



Sisäinen työnantajamielikuva ja sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt

Milla Nyman

Julkaisuvuosi **Laurea**





Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäinen työnantajamielikuva ja sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt

Milla Nyman
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä
Tradenomi (ylempi AMK)

Nyman Milla

Sisäinen työnantajamielikuva ja sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt

Vuosi 2023 Sivumäärä 85

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sisäistä työnantajamielikuvaa sosiaalisten päätöksenteon ilmiöiden kautta. Kehittämistavoitteena oli selvittää mistä tekijöistä kohdeorganisaation sisäinen työnantajamielikuva tarkalleen ottaen rakentuu. Konkreettiseksi mittariksi valikoitui organisaatiolla jo aiemmin kyselytutkimuksissa käytössä ollut suositteluprosentti (eNPS).

Tietoperusta rakentui sisäisen työnantajamielikuvaan ympärille, pitäen sisällään työntekijäkokenemuksen ja työtyytyväisyyden teemat, sekä esimerkiksi veto- ja pitovoimaan liittyvät tekijät. Koko työn ensisijaisena tulokulmana oli sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt - tietoperustassa käsiteltiin ensin päätöksenteon ilmiöitä yleisesti, minkä jälkeen pureuduttiin sosiaalisen päätöksenteon ilmiöihin: laumakäyttäytymiseen, luottamukseen ja sosiaalisiin tunteisiin. Teoriapohjassa käsiteltiin myös tunteiden vaikutusta työelämään ja päätöksentekoon, yksilön subjektiivista kokemusmaailmaa sekä ihmismielen vinoumia ja heuristiikkoja.

Kehittämisosion keskiössä oli tutkimus, joka toteutettiin kesäkuussa 2023 kvantitatiivisena, ja osin kvalitatiivisena, survey-tutkimuksena. Kyselylomake sisälsi yhteensä 19 kysymystä, jotka oli taustakysymysten lisäksi valittu sisäisen työnantajamielikuvan teoriapohjan, sosiaalisen päätöksenteon ilmiöiden ja aiemmin toteutettujen hyvinvointikyselyjen pohjalta.

Vastauksia analysoitiin muun muassa kaavioiden ja kuvien, ristiintaulukoinnin ja regressioanalyysien avulla. Kyselylomakkeen vastauksia vertailtiin sen mukaan, suosittelisiko vastaaja organisaatiota tutuilleen vai ei. Lisäksi kyselylomakkeen kysymysten vastauksia verrattiin kysymykseen ”Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikkana tutuillesi?” ja laskettiin korrelaatiokertoimet eri kysymyspareista. Näiden kautta tutkittiin, löytyykö muuttujien välillä merkittävää lineaarista yhteyttä. Edellä mainittujen tutkimusten pohjalta toteutettiin askeltava regressioanalyysi. Askeltavan regressioanalyysin avulla voitiin todeta, että työtyytyväisyydellä, luottamuksella ja sisäisellä viestinnällä on tilastollisesti merkittävä yhteys suosittelualttiuteen. Näistä tekijöistä muodostettiin regressioyhtälö, jonka avulla voidaan laskea ennusteita suosittelualttiudesta liittämällä yhtälöön vastaukset työhyvinvointiin, luottamukseen ja sisäisen viestinnän rakentavuuteen liittyen.

Tämän kehittämistyön kolme keskeisintä tutkimuslöydöstä - suosittelualttiuden kanssa korreloivat tekijät työhyvinvointi, luottamus ja sisäinen viestinnän rakentavuus - olivat faktoreita, joihin keskityttiin kehittämis ehdotuksissa. Kehittämis ehdotuksissa näitä kolmea tekijää pohdittiin päätöksenteon ilmiöiden ja subjektiivisen kokemusmaailman kautta. Suositteluprosenttiin vaikuttavien tekijöiden löytäminen auttaa jatkossa sisäisen työnantajamielikuvan kehittämistyötä organisaatiossa. Tutkimuksen kautta löydettiin myös viitteitä muiden kyselylomakkeiden kysymysten lineaarisesta yhteydestä suositteluprosenttiin nähden, tosin laumakäyttäytymisellä ei todettu olevan yhteyttä suositteluprosenttiin tämän tutkimuksen tiimoilta. Eri tekijöiden yhteyksiä suositteluprosenttiin olisi mahdollista tutkia tarkemmin seuraavissa kyselytutkimuksissa ja tämä lähestymistapaa olisi mahdollista ottaa käyttöön myös muissa organisaatioissa.

Sisäinen työnantajamielikuva, sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt, työtyytyväisyys, suositteluprosentti

Nyman Milla

Internal Employer Image and Social Behavioral Insights

Year 2023 Pages 85

The purpose of this thesis was to explore internal employer image through social behavioral insights. The development goal was to find out the factors that make up the internal employer image of the target organization.

The theoretical framework was built around the internal employer image, including the themes of employee experience, job satisfaction, as well as factors related to attraction and retention. The primary input of the entire work was the phenomenon of social behavioral insights - the framework first discussed behavioral insights in general, and then the social behavioral insights: herd behavior, trust and social emotions. The theoretical framework also handled the impact of the emotions on working life and decision-making, the individual's subjective world of experience and the biases of the human mind.

The focus of the development section was a research that was carried out as a quantitative, and partly qualitative, survey study. The questionnaire contained a total of 19 questions, which, in addition to the background questions, were selected based on the theoretical basis of the internal employer image, social behavioral insights and well-being surveys carried out previously.

Answers to the survey were analyzed using diagrams and pictures, cross-tabulation and regression analyses, among other things. The answers to the questionnaire were compared according to whether the respondent would recommend the organization to their acquaintances or not. In addition, the answers to the questions in the questionnaire were compared to the question "On a scale of 1-10, how likely would you be to recommend the organization as an employer to your acquaintances?" and correlation coefficients were calculated for different pairs of questions. In addition, it was investigated whether there is a significant linear connection between the variables. Based on the aforementioned studies, a stepwise regression analysis was carried out. With the help of a stepwise regression analysis, it could be concluded that job satisfaction, trust and internal communication have a statistically significant connection with the eNPS. A regression equation was formed from these factors, which can be used to calculate predictions about the tendency to recommend by adding the answers to the equation related to well-being at work, trust and the constructiveness of internal communication.

The three most central research findings of this development work - the factors correlating with eNPS, job well-being and internal communication - were the factors that were focused on in the development proposals. In the development proposals, these three factors were considered through behavioral insights such as biases and heuristics, and it was considered how these factors - and thus to employees' experience could be improved. Finding the factors that affect the referral rate will help the development of the internal employer image in the organization in the future. The research also found indications of a linear connection between the questions in other surveys and the eNPS, although herd behavior was not found to be related to eNPS in this study. It would be possible to investigate these connections in more detail in this organization's next surveys and also use this kind of approach in other organizations when measuring inner employee image.

Keywords: Internal employer image, social behavioral insights, work satisfaction, eNPS

Sisällys

1	Johdanto	8
2	Työnantajamielikuva ja työnantajakuva	9
2.1	Työnantajamielikuvan määritelmä	9
2.2	Sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajakuva	10
2.3	Työntekijäkokemus	11
2.4	Työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio	13
2.5	Sisäisen työnantajamielikuvan mukautettu pyramidimalli	14
3	Päätöksenteon ilmiöt	16
3.1	Kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat	16
3.2	Subjekttiivinen kokemus käyttäytymistaloustieteen ja sisäisen työnantajamielikuvan kontekstissa	18
3.2.1	Vuorovaikutuksen vinoumat ja vääristymät	21
3.3	Sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt	22
3.3.1	Laumakäyttäytyminen	22
3.3.2	Sosiaaliset tunteet	24
3.3.3	Tunteet työelämässä ja niiden vaikutus päätöksentekoon	25
3.3.4	Luottamus	26
3.3.5	Luottamuksen rakentaminen	27
3.3.6	Psykologinen turvallisuus	28
4	Kehittämisasetelman kuvaus	29
4.1	Tarkoitus ja tavoitteet	29
4.2	Aineiston keruu	31
4.3	Aineiston analyysin kuvaus	32
4.4	Aineiston hallintasuunnitelma	35
5	Tutkimustulokset	36
5.1	Vastausten analysointi	36
5.1.1	Suositteluprosentti	37
5.1.2	Työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät	43
5.1.3	Sisäinen viestintä ja tiedotus	46
5.1.4	Työilmapiiri	48
5.1.5	Muiden mielipiteiden vaikutus omiin	50
5.1.6	Yhdenvertaisuus	51
5.1.7	Psykologinen turvallisuus ja luottamus	52
5.1.8	Tunteet	53
5.1.9	Yhteenveto vastauksista ja askeltava regressioanalyysi	57
6	Johtopäätökset	62

6.1	Kehittämisehdotuksia.....	64
7	Kehittämisasetelman arviointi.....	72
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	72
7.2	Saadut tulokset sekä niiden merkitys ja siirrettävyys	74
7.3	Toimeksiantajan kommentit.....	76
	Kuviot.....	84
	Taulukot.....	85

1 Johdanto

Nykypäivänä ymmärretään yhä enenevässä määrin organisaatioiden arvon riippuvan sen työntekijöistä ja tämän myötä on myös työnantajamielikuvan kehittäminen otettu yhä useamassa yrityksessä mukaan strategisen johtamisen yhteyteen (Vuorinen & Huikkola 2023, 228). Myös tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation työnantajamielikuvaa - keskittyen sisäiseen työnantajamielikuvaan - ja nostaa suositteluprosenttia kohdeorganisaation strategian 2030 mukaiseksi, 75 prosenttiyksikköön. Toimeksiantaja on uusimaalainen kunta-alan organisaatio, joka jakautuu kolmeen eri toimialaan, ja tässä kehittämissosiossa on otettu kohteeksi yksi näistä kolmesta toimialasta. Tätä toimialaa kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimellä *toimiala A*.

Sisäiseen työnantajamielikuvaan nivoutuu olennaisesti vetovoima- ja sitoutumistekijät sekä työntekijäkokemus, ja näiden kautta myös kokonaisvaltaisempi käsite työtyytyväisyys. Tutkimuskulmaksi valikoitui erilaisia sosiaalisen päätöksenteon ilmiöitä: luottamus, laumakäyttäytyminen ja sosiaaliset tunteet. Sosiaalisten tunteiden lisäksi tarkastellaan lähemmin myös muita kuin sosiaalisia tunteita, sillä niiden vaikutus ihmisen ajatteluun, päätöksentekoon ja toimintaan työelämässä on suuri. Sisäistä työnantajamielikuvaa käsitellään myös muiden päätöksenteon ilmiöiden kontekstissa, vinoumien ja heuristiikkojen kautta, sekä pohditaan työnantajamielikuvaa jokaisen yksilön subjektiivisena kokemuksena.

Kehittämistyön pohjaksi toteutettiin kyselytutkimus, joka lähetettiin kaikille toimialan A edustajille. Kyselytutkimukseen valikoitui kysymyksiä sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyen, sosiaalisen päätöksenteon ilmiöiden kontekstissa. Tarkoituksena oli siis kartoittaa paitsi sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyviä tekijöitä, myös sosiaalisen päätöksenteon ilmiöiden vaikutusta sisäiseen työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen.

Sisäinen työnantajamielikuva ja siihen linkittyvä työntekijäkokemus ovat yksilön subjektiivisia mielikuvia ja kokemuksia, minkä vuoksi niiden mittaaminen ei ole yksiselitteistä. Tarkasteluun valitut sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt luottamus, laumakäyttäytyminen ja sosiaaliset tunteet - kuten muutkin tunteet - sekä erilaiset päätöksentekoon liittyvät vinoumat ja heuristiikat, vaikuttavat meidän kaikkien jokapäiväiseen elämään, päätöksentekoon ja ajatteluun. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat suositteluprosenttiin (*eNPS - employee Net Promoter Score*), jotta näitä kyseisiä faktoreita voitaisiin jatkossa kehittää ja näin mahdollistaa suositteluprosentin nouseminen.

2 Työnantajamielikuva ja työnantajakuva

Työnantajamielikuva, työnantajakuva, työnantajabrändi - tämän aihealueen ympärillä on paljon suomenkielistä sanastoa, joissa sanojen ulkoasut ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta merkityksissä on kontekstista ja lähteestä riippuen hieman eroja. Englannin kielessä vastaavana termistönä on käytössä sanat *employer brand*, *employer brand image* ja *corporate image* kuvaamassa työnantajakuvaa ja työnantajamielikuvaa, sekä verbi *employer branding* kuvaamassa työnantajan brändäystä. Laajempi termi työnantajamielikuvan johtamiselle olisi *employer brand management*. (Mosley 2017, 3.)

2.1 Työnantajamielikuvan määritelmä

Työnantajamielikuva tarkoittaa Korven, Laineen ja Soljasalon mukaan (2021, 66) yksinkertaisuudessaan sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Piha ja Poussa (2012, 146) kiteyttävät näkemyksensä työnantajamielikuvasta siihen, millainen paikka yritys on työskennellä. Työnantajamielikuva pitää sisällään sekä organisaation omien työntekijöiden, että organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielikuvan (Huhta & Myllyntaus 2021a, 37). Työnantajakuvan Korpi, Laine ja Soljasalo (2021, 66) linjaavat muodostuvan yrityksessä vallitsevassa totuudesta sekä yrityksen tavoittelemasta ja viestimästä mielikuvasta, sekä siitä, miten edellä mainitut seikat sopivat yhteen tai eivät sovi. Huhta ja Myllyntaus (2021a, 212) kuvaavat työnantajabrändin tarkoittavan ideaa siitä, millainen työnantaja on, ja lupausta siitä, millaista työpaikkaa ollaan tarjoamassa (Huhta & Myllyntaus 2021a, 212).

Mosley (2017, 4) kuvailee työnantajamielikuvan (engl. *employer brand*) olevan realistisimmillaan laaja spektri ajatuksia ja tunteita - sekä positiivisia, että negatiivisia, tosia ja epätosia, selkeitä tai vaikutelmiin perustuvia - joita ihmiset assosioivat työnantajaan. Edellä mainitun vuoksi Mosley (2017, 4) kuvaakin jokaisen yrityksen omaavan jonkinlaisen työnantajamielikuvan, halusi yrityksen johto sitä tai ei. Työnantajamielikuvan tason määrittely havaintojen ja yhteyksien kautta on tarpeen, koska sillä tavalla pystytään havainnoimaan yrityksen oikea status ja arvo, ja se, miten ihmiset todellisuudessa kokevat yrityksen, sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään siihen, minkä mielikuvan yritys haluaa omalla viestinnällään ja brändäyksellään luoda (Mosley 2017, 4). Chris Foster (2016, 11-12) summaa brändin (engl. *brand*) ja maineen (engl. *reputation*) eron olevan siinä, että brändi muodostuu ihmisen mielikuvissa perustuen yksilön omiin subjektiivisiin kokemuksiin yrityksen tuotteista tai palveluista, kun taas maine muodostuu pohjautuen enemmänkin ihmisten kollektiivisiin uskomuksiin.

Työnantajamielikuvalla voidaan vaikuttaa siihen, miten päteviä ja sitoutuneita työntekijöitä organisaatiossa tulee työskentelemään jatkossa ja sen sisäinen markkinointi vaikuttaa nykyisten työntekijöiden motivaatioon, työpaikassa pysymiseen ja sitoutuneisuuteen, mutta sen ei kuitenkaan ole tarkoitus luoda katteettomia lupauksia, eikä niiden luominen ole järkevääkään, koska totuus paljastuu yleensä kuitenkin ennemmin tai myöhemmin (Vuorinen 2013,

190). Joskus saattaa käydä myös niin, että yritysjohdolla on erilainen käsitys työnantajamielikuvasta, kuin vaikkapa itse työntekijöillä, jolloin saattaa tulla tilanne, jossa yrityksen viestintä on ristiriidassa työntekijöiden kertomusten kanssa (Korpi ym. 2012, 66). Työnantajamielikuva syntyy siis sisältä ulospäin (Piha & Poussa, 2012, 146). Jos ajatellaan esimerkiksi sosiaalista mediaa viestialustana, voi sinne tuottaa sisältöä kaikki eri yrityksen sisäiset sidosryhmät, kuten viestintätiimi, johto, työntekijät, asiakkaat ja entiset työntekijät - näiden kaikkien eri ryhmien jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa rakentamassa työnantajamielikuvaa (Korpi ym. 2012, 66-67). Piha ja Poussa (2012, 146) alleviivaavatkin viestinnän roolin merkittävyyttä työnantajamielikuvan kokemuksessa. Työnantajamielikuvaa, sisäistä ja ulkoista, tukeva viestintä on jatkuvaa vuoropuhelua kohderyhmien kanssa, aktiivista tarttumista mahdollisuuksiin ja yhtenäisen viestin välittämistä (Piha & Poussa 2012, 146).

Työnantajamielikuvan kehittämisen tarkoituksena on saavuttaa yrityksen strategiaa parhaiten tukevan työvoiman rekrytoiminen, mikä edellyttää mielikuvan erottumista muista, kohdistamista pääkohderyhmälle, viestimistä omia vahvuuksia korostavasti ja oman toiminnan muokkaamista kohderyhmän odotusten suuntaan. Työnantajamielikuvan kehittäminen on siis käytännössä työnantajan markkinointia, jossa työntekijä on ikään kuin potentiaalinen asiakas ja organisaatio on myytävä tuote. (Vuorinen 2013, 190.)

2.2 Sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajakuva

Työnantajakuva voidaan käsitteen tasoilla jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen työnantajamielikuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saama kuva yrityksestä, kun taas sisäinen työnantajamielikuva kuvaa pääsääntöisesti sitä, miten yrityksen tämänhetkiset työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. (Korpi ym. 2012, 67.) Tässä opinnäytetyössä keskitymme nimenomaan sisäiseen työnantajakuvaan- ja mielikuvaan. Vaikka sisäinen työnantajamielikuva perustuukin henkilöstön näkemyksiin, on sillä suuri merkitys ja painoarvo esimerkiksi alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien etsimisessä ja löytämisessä. Sisäinen työnantajamielikuva on niin ikään tärkeässä roolissa ulkoista työnantajamielikuvaa rakentaessa; mikäli sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa, sen voi helposti tuoda esille myös ulkopuolisille sidosryhmille. Mikäli taas ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva eivät ole linjassa, heijastuu ristiriita myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja voi synnyttää valheellisen kuvan (Korpi 2012, 67-68).

Huhta ja Myllyntaus (2021a, 15) esittelevät kirjassaan kattavan skaalan työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin liittymäkohtia, joista keskeisessä asemassa on vetovoima, joka lähentää työnantajaa ja sen nykyisiä työntekijöitä, sekä houkuttelee uusia työntekijöitä. Vetovoima on kuin magneetti - se vetää puoleensa ja pitää kiinni - ja siihen sisältyvät termit vetovoima, työntekijöiden houkutteleminen, pitäminen ja työn imun lisääminen (Huhta & Myllyntaus 2021a, 15, 17). Vetovoima muodostuu työntekijäkokemuksesta ja organisaatiobrändistä,

joiden välissä on myös työnantajabrändi (Huhta & Myllyntaus 2021a, 18). Sisäisen työnantaja-mielikuvan kehitystyössä on siis yhtenä oleellisena asiana työntekijäkokemuksen kehittäminen.

Miten organisaatio itse pystyy vaikuttamaan vetovoimaan?



Kuvio 1: Miten organisaatio pystyy itse vaikuttamaan vetovoimaan? (Huhta & Myllyntaus 2021a, 18).

2.3 Työntekijäkokemus

Tiffany Bova (2021, 1-2) linjaa yrityksillä olleen perinteisesti viime vuosikymmeninä tapana painottaa liiketoimintastrategiassaan asiakaskokemusta työntekijäkokemuksen sijaan - mikä ei välttämättä ole pitkällä tähtäimellä lainkaan kannattava toimintamalli (Bova 2023, 1-2). Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa tavoitteellisesti, täytyy organisaatiolla olla ensin selkeä näkemys siitä, mitä työntekijäkokemuksella täsmälleen tarkoitetaan (Huhta & Myllyntaus 2021b). Huhta ja Myllyntaus (2021b) summaavat työntekijäkokemuksen olevan ajatuksia ja tunteita, joita syntyy työntekijän ja työnantajan työtä, työympäristöä ja organisaatiota koskevasta vuorovaikutuksesta. Huhdan ja Myllyntauksen (2021b) mukaan työnantajakokemusta voidaan tarkastella ikään kuin kahdella erilaisella aikajanalla; se voi olla kokonaisarvio kaikista vuorovaikutushetkistä työnantajan kanssa, tai siten se voi olla yksittäinen keskustelu, esimerkiksi kehityskeskustelu.

Bovan ja hänen kollegansa toteuttaman tutkimuksen kautta saatiin naarattua regressioanalyysin avulla viisi tärkeintä tekijää työntekijäkokemuksen luomisessa. Nämä olivat: keskinäinen luottamus, johdon vastuullisuus (sekä yritystä että työntekijöitä kohtaan), linjassa olevat työntekijöiden arvot ja yrityksen visio, menestyksen tunnistaminen ja viimeisenä, muttei

vähäisimpänä, saumaton teknologia, joka vähentää työntekijöiden päivittäisten tehtävien kitkaa (Bova 2023, 1-6). Viimeisimmäksi mainitussa tekijässä päivittäisten tehtävien kitka painottui vahvasti teknologiapuolelle, ja Bova esittääkin artikkelissaan tutkimustuloksen siitä, että yritykset käyttävät keskimäärin yli 1000 sovellusta, joista vain 29 % on synkronoituja keskenään. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta ajateltuna on luonnollista, että työvälillä ja käytetyillä ohjelmistoilla on valtava rooli, mutta teknologiarintamalla kiinnitetään monessa organisaatiossa silti enemmän huomiota asiakaskokemukseen ja asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan helpottamiseen sen sijaan, että kiinnitettäisiin tarpeeksi huomiota myös työntekijöiden käyttämiin teknologiaratkaisuihin ja niiden kehittämiseen (Bova 2023, 6).

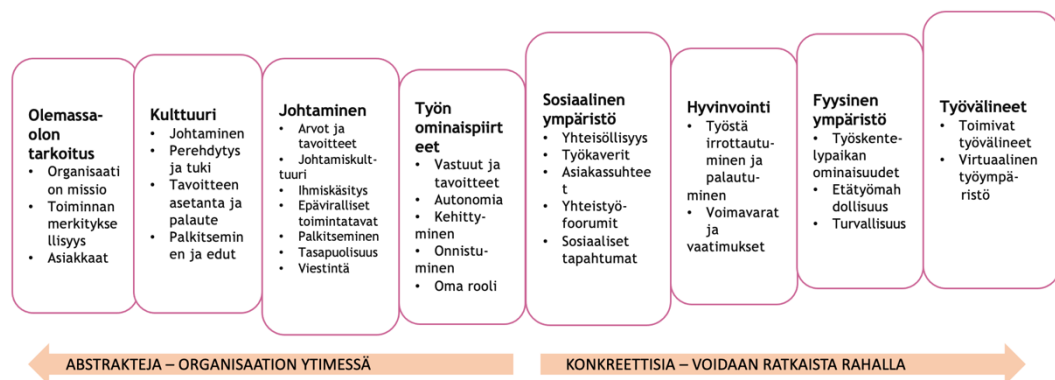
Jacob Morgan (2017, 12) kuvailee työntekijäkokemuksen syntymistä prosessiksi, joka tapahtuu erilaisissa ympäristöissä. Tällaisia ympäristöjä on Morganin mukaan teknologiympäristö, fyysinen ympäristö ja kulttuurinen ympäristö. Morgan (2017, 12, 14-15) tutki, mitkä ovat ne kaikkein tärkeimmät tekijät, jotka luovat työntekijäkokemuksen, ja rakensi mittariksi ExS:n (*Employee Experience Score*) eli työntekijäkokemuspisteytyksen, joka koostuu 17:stä eri työntekijäkokemukseen vaikuttavasta tekijästä, joista kulttuurinen kokemus muodostaa 40 % ja teknologinen ja fyysinen kumpainkin 30 %. Näistä tekijöistä teknologiympäristöön liittyy kolme: käyttäjän arvosana teknologiasta, teknologian saatavuus ja teknologian keskittyminen työntekijän tarpeisiin. Neljä attribuuttia: työpaikkavalinnat, fyysiseen tilaan heijastuvat arvot, ylpeys tuoda työpaikalle ystäviä ja vierailijoita, sekä työpaikan joustavuus ja siihen liittyvä autonomia, liittyvät fyysiseen työympäristöön. Kulttuurisella ympäristöllä on suurin painoarvo ja siihen nivoutuu kymmenen tekijää: tarkoituksen tunne, reilu kohtelu, arvostuksen tunne, johtajien mentorimainen ja valmentajamainen toiminta, tunne yhteenkuuluvuudesta, kyky oppia uutta ja kehittyä - ja resurssit tehdä näihin kumpaankin, vastavuoroinen muiden ohjaaminen työpaikalla, monimuotoisuus ja osallisuus, sekä terveys, hyvinvointi ja brändikäsitys. (Morgan 2017, 54-55.)

Korkiakoski (2019, 130) esittelee termin henkilöstökokemus - tärkeänä työvälteenä asiakaskokemuksen rinnalle. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta, mikä syntyy mielikuvien, vuorovaikutuksen ja tunteiden perusteella - eli kuvaus on aika lailla sama kuin sisäisessä työnantajamielikuvassa. Korkiakoski (2019, 130) jakaa henkilöstökokemuksen mittaamisen mittariston kolmeen osaan: avainhetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön. Avainhetkillä tarkoitetaan erilaisia hetkiä työsuhteen aikana, esimerkiksi rekrytointi, perehdytys ja tauot. Yksi mittaamisen keino avainhetkiin on eNPS (engl. *Employee Net Promoter Score*). ENPS on yksinkertaistettuna kysymys siitä, kuinka todennäköisesti suosittelisi työpaikkaansa ystäville ja tutuille.

Kyseinen mittari on erittäin merkittävässä roolissa myös tähän opinnäyteyöhön liittyvässä tutkimuksellisessa kehittämissosiossa. Asteikon 1-10 vastaukset Korkiakoski (2019, 131) jaotteli niin, että vastaukset 1-6 on arvostelijoita, 7-8 neutraaleja ja 9-10 suosittelijoita. Morgan

(2017, 18-19) jakaa työntekijät myös kolmeen luokkaan, mutta työhönsitoutuneisuuden perusteella. Hän jakaa työntekijät aktiivisesti epäsitoutuneiksi, epäsitoutuneiksi ja sitoutuneiksi. Aktiivisesti epäsitoutuneiden ryhmän, pelkästään epäsitoutuneiden ryhmästä, erottaa se, että aktiivisesti epäsitoutuneet heikentävät myös työtovereiden sitoutumista, kun taas pelkästään epäsitoutuneet toimivat ikään kuin sisäänpäin kääntyneesti ja vain suorittavat työnsä kuin unissakävelijät. Sitoutuneet työntekijät sen sijaan työskentelevät intohimolla, tuntevat olevansa yhteydessä organisaatioon ja auttavat saamaan asioita eteenpäin (Morgan 2017, 18-19).

Huhta ja Myllyntaus (2021a, 161) ovat soveltaneet aiempaa työntekijäkokemukseen liittyvää teoriapohjaa ja kehittäneet uuden työntekijäkokemuksen viitekehyksen: kokemuskahdeksikon. Kokemuskahdeksikossa on kahdeksan erillistä työntekijäkokemukseen vaikuttavaa asiaa, jotka on sijoitettu janalle sen mukaan, ovatko ne lähempänä abstraktia vai konkreettista. Abstraktit asiat ovat ikään kuin organisaation ydintä ja moniulotteisempia asioita, kun taas konkreettiset asiat ovat selkeämpiä ja ratkaistavissa rahalla. Kokemuskahdeksikko pitää sisällään seuraavat tarkastelun kohteet: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet. (Huhta & Myllyntaus 2021a, 161.) Tähän kokemuskahdeksikkoon palaamme vielä jäljempänä työhön sitoutumisen aihealueen yhteydessä.



Kuvio 2: Kokemuskahdeksikko, mukaillen Huhta & Myllyntaus (2021a, 161).

2.4 Työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio

Useiden eri tutkimusten valossa voidaan todistaa, että sitoutuneet työntekijät ovat innovatiivisempia, luovempia ja tuottavampia kuin ei-niin-sitoutuneet työntekijät ja sitoutuminen voi vaikuttaa positiivisesti jopa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin (Kostamo, Launonen, Marttinen, Mäkkeli, Pääkkönen, Ruotsalainen, Vuori 2017, 79). Kuok & Taormina (2017, 266) jaottelevat artikkelissaan työhön sitoutumisen kolmeen eri osioon: kognitiiviseen, emotionaaliseen ja fyysiseen. Kognitiivinen sitoutuminen perustuu tehokkuuteen ja se sisältää ajatuksen

siitä, että työskentelyssä on oltava mukana logiikka ja tietoiset valinnat. Teoriassa määritellään, että kognitiivisessa työhön sitoutumisessa ominaista on tarkoituksellinen ja fokuoitu ote tehtävistä ja tavoitteista ja esimerkiksi positiivisemmat ajatukset työtä kohtaan ja siitä johtuva työtehon paraneminen tai ainakin pyrkimys siihen. Emotionaalinen työhön sitoutuminen perustuu ajatukseen tunteiden säätelystä. Emotionaalisesti sitoutuneet työntekijät tuntevat usein olonsa hyväksi tai iloisiksi työstään ja haluavat sitoutua tehtäviin tavoitteisiin ja organisaatioon ja heille on myös ominaisia positiiviset tunteet kuten innostus ja ylpeys. Fyysisesti sitoutuneiden työntekijöiden ajatellaan olevan energisempiä työvuorossaan ja suoriutuvan työtehtävistään nopeasti, esimerkiksi fyysisesti sitoutunut opettaja panostaa enemmän esimerkiksi opettamiseen (tässä kontekstissa verrattavissa esiintymiseen), ja näin auttaa oppilaita ymmärtämään paremmin oppituntien sisällön. (Kuok & Taormina 2017, 66-67.)

Mikäli työnantajan pystyy osoittamaan sen, että työntekijä on aidosti tärkeä, voidaan sillä saavuttaa vahvempaa työhön sitoutumista työntekijöiden taholta. Huhdan ja Myllyntauksen mukaan (2021a, 122) tämä voi parhaimmillaan johtaa psykologisen sopimuksen syvenemiseen ja molemminpuolisen luottamuksen kasvamiseen ja jopa vahvempaan resilienssiin. Laura L. Lemon (2019, 194) taasen korostaa tutkimustuloksia, joissa dialogi osoitettiin työntekijän sitoutumisen ensisijaiseksi tekijäksi. Ana Tkalac Verčič ja Linjuan Rita Men tutkivat sen sijaan kroatialaisia organisaatioita ja niiden sisäistä viestintää ja 3457 työntekijän kyselyn kautta saatiin tutkimustulos, joka osoitti, että tyytyväisyys sisäiseen viestintään vaikutti positiivisesti työntekijän sitoutumiseen (Tkalac Verčič & Men 2023, 1). Myös kuntaliiton julkaisuissa korostetaan viestinnän - sisäisen ja ulkoisen - tärkeyttä. Muun muassa Pi Krogell-Magni (2018, 5) korostaa avoimen, aktiivisen ja kuuntelevan viestinnän merkitystä strategisen johtamisen työvälineenä ja tuo esiin osaavan ja oikea-aikaisen viestinnän tärkeyden kaikessa kunnan harjoittamassa viestinnässä.

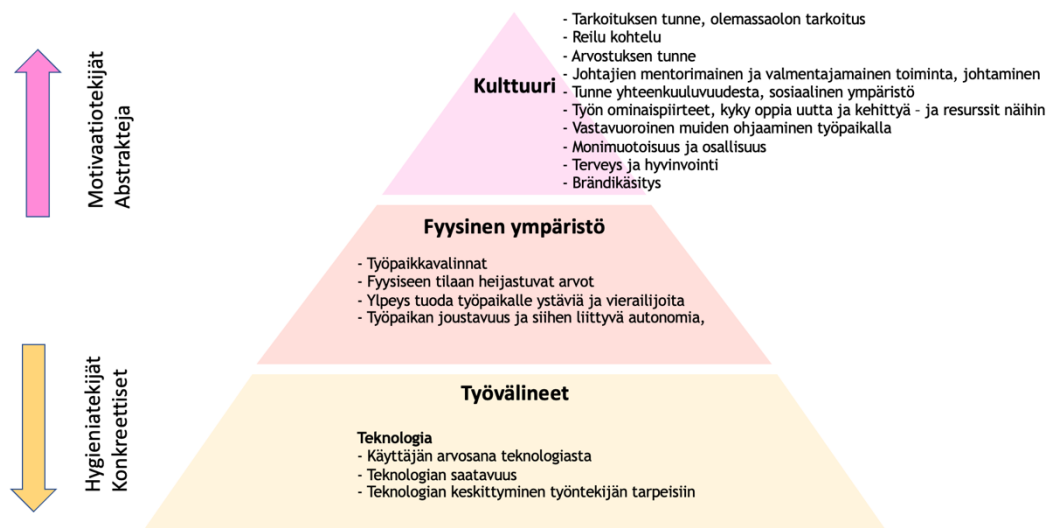
Työpaikan viestintätavat ovat olleet murroksessa pidemmän aikaa, erityisesti etätöön lisääntyä. Työntekijöillä on mahdollisuus viestiä helposti toisilleen erilaisten viestipalvelujen kautta, mutta pelkkä verbaalinen viestintä ilman sosiaalista palautetta aiheuttaa helposti sen, että teemme virhepäätelmiä toistemme viesteistä. Tämä voi johtaa siihen, että vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla, kuin millaiseksi lähettäjä on sen tarkoittanut - esimerkiksi positiivinen viesti saatetaan kokea neutraalina tai neutraali negatiivisena. (Björkstam 2023, 267.)

2.5 Sisäisen työnantajamielikuvan mukautettu pyramidimalli

Moisalo (2011, 337) kuvaa työmotivaation muodostumisen perustaa samankaltaisena kuin klassisessa Maslowin (1943, 370-396) tarvehierarkiateoriassa. Siinä missä tarvehierarkiateorian kolmion perustana on fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve, on Moisalon versiossa samalla

tavalla työmotivaattoreina hygientehtäjiä ja vastaavasti motivaatiotehtäjiä - motivaattoreita (Moisalo 2011, 337-340). Myös edellisessä kappaleessa mainitussa Huhdan ja Myllyntauksen (2021a, 161) kokemukshdeksikossa on samankaltaisia elementtejä tarvehierarkiateorian kanssa, vaikkakin Huhta ja Myllyntaus kirjassaan korostivat, että kokemukshdeksikon osat eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Kokemukshdeksikossa tekijät ovat hygienia- ja motivaattoritehtäjien sijaan jaoteltu abstrakteihin ja konkreettisiin. Näitä eri teorioita ja lähteitä yhdistämällä rakennettiin uusi pyramidi Maslowin tarvehierarkiateorian kaltaisesti siten, että alimman kolmiossa - perustana - ovat hygientehtäjät eli konkreettiset tekijät; sellaiset, jotka on rahalla ratkaistavissa (Huhta & Myllyntaus 2021a, 161). Myös Morganin (2012, 12, 14-15, 54-55) mallissa työntekijäkokemus koostuu samalla kaavalla; teknologiatehtäjistä, työympäristöstä ja kulttuurillisista tekijöistä.

Mukauttaen näitä Maslow'n, Moosalon, Huhdan ja Myllyntauksen malleja, on helppo huomata, että Morganin mallin käsitteet on melko vaivatonta kategorisoida hygientehtäjiä ja motivaatiotehtäjiin; teknologia ja työympäristö ovat selkeästi hygientehtäjiä, eli pääsääntöisesti ratkaistavissa rahalla, kun taas kulttuuriset tekijät ovat abstrakteja motivaatiotehtäjiä. Tätä sisäisen työntekijämielikuvan mukautettua pyramidimallia, joka on saatu yhdistelemällä eri lähteistä, hyödynnämme tämän opinnäytetyön kehittämisosiossa.



Kuvio 3: Mukautettu pyramidimalli, mukaillen Maslow (1943, 370-396); Huhta & Myllyntaus 2021, 161; Moisalo 2011, 339; Morgan 2012, 54-55.

3 Päätöksenteon ilmiöt

”Päätöksentekijät eivät tee päätöksiään tyhjiössä” (Thaler, Sunstein & Balz 2010), kuuluu päätöksenteon ilmiöiden ja käyttäytymistaloustieteen uranuurtajien jo kenties legendaariseksi muodostunut lausahdus, joka kiteyttää mainiosti valintamuotoilun ja päätöksenteon ilmiöiden takana olevan ideologian. Ihmiset ovat taipuvaisia tekemään loppuun asti harkitsemattomia päätöksiä sen seurauksena, että he eivät kiinnitä täyttä huomiota, heillä ei ole täyttä informaatiota tai itsekontrollia, tai rajattomia kognitiivisia kykyjä (Thaler & Sunstein 2009, 5). Päätöksenteon ilmiöiden tarkoituksena on tutkia ja taustoittaa tekijöitä, joita liittyvät ihmisten päätöksentekoprosesseihin. Tutkimalla ja ymmärtämällä ihmisten käyttäytymistä, pystytään esimerkiksi tuuppaamisen (engl. *nudging*) tai valinta-arkkitehtuurin keinoin vaikuttamaan ihmisten tekemiin päätöksiin ja valintoihin - oli kyseessä sitten kahvilalinjaston järjestäminen siten, että terveelliset ruokavaihtoehdot laitetaan silmien korkeudelle tai Amsterdamilaisen lentokentän pisuaariin oikeaan kohtaan laitettu kärpäsen muotoinen kuvio parantamassa osumatarkkuutta ja vähentämässä siivoamisen tarvetta (Thaler & Sunstein 2009, 1, 3-4). Päätöksentekoon vaikuttavat myös erilaiset kognitiiviset heuristiikat ja vinoumat, jollaisille ovat alttiita kaikki ihmiset, kaikissa eri ammattikunnissa - näiltä eivät välty edes ne kaikkein viisaimmat lajimme edustajat. Tietoisuus näiden erilaisten ajatusvääristymien esiintymisestä auttaa rationaalisempien ja harkitumpien, ja sitä kautta parempien, päätöksien ja valintojen syntyyn. (Bazerman & Moore 2017, 1, 31.)

3.1 Kognitiiviset vinoumat ja heuristiikat

Koska ihmisaivojen kapasiteetti on huikea ja jo päivittäiseen arkeen liittyviä lukuisia, ja taas lukuisia, hienostuneita kognitiivisia haasteita, aina ihmiskasvojen tunnistamisesta pallon kiinniottoon - puhumattakaan vaativampaa pohdintaa edellyttävistä tehtävistä - vaaditaan ajattelulta nopeata reagoitua ja fiksuja, pieniä oikoteitä, joihin aivomme ja ajattelumme voivat nojautua. Bazerman ja Moore (2017, 1) esittelevät teoksessaan *Judgement in Managerial Decision Making* useita heuristiikkoja ja kognitiivisia vinoumia, jotka syntyvät nimenomaan noista aivojen ja ajattelun kehittämistä oikopoluista - ohituskaistoista, jotka vaikuttavat päätöksentekoomme, huolimatta siitä, mitä teemme tai missä ammatissa työskentelemme. (Bazerman & Moore 2017, 1.)

Yksi päätöksenteon ilmiöiden kulmakivistä ja vinoumien kuvaamisesta on systeemi 1 ja systeemi 2 ajattelumalli (engl. *system 1 and system 2 thinking*) joka kuvaa ihmismielen moninaisuutta ja sitä, että ihmiset käyttävät kahta eri ajattelutapaa; toinen on intuitiivista ja automaattista (systeemi 1), kun taas toinen on rationaalista ja reflektointia (systeemi 2) (Thaler & Sunstein 2009, 19; Bazerman & Moore 2017, 3). Systeemin 1 - intuitiivinen - ajattelutapa on käytössä useimmissa päätöksentekotilanteissa elämän varrella, ja sitä kuvaillaan nopeaksi, automaattiseksi, tunnepohjaiseksi ja sellaiseksi, joka ei vaadi juurikaan ponnisteluja.

Systeemin 2 ajattelutapa on hitaampaa, tietoista, loogista ja vaatii ponnisteluja, ja olisikin ihanteellista, että sitä käytettäisiin kaikkein tärkeimpien, suurimpien ja merkittävimpien valintojen puntarointiin. (Bazerman & Moore 2017, 3.)

Ensimmäistä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettävää vinoumaa, ylimielisyysarhaa (engl. *overconfidence bias*) - joka viittaa kateettomaan uskoon omiin kykyihin, liiallista luottamusta omaan erehtymättömyyteen, sekä optimismia - ei suotta kutsuta Bazermanin ja Mooren (2017, 14) toimesta kenties kaikkien vinoumien äidiksi (Mäki 2022, 45). Tätä perustellaan muun muassa sillä, että ylimielisyysarha voi olla suhteessa muihin vinoumiin voimakas, läpitunkeva ja tuhoisa vaikutuksiltaan, eikä ihminen yleensä tunnista ylimielisyysarhaa itsessään (Bazerman & Moore 2017, 14-15; Mäki 2022, 45). Tämän vinouman uskotaan olevan monien sotien, pörssikuilujen, tarpeettomien oikeuteen haastamisten ja konkurssien taustalla (Bazerman & Moore 2017, 15) ja yksi traaginen esimerkki on ihmishenkiä vaatinut vuorikiipeilyonnettomuus vuodelta 2002, jossa raskaat olosuhteet saivat erittäin kokeneet kiipeilijät yliarvioimaan omat kykynsä ja aliarvioimaan vallitsevat olosuhteet tuhoisin seurauksin (Guignard 2021). Toisaalta taas ylimielisyysarha saattaa joskus usuttaa meitä tekemään asioita, joita emme muuten uskaltaisi tehdä, kenties omien kykyjemme aliarvioimisen vuoksi. Joissakin tilanteista yltiöpositiivisesta illuusioista itsestä voi siis olla hyötyä. (Bazerman & Moore 2017, 28-30.)

Vahvistusharha (engl. *confirmation heuristic*) on myös yleinen harha ja kuvaa ihmisen taipumusta hakea vallitsevia uskomuksiaan vahvistavaa informaatiota ja välttää sellaista informaatiota, joka sotii hänen uskomuksiaan vastaan (Wikforss 2020, 102). Ihmisillä on siis taipumus keskittyä valikoidusti informaatioon tai yhteen seurauksen aiheuttajaan, jolloin vaihtoehtoinen informaatio tai vaihtoehtoiset syyt jäävät huomioimatta ja saa yksilön ajattelemaan, että yksittäisen tarkastelun alla olleen informaation tai syyn ja seurauksen välinen suhde on suurempi kuin se todellisuudessa on (Bazerman & Moore, 9). Ihminen voi siis tietoisesti tai tiedostamattaan etsiä esimerkiksi uskomukisensa mukaisia lähteitä ja painottaa syy-seuraussuhteita väärin - esimerkiksi nykymediassa tällainen on huolestuttavan helppoa (Wikforss 2020, 102).

Saatavuusharha (engl. *availability heuristic*) on alun perin Amos Tverskyn ja Daniel Kahnemanin vuonna 1973 tieteellisessä artikkelissa julkaisema oivallus, jonka Bazerman ja Moore (2017, 7) referoivat tarkoittavan ihmisen taipumusta arvottaa käsillä olevan tapahtuman esiintymistiheyttä, todennäköisyyttä tai todennäköisiä syitä sen mukaan, kun aiemmat vastaavanlaiset tapaukset ja esiintymät ovat helposti saatavilla muistissa. Erityisesti muistot, jotka ovat sisältäneet tunnelatausta ja ovat mielessä elävinä, ovat helpommin otettavissa saatavuusharhan mukaiseen ajatteluun. Esimerkkinä tästä vinoumasta on tapaus, jossa johtaja arvioi ja ennustaa uuden tuotannon onnistumista peilaten sitä vahvasti edelliseen tuotantoon, vaikka käsillä olevat olosuhteet eivät vastaisi aiempaa. Tämä ajatusharha voi olla hyödyllinen työkalu tulevan ennustamisessa, kunhan tietoisesti ajattelun näkökulmana on myös se

tosiseikka, että tiedon saatavuuteen vaikuttavat myös tekijät, jotka eivät liity arvioitavan tapahtuman objektiiviseen esiintymistiheyteen. (Bazerman & Moore 2017, 8.)

Ankkurointiharha (engl. *anchoring bias*) syntyy ihmisen taipuvaisuudesta rakentaa arvioita aloittamalla ensimmäisestä ankkurista, joka perustuu mihin tahansa saatavilla olevaan informaatioon, ja sopeuttaa se lopulliseen vastaukseen. Tästä esimerkkinä on testitilanne, jossa kysyttiin ensin vastaajan puhelinnumeron kolme viimeistä numeroa ja sen jälkeen kysyttiin, koska Taj Mahal valmistui. Useimman tutkimukseen osallistuvan ihmisen vastaukseen Taj Mahalin valmistumisen suhteen vaikutti ensin kysytty puhelinnumeron kolme viimeistä merkkiä. Ankkurointiharha saa siis ihmiset ajattelemaan informaatiota, joka vastaa ankkuria, sen sijaan että he hakisivat tietoa, joka on yhteensopimatonta ankkurin kanssa. (Bazerman & Moore 2017, 49-50.)

Kognitiivisella vinoumalla nimeltä rajallinen tietoisuus, eli englanniksi *bounded awareness*, viitataan ihmisten taipumukseen systemaattisesti ja ennustettavasti epäonnistua huomamaan kriittistä informaatiota, joka on aivan nenämme edessä. Usein siis ihmiset kiinnittävät huomiota epärelevanttiin informaatioon relevantin sijaan, mikä johtuu osittain siitä, että informaatiotulva on niin valtava, että ihmisen on pakko jollain tavalla suodattaa tulevaa tietoa. (Bazerman & Moore, 60-61.)

Mäki (2022, 46) tuo esille myös päätöksentekovinoumien ketjuttumisen, eli esimerkiksi ylimielisyysarhan jälkeen pääsee käyntiin helposti myös vahvistusharha, eli alkuperäisen vinoutuneen johtopäätöksen synnyttyä vahvistusharha aktivoituu ja alkaa etsiä sitä tukevia todisteita. Vinoumien taustalla saattaa olla esimerkiksi johtotasolla vaikeus myöntää omia virheitä julkisen nöyryytyksen ja häpeän pelossa. Tästä syystä aletaan ottamaan suurempia riskejä, jotta saadaan pidettyä vanhat virheet peitossa ja virheen paljastumisen pelossa luotu kehä on täten valmis. (Mäki 2022, 48.)

3.2 Subjektiiivinen kokemus käyttäytymistaloustieteen ja sisäisen työnantajamielikuvan kontekstissa

Bazerman ja Moore (2017, 32) linjaavat, että koska ihmiset eivät yleensä saa selkeitä signaaleja päätöksensä laadusta, voi se johtaa intuitioon luottamiseen erityisen ongelmanratkaisukeinon ja rationaalisuuden sijaan. Åsa Wikforss (2020, 93) taas summaa monen filosofin, aina Aristoteleesta alkaen, nostaneen rationaalisuuden esiin aidosti inhimillisenä piirteenä. Wikforss (2020, 94) erottelee rationaalisuuden kahteen eri kategoriaan - teoreettiseen ja käytännölliseen. Teoreettinen rationaalisuus liittyy nimensä mukaisesti teoreettiseen tietoon ja siihen, mihin on hyvät perusteet ja mihin on rationaalista uskoa. Teoreettisen rationaalisuuden avulla voi olla usein oikeassa, sillä teoria ja tieto antaa pohjaa sille, mikä on todennäköistä. Silti rationaalisuus ja totuus ovat kaksi eri asiaa, vaikkakin yhteydessä toisiinsa. Käytännöllistä rationaalisuutta Wikforss (2020, 94) kuvaa instrumentaaliseksi, eli sellaiseksi, jossa on

kysymyksessä väline jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tällöin yksilön toiminta on ikään kuin järkeilyä sen perusteella, mitä uskoo maailmasta (Wikforss 2020, 94).

McIntyre (2021, 54) kuvailee ilmiötä, jossa yksilön toiveet voivat värittää käsitystä siitä, mikä on totta, ja kutsuu tätä motivoituneeksi päättelyksi. Hän kuvaa yksilön taipumusta torjua psyykkistä epävarmuutta motivoitumisella etsiä muita kuin egoa uhkaavia tapoja torjua epävarmuutta, jolloin ihmisen voi irrationaalisesti sopeuttaa uskomuksensa tunteisiin. McIntyre (2021, 54) kuvaa motivoituneen päättelyn eroavan aiemmin esitetystä vahvistusharhasta siten, että siinä missä vahvistusvinouman mekanismi on informaation tulkitsemisessa siten, että se vahvistaa aikaisempia uskomuksiamme, on motivoitunut päättely enemmänkin mielentila, jossa olemme, kenties tiedostamattamme, valmiita hämärtämään uskomuksiamme mielipiteidemme perusteella (McIntyre 2021, 54). Motivoitunut päättely on havaittu todelliseksi ilmiöksi myös neurotieteessä; tätä on tutkittu muun muassa tutkimuksessa, jossa kohderyhmänä oli 30 sitoutuneen poliittisen puolueen jäsentä. Tutkimuksissa kävi ilmi, että kun koehenkilöille annettiin päättelytehtävä, joka uhkasi heidän omaa ehdokastaan tai vaihtoehtoisesti vaikutti vastapuolueen ehdokkaan tilanteeseen negatiivisesti, aktivoitui heidän aivoissaan eri alue kuin silloin, kun heille annettiin pääteltäväksi neutraalimpi sisältö. (McIntyre, 2021, 56.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 124) summaavat työntekijäkokemuksen olevan osa ihmiskokemusta. Yhden ajattelumallin mukaan työpaikalla pitäisikin kiinnittää enemmän huomiota ihmiskokemukseen työntekijäkokemuksen sijaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 124). Jacob Morgan (2017) pohtii kokemuksen syvintä olemusta kirjassaan ja summaa kokemusten elämässä olevan yksi niistä ydinasioista, jotka tekevät meistä ihmisiä ja tätä tukee esimerkiksi tutkimukset siitä, kuinka kokemuksiin käytetty raha tuo enemmän onnea kuin materiaan käytetty pääoma. Tämä sama ilmiö toistuu myös työntekijäkokemuksessa ja entisaikojen työpaikkojen keskittyessä pelkästään työhön tarvittavien fyysisten välineiden tarjoamiseen, on fokus nyky maailman työpaikoilla vahvasti itse kokemuksessa. Morgan (2017, 3) kuvailee työntekijäkokemuksen ihanteellisesti syntyvän päällekkäin työntekijän oman kokemuksen ja organisaation työntekijäkokemussuunnittelun välillä. Eli ei riitä, että organisaatio suunnittelee työntekijäkokemuksen, vaan tarvitaan myös se, että työntekijät näkevät ja kokevat suunnitelman tarkoitetulla tavalla (Morgan 2017, 3, 8). Kokemus on jotain sellaista, mikä on aina yksilölle subjektiivista ja siihen vaikuttavat tunteet sekä erilaiset käsitykset, asenteet ja käyttäytymiset; tämän vuoksi myös työntekijäkokemuksen rakentaminenkaan ei ole täysin yksinkertaista ja suunnittelussa onkin tärkeää, että organisaatio tuntee työntekijänsä (Morgan 2017, 9).

Myös erilaiset ajattelutavat ovat asioita, joilla on suuri vaikutus yksilön subjektiiviseen kokemukseen. Sokka (2023, 130) kuvaa ajattelutapojen olevan ikään kuin mielen oletusasetuksia siitä, miten asioiden ajattelee olevan ja mitä oletuksia niiden suhteen on, ikään kuin linssi tai filtti subjektiviisen ja objektiivisen kokemuksen välillä. Ajattelutavan muutos saattaa vaikuttaa muun muassa fokukseen, motivaatioon, tunteeseen ja lopulta vaikutukset voivat olla

myös fysiologia (Sokka 2023, 133). Ensimmäinen askel ajattelutapojen muutokseen on tunnistaa itsellä olevan ajattelutapoja. Omat ajattelutavat esimerkiksi jotain tiettyä aihealuetta tai asiaa kohtaan vaikuttavat siihen, minkälaisia tunteita asia herättää ja kenen kanssa asiasta puhuu. Ajattelutavat vaikuttavat myös vuorovaikutukseen, eli siihen, miten asiasta puhutaan muille, mitä tehdään, mitä jätetään sanomatta tai tekemättä. (Sokka 2023, 135.)

Wikforss (2020, 126) esittää meillä ihmisillä olevan - erottamassa meitä lajina esimerkiksi muista nisäkkäistä - reflektiokyky, joka kenties on yksi selittävä tekijä siinä, miksi osaamme ajatella sekä maailmassa olevia asioita, ajatuksiamme maailmasta ja lisäksi myös sitä, mitä muut ajattelevat maailmasta. Me ihmiset voimme ymmärtää, että uskomuksemme maailmasta ei välttämättä vastaa sitä, millainen maailma oikeasti on. Tällainen reflektiokyky alkaa kehittyä ihmisillä kolmen ikävuoden jälkeen, aivan pienellä lapsella sellaista ei vielä ole (Wikforss 2020, 126). Korppi (2023, 109) pohtii samaa aihealuetta tietoisuuden näkökulmasta; tietoisuus on keino vaikuttaa niin vuorovaikutustilanteisiin, kuin omiin tunnetiloihimme, käytökseemme ja elämän kulkuun. Korppi kuvaa tietoisuuden olevan huomaamista; sitä että yksilö pystyy havainnoimaan, mitä hänen ympäristössään tapahtuu ja saa tällä tavoin etäisyyttä omiin tunteisiinsa ja pystyy tietoisesti valitsemaan oman tapansa reagoida (Korppi 2023, 109).

Usko ja uskomukset ovat olleet kautta aikojen todella merkittävässä roolissa koko maailmassa, otetaan sitten esimerkiksi 1600-luvun noitavainot tai nykypäivän laajan ihmisjoukon uskomukset siitä, että ilmastonmuutos ei olisi ihmisten toiminnan aikaansaamaa (Wikforss 2020, 98). Wikforss (2020, 99) linjaa uskomusten usein kumpuavan selkeästä lähteestä: muista ihmisistä. Etenkin internetin yleistyessä informaatiota tulee järjettömiä määriä esimerkiksi tiedotusvälineistä, sosiaalisesta mediasta, ystävilta, poliitikoilta ja tämä informaatio voi joko olla aitoa ja paikkansapitävää tai disinformaatiota - on oikeastaan kuulijan valvotuneisuudesta, lahjakkuudesta ja esimerkiksi iästä kiinni, kuinka johdonmukaisesti pystyy arvioimaan tietolähteiden luotettavuuden. (Wikforss 2020, 99.) Wikforss (2020, 100) linjaa, että ihmisillä on psykologisin kokein esitetty olevan taipumusta tuntea voimakasta ymmärtämistä silloinkin, kun todellisuudessa ymmärtämisen taso on heikko - tämä ilmiö selittyy pitkälti sillä, että mikäli meillä on voimakas uskomus asiasta, kuvittelemme myös ymmärtävämmä asiasta enemmän kuin mitä todellisuudessa ymmärrämme.

Hukari (2023, 22) esittää artikkelissaan kokoelmateoksessa Paremmat työelämän voimavarat, ajatuksen siitä, kuinka esimerkiksi ensivaikutelma jostakin ihmisestä vaikuttaa mielissämme hyvinkin pitkään, vaikka ensivaikutelma on usein väärä. Havainnointimme on siis vinoutunut ja vuorovaikutukseemme vaikuttavat muun muassa suodattaminen, negatiivisuus ja yleistäminen. Suodattaminen rinnastuu vahvasti aiemmin esitettyyn vahvistusharhaan, eli aivoillamme on taipumus suodattaa kaikki sellaiset niille tulevat viestit, jotka tukevat ja vahvistavat sen hetkistä ajatteluamme, blokaten ne ajatukset, jotka eivät tue omaa

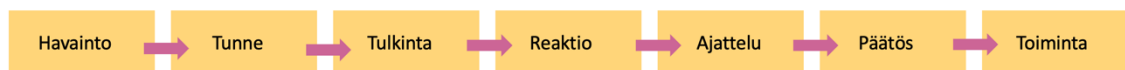
näkemystämme. Tämä voi johtaa siihen, että kokemus tuomitaan, ennen kun annetaan edes mahdollisuus selityksille tai toisille näkökulmille. (Hukari 2023, 23.)

Kolmannessa luvussa puhumme lisää tunteista ja tunteiden ilmaisusta, mutta subjektiivisen kokemuksen kontekstissa tunteiden ilmaisemisessa ryhmässä on myös tärkeä rooli; yksilö ei voi ilmaista tunteita ulospäin, jos hän ei itse ole yhteydessä omiin tunteisiinsa (Korppi 2023, 111). Tämän vuoksi myös vuorovaikutuksen helpottamiseksi ensisijainen askel on yksilön oman kokemuksen laajentaminen tunteiden osalta. Tämä sama pätee myös hankalien tunteiden käsittelyyn, sillä jos tunteita koettaa hallita lakaisemalla ne maton alle, järkeilemällä olemattomiin, syyttelemällä muita tai pakenemalla niitä suorittamiseen ja kiireeseen, voi se aiheuttaa pahaa vahinkoa henkiselle hyvinvoinnille, esimerkiksi masennusta ja ahdistusta (Korppi 2023, 115). Todellisuudessa hankalat tunteet pitäisi sallia ja tuntea omassa kehossaan, eikä padota niitä - kun sallii ja käsittelee omat tunteensa, pystyy ottamaan tunteita vastaan myös muilta (Korppi 2023, 116).

3.2.1 Vuorovaikutuksen vinoumat ja vääristymät

Kuten tämän luvun alussa todettiin, ”Päätöksentekijät eivät tee päätöksiään tyhjiössä” (Thaler, Sunstein & Balz 2010), mutta myöskään mikään vuorovaikutustilanne ei tapahdu tyhjiössä, vaan jokaisessa kohtaamisessa on mahdollisuus vääristyneisiin tulkintoihin (Hukari 2023, 23). Kahden henkilön keskustellessa esimerkiksi tietystä aihealueesta, on keskustelussa todellisuudessa pelkän aiheen lisäksi läsnä molempien omat kokemukset, heidän ajatuksensa itsestään, heidän kokemuksensa ja tulkintansa suhteessa toisiinsa ja lisäksi vielä heidän kummankin suhteet itse aiheeseen. (Hukari 2023, 23.) Huttunen (2018, 99) painottaa tulkintojen ja faktojen eroa ja sitä, että vaikka tulkinnoilla olisi vahvat perusteet ja ne olisivat yhdessä koettuja, ei niitä silti voi rinnastaa faktoiksi. (Huttunen, 98-99.)

Hukari (2023, 16) kuvaa älykkään ajattelun pohjalta tehtävien hyvien ratkaisujen - ja sitä kautta laadukkaan toiminnan - pohjautuvan arvostavalle kohtaamiselle ja toisen kuuntelulle. Se vaatii keskittymistä hetkeen, havaintojen analysoimista, reaktioiden tarkastelua ja tunteälyä. Läsnä olevan toiminnan ketju sisältää ihannetilassa yhdeksän kohtaa: havainnon, tunteen, tulkinnan, reaktion, ajattelun, päätöksen ja toiminnan. (Hukari 2023, 16.)



Kuvio 4: Läsnäolevan toiminnan ketju (Hukari 2023, 16).

McIntyre (2021, 67) kokoaa erilaisia käsityksiä ryhmän toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, jotka todistavat sen, että ryhmä on ongelmanratkaisussa voimakkaampi kuin yksilö, ja ryhmän

on mahdollista ratkaista ongelma, jota yksikään ryhmän jäsen ei olisi osannut ratkaista yksin. Toki paljon on kiinni ryhmän toiminnasta, eli esimerkiksi vuorovaikutustaidoiltaan parempia, kriittisesti ajattelevia, ja omia ajatuksiaan muille altistavia yksilöitä sisältävät ryhmät suoriutuvat paremmin kuin esimerkiksi passiivisemmat ryhmät. McIntyre tuo kuitenkin esiin sen seikan, että erityisesti nykyaikana, ihmisten on liian helppo valita ryhmä, jossa haluavat vuorovaikuttaa. Tämä johtaa valitettavan usein siihen, että elonpiirit ja vaikutuspiirit siiloutuvat, ja ihmiset hakeutuvat mukavuusalueelleen, eli sellaisten ihmisten seuraan, jossa ollaan jo valmiiksi samaa mieltä asioista - mikä ei varsinaisesti ole omiaan lisäämään oppimista ja oivaltamista. (McIntyre 2021, 67-68.)

3.3 Sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt

Työympäristö on useimmissa tapauksissa täynnä jonkinasteista sosiaalista kanssakäymistä, oli kyseessä sitten tiivis tiimityöskentely lähityöympäristössä, pääsääntöisesti etänä toteutettava sosiaalinen verkkoympäristö, täysin itsenäinen päätetyö tai fyysinen työ - sosiaaliset päätöksenteon ilmiöt ovat aina jollain tasolla läsnä. Tässä opinnäytetyössä, tarkastellessamme sisäisen työnantajamielikuvan syntymistä ja sosiaalisten päätöksenteon ilmiöiden vaikutusta siihen, olemme valikoineet tutkittaviksi niin teoreettiseen, kuin tutkimukselliseenkin osioon, kolme sosiaalisen päätöksenteon ilmiötä: laumakäyttäytymisen, luottamuksen ja sosiaaliset tunteet. Sosiaalisten tunteiden yhteydessä käsittelemme myös muita tunteita, sillä kaikki tunteet ovat merkittävästi yhteydessä ihmisen päätöksentekoon.

3.3.1 Laumakäyttäytyminen

Thaler ja Sunstein (2009, 53) summaavat kirjassaan Nudge ihmisten olevan erittäin alttiita muiden teoille ja lausunnoille. Perinteisen taloustieteen olettaessa ihmisten tekevän päätöksiä muista riippumatta, käyttäytymistaloustieteen edustajat ovat osoittaneet ihmisillä olevan taipumus seurata muita päätöksissään - tätä ilmiötä kutsutaan laumakäyttäytymiseksi (Compen, Pitthan, Schelfhout & Witte 2022, 1). Suurin osa ihmisistä oppii toinen toisiltaan ja tämä onkin tärkeässä roolissa yksilön ja yhteiskunnan kehittymisen kannalta. Thaler ja Sunstein (2009, 54) jakavat sosiaalisen vaikuttamisen kahteen perusr ryhmään: tiedolla vaikuttamiseen ja ryhmäpaineeseen. Esimerkiksi tutkimuksia varten tehdyissä ryhmätilanteissa on havaittu, että muiden ryhmäläisten väärä vastaus kysymykseen voi johtaa siihen, että tutkittava vastaa väärin, vaikka oikeasti tietäisi oikean vastauksen ja kysymys olisi helppo - ryhmän paine on niin suuri (Thaler & Sunstein 2009, 54, 56-57).

Pentland (2014, 18) kuvaa sosiaalifysiikkaan pohjautuvassa kirjassaan esimerkiksi pörssikaupassa meklareiden kesken tapahtuvaa liiallista sosiaalisiin verkostoihin vaikuttamista *laumautumiseksi*, minkä seurauksena meklarit reagoivat liian voimakkaasti toisiinsa. Laumakäyttäytymisen tematiikkaa Pentland (2014, 42) kuvaa myös nimellä *ideavirta* - termillä tarkoitetaan tässä kontekstissa ilmiötä, jossa ideat leviävät sosiaalisessa verkostossa samaan tahtiin kuin

influenssa leviää fyysisten kohtaamisten yhteydessä (Pentland 2014, 42). Tämä on rinnastettavissa sosiaalisen oppimisen prosessiin, jossa niin ikään tietty käyttäytyminen tarttuu ihmisestä toiseen, mikäli roolimallin ja oppijan vuorovaikutus on laajaa ja oppija on herkkä (Pentland 2014, 42).

Laumakäyttäytymisessä on hyötynsä, mutta siitä voi olla myös haittaa työelämässä. Reto Cueni ja Bruno S. Frey (2012, 341) kirjoittavat tiedon ja tietämyksen keräämisen olevan voimakas keino työelämässä, varsinkin jos organisaatiolla on tietotaitoa tehokkaaseen tiedon keräämiseen. Mikäli näin ei ole, yksilöiden yksityisiä tietoja ei saada hyödynnettyä organisaation päätöksentekoprosesseissa. Tällaisessa yksilöiden välisessä tiedonjakamisessa on kuitenkin sosiaaliset riskinsä; jos työntekijä jakaa omaa tietouttaan, saattaa toinen työntekijä tuntea itsensä loukatuksi ja muuttaa käyttäytymistään sen mukaiseksi. Eriävää mielipidettä esittävää saatetaan myös pitää ongelmantekijänä ja häirikkönä. Tällaiset sosiaaliset vaikutukset tiedonjakamisessa saattavat pahimmillaan johtaa siihen, että työntekijät päättävät olla hiljaa. Tällöin saattaa olla niin, että päätöksenteossa ei huomioida oikeinta mielipidettä, vaan kaikkein dominoivin mielipide. Edellä kuvattu hiljaisuus mielipiteiden jaossa johtaa laumakäyttäytymiseen; vallitseva mielipide, vaikkakaan ei välttämättä kaikkein oikein mahdollinen, pitää pintansa, kun yksi toisensa jälkeen päättää pysyä hiljaa. (Cueni & Frey 2012, 341-342.)

Ihmisten alttius seurata muita toiminnassaan ja päätöksissään luovat maaperän sosiaalisille tuuppauksille, joita Thaler ja Sunstein esittelevät bestsellerissään *Nudge* (2009, 53, 66-67). Sosiaaliset tuuppaukset perustuvat siihen, että ihmisille kerrotaan, miten muut toimivat, minkä seurauksena myös heidät saadaan tuupattua toimimaan halutulla tavalla. Minnesotassa muun muassa testattiin tehokkainta keinoa saada veronmaksajat noudattamaan verotusta; kertomalla mihin hyviin tarkoituksiin veroja käytetään; uhkailemalla rangaistuksen riskillä; tarjoamalla apua verolomakkeiden täyttämässä tai yksinkertaisesti kertomalla, että yli 90 % ihmisistä noudattaa verolain velvoitteita. Viimeisin vaihtoehto kaikista edellä mainituista oli ainoa, jolla oli tutkimuksessa merkittävä vaikutus verotuksen noudattamiseen (Thaler & Sunstein 2009, 66-67.)

Toinen esimerkki onnistuneesta sosiaalisesta tuuppauksesta nojautuu sosiaalisiin käsityksiin. Montanassa toteutettiin kampanja, jonka lähtökohtana oli halu saada nuoria opiskelijoita vähentämään alkoholinkulutustaan. Huomattiin, että college-opiskelijoiden päätöksentekoon vaikuttaa suurelta osin uskomus siitä, mitä muut opiskelijat tekevät ja heillä saattaa olla liioiteltu käsitys siitä, kuinka paljon muut opiskelijat juovat. Nämä seikat huomioon ottaen kampanja toteutettiin muodossa: ”Suurin osa (81 prosenttia) college-opiskelijoista juovat korkeintaan neljä alkoholiannosta viikossa”. (Thaler & Sunstein 2009, 68-68).

3.3.2 Sosiaaliset tunteet

Pohdittaessa ja kategorisoidessa erityyppisiä tunteita, lienee tarpeen tehdä ensin jako tunteiden, tuntemusten ja mielialojen välillä (Huttunen 2018, 96-97). Huttunen (2018, 97) kuvaa perustunteita sellaisiksi emootioiksi ja tunnetiloiksi, joilla on selkeä kohde, ja jotka kestävät tovin ja tasaantuvat ajan kanssa. Tuntemukset sen sijaan ovat tunteita lievempiä, eivät niin kohdennettuja, eivätkä yleensä niin vahvoja ja intensiivisiä kuin perustunteet. Perustunteita ovat muun muassa ilo, pelko, viha ja pettymys, kun taas tuntemuksia ovat Huttusen mukaan esimerkiksi huoli, epävarmuus ja haikeus. Tunteiden ja tuntemusten lisäksi on vielä mielialat, jotka voivat vaihdella, mutta joiden Huttunen (2018, 97) kuvaa olevan ikään kuin pysyvä ilmastotyyppi tietyssä maapallon osassa, kun taas tunteet ja tunnetilat vertautuvat päivittäisiin sääoloihin, jotka voivat vaihdella tietyissä rajoissa aika paljonkin esimerkiksi päivän aikana. (Huttunen 2018, 97.)

Lauri Nummenmaa (2010, 36) jakaa tunteet kahteen eri kategoriaan: perustunteisiin ja sosiaalisiin tunteisiin. Perustunteiksi Nummenmaa listaa mielihyvän, pelon, vihan, inhon ja surun. Sosiaalisten tunteiden kategoriaan menevät nolostumisen, häpeän, ujostumisen, ylpeyden, kateuden ja halveksunnan tunteet. Jon Elster (1998, 48) taasen listaa sosiaalisiksi tunteiksi suuttumuksen, vihan, syyllisyyden, häpeän, ylpeyden, ihailun ja pitämisen (engl. *liking*). Nummenmaan listauksesta puuttuu kokonaan muun muassa Elsterin listauksessa oleva syyllisyys (Nummenmaa 2010, 36; Elster 1998, 48). Keltikangas-Järvinen (2010, 100) kuvaa syyllisyyden olevan psyykkisessä kehityksessä häpeän tunnetta korkeammalla. Syyllisyys liittyy siihen, että yksilö on toiminut sisäistämäänsä ihanteita vastaan tai rikkonut omia moraalisaantöjään, kun taas häpeän tunne syntyy siitä, että yksilö tulee nolatuksi muiden silmissä (Keltikangas-Järvinen 2010, 100). Bigliani, Moguillansky & Sluzki (2018, 68) listaavat negatiivisiksi sosiaalisiksi tunteiksi sosiaalisen epä mukavuuden tai hämmennyksen, häpeän, nöyryytyksen ja syyllisyyden.

Sosiaalisten tunteiden kehittyminen edellyttää minäkäsityksen syntymistä, mikä tarkoittaa sitä, että yksilön täytyy tunnistaa olevansa yksilöllinen ajatteleva ja tunteva olento muiden joukossa, mutta ymmärtää myös se, että muut ihmiset ympärillä ovat - vaikkakin samankaltaisia - ajattelultaan ja tunteiltaan omia yksilöitään (Nummenmaa 2010, 172). Esimerkiksi sosiaalisiksi tunteiksi lukeutuvat häpeä tai nolostuminen ovatkin sellaisia tunteita, joita ei voi tuntea ilman, että yksilöllä on käsitys itsestä sosiaalisen ympäristön osana (Nummenmaa 2020, 36, 172). Sosiaaliset tunnereaktiot eroavat perustunnereaktioista siten, että perustunnereaktiot ovat biologisesti määrättyneitä, kun taas sosiaaliset tunnereaktiot tarvitsevat syntymään sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvää oppimista (Nummenmaa 2010, 173). Mitä tulee tunteiden kokemiseen ja ilmaisemiseen, on monimutkaisissa sosiaalisissa tunteissa myös paljon enemmän kulttuurista vaihtelua verrattuna perustunteiden kokemiseen ja ilmaisemiseen. (Nummenmaa 2010, 173).

Sosiaalisten tunteiden avulla ihmiset voivat ikään kuin säätää omaa toimintaansa vastaamaan paremmin sosiaalista ympäristöä. Esimerkiksi kehittyessään lapsi oppii jo varhain vertaamaan toimintaansa muiden toimintaan ja siihen, miten muut ympärillä olevat hänen olettaa toimivan. (Nummenmaa 2010, 173). Sosiaalisista tunteista ei silti aina ole pelkästään hyötyä (ainakaan herkästi sosiaalisian tunteita tuntevalle) ja ne voivat esimerkiksi laskea suorituskyykyä. Cavalera ja Pepe (2014, 457) raportoivat tutkimuksesta, jonka kohteena olivat sosiaaliset tunteet ja kognitiiviset suoritukset ja näiden väliset suhteet. Tutkittaville määriteltiin kolme eri tutkimustilaa: häpeätila, syyllisyystila ja neutraali tila. Tutkimuksessa (otanta: 60 naista) havaittiin merkittäviä eroja häpeän ja syyllisyyden tilassa suoritettuihin tehtäviin, suhteessa neutraalissa tilassa tehtyihin suorituksiin. Tutkimuksesta saatiin viitteitä myös siitä, että häpeä vaikutti kognitiiviseen toimintaan syyllisyyttä enemmän. (Cavalera & Pepe 2014, 457.)

3.3.3 Tunteet työelämässä ja niiden vaikutus päätöksentekoon

Martti Vihanto (2008, 62) pohtii tunteiden vaikutusta päätöksentekoon ja summaa, että ihmisen taipumus kokea tunteita ja toimia niiden mukaan, juontaa juurensa pitkälle menneisyyteen, lajin kehitykseen. Huttunen (2018, 100) summaa tunteiden olevan parhaimmillaan sekä hieno, että pahimmillaan huono asia; esimerkiksi työelämässä energiaa ja työvireyttä lisäävät tunteet voivat ruokkia positiivista asennetta sekä optimismia ja sitä kautta tuoda positiivisia vaikutuksia työelämään, kun taas negatiiviset tunteet voivat ruokkia muun muassa pessimismia, kriittisyyttä ja kyynisyyttä. Aiemmin tässä opinnäytetyössä esitelty systeemi 1 ja systeemi 2 -ajattelumalli (Kahneman 2012, 30) liittyy niin ikään vahvasti emotioihin: järjestelmä 1, eli nopea ajattelu, jota Kahneman (2012, 31) kuvaa ”vaivattomasti käynnistyviksi vaikutelmiksi ja tunteiksi”, toimii ilman suurempia ponnisteluita. Järjestelmä 2, joka ei toimi tunteiden varassa, vaatii ponnisteluja ja vaativampia mentaalaisia toimia (Kahneman 2012, 31).

Ulrika Björkstam (2023, 261) viittaa tiettyjen tunnetilojen vaikutuksen taipuvaisuuteen tehdä hyvinkin vinoutuneita tulkintoja. Negatiiviset tunteet ottavat helposti vallan esimerkiksi muutostilanteissa, eikä tunteet välttämättä helpota yksilön käsitystä omista mahdollisuuksista toimia tai helpota vaihtoehtojen punnitsemista. Yhden henkilön negatiiviset tulkinnat kumuloiduvat helposti vuorovaikutustilanteissa ryhmissä saaden aikaan negatiivisen ajattelun vyöryn. Tunteet myös tarttuvat helposti henkilöstä toiseen työyhteisössä. Björkstam summaakin tunteesäätelytaitojen olevan tärkeitä taitoja työelämässä, tarkoittamatta kuitenkaan sitä, etteikö tunteita saisi tuntea. Jokainen työyhteisön jäsen kuitenkin hyötyisi siitä, että kykenisi suhtautumaan maltillisesti asioihin ja reflektoida omaa päätöksentekoprosessiaan - tehdäänkö päätöksiä tunnetilojen vallassa ja jos, niin millainen vaikutus milläkin tunteella on päätöksentekoon? (Björkstam 2023, 261.)

Edellisessä luvussa puhuimme negatiivisuusvinoumasta (Hukari 2023, 23), joka viittaa yksilön luontaiseen taipumukseen kiinnittää huomiota kaikkeen poikkeavaan ja negatiiviseen ympäristössämme. Björkstam (2023, 262) viittaa negatiivisuuteen siltä kantilta, että kuormittuneena tai jonkin negatiivisen tunteen vallassa teemme tilanteista tai kanssaihminen toiminnasta helposti virhetulkintoja, mikä voi vaikuttaa myös omaan toimintaamme negatiivisesti, ja synnyttää kierteen. Kun tulkitsemme jonkin asian ikään kuin negatiivisten linssien läpi, saatamme jättää huomioimatta positiivisen informaation kokonaan (Björkstam 2023, 262).

Huttunen (2018, 98-99) tuo esiin ärsykkeiden reagoimisen merkityksen tunteiden syntymisessä ja erilaisten ärsykkeiden tulkitsemisen problematiikan. Tulkinnoissa voi olla suuria eroja ihmisten välillä; toiset ovat ylipäänsä herkempiä aistimaan ärsykeitä ja esimerkiksi kollegoiden viestien sävyjä. Vaikka vuorovaikutuksessa on paljon muitakin elementtejä kuin pelkkä sanallinen viesti, voi rivien välistä tulkitsemisessäkin piillä riskinsä; kaikki aistimukset eivät välttämättä aina pidä paikkaansa. Huttunen (2018, 99) painottaa tulkintojen ja faktojen eroa ja sitä, että vaikka tulkinnoilla olisi vahvat perusteet ja ne olisivat yhdessä koettuja, ei niitä silti voi rinnastaa faktoiksi. (Huttunen, 98-99.)

Korppi (2023, 111) summaa tunteiden ilmaisuuden olevan joko sanatonta tai sanallista, ja jokaisen ihmisen yksilöllinen tunneilmaisuus voi olla hyvin erilaista: eloisaa, kankeaa tai jotain siltä väliltä. Tämän vuoksi kaikkien olisi hyvä opetella ilmaisemaan tunteitaan sanallisesti - jotta välttyttäisiin vääriltä tulkinnoilta. Tunteiden sanalliseen ilmaisuunkin on monta eri tapaa ja se on myös asia, jota usein pitää harjoitella. Esimerkiksi sillä, millä äänensävyllä, missä sanamuodoissa tai millä voimakkuudella viestin esittää, on merkitystä siihen, millaisena viesti välittyy vastaanottajalle. (Korppi 2023, 111.)

Kehusmaa (2011, 106) kuvaa ihanteellisessa työyhteisössä olevan ymmärrystä tunteiden merkityksestä liiketoiminnan johtamisessa ja organisaation toiminnassa. Tunteita voidaan ymmärtää ja hyödyntää päätöksentekotilanteissa samaan tapaan kuin informaatiotakin (Kehusmaa 2011, 106). Myös empatialla on merkittävä rooli organisaation toiminnassa, erityisesti muutoshetkissä. Empatian rikastama vuorovaikutus myös edesauttaa luottamuksen syntymistä. (Björkstam 2023, 268.) Korppi (2023, 103) summaa meidän tarvitsevan yhteyttä omiin tunteisiimme, jotta voimme kokea yhteyttä muihin. Yhteyden kokemuksen on havaittu lisäävän hyvinvointia työssä ja sen syntyminen edellyttää sitä, että olemme läsnä kaikille tunteille, niin omille, kuin muidenkin tunteille (Korppi 2023, 103).

3.3.4 Luottamus

Robert F. Hurley (2011, 7) kuvaa luottamuksen olevan keskeinen asia ihmiskunnan olemassaolossa - ihmisillä on luontainen tarve tehdä yhteistyötä ja tukeutua muihin täyttääkseen emotionaaliset, psykologiset ja materiaaliset tarpeensa. Myös tämän päivän organisaatioissa luottamus ja luottamuksellisuus ovat saaneet yhä suuremman roolin johtamisen ja työelämän

murroksessa, ja henkilöstön välisestä keskinäisestä luottamuksesta on tullut ratkaiseva tekijä työelämässä (Huttunen 2018, 86, 88). Luottamus johdon ja esimiesten välillä on yksi keskeinen vaikutin ihmisten sitouttamisessa organisaatioon. Luottamus luo ravinteikkaan maaperän tehokkaamman työskentelyn ja suuremman motivaation kasvattamiselle. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 11.) Luottamus on ikään kuin öljyä, joka voitelee ihmisten välistä kanssakäymistä ja yhteistyötä (Huttunen 2018, 87).

Hurley (2011, 8) kuvaa ihmisten ilman luottamusta olevan ahdistuneempia ja vähemmän onnellisia ja johtajilla ilman luottamusta olevan hitaampia ja varovaisempia työntekijöitä. Mitä luottamus sitten tarkalleen ottaen on? Pentikäinen (2014, 16) referoi luottamuksen kohdistuvan henkilöön tai tahoon ja olevan luottamusta siitä, että toinen auttaa eikä käytä hyväkseen toisen heikkouksia. Luottamukseen kuuluu pettymyksen mahdollisuus ja siksi luottamus vaatii rohkeutta (Pentikäinen 2014, 16). Martti Vihanto (2008, 65) kuvailee aidon luottamuksen vaativan syntyäkseen luotetun toimimisen sovitulla tai muuten toivotulla tavalla, ilman selkeää ulkoista kannustinta. Luottamus on monisäikeinen ilmiö ja luottamuksen syntyminenkin voi tapahtua joko heti ensivaikutelmasta tai se voi viedä paljonkin aikaa (Pentikäinen 2014, 17-18).

Timo Huttunen (2018, 87) summaa luottamuksellisen ilmapiirin edesauttavan muun muassa kommunikointia, keskustelua ja omien mielipiteiden rohkeaa esittämistä sekä tunteiden ilmaisemista. Lisäksi puhe epäonnistumisista kasvaa, mikä voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että esimerkiksi vastuunottaminen muuttuu helpommaksi. Luottamuksen myötä myös vaikeammista asioista pystytään keskustelemaan ja kontrollin tarve vähenee. Kaiken kaikkiaan suurin yksittäinen luottamuksellisen ilmapiirin vaikutus lienee Huttusenkin mainitsemat tekijät: tyytyväisemmät, motivoituneemmat ja tuottavammat työntekijät. (Huttunen 2018, 87.)

3.3.5 Luottamuksen rakentaminen

Kalliomaa & Kettunen (2010, 66) tuovat esiin vastavuoroisuuden merkityksen viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa luottamusta rakentavassa johtajuudessa ja painottavat kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyttä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66). Kalliomaa ja Kettunen (2010, 67) myös listaavat esihenkilön roolit vastavuoroisessa viestinnässä: viestijä ja viestin vastaanottaja, palautteen antaja ja vastaanottaja, kuuntelija ja kyselijä, kannustaja, motivoija, ratkaisun rakentaja sekä ratkaisun esittäjä. Toinen Kalliomaan ja Kettusen (2020, 109) mainitsema luottamuksen vahvistaja johtotasolla on esimerkillisyys. Työntekijöitä ei johdeta yläpuolelta, vaan keskeltä ja edestä. Esihenkilön kuuluu olla roolimalli ja esimerkki, joka näyttää suuntaa oikeanlaiselle käytökselle ja toimintatavoille (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109). Luottamuksen tärkeitä pelinappuloita ovat myös rehellisyys ja realismi; liikojen lupaaminen ei rakenna luottamusta (Huttunen 2018, 88).

Luottamusta rakentava viestintätyyli on oikeudenmukaista ja luottamusta herättävää (Kallioma & Kettunen 2010, 191). Luotettava viestijä pyrkii välttämään reagoimista asioihin tunnepohjaisesti ja pyrkii selvittämään eri näkökulmia sekä tekemään päätökset logiikan pohjalta, sekä kantamaan vastuun omasta toiminnastaan (Kallioma & Kettunen 2010, 191). Edeltävään lauseeseen viitaten voitaisiin siis ajatella, että systeemi 1 ja systeemi 2 -ajattelumallin (Kahnenan 2012, 30) mukaisesti ajateltuna, nopea ja intuitiivinen päätöksenteko ei herätä luottamusta yhtä paljon kuin systeemi 2 ajattelutapa. Luottamusta rakentava viestijä on innostunut saamaan palautetta ja pyrkii myös muuttamaan omia toimintatapojaan palautteen pohjalta tarpeen vaatiessa, mutta kykenee myös itse antamaan palautetta muille (Kallioma & Kettunen 2010, 191).

3.3.6 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työpaikalla on turvallista toimia ja puhua ilman riskiä siitä, että tulisi jollain tavalla rangaistuksi tästä (Edmondson & Mortensen 2021, 87). Edmondsonin ja Mortensenin (2021, 87) mukaan psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen organisaatioissa ei ole järin suoraviivaista, ja myös esimerkiksi koronapandemian aikaansaama hybridityön räjähdysmäinen lisääntyminen on luonut psykologisen turvallisuuden ylläpitämiseen omat haasteensa.

Psykologinen turvallisuus liittyy luottamukseen, mutta nämä kaksi eivät ole toistensa kanssa sama asia (Routarinne 2022, 213). Routarinne (2022, 213) linjaa, että psykologisen turvallisuuden taso ei ole kovin stabiili, vaan se voi vaihdella suuntaan tai toiseen pienistäkin asioista, kuten positiivisesta palautteesta tai negatiivisesta tuhaduksesta. Luottamus alkaa rakentua Routarinte (2022, 213) mukaan silloin, kun psykologisen turvallisuuden taso on ollut hyvä riittävän pitkään. Routarinte (Routarinne 2022, 216) mukaan jokainen ihminen pystyy omalla toiminnallaan joko nostamaan tai laskemaan psykologisen turvallisuuden tasoa ryhmätilanteissa. Kun yksilö tunnistaa oman vaikutusvaltansa erilaisissa tilanteissa, on helpompaa tehdä itse tekoja psykologisen turvallisuuden eteen. Psykologista turvallisuutta ei saavuteta organisaatiossa vain päättämällä ja keskustelemalla asiasta yleisesti, vaan se tarvitsee tekoja. Ja kun haluttu psykologisen turvallisuuden taso on saavutettu, se ei vielä yksistään riitä - tasoa täytyy pitää aktiivisesti yllä. (Routarinne 2022, 216-217.)

Psykologisen turvallisuuden tärkeys on tunnistettu laajasti työpaikoilla. Esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen sivuilla on julkaistu *Yhdessä tekemisen käsikirja*, joka auttaa tekemään työpaikasta psykologisesti turvallisemman. Käsikirja kuvailee useita erilaisia menetelmiä psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi esimerkiksi palavereihin, jotta saadaan kaikkien mielipiteet kuuluviin tai esimerkiksi keinoja työn vaara- ja kuormitustilanteiden tunnistamiseksi. (Kuivalainen, Moilanen & Savolainen, 2023). Björkstam (2023, 266-267) listaa etenkin digitaalisissa

toimintaympäristöissä psykologisen turvallisuuden tärkeinä vahvistajina sosiaaliset taidot ja myötätunnon tietoisin osoittaminen.

Kuten tämän opinnäytetyön laumakäyttäytymistä koskevassa osiossa kävi ilmi, on esimerkiksi tutkimuksia varten tehdyissä ryhmätilanteissa havaittu, että muiden ryhmäläisten väärä vastaus kysymykseen voi johtaa siihen, että tutkittava vastaa väärin, vaikka oikeasti tietäisi oikean vastauksen ja kysymys olisi helppo - ryhmän paine on niin suuri (Thaler & Sunstein 2009, 56-57). Psykologinen turvallisuus voisi olla yksi tekijä hillitsemässä tämänkaltaista negatiivista käyttäytymistä työelämässä, sillä turvallinen tila edesauttaa sitä, että jokainen voi työpaikallaan olla oma itsensä ja luottamaan siihen, että ei tule tuomituksi omien mielipiteidensä vuoksi (Rinne 2021, 27). Jokaisella työyhteisön jäsenellä pitäisi siis olla tunne, että tulee hyväksytyksi juuri sellaisella osaamisella, taustalla ja ominaisuuksilla varusteltuna, kuin mitä sillä hetkellä omaa (Rinne 2021, 28).

Routarinne (2022, 213) listaa sosiaalisia riskejä, joita yksilöt uskaltavat työyhteisössä ottaa silloin, kun psykologisen turvallisuuden taso on hyvä. Sosiaalisilla riskeillä tarkoitetaan esimerkiksi kysymysten esittämistä, tietämättömyyden ilmaisemista, avun pyytämistä, oman keskeneräisyyden esiintuomista, virheiden tunnistamista, keskeneräisen työn esittämistä ja omien ideoiden esiintuomista. Edellä mainittujen toimintojen taustalla piilee aina riski esimerkiksi naurunalaiseksi joutumisesta, häpeästä ja muiden negatiivisista reaktioista. (Routarinne 2022, 213.)

4 Kehittämisasetelman kuvaus

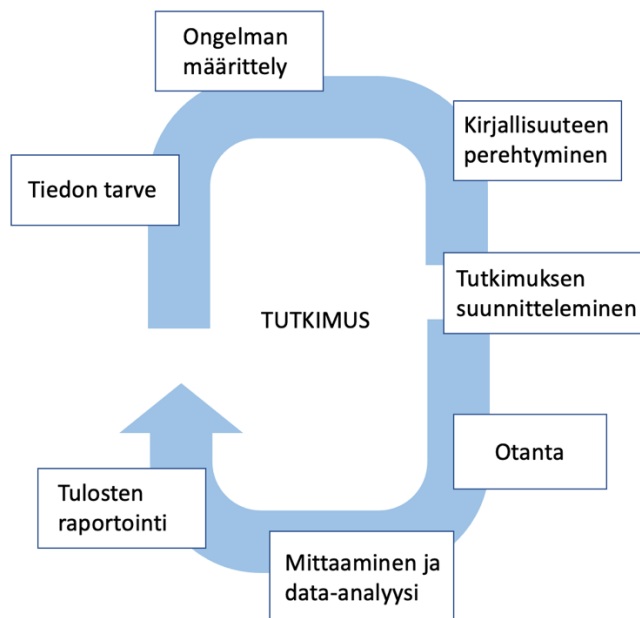
4.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön keskeisimpänä tarkoituksena oli kehittää organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa ja kartoittaa, mistä tekijöistä sisäinen työnantajamielikuva rakentuu. Sisäisen työnantajamielikuvan tilan kartoittamisen mittarina käytettiin myös aiemmissa tutkimuksissa käytössä ollutta suositteluprosenttia (eNPS). Myös työtyytyväisyyden mittaaminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen olivat tutkimuksen keskiössä, ja nämä vaikuttavat myös sisäiseen työnantajamielikuvaan vahvasti.

Tutkimustyyppiksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisälsi myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, ja kysymyksiä oli tyypiltään kolmenlaisia: monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi 2014, 198-200). Alustavana ajatuksena oli myös mahdollisesti samankaltaisen sisäistä työnantajamielikuvaa mittaavan tutkimuksen toteuttaminen organisaation kahdelle muulle toimialalle. Tähän kehittämistyöhön laadittu kyselylomake sisälsi myös osittain samoja kysymyksiä, kuin aiempi vastaava työtyytyväisyyskysely. Lisäksi organisaatiossa on vuosittain

toteutettu hyvinvointikysely koko organisaatiolle, kun taas tässä opinnäytetyössä kehittämistyön kohteeksi on otettu vain yksi kolmesta toimialasta.

Lauri Nummenmaa kuvaa teoksessaan Tilastotieteen käsikirja (Nummenmaa 2021, 36) tieteellisen oivalluksen kehän tutkimusprosessin havainnollistamiseksi. Tieteellisen oivalluksen kehässä lähdetään liikkeelle tutkimusongelman rajaamisesta ja määrittelystä, eli tiedon tarpeesta ja ongelman määrittelystä. Tämän jälkeen perehdytään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin ja kerätyn tiedon pohjalta päästään laatimaan tutkimussuunnitelmaa. Tämän opinnäytetyön aiheeksi rajautui sisäinen työnantajamielikuva, jota lähdettiin tutkimaan työtyytyväisyyden kautta. Työtyytyväisyyden teeman lisäksi kyselylomakkeeseen valikoitui kysymyksiä sisäisen työnantajamielikuvan teoriakehyksen pohjalta sekä valittujen sosiaalisen päätöksen ilmiöiden - luottamus, laumakäyttäytyminen ja sosiaaliset tunteet - saralta.



Kuvio 5: Tieteellisen oivalluksen kehä (Nummenmaa 2021, 36).

Nummenmaan (2021, 37) mukaan tutkimusongelma on tärkeää purkaa mahdollisimman selkeään muotoon, ja laadittava lopullisesta tutkimuskysymyksestä sellainen, että siihen on mahdollista saada vastaus käytettävillä tutkimusmenetelmillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sisäisen työnantajamielikuvan koettua nykytilaa, sekä selvittää, kuinka moni tällä hetkellä organisaatiossa työskentelevä henkilö suosittelisi nykyistä työnantajaansa muille. Pääasialliset tutkimuskysymykset olivat siis seuraavat:

- Mikä on sisäisen työnantajamielikuvan kokemuksen nykytila organisaatiossa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat suositteluprosenttiin?

- Millä keinoin ja mitä elementtejä parantamalla suositteluprosentti voitaisiin saada nousemaan Strategian 2030 mukaiseksi 75 prosenttisyksikköön?

Tutkimuksen avulla selvitettiin, mitkä asiat liittyvät sisäiseen työnantajamielikuvaan ja suositteluprosenttiin ja lisäksi kartoitettiin myös työntekijöiden työntekijäkokemuksen tilaa. Kehittämiskysymys on se, mitkä asiat vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan kokemukseen. Vaikuttavia asioita kartoitettiin kysymällä työntekijöiltä itseltään ja myös siten, että vertailtiin kyselylomakkeen erilaisten taustatekijöiden vaikutusta vastauksiin. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla saadun datan perusteella laadittiin kehittämissuhteita.

Seuraava vaihe oli otannan suunnittelu ja kohdepopulaation määrittäminen (Nummenmaa 2021, 37). Tässä tutkimuksessa populaatio eli perusjoukko valikoitui puhtaasti rajauksen mukaan, eli mitä oli päätetty ottaa tutkimuksellisen osion tutkittavaksi kohderyhmäksi, eli toimiala A (Nummenmaa ym. 2014, 17). Tämän tutkimuksen tulokset edustavat siis vain tätä kyseistä määriteltyä joukkoa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 16).

4.2 Aineiston keruu

Aineiston kerääminen ja mittaaminen tapahtui tässä tapauksessa kyselytutkimuksena, eli aineisto kerättiin lähettämällä sähköpostitse linkki anonyymiin kyselylomakkeeseen otokseen kuuluville henkilöille (Niemenmaa 2021, 37). Kyselylomake toteutettiin kokonaistutkimuksena ja se lähetettiin kaikille toimialalla A työskenteleville henkilöille (Hirsjärvi 2014, 179). Kyselytutkimuksen ollessa kyseessä, toimii mittareina erilaiset kysymykset ja väitteet (Vehkalahti 2014, 12). Mittaamisessa on kyse siitä, että liitetään symboleita (yleensä, ja myös tässä tapauksessa numeroita) havaintoihin tietyn säännön mukaisesti. (Nummenmaa ym. 2014, 17). Osa kyselylomakkeen kysymyksistä on myös avoimia kysymyksiä, eli vastaaja voi omin sanoin kirjoittaa vastauksen, joko numeerisessa, tai kirjallisessa muodossa.

Aineisto kerättiin Webropol-ohjelman avulla, ja keruu toteutettiin käytännössä siten, että vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselylomakkeeseen saateviestin kera 4.6.2023. Kyselystä lähetettiin vielä 13.6.2023 uusi sähköpostiviesti, jossa kiitettiin kyselyyn ja vastanneita ja muistutettiin vastaamisesta sellaisia henkilöitä, joilta oli vielä jäänyt vastaamatta kyselyyn. Kyselylomake lähetettiin 426 henkilölle, ja siihen vastasi 126 henkilöä. Vastausprosentti oli näin ollen 29,6.

Kyselylomakkeeseen valikoitui kysymyksiä yhteensä 19 kappaletta. Näistä 15 oli monivalintakysymyksiä, joista yksi sisälsi lisäksi vielä muu/mitä-tekstikentän. Neljä kappaletta kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä. Suositteluprosenttia (engl. *Employee Net Promoter Score*, eNPS), mitattiin kysymyslomakkeessa kahdessa eri kysymyksessä, kahdella eri tavalla. Lomakkeen kysymyksessä numero 3 pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisi organisaatiota työpaikaksi esimerkiksi tutuille ja kysymyksessä numero 19 kysyttiin sama

kysymys muodossa ”suositteletko organisaatiota työpaikaksi tutuillesi?”. Sen lisäksi, että tällä tavoin saatiin kerättyä dataa suositteluprosentin osalta kahdessa eri muodossa, toimii nämä myös toistensa kontrollikysymyksinä, joiden avulla pystyttiin - vastauksia vertailemalla - arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Valli 2015, 43).

Kyselylomakkeessa esitetyt 19 kysymystä valikoituivat kolmen eri näkökulman kautta: osa kysymyksistä oli samoja, kuin aiemmissa kyselyissä (vertailukelpoisuus), osa selkeästi sisäiseen työnantajamielikuvaan linkittyen ja lisäksi myös kyselylomakkeessa otettiin kysymysten kautta huomioon tutkimuksen tulokulma, eli sosiaalisen päätöksenteon ilmiöt, tässä tapauksessa sosiaaliset tunteet, laumakäyttäytyminen ja luottamus.

4.3 Aineiston analyysin kuvaus

Kun viimeinen vastauspäivä oli mennyt ohitse, alettiin kokoamaan ja tutkimaan saatua aineistoa. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014, 221) linjaavat Tutki ja kirjoita -teoksessaan, on ensimmäinen etappi aineiston analysoinnissa ja järjestämisessä tietojen tarkistus. Koska kysely sisälsi paljon monivalintakysymyksiä, oli tarkistaminen verrattain helppoa. Lähemmässä tarkastelussa kuitenkin selvisi, että joitakin satunnaisia havaintoja jäi puuttumaan, eli joidenkin havaintoyksikköjen kohdalla oli yksittäisiä kysymyksiä, joihin ei saatu vastauksia. Tähän todennäköisesti on ollut syynä vahinko ja vastaajien inhimillinen erehdys. Tarkemmissa analysoinneissa, esimerkiksi kahden kysymyksen tulosten vertailussa, päädyttiin siihen ratkaisuun, että puutteellisen havainnon sisältämän havaintoyksikön vastaukset poistettiin vertailussa kokonaan. Edellä mainittuun ratkaisuun päästiin pohtimalla, kumpi on parempi tapa; jättää vastaus huomioimatta vai laskea puuttuvalle havainnolle keskiarvo - keskiarvon laskeminen olisi saattanut vääristää tutkimustuloksia enemmän kuin poistaminen kokonaan, joten käytettiin jäljempänä mainittua tapaa.

Avoimiin kysymyksiin saatiin vastaukset joko valmiiksi numeerisessa muodossa, tai sitten lyhentämällä ja luokittelemalla vastauksia. Kysymykseen numero 3, *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelet organisaatiotasi*, ja kysymykseen numero 4, *Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossa*, kohdalla avoimen vastauksen muuttaminen numeeriseksi oli helppoa, sillä valtaosassa kysymyksiä vastaus oli yksiselitteinen. Vastauksissa, joissa työskentelyvuosia ilmoitettiin puolen vuoden tarkkuudella, pyöristettiin vastaus ylöspäin seuraavaan lähimpään kokonaislukuun. Kahden edellä mainitun kysymyksen vastauksia oli jo alkupe räisen suunnitelman mukaan tarkoitus luokitella ryhmiin ja analysoida tilastollisin menetelmin. Koska luokkia ei haluttu määrittää etukäteen, päätettiin kysymykset esittää avoimessa muodossa, jolloin luokittelu myös jälkikäteen oli mahdollista. (Valli 2015, 70-71.)

Ennen varsinaista analyysivaihetta tutustuttiin aineistoon, kuten Vehkalahtikin (2014, 51) kehottaa tekemään. Tämän kyselylomakkeen toteutus osui ajallisesti hyvin yksiin tutkittavan toimialan johdon tarpeisiin, joten alustavia tutkimustuloksia päästiin esittelemään

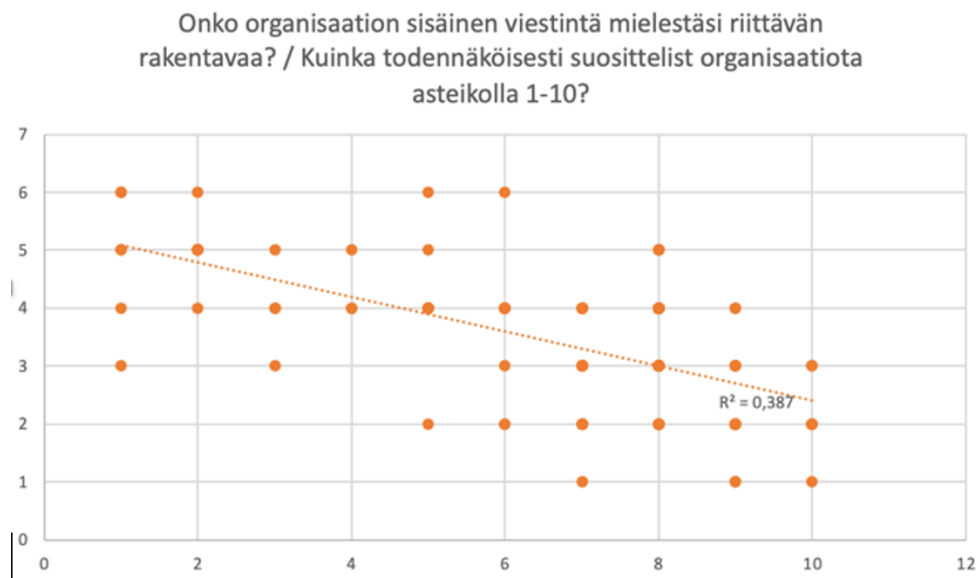
opinnäytetyön tekijän toimesta kolmeen eri tilaisuuteen elo-syyskuun 2023 vaihteessa. Esitellytilaisuudet olivat sekä toimialan keväällä 2023 perustetun TYHY-ryhmän palaverissa, sekä kahdenlaisilla eri kehittämispäivillä. Tulosten esittäminen ennen varsinaista analysointivaihetta toi ensiarvoisen tärkeää palautetta ja vastavuoroisuutta, sekä auttoi myös aihealueen prosessoinnissa ja jatkosuunnitelmien teossa.

Seuraava askel tutkimustulosten saamisen jälkeen oli havaintomatriisin muodostaminen. Matriisi muodostettiin tutkimustuloksia järjestämällä siten, että pystyville tuli yhteen tilastoyksikköön liittyvät muuttujien arvot ja jokaiselle vaakariville tuli yhden muuttujan kaikki arvot – toisin sanoen, pystyriiveille tuli muuttujat ja vaakariveille havainnot (Nummenmaa ym. 2014, 38; Vehkalahti 2024, 51). Havaintomatriisin muodostaminen ja tietojen siirtäminen taulukoon edellytti sitä, että kyselylomakkeet on numeroitu juoksevilla numeroilla (Vilkkä 2021, 111). Webropol-ohjelmistossa, jossa kyselytutkimus toteutettiin, oli mahdollista ajaa havaintomatriisi valmiina Exceliin valmiista vastaustuloksista. Järjestelmästä haetussa havaintomatriisissa vastaukset asettuivat automaattisesti järjestykseen aikaleiman mukaisesti varhaisimmasta vastausajasta myöhäisimpään.

Kyselylomake sisälsi kolme kysymystä, joiden vastausten käsitteleminen vaati lyhentämistä ja luokittelua. Ensimmäinen käsiteltävä laadullinen vastauskokonaisuus oli kysymykseen 6: *Valitse alla olevista vaihtoehtoista kolme tärkeintä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää*, liittyvä vastausvaihtoehto m), *Joku muu, mikä?* Tässä vastaukseksi voitiin lisätä sellaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ei ollut valmiiksi mainittu monivalintavaihtoehtoissa. Kysymyksiin 14 (*Jos vastasit kokevasi työssäsi positiivisia tunteita, nimeä mitä tunteita olet kokenut. Voit vastata yhden tai useamman.*) ja 16 (*Jos vastasit kokevasi työssäsi negatiivisia tunteita, nimeä mitä tunteita olet kokenut. Voit vastata yhden tai useamman.*) vastaukset jaoteltiin teema-alueiden mukaisesti. Yhdessä vastauksessa saattoi tulla esiin useita tekijöitä, joten jokainen erillinen tekijä luokiteltiin siten, että päästiin lopulta kartoittamaan, mitä tunteita tai niihin liittyviä ilmiöitä kaiken kaikkiaan esiintyi, ja pystyttiin koostamaan 5 yleisintä vastausta.

Aineistoon tutustumisen jälkeen aloitettiin tekemään tarkempia analyysyjä. Päätaavoitteena oli muodostaa havainnoista usean muuttujan regressioanalyysi, jota varten täytyi ensin selvittää, onko muuttujien välillä lineaarinen yhteys. Tämän vuoksi analysointi aloitettiin sillä, että tehtiin muuttujapareista hajontakuvia, joiden avulla pystyttiin havainnoimaan kahden eri muuttujan välisiä suhteita, esimerkiksi sitä, vaikuttaako työssäolovuodet organisaatiossa siihen, kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelisivat työpaikkaa muille. Myös suosittelualtuttua (*Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota tutuillesi?*) verrattiin laajasti muihin kyselylomakkeella saatuihin havaintoihin.

Hajontakuvien tekeminen sujui helposti taulukkolaskelmaohjelman avulla. Hajontakuvaan pystyi tekemään Excelin avulla automaattisesti, sekä laskemaan selitysasteen (r^2). (Tähtinen ym. 2020, 196-197.) Selitysaste ilmaisee, Nummenmaa ym. sanoin (2014, 251) ”kuinka monta prosenttia selitettävän muuttujan Y arvojen vaihtelusta voidaan selittää selittävän muuttuja X avulla” (Nummenmaa ym. 1014, 251). Jos selityskerroin on pieni, tarkoittaa se sitä, että X ei selitä paljoakaan Y:n arvojen vaihtelusta, kun taas suuri selityskerroin indikoi sitä, että muuttuja X selittää suurimman osan Y:n vaihtelusta (Nummenmaa ym. 2014, 251-252). Selitysosuuden arviointi riippuu tilanteesta ja esimerkiksi siitä, kuinka monisyistä asiaa ollaan selittämässä - usein arviointi jää siis tutkijalle. (Tähtinen ym. 2020, 199.) Yleisesti kuitenkin selitysosuus jää - Tähtisen, Laakkosen ja Brobergin (2020, 199) mukaan - yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä, etenkin korrelatiivisissa tutkimuksissa melko matalalle ja nousee harvoin 20 prosenttiin. Hajontakuvien avulla pystyttiin tarkastelemaan kuvioiden lineaarisuuden lisäksi sitä, että aineistossa ei esiintynyt selvästi poikkeavia arvoja (Tähtinen ym. 2020, 197.)



Kuvio 6: Esimerkki hajontakuviosta, jollaisten avulla kartoitettiin lineaarisen yhteyden esiintymistä eri kysymysparien välillä.

Selitysasteiden (r^2) ja korrelaatiokertoimien (r) avulla pystyttiin tekemään alustavia havaintoja aineistosta. Koska korrelaatiokertoimen peilaaminen oli karkeiden kriteerien pohjalta kaikkein selkeintä, tehtiin ensimmäinen suodatus merkittävistä tutkimuslöydöksistä siten, että valikoitiin kaikki yli 0,3 korrelaatiokertoimen arvon saavat muuttujaparit jatkokäsittelyyn. Alle 0,3 arvon saavat kertoimet ovat merkittävyydeltään heikkoja. Korrelaatiokertoimen arvojen 0,3 ja 0,7 väliin jäävän riippuvuuden voidaan tulkita kohtalaiseksi tai merkittäväksi ja yli 0,7 arvoja voidaan pitää vahvana. (Tähtinen ym. 2020, 186.) Kun muuttujapareista saatiin korrelaatiokertoimen arvioimisen myötä suodatettua merkittävän tai vahvan korrelaatiokertoimen arvot, laskettiin yksittäisille muuttujapareille Excelin regressioanalyysin avulla p-

arvot. P-arvojen laskemisen jälkeen pystyttiin arvon suuruuden mukaan arvioimaan, kuinka todennäköistä havaitun otoksen saaminen on, mikäli nollahypoteesi pitää paikkansa (Nummenmaa 2021, 253).

Kun alustavaa analyysiä hajontakuvien avulla oli toteutettu eri kysymyspareista, aloitettiin regressioanalyysien teko. Regressioanalyysin avulla on tarkoitus tarkastella selittävien muuttujien avulla selitettävän muuttujan vaihtelua ja luoda näistä mahdollisimman hyvä malli (Tähtinen ym. 2020, 196). Koska vastaavia analyysejä vastaavanlaisesta aineistosta ei ollut aiemmin toteutettu, ei etukäteen pystytty päättämään, mikä kombinaatio selittävistä muuttujista tulee selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, eli suosittelualttiutta, päätettiin analysointimenetelmänä käyttää askeltavaa regressioanalyysiä (Tähtinen ym. 2020, 203). Tähtinen, Laakkonen ja Broberg kuvaavat askeltavan regressioanalyysin aloittamisen olevan kannattavinta selittäjällä, jonka korrelaatio selitettävän muuttujan kanssa on korkein. Tämän jälkeen mukaan otetaan muuttuja, jonka tuoma selityslisä jäljellä olevaista muuttujista on korkein. Analyysiä jatketaan, kunnes mitään selittäjiä ei voida lisätä tai poistaa; kriteerinä käytetään p-arvoa (p-arvon on oltava $< 0,05$). (Tähtinen ym. 2020, 203-204.) Tässä opinnäytetyössä askeltava regressioanalyysi toteutettiin siis aloittaen muuttujasta, jolla oli suurin korrelaatio suhteessa suosittelualttiuteen. Usean muuttujan regressioanalyysi vaatii suurehkon aineiston, eli mikäli selitettäviä muuttujia on muutamia, pitäisi havaintoaineiston koon Lauri Nummenmaan (2021, 446) mukaan olla vähintään 100, mutta mielellään 200 havaintoa. Tässä aineistossa havaintoja oli 126, eli se ylittää vähimmäismäärän, mutta jäi kuitenkin jonkin verran alle ihannemäärän.

Regressioanalyysin yksi tavoite ja päämäärä on se, että sen avulla pystytään laatimaan ennusteita. Regressioanalyysin avulla saadun matemaattisen mallin, eli yhtälön, avulla voidaan selittävien muuttujien arvoja vaihtelemalla laskea selitettävän muuttujan arvo. Täytyy kuitenkin huomioida, että ennusteet ovat aina ehdollisia ja niiden laadinta perustuu olettamuksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2015, 266-267.) Yksi suuri osa tutkimustulosten analysoinnista perustui kahden ryhmän vertailulle, eli siinä analysoitiin vastauksia suosittelijoiden ja ei-suositelijoiden kesken. Näiden ryhmien vastauksia vertailtiin muun muassa ristiintaulukoinnin avulla. (Vehkalahti 2014, 184-185.)

4.4 Aineiston hallintasuunnitelma

Aineisto säilytetään kohdeorganisaation palvelimella. Aluksi kyselyaineisto on opinnäytetyöntekijällä analysoitavana Webropol-alustalla, mutta kun aineiston hallinta käsittelyn vuoksi ei ole enää tarpeen, luovutetaan aineisto HR-osastolle. Aineisto ei sisällä GDPR-käytänteiden mukaan käsiteltävää tietoa, sillä vastaukset kerättiin anonymisti. Vastaukset säilytetään HR-osaston määrittelemässä paikassa mahdollisen tulevan käyttötarpeen varalta. Nummenmaa (2021, 39) mainitsee yleissäännöksi tutkimusdatan säilyttämisen suhteen sen, että raakadata

kannattaa säilyttää ainakin viisi vuotta ja lopullinen, analysoitu data vähintään 10 vuotta - siltä varalta, että tulee tarve palata tutkimustulosten pariin kohtuullisessa aikaikkunassa - tätä sovelletaan myös tämän opinnäytetyön osalta.

5 Tutkimustulokset

Kun kyselytutkimus oli toteutettu ja aineisto kerätty, oli aika siirtyä havainnoimaan, minkälaisia tutkimustuloksia syntyi. Nopea, ensimmäinen, läpileikkaus saatiin Webropol-ohjelman kautta, sillä järjestelmästä pystyi ajamaan koontin tutkimustuloksista suoraan. Taustakysymyksiksi valikoitui kolme kysymystä: *Missä tulosyksikössä työskentelet, Mikä on sukupuolesi?* ja *Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaation palveluksessa?* Koska vastaajajoukko oli melko pieni ja jakautui kuuteen eri tulosyksikköön, josta osa oli henkilömäärältään pienempiä kuin toiset, haluttiin taustakysymysten määrä pitää pienenä jo anonymiteetinkin vuoksi. Tästä syystä myös tulosten raportoinnissa täytyi noudattaa varovaisuutta siten, että esimerkiksi tuloksia ei raportoida tulosyksikkökohtaisesti.

5.1 Vastausten analysointi

Monivalintakysymyksille valikoitiin mahdollisuuksien mukaan kaikkiin samanlainen järjestys- eli ordinaaliasteikko (Tähtinen ym. 2020, 32), jossa vastauskaala kuudesta vaihtoehdosta alkaen vastauksesta *aina* ja päättyen vastaukseen *en koskaan*. Väleihin tulivat asteittaiset vastausvaihtoehdot: *lähes aina, usein, harvemmin, en juuri koskaan*.

Kyselylomakkeen kysymykset numero 3, *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikkana muille, esimerkiksi tutuillesi*, ja numero 19, *Suosittelisitko nykyistä työnantajaasi työpaikkana esimerkiksi tutuillesi*, laitettiin tarkoituksella eri päihin kyselylomaketta, vaikka mitattavana oli käytännössä sama asia. Kysymyksessä kolme oli vastauskaala 1-10, josta vastaaja itse sai päättää numeerisen arvon, arvon 1 tarkoittaessa ei lainkaan todennäköisesti ja arvon 10 tarkoittaessa erittäin todennäköisesti.

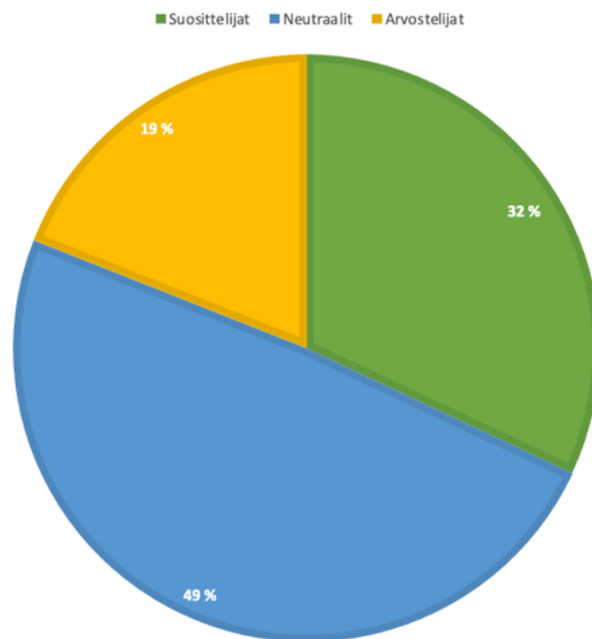
Avoimia kysymyksiä luotiin kyselylomakkeelle yhteensä neljä kappaletta, joiden lisäksi yhdessä kysymyksessä oli monivalinnan lisäksi mahdollisuus vastata avoimesti *Jokin muu, mikä* - vastauskenttään. Avointen kysymysten käyttö on tässä kyselylomakkeessa perusteltu sillä, että avoimien kysymysten kanssa saatiin esimerkiksi työskentelyvuodet vuosien tarkkuudella, sen sijaan että ne olisi luokiteltu valmiiksi tiettyihin ryhmiin. Lisäksi avoimien vastausten kautta pystyttiin keräämään laajemmin, ja spesifimpää dataa, ja esimerkiksi koettuja tunteita koskevien kysymysten kohdalla vastauksia ei pystytty ennakoimaan etukäteen siten, että ne olisi voitu luokitella suljettujen kysymysten vastauksiksi. (Vehkalahti 2014, 25.)

Kyselylomakkeen kysymykseen numero kolme: *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työnantajaksi muille, esimerkiksi tutuillesi? Vastaus 10 tarkoittaa erittäin todennäköisesti ja vastaus 1 ei lainkaan todennäköisesti*, pyydettiin vastaus antamaan numeerisena. Tässä kysymyksessä on siis käytössä järjestys- eli ordinaaliasteikko, eli havainnot voidaan asettaa järjestykseen ominaisuuden määrän perusteella (Valli 2015, 36). Vastajat vastasivat kysymyksiin numeerisesti, ainoastaan kahdesta vastauksesta täytyi rajata kirjalliset osat pois. Toinen lomakkeen avoin kysymys oli: *Kuinka monta vuotta olet ollut organisaation palveluksessa?* Tämän kysymyksen vastauksia käytettiin kysymysparina erilaisiin vertailuihin, jotta pystyttiin tutkimaan, onko työskentelyvuosilla vaikutusta vastauksiin. Mikäli työvuosien määrä oli ilmoitettu useamman desimaalin tarkkuudella, pyöritettiin vastaukset lähimpään kokonaislukuun. Kolmas ja neljäs lomakkeen avoin kysymys koski koettuja positiivisia ja negatiivisia tunteita. Näiden kahden kysymyksen vastaukset luokiteltiin vastauksissa esiintyneiden teemojen mukaisesti.

5.1.1 Suositteluprosentti

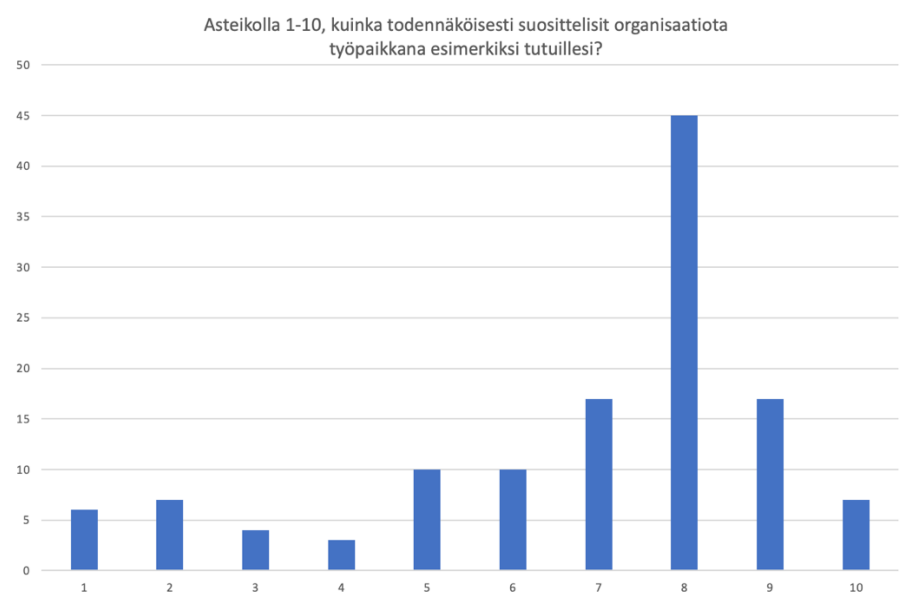
Employee Net Promoter Scoren (eNPS), eli suositteluprosentin laskemisessa laskettiin kysymyksen 3 (*Kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota tutuillesi, asteikolla 1-10?*) perusteella. ENPS:n perustana on se, että jaetaan vastaajat suosittelualttiuden mukaan kolmeen eri ryhmään. Suosittelutodennäköisyydeksi arvon 1-6 antaneet ovat arvostelijoita, arvon 7-8 antaneet neutraaleita ja arvon 9-10 antaneet suosittelijoita (Korkiakoski 2019, 131).

ENPS muodostui kaavalla: $\text{Suosittelijat \%} - \text{Arvostelijat \%} = \text{eNPS}$ (Korkiakoski 2019, 131), eli tämän kyselylomakkeen vastausten perusteella tulos on: $32 \% - 19 \% = 13 \%$. Se, mitä pidetään hyvänä eNPS-tuloksena, on tulkinnan varaista ja riippuu myös siitä, millä tavoin eNPS eroaa aiemmista vastaavista tutkimuksista, mutta ajatuksena on, että mikäli suosittelijoita on enemmän kuin arvostelijoita, ollaan jo positiivisen puolella (Trustmary 2023). Muun muassa sitoutumisen mittaamiseen erikoistunut yritys Eletive (2023) jakaa eNPS-tulokset kolmeen luokkaan: hyvä (0-20 %), erittäin hyvä (20-50 %) ja erinomainen (yli 50 %). Tällä skaalalla mitattuna kohdeorganisaation eNPS-tulos on hyvä. Korkiakoski (2019, 131) jaottelee eNPS-kyselyn vastaukset siten, että vastaukset 1-6 on arvostelijoita, 7-8 neutraaleja ja 9-10 suosittelijoita. Tämän kyselyn vastausten (n=126) perusteella kyselyyn vastanneista 49 %, eli lähes puolet, olivat neutraaleja ja suosittelijoita oli lähes kolmasosa, eli 32 %. Arvostelijoiden osuus vastanneista oli 19 %.



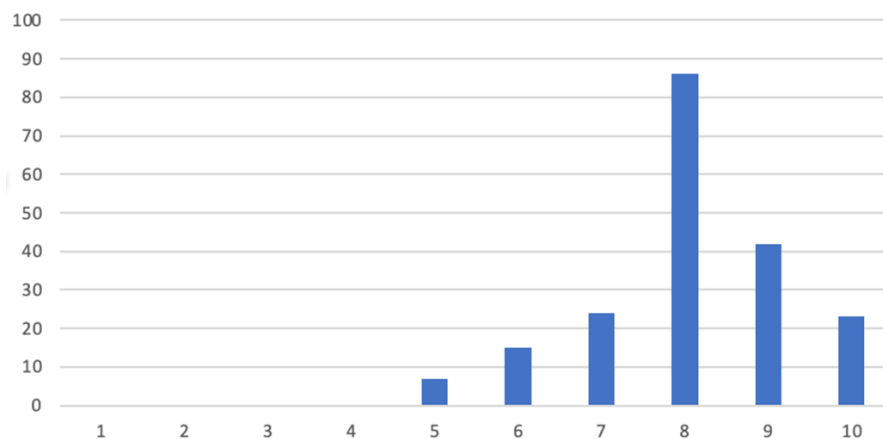
Kuvio 7: Kyselylomakkeessa olleen eNPS-kyselyn vastausten jakautuminen Korkiakosken (2019, 131) lajittelun mukaisesti arvostelijoiden, neutraalien ja suositelijoiden kesken.

Vastausvaihtoehdoista numeerinen arvo 8 sai kaikkein eniten vastauksia, eli 36 % kaikista vastauksista. Vastausarvot 9 ja 7 olivat seuraavaksi suosituimmat vaihtoehdot, kumpainenkin 13 %:n kannatuksella. Muita vastausvaihtoehtoja tuli tasaisemmin siten, että jokainen numeerinen arvo sai vastauksia. Vähiten vastauksista oli edustettuna numeerinen arvo 4, jonka oli valinnut vain 2 % kaikista vastaajista.



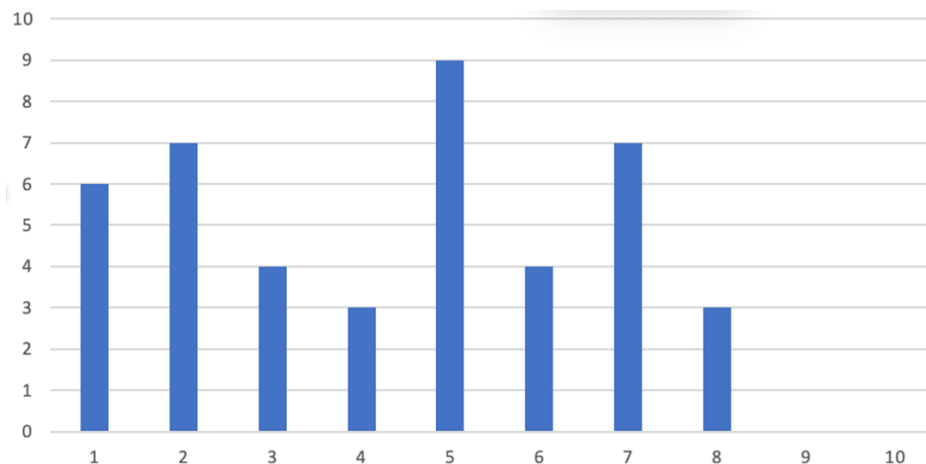
Kuvio 8: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen kaikkien vastaajien kesken.

Kysymyksiä 19 ja 3, jotka kumpainenkin mittasivat suositteluprosenttia, mutta hieman eri tavoilla, verrattiin vastausten suhteessa. Kysymyksessä kolme kysyttiin, suosittelisiko henkilö organisaatiota tutuilleen ja tämän kysymyksen *kyllä* ja *en* -vastausten perusteella kategorisoi-
tiin kummankin vastustyyhmän vastausten jakautuminen kysymykseen *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota tutuillesi?* Tässä raportissa käytämme kysymykseen 3 *kyllä*-vastausten antaneista havaintoyksiköistä nimeä suosittelijat ja kysymykseen 3 *ei*-vastausten antaneista havaintoyksiköistä nimeä ei-suosittelijat. *Kyllä*-vastanneiden vastaukset jakautuivat melko odotetusti asteikolle 5-10, vastauksia 8 ollessa eniten, toiseksi eniten vastauksia 9 ja kolmanneksi eniten vastauksia 7.



Kuvio 9: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen suosittelijoiden kesken.

En-vastausten kysymykseen 3 antaneiden vastausten jakautuminen kysymyksessä numero 19 oli sen sijaan jokseenkin yllättävää, sillä vastauksia oli skaalalla 1-8. Vastausvaihtoehto 5 oli kaikkein suosituin, seuraavaksi suosituimpia olivat vastausvaihtoehdot 7 ja 2, ja kolmanneksi suosituin vastaus oli 1. *Kyllä*-vastausten painottuessa pelkästään skaalalle 5-10, vastausten 8 ollessa todella selkeästi suosituin vastaus, oli *ei*-vastausten antaneiden kesken selkeästi enemmän hajontaa.



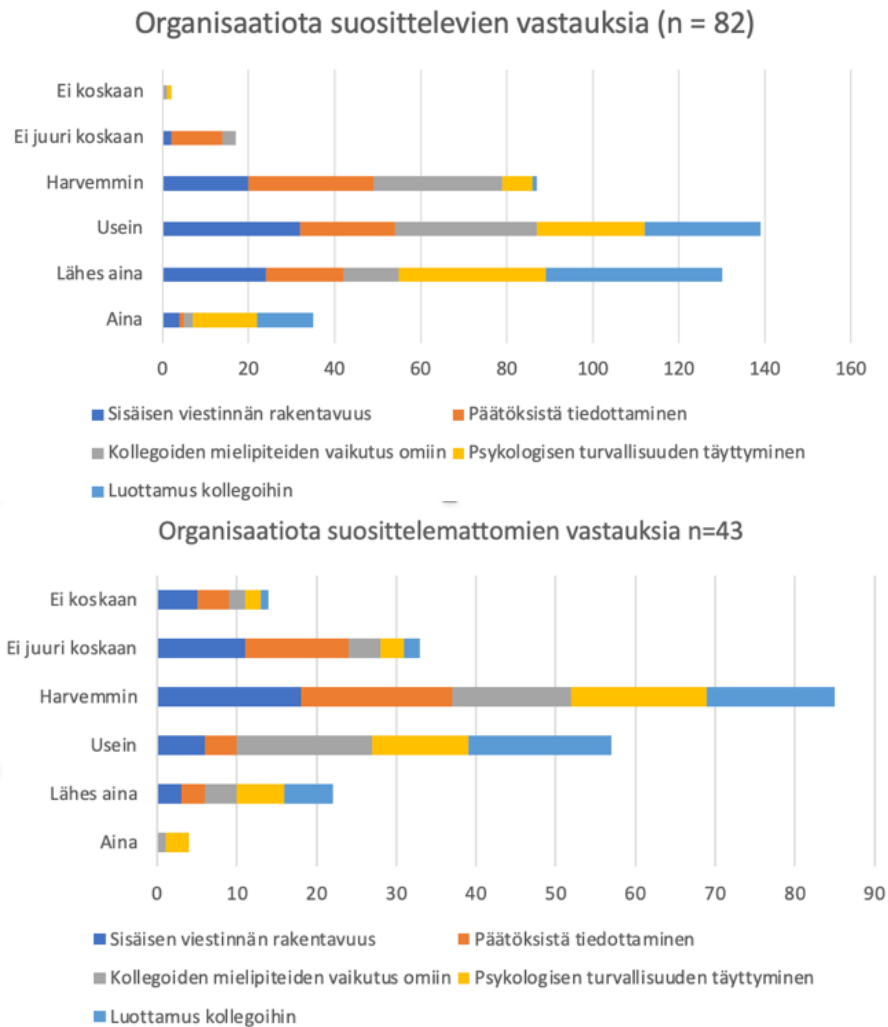
Kuvio 10: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen ei-suosittelevien kesken.

Näiden kahden suositteluprosenttiin liittyvän kysymyksen kesken toteutettiin vielä regressioanalyysi. Analyysi toi tulokseksi vahvan korrelaation, 0,75, ja tämä tulos pystyttiin myös p-arvon suhteessa toteamaan tilastollisesti merkittäväksi. Seuraavaksi rakennettiin analyysin pohjalta matemaattinen malli, eli regressioyhtälö. Tässä tapauksessa yhtälö oli: $y = 2,368 - 0,151x$. X:llä tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä numeerista arvoa, jonka vastaaja vastaa kysymykseen *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota tutuillesi?* Regressioyhtälön avulla voidaan ennustaa todennäköisin vastaus kysymykseen *Suosittelisitko organisaatiota tutuillesi?* - sen mukaan mikä luku 1-10 välillä vastataan suosittelualttiutta koskevaan kysymykseen. Jos vastaaja on sanonut todennäköisyydeksi suositella organisaatiota tutuilleen arvoksi numeron 5, saadaan tästä laskettua ennuste: $y = 2,368 - 0,151 * 5$ eli $y = 1,613$. Tämän yhtälön mukaan siis suositteluarvosana 5 antaisi vastaukseksi luvun 1,613. Koska kyllä-vastaukset olivat lukuja 1 ja ei-vastaukset lukuja 2, pyöristyisi tämä vastaus ei-vastaukseksi. Tästä voimme siis päätellä, että esimerkiksi suosittelutodennäköisyyden 5 antava vastaaja vastaisi todennäköisimmin *En* kysymykseen *Suosittelisitko organisaatiota tutuillesi*. Jos toteutetaan sama laskelma arvosanalla 6, saadaan y:n arvoksi 1,462, joka pyöristyy lukuun 1. Tästä voidaan siis päätellä, että vastaaja, joka suosittelisi organisaatiota todennäköisyydellä 6, vastaa todennäköisesti kyselytutkimuksessa myös suosittelevansa organisaatiota tutuilleen.

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0,754526409							
R Square	0,569310101							
Adjusted R Square	0,565750681							
Standard Error	0,313764826							
Observations	123							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	1	15,7462843	15,7462843	159,944597	7,0195E-24			
Residual	121	11,9122523	0,09844837					
Total	122	27,6585366						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	2,368100985	0,08596557	27,5470861	5,7976E-54	2,19790946	2,53829251	2,19790946	2,53829251
Asteikolla 1-1	-0,151229247	0,01195779	-12,64692	7,0195E-24	-0,1749029	-0,1275556	-0,1749029	-0,1275556

Kuvio 11: Regressioanalyysi.

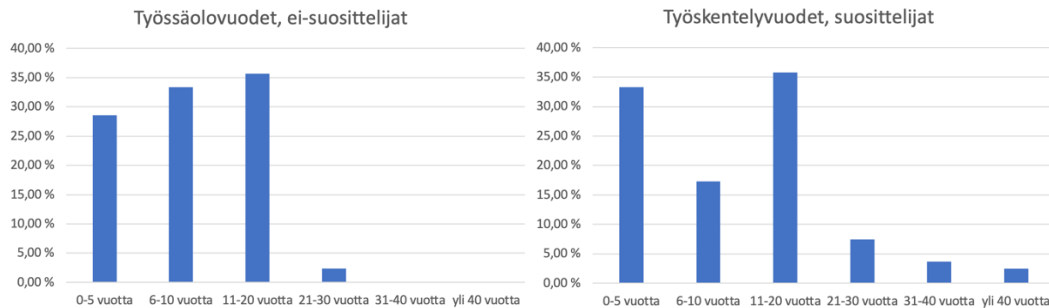
Kysymystä 3 ja 19, eli kumpaistakin suositteluprosenttiin liittyvää kysymystä käytettiin paljon vastausten analysoinnin apuna. Näiden kahden ryhmän vastauksia vertailtiin toisiinsa kuvien ja kaavioiden avulla sekä esimerkiksi ristiintaulukoimalla.



Kuvio 12: Ylemmässä kuviossa on suosittelevien vastauksien jakaantuminen kyselylomakkeen kysymyksiin numero 7, 8, 10, 12 ja 17 ja alemmassa kuviossa ei-suosittelevien vastausten jakaantuminen samaisiin kysymyksiin.

Tutkimustuloksista eroteltiin myös vastaajien työskentelyvuodet organisaatiossa siinä suhteessa, olivatko he valmiita suosittelemaan työpaikkaansa muille, vai ei. Näissä tuloksissa ei löytynyt kuitenkaan merkittäviä eroja keskimääräisten työskentelyvuosien suhteessa. Suosittelevien keskiarvoiset työskentelyvuodet työnantajan palveluksessa olivat 11,6 vuotta ja ei-suosittelevien 9,4 vuotta. Tutkittaessa tarkemmin työskentelyvuosien suhdetta halukkuuteen suositella työnantajaa muille, esimerkiksi tutuille, huomataan yksi merkittävä poikkeama vertaillaessa kahden eri ryhmän tuloksia: ei-suosittelevista kolmasosa, eli 33,33 %, oli ollut talossa 6-10 vuotta, kun taas suosittelevista vastaava lukema oli alle viidesosa eli 17,28 %. Tästä voisi esittää löyhän päätelmän siitä, että työvuosilla saattaisi olla vaikutusta siihen, kuinka todennäköisesti suosittelisi organisaatiota työnantajaksi muille. Muutoin lukemat olivat kuta-kuinkin tasaiset. Suosittelevien keskuudessa työskentelyvuosia 0-5 oli viitisen

prosenttiyksikköä enemmän, kuten myös 21-30 vuotta talossa olleita. Myös yli 31 vuotta talossa olleet olivat kaikki suosittelijoiden ryhmässä.



Kuvio 13: Vasemmanpuoleisessa Webropol-ohjelmasta ajetussa pylväsdiagrammissa esiteltyä ei-suosittelijoiden työvuosien lukumäärää, oikeanpuoleisessa vastaavasti suosittelijoiden työskentelyvuosien lukumäärää.

Työskentelyvuosien ja suosittelualttiuden yhteyttä analysointiin myös hajontakuvan ja korrelaatiokertoimen avulla. Kuten aiemmin esitetty tulos kummankin ryhmän keskiarvoista antoi viitteitä, jäi selitysaste lukemaan 0,0171 ja korrelaatiokerroin lukemaan 0,1307, eli korrelaatio näiden kahden muuttujan välillä on hyvin heikko.

Koska suositteluprosenttiin liittyvät kaksi kysymystä kyselylomakkeella olivat kaikkein merkittävimmät kysymykset ja työn tärkeänä tekijänä oli suositteluprosenttiin vaikuttavien tekijöiden haarukointi, käytettiin suositteluprosenttiin liittyviä kysymyksiä usealla eri tavalla vastausten analysoinnissa. Kaksi eniten käytössä ollutta keinoa analysoinnissa olivat selitysasteen laskeminen (r^2) ja sitä kautta korrelaatiokertoimen laskeminen (r), sekä suositteluprosenttiin liittyvien kysymysten vertailu yksitellen muihin kyselylomakkeen kysymyksiin. Lisäksi yhtenä työkaluna analysoinnissa käytettiin vastausten suodattamista sen mukaan, onko kyseinen havaintoyksikkö vastannut todennäköisesti suosittelleensa organisaatiota työpaikkana vai ei. Tämä suodattaminen onnistui suoraan käytössä olleen Webropol-ohjelman raportointiosiossa.

5.1.2 Työtyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät

Kyselylomakkeen kysymyksessä numero 5 pyydettiin vastaajia arvioimaan oman työtyytyväisyyden tilaa kysymyksen, *Minkälaisella tasolla arvioisit oman työtyytyväisyytesi olevan tällä hetkellä, arvioiden pääsääntöistä kokemusta viimeisen puolen vuoden sisällä*, avulla. Kaiken kaikkiaan kyselyn kysymyksen tulokset painottuivat positiivisen puolelle yli 50 %:n vastaajista arvioidessa oman työtyytyväisyyden olevan joko hyvä tai erittäin hyvä, ja vain reilu 18 %:n arvioidessa työtyytyväisyyden olevan melko huono tai huono. Kyselylomakkeen kysymyksen laadinnassa kävi virhe vastauskaalan sanallisen nimeämisen kanssa, sillä ääripäät eivät ole täysin toistensa vastakohtia, mutta vastauskaala on kuitenkin tasainen (kaksi positiivista, yksi

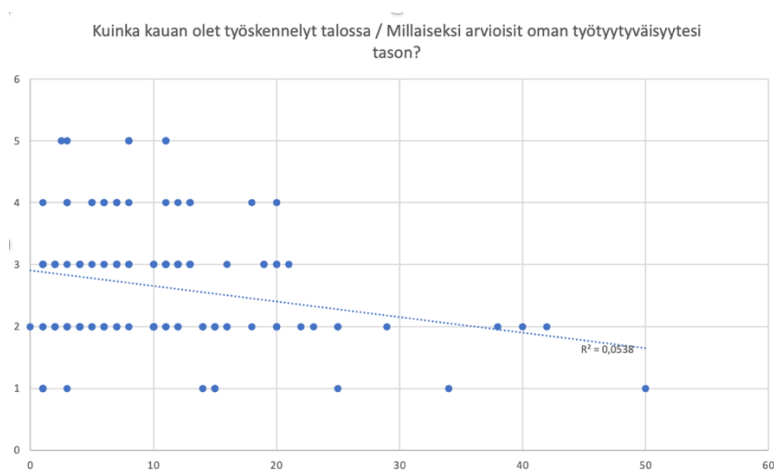
neutraali ja kaksi negatiivista vaihtoehtoa), joten analysointi päätettiin toteuttaa suunnitellusti.

Tässä kysymyksessä vastausten jakautuminen suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden kesken oli erittäin selkeää. Suosittelijoista kukaan ei vastannut negatiivista ääripäätä ja vastaavasti ei-suosittelijoista kukaan ei vastannut positiivista ääripäätä. Vastausten jakautumisessa suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden kesken löytyi kuitenkin jonkin verran eroavaisuuksia; siinä missä suosittelijoiden vastauksista 73,2 % oli positiivisia, 24,4 % neutraaleja ja 2,4 % negatiivisia, oli ei-suosittelijoiden vastauksista 11,6 % positiivisia, peräti 39,5 % neutraaleja ja 48,9 % negatiivisia.

	Minkälaisella tasolla arvioisit oman työtyytyväisyytesi olevan?					
Suosittelisto organisaatiota	Erittäin hyvä	Hyvä	Ei hyvä eikä huono	Melko huono	Huono	Yhteensä
Kyllä	13,41 %	59,76 %	24,39 %	2,44 %	0,00 %	100,00 %
En (tyhjä)	0,00 %	11,63 %	39,53 %	32,56 %	16,28 %	100,00 %
	8,73 %	42,86 %	30,16 %	12,70 %	5,56 %	100,00 %

Kuvio 14: Kuva ristiintaulukoinnista kysymysten *Suosittelisitko organisaatiota tutuillesi?* ja *Millä tasolla arvioisit oman työtyytyväisyyden olevan?*

Kysymyksen 5 vastauksia analysointiin vielä hajontakuvan ja korrelaatiokertoimen avulla siten, että kartoitettiin, onko työskentelyvuosilla vaikutusta työtyytyväisyyden tasoon. Selitysaste sai analyysissä arvon 0,0538 ja näin ollen korrelaatiokerroin arvon 0,2319, eli se luokitellaan heikoksi. Näillä kahdella tekijällä ei siis vaikuta olevan merkittävää yhteyttä.

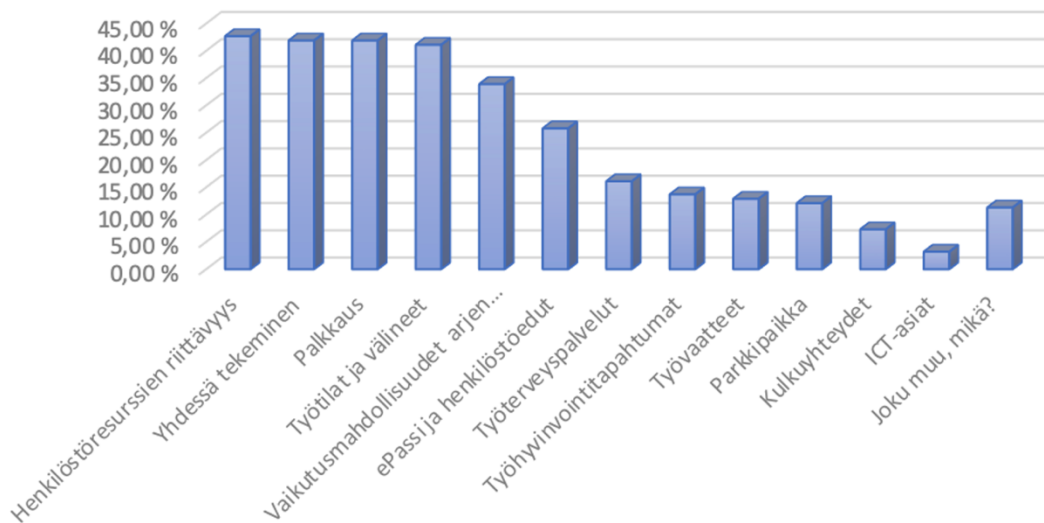


Kuvio 15: Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa / Millaiseksi arvioisit oman työtyytyväisyytesi tason?

Kysymyksen numero 6 avulla kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Tässä kysymyksessä oli 12 valmiin vastausvaihtoehdon lisäksi avoin kenttä. Kysymyksessä numero 6, *Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää*, oli ensin valittavana kaksitoista vastausvaihtoehtoa (ePassi ja henkilöstöedut, yhdessä tekeminen, työhyvinvointitapahtumat, henkilöresurssien riittävyys, työtilat ja välineet, työterveyspalvelut, ICT-asiat, työvaatteet, parkkipaikka, kulkuyhteydet, palkkaus ja vaikutusmahdollisuudet arjen työssä tapahtuviin muutoksiin). Näiden lisäksi vastausvaihtoehtona oli vielä avoimen vastauksen mahdollistava rivi: *Joku muu, mikä?*

Viimeiseen kenttään, eli avoimeen vastauskenttään tuli 14 vastausta, joista kolme yleisintä vastausta oli: Työkaverit/työyhteisö (4 vastausta), positiivinen ilmapiiri (3 vastausta) ja hyvä esihenkilö/johtaminen (3 vastausta).

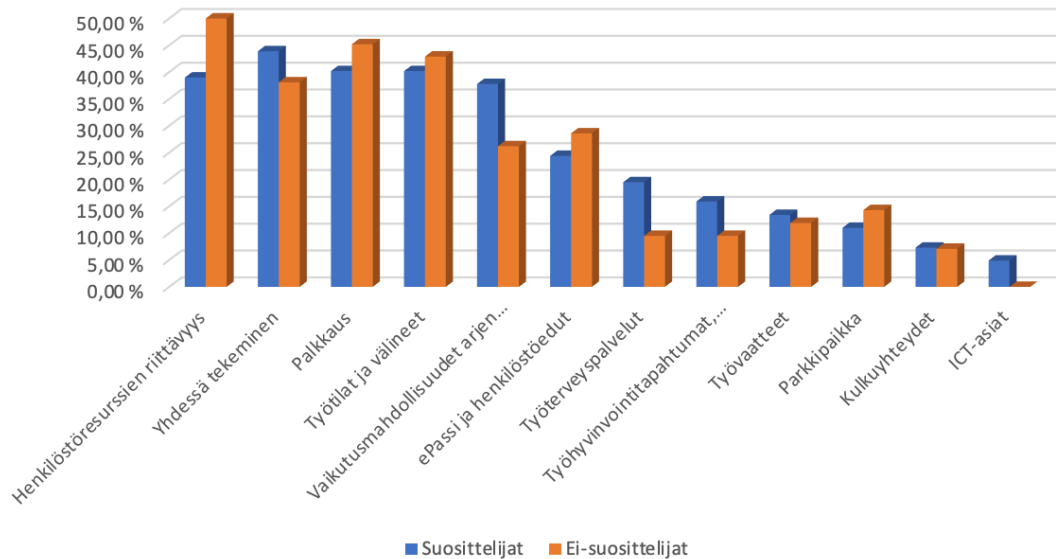
Vastausvaihtoehdoista eniten kannatusta saanut vaihtoehto oli henkilöresurssien riittävyys (43 %) ja toiseksi ja kolmanneksi eniten saivat identtisellä vastausmäärällä vaihtoehdot palkkaus (42 %) ja yhdessä tekeminen (42 %). Myös tämän kysymyksen vastauksia analysoitiin kysymyksen 19 kautta, eli kysymyksen 12 vastaukset ryhmiteltiin suosittelijoiden ja ei-suositelijoiden kesken.



Kuvio 16: Monivalintakysymyksen vastausten jakaantuminen kysymyksessä 12, *Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää*.

Analysoitaessa organisaatiota suosittelevien vastauksia, nousi ensimmäiselle sijalle yhdessä tekeminen (43,9 %). Toiseksi eniten vastauksia sai kaksi vaihtoehtoa: työtilat ja välineet (40,2 %) sekä palkkaus (40,2 %).

Valitse kolme mielestäsi merkittävintä työhyvinvointiin vaikuttavaa asiaa:



Kuvio 17: Kolme työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää, jaoteltuna suosittelijoiden (sininen) ja ei-suositelijoiden (oranssi) vastauksiin.

Organisaatiota suosittelemattoman ryhmän vastauksista nousi selkeästi yksi ylitse muiden, eli henkilöstöressurssien riittävyys (50 %). Seuraavaksi eniten suosiota saanut tekijä oli palkkaus (45,2 %) ja kolmanneksi suosituin vastaus oli työtilat ja välineet (42,9 %).

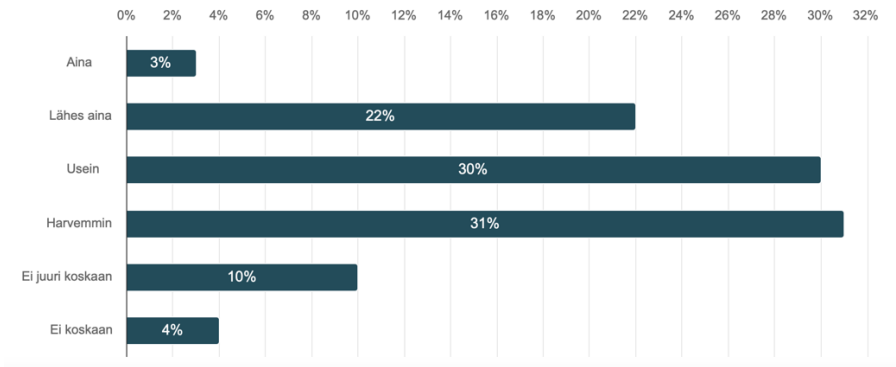
Huomionarvoista kysymyksen 6 vertailuissa suosittelijoiden ja ei-suositelijoiden kesken oli se, että suosittelijat arvottivat yhdessä tekemisen korkeammalle, kuin ei-suositelijat. Tarkasteltaessa kummankin ryhmän viittä suosituinta vastausta, nousee esiin, että vastaukset ovat hyvin samankaltaisia keskenään, tosin painotus hieman eroaa näiden kahden ryhmän kesken. Selkeitä eroja oli kuitenkin siinä, että suosittelijoiden vastauksissa nousi viiden arvostetuimman asian joukkoon vaikutusmahdollisuudet arjen työssä tapahtuviin muutoksiin, jota ei ollut ei-suositelijoiden viiden kärjessä. Vastaavasti ei-suositelijoiden vastausten kesken viiden tärkeimmän elementin joukkoon nousi ePassi ja henkilöstöedut, mikä taas ei noussut viiden kärkeen suosittelijoiden vastauksissa.

5.1.3 Sisäinen viestintä ja tiedotus

Viestintään ja tiedotukseen liittyviä kysymyksiä oli kyselylomakkeella kolme kappaletta, kysymys 7 (*Onko organisaation sisäinen viestintä mielestäsi riittävän rakentavaa?*), kysymys 8 (*Tiedotetaanko ylemmällä portaalla tehdyistä päätöksistä mielestäsi riittävästi?*) ja kysymys 18 (*Koetko työnantajaorganisaatiosi sisäisen viestinnän (esim. intra, sähköpostit ym.) olevan linjassa ulkoisen viestinnän (esim. media, sosiaalinen media) kanssa?*).

55 % vastanneista katsoi sisäisen viestinnän olevan riittävän rakentavaa aina, lähes aina tai usein ja vastaavasti 45 % koki sen olevan riittävän rakentavaa harvemmin, ei juuri koskaan tai ei koskaan.

Onko organisaation sisäinen viestintä mielestäsi riittävän rakentavaa?
Vastaajien määrä: 126



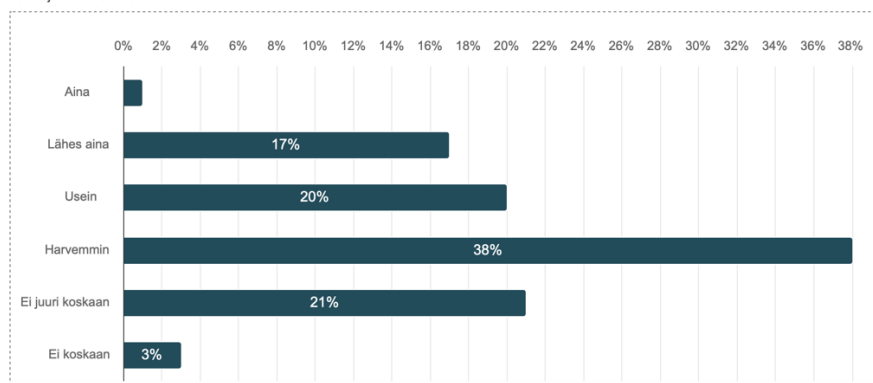
Kuvio 18: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 7.

		Onko organisaation sisäinen viestintä riittävän rakentavaa?						
Suosittelisitko organisaatiota?		Aina	Lähes aina	Usein	Harvemmin	Ei juuri koskaan	Ei koskaan	Kaikki yhteensä
Kyllä		4,88 %	29,27 %	39,02 %	24,39 %	2,44 %	0,00 %	100,00 %
En		0,00 %	6,98 %	13,95 %	41,86 %	25,58 %	11,63 %	100,00 %
(tyhjä)		0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
		3,17 %	21,43 %	30,16 %	30,95 %	10,32 %	3,97 %	100,00 %

Kuvio 19: Ristiintaulukointi.

Ylemmällä portaalla tehdyistä päätöksistä riittävällä tasolla tiedotettiin 38 %:n vastanneiden mielestä aina, lähes aina tai usein, kun taas 62 % oli sitä mieltä, että päätöksistä tiedotettiin riittävästi harvemmin, ei juuri koskaan tai ei koskaan.

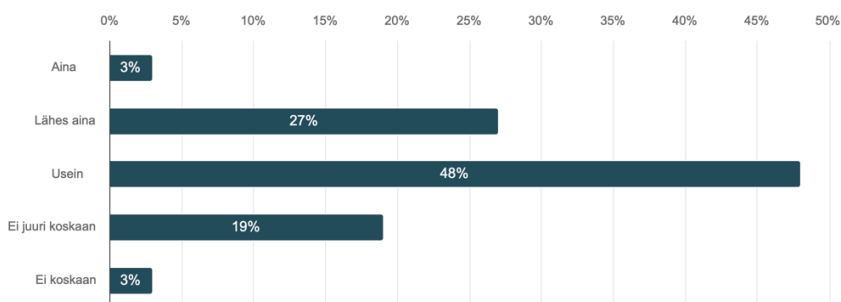
Tiedotetaanko ylemmällä portaalla tehdyistä päätöksistä mielestäsi riittävästi?
Vastaajien määrä: 126



Kuvio 20: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 8.

Kysymys 18 sai kahteen muuhun viestintään ja tiedotukseen liittyvään kysymykseen verrattuna erityyppiset vastaukset, sillä kysymyksen *Koetko työnantajaorganisaatiosi sisäisen viestinnän olevan linjassa ulkoisen viestinnän kanssa*, sillä peräti 78 % vastaajista koki, että sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat linjassa aina, lähes aina tai usein. Tällä kysymyksellä kartoitettiin viestinnän tilaa sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta, eli tutkittiin, kokevatko ihmiset, että sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on ristiriitaa. Näiden vastausten valossa voitaisiin siis tehdä päätelmä, että ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat melko hyvin linjassa keskenään.

Koetko työnantajaorganisaatiosi sisäisen viestinnän (esim. intra, sähköpostit ym.) olevan linjassa ulkoisen viestinnän kanssa (esim. media, sosiaalinen media)?
Vastaajien määrä: 124



Kuvio 21: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 18.

Viestintään ja tiedottamiseen liittyviä kysymyksiä oli kyselylomakkeessa 3 kappaletta ja näitä kysymyksiä vertailtiin kysymyksen numero 3 (*Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisi työnantajaasi työpaikkana muille*), sekä myös kysymyksiä 7, 8 ja 18 keskenään etsien hajontakuvioiden ja korrelaatiokertoimen avulla, löytyykö näiden kysymysten väliltä lineaarista yhteyttä. Verrattessa kysymystä numero 3 kysymyksiin 7, 8 ja 18, saatiin selitysasteiksi 0,387 ($r = 0,6220$), 0,204 ($r = 0,4516$) ja 0,243 ($r = 0,4929$). Karkeina kriteereinä korrelaatiokertoimen suhteen voidaan pitää sitä, että arvojen 0,3 ja 0,7 väliin jäävä riippuvuus voidaan tulkita kohtalaiseksi tai merkittäväksi ja yli 0,7 korrelaatiota voidaan pitää vahvana, eli nämä kaikki kolme edellä mainittua arvoa on merkittäviä (Tähtinen ym. 2020, 186). Kaikkein suurin korrelaatiokerroin tuli kysymysten *Onko organisaation sisäinen viestintä mielestäsi riittävän rakentavaa?* ja kysymyksen *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työnantajaksi esimerkiksi tutuillesi?* vastausten välillä, arvolla 0,6220. Tämä korrelaatio lähentelee jo vahvaa, minkä vuoksi tämän kysymysparin vastausten välistä yhteyttä tutkittiin tarkemmin askeltavan regressioanalyysin keinoin, josta kerrotaan lisää kappaleen loppupuolella.

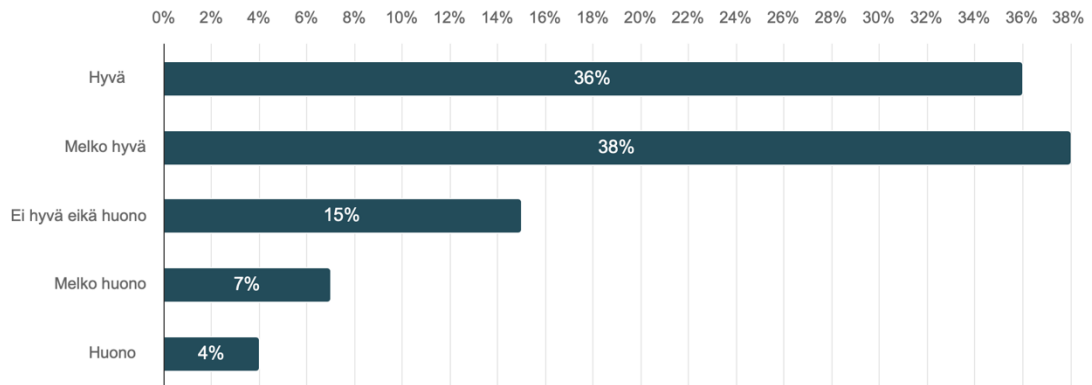
5.1.4 Työilmapiiri

Työilmapiiriin liittyvän kysymyksen vastauksista voidaan päätellä kokemuksen työilmapiiristä olevan pääsääntöisesti hyvä. Kaikkien 126 vastaajan kesken peräti 74 % arvioi työilmapiirin

olevan hyvä tai melko hyvä, 15 % arvioi sen olevan neutraali ja vain 11 % arvioi ilmapiirin olevan melko huono tai huono. Työilmapiiriä koskevan kysymyksen vastauksia analysoitiin myös vertailemalla vastauksia kysymykseen 3, eli suosittelualttiuteen.

Millaiseksi koet työilmapiirin työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 126

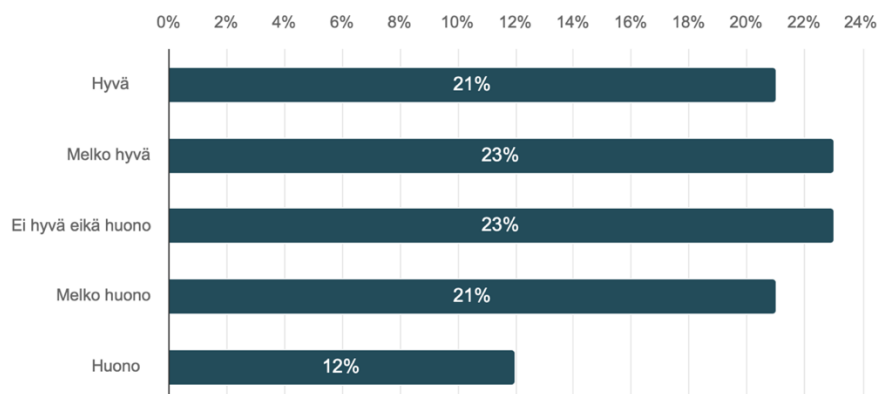


Kuvio 22: Työilmapiirin kokeminen kaikkien vastaajien kesken.

Vastauksia liittyen työilmapiirin kokemiseen analysoitiin myös tutkimalla ei-suositelijoiden vastauksia. Näissä vastauksissa näki selkeän eron perusjoukon vastauksiin, sillä positiivisia vastauksia oli 74 %:n sijaan vain 44 %, neutraaleja 23 % ja negatiivisia 34 %. Vastaukset painotuitvat selkeästi negatiivisen puolelle, joskin vastauksia *hyvä* tai *melko hyvä* tuli myös paljon ei-suositelijoilta - 21 % ei-suositelijoista piti ilmapiiriä hyvänä. Tämä havainto tukee myös tulosta siitä, että suosittelualttiuden ja työilmapiirin kokemisella ei todettu olevan merkittävää lineaarista yhteyttä.

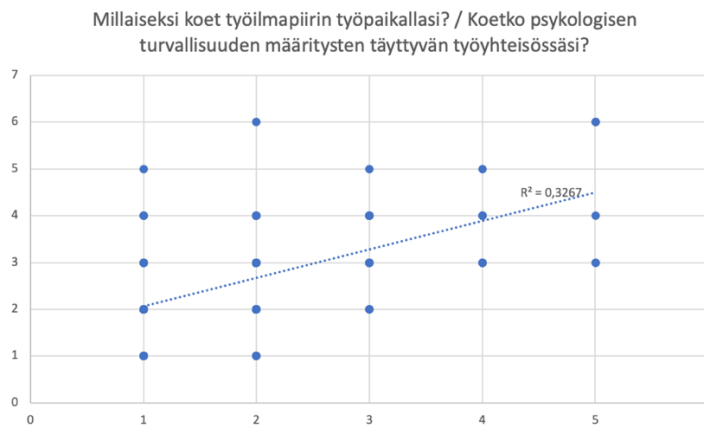
Millaiseksi koet työilmapiirin työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 43



Kuvio 23: Työilmapiirin kokeminen ei-suosittelevan joukon kesken.

Työilmapiirin tasoa analysoitiin myös suhteessa kokemukseen psykologisen turvallisuuden tasosta. Näiden kahden muuttujan välillä selityskerroin (r^2) oli 0,3267 ja korrelaatiokerroin (r) 0,5715, eli vaikuttaisi siltä, että työilmapiirillä ja psykologisen turvallisuuden kokemuksella on jonkinlainen yhteys, ja regressioanalyysissä myös p-arvo jäi alle 0,05 lukeman.

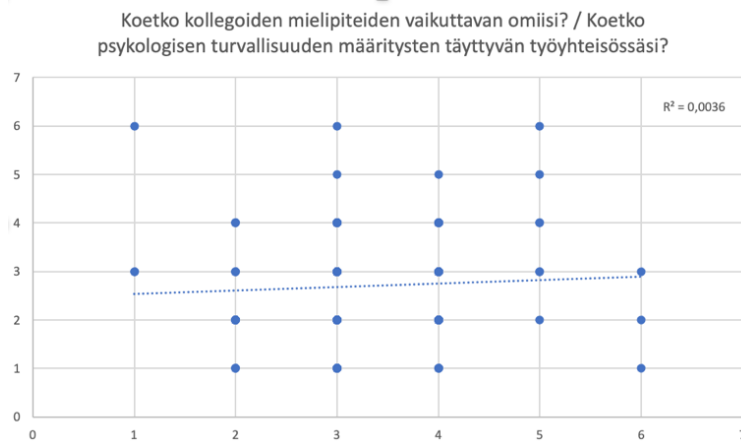


Kuvio 24: Työilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden kokemusten välinen lineaarinen yhteys.

5.1.5 Muiden mielipiteiden vaikutus omiin

Kysymyksen 10, *Koetko kollegoiden mielipiteiden vaikuttavan omiisi, mitä tulee työhön liittyviin asioihin*, avulla oli tarkoitus kartoittaa, esiintyykö työyhteisössä laumakäyttäytymiseen viittaavaa toimintaa, esimerkiksi viitteitä ryhmäpaineesta, jossa annetaan toisten vastausten vaikuttaa omiin, silläkin uhalla, että tietäisi vastauksen olevan väärä (Thaler & Sunstein 2009, 56-57). Kysymyksen 10 vastauksista suurin osa, eli 40 %, sijoittui asteikoille *usein* ja 36 % asteikolle *harvemmin*. Verrattaessa kysymyksen 10 vastauksia kysymykseen 3 suosittelualttiuteen, saatiin korrelaatiokertoimen arvoksi 0,0244, mikä tarkoittaa hyvin heikkoa korrelaatiota. Tutkimustuloksen perusteella voidaan siis päätellä, että ainakaan tämän kysymyksen perusteella muiden mielipiteiden vaikuttavuudella ei ole yhteyttä suositteluprosenttiin.

Koska psykologinen turvallisuus ja luottamus saattaisi olla yksi tekijä hillitsemässä tämänkaltaista negatiivista käyttäytymistä työelämässä, sillä turvallinen tila edesauttaa sitä, että jokainen voi työpaikallaan olla oma itsensä ja luottaa siihen, että ei tule tuomituksi omien mielipiteidensä vuoksi (Rinne 2021, 27), verrattiin kysymyksen 10 vastauksia myös psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen liittyviin vastauksiin. Korrelaatiokertoimiksi saatiin arvot psykologisen turvallisuuden osalta arvo 0,06 ja luottamuksen osalta arvo 0,0781, eli kummallakaan näistä tekijöistä ei näytä olevan merkittävää yhteyttä kysymyksen 10 vastausten kanssa.



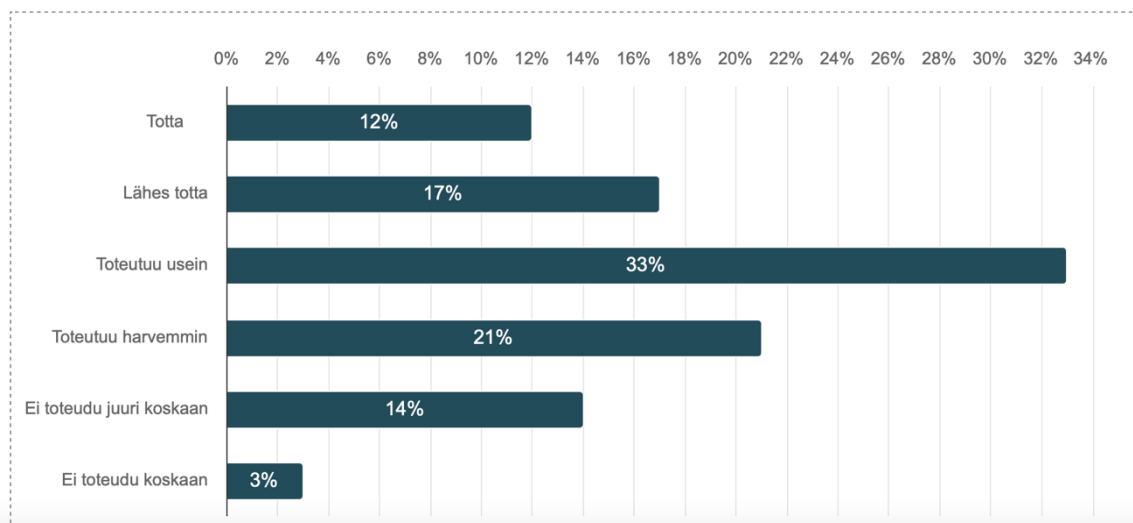
Kuvio 25: Hajontakuva todentamassa kollegoiden mielipiteiden vaikutusalttiuden ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen välisen lineaarisen yhteyden heikkoutta.

5.1.6 Yhdenvertaisuus

Kaikista kyselyyn vastanneista 62 % koki kaikkien yhdenvertaisen kohtelun toteutumisen työpaikalla olevan totta, lähes totta tai toteutuvan usein. Silti 14 % koki, että yhdenvertaisuus ei toteudu juuri koskaan ja 3 % koki, että se ei toteudu koskaan. Kun suodatettiin vastauksista ei-suosittelevien vastaukset, saatiin tulos, että vain kolmasosa, eli 33 %, vastaajista koki, että yhdenvertaisuuden toteutuminen on totta, lähes totta tai toteutuu usein. Tätä havaintoa tuki myös kysymysten 11 ja 3 välillä tehty testaus, sillä korrelaatiokertoimeksi tuli 0,5165, mikä merkitsee jonkinasteista korrelaatiota.

Vastaa seuraavaan väittämään: Kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti työpaikallamme:

Vastaajien määrä: 126



Kuvio 26: Kaikkien vastaajien vastaukset kysymykseen numero 11.

Yhdenvertaisuuden kokemusta analysointiin myös ristiintaulukoinnin avulla. Taulukon avulla pystytään visuaalisesti havainnoimaan, että organisaatiota suosittelevat vastaajat ovat vastanneet yhdenvertaisuuden toteutuvan useammin, kuin ei-suosittelevat. Mielenkiintoista on esimerkiksi se, että yksikään suosittelija ei vastannut kysymykseen *ei toteudu koskaan* ja vastaavasti yksikään ei-suositteleva ei vastannut kysymykseen *totta* - kun taas suosittelijoiden vastauksista 4,88 % painottui vastaukseen *totta* ja ei-suosittelevista 11,63 % vastasi *ei toteudu koskaan*.

Vastaa väittämään: Kaikkia työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa yhdenvertaisesti.							
Suosittelisiko organ	Totta	Lähes totta	Toteutuu usein	Toteutuu harvemmin	Ei toteudu juuri koskaan	Ei toteudu koskaan	Kaikki yhteensä
Kyllä	4,88 %	29,27 %	39,02 %	24,39 %	2,44 %	0,00 %	100,00 %
En	0,00 %	6,98 %	13,95 %	41,86 %	25,58 %	11,63 %	100,00 %
(tyhjä)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	3,17 %	21,43 %	30,16 %	30,95 %	10,32 %	3,97 %	100,00 %

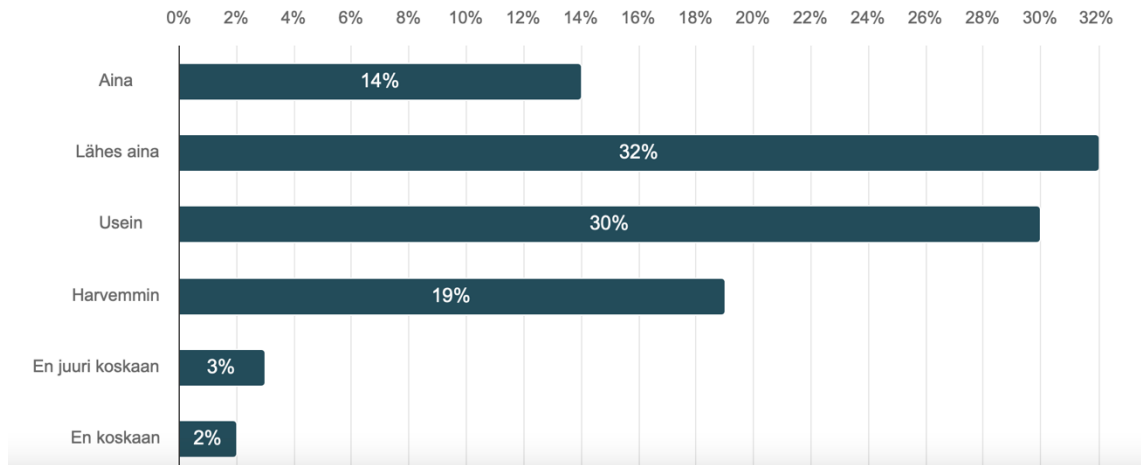
Kuvio 27: Ristiintaulukointi havainnollistamassa suositteluprosenttia ja yhdenvertaisuutta koskevien kysymysten vastauksia.

5.1.7 Psykologinen turvallisuus ja luottamus

Kysymysten 12 (*Koetko psykologisen turvallisuuden määritysten täyttyvän omassa työyhteisössäsi?*) ja 7 (*Koetko, että pystyt luottamaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin?*) vastaukset noudattivat aika lailla samaa kaavaa. Kumpaankin kysymykseen tuli huomattavasti enemmän positiivisia vastauksia; psykologisen turvallisuuden määritysten koki täyttyvän aina, lähes aina tai usein 76 % vastaajista ja jopa 84 % vastaajista koki, että pystyi luottamaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin aina, lähes aina tai usein.

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työpaikalla on jaettu kokemus siitä, että on turvallista olla oma itsensä ja myös erehtyä (Huhta & Myllykangas 2021). Koetko psykologisen turvallisuuden määrittysten täyttyvän omassa työyhteisössäsi?

Vastaajien määrä: 126



Kuvio 28: Kaikkien vastaajien vastaukset kysymykseen 12.

Testatessa psykologisen turvallisuuden kokemusta ja luottamuksen kokemusta käsittelevien kysymysten vastauksia keskenään, saatiin korrelaatiokertoimeksi arvo 0,6013, p-arvojen jäädessä reilusti alle 0,05, eli näillä kahdella tekijällä vaikuttaisi olevan suhteellisen merkittävä yhteys. Tämä siis tukee täysin ennakko-oletusta, sillä psykologinen turvallisuus linkittyy vahvasti luottamukseen.

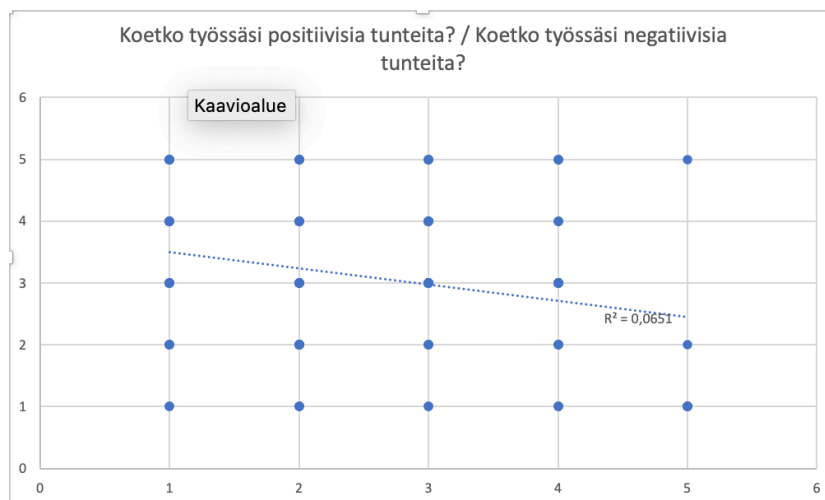
Tarkastellessa luottamuksen kokemusta ja koetun työilmapiirin yhteyttä kysymysten numero 17 (*Koetko, että pystyt luottamaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin?*) ja 9 (*Millaiseksi koet ilmapiirin työpaikallasi?*) kautta korrelaatiokertoimen avulla, saatiin arvoksi 0,6520, eli korrelaatio on merkittävä, ja jopa lähellä vahvaa korrelaatiota. Verratessa psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen liittyviä kysymyksiä suosittelualttiuteen, saatiin psykologisen turvallisuuden kohdalla korrelaatiokertoimeksi 0,4940 ja luottamuksen kohdalla korrelaatiokertoimeksi 0,6405. Kummallakin tekijällä vaikuttaisi siis olevan merkittävä rooli suositteluprosentin muodostumisessa.

5.1.8 Tunteet

Kyselylomakkeessa oli yhteensä neljä kysymystä koskien tunteita: kaksi monivalintakysymystä positiivisten ja negatiivisten tunteiden ilmenemistiheydestä ja lisäksi avoimet kysymykset, jonne sai vapaasti listata mitä tunnetiloja kokee työssään. Sen lisäksi, että kysymysten avulla oli tarkoitus kartoittaa yleistä tunneilmastoa, oli ajatuksena myös selvittää, kuinka paljon koetaan sosiaalisiksi tunteiksi luokiteltuja tunteita, tai kuinka paljon ihmiset näitä tunteita tunnistaa. Positiivisia tunteita vastasi tuntevansa vähintään viikoittain 75 % vastaajista.

Päivittäin positiivisia tunteita vastasi tuntevansa yli viidesosa kaikista vastaajista. Negatiivisia tunteita ilmeni hieman vähemmän tiheästi, mutta kuitenkin 65 % koki negatiivisia tunteita vähintään viikoittain.

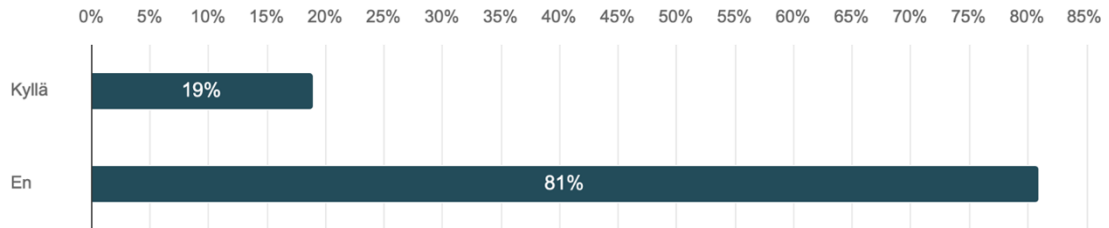
Analysoitaessa tarkemmin kysymysten *Kuinka usein koet työssäsi positiivisia tunteita?* ja *Kuinka usein koet työssäsi negatiivisia tunteita?* vastauksia, saadaan korrelaatiokertoimeksi 0,2551, mikä merkitsee heikkoa korrelaatiota. Tästä tuloksesta voitiin päätellä, että ihmiset, jotka tuntevat esimerkiksi positiivisia tunteita usein, eivät välttämättä koe negatiivisia tunteita yhtä usein tai päinvastoin.



Kuvio 29: Hajontakuva osittamassa kysymysten *Koetko työssäsi positiivisia tunteita / Koetko työssäsi negatiivisia tunteita?* välistä heikkoa lineaarista yhteyttä.

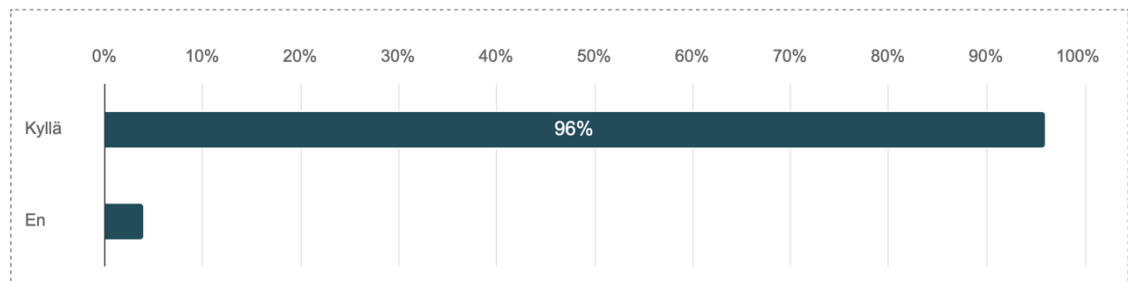
Tutkittaessa negatiivisten tunteiden esiintymistiheyden yhteyttä suosittelualttiuteen vastauksia suodattamalla, tehtiin merkittävä havainto siitä, että päivittäin negatiivisia tunteita kokevista vastaajista vain 19 % suosittelisi organisaatiota työnantajana muille (vrt. kokonaisjoukon vastaus 66 %). Vastaavasti positiivisia tunteita päivittäin kokevista vastaajista peräti 96 % suosittelisi organisaatiota työnantajaksi muille. Tämä havainto oli erittäin mielenkiintoinen, mutta tässä täytyy huomioida vastaajien huomattavan pieni määrä (negatiivisia tunteita päivittäin kokevia oli 16 vastaajaa ja positiivisia tunteita päivittäin kokeneita oli 28 vastaajaa).

Vastaajien määrä: 16



Kuvio 30: Suositteluprosentti sellaisten vastaajien kesken, jotka kokivat negatiivisia tunteita päivittäin, n = 16.

Vastaajien määrä: 28



Kuvio 31: Suositteluprosentti sellaisten vastaajien kesken, jotka kokivat positiivisia tunteita päivittäin, n = 28.

Positiivisten ja negatiivisten tunteiden ilmenemistiheyttä analysoitiin myös ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnin havainnoimana pystyttiin osoittamaan, että organisaatiota suosittellevien vastaukset painottuivat positiivisten tunteiden kokemistiheydessä vasemmalle, eli suurin osa vastauksista painottui vastausvaihtoehtoihin *päivittäin*, *useamman kerran viikossa* ja *viikoittain*. Negatiivisten tunteiden osalta tulos oli päinvastainen, eli organisaatiota suosittellevien vastaukset painottuivat enemmän oikealle, eli vastausvaihtoehtoihin *en juuri koskaan* tai *kuukausittain*. Organisaatiota suosittelemattomien kesken ei pystytty havaitsemaan samankaltaista painotusta, vaikkakin esimerkiksi ei-suosittelijoista vain 2,33 % vastasi kokevansa positiivisia tunteita päivittäin.

Suosittelisitko organisaatiota?	Kuinka usein koet työssäsi positiivisia tunteita?					Kaikki yhteensä
	Päivittäin	Useamman kerran / viikko	Viikoittain	Kuukausittain	En juuri koskaan	
Kyllä	32,93 %	31,71 %	23,17 %	10,98 %	1,22 %	100,00 %
En	2,33 %	18,60 %	27,91 %	34,88 %	16,28 %	100,00 %
(tyhjä)	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	22,22 %	26,98 %	25,40 %	19,05 %	6,35 %	100,00 %

Kuvio 32: Ristiintaulukointi suosittelualttiuden ja positiivisten tunteiden kokemisen kesken.

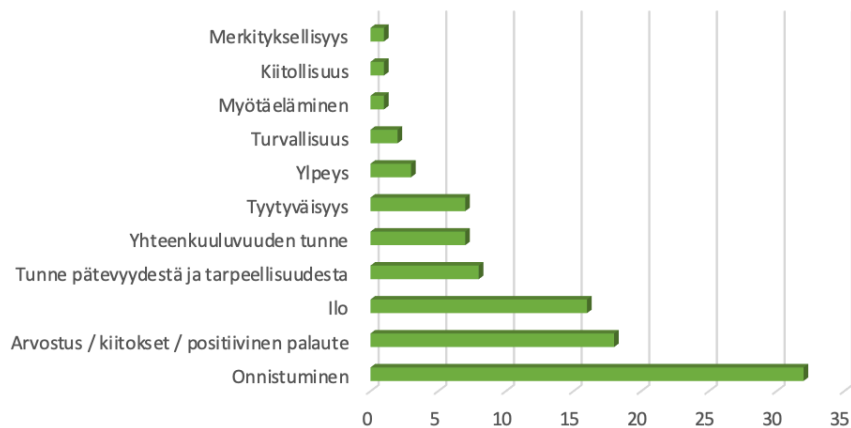
	Kuinka usein koet työssäsi negatiivisia tunteita?					
Suosittelisitko organisaatiota?	Päivittäin	Useamman kerran / viikko	Viikoittain	Kuukausittain	En juuri koskaan	Kaikki yhteensä
Kyllä	1,08 %	10,04 %	26,88 %	31,54 %	30,47 %	100,00 %
En	12,75 %	17,65 %	47,06 %	7,84 %	14,71 %	100,00 %
(tyhjä)	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	4,17 %	11,98 %	32,81 %	25,00 %	26,04 %	100,00 %

Kuvio 33: Ristiintaulukointi suosittelualttiuden ja negatiivisten tunteiden kokemisen kesken.

Avoimeen kysymykseen, *Jos vastasit kokevasi työssäsi positiivisia tunteita, nimeä mitä tunteita olet kokenut? Voit vastata yhden tai useamman*, tuli vastauksia yhteensä 89 kappaletta, joista yhdessä saattoi olla useampi tunne tai tunteen taustalla oleva asia. Vastaukset luokiteltiin teemoittain ja lähempään tarkasteluun valittiin tunteet tai tunnetilat. Tarkastelusta rajattiin pois sellaisia vastauksia, jotka taustoittivat positiivisen tunteen syntymistä, kuten esimerkiksi asiakkaat, uuden oppiminen tai tulevat vapaat.

Lauri Nummenmaan (2010, 36), Jon Elsterin (1998, 48) sekä Biglianin, Moguillanskyn ja Sluzkin (2018, 68) listausten mukaisesti negatiivisina sosiaalisina tunteina käsiteltiin seuraavia: nolostuminen, syyllisyys, häpeä, ujostuminen, kateus ja halveksunta sekä sosiaalinen epämukavuus tai hämmennys. Positiivisia sosiaalisia tunteita edellä mainittujen lähteiden mukaan olisivat ylpeys, ihailu ja pitäminen. Sekä koettujen positiivisten, että negatiivisten tunteiden vastauksista koostettiin teemoittelemalla kaikkein eniten vastauksia saaneet.

Mitä positiivisia tunteita olet kokenut?



Kuvio 34: Koetut positiiviset tunteet.

Positiivista tunteista ehdottomasti eniten vastauksia keräsi onnistumisen tunne, joka sai 32 yksittäistä mainintaa. Seuraavaksi eniten vastauksia keräsi arvostus/kiitokset/positiivinen palaute, 18 mainintaa ja kolmanneksi eniten sai tunne ilo, 16 maininnalla. Sosiaalisiksi luokiteltavia vastauksia tuli myös muun muassa ylpeyden, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden tunteen, myötäelämisen, merkityksellisyyden ja tarpeellisuuden tunteen muodossa, vaikkakin

vain ylpeys oli sellaisenaan teoriapohjan mukaan luodussa listauksessa varsinaisesti sosiaalisen tunteen kriteerit täyttävä. Vastausten perusteella voisi tehdä päätelmän, että sosiaalisesta kanssakäymisestä nousevat positiiviset tunteet ovat työpaikalla todellisia ja sellaisia, joita on helppo havaita itsereflektion keinoin. Ylpeys ja onnistuminen saattaa kontekstista riippuen olla melko lähellä toisiaan, sillä onnistumisen ilo voi luoda ylpeyden tunnetta. Sen sijaan ihailua ja pitämistä ei tullut esiin ollenkaan avoimissa vastauksissa.

Negatiivisista tunteista eniten mainintoja sai turhautuneisuus, 19 kpl, ja riittämättömyyden tunne, 11 kpl. Kolmannelle sijalle tulivat arvostuksen puute ja pettymys, kumpainenkin 7 maininnalla. Ainakin arvostuksen puutteen voisi katsoa olevan jollain tasolla sosiaalisen kanssakäymisen aikaansaama, vaikkakaan se ei varsinaisesti ole tunnetila. Tässä olisikin pitänyt päästä vielä syvemmälle vastaajien mieleen ja saada selville, minkä tunteen arvostuksen puute varsinaisesti aiheuttaa. Myös mainintoja saaneet välinpitämättömyys, epäluottamus, viha/katkeruus ja turvattomuus, voidaan katsoa olevan tietyllä tavalla sosiaalisen kanssakäymisen synnyttäviä tunteita tai tunnetiloja. Sen sijaan teoriapohjan mukaisia varsinaisia sosiaalisia tunteita; nolostuminen, syyllisyys, häpeä, ujostuminen, kateus ja halveksunta, tai sosiaalinen epämukavuus ja hämmennys, ei mainittu kertaakaan. Tämä voi johtua joko siitä, että näitä tunteita ei koettu työssä merkittävässä määrin, tai siitä, että näitä tunteita ei tunnustettu tai haluttu mainita.



Kuvio 35: Koetut negatiiviset tunteet.

5.1.9 Yhteenveto vastauksista ja askeltava regressioanalyysi

Koska tämän kehittämistyön keskeisenä teemana ja tutkimuskysymyksenä oli se, mistä sisäinen työntekijäkokemus muodostuu, pureudutaan keskeiseen kysymykseen myös tulosten tarkemman analysoinnin saralla. Kyselylomakkeen kysymysten tämän tutkimusaiheen kannalta tärkein kysymys on suositteluprosentti. Se mitä tutkimuksen avulla halutaan selvittää, on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat suositteluprosentin muodostumiseen?

- Mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen työnantajamielikuvaan?

Etsiessä näihin kysymyksiin vastausta tutkimusaineistosta, tehtiin analyysejä kysymyspareista. Toinen kysymyksistä oli vertailussa aina vakio: *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suositteletisit organisaatiotasi työpaikkana muille?* Tätä kysymystä vasten vertailtiin muiden kysymysten vastauksia. Analysoidessa yhdeksää kysymystä suhteessa kysymykseen: *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suositteletisit organisaatiota muille?* saatiin havainnekuvan ja korrelaatiokertoimen suuntaa antavat arviot siitä, esiintyykö kunkin muuttujaparin välillä korrelaatiota. Karkeina kriteereinä korrelaatiokertoimen suhteen voidaan pitää sitä, että jos korrelaatio on suurempi kuin 0,7, riippuvuutta voidaan pitää voimakkaana ja jos se taas on alle 0,3, voidaan merkittävyyden katsoa olevan heikko (Tähtinen ym. 2020, 186). Arvojen 0,3 ja 0,7 väliin jäävän riippuvuuden voidaan tulkita kohtalaiseksi tai merkittäväksi (Tähtinen ym. 2020, 186).

Vertailukysymyksiksi valitut yhdeksän kysymystä ja niistä mitatut korrelaatiokerroimet (r) sekä selityssasteet (r^2):

- Onko organisaation sisäinen viestintä mielestäsi riittävän rakentavaa, $r = 0,622$ ja $r^2 = 0,387$
- Minkälaisella tasolla arvioisit oman työtyytyväisyytesi olevan tällä hetkellä, arvioiden pääsääntöistä kokemusta viimeisen puolen vuoden sisällä, $r = 0,6811$, $r^2 = 0,4639$
- Tiedotetaanko ylemmällä portaalla tehdyistä päätöksistä mielestäsi riittävästi, $r = 0,4516$, $r^2 = 0,204$
- Millaiseksi koet työilmapiirin työpaikallasi, $r = 0,5406$, $r^2 = 0,2923$
- Vastaa seuraavaan väittämään: Kaikkia työntekijöitä kohdataan yhdenvertaisesti työpaikallamme, $r = 0,5165$, $r^2 = 0,2668$
- Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työpaikalla on jaettu kokemus siitä, että on turvallista olla oma itsensä ja myös erehtyä (Huhta & Myllykangas 2021). Koetko psykologisen turvallisuuden määrittysten täyttyvän omassa työyhteisössäsi, $r = 0,4940$, $r^2 = 0,2441$
- Koetko, että pystyt luottamaan organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, $r = 0,6405$ $r^2 = 0,4103$
- Koetko työnantajaorganisaatiosi sisäisen viestinnän (esim. intra, sähköpostit ym.) olevan linjassa ulkoisen viestinnän kanssa (esim. media, sosiaalinen media), $r = 0,5003$, $r^2 = 0,2504$
- Koetko kollegoiden mielipiteiden vaikuttavan omiisi, mitä tulee työhön liittyviin asioihin, $r = 0,0244$, $r^2 = 0,0006$
- Koetko työssäsi positiivisia tunteita? $r = 0,4146$, $r^2 = 0,1719$
- Koetko työssäsi negatiivisia tunteita? $r = 0,4761$, $r^2 = 0,2267$

	Korrelaatiokerroin (r)	Selityskerroin (r ²)	P-arvo
Sisäisen viestinnän rakentavuus	0,622	0,387	4,73436E-15
Työtyytyväisyyden taso	0,6811	0,4649	1,31769E-18
Koettu työilmapiiri	0,5406	0,2923	4,3953E-11
Yhdenvertaisuuden kokemus	0,5165	0,2668	5,94745E-10
Psykologisen turvallisuuden kokemus	0,494	0,2441	3,96298E-09
Luottamus muihin työntekijöihin	0,6405	0,4103	1,12059E-15
Sisäisen ja ulkoisen viestinnän suhde	0,5003	0,2504	6,39528E-09
Kollegoiden mielipiteiden vaikutus	0,0244	0,0006	0,804123121
Kuinka usein koet positiivisia tunteita?	0,4146	0,1719	1,39162E-06
Kuinka usein koet negatiivisia tunteita?	0,4761	0,2267	1,39162E-06

Taulukko 1: Eri tekijöiden vertailua kysymykseen *Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikaksi tutuillesi?*

Riippuvuudeltaan kohtalaiseksi tai merkittäväksi katsotun raja-arvon ylittäviä vastauksia oli yhteensä 10, eli kaikki muut paitsi yksi tutkituista kysymyspareista; vain laumakäyttäytymisen kartoittamiseen viittaava kysymys *Koetko kollegoiden mielipiteiden vaikuttavan omiisi, mitä tulee työhön liittyviin asioihin?* sai heikoksi luokiteltavan korrelaatiokertoimen 0,0244. Kaikkien merkittävän korrelaation tuloksen saaneen kysymysparin p-arvot jäivät alle 0,05 arvon. P-arvo kuvaa, kuinka hyvin aineisto tukee oletusta siitä, että nollahypoteesi pitää paikkansa, eli kuinka monessa prosentissa havaitun kaltainen ero nähtäisiin vastaavassa tutkimuksessa pelkästään satunnaisvaihtelun vuoksi (Nummenmaa 2021, 253). Perinteinen nyrkkisääntö on, että 0,05:n suuruinen p-arvo on riittävän pieni kumoamaan nollahypoteesin. Tässä kyseisessä testissä p-arvot jäivät reilusti alle tuon 0,05 raja-arvon - niin pieniksi, että ne täytyi esittää taulukko-ohjelmassa potenssimerkinnän avulla, ainoastaan kollegoiden mielipiteiden vaikutuksen ja suosittelualttiuden vastausten välille syntynyt p-arvo oli yli 0,8, mutta tämä kysymyspari oli lähtökohtaisesti sellainen, jolla ei todettu olevan lineaarista yhteyttä.

Laskettujen korrelaatiokertoimien ja p-arvojen pohjalta lähdettiin tekemään askeltavaa regressioanalyysiä. Koska työtyytyväisyyden taso oli alustavien analyysien perusteella kaikkein eniten suosittelualttiuden kanssa korreloiva tekijä, aloitettiin regressioanalyysin tekeminen siitä. Regressioanalyysi työtyytyväisyyden ja suosittelualttiuden suhteessa toi luonnollisesti samat tulokset, kuin alustavakin analyysi, eli korrelaatio näiden välillä on 0,68, eli merkittävä ja lähellä vahvan (0,7) rajaa. Myös p-arvot jäivät selkeästi alle 0,05 arvon. Tämän jälkeen toteutettiin uusi regressioanalyysi, johon otettiin ensimmäisen tapaan selitettäväksi muuttujaksi suosittelualttius, ja selittäväksi muuttujaksi työtyytyväisyys, mutta lisäksi vielä seuraavaksi suurimman korrelaation ($r = 0,6405$) alustavissa analyyseissä saanut luottamus.

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0,680839719							
R Square	0,463542723							
Adjusted R Sq	0,459109192							
Standard Error	1,753998351							
Observations	123							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	1	321,6609632	321,6609632	104,5538421	4,56547E-18			
Residual	121	372,257736	3,076510215					
Total	122	693,9186992						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	11,0301606	0,443197779	24,88767118	2,01207E-49	10,15273369	11,9075875	10,15273369	11,9075875
Työtyytyväisyys	-1,60712887	0,157173999	-10,2251573	4,56547E-18	-1,91829626	-1,29596148	-1,91829626	-1,29596148

Taulukko 2: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja yhden selittävän muuttujan kesken.

Kun regressioanalyysiin otettiin mukaan myös luottamus, huomattiin, että korrelaatio oli noussut lukuun 0,73, joka vastaa jo vahvaa korrelaatiota - selitysasteen noustessa 53 prosenttiyksikköön. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työtyytyväisyys ja luottamus selittävät 53 % suosittealuuttiuden muodostumisesta. P-arvot jäivät taas reilusti alle 0,05 arvon.

SUMMARY OUTPUT								
Regression Statistics								
Multiple R	0,729699922		Selitettävä muuttuja: suosittealuuttius					
R Square	0,532461976		Selittävät muuttujat: työtyytyväisyys, luottamus.					
Adjusted R Sq	0,524669675							
Standard Error	1,644266243							
Observations	123							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	2	369,4853217	184,7426608	68,33180812	1,54531E-20			
Residual	120	324,4333775	2,703611479					
Total	122	693,9186992						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	11,86773986	0,460733637	25,75835344	1,01316E-50	10,95551932	12,77996039	10,95551932	12,77996039
Työtyytyväisyys	-1,068877892	0,195160249	-5,476924196	2,41924E-07	-1,455281604	-0,68247418	-1,455281604	-0,68247418
luottamaan	-0,861539023	0,204843656	-4,205836984	5,0402E-05	-1,267115205	-0,455962841	-1,267115205	-0,455962841

Taulukko 3: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja kahden selittävän muuttujan kesken.

Seuraavaksi suurin korrelaatio alustavista analyyseistä saatiin suosittealuuttiuden ja sisäisen viestinnän rakentavuuden kesken ($r = 0,622$). Seuraava askel olikin siis luoda uusi regressioanalyysi, johon selitettävän muuttujan lisäksi otettiin aiemmat selittävät muuttujat ja lisäksi sisäisen viestinnän rakentavuus. Kaikista p-arvoista saatiin arvot, jotka jäivät alle arvon 0,05. Selitysaste nousi hieman aiempaan regressioanalyysiin verrattuna, ja oli tässä kombinaatiossa 56 prosenttia. Tämän vuoksi askeltavaa regressioanalyysiä jatkettiin vielä ottamalla mukaan

selittävä muuttuja, joka oli seuraavana listassa, eli työilmapiiri ($r = 0,5406$). Tässä kohtaa kuitenkin asteittainen regressioanalyysi oli lopetettava, sillä laskelma antoi osalle p-arvoista yli 0,05 arvot.

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0,75021214							
R Square	0,56281825							
Adjusted R Square	0,55179686							
Standard Error	1,59665772							
Observations	123							
<i>ANOVA</i>								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	3	390,550109	130,18337	51,0660017	2,7528E-21			
Residual	119	303,368591	2,54931589					
Total	122	693,918699						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	12,3955751	0,48361039	25,6313253	2,8067E-50	11,4379782	13,353172	11,4379782	13,353172
Työtyytyväisyys	-0,89838599	0,19857413	-4,52418445	1,445E-05	-1,2915826	-0,50518938	-1,2915826	-0,50518938
Luottamus	-0,59711268	0,21915352	-2,72463195	0,00740822	-1,03105853	-0,16316682	-1,03105853	-0,16316682
Sisäinen viestintä	-0,49711476	0,17293781	-2,87452909	0,00479451	-0,83954889	-0,15468063	-0,83954889	-0,15468063

Taulukko 4: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja kolmen selittävän muuttujan kesken.

Askeltavan regressioanalyysin avulla voitiin siis todeta, että työtyytyväisyydellä, luottamuksella ja sisäisellä viestinnällä on tilastollisesti merkittävä yhteys suosittelualttiuteen. Kaikkien näiden muuttujien p-arvot olivat pienempiä kuin 0,05, eli kaikki muuttujat selittävät joiltain osin selitettävää muuttujaa. Regressioanalyysin avulla pystyttiin mallintamaan kaaviosta myös regressiosuoran yhtälö, joka on $y = 12,396 - 0,898a - 0,597b - 0,497c$. Edellä kuvatun matemaattisen mallin avulla pystytään laskemaan ennusteita. Kun malliin sijoitetaan tarkasteltavat arvot kirjainten a, b ja c paikoille, saadaan laskettua y:n estimaatti. Ennusteita laskiessa täytyy kuitenkin muistaa, että ennusteet ovat aina ehdollisia ja niiden laadinta perustuu siihen, että havaittu säännönmukaisuus on voimassa ja jatkuu tulevaisuudessa. (Holopainen & Pulkkinen 2015, 266-267.)

Testataan aiemmin esiteltyä matemaattista mallia. Otetaan esimerkiksi vastaaja, joka on sanonut työtyytyväisyytensä olevan melko hyvä, eli arvo 3, pystyvänsä luottamaan muihin työtovereihin lähes aina, eli arvo 2, ja kokee sisäisen viestinnän olevan usein rakentavaa, eli arvo 2. Saamme regressioyhtälön $y = 12,396 - 0,898*3 - 0,597*2 - 0,497*2$. Saamme yhtälöstä tuloksen 7,514. Voidaan siis tehdä ennustus, että vastaaja, joka vastaa kolmeen edellä esitettyyn kysymykseen edellä esitettyllä tavalla, tulee vastaamaan suosittelualttiutta mittaavaan kysymykseen keskimääräisen arvon 7,514.

Jos taas ajattelempa samoja kysymyksiä eri vastauksilla, eli tällä kertaa vastaaja olisi vastannut työtyytyväisyytensä olevan huono (arvo 5), kokevansa pystyvänsä luottamaan muihin harvemmin (arvo 4) ja kokevansa sisäisen viestinnän olevan rakentavaa vain harvoin (arvo 5),

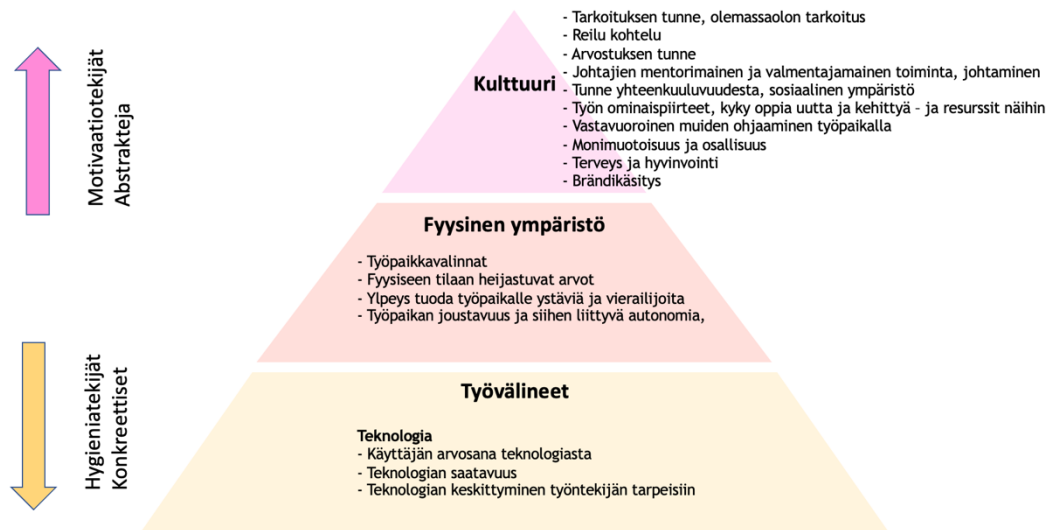
tulisi regressioyhtälöksi: $y = 12,396 - 0,898*5 - 0,597*4 - 0,497*5$. Y:n arvoksi tulisi tällä laskukaavalla $12,396 - 4,49 - 2,388 - 2,485 = 3,033$, eli ennustettava suosittelualttiuden arvo olisi 3,033, joka pyöristyy aika lailla tasalukuun 3.

Kun aiemmin tässä raportointiosiossa tarkasteltiin suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden arvosanoja suosittelualttiuden suhteen, havaittiin, että *en*-vastauksen antaneiden ”suositteluarvojen” keskiarvo oli 5,027, kun taas *kyllä*-vastausten arvosanojen keskiarvo oli 8,066. Etenkin edellisiin, regressioyhtälön avulla tehtyihin, laskutoimituksiin peilattuna nämä keskiarvot ovat melko yllättävät. Näiden keskiarvojen valossa, ensimmäisestä laskutoimituksesta saatu suosittelualttiuden estimaatti 7,514 ei ylittäisi vaadittavaa rajaa siihen, että vastaaja suosittelisi organisaatiota, vaan todennäköisempää olisi, että henkilö ei suosittelisi organisaatiota. Huomioiden vastaajan antavat hyvät arvosanat kolmeen kysymykseen, on tämä melko yllättävä tulos.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksellisessa osiossa saadut tiedot koskien sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä vastasivat pitkälti kerättyä teoriatietoa. Sisäinen työnantajamielikuva on käsitteenä moninainen, ottaen huomioon, kuinka valtavan moni asia siihen työympäristössä vaikuttaa, minkä lisäksi jokaisen oma subjektiivinen kokemus asioista on hieman erilainen esimerkiksi ajatusmaailman, kokemusten, persoonan ja tunneherkkyyden kautta. Sisäinen työnantajamielikuva lähtee työntekijöistä ja heijastuu siitä ulospäin, minkä vuoksi työntekijäkokemus otettiin olennaiseen rooliin teoriapohjassa ja mittauksissa. Suositteluprosentti sisäisen työnantajamielikuvan mittarina oli tyyli, joka on ollut aiemminkin käytössä, ja tämän työn tutkimuksellisessa osiossa sen soveltuvuus mittariksi varmistui entisestään, sillä tämän tutkimuksen myötä saatiin vielä konkreettisempaa tietoa sen toimivuudesta.

Vertailtaessa kyselytutkimuksen tuloksia ja teoriapohjaa keskenään, löydämme paljon samankaltaisuuksia, mutta myös sellaisia tuloksia, jotka eivät tue teoriapohjaa. Käytämme tässä vertailussa apuna teoreettisessa osiossa luotua sisäisen työnantajamielikuvan pyramidia, joka on koostettu Maslow'n (1943, 370-396), Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 161), Moialon (2011, 339) sekä Morganin (2017, 54-55) käsityksistä motivaatioon ja työntekijäkokemukseen liittyen. Pyramidi sisältää kolme eri tasoa, joita ovat työvälitehtävät (hygieniatekijä), fyysinen ympäristö (hygieniatekijä) ja kulttuuri (motivaatiotekijä) (Morgan 2017, 54-55).



Kuvio 36: Mukailten Maslow (1943, 370-396); Huhta & Myllyntaus 2021, 161; Moisalo 2011, 339; Morgan 2012, 54-55.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat aika lailla samat sekä suosittelijoilla, että ei-suositelijoilla, mutta joitakin pieniä eroja löytyi. Seuraavaksi voimme tarkastella kummankin ryhmän viittä suosituinta vastausta ja verrata niitä teoriapohjaan ja sisäisen työnantajamielikuvan pyramidiin. Suositelijoiden vastauksista viisi eniten kannatusta saivat: 1) Yhdessä tekeminen, 2) Palkkaus, 3) Työtilat ja välineet, 4) Henkilöstöressurssien riittävyys ja 5) Vaikutusmahdollisuudet arjen työssä. Ei-suositelijoiden viisi yleisintä vastausta oli 1) Henkilöstöressurssien riittävyys, 2) Palkkaus, 3) Työtilat ja välineet, 4) Yhdessä tekeminen sekä 5) ePassi ja henkilöstöedut. Ainut radikaalimpi ero vastausten välillä oli siis se, että suosittelijoiden viiden suosituimman vastauksen joukossa oli vaikutusmahdollisuudet arjen työssä, jota ei ollut ei-suositelijoiden vastausten kärjessä ja vastaavasti ei-suositelijoiden kärkisijoille pääsi vastaus ePassi ja henkilöstöedut, joka ei yltänyt suosittelijoiden viiden kärkeen.

Jos sijoitamme näitä tekijöitä teoriaosuudessa muovattuun sisäisen työnantajamielikuvan pyramidille, tulisi suosittelijoiden vastauksista kaksi pyramidin ylimmälle tasolle, eli yhdessä tekeminen sosiaalisen ympäristön muodossa ja henkilöstöressurssien riittävyys liittyen työn ominaispiirteisiin, vaikkakin henkilöstöressurssien riittävyys on toisaalta ja tietyissä tilanteissa myös aika lailla hygieniatekijä. Työtila ja välineet sekä palkkaus sijoittuvat pyramidin alimmalle tasolle ja vaikutusmahdollisuudet arjen työssä voivat olla sekä keskitason työtilaan liittyvä tai ylätasoon kulttuuriin liittyvä elementti, vaikkakin palkkaus onkin sellainen tekijä, joka ei itseasiassa sijoitu teorialähteiden perusteella selkeästi mihinkään kategoriaan. Palkkaus itsessään on selkeästi hygieniasia ja ratkaistavissa rahalla, mutta palkkaukseen voi joissakin organisaatioissa toki liittyä bonuksia ja muita palkitsemistoimintoja, jotka linkittyvät Huhdan

ja Myllyntauksen (2021, 161) mukaan kulttuurin ja johtamisen kategoriaan. Palkkauksen ja työtyytyväisyyden yhteyttä on tutkittu erilaisissa tutkimuksissa ja kyselyissä, ja esimerkiksi Ammattiliitto Pron toteuttaman tutkimuksen mukaan palkankorotus lisää tyytyväisyyttä työssä, tosin muutaman prosentin palkankorotus ei juurikaan lisää kokonaistyytyväisyyttä (Ammattiliitto Pro, 2018). Palkkoihin liittyen ei voida siis tämän toteutetun tutkimustiedon puitteissa tehdä päätelmiä, vaan asiaa pitäisi tutkia lisää, mikäli haluttaisiin selvittää tarkalleen, millä tavoin palkka on yhteydessä työhyvinvointiin.

Ei-suosittelevien tekijöistä palkkaus, työtilat ja välineet sekä ePassi ja henkilöstöedut sijoittuisivat pyramidin alimmalle tasolle ja henkilöstöresurssien riittävyys ja yhdessä tekeminen ylimmälle tasolle. Ei-suosittelevilla oli siis viiden suosituimman vastauksen joukossa yksi hygienia- ja turvallisuus-tekijä enemmän kuin suosittelevilla. Tästä herää kysymys siitä, onko suosittelevilla ja ei-suosittelevilla erilaisia odotuksia työtä ja sen tuomia etuja kohtaan, tai esiintyykö suosittelevilla ja ei-suosittelevilla jonkinlaisia yleisiä arvomaailmaeroja. Tämä on kysymys, jota voisi olla kiinnostavaa tutkia lisää.

Kolmen merkittävimmän suosittelevuuden kanssa korreloivan tekijän lisäksi tutkimustuloksista saatiin mielenkiintoisia löydöksiä liittyen tunteisiin. Tutkittaessa negatiivisten tunteiden esiintymistiheyden yhteyttä suosittelevuuteen vastauksia suodattamalla, tehtiin merkittävä havainto siitä, että päivittäin negatiivisia tunteita kokevista vastaajista vain 19 % suosittelevi organisaatiota työnantajana muille (vrt. kokonaisjoukon vastaus 66 %). Vastaavasti positiivisia tunteita päivittäin kokevista vastaajista peräti 96 % suosittelevi organisaatiota työnantajaksi muille. Tämä oli erittäin mielenkiintoinen havainto, joskin tässä täytyy huomioida vastaajien pieni määrä; negatiivisia tunteita päivittäin kokevia vastaajia oli vain 16 kappaletta ja positiivisia tunteita päivittäin kokevia oli vain 28 kappaletta. Silti tämä havainto saattanee olla syytä jatkotutkimuksille.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osion avulla saatiin tärkeää tietoa organisaation nykytilasta, jonka avulla pystytään hahmottelemaan kysymyksiä, joiden tutkimisesta voisi olla hyötyä tulevaisuudessa. Lisäksi menetelmät ja teoriapohjan kautta saadut uudet oivallukset, esimerkiksi sisäisen työnantajamielikuvapyramidin avulla, tuovat uusia näkökulmia kyselylomakketutkimusten tulosten analysointiin jatkossa. Menetelmistä esimerkiksi regressioanalyysien tekeminen voi jatkossakin antaa lisäarvoa tulosten analysoinnille.

6.1 Kehittämisehdotuksia

Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä esitellään kuusi erilaista kehittämissuositusta, jotka on laadittu kyselytutkimuksen vastauksiin ja teoriapohjaan perustuen. Ehdotuksissa pohditaan tärkeimpiä kyselylomakkeen kautta esiin tulleita teemoja teoriaosuuden aihealueiden kautta, ottaen mukaan myös erilaisia päätöksenteon ilmiöitä.

1) TYÖTYTYVÄISYYS - Tarkempi kartoitus kokonaisuudesta

Työtyytyväisyys nousi merkittävimmäksi tekijäksi suositteluprosentin muodostumisessa, mikä ei ollut lainkaan yllättävää. Tutkimuksellisessa osiossa tutkittiin työtyytyväisyyden kokemusta ja lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Toteutetun tutkimuksen avulla pystyttiin rajaamaan pois esimerkiksi se ennako-oletus, että työvuosilla olisi suoranainen vaikutus työtyytyväisyyden tasoon - näiden korrelaatiokerroin oli vain 0,2319, eli heikko. Vertailemalla suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden työvuosia kuvaajan avulla, pystyttiin havainnoimaan joitakin eroja, mutta näistä ei tehty tarkempaa analyysiä sen suhteen, johtuivatko erot normaali- vaihtelusta, vai eivät.

Kyselylomakkeessa pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme eniten työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Näistä saatiin eroteltua pieniä eroja suosittelijoiden ja ei-suosittelijoiden kesken, mutta mikäli tätä haluttaisiin tutkia vielä tarkemmin, olisi mahdollisesti syytä kysyä vielä ainakin yksi tarkentava kysymys, jotta päästäisiin paremmin perille siitä, toteutuvatko vastaajien ajatukset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kyseisessä organisaatiossa. Lisäkysymys voisi olla esimerkiksi ”Koetko edellisessä kysymyksessä vastaamasi kolme työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää toteutuvan nykyisessä työssäsi?”. Yksi vaihtoehto spesifimmän tiedon saamiseen työtyytyväisyyteen liittyen voisi olla tutkimuksellinen kehittämistyö teemahaastattelujen muodossa, joista mahdollisesti pystyttäisiin rakentamaan selkeämpi kuva syy-seuraussuhteista. Suositteluprosentin kasvun kannalta mietittynä, kaikkein merkittävin asia olisi selvittää tekijät, joista työtyytyväisyys rakentuu.

Jos työtyytyväisyyttä haluttaisiin mitata suljetun kysymyksen avulla, voisi monivalintavaihtoehtoisissa hyödyntää vaikkapa Jacob Morganin kehittämää ExS:n (*Employee experience Score*) -mittaria, eli työntekijäkokemuspisteystystä, jota hyödynnettiin myös aiemmin tässä luvussa tulosten analysoinnissa. Mallin 17 tekijästä teknologiaympäristöön liittyy kolme: käyttäjän arvosana teknologiasta, teknologian saatavuus ja teknologian keskittyminen työntekijän tarpeisiin. Neljä attribuuttia: työpaikkavalinnat, fyysiseen tilaan heijastuvat arvot, ylpeys tuoda työpaikalle ystäviä ja vierailijoita ja työpaikan joustavuus ja siihen liittyvä autonomia, liittyvät fyysiseen työympäristöön. Kulttuurisella ympäristöllä on suurin painoarvo ja siihen nivoutuu kymmenen tekijää: tarkoituksen tunne, reilu kohtelu, arvostuksen tunne, johtajien mentorimainen ja valmentajamainen toiminta, tunne yhteenkuuluvuudesta, kyky oppia uutta ja kehittyä - ja resurssit tehdä näihin kumpaankin, vastavuoroinen muiden ohjaaminen työpaikalla, monimuotoisuus ja osallisuus sekä terveys, hyvinvointi ja brändikäsitys. (Morgan 2017, 12, 14-15.) Edellä mainituista kohdista kaikki eivät ole sellaisinaan soveltuvia juuri kohdeorganisaation kyselyyn, mutta esimerkiksi kulttuurisista tekijöistä tarkoituksen tunne, reilu kohtelu, arvostuksen tunne, yhteenkuuluvuuden tunne ja uuden oppimisen ja kehittymisen kyky voisivat olla mielenkiintoisia tutkittavia.

Yksi niin ikään mielenkiintoinen lisä työtyytyväisyyteen liittyvään kysymyspatteristoon voisi olla kysymys, jossa kartoitettaisiin vastaajan arvomaailmaa. Sinervä (2023, 86) kuvaa perusarvojen olevan muun muassa ”uskomuksia hyvistä ja oikeista tavoista tehdä asioita”: sellaisia, jotka ovat varsin pysyviä ja joita opimme ympäristöstämme. Perusarvot ovat pohja arvoillemme (Sinervä 2023, 86). Arvokeskustelu linkittyy aika lailla teoriaosuudessa käytyyn subjektiivisen kokemuksen teemaan ja siihen, kuinka meillä kaikilla on erilaisia uskomuksia, jotka vaikuttavat esimerkiksi työyhteisössä vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon. Jokaisella yritykselläkin on arvot, ja Sinervä (2023, 87) kuvaa niiden olevan organisaation itselleen luomia ja niiden tarkoituksena on sitouttaa työntekijä mahdollisimman hyvin. Tyypillisesti organisaatioiden esittelemiä arvoja on 2-5 kappaletta. Työtyytyväisyyttä mitatessa voisi olla hyödyllistä kartoittaa vastaajan arvomaailmaa, jolloin sitä voisi verrata yrityksen arvomaailmaan. Tätä kautta saataisiin tutkittua, kohtaavatko arvomaailmat keskenään - toisin sanoen, onko organisaation ajatuksena lähtökohtaisesti tarjota jotakin sellaista, mikä sopii yhteen vastaajan arvomaailman kanssa. Tämä kysymys voisi tosin toimia paremmin esimerkiksi teemahaastattelussa, sillä kyselylomakkeen keinoin voi suljetussa kysymyksessä piillä se riski, että valmiisiin vastauksiin ei saada luotua riittävän laajaa spektriä erilaisista arvoista, kun taas avoimessa kysymyksessä saattaa koitua ongelmaksi kyselylomakkeiden tyypillisesti melko lyhyt vastausaika, jolloin vastaajan saattaa olla haastavaa miettiä näin laaja kysymystä ilman taustapohdintaa ja tiedonhakua.

2) TYÖNTEKIJÄKOKEMUS - Fokus kokemukseen

Teoriaosuudessa esitettiin Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 124) ajatus siitä, että työpaikoilla pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ihmiskokemukseen työntekijäkokemuksen sijaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 124). Myös Morgan (2017, 3) kuvaili ihannellassa työntekijäkokemuksen syntyvän päällekkäin työntekijän oman kokemuksen ja organisaation työntekijäkokemussuunnittelun välillä (Morgan 2017, 3, 8). Kokemuksen ollessa aina subjektiivinen ja erilaisten käsitysten, asenteiden ja käyttäytymisten vaikutusten alainen, on tärkeää, että organisaatio tuntee työntekijänsä (Morgan 2017, 9).

Teoriakehyksessä käytiin läpi myös sitä, kuinka ensivaikutelma voi vaikuttaa mielissämme hyvinkin pitkään, vaikka se olisi vääräkin, sillä vuorovaikutukseemme vaikuttavat muun muassa suodattaminen, negatiivisuus ja yleistäminen. (Hukari 2023, 22). Myös saatavuusharha saattaa olla vaikuttamassa ensivaikutelmaan, sillä harha kuvaa ihmisen taipumusta arvottaa käsillä olevan asian esiintymistiheyttä, todennäköisyyttä tai todennäköisiä syitä sen mukaan, miten aiemmat vastaavanlaiset tapaukset ovat saatavilla muistissa ja tämä pätee erityisesti tunnelausta sisältäviin muistoihin, koska ne ovat mielessä elävinä (Bazerman & Moore 2017, 8). Huonoa ensivaikutelmaa saattaa siis olla vaikea lähteä korjaamaan. Tämän vuoksi esimerkiksi uuden työntekijän ensimmäisille päiville tulisi varata aikaa, ja keskittyä antamaan sekä

kuulemaan palautetta. Jos ensimmäisistä päivistä ei synny myönteistä kuvaa, saattaa huono ensivaikutelma kummitella mielessä pitkään.

Työsuhteen alkumetreillä korostuu tarve keskustelulle, palautteen antamiselle ja muulle dialogille. Kuten tässä opinnäyteyössä on pohdittu, on jokaisen kokemusmaailma hyvin erilainen ja siihen vaikuttavat lukuisat eri asiat. Siksi olisi tärkeää panostaa jokaisen yksilölliseen perehdytykseen ja työntekijäkokemuksen rakentamiseen, sen sijaan että liiaksi peilattaisiin esimerkiksi perehdyttämisen prosessia aiempiin prosesseihin. Tässä kohtaa siis piilee riski, että esihenkilö asettuu alttiiksi saatavuusharhalle ja ajattelee uuden työntekijän olevan samanlainen kuin aiemmin taloon tullut, tai sitä edelliset (Bazerman & Moore 2017, 8). Työympäristössä olisi tärkeää, että ei tehtäisi oletuksia, vaan perustettaisiin päätökset faktatiedolle - esihenkilöllä tällainen kyky rationaaliseen toimintaan olisi erityisen tärkeää.

3) LUOTTAMUS - virheet ja empatia

Timo Huttusen (2018, 87) mukaan luottamuksellinen ilmapiiri on sellainen, jossa voi rehellisesti kertoa erehtyneensä tai tehneensä virheen, mikä helpottaa vastuun ottamista. Luottamuksen myötä on siis helpompi puhua myös vaikeammista asioista (Huttunen 2018, 87). Mäki (2022, 48) kuvasi vinoumienkin taustalla saattavan olevan vaikeus myöntää omia virheitä julkisen nöyryytyksen ja häpeän pelossa (Mäki 2022, 48). Luottamuksen rakentaminen saattaa siis johtaa rationaalisempiin, eli perustellumpiin ja harkitumpiin, päätöksiin.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä pitäisi olla tunne, että tulee hyväksytyksi sellaisella osaamisella, taustalla ja ominaisuuksilla varusteltuna, jotka itse omaa. (Rinne 2021, 28). Tällaiseen rentouden ja uskalluksen edistäjänä voisi olla esimerkiksi käytäntö, jossa kuukausittain palkitaan mehevin moka tai kömmähdyks. Tällä tavoin pystyttäisiin myös rohkaisemaan ihmisiä ketomaan avoimesti virheistä, joita heille on sattunut. Virheiden ja erehdysten kautta myös muu työyhteisö voi oppia uutta ja lisäksi ikävät asiat eivät vaivaa mieltä niin paljon, kun niitä pääsee jakamaan. Usein myös tekemiinsä virheisiin saa vertaistukea ja tajuaa, että muutkin ovat voineet tehdä täysin samoja virheitä, josta voi parhaimmillaan syntyä jopa ideoita prosessien uudelleenluomiseen ja virheiden välttämiseen tulevaisuudessa.

Myös empatialla on merkittävä rooli organisaation toiminnassa, ja empatian rikastama vuorovaikutus edesauttaa myös luottamuksen syntymistä (Björkstam 2023, 268). Luottamusta ja empatiaa voitaisiin työyhteisössä kasvattaa esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelun keinoin. Mitä vähemmän jätetään tulkinnan ja arvailun varaan, sen helpompi on rakentaa luottamusta. Yhteisessä fyysisessä tilassa käytävät keskustelut myös lisäävät mahdollisesti empatian kokemuksia, sillä toisten ihmisten tuki ja ymmärrys välittyy ilmeiden ja eleiden kautta. Esimerkiksi virheiden sattuessa on tärkeää, että lähellä on empaattisia ihmisiä jakamassa harmitusta ja miettimässä jatkotoimenpiteitä.

4) TUNTEET - Laiskan ajattelun ryhtiliike

Kuten aiemmin esiteltiin, yksi päätöksenteon kulmakivistä ja vinoumien kuvaamisesta on systeemi 1 ja systeemi 2 ajattelumalli, joka kuvaa ihmisen kahta tapaa tehdä päätöksiä: systeemi 1 on intuitiivinen ja automaattinen, ja systeemi 2 on rationaalinen ja reflektioiva (Thaler & Sunstein 2009, 19; Bazerman & Moore 2017, 3). Systeemin 1 ajattelutapaa kuvaillaan nopeaksi, tunnepohjaiseksi ja sellaiseksi, joka ei vaadi juurikaan ponnisteluja (Bazerman & Moore 2017, 3.). Ottaen huomioon, että kaikki me ihmiset kannamme aikamoista painolastia mukanaamme, mitä tulee uskomuksiin, oletuksiin, ennakkoluuloihin ja muuhun subjektiiviseen kokemusmaailmaamme, saattaisi joskus olla tarpeen kannustaa työyhteisöäkin ajattelemaan ahkerammin. Laiskan ajattelijan ryhtiliike olisi tietoinen valinta koettaa ajatella hitaammin, tietoisemmin, loogisemmin ja nähdä enemmän vaivaa erotellakseen faktatiedon uskomuksista. Tämä voisi olla tarpeen erityisesti vuorovaikutustilanteissa. Ensimmäinen askel tällaiseen ajattelutavan muutokseen olisi mahdollisesti tiedon jakaminen ja se, että ihmiset tulisivat tietoiseksi omista päätöksentekoprosesseistaan. Tällaisen tietopaketin voisi tarjota esimerkiksi luento aiheesta tai päätöksentekoprosesseihin liittyvä workshop, jossa jokainen pääsisi refleктоimaan omaa tapaansa tehdä päätöksiä ja tutkimaan, mitä asioita siihen vaikuttaa.

Ahkeramman ajattelun ja vuorovaikutuksen kaavaan voitaisiin ottaa mallia esimerkiksi teoriaosuudessa esitellyn Hukarin (2023, 16) läsnä olevan toiminnan ketjusta. Läsnä olevan toiminnan ketju sisältää ihannetilassa yhdeksän kohtaa: havainnon, tunteen, tulkinnan, reaktion, ajattelun, päätöksen ja toiminnan. (Hukari 2023, 16.) Liian usein vuorovaikutus menee kaavalla havainto - tunne - tulkinta - reaktio - toiminta. Tietoinen päätös toimia voisi olla siis hyödyllinen moneen tilanteeseen ja säästää konflikteilta tai mielipahalta.

Teoriapohjassa käsitelimme myös hieman ärsykeisiin reagoimista ja sitä, miten ärsykkeet voivat saada aikaan tunteiden syntymisen. Ärsykkeiden tulkitsemisessakin voi olla paljon yksilöllisiä eroja esimerkiksi herkkyyden mukaan. Myös kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa voi piillä riskinsä, sillä ihmisten eleitä ja muita sanattomia viestejä voidaan tulkita väärin. (Huttunen 2018, 98-99.) Ärsykeisiin reagoiminen pitää sisällään jokaisen yksilön subjektiivisen kokemusmaailman ja ennako-oletukset siitä, millaista viestiä oletetaan toisen välittävän. Myös ärsykeisiin reagoimisessa hyödyttäisiin hitaasta ajattelusta, sen sijaan että reagoidaan ärsykeisiin nopeasti ja mahdollisesti hyvin tunnepohjaisesti ja epärationaalisesti. Nopeaan reagoitotarpeeseen vaikuttaa varmasti omalta osaltaan myös kiire - vaikka olisi ihanteellista tehdä harkittuja päätöksiä, ei siihen aina ole aikaa.

5) TUNTEET - Tunteiden käsittely ja tilanteiden purkaminen tarvittaessa

Kyselytutkimuksen tulosten analyysissä ilmeni, että positiivisia tunteita koki vähintään viikoittain 75 % vastaajista ja negatiivisia tunteita 65 % vastaajista. Päivittäin positiivisia tunteita koki 22 % ja negatiivisia 13 %. Erittäin mielenkiintoinen - joskin hyvin pienellä otannalla saatu

- tulos oli, että negatiivisia tunteita päivittäin tuntevista vain 19 % suosittelisi organisaatiota työnantajana muille. Vastaavasti positiivisia tunteita päivittäin kokevista vastaajista peräti 96 % suosittelisi organisaatiota työnantajaksi muille. Tutkittaessa tunteiden kokemisen tiheyttä suhteessa suositteluprosenttiin, havaittiin että näillä kahdella tekijällä on jonkinlainen lineaarinen yhteys positiivisten tunteiden ilmenemistiheyden ja suositteluprosentin välinen korrelaatio oli 0,41 ja negatiivisten tunteiden vastaava arvo 0,48. Tämä on merkittävä tulos, joskaan ei vahvan rajaa ylittävä korrelaatio. Tutkimuksen perusteella tunteiden ilmenemistiheydellä vaikuttaisi kuitenkin olevan merkittävä vaikutus suositteluprosenttiin.

Organisaatio voisi siis hyötyä paremmasta tunteiden purkamisesta ja käsittelystä. Mieli ry:n (2022) mukaan yksi keskeisimmistä tunnetaidoista työpaikoilla on se, että työntekijät kykenevät havaitsemaan omat tunteensa ja erottamaan ne erilleen ryhmän tunteista. Jotta tunteista puhumisesta saataisiin arkipäiväisempää, voisivat esihenkilöt tietoisesti kysellä esimerkiksi palaverien yhteydessä työntekijöiden tunnetiloja. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että esihenkilö myös kuuntelee ja on aidosti läsnä. Näissä kyselyissä voitaisiin vaikka pyytää mainitsemaan kaikkein päällimmäisin tai merkittävä tunnetila. Tällä tavoin tunteita saataisiin purettua ja mahdollisesti myös kollegoiden tunteista vertaistukea tai vastaavasti esimerkiksi mallia positiivisempiin tunteisiin.

Kuten Mieli ry:n (2022) sivustoillakin ehdotetaan, negatiivisia tunteita tulisi koittaa pienentää ja positiivisia suurentaa. Negatiivisia tunteita voisi siis pienentää purkamalla ja avoimella keskustelulla ja positiivisia vahvistaa esimerkiksi positiivista palautetta antamalla (Mieli ry, 2022). On myös tärkeää, että esihenkilö reagoi työntekijöiden tarpeisiin ajallaan, eikä vasta silloin, kun ollaan jo ärsyyntymisen tai muun negatiivisen tunteen vallassa.

Kyselylomakkeen vastauksissa turhautuminen oli kaikkein eniten vastattu tunnetila, kun taas positiivisista tunteista kaikkein eniten vastauksia sai onnistumisen tunne. Nämä ovatkin varmasti erittäin tyypillisiä tunteita työpaikoilla ja esimerkiksi näiden tunteiden yhdessä jakaminen voisi hyödyttää jokaista. Keskustelun voisi avata esimerkiksi tiimipalaverissa seuraavasti: ”Jokaisella on puheenvuoro. Kerro vähintään yhdellä sanalla, mikä turhauttaa ja missä olet kokenut onnistuvasi tällä viikolla.”. Tällä tavoin saataisiin jaettua sekä positiivisia tunteita, että myös purettua negatiivisia tunteita.

6) TUNTEET - Apua ja keinoja realistiseen itsereflektioon

Teoriaosuudessa esiteltiin Ulrika Björkstamin (2023, 261) viittaus tunteiden vaikutuksesta viinoutuneisiin tulkintoihin, mikä voi näkyä esimerkiksi negatiivisina tunteina, jotka voivat ryhmässä monistua useaan kertaan, sillä tunteet tarttuvat helposti henkilöstä toiseen työyhteisössä (Björkstam 2023, 261.) Meillä ihmisillä on reflektiokyky (Wikforss 2020, 126), mutta muistammeko aina hyödyntää tätä kykyä arjen tilanteissa? Tietoisuus on keino vaikuttaa niin vuorovaikutustilanteisiin, kuin omiin tunnetiloihimme, käytökseemme ja elämän kulkuun.

(Korppi 2023, 109). Itsereflektiokyky olisi tarpeen myös esimerkiksi henkilöillä, joilla on taipumus kiltteyteen, täydellisyyden tavoitteluun, pessimistisyyteen ja liialliseen vahvuuteen tunteiden tuntemisen kustannuksella (Mankka 2013, 211). Edellä mainitut ominaisuudet saattavat olla usein sellaisia, joita arvostetaan ihmisissä, vaikka ne voivat syödä ihmisen omaa jaksamista salakavalasti.

Tunteet voivat myös laukaista esimerkiksi dramaattiselta kalskahtavan ylimielisyysarhan, jolla kerrottiin teoriaosuudessa olevan joskus tuhoisiakin vaikutuksia. Arkisemmalla tasolla ylimielisyysarha saattaa kuitenkin olla yksinkertaisuudessaan vain sitä, että ihminen luottaa liiallisesti omaan erehtymättömyyteensä, eikä pysty jossakin tilanteessa ajatella muiden, kuin oman mielipiteensä olevan oikein. (Bazerman & Moore 2017, 14-15). Tällaisten tunteiden ja vinoumien ehkäisemiseksi hyvä keino olisi tunteiden purkaminen ja jakaminen, jotta ne eivät kasva liian suuriksi. Lisäksi myös työyhteisössä pitäisi kannustaa kaikkia tuomaan tasapuolisesti esiin omia mielipiteitään ja ajatuksiaan, jotta kaikki saisivat mahdollisimman laajan näkemyksen erilaisista ajatuksista. Hieman työyhteisöstä riippuen, saattaisi olla hyödyllistä perinteisten palaverien ja puheenvuorojen sijaan pyytää työntekijöitä kirjoittamaan ajatuksiaan anonyymisti, ja näitä ajatuksia voitaisiin käydä läpi yhdessä esihenkilön johdolla. Yksiköiden ja osastojen esihenkilöillä voisi olla työkaluna myös simpelit kyselylomakkeet, joilla kartoittaa työntekijöiden tunteita, tuntemuksia ja ajatuksia. Kyselylomakkeella vastaaminen saattaa olla joillekin helpompi keino, kuin sanallinen vastaus kaikkien kuullen palaverissa. Nykyteknologia on myös tehnyt kyselylomakkeiden laatimisesta helppoa ja nopeaa.

Joskus työyhteisössä on vaikea myöntää ajoissa, että tarvitsee tukea ja apua. Ihmisillä on myös yksilöllisiä eroja sen suhteen, pystyvätkö he hakemaan apua suoraan sanallisesti ilmaistuna, vai tuleeko avun tarpeen ilmaisu epäsuorasti, esimerkiksi vetäytymisenä tai purkamalla tilannetta muiden kuin esihenkilön kanssa. Jokaisessa työyksikössä voisi olla tarpeen sopia jokin ”koodisana” tai helppo keino, jolla viestittää esihenkilölle tuen tarpeesta. Se voisi olla vaikka sopimus siitä, että työntekijän laittaessa kiireellisen kalenterikutsun esihenkilölle, esihenkilö sitoutuu hyväksymään sen ja lupaa lähteä purkamaan heti tilannetta. Kun on olemassa yhteiset pelisäännöt tuen tarpeen ilmaisemiselle, ja lupaus tuen antamisesta kiireellisellä aikataululla on annettu, voi esimerkiksi passiivisaggressiivinen käytös vähentyä työpaikoilla. Tämä voi vähentää sekä työntekijän, että esihenkilön kuormitusta, kun työntekijä voi luottaa saavansa tukea sitä pyydettyä ja esihenkilön ei tarvitse yrittää tulkita tuen tarvetta epäsuorista viesteistä.

7) SISÄISEN VIESTINNÄN RAKENTAVUUS - Palaute viestinnästä

Non-verbaalisesta viestinnästä on helppo saada väärä kuva - esimerkiksi positiivinen viesti saatetaan kokea neutraalina tai neutraali negatiivisena (Björkstam 2023, 267). Tähän ilmiöön saattaa vaikuttaa esimerkiksi negatiivisuusharha (Hukari 2023, 23), joka kuvaa ihmisten

luontaista taipumusta kiinnittää huomiota negatiiviseen positiivisen sijaan. Myös *bounded awareness*, eli rajallinen tietoisuus voi olla syynä siihen, että positiivinen ja rakentava osa jää huomaamatta viestistä, ja huomio kiinnittyykin esimerkiksi analysoimaan jotain tiettyä sanavalintaa. Informaatiotulva on niin valtava, että on helppo kiinnittää huomiota epärelevanttiin informaatioon. (Bazerman & Moore, 60-61.) Myös vahvistusharha voi saada ihmisen hakemaan vallitsevia uskomuksiaan vahvistavaa informaatiota ja välttää sellaista informaatiota, joka sovitsee hänen uskomuksiaan vastaan (Wikforss 2020, 102). Tällöin kirjoitetusta viestistä saattaa välimerkkien tai esimerkiksi hymiöiden perusteella tehdä olettamuksia ja havaintoja, joita ei todellisuudessa ole olemassa.

Viestinnästä ja sen rakentavuudesta puhuttaessa on selvää, että käsitys rakentavasta viestinnästä on jokaiselle yksilölle hieman erilainen - esimerkiksi samanlaisen viestintätyylin voi kaksi eri henkilöä kokea kovinkin erilaisina. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi erilaiset ajattelutavat, uskomukset ja jopa ensivaikutelma ihmisestä. On kuitenkin selvää, että rakentavan viestinnän peruspilarit toimivat aika lailla kaikille ihmisille. Viestintään liittyviä prosesseja ja linjauksia olisi hyvä käydä erikseen läpi esihenkilöiden kanssa tasaisin väliajoin, esimerkiksi vähintään kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi viestinnästä olisi jokaisen työntekijän hyvä saada jonkinlainen ohjeistus työpaikassa aloittaessaan.

Jotta pystyttäisiin pureutumaan varsinaiseen ongelmaan, eli siihen, että sisäisen viestinnän on oltava riittävän rakentavaa, voitaisiin esimerkiksi esihenkilöiden viestinnästä tehdä kyselyitä sen laadun varmistamiseksi. Tähän tarpeeseen voisi sopia vaikka nopeat ja yksinkertaiset palautekyselyt, joissa työntekijät voisivat arvioida viestinnän tasoa. Kyselyn kautta pystyttäisiin pureutumaan viestinnän todelliseen tilaan. Lisäksi suora palaute antaisi mahdollisuuden korjata virheelliset käsitykset, joita on saattanut syntyä sanattomassa viestinnässä. Tähän ongelmaan voisi soveltaa myös jonkinlaista esihenkilöille tehtävää testiä, jossa mitataan valmiuksia rakentavaan viestintään. Testin voisi koostaa vaikkapa organisaation viestintäosaston yleisistä ohjeistuksista monivalintakyselyksi, ja testin saisi tehdä niin monta kertaa, että saa kaikki vastaukset oikein.

On myös tärkeää, että viestintä on luottamusta rakentavaa, eli oikeudenmukaista ja luottamusta herättävää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 191). Luotettava viestijä pyrkii välttämään reagoimista asioihin tunnepohjaisesti ja pyrkii selvittämään eri näkökulmia sekä tekemään päätökset logiikan pohjalta, sekä kantamaan vastuun omasta toiminnastaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 191). Viestejä ei siis pitäisi kirjoittaa tunteen vallassa. Raskaamman ajanjakson tai esimerkiksi tunnepitoisemman iltapäivän aikana voi tehdä päätöksen siitä, että vastaa laajempaa tarkastelua ja sanailua vaativiin sähköposteihin vasta seuraavana aamuna. Usein päivät ovat erittäin kiireisiä ja kuormittavia, ja päätöksiä ja valintoja täytyy tehdä nopeasti. Siksi on tärkeää, että myös esimerkiksi luottamukseen ja viestintään liittyvät asiat on priorisoitu kaiken muun ohella riittävän korkealle.

7 Kehittämisasetelman arviointi

Kehittämisasetelma valikoitui luontevasti, sillä toimeksiantajalta tuli pyyntö toteuttaa työtyytyväisyyteen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyvä kyselytutkimus ja kehittämistyö. Tutkimustulosten analysointiin valikoitui luonnollisesti selittävä analyysitapa, jota käytetään usein tilastollisissa analyyseissä (Hirsjärvi ym. 2014, 224). Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa suurin osa käytettävistä analysointimenetelmistä oli jo tiedossa, mutta jonkin verran suunnitelmia muokattiin vielä siinä vaiheessa, kun kyselyn tulokset oli kerätty ja niitä alettiin analysoida. Esimerkiksi askeltava regressioanalyysi päätettiin toteuttaa vasta, kun saatiin ensin analysoitua, minkälaisen kysymysparien välillä havaittiin lineaarinen yhteys ja merkittävä korrelaatio.

Tutkimustuloksia analysoitiin usealla eri tavalla ja ikään kuin päällekkäisillä tyyleillä, riippuen siitä, minkälaista analyysistä ja esitystavasta mikäkin kyselylomakkeen kysymys tai teema käipäsi. Punaisena lankana oli kuitenkin kautta analyysien ja raportointien korrelaatio ja siihen liittyvät merkitsevyytestit, askeltava regressioanalyysi sekä suosittelijoiden ja ei-suositelijoiden vastausten analysointi kaavioiden ja esimerkiksi ristiintaulukoinnin avulla. Analyysitavat valikoituivat tiedon tarpeen mukaan, eli tutkimusongelman kautta. Tutkimusanalyysit, kuten regressioanalyysit, toteutettiin menetelmäkirjallisuuden oppeihin ja rajauksiin perustuen ja nojaten myös tähän opintokokonaisuuteen liittyviin luentoihin ja toteutettuihin tehtäviin nojaten.

Tutkimustuloksia päästiin esittelemään alustavasti jo ennen tarkempaa analyysivaihetta kolmessa eri tilaisuudessa elo-syyskuun 2023 taitteessa; ensin toimialan A keväällä 2023 aloitussa työhyvinvointiryhmässä, sitten toimiala A:n kehittämisäamupäivässä ja vielä toimiala A:n ja toisen toimialan yhteisessä kehittämisiltapäivässä. Tämä oli erittäin hyödyllistä opinäytteen teon kannalta, vaikka tässä vaiheessa esitettävänä ei ollut vielä vertailuja tai syvempää analyysiä vastauksista, ainoastaan perustilastot.

Muun muassa alustavien tulosten esittäminen hyvinvointiryhmässä poiki hyviä kommentteja ja mietteitä. Suosittelemisprosentin (66 %) kommentoitiin olevan linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Vastausprosenttiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä, joskin mietittiin keinoja vastausprosentin suurentamiseksi jatkossa. Hyvinvointiryhmässä pohdittiin myös sitä, että neutraalien vastaajien (”ei hyvä, eikä huono”) joukko oli paikoittain melko suuri ja heidän kantansa voitaisiin verrattain pienellä panoksella saada muutettua positiivien puolelle, mikä voisi myös mahdollisesti näkyä suositteluprosentin nousuna.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tutkittiin muun muassa reliäabeliuden ja validiuden kautta. Reliäabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimus ei anna

sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Toistettavuutta arvioimalla voidaan varmistaa, että tulokset eivät ole riippuvaisia kokeen suorittajasta ja sen avulla pystytään korjaamaan tutkimuksen virheitä ja puutteita, jotta päästään lähemmäs totuutta (Nummenmaa 2021, 39). Tähän kehittämistyöhön liittyvän kyselylomakkeen reliaaabeliutta pystyy arvioimaan jossain määrin jo sen perusteella, että suositteluprosenttiin liittyvä kysymys on esitetty kahdella eri tavalla, ensimmäinen siten, että on pyydetty arvioimaan todennäköisyyttä suositella organisaatiota muille asteikolla 1-10 ja kyselyn lopussa sama kysymys on esitetty niin, että on kysytty, voisiko suositella organisaatiota muille. Näiden kahden eri kysymyksen vastauksia vertailemalla päästiin suurin piirtein samoihin lukemiin. Toisaalta taas, kun verrattiin ei-vastauksen antaneiden ilmoittamaa tulosta asteikolla 1-10, löytyi seasta muutama korkeahko luku. Esimerkiksi yksi vastaajista, joka oli ilmoittanut, että ei suosittelisi organisaatiota tutuilleen, oli antanut kuitenkin arvon 9 kysymykseen, kuinka todennäköisesti suosittelisi organisaatiota työpaikkana. Edellä mainitut vastaukset olivat ristiriidassa keskenään. Toisaalta taas suositteluprosentti, joka tässä kyselyssä oli 66 %, oli täysin sama tulos, kuin aiemmassa, laajemmalla otannalla toteutetussa, työtyytyväisyyskyselyssä.

Arvioidessa toteutetun kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyyttä, eli validiutta, täytyy arvioida tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Validiuden arviointi ei ole tässä tapauksessa niin yksiselitteistä ja konkreettista kuin esimerkiksi reliaaabeliuden arviointi. Osan kyselytutkimuksessa olevista kysymyksistä voidaan arvioida olleen yksinkertaisia ja jättäneen vain vähän tulkinnan varaan. Toisaalta taas jotkin kysymykset olivat sen verran laajoja, että mahdollisuus siihen, että kysymykset on ymmärretty väärin, on suurempi. Muutaman avoimen kysymyksen kohdalla voidaan päätellä, että ihmiset ovat taipuvaisia vastaamaan kysymyksiin aika laaja-alaisesti ilman sen tarkempaa pohdintaa siitä, mitä spesifiä asiaa on varsinaisesti kysytty. Tämä näkyy muun muassa kysymyksissä, joissa pyydettiin luettelemaan negatiivisia tai positiivisia töissä koettuja tunteita. Molempiin kysymyksiin tuli paljon sellaisia vastauksia, jotka eivät varsinaisesti kuvanneet tunteita, vaan enemmänkin taustatekijöitä tunnetilan takana. Kerättävän datan kannalta tämä tosin ei haitannut, vaan joka tapauksessa arvokasta tietoa saatiin kerättyä vastauksia teemoittelemalla ja sitä kautta keräämällä kaikkein useimmiten mainitut tekijät. Tutkimustulosten luotettavuutta lisänee jonkin verran se, että kyselytutkimus on toteutettu aikuisille ihmisille ja organisaation sisällä. Useimmalla vastaajalla on varmasti ollut vastausten motiivina joko edistää työtyytyväisyyttä ja/tai tuoda esiin mahdollisia epäkohtia.

Tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, mikä on lähtökohta eettisesti hyvälle tutkimukselle. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on vältetty epärehellisyttä ja tutkimustyössä on noudatettu yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Kaikille kyselytutkimukseen osallistuville henkilöille informoitiin asianmukaisesti ja avoimesti tutkimuksen syyt ja tavoitteet. (Hirsjärvi 2014, 23-27.) Ennen toteutettua kyselytutkimusta laadittiin tutkimuslupa, jossa tutkimussuunnitelma ja kyselylomake hyväksyttiin toimialan A johtajalla.

Myös tietosuojan laatu oli suhteellisen helppo varmistaa, sillä tutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena, minkä takia tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana ei ollut tarvetta kerätä tai käsitellä henkilötietoja (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019, 9). Tutkimustulosten keräämiseen ja analysointiin käytetty Webropol-ohjelma täyttää tietosuojakriteerit. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön jälkeen koko tutkimusaineisto luovutettiin organisaation haltuun ja poistettiin esimerkiksi kaikista opinnäytetyön tekijän hallussa olevista kohteista. Arene ry:n ohjeistuksen mukaisesti tutkimuksen suunnittelussa kiinnitettiin huomiota myös yksityisyyden suojaan ja tutkimusaineistojen avoimuuteen (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019, 9). Tutkimuksen tuloksia raportoidessa pidettiin tärkeänä sitä, ettei kukaan vastaajista, tai mikään kuudesta toimialaan A liittyvästä tulosyksiköstä, ole yksilöitävissä tai tunnistettavissa raportoinnin perusteella.

7.2 Saadut tulokset sekä niiden merkitys ja siirrettävyys

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä suositteluprosentin avulla. Suositteluprosentti, eli eNPS, on ollut mittarina käytössä kohdeorganisaatiossa aiemminkin, mutta sen yhteyttä muihin tekijöihin ei olla aiemmin analysoitu tilastollisin menetelmin. Vaikka vastausten analysointi perinteisemmin menetelmin, kuten kaavioiden ja kuvioiden avulla, sekä eri ryhmiä vertailemalla, on tuloksellista, tuo tilastollinen lähestymistapa lisäarvoa analyyseihin. Mitä spesifimpää tietoa tutkimuksen vastauksista saadaan, sitä helpompi on lähteä jatkokehittämään seuraavia kehittämistöitä.

Ensisijaisimmat löydökset kyselylomakkeen vastauksia analysoidessa olivat, että työtyytyväisyydellä, luottamuksella ja sisäisen viestinnän rakentavuudella todettiin olevan merkittävää vaikutusta suosittelualttiuteen. Tapa tutkia suositteluprosentin yhteyttä tilastollisten analyysien avulla on asia, joka voitaisiin melko helposti ottaa käyttöön laajemmin kohdeorganisaatioon työkaluksi tulosten analysointiin ja lisäksi tämä tapa on myös monistettavissa muihin organisaatioihin. Jotta vastaavista tutkimuksista saisi mahdollisimman ison hyödyn, kannattaisi kysymykset tuleviin kyselylomakkeisiin valita sen pohjalta, mitä aiemmissa tutkimustuloksissa on noussut selkeästi esiin merkittävänä tekijöinä.

Tässä tutkimusasetelmassa oli valikoituna toimiala A, ja vastauksia saatiin kerättyä 126 kappaletta. Vastausten määrä oli tarpeeksi iso, jotta analyysejä oli mielekästä tehdä, mutta analyyseistä olisi kenties saatu tarkempia ja enemmän irti, mikäli vastaajia olisi ollut enemmän. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan vuosittain hyvinvointikyselyjä koko henkilökunnalle, ja myös näissä voitaisiin tuloksia mahdollisesti analysoida hyödyntäen tilastollisia menetelmiä, kuten esimerkiksi regressioanalyysijä.

Tunteiden vaikutus työelämässä ja niiden osallisuus esimerkiksi päätöksentekoon, ja näiden tutkiminen osana työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, on asia, joka on ehdottomasti siirrettävissä myös muihin tutkimuksiin ja muihin organisaatioihin. Kuten tämän tutkimuksellisen

kehitystyön kaikissa osioissa on todettu, on tunteilla suuri vaikutus arkeen, työelämään ja päätöksentekoon. Tunteita täytyisi siis sisällyttää enenevässä määrin yhtenä taustavaikuttajana työtyytyväisyyttä tai hyvinvointia mitattaessa ja kartoitettaessa. Sosiaalisten tunteiden ilmenemistä ja niiden yhteyttä suositteluprosenttiin ei pystytty todentamaan tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä, mutta erityisesti negatiivisten sosiaalisten tunteiden vaikutusta työilmapiiriin, työelämään ja esimerkiksi työelämän kilpailutilanteisiin olisi erittäin mielenkiintoista ja kenties myös hyödyllistä tutkia.

Tämän tutkimuksen pohjalta huomataan, että osa tunteiden tutkimiseen kehitettyjen kyselylomakkeen kysymyksistä oli toimivia; esimerkiksi positiiviseen sosiaalisiin tunteisiin päästiin pureutumaan avoimen kysymysten avulla, sillä useat vastaajat luontaisesti vastasivat tuntevansa positiivisia sosiaalisia tunteita. Sen sijaan negatiivisten sosiaalisten tunteiden ilmenemisestä ei saatu todisteita - joko niitä ei tunnettu työelämässä tämän kyselyn havaintoyksikköjen keskuudessa, niitä ei tunnistettu yksilötasolla tai niistä ei haluttu raportoida kyselylomakkeessa. Olisi kuitenkin tärkeää tutkia negatiivisten sosiaalisten tunteiden ilmenemistä, sillä on todettu, että ne voivat esimerkiksi laskea suorituskykyä kognitiivisissa tehtävissä (Cavalera & Pepe 2014, 457). Esimerkiksi Cavalera ja Pepen (2014, 457) raportoimassa tutkimuksessa havaittiin merkittäviä eroja häpeän ja syyllisyyden tilassa suoritettuihin tehtäviin, suhteessa neutraalissa tilassa tehtyihin suorituksiin. Tutkimuksesta saatiin viitteitä myös siitä, että häpeä vaikutti kognitiiviseen toimintaan syyllisyyttä enemmän (Cavalera & Pepe 2014, 457).

Negatiivisia sosiaalisia tunteita tutkittaessa jatkossa, voisi olla hyödyllistä toteuttaa kysymys suljettuna kysymyksenä. Vastausvaihtoehdoissa voisi esimerkiksi olla lueteltuna kaikki negatiiviset sosiaaliset tunteet (joita ovat tämän kehittämistyön teoriapohjan mukaan nolostuminen, syyllisyys, häpeä, ujostuminen, kateus, halveksunta ja sosiaalinen epämuikavuus tai hämmennys), jolloin niiden tunnistaminen voisi olla helpompaa. Mikäli päästäisiin käsiksi negatiivisten sosiaalisten tunteiden kokemuksiin, saatettaisiin myös löytää yhteyksiä suositteluprosenttiin, tai vastaavasti saataisiin todistettua, että yhteyttä näiden tekijöiden välillä ei ole.

Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksissa yhdisteltiin päätöksenteon ilmiöitä sisäisen työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Yksilön subjektiivinen kokemusmaailma viinoumineen, uskomuksineen, ajatuksineen, ennakkoluuloineen ja muine ominaispiirteineen otettiin laajasti mukaan pohdintaan ja lähdettiin analysoimaan tutkittavaa asiaa jokaisen henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tämä näkökulma pohtia asiaa laaja-alaisesti viinoumien ja subjektiivisen kokemusmaailman kautta on sellainen, jota voisi monistaa muihinkin organisaatioihin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tiimoilta kerätyn tiedon perusteella nousi esiin tarve tunnistaa paremmin jokaisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Tutkittava toimiala A sisältää kuusi eri tulosyksikköä, joita ei tietosuoja- ja tunnistamissyistä otettu tähän opinnäytetyöhön lähempään tarkasteluun. Varmasti näiden kuuden eri yksikön tuloksia tarkastelemalla löytyy vastaus joihinkin kysymyksiin, pohtiessa ihmisten yksilöllisiä eroja.

Tätä aihealuetta voisi olla hedelmällistä tutkia lisää myös teemahaastattelujen tai avoimien kyselyjen avulla, jotta saataisiin laajempi kuva syy-seuraussuhteista ja kartoitettua paremmin yksilötasoisia eroja.

Kuten jo todettu, kaikkein tärkeimmät löydökset tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tii- moilta olivat kolmen suurimman suositteluprosenttiin vaikuttavan tekijän - työtyytyväisyyden, luottamuksen ja sisäisen viestinnän rakentavuuden - löytyminen. Näihin liittyen esiteltiin ke- hittämissuhteita aiemmin, mutta esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen on olemassa pal- jon jo valmiita työvälineitä - ja näitä on tarpeen kehittää myös lisää. Myös tämä tärkein ja ensisijainen tutkimuksellisen kehittämistyön tulos on monistettavissa muihin organisaatioihin; sisäistä työnantajamielikuvaa ja suositteluprosenttia parantaessa kannattaa ehdottomasti kes- kittyä luottamuksen ja sisäisen viestinnän rakentavuuden parantamiseen. Työtyytyväisyys on todella laaja käsite, mutta tämän tutkimustyön tuloksena työtyytyväisyyden kehittämiseksi merkittävin ajatus on se, että työnantajan tulisi kartoittaa työntekijöidensä tarpeita ja esi- merkiksi arvomaailmaa paremmin ja lähteä tätä kautta tekemään strategisia päätöksiä työ- tyytyväisyyden parantamisen suhteen.

Kohdeorganisaatiossa jatkokehityksen ja tutkimuksen aiheeksi nostetaan tästä opinnäyte- työstä eNPS-tuloksien tarkempi analysointi ja lisäksi myös mahdollisesti laumakäyttäytymisen - jonka ilmenemiseen ei tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa löytynyt viitteitä - jat- kotutkimus. ENPS-tuloksista on tarkoitus pureutua tarkemmin *aktiivisesti ei-suosittelijoiden*, eli aktiivisesti epäsitoutuneiden ryhmään, joka Morganin (2017, 18-19) mukaan heikentää myös työtovereiden sitoutumista, kun taas pelkästään epäsitoutuneet toimivat enemmän si- säänpäin kääntyneesti. ENPS-tulokseksi tässä kyselytutkimuksessa saatiin se, että 19 % vastan- neista on arvostelijoita, eli he vastasivat kysymykseen ”*Kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota tutullesi asteikolla 1-10?*” arvosanan väliltä 1-6. Tämän vastaajaryhmän käyt- täytymistä voitaisiin koettaa ennustaa tarkemmin jatkotutkimusten kautta. Laumakäyttäyty- misen vaikutusta esimerkiksi suositteluprosenttiin tai aktiivisesti epäsitoutuneiden ryhmän toimintaan voitaisiin myös miettiä yhdeksi tutkimusaiheeksi tulevaisuudessa.

7.3 Toimeksiantajan kommentit

Työn toimeksiantajalla oli halu tutkia sisäistä työnantajamielikuvaa yhdellä kaupungin toi- mialalla. Tämä tarve perustui kaupungilla aloittaneiden toimialojen työhyvinvointiryhmien toimintaan ja tiedon keräämiseen työnantajamielikuvasta. Opiskelija esitteli mahdollisuutta tutkia asiaa sosiaalisten päätöksenteon ilmiöiden kautta. Vallittuna kehittämistavoitteena oli selvittää, mistä tekijöistä kohdeorganisaation sisäinen työnantajamielikuva tarkalleen ottaen rakentuu. Konkreettiseksi mittariksi valikoitui organisaatiolla jo aiemmin käytössä ollut suo- sittelijaprosentti (eNPS).

Työn tarkoitus ja tavoitteet ovat täyttyneet toimeksiantajan näkökulmasta kiitettävästi. Opinnäytetyön kautta on saatu lisätietoa ja jatkokehittämisen ideoita. Tulosten osalta tärkeimmät löydökset tutkimuksellisen kehittämistyön tiimoilta olivat kolmen suurimman suositelijaproosenttiin vaikuttavan tekijän - työtyytyväisyyden, luottamuksen ja sisäisen viestinnän rakentavuuden - löytyminen. Tämän työn pohjalta toimeksiantaja pystyy rakentamaan valitulla toimialalla työhyvinvointisuunnitelmaansa sekä ohjaamaan työhyvinvointiryhmän toimintaa. Saatuja kyselytuloksia on esitelty toimeksiantajan työhyvinvointiryhmälle sekä kehittämispäivissä.

Opiskelija on suorittanut aktiivista tiedonvaihtoa toimeksiantajan toimialan, henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon kanssa kaikissa opinnäytetyön eri vaiheissa. Tilaa jaan on oltu yhteydessä aktiivisesti työn eri vaiheissa. Täten on ositettu kiitettävää yhteistyötä.

Lähteet

Painetut

Bazerman M. H. & Moore D. A. 2017. 8. painos. Judgment in Managerial Decision Making. Hoboken: Wiley Custom.

Bigliani, C., Moguillansky R., Sluzki, C. 2018. Shame and humiliation. A dialogue between Psychoanalytic and Systemic Approaches. New York: Routledge.

Björkstam, U. 2023. Resilienssi on tulevaisuuden työn metataito. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 253-269.

Elster, J. 1998. Emotions and economic theory. Journal of Economic Literature. Vol. XXXVI, March 1998. 47-74.

Foster, C. 2016. Reputation Strategy and Analytics in a Hyper-Connected World. Hoboken: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2014. 19. painos. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2015. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Huhta, M. & Myllyntaus V. 2021a. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Hukari, A. 2023. Läsnäolo, kohtaaminen ja aito vuorovaikutus työyhteisön voimavarana. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 16-42.

Hurley, Robert. 2011. The decision to trust. How leaders create high-trust organizations. Hoboken: Wiley & Sons.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä - hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

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

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal. Vol. 33, no. 4.

- Kahneman, D. 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.
- Korkiakoski, Kari. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korpi, T., Laine T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Korppi, N. 2023. TunneMestarin tie vie Jumi-Tönkkölästä Tunneyhteyden maille. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 102-120.
- Kuok, A., Taormina, R. 2017. Work Engagement: Evolution of the concept and a new inventory. Psychological Thought. PsychOpen. Vol 10(2). 262-287.
- Lemon, L. 2019. The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. Journal of Relations research. 2019. Vol 31, no. 5-6. 177-199.
- Manka, M. 2023. Työnilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 198-214.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. Vol 50(4) July. 370-396.
- McIntyre, L. 2021. Post-Truth. Suom. Pietiläinen K. Totuuden Helsinki: Terra Cognita.
- Moisalo, V., 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor.
- Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Hoboken: Wiley.
- Mosley, R. Employer brand management. Practical Lessons from the World's Leading Employers. 2014. Hoboken: Wiley.
- Mäki, A. 2022. Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Helsinki: Basam books.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Tammi.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro.

Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pentland, A. 2014. Sosiaalifysiikka. Miten hyvät ideat leviävät: uuden tieteenalan opetuksia. Helsinki: Terra Cognita.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Routarinne, S. 2022. Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Paremman työelämän opas. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 212-233.

Sinervä, H. 2023. Arvot mekin ansaitsemme! Sukellus arvoterapian maailmaan. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremman työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 84-99.

Sokka, L. 2023. Tavoitteena terveempi stressi. Teoksessa Hukari, A., Louhivaara, B., Häppölä H., Sinervä H., Korppi, N., Sokka, L., Pennanen, L., Manka, M., Aura, O., Kantelus, L., Tanner-Heikkilä T. & Björkstam, U. Paremman työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy. 124-138.

Thaler, R. & Sunstein C. 2009. Nudge - Improving decisions about healthy, wealthy and happiness. New York: Penguin books.

Tkalac Verčič, A. & Men, R. Redefining the link between internal communication and employee engagement. Public Relations Review. 49 (2023). 102279.

Tähtinen, J., Laakkonen E. & Broberg M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. 2. painos.

Valli, R. 2015. 2., uudistettu painos. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Wikforss, Å. 2020. Vaihtoehtoiset faktat. Helsinki: Aula & Co.

Vilkka, H. 2021. 5., päivitetty painos. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Sähköiset

Ammattiliitto Pro. Nämä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Viitattu 27.10.2023.

<https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/nama-tekijat-vaikuttavat-tyotytyvaisyyteen>

Ammattikorkeakoulun rehtorineuvosto Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2019. Arene. Viitattu 28.11.2023.

https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Bova, T. 2023. 5 Factors That Make for a Great Employee Experience. Harvard Business Review Digital Articles. 7/11/2023. p1-7. 7 p. Viitattu 1.9.2023

<https://web-s-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cf0a573e-b00f-463f-b5eb-56339c09fd9c%40redis>

Cavalera C., Pepe, A. 2014. Social emotions and cognition: shame, guilt and working memory. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 112 (2014) 457-464. Viitattu 18.9.2023

<https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00066/1-s2.0-S1877042814012063/main.pdf?X-Amz-Security-Token>

Compen, B., Pitthan, F., Schelfhout, W. & Witte, K. 2022. How to elicit and cease herding behaviour? On the effectiveness of a warning message as a debiasing support system. Decision support systems. 152 (2022). Viitattu 24.9.2023.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923621001627?via%3Dihub>

Costa, J. & Martí J (toim.). 2012. Towards a New Theory of the Firm. Humanizing the Firm and the Management Profession. Cueni, R. & Frey, B. How to Overcome Herding Behavior in Firms. 341-360. E-kirja. Fundación BBVA. Viitattu 24.9.2023.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=UI2TAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA341&dq=herd+behavior,+worklife&ots=IDeBL1B43C&sig=B5073KnAOL5oKM6UXwsAl2JfrwY&re-dir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Edmondson, A. & Mortensen M. 2021. What safety looks like in a hybrid workplace. HBR special issue. Fall 2021. 87-90. Viitattu 8.10.2023. <https://web-s-ebSCOhost-com.nelli.lau-rea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c07b1b65-2d6e-4f46-a8de-c8b8bd25b395%40re-dis>

Eletive. 2023. eNPS-kaava: Miten lasketaan työntekijöiden nettopromootiopisteet (Employee Net Promoter Score). Viitattu 9.10.2023.

https://eletive.com/fi/platform/increased-enps/?utm_campaign=%7CUK%7CEmployee+Eng%7C&utm_term=nps%20mittari&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_ver=3&hsa_acc=9242995498&hsa_mt=b&hsa_src=g&hsa_cam=19978642015&hsa_grp=156587167588&hsa_tgt=kwd-296341887970&hsa_kw=nps%20mittari&hsa_ad=655056451181&hsa_net=adwords&gad=1&gclid=EA1aIQobChMI-pauv2ZzpgQMVCrd7Ch3guQjSEAYASAAEgJms_D_BwE

Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. 26. 331-362. Viitattu 24.9.2023.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Guignard, Sophie. 2021. Bad decisions put to the test on Mount Everest. Or how cognitive biases proved to be the downfall of experienced mountaineers. The Choice. Viitattu 7.10.2023. <https://thechoice.escp.eu/tomorrow-choices/bad-decisions-put-to-the-test-on-mount-everest/>

Huhta, M. & Myllyntaus V. 2021b. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus - Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.5.2023.

Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen K., Mäkkeli J., Pääkkönen J., Ruotsalainen M., Vuori J. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.9.2023. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=14

Kuivalainen, M., Moilanen, S. & Savolainen, J. 2023. Yhdessä tekemisen käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 28.9.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/yhdessa-tekemisen-kasikirja/>

Mieli ry. Tunnetaidot tukevat työssä. 2022. Viitattu 21.10.2023.

<https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/tunnetaidot-tyossa/>

Sanford, J. 2022. Roger Shepard, pioneer in research on mental imagery, dies at 93. Stanford university. Viitattu 2.9.2023.

<https://news.stanford.edu/2022/06/28/roger-shepard-pioneer-research-mental-imagery-dies-93/>

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. & Balz J. P. 2010. Choice architecture. Viitattu 1.9.2023.

<https://ssrn.com/abstract=1583509>

Trustmary. eNPS: Mikä se on ja miten hyödynnät sitä organisaatiossasi. 2023. Viitattu 9.10.2023.

<https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/enps-mika-se-on-ja-miten-hyodynnat-sita-organisaatiossasi/>

Bova, T. 2023. Harvard Business Review Digital Articles. 11.7.2023, p1-7. Viitattu 5.10.2023

<https://hbr.org/2023/07/5-factors-that-make-for-a-great-employee-experience>

Vihanto, M. 2008. Tunteiden ja sosiaalisen pääoman murtautuminen taloustieteeseen. 55-75. Viitattu 1.8.2023

<http://thy.fi/wp-content/uploads/2008/09/HM5-56-78.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Miten organisaatio pystyy itse vaikuttamaan vetovoimaan? (Huhta & Myllyntaus 2021a, 18).	11
Kuvio 2: Kokemuskahdeksikko, mukaillen Huhta & Myllyntaus (2021a, 161).	13
Kuvio 3: Mukautettu pyramidimalli, mukaillen Maslow (1943, 370-396); Huhta & Myllyntaus 2021, 161; Moisalo 2011, 339; Morgan 2012, 54-55.	15
Kuvio 4: Läsnaolevan toiminnan ketju (Hukari 2023, 16).	21
Kuvio 5: Tieteellisen oivalluksen kehä (Nummenmaa 2021, 36).	30
Kuvio 6: Esimerkki hajontakuviosta, jollaisten avulla kartoitettiin lineaarisen yhteyden esiintymistä eri kysymysparien välillä.	34
Kuvio 7: Kyselylomakkeessa olleen eNPS-kyselyn vastausten jakautuminen Korhioakosken (2019, 131) lajittelun mukaisesti arvostelijoiden, neutraalien ja suosittelijoiden kesken.	38
Kuvio 8: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen kaikkien vastaajien kesken.	38
Kuvio 9: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen suosittelijoiden kesken.	39
Kuvio 10: ENPS-kyselyn arvosanojen jakautuminen ei-suosittelijoiden kesken.	40
Kuvio 11: Regressioanalyysi.	41
Kuvio 12: Ylemmässä kuviossa on suosittelijoiden vastauksien jakaantuminen kyselylomakkeen kysymykseen numero 7, 8, 10, 12 ja 17 ja alemmassa kuviossa ei-suosittelijoiden vastausten jakautuminen samaisiin kysymyksiin.	42
Kuvio 13: Vasemmanpuoleisessa Webropol-ohjelmasta ajetussa pylväsdiagrammissa esiteltynä ei-suosittelijoiden työvuosien lukumäärä, oikeanpuoleisessa vastaavasti suosittelijoiden työskentelyvuosien lukumäärä.	43
Kuvio 14: Kuva ristiintaulukoinnista kysymysten <i>Suosittelisitko organisaatiota tutuillesi? ja Millä tasolla arvioisit oman työtyytyväisyyden olevan?</i>	44
Kuvio 15: Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa / Millaiseksi arvioisit oman työtyytyväisyytesi tason?	44
Kuvio 16: Monivalintakysymyksen vastausten jakaantuminen kysymyksessä 12, <i>Valitse alla olevista vaihtoehdoista kolme tärkeintä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää.</i> 45	45
Kuvio 17: Kolme työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tekijää, jaoteltuna suosittelijoiden (sininen) ja ei-suosittelijoiden (oranssi) vastauksiin.	46
Kuvio 18: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 7.	47
Kuvio 19: Ristiintaulukointi.	47
Kuvio 20: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 8.	47
Kuvio 21: Kaikkien vastanneiden vastauksien jakautuminen kysymykseen 18.	48
Kuvio 22: Työilmapiirin kokeminen kaikkien vastaajien kesken.	49
Kuvio 23: Työilmapiirin kokeminen ei-suosittelevan joukon kesken.	49
Kuvio 24: Työilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden kokemusten välinen lineaarinen yhteys.	50

Kuvio 25: Hajontakuva todentamassa kollegoiden mielipiteiden vaikutusalttiuden ja psykologisen turvallisuuden kokemuksen välisen lineaarisen yhteyden heikkoutta.	51
Kuvio 26: Kaikkien vastaajien vastaukset kysymykseen numero 11.	51
Kuvio 27: Ristiintaulukointi havainnollistamassa suositteluprosenttia ja yhdenvertaisuutta koskevien kysymysten vastauksia.	52
Kuvio 28: Kaikkien vastaajien vastaukset kysymykseen 12.	53
Kuvio 29: Hajontakuva osittamassa kysymysten <i>Koetko työssäsi positiivisia tunteita / Koetko työssäsi negatiivisia tunteita?</i> välistä heikkoa lineaarista yhteyttä.	54
Kuvio 30: Suositteluprosentti sellaisten vastaajien kesken, jotka kokivat negatiivisia tunteita päivittäin, n = 16.	55
Kuvio 31: Suositteluprosentti sellaisten vastaajien kesken, jotka kokivat positiivisia tunteita päivittäin, n = 28.	55
Kuvio 32: Ristiintaulukointi suosittelualltiuden ja positiivisten tunteiden kokemisen kesken.	55
Kuvio 33: Ristiintaulukointi suosittelualltiuden ja negatiivisten tunteiden kokemisen kesken.	56
Kuvio 34: Koetut positiiviset tunteet.	56
Kuvio 35: Koetut negatiiviset tunteet.	57
Kuvio 36: Mukailleen Maslow (1943, 370-396); Huhta & Myllyntaus 2021, 161; Moisalo 2011, 339; Morgan 2012, 54-55.	63

Taulukot

Taulukko 1: Eri tekijöiden vertailua kysymykseen <i>Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikaksi tutuillesi?</i>	59
Taulukko 2: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja yhden selittävän muuttujan kesken.	60
Taulukko 3: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja kahden selittävän muuttujan kesken.	60
Taulukko 4: Regressioanalyysi yhden selitettävän muuttujan ja kolmen selittävän muuttujan kesken.	61