

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN PARAN- TAMINEN JOHTAMISEN KEINAIN

Työntekijäkokemuksen kehittämissuunnitelma Kuopion Energia Oy:lle

TEKIJÄT Monica Mäkinen

Emma Ahonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta			
Työn tekijät Monica Mäkinen ja Emma Ahonen			
Työn nimi Työntekijäkokemuksen parantaminen johtamisen keinoin			
Päiväys	13.4.2022	Sivumäärä/Liitteet	54 / 8
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuopion Energia Oy			
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö tehtiin Kuopion Energia Oy:lle heidän pyyntönsä ja tarpeensa mukaisesti. Työn tarkoituksena oli laatia työntekijäkokemuksen kehittämissuunnitelma sekä löytää keinoja sitouttaa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Tavoitteena oli löytää Kuopion Energia Oy:lle teoretietoa työntekijäkokemuksesta ja työntekijöiden sitouttamisesta sekä esittää käytännön kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi opinnäytetyön osana toteutetun kyselytutkimuksen perusteella. Opinnäytetyössä käytettiin kahta tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset olivat: Millainen on Kuopion Energian työntekijäkokemus? Mitä toimia Kuopion Energia voisi tehdä työntekijäkokemuksen parantamiseksi? Työtä lähdettiin tekemään ensin etsimällä teoretietoa työntekijäkokemuksesta ja siihen vaikuttavista teemoista, minkä pohjalta rakennettiin kysely toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Kyselyä tehtäessä myös aihe rajautui tarkemmin, sillä aiheen ollessa laaja, ei kaikkeen pystytty syventymään. Teoriaosiossa käsiteltiinkin työntekijäkokemusta, työhyvinvointia, organisaatiokulttuuria, työntekijöiden sitoutumista sekä näiden asioiden johtamista. Kysely tehtiin monimenetelmäisenä, sillä kyselyssä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä osiota, joka sisälsi muun muassa monivalintakysymyksiä sekä laadullista osiota, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Kyselyn tuloksista tuli ilmi, että työntekijät arvostavat muun muassa paikallisuutta ja yrityksen vakautta, mutta myös omia työkavereitaan. Lisäksi tärkeiksi koettiin turvallinen ilmapiiri, joustavuus sekä luottamus esihenkilöihin. Kyselytutkimusten tuloksista oli pääteltävissä, että kohdeyrityksen ongelmat liittyivät lähinnä ilmapiiriin, viestintään, esihenkilötyöhön ja palkitsemiseen. Tuloksien pohjalta lähdettiin tekemään kehityssuunnitelmaa, johon suunniteltiin yritykselle konkreettisia kehitysideoita ilmi tulleisiin ongelmiin tarttumiseksi. Kehitysideoitamme oli muun muassa valmentava johtaminen ja sisäiseen viestintään panostaminen. Lisäksi ilmapiirin kehittämiseen esitimme CREW-mallia ja käyttäytymiskoodia eli selkeiden käyttäytymissääntöjen määrittelyä työpaikalle. Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyen ehdotimme tulospalkkiomallia sekä palautteenannon lisäämistä.			
Avainsanat Työntekijäkokemus, sitouttaminen, johtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Authors Monica Mäkinen and Emma Ahonen	
Title of Thesis Improving employee experience through management	
Date 13.4.2022	Pages/Appendices 54 / 8
Client Organisation /Partners Kuopion Energia Oy	
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by Kuopion Energia Oy. The purpose of the thesis was to construct an employee experience development plan and to find ways to engage skilled and motivated employees. The aim was to find theoretical information to Kuopion Energia Oy about employee experience and employee engagement, and to present practical development suggestions for developing employee experience based on a survey conducted as part of this thesis. Two research questions were used in the thesis. The research questions were: What is employee experience like at the client organization currently? What actions could the organization take to improve its employee experience?</p> <p>The thesis was started by searching for theoretical framework about employee experience and the themes that affect it. Based on the theoretical framework a survey was built for the employees of the client organization. When the survey questions were prepared, the topic was also narrowed down. The theoretical part covers employee experience, well-being at work, organizational culture, employee commitment and managing of these issues. The survey was conducted in a multi-method manner as the survey contained a quantitative section, which included, among other things, multiple-choice questions and a qualitative section, which contained open-ended questions.</p> <p>The results of the survey showed that employees value, among other things, locality and the stability of the company, but also their colleagues. In addition, a safe atmosphere, flexibility and trust in supervisor were considered important. From the results of the surveys, it could be concluded that the client organization's challenges were mainly related to the atmosphere at the workplace, communication, line managers and compensation. Based on the theoretical framework and the results of the survey, a development plan was created in which practical development ideas were planned for the client organization to address the problems that had emerged. The development ideas included, for example, coaching management style and investing in internal communication within the organization. In addition, the proposals comprised CREW-model and company code of conduct to improve the work atmosphere. For remuneration-related issues a performance-based bonus model was proposed, along with more feedback to employees.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Employee experience, employee engagement, leadership</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aiheeseen.....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	7
2	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	9
2.1	Työntekijäkokemus ja sen muodostuminen.....	9
2.2	Organisaatiokulttuuri osana työntekijäkokemusta	11
2.3	Työhyvinvointi osana työntekijäkokemusta	12
2.4	Työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykseen	13
3	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN	14
3.1	Sitoutuminen ilmiönä.....	14
3.1.1	Allen ja Meyerin sitoutumisen malli	14
3.1.2	Kaksifaktoriteoria	15
3.2	Sitoutumisen vaikutukset yritykseen	16
3.3	Vaihtuvuuden syitä	16
3.4	Sukupolvien erot sitoutumisessa	17
4	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN	18
4.1	Työntekijäkokemuksen johtamisen merkitys	18
4.2	Työntekijäkokemuksen johtamisen työkaluja	18
4.3	Valmentava johtaminen.....	20
4.4	Psykologisen turvallisuuden johtaminen.....	21
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	23
5.1	Yrityskuvaus	23
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	23
5.2.1	Webropol-kysely	24
5.2.2	Kyselyn kvantitatiivisen osuuden analysointi	25
5.2.3	Kyselyn kvalitatiivisen osuuden analysointi	25
5.2.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
6.1	Kyselytutkimuksen taustatiedot.....	29
6.2	Työ ja organisaatiokulttuuri	29
6.3	Johtaminen.....	31

6.4	Motivaatio ja työhyvinvointi	34
6.5	Sitoutuminen	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
7.1	Kyselytutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	41
7.2	Kehitysehdotukset.....	43
7.2.1	Esihenkilötyö	43
7.2.2	Viestintä.....	44
7.2.3	Ilmapiiri	44
7.2.4	Palkkaus ja edut	45
8	POHDINTA.....	47
	LÄHTEET	50
	LIITE 1: WEBROPOL-KYSELYLOMAKE.....	55
	LIITE 2: KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIIN LIITTYVIÄ KUVIA.....	60
	LIITE 3: RATKAISUKESKEINEN TIIMIKESKUSTELU -TYÖKALU	62

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Työntekijäkokemukseen vaikuttavia elementtejä (Kuvan tietosisältö Kaihua ym. 2020, 11–46, Mäkisen 2022 mukaan)	9
KUVA 2.	Ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavia asioita eroteltuna omille alueilleen. Työn motivaatiotekijät. (Kuvan tietosisältö Ojala & Ahonen 2005, 183, Ahosen 2021 mukaan)	10
KUVA 3.	Kaksifaktoriteorian hygieniatekijät ja motivaatiotekijät eroteltuina (Kuvan tietosisältö Juuti julkaisuaika tuntematon, Ahosen 2022 mukaan)	15
KUVA 4.	Esimerkki vastausten analysoinnista kysymyksittäin eri teemoihin (Ahonen 2022)	26
KUVA 5.	Työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä niiden toteutuminen Kuopion Energialla (n=80)	30
KUVA 6.	NPS-vastausten jakautuminen osastoittain kysymyksessä ”Kuinka todennäköisesti suositte-lisit Kuopion Energiaa työpaikkana tutuillesi?” (n=81)	31
KUVA 7.	Johtamiseen liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä niiden toteutuminen Kuopion Energialla (n=80).....	32
KUVA 8.	Ilmapiiriin liittyvien vastauksien vertailua (Ahonen 2021)	34
KUVA 9.	Motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä nii-den toteutuminen Kuopion Energialla (n=81)	35
KUVA 10.	Vastausten jakautuminen henkilöstöeduittain kysymyksessä ”Valitse seuraavista Kuopion Energian henkilöstöeduista mielestäsi 1-3 mieluisinta” (n=81, vastauksia 222)	36

KUVA 11. Alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden vastauksien vertailua kysymyksen "Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, niin mikä olisi todennäköisin syy?" (n=53)	39
KUVA 12. Työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=80)	60
KUVA 13. Johtamiseen liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=80)	60
KUVA 14. Motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=81)	61
KUVA 15. Ratkaisukeskeinen tiimikeskustelu -työkalu (Kuvan tietosisältö Ristikangas & Grünbaum 2013, Mäkisen 2022 mukaan)	62

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Sitoutumisen jakautuminen (Lampikoski 2005, 47–50; Michelsson ym. 2017; Pham 2019, 9–10)	14
TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden määrä osastoittain (n=81).....	25
TAULUKKO 3. Vastausten jakautuminen osastoittain kysymykseen "Näetkö itsesi työskentelemässä Kuopion Energialla vielä 5 vuoden päästä?" (n=81).....	37
TAULUKKO 4. Vastausten jakautuminen ikäluokittain kysymykseen "Näetkö itsesi työskentelemässä Kuopion Energialla vielä 5 vuoden päästä?" (n=81).....	38

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Työntekijäkokemus on moniulotteinen käsite (Huhta & Myllyntaus 2021, 120), sillä se on kaikkien niiden asioiden summa, mitä työntekijä kokee rekrytointihetkestä viimeiseen vuorovaikutukseen työsuhteen päättymisen jälkeen (Yohn 2018). Inkisen (2020) mukaan työntekijäkokemukseen panostavalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet kasvattaa liikevaihtoa ja tehdä enemmän voittoa, sillä työntekijäkokemukseen panostaminen vähentää vaihtuvuutta ja työntekijät ovat jopa 20 % tehokkaampia kuin yrityksissä, joissa työntekijäkokemukseen ei panosteta. Jokaisen yrityksen tulisivin kehittää omaa työntekijäkokemusta, kehittämällä omaa työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys tarkoittaa systemaattista tapaa kerätä tietoa siitä, mitä omat nykyiset työntekijät ja mahdolliset tulevat työntekijät, joita yritys haluaa, pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä asioina työssään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 38.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö on Työntekijäkokemuksen kehittämisen suunnitelma Kuopion Energia Oy:lle. Käsittelemme tässä opinnäytetyössä työntekijäkokemusta johtamisen, työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia suunnitelma työntekijäkokemuksen kehittämisestä ja näin ollen auttaa toimeksiantajayritystä sitouttamaan motivoituneita ja osaavia työntekijöitä. Etsimme vastauksia ongelmiin kuten työntekijöiden vaihtuvuus ja työntekijöiden tyytymättömyys työhön. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuopion Energia Oy.

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat työntekijäkokemus, sitouttaminen ja johtaminen. Tavoitteenamme on selvittää millaisiin eri asioihin työntekijät sitoutuvat työpaikoilla, kuten työpaikan tarjoamat edut, voimavarat ja palkkaus. Näiden ohessa sivuamme myös hieman sukupolvien eroja aiheeseen liittyen. Lisäksi pohdimme, miten työntekijäkokemusta tulisi johtaa, jotta minimoitaisiin osaavien työntekijöiden katoamista työpaikoilta.

Työntekijäkokemus ja työnantajabrändi kulkevat käsikädessä ja molempiin panostamalla syntyy parhaimmillaan positiivinen kierre (Huhta & Myllyntaus 2021, 25). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä työnantajakokemusta, sillä toimeksiantajayritys on teettänyt toisen opinnäytetyön nimenomaan työnantajakokemuksesta.

Tavoitteenamme on löytää Kuopion Energia Oy:lle teoretietoa työntekijäkokemuksesta ja työntekijöiden sitouttamisesta sekä esittää käytännön kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi toteuttamamme kyselytutkimuksen perusteella. Kyselytutkimuksessa etsimme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen on Kuopion Energian työntekijäkokemus?
- Mitä toimia Kuopion Energia voisi tehdä työntekijäkokemuksen parantamiseksi?

Tutkimusta helpottaaksemme olemme pilkkoneet pääkysymykset kahteen apukysymykseen, joita ovat seuraavat:

- Mitä Kuopion Energian työntekijät arvostavat yleisesti ottaen työssä ja työpaikalla?

- Mitä henkilöstölle tärkeitä asioita Kuopion Energialta puuttuu ja mitkä asiat ovat hyvin?

Tulevaisuuden työssä tulemme olemaan HR-asiantuntijoita. Tämä aihe koskettaa siis meitä ja tulee auttamaan meitä matkalla henkilöstöhallinnon asiantuntijoiksi. Olisi suotavaa, että jokaisella, joka työskentelee henkilöstön parissa, olisi tietoa ja kokemusta työntekijäkokemuksen tärkeydestä ja siitä, miten se vaikuttaa työn tulokseen. Hyvä johtaja, esihenkilö tai henkilöstöpäällikkö tuntee työntekijät ja heidän tarpeensa, sekä osaa arvioida ja kehittää niitä jatkuvasti ja tavoitteellisesti.

2 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

2.1 Työntekijäkokemus ja sen muodostuminen

Kuten johdannossa jo kerrottiin, työntekijäkokemus on kaikkien niiden asioiden summa, mitä työntekijä kokee rekrytointihetkestä viimeiseen vuorovaikutukseen työsuhteen päättymisen jälkeen (Yohn 2018). Työntekijäkokemus rakentuu muun muassa johtamisesta, työturvallisuudesta, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä, työhyvinvoinnista, työympäristöstä ja -yhteisöstä, turvallisuudesta sekä työn merkityksellisyydestä (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 9.) (Kuva 1). Työntekijäkokemukseen vaikuttavat työntekijän kaikki omat kokemuksensa yrityksestä. Miten työntekijä kokee vuorovaikutuksen kollegoihin ja esimiehiin? Kokeeko työntekijä työnsä arvokkaaksi ja pääseekö hän työssään koskaan flow-tilaan? Kaikki työntekijät ovat kuitenkin erilaisia, joten myös eri ihmisten kokemukset samasta yrityksestä ovat erilaisia ja vaihtelevia. Siksi on tärkeää, että yritys tuntee työntekijänsä ja panostaa heihin jokaiseen heidän tarvitsemallaan tasolla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120, 121, 138.) Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksen mukaan tärkeimpiä positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavia seikkoja ovat tunne omasta osaamisesta, vaikuttamismahdollisuudet, työn merkityksellisyys, tavoitteiden tiedostaminen ja tunne kehitymisestä (Talent Vectia 2020, 6).



KUVA 1. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia elementtejä (Kuvan tietosisältö Kaihua ym. 2020, 11–46, Mäkisen 2022 mukaan)

Otala ja Ahonen (2005, 182–183) kertovat työntekijöiden motivaatiotekijöiden jakautuvan ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin (Kuva 2). Vaikka työntekijät arvostavat eri asioita, on yleisellä tasolla huomattu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä vain hetkellisesti. Ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään eikä toimimaan virtaustilassa. Siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä hyviä työtovereita. (Otala & Ahonen, 2005, 182–183.) Sisäisen motivaation pohjana on ihmisen itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, kun taas ulkoisen motivaation lähteenä on ulkoiset palkkiot ja niiden tavoittelu (Viitala 2021, luku 2.4).



KUVA 2. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavia asioita eroteltuna omille alueilleen. Työn motivaatiotekijät. (Kuvan tietosisältö Otala & Ahonen 2005, 183, Ahosen 2021 mukaan)

Toisaalta kirjassa Palkitseva työ kerrotaan Rynesin ja kumppaneiden (2004) tutkimuksesta, jonka mukaan palkka saattaa olla jopa keskeisin työmotivaatioon ja suoritukseen vaikuttava asia. Palkan tärkeyttä monesti aliarvioidaan, jo ihan senkin takia, että sosiaalisesti ei ole niin hyväksyttävää havitella ääneen isompaa palkkaa, kuten vaikkapa kehittymismahdollisuuksia. (Berlin 2019, 118.)

Merkityksellisyyden kokemus työssä on tärkeä osa positiivisen työntekijäkokemuksen rakentumista; Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksessa merkityksellinen työ oli tärkeää jopa 97 %:lle vastaajista (Talent Vectia 2020, 6). Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 56) kirjoittavat kirjassaan ”Johda merkitystä” työn merkityksellisyyden olevan menestystekijä tulevaisuuden työelämässä. Merkityksellisyyden kokemus on jokaisella yksilöllinen, mutta lähes jokainen pyrkii siihen työelämässä tavalla tai toisella (Aaltonen ym. 2020, 85–86). Baileyn ja Maddenin (2016, 3) tutkimuksessa työn merkityksellisyys

yhdistettiin usein jonkinlaiseen onnistumisen ja ylpeyden tunteeseen. Ne, jotka ajattelivat työnsä olevan mielenkiintoista ja luovaa, näkivät työnsä merkityksellisenä muita enemmän. Myös muilta tuleva huomio ja kiitokset vaikuttivat merkityksellisyyden tunteen kokemuksiin. (Bailey & Madden 2016, 3.) Merkityksellisyyden tunteen kokeminen on sekä yksilötason, että tiimitason menestystekijä; se saa aikaan tehokkaampia ja luovempia työntekijöitä (Aaltonen ym. 2020, 56).

Grant ym. (2007, 55) toteutti pitkittäistutkimuksen, jossa koehenkilöinä oli varainkeruuyrityksen työntekijöitä, jotka keräsivät rahalahjoituksia yliopisto-opintojen rahoittamiseksi. Tutkimuksessa osa työntekijöistä saivat tavata pikaisesti edunsaajan, joka oli päässyt yliopistoon opiskelemaan varainkerääjien tekemän työn ansiosta. Tämän lyhyen kohtaamisen ansiosta työntekijöiden merkityksellisyyden tunne kasvoi ja heidän työssään keräämänsä tulot kasvoivat jopa 171 %. (Grant ym. 2007, 53, 55.)

Otala ja Ahonen esittävät Golemanin (1995) tekemän tutkimuksen, jossa yli 700 eläkeiässä olevalta hyvässä asemassa tai akateemisessa tehtävässä olleelta tiedusteltiin, mikä oli tuntunut työuran aikana suurimmalta tyydytyksen lähteeltä. Vastaajien mielestä kaikista palkitsevimpia olivat luovuutta koettelevat haasteet, mielenkiintoiset tehtävät ja mahdollisuus oppia uutta. Kolme seuraavaksi tärkeintä asiaa olivat valmiin lopputuloksen tuoma tyydytys, hyvät suhteet työtovereihin ja muiden auttaminen ja opettaminen. Kaukana näiden jälkeen tuli korkea asema ja taloudellinen hyöty. (Goleman 1995, Otala & Ahonen 2005, 133–134 mukaan.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat siis monet eri tekijät, kuten esimerkiksi vuorovaikutus johtoon, esimiehiin ja työtovereihin. Lisäksi paljon vaikuttaa työntekijän kokemus omasta työstään ja onko työn tavoitteet linjassa hänen omien tavoitteidensa kanssa. Myös ympäristö, välineet ja tilat eli miten omaa työtään on mahdollista tehdä vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntyyn. (Tunto 2019.)

2.2 Organisaatiokulttuuri osana työntekijäkokemusta

Organisaatiokulttuuri on laaja ja jokaisessa organisaatiossa hieman erilainen. Edgard Schein kuvasi mallissaan organisaatiokulttuuria kolmitasoiseksi; ensimmäinen osa on artefaktit, jotka ovat organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka esimerkiksi vieraatkin pystyvät näkemään vaivattomasti. Näitä ovat esimerkiksi työvaatteet, logot ja rakennukset. Toinen osa ovat arvot ja normit. Nämä ovat yleensä kaikkien työntekijöiden tiedossa ja he tiedostavat ne. Arvot ja normit ovat yleensä yhdessä pohdittu ja on tärkeää, että ne ovat myös avattu valmiiksi työntekijöille ja kerrottu, kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Kolmas osa eli pohjimmaisat perusoletukset ovat hieman monimutkaisempi juttu, sillä ne ovat syvätason uskomuksia ja oletuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja joita on vaikeaa muuttaa. Voi olla jopa vaikea paikantaa, mistä nämä perusoletukset ovat syntyneet tai miksi ne ovat olemassa. (Schein 2009, 32–36, 74, 77.)

Arvot ovat valintoja, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa päivittäin niin työntekijä tasolla, kuin johdonkin tasolla. Hyvässä organisaatiokulttuurissa ei johdeta enää nykyään ylhäältä alas, vaan alhaalta ylös. Esihenkilöä tarvitaan sparraajaksi ja ohjaajaksi, joka kehittää yrityksen kulttuuria ja työntekijöiden osaamista (Venho 2018).

Organisaatiokulttuuri ei ole itseisarvo. Se on työkalu, jolla luodaan toivottu työntekijäkokemus. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijäymmärrystä, josta puhutaan aivan liian vähän. Työntekijäymmärryksessä on kyse siitä, että ymmärrämme työntekijöiden olevan yksioita, eivätkä he massana hae samoja asioita. (Luukka 2019.)

2.3 Työhyvinvointi osana työntekijäkokemusta

Työhyvinvointi on maailmanlaajuisesti käsitteenä laaja ja vaihtuva, kuitenkin se on usein liitetty työterveyteen ja työkykyyn. Sen syntymiseen vaikuttavat organisaatioissa olevat toimintatavat, johtaminen, ilmapiiri, työ, sekä työntekijä itse omine kokemuksineen. (Manka & Manka 2016, luku 3.4) Työterveyslaitoksen mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatioissa.” (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon).

Työntekijän onnellisuuden ja työhyvinvoinnin kokemus syntyy itsensä johtamisesta, sekä ulkoisesta johtamisesta (Åhman 2014). Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hänen tekemisestään huomaa, että hän pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan. Hyvinvoiva työntekijä tietää myös työnsä tavoitteet. Lisäksi hän saa säännöllisesti palautetta työstään ja kokee olevansa tarpeellinen – niin itsenäisenä työntekijänä, kuin tiimin jäsenenä. Hyvinvoiva työntekijä kokee ennen kaikkea työn imua. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Työn imu on suuresti yhteydessä motivaatioon. Hakasen (2007, 229) mukaan työn imu määritellään pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se ei ole yhtä ohimenevä kuin flow-tilan kaltainen huippukokemus, vaan pysyvämpi tila, joka ei ole riippuvainen mistään tietystä ympäristötekijästä. Hakanen pitää todennäköisenä sitä, että työnimua kokevat työntekijät haluavat todennäköisemmin pysyä nykyisessä työssään ja työpaikassaan, koska työpaikan tarjoamat voimavarat sekä auttavat työn päämäärien saavuttamisessa että mahdollistavat henkilökohtaisen kasvun. (Hakanen 2007, 229, 258.)

Työntekijöiden huonovointisuus taasen aiheuttaa yritykselle mittavia kustannuksia; on arvioitu, että sairauspoissaolot maksavat Suomen valtiolle miljardeja euroja. Suoraan yrityksille työntekijöiden huonovointisuudesta aiheutuu kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaoloista, rekrytointi- ja perehdytyskuluista, työntekijöiden virheistä, työtapaturmista ja tehokkuuden laskusta. (Manka & Manka 2016, luku 1.3). Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan asiakaskokemukseen, mikä voi vaikuttaa yrityksen mielikuvaan negatiivisesti ja aiheuttaa näin erilaisia kustannuksia. Työhyvinvointiin panostaminen yrityksessä vaikuttaakin muun muassa työn laatuun, tuloksellisuuteen, työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, terveyteen ja työkykyyn sekä muutosten läpivientiin organisaatioissa (Manka & Manka 2016, luku 2.3).

Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan olla avoimia sekä luotetaan kollegoihin ja esimiehiin – jopa niin paljon, että uskalletaan puhua ongelmistakin, innostetaan, kannustetaan sekä annetaan palautetta, puhalletaan yhteen hiileen ja pelataan tiiminä, ollaan muutosvalmiita. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon). Tätä kutsutaan myös psykologiseksi turvallisuudeksi (Great place to work 2021). Psykologinen turvallisuus on siis työntekijän kokemus siitä, että työpaikalla uskaltaa ideoida, antaa palautetta ja kertoa avoimesti virheistä ilman pelkoa rankaisemista tai nolatuksi tulemisesta

työpaikalla. Jos työntekijä kokee psykologisesti turvallisen ilmapiirin, uskaltaa hän todennäköisemmin kehittää yrityksen toimintaa ja tuoda esiin epäkohtia. (Maurola 2021.) Myös Huhta ja Myllyntaus (2021) esittää, että psykologinen turvallisuus parantaa työn tuloksellisuutta ja työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia. Psykologisella turvallisuudellaan on heidän mukaansa myös yhteys työntekijöiden sitoutuvuuteen. Tiimitasolla psykologisesti turvallisessa tiimissä työntekijöillä on parempi kyky ratkaista ongelmia ja oppia uutta, sillä heidän ei tarvitse pelätä, että he vaikuttaisivat osaamattomilta tai että heitä rangaistaisi. Työntekijä, jonka ei tarvitse pelätä työpaikalla, keskittyy paremmin työnsä tekemiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 183.)

2.4 Työntekijäkokemuksen vaikutukset yritykseen

Työntekijäkokemuksen vaikutusta yritykseen on ruvettu tutkimaan vasta hiljattain. Tulokset puhuvat kuitenkin yksipuolisesti työntekijäkokemuksen panostamisen tärkeydestä ja positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutuksesta positiivisesti yrityksen tulokseen. Huono työntekijäkokemus taas voi pahimmillaan haitata työn tulosta (Åhman 2014).

Vuoden 2017 Great place to work, trust index -tutkimuksen mukaan positiivinen työntekijäkokemus korreloi suoraan asiakastyytyväisyyden kanssa (Great place to work 2018). Lisäksi The Employee Experience Advantage -kirjan tekijän Jacob Morganin tutkimus osoitti, että organisaatiot, jotka investoivat eniten työntekijäkokemukseen lukeutuivat muun muassa 11,5 kertaa useammin Glassdoorin parhaimpiin työpaikkoihin ja 4,4 kertaa useammin LinkedInin halutuimpiin työpaikkoihin Pohjois-Amerikassa. Tällaiset yritykset esiintyivät myös kaksi kertaa useammin Yhdysvaltain asiakastyytyväisyysindeksissä verrattuna muihin yrityksiin. Tärkein tutkimuksessa esille tullut seikka kuitenkin oli, että työntekijäkokemukseen panostavilla organisaatioilla keskimääräinen liikevoitto oli yli 4 kertaa suurempi ja keskimääräiset tulot olivat yli 2 kertaa suuremmat. (Yohn 2018.)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan ”työntekijäkokemuksen kehittäminen on toimenpide ja työnimu on sen haluttu lopputulos”. Tätä tukevat tulokset, jotka tulivat esiin kahdessakin eri meta-analysissä. Tutkijat huomasivat nimittäin korkean työn imun vaikutuksen yrityksen talouteen. Harterin, Schmidtin ja Hayesin (2002) meta-analysissä huomattiin, että korkean työnimun yrityksissä kokonaiskannattavuus oli 1–4 prosenttia parempi ja liikevaihto per liiketoiminta yksikkö keskimäärin miljoona dollaria suurempi verrattuna verrokki yrityksiin. Harterin ym. (2020) tutkimuksessa taas todettiin, että yritykset, joissa oli korkea työnimu, oli 23 prosenttia parempi kannattavuus ja yli 10 prosenttia korkeampi työntuottavuus, verrattuna verrokkiyrityksiin. Lisäksi kun näitä korkean työnimun yrityksiä verrattiin matalan työimun yrityksiin, huomattiin työnimuisissa yrityksissä 64 prosenttia vähemmän työtapaturmia, 41 prosenttia vähemmän työntekijöiden tekemiä virheitä tuotannossa ja 81 prosenttia vähemmän työntekijöiden toistuvia poissaoloja. (Harter ym. 2020, 2–3.)

Harterin ym. (2002) meta-analyysi käsitteli liiketoimintayksiköiden suhdetta tyytyväisyyden, sitoutumisen ja tulosten välillä. Meta-analysissä käsiteltiin 36 yrityksen 7939 liiketoiminta yksikköä ja niiden lähes 200 000 työntekijää. Analyysissä huomattiin yhteys työnimun sekä asiakastyytyväisyyden, turvallisuuden, kannattavuuden ja tuloksen välillä. Analyysissä huomattiin myös käänteinen suhde työnimun ja vaihtuvuuden välillä. (Harter ym. 2002.)

3 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

3.1 Sitoutuminen ilmiönä

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilöllä on henkilökohtainen tunneside yritykseen ja yrityksen tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä, on tyytyväinen työhönsä, työympäristöönsä ja kokee työnsä merkitykselliseksi, jolloin hän näkee organisaatio positiivisessa valossa ja haluaa pysyä organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä tuottaa enemmän ja on joustavampi. (Workpower 2018.) Sitoutumista voidaan kutsua myös *psykologisena sitoutumisena*; psykologisen suhteen yritykseen ollessa huono ovat myös lähtöaiheet suuremmat (Viitala 2021, luku 2.6). Sitoutunut työntekijä uskoo yrityksen arvoihin sekä tavoitteisiin ja haluaa toimia yrityksen parhaan edun mukaisesti. Hän haluaa olla osa yritystä ja luottaa siihen, että työsuhte on hänen etunsa mukainen myös jatkossa. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.) Sitoutuminen on laaja ja monisyinen ilmiö (Viitala 2021, luku 2.6), johon pureudutaan seuraavaksi tarkemmin kahden eri tunnetun sitoutumisen mallin avulla.

3.1.1 Allen ja Meyerin sitoutumisen malli

Sitoutumisen jakautumista kuvataan usein Allen ja Meyerin (1991, 61) mallin mukaisesti, jonka mukaan sitoutuminen voi perustua tunneperäiseen kiintymykseen, jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen tai normatiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1991, 61; Michelsson ym. 2017; Pham 2019, 9–10.) Jatkuvusperäinen ja normatiivinen sitoutuminen perustuvat molemmat tietynlaiseen pakon tunteeseen pysyä organisaatiossa. Jatkuvusperäisessä sitoutumismallissa henkilö arvioi organisaatioon jäämisen aiheuttavan hänelle vähemmän kustannuksia kuin sieltä lähteminen. Tällöin työntekijä jää työsuhteeseen, mutta panos yrityksen hyväksi on usein ainoastaan välttämättömällä tasolla. Normatiivisessa sitoutumismuodossa henkilö taas tuntee jonkinlaista velvollisuutta jäädä yritykseen, jolloin henkilö kyllä panostaa organisaation hyväksi, mutta voi olla kuitenkin esimerkiksi tyytymätön organisaation toimintaan. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu omaan haluun olla osa organisaatiota ja toimimaan organisaation hyväksi. Organisaatioon tunneperäisesti kiintynyt henkilö suoriutuu työstään paremmin, ja onkin sellainen sitoutumismuoto, johon organisaatioiden olisi sitouttamisessa kannattavaa tähdätä. (Lampikoski 2005, 47–50; Michelsson ym. 2017; Pham 2019, 9–10.) (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Sitoutumisen jakautuminen (Lampikoski 2005, 47–50; Michelsson ym. 2017; Pham 2019, 9–10)

Tunneperäinen kiintymys	Jatkuvusperäinen sitoutuminen	Normatiivinen sitoutuminen
Perustuu omaan haluun olla osa organisaatiota	Perustuu pakon tunteeseen	Perustuu pakon tunteeseen
Henkilö haluaa toimia organisaation hyväksi	Henkilö arvioi organisaatioon jäämisen aiheuttavan hänelle vähemmän kustannuksia kuin sieltä lähteminen	Henkilö tuntee jonkin tasoista velvollisuutta jäädä yritykseen, vaikka voikin olla esimerkiksi tyytymätön organisaatioon
Henkilö suoriutuu työstään paremmin ja ovat motivoituneempia		

3.1.2 Kaksifaktoriteoria

Yhdysvaltalaisen psykologin Frederick Herzbergin tekemä kaksifaktoriteoria (Kuva 3) perustuu kahden eri tekijään, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Kaksifaktoriteoria kuitenkin tarkastelee työntekijän tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä vain yrityksen sisäisesti. (Juuti julkaisuaika tuntematon.) Ideana kaksifaktoriteoriassa on se, että työmotivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat asiat poikkeavat toisistaan; tyytyväisyyttä vähentävät tekijät eivät automaattisesti siis lisää motivaatiota ollessaan kunnossa (Miner 2015, 63).

Teoriassa on kaksi työelämän motivaatiokäsitettä eli tekijää: hygienia- ja motivaatiotekijät. Hygienia-tekijät eivät suoraan vaikuta tyytyväisyyteen, vaan ainoastaan vähentävät tyytymättömyyttä. (Juuti julkaisuaika tuntematon.) Nämä tekijät liittyvät pääosin työympäristöön. Hygientekijöistä huolehtimalla voidaan usein ainoastaan välttää tyytymättömyys ja kasvattaa työsuorituksia tiettyyn pisteeseen asti. Kuitenkaan pelkästään hygientekijöihin panostamalla ei voida saavuttaa työntekijöiden täyttää potentiaalia. Hygientekijöitä voivat olla esimerkiksi työolosuhteet ja -turvallisuus, johtaminen ja palkkaan liittyvät tekijät. Näiden tekijöiden ollessa heikolla tolalla tyytymättömyys kasvaa ja työssä suoriutuminen laskee. (Kermally 2004, 45–46; Miner 2015, 63.)

Motivaatiotekijät taas vaikuttavat tyytyväisyyteen ja kasvattavat sitä. Jotta motivaatiotekijät voisivat kasvattaa tyytyväisyyttä, tulee myös hygientekijöiden olla kunnossa. Motivaatiotekijöihin panostaminen ei siis ole järkevää, mikäli hygientekijöissä on puutteita. (Juuti julkaisuaika tuntematon.) Miner (2015, 63) kirjoittaa kirjassaan viidestä motivaatiotekijästä, joiden ollessa työssä kunnossa työntekijä tuntee itsensä tyytyväiseksi ja suorituskyky työssä paranee. Näitä ovat eri saavutusten saavuttaminen, sanallinen tunnustus tekemästään työstä, riittävän haasteelliset työtehtävät, vastuullisuus sekä tyouralla edistyminen.



KUVA 3. Kaksifaktoriteorian hygientekijät ja motivaatiotekijät eroteltuina (Kuvan tietosisältö Juuti julkaisuaika tuntematon, Ahosen 2022 mukaan)

3.2 Sitoutumisen vaikutukset yritykseen

Organisaatioon sitoutuvat työntekijät mahdollistavat suuria etuja yritykselle ja sitoutuneiden työntekijöiden avulla yritys säästää useissa eri kuluissa. Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon muun muassa parantaa suorituskykyä ja tehokkuutta sekä säilyttää yrityksen kilpailukyvyyn. (Lampikoski 2005, 77–78; Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi & Shadman 2013, 291.) Lisäksi matala vaihtuvuus nostattaa yrityksen imagoa, jolloin uusien henkilöiden rekrytoiminen on helpompaa. Myös erilaiset kustannukset esimerkiksi rekrytoinneista ja perehdytyksistä laskevat. (Lampikoski 2005, 77–78.) Osaavien työntekijöiden menetyksestä aiheutuu siis suorien taloudellisten kustannusten lisäksi myös muita kustannuksia, kuten tietotaidon menetystä ja tuottavuuden laskua (Ghosh ym. 2013, 291).

Tietynlainen henkilöstön vaihtuminen on luonnollista ja hyväksi yritykselle, kun huonommat työntekijät lähtevät ja osaavat jäävät taloon. Toimimaton vaihtuvuus, jossa osaavat työntekijät siirtyvät muualle, on kuitenkin riski yrityksen tuottavuudelle ja vakaudelle. (Lampikoski 2005, 9; Ghosh ym. 2013, 291.) Sopivalla vaihtuvuudella saadaan yritykseen myös uutta osaamista ja näkökulmia, mikä voi edistää yrityksen toimintaa. Sopiva vaihtuvuus vaihtelee yrityksittäin, eikä mitään optimaalista vaihtuvuuden määrää voida määrittää. (Viitala 2021, luku 2.6.)

3.3 Vaihtuvuuden syitä

Tutkimuksia työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja -tyytymättömyydestä sekä vaihtuvuudesta on useita. Ghosh ym. (2013, 292–293) ovat kirjallisuuskatsauksessaan koonnut yhteen syitä, jotka muun muassa vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen suuntaan tai toiseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, hyvitykset tehdystä työstä, työn haasteellisuus, kehittymismahdollisuudet, työympäristö ja organisaatiokulttuuri, työstressi sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen – eli toisin sanoen kaikki samat, mitkä vaikuttavat myös työntekijäkokemukseen. Oleellista onkin selvittää seikat, jotka vaikuttavat juuri oman organisaation työntekijöiden vaihtuvuuteen ja tehdä sopivia toimenpiteitä näiden asioiden muuttamiseksi. (Ghosh ym. 2013, 291–293.)

Ghosh ym. (2013, 296–298) toivat katsauksessaan esille eri tekijöitä ja niiden vaikutuksia vaihtuvuuteen. Tekijöitä olivat muun muassa tavoitteiden selkeys, itseohjautuvuus, palkitseminen ja organisaatiokulttuuri. Katsauksessa selvisi, että esimerkiksi tavoitteiden selkeä kommunikointi ja ymmärtäminen oli tärkeää työntekijöille. Tavoitteiden kommunikoinnin lisäksi avoin ja läpinäkyvä kommunikointi myös esimerkiksi erilaisista päätöksistä oli työntekijöille tärkeää. (Ghosh 2013, 296–298.) Myös Parkin ja Kimin (2009, 33) organisaatiokulttuuria ja työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa todettiin, että organisaatiokulttuurilla on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden lähtöaikeisiin.

Lisäksi huomattiin, että työntekijöille on tärkeää kokea olevansa oleellisessa roolissa yrityksen tavoitteisiin pääsyssä. Työntekijöiden tavoitteiden tulisikin olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja tukea niitä. Myös mahdollisuus hallita oman työn tahtia ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja olivat työntekijöille tärkeää. Iso osa työntekijöistä arvostaa suuresti itsenäisyyttä ja vastuuta työpaikalla ja se edistää lojaaliuutta työnantajaa kohtaan. Antamalla työntekijöille vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä voidaan luoda työntekijöille tunne siitä, että he kuuluvat organisaatioon ja haluavat pysyä siellä. (Ghosh ym. 2013, 296–297.)

Myös reilu korvaus tekemästään työstä oli työntekijöille Ghoshin ym. (2013) katsauksen mukaan tärkeää. Tutkimusten mukaan keskimääräistä palkkaa suurempi korvaus auttaa pitämään osaavia työntekijöitä yrityksessä, kun taas pienempi korvaus on omiaan edistämään työntekijöiden siirtymistä muualle töihin. Ammattitaitoisten ja ”kalliimpien” työntekijöiden palkkaaminen ja pitäminen talossa on yritykselle kannattavampaa kuin vähemmän osaavien työntekijöiden palkkaaminen palkkakulujen pienentämisen toivossa. Palkitsemisjärjestelmän ja työstä annetun korvauksen tulisi myös vastata työntekijöiltä vaadittua panosta. (Ghosh ym. 2013, 298, 301.)

Lampikosken (2005) mukaan organisaatiosta lähtemisen motiivit voidaan jakaa kahteen eri tekijään, *vetovoimatekijöihin* ja *työntötekijöihin*. Vetovoimatekijöitä ovat organisaation ulkopuolelta tulevat houkuttelevat tekijät, työntötekijöitä taas organisaation sisäiset negatiiviset seikat, jotka puskevat tyytymätöntä henkilöstöä lähtemään. (Lampikoski 2005, 154.) Työntötekijöihin voikin lukeutua useita eri asioita, joihin henkilöstö on työpaikassaan tyytymätön. Lampikosken (2005, 155–156) mukaan tällaisia ovat esimerkiksi huono johtaminen tai työolot, yrityksen arvojen ristiriidat toiminnan kanssa, etenemismahdollisuuksien puute, huonot vuorovaikutussuhteet ja riittämätön tunnustus työsuorituksista. Vetovoimatekijöiksi taas voidaan lukea esimerkiksi kilpailukykyiset tarjoukset muilta yrityksiltä, paremmat urakehitysmahdollisuudet ja taloudelliset edut (Lampikoski 2005, 156).

3.4 Sukupolvien erot sitoutumisessa

Alasoinin (2010, 11) mukaan Y-sukupolven edustajat eli milleniaalit¹ ovat 2020-luvulla siirtyneet työelämän suurimmaksi ikäluokaksi. Tämä sukupolvi suhtautuu työhönsä eri tavoin kuin ikääntyneempi ikäluokka; heille työelämässä aikaista merkityksellisempää on työn sopivuus omiin henkilökohtaisiin arvoihin (Alasoini 2010, 14). Y-sukupolven edustajat ovat eläneet irtisanomisten ja pätkätöiden aikaa, joten on luonnollista, että he eivät ole niin työnantajauskollisia kuin ikääntyneempi ikäpolvi. Sen sijaan että he arvostaisivat ensisijaisesti pitkää uraa samassa yrityksessä, he sitoutuvat muihin asioihin kuten hyvään esihenkilötyöhön, työtehtäviin ja työkavereihin. (Kultalahti 2017.) Vanhemmalle sukupolvelle taas on ominaista tietynlainen lojaalius organisaatiota kohtaan, jolloin he tuntevat velvollisuutta jatkaa yrityksen palveluksessa. Tällaista sitoutumisen muotoa kutsutaan jo aiemminkin mainituksi *normisitoutumiseksi*. (Lampikoski 2005, 48.) Y-sukupolvelle taas pitkäikäisen työpaikan turvaamista ja palkkaa tärkeämpää on omien taitojen kehittäminen ja työn merkityksellisyys (Brack 2012).

Nuoremmalle ikäpolvelle työ onkin kokonaisuudessaan merkityksettömämpää ja vapaa-aikaa arvostetaan aikaisempaa enemmän (Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2012, 14). Nuoret sukupolvet vaativat enemmän työltään ja johtamiselta; he eivät ole enää valmiita samaan kuin ennen – positiivisella tavalla. Monet yritykset painivat nyt sen kanssa, miten nuoret voitaisiin sitouttaa yritykseen. Sen sijaan tulisi kuitenkin pohtia, miten yrityksissä voitaisiin toimia, jotta nuorille kyvykkyyksille tuotettaisiin sellaisia kokemuksia, mikä saisi heidät haluamaan tulla takaisin yritykseen. (Åhman 2014.)

¹ Milleniaalit ovat syntyneet lähteestä riippuen noin vuosien 1981–1996 välillä. Vuonna 2022 he ovat siis ikävuosiltaan noin 26–41 välissä. (Beresford Research julkaisuaika tuntematon.)

4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN

4.1 Työntekijäkokemuksen johtamisen merkitys

Yhdysvaltalaisen The Saratoga Institutin tekemän johtamistutkimuksen mukaan vuodesta toiseen ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtoon on heikko esihenkilötyö. Heikko esihenkilötyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä ja kehittämästä omaa osaamistaan, sekä estää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. (Ojala & Ahonen 2005, 172.) Åhmanin (2014) mukaan huono johtaminen vaikuttaa muun muassa työntekijän elintapoihin ja aiheuttaa kroonista stressiä. Kyse on työntekijän fiiliksestä töissä ja siitä johtavatko ne tuloksellisuuteen. Yrityksellä voi esimerkiksi olla toimivat toimintatavat, mutta yksittäiset arjen tilanteet ja kohtaamiset voivat vaikuttaa työntekijän kokemukseen negatiivisesti. Ero hyvän ja huonon kokemuksen välillä on pieni, joten vuorovaikutukseen ja kohtamiseen panostaminen on tärkeää. (Åhman, 2014.)

Lampikosken (2005, 36) mukaan työntekijöiden sitoutumista edistävä johtajuus edellyttää muun muassa työntekijöiden tarpeiden, mieltymysten ja odotusten ymmärtämistä sekä avointa yrityskulttuuria. Lisäksi tärkeää on oikeudenmukaisuus ja joustavuus. Sitoutumiskulttuuria tukeva johto suhtautuu työntekijöihin kumppaneina ja investoi heihin. (Lampikoski 2005, 36.) Mikäli organisaatiossa odotetaan työntekijöiden sitoutumista, on johdon myös itse osoitettava sitoutuneisuutta työntekijöitä kohtaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuunantoa ja luottamusta sekä vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista. Erilaisia työntekijän sitouttamisen keinoja johtajana ovat siis esimerkiksi johtamiseen panostaminen, työn ja perheen yhteensovittaminen, kilpailukykyinen palkitseminen, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, kiinnostavat ja sopivan vaativat työtehtävät sekä usko työpaikan tulevaisuuteen. (Viitala 2021, luku 2.6.) Työntekijäkokemuksen parantamisessa olennaista onkin ymmärtää, mitä yritykselle strategisesti tärkeimmät työntekijät tarvitsevat ja pitävät merkityksellisenä (Huhta & Myllyntaus 2021, 19).

4.2 Työntekijäkokemuksen johtamisen työkaluja

Johtaminen on ihmisten ohjaamista ja asioihin vaikuttamista kohti tavoitteita ja haluttua lopputulosta. Organisaatiossa se tarkoittaa strategian toteutumista ja tiimitasolla taas tiimin tavoitteisiin pääsyä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 174.) Työntekijäkokemusta johtaessa olennaista on johtamisen lähestymistapa ja omien työntekijöidensä tunteminen. Positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttaminen vaatii usein myös työntekijöiden yksilöllistä huomioimista ja johtamista. Lisäksi tärkeää on avoin keskustelukulttuuri ja viestintä sekä pelisäännöt, joista sovitaan yhdessä ja joita kaikki noudattavat. Myös työhyvinvoinnin huomiointi on olennainen osa positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamista. (Kaihua ym. 2020, 8.)

Viestintä on yksi tärkeä työntekijäkokemuksen johtamisen väline, sillä positiivista työntekijäkokemusta voidaan vahvistaa avoimella ja selkeällä viestimisellä. Se alkaa jo hyvin suunnitellusta perehdytyksestä, jolloin kerrotaan selkeästi työnkuva, vastuut ja vapaudet. Avoin ja selkeä tiedottaminen sekä jokaisen tavoitettava viestintä lisää työntekijöiden varmuutta työpaikasta, sillä he ovat tietoisia ajankohdaisista asioista, eikä heidän tarvitse elää pimennossa. (Berlin 2019.)

Viestinnän johtamisessa on olennaista ymmärtää, että se on kokonaisuus, johon koko organisaatio osallistuu. Kaikkia organisaatiossa olevia tulisi kannustaa ja rohkaista vuorovaikutukseen. Onnistunut viestintä on suunnitelmallista ja noudattelee yrityksen viestinnällistä strategiaa. Vuorovaikutuksessa tarvitaan kuuntelua, kohtaamisia ja keskustelua. Lisäksi olennaista on yhteinen ymmärrys siitä, mistä keskustelua käydään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29, 52, 107.)

Yrityksen sisäistä viestintää tulisi suunnitella ja kehittää jatkuvasti. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen henkilöstölle tarkoitettua viestintää eri kanavia käyttäen. Sillä voidaan vahvistaa henkilöstön työn merkityksellisyyden kokemusta ja luoda yhteistä näkemystä yrityksen sisällä. Viestinnän avulla voidaan myös vahvistaa henkilöstössä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä. Viestintä onkin tärkeä tekijä työntekijöiden sitouttamisessa ja osallistamisessa. (Viitala 2021, luku 3.9.)

Sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta arvioitaessa tulisi kiteyttää vuorovaikutuksen tavoite ja määrittellä kehityskohdat. Myös viestintäkanavien arviointi on tärkeää, jotta kanavia voidaan tarvittaessa karsia tai niitä voidaan lisätä strategian mukaisesti. Viestinnän käytäntöjä kannattaa suunnitella ja etsiä sopivat tavat juuri oman organisaation käytettäväksi. (Marjamäki & Vuorio 2021, 66, 118–120.)

Myös yksi tärkeä työkalu työntekijäkokemuksen johtamisessa on luottamuksen rakentaminen. Luottamus synnyttää ilmapiirin, jossa työntekijä haluaa tehdä kaikkensa, jotta organisaatio menestyisi (Saarenpää 2019). Arvostuksen tunne on psykologisesti syvällä oleva ihmisen perustarve ja se synnyttää luottamusta. Esihenkilönä arvostuksen tunteen vahvistaminen on tärkeää, sillä arvostusta kokeva työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon ja että hänestä välitetään. (Berlin 2019.) Positiivinen työntekijäkokemus perustuukin siihen, että johto arvostaa aidosti työntekijöitään (Viitala 2021, luku 2.10).

Luottamusta voidaan rakentaa antamalla työntekijälle mahdollisuuksia kehittää itseään ja kehittyä omassa työroolissaan. Vastuun kasvattaminen työntekijällä heijastaa sitä, minkälaiseen työrooliin ja vastuuseen henkilö on kykenevä esihenkilön mielestä, mikä taas vaikuttaa positiivisesti luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä. (Berlin 2019). Työntekijäkokemuksen johtamiseen kuuluukin säännöllisesti pidettävät kehityskeskustelut, joissa kuunnellaan työntekijän toiveita tulevaisuuden suhteen esimerkiksi itsensä kehittämisen osalta (Huhta & Myllyntaus 2021, 200–203).

Myös esihenkilön korkea moraalitilanne työssä on tärkeää, sillä sen on todettu olevan tärkein luottamuksen elementti. Esihenkilönä olisikin suositeltavaa myöntää omat virheensä ja pyytää anteeksi julkisesti, sillä rehellisyys hankalissa tilanteissa pääsääntöisesti rakentaa luottamusta. Myös lupausten pitämiseen tulisi kiinnittää huomiota ja pyrkiä lupaamaan vain sellaisia asioita, jotka pystytään pitämään, sillä rikutut lupaukset ovat omiaan murentamaan luottamusta. (Berlin 2019.)

Myös työntekijän aito kohtaaminen rakentaa arvostuksen tunnetta ja luottamusta (Berlin 2019). Työntekijöiden kohtaaminen ja säännöllinen vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöille heidän huolistaan tai muista ajatuksistaan kertomisen. Säännöllisesti pidettävät keskusteluhetket esihenkilön ja työntekijöiden välillä ovatkin tärkeitä tekijöitä luottamuksen ylläpitämisessä (Berlin 2019).

Aidossa kohtaamisessa on tärkeää olla oma itsensä ja hyväksyä myös muut sellaisena kuin he ovat. Ihmisten on todettu arvioivan positiivisesti niitä, jotka uskaltavat olla omia itsejään. Lisäksi tärkeää on osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöistään sekä uskaltaa puolustaa muita. Puolustava esi-

henkilö pitää huolta työntekijöistään, ajaa heidän asioitaan eteenpäin, ratkaisee erimielisyyksiä ja huolehtii asioiden toimivuudesta hankalissakin tilanteissa. Työntekijöiden on todettu luottavan puolustavaan ja välittävään esihenkilöön. (Berlin 2019.)

Myös varmuuden tunteen ylläpitäminen ja vahvistaminen on tärkeää, sillä se edistää työssä jaksamista ja hyvinvointia. Pitkään jatkuessa epävarmuuden tunne, jatkuvat muutokset tai epäselkeät työtehtävät kuormittavat työntekijää ja ovat työntekijän terveydelle jopa haitallisia. Tästä voi seurata uupuminen ja irtisanoutuminen tai pitkä sairausloma. (Berlin 2019.)

Myös palkitseminen on yksi hyödyllinen työntekijäkokemuksen johtamisen väline. Palkitseminen tarkoittaa niin aineellisia kuin aineettomia palkitsemistapoja, joita työntekijöille annetaan vastineeksi heidän työnteostaan. Palkitsemisella on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työntekijän käsitykset muodostuvat työnantajasta, organisaation tavoitteista ja toiminnasta. Ja kuten aikaisemmin todettiin lisää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. (Berlin 2019.)

4.3 Valmentava johtaminen

Maailma ja työympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin myös työpaikkojen ja johtajien on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen. Työympäristöissä siirrytään pikkuhiljaa johtajuudesta valmentavampaan johtamismalliin. Valmentavassa johtamisessa työntekijöitä rohkaistaan tuomaan esille omia mielipiteitään sekä tuetaan ja ohjataan suorien käskyjen sijaan. Työntekijöille ei anneta suoria vastauksia vaan oivallutetaan esittämällä kysymyksiä ja heidän henkilökohtaista kehitystään tuetaan. (Ibarra & Scoular 2019.)

Valmentavalla johtamisella mahdollistetaan jatkuva vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä on tietoisempi omasta panoksestaan yrityksen kokonaiskuvassa. Lisäksi valmentava johtamisote viestii työntekijöille, että esihenkilö luottaa ja panostaa heihin, joka auttaa myös työntekijöiden sitouttamisessa. (Goleman 2000, 87.) Vuorovaikutus ja tunne siitä, että tulee kuulluksi myös vahvistaa luottamuksen tunnetta, turvallisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Leppänen & Rauhala 2012, 278).

Leppänen ja Rauhala (2012, 77–78) kirjoittavat, että Grantin (2008) tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen käyttöönotto muun muassa kasvatti työtyytyväisyyttä 61 % ja vahvisti organisaatiota 48 %. Human Capital Institutin (2016, 8) tutkimuksessa taas muun muassa yli puolet tutkimukseen vastanneista kokivat, että tiimityö parani ja tuottavuus kasvoi valmentavan otteen myötä. McGovernin ym. tutkimuksessa Fortune 1000² -yrityksistä valittiin sata johtajaa, jotka saivat henkilökohtaista valmennusta. Valmennuksella oli useita suotuisia vaikutuksia yrityksiin, joissa johtajat työskentelivät; esimerkiksi yrityksen kulut laskivat 23 %, tiimityö parantui 67 %, työtyytyväisyys koheni 61 % ja sitoutuneisuus yritykseen kasvoi 44 %. (Duberman julkaisuaika tuntematon; McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker & Warrenfeltz 2001, 4, 7.) Valmennuksen tehokkuuteen vaikutti positiivisesti muun muassa valmentajan ja valmennettavan välinen suhde, valmennettavan sitoutuminen prosessiin

² Fortune 1000 on Fortune-lehden vuosittainen lista 1000 Amerikan suurimmasta yrityksestä liikevaihdon mukaan (Chen 2021).

sekä annetun palautteen laatu. Negatiivisia vaikutuksia aiheutui muun muassa valmennettavan mahdollisuudesta keskittyä valmennukseen sekä kommunikaatiohaasteista. (McGovern ym. 2001, 8.)

Auktoriteettiinsa nojaavien johtavien voi olla haasteellista kokeilla pehmeämpää valmentavaa johtamistyyliä. Vuonna 2000 toteutetussa Daniel Golemanin tutkimuksessa kuudesta johtamistyylistä valmentava johtaminen oli vähiten käytetty, sillä tutkimukseen osallistuneet johtajat kokivat, ettei heillä ole aikaa tähän aikaan vievään ja pitkäväteiseen johtamistyyliin. (Goleman 2000, 87; Ibarra & Scoular 2019.) Valmentavan johtamisen käyttö yrityksissä on kuitenkin yleistynyt tuon jälkeen; vuonna 2016 julkaistun Human Capital Institutun (2016, 12) tutkimuksen mukaan jopa yli 80 % yrityksistä käyttäisi valmentavaa otetta johtamisessa ja suurin osa myös suunnittelisi käytön laajentamista. Valmentavan johtajuuden olisi suositeltavaa olla yrityksessä vallitseva kulttuuri yksittäisten esihenkilöiden johtajuustaitojen sijaan. Johdon on tärkeää selkeyttää esihenkilöille, miksi valmentava ote on arvokasta sekä yrityksen, että heidän itsensä menestyksen kannalta. Lisäksi johdon on harjoitettava valmentavaa johtamisotetta myös itse. (Ibarra & Scoular 2019.)

Valmentavalla johtajuudella voidaan mahdollistaa työntekijöille laajemmat mahdollisuudet itseohjautuvuuteen ja vaikuttamiseen. Valmentavan ajattelumallin juurruttaminen yrityksen uudeksi toimintatavaksi vaatii kaikkien organisaation työntekijöiden panosta. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 15, 80–83.)

4.4 Psykologisen turvallisuuden johtaminen

Leiterin, Laschingerin, Dayn ja Ooren (2011, 1) tutkimuksessa tutkittiin työssä käyttäytymisen vaikutuksia muun muassa työuupumukseen. Tutkimuksessa hyödynnettiin CREW-ohjelmaa, joka on tarkoitettu sosiaalisen työympäristön ja työssä käyttäytymisen kehittämiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden hyvällä käyttäytymisellä oli merkittävä vaikutus: se vaikutti positiivisesti asenteisiin työpaikalla ja muun muassa vähensi työpoissaoloja. Lisäksi huonot työsuhteet liittyvät usein esimerkiksi mielenterveyden heikkenemiseen, työstressiin ja uupumukseen. (Leiter ym., 2, 6, 13–14.) Myös Giumetti ym. (2013, 298) esittää, että välinpitämätön ja huono käytös työpaikalla voi aiheuttaa ahdistusta ja laskea työtyytyväisyyttä.

CREW-malli on Veterans Health Administrationin eli VHA:n kehittämä aloite kohteliaan ja muita kunnioittavan käyttäytymisen kehittämiseen työpaikoilla. CREW-ohjelmassa yrityksessä kokoonnutaan esimerkiksi viikoittain yhdessä keskustelemaan hyvästä käytöksestä työpaikalla. Ohjelmassa rohkaistaan osallistujia omaan ajatteluun ja suunnitteluun yhdessä. Työpajoissa ideana ei siis ole kouluttaminen tai selkeiden sääntöjen asettaminen yläpuolelta vaan yhteinen keskustelu ja suunnittelu kaikkia kunnioittavan työilmapiirin kehittämiseksi. (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth & Belton 2009, 384–388.) CREW-interventio on kuuden kuukauden pituinen ohjelma, jossa työryhmät kokoontuvat viikoittain keskustelemaan työssä käyttäytymisestä. Ohjelman alussa ja lopussa tehdään kysely, jossa selvitetään työssä käyttäytymisen tilannetta työpaikalla. (Giumetti ym. 2013, 305.)

CREW-ohjelmassa esihenkilöt ja työntekijät siis kokoontuvat työpajoihin, joissa he luovat yhteiset pelisäännöt työkäyttäytymiselle ja tunnistavat etukäteen ongelmatekijöitä, jotka voivat johtaa helposti tahattomaan huonoon käytökseen. Ideana on, että hyvä työkäyttäytyminen ja toisten ihmisten kunnioittaminen ovat tavoitteita, joiden eteen tehdään töitä määrätietoisesti. Tämän myötä työmotivaatio

paranee ja riski työuupumukseen pienenee merkittävästi, sillä käyttäytyminen työpaikalla vaikuttaa kaikkien sisäiseen motivaatioon. (Aro 2018, 54.)

Myös kirjassa "Työntekijäbrändi ja työntekijäkokemus" (2021) kirjoitetaan, miten tärkeää on osallistaa ihmisiä ympäri organisaatiota, jos heiltä vain löytyy innokkuutta osallistua. Yhteistyön tekeminen eri puolilta organisaatiota tulevien kanssa kehittää työntekijän omaa osaamista ja luo yhteyksiä organisaation eri osastojen välille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 32–33)

Yhdessä tekemällä löydetään myös varmemmin oikeat ongelmat, jotka koskevat kohderyhmän tarpeita ja näkemyksiä. Eriolaisten näkemysten ansiosta saavutetaan myös parempi lopputulos. Yhteistyöstä syntyvä tuotos on myös helpompi viedä käytäntöön, sillä eri osastoilta osallistuneet työntekijät toimivat viestinviejinä ja auttavat toimenpiteiden käyttöönotossa. Yhdessä tekeminen myös rakentaa luottamusta, sillä se viestii mukana oleville sidosryhmille, että he ja heidän näkemyksensä ovat tärkeitä. (Huhta, Myllyntaus 2021, 32–33)

Ståle Einarsen ja Helge Hoel (2011) ovat tutkineet myös työpaikkakiusaamista ja epäasiallista käyttäytymistä työpaikoilla. Artikkelikokoelmassa "Bullying and harassment in the workplace" he kirjoittavat konkreettisesta ratkaisusta, jolla voi heidän mukaansa vaikuttaa pitkällä aikavälillä työpaikan ilmapiiiriin. Ratkaisuna on heidän mukaansa työpaikalla tehtävä "code of conduct", joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa käyttäytymiskoodia. Tämä tarkoittaa selkeiden sääntöjen luomista siitä, minkälainen käyttäytyminen ei ole sallittua organisaatiossa. He myös muistuttavat, ettei kenenkään – edes kaverin – käytöstä saa työpaikalla katsoa läpi sormien, vaan kaikilla on oltava tasa-arvoisesti samat säännöt ja mahdolliset sanktiot. Sanktiona voi olla jopa varoitus, mikäli työntekijä ei ole onnistunut toimimaan työnantajan asettamien ohjeiden mukaan. (Einarsen & Hoel 2011, 163.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Yrityskuvaus

Kuopion Energia Oy on vuonna 2006 perustettu osakeyhtiö (Finder 2021), joka on kokonaisuudessaan Kuopion kaupungin omistama (Kuopion Energia 2020). Kuopion Energia muodostaa yhdessä Kuopion Sähköverkko Oy:n kanssa konsernin. Kuopion Energia on emoyhtiö, johon kuuluu energian tuotanto, kaukolämpöliiketoiminnot, sekä talous- ja henkilöstöhallinto. Kuopion Sähköverkko Oy on tytäryhtiö, johon kuuluu sähköverkkoliiketoiminta. Tämä Kuopion Energian konsernin liikevaihto on noin 87 miljoonaa ja se työllistää noin 129 osaajaa. Asiakkaita heiltä löytyy 60 000 sähkönsiirto- ja 6100 kaukolämpöasiakasta. Juuret Kuopion Energialla ulottuvat kuitenkin yli sadan vuoden päähän, kun Kuopioon asennettiin ensimmäiset sähkölamput, jotka valaisi Otto W. Backmanin kirjapainossa toimiva dynamo. (Kuopion Energia 2020.)

Henkilöstö koostuu 133 työntekijästä, jotka muodostuvat energiantuotannon, kaukolämmön ja -jäähdytyksen, sähköverkon, hallinnon ja liiketoimintateknologian yksiköistä. Energiantuotannossa on 57 työntekijää, kaukolämmössä- ja jäähdytyksessä 28, sähköverkossa 23, hallinnossa 20 ja liiketoimintateknologian yksikössä 5. (Nurminen 2021.) Osa työntekijöistä on tehnyt jo pitkän uran Kuopion energialla ja lähestyvät eläkeikää, kun taas osa työntekijöistä vasta aloittelee työuraansa.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö aloitettiin 2021 syksyllä, jolloin perehdyimme työntekijäkokemukseen liittyviin aiheisiin ja teoriaan. Teorian pohjalta toteutimme kyselyn, joka sisälsi sekä kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän kysymyksiä sekä kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän kysymyksiä. Kyselyn toteutuksen jälkeen analysoimme vastaukset ja rakensimme sen pohjalta kehittämissuunnitelman Kuopion Energialle.

Kyselylomake on yleisimmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeruu menetelmä. Se sopii erityisesti silloin, kun aineistoa kerätään suurelta joukolta ihmisiä. Sen etu on myös anonymiteetti; kyselylomake toteutetaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastauksista. (Vilkkä 2021a.) Määrälliset tutkimukset perustuvat johonkin ennakkotietoon tai teoriaan, joiden pohjalta oikeanlaiset kysymykset voidaan laatia (Kananen 2015, 96). Määrällistä tutkimusta käytetään, kun pyritään selvittämään, miten usein tai kuinka paljon jokin asia ilmenee jossakin joukossa. Määrällisessä menetelmässä näitä asioita pyritään selittämään numeroin. (Vilkkä 2021b.) Tällöin asioista saadaan tarkkoja numeerisia arvoja, millaisia ei laadullisella tutkimuksella pystytä saamaan.

Laadullisen menetelmän tutkimukset taas perustuvat aina tulkintaan, jossa pyritään pureutumaan aiheisiin syvällisemmin (Vilkkä 2021b). Laadullisissa tutkimuksissa aineisto on lähtökohtaisesti aina jonkinlaista tekstiä, joka tulee muuttaa tulkittavaan muotoon. Aineisto pilkotaan omiin osioihin aiheittain, jolloin laadullisesta aineistosta alkaa paljastua eri ilmiöitä. Aineistoa siis tiivistetään ja pyritään löytämään tekstin perimmäinen ajatus. Määrällisestä aineistosta poiketen laadullisissa kysymyksissä vastausten tulkinta riippuu usein tutkijasta. (Kananen 2015, 88–90, 93–94.)

5.2.1 Webropol-kysely

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä (Liite 1), jossa oli taustatieto-osion lisäksi neljä muuta osiota. Osiot jaettiin eri osa-alueittain, jotta kysymysten sijoittelu olisi helpompaa. Ensimmäinen osio käsitteli itse työtä ja yrityksen organisaatiokulttuuria, toinen osio johtamista ja kolmas osio motivaatiota ja työhyvinvointia. Viimeisessä osiossa oli avoimia kysymyksiä liittyen muun muassa motivaation kehittämiseen ja vastaajan kokemukseen työskentelystä Kuopion Energialla myös jatkossa. Kolme osiosta sisälsi Likert-asteikon monivalintakysymyksiä, joissa tiedusteltiin väittämien tärkeyttä ja toteutumista käytännössä Kuopion Energialla. Kysymyksissä tärkeyttä mittaavissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1=ei lainkaan tärkeää, 2=vähän tärkeää, 3=jonkin verran tärkeää, 4=melko tärkeää ja 5=erittäin tärkeää. Käytännön toteutumista mittaavissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1=ei toteudu lainkaan, 2=toteutuu vain vähän, 3=toteutuu jonkin verran, 4=toteutuu melko paljon ja 5=toteutuu erittäin paljon.

Yhdessä osioista mitattiin myös yrityksen NPS-mittaria. NPS eli et Promoter Score -mittarissa vastaajat jakautuvat kolmeen osioon sen mukaan, mitä he vastaavat kysymykseen: arvostelijoita ovat 0–6 vastanneet, passiivisia 7–8 vastanneet ja suosittelijoita 9–10 vastanneet. Arvostelijat (Detractors) ovat tyypillisesti tyytymättömiä työhönsä ja työnantajaansa, joten heillä on suuri todennäköisyys siirtyä muualle töihin. Passiivit (Passives) ovat toistaiseksi tyytyväisiä, mutta voivat siirtyä paremman tarjouksen tullessa helposti muualle. (Net Promoter System julkaisuaika tuntematon a; Netigate 2021.) Suosittelijat ovat innovatiivisia ja innostuneita työstään sekä tarjoavat parempia asiakaskokemuksia (Net Promoter System julkaisuaika tuntematon b). Lisäksi eri osioissa oli avoimia kysymyksiä ja muita monivalintakysymyksiä.

Kyselyä suunniteltiin aluksi Excelin ja Wordin avulla, minkä jälkeen kysymykset rakennettiin Webropoliiin. Kyselyn toimivuutta testattiin useaan otteeseen meidän toimestamme sekä kerran myös kahden opinnäytetyöohjaajan avulla. Lisäksi kyselyn ymmärrettävyyttä testattiin kahdeksan henkilön testiryhmällä, joille työntekijäkokemus ja siihen liittyvät muut termit eivät ole entuudestaan tuttuja. Tämä tehtiin siksi, koska ihminen tottuu helposti oman tieteenalansa termeihin ja halusimme varmistaa, että kysely on kaikille helposti ymmärrettävä. Kyselyn ja sen kysymysten rakentamisessa käytimme apuna kirjoittamaamme teoriaa, opinnäytetyöohjaajan apua sekä yrityksen yhteyshenkilöiden näkemystä. Kävimme kyselyä ja sen sisältöä läpi yrityksen kanssa tapaamisessa, jossa kysymyksiä ideoitii yhdessä. Yritys esitti toiveitaan ja ajatuksiaan kyselyn sisällöstä, jotka huomioimme kyselyn suunnittelussa. Kysely toteutettiin viikkojen 44–46 aikana niin, että kyselyssä oli kaksi viikkoa vastausaikaa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 81 työntekijää, jolloin henkilöstön määrän ollessa 133 on kyselyn vastausaste 61 %. Kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät usein alle 50 %:n (Vehkalahti 2019, 44), joten tämän kyselytutkimuksen vastausprosenttia voidaan pitää melko luotettavana. Vastaukset jakautuivat neljän eri osaston välillä, kun hallinto ja liiketoimintateknologia -osastot yhdistettiin kyselyssä liiketoimintateknologia -osaston vähäisen henkilöstön määrän vuoksi. Vastaukset jakautuivat muutoin melko tasaisesti osastojen kesken, mutta kaukolämpö -tiimin vastausprosentti jäi alle 50 %:n (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kyselyyn vastanneiden määrä osastoittain (n=81)

Kyselyyn vastanneiden määrä			
Osasto	(n)	Vastausten osuus kaikista vastauksista	Tiimikohtainen vastausprosentti
Energiantuotanto	36	44 %	63 %
Hallinto ja liiketoimintateknologia	18	22 %	72 %
Kaukolämpö	12	15 %	43 %
Sähköverkko	15	19 %	65 %
Yhteensä	81	100 %	-

Taustatiedot -osuudessa vastaajilta kysyttiin ikää, työskentelyosastoa ja työsuhteen kestoa. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, kuinka merkityksellisenä he kokevat oman työnsä. Sukupuolitietoa ei vastaajilta kysytty, sillä emme kokeneet sitä merkitykselliseksi tutkimuksemme kannalta. Lisäksi tiedossamme on, että naisia on ainakin tietyillä osastoilla reilusti vähemmän kuin miehiä, jolloin yksityisyydensuoja olisi voinut vaarantua.

5.2.2 Kyselyn kvantitatiivisen osuuden analysointi

Likert-asteikon monivalintakysymyksiä analysoitiin pääosin Excelin avulla, jossa tehtiin vertailua muun muassa keskiarvojen välillä. Lisäksi analysoinnissa eroteltiin osastot, jotta voitiin selvittää mahdollisia eroja eri osastojen vastausten välillä. Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan huomio keskiarvojen sijaan pitäisikin keskittää tiimien välisiin eroihin. Keskiarvot voivat tasapäistää tuloksia ja hukata näin sen, mikä tuloksissa on oleellista (Huhta ja Myllyntaus 2021, 87).

Vertailua tehtiin myös ikäluokkien perusteella, joskaan merkittäviä eroja ikäluokkien välillä ei löydetty. Ikäluokkavertailua tehtiin yhdistämällä alle 40-vuotiaat yhdeksi joukoksi ja yli 40-vuotiaat yhdeksi joukoksi. Jaottelu tehtiin näin, sillä koimme tarpeelliseksi tarkastella nuoremman sukupolven eli *milleni-aalien* eroja vanhempaan sukupolveen, ei niinkään tarkempien ikäluokkien välillä. Analysoinnissa käytettiin myös jonkin verran ristiintaulukointia.

Määrällisistä kysymyksistä analysoitiin vastausten keskiarvoja ja tehtiin vertailua keskiarvojen välillä. Lisäksi tarkasteltiin määrällisten vastausten moodia ja mediaania sekä tiettyjen Likert-asteikon vastausvaihtoehtojen prosenttiosuuksia kaikista vastauksista. Näin saatiin tarkempi kuva vastausten todellisista eroista, mitä keskiarvojen vertailu ei välttämättä toisi esille. Kiinnitimme erityisesti huomioita erityisen mataliin (kuten keskiarvo alle 3) tai korkeisiin (kuten keskiarvo yli 4,7) sekä toivotusta poikkeaviin arvoihin eli jos työntekijät kokivat jonkun asian erityisen tärkeänä, muttei se toteutunut yrityksessä heidän toivomallaan tavalla ja tutkimme näitä teemoja tarkemmin.

5.2.3 Kyselyn kvalitatiivisen osuuden analysointi

Laadullisia kysymyksiä lähdettiin purkamaan tutustumalla ensin jokaisen avoimen kysymyksen vastauksiin. Vastauksia analysoitiin kysymyksittäin tarkastelemalla, kuinka monet vastaukset sopivat eri teemoihin ja muodostivat näin ilmiöitä (Kuva 4). Esimerkiksi Kysymyksessä ”Mitä haluaisit ehdottomasti säilyttää yrityksen toiminnassa” vastaukset jaettiin aluksi kuuteen eri teemaan. Kuudesta jae-
tusta teemasta, kaksi nousi vastauksista eniten esille ja niitä tarkasteltiin ilmiönä tarkemmin. Kolmatta

teemoista pidettiin mainitsemisen arvoisena ja loput kolme jätettiin huomiotta, sillä ne koostuivat yksittäisistä vastauksista. Yksittäisiä vastauksia ei niinkään otettu käsittelyyn, sillä niitä ei koettu tämän työn kannalta oleellisina.



KUVA 4. Esimerkki vastausten analysoinnista kysymyksittäin eri teemoihin (Ahonen 2022)

Kun laadulliset vastaukset oli jaoteltu ja analysoitu kokonaisina, ne jaettiin osastoittain ja ikäryhmitäin. Lisäksi vastauksia vertailtiin kyselyn muiden kysymysten vastausten kanssa ja tarkasteltiin, löytykö näiden vastausten ja eri ryhmien välillä yhteyksiä. Eroja löydettiin kuitenkin pääosin vain osastojen välillä sekä alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden välillä. Myös avointen kysymysten vastauksia vertaillaessa NPS-kysymyksen vastausten kanssa löydettiin joitain poikkeavuuksia eri ryhmien välillä. Myös nämä poikkeavuudet koettiin tärkeäksi ja mainittiin tutkimustulosten analysointiosiossa.

Avoimien kysymysten vastauksista huomioitiin myös työntekijöiden itse keksimät ja toivomat kehitys-ideat, kuten tulospalkkio ja pelihuone. Näistä ideoista on kerrottu tarkemmin kyselyn analysointi osiossa sekä itse kehittämissuunnitelmassa.

5.2.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys

Kyselyn eettisyydestä huolehdittiin niin, että jo ennen kyselyn tekoa sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa kyselystä ja kyselyssä selvitettävistä taustatiedoista. Kyselyssä ei esimerkiksi eritelty vastauksia sukupuolittain, sillä naisia on joillakin Kuopion Energian osastoilla huomattavasti vähemmän, kuin miehiä. Vastausten analysointi sukupuolittain olisi siis voinut tehdä joistain vastaajista tunnistettavia. Kyselyssä yhdistettiin myös hallinnon ja liiketoimintateknologian yksiköt, sillä liiketoimintateknologi-

assa työskentelee vain muutama työntekijä. Kyselyyn liitettiin tietosuojailmoitus, sillä kyselyssä kerättiin henkilötietoja arvontaa varten, johon oli kuitenkin vapaaehtoista osallistua. Tietosuojailmoitus tehtiin Savonia-ammattikorkeakoulun valmiille pohjalle, jossa kerrottiin muun muassa kyselyn nimi, kyselyn tekijät, yhteydenottokanavat ja henkilötietojen käyttötarkoitus. Lisäksi tietosuojailmoituksessa kerrottiin henkilötietojen hävittämisestä kyselyn jälkeen. Kyselyn laadullisia vastauksia analysoidessa, ei tuotu ilmi sellaisia vastauksen osia, joista voisi vastaajan tunnistaa. Laadullisista vastauksista ei myöskään julkaistu tämän opinnäytetyön mukana kuin muutamia, joissa vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Tämä voi osittain laskea tutkimuksen luotettavuutta, sillä lukijat eivät pääse itse näkemään avoimien kysymysten vastauksia vaan ovat tutkijoiden johtopäätösten varassa. Opinnäytetyöohjaajat saivat kuitenkin nähdä avointen kysymysten vastaukset. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki kyselyn vastaukset hävitettiin.

Kyselyn tekovaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, miten muodostimme kyselyn kysymyksiä. Kysymysten asettelulla ei haluttu vaikuttaa vastauksiin, vaan kyselyssä käytettiin mahdollisimman neutraaleja kysymyksiä, joissa ei ollut mitään johdatuksia. Lisäksi kummallekään tutkijoista toimeksiantajayritys ei ollut aikaisemmin tuttu, eikä siellä työskentele tutkijoiden läheisiä. Kysymykset on siis laadittu neutraalisti ja puolueettomasti. Myös kyselyn tuloksia on tulkittu puolueettomasti ja pyritty näkemään vastaukset kokonaisuutena.

Luotettavuus

Luotettavuutta voidaan käsitellä sekä reliabiliteetin että validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, eivätkä ne johdu sattumasta. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. (Kananen 2015, 112.)

Validiteetin tarkastelussa voidaan käyttää termejä ulkoinen validiteetti ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset toistuvat esimerkiksi myös tutkimuksen ulkopuolella. (Kananen 2015, 116.) Kyselyn ulkoinen validiteetti voi pitää paikkaansa monivalintakysymyksiä osalta, mutta avoimet kysymykset eivät ole yleistettäviä. Kysely on luotu nimenomaan kohdeyrityksen työntekijöille ja näin ollen ei ole tarkoitukseen hyödyntää kyselyn tuloksia yleisesti. On kuitenkin huomattava, että tutkimuksen eri tekijöiden tärkeyttä mittaavien määrällisten kysymysten vastaukset ovat pääosin linjassa opinnäytetyön viitekehysten kanssa ja näin ollen niissä validiteetti pitää.

Laadullisissa tutkimuksissa tulokset pohjautuvat usein tutkijan omaan tulkintaan, jolloin samasta aineistosta tulkinnat voivat muuttua muuttamalla tarkastelukulmaa. Sisäistä validiteettiä vahvistaa usein se, että kahden tutkijan tulkinnassa on sama lopputulos. (Kananen 2015, 114.) Tutkimuksemme sisäinen validiteetti on korkea, sillä kysymykset on luotu tarkkaan harkiten teorian kautta ja kyselyä toteuttaessa oikeanlaisia kysymyksiä mietittiin yhdessä opinnäytetyöohjaajan, sekä toimeksiantajayrityksen kanssa. Luotettavuutta kyselyssä nosti myös se, että tutkijoita oli kaksi ja kyselyä tulkittiin niin yhdessä kuin erikseen. Kyselyn tuloksista oltiin samaa mieltä ja niistä tultiin samoihin johtopäätöksiin. Kyselyn tulokset ja teoriasta kerätty tieto tukivat toisiaan, ja toimeksiantaja yritys sai kyselyn tuloksista tarvittavan tiedon ja näin ollen kysely on onnistunut.

Vastaajamäärä kyselyssä oli hyvä: vastausprosentti oli 61 %, jota voidaan pitää melko luotettavana. Osastoittainkin vastausprosentti pysyi yli 50 % kaikilla muilla osastoilla paitsi kaukolämpö -osastolla, jossa vastausprosentti jäi 43 %. Voidaan kuitenkin todeta, että kokonaisuutena kysely on luotettava. Kyselyn luotettavuutta lisää myös opinnäytetyöhön lisätyt kuvat ja taulukot, jolloin myös lukija voi seurata kyselyn tuloksia tutkijoiden tekstin ohella ja tehdä niistä omat päätelmänsä. Opinnäytetyön aikataulu oli tiukka, jonka vuoksi kyselyn laadintaan ei jäänyt paljoa aikaa. Joustavammalla aikataululla olisi kyselyn vastaajamäärää voinut kasvattaa ja kyselyn laadintaan käyttää enemmän aikaa.

Tutkimuskyselyn kysymykset olivat monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset laadittiin teorian pohjalta ja jaettiin eri osioihin, jotka käsittelivät samaa aihetta, kuten esimerkiksi johtaminen. Jokaisessa osiossa oli sekä monivalintoja, että avoimia kysymyksiä tukemassa toisiaan. Yhdessä eri menetelmät tukivat toisiaan, jolloin myös kyselyn tulosten luotettavuus nousi. Ennen kyselyn toteuttamista kyselyä ja sen ymmärrettävyyttä testattiin eri testihenkilöillä, jotta se olisi mahdollisimman ymmärrettävä. Testauksesta huolimatta toteutetun kyselyn vastausten analysoinnista päädyttiin kuitenkin jättämään kysymys "Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain, jolla voisit kuvata omaa kokemusta työntekijänä?" ja sen vastaukset pois, sillä avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset olivat asiayhteyteen liittymättömiä ja täysin sekalaisia. Kysymykseen tulleet vastaukset koettiin tämän työn kannalta epäoleellisina.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kyselytutkimuksen taustatiedot

Vastaajista 9 oli alle 30-vuotiaita, 23 oli 30–39-vuotiaita, 17 oli 40–49-vuotiaita, 23 oli 50–59-vuotiaita ja 9 oli yli 59-vuotiaita. Vastajat jakautuivat neljään osastoon, joita olivat hallinto ja liiketoimintateknologia, energiantuotanto, kaukolämpö ja sähköverkko. Selvästi suurin osuus (44 %) vastaajista työskentelevät energiantuotannossa. Heistä kyselyyn vastasi 36 henkilöä. Loput vastauksista jakautuivat melko tasaisesti kolmen muun osaston välillä. (Taulukko 2.) Vastanneista noin kolmasosa (32 %) on työskennellyt Kuopion Energialla alle 5 vuotta, 24 % 5–10 vuotta, 17 % 10–20 vuotta ja 27 % yli 20 vuotta.

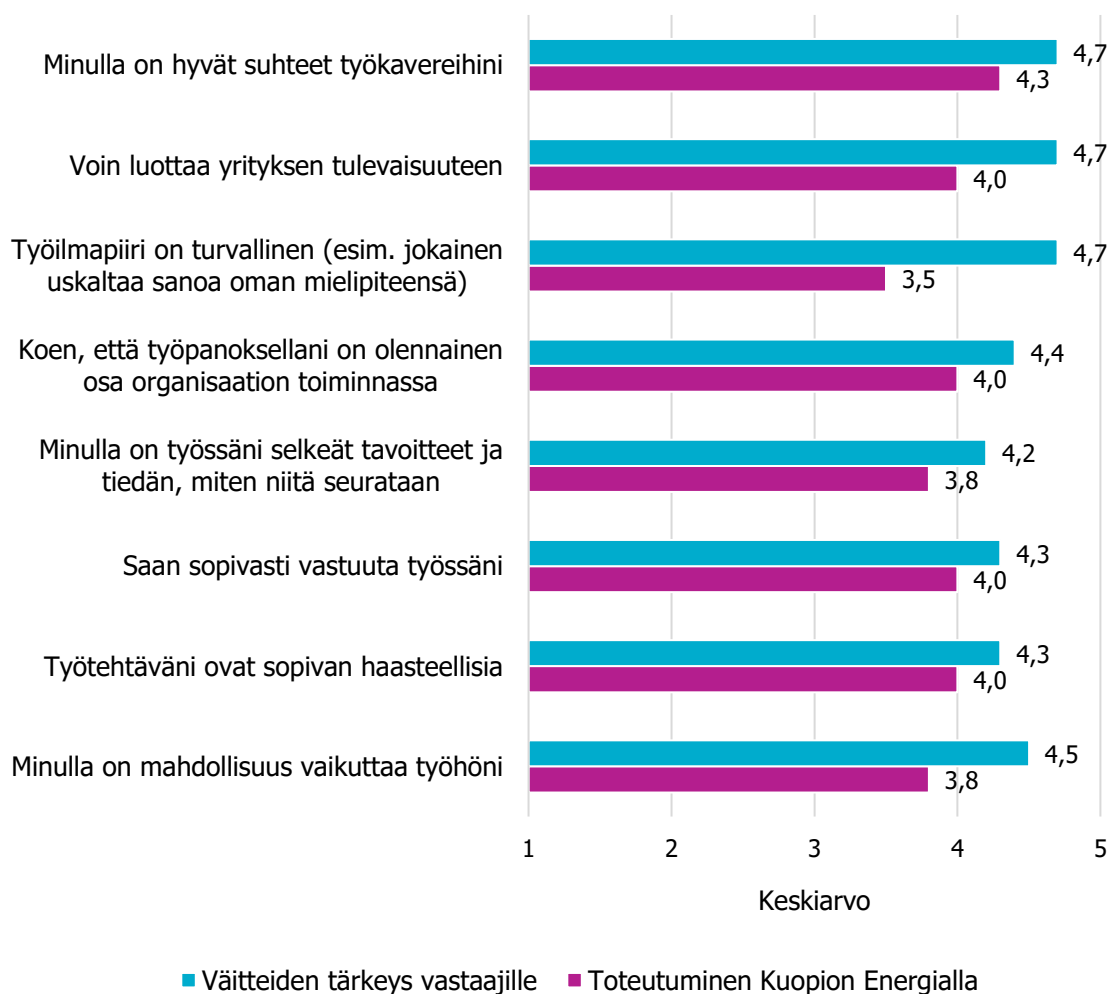
Taustatieto -osiossa kysyttiin työntekijöiltä myös kokevatko he työnsä merkityksellisenä. Ennen merkityksellisyys -kysymystä siteerasimme kyselyssä Frank Martelaa seuraavasti: ”On kaksi asiaa, joiden kautta työn arvokkuus ja merkityksellisyys syntyvät: mahdollisuus toteuttaa itseään ja mahdollisuus tehdä työnsä kautta jotain hyvää.” (Martela 2018.) Tällä pyrimme hahmottamaan vastaajille, mitä merkityksellisyydellä tarkoitamme. Suurin osa vastaajista kokivat työnsä todella merkityksellisenä (52 %) tai melko merkityksellisenä (43 %). Ainoastaan yksi henkilö vastasi, ettei koe työtään lainkaan merkityksellisenä ja kolme pitävänsä työtään hieman merkityksellisenä. Merkityksellisimmäksi työ koettiin sähköverkko -osastolla (vastausten keskiarvo 3,7) ja vähiten merkitykselliseksi hallinto ja liiketoimintateknologian -osastoilla (3,3). Energiantuotanto ja kaukolämpö -osastot sijoittuivat tähän väliin. Erot eivät kuitenkaan tiimien välillä olleet suuria.

6.2 Työ ja organisaatiokulttuuri

Toinen kyselyn osioista käsitteli itse työtä ja Kuopion Energian organisaatiokulttuuria. Osiossa oli 8 Likert-asteikon monivalintakysymystä, joissa tiedusteltiin eri väittämien tärkeyttä vastaajille sekä niiden toteutumista käytännössä Kuopion Energialla (Kuva 5). Vastauksia kuvaavassa kuvassa väitteiden tärkeyttä kuvaa sininen väri ja väittämien toteutumista violetti väri.

Pääosin työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät koettiin melko tai erittäin tärkeäksi. Keskimäärin väittämät kuvasivat tilannetta Kuopion Energialla vastaajien mielestä melko paljon. Suurin ero tärkeyden ja käytännön toteutumisen välillä näkyi työilmapiirin turvallisuuden liittyvässä väitteessä. Lähes kaikille työilmapiirin turvallisuuden liittyvä väite oli joko melko tärkeää (30 %) tai erittäin tärkeää (68 %). Vain yksi henkilö vastasi väitteen olevan jonkin verran tärkeä. Käytännön toteutumisesta kysyttäessä vaihtelua vastauksissa oli kuitenkin enemmän. Neljä (5 %) vastaajista oli sitä mieltä, ettei työilmapiiri ole Kuopion Energialla lainkaan turvallinen. Vastaajista 15 (19 %) koki, että se toteutuu vain vähän ja 14 (17 %), että se toteutuu jonkin verran. Loput vastaajista kokivat, että työilmapiiri toteutuu Kuopion Energialla melko paljon (n=28, 35 %) tai täysin (n=19, 24 %). Ero turvallisuuden tunteen toteutumisesta Kuopion Energialla näkyy selkeästi eri osastojen vastauksissa. Työilmapiirin turvallisuuden puute korostui selvästi erityisesti energiantuotanto -osastolla, jossa vastausten keskiarvo oli 2,9. Lähes puolet (46 %) energiantuotannon -osaston vastaajista vastasi, ettei turvallinen ilmapiiri toteudu Kuopion Energialla ollenkaan tai toteutuu vain vähän.

Kuvasta 4 voidaan nähdä, miten tavoitteisiin liittyvän väittämän tärkeys ja käytännön toteutuminen eivät eroa toisistaan merkittävästi. Kuitenkin ikäluokkia verratessa alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden välillä tässä on selkeä ero. Molemmille ikäluokille on melko tärkeää (keskiarvo 4,2) olla perillä tavoitteistaan ja niiden seuraamisesta. Kuitenkin alle 40-vuotiaiden mielestä tämä toteutuu Kuopion Energialla vain jonkin verran (keskiarvo 3,4), kun taas yli 40-vuotiaiden mielestä toteutuu melko paljon (keskiarvo 4,1). Tämä voi kuitenkin selittyä sillä, että yli 40-vuotiaiden ikäluokassa on enemmän hallinnon ja liiketoimintateknologia -osaston edustajia, jotka ovat kyselyn mukaan yleisesti ottaen tyytyväisin osasto Kuopion Energialla. Mikäli yli 40-vuotiaiden vastauksissa ei huomioida hallinnon ja liiketoimintateknologia -osastojen vastauksia, tulee yli 40-vuotiaiden väitteiden toteutumisen keskiarvoksi 3,8.



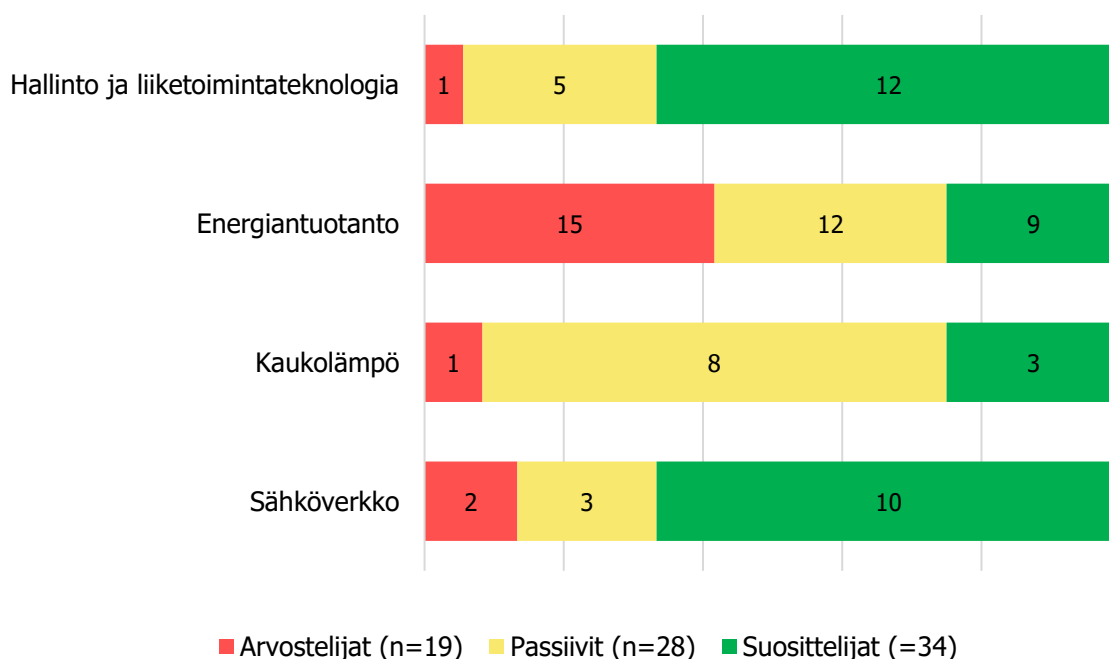
KUVA 5. Työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä niiden toteutuminen Kuopion Energialla (n=80)

Suhteet työkavereihin ovat kyselyn mukaan tärkeitä vastaajille; 70 % vastaajista vastasi hyvien suhteiden työkavereihin olevan erittäin tärkeää. Suurin osa vastaajista myös kokee, että omaa hyvät suhteet työkavereihinsa: 84 % vastaajista koki, että hyvät suhteet työkavereihin toteutuu vähintään

melko paljon. Tämä tuli myös avoimissa vastauksissa esille erityisesti hallinnon ja liiketeknologian vastauksissa, joista kolmasosa vastaajista (33 %) arvosti yrityksessä nimenomaan työkavereita.

Kuvassa 5 on kuvattu vastausten keskiarvot osastoittain sekä väitteiden tärkeyden kaikkien vastausten keskiarvo punaisella viivalla. Kuvasta voidaan nähdä selkeästi se, miten useissa vastauksissa juuri energiantuotanto -osaston vastausten keskiarvot ovat matalimmalla. Erityisesti ilmapiiriin liittyvässä väitteessä energiantuotannon keskiarvo erottuu muiden osastojen vastausten keskiarvosta. Lisäksi vastauksista voidaan huomata, miten hallinto ja liiketoimintateknologia -osastojen sekä sähköverkko -osaston keskiarvot ovat useissa väitteistä keskimääräisesti toivotulla tasolla. (ks. Liite 2, Kuva 12.)

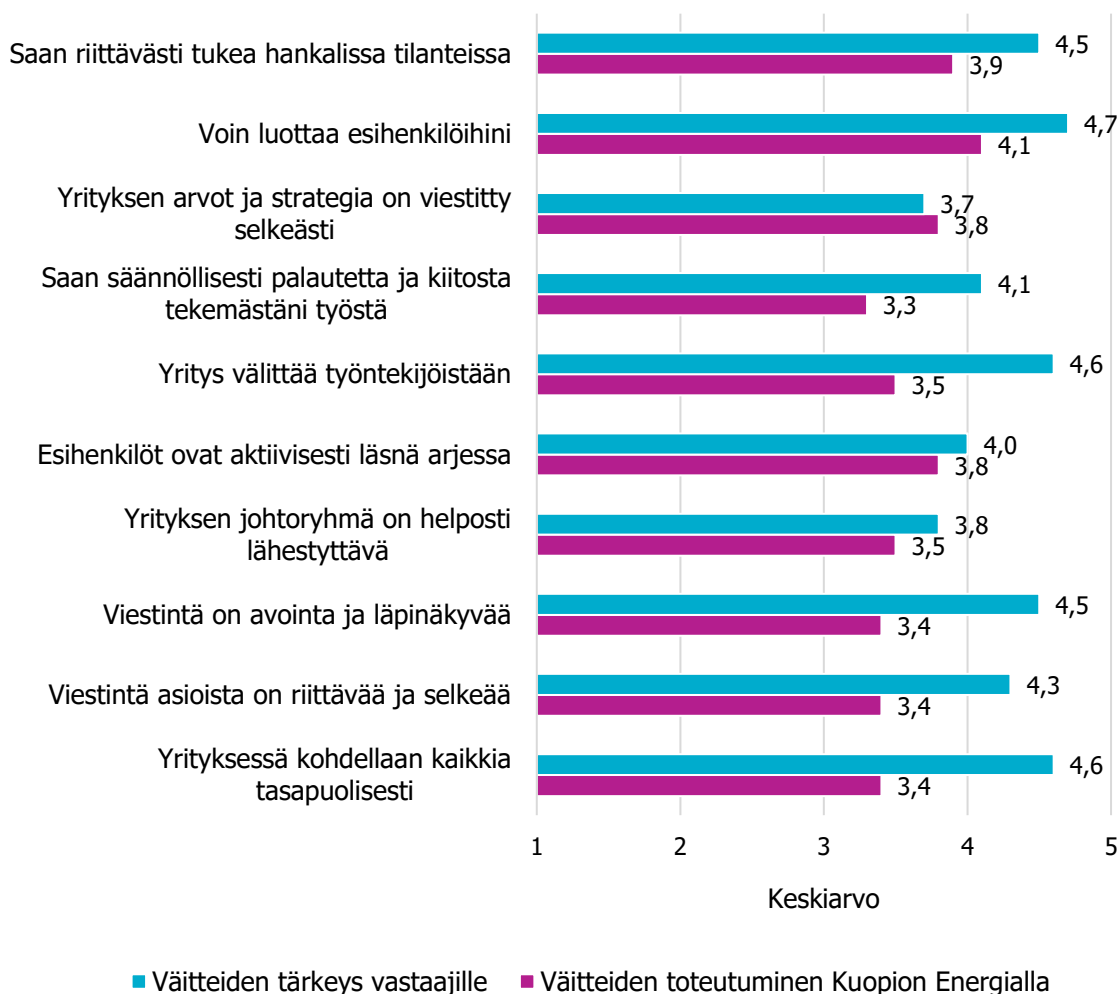
Monivalintakysymyksiä lisäksi työ ja organisaatiokulttuuri -osiossa kysyttiin, kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi Kuopion Energiaa työpaikkana tutuilleen. Vastauksia mitattiin NPS eli Net Promoter Score -mittarilla. Kyselyn vastaukset jakautuivat arvostelijoihin (n=19), passiivisiin (n=28) ja suositteleviin (n=34). NPS-luku lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelevien prosenttimäärästä (Net Promoter System julkaisuaika tuntematon a). Kuopion Energian NPS-luku on tekemämme kyselyn mukaan siis 19. NPS-luvun mukaan selkeästi tyytymättömiä oltiin energiantuotanto -osastolla, jossa NPS-vastausten keskiarvo oli 6 ja tyytyväisimpiä oltiin hallinto ja liiketoimintateknologian -osastoilla keskiarvolla 9. (Kuva 6.) Osastoittain NPS-luvut olivat hallinnolla 61, energiantuotannolla -17, kaukolämmöllä 17 ja sähköverkolla 53.



KUVA 6. NPS-vastausten jakautuminen osastoittain kysymyksessä "Kuinka todennäköisesti suosittelet Kuopion Energiaa työpaikkana tutuillesi?" (n=81)

6.3 Johtaminen

Kolmas osio käsitteli johtamista ja se sisälsi 10 Likert-asteikon monivalintakysymystä. Kysymyksissä kysyttiin eri johtamiseen liittyvien väittämien tärkeyttä vastaajille sekä väitteiden toteutumista käytännössä Kuopion Energiassa (Kuva 7).



KUVA 7. Johtamiseen liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä niiden toteutuminen Kuopion Energiolla (n=80)

Kuvasta 7 voidaan huomata, että johtamiseen liittyvät väittämät olivat vastaajille pääosin melko tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Käytännön toteutumiseen liittyvissä vastauksissa oli enemmän vaihtelua eivätkä vastaukset painottuneet selkeästi mihinkään Likert-asteikon luokkaan. Eniten vastauksia sijoittui ”toteutuu jonkin verran” ja ”toteutuu melko paljon” -vastausvaihtoehtoihin, mutta myös ”toteutuu täysin” ja ”toteutuu vain vähän” vastauksia oli useampia. Muutamit yksittäiset vastaajat olivat vastanneet myös ”ei toteudu lainkaan”, mutta näin huonoa tilannetta ei ilmennyt selkeästi missään väitteistä.

Vastauksista erottui erityisesti viestintään liittyvien väittämien toteutumisen ja tärkeyden ero. Avoin, läpinäkyvä, riittävä ja selkeä viestintä oli vastaajista pääosin melko tai erittäin tärkeää. Myös viestintään liittyvissä asioissa energiantuotanto -osasto oli tyytymättömin, mikä voidaan nähdä eri osastojen vastauksia havainnoivassa kuvassa (ks. Liite 2, Kuva 13). Tämä tuli ilmi myös avoimissa vastauksissa. Myös palautteen ja kiitoksen saanti oli kaikille keskimäärin melko tärkeää, mutta erityisesti energiantuotanto ja kaukolämpö -osastojen vastauksissa korostui, että palautteen anto toteutuu Kuopion Energiolla vain jonkin verran. Nämä tulivat esille myös avoimissa: kysymyksessä ”Mitä haluaisit kehittää yrityksen toiminnassa?” noin puolet energiantuotannon vastauksista liittyi viestintään. Energiantuo-

tannossa toivottaisiin avoimempaa viestintää esimerkiksi muutostilanteissa tai positiivisena palautteena onnistumisten yhteydessä. Ylipäätään työntekijät toivoisivat enemmän kommunikointia yrityksen sisällä niin työntekijöiden kesken kuin johdonkin suunnalta.

Lisäksi lähes kaikille oli melko tai erittäin tärkeää, että yritys välittää työntekijöistään, mutta vastaajista lähes puolet (46 %) kokivat, että se toteutuu käytännössä vain jonkin verran tai vähemmän. Vastauksista ilmeni, että pääosin hallinto ja liiketoimintateknologia -osastot kokevat yrityksen välittävän työntekijöistään, mutta muissa osastoissa keskiarvo oli matalampi. Myös avoimissa vastauksissa korostui hallinnon ja liiketoimintateknologian osastojen kokemus siitä, että yritys välittää työntekijöistään. Tämä tulee ilmi vastauksissa esimerkiksi niin, että johtoa ja toimitusjohtajaa, sekä heidän järjestämiään työtiloja ja välineitä sekä kouluttautumismahdollisuuksia keuhuttiin. Juurikaan muilla osastoilla näin ei koettu, sillä muiden osastojen vastauksissa korostui työntekijöiden kokema epätasa-arvo ja johtamisen ongelmat. Vastauksissa on kuitenkin eroja myös osastojen sisällä.

Myös tasapuolisen kohtelun tärkeyden ja käytännön toteutumisen välillä oli vastauksissa iso ero. Lähes kaikille vastaajille oli melko tai erittäin tärkeää, että yritys kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Kaikkien osastojen vastaukset tärkeyden ja toteutumisen välillä erosivat jonkin verran, mutta erityisesti energiantuotanto -osasto erottui joukosta vastauksillaan. Energiantuotanto -osaston vastaajien mukaan tasapuolinen kohtelu yrityksessä on erittäin tärkeää (4,7), mutta käytännössä tämä toteutuu vain jonkin verran (3,1). Myös avoimissa vastauksissa sivuttiin tasapuolista kohtelua.

Palautteen ja kiitoksen saaminen oli kaikkien vastaajien mielestä keskimäärin melko tärkeää (4,1). Hallinnon ja liiketoimintateknologia -osaston sekä sähköverkko -osaston vastausten perusteella toteutuminen vastaa lähes toivottua. Energiantuotanto (3,0) ja kaukolämpö (2,8) -osastoilla keskiarvot olivat kuitenkin matalampia ja näillä osastoilla koettiin, että palautteen ja kiitosten anto toteutuu keskimäärin vain jonkin verran. Luottamus esihenkilöihin taas oli keskimäärin erittäin tärkeää (4,7). Energiantuotanto ja kaukolämpö -osastoilla toteutumisen keskiarvot olivat muita osastoja matalampia, mutta niissäkin toteutuminen oli kuitenkin keskimäärin "toteutuu melko paljon" -luokkaa.

Osion avoimissa kysymyksissä kysyttiin "Mitä haluaisit ehdottomasti säilyttää Kuopion Energialla?". 26 vastaajan vastauksissa nousi eniten yritysmuotoon (32 %) ja ilmapiiriin (32 %) liittyviä asioita. Yritysmuotoon liittyen vastaajat halusivat säilyttää muun muassa yrityksen paikallisuuden. Lisäksi he toivoivat, ettei yritystä enää pilkottaisi osiin tai tulisi fuusioita. Myös yrityksen toimitusjohtaja pidettiin säilyttämisen arvoisena. Ilmapiirin kohdalla vastauksissa mainittiin ystävällisyys, rentous ja keskusteluyhteys. Vastaajista 16 % halusi säilyttää etätyö mahdollisuuden. Kun taas kysyttiin "Mitä haluaisit kehittää Kuopion energialla?", 29 vastaajan vastauksesta ensimmäisenä tuli ilmi johtamisen/esihenkilöityn ongelmat, joka nousi esille 41 % vastauksista. Näissä vastauksissa mainittiin osallistamisen puute, ohjeiden puute, vastuunjako ja esihenkilöiden/johtajien tietämättömyys osastojen asioista. Niin kuin edellisessäkin kysymyksessä, myös tämän kysymyksen kohdalla tuli esiin ilmapiiri – tällä kertaa kehityskohteena. Tässä kysymyksessä 38 % vastauksista koski ilmapiiriä. (Kuva 8.)

Vertailtaessa vastauksia kysymyksiin siitä, mitä työntekijät haluaisivat kehittää ja mitä säilyttää työpaikalla, huomattiin, että he ketkä halusivat ilmapiiriin säilyttää, olivat pääosin hallinnon ja liiketoimintateknologian osastojen henkilöstöä (2/3 vastaajasta) ja loput energiantuotannosta (1/3 vastaajasta).

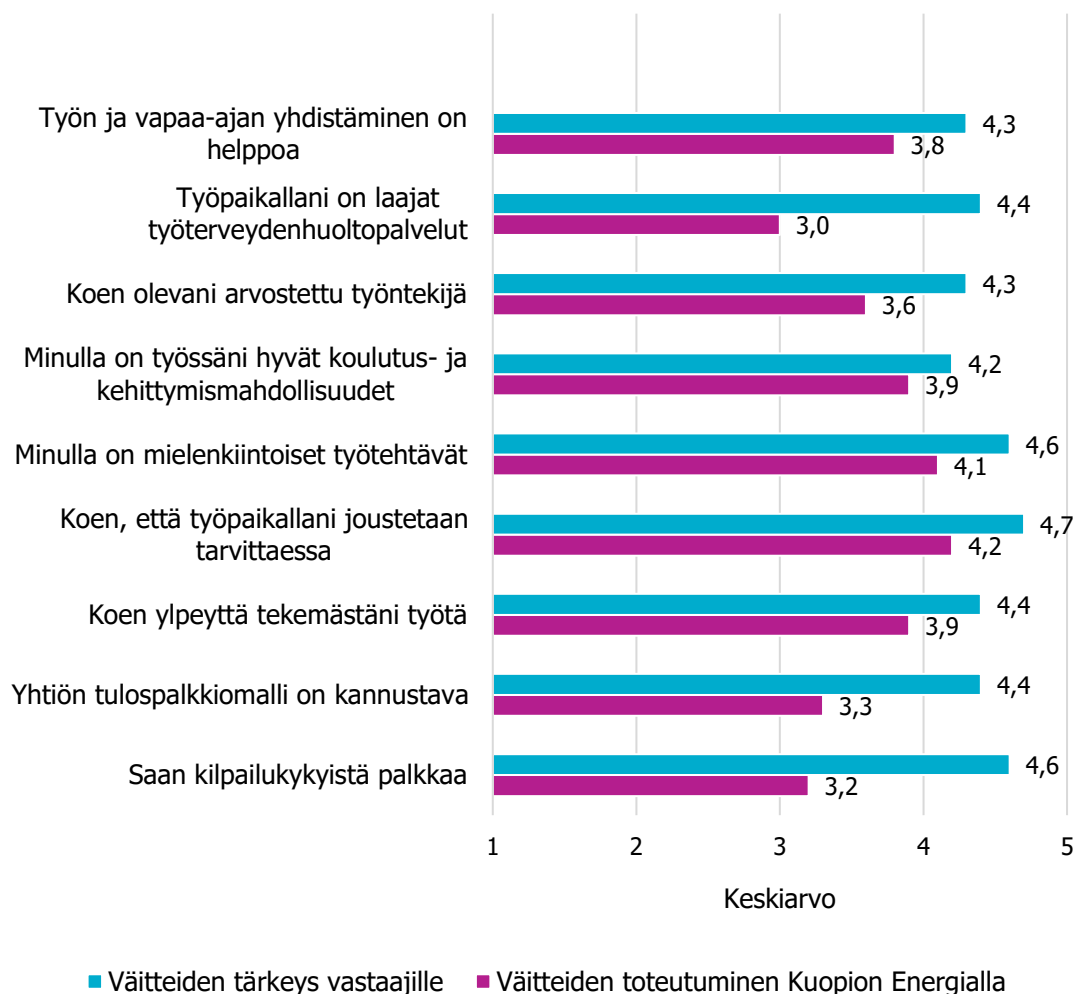
Kuitenkin toisessa avoimessa kysymyksessä ("Mitä haluaisit kehittää yrityksen toiminnassa?") nousi esille nimenomaan ilmapiiri ja sen luoma turvattomuus. Tämä korostui jokseenkin energiantuotannon vastauksissa. Osastoista ainut, jonka vastauksista ei tullut esille kehitettävänä kohteena ilmapiiriä oli sähköverkko. Osastoja vertaillen voidaan myös päätellä, että hallinnon ja liiketoimintateknologian puolella ilmapiiri on hyvä, sillä joka toinen vastaaja kyseisiltä osastoilta mainitsi säilyttämisen arvoisena ilmapiiriin tai työkaverisuhteet.



KUVA 8. Ilmapiiriin liittyvien vastauksien vertailua (Ahonen 2021)

6.4 Motivaatio ja työhyvinvointi

Neljäs osio käsitteli motivaatiota ja työhyvinvointia ja se sisälsi 9 Likert-asteikon monivalintakysymyksiä. Kysymyksissä kysyttiin eri motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvien väitteiden tärkeyttä vastaajille sekä väitteiden toteutumista käytännössä Kuopion Energialla (Kuva 9).



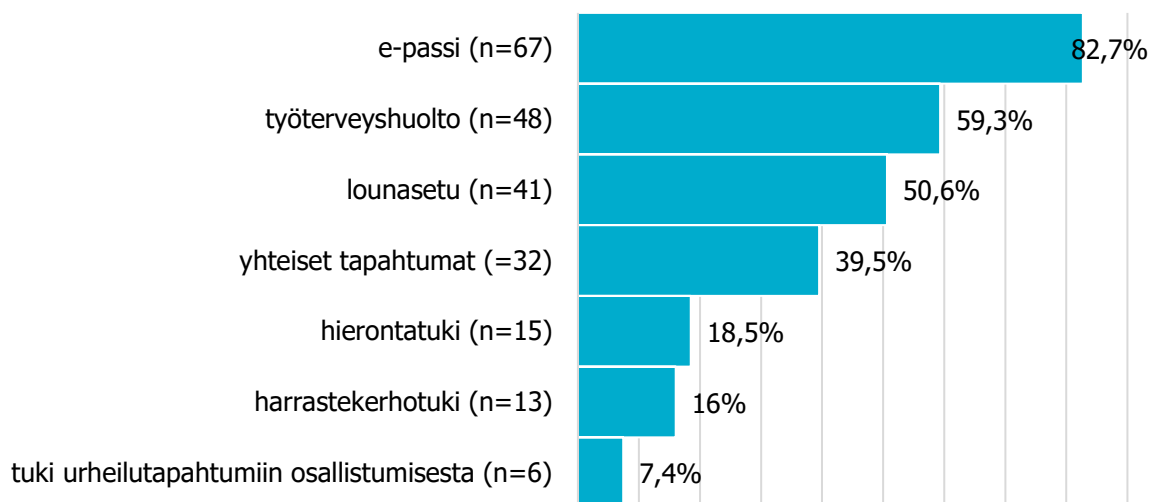
KUVA 9. Motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvien väitteiden tärkeys kyselyyn vastanneille sekä niiden toteutuminen Kuopion Energialla (n=81)

Monivalintakysymyksistä erottuivat erityisesti työterveyteen, tulospalkkiomalliin sekä palkkaukseen liittyvät erot tärkeyden ja käytännön toteutumisen välillä. Yli puolelle vastaajista (57 %) laajat työterveydenhuoltopalvelut olivat vastausten mukaan erittäin tärkeää ja kolmasosalle (32 %) melko tärkeää. Keskiarvo vastauksissa laajan työterveyden tärkeyden osalta oli 4,4, mutta toteutuman osalta kuitenkin vain 3. Myös työterveyteen liittyvässä väittämässä käytännön toteutumiseen liittyvissä vastauksissa matalin keskiarvo oli energiantuotanto (2,8) ja kaukolämpö (2,7) -osastoilla, mikä nähdään osastojen vastauksia erottelevassa kuvassa (ks. Liite 2, Kuva 14). Kuitenkin myös muiden osastojen vastauksissa tärkeyden ja käytännön toteutumisen välillä oli eroa.

Palkkauksiin liittyvissä väitteissä, kuten ”yhtiön tulospalkkio malli on kannustava”, nähdään suuri ero tärkeyden ja toteutumisen välillä, mikä tulee ilmi myös avoimissa kysymyksissä. Avoimissa kysymyksissä vastaajat nimenomaan toivovat tulospalkkiota. Toinen väittämä palkkaukseen liittyen ”Saun kilpailukykyistä palkkaa” on huomiota herättävä, sillä vastaajien mielestä se on keskimäärin lähes erittäin tärkeää (4,6), mutta käytännössä se toteutuu vastaajien mielestä vain jonkin verran (3,2). Tämä tuli myös avoimissa esille esimerkiksi suurimpana mahdollisena syynä irtisanoutua. Myös palkkaan liittyvässä väitteessä suurimmat erot tärkeyden ja toteutumisen välillä olivat energiantuotanto ja kaukolämpö -osastoilla.

Tärkeimpänä tässä osiossa pidettiin joustavuutta (4,7) ja se toteutuikin vastaajien mielestä keskiarvolla 4,2. Myös avoimissa tuli erityisesti esiin Kuopion Energian arvostaminen nimenomaan joustavuuden takia.

Neljännessä osiossa kysyttiin myös mielipidettä Kuopion Energian henkilöstöeduista. Toinen kysymyksestä oli monivalintakysymys, jossa vastaaja sai valita Kuopion Energian olemassa olevista henkilöstöeduista 1–3 mieluisinta. Vastauksia kysymykseen tuli 81 vastaajalta yhteensä 222. Ylivoimaisesti suosituin henkilöstöeduista oli e-passi, jonka valitsi yli 80 % vastaajista. Myös avoimissa vastauksissa e-passi tuli esille useaan otteeseen. Toiseksi suosituin henkilöstöeduista oli työterveyshuolto ja kolmanneksi lounasetu. Myös henkilöstön yhteiset tapahtumat saivat melko paljon ääniä. Tuki urheilutapahtumiin osallistumisesta keräsi selkeästi vähiten ääniä. (Kuva 10.) Osastoittain kaikille muille paitsi energiantuotanto -osastolle e-passi, työterveyshuolto ja lounasetu olivat tärkeimpiä henkilöstöetuja. Energiantuotanto-osastolla lounasedun sijaan kolmen kärkeen pääsi yhteiset tapahtumat.



KUVA 10. Vastausten jakautuminen henkilöstöeduittain kysymyksessä "Valitse seuraavista Kuopion Energian henkilöstöeduista mielestäsi 1-3 mieluisinta" (n=81, vastauksia 222)

Kyselyn kolmas avoin kysymys koski henkilöstöetuja ja mitä muutoksia työntekijät niihin mahdollisesti tekisivät. Kysymykseen vastanneiden 35 vastaajaan vastauksissa nousi eniten (40 %) ilmi e-passin summan suurentaminen. Seuraavaksi eniten ääniä keräsi työterveyshuollon laajentaminen/parantaminen, jonka mainitsi 26 % kysymykseen vastanneista. Vastauksissa mainittiin useasti myös lounasedun laajentaminen, yhteiset tapahtumat, sekä liikunnan lisääminen esim. harrastekerhotuen vaatimuksien pienentämisellä, sekä kaupungin kuntosaleille ilmainen pääsy.

Ikäryhmien vertailussa nuorten työntekijöiden muutokset etuihin painottuivat terveellisempään ruokailuun työajalla ja liikuntaan, kun taas vanhemmille nousi tärkeämmäksi työterveyshuollon laajentaminen. Kaikkien vastauksissa E-passi nousi esiin suurin piirtein tasaisesti. Henkilöstöetuja mittaavassa monivalintakysymyksessä eroja ikäluokittain ei kuitenkaan ollut.

6.5 Sitoutuminen

Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin, näkisikö vastaaja itsensä työskentelemässä Kuopion Energialla vielä viiden vuoden päästä. Reilusti yli puolet (57 %) vastasivat kyllä, 26 % ehkä ja 17 % ei. Prosentuaalisesti suurin Kyllä -vastausten osuus oli sähköverkko -osastolla, jossa vastausten mukaan suurin osa vastaajista (80 %) näkivät itsensä työskentelemässä Kuopion Energialla vielä viidenkin vuoden päästä. Kyselyn muihin vastauksiin verrattuna hieman yllättäen myös energiantuotannon osastolta suuri osa (58 %) näki itsensä työskentelemässä kyseisessä työpaikassa vielä viidenkin vuoden päästä, kun taas kyselyn vastausten perusteella tyytyväisimmillä osastoilla eli hallinto ja liiketoimintateknologian -osastoilla suurin osa vastauksista sijoittuivat "Ehkä" -luokkaan. (Taulukko 3.) Tämä voi kuitenkin johtua siitä, ettei energiantuotanto -osastolla työskentelevillä ole Kuopiossa mahdollisesti niin paljon eri työpaikkamahdollisuuksia, kun taas hallinnon ja liiketoimintateknologian työntekijöiden alalta muita työpaikkavaihtoehtoja voi löytyä reilustikin enemmän. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin huomattava, ettei työpaikassa olosuhteiden pakosta pysyvä tyytymätön työntekijä ole kuitenkaan välttämättä sitoutunut työpaikkaansa ja työhönsä.

TAULUKKO 3. Vastausten jakautuminen osastoittain kysymykseen "Näetkö itsesi työskentelemässä Kuopion Energialla vielä 5 vuoden päästä?" (n=81)

Vastausten jakautuminen osastoittain (n)			
Osasto	Kyllä	Ehkä	Ei
Energiantuotanto (n=36)	21	7	8
Hallinto ja liiketoimintateknologia (n=18)	6	9	3
Kaukolämpö (n=12)	7	3	2
Sähköverkko (n=15)	12	2	1
Yhteensä	46	21	14

Teimme vertailua vastausten jakautumista edellä mainittuun kysymykseen myös ikäluokittain (Taulukko 4). Näissä vastauksissa suuria eroja ei kuitenkaan ilmennyt. Prosentuaalisesti suurin "Ei"-vastausten osuus oli yli 59-vuotiailla, mikä kuitenkin todennäköisesti selittyy lähestyvällä eläkeiällä. Muista ikäluokista mitä nuorempaan ikäluokkaan vastanneet kuuluivat, sitä alhaisempi oli vastausprosentti sen puolesta, että työntekijä näkisi työskentelevänsä yrityksessä vielä 5 vuoden kuluttua:

- 44 % alle 30-vuotiaista,
- 59 % 30–39-vuotiaista,
- 64 % 40–49-vuotiaista ja
- 73 % 50–59-vuotiaista näki työskentelevänsä yrityksessä vielä 5 vuoden kuluttua.

Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, olivat yllä mainitun kysymyksen "Ei"-vastausten määrät pääosin yksittäisiä. 14:sta "Ei"-vastauksesta puolet olivat vanhimman ikäluokan vastauksia, joilla vastaus voi oletettavasti johtua lähestyvistä eläkeistä. Lopuista seitsemästä "Ei"-vastauksesta 4 tuli energiantuotannon -osastolta ja kolme yksittäistä "Ei"-vastausta sijoittuivat tasaisesti muille osastoille.

TAULUKKO 4. Vastausten jakautuminen ikäluokittain kysymykseen ”Näetkö itsesi työskentelemässä Kuopion Energialla vielä 5 vuoden päästä?” (n=81)

Vastausten jakautuminen ikäluokittain (n)				
Ikäluokka	Kyllä	Ehkä	Ei	Yhteensä
Alle 30-vuotta	4	4	1	9
30–39 vuotta	13	6	4	23
40–49 vuotta	11	5	1	17
50–59 vuotta	17	5	1	23
Yli 59 vuotta	1	1	7	9
Yhteensä	46	21	14	81

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan 1–3 asiaa, jota kehittämällä työmotivaatio kasvaisi. Kysymykseen vastasi 37 henkilöä. Tässä kysymyksessä tuli osittain samoja asioita päälimmäisenä, kuin mitä työntekijät halusivat kehittää eli ilmapiiri (35 %), sekä johtaminen (19 %). Vastaajista noin kolmasosa (35 %) kertoi palkan nousemisen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, heiltä tuli myös ehdotuksia tulospalkkausmallista sekä päivystysisästä. Vastaajista 14 % toivoi itsensä haastamista kouluttautumisen sekä itsensä kehittämisen muodossa.

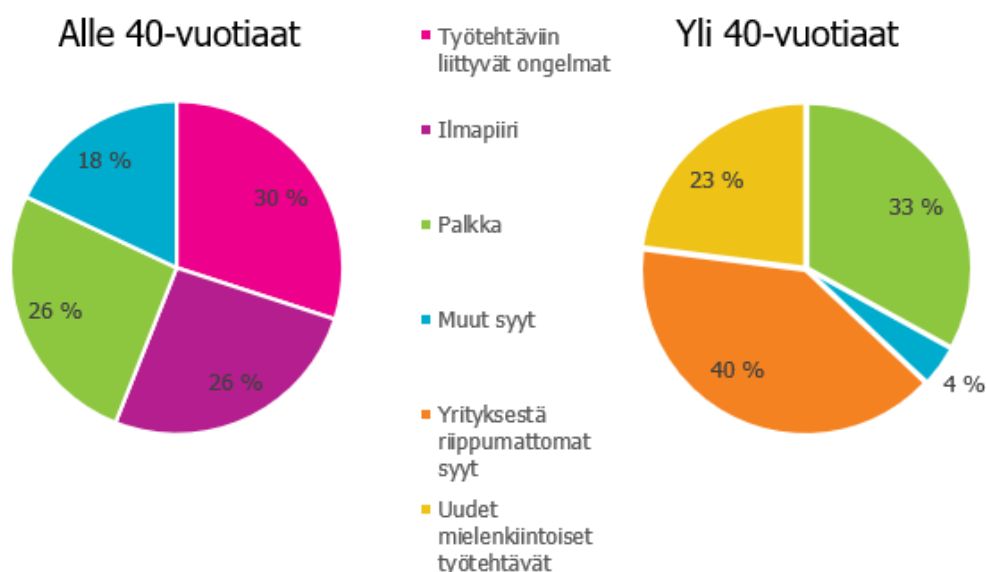
Viidennessä avoimessa kysymyksessä mietittiin mitä asioita työntekijät arvostavat eniten Kuopion Energialla. Noin kolmas (34 %) 50 vastaajasta arvosti vakaata ja luotettavaa työnantajaa, sillä yrityksessä ei ole juurikaan ollut lomautuksia tai irtisanomisia. Vastaajista 28 % arvosti työkavereitaan sekä työyhteisöään ja 14 % esihenkilötyötä. Joka viides (20 %) arvosti joustavuutta esimerkiksi lomien ja vapaiden saamista tarvittaessa.

Kuudes avoin kysymys keräsi eniten vastauksia (53 vastaajaa) ja kuului näin: ”Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, mistä se todennäköisesti johtuisi?”. Vastaajista yli puolet (53 %) kertoi syyksi, että toinen työpaikka tarjoaisi parempia etuja kuten palkka, uudet haasteet tai mielekkäämmät työtehtävät. Noin kolmasosan (32 %) vastauksista paistoi uupumus työtehtäviin, työkuormaan, johtamiseen ja ilmapiiriin. Noin joka neljäs (26 %) vastasi syyksi yrityksestä riippumattomat syyt kuten lottovoitto, eläköityminen tai muutto muualle.

Kysymyksessä ”Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, niin mikä olisi todennäköisin syy?” tuli esille, että alle 40-vuotiailla ja yli 40-vuotiailla korostui eri vastaukset (Kuva 11.) Alle 40-vuotiaat lopettaisivat työsuhteensa luultavammin työtehtäviin liittyvien ongelmien, ilmapiirin tai palkan takia. Yli 40-vuotiailla päättämisen syy olisi eläkkeelle jääminen, uudet haasteet tai palkka. Kuitenkin joka ikäluokassa mainittiin sekä palkkaa, että työn- ja tehtävienluonnetta syyksi. Lisäksi nousi myös muitakin aiheita, kuten terveys, lottovoitto. Yli 40-vuotiaiden vastauksissa selvästi eniten vastauksissa korostui yrityksestä riippumattomat syyt, kuten lottovoitto tai eläkkeelle jääminen.

Tämän kysymyksen ikäjaossa huomiota herätti kuitenkin se, että molemmat ikäryhmät mainitsivat mahdollisena työsuhteen päättämisen syynä työtehtävät, mutta eritavoin. Alle 40-vuotiaiden vastauksissa korostui nykyisten työtehtävien ongelmat kuten työn staattisuus, kuormittavuus ja tehtäväkuvausten sekavuus. Yli 40-vuotiaat taas puhuivat vastauksissaan ennemminkin uusista haasteista ja

uusista mielenkiintoisimmista työtehtävistä. Alle 40-vuotiaat myös useimmin mainitsivat huonon ilmapiirin ja johtamisen ongelmat, kun taas yli 40-vuotiaissa ilmapiiriä ei mainittu kertaakaan ja johtamisen ongelmat vain kerran.



KUVA 11. Alle 40-vuotiaiden ja yli 40-vuotiaiden vastauksien vertailua kysymyksen "Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, niin mikä olisi todennäköisin syy?" (n=53)

On myös huomioitava, että avoimessa kysymyksessä "Kerro 1–3 asiaa, joita tulisi kehittää, jotta työmotivaatiosi kasvaisi" myös nuorempien vastauksissa korostuivat palkkaan liittyvät vastaukset. Palkka, tulospalkkio ja palkkakehitys nousevat tasaisen usein kaikenikäisten työmotivaatiota kasvattavissa tekijöissä. Kuitenkin edeltävään kysymykseen viitaten nuorilla palkkaus nousee ykkössijalle motivaatiokasvattajissa. Muita nuorten motivaatiota nostavia asioita, jotka korostuvat ovat arvostus ja työkuorman tasaaminen. Vanhempien työntekijöiden vastauksissa taas korostuu esihenkilötyön kehittäminen ja sen vaikutus motivaatioon, mikä näkyy myös omalta osaltaan nuorten vastauksissakin.

Kysymyksen "Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, niin mikä olisi todennäköisin syy?" vastauksia vertailtiin myös NPS-kysymysten vastausten kesken. Vastaukset jaettiin kahteen ryhmään kolmen sijaan: arvostelijat sekä suosittelijat ja passiivit, joita kutsutaan tässä kohtaa nimellä suosittelijapassiivit. Tämä siksi, että suosittelijoiden ja passiivien vastauksissa ei ollut huomattavaa eroa keskenään, kun taas arvostelijoiden vastauksissa oli eroa verratessa suosittelijoihin tai passiiveihin.

Arvostelijoiden vastauksissa korostuu työsuhteen purkamisen syyksi palkkaus ja ilmapiiri. Arvostelijoiden 15 vastaajasta melkein puolet (47 %) kertoi syyn olevan luultavammin palkka ja kolmasosa (33 %) vastasi syyn olevan luultavammin ilmapiirissä. Arvostelijoiden vastauksissa muutama koski eläköitymistä ja kaksi vastausta liittyi työtehtäviin, jotka eivät vastaa osaamista.

Suosittelijapassiivisten vastauksissa korostuu esimerkiksi lottovoitto ja muita niin sanottuja satunnaisia syitä. Suosittelijapassiivisten 38 vastaajasta hieman yli puolen (52 %) vastaajan syyt olivat yrityksestä riippumattomia kuten eläköityminen, lottovoitto tai muutto toiselle paikkakunnalle. Tähän laskettiin myös tulkinnanvaraiset vastaukset kuten "uusi mielenkiintoinen työtarjous", sillä se ei kerro niinkään

yrityksestä johtuvista epäkohdista. Muita useasti mainittuja mahdollisia syitä suosittelijoiden työsuhteen purkamiselle olivat työtehtäviin ja palkkaan liittyvät syyt. Suosittelijoista 23 % vastaajista halusi nimenomaan kehittää itseään haastavammissa työtehtävissä. Yksittäisissä vastauksissa oli syynä ilmapiiri ja johtamisen ongelmat.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Työhyvinvointi on usein ensimmäinen tekijä, joka tulee mieleen pohdittaessa tekijöitä, mitkä vaikuttavat työntekijän kokemuksiin työhönsä ja työpaikkaansa liittyen. Työhyvinvointi onkin toki olennainen osa positiivista työntekijäkokemusta; mikäli organisaatiossa ei huolehdita työntekijöiden hyvinvoinnista, tuskin myöskään työntekijäkokemus on positiivinen. Kuitenkin positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi vaaditaan usein enemmän kuin normaaleja työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä.

Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat monenlaiset eri tekijät ja työntekijäkokemusta kehittäessä olisikin olennaista ymmärtää, mitkä seikat ovat tärkeitä juuri omassa organisaatiossa. Työntekijäkokemuksen johtaminen vaatii organisaation henkilöstön ymmärtämistä ja taitoa johtaa sekä tiimiä, että työntekijöitä henkilökohtaisesti. Toteuttamamme kyselytutkimuksen perusteella Kuopion Energian henkilöstölle erityisen tärkeitä tekijöitä olivat suhteet työkavereihin, turvallinen työilmapiiri, joustavuus sekä luottamus esihenkilöihin ja yrityksen tulevaisuuteen. Myös mielenkiintoiset työtehtävät ja palkkaus nousivat esille vastauksista.

Vastausten perusteella voimme päätellä, että osastoista yleisesti ottaen tyytyväisimpiä olivat hallinnon ja liiketoimintateknologian osastot, kun taas selvästi eniten kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdistaa energiantuotannon osastoon. Selkeimmät ongelmakohdat tutkimuksen tulosten mukaan olivat työpaikalla vallitseva ilmapiiri ja viestintään liittyvät haasteet. Vastauksissa korostui myös kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta, mikä heijastelee varmasti osittain myös huonon ilmapiirin vastauksiin. Lisäksi kehitettävää olisi vastausten perusteella myös palautteenannossa.

Toteuttamamme kyselytutkimus vahvisti käsitystämme erityisesti johtamisen sekä ilmapiiriin vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Erityisesti positiiviseen ilmapiiriin sekä psykologiseen turvallisuuteen liittyvät puutteet tulivat esille selkeästi monissa eri kysymysten vastauksissa. Kyselyn tuloksista oli havaittavissa epäluottamusta esihenkilöihin sekä kommunikaatio-ongelmista aiheutunutta ongelmaa ilmapiirissä. Ilmapiiriin liittyen erityisesti energiantuotanto -osaston vastauksista oli havaittavissa selkeää tarvetta ilmapiiriin kehittämisessä. Erityistä huolta herätti myös erään avoimen kysymyksen seuraavanlainen vastaus:

”Häiriökäyttäytyminen on selvä ongelma, johon eivät edes esihenkilöt puutu vaan esimerkiksi nauravat mukana, kun vähätellään naisia, kerrotaan seksistisiä vitsejä ja työttöly nyt on ihan arkipäivää”.

Vastaus oli yksittäinen, mutta samankaltaisia lievempiä vastauksia esiintyi avoimissa vastauksissa muutamia, nimenomaan häiriökäyttäytymiseen liittyen. Yksittäinenkin vastaus miesvaltaisella alalla voi kuvastaa yrityksen sisällä jollain asteella esiintyvää naisvihaa eli misogyniaa. Misogynia on erittäin haitallista, sillä se asettaa naiset alempaan arvoon kuin miehet ja luo ilmapiiriä, jossa naiset voivat olla jopa halveksuttavia. (Hinkula 2021.) Monet häirintää kokeneet pelkäävät mennä työpaikalle ja sairastuvat stressiperäisiin sairauksiin kuten unettomuuteen, masentuneisuuteen ja ahdistuneisuuteen. (Linkoheimo 2020.) Naisia alentava käytös myös lisää epätasa-arvoisuutta ja vaikuttaa ilmapiiriin alentavasti. Nykyään monet luultavasti tietävät, että epäasiallinen käytös naisia kohtaa ei ole oikein,

mutta yhden tai kahden tätä käytöstä viljelevän pysäyttäminen voi olla hankalaa. Kuitenkin tällainen käytös monesti vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, kun työkaveriin kohdistetaan epäasiallista käytöstä. Näin ollen epäasiallisen käytöksen kitkeminen pois työpaikalta on äärimmäisen tärkeää.

Lisäksi kyselytutkimuksen tuloksista voitiin päätellä viestinnän avoimuudessa, riittävydessä ja selkeydessä olevan puutteita. Kvantitatiivisen osion viestintää koskevissa kysymyksissä viestintä erottui joukosta negatiivisesti ja tätä tuki myös kvalitatiivisen osion useat kommentit viestinnän ja kommunikation ongelmista. Vastauksista oli tulkittavissa toiveet paremmasta ja avoimemmasta sisäisestä viestinnästä sekä eri osastojen välisen kommunikoinnin parantamisesta. Viestintään liittyvät ongelmat ovat omiaan heikentämään luottamusta yrityksen johtoon ja esihenkilöihin. Lisäksi yleisesti organisaatiossa vallitsevat kommunikaatio-ongelmat voivat olla myös yhtenä syynä siihen, miksi Kuopion Energian työyhteisössä koetaan ilmapiirissä olevan parannettavaa.

Kyselytutkimuksen tuloksista oli tulkittavissa jonkinasteista tyytymättömyyttä Kuopion Energian esihenkilötyöhön. Luottamus esihenkilöihin ja tasapuolinen kohtelu oli kyselyssä odotetusti tärkeyden suhteen korkealla, mutta niiden käytännön toteutumisessa on vastausten perusteella puutteita. Myös kvalitatiivisesta aineistosta voitiin tulkita, että henkilöstö toivoisi johtoon ja esihenkilöihin helposti lähestyttävämpää otetta ja tarkempaa ymmärrystä eri tiimien tilanteista. Kuitenkin kvalitatiivisesta aineistosta tuli myös ilmi, että työntekijät arvostivat Kuopion Energiaa vakaana työnantajana ja pitivät johtoa osaavana kokonaisuutena, joka välittää työntekijöistään.

Aikaisempien tekijöiden lisäksi kävi ilmi tyytymättömyyttä organisaation erilaisiin ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuten palkkaukseen, tulospalkkiomalliin ja työterveyteen. Monissa kyselyn vastauksissa tuli ilmi muun muassa toive paremmasta palkasta. Suurempi palkka on varmasti suhteellisen yleinen toive ja oli vastauksista siten myös ennalta arvattavissa. Myös sisäisiin motivaatiotekijöihin toivottiin muutosta, kuten enemmän palautteen saamista omasta työstään ja lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

Kyselyn vastauksien perusteella hyvät suhteet työkavereihin ovat Kuopion Energian työntekijöille erittäin tärkeitä. Erityisesti työkavereiden kesken arvostettiin rentoutta ja ystävällisyyttä. Tuloksista oli myös havaittavissa, että suhteet työkavereihin ovat pääosin Kuopion Energialla hyvin kunnossa, mikä myös tukee työntekijöiden positiivista työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia. Merkityksellisyyden kokemusta mittaavassa kysymyksessä lähes kaikki vastaajat kokivat työnsä merkityksellisenä, mikä on tärkeä seikka positiivisen työntekijäkokemuksen rakentumisessa.

Teorian pohjalta voidaan tulkita, että työntekijäkokemusta kehittäessä henkilöstön ymmärtäminen ja heidän mielipiteidensä huomioiminen on tärkeää, jotta voidaan tarttua juuri heitä vaivaaviin tekijöihin. Siksi toteuttamamme työntekijäkokemusta kartoittava kyselytutkimus tuo arvokasta tietoa yritykselle siitä, mikä tällä hetkellä organisaatiossa kaippaa korjausta ja mikä jo tukee positiivista työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön tietoperustan ja kyselyn tulosten pohjalta erityisiksi kehityskohteiksi Kuopion Energialla näkisimme ilmapiirin sekä esihenkilötyön ja siihen liittyvän viestinnän. Kehitysehdotuksissa olemme tuoneet esiin myös esimerkiksi palkkaukseen ja työsuhte-etuihin liittyviä toiveita työntekijöiltä ja meidän näkemiämme kehitysehdotuksia.

7.2 Kehitysehdotukset

Pohdimme kehitysehdotuksia suurimmille kehitettävillä teemoille kyselyn vastausten perusteella. Kehitysehdotukset ovat jaettu teemoittain: esihenkilötyö, viestintä, ilmapiiri sekä palkkaus ja edut, sillä kyselyn vastausten mukaan suurimmat tyytymättömyydet Kuopion Energian henkilöstöllä liittyvät näihin tekijöihin.

7.2.1 Esihenkilötyö

Kyselyn vastauksissa esille tulleet Kuopion Energian kehityskohdat, kuten palautteen anto, työntekijöistä välittäminen, viestintään liittyvät asiat ja tasapuolinen kohtelu voisivat kaikki kehittyä paremmaksi valmentavan johtamismallin käyttöönotolla. Valmentavalla johtamisella voidaan luoda enemmän keskustelua ja jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja tiimien välille, jolloin esimerkiksi viestintään liittyvät tekijät kehittyisivät organisaatiossa selkeästi. Lisäksi palautteen anto on olennainen osa valmentamista johtamista. Kuopion Energialla voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kahden kesken käytäviä valmentavia keskusteluja, joissa voidaan käsitellä työntekijän onnistumisia sekä haasteita. Lisäksi tasaisin väliajoin pidettävillä keskustelutuokioilla avautuisi säännöllinen keskusteluyhteys esihenkilöiden ja työntekijän välille, jolloin myös kommunikaatiolla on mahdollisuus parantua. Valmentavalla johtamisella voisi olla positiivisia vaikutuksia myös Kuopion Energian työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin; erityisesti mielipiteiden ja ajatusten jakaminen voisi helpottaa ja tuntua työntekijöistä turvallisemmalta.

Esihenkilöt voisivat ottaa Kuopion Energialla käyttöönsä esimerkiksi GROW-mallin, joka helpottaa valmentavan johtamisen omaksumisessa ja käytäntöön viemisessä (Mäkinen 2019). GROW-malli on Sir John Whitmoren kehittämä johtamisen malli. GROW-mallissa on neljä eri toimintavaihetta, joita ovat tavoitetilä (Goal), nykytilä (Reality), vaihtoehdot (Options) ja toimenpiteet (Will). GROW-mallissa ideana on määritellä aluksi tavoitteet, mihin halutaan tulevaisuudessa päästä. Tämän jälkeen kartoitetaan nykytilanne ja mietitään, millaisia vaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi olisi. Tämän jälkeen valmennettava päättää toimenpiteet tavoitteeseen pääsemiseksi. (Performance Consultants julkaisuaika tuntematon; Heuristica 2019.) GROW-mallia voitaisiin hyödyntää Kuopion Energialla esimerkiksi työntekijöiden kanssa käytävissä kahdenkeskisissä valmentavissa keskusteluissa, mutta mallin neljää toimintavaihetta voidaan soveltaa myös kokonaisten tiimien kanssa toimimiseen ja toiminnan selkiyttämiseen.

Tiimin valmentamisessa voidaan hyödyntää myös kirjassa ”Valmentava esimies” esitettyä ratkaisukeskeinen tiimikeskustelu -työkalua (ks. Liite 3, kuva 15). Malli muistuttaa hieman aiemmin mainittua GROW-mallia, mutta tässä työkalussa keskitytään juuri tiimin kehittymiseen ja tavoitteiden kirkastamiseen. Työkalussa muutetaan ongelmat tavoitteiksi ja pohditaan tavoitteen saavuttamisen konkreettisia hyötyjä kohderyhmälle. Lisäksi pohditaan nykyisiä vahvuuksia, muutoksen merkkejä ja keinoja onnistumiseen. Myös onnistumisen seuranta on tärkeää. Työkalua voidaan käyttää esimerkiksi työilmapiirin kehittämiseen, johon Kuopion Energialla on kyselytutkimuksen mukaan tarvetta, tai johonkin muuhun seikkaan, johon tiimissä toivotaan parannusta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Eri ihmisten hyödyntäminen kehitystyössä usein johtaa parempiin lopputuloksiin (Huhta & Myllyntaus 2021, 33), joten tiimin osapuolien huomioiminen eri ongelmatilanteissa olisi toivottavaa.

Vaikka erilaisia työkaluja valmentavan johtamisen toteuttamiseksi löytyy paljon, mitään tiettyä mallia valmentavan johtamisen toteuttamiselle ja vuorovaikutukselle ei kuitenkaan tarvita. Olennaista valmentavassa johtamisotteessa on aito vuorovaikutuksen kulttuuri organisaatiossa; kuuntelu, tukeminen ja äänen antaminen myös työntekijöille itselleen. Aidolla vuorovaikutuksella voidaan vahvistaa luottamuksen tunnetta, turvallisuutta sekä yhteenkuuluvuutta (Leppänen & Rauhala 2012, 278), joita kaikkia Kuopion Energialla tulisi kyselytutkimuksemme tulosten mukaan kehittää.

7.2.2 Viestintä

Kyselytutkimuksen vastauksissa työntekijät toivoivat avoimempaa viestintää ja asioiden selkeämpää tiedottamista jo suunnitteluvaiheessa. Viestintää voitaisiin kehittää siten, että jokaisesta palaverista tehdään julkinen yhteenveto, joka julkaistaan kaikille työntekijöille jossain kaikkien saatavilla olevassa sisäisessä viestintäkanavassa. Lisäksi esihenkilöille voisi tarjota viestintään liittyviä koulutuksia, sillä se miten esihenkilöt esittävät asiat tiimilleen on ratkaisevaa viestinnässä.

Valmentavalla johtamisotteella voidaan myös kehittää erityisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta. Kuopion Energialla olisi hyvä pitää säännöllisiä palavereja ja valmennuskeskusteluja sekä tiimin kesken että kahden kesken esihenkilön ja työntekijän välillä. Näin työntekijöille avataan säännöllinen väylä keskustelulle sekä mielipiteiden, huolien ja kysymysten esittämiselle. Paremman keskusteluyhteyden ja kommunikaation lisäksi tämä voisi kasvattaa myös työntekijöiden luottamusta esihenkilöihin.

Lisäksi säännölliset viikkotiedotteet viikon aikana tulleista tärkeimmistä asioista voitaisiin ottaa käyttöön. Tässä olisi hyvä huomioida, että tiedotteet julkaistaan säännöllisesti käytettyihin kanaviin. Lisäksi työntekijöitä voidaan pyytää reagoimaan viikkotiedotteisiin jollain tapaa, jotta tiedetään tiedotteen saapuneen kaikkien tietoon.

Myös viestinnän suunnittelu ja strategia on tärkeää. Yritys voisi selkiyttää omaa sisäisen viestinnän suunnitelmaansa niin, että toiminta kaikissa tilanteissa olisi selkeämpää. Kuopion Energian tulisi pohtia sopivat kanavat tiedottamiseen niin, että kaikilla tiedon tarvitsijoilla olisi helppo pääsy niihin ja niitä käytettäisiin säännöllisesti.

Kuopion Energialla olisi hyvä kehittää myös osastojen välistä kommunikaatiota ja avointa viestintää. Tämä voisi omalta osaltaan myös kehittää yleistä ilmapiiriä positiivisempaan suuntaan. Lisäksi toimiva osastojen välinen viestintä vähentää osastojen välisiä kuiluja, jolloin myös mahdollinen yhteistyön tekeminen on helpompaa. Lisäksi yrityksen johdon työryhmä voisi välillä myös kiertää osastoilla tiedustelemassa tiimien ja työntekijöiden tuntemuksia, jolloin viestintä ja avoimuus myös ”alhaalta ylös” olisi helpompaa. Esimerkiksi johdon osallistumisella osastojen viikko- tai kuukausikokouksiin voi olla suuri merkitys työntekijöille, jolloin myös johdon lähestyttävyyden ja luottamuksen heittä kohtaan helpottuu.

7.2.3 Ilmapiiri

Työilmapiiriin liittyvät haasteet olivat yksi selkeimmistä tekijöistä, joka tuli kyselytutkimuksen tuloksista esille. Erityisesti energiantuotannon osaston ilmapiiriin tulisi kyselyn tulosten mukaan tehdä kehitystoimenpiteitä, mutta ilmapiirin kehittämistä koko organisaatiossa olisi varmasti hyötyä.

Kuopion Energialle suosittelisimme kyselyn tulosten ja teorian perusteella esimerkiksi luvussa 4.4 kerrotun CREW-mallin käyttöönottoa, sillä kyselyn vastauksissa oli nähtävissä osastojen väliset kuilut. Organisaatiossa voitaisiin mahdollisuuksien mukaan rakentaa kehitysryhmä tai -ryhmiä, joihin otettaisiin innokkaita työntekijöitä mukaan ja lähdettäisiin pohtimaan ennalta määritettyjä asioita, kuten esimerkiksi työntekijäkokemuksen parantamista. Näin voidaan helpommin hyödyntää työntekijöiden ideoita, joita tuli ilmi jonkin verran myös tekemämme kyselyn vastauksissa. Lisäksi työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksiin ja organisaation kehittämistoimenpiteisiin tukee valmentavaa johtamiskulttuuria. Eri ihmisten osallistaminen kehitystyöhön rakentaa luottamusta ja osoittaa heille, että heitä ja heidän näkemyksiään pidetään tärkeinä (Huhta & Myllyntaus 2021, 33).

Myös luvussa 4.4 mainittu ”code of conduct” eli selkeiden käyttäytymissääntöjen määrittely organisaatiossa voisi parantaa työntekijäkokemusta, sillä vastauksissa mainittiin useasti yksittäisten henkilöiden huono käytös. Usein työpaikoilla huonoa käytöstä saatetaan vähätellä ja kuitata se luonteenpiirteeksi. Kuitenkin kun huonon käytöksen vaikutuksia esimerkiksi työilmapiiriin alkaa tarkastella tarkemmin huomataankin, että sillä toden totta on negatiivisia vaikutuksia.

Ilmapiiriä voisi parantaa myös järjestämällä työajan ulkopuolella tapahtumia, mitä toivottiin myös osassa kyselyn avoimissa vastauksissa. Työajan ulkopuolella järjestettävät tapahtumat, kuten yhteiset saunaillat luovat parempia suhteita työntekijöiden välille ja tekevät työkaverit tutummiksi. Monesti toiseen tutustuminen myös luo turvallisempaa ilmapiiriä.

7.2.4 Palkkaus ja edut

Kyselyn vastauksissa korostui nimenomaan palkkaukseen ja etuihin liittyvät pulmat, vaikkakin työntekijät arvostivat myös aineettomia palkkioita kuten koulutusmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja joustavuus, sekä työtehtävät.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden vastauksissa kävi ilmi, että tulospalkkio ja päivystysohjelma olisivat mielekkäitä vaihtoehtoja palkkauksen nostamiseen. Kuopion Energialla on kuitenkin tehty vertailuanalyysia palkasta ja tultu lopputulokseen, että Kuopion Energia sijoittuu palkkavertailussa hyvin verrattuna verrokkiyrityksiin, joten halusimme keskittyä myös muihin palkitsemissen tapoihin.

Kyselyssä nousi esiin vuorotyössä terveellisen syömisen hankaluus, sekä lounasedun käyttämättä jääminen, sillä työpaikkaravintola on kiinni. Keksimme Kuopion Energialle benchmarking³ tekniikkaa käyttäen, että sinne voisi miettiä ruokahuonetta, jossa olisi terveellisiä lounas/välipala vaihtoehtoja myös vuorotyöläisille esimerkiksi ruokalan lounaalta jääneitä annoksia, salaattiannoksia yms. Huoneessa olisi kameravalvonta väärinkäytösten estämiseksi ja maksu hoituisi MobilePayn, Pivon tai jopa itsepalvelukassan avulla.

³ Benchmarking eli vertailuanalyysi tarkoittaa oman yrityksen toiminnan vertaamista toisen yrityksen toimintaan ja näin toiselta yritykseltä voidaan vertaisoppia (Oppariapu julkaisuaika tuntematon).

Kyselyn avulla tuli ilmi myös aineettomien palkitsemisen tapoja, joita voisi lisätä. Vastauksissa korostui, että palautteen ja kiitoksen saaminen työstä, sekä arvostuksen osoittaminen uupuu Kuopion Energialla erityisesti energiantuotannon ja kaukolämmön yksiköissä. Tällaisten palkitsemistapojen lisääminen on yritykselle kuitenkin edullisia, sekä tunnustuksen saamista työssä kuvataan jopa työmotivaation superfoodiksi (Berlin, 2019). Kuopion energialla tulisi kehittää palautekulttuuria ja olisi tärkeää nimenomaan keskittyä onnistumisiin ja positiiviseen palautteeseen. On tärkeää osata myös antaa rakentavaa palautetta, jonka myötä palautteen saaja voi kehittyä. Tiimeittäin tai osastoittain olisi hyvä käydä positiivisen palautekulttuurin säännöt ja se, miten palautekulttuuri otetaan käyttöön askel askeleelta.

Tunnustuksen ja positiivisen palautteen antamiseen löytyy myös monia oivia keinoja, ottamalla mallia muilta yrityksiltä. Esimerkiksi Linnanmäellä on käytössä ”kuukauden työntekijä” mutta kuukauden hupimaisteri nimikkeellä, jossa kuka vain voi ehdottaa perusteluineen tiettyä henkilöä kuukauden hupimaisteriksi. Ne käsitellään, perustellaan ja palkitaan aplodien kera kuukausikokouksessa. Ideana on kuitenkin se, ettei joka kuukausi ole välttämättä yhtään hupimaisteria ja toisena kuukautena niitä voi olla monta, jolloin ne syntyvät spontaanisti ja ne vain palkitaan vasta siellä kokouksessa. (Adlivakin 2020.)

Aineettoman palkitsemisen keino, jota yritys voisi myös lisätä, olisi kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille tasapuolisesti. Tärkeintä on, että tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua tai esimerkiksi työkiertoa. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus laajentaa osaamistaan ja vaikuttaa työhönsä. Mahdollisuudella vaikuttaa työhönsä ja valinnanvapaudella on paljon myönteisiä vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2019.)

Myös yrityksen työntekijöiltä tuli kyselyssä esiin kehitysideoita etuihin. Niitä olivat pääsy kaupungin kuntosaleille ilmaiseksi ja työntekijöiden käyttöön lomahuoneisto, jonka työntekijät voisivat varata tarvittaessa.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessimme alkoi syksyllä 2021, jolloin kohdeyrityksemme otti yhteyttä oppilaitokseemme avoimena olevan opinnäytetyön aiheen tiimoilta. Tartuimme tähän, sillä halusimme aiheen, joka olisi konkreettinen ja työelämälähtöinen. Halusimme tehdä opinnäytetyön aiheesta, josta olisi hyötyä tulevaisuudessa HR-alan työtehtävissä. Työntekijäkokemus oli aluksi käsitteenä hieman vieras, vaikka sitä oli paljon sivuttukin muissa työhyvinvoinnin ja johtamisen opinnoissa.

Päätimme tehdä opinnäytetyön yhdessä, sillä aihe kiinnosti molempia, mutta tiukan aikataulun takia kumpikaan ei olisi onnistunut tekemään työtä yksin määritetyssä ajassa. Yhdessä opinnäytetyön tekeminen oli välillä haasteellista, mutta suurimmaksi osaksi antoisaa. Haasteita tuotti täysin erilaiset työskentelytavat ja eri näkökulmat asioihin. Se oli kuitenkin myös meidän vahvuutemme; omaamme täysin eri vahvuudet keskenämme ja kun asioita pohtiessa yhteinen sävel löytyi, oli lopputulos parempi kuin se olisi ollut yksin tehtäessä. Yhdessä tekeminen oli opettavaista, sillä piti oppia ymmärtämään toisen ajatuksia ja tekemään kompromisseja. Uskomme, että tällaisen projektin tekemisestä parin kanssa on tulevaisuudessa paljon apua.

Olimme kohdeyritykseen yhteydessä aluksi viesteillä ja pohdimme, onnistuuko työ meiltä heidän toiveittensa mukaisesti. Tapasimme yrityksen edustajat, joiden kanssa kävimme läpi tarkemmin kohdeyrityksen toiveet ja preferenssit opinnäytetyöhön liittyen. Koko opinnäytetyöprosessin ajan kävimme säännöllisesti vuoropuhelua opinnäytetyön tilanteesta sähköpostitse tai Teams-tapaamisten avulla. Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt olivat aktiivisesti mukana opinnäytetyöprosessissamme, mikä johtui varmastikin aiheen ja työmme konkreettisesti tärkeydestä yritykselle.

Tutkimuksemme ja opinnäytetyömme aihe syntyi siis aidosta tarpeesta ja kohdeyrityksen toiveesta. Yritys toivoi keinoja työntekijäkokemuksensa parantamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Lisäksi he kaipaivat näkökulmaa muun muassa yrityksen vaihtuvuuden syihin, työsuhte-etujen tärkeyteen työntekijöille sekä sukupolvien eroihin. Työntekijäkokemuksen ollessa aiheena laaja, oli aiheen rajaaminen opinnäytetyöhön tärkeää, mutta myös haastavaa. Teoriapohjan rakentaminen laajan aineiston pohjalta oli ajoittain haasteellista ja monia aiheita työntekijäkokemuksen ympärillä olisi varmasti voinut käsitellä paljon syvällisemminkin. Opinnäytetyömme aiheeksi muotoutui loppujen lopuksi työntekijäkokemuksen kehittäminen johtamisen keinoin. Meille opinnäytetyön tekijöinä erityisesti johtaminen aiheena on kiinnostava, joten työntekijäkokemuksen kehittämisen keinot ja johtaminen olivat aiheina meille mieluisia tutkia ja aiheeseen syvällisemmin uppoutuminen kasvatti ammattiosaamista aiheen tiimoilta. Lopullisessa kehittämissuunnitelmassa käsitelimmekin työntekijäkokemuksen johtamisen keinoja kyselytutkimuksen tulosten perusteella esille tulleiden kehityskohtien kautta.

Opinnäytetyön aikataulu oli alusta lähtien tiukka, sillä yrityksellä oli tietty aikaikkuna, jonka sisällä he toivoivat opinnäytetyön kehittämisosion olevan valmis. Opinnäytetyöprosessi on siis edennyt heti alusta lähtien sen valmistumiseen asti melko intensiivisesti. Kohdeyrityksen toive oli saada kehittämisosio vuoden 2021 loppuun mennessä, joka myös toteutui. Tavoitteenamme oli saada opinnäytetyö kokonaan valmiiksi vuoden 2022 alkupuolella, joka loppujen lopuksi onnistui kutakuinkin hyvin.

Tutkimuksen tavoitteena oli työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyvän teorian tarkastelu ja työntekijäkokemuksen kehittämissuunnitelman laatiminen Kuopion Energialle. Tutkimuksessa etsimme vastauksia kysymyksiin ”Millainen on Kuopion Energian työntekijäkokemus?” ja ”Mitä toimia Kuopion Energia voisi tehdä työntekijäkokemuksen parantamiseksi?”. Näihin tutkimuskysymyksiin liittyen tehtävänäimme oli selvittää muun muassa se, mitä Kuopion Energian työntekijät arvostavat yleisesti ottaen työssä ja työpaikalla ja se, mitä henkilöstölle tärkeitä asioita Kuopion Energialta puuttuu ja mitkä asiat taas ovat yrityksessä hyvin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymystemme pohjalta lähdimme aluksi perehtymään aiheeseen liittyvään teoriaan. Lukemamme teoria ja siinä toistuvat tekijät muodostivat opinnäytetyömme viitekehyksen ja tämän pohjalta laadimme kyselytutkimuksen Kuopion Energian henkilöstölle. Kyselytutkimuksen avulla tutkimme sitä, miten eri viitekehyksen tekijät toimivat käytännössä Kuopion Energialla ja miten tärkeäksi henkilöstö ne käytännössä kokivat. Lopullinen teoriaosuus täydentyi vasta kyselyn toteutuksen jälkeen, sillä huomasimme, että kyselyssä tuli ilmi työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita, joita emme olleet aluksi käsitelleet teoriassa kuten esimerkiksi psykologinen turvallisuus. Tämä kertoo aiheen laajuudesta ja sen rajaamisen hankaluudesta. Onnistuimme kuitenkin hyvin löytämään tälle työlle merkitykselliset teemat.

Kumpikaan meistä ei ollut toteuttanut tämänkaltaista tutkimusta aikaisemmin, joten se oli uusi kokemus ja siinä kehittyi paljon ammatillisesti. Seuraava tekemämme tutkimus olisi varmasti parempi ja sen vastausten purkaminen sujuvampaa. Kuitenkin toteuttamamme kyselytutkimus onnistui mielestämme hyvin ja se tarjosi monipuolista ja hyödyllistä tietoa kehittämissuunnitelmamme pohjaksi ja tueksi. Kysely rakennettiin teorian pohjalta ja sen laatimisessa konsultoimme myös kohdeyrityksen yhteyshenkilöitä varmistaaksemme sen, että kysely sopii yrityksen henkilöstölle ja että se vastasi ainakin pääpiirteittäin kohdeyrityksen toiveita. Näin varmistimme, että kyselyn kysymykset ovat olennaisia juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin nähden. Kyselyn vastauksien analysointi oli mielenkiintoista ja erityisesti avoimien kysymysten vastaukset toivat esille henkilöstön mielenkiintoisia ajatuksia yrityksen tilasta. Kyselytutkimuksen tulokset vastasivat paljolti teoriasta saatuja ennakkokäsityksiämme työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä ja niiden tärkeydestä, joten tältäkin kantilta voidaan opinnäytetyöprosessia pitää onnistuneena.

E erityisen onnistuneeksi koimme kyselyn avoimien kysymysten vastausmäärät: vastauksia tuli moniin kysymyksiin reilusti. Näiden avointen kysymysten vastausten avulla saimme muodostettua reilusti monipuolisemman kuvan työntekijäkokemuksen tilanteesta Kuopion Energialla. Koko opinnäytetyöprosessin aikataulun ollessa kuitenkin tiukka, oli myös kysely saatava nopeasti kohdeyrityksen henkilöstölle vastattavaksi. Siirsimme kuitenkin kyselyn julkaisuviikkoa yrityksessä viikolla, sillä emme halunneet, että se osuu syyslooma viikolle vaikuttaen vastaajamääriin alentavasti. Jälkeenpäin tarkasteltuna koimme, että hieman joustavamman aikataulun puitteissa olisimme voineet saada kyselystä rakennettua vielä selkeämmän. Näistä seikoista huolimatta koemme, että kysely onnistui varsin hyvin ja kysymykset vastasivat hyvin tavoitteitamme. Kyselyn tulosten ja lukemamme teorian pohjalta saimme myös rakennettua mielestämme tärkeimmistä kehittämiskohteista yritykselle hyvin toteuttamiskelpoisen kehittämissuunnitelman.

Työntekijäkokemus ja siihen liittyvät tekijät ovat laaja ja monimutkainen kokonaisuus, josta voisi tehdä paljonkin erilaisia jatkotutkimuksia. Jos opinnäytetyössä olisi ollut enemmän aikaa olisi ollut mielenkiintoista haastatella jatkokysymyksillä osaa työntekijöistä kyselyn vastauksien perusteella selvittäen esim. ilmapiirin todellista tilaa. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin erityisesti tutkimuksessamme esille tulleita tekijöitä, kuten ilmapiiriä ja esihenkilötyötä sekä näiden vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi eri johtamistyylien tutkiminen ja näiden vaikutusten tarkastelu työntekijäkokemukseen liittyen olisi mielenkiintoista. Myös tarkempi tutkimus työntekijöiden työniemusta olisi mielenkiintoinen toteuttaa. Työntekijäkokemuksen ollessa aiheena niin laaja ja monisyinen, olisi erilaiset syvällisemmät jatkotutkimukset varmasti hyödyllisiä ja tarpeellisia. Lisäksi maailman muuttuessa jatkuvasti ja työympäristö sen mukana, on jatkuva aiheen tarkastelu ja jatkotutkimukset oleellisia. Työntekijöiden ollessa organisaation toiminnan perusta, voidaan todeta, että heidän hyvinvointiinsa, kokemuksiinsa ja motivaatioonsa panostaminen on olennaista koko yrityksen toiminnalle ja sen kehittymiselle.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. E-kirja Alma Talent Verkko-kirjahyllyssä. Helsinki: Alma Talent 2020. Viitattu 27.2.2022.
- Aalivankin, Pia & Luukka, Panu 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Podcast. Spotify – verkkoalusta, julkaistu 26.2.2020. <https://open.spotify.com/episode/227HTKyv7saPt52okkHjvD>. Viitattu 29.1.2022.
- Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Helsinki: Taloustieto Oy. https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf. Viitattu 2.9.2021.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja Alma Talent Verkko-kirjahyllyssä. Helsinki: Alma Talent 2018. Viitattu 20.1.2022.
- Bailey, Catherine & Madden, Adrian 2016. How to Destroy the Meaningfulness of Work in 7 Easy Steps. Revised submission to the MIT Sloan Management Review. https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/15566/1/15566%20MADDEN_What_Makes_Work_Meaningful_2016.pdf. Viitattu 19.9.2021.
- Beresford Research julkaisuaika tuntematon. Age Range by Generation – Generations defined by name, birth year, and ages in 2022. <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>. Viitattu 11.2.2022.
- Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. E-kirja Storytel-kirjapalvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 13.2.2022.
- Brack, Jessica 2012. Maximizing Millenials in the Workplace. <http://hdl.voced.edu.au/10707/405117>. Viitattu 8.9.2021.
- Chen, James 2021. Fortune 1000. Investopedia. Blogi. 18.9.2021. <https://www.investopedia.com/terms/f/fortune-1000.asp>. Viitattu 29.1.2022.
- Duberman, Tracy julkaisuaika tuntematon. The impact of coaching on leadership. Blogi. The Leadership Development Group. <https://blog.tldgroupinc.com/helm/the-impact-of-coaching-on-leadership>. Viitattu 29.1.2022.
- Einarsen, Ståle & Hoel, Helge 2011. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice. Second edition. E-kirja. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h8qYx-Ah-mhUAC&oi=fnd&pg=PP1&dq=St%C3%A5le+Einarsen+ja+Helge+Hoel+\(2011\)&ots=P4CuJzZkxv&sig=DdKWn6hBhN6rjcJFZWfE94SRWCI&redir_esc=y#v=snippet&q=conduct&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h8qYx-Ah-mhUAC&oi=fnd&pg=PP1&dq=St%C3%A5le+Einarsen+ja+Helge+Hoel+(2011)&ots=P4CuJzZkxv&sig=DdKWn6hBhN6rjcJFZWfE94SRWCI&redir_esc=y#v=snippet&q=conduct&f=false). Viitattu 9.1.2022.
- Finder 2021. Kuopion Energia Oy. <https://www.finder.fi/Energiapalvelut+energian+tuotanto/Kuopion+Energia+Oy/Kuopio/yhteystiedot/149868>. Viitattu 5.12.2021.
- Ghosh, Piyali, Satyawadi, Rachita, Prasad Joshi, Jagdamba & Shadman, Mohd. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. DOI 10.1108/IJOA-Sep-2011-0511. Viitattu 26.9.2021.
- Giumetti, Gary, Hatfield, Andrea, Scisco, Jenna, Schroeder, Amber, Muth, Eric & Kowalski, Robin 2013. What a Rude E-Mail! Examining the Differential Effects of Incivility Versus Support on Mood, Energy, Engagement, and Performance in an Online Context. DOI:10.1037/a0032851. Viitattu 28.3.2022.
- Goleman, Daniel 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. Reprint R00204. http://www.enterprisingminds.ca/download/leadership_that_gets_results.pdf. Viitattu 26.1.2022.

Grant, Adam, Campbell, Elizabeth, Chen, Grace, Cottone, Keenan, Lapedis, David & Lee Karen 2007. Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. DOI:10.1016/j.obhdp.2006.05.004. Viitattu 27.3.2022.

Great place to work, 2018. Hyvä työntekijäkokemus parantaa yrityksen tulosta. Blogi. <https://greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat2018/>. Viitattu 27.9.2021.

Hakanen, Jari 2007. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Viitattu 26.9.2021.

Harter, James, Schmidt, Frank & Hayes, Theodore 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. DOI:10.1037//0021-9010.87.2.268. Viitattu 28.3.2022.

Harter, James, Schmidt, Frank, Agrawal, Sangeeta, Blue, Anthony, Plowman, Stephanie, Josh, Patrick & Asplund, Jim 2020. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Meta-analysis. <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>. Viitattu 29.1.2022.

Heuristica Oy 2019. Koutsaus GROW-mallilla. <https://heuristica.fi/wp-content/uploads/2018/02/MAT-Coaching-ohje-GROW.pdf>. Viitattu 26.1.2022.

Hinkula, Emma 2021. Naisviha näkyy arkisissa käytännöissä ja pahimmillaan väkivaltana – tutkijan mukaan siitä vaietaan, vaikkei pitäisi. Yle – Verkkajulkaisu. <https://yle.fi/uutiset/3-11793132>. Viitattu 5.3.2022.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus – Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 2.10.2021.

Human Capital Institute 2016. Building a Coaching Culture with Managers and Leaders. https://www.hci.org/system/files/research//files/field_content_file/2016%2520ICF.pdf. Viitattu 28.3.2022.

Ibarra, Herminia & Scoular, Anne 2019. Career Coaching – The Leader as Coach. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>. Viitattu 26.1.2022.

Inkinen, Hanna 2020. Miksi jokaisen johtajan kannattaa ottaa työntekijäkokemus agendalle – 6+1 syytä. Bbigroup – Blogi. <https://www.bbi.fi/blogi/miksi-jokaisen-johtajan-kannattaa-ottaa-tyontekijakokemus-agendalle-61-syyta>. Viitattu 26.9.2021.

Juuti, Kimmo julkaisuaika tuntematon. Et pysty motivoimaan toisia! Kjuuti. Blogi. <http://www.kjuuti.fi/et-pysty-motivoimaan-toisia/>. Viitattu 6.2.2022.

Kaihua, Heidi, Kemi, Jenni, Tapaninen, Mirva & Vähäkuopus Mari 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulu. Sarja D. Muut julkaisut 4/2020. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Viitattu 8.3.2022.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy. Verkkokirja Booky Verkkokirjastossa. Viitattu 5.12.2021.

Kermally, Sultan 2004. Gurus on people management. London: Thorogood c2004. Verkkokirja Ebook Central Academic Complete Verkkokirjastossa. Viitattu 13.2.2022.

Koponen, Sirpa, Lämsä, Anna-Maija, Kärkäs, Melina & Ekonen, Marianne 2012. Uudistava johtaminen – Tukea pienten ja keskisuurten yritysten kehittämiseen työurien pidentämiseksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy.

- https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47941/JAMKJULKAISUJA1332012_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.9.2021.
- Kultalahti, Susanna 2017. Y-sukupolvi työelämässä. Blogi. 18.10.2017. <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>. Viitattu 2.9.2021.
- Kuopion Energia 2020. Yritys. Kotisivut. <https://www.kuopionenergia.fi/yritys/>. Viitattu 5.12.2021.
- Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy. Kirja. Viitattu 17.9.2021.
- Leiter, Michael, Laschinger, Heather, Day, Arla & Oore, Debra 2011. The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes. Article in Journal of Applied Psychology. July 2011. DOI:10.1037/a0024442. Viitattu 28.3.2022.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Verkkokirja Alma Talent Bisneskirjastossa. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 26.1.2022.
- Linkoheimo, Eveliina 2020. Miksi miehet syrjivät naisia edelleen työelämässä? Asiantuntija kertoo kolme surullista faktaa, joita moni ei arjessa tajua. MeNaiset – Verkkojulkaisu. <https://www.is.fi/me naiset/tyo-ja-raha/art-2000007662624.html>. Viitattu 5.3.2022.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja Storytel-kirjapalvelussa. Helsinki: Alma talent Oy Viitattu 26.12.2021.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Verkkokirja Alma Talent Verkkokirjahyllyssä. Viitattu 2.9.2021.
- Marjamäki, Pipsa Lotta & Vuorio, Jenni 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirja Alma Talent Bisneskirjastossa. Viitattu 9.2.2022.
- Martela, Frank 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian akatemia blogi. 23.4.2018. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Viitattu 2.9.2021.
- Maurola, Nina 2021. Mitä psykologinen turvallisuus oikeastaan on? Great place to work – Blogi. https://greatplacetowork.fi/blogit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/?gclid=EAIaIQob-ChMIq-_Q4ZSg9gIVqQWiAx3kxw5xEAAAYASAAEgKXjfd_BwE. Viitattu 27.2.2022.
- McGovern, Joy, Lindemann, Michael, Vergara, Monica, Murphy, Stacey, Barker, Linda & Warrenfeltz, Rodney 2001. Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. The Manchester Review. 2001, Volume 6, Number 1. <https://www.perspect.ca/pdf/ExecutiveCoaching.pdf>. Viitattu 29.1.2022.
- Meyer, John & Allen, Natalie 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1991, Vol.1(1), p.61. https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf. Viitattu 17.9.2021.
- Michelsson, Riina, Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKin julkaisut. 6.3.2017. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Viitattu 17.9.2021.
- Miner, John 2015. Organizational behavior. Abingdon, Oxon: Routledge 2015. Verkkokirja Ebook Central Academic Complete Verkkokirjastossa. Viitattu 13.2.2022.
- Mäkinieniemi, Terhi 2019. Työhyvinvointi. Blogi. 5.4.2019. <http://terhimakiniemi.fi/grow-malli-valmentavan-esimiehen-vuorovaikutuksen-tuki/>. Viitattu 26.1.2022.

- Net Promoter System a julkaisuaika tuntematon. Measuring Your Net Promoter ScoreSM. <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>. Viitattu 22.11.2021.
- Net Promoter System b julkaisuaika tuntematon. The Employee Net Promoter System. <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>. Viitattu 1.12.2021.
- Netigate 2021. eNPS Employee Net Promoter Score – how engaged are your employees? Päivitetty 30.3.2021. <https://www.netigate.net/articles/human-resources/enps-how-engaged-are-your-employees/>. Viitattu 1.12.2021.
- Nurminen, Satu 2021. Yksityinen sähköpostiviesti. 30.11.2021. Viestin saaja: Emma Ahonen ja Monica Mäkinen.
- Oppariapu julkaisuaika tuntematon. Benchmarking vertailuanalyysi. Blogi. <https://oppiapu.wordpress.com/benchmarking-vertaisarviointi/>. Viitattu 10.2.2022.
- Osatuke, Katherine, Moore, Scott, Ward, Christopher, Dyrenforth, Sue & Belton, Linda 2009. Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW) – Nationwide Organization Development Intervention at Veterans Health Administration. DOI:10.1177/0021886309335067. Viitattu 28.3.2022.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksenteijänä. Kirja. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 26.9.2021.
- Park, Jae & Kim, Tae 2009. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? Leadership in Health Services. Vol. 22 No. 1, 2009. pp. 20-28. DOI:10.1108/17511870910928001. Viitattu 26.9.2021.
- Performance Consultants julkaisuaika tuntematon. The GROW Model. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>. Viitattu 8.3.2022.
- Pham, Jasmin 2019. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja keinot sitouttamiseen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma (ylempi AMK), liiketoiminta ja uudistava johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902182419>. Viitattu 17.9.2021.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni. Valmentava esimies. Verkkokirja Alma Talent Verkkokirjahyllyssä. Päivittyvä julkaisu. Päivitetty 5.11.2014. Helsinki: Alma Talent 2013. Viitattu 6.3.2022.
- Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Verkkokirja Alma Talent Verkkokirjahyllyssä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 9.1.2022.
- Schein, Edgar 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Kirja. Espoo: Suomen laatu keskus Oy. Viitattu 26.9.2021.
- Talent Vectia Oy 2020. Työntekijäkokemus 2020 -tutkimus. https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf?hsCtaTracking=f63f1158-b66d-4b70-b13f-2da0b424853c%7C567ef7ea-86db-4bed-9f36-da506b647ecd. Viitattu 2.9.2021.
- Tuntopalvelu 2019. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Artikkel. <https://www.tuntopalvelu.fi/artikkeli/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota>. Viitattu 27.9.2021.
- Työterveyslaitos 2019. Duunitohtori. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön – mitä ne tarkoittavat? Verkko-lehti. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvat-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat#no-back>. Viitattu 20.1.2022.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Artikkel. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/>. Viitattu 27.9.2021.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. DOI: 10.31885/9789515149817. Viitattu 27.2.2022.

Venho, Kaisu 2018. Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestystekijä - se motivoi tai lannistaa. Artikkel. Artikkelissa mukana Luukka, Panu ja Kangas, Maiju. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/27/organisaatiokulttuuri-on-merkittavin-menestyksentekija>. Viitattu 26.9.2021.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Verkkokirja Ellibs Verkkokirjastossa. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 26.9.2021.

Vilkka, Hanna 2021a. Tutki ja kehitä. Verkkokirja Ellibs Verkkokirjastossa. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 17.11.2021.

Vilkka, Hanna 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Verkkokirja Ellibs Verkkokirjastossa. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 5.12.2021.


Workpower 2018. Kuinka pitää löydetyt timantit talossa. Blogi. <https://www.workpower.fi/blog/2018/10/24/kuinka-pitaa-loydetyt-timantit-talossa/>. Viitattu 29.1.2022.

Yohn, Denice Lee, 2018. 2018 will be the year of employee experience. Artikkel. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=2287613f1c8f>. Viitattu 27.9.2021.

Åhman, Helena 2014. Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Blogi. <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>. Viitattu 27.9.2021.

LIITE 1: WEBROPOL-KYSELYLOMAKE

SAVONIA**Kysely työntekijäkokemuksesta**

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Taustatiedot**Ikä ***

- Alle 30 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- yli 59 vuotta

Osasto *

- Hallinto ja liiketoimintateknologia
- Energiantuotanto
- Kaukolämpö
- Sähköverkko

Työsuhteen kesto *

- alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Johtaminen

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle ja kuinka ne toteutuvat käytännössä Kuopion Energialla?

	Kuinka tärkeää tämä on sinulle?					Kuinka tämä toteutuu mielestäsi Kuopion Energialla?				
	1 ei lainkaan tärkeää	2 vähän tärkeää	3 jonkin verran tärkeää	4 melko tärkeää	5 erittäin tärkeää	1 ei kuvaa lainkaan	2 toteutuu vain vähän	3 toteutuu jonkin verran	4 toteutuu melko paljon	5 toteutuu täysin
Yrityksessä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä asioista on riittävää ja selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on avointa ja läpinäkyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen johtoryhmä on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöt ovat aktiivisesti läsnä arjessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys välittää työntekijöistään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan säännöllisesti palautetta ja kiitosta tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvot ja strategia on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esihenkilöihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea hankalissa tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä haluaisit ehdottomasti säilyttää yrityksen toiminnassa?

Mitä haluaisit kehittää yrityksen toiminnassa?

Motivaatio ja työhyvinvointi

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle ja kuinka ne toteutuvat käytännössä Kuopion Energialla?

	Kuinka tärkeää tämä on sinulle?					Kuinka tämä toteutuu mielestäsi Kuopion Energialla?				
	1 ei lainkaan tärkeää	2 vähän tärkeää	3 jonkin verran tärkeää	4 melko tärkeää	5 erittäin tärkeää	1 ei toteudu lainkaan	2 toteutuu vain vähän	3 toteutuu jonkin verran	4 toteutuu melko paljon	5 toteutuu täysin
Saan kilpailukykyistä palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtiön tulospalkkiomalli on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen ylpeyttä tekemästäni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpaikallani joustetaan tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mielenkiintoiset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani arvostettu työntekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on laajat työterveyshuoltopalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse seuraavista Kuopion Energian henkilöstöeduista mielestäsi 1-3 mieluisinta *

- lounasetu
- harrastekerhotuki
- e-passi
- tuki urheilutapahtumiin osallistumisesta
- hierontatuki
- työterveyshuolto
- yhteiset tapahtumat (kuten pikkujoulut, pilkkikisat tms.)

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Millaisia muutoksia tekisit nykyisiin henkilöstöetuihisi?

Viimeiseksi

Kerro 1-3 asiaa, joita tulisi kehittää, jotta työmotivaatiosi kasvaisi.

Mitä asioita arvostat Kuopion Energialla erityisesti?

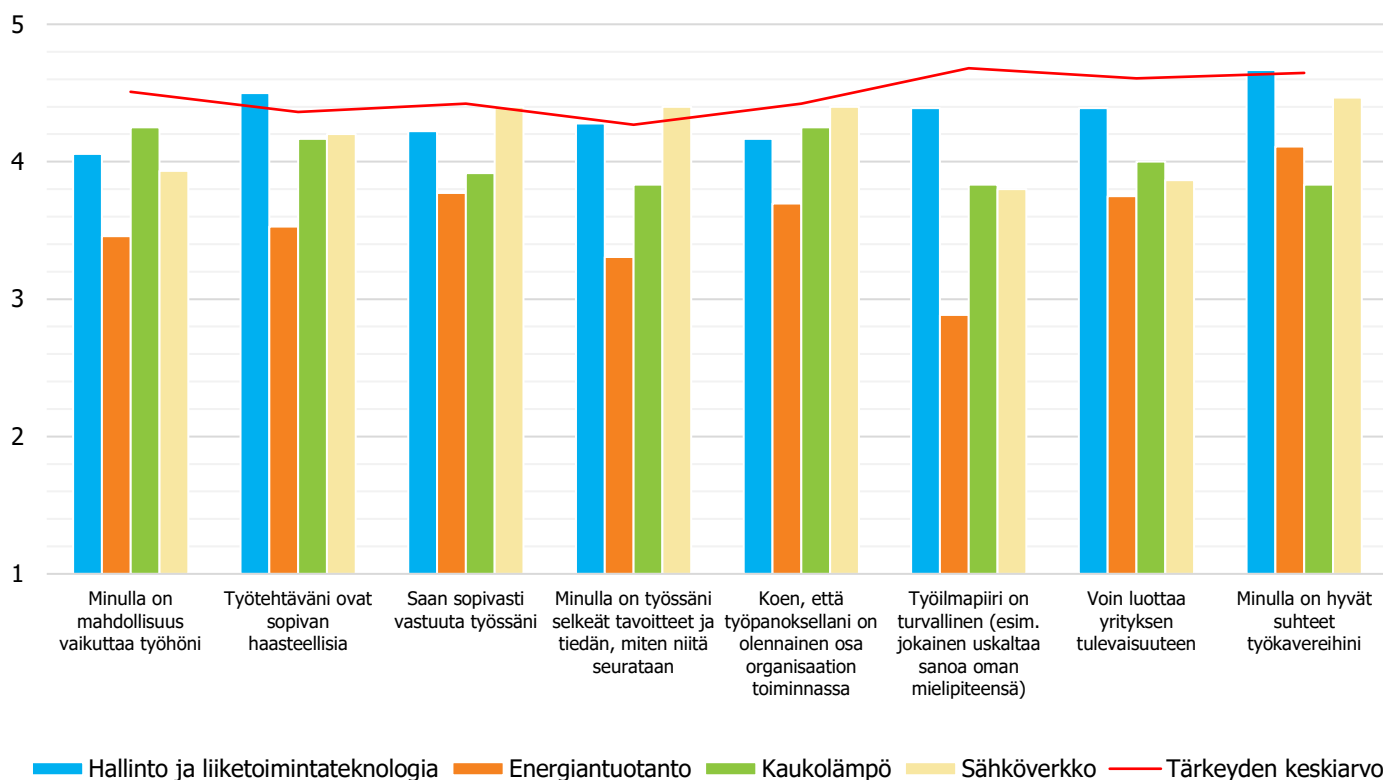
Näetkö itsesi työskentelemässä Kuopion Energialla vielä 5 vuoden päästä? *

- Kyllä
- Ehkä
- Ei

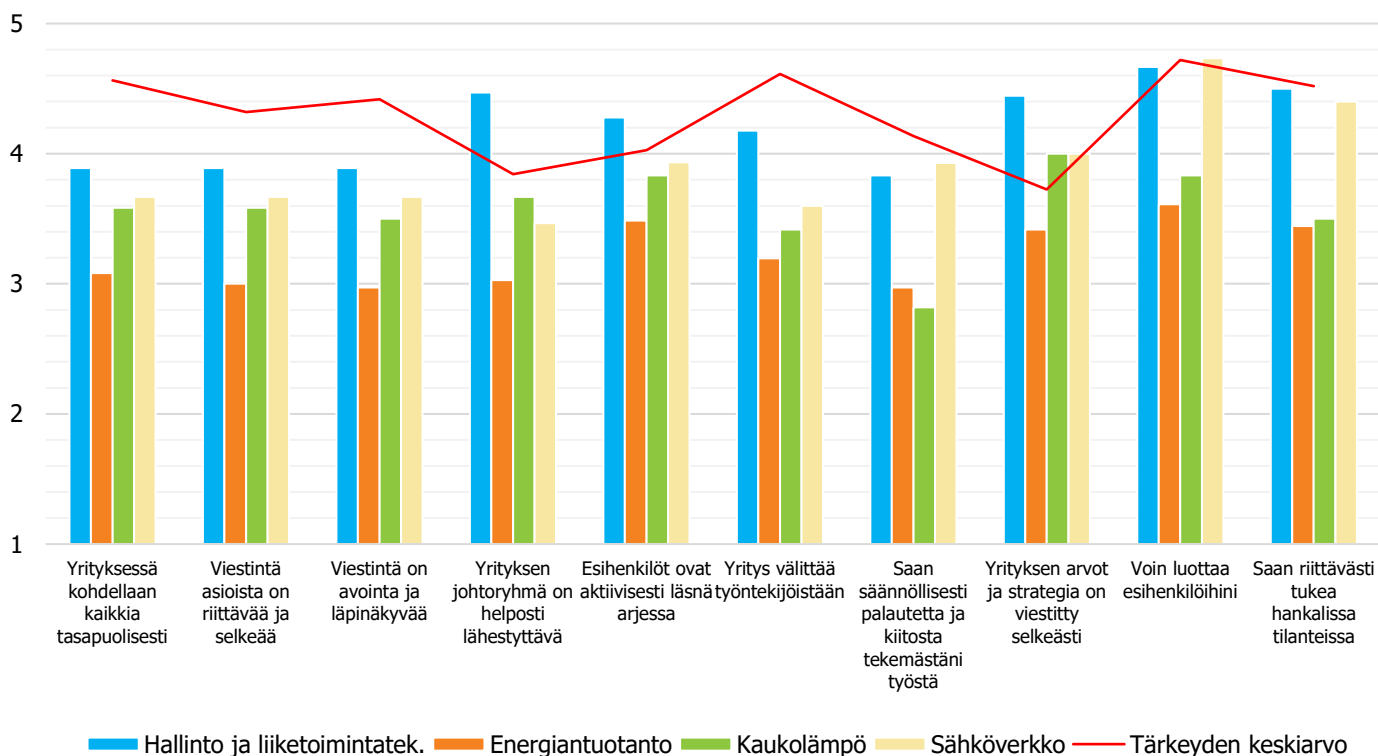
Jos päättäisit lopettaa työsuhteesi, niin mikä olisi todennäköisin syy?

Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain, jolla voisit kuvata omaa kokemustasi työntekijänä?

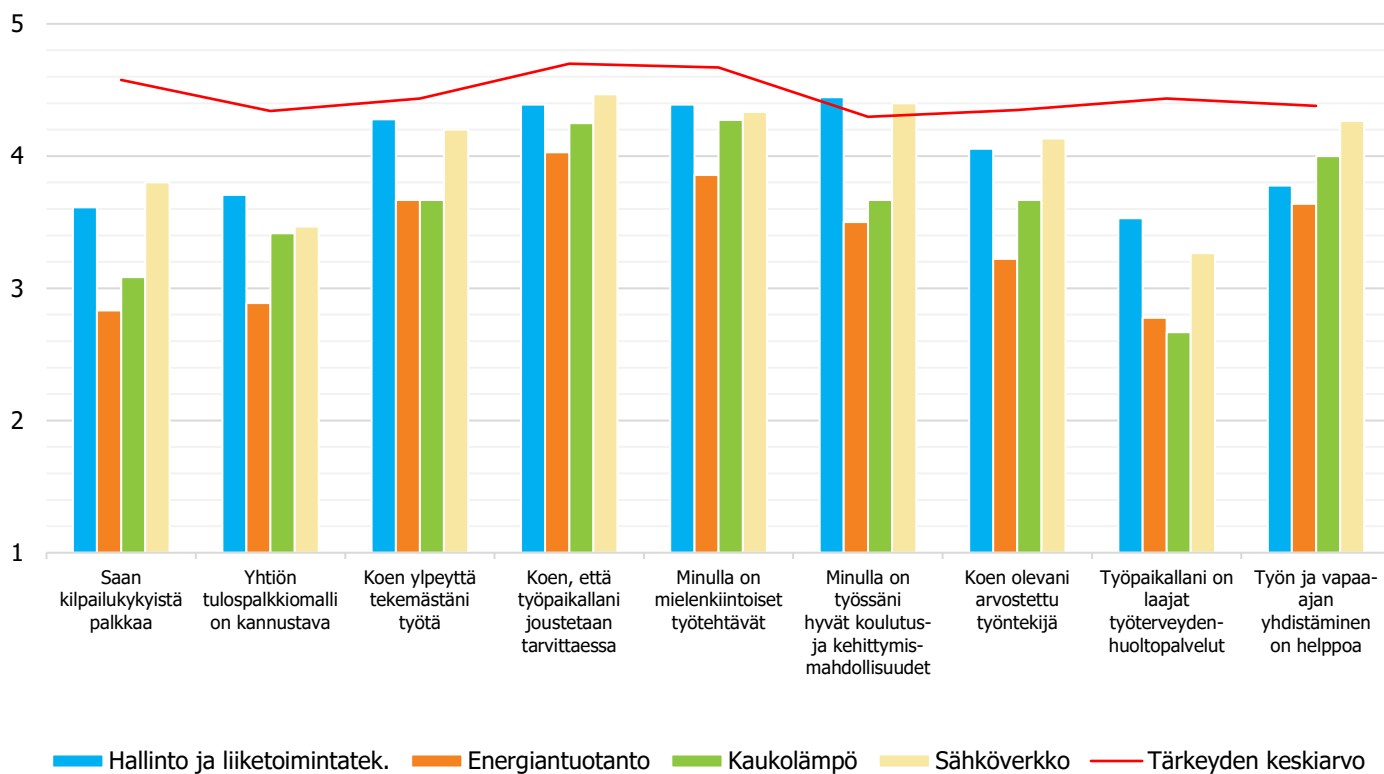
LIITE 2: KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIIN LIITTYVIÄ KUVIA



KUVA 12. Työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=80)



KUVA 13. Johtamiseen liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=80)



KUVA 14. Motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyvien väitteiden käytännön toteutumisen vastausjakaumat osastoittain sekä tärkeyden keskiarvot (n=81)

LIITE 3: RATKAISUKESKEINEN TIIMIKESKUSTELU -TYÖKALU

<p>1 Ongelmat tavoitteiksi</p>	<p>Ongelmien tunnistaminen ja muuttaminen tavoitteiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat tiimin haasteet? • Mihin suuntaan tiimissä halutaan mennä? <p>--> Mitkä ovat tavoitteet?</p>
<p>2 Vahvuudet</p>	<p>Nykytilanteen ja vahvuuksien hahmottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tavoitteiden saavuttamiseksi on jo tehty? • Mitkä ovat tiimin vahvuudet ja parhaimmat kyvyt?
<p>3 Tavoitteen hyödyllisyys</p>	<p>Tavoitteen hyötyjen kartoittaminen ja selkiyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta on tiimille tai muille organisaation jäsenille tai sidosryhmille? • Mitä hyvää tavoitteen saavuttamisesta seuraa?
<p>4 Muutokset</p>	<p>Muutoksen merkkien pohtiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä asioista muutos voidaan huomata? Mistä muut mahdollisesti sen huomaavat? • Miten asiat ovat, kun ne ovat toisin? • Mikä on ensimmäinen merkki siitä, että muutos on ohjannut oikeaan suuntaan?
<p>5 Onnistumisen varmistaminen</p>	<p>Onnistumisten ja esteiden pohtiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä auttaa tiimiä juuri nyt onnistumaan? Entä mitä esteitä voidaan havaita? • Miten mahdolliset esteet voidaan ylittää? • Millaista apua ja tukea voidaan tarjota toisille, jotta tavoitteissa onnistutaan?
<p>6 Mitä teemme?</p>	<p>Konkreettisten toimenpiteiden määrittely ja yhteisten pelisääntöjen suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään? Mitä nämä toimenpiteet ovat konkreettisella tasolla? • Mihin sitoudutaan yhdessä? • Millaisia pelisääntöjä on hyvä sopia yhdessä?
<p>7 Seuranta</p>	<p>Seurannan suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Milloin onnistumisia arvioidaan yhdessä? • Miten kaikki voivat arvioida toimintaa? • Miten varmistetaan, että kaikilla on hyvä fiilis oppia ja kehittyä?

Ratkaisukeskeinen tiimikeskustelu -työkalu
Mäkinen 2022. Lähde: Ristikangas & Grünbaum 2013 Valmentava esimies -kirja

KUVA 15. Ratkaisukeskeinen tiimikeskustelu -työkalu (Kuvan tietosisältö Ristikangas & Grünbaum 2013, Mäkinen 2022 mukaan)