 2023).

Urakehitys ja ammatillinen kasvu mahdollistavat työntekijöille myönteisiä kokemuksia omasta työstään edistäen työntekijäkokemusta (Abhari ym. 2023, Soni ym. 2017). Yksilöllisten urapolkujen luominen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen työpaikoilla luovat työntekijöille positiivisista kokemuksia organisaatiossa työskentelystä (Abhari ym. 2023, Yildiz ym. 2020). Dynaamiset urapolut ja yksilöllinen ammatillinen kehityssuunnitelma tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja ammatillisen kasvuun omassa työssään (Batat 2022). Työntekijöille on tärkeää kokea voivansa saavuttaa uratavoitteensa

nykyisessä työssään (Pangallo ym. 2022) ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen edistää työntekijöiden halua pysyä organisaatiossa (Yildiz ym. 2020).

Johtaminen ja työntekijän kokema **organisaation tuki** muodostaa työn tekemisen ja hyvinvoinnin perustan (Gheidar & Zanjani 2021). Johtamisessa vuorovaikutuksella on merkitystä työntekijäkokemukselle (Meybodi ym. 2023). Organisaatiossa koettu tuki liittyy henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, kuten joustaviin työjärjestelyihin ja yhtenäisten kokemusten luomiseen ilman, että työntekijät joutuvat pelkäämään tuen puutetta, sairastumista tai loppuun palamista (Pannerselvam & Balaram 2020). Tuki organisaatiossa edesauttaa työntekijän motivaatiota sekä käytettävissä olevia voimavaroja ja edistää siten työntekijäkokemusta (Rasca 2018). Koettu organisaatiotuki ennustaa proaktiivisten persoonallisuustekijöiden muodostumista johtaen parempaan työntekijäkokemukseen ja suoriutumiseen (Li & Yang 2020). Johtaminen puolestaan luo työntekijöille edellytykset siihen, miten työ ja organisaatio koetaan uran alkuvaiheista lähtien (Yildiz ym. 2020, C.S 2023). Kokemukset johtamisesta rakentavat työntekijöille käsityksen työilmapiiristä ja työn miellyttävyydestä (Laiho ym. 2022). Johtamistyyllillä on merkitystä työntekijäkokemuksen muokkaamisessa. Transformationaalisen, empaattisen, osallistavan ja karismaattisen johtamistyylin on todettu edistävän myönteistä työntekijäkokemusta (Mohanty & Kulkani 2023, Yildiz ym. 2020, Panneerselvam & Balaraman 2022, Rasca 2018).

Työntekijäkokemusta edistävät johtajat tukevat työntekijöitä ammatillisessa kehityksessä, tavoitteiden ylittämisessä ja uusien asioiden kokeilemisessä (Yildiz ym. 2020). Nämä johtajat ymmärtävät samalla työntekijöiden tarpeet ja henkilökohtaiset tavoitteet räätälöiden työtehtäviä ja palkitsemistapoja yksilöllisiksi (Rasca 2018, Sharma & Bhalkikar 2022). Johtajan avoimuus, saavutettavuus ja eettinen käytös työntekijöitä kohtaan edistää työntekijäkokemusta, saaden työyhteisön jäsenet tuntemaan olonsa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, kunnioittavasti ja arvostetuksi (Panneerselvam & Balaraman 2022, Rasca 2018).

Palkkiot ja tunnustuksen saaminen ovat keinoja muokata työntekijäkokemusta, joilla voidaan tukea työntekijöitä ja lisätä tarkoituksen tunnetta työssä (Vignoli ym. 2021, Joshi ym. 2023, Laiho ym. 2022). Työstä saatu palkka on yksi motivoiva tekijä työssä, muokaten työntekijän kokemuksia organisaatiossa työskentelystä (Joshi ym. 2023, Vignoli ym. 2021). Tunnustuksen saaminen ja palkkiot edistävät työntekijöiden harkinnanvaraista panostamista työhön, ja niiden tulisi olla oikea-aikaisia edistäen näkyvästi työntekijän sosiaalista asemaa työyhteisössä (Malik ym. 2023). Palkkiot voivat olla työntekijän sisäisiä, kuten iloa tehtävän

suorittamisesta, tai ulkoisia, kuten etuja tai esihenkilöiden kehuja työntekijöille (Rasca 2018). Tunnustuksen saaminen työssä edistää tarkoituksen ja arvostetuksi tulemisen tunnetta työssä, ollen tärkeä osa työntekijäkokemusta (Joshi ym. 2023, Rasca 2018).

5.3.4 Työn tekemisen käytännöt

Työn tekemisen käytännöillä on merkitystä työntekijäkokemukselle. Organisaatiossa olevat erilaiset työn tekemisen mahdollisuudet edesauttavat työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työn välistä tasapainoa. Työpaikan erilaiset käytännöt ja fyysinen työympäristö sekä työntekijöiden osallisuus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, nähdään muokkaavan työntekijäkokemusta.

Organisaation käytänteiden ja toimintatapojen kautta mahdollistuva **työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino** muokkaa työntekijäkokemusta joko sitä heikentävästi tai edistävästi (Gupta & Pandla 2020, C.S 2023). Mahdollisuudet työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainoon tukee myönteisen organisaatiokulttuurin kehittymistä ja mahdollistaa työntekijöille kokemuksen omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksista, mikä edistää työntekijäkokemusta (Yildiz ym. 2020). Kokemus työn liiasta intensiivisyydestä puolestaan heikentää työntekijäkokemusta. Organisaation tulisi huomioida työntekijöiden eri elämänvaiheet ja henkilökohtaisen elämän mahdolliset kuormitustekijät osana työn tekemisen käytäntöjä (Joshi ym. 2023, Malik ym. 2023). Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseen liittyy myös mahdollisuus työskennellä luovasti ja autonomisesti sekä joustavissa työympäristöissä (Malik ym. 2023, Yildiz ym. 2023).

Työntekijöiden **mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöihin**, ja kokemus **osallisuudesta työyhteisössä** edistävät työntekijöiden myönteistä kokemusta organisaatiossa työskentelystä (Laiho ym. 2022, Mohanty & Kulkani 2023). Näihin tekijöihin liittyy työntekijöiden näkeminen oman työnsä ammattilaisina organisaatiossa, luottamus työntekijöiden päätöksentekokykyihin ja itsenäisten, työhön liittyvien päätösten mahdollistaminen (Laiho ym. 2022). Työntekijät kokevat tärkeäksi päästä vaikuttamaan työn tekemiseen liittyviin päätöksiin (Mohanty & Kulkani 2023) ja työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta esihenkilöiden ja kollegoiden osalta edistää työntekijäkokemusta ja koettua hyvinvointia (Laiho ym. 2022). Autonomian ja osallisuuden kokemukset työyhteisössä luovat työntekijöille kokemusta merkityksellisyydestä, vahvistaen myönteistä

kokemusta organisaatiossa työskentelystä (Pannerselvam & Balaraman 2022, Yildiz ym. 2020).

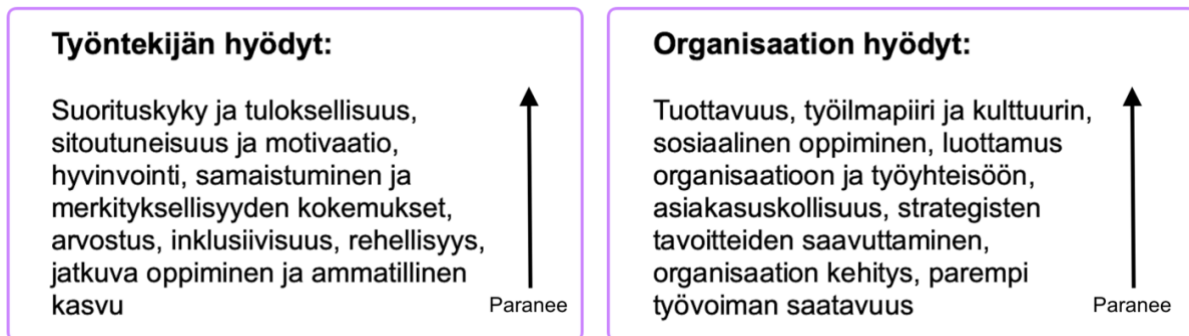
Työpaikan käytännöt määrittävät työn tekemisen prosesseja ja organisaation toimivuutta (Malik ym. 2023, Mohanty & Kulkani 2023). Toimivat organisaatiokäytännöt mahdollistavat työntekijöiden tarpeiden täyttämisen ja siten muokkaavat työntekijäkokemusta (Mohanty & Kulkani 2023). Työn tekemisen käytäntöjen kehittämisessä tulisi huomioida työntekijöiden parempien kokemusten lisääminen (Malik ym. 2023), sillä työpaikan käytännöt viestivät organisaation kulttuuria ja brändiä (Sharma & Bhalkikar 2022). Organisaation sisäisten käytäntöjen ja sitoutuneisuuden välillä on todettu olevan yhteys ja yhdessä ne muokkaavat työntekijäkokemusta kokonaisuutena (Shenoy & Uchil 2018). Työpaikan käytännöt määrittävät myös työpaikan ja työntekijöiden turvallisuutta (Itam & Ghosh 2020, Sharma & Bhalkikar), asiakaskeksyyttä (Pannerselvam & Balaraman 2022), käyttökokemuksia ja palveluiden saavutettavuutta (Vignoli ym. 2021), muokaten työntekijäkokemusta.

Fyysinen työympäristö ja teknologia muokkaavat työntekijäkokemusta (Porkodi ym. 2023, Moganadas & Goh 2022). Fyysinen ympäristö vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja organisaation toiminnan vaatimukseen (Gheidar & Zanjani 2021). Käytössä olevien fyysisten ja teknologisten työkalujen ja laitteiden tulee vastata työntekijöiden tarpeisiin (Gheidar & Zanjani 2021). Työolosuhteet, kuten tilojen järjestelyt, valoisuus, suunnittelu, melu ja muu ympäristö luovat työntekijäkokemusta (Rasca 2018, Yadav & Vihari 2023). Teknologian saatavuus, käytettävyys ja liikkuvuus mahdollistavat yksilöllisen sopeutuvuuden työntekijöille ja luo mahdollisuuksia useiden eri tilavaihtoehtojen hyödyntämiseen. Työntekijäkokemusta rakentava fyysinen työympäristö huomioi työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät ja tarpeet, mahdollistaen joustavuuden työskentelylle (Gheidar & Zanjani 2021). Positiiviset muutokset työympäristöissä ja toimivien digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto johtavat parempaan työntekijäkokemukseen (Meybodi ym. 2023, Moganadas & Goh 2022). Työntekijäkokemuksen kannalta organisaatioiden tulisi tarjota työntekijöille johdonmukaisia ja käyttäjäystävällisiä teknologisia ratkaisuja, jotka ovat nykyaikaisia, tulevaisuuteen suuntautuvia, innostavia ja yhteneväisiä nykypäiväisten työskentelytapojen kanssa (Moganas & Goh 2022).

5.4 Työntekijäkokemuksen kehittämisen hyödyt

Työntekijäkokemuksesta nähdään olevan hyötyä niin työntekijä- kuin organisaatiossa, johtaen työntekijöiden parempaan työstä suoriutumiseen (Batat 2022) sitoutuneisuuteen (Li &

Yang 2020) sekä organisaation menestykseen (Rasca 2018, Tucker 2020). Positiivinen työntekijäkokemus liittyy parempaan työntekijöiden suoriutumiseen ja työn tuloksiin, työntekijöiden aikomukseen pysyä organisaatiossa ja harkinnanvaraiseen työpanokseen omassa työssään (Itam & Ghosh 2020, C.S. 2023).



Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen kehittämisen hyödyt

Hyvä työntekijäkokemus lisää työtyytyväisyyttä (Soni ym. 2017) ja edistää työpaikan kulttuuria ja ilmapiiriä (Dwidienawati ym. 2024). Työntekijäkokemukseen liittyvät kulttuuriset kokemukset mahdollistavat työurallaan eri vaiheissa olevien työntekijöiden samaistumista ja yhteisten merkitysten kokemista suhteessa toisiinsa (Batat 2022). Tunnetekijöiden huomioiminen työssä osana työntekijöiden suoriutumista, parantaa työntekijöiden suorituskykyä luoden myönteisiä kokemuksia ja hyvinvointia (Batat 2022). Työntekijäkokemuksesta kehittyvä hyvinvointi muokkaa työntekijöiden kokemuksia organisaatiossa työskentelystä ja päätökseen pysyä organisaatiossa pidempään, edistäen työntekijän osaamista ja suorituskykyä (Rasca 2018). Organisaation psykologista hyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on työntekijäkokemuksen kannalta merkitystä, luoden yksilöllisiä kokemuksia mielenterveysongelmien yhteiskunnallisen stigman vähentämisestä (Malik ym. 2023).

Myönteisen työntekijäkokemuksen nähdään muuttavan myös työntekijöiden sosiaalista oppimista ja sosiaalisten suhteiden muodostumista työssä (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023, Pannerselvam & Balaraman 2022). Sosiaalisten suhteiden avulla työntekijät kokevat samaistumista työssä parantaen työntekijöiden kokemusta osallisuudesta, tuesta ja luottamuksesta organisaatioon ja kollegoihin (Mohanty & Kulkani 2023, Pannerselvam & Balaraman 2022). Työyhteisöissä tapahtuva työntekijöiden keskinäinen sosiaalinen oppiminen mahdollistaa työntekijöiden aktiivisuuden ja vaikutteiden kohteena olemisen, luoden joko myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia organisaatiokulttuurista (Batat 2022).

Organisaatiokulttuurin kautta työntekijälle muodostuu kokemus arvostetuksi tulemisesta, inklusiivisuudesta, luottamuksesta ja rehellisyydestä (Gheidar & Zanjani 2021), luoden tarkoituksen yhteiselle toiminnalle (Gheidar & Zanjani 2021, Itam & Gosh 2020).

Työntekijäkokemuksen myötä syntyvät työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja henkisyys johtavat sisäisiin merkityksellisyyden kokemuksiin, edistäen työntekijän motivaatiota ja suoriutumista (Batat 2022, Han & Lee 2020). Arvostuksen kokemukset ja yhteydet organisaatioon edistävät työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistumista ja yhteenkuuluvuutta (Batat 2022).

Myönteinen työntekijäkokemus edistää työssä koettua sitoutuneisuutta ja asiakasuskollisuutta (Han & Lee 2020). Organisaatioissa pystytään tunnistamaan paremmat työn tekemisen käytännöt, korostaen työntekijöiden tarpeita työssä (Itam & Ghosh 2020). Myönteisen työntekijäkokemuksen kautta syntyvä työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan mahdollistaa innostavan ja voimaannuttavan kulttuurin, joka puolestaan mahdollistaa organisaation kestäväen suorituskyvyn muuttuvissa ympäristöissä (Pannerselvam & Balaraman 2023). Saavutuskeskeinen ja sitoutuneisuutta edistävä organisaatiokulttuuri mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (Yadav & Vihari 2023) ja yhteisen uskon organisaation tavoitteisiin (Gheidar & Zanjani 2021).

Myönteinen työntekijäkokemus mahdollistaa työntekijöiden motivaation ammatilliselle kasvulle ja oppimiselle (Malik ym. 2023). Työntekijäkokemuksen kehittäminen mahdollistaa kilpailukykyisen osaajien markkinan ja paremman työvoiman saatavuuden sekä työntekijöiden alalla pysymisen (Tucker 2020, Mohanty & Kulkani 2023). Hyvät palkkio- ja tunnustusmahdollisuudet edistävät työtyytyväisyyttä, työntekijöiden halua työskennellä organisaatiossa ja työntekijöiden suosituksia organisaatiossa työskentelyyn (Soni ym. 2017). Työntekijäkokemuksen huomioiminen osana organisaation strategiaa helpottaa työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittämistä, edistäen ja vahvistaen sitoutunutta työvoimaa sekä varmistaa strategisten tavoitteiden täyttymisen organisaatioissa (Mohanty & Kulkani 2023).

5.5 Työntekijäkokemus sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijäkokemusta keskeisesti muokkaavia tekijöitä ovat ura- ja kehitysmahdollisuudet, strategiset linjaukset, työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen, osallisuuden kokemukset ja organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023).

Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen kannalta yksi olennaisin tekijä sosiaali- ja terveystalalla on urakehityksen ja ammatillisen kasvun mahdollistaminen työssä (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023). Työntekijöiden tulee kokea voivansa saavuttaa uratavoitteensa nykyisessä organisaatiossa ja kokea pystyvänsä hyödyntämään omia taitojaan ja kykyjään parhaalla sopivalla tavalla, suhteessa omaan rooliinsa organisaatiossa saavuttaakseen hyvän työntekijäkokemuksen (Pangallo ym. 2022). Sairaanhoidajat kokevat tärkeäksi innovoinnin omassa työssään (Pangallo ym. 2022) ja työtä tukevien koulutusmahdollisuuksien nähdään edistävän työntekijäkokemusta (Speicher & Francis 2023).

Organisaation strategiset linjaukset vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja aikomuksiin pysyä organisaatiossa (Speicher & Francis 2023). Usko organisaation menestykseen tulevaisuudessa ja kyky nähdä yhteys työntekijöiden tekemän työn ja organisaation strategisten tavoitteiden välillä edistää työntekijäkokemusta ja sitoutumista organisaatiossa työskentelyyn (Pangallo ym. 2022). Potilaskeskeisyys ja eettinen hoito hoitotyössä edistävät työntekijöiden aikomusta pysyä organisaatiossa ja edesauttaa organisaation palveluiden suosittelusta, luoden työntekijöille myönteisiä kokemuksia ja arvostuksen tunnetta (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023). Työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainoon liittyy hallittavissa oleva työmäärä ja kyky hallita työtehtäviä (Pangallo ym. 2022). Pyrkimykset lisätä tiimityötä ja jakaa päätöksentekoa sekä työn määrää edistävät hyvää työntekijäkokemusta (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023). Hyvä työilmapiiri ja tiimihenki vähentää uupumuksen kokemuksia edistäen arvostuksen tunnetta työssä (Speicher & Francis 2023).

Organisaatiokulttuurisilla tekijöillä on merkitystä työntekijäkokemukselle sosiaali- ja terveystalalla. Työssä koettu osallisuus on osana laajempaan inklusiivisuuden, tasa-arvon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen, jota edistää psykologinen turvallisuus sekä kasvu ja kehitys (Pangallo ym. 2022). Psykologinen turvallisuus työyhteisössä mahdollistaa mielipiteiden jakamisen ja avoimuuden, luoden myönteisiä kokemuksia organisaation kulttuurista (Pangallo ym. 2022). Psykologinen turvallisuus mahdollistaa potilaiden hoitamiseen liittyvien tunteiden jakamista, joka osaltaan edistää työhyvinvointia (Speicher & Francis 2023). Kunnioittava kohtelu, luottamus ja tunnustuksen saaminen hyvästä työstä edistää sitoutumista ja työntekijäkokemusta (Pangallo ym. 2022). Arvostuksen tunne työssä vähentää työstä lähtemisen aikeita ja edistää työhyvinvointia (Speicher & Francis 2023). Resurssit, jotka osoittavat organisaation arvoja sekä kulttuuria viestintään ja työhyvinvoinnin parantamiseen

liittyen, nähdään yhtä tärkeinä kuin palkka ja edut henkilökunnan tukemisessa ja tarkoituksen tunteen lisäämisessä (Speicher & Francis 2023).

Työntekijäkokemusta muokkaavissa tekijöissä on myös ammattikohtaisia eroja sairaanhoitajien ja lääkäreiden välillä. Sairaanhoitajille avoin ja rehellinen viestintä sekä prosessit, jotka mahdollistavat tehokkaan potilashoidon, ovat työntekijäkokemuksen kannalta keskeisiä tekijöitä. Lääkärit puolestaan pitävät luottamusta johtoon, joka tekee oikeita päätöksiä, ja tehokkaita työprosesseja työntekijäkokemuksen tärkeimpinä muokkaavina tekijöinä. Sairaanhoitajat pitävät myös kunnioitusta tärkeimpänä osallisuutta edistävänä tekijänä, kun taas lääkärit pitävät tärkeimpänä luottamusta ylempään johtoon. (Pangallo ym. 2022.)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella mitä työntekijäkokemus on, millaiset tekijät sitä muokkaavat ja millaisia hyötyjä työntekijäkokemuksen kehittamisestä on. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalalle työntekijäkokemuksen hyödyistä, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa organisaatioissa kohti parempaa työntekijäkokemusta.

6.1.1 Työntekijäkokemukseen liittyvän tutkimuksen tarkastelu

Tähän tutkimukseen valikoiduista tutkimuksista suurin osa oli toteutettu Aasiassa (n=22) ja vain muutama Euroopassa (n=5). Maantieteellisesti tarkasteltuna tutkimustulosten soveltamista eurooppalaiseen ja pohjoismaalaiseen työkuulturiin on hyvä tarkastella kriittisesti. Aasiassa ja Euroopassa työntekijöiden asenteisiin ja arvoihin yhteiskuntaa, organisaatioita ja työtä kohtaan muokkaa institutionaalinen konteksti ja kulttuurinen tausta. Asenteet ja arvot työelämässä pohjautuvat historialliseen perintöön instituutioiden rakentumisessa. Sosialistisissa valtioissa, kuten Suomessa, asenteet työtä kohtaan eroavat verrattuna valtioihin, jotka ovat olleet esimerkiksi voimakkaasti kommunistisia (Alas & Edwards 2011). Mahdollisia eroja työntekijöiden oikeuksissa on myös syytä huomioida tutkimustulosten tarkastelussa. Euroopan Unionin sisällä Euroopan komissio on määrittänyt kaikille EU-maille yhteisen työlainsäädännön, jossa määritellään työntekijöiden ja työnantajien oikeuksia ja velvollisuuksia liittyen työoloihin ja työvoimapolitiikkaan (Euroopan komissio 2024). Työntekijäkokemuksen ollessa subjektiivinen kokemus, joka syntyy organisaation vuorovaikutuksellisissa suhteissa ja sosiaalisissa rakenteissa, on työoloilla ja työntekijöiden oikeuksilla merkitystä siihen, miten organisaatiossa työskentely koetaan.

Vanhimmat tutkimukset työntekijäkokemuksen käsitteellä haettuna, löytyi vuodelta 2017, jolloin tutkimusta oli tehty kaupan- ja hallinnon alalta sekä monialaisesti tekniikan alalta. Etenkin sosiaali- ja terveysalan kontekstin osalta tutkimustieto osoittautui vähäiseksi tiedonhaun perusteella, jonka vuoksi tulosten sovellettavuutta sosiaali- ja terveysalalle on aiheen tarkastella kriittisesti. Katsauksen perusteella löydettiin yksi tutkimus, jossa on tarkasteltu työntekijäkokemusta muokkaavina tekijöitä (Pangallo ym. 2022) ja toinen tutkimus, jossa tarkasteltiin miten työntekijäkokemuksen kehittämällä pystytään

vaikuttamaan työntekijöiden uupumukseen, työssä pysymiseen ja hyvinvointiin (Speicher & Francis 2023). Ajallisesti tarkasteltuna työntekijäkokemuksen tutkimus sosiaali- ja terveystalouden kontekstissa sijoittui vasta vuosien 2022-2023 välille eli tutkimusaihe sosiaali- ja terveystaloudella on edelleen melko tuore ja linkittyy työuupumuksen, -hyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden aihepiireihin.

Metodologisesti tarkasteltuna työntekijäkokemusta on tutkittu varsin laajasti eri menetelmiä hyödyntäen. Tähän tutkimukseen valikoitujen aineistojen tutkimusasetelmien suhteen ei voida päätellä, mikä tutkimusmenetelmä olisi erityisen hyvä työntekijäkokemuksen tarkasteluun, joskin aineistonkeruumenetelmistä kyselylomakkeet ja kirjallisuuskatsaukset olivat yleisimpiä. Tiedonantajien näkökulmasta tarkasteltuna yleisin tapa tarkastella työntekijäkokemusta oli työntekijöiden näkökulmasta (n=24) ja esihenkilöiden (n=7) sekä organisaation (n=5) näkökulmista vähäisemmin. Tämä osaltaan saattaa selittyä työntekijäkokemuksen subjektiivisuudella. Työntekijäkokemusta oli hyödynnetty tutkimuksissa niin organisaatioiden kehittämisen kuin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, joka osaltaan tukee tutkimustietoa hyvän työntekijäkokemuksen tuomista hyödyistä organisaatioille.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, ettei työntekijäkokemuksesta ei ole tutkimustiedon perusteella yhtä selkeää määritelmää, joka tiivistäisi työntekijäkokemuksen ydinkäsitteen. Työntekijäkokemus eroaa käsitteenä sitoutuneisuudesta, työtyytyväisyydestä ja -motivaatiosta niiden merkityseroilla ja näkökulmien eroilla. Kokemus itsessään on laajaa ja kauaskantoista toiminta, joka sivuaa organisaation jokaista osa-aluetta (Morgan 2017). Tulosten perusteella käsitettä voidaan määritellä niin yksilön kuin organisaation lähtökohdista huomioiden vuorovaikutukselliset suhteet ja sosiaaliset rakenteet.

6.1.2 Työntekijäkokemuksen merkitys hoitajien roolin ja työn tekemisen muutoksissa

Tulosten perusteella sosiaali- ja terveystaloudella työntekijäkokemuksessa korostuu ammatillinen kasvu ja kehitys, strateginen yhteensopivuus, potilaskeskeisyys ja työn merkityksellisyys, jotka tuottavat hyötyä niin yksilöille kuin organisaatiolle (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023). Sen sijaan sosiaali- ja terveystalouden tutkimusartikkeleissa ei tullut esiin yhteiskunnallisessa keskustelussa olleita palkka- ja johtamiskysymyksiä työntekijöiden sitoutumista edistävinä tekijöinä. Tämä osaltaan voi selittyä tutkimusten vähäisenä määränä ja siinä ettei kumpikaan tutkimus käsitellyt johtamista tai henkilöstöhallintoa. Toisaalta myös

Suomessa palkkaukseen ja työaikoihin liittyvät sopimukset tehdään ammattiliittojen toimesta, eikä niinkään työntekijäkohtaisesti.

Työntekijäkokemusta muokkaa tulosten perusteella työntekijän yksilölliset tekijät, joihin lukeutuu työntekijän omat tunnepohjaiset kokemukset ja -käsitykset sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet (Batat 2022, Mohanty & Kulkani 2023, Lee & Kim 2023). Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden hyveiksi katsotaan psykologisia taitoja, kuten joustavuutta ja reiluuutta, jotka edesauttavat epävarmuuden sietämistä ja työssä selviytymistä jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä. Hyveeksi katsotuiksi piirteiksi kuuluu myös vastuullisuus ja yhteisöllisyys niin yksilö kuin yhteisötasolla (Arola ym. 2018). Näiden hyveiden lisäksi työntekijöiden toimintaa ohjaa työntekijän asenteet, tavoitteet ja se, miten organisaatiossa työskentely koetaan (Bandura 1989, Huhta & Myllyntaus 2021). Aiemman tutkimuksen perusteella on tunnistettu, että hoitajien kokema ammattiylpeys ja arvostus perustuu yksilöllisiin kokemuksiin ja siihen, miten hoitotyön rooli nähdään terveydenhuollossa ja yhteiskunnassa (Roth ym. 2022). Sosiaali- ja terveysalalla tulisi työntekijäkokemuksen näkökulmasta kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden yksilöllisyyteen, jotta hoitajat kokisivat itsensä arvostetuiksi ja voisivat tuntea ammattiylpeyttä työstään. Tämä saattaisi edistää sekä työhyvinvointia että alan vetovoimaisuutta. Hoitotyön asiantuntijuuden ja ammattiryhmien välisen yhteistyön korostaminen voisi edistää hoitajien ammattiroolin vahvistumista sosiaali- ja terveysalalla yhdenvertaiseksi muiden ammattiroolien, kuten lääkäreiden, ohelle.

Työntekijän kokemat merkityksellisyyden, motivaation ja sitoutuneisuuden tunteet muokkaavat tulosten mukaan työntekijäkokemusta (C.S. 2023, Panneerselvam & Balaram 2022, Rasca 2018). Johtamisen teorioiden osalta työntekijälähtöisyys on noussut ihmissuhdekoulukunnan myötä ja motivaation ja merkityksellisyyden hyödyt yritysten tuottavuudelle tunnistettiin (Seeck & Järvelä 2007, Viitala & Jylhä 2019). Hoitajat kokevat sitoutuneisuutta ja merkityksellisyyttä omaa työtä kohtaan, mutta samanaikaisesti kutsumus omaa työtä kohtaan heikkenee (Kallio ym. 2022). Hoitoalan yhteiskunnallisen arvostuksen puute näkyy hoitajien alalle hakeutumisessa ja alan heikkenevässä pitovoimassa. Työn prekarisoituminen heikentää työoloja, lisää eettistä kuormitusta ja alan sisäistä pahoinvointia heikentyneen työmotivaation ja -hyvinvoinnin osalta. Työssä koetut voimattomuuden ja ahdistuksen tunteet sekä työn kuormittavuuden kokemukset heikentää työn merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta aiheuttaen alalta lähtemistä (Oppel & Mohr 2021, Heikkilä ym. 2022).

Tulosten perusteella työn tekemisen käytännöllä on merkitystä työntekijäkokemukselle. Työssä tulisi olla riittävä tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä ja työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöihin sekä työn tekemisen käytäntöihin (Gupta & Pandla 2020, Mohanty & Kulkani 2023). Sosiaali- ja terveysalalla tunnistettu haaste on työn sisältöjen ja työympäristöjen muutokset, jotka aiheuttavat hoitajille kokemuksen ettei työtä pysty tehdä toivomalla tavalla (Duffy ym. 2018). Yksilötasolla vastuu omista työtehtävistä ja velvoitteista on työntekijällä itsellään ja samalla jokaisella työntekijällä on vastuu myös työmäärän ja kuormituksen tasaisesta jakautumisesta. Muutosta edistävää organisaatiokansalaisuuden näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla ammattilaisilta edellytetään ammatillisen osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja innovatiivisuutta sekä palveluiden- ja työtapojen kehittämistä. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta ja mahdollisuuksia siirtyä uusiin työpisteisiin, tehtäviin ja työympäristöihin ja ottamaan vastuuta uusista työtehtävistä. Samalla työntekijöiltä odotetaan esimerkillisiä työhyvinvointitaitoja ajatellen, että vastuu on työntekijällä itsellään. Työn kuormittavuuden ja kiireen hallinta ja selviytyminen riippuu työntekijän mahdollisuuksista panostaa omaan hyvinvointiinsa. (Arola ym. 2018). Hoitajilta odotetaan laaja-alaista vastuuta, osaamista ja tietynlaista luonnetta työskenneläkseen muuttuvissa ympäristöissä ja työtehtävissä. Samanaikaisesti työhön liittyy turvattomuuden ja epävarmuuden kokemuksia sekä eettistä kuormitusta ja työn intensifioitumista (Allan ym. 2021, Heikkilä ym. 2022). Työvoimapula on tunnistettu haaste sosiaali- ja terveysalalla ja siksi työntekijäkokemuksen näkökulmasta tulisi keskittyä kauaskantoisempiin toimenpiteisiin työvoimapulan ratkaisemiseksi.

6.1.3 Organisaatioiden muutostarve sosiaali- ja terveysalalla työntekijäkokemuksen näkökulmasta

Tutkimustulosten mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen edistää kilpailukykyä eri työnantajien välillä (Tucker 2020). Myönteisen työntekijäkokemuksen avulla työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan, joka mahdollistaa organisaation kestäväen suorituskyvyn muuttuvissa ympäristöissä (Pannerselvam & Balaraman 2023). Kilpailu työntekijöistä on kovaa ja työntekijäkeskeinen ajattelu on avainasemassa sitoutuneisuuden ja pitovoiman edistämässä. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tulee ylläpitää korkeaa laatua ja tehokkuutta niukoilla resursseilla, samalla luoden toimivat toimintaympäristöt ammattilaisille tehdä työtään (Weiss ym. 2009, Masri ym. 2011). Siinä missä työntekijöiltä vaaditaan monipuolista kehittymistä, myös organisaatioilta vaaditaan paljon. Organisaatiot kilpailevat osaavasta työvoimasta ja joutuvat keskittymään entistä enemmän työnantajamarkkinointiin ja

-mielikuviiin. Työntekijät luovat näkemyksiään organisaatioista kolmen osa-alueen pohjalta: mitä työntekijä tietää työnantajasta, millaiseksi työntekijä arvioi organisaation ja millaisia kokemuksia työntekijällä on aiemmin organisaatiosta tai millaiseksi työntekijä kokee organisaatiossa työskentelystä saadun arvostuksen ja kompensaaion. Lojaalisuus organisaatiota kohtaan vahvistuu näiden kolmen osa-alueen perusteella mitä myönteisempiä kokemukset ovat. (Alshathry ym. 2016.)

Myönteinen työntekijäkokemus luo tulosten mukaan organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöillä on kokemus osallisuudesta, luottamuksesta ja merkityksellisyydestä (Pannerselvam & Balaraman 2022, Itam & Ghosh 2020). Työntekijäkokemus on työntekijän kokemusta siitä, miten odotukset, tarpeet ja halut toteutuvat työssä ja kuinka organisaatiossa pystytään strategisesti vastaamaan näihin tarpeisiin ja odotuksiin (Morgan 2017). Olennaista on, miten organisaation strategiassa määritellään työntekijäkokemusta muokkaavat painopisteet ja tunnistetaanko työntekijöille merkityksellisiä kohtia työssä ja syvempiä tarpeita (Huhta & Myllyntaus 2021, Tucker 2020). Kun ymmärretään, millaiset tekijät säätelevät työntekijöiden toimintaa ja motivaatiota, voidaan luoda parempia kokemuksia työssä luoden arvoa työntekijöille (Bandura 1989, Huhta & Myllyntaus 2021).

Tutkimuksen tulosten perusteella työn tulee olla riittävän haastavaa ja linjassa työntekijän vahvuuksien kanssa (Rasca 2018, Malik ym. 2023) tukien työntekijöiden psykologista hyvinvointia (Batat 2022). Tämän lisäksi työntekijöiden kokema organisaatiosta saatu tuki muodostaa perusten hyvinvoinnille ja työn tekemiselle ilman pelkoa tuen puutteesta (Pannerselvam & Balaram 2020). Palveluverkoston muutokset ja työnantajien monipuolistuminen sote-uudistuksen myötä luo kilpailua sosiaali- ja terveysalalle ja samaan aikaan potilasmäärät kasvavat, hoidon tarve muuttuu haasteellisemmaksi ja vaatimukset työn tehokkuudesta ja tuottavuudesta korostuvat budjettileikkausten myötä. Hoitoalan työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa; väkivallan uhka on kohonnut ja työn suorituspainoiden ja vaatimusten lisäksi hoitajat joutuvat pitämään huolta niin psykologisesta kuin fyysisestä turvallisuudestaan työssään. Hoitajien kokemukset heikentyneestä autonomian ja voimattomuuden kokemuksista sekä ammatillisen kunnioituksen ja arvostuksen puutteet heijastuvat organisaatioiden valtarakenteista ja asenteista. (Allan ym. 2021, Hult ym. 2024.) Työntekijäkokemuksen kannalta olennaista on, että työntekijän ja organisaatiossa määritetyt arvot, asenteet ja toimintaperiaatteet ovat yhtenäisessä linjassa edistäen yhteenkuuluvuuden, osallisuuden, arvostuksen ja inklusiivisuuden kokemuksia työntekijöille. Yhteenkuuluvuus ja

osallisuus edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja arvostuksen tunne työssä vähentää alalta poistumista sekä edistää työhyvinvointia (Pangallo ym. 2022, Speicher & Francis 2023).

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta tulosten perusteella työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen parantaminen edellyttää organisaation strategisen vision ja henkilöstökäytäntöjen uudistamista sekä valtarakenteiden ja asenteiden muuttamista. Suoritus- ja tuottavuusnäkökulma tulee yhdistää työntekijän merkityksellisyyden, tarkoituksen ja aitouden kanssa (Batat 2022). Henkilöstöhallinnon prosessit voivat auttaa työntekijöitä kokemaan merkityksellisyyttä työssä työjouston, teknologioiden, hyvinvoinnin, työkyvyn ja työn sekä henkilökohtaisen elämän tasapainon tukemisen sovittamalla ne osana organisaation käytäntöjä ja toimintaa (Pannerselvam & Balaraman 2023). Tuloksissa on todennettavissa, että työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisiä asioita ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen ja työn tekemisen käytännöt, joihin kaikkiin pystytään organisaation tasolla vaikuttamaan. Terveystuon prekarisaatioon voidaan vaikuttaa niin yhteiskunnallisella kuin organisatorisella tasolla. Myönteisen työntekijäkokemuksen kautta syntyvä työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan mahdollistaa innostavan ja voimaannuttavan kulttuurin, joka mahdollistaa organisaation kestäväen suorituskyvyn muuttuvissa ympäristössä (Pannerselvam & Balaraman 2023).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää aineiston tunnistamiseen, valintaan ja kartoittamiseen liittyvä arviointi. Tässä tutkimuksessa käytettiin Levac ym. (2010) metodologista kehystä, joka on mukailtu Arksey ja O'Malleyen (2005) mallista. Metodologisessa kehyksessä menetellään kuuden kohdan mukaisesti, joiden käytön avulla pystyttiin parantamaan tutkimuksen laatua ja systemaattisuutta.

Tutkielman luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan tekemällä systemaattiset tiedonhaut useisiin eri tietokantoihin, huomioiden käsitteen käyttö monilla eri aloilla. Tietokannat valittiin aiheen kannalta olennaisiksi hoitotieteen ja kauppätieteiden aloilta. Systemaattisen haun luotettavuutta lisäsi Turun yliopiston informaation tietokantaosaamisen hyödyntäminen hakustrategian luomisessa ja hakulausekkeiden testaamisessa. Hakustrategian perusteella pyrittiin määrittämään ja kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit sekä hakulausekkeeseen sisällytetyt käsitteet PCC-mallia hyödyntäen. Jotta aineistoon saatiin mahdollisimman hyvä otos tutkimuksen kohteen aineistosta, tiedonhaku

tehtiin kahdesti ensin työntekijäkokemuksen käsitteellä ja sitten lisäten hakulausekkeeseen sosiaali- ja terveysala. Luotettavuutta lisää hakustrategian toistettavuus raportoinnin tarkkuuden ansiosta. Sopivalla aineiston analyysimenetelmällä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Analyysin pyrkimyksenä on vastata tutkimuskysymyksiin tarkastellen aihetta kokonaisuutena. Se, millaista tietoa halutaan tuottaa ohjaa aineiston analyysimenetelmän valintaa (Stolt ym. 2016). Aineiston analyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä teemoittelun keinoin, ja jokainen analyysin vaihe kuvattiin mahdollisimman tarkasti.

Tutkimustulosten raportoinnissa kiinnitettiin huomioita raportoinnin laatuun ja rehellisyyteen. Tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, huomioiden kuitenkin kielelliset erot englannista suomeksi käännettäessä. Aineiston analyysin ja raportoinnin luotettavuutta heikentää mahdolliset käänkösvirheet ja sanojen eri merkitykset eri kielillä. Virheitä pyrittiin minimoimaan käyttämällä käänkösten tukena MOT-sanakirjoja, MOT-kääntäjää sekä Chat-GPT:tä lauseiden ja yksittäisten sanojen oikeinkääntämisen ja ymmärtämisen varmistamiseksi.

Jo hakuvaiheessa osoittautui, että tutkittavaan ilmiöön liittyvän tiedon vähäisyys sosiaali- ja terveysalalla heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä sosiaali- ja terveysalan kontekstiin. Vaikka tietokantahakuja ja manuaalisia hakuja pyrittiin tekemään mahdollisimman huolellisesti, on mahdollista, että lopulliset hakulausekkeet eivät olleet riittävän toimivia tai hakusanoja olisi pitänyt täydentää. Tutkimuksella pyrittiin osoittamaan, kuinka merkittävää työntekijäkokemuksen edistäminen on ja millaisia hyötyjä siitä voisi olla sosiaali- ja terveysalalla. Tutkittua tietoa löydettiin runsaasti muilta aloilta, joka osoittaa aiheen yleistettävyyden muille aloille, samalla korostaen sosiaali- ja terveysalan tiedonaukkoa aiheesta.

Tutkielman jokainen vaihe pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja huolellisesti. Tulokset pyrittiin kuvaamaan rehellisesti, ottaen huomioon tutkimukseen sisältyvien alkuperäistutkimusten tekijät asianmukaisin viittauksin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimuksen raportoinnissa hyödynnettiin kartoitettaviin kirjallisuuskatsauksiin tarkoitettua PRISMA-ScR tarkistuslistaa, jonka avulla pyritään tarkastamaan, että tutkimuksen jokainen kohta tulee asianmukaisesti raportoiduksi, ja siten edistämään raportoinnin luotettavuutta (Tricco ym. 2018).

Tutkimustuloksissa on huomioitava alakohtaiset ja kulttuurilliset erot työn kokemuksissa. Valtaosa tutkimuksista oli tehty Aasiassa, jossa työkuulttuurin tiedetään olevan erilainen

pohjoismaihin verrattuna. Tutkimukset sosiaali- ja terveysalan työntekijäkokemuksesta puolestaan oli tehty Yhdysvalloissa yksityisten terveystaluiden kontekstissa, joka osaltaan heikentää entisestään tutkimusten yleistettävyyttä Suomeen, jossa terveydenhuolto on pääosin hyvinvointialueiden järjestämää julkista palvelua.

Tutkimuksen teossa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) suosituksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä painottaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa. Tiedonhaku toteutettiin ammatillisia ja luotettavia tietokantoja hyödyntäen, ja viittaukset muiden tutkijoiden töihin tehtiin kunnioittavasti ja asianmukaisesti. Tutkimuksessa on toimittu eettisten periaatteiden mukaisesti sekä perehdytty kattavasti valittuun tutkimusmenetelmään. Kartoittava kirjallisuuskatsaus ei tarvitse erikseen tutkimuslupia tai eettistä ennakoarviota, sen perustuessa olemassa olevaan, aiemmin julkaistuun tutkimustietoon, kirjallisuuteen ja muihin julkaisuihin.

6.3 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tuotti tietoa siitä mitä työntekijäkokemus on, millaiset tekijät sitä muokkaavat ja mitä hyötyjä työntekijäkokemuksesta on kuvattu olevan. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää työntekijäkokemuksen sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä kohti parempaa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemus on kuvattu työntekijän subjektiivisena kokemuksena, joka syntyy organisaation vuorovaikutuksellisissa suhteissa ja sen sosiaalisissa rakenteissa ollen osa kokonaisvaltaista kokemusta organisaatiossa työskentelystä. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin monia eri työntekijäkokemusta muokkaavia tekijöitä, joihin organisaatiossa voidaan keskittyä.

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijäkokemuksen eri osa-alueiden kehittämisestä koetaan olevan hyötyä, jotta saadaan muokattua työympäristöjä työntekijöitä arvostaviksi ja lisättyä hoitajien tärkeäksi kokemaa työn autonomiaa, osaamisen kehittämistä sekä osallisuutta. Työn prekarisoituminen ja kasvava kuormitus heikentävät hoitajien alalla pysymistä ja työhyvinvointia, joten sosiaali- ja terveysalan organisaatioilla on vastuu kehittää hoitajien työoloja ja hyvinvointia työntekijöiden pitämiseksi alalla. Hoitajat ovat oman alansa ammattilaisia ja koettu ammattiyhteisyys sekä arvostus ovat tärkeitä pitovoimia hoitoalalla.

Organisaatioiden johdon tulee tunnistaa työntekijäkokemusta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja rakenteita osana strategista suunnittelua, jotta tulevaisuudessakin pystytään luomaan

tuottavia, menestyviä ja kehittyviä organisaatioita. Ilman sitoutuneita, motivoituneita ja arvostettuja työntekijöitä ei ole laadukasta ja hyvää hoitoa tai kilpailukykyistä organisaatiota. Sosiaali- ja terveysalalla tulisi hyödyntää monialaista tutkimusta ja palvelumuotoilun keinoja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Sosiaali- ja terveysalan haastavassa ympäristössä näkökulmien laajentaminen oman alan ulkopuolelle saattaisi tuoda uudenlaista näkökulmaa palveluiden, potilaiden hoidon ja työolojen kehittämistä entistä paremmaksi lisäten alan vetovoimaisuutta.

7 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tutkimustulosten perusteella esitetään seuraavia jatkotutkimusehdotuksia:

- Sosiaali- ja terveystieteiden työntekijäkokemuksen käsite tulisi määrittää käsitteanalyysin avulla, jotta saadaan yhtenäinen ymmärrys siitä, mitä työntekijäkokemuksen käsitteellä tarkoitetaan ja millaisia ennakkoehtoja, ominaispiirteitä ja seurauksia siihen liittyy. Tämä osaltaan selkiyttäisi jatkotutkimusta, kun käsite olisi selkeästi määritelty.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tunnistettujen työntekijäkokemusta muokkaavien tekijöiden merkitystä eri kulttuurisissa konteksteissa tulisi tutkia enemmän. Kulttuurinen konteksti ja työelämän rakenteet, asenteet ja kulttuurihistoriallinen tausta työelämästä muokkaa käsitystä siitä, miten työelämä koetaan ja millaiset odotukset työelämästä työntekijöillä on. Pohjoismaissa työntekijäkokemusta on tutkittu vähäisesti, ja olisi tärkeää tuottaa tietoa siitä, millaiset tekijät muokkaavat työntekijäkokemusta pohjoismaisessa työelämässä.
- Työntekijäkokemuksen lähikäsitteiden, kuten työhyvinvoinnin, sitoutuneisuuden ja motivaation välistä yhteyttä olisi tärkeää tutkia, jotta saadaan kattavaa tietoa siitä, miten kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen subjektiivisuus vaikuttaa pitkällä aikavälillä hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon sekä miten organisaation tasolla voidaan parhaiten edistää työntekijäkokemuksen eri osa-alueita. Näin saataisiin korostettua työntekijäkokemuksen tärkeyttä työelämän kehittämisessä, johtamisessa ja toimintakulttuureissa.

LÄHTEET

- Abhari, K., Le, J. & Najma, S. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. *Strategic HR Review*, 2023. 22(3), 102–107.
- Allan, B., Autin, K. & Wilkins-Yel, K. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 2021. 126.
- Alas, R. & Edwards, V. (2011). Work-Related Attitudes in Asia and Europe: Institutional Approach. *Engineering Economics*, 2011. 22 (1): 24-31.
- Al Yahyaie, A., Hewison, A., Efstathiou, N. & Carrick-Sen, D. (2022) Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: A systematic review. *J. Res. Nurs*, 2022. 27(4), 374–397.
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2016). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 2016. 25 (3), 413-431.
- Arksey H. & O'Malley L (2005). Scoping studies: Towards a Methodological Framework. *Int J Soc Res Methodol* 2005. 8, 19-32.
- Arola, M., Laulainen S. & Pehkonen, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus*, 2018. 16(1), 33-48.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*. 1(3): 385-405.
- Badu E., O'Brien, A., Mitchell, R., Rubin, M., James, C., McNeil, K., Nguyen, K. & Giles M. (2020). Workplace stress and resilience in the Australian nursing workforce: A comprehensive integrative review. *International Journal of Mental Health Nursing*, 2020. 29, 5–34.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 1989. 44 (9), 1175-1184.
- Bandura, A. & Wood, R. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*, 1998. 14 (3), 361-384.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations: The International Journal*, 2022. 44(5), 993-1013.
- C. S. Sp. (2023) Impact of employee experience on employee performance – a competitive advantage. *Journal of strategic human resource management*, 2023. 12(1), 15–23.

- Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C. & Daim, TU. (2023) Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturer. *Technology in Society*, 2023. 73.
- Duffy, R., Dik, B., Douglass, R. England, J. & Velez, B. (2018). Work as a Calling: A Theoretical Model. *Journal of Counseling Psychology*, 2018. 65 (4), 423-439.
- Dwidienawati, D., Jatmiko, LA., Dewanti, RN. & Gandasari D. (2024) Organization Culture and Employee Experience: Do They Affect Job Satisfaction and Turnover Intention? *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2024. 21, 202–211.
- Euroopan komissio (2024). Työlainsäädäntö.
https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law_fi
- Gheidar, Y. & Zanjani, MS. (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 2021. 14(4), 669-680.
- Gheidar, Y. & Zanjani, MS. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 2020. 19 (3), 131-135.
- Gupta, N. & Pandla, K. (2020). Leveraging Employee Experience during Crisis Situation for Higher performance- Special Reference to COVID -19 pandemic. *International Journal of Management & Development*, 2020. 10 (7), 150-160.
- Han, JH. & Lee, JS. (2020). Employee experience and customer loyalty: Perceived authenticity and relational commitment as serial mediators. *Social Behavior and Personality*, 2020. 48(2).
- Harlianto, J. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review*, 2023. 8(3), 1-16.
- Heikkilä, M., Huhtala, M., Mauno, S., & Feldt, T. (2022). Intensified job demands, stress of conscience and nurses' experiences during organizational change. *Nursing Ethics*, 2022. 29(1), 217-230.
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. and Alfes, K. (2017) Attribution Theories in Human Resource Management Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 2017.
- Huhta, M & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. *Helsinki: Alma Talent*, 2021.

- Hult M, Kokkinen L, Häggman-Laitila A. (2021). Sairaanhoidajien työsuhteet ja työolot muutoksessa: sairaanhoidajien kokemuksia työn prekarisoitumisesta. *Tutkiva Hoitotyö*, 2021. 19 (4), 30–37.
- Hult, M. Ring, M, Siranko, H & Kangasniemi, M. (2024). Decent and Precarious Work Among Nursing and Care Workers: A Mixed-Method Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*, 2024. 0, 1-16.
- Itam, U. & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 2020. 11(2), 39-49.
- Jian, H., Mei, Y., Wang, W., Zhao, Z., Lin, B. Wang, W. & Zhenxiang, Z. (2023). Professional calling among nursing students: a latent profile analysis. *BMC Nursing*, 2023. 22, 299.
- Joshi, A., Sekar, S. & Das, S. (2023). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 2023. 53(1), 288-313.
- Kallio, H. Kangasniemi, M. & Hult, M. (2021). Registered nurses' perceptions of having a calling to nursing: A mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 2021. 78, 1473-1482.
- Khandelwal, S., Sharma, D. & Rajagopal NK. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): A structural equation modeling approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 2023. 26(3), 329–340.
- Laiho M., Saru E. & Seeck H. (2022) ”It’s the work climate that keeps me here”: the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, 2022. 51(2), 444–463.
- Lee, M. & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behav. Sci.* 2023. 13, 521.
- Levac, D., Colquhoun, H. & O’Brien, K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation science*, 2010. 5, 69.
- Li, X. & Yang, P. (2023). Facilitate or diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological Reports*, 2023. 0(0) 1–27.
- Lockwood, C., Borgess dos Santos, K. & Pap, R. (2019). Practical Guidance for Knowledge Synthesis: Scoping Review Methods. *Asian Nursing Research*, 2019. 13, 287-294.

- Lopez-Verdugo, M., Ponce-Blandon, J., Lopez-Narbona, F., Romero-Castillo, R. & Guerra-Martin, M. (2021). Social Image of Nursing. An Integrative Review about a Yet Unknown Profession. *Nursing reports*, 2021. 11 (2), 460–474.
- Mahadevan, J. & Schmitz, A. (2019). HRM as an ongoing struggle for legitimacy A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*, 2020. 15(4), 515-532.
- Malik A., Budhwar P., Mohan H. & N. R. S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 2023. 62(1), 97–115.
- Masri, M., Oetjen, D. & Rotarius, T. (2011). Internal Marketing Creating Quality Employee Experiences in Health Care Organizations. *The Health Care Manager*, 2011. 30 (3), 196-204.
- McCallum S., Haar J. & Myers B. (2023) Enhancing the employee experience: exploring a global positive climate to influence key employee outcomes. *Evidence-based HRM*, 2023.
- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 2003. 44(6), 633–642
- Meybodi, A.R., Jahanfekr, A., Mahjoor, H. & Hosseini, E. (2023). Identifying the dimensions of employee experience according to the effect of satisfaction, workplace and organizational culture. *Int. J. Hum. Capital Urban Management*, 2024. 9(1), 85-100.
- Moganadas SR. & Goh GGG. (2022) Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology*, 2024. 13(5), 999–1012.
- Mohanty, V. & Kulkarni, M. (2023). Employee experience -disruptive approach to employee engagement. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2023. 16(3), 195- 209.
- 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*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Niinihuhta, M. & Häggman-Laitila A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *Int J Nurs Pract*. 2022. 8, 1-22.
- Nydahl, P. , Borromeo, R., Carrigan, T., Dokken, H., Fischer, U., Kocks, A., Kolbe, N., Luboieński, J., Przylepa, K., Safari, S., Zimmermann, M & Franz, S. (2024). World

- views on shortage in nursing resource: Challenges and opportunities. *Health Care Management, 2024.* 188, 35-40.
- Oppel, E-M. & Mohr, D. (2021). Multilevel analysis exploring the relative importance of workplace resources in explaining nurses' workload perceptions: Are we setting the right focus? *Health Care Manage Review, 2021.* 46 (2).
- Orewa, G., Ajaiyeoba, I., Edevbie, N. & White, M. (2025). Workplace violence: Insights from nurses' lived experiences. *Health Care Manager Review, 2025.*50(1),44-54.
- Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K. & Boissy, A. (2022). Understanding modern drivers of the employee experience in Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. *Patient Experience Journal, 2022.* 9(2),46-61.
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee experience, the new employee value proposition. *Strategic HR Review, 2022.* 21(6), 201-207.
- Pesonen, T., Nurmeksela, A. & Hult, M. (2024). The relationships between precarious employment, having a calling, and occupational well-being among young nurses: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research, 2024.* 24, 736.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review, 2017.* 16 (3), 136-141.
- Plaskoff, J. & Frey, E. (2024). Strategically addressing the post-COVID organization: the hope of employee experience. *Strategic HR Review, 2024.* 23 (2), 70-748.
- Porkodi S., Al Balushi S., Al Balushi M., Al Hadi, K. & Al Balushi, Z. (2023). Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman. *Business, Management and Economics Engineering, 2023.* 21(2), 248–268.
- PRISMA-Statement (2024). PRISMA for Scoping Reviews (PRISMA-ScR).
<https://www.prisma-statement.org/scoping>
- Purcell, S., Kutash, M. & Cobb, S. (2011). The relationship between nurses' stress and nurse staffing factors in a hospital setting. *Journal of Nursing Management, 2011.* 19, 714–720.
- Rasca, L. (2018). Employee experience – an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Quality-Access to Success, 2018.* 19(3), 9–14.
- Rissanen P., Parhiala K., Kestilä L., Härmä V., Honka-tukia J. & Jormanainen V. (2020). COVID-19-epidemian vaikutukset väestön palvelutarpeisiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen – nopea vaikutusarvio. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 8/2020.*

- Rodríguez-Pérez, M., Mena-Navarro, F., Domínguez-Pichardo, A. & Teresa-Morales, C. (2022). Current Social Perception of and Value Attached to Nursing Professionals' Competences: An Integrative Review. *International journal of environmental research and public health*, 2022. 19 (3), 1–19
- Roth, C., Wensing, M., Breckner, A., Mahler, C., Krug, K. & Berger, S. (2022). Keeping nurses in nursing: a qualitative study of German nurses' perceptions of push and pull factors to leave or stay in the profession. *BMC nursing*, 2022. 21 (1), 1–10.
- Saarnio R, Sarvimäki A, Laukkala H, (2012) Stress of conscience among staff caring for older persons in Finland. *Nursing Ethics*, 2012. 19(1), 104–115.
- Seeck, H. & Järvelä, S. (2007). Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnohjoituskoulutuksen osana 1910–1950. *Työelämän tutkimus*, 2007. 3 (5), 243-251.
- Sharma, E. & Bhalkikar, S. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During & Post-pandemic. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 2022. 58(2), 243-257.
- Shenoy, V. & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 2018. 11(2), 18-23.
- Soni K., Chawla R. & Sengar R. (2017) Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 2017. 4(2), 41–48.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Hyvinvointialueet.
<https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Speicher, L. & Francis, D. (2023). Improving Employee Experience: Reducing Burnout, Decreasing Turnover and Building Well-being. *Clinical Gastroenterology and Hepatology*, 2023. 21, 11–14.
- THL, 2023. Sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*, 2023.
<https://thl.fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-resurssit>
- Tevameri, T (2023). Sote-palveluala, työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen. *TEM-Toimialaraportit, Työ- ja elinkeinoministeriö*, 2023. 2.
- Tevameri, T. (2024). Sote-palveluala Työelämän sekä yksityisen sektorin viimeaikaiset kehityssuunnat. *TEM Toimialaraportit*, 2024. *Työ- ja Elinkeinoministeriö*, 2024. Helsinki.
- Thomas, J. & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 2008. 8 (45), 1-10.

- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 2020. 19(4), 183-187.
- Tricco, A., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S. (2018) PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Ann Intern Med*. 169(7):467–473.
- Valtioneuvosto, 2024. Hyvinvointialueiden tilannekuva.
https://stm.fi/documents/1271139/222597201/12_2024+Hyvinvointialueiden+tilannekuva.pdf/6dd903cb-7a01-7365-8e8a-15b680b445d8/12_2024+Hyvinvointialueiden+tilannekuva.pdf?t=1734433824264
- Vignoli, M., Di Norcia, M. & Bertolotti, F. (2021). Designing services for employees' wellbeing: principles for an improved employee experience. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 2021. 5(2), 9–17.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. *Helsinki: Edita 2021*
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. *Helsinki: Edita, 2019*.
- Weiss, M. Tyink, S. & Kubiak, C. (2009). Delivering Ideal Employee Experiences. *Business and Leadership*, 2009. 57(5), 211-215.
- Wildman, S. & Hewison A. (2009). Rediscovering a history of nursing management: From Nightingale to the modern matron. *International Journal of Nursing Studies*, 2009. 46, 1650-1661.
- WHO (2025). WHO/Europe launches EU-funded “Nursing Action” project to address nursing shortages in the EU. *World Health Organization, 2025*.
<https://www.who.int/europe/news-room/events/item/2025/01/17/default-calendar/who-europe-launches-eu-funded--nursing-action--project-to-address-nursing-shortages-in-the-eu>
- Yadav, M. & Vihari, N.S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 2023. 1 (3), 328-342.
- Yildiz, D., Tekin Temur, G., Beskese, A- & Tunc Bozbura, F. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 2020. 38, 1043–1058.
- Ziedelis, A. (2019). Perceived Calling and Work Engagement Among Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 2019. 41(6), 816–833.

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun tulokset

Ensimmäinen tietokantahaku:

Tietokanta	Hakulauseke	Tulokset
Pubmed	("employee experience*")	78 tulosta
CINAHL	("employee experience*")	43 tulosta
Cochrane	("employee experience*")	23 tulosta
Scopus	("employee experience*")	1782 tulosta
Business Source Complete (ebSCO)	("employee experience*")	1292 tulosta

Toinen tietokantahaku:

Tietokanta	Hakulauseke	Tulokset
Pubmed	("employee experience*") AND ("health professional*" OR "health care professional*" OR "healthcare professional*" OR "health personnel*" OR "Health Personnel"[Mesh] OR "Allied Health Personnel"[Mesh] OR "health practitioner*" OR "social care professional*" OR "social work*" [tw] OR "Social Workers"[Mesh] OR "social service worker*" OR "social welfare professional*")	17 tulosta
CINAHL	("employee experience*") AND ("health professional*" OR "health care professional*" OR "healthcare professional*" OR "health personnel*" OR "Health Personnel"[Mesh] OR "Allied Health Personnel"[Mesh] OR "health	5 tulosta

	practitioner*" OR "social care professional*" OR "social work*" [tw] OR "Social Workers" [Mesh] OR "social service worker*" OR "social welfare professional*")	
Cochrane	("employee experience*") AND ("health professional*" OR "health care professional*" OR "healthcare professional*" OR "health personnel*" OR "Health Personnel" [Mesh] OR "Allied Health Personnel" [Mesh] OR "health practitioner*" OR "social care professional*" OR "social work*" [tw] OR "Social Workers" [Mesh] OR "social service worker*" OR "social welfare professional*")	1 tulos
Scopus	("employee experience*") AND ("health professional*" OR "health care professional*" OR "healthcare professional*" OR "health personnel*" OR "Health Personnel" OR "Allied Health Personnel" OR "health practitioner*" OR "social care professional*" OR "social work*" OR "Social Workers" OR "social service worker*" OR "social welfare professional*")	55 tulosta
Business Source Complete (ebSCO)	("employee experience*") AND ("health professional*" OR "health care professional*" OR "healthcare professional*" OR "health personnel*" OR "Health Personnel" [Mesh] OR "Allied Health Personnel" [Mesh] OR "health practitioner*" OR "social care professional*" OR "social work*" [tw] OR "Social Workers" [Mesh] OR "social service worker*" OR "social welfare professional*")	18 tulosta

Liite 2. Taulukko tutkielman aiheeseen liittyvistä tutkimuksista

Artikkeli	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusasetelma /kohderyhmä	Kohderyhmä /otos	Tieteenala	Keskeiset tulokset
1. Abhari, K., Le, J. & Najma, S. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. <i>Strategic HR Review</i> , 2023. 22(3), 102-107.	Tarkoituksena on esitellä uusi viitekehys tekoälyä hyödyntävää työntekijäkokemuksen johtamisen alustaa, jolla vaikutetaan työntekijöiden sitoutuneisuuteen, henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen ja työtyytyväisyyteen.	Katsausartikkeli	Ei mainittu	Henkilöstöhallinto Henkilöstöjohtaminen	<p>Kolme ydinaluetta työntekijäkokemuksen johtamisessa tekoälyn avulla:</p> <p>1) Tunneanalytiikka: tunnistaa työntekijän käyttäytymisen (palaute, chat-keskustelut ja sähköpostit) kaavoja, trendejä ja yleisiä teemoja, joiden avulla pystytään reaaliajassa seuraamaan työntekijöiden tunteita.</p> <p>2) Kontekstisidonnainen urasuunnittelu: yksilöllisten uramahdollisuuksien ja ammatillisen kasvun suunnittelu → edistää varmuutta tulevaisuuteen, lisää työn merkityksellisyyttä, motivaatiota, tuottavuutta ja sitoutuneisuutta.</p> <p>3) Laajennettu mentorointi: kohdennettu tuki ja neuvonta ilman huolta resursseista, saatavuudesta, luottamuksesta tai eturistiriidoista. Tekoälyn avulla voidaan arvioida urasuunnitelman toteutumista, suorituskyykyä ja tuoda esille kehityskohteita sekä tuottaa koulutusohjelmia.</p>

<p>2. Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. <i>Employee Relations: The International Journal</i>, 2022. 44(5), 993-1013.</p>	<p>Tarkoituksena on luoda viitekehys työntekijäkokemukselle, joka käsitteellistää työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin (employee well-being) välistä suhdetta</p>	<p>Katsausartikkeli</p>	<p>Ei mainittu</p>	<p>Henkilöstöhallinto Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Työhyvinvointi on työntekijäkokemusta ajava voima ja kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen lopputulos.</p> <p>Työntekijäkokemus käsitteenä on monitasoinen, joka rakentuu kolmesta kokonaisuudesta: henkilökohtaisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta kokemuksesta</p>
<p>3. C. S. Sp. (2023) Impact of employee experience on employee performance – a competitive advantage. <i>Journal of strategic human resource management</i>, 2023. 12(1), 15–23.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kehittää mittari positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutuksista työntekijän tuloksiin</p>	<p>Mixed-methods strukturoitu kyselylomake, 20 väittämää työntekijäkokemuksesta</p>	<p>Yksityisen pankkialan johtajat n = 200</p>	<p>Henkilöstöhallinto Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Positiivisella työntekijäkokemuksella on vaikutusta suorituskäytännön, merkityksellisyyteen, kasvuun, sitoutuneisuuteen ja voimaantumiseen</p> <p>Positiivisella työntekijäkokemuksella on vaikutusta suorituskäytännön kasvuun</p>
<p>4. Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C. & Daim, TU. (2023) Human-centered design as a tool to improve employee experience:</p>	<p>Tarkoituksena vaikuttaa työntekijöiden vetovoimaan ja pysyvyyteen työntekijäkokemuksen ihmiskeskeisen muotoilunäkökulman avulla</p>	<p>Laadullinen tutkimus, esikysely työntekijöiden kokemuksista miten</p>	<p>Kasvipohjaisen teollisuuden työntekijät n = 152</p>	<p>Teollisuusala, palvelumuotoilu</p>	<p>Työntekijäkokemus liittyy tyytyväisyyteen ihmisten perustarpeita, joiden vaikuttavina tekijöinä on tehokas sisäinen viestintä, tehokkaat koulutusohjelmat, parempi johtamistyyli, palkka/ylennys, tunnustuksen saaminen ja yhteistyö.</p>

<p>The case of a US plant-based food manufacturer. <i>Technology in Society</i>, 2023. 73.</p>		<p>vähentää irtisanoutumisia</p> <p>strukturoitu haastattelututkimus</p>			<p>Ihmiskeskeinen näkökulma työntekijäkokemuksen kehittämisessä auttaa kehittämään kompetenssia, integriteettiä ja luottamusta ihmisten välillä.</p> <p>Yritykset pystyvät tehostaan suorituskykyään muuttamalla strategista suunnitelmaa, johtamistyyliä ja organisaatiokulttuuria – vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen</p>
<p>5. Dwidienawati, D., Jatmiko, LA., Dewanti, RN. & Gandasari D. (2024) Organization Culture and Employee Experience: Do They Affect Job Satisfaction and Turnover Intention? <i>WSEAS Transactions on Business and Economics</i> 21, 202–211.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin ja työtyytyväisyyteen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kuvaileva kyselylomake</p>	<p>Z-sukupolven työntekijät (synt.1995-2012). n = 270</p>	<p>Kaupan- ja hallinnonala: rahoitus, myynti- ja markkinointi, HR, yrittäjät)</p>	<p>Työntekijäkokemuksen todettiin vaikuttavan työtyytyväisyyteen</p> <p>Työntekijäkokemuksen ja lähtöaikeiden välillä ei todettu tilastollisesti merkittävää yhteyttä</p>
<p>6. Gheidar, Y. & Zanjani, MS. (2021). Designing a Conceptual Framework</p>	<p>tarkoituksena on käsitteellistää digitaalisen työntekijäkokemuksen käsite,</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus käsitteestä</p>	<p>Katsauksen artikkelit n=22</p>	<p>Henkilöstöhallinto</p>	<p>Käsitteelle digitaalinen työntekijäkokemus löytyi kahdeksan päätekijää ja 70 osatekijää. Päätekijät olivat yritysstrategia, johtaminen, ura, brändi,</p>

for Digital Employee Experience. <i>Iranian Journal of Management Studies</i> , 2021. 14(4), 669-680.	tunnistaa sen pää- ja osatekijät sekä luoda viitekehys käsitteelle	Laadullinen tutkimus, haastattelututkimus digitaalisesta työntekijäkokemuksesta	Digitaalisen muutoksen ja HR:n asiantuntijat n= 7		henkilökohtaiset tekijät, kulttuuri, teknologia ja fyysinen ympäristö
7. Gheidar, Y. & Zanjani, MS. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. <i>Strategic HR Review</i> , 2020. 19 (3), 131-135	Tarkoituksena on käsitteellistää digitaalinen työntekijäkokemus	kirjallisuuskatsaus laadullinen tutkimus, asiantuntijoiden haastattelut	Katsauksen artikkelit n =16 HR-alan ja digimuutoksen asiantuntijat n = 11	Henkilöstöhallinto	samat tulokset kuin yllä.
8. Gupta, N. & Pandla, K. (2020). Leveraging Employee Experience during Crisis Situation for Higher performance- Special Reference to COVID -19 pandemic. <i>International Journal of Management &</i>	Tarkoituksena on ymmärtää työntekijäkokemusta ja sen ajureita kriisitilanteissa palvelualoilla	Määrällinen tutkimus, Kyselylomake, itsearviointi työntekijäkokemuksen eri tekijöistä ja niiden vaikutuksista kriisitilanteissa	palvelualan työntekijät n= 287	Palveluala, henkilöstöhallinto	Vuorovaikutuksella, organisaationaalisella ja johtamisen tuella sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino vaikuttaa työntekijäkokemukseen koronapandemian aikana.

<p><i>Development, 2020. 10 (7), 150–160.</i></p> <p>Intia</p>					
<p>9. Han, JH. & Lee, JS. (2020). Employee experience and customer loyalty: Perceived authenticity and relational commitment as serial mediators. <i>Social Behavior and Personality, 2020. 48(2).</i></p>	<p>Tarkoituksena tutkia positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutusta asiakkaiden lojaalisuuteen</p>	<p>Määrällinen tutkimus kyselylomake</p>	<p>Ravintola-alan työntekijät n = 649</p>	<p>Ravintola-ala</p>	<p>Työntekijäkokemuksella on vaikutusta asiakkaiden lojaaliuteen palvelun tuottamisen kontekstissa. Mitä parempi työntekijäkokemus on, sitä autenttisempi kokemus on ja sitä enemmän asiakkaan ja organisaation välille syntyvä suhteellinen sitoutuminen on.</p>
<p>10. Harlianto, J. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. <i>International Journal of Professional Business Review, 2023.8(3), 1-16.</i></p>	<p>Tarkoituksena on tutkia kolmen osatekijöiden (kulttuurinen-, teknologinen- ja fyysinen ympäristö) vaikutusta työntekijöiden suoriutumiseen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Yliopiston henkilökunta n = 201</p>	<p>Monialainen (kauppa- ja hallinto, IT, akateeminen)</p>	<p>kulttuurisella ympäristöllä todettiin olevan vaikutusta työntekijöiden suorituskykyyn. Sen sijaan fyysisellä tai teknologisella ympäristöllä ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteyttä työntekijöiden suorituskykyyn.</p>

<p>11. Itam, U. & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. <i>International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals</i>, 2020. 11(2), 39-49.</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemuksen käsitettä henkilöstöjohtamisen kontekstissa ja tunnistaa sitä ohjaavat tekijät ja lopputulemat</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Katsauksen artikkelit n = ei mainittu</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Työntekijäkokemuksen käsite kuvattu tuloksissa</p> <p>Ohjaavat tekijät (drivers): työntekijöiden tarpeet ja toiveet, holistinen ajattelutapa, radikaali osallistuminen, kokeileminen ja iterointi (?), luottamus ja arvostus prosessiin, kokemusten tekeminen ymmärrettäviksi, paremmat työpaikan käytänteet, johtamisen tavat</p> <p>Hyvän työntekijäkokemuksen lopputulemat: tiimityö, työn merkityksellisyys, henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu, voimaantuminen ja kokemukset kuulluksi tulemisesta, sitoutuneisuus, parempi suoriutuminen ja tuloksellisuus, motivaatio, ylpeys omaa työtä ja organisaatiota kohtaan</p>
<p>12. Joshi, A., Sekar, S. & Das, S. (2023). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. <i>Personnel Review</i>, 2023. 53(1), 288-313.</p>	<p>Tarkoituksena on löytää työntekijäkokemuksen ulottuvuudet ja tutkia miten pandemia on vaikuttanut työntekijäkokemuksen ulottuvuuksiin</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus ja dokumenttianalyysi</p>	<p>dokumentit n = 5238</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>tunnistettiin 20 työntekijäkokemuksen ulottuvuutta ja niiden tärkeyttä tarkasteltiin tilastollisin analyysin</p> <p>Pandemialla vaikutusta koettuun turvallisuuteen, kotoa työskentelyyn ja moraaliseen tukeen</p>

<p>13. Khandelwal, S., Sharma, D. & Rajagopal NK. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): A structural equation modeling approach. <i>Journal of Interdisciplinary Mathematics</i> 26(3), 329–340.</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia miten emotionaalinen älykkyys ja spirituaalisuus vaikuttaa työntekijäkokemukseen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Yliopiston työntekijät n = 83</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Tutkimus osoittaa, että parannus henkisyudessa parantaa myös työntekijäkokemusta. Emotionaalisella älykkyydellä ei kuitenkaan todettu tilastollisesti merkittävää yhteyttä</p> <p>Työntekijäkokemuksen parantaminen edistää henkilöstön sitoutuneisuutta ja omistautuneisuutta, edistää yhteistyötä, luottamusta, tyytyväisyyttä ja suorituskykyä</p>
<p>14. Laiho M., Saru E. & Seeck H. (2022) ”It’s the work climate that keeps me here”: the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences.</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia henkilöstöhallinnon ja siihen liittyvien tekijöiden vaikutusta ilmapiirin rakentamisessa.</p> <p>Miten HR prosessit ja muut esiin nousevat tekijät rakentavat vahvan</p>	<p>Laadullinen tutkimus, semistrukturoitu haastattelututkimus</p>	<p>esihenkilöt ja työntekijät ICT-alalla n = 15</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen ICT-ala</p>	<p>Rakenteet ja käytännöt vaikuttavat työntekijäkokemukseen riippuen, miten ne implementoidaan. Työntekijöillä tulee olla kokemus omaan työhön vaikuttamisesta ja palkkauksen sopivuudesta.</p> <p>kommunikaatio ja tiedon jakaminen on tärkeää työntekijäkokemukselle. Myös johtamisella on</p>

<p><i>Personnel Review</i> 51(2), 444–463.</p>	<p>henkilöstöhallinnon ilmapiirin ja työntekijöiden yhteisen työntekijäkokemuksen</p>				<p>merkitystä hyvän työntekijäkokemuksen rakentumiselle</p>
<p>15. Lee, M. & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. <i>Behav. Sci.</i> 2023.13, 521</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemukset vaikutusta työtyytyväisyyteen, psykologiseen hyvinvointiin ja organisaationaaliseen sitoutuneisuuteen kolmen osa-alueen kokemusten kautta (fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen).</p> <p>Tarkoituksena myös tutkia työntekijäkokemuksen ja henkisen vahvuuden (mental toughness) välistä suhdetta.</p>	<p>Määrällinen tutkimus, Kyselylomake</p>	<p>Satunnaisotanta eri alan yritysten henkilökuntaan n = 534</p>	<p>Monialainen</p>	<p>Kulttuurisilla ja fyysisillä kokemuksilla on merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumiselle, kun taas teknologisella kokemuksella ei todettu merkittävää vaikutusta.</p> <p>Kulttuurisista tekijöistä positiivisella ilmapiirillä, organisaatiokulttuurilla, reilulla ja diversiteetillä ja mahdollisuuksilla kasvuun, edistävät myönteistä työntekijäkokemusta.</p> <p>Työntekijäkokemus vaikuttaa positiivisesti organisaationaaliseen sitoutumiseen työtyytyväisyyden ja psykologisen hyvinvoinnin kautta.</p> <p>työntekijäkokemus lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressiä ja edistää psykologista hyvinvointia</p> <p>Henkinen vahvuus vaikuttaa työntekijäkokemukseen, joka osaltaan vaikuttaa sitoutuneisuuteen, työtyytyväisyyteen ja psykologiseen hyvinvointiin</p>

<p>16. Li, X. & Yang, P. (2023). Facilitate or diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. <i>Psychological Reports</i>, 2023. 0(0) 1–27.</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää vaikuttaako koettu organisaation tuki uuden sukupolven työntekijäkokemukseen.</p> <p>Tarkoituksena on tarkastella proaktiivisen persoonallisuuden ja emotionaalisen uupumuksen vaikutuksia koettuun organisaation tukeen ja työntekijäkokemukseen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Työntekijät eri aloilta (syntyneet v.1980 jälkeen) n = 550</p>	<p>Monialainen</p>	<p>Organisaation tuki korreloi proaktiivisen persoonallisuuden ja työntekijäkokemuksen kanssa; koettu organisaation tuki vaikutti myönteisesti proaktiivisiin persoonallisuuksiin ja sitä kautta parempaan työntekijäkokemukseen.</p> <p>organisaation tuella ja myönteisellä työntekijäkokemuksella on vaikutusta koettuun emotionaaliseen uupumukseen; kokemus tuesta luo parempaa työntekijäkokemusta ja edistää sitoutuneisuutta luoden hyvinvointia</p>
<p>17. Mahadevan, J. & Schmitz, A. (2019). HRM as an ongoing struggle for legitimacy A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. <i>Baltic Journal of Management</i>, 2020. 15(4), 515-532</p>	<p>Tarkoituksena on kuvailla millainen HR:n rooli on työntekijäkokemuksen muotoilussa</p>	<p>Diskurssianalyysi työpaikkakirjoituksista eri sivustoilla, joissa maininta työntekijäkokemuksesta</p>	<p>Hakutulokset postauksista n = 192</p>	<p>Henkilöstöhallinto, palvelumuotoilu</p>	<p>Työntekijäkokemus on kasvava trendit HR puolella ja henkilöstöpäälliköt ovat avainroolissa työntekijöiden kokemusten ja strategisten toimintojen yhteensovittamisessa</p>

<p>18. Malik A., Budhwar P., Mohan H. & N. R. S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. <i>Human Resource Management</i> 62(1), 97–115.</p> <p>Intia</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata ja luoda viitekehys sille, miten tekoälyn avulla voidaan parantaa HR-käytänteitä ja sitä kautta työntekijäkokemusta</p>	<p>Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu</p>	<p>työntekijöiden ja johtajien haastattelut n =23</p>	<p>IT-ala Henkilöstöhallinto</p>	<p>Tutkimus osoittaa, että tekoälyn tuottamalla toiminnoilla on vaikutusta työntekijäkokemukseen; HR ekosysteemi rakennettu kulttuuristen, fyysisesten ja digitaalisten ympäristöjen ympärille.</p> <p>Viitekehys rakentuu HRM ekosysteemiksi: tiimi, ura, hyvinvointi, tunnustus. kyvykkyys/taidot, ääni, digitaalisuus, fyysisuus, arvot ja kulttuuri</p>
<p>19. Malik A., Budhwar P., Patel C. & Srikanth NR. (2022) May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. <i>International Journal of Human Resource Management</i> 33(6), 1148–1178.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia tekoälyn hyödyntämistä työntekijäkokemuksen kehittämisessä</p>	<p>Laadullinen tutkimus, tapaustutkimus IT alan firmassa</p>	<p>Työntekijöiden ja johtajien haastattelut n= 10</p>	<p>IT-ala Henkilöstöhallinto ja -johtaminen</p>	<p>Tekoälyä hyödyntävien HRM-sovellusten hyödyntäminen lisää kustannustehokkuutta, parantaa kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta ja siten edistää sitoutumista, tyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta</p>

<p>20. McCallum S., Haar J. & Myers B. (2023) Enhancing the employee experience: exploring a global positive climate to influence key employee outcomes. <i>Evidence-based HRM</i>.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia organisaatiokulttuurin vaikutusta työntekijäkokemukseen viiden eri näkökulman kautta</p>	<p>Määrällinen tutkimus kyselylomake</p>	<p>Työntekijät useilta eri aloilta n= 1007</p>	<p>Monialainen</p>	<p>Positiivinen organisaatiokulttuuri liittyy merkittävästi työn psykologiseen pääomaan, työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen.</p>
<p>21. Meybodi, A.R., Jahanfekr, A., Mahjoor, H. & Hosseini, E. (2023). Identifying the dimensions of employee experience according to the effect of satisfaction, workplace and organizational culture. <i>Int. J. Hum. Capital Urban Manage.</i> 2024. 9(1), 85–100,</p>	<p>Tarkoituksena on tunnistaa työntekijäkokemuksen osatekijät liittyen tyytyväisyyteen, työpaikkaan ja organisaatiokulttuuriin</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Kunnallisen alan työntekijät n = 823</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen sen ollessa yksi vaikuttava tekijä myönteisen kokemusten ja positiivisen asenteen luomisessa.</p> <p>Mikäli organisaatiokulttuuri on linjassa yksilön asenteisiin ja periaatteisiin, voi se luoda myönteisemmän kokemuksen työntekijälle</p> <p>Työpaikalla (workplace) ei niinkään ollut vaikutusta työntekijäkokemukseen</p>

<p>22. Moganadas SR. & Goh GGG. (2022) Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. <i>International Journal of Technology</i> 13(5), 999–1012.</p>	<p>Tarkoituksena selkeyttää digitaalisen työntekijäkokemuksen käsitettä</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>katsauksen artikkelit n = 17</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen IT-ala</p>	<p>Digitaalisen työntekijäkokemuksen viitekehys kuvattu artikkelissa</p>
<p>23. Mohanty, V. & Kulkarni, M. (2023). Employee experience -disruptive approach to employee engagement. <i>International Journal of Management Concepts and Philosophy</i>, 2023.16(3), 195- 209.</p>	<p>Tarkoituksena on ymmärtää työntekijäkokemuksen käsite ja sen vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Ei mainittu</p>	<p>Henkilöstöhallinto Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Työntekijäkokemus nähdään lähestymistapana, jonka avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden ja organisaatioiden välistä suhdetta. työntekijäkokemuksen ”kriittiset tekijät”: näkemys /kokemus organisaatiosta eri yhtymäkohdissa ja muistot näistä tilanteista. 4 E:n malli työntekijäkokemuksen muotoiluun: organisaation odotukset, johtamisen odotukset ja työntekijöiden odotukset → työntekijäkokemus</p>
<p>24. Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K. & Boissy, A. (2022). Understanding modern drivers of the</p>	<p>Tarkoituksena tunnistaa työntekijäkokemukset nykyaikaiset tekijät terveysalalla</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Hoitoalan työntekijät: sairaanhoitajat ja lääkärit</p>	<p>Hoitoala</p>	<p>Työntekijäkokemuksen tekijät: kunnioittava kohtelu, strategiset linjaukset, potilaskeskeisyys, työelämän- ja yksityiselämän tasapaino, kasvu ja kehitys</p>

employee experience in Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. <i>Patient Experience Journal, 2022. 9(2),46-61</i>			n = 4696		Työntekijäkokemus vaikuttaa hyvinvointiin, aikomukseen pysyä organisaatiossa ja uupumuksen kokemukseen.
25. Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee experience, the new employee value proposition. <i>Strategic HR Review, 2022. 21(6), 201- 207.</i>	Tarkoituksena on hahmottaa mitkä tekijät luovat työntekijäkokemuksen, joka yhdenmukaistaa, vahvistaa ja nopeuttaa liiketoimintaa	Kirjallisuuskatsaus	Ei mainittu	Henkilöstöhallinto	Työntekijäkokemus on: työhön liittyvät toiminnot, työkulttuuri, voimaannuttavat teknologia, joustavat henkilöstökäytännöt ja inklusiivinen johtaminen. Positiivinen työntekijäkokemus määrittää työntekijän sitoutuneisuuden ja luo myönteisen työkulttuurin, sitoutuneisuuden ja organisaation taloudellista tulosta (organisational bottom-line).
26. Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. <i>Strategic HR Review, 2017 16(3), 136-141.</i>	Tarkoituksena on luoda uusi näkökulma henkilöstöjohtamiseen, joka istuu paremmin moderneihin työpaikkoihin ja mahdollistaa voimaantumisen ja sitoutuneisuuden, jota organisaatiot toivovat	Katsausartikkeli	Ei mainittu	Henkilöstöjohtaminen	Kuusi periaatetta työntekijäkokemukseen: ihmisten tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, holistisen ja kasvutavoitteisen ajattelun sisäistäminen, asioiden konkretisoiminen, radikaalin osallistumisen vaatimus, iterointi ja kokeilu, prosessiin luottaminen ja kunnioittaminen

<p>27. Porkodi S., Al Balushi SSK., Al Balushi MKM., Al Hadi KOR. & Al Balushi ZIM. (2023). Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in oman. <i>Business, Management and Economics Engineering</i> 21(2), 248–268.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia digitaalisen työntekijäkokemuksen vaikutusta organisaation suorituskykyyn</p>	<p>Määrällinen tutkimus, Kyselylomake</p>	<p>It-alan firmojen työntekijät n = 150</p>	<p>IT-ala</p>	<p>organisaation korkea suorituskyky on yhteydessä digitaaliseen työntekijäkokemukseen työympäristön, organisaatiokulttuurin, koulutusmahdollisuuksien, teknologian saavutettavuuden, digitaalisten työkalujen käytettävyyden ja johtamisen tuen osa-alueiden kautta.</p>
<p>28. Rasca, L. (2018). Employee experience – an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. <i>Quality-Access to Success</i>, 2018. 19(3), 9-14.</p>	<p>Tarkoituksena on nostaa esiin henkilöstöjohtamisen trendejä sekä päivittää motivaatio-tyytyväisyys-sitoutuneisuus malli (Rasca 2017) työntekijäkokemuksen tiedon valossa</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus Laadullinen tutkimus, haastattelututkimus</p>	<p>Haastateltu yritysjohtajia n = ei mainittu</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen Henkilöstöhallinto</p>	<p>Malli avattu artikkelissa Työntekijäkokemus on kommunikation, merkityksen, vaikuttavuuden ja arvostuksen lopputulos, jota työntekijät kokevat omassa työssään suhteessa organisaation arvoihin, kollegoihin, asiakkaisiin, työn sisältöön, työkaluihin ja teknologiaan ja fyysiseen ympäristöön.</p>

<p>29. Sharma, E. & Bhalkikar, S. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During & Post-pandemic. The Indian Journal of Industrial Relations, 2022. 58(2), 243-257.</p>	<p>Tarkoituksena on tunnistaa haasteita ja organisaation aloitteet positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi ennen ja jälkeen covid-pandemian.</p>	<p>dokumenttianalyysi</p>	<p>Yritysten (n=5) julkiset tiedot</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>HR:llä on tärkeä rooli pandemian jälkeisessä työntekijäkokemuksen uudelleenrakentamisessa; rekrytointi, perehdytys, suorituksen johtaminen, oppiminen ja kehitys.</p>
<p>30. Shenoy, V. & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. <i>International Journal of Business Insights & Transformation</i>, 2018. 11(2), 18-23.</p>	<p>Tarkoituksena tutkia kulttuurisen ympäristötekijöiden vaikutusta työntekijäkokemukseen ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Työntekijät n = 300</p>	<p>IT-ala</p>	<p>Organisaation ilmapiirillä, sisäisillä käytännöillä ja johtamisella on merkittävää vaikutusta työntekijäkokemuksen rakentumiseen ja sitoutuneisuuteen.</p>
<p>31. Soni K., Chawla R. & Sengar R. (2017) Relationship between Job</p>	<p>tarkoituksena on selvittää työntekijäkokemuksen ja</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselytutkimus</p>	<p>Eri yritysten työntekijät n = 40</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Urakehityksellä ja työympäristöllä nähdään olevan keskinäistä korrelaatiota. Hyvä työympäristö tarjoaa mahdollisuuden urakehitykselle ja siten</p>

<p>Satisfaction and Employee Experience. <i>Journal of General Management Research</i> 4(2), 41–48.</p>	<p>työtyytyväisyyden välistä yhteyttä</p>				<p>paremmalle työntekijäkokemukselle. Myös urakehityksen ja työpaikkasuositusten välillä oli yhteyttä.</p> <p>Palkitsemisella on myös yhteyttä työtyytyväisyyteen ja siihen millaisiksi työntekijät kokevat organisaation</p> <p>Jos työntekijäkokemus on hyvä, myös työtyytyväisyys on hyvää</p>
<p>32. Speicher, L. & Francis, D. (2023). Improving Employee Experience: Reducing Burnout, Decreasing Turnover and Building Well-being. <i>Clinical Gastroenterology and Hepatology</i>, 2023. 21, 11-14.</p>	<p>Aiheena työntekijäkokemuksen parantaminen vähentämällä uupumista, työntekijöiden vaihtuvuutta ja rakentamalla hyvinvointia</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus burnoutin interventioihin</p>	<p>katsauksen aineisto n = 19</p>	<p>Hoitoala</p>	<p>Johtajien tulee osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan ja kuunnellaan.</p> <p>Organisaation tulisi hyödyntää eri viestintäkeinoja hyvinvoinnin edistämässä</p> <p>Organisaatiokulttuurin rakentaminen myönteiseksi edesauttaa hyvinvointia ja vähentää koettua uupumusta</p>
<p>33. Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. <i>Strategic HR Review</i>, 2020. 19(4), 183-187.</p>	<p>Tarkoituksena on määrittää työntekijäkokemus käsitteenä ja tarkastella miten työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutuneisuuteen</p>	<p>Määrällinen tutkimus, kyselylomake</p>	<p>Työntekijät HR-alalla n = 231</p>	<p>Henkilöstöhallinto henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Useat organisaatiot ovat ottaneet työntekijäkokemuksen osaksi työntekijöiden sitouttamisstrategiaa.</p>

					Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja suoriutumiseen
34. Vignoli, M., Di Norcia, M. & Bertolotti, F. (2021). Designing services for employees' wellbeing: principles for an improved employee experience. <i>CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation</i> , 2021. 5(2), 9-17.	Tarkoituksena on tutkia hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa ja miten parantaa työntekijöiden kokemuksia työpaikalla	Tapaustutkimus Laadullinen tutkimus, semistrukturoitu haastattelu	Tapaustutkimus yrityksiin (vakuutus, konsultointi ja teknologia-ala) n = 3 Työntekijöiden haastattelut n = 60 Johtajien haastattelut n = 14	Palvelumuotoilu Henkilöstöjohtaminen	Tutkimuksen pohjalta luotiin seitsemän muotoilun periaatetta organisaation hyvinvoinnin kehittämiseksi; tarpeiden ymmärtäminen, kommunikointi ja tietoisuuden luominen, odotusten ennakointi, ihmissuhteiden rohkaisu, sopeutuminen muutokseen, huomiointi että delegointi ja kontrolli ovat kontekstisidonnaisia, palveluiden saatavuuden vaihtelu
35. Yadav, M. & Vihari, N.S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. <i>FIIB Business</i>	Tarkoituksena on tutkia ja vahvistaa työntekijäkokemuksen käsitettä ja työntekijäkokemuksen mittarin luominen	Määrällinen tutkimus kyselylomake	Työntekijät eri aloilta n = 299	Monialainen	Työntekijäkokemuksen käsite rakentuu kuudesta osa-alueesta: yhteenkuuluvuus, elinvoima (vigour), hyvinvointi, saavutus orientoituneisuus, inklusiivisuus ja fyysinen työympäristö Tutkijat loivat mittarin työntekijäkokemuksen mittaamiselle (kuvattu artikkelissa),

<p><i>Review, 2023. 1 (3), 328-342.</i></p>					
<p>36. Yildiz, D., Tekin Temur, G., Beskese, A- & Tunc Bozbura, F. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. <i>Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 2020. 38, 1043–1058.</i></p>	<p>Tarkoituksena kehittää integroitu malli työntekijäkokemuksen luomiseksi</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus positiivisesta työntekijäkokemuksesta</p>	<p>Ei mainittu</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>	<p>Positiivisen työntekijäkokemuksen malli: -neljä osatekijää: kommunikaatio, johtaminen, positiivinen organisaatiokulttuuri, henkilöstön kehittymismahdollisuudet</p>