



Työntekijäkokemuksen nykytila ja kehitysehdotukset majoitusalan yrityksessä

Noora Ruotsalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ruotsalainen Noora
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijäkokemuksen nykytila ja kehitysehdotukset majoitusalan yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 5
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin majoitusalan yrityksen työntekijäkokemusta. Työn tavoitteena oli selvittää, minkälainen kohdeyrityksen työntekijäkokemuksen nykytila on ja minkälaiset tekijät heikentävät sitä. Näiden pohjalta luotiin kehitysideoita, joiden avulla työntekijäkokemusta olisi mahdollista parantaa entuudestaan. Positiivisella työntekijäkokemuksella on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden viihtyvyyteen, sekä organisaation menestykseen. Sen avulla luodaan positiivinen kuva organisaatiosta työnantajana.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työntekijäkokemusta ja siihen liittyviä käsitteitä, kuten työnantajalupaus, yrityskulttuuri ja työnantajabrändi. Tietoperustassa perehdytään myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja minkälainen vaikutus positiivisella työntekijäkokemuksella on yksilöön ja organisaatioon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin hyödyntäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely pohjautui Huhdan ja Myllyntauksen luomaan kokemuskahdeksikon malliin. Kyselyn perusjoukkona toimi kohdeyrityksen henkilökunta, johtoryhmää lukuun ottamatta. Perusjoukko koostui täten vastaanoton, ravintolan, myynnin ja kokouksen tiimistä, joita oli yhteensä 57 henkilöä. Kysely toteutettiin suomen ja englannin kielellä, jotta mahdollisimman moni pystyi vastata siihen. Kyselytutkimus oli avoinna kaksi viikkoa tammikuussa 2024 koko perusjoukolle, ja lopulta siihen vastasi 31 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 54 %.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tultiin lopputulokseen, missä kohdeyrityksen työntekijäkokemus nähdään pääosin hyvin positiivisena. Työntekijät kokivat positiivisesti etenkin sosiaaliset suhteet koskien työkavereita ja tiimejä. Haasteellisimmaksi tunnistettiin hyvinvointi, sillä vastaajat kokivat työnsä rasittavan heitä henkisesti, eivätkä he koe pystyvänsä palautumaan työstä suhteellisen hyvin.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, joissa tuotiin esiin, kuinka on tärkeää tarjota mahdollisuus työntekijöille kehittää ja haastaa itseään. Esihenkilöiden tulee luoda enemmän kontaktia henkilöstöön ja tarjota mahdollisuus avoimeen palautteen jakoon. Tiedonkulkua tulee sujuvoittaa ja esihenkilöiden tulee huolehtia, että kaikki ovat perillä oikeista tiedoista. Työntekijäkokemusta tulee säännöllisesti mitata ja kehittää edistääkseen sitä.</p>
Asiasanat Työntekijäkokemus, positiivinen työntekijäkokemus, työnantajabrändi, merkityksellisyys

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työntekijäkokemuksen johtaminen.....	3
2.1	Työntekijäkokemus.....	3
2.2	Työnantajabrändi	8
2.3	Työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikko	9
2.3.1	Olemassaolon tarkoitus.....	11
2.3.2	Kulttuuri	11
2.3.3	Johtaminen	12
2.3.4	Työn ominaispiirteet.....	12
2.3.5	Sosiaalinen ympäristö.....	13
2.3.6	Hyvinvointi	13
2.3.7	Fyysinen ympäristö.....	14
2.3.8	Työvälineet	14
2.4	Työntekijäkokemuksen kehittäminen/muotoilu.....	15
3	Toimeksiantajan esittely	21
4	Tutkimusmenetelmät	22
4.1	Kyselyn toteutus.....	23
4.2	Aineiston analysointi.....	25
4.3	Luotettavuuden arviointi	25
5	Tutkimustulokset	27
5.1	Taustatiedot	27
5.2	Kokemuskahdeksikko.....	28
5.3	ENPS	35
6	Pohdinta.....	37
6.1	Tulosten pohdinta.....	37
6.2	Kehitysideat.....	40
6.3	Oma oppiminen.....	42
	Lähteet.....	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Saatekirje.....	47
	Liite 2. Kyselylomake.....	48

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö syventyy työntekijäkokemukseen VALO Hotel & Workissa. Työntekijäkokemus on alkanut olla yhä keskeisemmässä roolissa eri organisaatioissa, vaikka termi onkin melko tuore. Positiivisella työntekijäkokemuksella on vaikutus niin asiakkaiden viihtyvyyteen, kuin myös organisaation menestykseen. Työntekijäkokemus on yksilöllinen kokemus, joka muodostuu työnantajalupauksen (työntekijän tarpeet ja toiveet) ja yrityskulttuurin (organisaation luoma kuva työntekijöiden odotuksille ja tarpeille) yhdistyessä. Tämä vaatii organisaatiolta työntekijöiden tuntemista, välttyäkseen eroavaisuuksilta näiden kahden välillä. (Morgan 2017.)

Aihe on tärkeä, koska sillä on vaikutus suoranaisesti työntekijöiden jaksavuuteen, kuin myös organisaation menestykseen. Työntekijäkokemukseen on hyvä panostaa jokaisessa organisaatiossa, sillä se lisää työntekijöiden motivaation, merkityksen ja mielekkyyden määrää työpaikkaa kohden. Tuloksena hyvinvoivat työntekijät tuottavat positiivista tulosta ja takaavat laadukasta asiakaspalvelua. Tutkimuksen pohjalta pystyn tarjoamaan toimeksiantajalleni uusia ideoita ja kehityskohteita, joihin he voivat keskittyä tulevaisuudessa taatakseen positiivista työntekijäkokemusta henkilöstölleen houkutellen lisää kokenutta työvoimaa, kuin myös säilyttäen nykyiset lahjakkaat tekijät. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on myös keskeinen osa yritysten vastuullista liiketoimintaa. Sosiaalisella vastuullisuudella viitataan muun muassa työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen, jotka ovat nousseet hyvin oleellisiksi aiheiksi organisaatioissa. Edellä käyvissä organisaatioissa työntekijöiden hyvinvointi löytyy keskeisenä kohteena heidän johtamismalleissa, sekä se näkyvissä joka päiväisessä työn arjessa. (Palm 4.1.2022.)

VALO Hotel & Work on Helsingin Ruskeasuolla sijaitseva hotelli, joka on yhdistänyt hotelli- ja toimistotilat panostaen vastuullisuuteen vähentämällä hukkatilaa sekä energiaa. Hotelli on ainoa kyseisen ketjun toimipiste ja avasi ovensa vain kolme vuotta sitten syyskuussa 2020. VALOLle yhteisöllisyys ja merkityksellisyys on tärkeää. Tutkimuksen avulla pyritään entuudestaan edistämään VALOa työpaikkana, jossa jokaisella on hyvä olla.

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia kohdeyrityksen työntekijäkokemuksen nykytilaa. Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden käsityksiä seuraavista osa-alueista: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö ja hyvinvointi. Työn alatavoitteina on selvittää, minkälaiset tekijät heikentävät heidän työntekijäkokemustansa ja mihin osa-alueisiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Viimeisenä tavoitteena on tarkastella, miten esihenkilötyötä voidaan kehittää vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita.

Tutkimuksen toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmä päätettiin laajentaa koostumaan koko VALOn henkilökunnasta. Kohderyhmä koostui täten vastaanoton, ravintolan, myynnin ja kokousten henkilökunnasta pelkän vastaanoton sijaan. Näin tutkimustuloksista saadaan kattavampi ja monipuolisemmin kokonaiskuva työntekijöiden käsityksistä.

Opinnäytetyössä hyödynnetään työntekijäkokemuksen viitekehystenä Huhdan ja Myllyntauksen kokemuskahdeksikkoa, joka on luotu työn imun, johtamisen, työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kokemuskahdeksikossa tuodaan esille kahdeksan osa-alueita, jotka arvioidaan sen mukaan, kuinka vahvasti ne ovat organisaation ytimessä, abstrakteina asioina, tai vastaavasti toisessa päässä konkreettisina työkaluina, eli rahalla tavoiteltavina asioina. (Huhta & Myllyntaus 2017, luku 4.9.) Kokemuskahdeksikon pohjalta luodussa kyselyssä ei hyödynnetä kaikkia osa-alueita ja kyselystä rajataan pois konkreettisimmat tekijät. Tämän lisäksi opinnäytetyöstä rajataan pois kehitysehdotusten testaaminen ja toteuttaminen.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen tulee tietoperusta, jossa avataan työntekijäkokemuksen käsitteenä ja siihen liittyviä lähikäsitteitä, kuten työnantajalupaus, yrityskulttuuri ja työnantajabrändi. Tarkastelen työntekijäkokemuksen johtamisen tärkeyden organisaatiossa, sekä minkälaisia vaikutuksia sillä on eri tekijöihin. Esittelen myös toimeksiantajan ja toteutettavan tutkimuksen. Työn lopussa pohdin ja analysoin tuloksia ja tietoperustaan pohjautuen, luon parannus ehdotuksia toimeksiantajalleni.

2 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Tässä pääluvussa käsitellään työntekijäkokemusta johtamisen näkökulmasta. Luvussa avataan mitä itse työntekijäkokemus tarkoittaa sekä muita käsitteeseen liittyviä termejä, kuten työnantajabrändi. Työntekijäkokemusta on mahdollista mitata ja arvioida eri keinoin. Luvussa perehdytään myös tässä luvussa muutamaaan vastaavanlaiseen menetelmiin. Yksi näistä on Huhdan ja Myllyntauksen (2021) luoma kokemukshahdeksikko viitekehys, joka auttaa hahmottamaan työntekijäkokemuksen kokonaiskuvan tilanteen.

Onnistunut työntekijäkokemus vaatii oikeanlaista johtamista, jonka avulla työntekijä pystyy muodostamaan omanlaisensa kokonaiskuvan kokemuksistaan. Kuten Luukka (2019, 119–120) toteaa, työntekijäkokemuksen johtaminen vaatii työntekijöiden tuntemista ja ymmärtämistä. Kun työntekijä kokee olonsa yksilönä kuulluksi, paranee heidän motivaationsa ja panostus myös työtä kohden.

Työnantajalupaus on oleellinen työkalu työntekijäkokemuksen johtamisessa, joka tulee luoda harkitusti. Lupaus voi olla aineellinen, aineeton tai maine arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Kun työnantajalupaus on huolella pohdittu ja se tarjoaa todellisia lupauksia, joiden toteutumiseen panostetaan, on mahdollista luoda positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 128–129.) Huhta ja Myllyntaus (2017, luku 6.2) uskovat, että työnantajalupauksen tulisi kertoa yhdessä lauseessa kiteytettynä, mitä arvoa työnantaja työntekijöilleen lupaa. Heidän mukaansa, työnantajalupaus on hyödynnettävissä sisäisesti kuin myös ulkoisesti työkaluna vetovoimatyössä.

Yrityskulttuuri on tunne, jonka työntekijä kokee työpaikkaansa kohden. Tähän vaikuttavat täysin organisaation teot ja niiden myötä luotu energia. Yrityskulttuuri mukautuu sen perusteella, miten työntekijöitä kohdellaan ja kuinka he suorittavat työtehtävänsä, miten tuotteita ja palveluita luodaan, sekä miten kumppanuudet rakennetaan. Kulttuuri on olemassa jokaisessa organisaatiossa, vaikka siitä ei oltaisi tietoisia. (Morgan 2017, 89.)

2.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä on hiljattain tullut keskeisempi osa henkilöstöjohtamista ja se on melko uusi termi työelämässä. Työntekijöiden tietoisuus omasta asemasta ja hyvinvoinnista voi kasvattaa heidän halua vaihtaa työpaikkaa, mikäli he eivät koe saavansa riittävästi huomiota tai arvostusta nykyisessä työympäristössä. Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemukseen panostamisella on enemmän pitkäaikaisvaikutuksia organisaatiolla kuin työntekijän sitouttamisella, joka on enemmänkin lyhytaikainen ”adrenaliinishotti”. Kuitenkin monessa organisaatiossa näitä molempia hyödynnetään ilman suurempia eroavaisuuksia, mikä Morganin mielestä on

väärin. (Morgan 2017, 6). On siis tärkeää keskittyä työntekijöihin syvällisemmällä tasolla, eikä vain työntekijän ulkoiseen olemukseen.

Erityisesti nykyään työmaailmassa esiintyy haasteita useamman sukupolven tehdessä töitä keskenään. Jokaisella ikäpolvella on omanlaiset työskulttuurit, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Työntekijöiden täytyessä sopeutua erilaisiin työympäristöihin voi syntyä työuupumusta. (Plaskoff 2017, 136–141). Tyytymättömyys työntekijöiden keskuudessa onkin yleistynyt ja vain alle puolet ovat tyytyväisiä työhönsä (Weber 19.6.2016).

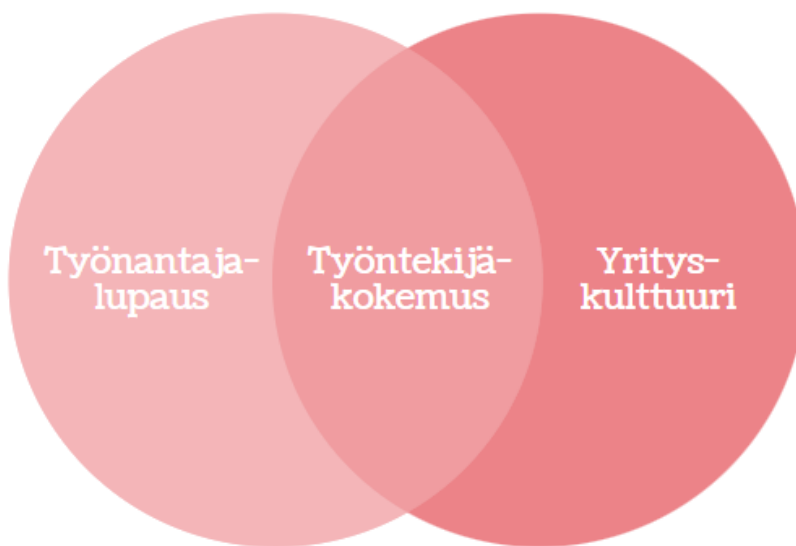
Työntekijäkokemus kuvaa yksittäisen työntekijän omaa kokemusta työpaikastaan. Tämä on kokemus, jonka jokainen kokee henkilökohtaisesti omalla tavallaan ja siihen vaikuttaa monenlaiset tekijät, kuten työnteon arki ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 128–129.) Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.2) kokevat työntekijäkokemuksen osana ihmiskokemusta. Ihmiskokemuksella tarkoitetaan jokaista tunnetta ja ajatusta, jotka henkilö kokee oman elämänsä aikana. Itse työntekijäkokemus on kuitenkin vain se osa ihmiskokemusta, johon työnantaja voi vaikuttaa. Näiden kahden kokemuksen välillä oleva raja voi olla paikoin vaikea luoda, eikä näiden eroja toivota määritellä tarkasti. Työn ulkopuoliset tapahtumat voivat nousta ihmiskokemuksesta relevanteiksi asioiksi myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Esimerkkeinä tällaisille tilanteille voi olla perhelisäykset tai läheisen sairastuminen. Työnantajan tehtävänä on harkinnanvaraisesti todeta, kuinka laajaksi hän toivoo asettaa tarjoamaansa työntekijäkokemusta ihmiskokemuksen puolelle. Jokainen työntekijä ei myös välttämättä koe ihanteellisena, että työnantaja puuttuisi heidän työelämänsä ulkopuoliseen arkeensa kysymättä heiltä. Täten vastaavanlaiset laajennukset tulisi tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Huhta ja Myllyntaus 2021, luku 4.2.)

Plaskoff (2017, 136–141) toteaa design-ajattelun olevan lähestymistapa, jossa työn teko ei ole pelkkää työllistymistä vaan osa elämän tarinaa, jossa työntekijä nähdään sankarina. Työntekijä kokee erilaisia kohtaamisia ja välitavoitteita matkansa aikana ja työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus näihin kokemuksiin. Työntekijäkokemuksen laatu voi nostaa näissä tilanteissa työntekijän tyytyväisyyttä, sitoutumista ja suoriutumista. Täten myös organisaation tulisi ymmärtää työntekijöitä syvällisemmällä tasolla ja minkälaisia haluja, pelkoja ja tunteita jokaisella yksilöllä on. (Plaskoff 2017, 136–141.) Kuten Plaskoff, myös Tucker (2020) uskoo positiivisella työntekijäkokemuksella olevan suoranaista vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuneella työntekijällä on suurempi todennäköisyys olla kiinnostunut työnantajansa tavoitteista ja täten myös motivaatiota auttaa saavuttamaan näitä. (Tucker 2020, 183–187.)

Huhdan ja Myllyntauksen mukaan työntekijäkokemusta voidaan mitata kahdesta eri tasosta, jotka ovat työntekijän kokonaisarvio työnantajansa kanssa käydyistä vuorovaikutuksista, sekä yksittäisistä työhön liittyvistä tilanteista (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1). Tällainen tilanne voi olla

esimerkiksi työnantajan osoittaessa välinpitämättömyyttä työntekijän suorituksia kohtaan. Toisin kuin Huhta ja Myllyntaus, Morgan (2017) uskoo, että työntekijäkokemusta voidaan tarkastella työntekijän, organisaation ja yhdessä molempien silmin. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus on uskomus siitä mitä organisaatio on itse suunnitellut ja luonut, vaikka tämä välttämättä ei ole todellisuutta. Työntekijät eivät välttämättä koe tätä samoin, kuin organisaatiot toivovat, joka voi aiheuttaa ongelmia organisaatiossa. Työntekijäkokemusta on mahdotonta luoda, jos organisaatio ei tunne omia työntekijöitään. (Morgan 2017, 7–9.)

Morganin (2017) tavoin myös Huhta ja Myllyntaus painottavat työntekijäymmärryksen tärkeyteen. Työntekijäymmärrys on välttämätöntä työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämiseksi ja johtamiselle. Sen avulla organisaatiolla on selkeä kuva nykyisten ja tulevien työntekijöiden mielikuvista, tunteista, tarpeista ja toiveista. Työntekijäymmärryksellä on myös mahdollista ihanteellisessa tilanteessa ennakoita myös tulevia muutoksia organisaatiossa, sekä sen tavoittelemien työntekijöiden tarpeissa ja toiveissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.)



Kuva 1. Työntekijäkokemuksen malli (mukaillen Morgan 2017, 8)

Työntekijän todellisuuden ja organisaation suunnitteleman todellisuuden mennessä päällekkäin, luomme ihanteellisen kuvan työntekijäkokemusta, kuten kuva 1 hahmottaa. Työnantajalupaus kertoo työntekijän tarpeista ja toiveista, kun taas yrityskulttuuri kertoo organisaation luoman kuvan työntekijöiden odotuksille ja tarpeille. (Morgan 2017, 8.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin suhteen tarkastelu yrityskulttuuriin, on jäänyt melko vähäiseksi, erityisesti kansainvälisillä työpaikoilla, vaikka itse aihe koetaankin ajankohtaiseksi. Muun muassa Batat

on perehtynyt näiden väliseen suhteeseen, ottaen huomioon maantieteelliset sijainnit ja työntekijöiden moninaisuuden ikään, sukupuoleen ja seksuaaliseen suuntautumiseen nähden. Tutkimuksessaan Batat päätyi tulokseen, missä työntekijöiden hyvinvointi toimii sekä työntekijäkokemuksen edistäjänä että sen lopputuloksena. (Batat 2022, 993–1013.)

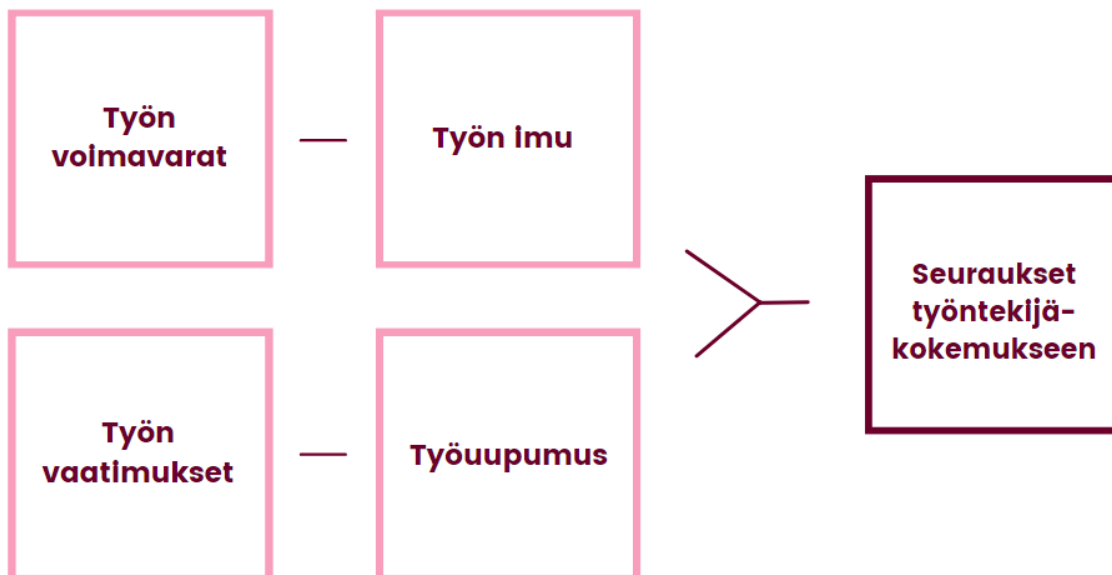
Työntekijät edustavat organisaatiota ensimmäisenä asiakkaiden silmissä, jonka vuoksi heihin tulisi investoida eniten. Työntekijäkokemuksella on vaikutusta niin organisaation toimintaan ja menestykseen, kuin myös asiakaskokemukseen. Useamman tutkimuksen mukaan, onnistunut työntekijäkokemus johtaa lähes aina onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Näiden kahden vaikutusta toinen toiseensa on tarkasteltu ja toteutettu enimmäkseen asiakaspalvelualoilla, kuten majoitus-, kauppa ja asiantuntija aloilla (Batat 2022, 993–1013). Työntekijäkokemuksella on enemmän potentiaalia luoda voittoa organisaation eri osa-alueilla, oli se sitten liikevaihdon kasvu tai asiakastytyväisyyttä. Positiivisella työntekijäkokemuksella on mahdollista välttää tulevia aikaa ja rahaa vaativia ongelmia, kuten työntekijöiden jatkuvaa vaihtuvuutta ja uudelleen kouluttamista. (Maylett & Wride 2017, 24–25.)

Erityisesti hotelli- ja ravintola-alan monien johtajien ja tutkijoiden huomio on kiinnittynyt siihen, kuinka yhä useammat työntekijät jättävät kyseistä alaa. Koska harvemmin menneissä tutkimuksissa on keskitytty siihen, minkälaisia henkilökohtaisia muutoksia on tapahtunut lopettaneille henkilöille, loivat Cheng ja Tung (2018) tutkimuksen, jossa tarkasteltiin sekä ulkoisia että sisäisiä henkilökohtaisia muutoksia hotelli- ja ravintola-alan työntekijöillä, jotka jättäytyivät pois alalta. Tutkimuksen pohjalta tultiin tulokseen, että sisäisiin muutoksiin vaikuttavat tunteiden hallinnan ulottuvuudet, ekstroverttiys/introverttius, yksilöllinen kehitys ja kunnianhimo kun taas ulkoisiin muutoksiin vaikuttaa työpätevyys. Tunteiden hallinnassa huomattiin, että siihen vaikuttaa niin hyvät kuin huonot tunteet. Oli odotettua, että alan työntekijät toivat ilmi kielteisiä ominaisuuksia, kuten vaikean työympäristön hallinnassa ja suuren työmäärän kanssa. Näiden seurauksena ajateltiin, että alan keskeyttäneiden pitäisi omata melko pessimistinen asenne työkokemuksien suhteen tunteiden osalta, mutta tutkijoiden yllätykseksi työntekijät viittasivat eräänlaiseen ”syvempään sietokykyyn” pohdittuaan näitä negatiivisia tunteitaan. (Cheng & Tung 2018, 225–226.)

Tutkimuksessa ekstroverttien ja introverttien persoonallisuuspiirteiden eroavaisuudet otettiin yhtä hyvin huomioon. Koska kyseinen ala on hyvin ihmisläheinen ja palveluhenkinen, ekstroverttien piirteiden yleisyys ei ollut yhtä yllättävää kuin introverttiuden yleisyys. Keskeyttäneiden työntekijöiden mukaan heistä tuli entistä ahdistuneempia, koska he eivät voineet ilmaista itseään vapaasti työntöön aikana. Heidän mukaansa ala loi myös heistä ”psykologisesti laiskempia”, sillä he kokivat, ettei heidän aivonsa toimineet työn aikana tai he olivat päämäärättömiä työssään. Kun työntekijät

kokivat, että heidän työnsä ei vaadi paljoa taitoja, kokivat he enemmän negatiivisia henkilökohtaisia tunteita. (Cheng & Tung 2018, 225–226.)

Työntekijäkokemuksessa pyritään vahvistamaan ja lisäämään työn voimavarojen elementtejä. Työn voimavaroja ovat muun muassa työn tukemista tukeva työympäristö, toimivat työvälineet, sosiaalinen tuki, psykologisesti turvallinen ympäristö, avoin kulttuuri ja merkityksellinen työ. Kaikki nämä ominaisuudet edistävät tavoitteiden saavuttamista töissä, työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä sekä heidän henkilökohtaista oppimistaan ja kasvuaan. Työn voimavarat luovat pohjan työn imulle, sekä suojaavat työntekijää työn vaatimustekijöiden haitalliselta vaikutukselta. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn voimavarojen vastakohtia. Ne ovat työpaikalla esiintyviä piirteitä, jotka luovat työntekijälle epätoivottuja fyysisiä ja/tai psyykkisiä työtehtäviä, kuormittavat työntekijää ja aiheuttavat osaltaan työuupumusta ja erilaisia työterveys- ja työkykyhaittoja. Toivottuja haasteita ja kuormituksia kutsutaan työn haastevaatimukseksi. Oikeissa määrin myös kuormittavuus ja työn haasteet voivat motivoida ja luoda viihtyvyyttä työssä. Epämukavuusalueet ja niiden haasteet auttavat työntekijöitä oppimaan ja kasvamaan. Työn estevaatimukset ovat kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, jotka vievät voimavaroja, heikentää työssä jaksamista ja lisää uupumisen riskiä. Kuvassa 2 on esitetty yhdessä työn voimavarojen ja vaatimusten avulla luotu teoreettinen malli, joka auttaa ymmärtämään työn imun ja työntekijäkokemuksen rakentumista tarkemmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.5.)



Kuva 2. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.5)

Työntekijäkokemustyön tavoitteena on luoda työntekijöille merkityksellisiä ja työssä hyödyllisiä voimavaroja samalla kun vähennetään työn haitallisia vaatimuksia. Sen avulla voidaan kasvattaa työn imua, josta hyötyvät niin organisaatio kuin myös yksittäinen työntekijä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.5.)

2.2 Työnantajabrändi

Vanhemman sukupolven jäädessä eläkkeelle, työmaailman ottaa haltuun uusi nuorempi sukupolvi. Nykyään työpaikoilla on vähemmän kysyntää ja työntekijöillä on enemmän valtaa valita mieluisa työpaikka. Tämän vuoksi työnantajat ovat huomanneet, että vanhat keinot hakea työntekijöitä, ei välttämättä enää nykypäivänä toimi samalla tavoin (Mosley & Schmidt 2017, 7–8). Erityisesti ravintola- ja majoitusalailla on tällä hetkellä haasteita houkutella ja pitää osaavia työntekijöitä kokeneen työvoiman puutteen, suuren vaihtuvuuden, liian pitkien työaikojen, kovan kilpailun ja matalan palkan vuoksi. Oikeanlaisilla työkaluilla, joihin sisältyy työnantajabrändi, on mahdollista houkutella uusia kokeneita työntekijöitä, kuin myös pitää entiset talossa. (Martinho ym. 2023, 202.)

Työnantajabrändin avulla työnantajat luovat samankaltaista vaatimatonta ja luovaa keinoa voittaa ja pitää kiinni työntekijöistä samoin, kun he ovat toimineet asiakkaiden kanssa. Tämän prosessin avulla luodaan muista työpaikoista erottuva, mieluisa työpaikka, jota mainostetaan kokeneille ja osaaville työntekijöille. (Mosley & Schmidt 2017, 7–8.) Työnantajabrändi kertoo työntekijälle, millainen työnantaja on ja minkälaisen kuvan organisaatio on antaa työpaikasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.)

Hyvät organisaatiot houkuttelevat ja säilyttävät osaavia ja lahjakkaita työntekijöitä tarjoamalla parempia palkkioita ja mahdollisuuksia. Paremmat organisaatiot kuitenkin vievät tämän pidemmälle luomalla ainutlaatuisen kulttuurin ja brändin itselleen. Käytännöt ja uskomukset, jotka määrittelevät tämän kulttuurin voivat tarjota merkittäviä kilpailuetuja. Vahvasti jaettu kulttuurin ja tarkoituksen tunne voivat lisätä motivaation, lojaalisuuden ja suorituskyvyn tasoa huomattavasti korkeammalle. Keskittymällä selkeästi muutamaan keskeiseen ominaisuuteen, kuten luovuuteen, yksinkertaisuuteen tai ketteryuteen, voi organisaatio tavoittaa kykyjä, joita muiden on vaikea saavuttaa. Näiden erottuvien kykyjen ja omanlaisen kulttuurin myötä on mahdollista houkutella ”oikeanlaisia” lahjakkuuksia. Tämä myös kasvattaa työntekijöissä ylpeyttä, kannatusta ja sitoutumista, sekä auttaa tarjoamaan ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita. Päästäkseen näihin tavoitteisiin, tulee organisaation määrittellä, mikä tekee heistä erityisen ja viestiä, muokata ja mitata nämä ominaisuudet työnantajabrändi johtamisen avulla. Työnantajabrändin johtaminen kuvaa korkeamman tason lähestymistapaa henkilöstöjohtamisen toimien koordinoitiin, joilla on merkittävä vaikutus rekrytointiin, työhönottoon, kykyjenhallintaan, suorituskyvyn johtamiseen ja johtajuuden kehittämiseen. (Mosley 2014, 1–3.)

Vaikka työnantajabrändiin panostaminen vaatii organisaatiolta rahaa ja aikaa perehtyäkseen aiheeseen, on sillä tasapuolisesti paljon hyödyllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan tulevaisuudessa. Mosleyn ja Schmidtin (2017, 8–9) mukaan näitä hyötyjä ovat muun muassa rekrytointiin kustannuksien vähentyminen, kun kysyntä kokeneiden työnhakijoiden keskuudessa kasvaa ja työntekijät kokevat työpaikan merkityksellisempänä miellyttävän työympäristön seurauksena. Työntekijät eivät irtisanoudu työstä yhtä herkästi ja täten organisaation vaihtuvuus vähenee huomattavasti. Taidokas ja osaava työporukka luo myös erinomaisen pohjan organisaatiolle menestyä muiden kilpailijoiden keskuudessa. (Mosley & Schmidt 2017, 8–9.)

Jokaisella organisaatiolla on jo valmiiksi olemassa oleva omanlainen työnantajabrändinsä, olipa siihen aiemmin tietoisesti tai ei. Kun organisaatio haluaa luoda työnantajabrändiä itselleen, tulee jokaisen organisaatiossa työstää samaa asiaa. Kaikkien puhaltaessa yhteen hiileen luodaan parempi brändi, joka kehittyy jatkuvasti. Tämä kuitenkin vaatii tukevan pohjan, jonka päälle voidaan rakentaa toivottu työntekijäbrändi. Vastaavanlainen pohja on mahdollista luoda huolehtimalla, että työntekijäbrändi toimii yhdessä organisaation tavoitteiden, sekä muiden brändien kanssa. On myös tärkeää luoda oikeanlainen johtoryhmä, joka pitää huolen työntekijäbrändin menestyksestä. (Mosley & Schmidt 2017, 11–13.)

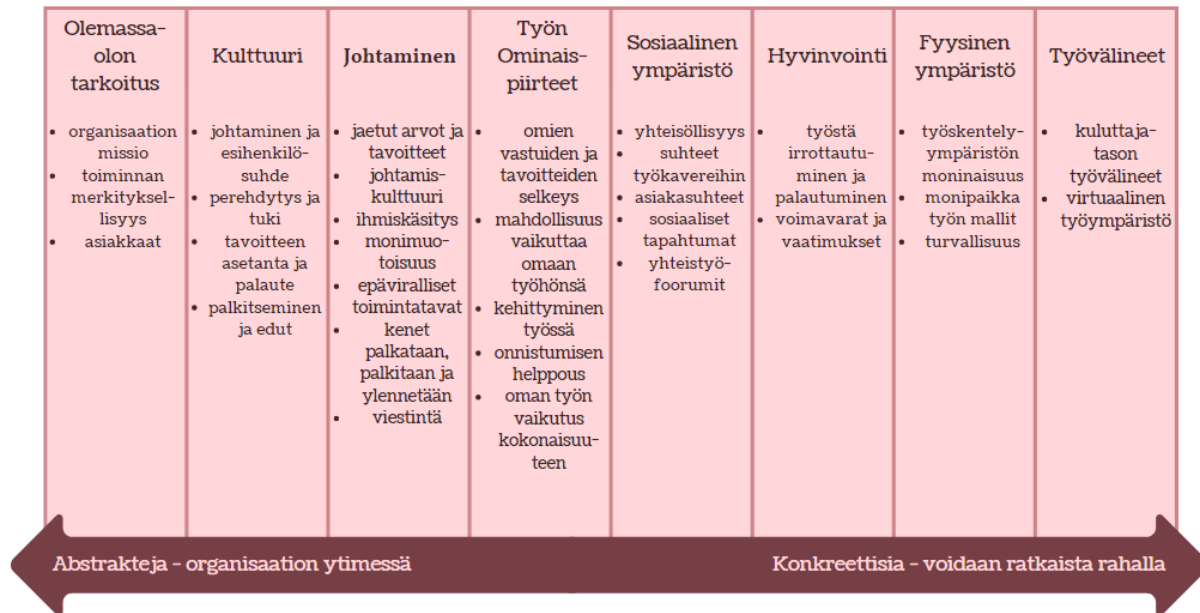
Mosleyn ja Schmidtin (2017) tapaan myös Huhta ja Myllyntaus (2021) painostavat aktiivisen johtamisen tärkeyteen työnantajabrändityön systemaattisessa kehittämisessä. Vaikka organisaatio saattaa käyttää aikaa ja resursseja brändin toteuttamiseen, saattavat tulokset silti jäädä sattumien tai organisaatiobrändiä rakentavien työntekijöiden varaan. Toimintaa johtaessa systemaattisesti, myös onnistuminen on todennäköisempää. Johtaminen vaatii hyvää strategiaa, jonka pohjalta luodaan johdonmukaista ja tavoitteellista toimintaa työnantajabrändin rakentamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.)

Työntekijäkokemuksella on hyvinkin tärkeä rooli työntekijäbrändin työstämisessä. Mikäli brändiä halutaan alkaa työstämään, on tärkeää ensin huolehtia, että työntekijäkokemukselle asetetut tavoitteet ovat ymmärretty ja niistä osataan viestiä kohderyhmälle oikealla tavalla. Tämän lisäksi työnantajabrändiä johtaessa, organisaation tulee pitää myös organisaatiostrategia, työntekijäymmärrys ja osaamishaaste mielessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1.)

2.3 Työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikko

Ilman kunnollista viitekehystä työntekijäkokemuksen johtamiseen organisaatiossa syntyy turhia väärinymmärryksiä, vaikeuttaen systemaattista kehittämistä ja johtamista. Huhtan ja Myllyntausen kehittämä työntekijäkokemuksen viitekehys, eli kokemuskahdeksikko, konkretisoi työntekijäkokemuksen auttaen hahmottamaan kokonaiskuvan ja mahdollistaa sen johtamisen. Mallin avulla on

mahdollista seurata laajasti organisaation nykytilaa ja pysymään perillä asioista, jotka työntekijät kokevat merkityksellisenä ja motivoivana onnistuakseen työssään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.)



Kuva 3. Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemukshahdeksikko (mukailien Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9)

Kokemukshahdeksikon avulla on mahdollista varmistaa, että työntekijäkokemustyö on riittävän kattavaa, kokonaisvaltaista ja vaikuttavaa (kuva 3.) Viitekehys lähestyy työntekijäkokemuksen tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä, jotka tuovat esiin, kuinka työntekijäkokemus näkyy työntekijöiden arjessa. Nämä kahdeksan osa-alueetta, jotka eivät ole tärkeysjärjestyksessä, ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. Osa-alueiden järjestys perustuu siihen, kuinka abstrakteja tai konkreettisia asiat ovat. Abstraktit asiat ovat hyvin keskeisessä roolissa organisaation ytimessä, kuten olemassaolon tarkoitus, kun taas konkreettiset asiat ovat asioita, joita voidaan järjestää rahalla, kuten työvälineet. Näitä elementtejä voidaan hyödyntää eri tavoin erilaisilla aloilla ja työympäristössä, sillä välttämättä samat osa-alueet eivät ole yhtä tärkeitä yhdellä alalla kuin ne voivat olla toisella alalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.)

2.3.1 Olemassaolon tarkoitus

Kokemuskahdeksikon syvimmissä päässä organisaation ydintä löytyy olemassaolon tarkoitus, johon sisältyy merkityksellisyys. Työntekijän merkityksellisyyden kokeminen työssä on hänen oma subjektiivinen kokemuksensa, jonka vain hän itse voi määritellä. Tämä merkityksellisyys ei välttämättä synny vain positiivisista kokemuksista, vaan vaatii myös ristiriitaisia, haastavia ja vaikeita tilanteita, muodostaakseen vahvoja merkityksellisyyden tunteita. Merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat myös työtehtävät, vuorovaikutustilanteet, sekä itse organisaation toiminta. Organisaation määriteltessä olemassaolon tarkoituksen, rakentavat he vahvan kuvan olemassaololleen ja toiminnalleen, joka taas antaa työntekijöille merkittävän syyn, miksi olla osa kyseistä organisaatiota. Olemassaolon tarkoitus kertoo siis, mitä tunnearvoa organisaatio tuo maailmalle ja tämän ympärille muodostuu organisaation missio, sekä yrityksen kulttuuri. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1.)

Työntekijän kokema merkityksellisyys on kriittisin tekijä, jolla edistetään motivaatiota, sitoutumista, hyvinvointia ja näiden kautta aikaansaamista. Kun yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi, tarkoittaa tämä sitä, että hän ei näe työtään pelkästään välineenä kerätä rahaa, vaan tuntee työn tekemisen arvoiseksi ja itselleen arvokkaaksi. Erityisesti nykypäivinä työn merkityksellisyyden tärkeys on yleistynyt ihmisten vaatimuksissa. Yhä useampi työnhakija vaatii työpaikalta merkityksellisyyttä ja isompaa tarkoitusta, korkeamman palkan sijaan. (Martela 2020, 8–9.) Organisaation missiolla on suurikin rooli työn merkityksellisyyden kannalta. Yksilön, kuin myös organisaation arvot voivat vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta, mikäli ne ovat samankaltaisia. Samankaltaisesti voimakkaasti toisistaan eriävät arvot voivat viedä merkityksellisyyden tunnetta pois. (Tammeaid 2020, 82.)

2.3.2 Kulttuuri

Kulttuuri on abstrakti ilmiö ja se on yksi tärkeimmistä työkaluista johtamisessa. Se kertoo organisaation tai ryhmän uskomuksista, arvoista ja toiminta tavoista. Kulttuurin avulla organisaatiolle luodaan identiteettiä ja tarjotaan yksilöille yhteisöä, jossa toimitaan arvojen ja uskomusten avulla. Se myös määrittelee, millaista kyseisessä organisaatiossa on työskennellä ja tämä tekeekin siitä tärkeän osan työntekijäkokemusta. Mikäli organisaatio haluaa johtaa kulttuuriaan, tulee heidän ensin selvittää kulttuurin nykytila, määritellä tavoitekulttuuri sekä toimenpiteet ja arvot, joiden avulla on mahdollista saavuttaa kyseinen tavoitekulttuuri. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2.)

Luukka (2019, 115) toteaa, ettei yrityskulttuurilla ole itseisarvoa ja sen olevan vain työkalu, jolla tavoitellaan toivottua päämäärää. Kulttuurit ovat yksilöllisiä jokaisessa organisaatiossa, eikä mikään niistä ole se ainoa oikea, joka toimisi myös muilla. Jokaisen organisaation tulee siis löytää omanlainen tekniikka olemaan oma ainutlaatuinen itsensä. Kulttuurin johtaminen vaatii päättäväisyyttä,

pitkäjänteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kumppaneita. Se ei ole asia, jota voi muuttaa milloin tahansa, eikä varsinkaan yksin, mutta kulttuurin muuttaminen on mahdollista. (Luukka 2019, 94–103.)

2.3.3 Johtaminen

Johtajuutta terminä on kuvattu usein eri tavoin vuosien varrella. Vaikka termiä voidaan tarkastella eri tavoin, on sillä kuitenkin useita keskeisiä osatekijöitä. Näiden osatekijöiden perusteella johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmässä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun johtajuus määritellään prosessina, tarkoitetaan sillä sitä, ettei se ole johtajassa oleva ominaisuus tai piirre vaan enemmänkin transaktiotapahtuma, joka tapahtuu johtajan ja heidän alaisten välillä. Määriteltäessä johtajuuden olevan vuorovaikutteinen tapahtuma, joka ei rajoitu vain ryhmän virallisesti nimetylle johtajalle, mahdollistetaan sen tavoiteltavuus kaikille. (Northouse 2022, 6–7.)

Johtamisen avulla ohjataan ja tuetaan ihmisiä ja asioita pääsemään yhteistä tavoitetta kohti. Erilaisia johtamistyyliä voi esiintyä eri tilanteissa ja osa ihmisistä saattaa toisinaan johtaa muiden töitä, vaikka he eivät olisi itse esihenkilön asemassa. Johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijäkemukseen, sillä työntekijän suhde esihenkilöön voi edistää, kuin myös heikentää työntekijäkokemusta riippuen suhteen laadusta. Yksi esimerkki työtyytyväisyyttä edistävästä johtamistyylistä on valmentava johtajuus, jossa esihenkilö mahdollistaa alaistensa onnistumisia sekä tukee heidän itseohjautuvuuttaan ja oppimistaan. Tärkeimpiä alueita, joissa johtamisen tulee onnistua, on perehdytys, tavoitteenasetanta, palaute ja onnistumisen mahdollistaminen, kuin myös viestintä ja palkitseminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)

Toimintaympäristö ja kilpailutilanteen muutokset ovat tärkeitä asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota johtamisessa. Jokaisen organisaation tulisi löytää oma polku johtamistyyliilleen sen sijaan, että seuraa liian tarkkaan, kuinka kilpailijat toimivat. Johtamistapaa tulee jatkuvasti päivittää välttämällä paikalle jäämistä, ja näin luoden uudenlaisia tuloksia. (Korkiakoski 2019, 174.) Yksi suurin haaste johtajan asemassa on huomioida työyhteisöä yhdessä, kuin myös yksilöiden omia suorituksia. Erityisesti organisaatioissa, joissa työntekijät vaihtuvat tiheään tahtiin, voi tämä luoda lisää painetta johtajalle. (Kallio 2023, 110.)

2.3.4 Työn ominaispiirteet

Työhön ja sen tekemiseen liittyvät asiat luovat yhdessä työn ominaispiirteet. Ominaispiirteisiin vaikuttavia asioita ovat muun muassa työnmonipuolisuus, tehtävän työn laatu, haastavuus, työn määrä ja työntekijän suhde työhönsä ja sen tekemiseen. Liiallinen työn määrä aiheuttavat kuormitusta, joka voi johtaa työuupumukseen ja motivaation puutteeseen, kun taas vähäinen työn määrä voi kyllästyttää, joka taas saa työn tuntumaan merkityksettömältä ja työntekijän arvottomalta. Työntekijäkokeuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että työntekijöiden osaamista kehitetään

jatkuvasti koulutuksilla ja tarjoamalla uusia tehtäviä ja projekteja. Myös työparien ja tiimien sekoittaminen antaa mahdollisuuden oppia uutta toisilta ihmisiltä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.)

Richard Ryanin (2017) kehittämä kognitiivinen arviointiteoria on yksi osa hänen itseohjautuvuus-teoriaansa. Kognitiivisessa arviointiteoriassa keskitytään sisäiseen motivaatioon ja tarkastellaan, kuinka sosiaalisen ympäristön tekijät, kuten palkkiot, rangaistukset, arvioinnit ja palaute, vaikuttavat siihen. Teorian mukaan tapahtumat, jotka vaikuttavat kielteisesti henkilön kokemaan autonomiaan tai pätevyyteen vähentävät sisäistä motivaatiota, toisinkuin tapahtumat, jotka tukevat autonomian ja pätevyyden kokemuksia, myös lisäävät sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation ylläpitäminen vaatii niin pätevyyden kuin myös autonomian tyydytystä. (Richard 2017, 123–124.)

2.3.5 Sosiaalinen ympäristö

Jokainen työpaikan ihmissuhde ja tunne-elämä luo kokonaisuudessaan sosiaalisen ympäristön. Ihmisille on välttämätöntä luoda hyviä ihmissuhteita ja kuulua osaksi yhteisöä, joka antaa tukea ja turvaa. Vastaavanlainen psykologinen turvallisuus antaa yksilölle turvaa ottaa riskejä ilman pelkoa siitä, että heitä rangaistaan. Psykologinen turvallisuus tekee työntekijöistä tehokkaampia, tuottavampia ja avoimempia. Tärkeimpiä osa-alueita sosiaalisessa ympäristössä työntekijäkokemukselle ovat työpaikan yhteisöllisyys, suhteet työkavereihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, työpaikan sosiaaliset tapahtumat sekä työpaikan yhteistyöfoorumit. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.)

Tiimin psykologinen turvallisuus on Edmondsonin (1999) luoma malli, jossa tiimin jäsenet jakavat aatteen tiimin turvallisuudesta riskien ottamiselle. Mallin avulla tuodaan esiin tiimin psykologisen turvallisuuden ja tehokkuuden yhteisiä vaikutuksia organisaation tiimien oppimiseen ja suorituskykyyn. Psykologisella turvallisuudella halutaan lisätä itsevarmuutta tiimi työskentelyssä lisäämällä kunnioitusta ja luottamusta tiiminjäsenten välillä sekä vähentämällä tuomitsemista ja hylkäämistä jonkun epäonnistuessa. Tämän avulla tiimeissä lisätään oppimiskäyttäytymistä, koska se vähentää huolta toisien reaktioista teoista, joissa on riski häpeälle, jotka voivat olla hyvinkin yleisiä oppimislanteissa. (Edmondson 1999, 350–383.)

2.3.6 Hyvinvointi

Työhyvinvoinnin johtamisella edistetään hyvää terveyttä ja työntekijöiden jaksamista. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on työnantajan velvollisuus ja se edistää työntekijöiden suoriutumista, kuin myös tuottavuuden kasvua vähentämällä muun muassa poissaoloja, vaihtuvuutta ja sairaana työskentelyä näyttäytymispakon vuoksi. Sen kehittäminen koostuu kaikista konkreettisista keinoista, joiden avulla organisaatio edistää työntekijöiden hyvinvointia ja ehkäisee työpahoinvointia. Hyvinvointi rakentuu yhdessä yksilön omien voimavarojen kuin myös työn ja työympäristön voimavarojen vaikutuksesta ja täten työnantajan on tärkeää tunnistaa hyvinvointia uhkaavia ja

heikentäviä kuormitustekijöitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4.) Tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta on työn hallinnan tunne, joka kertoo kuinka paljon työntekijällä, on valtaa vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa (Manka & Manka 2023, 35). Tarkasteltaessa työhyvinvointia työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat elementit: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4.)

Työn imu, eli työssä kokema aktiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, on suoraan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka hyvinvointiin voi vaikuttaa persoonallisuudella, vaikuttaa siihen myös olennaisesti työn voimavarat. Työntekijä, joka on motivoitunut ja energinen työnteosta, sekä omaa useita voimavaroja, kuin myös kohtuulliset henkiset ja fyysiset vaatimukset työstä, voi paremmin, kuin työntekijä, joka on vähemmän sitoutunut työhönsä ja joka ei omaa suotuisia olosuhteita työn vaatimusten ja voimavarojen suhteen. Hyvinvointiin voi vaikuttaa myös positiivisesti työn ulkopuolella hyvällä itsetunnolla, optimistisella suhtautumisella tulevaisuuteen sekä terveellisillä elintavoilla. (Manka & Manka 2023, 104.)

2.3.7 Fyysinen ympäristö

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kolmella eri ympäristöllä, teknologisella, kulttuurisella ja fyysisellä ympäristöllä (Morgan 2017, 57). Työpaikan tilat, joissa tehdään töitä, luovat fyysisen ympäristön. Fyysisen ympäristön merkitys on melko tärkeä, sillä se toimii symbolina kulttuurille ja työntekijäkokemukselle. Toisinkuin muut työntekijäkokemuksen elementit, fyysisistä ympäristöä on helpompaa ja nopeampaa muuttaa ja sitä on myös helpompi kommunikoida ulospäin. Fyysisen ympäristön avulla pitäisi pystyä tuoda esiin organisaation arvoja ja kulttuuria, eikä kilpailijoiden toimintaa tulisi kopioida. Pääideana on luoda toimiva ja viihtyisä ympäristö. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.7.)

Fyysisellä ympäristöllä on suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja se luo 30 prosenttia työntekijäkokemuksesta. Ympäristön tulisi olla energisoiva ja inspiroiva, joka auttaa työntekijöitä tuomaan esiin enemmän luovuutta ja yhteyttä organisaatiota kohden. Onnistuneet fyysiset ympäristöt toimivat positiivisina symboleina ja kuvina organisaatiosta, kun taas huonot fyysiset ympäristöt näkyvät negatiivina. Nämä piirteet vaikuttavat työntekijöiden haluun pysyä osana organisaatiota. (Morgan 2017, 59.)

2.3.8 Työvälineet

Kokemuskahdeksikon konkreettisimpana tekijänä ovat välttämättömät työvälineet, joita ilman on vaikea suoriutua työstä. Ilman asianmukaisia työvälineitä työstä suoriutuminen voi osoittautua hyvinkin hankalaksi tai mahdottomaksi. Työvälineitä voivat olla esimerkiksi tietokoneet, kynät ja

siivousvälineet. Näiden avulla varmistetaan tehokas toiminta työympäristössä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.8.)

Monessa organisaatiossa työvälineet nähdään ensisijaisina hankkeina alkuvaiheessa. Kuitenkin välineiden kuluessa tai vanhentuessa huomataan, ettei niiden korvaaminen uusilla tapahdu yhtä tehokkaasti. Toimimattomat ja vialliset työvälineet ovat suuri turhautumisen lähde ja vaikeuttaa työn teosta suoriutumista, ja tämän vuoksi ne ovatkin hyvä pitää ajan tasalla ja toimivina. Työvälineiden käytettävyys tulisi olla yhtä intuitiivista ja selkeää, kuin kuluttajille suunnatut palvelut ja tuotteet. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.8.)

2.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen/muotoilu

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on haastavaa ja vaatii monen henkilön yhteistyötä. Sitä voidaan tarkastella monenlaisilla menetelmillä, joista mikään ei varsinaisesti ole se ainoa oikea.

Huhta ja Myllyntaus (2021) ovat kehittäneet kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka avulla on mahdollista aloittaa työntekijäkokemuksen kehittämisen arjessa (kuva 4.) Jokainen prosessin vaihe on tärkeä suunnitelmallisen, systemaattisen ja vaikuttavan työntekijäkokemustyön kannalta. Täten organisaatiolle olisi kannattavaa edetä työntekijäkokemustyössä prosessin kuvaamassa järjestyksessä. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee ymmärtää organisaation strategia, sillä sen sekä organisaation toimialan ja olosuhteiden avulla luodaan työntekijäkokemuksen raamit, joiden avulla tiedetään, mikä on tärkeää ja mikä on mahdollista. Seuraavassa vaiheessa luodaan työntekijäkokemuksen viitekehys. Tämän vaiheen avulla organisaatio pystyy rajaamaan ja konkretisoimaan, miten juuri he ymmärtävät työntekijäkokemuksen ja täten edes auttaa sitä, että kaikki ymmärtävät sen samoin. Viitekehysten avulla voidaan myös varmistaa, että organisaatiolla on riittävän laaja ja konkreettinen ymmärrys työntekijäkokemuksesta. Kolmantena vaiheena tulee selvittää organisaation nykytila, joka auttaa ymmärtämään, mitä vahvuuksia tulee ylläpitää ja mitä pitää vielä kehittää. Nykytilan kartoituksessa tulee huomioida mitä strategia edellyttää, mitä asioita työntekijät kokevat tärkeinä ja mikä on näiden kahden näkökulman nykytila. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)

Neljännessä vaiheessa tulisi määrittää työntekijäkokemuksen strategia. Tämän strategian tulisi vastata kysymyksiin: mitä tavoitellaan, mihin halutaan panostaa ja millä osa-alueella tyydytään matalampaan tasoon. Viidentenä vaiheena luodaan työntekijäkokemuksen toimintamalli, joka kertoo, miten työntekijäymmärrystä kerätään. Millä tavoilla, työkaluilla ja frekvenssillä työntekijöiden kokemusta ja heille merkityksellisiä asioita tarkastellaan. Tämä toimintamalli suhteutetaan organisaation tavoitteisiin ja resursseihin. Vaiheessa kuusi kehitetään työntekijäkeskeistä johtamista, joka tarkoittaa esimerkiksi vastuunsiirtoa työntekijöille, heidän tarpeiden huomioimista ja arvostamista. Organisaation ymmärtäessä, mikä on heidän tavoiteltava päämäärä ja kuinka he tulevat mittaamaan

edistymistä, voidaan siirtyä vaiheeseen seitsemän. Tässä vaiheessa luodaan työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessit. Ihanteellisesti työntekijäkokemustyö kattaa organisaation, prosessin ja tiimitason, ja näiden kehittämiseen hyödynnetään muotoiluajattelun työkaluja. Kahdeksantena, eli viimeisenä vaiheena toistetaan koko prosessi palaamalla ensimmäiseen vaiheeseen. Näin voidaan palata kohtiin, joissa on syntynyt muutostarpeita tai joihin halutaan syventyä paremmin. Prosessin tavoitteena on luoda jatkuvan kehittämisen positiivinen kierre. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)



Kuva 4. Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7)

Organisaatiot ovat luoneet uuden ajatusmallin, jossa asetetaan asiakkaan asemaan ymmärtääseen paremmin heidän tarpeitansa ja toiveita. Tämä on lisännyt organisaatioiden mainetta, kannattavuutta ja asiakkaiden lojaalisuutta. Samanlainen ajatusmalli on laajentunut osaksi työntekijäkokemuksen parantamista. (Plaskoff 2017, 136–141). Riippumatta miltä kannalta työntekijäkokemusta tarkastellaan, sekä Plaskoff (2017, 136–141) että Arnold (2018) uskovat, että empatia, eli työntekijöiden asemaan asettuminen, on tehokas lähtökohta työntekijäkokemuksen. Jokainen pieni teko työntekijän ensi haastattelusta lähtien heidän eläkkeellensä pääsyyn vaikuttaa työntekijäkokemuksen kokonaiskuvaan (Arnold 2018). Työntekijää tulee kuitenkin tarkastella yksilönä ja tiedostaa se, että jokaisella on omat, ainutlaatuiset kokemukset. Motivaatio, mielekkyys ja merkityksellisyys on asioita, jotka luovat yhdessä pohjan tehokkaalle työsuoritukselle. Näiden tuntemusten puute työntekijällä aiheuttaa puutteellista ja puoliteholla tehtyä tulosta. Esihenkilön tulisi asettaa tavoite

johtamalla kannustaa työntekijöitä suoriutumaan töistä mahdollisimman hyvin ja onnistumaan siinä, jolloin myös työntekijöille kehittyy enemmän motivaatiota. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185.)

Työntekijäkokemusta on mahdollista kehittää jatkuvasti pienin elein työnteon ohella. Esimerkiksi työnantajan asenne työntekijän yksityiselämän suuriin muutoksiin, kuten perhe-elämään, lomamatkoihin ja henkilökohtaisiin ongelmiin vaikuttaa suuresti siihen, miten huomioiduksi työntekijä kokee itsensä yksilönä. Kun työntekijä kokee olevansa merkityksellinen työpaikalleen, voi organisaatio välttää kyynisyydeltä, psykologisilta sopimusrikkomuksilta ja negatiivisilta tuntemuksilta, jotka taas vaikuttavat haitallisesti työntekijäkokemukseen. (Whitter 2019, 107–108.)

Niin työntekijäkokemuksen kuin myös työnantajabrändin kehittämiseen on hyödynnetty muotoiluajattelua. Muotoiluajattelu on organisaatioissa esiintyviä oppeja ja työkaluja, joiden avulla pyritään vastaamaan organisaation sidosryhmien ja kohderyhmien tarpeisiin entistä paremmin ja luomaan vetovoimaisempi työpaikka. Tästä työtavasta on muodostunut työntekijäkokemuksenmuotoilu, jota on hyödynnetty organisaatioissa ja korkeakouluissa. Muotoiluprosessiin sisältyvä ideointi ja ideoiden konkreettinen käyttöönotto vaatii sekä luovaa että analyyttistä ajattelua. Työskennellessä työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen parissa tulisi ymmärtää vähintään seuraavat toimintatavat muotoiluajattelusta: työntekijäkeskeisyys, yhteiskehittäminen ja iteratiivinen prosessi. Näistä ensimmäinen muotoiluajattelun lähtökohdista työntekijäkeskeisyyden pääideana on luoda ajattelumalli, missä ihmisille ei voi muotoilla mitään ilman empatiaa ja aidosti asettumista toisen asemaan. Näin kohderyhmä saadaan asetettua täysin muotoiluprosessin keskiöön. Kohderyhmien lähtökohdista, tarpeista ja toiveista tulisi pyrkiä ymmärtämään koko muotoiluprosessin läpi. Empatian ja työntekijäkeskeisyyden avulla vältetään siltä, että suunnitellaan vain asioita, jotka itse koetaan tärkeiksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.3.)

Seuraavana toimintatapana muotoiluajattelussa on yhteiskehittäminen, jonka avulla pyritään osallistuttamaan ihmisiä monipuolisesti vetovoimatyöhön organisaation eri osastoilta, tasoilta ja taustoilta. Näin saadaan parempia valintoja vetovoiman rakentamiseksi ja luodaan parempi lopputulos. Hyödyt esiintyvät myös käyttöönotossa, kun organisaatiolta löytyy eri puolilta henkilöitä, jotka pystyvät auttamaan ja tukemaan viestinnässä ja muunlaisissa käyttöönottamisen toimenpiteissä. Yhteiskehittämisellä rakennetaan luottamusta ja sen avulla sidosryhmille osoitetaan heidän näkemyksensä olevan tärkeitä. Viimeisenä toimintatapana on iteratiivinen prosessi. Tämän prosessin aikana tulisi olla joustava palaamaan ongelman määrittelyyn ja loppukäyttäjän tarpeisiin työstäessään ratkaisua. Ongelmaa tulisi tarkastella useasta näkökulmasta ja pyrkiä löytämään mahdollisimman useita monipuolisia ratkaisuvaihtoehtoja. Näitä ideoita yhdistellään, eliminoidaan ja priorisoidaan luodakseen lopullinen prototyyppi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.3.)

Esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tulisi olla avoin vuorovaikutus, sujuva tiedonkulku sekä kannustavaa ja rakentavaa palautetta. Myös työntekijöiden tulisi pystyä ja kyetä antamaan palautetta itse esihenkilöiden tai korkeamman tahon toiminnasta muulloinkin kuin vuotuisissa työntekijähyvinvointi kyselyissä. Tehokkaimpia keinoja kehittää työntekijäkokemusta on kerätä jatkuvaa palautetta kyselyillä, henkilökohtaisissa tai ryhmäpalavereissa ja antamalla mahdollisuuden työntekijöille antaa anonymista palautetta hetkenä minä hyvänsä. (Arnold 2018.)

Plaskoff (2017, 136–141) ehdottaa kuutta eri periaatetta, joiden avulla on mahdollista johtaa työntekijäkokemusta. Ensimmäisen periaatteen mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen alkaa työntekijöihin tutustumalla syvemmällä tasolla. Organisaatioilla on tapana tukeutua vain kyselyihin, jotka antavat pelkästään pinta raapaisuna kuvan kokonaiskuvasta. Ymmärtämällä työntekijöitä ja heidän tarpeitaan paremmin, organisaatiolla on parempi mahdollisuus luoda kulttuuri, jossa työntekijät pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalinsa olemaan sitoutuneempia ja osallistuvaisempia organisaation visiota ja missiota kohden. Toisena periaatteena avoimen ja kokonaisvaltaisen ajattelun omaksumisella pyritään avartamaan työntekijän tarkastelua yksittäisten tapahtumien sijaan heidän koko matkaansa (Kuva 5). Tämä matka alkaa jo ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä organisaatiossa, eikä se välttämättä pääty heidän viimeiseen työpäiväänsä. On siis tärkeää ymmärtää perusteellisesti tämä matka työntekijän näkökulmasta sekä heidän tunteensa ja ajatuksensa matkan aikaisista tapahtumista ja kuinka ne vaikuttavat myönteisesti ja kielteisesti näihin kokemuksiin. (Plaskoff 2017, 136–141.)



Kuva 5. Työntekijän matka (mukaillen Plaskoff 2017, 136–141)

Kolmantena periaatteena aineettomasta tehdään konkreettista. Tämän avulla tavoitellaan työntekijäkokemuksen havainnollistamista erilaisilla kartoilla, esimerkiksi luomalla mentaalimalli kartta, joka auttaa tunnistamaan työntekijöiden käsityksiä tietyistä kokemuksista. Näiden ilmaisukeinojen avulla kohentaa työntekijöiden luovuutta ja ajatteluprosesseja, joita voidaan soveltaa organisaation

parantamiseen. Neljäntenä periaatteena vaaditaan radikaalista osallistumista. Tällä tarkoitetaan koko organisaation osallistamista työntekijäkokemusta edistävien päätösten tekoon. Tämä luo tukevampia ratkaisuja, jotka syntyvät erilaisten näkökulmien ja asiantuntemusten yhdistyessä. Näitä ratkaisuja myös seurataan sitoutuneemmin vähemmällä vastarinnalla, sillä työntekijät ovat itse olleet luomassa näitä. Viidentenä periaatteena toimii toistaminen ja kokeileminen. Uusien muutosten tuominen toimintaan loppuun suunniteltuina ei ole yhtä tehokasta, kuin uusien ideoiden kokeileminen organisaation eri osissa ja näin niiden mukautuminen palautteen ja uusien havaintojen perusteella. Tämän periaatteen avulla luodaan joustavia, mukautuvia ja hyvin organisaation ja työntekijöiden tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Viimeisenä periaatteena on prosessiin luottaminen ja sen arvostaminen. Prosessit ovat kriittisiä tekijöitä työntekijäkokemusta kohden ja tyypillisesti ne alkavat myönteisesti ja optimisesti, eikä negatiivisesti ja pessimistisesti. Prosessit koostuvat viidestä eri vaiheesta: tutkiminen, määrittäminen, ideoiminen, prototyyppi ja käyttöön ottaminen. (Plaskoff 2017, 136–141.)

Työn merkityksellisuuden tärkeys on yleistynyt ajan myötä. Yhä useampi tutkimus on todennut, että merkityksellisyys voi olla tärkeämpi tekijä työntekijöille, kuin mikään muu tekijä, kuten raha ja palkkiot, mahdollisuudet ylennykseen tai työolosuhteet. Panostaessa työn merkityksellisyyteen, on mahdollista luoda korkeasti motivoiva työpaikka työntekijöille. Merkityksellisessä työssä työntekijöiden suorituskyky, sitoutuminen ja tyytyväisyys nousee. Baileyn ja Maddenin (2016) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että merkityksellisuuden kokemusta ilmenee usein henkilökohtaisissa ja yksilöllisissä kokemuksissa, toisinkin muissa työhön liittyvissä asenteissa. Merkityksellisuuden tunnetta ilmeni muun muassa työntekijöiden pohtiessa työtään ja sen vaikutusta yhteiskuntaan tavoin, jotka merkitsivät heille jotain henkilökohtaisesti. (Bailey & Madden 2016, 53–61.)

Yksi monista keinoista mitata organisaation työntekijäkokemusta on hyödyntää eNPS-mittaria (Employee Net Promoter Score). ENPS-mittari on Applen kehittämä versio Reichheldin luomasta NPS-mittarista, jolla mitattiin asiakastyytyväisyyttä. ENPS-mittarin tulokset jakavat työntekijät kolmeen eri ryhmään: promootorit, passiiviset ja arvostelijat. Organisaatioille hyödyllisimpiä työntekijöitä ovat promootorit, jotka näkevät työpaikkansa itselle merkityksellisenä, ja suosittelevat sitä myös muille tutuille ja ystäville. Passiiviset työntekijät ovat tyytyväisiä, mutta eivät yhtä intohimoisia työpaikasta kuin promootorit. Arvostelijaryhmän työntekijät ovat todennäköisesti hyvinkin pettyneitä työpaikastaan ja saattavat jopa puhua pahaa tai kriittisesti siitä eteenpäin (Reichheld 2011, 5–6). Organisaation tavoitteena tulisi siis saada mahdollisimman paljon työntekijöitä, jotka asettuvat promootori ryhmään.

ENPS-mittarin tulokset voivat vaihdella negatiivisen sadan ja positiivisen sadan prosentin välillä. Täydellisessä organisaatiossa eNPS tulos on 100, jossa kaikki työntekijät ovat promoottoreita, kun taas huonoin mahdollinen organisaatio omaisi -100 eNPS tuloksen, jolloin kaikki työntekijät ovat arvostelijoita. Tulos on mahdollista mitata laskemalla promoottorien ja arvostelijoiden prosentuaalinen erotus. Tulosten vaihteluväli vaihtelee eri aloilla. Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa eri organisaatioiden korkeimmat NPS tulokset ovat vaihdelleet 60 prosentista yli 80 prosenttiin. Keskimääräinen NPS tulos on kuitenkin ollut vain 10–20 prosenttia, jolloin promoottoreita on vain hieman enemmän kuin arvostelijoita. Tulosten ollessa negatiivisen puolella on arvostelijoita enemmän kuin promoottoreita. (Reichheld 2011, 41–42.)

Yhä useamman organisaation nähdessä työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyden, on eNPS-mittarin käyttö lisääntynyt, jolla on suora vaikutus myös asiakastyytyvyyteen. Toisinkuin eNPS-kyselyt, hyvinvointikyselyt voivat olla liian pitkiä ja hyvin harvoin toteutettuja, eikä tuloksien pohjalta tehdä suuria parannuksia. Kysymykset perustuvat enemmän tilastojen luontia varten oikeiden muutosten sijaan. ENPS-mittarilla työntekijöille laaditaan anonyymi lyhyt kysely, jossa mitataan työntekijöiden viihtyvyyttä ja lojaalisuutta organisaatiolle. Tavallisesti asiaa kysytään seuraavalla tavalla: Kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikkana? Tyypillisesti eNPS-kyselyiden tulokset ovat huomattavasti alhaisempia kuin asiakkaille suunnattujen kyselyiden tulokset. Tämä johtuu siitä, että työntekijät tyypillisesti tarkastelevat organisaatiota korkeammilla standardeilla. (Reichheld 2011, 165–229.)

3 Toimeksiantajan esittely

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva VALO Hotel & Work. VALO Hotel & Work sijaitsee Helsingin Ruskeasuolla ja on tällä hetkellä kyseisen ketjun ainoa toimipiste. Hotelli on vielä nuori ja se avattiin vain kolme vuotta sitten vuonna 2020 syyskuussa. Majoituspalveluiden lisäksi, VALO tarjoaa wellness- ja ravintolapalveluita, sekä kattavan valikoiman erilaisia kokoustiloja. VALO Hotel & Work toimii omanlaisena hybridihotellina, joka hyödyntää tiloissaan kaksoiskäyttökonseptia vastuullisuuden edistämiseksi vähentäen hukkatilaa ja energiankulutusta. Huoneet ovat mahdollista muuntaa toimistohuoneiksi taikka majoitushuoneiksi. (VALO n/a.)

VALOssa yhteisöllisyys on tärkeää. Työpaikkana VALOa halutaan pitää merkityksellisempänä työntekijöille ja paikkana, jossa kasvetaan ja kehitetään yhdessä. Eräitä VALOn arvoja ovat avoimuus, rohkeus ja välittäminen ja näitä pyritään myös tuomaan esille työn arjessa. (VALO n/a.) Tällä hetkellä VALOssa työskentelee 71 henkilöä eri työtehtävissä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kuitenkin vähennettiin tästä henkilöstömäärästä johtoryhmä.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään entuudestaan edistämään VALOa työpaikkana, jossa jokainen viihtyy. Tutkimuksen pohjalta on mahdollista esittää toimeksiantajalle uusia suosituksia ja kehitysideoita, joihin he voivat keskittyä tulevaisuudessa. Näiden suositusten avulla pyritään varmistamaan positiivinen työntekijäkokemus henkilöstölle samalla houkutellessa lisää kokenutta työvoimaa ja säilyttäen nykyiset lahjakkaat tekijät.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa esitellään valitut tutkimusmenetelmät. Aluksi selitetään termit kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sekä mihin kutakin tutkimusmenetelmää hyödynnetään. Myöhemmin avataan myös, kuinka tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan ja mitkä tekijät vaikuttivat kyseisen tutkimusmenetelmän valintaan. Viimeiseksi perehdytään, miten tulokset analysoidaan ja kuinka luotettava tutkimus on.

Vaikka kehittämistyössä on mahdollista hyödyntää monenlaisia menetelmiä, jaetaan ne tyypillisesti kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Näiden menetelmien avulla on mahdollista saada kehittämistyön tueksi uudenlaisia tietoja ja näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 40.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?”, ”kuinka usein?”, ”kuinka paljon?” ja ”mikä on asioiden välinen riippuvuussuhde?” (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2019, 16). Se on tyypillisesti isolle vastaajaryhmälle suunnattu lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Tämä ryhmä toimii otoksena, joka on muodostunut tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Määrällistä menetelmää voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa toivotaan selvittää pitääkö jokin teoria paikkaansa. Teoriasta tehdään väittämiä ja oletuksia, jotka testautetaan kyselyllä. Kyselyn avulla voidaan todeta pitävätkö ne paikkaansa vai eivät, jolloin ne verifioidaan eli todetaan tosiksi tai falsifioidaan eli todetaan epätosiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104.) Määrällisissä tutkimuksissa aineistojen määrät ovat suuria, jolloin ne kuvataan numeerisesti (Nummenmaa ym. 2019, 16). Aineistoja voidaan myös havainnollistaa kuvioin tai taulukoin. Tulokset, jotka saadaan aineistosta, tyypillisesti pyritään yleistämään tutkittujen henkilöiden ulkopuolelle tilastollisten päättelyn keinoin. Määrällinen tutkimus antaa yleisesti kattavan kuvan nykyisestä tilanteesta, mutta usein se ei kata riittävästi syvällistä ymmärrystä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2019, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii saamaan vastauksen kysymyksiin ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?” (Nummenmaa ym. 2019, 16). Näihin kysymyksiin hyödynnetään tyypillisesti teema-, avoin ja ryhmähaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Laadullista menetelmää käytetään tutkiessa aiheita, joita ei välttämättä tunneta entuudestaan hyvin ja niitä toivotaan ymmärtävän paremmin. Tutkimukset toteutetaan pienemmälle määrälle tutkittavia, vaikka analysoitavaa aineistoa syntyy runsaammin lopuksi. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja näin avaamaan heidän käyttäytymistä ja päätösten syitä. Koska kohderyhmä on pieni, tulee tutkittavat valita harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2019, 15.)

Tehdessään päätöstä oikean tutkimusmenetelmän valinnan suhteen on tärkeää pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä tullaan käyttämään, sillä jokainen menetelmä tuo eriin erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia (Ojasalo ym. 2015, 40.) Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 3.2) toteavat, että on tärkeää ensin pohtia, mikä tutkimuksen tavoite on ennen kuin on mahdollista päättää itse menetelmä. Heidän mukaansa menetelmien valinnassa tulee miettiä mitä tutkitaan ja miten paljon havaintoja tarvitaan. Ojasalon ja kumppaneiden (2015, 121) mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä on mahdollista saada pinnallista mutta luotettavaa tietoa, kun taas kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa.

Tässä opinnäytetyössä toteutettava tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska aiheesta löytyi jo entuudestaan paljon tietoa ja tavoitteena oli kertoa, kuinka toimeksiantajan henkilöstö koki työntekijäkokemuksen organisaatiossa ja missä osaluissa oli kehitettävää. Kvantitatiivinen tutkimus valitaan myös tyypillisesti, kun vastaajaryhmä on suurempi, kuten myös tässä tutkimuksessa oli.

4.1 Kyselyn toteutus

Tilastotiede on yleinen menetelmätiede, jonka avulla kehitetään ja sovelletaan menetelmiä ja malleja tehdäkseen johtopäätöksiä numeeristen tai kvantitatiivisten tietojen perusteella. Näihin tietoihin liittyy aina epävarmuutta ja satunnaisuutta, jonka vuoksi ne jalostetaan sellaiseen muotoon, jossa johtopäätöksien teko on mahdollista. Tiedon jalostamisella tarkoitetaan tiedon tiivistämistä graafiksi esityksiksi ja tunnusluvuiksi sekä tilastollisten mallien luomista tietojen generoimille prosesseille tai mekanismeille. (Mellin 2006, 6.) Tilastollisessa tutkimuksessa oleva kohderyhmä, jolta halutaan saada tietoa, muodostaa perusjoukon. Tutkimus voidaan jakaa kahdenlaisiin tutkimuksiin riippuen tutkittavasta ryhmästä. Tutkimus on kokonaistutkimus, kun koko perusjoukko tutkitaan ja osatutkimus eli otantatutkimus kun vain osa perusjoukosta eli otos tutkitaan. (Heikkilä 2014, 12–13.)

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena koko perusjoukolle. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on löytää, minkälainen kohdeyrityksen työntekijäkokemuksen nykytila on. Tutkimuksen pohjalta voidaan edistää VALOn työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota heidän työssään, sekä parantaa työntekijöiden kokemaa merkitystä ja tunnearvoa organisaatiota kohtaan. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä (Vehkalahti 2014, 11). Kysely on sopiva vaihtoehto, kun tutkittava aihealue on jo entuudestaan tuttu, mutta tutkija toivoo varmistusta sen paikkansa pitävyydestä. Vastaavanlaisia tilanteita voi olla muun muassa palveluyrityksen halu selvittää asiakaskunnan tyytyväisyyttä kyselyn avulla. Kyselyä voidaan esimerkiksi kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Tutkimuksen vaihtoehdot esitettiin Likertin asteikolla, joka on yksi yleisin kyselytutkimuksen keskeinen mittaustapa. Likertin asteikolla vastausten väliset suuruudet voivat vaihdella, kun järjestys pidetään selkeänä. On tärkeää, että asteikko ylläpitää selkeän jatkumon jostain ääripäästä toiseen. (Vehkalahti 2019, 35–37.) Vastausvaihtoehdoissa oli mahdollista valita täysin samaa tai eri mieltä, osittain samaa tai eri mieltä sekä en osaa sanoa. Vaihtoehtoja oli siis täten viisi kappaletta.

Kyselytutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu kyselylomakkeella. Tutkimuksen onnistuminen on suuresti riippuvainen lomakkeesta ja onko siihen suunniteltu sisällöllisesti oikeita kysymyksiä myös tilastollisessa mielessä. Kokonaisuudessaan hyvässä kyselylomakkeessa toteutuu sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2014, 20.) Kysely on mahdollista toteuttaa paperisella tai sähköisellä lomakkeella, tai jopa puhelimitse, jolloin itse haastattelija täyttää lomakkeen vastajan puolesta. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin koko VALOn henkilökunta. Alkuperäinen suunnitelma, joka oli suuntautunut pelkästään vastaanoton henkilökuntaan, kumottiin ja muutettiin kattamaan myös ravintolan, myynnin ja kokouksen henkilökunta. Tämän päätöksen tarkoituksena oli parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja saada kattavampi kuva kokonaistilanteesta. Kokonaisuudessaan tutkimus siis lähetettiin 57 VALOn työntekijälle.

Kyselytutkimus toteutettiin hyödyntäen Webropol-järjestelmää. Ennen todellista lähettämistä, kysely lähetettiin toimeksiantajan hyväksyttäväksi. Kysely myös testautettiin muutaman henkilökunnan ulkopuolisten henkilöiden toimesta. Testaaminen auttoi korjaamaan suomen ja englanninkielisten versioiden kielioppia, tehden pieniä korjauksia. Itse kysymykset eivät muuttuneet testaamisen myötä. Kysely lähetettiin eteenpäin linkkinä saatekirjeen mukana sähköpostiviestillä tammikuussa 2024. Kokonaisuudessaan kyselyn vastaamiseen annettiin 13 päivää. Muistutusviesti lähetettiin neljä päivää ennen kyselyn päättymistä. Kyselyyn vastasi sen aukioloaikana 31 henkilöä.

Ensimmäisinä kysymyksinä vastaaja sai vastata kahteen taustakysymykseen. Ensimmäisenä vastaajalta kysyttiin mihin tiimin hän kuuluu VALOn sisällä. Toisena taustakysymyksenä vastaajan tuli kertoa kauanko hän on työskennellyt talossa. Toivoin pitäväni kyselyn anonyyminä, joten en kokenut sukupuolta tai ikää koskevien kysymysten olevan tarpeellisia tulosten kannalta.

Tutkimuskysely perustuu Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshahdeksikkoon, jonka avulla haluttiin auttaa hahmottamaan VALOn työntekijäkokemuksen nykytilaa. Kysely koostui 39 kysymyksestä, joihin vastaaja pyydettiin vastaamaan, kuinka paljon he ovat samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Väittämät luotiin Huhdan ja Myllyntauksen kokemukshahdeksikon eri teemojen pohjalta, joita oli olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö ja hyvinvointi. Kokemukshahdeksikosta rajattiin kokonaan fyysinen ympäristö ja työkalut pois.

Viimeisenä kysymyksenä esiintyi yksi eNPS-mittarin kysymys, jolla pyrittiin selvittämään työntekijöiden halua suositella VALOa työpaikkana asteikolla 0–10.

4.2 Aineiston analysointi

Kyselyn päätyttyä saadut tiedot tulee käsitellä niin, että saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelma ratkaistaan (Heikkilä 2014, 138). Ensimmäisenä tulokset käytiin läpi Webropol-järjestelmässä, jotta mahdolliset virheet saadaan korjattua. Tulokset järjestettiin korkeimmasta keskiarvosta alhaisimpaan. Aineisto siirrettiin Exceliin, jossa kuviot muokattiin helpompi lukuisiksi havainnollistamaan tuloksia. Valmiiksi työstetyt kuviot lisättiin opinnäytetyöhön viidenteen kappaleeseen analysoitavaksi. Tutkimustulokset jaettiin taustatietoihin, kokemukshdeksikon teemoihin ja eNPS-kysymykseen, joka auttoi käsittelemään tuloksia selkeämmin. Tuloksia visualisoitiin piirakka- ja pylväskuvioiden avulla, minkä lisäksi niitä avattiin sanallisesti tekstissä.

Koska kyselyn vastaajamäärä oli suhteellisen alhainen, hyödynnettiin aineiston analysoinnissa keskilukuja ja frekvenssijakaumia. Frekvenssijakauman avulla pystytään kertomaan muuttujan eri luokkien yleisyys havaintoaineistossa. Frekvenssijakaumat voidaan ilmaista pelkinä lukumäärinä, prosenttilukuina tai molempina. Tyypillisesti kokonaistutkimuksissa hyödynnetään lukumääriä, sillä prosenttilukuina havainnollisuus voi kärsiä. (Heikkilä 2014, 144). Tarkasteltaessa tuloksia hyödynnettiin erilaisia tunnuslukuja kuten keskiarvoa ja keskihajontaa. Näistä yleisin tunnusluku on keskiarvo, joka kertoo muuttujan keskimääräistä arvoa. Keskiarvo saadaan laskettua laskemalla muuttujan arvot yhteen ja jakamalla summa havaintojen lukumäärällä. Keskiarvon ja keskihajonnan avulla voidaan muodostaa näkemys muuttujasta. Keskihajonta kertoo kuinka tiiviisti arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. Pieni hajonta voi olla hyvä tai huono asia riippuen kontekstista. (Vehkalahti 2014, 54–55.) Tunnuslukujen hyödyntäminen analysoinnissa auttaa hahmottamaan vastaajien erot mielipiteissä. Näiden menetelmien avulla pystytään myös toteamaan, mitkä väittämät loivat positiivisia ja mitkä negatiivisia reaktioita.

4.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellisen tutkimuksen luomista. Kyselytutkimuksessa mittauksen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja teknisetkin tekijät. Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta mitataan valideiteettia, eli pätevyyttä ja reliabiliteettia eli luotettavuutta tai toistettavuutta. (Vehkalahti 2019, 40) Näiden avulla voidaan muodostaa mittari kokonaisluotettavuudelle. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan alentaa erilaisilla virheillä, joita aiheutuu aineistoa hankittaessa. Näitä virheitä voivat olla käsittelyvirheet, mittauserheet, otantavirheet sekä peitto- ja katovirheet. (Heikkilä 2014, 176.)

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan nimenomaan sitä mitä pitikin mitata. Ensisijaisesti kyselytutkimuksissa siihen vaikuttava tekijä on kysymyksien onnistuminen ja voidaanko niiden avulla saada tutkimusongelmiin ratkaisu. Validiutta voi olla haasteellista tarkastella jälkikäteen, sillä vaikka kyselyn käsitteet onnistuttaisiin rajaamaan selkeästi, voi haasteita ilmentyä etsiessä rajallisen määrän kysymyksiä kuvaamaan abstrakteja käsitteitä, jotka kuitenkin kattaisivat koko käsitteen. Reliabiliteetti voidaan määritellä mittaamalla ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti todetaan mittaamalla sama tutkimus ilmiö useampaan kertaan. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Reliabiliteetti on riippumaton validiudesta, mutta alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia. (Heikkilä 2014, 177–178.) Lyhyesti sanottuna validiteetti kertoo, mitataanko oikeaa asiaa ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan (Vehkalahti 2019, 41).

Tietoperustan koonnissa on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia lähteitä eri tietokannoista. Lähteet on pyritty pitämään tuoreina, jotta tieto olisi vielä ajankohtaista ja niistä hyödynnetty tieto luotettavaa. Tietoperustassa hyödynnetyt mallit ovat kaikki otettu luotettavista lähteistä ja ne ovat selitetty selkeästi auttamaan ymmärtämään, miten niitä voi hyödyntää.

Ennen kuin kyselytutkimuksen varsinaista lähettämistä, testautettiin se muutamalla henkilöllä, jotka eivät osallistuneet oikeaan kyselyyn. Kysely lähetettiin myös toimeksiantajalle, jotta myös he voivat esittää palautetta kyselystä tai lisätä väittämiä. Itse kyselytutkimus toteutettiin täysin anonyyminä, minkä avulla vastaajia rohkaistaan vastaamaan totuudenmukaisesti. Kysely oli suunnattu koko VALOn henkilökunnalle pois lukien johtoryhmän. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 54 prosenttia kohderyhmästä, eli vastausprosentti jäi hieman tavoiteltua alhaisemmaksi. Kyselyn alhainen prosenttimäärä voi johtua kyselyn pituudesta ja siitä, että kyselystä tiedotettiin vain sähköpostin kautta, jota kaikki eivät lue aktiivisesti. Koska vastaajamäärä oli suhteellisen alhainen, tutkimustuloksien ei voida olettaa koskevan kaikkia perusjoukkoon kuuluvia. Tutkimuskysely toteutettiin avoimena linkkinä, joka lähetettiin kaikille VALOn henkilökunnalle. Täten ei ole varmaa, etteikö myös johtoryhmän jäseniä olisi vastannut kyselyyn tai ettei yksittäiset henkilöt olisi vastanneet useamman kerran. Tämä voi laskea tutkimuksen luotettavuutta, sillä ei ole varmaa, kuvaavatko tutkimuksen tulokset täysin kohderyhmää.

Tutkimus on koettu onnistuneen hyvin eettiseltä kannalta. Kirjoittaessa tietoperustaa pyrittiin löytämään mahdollisen monia eri näkökulmia aiheesta, jotta toteuttaessa tutkimusta välttyttäisiin virheellisiltä kysymyksiltä. Tietoperustassa lähdemerkinnät referoitiin rehellisesti ja oikeaoppisesti. Suorittaessa tutkimusta saatekirjeen yhteyteen selitettiin selkeästi, mistä tutkimuksessa on kyse ja miksi se toteutetaan. Vastaajille kerrottiin kyselyn olevan täysin anonyymi, jotta kaikki saivat vastata kyselyyn avoimesti ja rehellisesti.

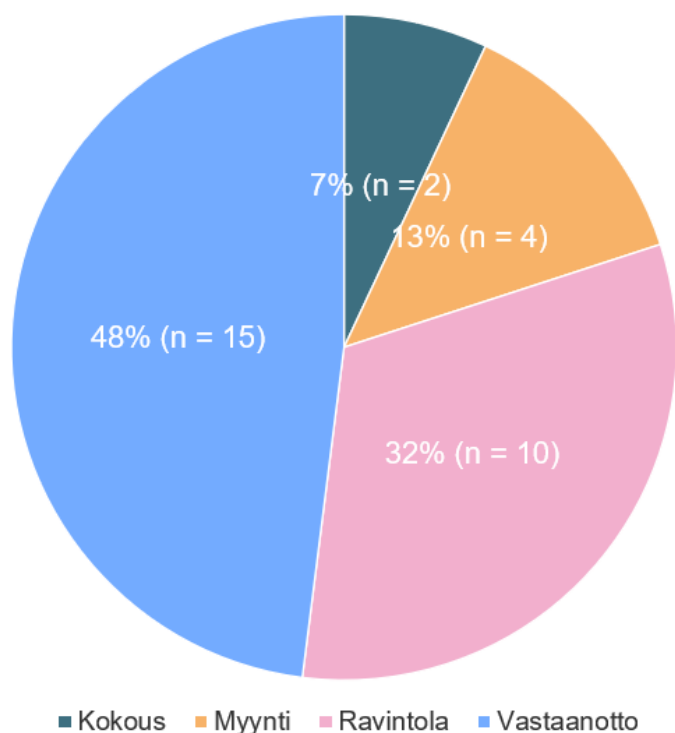
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksesta tulleet tulokset. Tulokset selitetään auki sanallisesti ja niitä havainnollistetaan taulukoiden avulla.

5.1 Taustatiedot

Kyselytutkimuksen taustatiedoiksi esitettiin kaksi kysymystä. Näillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa, mihin tiimiin vastaajat asettuvat ja kuinka kauan heidän työsuhteensa ovat kestäneet. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastasi 31 henkilöä 57 henkilöstä. Vastausprosentti oli täten 54 prosenttia.

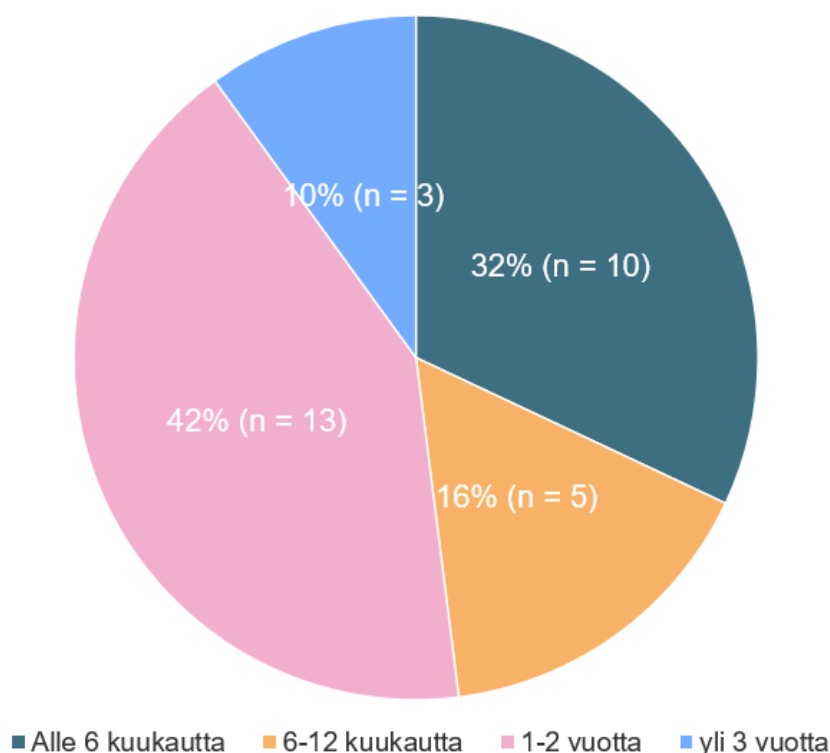
Ensimmäisenä taustakysymyksenä vastaajilta tiedosteltiin, mihin VALOn tiimiin he kuuluvat. Alla olevasta kuvasta 6 löytyy kyselyä koskevat tiimit kuin myös vastaajien prosenttimäärät. Lähes puolet vastaajista (n=15) työskenteli vastaanotossa. Toiseksi suurin vastaaja määrä tuli ravintolasta, jonka tiimistä vastasi kymmenen henkilöä. Myynnin ja kokousten tiimit ovat pienempiä ravintolaan ja vastaanottoon verrattuna, joten heiltä tuli vähemmän vastaajia. Myynnistä vastasi neljä ja kokouksista kaksi.



Kuva 6. Vastaajien tiimi jakauma (n=31)

Kuvassa 7 esitettiin toinen taustakysymyksistä, jonka avulla haluttiin selvittää kauanko vastaajien työsuhteet ovat kestäneet VALOssa. Uudet työntekijät muodostivat melkein puolet vastaajista.

Vastaajista kolmannes (n=10) oli työskennellyt alle puoli vuotta ja 6-12 kuukautta työskennelleitä oli 5. Toiseksi suurin vastaajaryhmä koostui 1-2 vuotta työskennelleistä, joiden vastaaja määrä oli 13 henkilöä. Hotellin avautumisesta lähtien VALOssa työskennelleitä vastaajia, eli yli 3 vuotta työskennelleitä, oli vain 3 henkilöä.



Kuva 7. Vastaajien työsuhteen pituus (n=31)

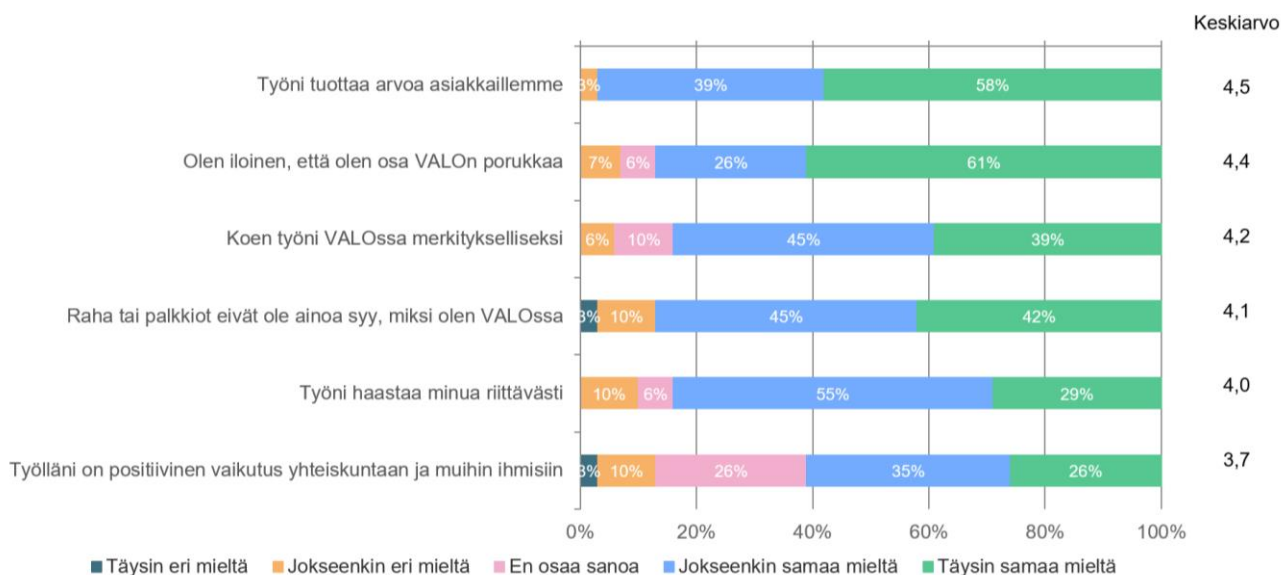
5.2 Kokemuskahdeksikko

Kyselyssä esitettiin Huhdan ja Myllyntauksen (2021) kehittämän kokemuskahdeksikon teemojen perusteella luotuja väittämiä, johon vastaajat pystyivät vastaamaan, kuinka samaa mieltä he olivat väittämien kanssa. Näitä teemoja olivat työn merkityksellisyys, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö ja hyvinvointi.

Kyselyn ensimmäisissä teemana käsiteltiin työn merkityksellisyyttä. Kuten kuva 8 osoittaa, väittämisiin vastanneet kokivat VALOssa työn merkityksellisyyden pääosin positiivisena jokaisen väittämän keskiarvojen ollessa yli 3,5. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat siitä, että työ tuottaa arvoa asiakkaille (ka=4,5). Tähän väittämään yli puolet (n=18) vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kaksi viidestä (n=12) jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi vastaajista koki olevansa väittämästä jokseenkin eri mieltä. Vastaajat kokivat myös olevansa pääosin samaa mieltä olevansa iloisia ollessaan osa VALOn porukkaa. (ka 4,4). Reilu puolet (n=19) koki olevan täysin samaa mieltä ja

neljännes (n=8) jokseenkin samaa mieltä. Lopuista vastaajista pari (n=2) eivät osanneet vastata ja toinen pari (n=2) olivat jokseenkin eri mieltä.

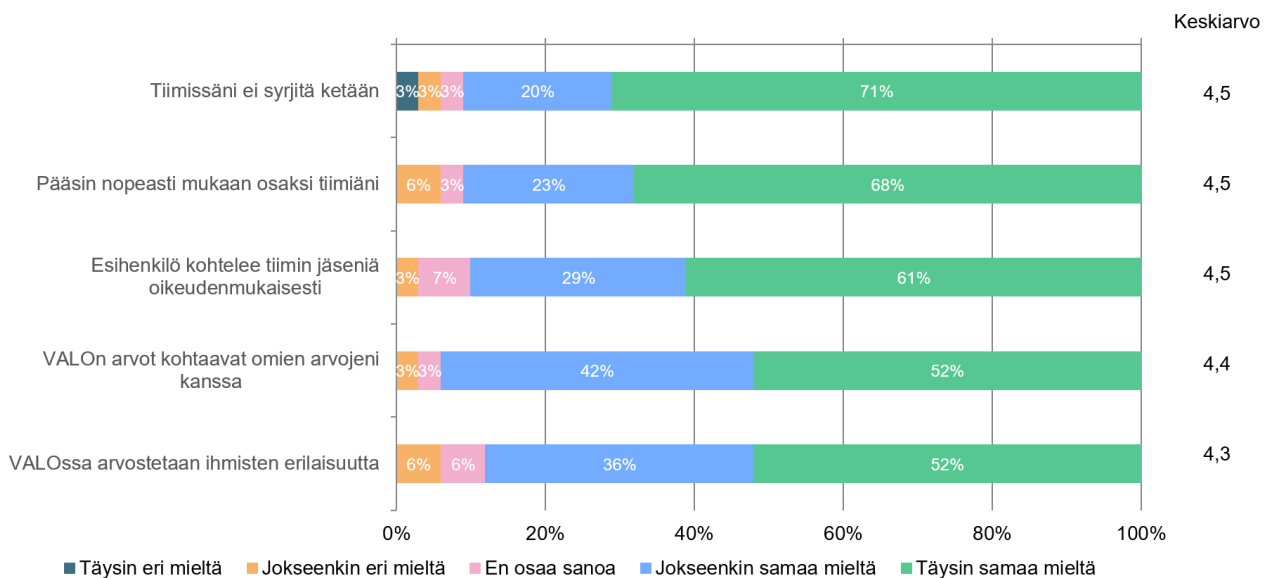
Väittämän ”Koen työni VALOssa merkitykselliseksi” (ka 4,2) kohdalla vaihtoehdon täysin samaa mieltä vastaaja määrä oli hieman pienempi eli 12 henkilöä. Lähes puolet (n=14) vastasivat jokseenkin samaa mieltä, kun taas kaksi vastaajaa koki, ettei osannut vastata väittämään. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Myös väittämä ”raha tai palkkiot eivät ole ainoa syy, miksi olen VALOssa” sai samanlaiset vastaus lukemat, kuin aiempi väittämä. Yhteensä täysin tai jokseenkin samaa mieltä vastanneita oli 27 henkilöä. Kolme henkilöä koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, kun vain yksi henkilö oli täysin eri mieltä. Tämä oli teeman ainoa väittämä, joka ei herättänyt epävarmuutta vastaajissa, eikä kukaan vastannut en osaa sanoa. Vastaajat kokivat työn haastavan heitä myös suhteellisen riittävästi (ka=4,0). Yli puolet (n=17) vastaajista koki olevan väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja vain hieman alle kolmannes (n=9) valitsi täysin samaa mieltä. Teeman alhaisin keskiarvo oli väittämällä ”työlläni on positiivinen vaikutus yhteiskuntaan ja muihin ihmisiin” (ka 3,7), joka loi eniten erimielisyyttä. Yli puolet (n=19) vastaajista koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tämä väittämä loi myös eniten epävarmuutta, sillä yksi viidestä (n=8) eivät osanneet sanoa, mitä mieltä olivat väittämästä. Yksi vastaajista oli ollut myös täysin eri mieltä väittämän kanssa, kun taas kolme oli vain jokseenkin eri mieltä.



Kuva 8. Vastaajien käsitykset työn merkityksellisyydestä (n=31)

Kyselyn toisena teemana esiintyi kulttuuri. Kuvasta 9 huomaamme vastaajien kokevan kulttuurin erittäin myönteisesti, sillä jokaisessa väittämässä keskiarvo oli yli neljä. Yhtä tai kahta vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä kaikista kulttuuria koskevista väittämistä. Toisaalta yksi vastaaja oli täysin eri mieltä siitä, ettei tiimissä syrjitä ketään (ka 4,5).

Yksi vastaaja koki myös olevansa kyseisen väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Kuitenkin 28 vastaajaa koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ettei heidän tiimissä syrjitä ketään. Sama määrä vastaajaa koki myös olevan jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he pääsivät nopeasti mukaan osaksi tiimiänsä (ka 4,5). Yksi vastaaja ei osannut vastata kysymykseen ja kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Myös väittämän ”Esihenkilö kohtelee tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti” (ka 4,5) kohdalla 28 vastaajaa koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Väittämän kanssa oli yksi vastaaja kuitenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa ei osannut vastata. Eniten jokseenkin tai täysin samaa mieltä oltiin sen suhteen, että VALOn arvot kohtaavat omien arvojen kanssa (ka 4,4), joihin vastasi yhteensä 29 vastaajaa. Väittämän kanssa oli yksi vastaaja jokseenkin eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa. Myös viimeinen väittämä ”VALOssa arvostetaan ihmisten erilaisuutta” (ka 4,3) sai hyvin positiivisia vastauksia. 28 vastaajista koki olevan jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Väittämä sai myös kaksi vastaamaan jokseenkin eri mieltä ja kaksi ei osannut sanoa.



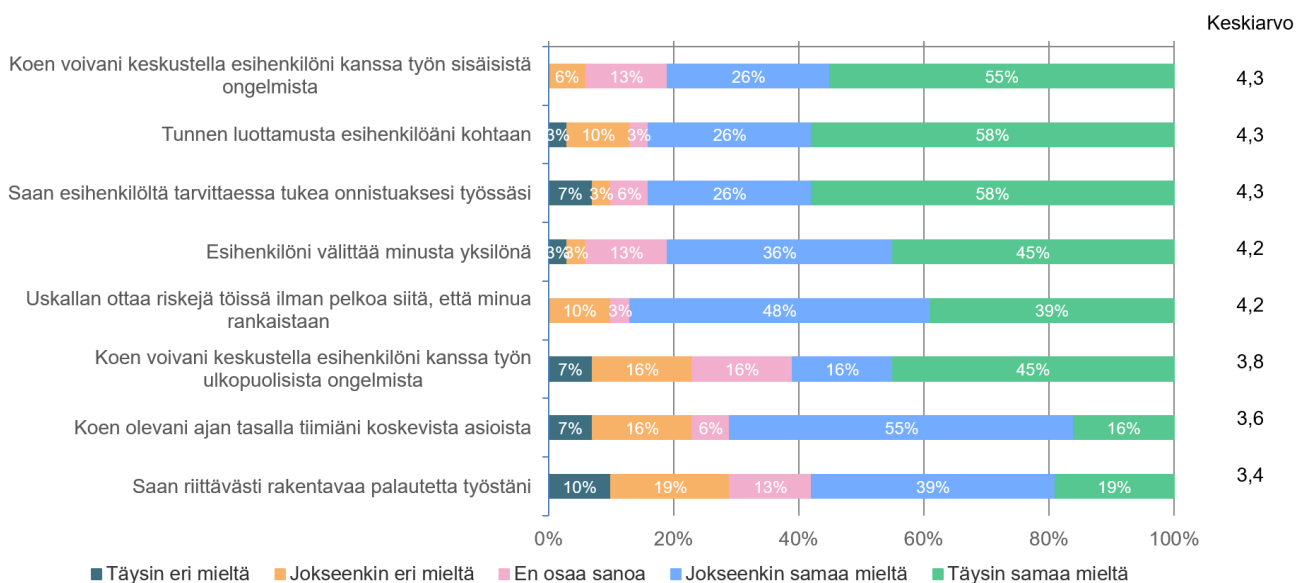
Kuva 9. Vastaajien käsitykset VALOn kulttuurista (n=31)

Kolmantena teemana kyselyssä esiintyi johtaminen (kuva 10). Myös tässä teemassa esitetyt väittämät saivat suhteellisen positiivisia vastauksia, vain yhden väittämän keskiarvon ollessa alle 3,5. Kolme ensimmäistä väittämää ”Koen voivani keskustella esihenkilöni kanssa työn sisäisistä ongelmista”, ”Tunnen luottamusta esihenkilöni kohtaan” ja ”Saan esihenkilöltä tarvittaessa tukea onnistuakseni työssäni” jakoivat teeman korkeimman keskiarvon (ka 4,3). Jokaisessa väittämässä yli puolet vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja neljännes jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajaa ei osanneet sanoa pystyisivätkö he keskustelemaan esihenkilönsä kanssa työn sisäisistä ongelmista ja kaksi koki olevansa jokseenkin eri mieltä tämän kanssa. Yksi vastaaja koki täysin ja kolme vastaajaa osittain, ettei tunne luottamusta esihenkilönsä kohtaan. Tähän väittämään yksi vastaaja

ei osannut vastata. Myös muutama koki, ettei saa tarvittaessa tukea esihenkilöltään, kahden vastaajassa täysin eri mieltä ja yhden jokseenkin eri mieltä. Tässä väittämässä kaksi vastaajaa ei osannut sanoa.

Myös väittämät ”Esihenkilöni välittää minusta yksilönä” (ka 4,2) ja ”Uskallan ottaa riskejä töissä ilman pelkoa siitä, että minua rankaistaan” (ka 4,2) saivat reilusti positiivisia vastauksia, sillä suunnilleen kolme neljästä oli väittämien kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa koki täysin tai osittain, ettei heidän esihenkilönsä välitä heistä yksilönä. Neljä henkilöä koki, etteivät osanneet vastata väittämään. Neljä henkilöä oli myös jokseenkin eri mieltä sen suhteen, etteikö he uskaltaisi ottaa riskejä ilman pelkoa rangaistuksesta. Yksi vastaaja ei osannut vastata tähän väittämään.

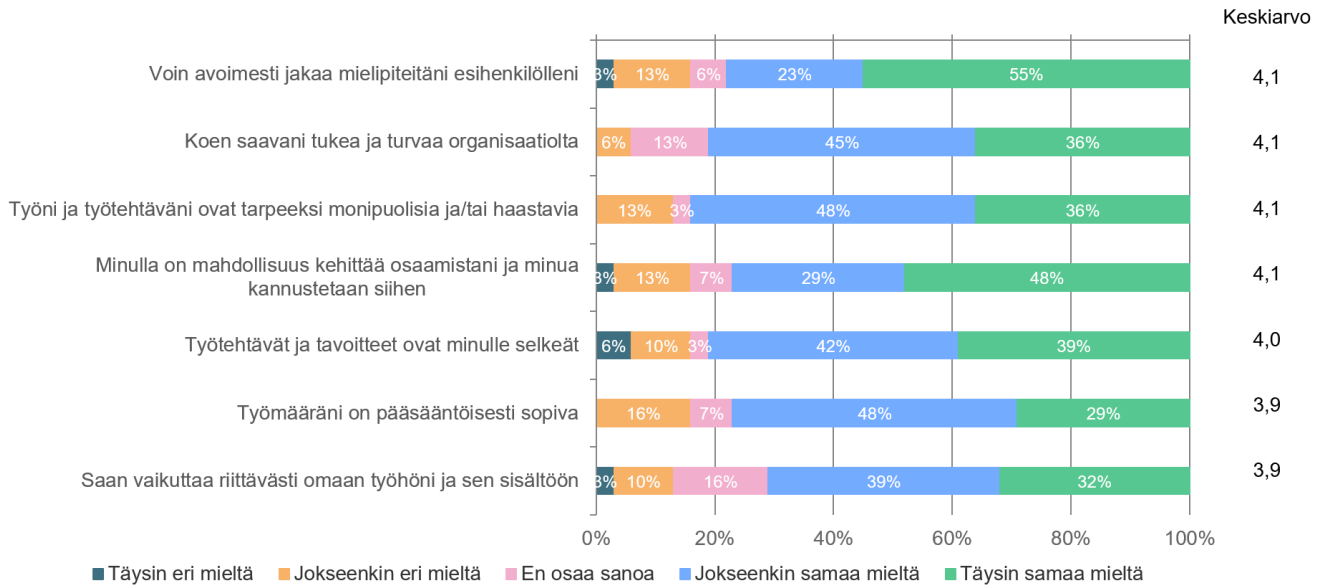
Kolmen viimeisen väittämän kanssa esiintyi eniten hajontaa vastauksissa teeman väittämien kesken. ”Koen voivani keskustella esihenkilöni kanssa työn ulkopuolisista ongelmista” (ka 3,8) väittämä sai hieman alle puolet (n=14) vastaamaan täysin samaa mieltä ja kaksi täysin eri mieltä, kun taas näiden välissä oleviin vaihtoehtoihin vastasi viisi vastaajaa per vaihtoehto. Väittämä ”Koen olevani ajan tasalla tiimiäni koskevista asioista” pienensi vastaajien varmuutta ja vain viisi vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Yli puolet (n=17) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä, kun taas noin viidennes (n=7) oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. ”Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni” omasi väittämien alhaisimman keskiarvon (ka 3,4). Yli puolet (n=18) vastasivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, kun taas neljännes (n=9) vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä.



Kuva 10. Vastaajien käsitykset VALOn johtamisesta (n=31)

Neljäntenä teemana olivat työn ominaispiirteet. Tämä teema sai varsin positiivisia arvioita kaikkien väittämien osalta keskiarvojen ollessa lähes 4 (kuva 11). ”Voin avoimesti jakaa mielipiteitäni esihenkilölleni” (ka 4,1) sai muihin väittämiin nähden eniten täysin samaa mieltä vastauksia vastausmäärän ollessa reilusti yli puolet (n=17). Vastaajista seitsemän koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja kaksi kokivat, etteivät he osanneet vastata. Väittämän kanssa neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kuten myös ensimmäinen väittämä, väittämät ”Koen saavani tukea ja turvaa organisaatiolta”, ”Työni ja työtehtäväni ovat tarpeeksi monipuolisia ja/tai haastavia” ja ”Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani ja minua kannustetaan siihen” omasivat 4,1 keskiarvon. Vastaajista 11 koki olevansa täysin samaa mieltä ja 14 jokseenkin samaa mieltä sen suhteen, että he saavat tukea ja turvaa organisaatiolta. Neljä henkilöä ei osanneet vastata tähän ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oltiin myös työn ja työtehtävien monipuolisuudesta ja/tai haastavuudesta 11 henkilön toimesta. Lähes puolet (n=15) vastasi jokseenkin samaa mieltä, yksi ei osannut vastata ja neljä henkilöä oli jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen.

Melkein puolet (n=15) olivat täysin samaa mieltä ja yhdeksän jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus ja heitä kannustetaan kehittää osaamistaan (ka 4,1). Väittämän kanssa neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa. Väittämä ”Työtehtävät ja tavoitteet ovat minulle selkeät” (ka 4,0) sai eniten kielteisiä vastauksia kahden vastatessa täysin eri mieltä ja kolmen jokseenkin eri mieltä. Yksi henkilö ei osannut vastata, mutta kuitenkin 13 vastaajaa koki olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 12 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Alhaisimmat keskiarvot saivat väittämät ”Työmääräni on pääsääntöisesti sopiva” ja ”Saan vaikuttaa riittävästi omaan työhöni ja sen sisältöön” 3,9 keskiarvoilla. Työmäärän sopivuudesta yhdeksän vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kun taas lähes puolet (n=15) jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa ja viisi oli jokseenkin eri mieltä. Kolmannes (n=10) koki täysin pystyvänsä vaikuttamaan riittävästi heidän työnsä sisältöön ja kaksi viidennestä (n=12) oli vain jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kolme oli taas jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Tällä väittämällä oli eniten teeman keskeistä epävarmuutta, viiden vastatessa en osaa sanoa.



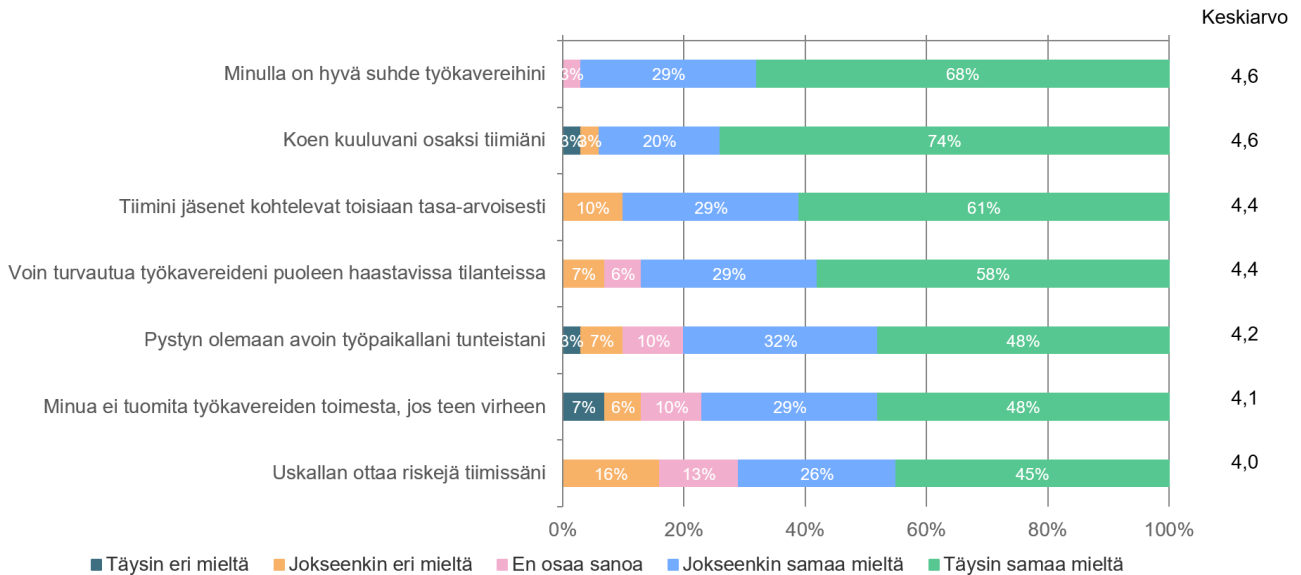
Kuva 11. Vastaajien käsitykset työn ominaispiirteistä (n=31)

Viidentenä teemana kyselyssä esiintyi sosiaalinen ympäristö. Kuten kuva 12 osoittaa, myös tässä teemassa keskiarvot ovat hyvinkin myönteiset. Kyselyn korkein keskiarvo jakaantui kahden väittämän kesken. Ensimmäinen väittämistä oli ”Minulla on hyvä suhde työkavereihini” (ka 4,6). Tähän väittämään vain yksi henkilö ei osannut sanoa, kun taas loput vastaajista jakaantuivat yhdeksällä henkilöllä jokseenkin samaa mieltä ja loput 21 täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tämän väittämän kanssa. Toinen väittämistä oli ”Koen kuuluvani osaksi tiimiäni” (ka 4,6). Kuten myös edellisessä väittämässä, myös suuri enemmistö oli tämän väittämän kanssa samaa mieltä kuuden vastatessa jokseenkin ja 23 täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä.

Reilusti yli puolet (n=19) oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän tiimensä jäsenet kohtelevat toisiinsa tasa-arvoisesti (ka 4,4). Väittämän kanssa oli yhdeksän henkilöä vain jokseenkin samaa mieltä muutaman (n=3) vastatessa jokseenkin eri mieltä. Enemmistö vastaajista kokivat myös pystyvänsä turvautumaan työkavereidensa puoleen haastavissa tilanteissa (ka 4,4) reilusti yli puolen (n=18) vastatessa täysin samaa mieltä ja yhdeksän jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä ja kaksi ei osannut sanoa.

Väittämän ”Pystyn olemaan avoin työpaikallani tunteistani” (ka 4,2) kanssa hieman alle puolet (n=15) koki olevansa täysin samaa mieltä kolmanneksen (n=10) ollessa jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajista ei osannut sanoa, kun kaksi oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Väittämään ”Minua ei tuomita työkavereiden toimesta, jos teen virheen” (ka 4,1) vastattiin eniten teeman muihin väittämiin nähden täysin eri mieltä, jonka valitsi kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja kolme ei osannut sanoa. Kuitenkin enemmistö koki olevan väitteen

kanssa samaa mieltä noin puolen (n=15) vastatessa täysin samaa mieltä ja yhdeksän jokseenkin samaa mieltä. Teeman alhaisin keskiarvo, vaikka kuitenkin suhteellisen korkea meni väittämälle ”Uskallan ottaa riskejä tiimissäni” (ka 4,0). Hieman alle puolet (n=14) koki täysin uskaltavansa ottaa riskejä, kun taas neljännes (n=8) koki jokseenkin näin. Neljä vastaajista ei osannut sanoa ja jopa viisi oli jokseenkin eri mieltä väittämän suhteen.



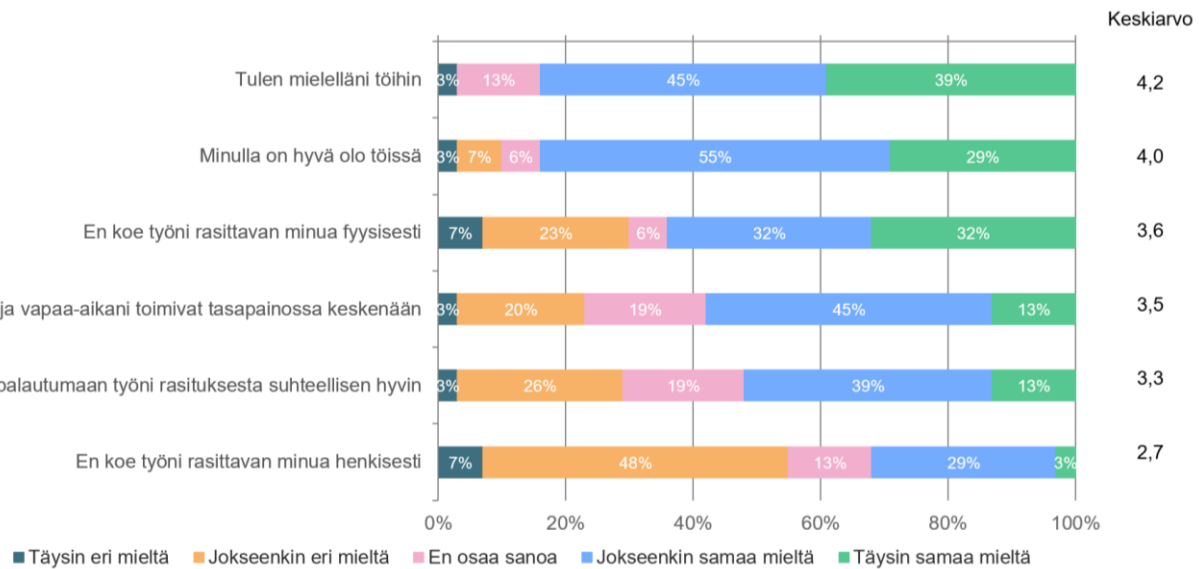
Kuva 12. Vastaajien käsitykset sosiaalisesta ympäristöstä (n=31)

Viimeisenä kokemukshahdeksikon teemana esiintyi hyvinvointi. Kuten kuvasta 13 huomaa, tässä teemassa esiintyi eniten eri mielisyyksiä muihin teemoihin verrattuna alhaisimman keskiarvon ollessa jopa 2,7. Korkeimman keskiarvon sai väittämä ”Tulen mielelläni töihin” (ka 4,2). Kyseiseen väittämään 12 vastastasi täysin samaa mieltä ja melkein puolet (n=14) jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi koki olevansa täysin eri mieltä, kun taas loput neljä vastaajista eivät osanneet sanoa. Myös suuri enemmistö oli samaa mieltä sen suhteen, että heillä on hyvä olo töissä (ka 4,0). Hieman alle kolmannes (n=9) vastasi täysin samaa mieltä, kun yli puolet (n=17) vastasi jokseenkin samaa mieltä tähän väittämään. Kaksi vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettä.

Väittämän ”En koe työni rasittavan minua fyysisesti” (ka 3,6) kohdalla alkoi syntyä enemmän hajontaa vastaajien välillä. Molempiin jokseenkin ja täysin samaa mieltä oli vastannut kolmannes per vaihtoehto (n=10). Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, kun taas lähes viides koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä. Myös moni tunsu eri mielisyyttä sen suhteen, että heidän työnsä ja vapaa-aika toimisi tasapainossa keskenään (ka 3,5). Yksi henkilö oli täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa ja kuusi oli jokseenkin eri mieltä. Kuusi vastaajaa ei

osannut väittämään vastata. Kuitenkin useimmat vastaajista oli samaa mieltä 14 henkilön vastatessa jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä.

Väittämä ”Pystyn palautumaan työni rasituksesta suhteellisen hyvin” (ka 3,3) jakoi vastaajien mielipiteet melko tasaisesti keskimmäisten vaihtoehtojen kesken. Neljä vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 12 jokseenkin samaa mieltä. Kuusi vastaajista ei osannut sanoa, kun taas kahdeksan vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kyselyn alhaisin keskiarvo oli väittämällä ”En koe työni rasittavan minua henkisesti” (ka 2,7). Vain noin kolmannes koki olevansa väittämän kanssa samaa mieltä yhden vastatessa täysin samaa mieltä ja yhdeksän jokseenkin samaa mieltä. Lähes puolet (n=15) koki olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä. Neljä vastaajista ei osannut sanoa.



Kuva 13. Vastaajien käsitykset hyvinvoinnista (n=31)

5.3 ENPS

Employee Net Promoter Score eli eNPS-mittari on keino mitata työntekijöiden viihtyvyyttä ja lojaalisuutta organisaatiota kohden. Mittarin tulokset jakavat vastaajat arvostelijoihin, passiivisiin ja suositteleviin. Ihanteellisessa tilanteessa organisaatiolla on mahdollisimman monta suosittelevaa työntekijänä.

ENPS-mittaria varten työntekijöiltä kysyttiin kysymys ”Kuinka todennäköisesti suosittelet VALOa työnantajana ystävillesi tai tuttavillesi?”, jonka keskiarvoksi tuli 7,2. Vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti mittarin kolmen ryhmän välillä. Työntekijöistä suurin joukko kuului suositteleviin. 12 henkilöä valitsi asteikoilta vaihtoehdon yhdeksän tai kymmenen. Passiivisia vastaajista oli kolmannes, jotka olivat vallinneet vaihtoehdon seitsemän tai kahdeksan. Loput yhdeksän vastaajaa olivat

arvostelijoita. He valitsivat vaihtoehtonsa nollan ja kuuden väliltä. Itse eNPS tulos oli kymmenen, joka lasketaan miinustamalla suosittelijoiden prosentti tulos arvostelijoista. Tämä arvosana voidaan laskea työtyytyväisyyskyselyssä kohtuullisen hyvänä, vaikka parantamisen varaa on reilusti. Kun eNPS tulos on positiivinen, tiedetään, että suosittelijoita on enemmän kuin arvostelijoita.

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 9							n = 10		n = 12	
29,0%							32,3%		38,7%	
1	1	0	2	0	1	4	5	5	7	5
3,2%	3,2%	0,0%	6,5%	0,0%	3,2%	12,9%	16,2%	16,1%	22,6%	16,1%
Yhteensä										
Vastauksia				NPS				Keskiarvo		
31				10				7,2		

Kuva 14. VALOn eNPS

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tärkeimmät tulokset, joita peilataan tietoperustaan. Näiden tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Viimeisenä pohditaan myös omaa oppimista opinnäytetyöprojektin aikana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää VALO Hotel & Workin työntekijäkokemuksen nykytilaa ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Näiden pohjalta luodaan uusia kehitysideoita ylläpitääkseen jo hyvin voivia alueita ja parantaakseen huonosti voivia alueita. Näiden kehitysehdotusten testaaminen ja toteuttaminen kuitenkin rajattiin työstä pois. Päästäkseni tavoitteeseeni kehitin tutkimukselleni seuraavat tutkimustavoitteet:

- Millainen on kohdeyrityksen työntekijäkokemuksen nykytila?
- Minkälaiset tekijät heikentävät työntekijäkokemusta?
- Mihin osa-alueisiin tulisi erityisesti keskittyä työntekijäkokemuksen kehittämisessä?
- Miten esihenkilötyötä voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeisiin?

6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan voimme todeta, että yleisesti suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista työntekijöistä on hyvä olla töissä keskiarvojen ollessa melko korkeita. Työn merkityksellisyyttä koskevissa väittämässä oltiin jonkin verran eri mieltä siitä, ovatko raha ja palkkiot ainoa syy olla töissä VALOssa. Lisäksi vastaajat olivat jonkin verran eri mieltä työn haastavuudesta ja sen positiivisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan ja muihin ihmisiin. Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.9.1) muistuttaa tärkeydestä panostaa olemassaolon tarkoitukseen. Sen avulla pystytään luomaan työntekijöille merkittävä syy olla osana organisaatiota. Kyselyssä muutama vastaaja koki, että raha ja palkkiot ovat ainoa syy olla VALOssa töissä. Martelan (2020, 8–9) mukaan yksilöt, jotka eivät koe työtänsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi tyypillisesti tekevät sitä vain palkkioiden edestä. Työn merkityksellisyydellä ja olemassaolon tarkoituksella luodaan kuva siitä, mitä tunteita organisaatio tuo maailmalle (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1). Usea kyselyyn vastanneista ei kuitenkaan kokenut ymmärtävänsä, miten heidän työnsä tuo positiivista vaikutusta yhteiskunnalle tai muihin ihmisiin. Tämä voi johtua siitä, että organisaatio on muodostanut tai ilmaissut puutteellisesti sen olemassaolon tarkoituksen. Merkityksellisyyden tunteita voi syntyä myös ristiriitaisista, haastavista ja vaikeista tilanteista (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1). Vastaajista osa kuitenkin koki, etteivät he koe työtään tarpeeksi haastavaksi.

Vastaajat kokivat myös yrityskulttuurin varsin positiiviseksi kahta kyselyyn osallistunutta lukuun ottamatta. Keskimäärin jokaisella väittämällä oli vain kaksi eri mieltä olevaa. Kulttuurin avulla luodaan organisaatiolle identiteetti, mikä kertoo millaisen yhteisön he tarjoavat ja millaista organisaatiossa on työskennellä (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2). Väittämien osalta, jotka koskevat tiimin sisäistä syrjintää ja esihenkilön oikeudenmukaista kohtelua tiimin jäseniä kohtaan, olisi toivottavaa, ettei niiden kohdalla olisi erimielisyyttä. Morganin (2017, 89) mukaan työntekijöiden kohtelu on yksi niistä tekijöistä, joiden mukaan yrityksen kulttuuri muodostuu.

Johtamisen teemassa epävarmuuden ja erimielisyyden määrä kasvoi huomattavasti joidenkin väittämien kohdalla. Johtamisella vaikutetaan merkittävästi työntekijäkokemukseen ja sillä ohjataan ja tuetaan työntekijöitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Alueita, joissa johtamisen tulee onnistua, on perehdytys, tavoitteenasetanta, palaute ja onnistumisen mahdollistaminen, sekä viestintä ja palkitseminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.) Kyselyssä tuli kuitenkin ilmi, että osa työntekijöistä ei koe varmuutta tai ei koe lainkaan, että he pystyisivät puhumaan esihenkilölleen työn sisäisistä ja työn ulkopuolisista asioista tai että esihenkilö välittäisi heistä yksilönä. Kun työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi huomiota tai arvostusta nykyisessä työympäristössään, kasvaa riski halusta vaihtaa työpaikkaa (Morgan 2017, 6). Kun esihenkilö ymmärtää työntekijöitä syvemmällä tasolla, on mahdollista nostaa heidän tyytyväisyytensä tunnetta, sitoutumista ja suoriutumista (Plaskoff 2017, 136–141). Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.2) haluaa kuitenkin muistuttaa, ettei jokainen työntekijä myöskään välttämättä halua työnantajansa puuttuvan työn ulkopuolisiin asioihin.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että osassa tiimeistä voi olla puutteellinen viestintä, sillä monet kokivat, etteivät välttämättä ole ajan tasalla heidän tiimiään koskevista asioista taikka saa riittävästi rakentavaa palautetta työstään. Huhtan ja Myllyntauksen (2021, luku 4.9.3) mukaan viestintä ja palaute ovat yksiä tärkeimpiä osa-alueita, joilla voi onnistua johtamisessa. Muutama myös koki, ettei tunne luottamusta esihenkilöönsä kohti, eikä koe saavansa tukea esihenkilöltään onnistuakseen työssään. Myös riskien ottaminen ilman pelkoa rangaistuksesta sai kielteisiä vastauksia. Kun työntekijä kokee ympäristönsä turvalliseksi, missä hän voi ottaa riskejä ilman pelkoa rangaistuksesta, hän myös toimii tehokkaammin, tuottavammin ja on avoimempi (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5).

Työn ominaispiirteiden teemassa esitettiin väittämiä, joilla käsiteltiin työtä ja sen tekemistä. Näitä ominaispiirteitä voi olla esimerkiksi työnmonipuolisuus, tehtävän työn laatu, haastavuus, työn määrä ja työntekijän suhde työhönsä ja sen tekemiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.) Tutkimus tuo ilmi myös tässä teemassa, että enemmistö kokee nämä piirteet positiivisesti, vaikka jokaisessa väittämässä on myös passiivisia ja negatiivisia vastauksia. Eniten epävarmuutta syntyi

väittämiensä kanssa, jotka koskivat tuen ja turvan saamista organisaatiossa, sekä mahdollisuus vaikuttaa riittävästi omaan työhön ja sen sisältöön.

Eniten kielteisiä vastauksia oli väittämillä, jotka koskivat avointa mielipiteiden jakamista esihenkilöille, mahdollisuudelle kehittää itseään, työtehtävien ja tavoitteiden selkeyteen, sekä työmäärän sopivuuteen. Huhta ja Myllyntaus painottavat, että työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että työntekijöitä osallistutetaan jatkuvaan koulutukseen ja kannustetaan kehittämään itseään. On myös tärkeää löytää jokaisen työntekijän kohdalla hyvä tasapaino työnteon määrässä. Liiallinen työmäärä voi aiheuttaa kuormitusta, kun taas vähäinen voi olla kyllästyttävää. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.) Myös työhyvinvointia voi edistää antamalla työntekijälle enemmän valtaa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työtahtiinsa (Manka & Manka 2023, 35). Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 185) muistuttavat, että esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä suoriutumaan ja onnistumaan töistä, jotta työntekijöille kehittyy enemmän motivaatiota. Kannustavan asenteen lisäksi esihenkilön ja työntekijöiden välillä tulisi olla avoin vuorovaikutus, sujuva tiedonkulku sekä kannustavaa ja rakentavaa palautetta (Arnold 2018).

Kyselyn perusteella kohdeyrityksen sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen ympäristö ovat yleisesti ottaen erittäin hyvällä mallilla. Kun työntekijällä on hyviä ihmissuhteita ja he tuntevat kuuluvan osaksi yhteisöä, saavat he tukea ja turvaa, joka voi kannustaa heitä muun muassa ottamaan riskejä ilman pelkoa rangaistuksesta, sekä onnistumaan työssään paremmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.) Vaikka enemmistö koki, että heillä on hyvät suhteet työkavereihin ja he kuuluvat osaksi omaan tiimiinsä, kuitenkin muutama koki, että he eivät pysty olemaan avoimia tunteistaan, heitä tuomitaan virheiden myötä ja he ei uskalla ottaa riskejä tiimissään. Edmondsonin (1999, 350–383) luoman psykologisen turvallisuuden mallin mukaan tiimeihin halutaan lisätä itsevarmuutta tiimityöskentelyssä lisäämällä kunnioitusta ja luottamusta työntekijöiden välille, kuin myös vähentämällä tuomitsemista ja hylkäämistä virheiden tapahtuessa.

Hyvinvoinnin teemassa näkyi jonkin verran hajontaa vastaajien välillä. Vaikka enemmistö kokee tulevaisuutta mielellään töihin ja heillä on hyvä olo siellä, koki kuitenkin muutama epävarmuutta tai kielteisesti tämän suhteen. Kun työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan, edistetään sillä työntekijöiden suoriutumista ja tuottavuuden kasvua (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4). Useat vastaajista kokevat työnsä rasittavan heitä fyysisesti ja yli puolet kokevat työn rasittavan heitä henkisesti. Oikeissa määrin haasteet ja kuormitus voidaan kokea motivoivana luoden viihtyvyyttä töissä, mutta liiallisena nämä voivat aiheuttaa työuupumusta ja erilaisia työterveys- ja työkykyhaittoja (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.5). Lähes puolet kokivat, ettei ole varmoja tai ei kykene palautumaan työn rasituksesta ja he eivät koe työn ja vapaa-ajan toimivan tasapainossa keskenään. Vaikka nämä saattavat olla osittain asioita joihin yksilöt voivat vaikuttaa itsenäisesti, työnantaja voi ja hänen

tulee myös pyrkiä välttämään liiallisen rasituksen tuottamista esimerkiksi välttämällä liiallisen työ­ määrän asettamista yhdelle henkilölle. Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.9.4) toteaaakin sen olevan tärkeää, että työnantaja osaa tunnistaa hyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä. Hyvinvointiin pystyy myös vaikuttamaan Mankan ja Mankan (2023, 104) mukaan itsenäisesti työn ulkopuolella hyvällä itsetunnolla, optimistisella suhtautumisella tulevaisuuteen sekä terveellisillä elintavoilla.

Kyselyn lopussa selvitettiin työntekijäkokemuksesta suositteluindeksin eli eNPS-mittarin avulla. ENPS-mittarin avulla mitataan organisaation työntekijäkokemusta ja sen avulla voidaan nähdä, kuinka moni työntekijöistä kokee työnsä merkityksellisenä, kuinka moni on passiivisia ja kuinka moni on pettyneitä työhönsä (Reichheld 2011, 5–6). Kohdeyrityksen eNPS tuokseksi tuli kymmenen, joka on tyypillisesti keskiluokkaa organisaatioissa.

6.2 Kehitysideat

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajalla on jo suhteellisen hyvä työntekijäkokemus joitain puutteita lukuun ottamatta. Työntekijäkokemuksen ylläpidon eteen tulee kuitenkin jatkuvasti tehdä töitä. Tässä alaluvussa pohditaan tutkimustulosten pohjalta luotuja kehitysideoita. Opinnäytetyössä kuitenkin rajataan pois kehitysehdotusten testaaminen ja toteuttaminen.

Tulokset tuovat ilmi, että työntekijöiden kokeman merkityksellisyyden kanssa on puutetta. Osa työntekijöistä tekevät työtään VALOssa vain rahan ja palkkioiden vuoksi, eivätkä he näe työn vaikuttavan positiivisesti muihin ihmisiin tai yhteiskuntaan. Näitä tekijöitä voidaan työstää muistuttamalla työntekijöitä, mikä on VALOn olemassaolon tarkoitus, joka kertoo organisaation missiosta ja kulttuurista. Myös työtehtävien monipuolisuus ja haastavuus koettiin alhaiseksi joidenkin vastaajien toimesta, joka voi laskea heidän kokemaa merkityksellisyyttä. Työntekijöille tulee luoda mahdollisuuksia haastaa itseään ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa, joiden avulla voidaan kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1). Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, eivät he tee sitä vain palkkioiden vuoksi.

Tutkimukseen vastanneiden mukaan useat kokivat kommunikoinnin esihenkilöiden kanssa puutteelliseksi. Osa ei koe pystyvänsä puhumana työn sisäisistä tai ulkopuolisista asioista, eivätkä he koe saavansa tarpeeksi palautetta. Näitä tekijöitä on mahdollista parantaa panostamalla esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiin kaksin keskiin keskusteluihin. Jatkuva palautteen virta antaa työntekijöille enemmän intoa tehdä töitään ja Aaltonen ja kumppanit (2020) myös toteaa kannustavan johtamisen luovan enemmän motivaatiota työntekijöille. Tätä suhdetta, joka luodaan esihenkilön ja työntekijän välille tulee myös ylläpitää. Esihenkilön tulisi luoda kontaktia alaistensa kanssa, vaikka hän ei välttämättä saattaisi olla talossa samaan aikaan. Näin työntekijät tuntevat, että heistä

välitetään myös yksilöinä. Erityisesti henkilöt, jotka tekevät työtunteja esihenkilön tuntien ulkopuolella voi olla pitkän aikaa kuulematta mitään esihenkilöstä, mikäli he eivät lähesty heitä itsenäisesti. Kun lähdetään kehittämään työntekijäkokemusta, Arnoldin (2018) mukaan, on tärkeää kerätä jatkuvaa palautetta myös esihenkilön ja organisaation toiminnasta työntekijöiltä. Palautetta voidaan kerätä kyselyillä, henkilökohtaisissa tai ryhmäpalaverissa sekä anonyymisti milloin tahansa.

Tutkimuksen pohjalta tuli myös ilmi, että tiimejä koskevat asiat eivät välttämättä kulje aina perille jokaisen työntekijän tietoon. Uudet informaatiot tulisi selkeästi ilmoittaa jokaiselle, jota asia koskee, välttääkseen kiusallisia asiakastilanteita puutteellisen tiedonjaon takia. Jatkuvat palaverit ja koulutukset auttavat työntekijöitä olemaan perillä kaikesta heitä koskevasta ja välttymään väärinymmärryksiltä. Näiden avulla voidaan myös ratkaista ongelma koskien työtehtävien selkeyttä ja tavoitteista, joita osa vastaajista ei kokenut tietävänsä tarpeeksi hyvin.

Osa tutkimukseen vastanneista koki, että heillä ei ole mahdollisuutta kehittää osaamistaan eikä heitä kannusteta siihen. Työntekijöille kannattaa tarjota mahdollisuus kehittää itseään organisaation kanssa, välttääkseen jatkuvaa työntekijöiden vaihtumista. Kaikki eivät välttämättä tiedä minkälaisia mahdollisuuksia heillä voi olla ja miten he voivat kehittää itseään entisestään. Tämän vuoksi työntekijöille voitaisiin tarjota erilaisia koulutuksia, johon he voivat osallistua, mikäli he toivovat. Näin kaikilla on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Kaikki vastaajat eivät kokeneet välttämättä kuuluvansa osaksi omaa tiimiään. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, luku 4.9.5) mukaan ihmisille on välttämätöntä luoda hyviä ihmissuhteita ja kuulua osaksi yhteisöä. Näin henkilö saa tukea ja turvaa, sekä rohkeutta ottaa riskejä. Tiimin sisäisiin suhteisiin tulee panostaa ja kannustaa avoimuutta. Työntekijän ollessaan tyytyväinen työyhteisöönsä, saavat he myös enemmän itsevarmuutta työn tekoon. Jos työntekijä kokee olonsa ulkopuoliseksi tiimissään, tulisi esihenkilön selvittää mistä tämä johtuu. Tilanteet, joissa työntekijöiden välillä on konflikteja, tulisi ottaa vakavasti ja ratkoa heti kun ne tulevat ilmi, sen sijaan, että ne jätettäisiin unohdettavaksi.

Koska hyvinvoinnin teemassa liittyi eniten kehitettävää, tulisi näitä aiheita pohtia enemmän ja kuinka niitä voidaan lähteä parantamaan. Useat työntekijöistä koki työn rasittavan heitä fyysisesti ja henkisesti, eivätkä he koe palautuvansa siitä. Työtehtäviä ja työmääriä tulee tarvittaessa muuttaa, välttääkseen niistä aiheutuvaa liiallista stressiä ja kuormitusta. Yhdelle henkilölle ei tulisi myöskään asettaa liiallista määrää työtä. Työpaikalla tulee olla avoin ja tukeva ilmapiiri, joka ennalta ehkäisee uupumusta.

Kokonaiskuvassa katsottuna työntekijöille tulee tarjota enemmän mahdollisuuksia kehittää itseään ja löytää uusia haasteita. Esihenkilöiden tulee luoda enemmän kontaktia henkilöstöönsä ja kehittää

omien tiimiensä välillä avoin ja reilu ilmapiiri. Palautetta tulee antaa niin työntekijöille kuin antaa mahdollisuus työntekijöille antaa sitä takaisin. Kuten Morgan (2017) ja Huhta ja Myllyntaus (2021) totesivat, työntekijäkokemusta ei ole mahdollista luoda, mikäli organisaatio ei tunne omia työntekijöitään. Jokaiseen työntekijään tulee keskittyä yksilönä. Myös tiedonjakoon tulee panostaa, jotta jokainen on perillä asioista, jotka koskevat heitä. Työntekijäkokemusta tulee mitata ja kehittää säännöllisesti työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden takaamiseksi. Panostamalla näihin tekijöihin voidaan kohentaa työntekijäkokemusta.

Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen tutkimus, joka kohdennetaan erikseen jokaiselle tiimille erikseen. Näin saataisiin nähdä eroteltuna, minkälaisia heikkouksia jokaisella tiimillä esiintyy. Tuloksia voitaisiin kehittää tehokkaammin, kun jokaisessa tiimissä pystytään keskittymään heidän heikkouksiinsa. Erityisesti johtamista ja työyhteisöä koskevien väittämien kanssa tulisi olemaan hyvinkin erilaisia vastauksia. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös avata joitain kysymyksiä enemmän. Esimerkiksi hyvinvointia koskevissa väittämässä olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaiset tekijät saavat työntekijät kokemaan uupumusta.

6.3 Oma oppiminen

Aloittaessani opinnäytetyön minulla oli hieman jännitystä työn haastavuudesta, mutta työn edetessä tunne katosi. Aloitin työn tekemisen syksyllä 2023 tavoitteena saada se valmiiksi kevääseen 2024 mennessä. Syksyn puolella minulla oli vielä viimeisiä kursseja käymättä, jotka veivät oman aikani elämästä, jonka takia tunsin lievää painetta, onnistunko pysymään omassa aikataulussa. Myös työssä käynti loi tarvetta oppia tasapainottamaan opintoja ja vapaa-aikaa uuvuttamatta itseäni. Muita haasteita, joita jouduin kohdata opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, oli oppia paremmin itsekuria keskittymisen suhteen. Itseäni tässä auttoi asettaa selkeät tavoitteet tiettyyn päivämäärään mennessä.

En koe, että minulla olisi ollut suuria haasteita minkään työvaiheen kohdalla, mutta tietoperusta vaati eniten energiaa itseltäni. Tietoperustan aloittaminen alkoi hieman hitaasti yrittäessäni löytää mahdollisimman monipuolisesti erilaisia lähteitä, joita pystyin hyödyntämään työssä. Myös tiedon sisäistäminen ja soveltaminen toi alussa haasteita, mutta lopulta tämäkin tuntui luonnistuvan minulle paremmin. Tietoperustan teossa nautin eniten havainnollistavien kuvien teosta, joiden avulla sain opinnäytetyöstä miellyttävän näköisen.

Kyselyn luominen ja toteuttaminen oli kiinnostavin vaihe työstä. Webropol-työkalun avulla sain kyselyn tulokset helposti viety Exceliin, jossa sain ne muokattua miellyttävän näköisiksi. Tämän auttoi suunnattomasti tutkimustulosten läpikäyntiä ja analysointia. Tämän opinnäytetyön kysely oli ensimmäinen, jonka olen toteuttanut itsenäisesti. Koen, että olisin voinut tehdä joitain asioita siinä eri

tavoin, kuten muotoilla kysymyksiä toisin ja vaihtaa ”en osaa sanoa” vaihtoehdon ”en samaa enkä eri mieltä” vaihtoehtoon. Olisin myös toivonut kyselyn jälkeen, että olisin luonut yhden avoimen kysymyksen, jotta olisin saanut hieman vaihtelua tulosten analysoinnin kanssa. Olin kuitenkin tyytyväinen tähän kyselyyn ja sen tuloksiin.

Koen kehittyneeni tämän opinnäytetyön teon aikana huomattavasti. Opin kirjoittamaan tehokkaammin ja soveltamaan tietoa paremmin. Opin myös työn aikana paljon uutta niin työntekijäkokemuksesta, kuin myös projektien toteuttamisesta. Vaikka minulla on haasteita keskittymisen suhteen, koen että onnistuin erittäin taitavasti pitämään itsekseni ja keskittymään työn tekoon pysyen aikataulussa. Tässä myös auttoi tuki ja kannustus omilta läheisiltä. Olen todella iloinen, miltä työni lopulta näytti ja omasta mielestäni tein parempaa työtä kuin uskoin saavuttavani alussa.

Lähteet

Aaltonen T, Ahonen P & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 1.11.2023.

Arnold, J. 2018. Creating an Optimal Employee Experience: How to engineer an environment geared to the needs of your most important customers. HR Magazine, 63, 5, s. 76–81.

Bailey, C & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful – Or Meaningless. MIT Sloan Management Review; Cambridge, 57, 4, s. 53-61.

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee Relations, 44, 5, s. 993–1013.

Cheng, T & Tung, V. 2021. Dropping out of the Hospitality Industry After Frontline Work Experience: an Investigation Into the Personal Changes of Hospitality Employees. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 22, 2, s. 213-233.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, s. 350–383.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.2.2024

Huhta, M & Myllyntasaus, V. 2021. Työntantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2023.

Kallio, K. 2023. Moderni johtaja: työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.10.2023.

Manka, M & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.11.2023.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeätä juuri nyt? Työn tuuli, 29, 1, s. 8–16.

Martinho, F., Reis, I., Sampaio, M., Santos, V., Simão, P. & Sousa, B. 2023. Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, 13, 9, s. 202.

Maylett, T & Wride, M. 2017. *The employee experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results*. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 5.10.2023.

Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät. Luettavissa: <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppi-kirja/Johdanto.pdf>. Luettu: 16.2.2024

Morgan, J. 2017. *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workplaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 4.10.2023.

Mosley, R. 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons From the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, Incorporated. Englanti. E-kirja. Luettu: 11.03.2024.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. *Employer Branding for dummies*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Northouse, P. 2022. *Leadership: Theory & Practice*. 9. uudistettu painos. SAGE Publications. California. E-kirja. Luettu: 15.2.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.12.2023.

Palm, M. 4.1.2022. Työntekijäkokemus on osa sosiaalista vastuullisuutta. Johdon agendalla. Luettavissa: <https://www.johdonagendalla.fi/post/mirka-palm-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemus-on-osa-sosiaalista-vastuullisuutta>. Luettu: 20.3.2024

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

Reichheld, F. & Markey, R. 2011. *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Mass. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 3.11.2023.

Richard, R. 2017. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Tammeaid, M. 2020. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. *Työn tuuli*, 29, 1, s. 79–84.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review 2020, 19, 4, s. 183-187.

VALO. s.a. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://valo.fi/avoimet-tyopaikat/>. Luettu: 10.2.2024.

VALO. s.a. Meidän tarina. Luettavissa: <https://valo.fi/tarina/>. Luettu: 10.2.2024.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.12.2023.

Weber, L. 19.6.2026. Job Satisfaction Hits a 10-Year High – But It’s Still Below 50%. The Wall Street Journal. Luettavissa: <https://www.wsj.com/articles/job-satisfaction-hits-a-10-year-highbut-its-still-below-50-1468940401>. Luettu: 5.1.2024.

Whitter, B. 2019. Employee experience develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. Kogan Page Limited. London. E-kirja. Luettu: 1.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Olen Noora, vastaanotossa työskentelevä opiskelija. Kuten osa teistä saattaa jo tietää, opiskelen viimeistä vuotta hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa Haaga-Helian ammatti-korkeakoulussa. Valmistun keväällä 2024 ja opinnäytetyö on viimeinen tehtäväni.

Opinnäytetyöni käsittelee työntekijäkokemusta johtamisen näkökulmasta VALO Hotel & Workissa. Tarvitsen teidän apuanne ymmärtääkseni VALOn työntekijäkokemuksia, jotta voin ideoida kehitystapoja sen parantamiseksi. Kysely koostuu kuudesta eri teemasta. Kyselyyn voi vastata suomeksi tai englanniksi.

Kysely on täysin anonymi, eikä opinnäytetyössä käsitellä henkilökohtaisia tietoja. Vastaminen vie noin 5-10 minuuttia. Vastaathan ystävällisesti 15.1.2024 klo 13:00 mennessä.

Pääset kyselyyn alla olevasta linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/0422784B9F871079>

Jos teillä on kysyttävää, olkaa rohkeasti yhteydessä. Kiitos jo etukäteen ja ihanaa vuoden alkua!

Ystävällisin terveisin,
Noora

In English

Hello!

I'm Noora, a student working in reception. As some of you may already know, I am in my final year of studying Hospitality Management at Haaga-Helia University of Applied Sciences. I will be graduating in spring 2024 and my thesis is my final assignment.

My thesis is about employee experience from a leadership perspective at VALO Hotel & Work. I need your help understanding what makes up the employee experience at VALO, so that I can create ideas for improvements. The survey consists of six different themes. You can answer in either Finnish or English.

The survey is completely anonymous and no personal data will be processed in the thesis. It will take about 5-10 minutes to complete. Please answer the survey by 15.1.2024 at 13:00.

You can access the survey via the link below:

<https://link.webpolsurveys.com/S/0422784B9F871079>

If you have any questions, feel free to be in touch. Thank you in advance and have a wonderful start of the year!

Kind regards,
Noora

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot

Missä asemassa työskentelet?

- Kokous
- Myynti
- Ravintola
- Vastaanotto

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla?

- Alle 6 kuukautta
- 6–12 kuukautta
- 1–2 vuotta
- Yli 3 vuotta

Teema 1. Olemassaolon tarkoitus

- Koen työni VALOssa merkitykselliseksi
- Työni tuottaa arvoa asiakkaillemme
- Työlläni on positiivinen vaikutus yhteiskuntaan ja muihin ihmisiin
- Työni haastaa minua riittävästi
- Olen iloinen, että olen osa VALOn porukkaa
- Raha tai palkkiot eivät ole ainoa syy, miksi olen töissä.

Teema 2. Kulttuuri

- Esihenkilö kohtelee tiimin jäseniä oikeudenmukaisesti
- Tiimissäni ei syrjitä ketään
- Pääsin nopeasti mukaan osaksi tiimiäni
- VALOssa arvostetaan ihmisten erilaisuutta
- VALOn arvot kohtaavat omien arvojeni kanssa

Teema 3. Johtaminen

- Tunnen luottamusta esihenkilöäni kohden

- Saan esihenkilöltä tarvittaessa tukea onnistuaksesi työssäsi
- Esihenkilöni välittää minusta yksilönä
- Koen voivani keskustella esihenkilöni kanssa työn sisäisistä ongelmista
- Koen voivani keskustella esihenkilöni kanssa työn ulkopuolisista ongelmista
- Saan riittävästi rakentavaa palautetta työstäni
- Uskallan ottaa riskejä töissä ilman pelkoa siitä, että minua rankaistaan
- Koen olevani ajan tasalla tiimiäni merkitsevistä asioista

Teema 4. Työn ominaispiirteet

- Työni ja työtehtäväni ovat tarpeeksi monipuolisia ja/tai haastavia
- Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani ja minua kannustetaan siihen
- Koen saavani tukea ja turvaa organisaatiolta
- Voin avoimesti jakaa mielipiteitäni esihenkilölleni
- Saan vaikuttaa riittävästi omaan työhöni ja sen sisältöön
- Työtehtävät ja tavoitteet ovat minulle selkeät
- Työmääräni on pääsääntöisesti sopiva

Teema 5. Sosiaalinen ympäristö

- Koen kuuluvani osaksi tiimiäni
- Minulla on hyvä suhde työkavereihini
- Pystyn olemaan avoin työpaikallani tunteistani
- Uskallan ottaa riskejä tiimissäni
- Minua ei tuomita työkavereiden toimesta, jos teen virheen
- Voin turvautua työkavereideni puoleen haastavissa tilanteissa
- Tiimini jäsenet kohtelevat toisiaan tasa-arvoisesti

Teema 6. Hyvinvointi

- Minulla on hyvä olo töissä
- Tulen mielelläni töihin
- Pystyn palautumaan työni rasituksesta suhteellisen hyvin
- Työni ja vapaa-aikani toimivat tasapainossa keskenään
- En koe työni rasittavan minua fyysisesti
- En koe työni rasittavan minua henkisesti

Teema 7. eNPS

Kuinka todennäköisesti suosittelisit VALOa työnantajana ystäville tai tuttavillesi?

In English

Background

In which position do you work?

- Meetings
- Sales
- Restaurant
- Reception

For how long have you worked for your current employer?

- Less than 6 months
- 6–12 months
- 1–2 years
- Over 3 years

Theme 1. Purpose

- I find my work at VALO meaningful
- My work brings value to our customers
- My work has a positive impact on society and other people
- My work challenges me enough
- I am happy to be part of the team at VALO
- Money or rewards are not the only reason why I work

Theme 2. Culture

- My manager treats everyone in the team fairly
- No one is discriminated against in my team
- I was quickly integrated into my team
- VALO values the diversity and equality
- VALO's values meet my own values

Theme 3. Leadership

- I have confidence in my manager
- I can get support from my manager when needed to succeed in my job
- My manager cares about me as an individual
- I am able to discuss work-related issues with my manager
- I am able to discuss personal issues with my manager
- I receive enough of constructive feedback on my work

- I dare to take risks at work without the fear of being punished
- I feel I am always kept up to date with the most current information pertaining to my work

Theme 4. Characteristics of work

- My job and tasks are varied and/or challenging enough
- I have the opportunity and am encouraged to develop my skills
- I feel supported and protected by my organization
- I can openly share my opinions with my manager
- I have enough control over my own work and work related tasks
- My work tasks and objectives are clear to me
- My workload is generally appropriate

Theme 5. Social environment

- I feel that I am a part of the team
- I have a good relationship with my colleagues
- I can be open about my feelings at work
- I dare to take risks in my team
- I am not judged by my colleagues if I make a mistake
- I can turn to my colleagues in challenging situations
- My team members treat each other equally

Theme 6. Wellbeing

- I feel good at work
- I am happy to come to work
- I can recover relatively well from the stress of my job
- I have a good work-life balance
- I do not feel that my work is physically draining
- I do not feel that my work is mentally draining

Theme 7. eNPS

How likely would you be to recommend VALO as an employer to your friends or acquaintances?