



Pinja Huhtaniemi

**TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN
PYSYVYYSASTEeseen**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2023

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 JOHDATUS AIHEESEEN	3
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.3 TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	5
1.4 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIELMAN RAKENNE	6
2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	8
2.1 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN SYNTY	8
2.2 TEKNOLOGIAN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN.....	10
2.3 UUDEN SUKUPOLVEN ODOTUKSET TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSELTA.....	13
3 TYÖNTEKIJÖIDEN PYSYVYYSASTE	17
3.1 TAUSTAA	17
3.2 VAIKUTTAVAT TEKIJÄT PYSYVYYSASTEeseen	18
3.3 TYÖNTEKIJÖIDEN PYSYVYYSASTEEN MERKITYS YRITYKSEN MENESTYKSEEN.....	19
4 METODOLOGIA	23
4.1 TUTKIMUSMETODI.....	23
4.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1 VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN.....	26
5.2 TEOREETTISET JA LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.3 TUTKIELMAN ARVIOINTI	30
5.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA.....	31
6 LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee työntekijäkokemuksen vaikutusta työntekijöiden pysyvyysasteeseen. Työntekijäkokemus on ratkaiseva tekijä organisaation menestymisen kannalta (Kaisanlahti, 2005; App ym., 2012). Työntekijöiden tyytyväisyys, osallistaminen ja hyvinvointi voivat vaikuttaa merkittävästi heidän sitoutumiseensa yritykseen sekä motivaatioon ja suoritukseen (Meyer ym., 2002). Nämä tekijät puolestaan voivat vaikuttaa organisaation kykyyn pitää työntekijänsä ja rakentaa vakaata ja tuottavaa työvoimaa (Meyer ym., 2002; Sheridan, 1992).

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan yksilön yleistä käsitystä ja asenteita työpaikkaansa, työtään, sekä vuorovaikutusta työnantajan ja työtovereiden kanssa kohtaan (Kaihua ym., 2020). Se kattaa kaikki yksilön työelämän osa-alueet, mukaan lukien fyysisen ympäristön, yrityskulttuurin, työ- ja perhe-elämän tasapainon, mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen sekä yrityksen mission, tavoitteet ja arvot (Kaihua ym., 2020; Lee ym., 1992; App ym., 2012).

Aihe on merkittävä ja ajankohtainen, sillä työmarkkinoilla on jatkuva kilpailu taitavista osaajista (Levamo, 2019). Osaava työvoima puolestaan on oleellinen tekijä menestyvässä organisaatiossa, ja tämän työvoiman hyvinvointi ja motivaatio tekee suuren eron organisaation tulokseen (App ym., 2012). Työntekijöiden pysyvyysaste - johon työntekijäkokemuksella voidaan vaikuttaa - puolestaan luo huomattavia säästöjä monella eri osa-alueella, rekrytoinnista budjetointiin ja instituutionaalisen tiedon säilymiseen organisaatiossa (Hebenstreit, 2008; Cloutier ym., 2015; Sheridan, 1992).

Työntekijän kokemus voi merkittävästi vaikuttaa hänen työtyytyväisyytensä, sitoutumiseensa ja yleiseen hyvinvointiin (Kaisanlahti, 2005). Kun työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi, kunnioitetuiksi ja tuetuiksi, he ovat yleensä tuottavampia, motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioonsa (Sheridan, 1992). Puolestaan negatiiviset kokemukset voivat johtaa alhaiseen moraliin, korkeaan vaihtumisasteeseen ja suorituskyvyn heikkenemiseen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Näiden syiden takia monet yritykset keskittyvät parantamaan työntekijöiden kokemusta luodakseen positiivisen, kannustavan ja mukaansatempaavan työpaikan (Kaihua ym., 2020). Työntekijäkokemusta priorisoimalla yritykset voivat paitsi parantaa työntekijöidensä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, myös parantaa omaa menestymistään ja kilpailukykyään (Koys, 2001).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijäkokemuksen vaikutuksia työntekijöiden pysyvyysasteeseen organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijäkokemuksen välistä suhdetta, mukaan lukien työympäristön kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien sekä työn ja yksityiselämän tasapainon välistä suhdetta, työntekijöiden pysyvyysasteeseen (Harter ym., 2003). Kirjallisuuskatsauksen avulla tämä opinnäytetyö auttaa ymmärtämään paremmin tapoja, joilla työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden todennäköisyyteen jäädä organisaatioon, ja tarjoaa ideoita organisaatioille, jotka haluavat parantaa työntekijäkokemusta ja pitää kiinni työntekijöistään.

Tässä tutkielmassa etsitään vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen. Päättökysymyksenä on:

- Miten työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyysasteeseen?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia työelämästä?
- Miten työntekijäkokemusta ja työntekijöiden pysyvyysastetta voidaan parantaa teknologian avulla?

Aihe on tärkeä erityisesti laajasti kilpailuilla aloilla, missä työntekijöitä on vähän mutta työntekijöiden tarve on suuri, sekä aloilla, joilla työvoiman kouluttaminen on suuri kustannus organisaatiolle (App ym., 2012). Alhainen työntekijöiden pysyvyysaste tarkoittaa suurta vaihtuvuutta, mikä voi olla kallista ja haitallista

yritykselle (Hebenstreit, 2008; Cloutier ym., 2015; Sheridan, 1992). Suuri vaihtuvuus voi johtaa instituutionaalisen tietämyksen menettämiseen, jäljellä olevien työntekijöiden moraalin heikkenemiseen ja lisääntyneisiin rekrytointi-, perehdytys- ja koulutuskuluihin (Sheridan, 1992; Singh, 2019).

Kun työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, he ovat yleensä tuottavampia ja motivoituneempia. Tämä voi lisätä tehokkuutta ja tuotannon volyymiä sekä laatua, mikä hyödyttää yrityksen tulosta. Lisäksi, kun työntekijät tuntevat olonsa onnellisiksi ja tyytyväisiksi työympäristöönsä, heillä on todennäköisemmin positiivinen asenne ja he auttavat luomaan kannustavan ja osallistavan yrityskulttuurin (Kaihua ym., 2020; Lee ym., 1992). Hyvinvoivat työntekijät tarjoavat todennäköisemmin korkealaatuista palvelua asiakkaille, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta (Kurdi ym., 2020).

Uudelle työvoimaan siirtyvälle Z-sukupolvelle työntekijäkokemus on kasvavassa määrin tärkeä, ja sen tärkeyden uskotaan vain kasvavan. Näin ollen yritysten on hyvä varautua tuleviin muutoksiin työvoimassa ja heidän muuttuviin tarpeisiinsa sekä Y- ja Z-sukupolven kannalta (Bolton ym., 2013; Dolot, 2018).

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat seuraavanlaiset:

Työntekijäkokemus (eng. employee experience) tarkoittaa kaikkea, mitä työntekijä kokee organisaation, työpaikan ja työtehtävien parissa. Työntekijäkokemus syntyy esimerkiksi työntekijöiden ja esihenkilön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta (Kaihua ym., 2020).

Työntekijöiden pysyvyysaste (eng. employee retention rate) on mittari, joka mittaa niiden työntekijöiden osuutta, jotka työskentelevät yrityksessä määritellyn aikaikkunan aikana. Se lasketaan jakamalla yrityksen palveluksessa tietyn ajanjakson aikana olevien työntekijöiden lukumäärä kyseisen ajanjakson alun työntekijöiden kokonaismäärällä ja ilmoittamalla tulos prosentteina (Heinz, 2020).

Z-sukupolvi (eng. *Generation Z*) tarkoittaa sukupolvea, jotka ovat syntyneet keskimäärin vuosina 1995-2012. Sukupolven vaihdokselle ei ole tarkkaan määriteltyä virallista rajaa, ja eri lähteet määrittelevät Z-sukupolven vuodet eri tavalla (Dolot, 2018). Yleisesti voidaan kuitenkin puhua 90-luvun puolivälin jälkeen syntyneistä henkilöistä, ulottuen 2010-luvulle (Dolot, 2018). Z-sukupolvi tunnetaan erityisesti ensimmäisenä teknologinatiivina sukupolvena (Dimock, 2022).

Y-sukupolvi (eng. *Generation Y*) tunnetaan myös yleisesti milleniaaleina (Dolot, 2018). Tässäkään kohtaa sukupolvien rajat eivät ole kiveen hakatut, vaan milleniaaleilla tarkoitetaan 80-luvun alun jälkeen syntynyttä ikäluokkaa, päättyen 90-luvun loppuun tai puoliväliin lähteestä riippuen. Useat lähteet määrittelevät vuoden 1996 rajaksi Y- ja Z-sukupolvien välillä (Dimock, 2022).

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkielman rakenne

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti kirjallisuuskatsauksena, jossa perehdytään aiheita koskevaan aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin. Tutkimusmetodologia on laadullinen. Tutkielman tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys työntekijäkokemuksen osa-alueista, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyysasteeseen. Aiheita tutkitaan monipuolisesti ja laajasti erinäisten lähteiden avulla, lähinnä erilaisten tieteellisten julkaisujen kautta.

Tällä kandidaatintutkielmalla toivon kokoavani yhteen eri aiheita, jotka vaikuttavat työntekijäkokemuksen syntymiseen, jotta organisaatiot voivat paremmin ymmärtää työntekijöidensä hyvinvointia ja sitä kautta myös kehittää asiakkaiden hyvinvointia (Kurdi ym., 2020). Toivon myös valottavani uuden Z-sukupolven tarpeita, kun he siirtyvät pikkuhiljaa työelämään ja korkeammalle isoihin organisaatioihin.

Tutkielma koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi johdatusta aiheeseen, sekä käydään läpi tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Luvussa avataan tutkielman kannalta keskeistä terminologiaa ja määritellään käsitteitä tutkielman laajempaa läpikäymistä varten.

Toisessa luvussa tarkastellaan työntekijäkokemuksen osa-alueita. Tämän luvun alussa puhutaan työntekijäkokemuksen synnystä. Sen jälkeen perehdytään teknologian vaikutukseen ja yksityiskohtaisemmin paneudutaan uusien sukupolvien odotuksiin työntekijäkokemuksesta.

Luvussa kolme keskitytään työntekijöiden pysyvyysasteeseen ja sen taustoihin. Tätä seuraa katsaus pysyvyysasteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Kolmannessa luvussa paneudutaan myös työntekijöiden pysyvyysasteen merkitykseen ja tärkeyteen organisaation menestyksen kannalta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmetodologia, sekä tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja narratiivista kirjallisuuskatsausta metodina. Luvussa käydään läpi esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt hakusanat ja tietokannat, joista tutkimuksen lähteiksi valitut tutkimukset on valittu.

Viidennessä ja näin ollen viimeisessä luvussa esitetään tutkielman johtopäätöksiä. Luvun alussa käydään kertaalleen läpi tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset, sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuskysymyksiä kriittisesti aiemmin esitettyjen lähdemateriaalien valossa. Lopuksi otetaan katsaus tutkielman luotettavuuteen ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkimuksia varten.

2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Luvussa käsitellään työntekijäkokemuksen syntymistä ja sen eri osa-alueita. Ensin keskitytään työntekijäkokemuksen syntyyn eri osa-alueiden ja positiivisen työntekijäkokemuksen avulla. Toisessa luvussa puhutaan siitä, miten työntekijäkokemukseen pystytään vaikuttamaan teknologian kautta. Lopuksi tarkastellaan uusien sukupolvien tarpeita heidän siirtyessään työelämään.

2.1 Työntekijäkokemuksen synty

Työntekijäkokemus on termi, jota käytetään kuvaamaan työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta hänen työskennellessään tietyssä organisaatiossa. Siihen sisältyvät tekijät kuten työympäristö, työkuultuuri, työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuudet (Farndale & Kelliher, 2013).

Työntekijäkokemus koostuu kaikista yksilön työelämän osa-alueista, kuten fyysisestä ympäristöstä, yrityskulttuurista, työ- ja perhe-elämän tasapainosta, mahdollisuuksista ammatilliseen kehittymiseen sekä yrityksen missiosta, tavoitteista ja arvoista (Kaihua ym., 2020; Lee ym., 1992; App ym., 2012). Paremman työntekijäkokemuksen tarjoaminen voi sisältää aloitteita, kuten esimerkiksi joustavien työjärjestelyjen tarjoamisen, mukaan lukien joustavuuden työelämän ja yksityiselämän välille, inspiroivien kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen ja yhteisöllisyyden tunteen rakentamisen työpaikalle ja osaksi työyhteisön kulttuuria (Kaihua ym., 2020).

Työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus työntekijöiden pysyvyysasteeseen, ja useat tutkimukset ovat vahvistaneet tämän yhteyden (Harter ym., 2003; Flowers & Hughes, 1973; Huhta & Myllyntaus, 2021). Työntekijän pysyvyys organisaatiossa on tärkeää, erityisesti laajassa skaalassa. Työntekijöiden korkea vaihtuvuus voi tarkoittaa yritykselle suuria menetyksiä suoraan, ja vielä isompia menetyksiä epäsuorasti esimerkiksi hiljaisen tiedon häviämisen kannalta, minkä takia on tärkeää ymmärtää työntekijäkokemusta (Cloutier ym., 2015). Erityisesti uudelle sukupolvelle työntekijäkokemus on äärimmäisen tärkeä, eikä aihetta kannata sivuuttaa (Bolton ym., 2013).

Työntekijäkokemus alkaa jo ennen työsuhteen alkua, ja jatkuu kauan työsuhteen päättymisen jälkeen (Kaihua ym., 2020, App ym., 2012). Jo kun työntekijä kuulee ensimmäisen kerran tulevasta työnantajastaan ja kehittää mielikuvia organisaatiota kohtaan, työntekijäkokemuksen katsoa alkaneen (App ym., 2012). Erityisesti alun kokemukset ovat tärkeitä, koska silloin luodaan perusta koko tulevalle työsuhteelle. Jos alussa on huonoja kokemuksia työnantajan kanssa, on koko tuleva työntekijäkokemus uhattuna (Schaufeli & Bakker, 2004).

Sinänsä voidaan katsoa työntekijäkokemuksen loppuvan mahdolliseen loppuhaastatteluun ja työsuhteen loppumiseen, mutta toisen näkemyksen mukaan työntekijäkokemus jatkuu pitkälle yksilön elämään (App ym., 2012). Vaikka henkilö olisi lopettanut työskentelyn kyseisessä organisaatiossa, hänen mielikuvansa ja kokemuksensa organisaatiosta kehittyvät edelleen, esimerkiksi julkisten materiaalien ja entisten kollegoiden kautta, jolloin työntekijä jatkaa elämäänsä ikään kuin organisaation brändilähettiläänä (App ym., 2012; Huhta & Myllyntaus, 2021).

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kokonaista kokemusta, jonka työntekijä saa työskennellessään tietyssä organisaatiossa. Se kattaa kaikki työntekijän ja organisaation välisen vuorovaikutuksen osa-alueet. Positiiviseen työntekijäkokemukseen kuuluu sellaisen työympäristön luominen, joka edistää sitoutumista, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä (Kaihua ym., 2020). Myös työntekijöiden toiveiden kunnioittaminen koskien etätyötä tai hybridityötä on toivottavaa, jos työn hoitaminen on mahdollista muualta kuin yksilön työpaikalta käsin (Starner, 2023).

Positiivisen työntekijäkokemuksen luominen edellyttää työntekijöiden tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä ja strategioiden kehittämistä niiden täyttämiseksi (Kaihua ym., 2020). Tähän voi kuulua esimerkiksi työntekijäkyselyiden tekeminen, jotta voidaan kerätä palautetta työntekijöiden kokemuksista ja tunnistaa parannuskohteet (Flowers & Hughes, 1973). Organisaatiot voivat myös investoida työntekijöiden sitouttamisohjelmiin, johtajuuden kehittämiseen ja koulutusmahdollisuuksiin edistääkseen myönteistä työntekijäkokemusta (Kaihua ym., 2020).

Myönteisen työntekijäkokemuksen hyödyt ulottuvat työntekijöiden sitouttamista pidemmälle. Se voi myös lisätä tuottavuutta, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus, 2021; Kurdi ym., 2020). Asettamalla työntekijäkokemuksen etusijalle organisaatiot voivat luoda sitoutuneemman työvoiman, mikä johtaa parempiin liiketoiminnan tuloksiin (Farndale & Kelliher, 2013). Onnelliset työntekijät johtavat onnellisiin asiakkaisiin (Kurdi ym., 2020).

2.2 Teknologian vaikutus työntekijäkokemukseen

Teknologiseen työntekijäkokemukseen kuuluvat teknologia ja digitaaliset työkalut, joita työntekijät käyttävät työtehtäviensä hoitamiseen. Siihen kuuluvat yrityksen ohjelmistot, laitteistot ja muut digitaaliset työkalut. Siihen kuuluu myös koulutus ja tuki, jota työntekijät saavat näiden välineiden tehokkaaseen käyttöön.

Teknologialla voi olla merkittävä rooli työntekijäkokemuksen parantamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa. Hyödyntämällä teknologiaa tehokkaamman ja houkuttelevamman työympäristön luomiseksi organisaatiot voivat parantaa työntekijäkokemusta ja lisätä työntekijätuottoisyyttä ja sitoutumista, mikä puolestaan voi johtaa korkeampiin sitoutumisasteisiin (Starner, 2023).

Yksi tapa, jolla teknologia voi parantaa työntekijäkokemusta, on virtaviivaistamalla hallinnollisia tehtäviä ja automatisoimalla toistuvia prosesseja (Batat, 2022). Tällainen virtaviivaistaminen on mahdollista lähes millä tahansa osastolla, mutta työntekijäkokemuksen kannalta erityisesti HR-osasto on tärkeä (Starner, 2023). Ottamalla käyttöön digitaalisia työkaluja, kuten HR-tietojärjestelmiä ja työajanseurantaohjelmistoja, organisaatiot voivat vähentää hallinnollista taakkaa ja tehostaa HR-prosesseja. Näin HR-henkilöstöltä vapautuu aikaa keskittyä strategisempiin tehtäviin, kuten työntekijöiden sitouttamisohjelmien kehittämiseen. Sama voidaan toteuttaa monien muiden osastojen kannalta (Starner, 2023).

Elämme parhaillaan tekoälyn kulta-aikaa ja tekoäly tulee mullistamaan monta alaa, sekä luomaan että poistamaan työpaikkoja (Haefner ym., 2021; Cockburn ym., 2018). Tekoälyn käyttöönottamisen rajat ovat vielä hämärät meille, mutta varmasti muutaman

vuoden kuluttua näemme selkeämpiä muutoksia työelämässä (Haefner ym., 2021). Tekoälyn avulla voidaan tehostaa työntekijöiden tuottavuutta, ja esimerkiksi poistaa rasittavia ja yksinkertaisia työtehtäviä työntekijän työnkuvasta (Starner, 2023; Batat, 2022). Tekoäly voi tunnistaa työntekijän tarpeita ja virtaviivaistaa työtehtävien hoitamista (Starner, 2023).

Teknologiaa hyödyntäen voimme myös esimerkiksi helpottaa työntekijöiden päivittäin kohtaamien ongelmien ratkaisemista. On olemassa ohjelmistoja ja yrityksiä, jotka tarjoavat esimerkiksi IT-palvelunhallintaan ja HR-osastoille erilaisia ratkaisuja, joiden avulla työntekijät voivat ensin yrittää ratkaista ongelmansa itse tekoälyn avulla (Beemiller, 2023). Tällaisten ohjelmien avulla on todettu voivan merkittävästi alentaa tarvetta kontaktoida IT- tai HR-osastoja useimmin kysytyistä kysymyksistä, sillä työntekijät pystyvät itse auttamaan itseään. Näin ollen molemmat työntekijät ovat tyytyväisiä, sillä ongelman kohdannut työntekijä on saanut ongelmaansa nopean ratkaisun ja IT- tai HR-osaston työntekijä voi keskittyä ratkaisemaan vaativampia ja kiinnostavampia tapauksia (Beemiller, 2023).

Teknologian avulla voidaan myös tarjota työntekijöille enemmän joustavuutta ja työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Tarjoamalla etätyövaihtoehtoja ja digitaalisia yhteistyövälineitä, kuten videoneuvotteluita ja projektinhallintaohjelmistoja, organisaatiot voivat tukea työntekijöitä työn ja henkilökohtaisten velvollisuuksien yhteensovittamisessa (Gheidar & Shamizanjani, 2020). Tämä voi parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää stressiä, mikä johtaa työntekijöiden pysyvyyden paranemiseen (Gheidar & Shamizanjani, 2020).

Toinen tapa, jolla teknologia voi parantaa työntekijäkokemusta, on sen tarjoamat mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen (Warschauer, 2007). Verkkokoulutuslustoja ja verkko-oppimisvälineet voivat auttaa työntekijöitä kehittämään uusia taitoja ja etenemään urallaan, mikä voi lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumisastetta (Warschauer, 2007).

Teknologia voi myös helpottaa työntekijöiden välistä viestintää ja yhteistyötä erityisesti hajautetuissa- tai etätyöympäristöissä. Käyttämällä digitaalisia viestintävälineitä, kuten pikaviestintä- ja tiimityöskentelyalustoja, työntekijät voivat

pysyä yhteydessä kollegoihinsa ja organisaatioonsa ja sitoutua niihin, vaikka he työskentelisivät etätyössä (Starner, 2023; Yang ym., 2021).

COVID-19-pandemia on muuttanut työskentelytapojamme, ja monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöön hybridityömallin, jossa yhdistyvät etätyö ja toimistolla tehty työ (Yang ym., 2021). Vaikka hybridityöskentelyllä on monia etuja, siihen liittyy myös haasteita, erityisesti mitä tulee työntekijöiden sitoutumiseen ja tukeen (Starner, 2023).

Investoimalla yhteistyövälineisiin voidaan parantaa etätyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välistä viestintää ja yhteistyötä. Yhteistyövälineet, kuten Zoom, Microsoft Teams ja Slack, voivat helpottaa virtuaalisia kokouksia ja parantaa tiimien yhteistyötä (Yang ym., 2021). Etätyö edellyttää myös teknologian tehokasta käyttöä etäryhmien välisen viestinnän ja yhteistyön helpottamiseksi. Videoneuvottelut, pikaviestit ja muut yhteistyövälineet ovat välttämättömiä tiimin yhteenkuuluvuuden ja tuottavuuden ylläpitämiseksi hajautetussa työympäristössä (Yang ym., 2021).

Virtuaalitodellisuus (VR) ja lisätyn todellisuuden (AR) käyttö koulutuksessa ja kehittämisessä avaa uusia ovia teknologian avulla (Burdea & Coiffet, 2003). VR ja AR voivat simuloida reaalia maailman kokemuksia ja tarjota immersivisiä oppimiskokemuksia erityisesti etätyötä tekeville työntekijöille (Burdea & Coiffet, 2003; Yang ym., 2021). Sisällyttämällä VR:n ja AR:n koulutus- ja kehitysohjelmiinsa organisaatiot voivat tarjota etätyöntekijöille samat koulutusmahdollisuudet kuin toimistotyöntekijöille.

Lisäksi on hyvä pitää mielessä työntekijöiden palauteohjelmistojen hyödyntämistä (Larson, 1989). Työntekijäpalauteohjelmistojen avulla etätyöntekijät ja toimistotyöntekijät voivat antaa palautetta kokemuksistaan, jolloin organisaatiot voivat tunnistaa parannusalueita ja puuttua mahdollisiin huolenaiheisiin, muokaten työntekijäkokemusta suoran palautteen avulla positiivisempaan suuntaan (Flowers & Hughes, 1973; Larson, 1989).

Hyvinvointisovellusten hyödyntäminen voi olla yksi osa erinomaista työntekijäkokemusta (Bostock ym., 2019). Etätyö voi olla eristävää ja vaikuttaa

kielteisesti työntekijöiden mielenterveyteen ja hyvinvointiin (Yang ym., 2021). Tarjoamalla työntekijöille hyvinvointisovelluksia organisaatiot voivat tukea työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä ja edistää myönteistä työympäristöä (Bostock ym., 2019).

Kuten edellä mainittu, automaation ja tekoälyn käyttöönotto hallinnollisen taakan vähentämiseksi on tehokas keino parantaa sekä työntekijäkokemusta että tuottavuutta (Hecklau ym., 2016). Automaatio ja tekoäly voivat tehostaa hallinnollisia tehtäviä, kuten aikataulutusta ja tietojen syöttämistä, mikä vapauttaa työntekijöiden aikaa ja antaa heille mahdollisuuden keskittyä mielekkäämpiin työtehtäviin (Hecklau ym., 2016).

Ottamalla teknologiaa käyttöön näillä tavoilla organisaatiot voivat parantaa työntekijäkokemusta ja sitouttaa ja tukea työntekijöitä paremmin (Batat, 2022). Teknologian hyödyntäminen näillä tavoilla voi johtaa tehokkaampaan viestintään, parempaan työntekijöiden suorituskykyyn ja sitoutumiseen sekä suurempaan tyytyväisyyteen, sekä etätyöntekijöiden että toimistotyöntekijöiden osalta (Levamo, 2019; Yang ym., 2021). Nämä oivallukset voivat olla hyödyllisiä johtajille ja organisaatioille, jotka pyrkivät parantamaan hybridityömalliaan ja tukemaan työntekijöitään erityisesti etätyön jälkeisenä aikakautena.

Kaiken kaikkiaan teknologia voi olla arvokas väline työntekijäkokemuksen ja työntekijöiden sitouttamisasteen parantamisessa. Hyödyntämällä digitaalisia työkaluja prosessien virtaviivaistamiseksi, työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseksi sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamiseksi, organisaatiot voivat luoda sitoutuneemman ja tyytyväisemmän työvoiman, mikä johtaa korkeampiin sitoutumisasteisiin ja parempiin liiketoiminnan tuloksiin.

2.3 Uuden sukupolven odotukset työntekijäkokemukselta

Z-sukupolvella (Gen Z) tarkoitetaan keskimäärin vuosina 1996-2012 syntyneitä henkilöitä, jotka tulevat työelämään omine ainutlaatuisine odotuksineen ja arvoineen. Ymmärrys siitä, mitä Z-sukupolvi odottaa työnantajaltaan, on olennaisen tärkeää, jotta organisaatiot voivat houkutella ja pitää tämän sukupolven työntekijöitä (Dolot, 2018).

Tässä osiossa tarkastelemme Gen Z -työntekijöiden odotuksia työpaikkakulttuurin, urakehityksen ja työ- ja yksityiselämän tasapainon suhteen.

Yksi Z-sukupolven keskeisistä odotuksista on myönteinen työpaikkakulttuuri. Gen Z arvostaa monimuotoisuutta, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla (Schroth, 2019). He odottavat työnantajiansa tarjoavan turvallisen ja viihtyisän ympäristön, jossa he voivat ilmaista itseään ilman pelkoa syrjinnästä tai kiusaamisesta (Dolot, 2018; Schroth, 2019). Organisaatiot, jotka asettavat etusijalle monimuotoisuus- ja osallisuusaloitteet, ja luovat työntekijöille mahdollisuuksia luoda yhteyksiä ja suhteita, houkuttelevat ja pitävät todennäköisemmin Gen Z -työntekijöitä (Maloni ym., 2019).

Toinen Z-sukupolven tärkeä odotus on urakehitysmahdollisuudet (Maloni ym., 2019). He haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka panostavat heidän ammatilliseen kasvuunsa ja kehitykseensä. Z-sukupolven työntekijät haluavat oppia uusia taitoja ja edetä urallaan nopeasti, ja he odottavat työnantajansa tarjoavan heille tarvittavat resurssit ja tuen tavoitteidensa saavuttamiseksi (Szymkowiak ym., 2021). Työnantajat, jotka tarjoavat koulutusohjelmia, mentorointimahdollisuuksia ja haluttuja uralla etenemismahdollisuuksia, houkuttelevat todennäköisemmin Z-sukupolven työntekijöitä ja pitävät heidät palveluksessaan (Pichler ym., 2021; Schroth, 2019; Szymkowiak ym., 2021).

Z-sukupolvi arvostaa suuresti myös työn ja yksityiselämän tasapainoa. He haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka asettavat työ- ja yksityiselämän tasapainon etusijalle ja tukevat työntekijöidensä hyvinvointia (Pichler ym., 2021). Gen Z -ryhmän työntekijät etsivät joustavia työjärjestelyjä, joiden avulla he voivat tasapainottaa työ- ja yksityiselämänsä tehokkaasti (Schroth, 2019). Työnantajat, jotka tarjoavat joustavia työaikoja, etätyövaihtoehtoja ja mielenterveysresursseja, houkuttelevat todennäköisemmin Z-sukupolven työntekijöitä ja sitouttavat heidät organisaatioon tehokkaasti.

Näiden odotusten lisäksi Z-sukupolven työntekijät odottavat työnantajiltaan myös sosiaalista vastuuta ja ympäristötietoisuutta. He haluavat työskennellä organisaatioissa, jotka asettavat kestävyuden etusijalle ja edistävät yhteistä hyvää kaikille, ei vain organisaation työntekijöille tai asiakkaille (Lavuri ym., 2021; A.

Singh, 2014). Työnantajat, jotka osoittavat sitoutumisensa sosiaaliseen vastuuseen yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien aloitteiden ja ympäristön kestävyyttä koskevien käytäntöjen avulla, houkuttelevat todennäköisemmin Gen Z -työntekijöitä (Smola & Sutton, 2002). Yrityksen missio ja tarkoitus ovat tärkeitä aiheita Z-sukupolven edustajille, ja varmasti nämä aiheet kasvattavat merkitystään siirryttäessä nuorempiin sukupolviin (Smola & Sutton, 2002).

Voidaan todeta, että Z-sukupolven työntekijöiden odotusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatiot voivat työllistää nuoria työntekijöitä, jotka voivat tarjota organisaatiolle uusia näkökulmia (Maloni ym., 2019). Z-sukupolvi arvostaa myönteistä työpaikkakulttuuria, urakehitysmahdollisuuksia, työ- ja yksityiselämän tasapainoa ja sosiaalista vastuuta (Maloni ym., 2019; Smola & Sutton, 2002). Työnantajat, jotka asettavat nämä odotukset etusijalle, luovat todennäköisemmin Z-sukupolven työntekijöille houkuttelevan työntekijäkokemuksen. Säilyttääkseen kilpailukykyä työmarkkinoilla organisaatioiden on tunnistettava seuraavan työntekijäsukupolven odotukset ja sopeuduttava niihin, mielellään ennen kilpailevia organisaatioita (Maylett & Wride, 2017).

Uusi työntekijäsukupolvi, erityisesti Z-sukupolvi, ovat syntyperäisesti digitaalisia ihmisiä, jotka ovat tottuneet käyttämään teknologiaa kaikilla elämänsä osa-alueilla (Szymkowiak ym., 2021). He odottavat työnantajiltaan ja työympäristöiltään samaa teknologista sujuvuutta, koska ovat tottuneet käyttämään teknologiaa kaikilla elämän alueilla, ja teknologian käyttö sujuu luonnollisesti heille (Szymkowiak ym., 2021).

COVID-19-pandemian myötä etätyöstä on tullut monille organisaatioille uusi normaali (Yang ym., 2021). Erityisesti Z-sukupolvi on osoittanut suosivansa etätyötä, koska se mahdollistaa suuremman joustavuuden, sekä työn ja yksityiselämän tasapainon (Maloni ym., 2019; Smola & Sutton, 2002). Yritykset, jotka eivät tarjoa etätyövaihtoehtoja, voivat kokea haasteelliseksi houkutellessa ja pitää Gen Z -työntekijöitä.

Lisäksi Z-sukupolven työntekijät odottavat työnantajiltaan saumattomia digitaalisia kokemuksia aina rekrytointiprosessista työhönottoon, koulutukseen ja suorituskäytännön hallintaan (Schroth, 2019; Szymkowiak ym., 2021). Tämä edellyttää, että organisaatiot

investoivat nykyaikaisiin digitaalisiin työkaluihin ja alustoihin, jotta työntekijäkokemusta ja näin ollen sitoutumista voidaan parantaa.

Organisaatiot, jotka asettavat teknologian etusijalle ja omaksuvat digitaalisen transformaation, houkuttelevat ja pitävät todennäköisemmin Gen Z -työntekijöitä palveluksessaan. Niiden on myös tarjottava mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen, sillä Z-sukupolvi arvostaa jatkuvaa oppimista ja urakehitystä. Investoimalla nykyaikaiseen teknologiaan ja tarjoamalla Gen Z:n tarpeita tukevan työskulttuurin, organisaatiot voivat parantaa työntekijöiden sitoutumisastetta ja rakentaa lojaalia ja tuottavaa työvoimaa (Maloni ym., 2019; Pichler ym., 2021; Schroth, 2019; Szymkowiak ym., 2021).

Uudet työntekijäsukupolvet, akuuteimpana erityisesti Z-sukupolvi, vaativat sujuvaa teknologiaa ja odottavat nykyaikaista työympäristöä, joka sisältää digitaalisia työkaluja ja etätyömahdollisuuksia (Szymkowiak ym., 2021). Organisaatiot, jotka eivät sopeudu näihin muuttuviin odotuksiin, ovat vaarassa menettää osaajia teknologisesti edistyneemmille ja joustavammille kilpailijoille.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN PYSYVYYSASTE

Luvussa kolme käydään läpi työntekijöiden pysyvyysastetta. Ensin määritellään pysyvyysasteen merkitys ja merkityksellisyys käyden läpi työntekijöiden pysyvyysasteen taustoja, minkä jälkeen käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita. Lopuksi tuodaan esiin työntekijöiden pysyvyysasteen merkitystä yrityksen menestykseen, erityisesti taloudellisesta näkökulmasta. Varsinaisista implikaatioista ja johtopäätöksistä puhutaan tarkemmin luvussa viisi, mutta tässäkin luvussa vilkaistaan lyhyesti tutkimuksiin aiheesta.

3.1 Taustaa

Työntekijöiden pysyvyysaste on niiden työntekijöiden prosenttiosuus, jotka pysyvät organisaatiossa tietyn ajanjakson ajan. Se on kriittinen mittari, joka kuvastaa organisaation kykyä pitää osaajat sitoutuneina ja tuottavina (Singh, 2019). Pysyvyysasteella ensisijaisesti tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vapaaehtoista pysyvyysastetta, eikä esimerkiksi lomautuksista, organisaatiomuutoksista tai irtisanomisista johtuvaa pysyvyysastetta.

Organisaatioiden kannalta korkea työntekijöiden pysyvyysaste on toivottavaa, koska se johtaa uusien työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen liittyviin kustannussäästöihin (Sheridan, 1992). Kokeneiden työntekijöiden säilyttäminen auttaa myös ylläpitämään organisaation tietämystä ja asiantuntemusta, sekä varmistaa toiminnan jatkuvuuden (Singh, 2019).

Työntekijöiden sitoutumisasteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työympäristö, työtyytyväisyys, uramahdollisuudet, korvaukset ja edut sekä työn ja yksityiselämän tasapaino (Singh, 2019). Positiivinen työympäristö, jossa arvostetaan työntekijöiden hyvinvointia ja tarjotaan mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen, voi lisätä työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista, mikä puolestaan voi johtaa korkeampaan sitoutumisasteeseen (Kaihua ym., 2020).

Työntekijöiden pysyvyysaste on merkityksellinen organisaation menestykselle, sillä osaavien työntekijöiden palkkaaminen on ratkaisevan tärkeää organisaatiolle (Al-

Emadi ym., 2015). Näiden osaajien pysyminen organisaatiossa on kuitenkin vielä tärkeämpää kuin heidän palkkaamisensa, minkä takia organisaatioiden on kehitettävä ja otettava käyttöön tehokkaita työntekijöiden sitouttamisen käytäntöjä (Yamamoto, 2011; Ratna & Chawla, 2012; Al-Emadi ym., 2015).

Työntekijöiden pysyvyysaste on myös ajankohtainen aihe, sillä viime vuosina työmarkkinoilla on keskusteltu ns. ”lahjakkuussodasta” (war of talent) (Levamo, 2019). Tällä viitataan tilanteeseen, jossa organisaatiot kohtaavat haasteita houkutellessaan osaajia töihin ja myöhemmin pitäessään heidät palveluksessaan (Levamo, 2019).

3.2 Vaikuttavat tekijät pysyvyysasteeseen

Työntekijöiden pysyvyysasteeseen on monia vaikuttavia tekijöitä. Tietenkin jo tämän tutkielman läpikäydyistä materiaaleista tähän mennessä voidaan päätellä, että työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyysasteeseen. On tärkeää katsoa pysyvyysastetta holistisesti kokonaiskuvana, jotta kaikkia vaikuttavia tekijöitä voidaan ymmärtää parhaansa mukaan.

Työntekijöiden pysyvyysasteeseen vaikuttaa muun muassa esihenkilöltä saatu tuki, ura- ja kehitysmahdollisuudet, organisaation kulttuuri, työn korvaukset ja etuudet, sekä työympäristö (Singh, 2019). Muita tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden tunnustaminen hyvin tehdystä työstä, viestintä esihenkilön ja organisaation puolelta työntekijää kohtaan, työpaikan monimuotoisuus ja osallistaminen, sekä työmäärä ja työn vaatimukset (Singh, 2019). Vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, mainitakseni vielä muutaman lisää, esimerkiksi työpaikan joustavuus yksityiselämän ympärillä, luottamus ja kunnioitus, työturvallisuus, terveys ja hyvinvointi, sekä työntekijöiden palautteen huomioon ottaminen (Singh, 2019).

Työntekijöiden pysyvyysaste on käsite, jossa on moninaisia vaikuttavia tekijöitä. Kuten Flowers ja Hughes (1973) tutkimuksessaan ”Why Employees Stay” kertovat Harvard Business Review - julkaisussa, ulkoisilla tekijöillä voi olla myös suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyysasteeseen. Esimerkiksi kilpailevien organisaatioiden työmahdollisuudet, työmarkkinatilanne ja itse asetetut rajoitukset tai henkilökohtaiset

kriteerit voivat vaikuttaa työntekijän halukkuuteen pysyä organisaation työntekijänä (Flowers & Hughes, 1973). Tässä kandidaatintutkielmassa keskitytään kuitenkin ensisijaisesti niihin muutoksiin ja toimiin, joita organisaatio yksikkönä voi harjoittaa, joten ulkoiset tekijät eivät ole tämän tutkimuksen pääasiallisena kohteena.

Mielenkiintoinen konsepti työntekijöiden pysyvyysasteeseen liittyen on myös työntekijän elinkaari. Tämä elinkaaren määritelmä voi olla tutumpi tuotteen elinkaaren määritelmästä, mutta kuten tuote, myös työntekijä etenee urallaan eri vaiheissa, kuten esittelyvaiheessa (introduction phase), kasvuvaiheessa (growth phase), sekä kypsyyss- ja taantumavaiheessa (maturity and decline phase) (App ym., 2012; Singh, 2019). Työntekijöiden tarpeet ja odotukset organisaatioita kohtaan muuttuvat näiden vaiheiden mukaan, tosin ei voida määritellä vakioarvoja näille odotuksille, vaan niiden voidaan olettaa muuttuvan jatkuvasti (Singh, 2019).

Organisaatioiden täytyy ponnistella ymmärtääkseen työntekijöiden eri vaiheita, jotta organisaatio voi yrittää vastata työntekijän odotuksiin, ja näin ollen pitää työntekijän palveluksessaan niin pitkään kuin mahdollista (Singh, 2019). Näiden neljän edellä mainitun vaiheen lisäksi App, Merk & Büttgen (2012) esittelevät artikkelissaan myös vaiheen ennen ja jälkeen työsuhdetta (pre and postemployment phase). Ennen työsuhdetta työntekijään yritetään luoda mahdollisimman hyvä suhde, joka on perustana kaikille tuleville vaiheille (App ym., 2012). Työsuhteen päättymisen jälkeen työntekijä toimii ikään kuin organisaation brändilähettiläänä ja sitä kautta auttaa työnantajabrändin rakentamisessa (App ym., 2012; Singh, 2019; Huhta & Myllyntaus, 2021).

3.3 Työntekijöiden pysyvyysasteen merkitys yrityksen menestykseen

Työntekijöiden pysyvyysasteella voi olla huomattavia säästöjä organisaation kannalta. Esimerkiksi John E. Sheridanin Alabaman yliopistosta kirjoittama tutkimus työntekijöiden pysyvyysasteesta, ”Organizational Culture and Employee Retention” (1992), on todella mielenkiintoista luettavaa aiheesta. Sheridan tutki 904 korkeakoulututkinnon suorittaneen opiskelijan pysyvyyttä eri julkisissa kirjanpitoyrityksissä kuuden vuoden aikana. Työpaikkojen arvot vaihtelivat merkittävästi eri yritysten välillä. Kulttuuristen arvojen vaihtelulla oli suuri vaikutus

siihen, kuinka paljon vastavalmistuneet työntekijät irtisanoutuivat vapaaehtoisesti yrityksiensä palveluksesta.

Sheridanin (1992) tutkimuksen mukaan työntekijöiden työsuorituksen ja heidän pysyvyysasteensa välinen suhde vaihteli merkittävästi organisaation arvojen mukaan. Kulttuurivaikutukset olivat voimakkaampia kuin yhdistetyt eksogeeniset vaikutukset, jotka olivat seurausta työmarkkinoiden ja uusien työntekijöiden demografisten ominaisuuksien vaikutuksista (Sheridan, 1992). Näiden yritysten välisten kulttuurivaikutusten ja työntekijäkokemuksen arvioidaan aiheuttaneen yli kuuden miljoonan dollarin eron henkilöstökustannuksissa niiden yritysten välillä, joilla oli erilaiset kulttuuriset arvot (Sheridan, 1992).

Sheridanin (1992) tutkimus tarjoaa mielenkiintoista dataa organisaatioiden kustannuksista, kun työntekijät lopettavat työskentelyn organisaatiossa vapaaehtoisesti. Sheridanin (1992) mukaan suurimmat vaihtelut organisaatioiden kulttuurien välillä johtuivat työtehtävien yksityiskohtaisuuden ja vakauden eroista, sekä ihmissuhteissa erot johtuivat tiimiorientaation ja ihmisten kunnioittamisen eroista.

Suuri työntekijöiden vaihtuvuus lisää resurssi-, rekrytointi- ja aikakustannuksia, kun avoimia työpaikkoja täytetään organisaatiossa (Cloutier ym., 2015). Uuden työntekijän rekrytointi maksaa organisaatiolle 50-200 prosenttia entisen työntekijän palkasta (Hebenstreit, 2008; Cloutier ym., 2015). Korkea työntekijöiden vaihtuvuusaste vaikeuttaa organisaation toimintaa monella tavalla, esimerkiksi menetettyjen tilaisuuksien kautta, kun puhutaan tuotantomatriisista ja osastojen budjeteista (Cloutier ym., 2015).

Society for Human Resource Management SHRM:n (2004) jakamassa raportissa todetaan, että 75 prosenttia työntekijöistä etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa. Tämän suuren prosenttiosuuden pitäisi varoittaa työnantajia, joiden tulos on riippuvainen työntekijöiden tuottavuudesta (Cloutier ym., 2015). Tutkimuksessa kerrotaan, että 43 prosenttia etsii uutta työpaikkaa saadakseen paremman korvauksen, 32 prosenttia parempia uramahdollisuuksia ja 22 prosenttia on tyytymättömiä työpaikkaansa mahdollisuuksiin nykyisessä roolissaan (SHRM, 2004).

Samaan linjaan meneviä tutkimustuloksia paljastaa myös maaliskuussa 2023 toteutettu kyselytutkimus, joka kuvastaa Suomen tilannetta (Holma ym., 2023). Miksi lähemme-tutkimuksen mukaan yli 70 prosenttia asiantuntijarooleissa työskentelevistä henkilöistä on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden sisään (Holma ym., 2023). Tutkimuksen mukaan yleisin syy lähtemiselle on esihenkilön puutteelliset johtamistaidot.

Nykyään vaarana organisaatioissa on myös liiallinen painoarvo taloudelliselle hyödyllä (Bentein ym., 2005). Monet organisaatiot ovat muuttaneet johtamispolitiikkaansa ja sen kautta ne pyrkivät antamaan enemmän painoarvoa osakkeidensa arvolle, sen sijaan että arvottaisivat inhimillisten voimavarojensa kehittämistä (Hollanders, 2002). Tämä lähestymistapa puolestaan on voinut aiheuttaa muutoksen psykologisessa sopimuksetekoprosessissa, mikä voi johtaa työntekijöiden sitoutumisen vähenemiseen (Robinson & Rousseau, 1994). Kun työntekijöillä on arvostettu olo organisaatiossa, ja he kokevat työnantajan olevan rehellinen ja pitävän huolta työntekijöistään, he ovat valmiita sitoutumaan organisaatioon pidemmäksi aikaa (Bentein ym., 2005; Sheridan, 1992).

Organisaatiot voivat ryhtyä toimiin työntekijöiden pysyvyyden parantamiseksi investoimalla työntekijöiden kehitysohjelmiin, tarjoamalla kilpailukykyisiä korvaus- ja etuuspaketteja, tarjoamalla kannustavaa ja osallistavaa työ kulttuuria sekä edistämällä työ- ja yksityiselämän tasapainoa (Singh, 2019).

Työnantajien olisi myös varmistettava, että ne viestivät tehokkaasti työntekijöiden kanssa, antavat säännöllisesti palautetta ja tunnustavat heidän panoksensa ja saavutuksensa (Levamo, 2019). Asettamalla työntekijöiden sitouttamisen etusijalle ja ryhtymällä toimiin myönteisen työympäristön luomiseksi organisaatiot voivat rakentaa uskollisen ja tuottavan työvoiman, joka edistää pitkän aikavälin menestystä (Cloutier ym., 2015; Kaihua ym., 2020).

Koska työntekijöiden pysyvyysasteen merkitys on suuri organisaation menestymisen kannalta, on myös tärkeää ymmärtää, mikä johtaa työntekijöiden vapaaehtoiseen lähtemiseen organisaation palveluksesta (Spain & Groysberg, 2016). Asia voidaan selvittää esimerkiksi loppuhaastattelulla (exit interview), jossa käydään läpi

työntekijän aikaa organisaation palveluksessa, sekä identifioidaan syyt, joiden takia työntekijä on päättänyt lähteä organisaatiosta (Lefkowitz & Katz, 1969; Spain & Groysberg, 2016).

Loppuhaastattelua ei kannata sivuuttaa, sillä se voi tarjota arvokasta tietoa organisaatiosta ja tietyn osaston toimintatavoista tai esihenkilöiden toiminnasta (Spain & Groysberg, 2016). Loppuhaastattelua ei tulisi käyttää viimeisenä tilaisuutena ”pelastaa” työntekijä ja houkutella häntä takaisin organisaation palvelukseen, vaan haastattelu tulisi nähdä arvokkaana tilaisuutena oppia ja parantaa organisaation pysyvyyssastetta (Lefkowitz & Katz, 1969).

4 METODOLOGIA

Neljännessä luvussa keskitytään kandidaatintutkielman teon metodeihin. Luvussa määritellään narratiivinen kirjallisuuskatsaus menetelmänä, käydään läpi tutkimuksen toteutusta hakusanojen ja tietokantojen kautta, sekä tarkastellaan lähteiden valinnan kriteerejä.

4.1 Tutkimusmetodi

Koska primaariaineistoa ei kerätä, tämä tutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, ja siihen sisältyy sisältöanalyysi (Snyder, 2019). Tämä metodi on valittu Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti, jonka perusteella kauppatieteiden kandidaatintutkielma toteutetaan aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin pohjaten. Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetty lähestymistapa on eksploratiivinen ja se toteutetaan sekundaarisen aineiston pohjalta (Snyder, 2019).

Kirjallisuuskatsauksessa lähteitä on pyritty valitsemaan monipuolisesti erinäisistä tieteellisistä julkaisuista. Lähinnä lähteet ovat 2000-luvulta, tosin mahdollisimman laajan otoksen varmistamiseksi vanhin lähde on vuodelta 1969 ja uusin on nykyiseltä vuodelta, 2023. Näin ollen aineistossa on asiaankuuluvia julkaisuja viimeisen 50 vuoden ajalta, keskittyen viimeisen 20 vuoden materiaaleihin.

Teoreettista tietopohjaa kehittäessä otetaan huomioon erilaista kirjallisuutta, kuten tutkimusjulkaisuja, vakiintuneiden laitosten verkkoartikkeleita, aiempia asiaan liittyviä tutkimuksia, monitahoisia opinnäytetöitä sekä muita lähteitä. Lisäksi hyödynnetään useita tietokantoja aiheen mahdollisimman laajan kattavuuden varmistamiseksi. Hakuparametrit on suunniteltu siten, että ne voisivat vastata mahdollisimman kattavasti tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprotokolla

Tutkimusprotokollassa määritellään tämän kirjallisuuskatsauksen menettelytavat, sekä toteuttamisprosessi. Protokollaan kuuluu muun muassa hakusanojen määrittely, tietokantojen valinta ja lähteiden valintakriteerit. Tutkimuksessa keskitytään etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin erilaisten lähteiden avulla.

Kirjallisuuskatsauksen hakusanat

Lähteitä on haettu muun muassa seuraavilla hakusanoilla; ”employee experience”, ”employee retention rate”, ”työntekijäkokemus”, ”työntekijä”, ”kokemus”, ”työnantajabrändi”, ”työnantaja”, ”brändi”, ”digital transformation”, ”Gen Z”, ”covid-19”, ”retention”, ”automation”, ”turnover”, ”digital experience”, ”talent”, ”sustainability”, ”innovation”, ”organizational culture”, ”technology”, ”employee satisfaction”.

Valitut tietokannat

EBSCO, Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, ProQuest, Oula-Finna, Aaltodoc.

Hakuparametrit ja valintakriteerit

Englannin- ja suomenkieliset julkaisut, jotka on julkaistu viimeisten 50 vuoden aikana, on laskettu mukaan aineistoihin. Pääasiallisesti käytetään vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja viimeisen 20 vuoden ajalta, mutta mukana on myös vanhempia julkaisuja mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi, sekä uusia julkaisuja luotettavista lähteistä. Lähteen tulee olla aiheen kannalta olennainen ja ajankohtainen.

Lähteiden hallinta

Lähteiden hallinnassa ja viittausten teossa on käytetty Scribbr-hallintaohjelmaa, sillä se on helppokäyttöinen ja sopii aiheeseen. Scribbr-ohjelman avulla on luotu lähdeluettelo, sekä tekstin sisäiset viittaukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman johtopäätökset ja vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Ensin esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen käydään läpi tutkielman pohjalta tehdyt teoreettiset- ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Tässä osiossa arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta. Lopuksi käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tämän tutkielman pohjalta.

Viidennessä luvussa palataan siis tutkielman johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään niihin tämän tutkimuksen avulla löydettyt vastaukset. Luvussa pyritään luomaan korrelaatioita konseptien välille ja ymmärtämään niitä kokonaisuuksina, jotka ovat syvästi juurtuneita toisiinsa.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää, miten työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyysasteeseen. Tutkielmassa etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Miten työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyysasteeseen?
- Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia työelämästä?
- Miten työntekijäkokemusta ja työntekijöiden pysyvyysastetta voidaan parantaa teknologian avulla?

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen avulla tutustumalla aiheesta kirjoitettuihin artikkeleihin, kirjoihin ja tutkimuksiin. Tässä tutkielmassa esiteltyjen tutkimusten ja niiden tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijäkokemus on keskeinen tekijä työntekijöiden pysyvyysasteessa organisaation sisällä. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden pysyvyysasteeseen monilla eri tavoilla, riippuen mistä näkökulmasta asiaa katsotaan. Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin olla varmoja, että työntekijäkokemus on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden pysyvyysasteessa.

Työntekijäkokemusta voidaan kehittää vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia työelämästä esimerkiksi parantamalla organisaation läpinäkyvyyttä yhteiskuntavastuun osalta, luomalla organisaatiolle sisäiset arvot joihin työntekijät voivat samaistua ja parantamalla työoloja, esimerkiksi etätyön osalta.

Työntekijäkokemusta ja työntekijöiden pysyvyysastetta voidaan parantaa teknologian avulla merkittävästi. Uudet sukupolvet, kuten Z-sukupolvi, odottavat työnantajilta toimivaa teknologiaa, jonka avulla he voivat hoitaa työtehtävänsä sujuvasti. Teknologian avulla voidaan automatisoida yksinkertaisia työtehtäviä, joka helpottaa työntekijöiden työtaakkaa ja vapauttaa työntekijöiden aikaa mielekkäämpien työtehtävien hoitamiseen. Teknologian avulla voidaan myös tasapainottaa yksityiselämän ja työelämän välistä suhdetta, esimerkiksi tarjoamalla etätyömahdollisuuksia.

5.2 Teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Työntekijäkokemusta ja työntekijöiden pysyvyysastetta koskevia tutkimuksia yhdistää halu ymmärtää humaania ja taloudellista puolta, sekä ihmisten että organisaatioiden kannalta. Esimerkiksi Sheridanin (1992) tutkimus pyrkii luomaan ymmärrystä työntekijälle merkityksellisistä aiheista, samalla luoden tietoa organisaatioille organisaatiokulttuurin vaikutuksista taloudellisiin implikaatioihin.

Työntekijäkokemuksen on todettu olevan yksi keino erottua muista työnantajista ja näin ollen pitää työntekijät yrityksessä pitempään (Levamo, 2019). Myönteinen työntekijäkokemus voi johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mikä puolestaan voi lisätä todennäköisyyttä, että työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään (Kaihua ym., 2020). Sitä vastoin kielteinen työntekijäkokemus voi johtaa alhaisempaan työtyytyväisyyteen, aktiviteettitasoon ja sitoutumiseen, mikä voi johtaa korkeampaan vaihtuvuusasteeseen (Batat, 2022). Näitä aiheita on tärkeä ymmärtää empiiristen tutkimusten kautta, jotta inhimillistä pääomaa voidaan vaalia organisaatiossa, samalla pitäen silmällä rahallista pääomaa.

Organisaatiot, jotka asettavat työntekijäkokemuksen etusijalle ja panostavat myönteisen työympäristön ja -kulttuurin luomiseen, voivat nähdä merkittäviä etuja

työntekijöiden pysyvyyden kannalta (Levamo, 2019). Tähän kuuluu muun muassa se, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, tarjotaan kilpailukykyisiä palkka- ja etuuspaketteja, edistetään työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja vaalitaan kannustavaa ja osallistavaa työpaikkakulttuuria (Maylett & Wride, 2017; Kaihua ym., 2020; Kisanlahti, 2005; Soñta, 2021).

Sen lisäksi että myönteinen työntekijäkokemus parantaa työntekijöiden pysyvyyttä, sillä voi olla myös muita etuja organisaatioille, kuten tuottavuuden lisääntyminen, parempi asiakastyytyväisyys ja vahvempi työnantajabrändi (Kurdi ym., 2020; App ym., 2012; Huhta & Myllyntaus, 2021; Cloutier ym., 2015). Siksi organisaatioiden on tärkeää keskittyä myönteisen työntekijäkokemuksen luomiseen, jotta ne voivat paitsi pitää työntekijät, myös edistää organisaation yleistä menestystä.

Tämän tutkielman perusteella voidaan myös todeta, että työntekijäkokemuksen avulla voidaan saada aikaan isoja säästöjä organisaatioissa, monella eri tasolla (Hebenstreit, 2008; Sheridan, 1992). Organisaation on syytä pitää silmällä työntekijöiden vapaaehtoista pysyvyysastetta, ja toimittaa loppuhaastatteluita erityisesti avainasemissa oleville työntekijöille. Näin voidaan tehokkaasti määritellä, mitkä olivat tekijät, jotka ajoivat työntekijän pois organisaatiosta.

Jos pysyvyysaste indikoi liian korkeaa vaihtuvuutta organisaatioissa, on tärkeää katsoa työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti. Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, työntekijäkokemus on laaja käsite, joten sen parantaminen ei välttämättä ole yksiselitteistä. Tehokas tapa parantaa työntekijäkokemusta on teknologiaa apuna käyttäen, esimerkiksi siitä syystä, että työntekijät odottavat entistä enemmän etätyömahdollisuuksia työnantajaltaan.

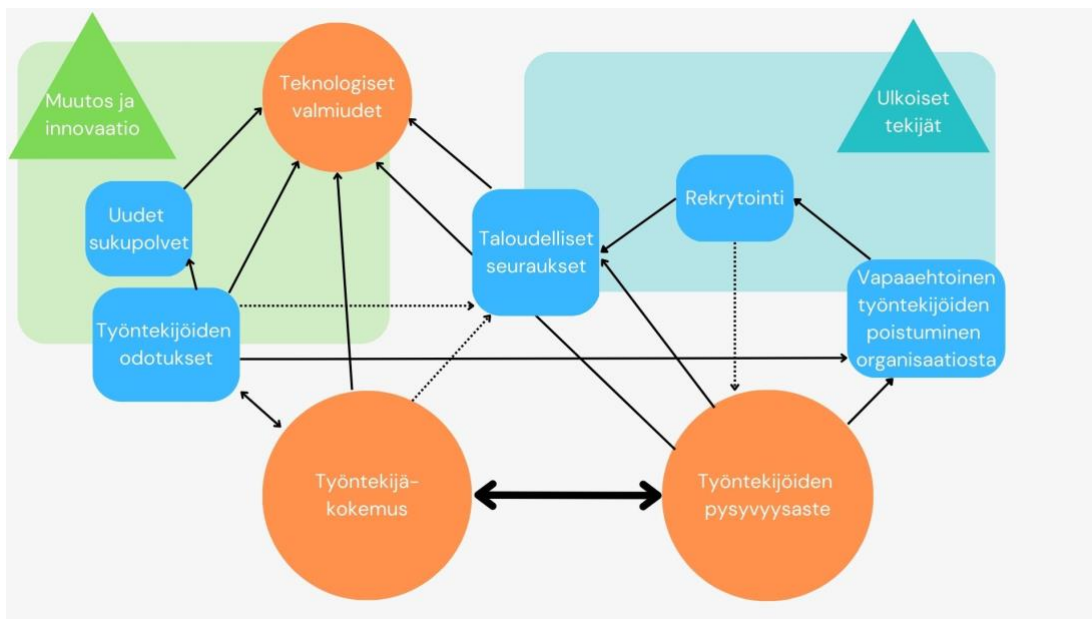
Digitaalinen muutos on myös tärkeä aihe organisaatioissa kautta maailman ja tekoäly mullistaa tapoja, joilla teemme töitä. Yritykset, jotka investoivat digitaaliseen muutokseen, avaavat oven monille uusille mahdollisuuksille, kuten hyperautomaatiolle, joustavammille työjärjestelyille, paremmalle tuottavuudelle ja entistä monimuotoisemmalle työyhteisölle.

Lisäksi voidaan todeta, että uudet sukupolvet olettavat teknologian olevan toimiva osa kaikkia elämän osa-alueita (Szymkowiak ym., 2021). Z-sukupolvi on diginatiivi sukupolvi, jolle erilaisten teknologioiden käyttö tulee luonnostaan, eikä työ ole poikkeus. Näin ollen teknologiaan ja digitaaliseen muutokseen panostaminen on samalla panostus tuleviin sukupolviin.

Panostamalla toimiviin teknologisiin ratkaisuihin, organisaatiot voivat samalla avata ovensa laajemmalle osaajareserville, jos organisaatiot ovat valmiita palkkaamaan täysin etänä työskenteleviä osaajia. Kuten Flowers ja Hughes (1973) tutkimuksessaan ”Why Employees Stay” kertovat Harvard Business Review - julkaisussa, ulkoisilla tekijöillä voi olla myös suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyysasteeseen. Ulkoisten tekijöiden vaikutusta voidaan ehkäistä, jos työntekijä saa vapaasti valita haluamansa sijainnin työnteolle, mikä voidaan mahdollistaa nykypäivän teknologialla.

Liikkeenjohdolle hyötyä näistä tutkimustuloksista on esimerkiksi tuottavuuden ennustamisessa, budjettien allokaatiossa ja isoissa sijoituspäätöksissä. Yksi selkeä sijoituskohde tämän tutkimuksen perusteella on teknologia ja digitaalinen muutos osana työntekijäkokemusta. Siihen investoimalla voidaan vastata nopeasti muuttuvan liike-elämän vaatimukseen, uusien sukupolvien odotuksiin, sekä voidaan avata ovia laajemmille työnhakijajoukoille.

Koska työntekijäkokemuksella on myös suuri taloudellinen vaikutus organisaatioon, sen osallisuutta yrityksen tuottavuuteen ei tulisi aliarvioida. Kuten Sheridanin (1992) ja Hebenstreitin (2008) tutkimuksista voidaan nähdä, työntekijäkokemuksella on kauaskantoiset taloudelliset seuraukset. Varmistamalla työntekijöiden hyvinvointi, ei pelkästään säästetä rahallisissa kustannuksissa, vaan voidaan myös lisätä yrityksen inhimilliseen pääomaan.



Kuvio 1. Tässä tutkielmassa esitetty teoreettinen viitekehys.

5.3 Tutkielman arviointi

Tämä kandidaatin tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Tutkimustulokset ja aihetta koskeva kirjallisuus ovat pohjana tässä tutkielmassa esitetyille johtopäätöksille. Koska tämä kandidaattitutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, tässä tutkielmassa ei ole toteutettu omaa empiiristä tutkimusta. Tässä kandidaattitutkielmassa siteerattu kirjallinen aineisto toimii sen uskottavuuden perustana.

Tutkielman pohjana on käytetty tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jotka on valittu ottaen huomioon niiden luotettavuus. Tutkimukset ja kirjallisuus on valittu pääsääntöisesti vertaisarvioituista lähteistä. On hyvä huomata, että tämä tutkielma perustuu rajoitettuun määrään lähteitä, eikä käytössä ole kaikkea saatavilla olevaa tietoa aiheesta. Lähdemateriaalien valinnassa on keskitytty valitsemaan laajasti ja kattavasti aiheeseen sovellettavia aineistoja, mutta silti tutkielman lähdemäärä on rajallinen, mikä luo rajoituksia tämän kandidaattitutkielman luotettavuuteen itsenäisenä lähteenä.

Tutkielman validiteettia eli pätevyyttä voi arvioida huomioimalla tutkimuksessa esitetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa onnistuneesti pystyttiin

identifioimaan ja löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin aiempien tutkimusten ja erinäisen kirjallisuuden avulla. Tämä huomioon ottaen, tutkielman validiteettia voidaan pitää hyvänä.

On tärkeää ottaa huomioon, että tässä tutkielmassa keskityttiin työntekijöiden pysyvyysasteen osalta nimenomaan vapaaehtoiseen pysyvyysasteeseen, jolloin työntekijä itse valitsee lähtevänsä organisaatiossa. Työntekijäkokemuksen osalta puolestaan keskityttiin erinäisiin toimiin, joita työnantaja voi halutessaan tehdä, eikä työntekijäkokemuksen luomisessa otettu erikseen huomioon työntekijän rahallista kompensointia, mikä on tärkeä osa työntekijäkokemuksen syntyä.

Tutkielmassa on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä, erityisesti osioissa, joissa käsitellään nuoriin sukupolviin liittyviä aiheita. Tällä tavoin tutkielmassa on pyritty saamaan mahdollisimman todenmukainen käsitys työntekijäkokemuksen vaikutuksista tämän päivän maailmassa. Aihe on ajankohtainen ja siksi mahdollisimman tuoreiden lähteiden suosiminen lisää tutkielman luotettavuutta. Aiheen ajankohtaisuus kannustaa myös mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkielmassa aihetta on lähestytty Z-sukupolven kautta, minkä lisäksi teknologian vaikutuksia ja mahdollisuuksia on tutkittu suhteessa työntekijäkokemukseen. Tavoitteena on ollut löytää tietoa nuorten sukupolvien odotuksista ja vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Luonnollisesti, iso osa nuorista sukupolvista ei vielä ole työelämässä tai on vasta siirtymässä työelämään. Tämä tarjoaa hyvän mahdollisuuden tutkia aihetta, sillä uusien sukupolvien siirtymisestä työelämään saisi mielenkiintoisia jatkotutkimuksia, jotka tarjoaisivat arvokasta tietoa organisaatioille, jotka haluavat pitää kilpailukykynsä ja rekrytointinsa huipputasolla myös tulevaisuudessa.

Eryityisesti tämän tutkielman lähteistä pidin Sheridanin (1992) tutkimuksesta, jossa keskityttiin kvantitatiiviseen tutkimukseen työntekijöiden vapaaehtoisesta pysyvyysasteesta, sekä sen taloudellisista implikaatioista. Mielestäni esimerkiksi tällainen tutkimus Z-sukupolven ja heidän arvojensa ja preferenssiensä kautta olisi

mielenkiintoinen ja mielekäs tilaisuus ymmärtää lisää muuttuvasta työelämästä ja muuttuvista odotuksista työnantajaa kohtaan. Olisi myös mielenkiintoista saada taloudellinen katsaus aiheeseen, kuinka isoja säästöjä saadaan aikaan panostamalla työntekijäkokemukseen, kun sen kautta työntekijät haluavat jäädä yritykseen vapaaehtoisesti.

Aihetta voisi tutkia myös pelkästään Suomen työmarkkinoiden osalta, tai tietyn alan osalta, tai jopa vertailla eri alojen tuloksia keskenään. Myös tutkimusta työntekijöiden pysyvyydestä työntekijäkokemuksen perusteella eri sukupolvien välillä olisi mielenkiintoista toteuttaa. Esimerkiksi vertailu eri geograafisten alueiden, ikien tai alojen perusteella voisi olla mielekäs jatkotutkimus. Olisi mielenkiintoista saada esimerkiksi Suomen sisäisesti dataa siitä, kuinka suuresti työntekijäkokemus vaikuttaa vapaaehtoiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen, ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten työntekijäkokemukseen.

Aihetta voisi tutkia laajastikin, sillä teknologia kehittyy koko ajan päätä huimaavaa vauhtia, erityisesti tekoälyn ja hyperautomaation osalta. Aihetta voisi tutkia esimerkiksi siltä kannalta, mitkä osa-alueet ja applikaatiot ovat kaikkein parhaimpia positiivisen ja yhtenäisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Myös koko ajan uusien alustojen ja apuvälineiden ilmaantuessa markkinoille, voisi olla syytä tutkia sitä, montako applikaatiota organisaation käytössä on mielekästä olla, ja miten tämä luku vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Lisäksi hyperautomaatiota ja ihmiskontaktia työntekijäkokemuksen luomisessa olisi mielekästä tutkia, erityisesti jatkuvasti kehittyvien teknologisten apuvälineiden osalta.

6 LÄHTEET

Al-Emadi, A. a. Q., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7.

<https://www.questia.com/library/journal/1P3-3776067681/the-vital-role-of-employee-retention-in-human-resource>

App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue - The International Review of Management Studies*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee Relations*, 44(5), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/er-03-2022-0133>

Beemiller, S. (2023). Automating through the storm. *WorkflowTM*. http://workflow-origin.prod.martechservicenow.com/workflow/it-transformation/automating-through-the-storm-rethink-processes-work-smarter-drive-innovation-spencer-beemiller/?utm_source=linkedin&utm_campaign=advocacy&utm_medium=organicocial&campid=59887&cmcid=25604243&cmpid=300226994&cid=%3Adg%3Aall%3Aspkadv%3Aq221%3Asprinklradvocacy%3A2021%3Asn%3Aform

- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. J., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management, 24*(3), 245–267. <https://doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Bostock, S., Crosswell, A. D., Prather, A. A., & Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), 127–138. <https://doi.org/10.1037/ocp0000118>
- Burdea, G. C., & Coiffet, P. (2003). Virtual Reality Technology. *Presence: Teleoperators & Virtual Environments, 12*(6), 663–664. <https://doi.org/10.1162/105474603322955950>
- Cloutier, O., Vie, P., Felusiak, L., & Jean, E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.

- Dimock, M. (2022, April 21). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*.
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74, 44–50.
<https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Flowers, V. S., & Hughes, C. L. (1973). Why Employees Stay. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1973/07/why-employees-stay>
- Gheidari, Y., & Shamizanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic Hr Review*, 19(3), 131–135. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2020-0004>
- Harter, J. K., Schmidt, F., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association EBooks*, 205–224.
<https://doi.org/10.1037/10594-009>

- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda ☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>
- Hebenstreit, R. P. (2008). A call to apply the principles of the enneagram in organizations to attract, retain and motivate employees. *Enneagram Journal*, 4-21.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Heinz, K. (2020, January 15). *Employee Retention Rate: How to Calculate It and Make Improvements*. Built In. <https://builtin.com/recruiting/employee-retention-rate>
- Hollanders, M. (2002, April 2). *Les restructurations en Belgique: Foyers de multiples paradoxes* [Downsizing in Belgium: A source of multiple paradoxes]. L'Echo.
- Holma, L., Jones, U., & Ruusuvaori, M. (2023). Miksi lähdemme. In <https://www.lahtijat.fi/tutkimusraportti>. Lähtijät. Retrieved April 25, 2023, from https://www.lahtijat.fi/_files/ugd/f37f0f_7a3f7776c46041bda6aae10232c21ea9.pdf

- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus : rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., & Vähäkuopus, M. (2020). *Positiivinen työkokemus*. Lapin ammattikorkeakoulu.
<https://iwwebhallinta.ulapland.fi:8443/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>
- Kaisanlahti, A. (2005). Työntekijät arvostavat kokemusta. *Työ-terveys-turvallisuus*, 48–49.
- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & Alnaser, A. S. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 3561–3570.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Larson, J. A. (1989). The Dynamic Interplay Between Employees' Feedback-Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback.

Academy of Management Review, 14(3), 408–422.

<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279075>

Lavuri, R., Jusuf, E., & Gunardi, A. (2021). Green sustainability: factors fostering and behavioural difference between Millennial and Gen Z: mediating role of green purchase intention. *Ekonomia I Środowisko - Economics and Environment*, 76(1), 31. <https://doi.org/10.34659/2021/1/1>

Lee, T. H., Ashford, S. J., Walsh, J. J., & Mowday, R. T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>

Lefkowitz, J., & Katz, M. B. (1969). VALIDITY OF EXIT INTERVIEWS. *Personnel Psychology*, 22(4), 445–455. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00345.x>

Levamo, A. (2019). *Employee Experience as a Product of Internal Communication* [Master's thesis]. Aalto University.

Maloni, M. J., Hiatt, M., & Campbell, S. M. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. S., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, *64*(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Ratna R. and Chawla S. (2012), “Key Factors of Retention and Retention Strategies in Telecom Sector”, *Sona Global Management Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 35-46.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245–259
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schroth, H. A. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
<https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sheridan, J. T. (1992). ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE RETENTION. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056.
<https://doi.org/10.2307/256539>
- SHRM. (2004). *New survey finds 75% of employees looking for new jobs 'It's all about the money'*. Alexandria: PR Newswire. Retrieved from
<http://www.prnewswire.com/news-releases/newsurvey-finds-75-of-employees-looking-for-new-jobs-its-all-about-the-money-75585522.html>.
- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59–63. <https://doi.org/10.9790/487x-16715963>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

- Snyder, H. R. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sońta, M. (2021). Designing playful employee experience through serious play—reflections from pre-pandemic corporate learning events in Poland. *Journal of Work-applied Management*, *14*(1), 126–144. <https://doi.org/10.1108/jwam-01-2021-0011>
- Spain, E., & Groysberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*, *94*(4), 20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5534798>
- Starner, T. (2023, March 22). *5 ways that leveraging tech can improve your hybrid EX*. Human Resource Executive. Retrieved April 18, 2023, from <https://hrexecutive.com/5-ways-leveraging-tech-can-improve-your-hybrid-ex/>
- Szymkowiak, A., Melović, B., Dabić, M., Jeganathan, K., & Kundi, G. S. (2021). Information technology and Gen Z: The role of teachers, the internet, and technology in the education of young people. *Technology in Society*, *65*, 101565. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101565>
- Warschauer, M. (2007). The paradoxical future of digital learning. *Learning Inquiry*, *1*(1), 41–49. <https://doi.org/10.1007/s11519-007-0001-5>

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550–3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/jcre-04-2021-0015>