

OPINNÄYTETYÖ

Työn merkityksellisyystekijät osana työntekijäkokemusta

Case Alma Media

Annika Lundmark

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

5/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Koulutuksen nimi: Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Annika Lundmark

Opinnäytetyön nimi: Työn merkityksellisyystekijät osana työntekijäkokemusta

Sivumäärä: 49 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja: Anu Suoranta

Työn tilaaja: Alma Media

Työntekijäymmärrys on ajankohtainen teema, mutta monessa suomalaisessa organisaatiossa vielä jopa käsitteen tasolla tuntematon. Monipuolisin tutkimuksellisin menetelmin kerrytettävä työntekijäymmärrys tuo esille henkilöstölle tärkeitä asioita ja motivaatiotekijöitä työssä. Kun merkitykselliset asiat on tunnistettu ja niihin panostetaan, voidaan luoda vaikuttavampaa työntekijäkokemusta edistäen esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuutta, työn imua sekä hyvinvointia. Näillä on toki suora vaikutus työn tuloksellisuuteen, mikä heijastuu positiivisesti organisaation liiketoimintaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Alma Media. Yhtiön tarpeena oli kartoittaa henkilöstölle merkityksellisiä asioita ja niiden nykytilaa työntekijäkokemuksessa. Kehittämistyön tavoitteena oli syventää Alman työntekijäymmärrystä ja selvittää yhtiön sekä osaajaryhmien vetovoimatekijöitä työntekijäkokemuksen viitekehyksessä. Ymmärrystä laajennettiin määrällisen kyselyn avulla, johon vastasi lähes joka kolmas almalainen (N=529). Opinnäytetyön tärkeänä osana oli myös kyselytulosten kattava esitys opinnäytetyön tilaajalle sekä Alman henkilöstölle. Kyselytuloksia tarkasteltiin sisäisen viestinnän julkaisujen ja esitysten lisäksi osallistavan työpajan muodossa.

Kehittämistyö toi Almalle lisää ymmärrystä henkilöstön työntekijäkokemuksesta. Kyselyn taustamuuttujien mukaan tietoa kertyi esimerkiksi yhtiön liiketoiminnan kannalta kriittisten osaajaryhmien merkityksellisyystekijöistä. Lähtökohtana oli, että osaajaryhmissä voi korostua erilaisia tarpeita, jolloin etenkin suuressa organisaatiossa työntekijäkokemuksen kehittämistä voisi personoida osaajaryhmäkohtaisesti. Kyselytulokset osoittivat kuitenkin vain lievempiä vivahteita Alman kahden työntekijäkohderyhmän välillä. Näiden osaajaryhmien merkityksellisyyskärjet tyytyväisyystasoinen olivat myös hyvin yhtenevät konsernitason tulosten kanssa.

Alman nykyisiksi työntekijäkokemuksen vahvuuksiksi nousivat erityisesti työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työn autonomisuus ja vaihtoehdot työtilojen sekä työympäristön osalta. Kyseiset attribuutit viestivät yksilön vapautta vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa, mikä on myös potentiaalinen työnantajan vetovoima- ja erottautuvuustekijä. Opinnäytetyö auttoi tunnistamaan henkilöstöön liittyvän tutkimuksellisen kokonaisuuden paremman hyödyntämisen mahdollisuudet kansainvälisessä yhtiössä.

Asiasanat: Työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, työn merkityksellisyys, Sitouttaminen

ABSTRACT

HUMAK University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Development

Author: Annika Lundmark
Title: Meaningful factors of work as part of the Employee Experience
Number of Pages: 49 and 2 attachment pages
Supervisor: Anu Suoranta
Commissioned by: Alma Media

Employee Insight is a topical theme, though still rather unknown in many Finnish organizations even at the level of the concept. Employee Insight is accumulated using variety of research methods, and highlights meaningful issues and motivation factors for organization's employees. Once the relevant issues have been identified and invested in, a more impressive employee experience can be created, promoting employee engagement, performance of the work and well-being. These factors have a direct positive impact on organization's business.

The thesis assignment was provided by Alma Media. The need was to map what are the most meaningful factors of work for Alma employees, and what is the current state of those important factors. The target was to deepen Alma's Employee Insight in the Employee Experience frame of reference. The aim was also to find the attractiveness factors for the company and the different talent groups. The understanding was expanded through a quantitative survey, which was answered by nearly one in three of Alma employees (N=529). An important part of the thesis was also a comprehensive presentation of the survey results to the thesis commissioner and the entire Alma personnel. In addition to internal communications publications and presentations, the survey results were examined in the form of a workshop.

The development work brought more understanding about the Employee Experience at Alma. The survey collected data according to different background groups, such as the critical talent groups of the company. The starting point was that the Employee Experience needs and expectations can vary in different talent groups, and especially in a large organization, the employee experience could be more personalised for the groups. The survey results showed only minor nuances between Alma's two employee target groups. The meaningful factors in addition to the satisfaction levels of those attributes were also very similar with the Alma company level results.

The current strengths of Alma Employee Experience are work-life balance, autonomy of work and options with workspaces and work locations. These three attributes communicate individual's freedom to influence their employee experience, which is also a potential employer attraction and differentiation factor. The thesis also helped to identify the potential for better utilisation of the research entity related to personnel, in an international company.

Keywords: Employee Experience, Employee Insight, Meaningfulness of work, Engagement.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	ALMA MEDIA & CASE.....	8
	2.1 Yhtiö, strategia ja toimiala.....	8
	2.2 Arvot ja vastuullisuus työnantajana.....	9
	2.3 Osaajien sitouttaminen.....	10
	2.4 Opinnäytetyön toimeksianto ja tavoitteet.....	12
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	13
	3.1 Työntekijäkokemuksen ulottuvuudet.....	13
	3.2 Työntekijäymmärrys.....	14
	3.3 Henkilöstöanalytiikka.....	16
	3.4 Työn merkityksellisyys.....	17
4	TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET.....	20
	4.1 Määrällinen kysely kartoittaa lähtötilanteen.....	20
	4.2 Tietoperusta kyselyn taustalla.....	22
	4.3 Merkitykselliset asiat ja niiden toteutuminen.....	25
	4.4 Löydökset työntekijäryhmissä.....	30
5	TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYKSEN SYVENTÄMINEN.....	34
	5.1 Osallistavan työpajan tavoite.....	34
	5.2 Työpajan menetelmä ja kulku.....	35
	5.3 Kyselytuloksien esittely ja kohti työntekijöiden kokemuksia.....	39

6	POHDINTA.....	41
	6.1 Opinnäytetyön hyödyllisyys ja palautteet.....	41
	6.2 Tuotokset	43
	6.3 Työyhteisön kehittäjä työntekijäkokemuksessa.....	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -opinnoissa markkinointitaustani on nostanut usein päätään pohtiessani erilaisia ratkaisuja vaihtelevissa henkilöstöhallinnon opintoteemoissa. Luonteva ja jopa refleksinomainen tarkastelutapani on nähdä työntekijöitä erilaisina kohderyhminä, joiden tarpeita voisi pyrkiä ymmärtämään syvemmin. Henkilöstön tuntemista voisi kehittää hie-man samalla tavoin, kuten markkinoinnissa kuluttajakäyttäytymistä ja -tarpeita selvitetään monipuolisen tutkimuksellisuuden, tiedon ja datan kautta (Customer/Consumer Insight). Suunnitelmallisesti ja eettisesti kerättävällä tiedolla pystyttäisiin luomaan parempaa ymmärrystä juuri omasta henkilöstöstä. Tämä auttaisi löytämään sopivia kehitysratkaisuja ja puhuttelemaan työntekijöitä kutsuvammin, edistäen siten esimerkiksi tiedonkulkua, vuorovaikutusta, työhyvinvointia sekä innovaatiopotentiaalia.

Myöhemmin minulle selvisi, että oivallukselleni on jo muutamat termit olemassa henkilöstöhallinnon puolella, mutta niiden tunnettuus ja hyödyntämistaso vaikuttavat vielä heikohkolta suomalaisessa työelämässä. Nämä termit ovat nimeltään työntekijäymmärrys (Employee Insight) ja henkilöstöanalytiikka (People Analytics), joista kerron tarkemmin opinnäytetyössä.

Asiakasymmärryksen ja -kokemuksen merkitys on ymmärretty monissa organisaatioissa, minkä vuoksi niitä myös mitataan ja seurataan säännöllisesti. Sen sijaan vaikuttavien henkilöstömittareiden aktiivinen hyödyntäminen ei ole vielä systemaattista eikä laaja-alaista. Työntekijäkokemuksesta puhutaan, mutta sen strateginen tärkeys ei ole vielä uinut kaikille johtamisen tasoille. (Saramies & Törnroos 2021, 68.)

Kiinnostukseni on saavuttaa työntekijäymmärrystä erityisesti työntekijäkokemuksen, yrityskulttuurin ja työnantajabrändin kehittämiseksi. Lähestyttyäni Alma Mediaa työntekijäymmärrystä kehittävästä opinnäytetyöehdotukseni kanssa, tarjoukseni istui onnekseni yhtiön suunnitelmiin. Pääsin tekemään tutkimuksellista projektia työntekijäkokemuksen viitekehyksessä aiheesta: ”Työntekijöiden odotuksien ja kokemuksien välinen kohtaanto Almalla”. Projektini Trainee/Thesis Worker -roolissa sisältää työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöitä kartoittavan määrällisen kyselyn ja aiheetta syventävien laadullisten haastatteluiden tuottamisen. Opinnäytetyöhöni sisällytän vain osan tästä tutkimuksellisesta projektista, jotta työmäärä ja aikataulut soveltuvat AMK-opinnäytetyöhön sekä suunnittelemani valmistumisaikatauluun.

Opinnäytetyöni esittelee työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessia ja työntekijäymmärryksen luomista, näiden tarpeellisuutta sekä keskinäistä suhdetta. Opinnäytetyöni toimii tapaustutkimuksena keskittyen Alma Median työntekijäkokemuksen merkityksellisyytekijöihin ja niiden tilan kartoittamiseen sekä löydöksiin yhtiön eri osaajaryhmissä. Työni on kirjoitettu työnantajan näkökulmasta, jossa lukija voi pyrkiä asettamaan itsensä työnantajan tai työnantajan edustajan, esimerkiksi henkilöstöhallinnon työntekijän asemaan.

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -tutkinnon opinnäytetyössä vaadittavana osana on työyhteisöä kehittävä ja osallistava laadullinen menetelmä. Opinnäytetyöni sisältää myös sellaisen työpajamuodossa, mutta suuremmissa roolissa on määrällisen kyselyn luominen. Kyselyn laatu ja onnistuminen ovat avainasemassa koko projektin hyödyllisyyden sekä jatkovaiheiden kannalta.

Ehdottaisin määrällisen menetelmän näkemistä työyhteisöä osallistavana kehittämistyönä Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä, mikäli osallistavuus on perusteltavissa. Määrällinen kysely voi kehittää ja osallistaa työyhteisöä, esimerkiksi sen luomisprosessin, sisäisen markkinoinnin, sisällön vaikuttavuuden sekä tuloksien esittämisen osalta. Opinnäytetyöni tuo toivottavasti tämän ajatuksen konkreettisemmin esille.

Haluan kiittää Alma Mediaa ja almalaisia avoimuudesta, avusta ja mukaan ottamisesta kuluneen yhteistyön aikana.

2 ALMA MEDIA & CASE

2.1 Yhtiö, strategia ja toimiala

Alma Media on digitaaliseen palveluliiketoimintaan, markkinapaikkoihin ja journalistisiin mediasisältöihin keskittynyt kansainvälinen yhtiö. Alman juuret ovat painetun lehden liiketoiminnassa, mutta digitaalisen transformaation strategia ja yhtiön vahva uudistumisluonne ovat muokanneet toimintaa jo vuosikymmenten ajan. Strategian kolmena kärkenä ovat toimineet painetun median digitalisoiminen, digitaalisen liiketoiminnan kasvattaminen ja kansainvälistyminen. (Alma Media 2024b, g; 6, 17.)

Tänä päivänä yhtiön liikevaihdosta yli 80 % tulee digitaalisista lähteistä. Kansainvälistyminen näkyy liiketoimintana Keski-Euroopan, Ruotsin ja Baltian maissa keskittyen rekrytointipalveluiden ja toimitilojen markkinapaikkaan. Alman rekrytointiportaaleissa 11 maassa on yhteensä 64 miljoonaa kävijää vuosittain. Suomessa Alman liiketoimintaan kuuluvat talous- ja ammattimediat, valtakunnallinen kuluttajamedia, digitaaliset kuluttaja- ja yrityspalvelut, koulutukset sekä ammattikirjallisuuden julkaiseminen. Suomalaisille tunnettuja Alma-brändejä ovat esimerkiksi **Kauppalehti**, **Talouselämä**, **Iltalehti**, **Etuovi.com**, **Nettiauto** ja **Jobly**. Yhtiön tavoitteena on vahvistaa asemaansa rekrytoinnin, asumisen ja toimitilojen, liikkumisen, ammatillisille suunnattujen palveluiden ja median alueilla. Toimintaympäristöä ohjaaviksi ja haastaviksi tekijöiksi Alma nostaa muun muassa teknologian kehityksen, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä kiristyvän kilpailutilanteen teknologiajättien ja uusien paikallisten toimijoiden keskuudessa. (Alma Media 2024a, b, h, g; 6, 17.)

Alma Medialla on yhteiskunnallisesti merkittävä ja vastuullinen asema Suomessa. Yhtiön digiverkosto tavoittaa 3,2 miljoonaa suomalaista viikossa (Alma Media 2024c). Alman **tarkoitus** (purpose) on pyrkiä kiihdyttämään toiminnallaan yksilöiden, yritysten ja yhteiskunnan kestäväää kasvua. Tällä tarkoitetaan konkreettisemmin esimerkiksi ihmisten tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämistä maailman tapahtumista, yritysten tukemista ja rohkaisua kasvussa sekä erilaisten helpotusten luomista ihmisten arkeen. (Alma Media 2024d.) Alma Median toimitusjohtaja **Kai Telanne** toteaa yhtiön vuoden 2023 vuosikertomuksessa: ”Liiketoiminnan merkittävimmät vastuullisuusvaikutukset liittyvät yhtiön julkaisemiin mediasisältöihin ja digitaalisiin palveluihin

vastuullisten valintojen mahdollistajana kuluttajille ja ammattilaisille. Korkea tietoturva ja tietosuoja sekä datan vastuullinen käsittely ovat liiketoimintamme kulmakiviä.” (Alma Media 2024g, 6.)

2.2 Arvot ja vastuullisuus työnantajana

Alma vaikuttaa suureen määrään ihmisiä myös työnantajana, sillä yhtiö työllistää noin 1700 ammattilaista. Suomessa heistä työskentelee lähes puolet, yli 800 työntekijää, ja loput heistä Alman muissa 10 toimintamaassa ympäri Eurooppaa. (Alma Media 2024e.) Kansainvälisessä yhtiössä yhteiset arvot ohjaavat toimintaa esimerkiksi yhtenevän johtamisen ja esihenkilötyön puolesta. Alma on valinnut arvoikseen rohkeuden, joukkuepelin ja vapaan sekä moniarvoisen viestinnän (Alma Media 2024d).

Työnantajalupauksella (Employee Value Proposition, EVP) pyritään avaamaan, mitä työntekijä saa vastineeksi omasta sitoutumisestaan organisaation palvelukseen. Työnantajan on tärkeä pystyä sanoittamaan työnantajalupaus mahdollisimman todenmukaisesti, jotta lupaukset täyttyvät arjessa. Ymmärrettävä ja konkreettinen työnantajalupaus auttaa myös houkuttelemaan työntekijöitä, jotka jakavat samoja arvostuksen kohteita. (Luukka 2019, 129–130.)

Alma Median työnantajalupauksena on ”Rohkeus kasvaa yhdessä”. Alma toteaa, että rohkeutena nähdään myös pienemmät arkiset teot, kuten mielipiteen esittäminen tai uuden kokeileminen. Joukkuepelin ja yhteistyön kuvataan ilmenevän Almalla esimerkiksi toisen osaamisen arvostavana, yhteisen oppimisen ja ystävällisyyden kulttuurina. Alma kertoo olevansa joustava työnantaja ja luottamusta näytetään vapauden sekä vastuun antona, monipaikkaisena työnä sekä työn ja muun elämän tasapainon kunnioittamisena. Yhtiö lupaa merkityksellisen ja vaikuttavan työn luotettujen tuotteiden parissa, joiden puoleen miljoonat käyttäjät kääntyvät päivittäin. (Alma Media 2024d, e.)

Alma kertoo pyrkivänsä toimintansa myönteisen vaikutuksen maksimointiin ja ympäristöjalanjäljen minimointiin. Tätä edistetään Alman toiminnoissa esimerkiksi kestävien valintojen mahdollistamisena työssä, vapaalla, asumisessa ja liikkumisessa, ja luotettavan sekä puolueettoman tiedon tarjoamisena Alman medioissa. Yhtiö toteaa vaikutuksensa yhteiskuntaan olevan tällä hetkellä hyvin positiivinen viitaten samalla Upright-palvelun mittaukseen. (Alma Media 2024d, h, e; Upright 2024.)

Alma Media on sitoutunut moniarvoisen ja monimuotoisuutta tukevan yrityskulttuurin rakentamiseen, jossa tarjotaan jokaiselle työntekijälle yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun. Yhdenvertaisuuden, diversiteetin ja inklusion toteutumista mitataan yhtiössä henkilöstökyselyn muodossa ja työntekijöille järjestetään verkkokoulutusta teemojen parissa. Alma ilmoittaa, että yhtiö ei salli syrjintää ja sen eettisten toimintaperiaatteiden (Code of Conduct) mukaan jokaisen almalaisen on kunnioitettava perusoikeuksia. Yhtiön työntekijöistä 100% on suorittanut Code of Conduct -valmennuksen. Alma järjestää yhteistyössä työterveyden kanssa webinaareja hyvinvointiin, kuten esimerkiksi henkiseen jaksamiseen liittyen. Almalaisen käytössä on myös Auntie-hyvinvointipalvelu, joka tarjoaa matalan kynnyksen apua mielen hyvinvoinnin tueksi. (Alma Media 2024f, h.)

Alman katse tulevaisuuden osaajiin ja into tukea nuorten työllistymistä näkyy esimerkiksi opilaitosyhteistyössä. Yhtiö tekee yhteistyötä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ja Haaga-Helian ammattikorkeakoulun kanssa, joista valmistuu Alman työntekijäkohderyhmiin kuuluvia osaajia. Alma järjestää muun muassa trainee-ohjelmia vastavalmistuneille teknologia- ja markkinointiosaajille. Tämä auttaa kasvattamaan yhtiön liiketoiminnalle tärkeää osaamista ja myös työllistämään nuoria uransa alkutaipaleella. (Alma Media 2024e, f.) Alma ja yhtiön rekryointipalvelu Jobly ovat mukana kehittämässä Lasten ja nuorten säätiön TET.fi -palvelua. Palvelun tarkoituksena on luoda monipuolisia ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia nuorten työelämään tutustumiselle. (Alma Media 2024h.)

2.3 Osaajien sitouttaminen

Alma Media kertoo haluavansa tarjota merkityksellisiä sisältöjä ja palveluja ihmisille viimeisimmän teknologian avulla. Tämän onnistumiseksi tarvitaan osaavia työntekijöitä ymmärtämään ja tunnistamaan muutoksia kuluttajien käyttäytymisessä, teknologioissa ja datan hyödyntämisessä, sekä tarttumaan rohkeasti niiden tuomiin mahdollisuuksiin. (Alma Media 2024d.) Kilpailukyvyyn säilyttämisessä ratkaisevia tekijöitä osaajanäkökulmasta on pätevien työntekijöiden rekrytoiminen, olemassa olevien osaajien sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi olennaista on luoda puitteet, jossa työntekijöiden potentiaali voi päästä esille. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 246.)

Alma mittaa osaajien sitouttamista säännöllisillä henkilöstötutkimuksilla. Quality Worklife Index, eli työelämän laatuindeksi mittaa almalaisten kokemusta Alma Mediasta työnantajana. Työnantajan suositteluhalukkuutta selvitetään puolestaan eNPS-mittarin avulla. Yksi sitouttamisen onnistumisen mittareista on Alman tavoite, että uusista työntekijöistä 90 % jatkaisi yhtiön palveluksessa vielä kahden vuoden jälkeen. (Alma Media 2024f.) Mittaamisen lisäksi tulee luonnollisesti myös kehittää sitouttamiseen vaikuttavia alueita. Näitä työnantajan muokkaamia työnantajan ja työntekijän välisiä kohtauspisteitä ovat esimerkiksi prosessit, työvälineet ja työympäristö (Huhta & Myllyntaus 2022, 50).

Tavoitteellista osaamisen kehittämistä tuetaan Alman henkilöstöstrategiassa. Alma kertoo, että osaamistavoitteet asetetaan tiimitasoisesti ja osaamisen kehittämistä seurataan esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Henkilöstölle järjestetään valmennuskokonaisuuksia, mentorointiohjelmaa ja teematapahtumia. Esihenkilötyötä vahvistetaan konsernissa myös kansainvälisen esihenkilöverkoston kautta, jossa jaetaan johtamisen käytäntöjä. ”Johtamisen polku” -ohjelma pyrkii tukemaan esihenkilötyötä digitaalisessa ja monipaikkaisessa työympäristössä. (Alma Media 2024f.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on toimenpide, jolla halutaan parantaa työhön omistautumisen ja motivoitumisen tilaa (Huhta & Myllyntaus 2022, 36, 133). Jotta voidaan muodostaa hyvä työntekijäkokemus, on tunnistettava ja huomioitava paremmin odotuksia ja tarpeita työntekijöiden keskuudessa (Morgan 2017, 9). Työntekijäkokemus muodostuu työntekijälle hyvin laajasti eri alueista, kuten vaikka vaihtoehtoista työympäristön osalta, käytössä olevasta teknologiasta ja johtamisesta. Lähemmin tarkasteltuna esimerkiksi neuvotteluhuoneista, sisäisen viestinnän kanavasta ja vaikka kuulluksi tulemisen kokemuksesta. (ym., 2017, 70, 78, 97). Vaikutusalueiden laajuuden takia, työnantajan kannattaa selvittää työntekijöille merkityksellisimmät alueet ja panostaa niihin, jotta toimenpiteisiin saadaan vaikuttavuutta. Panostuskohteiden valintaa helpottaa jonkin verran organisaation strategian synnyttämä **osaamistarve**, joka osoittaa minkä osaajaryhmien toiveiden huomioiminen on erityisen tärkeää. (Huhta & Myllyntaus 2022, 195–197.) Alma Median liiketoiminnan kannalta kolme kriittisintä työntekijäkohderyhmää ovat: **tuote- ja teknologiakehittäjät, myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset sekä toimittajat.**

2.4 Opinnäytetyön toimeksianto ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantona on selvittää Alma Median työntekijöille merkityksellisiä asioita työntekijäkokemuksessa. **Tavoitteena** on kehittää työntekijäymmärrystä Alman eri työntekijäkohderyhmien (tuote- ja teknologiakehittäjät, myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset sekä toimittajat) työn merkityksellisyystekijöistä ja koko henkilöstöä yhdistävistä työntekijäkokemuksen vetovoimatekijöistä. Mitä ovat tärkeäksi koetut asiat ja odotukset työnantajaa kohtaan, ja miten ne toteutuvat työssä Almalla. Tiedolla työnantaja voi tarkastella nykyratkaisuja - kehitetäänkö tällä hetkellä oikeita, koko henkilöstölle ja kriittisille osaajille merkityksellisiä asioita työntekijäkokemuksessa. Opinnäytetyö on kirjoitettu työnantajan näkökulmasta.

Alman henkilöstötutkimuksissa ja -kyselyissä on sivuttu merkityksellisyystekijöitä aiemminkin, mutta tuloksista ei ilmene toteutuvatko merkitykselliseksi koetut asiat tällä hetkellä. Lisäksi tarkastelua on tehty pääosin yhtiötasolla, mutta ei vielä kohdistetummin esimerkiksi eri osaajaryhmiä tutkien. Kehittämistyön ajankohtaisuus ilmenee työntekijäymmärryksen (Employee Insight) syventämisessä, mikä on sekä käsitteen että käytännön tasolla vielä monelle organisaatiolle melko tuntematon (Luukka 2019, 118; Huhta & Myllyntaus 2022, 46).

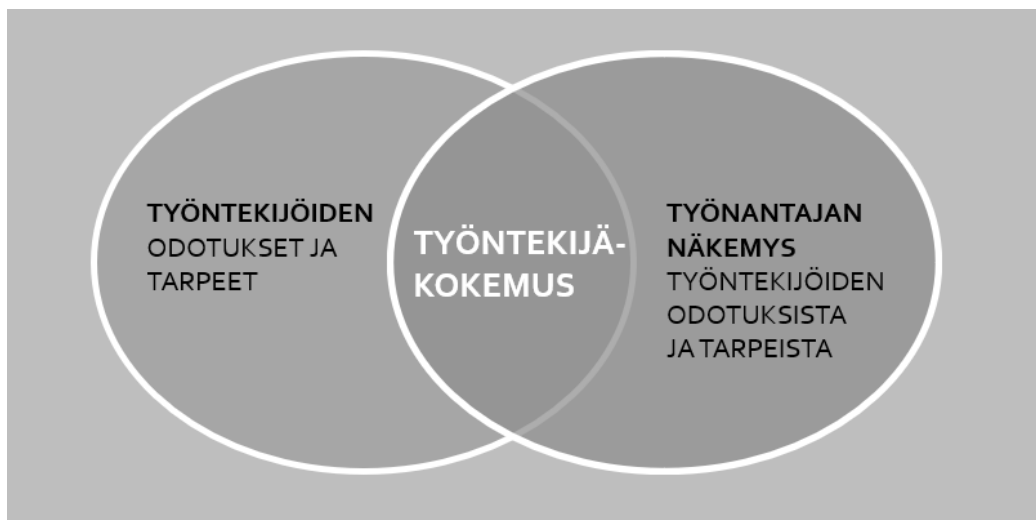
Opinnäytetyö sisältää kaksi selkeää kokonaisuutta työntekijäymmärryksen luomisen matkalla. Ensimmäisenä vaiheena on määrällisen kyselyn tuottaminen henkilöstölle. Kyselyllä kartoitetaan työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöitä ja niiden nykytilaa tyytyväisyystason osalta. Seuraavana vaiheena on tuloksien esittäminen konsernissa ja tulosten läpikäynti osallistavan työpajan muodossa opinnäytetyön tilaajalle - työnantajan edustajille. Osallistavan työpajan tavoitteena on esitellä tulokset perusteellisesti konsernitasolla työntekijäkokemuksen parissa työskenteleville henkilöille. Lisäksi tavoitteena on luoda toimenpidesuunnitelmat ja -ehdotukset, miten hyödyntää tuloksia käytännössä henkilöstöhallinnon ja työnantajabrändäyksen osalta.

Opinnäytetyön **tuotoksena** ja **sovellusarvona** tilaajalle on työntekijäkokemuksen kehittämistä edistävän työntekijäymmärryksen lisääminen ja tutkimuksellisen kokonaisuuden kautta esitetyt jatkotoimenpide-ehdotukset. Huomioitavaa on minun ja Alma Median yhteisen projektin jatkuminen työntekijäymmärryksen syventämisessä opinnäytetyön ulkopuolella. Osa opinnäytetyössä esiteltävistä suosituksistani otetaan huomioon näissä jatkovaiheen laadullisissa haastatteluissa.

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

3.1 Työntekijäkokemuksen ulottuvuudet

Työntekijäkokemus (Employee Experience) muodostuu, kun työntekijän odotukset ja tarpeet työnantajaa nähden kohtaavat työnantajan määrittelemien työntekijäodotusten ja -tarpeiden kanssa (Morgan 2017, 8). Voidaan todeta, että työntekijäkokemus on mitä ilmeisimmin onnistunutta, mikäli työnantaja on tunnistanut työntekijöidensä tarpeet ja odotukset, ja kehittänyt tämän työntekijäymmärryksen mukaisesti yhteisiä rajapintoja. Tällöin toisensa kohtaava kokemuksen pinta-ala kasvaa, kuten kuviossa 1 havainnollistetaan. Heikko työntekijäkokemus puolestaan syntyy, mikäli yhteisissä kohtaamishetkissä (esim. koulutukset ja esihenkilötyö) työntekijöiden odotukset eivät täyty riittävällä tasolla. Tällöin työnantaja on mahdollisesti panostanut pelkkien olettamuksien ja löyhän tiedon varassa teemoihin, jotka eivät todellisuudessa ole merkityksellisiä työntekijöille. Työntekijäkokemusta voidaan siis kehittää vain työntekijöiden avulla ja heitä osallistamalla, selvittäen esimerkiksi työn merkityksellisyystekijöitä. (Morgan 2017, 7–9).



Kuvio 1: Työntekijäkokemuksen muodostuminen (Mukaillen Jacob Morgan 2017, 8).

Työntekijäkokemukseen panostamisen positiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi työntekijöiden korkeampi viihtyvyys, motivoituneisuus, sitoutuneisuus, työn tuottavuus ja innovatiivisuus. Nämä vaikutukset lisäävät myös työnantajan houkuttelevuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä ja edistävät esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä. (Morgan 2017, 150–151.) Kaikki nämä tekijät nivoutuvat lopulta organisaation liiketoimintaa vahvistaviksi elementeiksi. Hyvä

työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia, parantaa asiakaskokemusta ja vahvistaa siten liikevaihtoa (Huhta & Myllyntaus 2022, 123).

Työnantaja ei voi kuitenkaan vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin, jossa työntekijäkokemusta syntyy, sillä sitä muodostuu esimerkiksi myös työntekijöiden ja eri sidosryhmien välillä sekä työntekijän aiempien kokemusten myötä (Huhta & Myllyntaus 2022, 51). Voimme nähdä saman tilanteen hyvinkin eri tavoin, sillä aiemmat kokemukset vaikuttavat tulkintoihimme myös nykyhetkessä (Kuusela 2015, 25). Vaikka subjektiiviset kokemuserot ovatkin taustalla, niin työnantaja voi vaikuttaa selkeämmin esimerkiksi seuraaviin työntekijäkokemuksen alueisiin: johtamiseen, palkkaan, työskentelytiloihin, sosiaalisiin tapahtumiin ja työväliseisiin. Huomioitavaa on, että vaikutusalueita on kuitenkin rutkasti enemmän. Työntekijäkokemuksen laajuus tuo organisaatioille haasteita hyvän työntekijäkokemuksen luomiseksi. Työnantajan kannattaa valita työntekijäymmärryksen mukaisesti panostettavat alueet. Panostuskohteiden rohkea rajaus voi auttaa luomaan myös työnantajabrändin erottautuvuus- ja houkuttelevuustekijöinä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 161, 194–195.)

Työnantajabrändi (Employer Brand, EB) on ihmisille muodostuva mielikuva organisaatiosta työnantajana. Siihen vaikuttaa muun muassa organisaation määrittämät arvot, maine ja ennen kaikkea henkilöstön todellinen työntekijäkokemus. Organisaatio voi kuitenkin vaikuttaa työnantajakuvaansa - työnantajabrändiä voi ja tulee johtaa. Tätä työnantajamielikuvan kehittämistyötä kutsutaan **työnantajabrändäykseksi**. Huhta & Myllyntaus (2022) kuvaavat työnantajabrändiä lupauksena siitä minkälaisen työpaikan työnantaja tarjoaa. Työnantajabrändin johtamisen ytimessä on työntekijöille tuotetut kokemukset, organisaatiostrategia, työntekijäymmärrys ja osaamishaaste (ym., 2022, 212, 218). Työnantajan houkuttelevuus on kriittisen tärkeää osaajien tavoittamisessa ja sitouttamisessa, mutta toki työnantajabrändi on olennainen myös olemassa olevan henkilöstön silmissä ja identiteetissä. Hyvän työntekijäkokemuksen tarjoava työnantaja saa työntekijät tekemään parhaansa ja siten vahvistamaan brändin arvoa entisestään (Morgan 2017, 154–155.)

3.2 Työntekijäymmärrys

Työnantaja tarvitsee siis oletuksien ja yksipuolisen tiedon sijaan tarkempaa sekä laajempaa ymmärrystä henkilöstöstään voidakseen valita relevantteja keskittymiskohteita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. **Työntekijäymmärrys** (Employee Insight) kerrytetään suunnitelmalli-

sesti esimerkiksi henkilöstökyselyiden, haastatteluiden ja muun henkilöstön osallistamisen tuoman monipuolisen tiedon sekä datan avulla. Tässä tietoon pohjautuvassa ymmärryksessä pyritään selvittämään organisaation työntekijöiden motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä (Luukka 2019, 118).

Organisaatioissa tehdään yleisesti paljon henkilöstötutkimuksia ja -kyselyitä erilaisiin teemoihin kohdennettuina, kuten esimerkiksi palkkaan, työtyytyväisyyteen ja suoriin liittyen. Useampien organisaatioiden ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, miten yhdistää ja hyödyntää tämä kaikki kerätty tieto paremman työntekijäymmärryksen luomiseksi. (Morgan 2017, 39.) Suomessa työntekijäymmärryksen kehittäminen hyötyineen on monessa organisaatiossa vielä alkutekijöissä (Huhta & Myllyntaus 2022, 46).

Työntekijäymmärrystä voidaan saavuttaa selvittämällä työntekijöiden kokemia työn merkityksellisyys- ja motivaatiotekijöitä, minkälaista osaamista organisaatiosta löytyy ja mitkä ovat mahdollisia osaamistarpeita lähitulevaisuudessa. Oman henkilöstön lisäksi työntekijäymmärryksen tarkastelu ulottuu myös esimerkiksi potentiaalsiin työntekijöihin, eri sidosryhmiin ja työelämäntrendeihin. Työntekijäymmärrys toimii myös työnantajabrändin kehittämisen välineenä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 46–47, 70–71.)

Meidän ihmisten kokemukset, tarpeet ja odotukset vaihtelevat merkittävästi. Organisaatiossa A toimiva malli henkilöstölle ei välttämättä ole hedelmällinen organisaatiolle B, vaikka esimerkiksi toimiala ja organisaation suuruusluokka olisi sama. Toimialan, tuotteiden ja osaamisen lisäksi, esimerkiksi työnantajabrändi, arvot ja yrityskulttuuri personoivat organisaatioita houkutellen eri tavoin ihmisiä puoleensa. Jokainen työyhteisö on myös lähtökohtaisesti erilainen monimuotoinen ryhmä ihmisiä jo esimerkiksi kognitiivisella tasolla.

Työyhteisöt eivät siis ole täysin vertailukelpoiset organisaatioiden kesken ja hyväntahtoiset yleispätevältä kuulostavat käytänteet voivat osoittautua kylmävikiksi, mikäli työnantaja ei tunne omia työntekijöitään hyvin. Kärjistetty esimerkki: organisaation, joka vetää ydintehtävineen puoleensa analyttisuutta ja tarkkaavaisuutta vaativan työn osaajia, ei ole hedelmällistä kehoittaa osaajia työskentelemään avokonttorissa neljä päivää viikossa yhteisöllisten iltapäivähetkien kera. Vai olisiko? Aivan - sitä täytyisi kysyä heiltä (työntekijöiltä) itseltään, sillä kärjistetty esimerkkini liittyi pelkästään oletuksiin ja ennakkoluuloihin. Työntekijäymmärryksen kerryttäminen tarjoaa työnantajalle todellista ymmärrystä yrityksen omasta henkilöstöstä - eli ihmisistä, ja se syntyy vain osallistamalla työntekijät ymmärryksen luontiin esimerkiksi määrällisten

ja laadullisten menetelmien avulla (Morgan 2017, 9). Kun johto ymmärtää henkilöstöä, pystytään todella johtamaan yhteistä matkaa kohti tavoitteita. Ymmärryksen saavuttaminen ja sen hyödyntäminen onnistuneesti näkyy myös asiakastyytyväisyydessä ja tuloksessa. (Saramies & Törnroos 2021, 20.)

3.3 Henkilöstöanalytiikka

Morgan (2017) kertoo, että työntekijäkokemuksen kehittäminen on hyvin pitkälti psykologian ja sosiologian ohjaamaa, sillä esimerkiksi motivoinnin ja tiimityöskentelyn eteen hyödynnetään suurissa määrin juuri psykologien ja sosiologien tutkimuksia. Tämän takia organisaatiopsykologien hyödyntäminen työntekijäymmärryksen saavuttamisessa on ollut yhä suositumpaa. (Morgan 2017, 29.) Samassa, etenkin suuremmissa organisaatioissa työntekijäymmärryksen kehittämisessä korostuu datan käsittely ja analytiikkaosaamisen taidot.

Henkilöstöanalytiikalla (People Analytics) tuetaan (HR-)tiedolla johtamista, päätöksen tekoa ja liiketoimintaa, mutta myös työntekijäymmärrystä sekä henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan ratkaista esimerkiksi henkilöstöhaasteita tai liiketoimintaongelmia. (Saramies & Törnroos 2021, 29, 31, 91.) Morgan (2017) nostaa esille näistä lukuisista mahdollisuuksista muun muassa seuraavia esimerkkejä, joihin voidaan etsiä tietoa ja ratkaisuja henkilöstöanalytiikkaa hyödyntäen (Morgan 2017, 39–40):

- Milloin työntekijät uupuvat?
- Miksi työntekijät jäävät tai lähtevät?
- Miten saada työntekijät yhteistyöhön eri yksiköiden välillä?

HR-tiedolla johtamisen suurimmat mahdollisuudet voidaan saavuttaa, kun HR-datalähteet yhdistetään muihin organisaation datalähteisiin, kuten vaikka asiakastyytyväisyyteen ja myyntidataan (Saramies & Törnroos 2021, 122). Saramies & Törnroos (2021) kertovat, että henkilöstöanalytiikka on ollut suomalaisissa organisaatioissa vielä toistaiseksi vähän hyödynnetty alue. Kiinnostusta ja halua kuulemma löytyisi, mutta osaamista, työkaluja sekä suomenkielistä asiantuntevaa tietoa ei ole ollut riittävästi. Lisäksi henkilöstöanalytiikka-termiin voi liittyä negatiivisia asenteita, jossa datan ja työntekijän mainitseminen samassa yhteydessä mielletään kylmäksi. Tämä saattaa korostua henkilöstöön liittyvässä tutussa ja turvallisessa kokemukseen

sekä intuitioon pohjautuvassa päätöksenteon maailmassa. Henkilöstöanalytiikan avulla pyritään ymmärtämään paremmin juuri ihmisiä, jotta sekä ihmiset että organisaatio voisivat hyvin. (Saramies & Törnroos 2021, 19, 24–25.)

Henkilöstöanalytiikalla voi kuitenkin olla myös varjopuolia, mitä tulee huomioida. Esimerkiksi merkityksettömien asioiden tutkiminen ja niiden perusteella toimenpiteiden tekeminen, tai vaikka datalla manipulointi. Lisäksi jatkuva suorituksen mittaaminen ja sen perusteella suoritettavat toimenpiteet voivat vaikuttaa vastauksien luotettavuuteen, jos työntekijä kokee uhkaa työpaikan menettämisen osalta vastauksensa luonteen mukaan. (Morgan 2017, 39–40, 44.) Eettisyys, tietosuoja, monipuolinen ja määrältään suunnitelmallinen tiedonkeruu, pitkäjänteisyys sekä sopiva kriittisyys tuloksia kohtaan, ovat ehdottoman tärkeitä työntekijäymmärryksen kehittämässä. Ihmisten tulee olla tietoisia, miksi ja mihin heistä kerätään tietoa, ja miten tietoja käytetään - avoimuutta edellytetään jo laissa (Saramies & Törnroos 2021, 90).

Tiedolla johtamista toteutetaan tällä hetkellä organisaatioissa vahvasti talouden lukujen ohjaajina. Henkilöstöanalytiikalla pystytään edistämään reilumpaa tietoon perustuvaa johtamista, puhutaan **HR-tiedolla johtamisesta**. Tämä auttaa esimerkiksi vähentämään kognitiivisten viinonien vaikutusten määrää päätöksissä. Henkilöstöanalytiikka tulisi nähdä jatkumona, jonka pitkäjänteinen kehittäminen ja toteuttaminen tuo mukanaan hyötyjä ja jopa kilpailuetuja - työntekijäymmärryksen perusteella kehitetyn johtamisen, kulttuurin ja prosessien mukana. (Saramies & Törnroos 2021, 48, 68, 110.)

3.4 Työn merkityksellisyys

Suomessa työhön liittyvässä keskustelukulttuurissa harvemmin nousee esille, kuinka paljon työllä on positiivisia vaikutuksia ihmisen elämässä. Työn kautta ihminen saa toimeentulon lisäksi paikan toteuttaa itseään ja monesti myös sosiaalisen verkoston. Työ tarjoaa vaihtelevia kokemuksia ja rakennetta arkeen. Vaikka työ itsessään tarjoaa jo runsaasti tärkeitä vaikutuksia ihmiselle, työn suuremman merkityksen kaipuu on ollut suurennuslasin alla viime vuosina. (Martela 2020, 12–14.)

Ihmiset haluavat työn, jolla koetaan olevan tarkoitus ja joka tuntuu mielekkäältä. Työn merkityksen kokemus saattaa olla monella hukassa esimerkiksi oman näköalattomuuden takia tai jos työnantaja ei ole pystynyt viestimään selkeästi organisaation toiminnan ja tehtävien merkityk-

sellisyydestä. Työn merkityksellisyys on kuitenkin länsimaissa kasvava työelämän menestystekijä, ja tärkeä alue jokaisen työnantajan ymmärtää ja oppia sanoittamaan. (Aaltonen, Ahonen, & Sahimaa 2020, 25, 56.)

Martela (2020) toteaa, että digitalisaation, automatisaation ja tekoälyn korvatussa määrällisiä työtehtäviä, jäljelle jäävissä tietotyön tehtävissä korostuu tekemisen laatu. Martela viittaa Cerasoli & Nicklin (2014) motivaatiotutkimuksiin, jotka tuovat esille, että määrällisten tehtävien suorittamisen motivointiin auttaa tehokkaasti palkitseminen, mutta palkka ei ole enää yksinään riittävä motivaatiotekijä työn laadullisiin suorituksiin. Ihmisen **sisäisen motivaation** on havaittu toimivan työn laadukkuuteen vaikuttavana tekijänä ulkoista palkitsemista tehokkaammin. (Martela 2020,12; Cerasoli & Nicklin 2014)

Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii omaehtoisesti tekemisen ilosta (Hakanen 2011, 30–31) ja merkityksellisyyden kokeminen toimii puolestaan sisäisen motivaation lähteenä (Martela 2020, 12). Martela (2020) kehottaa työnantajia huomioimaan työn merkityksellisyyden ja sisäisen motivaation edistämistä asiantuntijatyössä, sillä työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö on valmiimpi tekemään ponnistuksia vaativan työtehtävän eteen. (Martela 2020,12.)

Motivaation johtamisessa on tärkeää saada työntekijät innostumaan organisaation perustehtävästä ja tavoitteista. Kun työntekijä voi identifioida itsensä organisaatioon, on hän lähtökohtaisesti halukkaampi toimimaan ja oppimaan. (Kuusela 2015, 134.) Työntekijän motivoituneisuutta, tuotteliaisuutta ja hyvinvointia työssä voidaan kutsua myös **työn imuksi** (Engagement). Kyseessä on työlle omistautuneisuuden, uppoutuneisuuden ja tarmokkuuden tila. Työn imu tarjoaa positiivisia vaikutuksia työntekijälle itselleen ja työpaikalle, mutta nämä myönteiset vaikutukset heijastuvat myös työntekijää ympäröiviin ihmisiin niin työympäristössä kuin yksityiselämässä. (Hakanen 2011, 39–42.)

Usein työn merkityksellisyys pyritään osoittamaan sillä, mikä on työn tai yrityksen vaikutus organisaation ulkopuolisiin asioihin, mutta ei sovi unohtaa, että työntekijälle merkityksellisyyttä voi tuottaa myös kollegan auttaminen ja oman organisaation toiminnan kehittäminen. (Luukka 2019, 158.)

Edvard Decin ja Richard Ryanin **itseohjautuvuusteorian** (Self-determination theory) mukaan ihmisen hyvinvoinnin perusta rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä. Näitä tarpeita ovat **autonomisuus**, **kyvykkyys** ja **yhteisöllisyys**. Itseohjautuvuusteoriassa ihminen nähdään aktiivisena toimijana, joka hakee itseohjautuvasti haasteita ja päämääriä tavoittaen siten merkityksellisempää elämää. (Martela 2014.)

Autonomian tarpeella tarkoitetaan oman käyttäytymisen itseorganisointia ja itsemääräämisoikeutta. Kompetenssin tarpeella tarkoitetaan kyvykkyyttä tehdä asioita ja osallisena olemista optimaalisissa haasteissa ja kokemuksissa. Yhteenkuuluvuuden tarpeella tarkoitetaan puolestaan turvallisuuden tunteen kokemista, kiintymyksen etsimistä, sekä yhteenkuuluvuuden ja läheisyyden tunnetta muiden ihmisten kanssa. (Aaltonen ym. 2020, 192; Deci & Ryan 2000.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen esittelee itseohjautuvuusteoriaa sisäisen motivaation ja työn mielekkyyden taustalla (Hakanen 2011, 30–31). Mieli Ry:n työhyvinvointipäällikkö, psykologi Marjo Lehtinen toteaa näiden kolmen psykologisen perustarpeen olevan hyvinvoinnin perusta ja vaikuttavan työn merkityksellisyyden sekä työn imun kokemukseen. Lehtinen toteaa myös, että tyytymättömyys työssä johtuu usein näiden osa-alueiden välisestä epätasapainosta tai jopa jonkin alueen puutteesta. (Tuomaala 2024.) Jarenko & Martela (2014) korostavat, että autonomisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden huomiointi auttaa kasvattamaan työn imua ja parempia tuloksia työssä (Jarenko & Martela 2014, 28).

Filosofian tohtori, hyvinvointitutkija Frank Martela puoltaa itseohjautuvuusteorian pitävyyteen myös ihmisen onnellisuuteen vaikuttavissa tekijöissä. Teorian kehittäneiden professoreiden Richard Ryanin ja Edvard Decin ohjauksessa opiskellut Martela aloitti tutkimusyhteistyön Ryanin kanssa, jossa he pyrkivät osoittamaan, että itseohjautuvuusteoriaan kuuluisi mukaan vielä neljäs perustarve. Tämän tarpeen Martela on nimennyt **hyväntahtoisuudeksi** (benevolence), sillä tarkoitetaan inhimillistä halua tehdä hyviä asioita toisille ihmisille. (Martela 2014; Martela 2017)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN ODOTUKSET

4.1 Määrällinen kysely kartoittaa lähtötilanteen

Määrällinen virtuaalinen kyselylomake (liite1) istui opinnäytetyöni toimeksiantoon, sillä tavoitteena oli kartoittaa Alma Median työntekijöille merkityksellisiä asioita ja niiden toteutumista kansainvälisessä yhtiössä. Kysely on sopiva aineistonkeräämistapa, kun tutkittavia on runsaasti ja eri kohteissa (Vilka 2007, 28). Kyselyalustoihin liittyvässä valinnassa painotin toiminnallisuuden lisäksi tietoturvaa ja kyselyn mahdollista jatkohyödynnettävyyttä. Tästä syystä ehdotin kyselyn tehtävän Alma Medialla jo käytössä olevalla palvelulla. Päädyin yhdessä opinnäytetyön tilaajan kanssa Questback-palvelualustan käyttöön ja rakensin kyselyn yhdessä ammattilaisten kanssa.

Kyselyn rakenne on yksinkertainen ja vastaamiseen kuluva ajaksi arvioin noin 5 minuuttia. Samaan aika-arvioon päätyi myös muutama muu kyselylomaketta testannut henkilö. Kyselyn ensimmäisellä sivulla on lista attribuutteja, tässä tapauksessa merkityksellisyystekijöitä työntekijäkokemuksen viitekehyksessä (kuvio 2). Kutsun tätä myöhemmin tekstissä ”attribuuttilisäksi”. Lista kattaa yhteensä 17 attribuuttia, joista vastaajat pystyvät valitsemaan itselleen merkityksellisimmät asiat. Kyselyn vastauspohja sisältää myös avoimen vastauksen mahdollisuuden. Vastauskentän englanninkielisessä otsikossa lukee: ”Mikäli koet, että listasta puuttuu jokin attribuutti, voit kirjoittaa sen tähän englanniksi”.

Virtuaalisessa kyselypohjassa ohjeistetaan valitsemaan neljä tärkeintä asiaa työssä Almalla, järjestyksessä 1= tärkein, 2= toiseksi tärkein jne. Jatkokysymyksenä seuraa arviointi, miten nämä neljä valittua merkityksellisyystekijää toteutuvat tällä hetkellä Almalla. Asenneasteikon avulla voidaan mitata kokemukseen perustuvaa mielipidettä (Vilka 2007, 45). Vastaaja suorittaa arvioinnin Likertin 5-portaisella asteikolla, 1=erittäin tyytymätön ja 5=erittäin tyytyväinen välillä, jossa numero kolme kuvaa neutraalia tasoa.

Kyselyn taustatiedoiksi lisätään, mikä on vastaajan osaajaryhmä (esim. toimittajat tai myynti ja markkinointi), työsuhteen kesto annetuilla aikahaarukoilla, toimintamaa ja onko vastaaja esihenkilöasemassa vai ei. Kyselyssä kerättäviä taustatietoja on opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä nähden hieman laajemmin, jotta Alma voi hyödyntää sisäisessä kehittämistyössä kerättyä anonymia dataa syvemmin aiheen tiimoilta. On hyvä huomioda, että jokainen lähetettävä henkilöstötutkimus lisää työntekijän odotusarvoa asioiden kehittämisestä, ja tiheällä tutkimisella

voi olla vastausintoa heikentävät vaikutukset (Huhta ym. 2022, 80, 195). Tutkimukset ja kyselyt tulee siis suunnitella huolella myös hyödynnettävyyden näkökulmasta ja tähän suunnitelmallinen työntekijäymmärryksen ja henkilöstöanalytiikan kehittäminen tähtää.

Kyselylomakkeessa ei kerätä henkilötietoja ja vastaaminen on anonyymia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön, eli tutkimuseettiseen ohjeistoon kuuluu esimerkiksi tutkittavien informointi (Humak 2024). Kyselyn saatekirjoituksessa kävi ilmi kyselyn teema, tarve, toteuttajat, seuraavat vaiheet ja kyselyn kesto - vastaamiseen kuuluva viiden minuutin aika-arvio ja kahden viikon vastausaika. Lisäksi saatteessa avattiin myös Trainee/Thesis Worker -roolini ja että kyselyn anonyymeja vastauksia tullaan hyödyntämään Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi - työyhteisön kehittäjä -tutkintoon liittyvässä opinnäytetyössäni.

Kyselyn ajankohtaa valitessa oli huomioitava opinnäytetyöaikatauluni lisäksi Alman mahdolliset muut henkilöstöä osallistavat kyselyt ja tapahtumat. Ajankohta valittiin niin, että ei synny liiallista kuormitusta henkilöstölle päällekkäisten tapahtumien tai osallistumispyyntöjen muodossa. Kysely toteutettiin kahden viikon vastausajalla, aikavälillä 14.2.-27.2.2024. Ajankohta hieman huolestutti talvilomakausien ajoittuessa kyseiselle ajanjaksolle, mutta tämä oli silti järkevin vaihtoehto kokonaisuuden kannalta. Viikon vastausajan jälkeen lähetin muistutusviestin henkilöstölle kyselyyn osallistumisesta. Ilmoitin kyselystä myös sisäisen viestinnän pikaviestikanavassa Slackissa. Suurimmat kyselyn vastauspiikit syntyivät heti viestien lähetyksien yhteydessä.

Tein kyselyn saateteksteineen englannin kielellä, kuten kansainvälisessä Almassa on tapana. Testasin kyselyn toimivuutta muutamien almalaisten kesken ennen kyselyn lähettämistä koko henkilöstölle. Kyselyn attribuutilistan järjestystä ei saatu toiminnallisesti vaihtelevaan satunnaisesti vastaajille. Toiminnallisuudella olisi varmistettu, että vastaukset eivät painottuisi pitkän 17 attribuutin muodostaman listan alkupäähän. Onneksi näin ei kuitenkaan käynyt lopullisia vastausmääriä ja -kohteita tarkastellessa, vaan vaihtoehtoja on todella käyty läpi. Kysely oli **standardoitu**, eli kaikilta kyselyyn osallistuneilta kysyttiin samat asiat ja samassa järjestyksessä (Vilkka 2007, 28).

Asetimme opinnäytetyön tilaajan kanssa tavoitteeksi saada kyselylle noin 450 vastausta. Almalaisia on yhteensä 1700, mutta suuremmat vastausmäärät yhtiö saavuttaa vuosittain toistuvien henkilöstötutkimuksien kautta (esim. QWL), jotka jalkautetaan esihenkilöiden avulla tiimeille. Kyselyni ei ole verrattavissa näiden saamaan huomioarvoon ja olemassa olevaan tunnettuuteen,

jotka vaikuttavat myönteisesti vastausmääriin. Lisäksi oli mahdollista, että Alman henkilöstölle tuntemattoman henkilön, eli minun sähköpostiosoitteestani saapuva kyselylinkin klikkauspyyntö voidaan nähdä tiedonkalastusyrityksenä. Epämääräiseltä tuntuva pyyntö voidaan mieluummin ohittaa. Suunnittelimme opinnäytetyön tilaajan kanssa toimenpiteitä, joilla vastausmäärän tavoitelukuun pääsyä saataisiin vauhditettua. Oli myös tärkeää, että kyselystä ja minusta opinnäytetyöntekijänä olisi saatavilla tietoa Alman eri kanavissa lähettämäni sähköpostin lisäksi. Tein nostoja kyselystä Alman sisäisen viestinnän kanavissa, kuten Slackissa, uutiskirjeessä ja intranetissä. Kyselystä kerrottiin Alman henkilöstöhallinnon, viestinnän ja työnantajakuvan tapaamisissa kansainvälisesti - minun ja Alman työntekijöiden toimesta.

Kyselyn kohderyhmänä, eli **perusjoukkona** oli Alman henkilöstö, noin 1700 työntekijää, ja **toteutunut otos** oli lopulta 529 vastaajaa (Vilka 2007, 60). Työntekijäkokemus-kyselyni vastausmäärät ylittivät asetetun tavoitteen ja lähes joka kolmas almalainen vastasi kyselyyn, vastausprosentti 31,1 %.

4.2 Tietoperusta kyselyn taustalla

Työntekijäkokemusta tutkinut Jacob Morgan on ensimmäisiä työntekijäkokemuksesta viitekehysineen kirjan (2017) kirjoittaneita henkilöitä. Hän on kehitystyössään analysoinut yli 250 kansainvälistä organisaatiota. Morgan rajaa työntekijäkokemuksen päävaikutusalueiksi **organisaation tarkoituksen (purpose)** haarautuen **teknologisiin, kulttuurillisiin ja fyysisiin** ulottuvuuksiin. Teknologisuus ilmenee esimerkiksi virtuaalisena työympäristönä, fyysiset ulottuvuudet esimerkiksi toimistotiloina ja kulttuurillisuus vaikkapa yhteenkuuluvuuden tunteena (Morgan 2017, 57, 78, 107).

Suomessa työntekijäkokemuksesta tuoreesti kirjoittaneet Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus (2022) puolestaan tarjoavat viitekehysten, jonka pääteemat ovat hieman laajemmat ja keskenään tasavertaiset, huomioiden myös Morganin (2017) teorian ulottuvuudet. Näitä teemoja ovat: **Organisaation olemassaolon tarkoitus (purpose), kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, sosiaalinen ympäristö, fyysinen ympäristö, työvälineet ja työn ominaispiirteet** (Huhta & Myllyntaus 2022, 161). Rakensin kyselyn attribuuttilistaa pääosin näiden teemojen alle. Kuviossa 2 esitetään edellä mainittua viitekehystä harmaalla pohjustuksella otsikon ”EX ulottuvuudet” alla. Harmaissa pohjustuksissa olevat kehykset kuvaavat Morganin määrittelemiä vaikutusalueita, jotka sisältyvät myös Huhdan ja Myllyntauksen luomien raamien sisälle.

Käytin attribuutilistan muodostamisen tukena myös Edvard Decin ja Richard Ryanin **itseohjautuvuusteoriaa** (Self-determination theory), jonka mukaan ihmisen hyvinvointi rakentuu kolmen psykologisen perustarpeen huomioimisesta. Näitä tarpeita ovat **autonomisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys**. (Martela 2014.) Varmistin, että itseohjautuvuusteorian kaikki kolme aluetta ovat mahdollisimman tasavertaisesti huomioituna kyselyn attribuutilistassa.

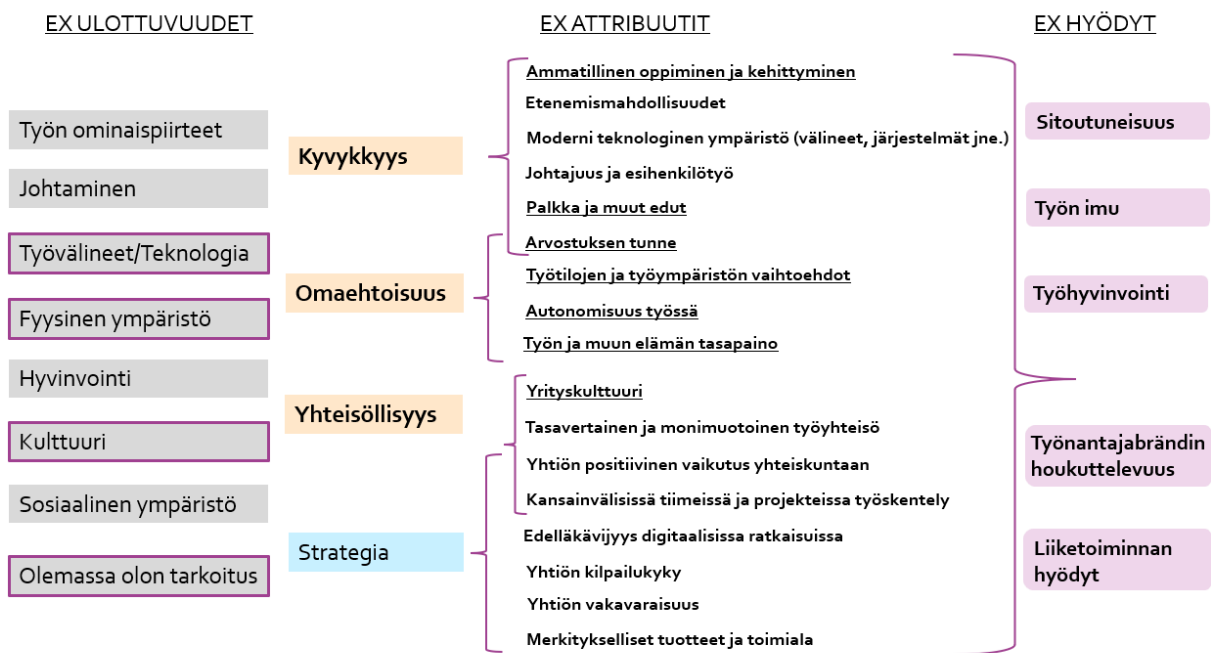
Alman strategialla on myös rooli valituissa attribuuteissa, sillä henkilöstökyselyt ovat mahdollisuus viestiä työntekijöille esimerkiksi organisaation tahtotilaa ja strategisia tavoitteita (Bergman & Korhonen 2019, 119). Lisäsin attribuutilistaan kansainvälisen yhteistyön ja edelläkävijyyden digitaalisissa ratkaisuisa, jotka tukevat viestillisesti Alman strategiaa kansainvälistymisen sekä digitaalisten palveluratkaisujen kehittämisen osalta. Työnantajan tekemät henkilöstötutkimukset teemoineen ja kysymyksineen ovat jo itsessään viestejä henkilöstölle, sillä nämä mitattavat teemat kertovat siitä, mikä on merkityksellistä tietoa työnantajalle (Lundmark 2021).

Attribuutilistan hiominen oli vaativaa, sillä edellä mainittujen ulottuvuuksien alle mahtuu runsaasti vaihtoehtoja kyselyssä nostettaviksi tekijöiksi. Listan venyminen voisi puolestaan vaikuttaa vastausintoa heikentävästi. Morganin (2017) työntekijäkokemustestissä attribuutteja löytyy yhteensä 17 kappaletta. Pidin tätä maksimimääränä myös tämän kyselyn luomisessa ja luku täytyi. Vilka (2007) toteaa, että määrällisessä tutkimuksessa tutkijan pitkäjänteisyys joutuu testattavaksi kysymysten sisällön muotoilussa, mutta vanha sanonta pätee: ”Hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty” (Vilka 2007, 70).

Tein attribuuttivalintoja tietoperustaan nojaten ja kerryttämäni Alma-tuntemuksen perusteella. Oli kuitenkin ehdottoman tärkeää saada myös opinnäytetyön tilaajan näkemys nostamieni attribuuttien toimivuudesta. Kysyin mielipiteitä muutamilta Alma Median viestinnän ja henkilöstöhallinnon parissa työskenteleviltä henkilöiltä. Yhteistyö toi täydennyksiä attribuutilistaan esimerkiksi organisaation tilan (vakavaraisuus ja kilpailukyky) ja toiminnan merkityksellisyyden näkökulmista (yhtiön positiivinen vaikutus yhteiskuntaan ja tuotteiden sekä toimialan merkityksellisyys).

Kuviossa 2. havainnollistetaan kyselyn työntekijäkokemuksen viitekehystä, ja esitellään kyselyyn lisätyt attribuutit. ”EX”-lyhenne viittaa työntekijäkokemuksen englanninkieliseen termiin Employee Experience. Kuvio ei ole täysin yksiselitteinen, sillä esimerkiksi arvostuksen tunne-attribuutin voisi sijoittaa minkä tahansa teeman alle, sillä kyseinen tunne rakentuu niin monesta tekijästä. Kuvio on siis suuntaa antava hahmotelma huomioituista teorioista ja teemoista, valituista attribuuteista sekä tavoiteltavista vaikutuksista. Alla listattuina kyselyssä käytetyt attribuutit vapaasti suomentaminani ja vieressä sulkeissa näkyy kyselyssä käytetyt alkuperäiset englanninkieliset versiot.

Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen (Professional learning and development), **Etene-
mismahdollisuudet** (Advancement opportunities), **Moderni teknologinen ympäristö - työ-
välineet, järjestelmät jne.** (Modern technological environment - tools, systems etc.), **Johta-
juus ja esihenkilötyö** (Leadership and supervision), **Palkka ja muut edut** (Compensation and
other benefits), **Arvostuksen tunne** (Feeling valued), **Työtilojen ja työympäristön vaihtoeht-
dot** (Workspace and worklocation options), **Autonomisuus työssä** (Autonomy at work), **Työn
ja muun elämän tasapaino** (Work-life balance), **Yrityskulttuuri** (Company culture), **Tasa-
vertainen ja monimuotoinen työyhteisö** (An equal and diverse work community), **Yhtiön
positiivinen vaikutus yhteiskuntaan** (Company’s positive impact on society), **Kansainväli-
sissä tiimeissä ja projekteissa työskentely** (Working with international teams and projects),
Merkitykselliset tuotteet ja toimiala (Purposeful products and industry), **Edelläkävijyys di-
gitaalisissa ratkaisuissa** (Being pioneer in digital solutions), **Yhtiön vakavaraisuus** (Finan-
cial stability of the company) ja **Yhtiön kilpailukyky** (Company’s competitiveness in selected
areas).



Kuvio 2: Työntekijäkokemus-kyselyn viitekehys, attribuuttilista ja tavoiteltavat vaikutukset. (Kuvion rakenne mukailen Kukkonen 2016, 56)

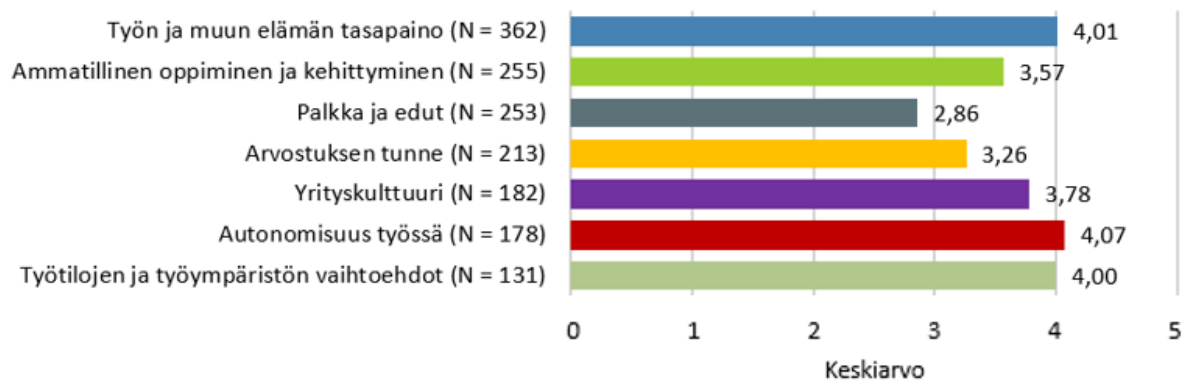
4.3 Merkitykselliset asiat ja niiden toteutuminen

Kyselyn päättyessä vastauksia oli kertynyt yhteensä 529. Tulokset sai ajettua Questback-palvelusta PowerPoint-esitysmuotoon ja Exceliin. Ohjelma tarjosi valmiita kaaviota annettujen tutkimuskysymysten ja taustamuuttujien mukaan. Tiedot ajettiin järjestelmästä konsernitason tuloksina ja eri taustamuuttujien mukaan, jolloin sain tulokset esimerkiksi tarkastelumuodossa: myynnin ja markkinoinnin työntekijät, kyseisen osajaryhmän vastausmäärät per attribuutti ja tyytyväisyystasot (1–5) attribuuttien vieressä.

Tallensin alkuperäiset kaaviot ja datan, ja loin kopiot jatkotyöstöversioiksi. Questbackin tarjoamissa kaavioissa attribuutit olivat kyselyssä ilmenneessä järjestyksessä ja vieressä vastausmäärät sekä tyytyväisyystasojen keskiarvot. Muokkasin kaavioiden järjestystä vastaajamäärien mukaan nousevaksi, jotta kaavioista näkee selkeästi merkityksellisyystekijöiden tärkeysjärjestyksen. Värikoodasin myös attribuuttien tyytyväisyystasojen pylväitä, jotta tuloksia on helpompi verrata eri taustaryhmien kesken. Muokkausten jälkeen tarkistin kaavioiden luvut alkuperäisistä tiedostoista ja varmistin tietojen oikeellisuuden.

Alma Median konsernitason tuloksissa attribuuttilistasta erottuu seitsemän vastausmääriltään selkeästi korkeinta merkityksellisyystekijää, jotka ovat: 1. **Työn ja muun elämän tasapaino** (N=362), 2. **Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen** (N=255), 3. **Palkka ja muut edut** (N=253), 4. **Arvostuksen tunne** (N=213), 5. **Yrityskulttuuri** (N=182), 6. **Autonomisuus työssä** (N=178) ja 7. **Työtilojen ja työympäristön vaihtoehdot** (N=131). Taulukossa 1 nämä attribuutit esiintyvät tärkeysjärjestyksessä ja toteutuneet tyytyväisyystasot 5-portaisella asteikolla: 1= erittäin tyytymätön - 5= erittäin tyytyväinen välillä. Kuviossa 2 nämä merkityksellisimmät attribuutit esitetään alleviivauksella kyselyn sisältämän 17 vaihtoehdon ja viitekehysten joukossa.

Taulukko 1: Alman konsernitason työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöiden kärki. Skaala 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen. N=131–362.



Työntekijäkokemuksen vahvuusiksi ja vetovoimatekijöiksi Alma Media voi nostaa **työn ja muun elämän tasapainon** (N=362, tyytyväisyystaso 4,01), **työn autonomisuuden** (N=178, tyytyväisyystaso 4,07) ja **vaihtoehdot työtilojen sekä työympäristön osalta** (N=131, tyytyväisyystaso 4,00). Attribuutit nousevat kyselyn tärkeysjärjestyksessä kärkeen korkeilla vastausmäärillä ja tyytyväisyystasoilla. Työn ja muun elämän tasapaino on selkeästi merkityksellisin attribuutti almalaisille vastausmääränsä puolesta (N=362).

Itseohjautuvuusteoriaan peilaten edellä mainituissa Alman vahvuustekijöissä korostuu teorian kolmesta ulottuvuudesta juuri **autonomisuus**, eli yksilön omaehtoisuus. Almalaiset näyttävät arvostavan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työntekijäkokemukseensa - vapaus ja jousto valita työympäristönsä, olla autonominen työssä sekä säilyttää työn ja muun elämän tasapaino. Tämä vahvuuskolmikko luo hyvän työntekijäkokemuksen lisäksi potentiaalia myös työnantajan hou-

kuttelevuus- ja erottautuvuustekijöiden osalta. Ehdottaisin Alman panostavan työnantajabrändäyksessä näiden vahvuuksien ”omistamiseen”, tuoden niitä vahvemmin esille, niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä.

Kyselyn vastausten kärjessä oli kuitenkin edustettuina itseohjautuvuusteorian kaikki kolme vaikutusalueita. **Yhteisöllisyys** nousi yrityskulttuurin arvostamisessa ja **kyvykkyys** esimerkiksi ammatillisen oppimisen ja kehittymisen yhteydessä. Almalaisen innokkuus ammatillista oppimista ja kehittymistä kohtaan on tärkeä voimavara yhtiölle tämän päivän osaajavaatimuksissa, jossa työntekijöiden ammatillisella uteliaisuudella ja itsensä kehittämällä on suuri merkitys organisaatioiden elinvoimaisuuden säilyttämisessä nopean muutostahdin keskellä. Oppiminen on 2020-luvun keskeisin työelämätaito, jota tulisi tukea esimerkiksi yrityskulttuurissa (Kulmala & Rosvall 2022, 55). **Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen** on almalaisille toiseksi merkittävin tekijä työntekijäkokemuksessa. Tyytyväisyystaso 3,57 kertoo, että Alma voisi vielä kehittää aluetta entisestään - intoa ja arvostusta ammatilliselle kasvulle löytyy.

Tyytyväisyystasot palkkaan ja muihin etuihin sekä arvostuksen tunteeseen nähden olivat selkeästi matalammat, lähellä tyytyväisyysasteikon neutraalia tasoa (3). Näillä attribuuteilla on luultavasti myös yhteys toisiinsa. Esimerkiksi palkitseminen etuukseksi on yksi tapa osoittaa arvostusta (Kulmala & Rosvall 2022, 50). MPS:n vuotuisessa Suuri suomalainen työnhakututkimuksessa (N=607) parempi palkka nousi ensimmäistä kertaa vuoden 2018 jälkeen ykköskriteeriksi työpaikan vaihtamiseen (MPS 2024).

Työpaikkoja epäilemättä vaihdetaan paremman palkan toivossa, mutta motivaatiotekijänä palkka ei ole ratkaisevin. Palkalla on merkitystä, jos se koetaan epäoikeudenmukaisen pienenä tai jos henkilöllä on suuret taloudelliset vastuut, jotka yksinkertaisesti vain pitää hoitaa. Palkkaa tärkeämmiksi tai vähintään palkkaan rinnastettavina koetaan hyvä työyhteisö ja hyvät työtoverit, hyvä esihenkilö, mahdollisuus toteuttaa itseään ja vahvistaa osaamistaan sekä työn tarjoamat mielenkiinnon kohteet ja haasteet (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 82).

Viime vuosien vaikeat taloudelliset ajat voivat vaikuttaa yleisesti työntekijöiden suhtautumiseen nykyiseen palkkatasoon. Yksityiselämän kulut ovat kasvaneet lyhyessä ajassa huomattavasti esimerkiksi lainojen korkokuluissa ja muissa elinkustannuksissa. Palkkatasot eivät myöskään ole Alman toimialalla suurin vetovoimatekijä - muut asiat houkuttelevat vahvemmin alalle. Teettämäni kyselyn tyytyväisyystulokset **palkkaa ja muita etuja** (N=253, tyytyväisyystaso: 2,86) kohtaan ovat toki vahva viesti ja näyttö Almalle työntekijöiden kokemuksesta.

Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että hän saa oikeudenmukaisen palkan sekä suhteessa markkinaan että suhteessa työkavereihinsa. Minimoimalla palkkaa minimoidaan automaattisesti myös työntekijän panosta ja sitoutumista. (Luukka 2019, 362.)

Opinnäytetyötä kirjoittaessani yhtiöön rekrytoidaan parhaillaan henkilöä uuteen tehtävään nimellä Compensation and benefits manager. Yksi mielenkiintoinen selvityskulma palkan tarkastelun lisäksi olisi tutkia, mitä kaikkea työntekijät pitävät etuina. Ovatko nykyiset edut mieleisiä, vai voisiko niiden tarjonta olla osuvampi juuri Alman henkilöstölle?

Arvostuksen tunne -attribuutti kaipaa lisää selvitystä, ja ehdotan aihetta käsiteltäväksi seuraavan vaiheen laadullisissa haastatteluissa, jotta työnantaja saisi ymmärrystä, minkälaisien kokemusten kautta arvostuksen tunne syntyy almalaisille. Laadulliset haastattelut kuuluvat tutkimuksellisen projektikonaisuuteni jatkovaiheeseen, joka toteutetaan opinnäytetyön ulkopuolella. Arvostuksen kokemus on erittäin merkityksellinen Alman työntekijöille ja tyytyväisyystasoissa on selkeästi kehittämisen varaa.

Mahdollinen syy arvostuksen tunteen matalampaan tyytyväisyystasoon voi liittyä palautteenannon kulttuuriin. Kyselytuloksissa Alman vahvuuksiksi nousseet työn autonomisuus sekä jousto saattavat sisältää myös kolikon kääntöpuolen, jossa arvostuksen kokemus on mahdollisesti jopa huomaamatta hiipunut. Työn muuntautuessa yhä itseohjautuvammaksi, matalahierarkkisemmaksi ja monipaikkaiseksi, onko samalla palautteen saannin määrä heikentynyt matkan varrella?

Työntekijäkokemus-kyselyn tuloksia tarkastellessani esihenkilöiden ja työntekijöiden, jotka eivät ole vastuussa tiimistä/tiimeistä, tulokset poikkesivat arvostuksen tunteen osalta. Työntekijöillä arvostuksen tunne oli korkeammalla tärkeysjärjestyksessä (vastausmäärät) ja tyytyväisyystasot matalammalla kuin esihenkilöillä. Työntekijät nauttivat kuitenkin korkeammasta työn autonomisuuden kokemuksesta kuin esihenkilöt. Esihenkilöt puolestaan olivat arvottaneet yrityskulttuurin korkeammalle tärkeysjärjestyksessä oman arvostuksen tunteen sijaan. Työntekijöiden, joilla ei ole esihenkilövastuuta, arvostuksen tarve siis korostui. Tehdystä työstä annettava palaute, sen kaikissa muodoissa, auttaa kehittämään yksilöä ja tiimejä, ja lisäksi palaute on osoitus arvostuksesta sekä tehdyn työn noteeraamisesta (Kulmala & Rosvall 2022, 50). Palautteen kerrotaan olevan myös yksi merkittävimpiä tekijöitä työn imun kokemisen taustalla (Tuomaala 2024.).

Matalahierarkkisuus ja etätyöt voivat mahdollisesti lisätä työntekijöiden tunnetta siitä, että tehty työ jää osittain näkymättömäksi. Jokaista päätöstä ei tarvitse hyväksyttää erikseen esihenkilöllä, jolloin työvaiheet ja tehty työ voi tuntua jäävän osittain piiloon. Työtehtävien monipuoliset kuviot eivät tule myöskään yhtä herkästi esille spontaaneissa käytäväkeskusteluissa ja sparraushetkissä, kun työskennellään enenevässä määrin etänä. Työtilanteiden status esitellään usein yksinkertaistetusti tiimipalaverissa.

Ehdotan palautteen saamisen ja työn nähdäksi tulemisen kokemusta käsiteltäväksi opinnäytetyön ulkopuolisessa laadullisen haastattelun kokonaisuudessa. Mikäli haastattelutuloksissa ennako-olettamukseni vahvistuu, suosittelisin esihenkilökoulutuksissa palautteenannon ja työn aikaansaantien huomioimisen kehittämistä. Kehittämistyön olisi kuitenkin tärkeä tukea Alman työntekijäkokemuksen vahvuuksia, eli työn autonomisuutta ja monipaikkaisuutta. Alman vahvuudet ovat tätä päivää, mutta esihenkilötyötä tulee mahdollisesti vielä vahvistaa näitä ominaisuuksia tukevaksi. Almalla on jo olemassa ”Johtamisen polku” -ohjelma, jonka tarkoitus on pyrkiä tukemaan esihenkilötyötä digitaalisessa ja monipaikkaisessa työympäristössä. Työntekijäkokemus-kyselyn ja -haastatteluiden tulokset olisi hyvä esittää vielä tässä ryhmässä.

Viidentenä kyselytuloksien kärjessä on **yrittäjäkulttuuri** (N=182) tyytyväisyystasolla 3,78. Suuresta konsernista löytyy koko henkilöstöä yhdistävän kulttuurin lisäksi monenlaisia kulttuureja esimerkiksi yksiköiden, osastojen ja jopa työryhmien kesken, joissa korostuu omanlaiset tavat ja arvostukset (Kuusela 2015, 18). Alma Media eri liiketoimintasegmentteineen (esim. media ja rekrytointi), palveluineen ja toimintamaineen pitää sisällään useita eri kulttuureita koko konsernitason Alma-kulttuurin lisäksi. Kyselyn sisältämän yrittäjäkulttuurin tyytyväisyystason vastaukset voivat siis viitata vastaajan näkökulmasta yhteisen Alma-kulttuurin sijaan esimerkiksi Kauppalehden yrittäjäkulttuuriin Suomessa tai vaikka Mojposao.net -rekrytointipalvelun yrittäjäkulttuuriin Kroatiassa. Tämä näkemys tuli jo aiemmin opinnäytetyötilaajan osalta esille ja aihetta käsitellään tarkemmin seuraavan vaiheen syventävissä laadullisissa haastatteluissa. Yrittäjäkulttuuri voi myös merkitä vastaajille mitä tahansa oman subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen puolesta, vaikka Alma korostaa yhteisessä yrittäjäkulttuurissa esimerkiksi yhteistyötä ja rohkeutta (Alma Media 2024e).

Attribuutilistan päätteeksi kyselyssä oli avoin vastausmahdollisuus, johon pystyi kirjaamaan listalta mahdollisesti puuttuvat attribuutit. Näistä ehdotuksista 15/33 liittyivät kollegoihin ja tiimityöhön neutraalein sekä myönteisin kuvauksin. Yrityskulttuurilla ja työyhteisöllä on selkeästi merkitystä almalaisille hyvän työntekijäkokemuksen synnyssä, vaikka autonomisuus ja työn monipaikkaisuus korostuvatkin tärkeimpien merkityksellisyystekijöiden joukossa.

4.4 Löydökset työntekijäryhmissä

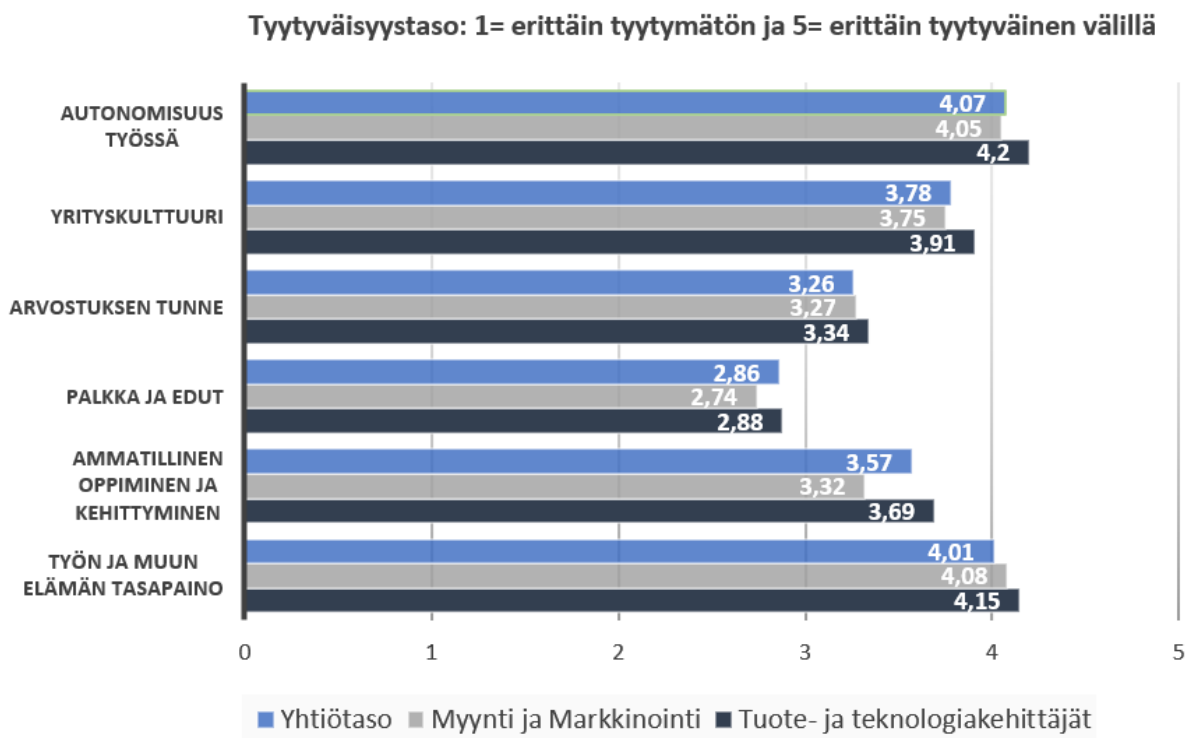
Alma Medialla on noin 1700 työntekijää erilaisine tarpeineen. Tekemäni työntekijäkokemuskysely antaa suuntaa esimerkiksi yhtiötasolla koko henkilöstöä yhdistävien tarpeiden osalta. Jos halutaan kuitenkin mennä astetta syvemmälle ja hakea vaikuttavuutta toimenpiteisiin, voidaan tarkastella organisaation liiketoiminnan kannalta kriittisimpiä osaajaryhmiä erikseen ja verrata tuloksia keskenään. Osaajaryhmillä voi esiintyä mahdollisia eroavaisuuksia tarpeiden ja odotuksien osalta, ja mikäli tulokset eroavat suuresti, koko yhtiön keskiarvotuloksiin panostaminen ei palvele mitään ryhmää erityisen hyvin.

Olin alun perin ajatellut tarkastelevani opinnäytetyössä Alma Median kolmea työntekijäkohde-ryhmää: **tuote- ja teknologiakehittäjät, toimittajat ja myynti & markkinointi**, ja tekeväni ”työntekijäodotusprofiilit” visualisoimaan sekä yksinkertaistamaan näiden osaajaryhmien tarpeita. Opinnäytetyötä tuli kuitenkin rajata työn määrän osalta ja tein päätöksen tarkastella vain kahta osaajaryhmää ja jättää visualisointityön pois. Tein rajaus- ja tarkastelukohteiden valinnan vastaajamääriin perustuen, jossa korkeimmat vastausmäärät tavoitettiin osaajaryhmissä: tuote- ja teknologiakehittäjät (N=191) sekä myynti ja markkinointi (N=161). Toimittajien vastauksia kertyi vain 33, joten rajasin osaajaryhmän pois tarkastelusta.

Yllätyksekseni tuote- ja teknologiakehittäjien sekä markkinointi ja myynti -osaajien merkityksellisyystekijöiden vastauksien kärki on hyvin samanlainen. Kuusi tärkeintä attribuuttia ovat yhteiset näiden kahden vertailuryhmän lisäksi myös yhtiötasolla: **Työn ja muun elämän tasapaino, ammatillinen oppiminen ja kehittyminen, palkka ja muut edut, arvostuksen tunne, yrityskulttuuri ja autonomisuus työssä**. Kuuden joukossa on myös itseohjautuvuusteorian kaikki kolme psykologista perustarvetta edustettuina: kyvykkyys, yhteisöllisyys ja autonomisuus.

Tärkeysjärjestys poikkesi vain hieman näiden kahden osaajaryhmän kesken ja tärkeysjärjestyksen erot vastausmäärissä osaajaryhmien sisällä olivat hyvin pienet. Työn ja muun elämän tasapaino -attribuutti oli kuitenkin selvästi eniten ääniä kerännyt attribuutti molemmissa osaajaryhmissä. Vertailen attribuuttien tyytyväisyystasoja osaajaryhmiä erottavina tai yhdistävinä tekijöinä. Taulukko 2 havainnollistaa osaajaryhmien: tuote- ja teknologiakehittäjät (N=191) ja myynti & markkinointi (N=161) TOP6 merkityksellisyystekijöiden tyytyväisyystasoja asteikolla 1=erittäin tyytymätön ja 5 = erittäin tyytyväinen välillä. Vertailukohteena ristiintaulukoinnissa on myös Alman konsernitason tulokset (N=529). Attribuuttien järjestys taulukossa on sattumanvarainen, eikä liity tärkeysjärjestykseen (vastaajamäärät).

Taulukko 2: Osaajaryhmien ja konsernitason TOP6 merkityksellisyystekijöiden tyytyväisyystasot. Skaala 1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen.



Tuloksissa erottuu erityisesti tuote- ja teknologiakehittäjien tyytyväisyystasot, jotka ovat korkeammat kuin myynnin ja markkinoinnin osaajien tulokset sekä konsernitason tulokset. Myynti ja markkinointi -ammattilaisten matalammat tyytyväisyystasot näkyvät erityisesti ammatillisen oppimisen ja kehittymisen sekä palkan ja muiden etujen osalta. Tyytyväisyystaso ammatillista oppimista kohtaan on 3,32, kun konsernitason tulos on 3,57 ja tuote- ja teknologiakehittäjien

osalta 3,69. Ehdottaisin, että myynti ja markkinointi -osaajaryhmän toiveista voitaisiin tehdä tarkempi kartoitus, ja siten mahdollisesti päivittää esimerkiksi koulutustarjontaa osaajatarpeita paremmin palvelevaksi. Tämä kehittämistoimenpide voisi vaikuttaa myös arvostuksen tunteen tyytyväisyystasoa nostavasti.

Lähempänä neutraalia tyytyväisyystasoa (3) kulkevat palkka ja muut edut sekä arvostuksen tunne. Tyytyväisyystasot ovat näiden osalta hyvin yhtenevät osaajaryhmien ja konsernitason kesken. Palkka ja muut edut ovat merkityksellinen vaikuttava tekijä työntekijäkokemuksessa ja tällä hetkellä tyytyväisyystasot ovat matalahkot. Ehdottaisin jatkoselvitystä palkan ja eri henkilöstöetujen tyytyväisyystasojen kehittämiseen. Tähän kokonaisuuteen yhtiöön parhaillaan rekrytoitava Compensation & benefits manager tulee varmasti keskittymään.

Tuote- ja teknologiakehittäjistä käydään tänä päivänä kilpailua hyvin digitalisoituneessa maailmassa. Teknologian kehittyminen määrää paljolti organisaatioiden muuntautumistarvetta ja alan osaajat voivat auttaa vahvistamaan organisaation ketterää muuntautumiskykyä. Kyselytulosten perusteella tämä osaajaryhmä näyttää viihtyvän hyvin Alma Medialla. Tuote- ja teknologiakehittäjien tyytyväisyystaso yrityskulttuuriin: 3,91, tukee tätä näkemystä. Attribuutti oli viidenneksi tärkein vastausmäärissä kyseiselle osaajaryhmälle. Alman kannattaisi hyödyntää kyselyssä menestyneiden vahvuustekijöiden esille tuomista tuote- ja teknologiakehittäjiä tavoittelevassa rekrytointiviestinnässä.

Näiden kahden Alman liiketoiminnan kannalta kriittisten osaajaryhmän merkityksellisyystekijöiden kärjen samankaltaisuus, ja myös yhtenevyys koko konsernitason tuloksien kanssa, auttaa työnantajaa rajaamaan työntekijäkokemuksen keskittymiskohteiden valintaa. Valitettavasti kolmannen kriittisen osaajaryhmän, eli toimittajien vastauksia saatiin huomattavasti vähemmän (N=33) vaikuttaen kyseisen tarkasteluryhmän tulosten painoarvoon. Toimittajien tulokset kuitenkin poikkesivat näistä kahdesta muusta osaajaryhmästä. Esimerkiksi tuotteiden ja toimialan merkityksellisyys nousi toimittajilla TOP6 merkityksellisyystekijöiden joukkoon ja työn autonomisuuden tärkeys korostui. Tuotteiden ja toimialan merkityksellisyys sijoittui konsernitason tuloksissa attribuutilistan tärkeysjärjestyksessä 11 sijalle (vastausmääriltään N=69) korkealla tyytyväisyystasolla 4,06.

Ristiintaulukoinnissa (Taulukko 2) on näkyvissä kuusi merkityksellisintä attribuuttia, jotka ovat yhtenevät kahden vertailtavan osaajaryhmän kesken. Seitsemänneksi tärkeimmäksi attribuutiksi osaajaryhmillä valikoitui vastausmäärien puolesta eri attribuutit. Tuote- ja teknologiakehittäjillä seitsemänneksi tärkeimmäksi nousi moderni teknologinen ympäristö (välineet, järjestelmät jne.) korkealla tyytyväisyystasolla 4,06. Myynti ja markkinointi -ryhmän vastausmäärissä seitsemänneksi sijoittui vaihtoehdot työtilojen ja työympäristön osalta korkealla tyytyväisyystasolla 4,09. Tuote- ja teknologiakehittäjillä tämä attribuutti oli kahdeksantena yhtenevällä tyytyväisyystasolla 4,08.

Työntekijäkohderyhmien merkityksellisyystekijät tyytyväisyystasoinen tukivat myös konsernitason tuloksien vahvuuksia ja kehityskohteita. Työn ja muun elämän tasapaino, työn autonomia, vaihtoehdot työtilojen ja työympäristön osalta sekä yrityskulttuuri ovat vahvuuksia, joita Alman kannattaa vaalia työntekijäkokemuksessa entisestään.

5 TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYKSEN SYVENTÄMINEN

5.1 Osallistavan työpajan tavoite

Suunnittelin opinnäytetyön osallistavan menetelmän suoritettavan työpajamuodossa, jonka sisältö painottuisi kyselytuloksien esittelyn ympärille ja laadullisten jatkohaastatteluiden kysymysten pohdintaan. **Työpajassa** (Workshop) pyritään saamaan osallistujien tiedot, näkemykset ja ideat esille sekä vuorovaikutukseen erilaisten menetelmien keinoin (Eloranta, Hautala, Kinos & Salonen 2017, 63).

Suunnitellessani osallistavaa työpajaa tarkemmin, ymmärsin, kuinka tärkeää on ottaa riittävästi aikaa kyselytuloksien läpikäyntiin ja tulosten sisäistämiseen. Tässä yhteydessä ideoin, että työpajan tavoitteena voisi olla pohtia ja ratkaista, miten tuloksia voidaan hyödyntää saman tien käytännössä. Ajattelin, että tämä ajatustyö auttaa tuloksien sisäistämisessä ja tuloksien hyödyntämisen vaikuttavuudessa. Alkuperäinen ajatukseni oli, että osallistava työpaja tuloksien läpikäynnin ja hyödyntämisen osalta olisi vasta projektin lopussa laadullisten haastattelutulosten täydentäessä työntekijäymmärrystä. Syntyneitä ideoita voidaan toki täydentää ja jatkojalostaa vielä projektin loppupuolella (opinnäytetyön ulkopuolella). Määritin opinnäytetyön sisältämän työpajan uusiksi tavoitteiksi:

- **Työntekijäkokemus-kyselyn tulosten esittely ja omaksuminen.**
- **Suunnitelmat, miten hyödyntää tuloksia heti käytännössä (Henkilöstöhallinto & työnantajakuva).**
- **Suosituksat jatkotoimenpiteille.**

Tässä työpajassa oli Almalle olennaisempaa, että työpaja keskittyy koko konsernia koskeviin laajempiin tuloksiin rajatun osajaryhmätarkastelun sijaan. Tätä tuki myös tuloksien samankaltaisuus työntekijäkohderyhmien sekä konsernitason tuloksien välillä. Ensinnäkin on tärkeää hahmottaa kokonaiskuva ja myöhemmin vasta siirtyä kohdennettaviin toimenpidesuunnitelmiin. Osajaryhmien tulokset löydöksineen olivat kuitenkin läsnä työpajassa, mutta sivuroolissa, kuten myös muu kyselyssä kerätty taustamuuttujadata.

Työpajan osallistujiksi pyysin kolme konsernitason työkentelevää almalaista, joiden roolit kattavat Alman työnantajakuva (Employer Branding), henkilöstöhallinnon ja viestinnän teh-

täviä. Kyseisten roolien, henkilöiden ammatillisen osaamisen ja olennaisen Alma-tiedon puolesta, näin juuri heidän osallistumisensa tärkeäksi tässä vaiheessa projektia. Osallistujat työskentelevät keskenään viikoittaisella tasolla ja olen saanut tutustua heihin työharjoitteluni kautta. Tämä tuntemus helpotti työpajan menetelmien ja aikataulun suunnittelua.

5.2 Työpajan menetelmä ja kulku

Tarkoitukseni oli järjestää osallistava työpaja mahdollisimman pian kyselytuloksien analyysien valmistuttua. Ripeästä aikataulusta oli hyötyä opinnäytetyön ja koko tutkimuksellisen projektin etenemisaikataulujen puolesta. Tuloksien läpikäyntiä ei ole myöskään syytä viivytellä, sillä vaikuttavuusnäkökulmasta ne kannattaa esittää pian kyselyyn jälkeen, kun aiheet ovat vielä tuoreessa muistissa (Huhta & Myllyntaus 2022, 84).

Suunnittelin työpajan toimivaksi etänä, jotta osallistumismahdollisuus helpottuisi. Yhteinen toimisto-aika saatiin kuitenkin järjestymään Alma-talolla. Päätin hyödyntää työpajassa jo suunnittelemani etänäkin toimivaa kokonaisuutta.

Tilaisuutta edeltäen, olin kertonut työpajan teemoista ja tavoitteista osallistujille jo etukäteen sekä varmistanut kirjallisesti heidän vapaaehtoisuutensa opinnäytetyöhön sisältyvään työpajaan. Lähetin osallistujille vielä virallisemman työpajakutsun, jossa oli työpajan tavoitteet avattuna. Kutsu sisälsi myös pyynnön, että osallistujat varaisivat kalenterista itselleen aikaa tutustua kyselytuloksiin jo ennen varsinaista työpajaa. Osallistujat saivat itselleen ennakkomateriaalina pdf-tiedoston sisältäen kyselytulokset kaaviomuodossa tekemieni kirjallisten yhteenvedojen täydentäminä. Tiedosto sisälsi myös työpajassa käsiteltävät teema-alueet. Tarkoituksena oli orientoida osallistujat aiheeseen jo ennakkoon ja säästää siten arvokasta aikaa itse työpajassa.

Valitsin työpajaan **Toimintopuu-menetelmän**, joka on suunniteltu tukemaan aikataulutetun toimintasuunnitelman laatimista. Menetelmään sopivaksi osallistujamääräksi ehdotetaan 2–20 henkilöä ja menetelmän kestoksi esitetään 1,5–2 tunnin mittaista aikaa. Ensimmäinen vaihe pitää sisällään osallistujien itsenäisen ideoinnin ja ehdotuksien luonnin annetusta aihekokonaisuudesta sekä ideoiden esilletuonin ryhmän nähtäville. Tärkeää on, että ehdotuksia ei kritisoida. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan pienryhmiä, joissa valitaan parhaita ideoita eteenpäin ”ideapuuhun” vietäväksi. Mahdolliset samankaltaiset ehdotukset voidaan ryhmitellä yhteen. Kolmannessa vaiheessa pienryhmät valitsevat yhdessä muutaman parhaan ”ideapuun he-

delmän” jatkoon ja asettavat ne aikajanelle sopivaan kohtaan. Samankaltaiset teemat ryhmitelään jälleen lähekkäin. Neljäs vaihe on suunnitelman tarkempi aikataulutus ja vaiheessa varmistetaan myös ryhmän sitoutuminen toteuttamismahdollisuuksiin. (Summa & Tuominen 2009, 35–36.) Sovelsin menetelmää hyvin vapaalla otteella muokaten menetelmää työpajan tavoitteita palvelevaksi ja toimivaksi virtuaalisessa ympäristössä kolmen osallistujan kesken.

Työpajan järjestämisessä on suositeltavaa aloittaa yhteinen hetki tilanteeseen sopivalla ”ice-breaker”-menetelmällä, eli jännityksen murtavalla ohjelmanumerolla, joka auttaa rentouttamaan osallistujia sekä virittelemään keskittymisen työpajaan. Tiivis aikataulumme ei kuitenkaan antanut myöten kovin aikaa vievälle ohjelmanumerolle. Osallistujia jo hieman tuntiessani, ajattelin tyypillisten menetelmien, kuten askartelun tai hengitysharjoitusten sijaan kokeilla tarinallistamista.

Tarinat kiinnostavat ihmisiä, ne luovat elämyksiä ja hyvin kerrottu tarina motivoi kuulijaa osallistumaan. **Tarinallistamista** voidaan hyödyntää esimerkiksi liiketoiminnassa palveluiden kehittämässä ja konseptoinnissa sekä palvelukokemuksen arvon ja elämyksellisyyden luomisessa. (Kalliomäki 2014.) Tarinoita voidaan käyttää myös johtamisen, brändin ja esimerkiksi yrityskulttuurin kehittämisen työvälineenä. Tarina auttaa hahmottamaan ja visualisoimaan annettua teemaa mielessä. Kerroin työpajassa työntekijäkokemukseen liittyvän vertauskuvan, jonka olin lukenut aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Mainio tarina avasi aihetta entisestään ja oli ajankäytöllisesti optimaalinen ”menetelmän”, myös osallistujat vaikuttivat tyytyväisiltä.

Kertasin työpajan tavoitteet ja kyselytuloksien pääkohdat. Osallistujat kertoivat tutustuneensa tuloksiin jo ennakkoon, mikä helpotti nopeaa siirtymistä varsinaiseen menetelmäosuuteen. Kerroin myös roolistani työpajan fasilitaattorina, jossa minun tulee pidättäytyä osallistumasta ideointiin ja tehtäväni on kuljettaa osallistujia eteenpäin päivän tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitaattorin tavoitteena on luoda ryhmän työskentelystä mahdollisimman helppoa ja luovuutta tukevaa, ajankäytöllisesti tehokasta sekä varmistaa ryhmän asiantuntijuuden esille pääsy (Summa & Tuominen 2009, 8–9).

Koostin työpajassa käsiteltäviksi teemoiksi kyselyn vastausmäärissä konsernitasolla kärkeen nousseet merkityksellisyyssysteemat. Muodostin PowerPoint-esitykseen viisi erillistä teemakokonaaisuutta, joiden läpikäyntilogiikka oli samanlainen. Kuviossa 3 havainnollistetaan tämä tarkastelutapa. Kyseisessä kuviossa oleva teema-alue tosin erottui muista käsiteltävistä alueista

siten, että olin yhdistänyt useamman toisiaan tukevan korkean tyytyväisyystason attribuutin saman tarkasteluteeman alle. Näitä olivat kyselyssä tärkeimpien attribuuttien joukkoon valitut: **työn ja muun elämän tasapaino** (N=362, tyytyväisyystaso: 4,02), **Autonomisuus työssä** (N=178, tyytyväisyystaso: 4,07) ja **Työtilojen ja työympäristön vaihtoehdot** (N=131, tyytyväisyystaso: 4,0). Mukana oli myös mahdolliset kyselyn löydökset attributteihin liittyen.

Yksittäisellä työstettävällä sivulla on osallistujien kanssa täytettävät kohdat ajatuksista ja ehdotuksista teemaan/teemoihin liittyen sekä henkilöstöhallinnon että työnantajakuvan näkökulmasta. Tämän erottelun tarkoituksena oli tukea toimenpidesuunnitelmien ja -ehdotuksien syntymistä selkeiden vastuualueiden kanssa. Sivulla on myös ”Toimenpiteet heti” ja ”Suositeltavat toimenpiteet” -jaottelu, jonne listattiin lopulta jatkoon menevät ideat. Nämä toimivat Toimintopuu-menetelmän aikajanana. Toimenpiteet heti -listattavat asiat olivat sellaisia, joita osallistujat pystyvät huomioimaan välittömästi omassa työssään. Suositeltavat toimenpiteet olivat puolestaan ehdotuksia, joiden toteutuminen vaatii laajempaa selvitystä ja asettuvat siten aikajanalla myöhempään vaiheeseen.

→ Miten korostaa ja vaalia näitä vahvuuksia EB:n ja HR:n osalta?



Kuvio 3: Työpajassa käytetty pohja toimenpidesuunnitelmien ja jatkosuosituksien syntymiseen.

Ohjeistin osallistujia kertomaan matalalla kynnyksellä mieleen putkahtavia ajatuksia ja ehdotuksia siitä, kuinka esimerkiksi kuvion 3 teemojen mukaisesti voidaan korostaa ja vaalia kyseisiä työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöitä henkilöstöhallinnon ja työnantajakuvan puolesta. Miten tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä ja saada ne näkyville? Selvensin, että ehdotuksia oli suotavaa tuoda esille myös oman roolin ulkopuolelta, eli esimerkiksi työnantajakuvan parissa työskentelevä voi ehdottaa myös henkilöstöhallinnon vastuualueisiin kuuluvia asioita. Kerroin osallistujille, että vasta seuraavassa vaiheessa osallistujat valitsevat yhdessä näistä ideoista kokonaisuuksia heti käytäntöön otettavien toimenpiteiden sekä suositeltavien toimenpiteiden listalle. Toivoin, että tämä auttaisi spontaanien ajatusten esittämiseen ilman välitöntä kriittisyyttä omien ehdotusten toteuttamiskelpoisuudesta.

Osallistujat saivat lähteä heti ehdottamaan aiheita ideoiden ilmaantuessa. Fasilitaattorina kirjoitin ajatuksia ylös kuvion 3 mukaiselle PowerPoint-sivulle, joka heijastui neuvotteluhuoneen ruudulle osallistujien nähtäväksi. En järjestänyt erillistä hiljaista pohdinta-aikaa tiiviin aikataulun puitteissa. Osallistujat tuntevat toisensa ja työskentelevät keskenään. Olin tutustunut heidän työskentelytapaan Alma-projektini aikana ja en epäroinyt, että ideoiden esille tuonti, tilan anto ja vuorovaikutteinen keskustelu olisi tuottanut haasteita. En siis nähnyt tarpeelliseksi varata erillistä aikaa työpajaan luottamuksellisen ja avoimen tunnelman rakentamiselle. Ehdotuksia ja avainsanoja nousi esille mukavasti. Fasilitaattorina seurasin, että kaikkien ideat ja osaaminen pääsevät esille ja osaksi toimintaa (Summa & Tuominen 2009, 9). Erilliselle huomioinnille ei ollut kuitenkaan tarvetta, sillä kaikki puhuivat oma-aloitteisesti ja tasavertaisesti. Keskustelunainen eteneminen jaettujen puheenvuorojen sijaan oli hedelmällinen tapa edetä työpajassa kolmen osallistujan kesken, 1,5 tunnin ajassa.

Olin aikatauluttanut itselleni teemat viiteen osioon, varaten ensimmäiseen teemaan eniten aikaa (17 min). Ensimmäisen teeman jälkeen toimintalogiikka oli selkeytynyt osallistujille ja kävimme vielä loputkin teemoista sujuvasti läpi: **arvostuksen tunne, palkka ja muut edut, yrityskulttuuri** sekä **ammattillinen oppiminen ja kehittyminen**. Aikataulu oli tiivis ja 30 minuutin lisäaika olisi varmasti ollut hyödyllinen. Päädyin 1,5 tunnin mittaiseen työpajaan Toimintopuu-menetelmälle annetun aikasuosituksen (1,5–2 h) ja pienen ryhmäkoon perusteella. Varatessani työpajalle aikaa muutama viikko ennen itse tilaisuutta, täyttyneet kalenterit puolsivat myös lyhyempää tilaisuutta. Saimme kuitenkin osiot käytyä läpi, työpajan tavoitteet saavutettiin ja tunnelma oli positiivinen. Sain hyvää palautetta työpajan kokonaisuudesta osallistujien

aloitteesta. Sovimme, että lähetän työpajan päätteeksi täydennetyt PowerPoint-tiedoston eteenpäin osallistujille, jotta he voivat ottaa ”toimenpiteet heti” -listan käyttöönsä.

Työpajan merkittävin anti oli yksityiskohtaisten toimintasuunnitelmien luomisen sijaan se, että kyselyn tuloksia todella pohdittiin oman työn ja sen lähiympäristön kontekstissa. Tuloksien pohdinta auttaa teemojen mieleen painumisessa, ja siten siirtymään huomioitaviksi kokonaisuuksiksi myös tulevissa ratkaisuissa.

5.3 Kyselytuloksien esittely ja kohti työntekijöiden kokemuksia

Määrällisen kyselyn tuloksien esittämistavalla on myös vaikutusta tuloksien hyödyntämisen vaikuttavuudessa. Sen sijaan, että tulokset lähetetään vain sähköisesti eteenpäin, jolloin tiedon omaksumiseen käytettävä aika ja panostus riippuu täysin vastaanottajasta, on tehokkaampi keino esitellä ja yksinkertaistaa kokonaisuutta vastaanottajalle ensin esiintymisen muodossa. Tämän jälkeen vastaanottajan on myös helpompi palata tuloksien yksityiskohtaisempaan tarkasteluun virtuaalisessa muodossa.

Esittelin työntekijäkokemus-kyselyn tuloksia ja yhteenvetojani Alma Median konsernitason henkilöstöhallinnon ja viestinnän/brändin tiimeille. Lisäksi esittelin tulokset Alman kansainväliselle työnantajakuvatiimille. Yhteensä noin 30 henkilöä sai näin syvemmän tarkastelun kyselytuloksista niiden virtuaalisen vastaanottamisen lisäksi.

Aloitin nämä 20 minuutin mittaiset esitykset esittelemällä ensin Jacob Morganin hahmotelman työntekijäkokemuksen muodostumisesta (kuvio 1), joka auttaa avaamaan kyselyn tarvetta (työntekijäymmärrys) ja työntekijäkokemuksen käsitettä. Tulosten esittelyn yhteydessä hyödynsin myös visuaalisuutta viestimään kyselyssä nousseita almalaisten tarpeita ja odotuksia työntekijäkokemuksessa. Toteutin visualisoinnin tekemällä PowerPoint-esitykseen yhden sivun, jossa nostin esille kyselyssä nousseet merkityksellisimmät asiat korostetusti avainsanoina ja vieressä teemoihin viittaavia, tunnelmaa vahvistavia valokuvia. Valitsin teemoihin istuvat kuvat Alman materiaalipankista. Kuvalliset esitykset auttavat konkretisoimaan ja jäsentämään asioita, ja niitä voidaan käyttää esimerkiksi kehitysprojekteissa keskustelun tukena (Eloranta ym., 2017, 63–64; Toikko & Rantanen 2009).

Kävin tulokset esityksessä läpi konsernitason ja eri taustaryhmien, kuten osaajaryhmien osalta. Lopuksi esitin suositukseni Almalta kolmessa tasossa: 1. Vaalittavat vahvuudet, 2. Vah-

vistettavat alueet ja 3. Kehityssuosituksat. Esityksen päätteeksi kerroin tutkimuksellisen projektini seuraavista vaiheista siirryttäessä laadullisiin haastatteluihin. Opinnäytetyön ulkopuolilla laadullisilla haastatteluilla pyritään täydentämään työntekijäymmärrystä työntekijäkokeemuksen alueella. Jaoin esitysmateriaalin osallistuneille tilaisuuden päätyttyä.

On erittäin tärkeää, että henkilöstö saa myös tiedon kyselyn tuloksista. Mahdollisia epäkohtia ei kannata peitellä, vaan läpinäkyvyys auttaa jopa osallistamaan henkilöstöä kehitystyöhön (Huhta & Myllyntaus 2022, 85.) Sain tehtyä kyselytuloksista julkaisun Alman intranettiin noin neljä viikkoa kyselyn päättymisestä. Julkaisussa kerrottiin kyselyssä vastausmääriltä kärkeen nousseet merkityksellisyystekijät ja niiden tyytyväisyystasot. Lisäksi kirjoitukseen liitettiin tekemäni pdf-tiedosto, jossa kyselyn tuloksia pääsee tarkastelemaan tarkemmin myös eri taustaryhmien osalta. Samaisessa julkaisussa oli lisätietoa seuraavan vaiheen syventävistä haastatteluista ja osallistumismahdollisuuksista. Kyseinen kirjoitus sisälsi jälleen maininnan määrällisen kyselyn tuloksien anonyymien vastauksien hyödyntämisestä opinnäytetyössäni.

Työntekijäymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan työntekijöiden osallistamista ja parhaiten ymmärryksen kerryttämistä tukee määrällisten ja laadullisten menetelmien käyttäminen yhdessä. Nyt on tiedossa, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä almalaisille - annetun työntekijäkokeemuksen viitekehyksen rajoissa. Tietoa syntyi myös siitä, miten tyytyväisiä merkityksellisyystekijöihin ollaan tällä hetkellä työssä Almallä. Seuraavaksi selvitetään laadullisten haastatteluiden kautta, minkälaiset kokemukset vaikuttavat merkityksellisiksi nähtyihin asioihin. Laadullinen data auttaa tuomaan ratkaisun avaimia analysoitavaan ilmiöön (Saramies & Törnroos 2021, 125).

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön hyödyllisyys ja palautteet

Työntekijäkokemus-kysely sai myönteistä palautetta tuloksien esittämistilanteiden yhteydessä. Kyselyn koetaan antavan runsaasti tietoa, vaikka kysely onkin rakenteeltaan hyvin yksinkertainen. Kyselyllä mitattiin henkilöstöön vaikuttavia merkityksellisyystekijöitä, joita Alma Medialla ei ole aiemmin mitattu tässä määrin, ja se jo itsessään tuottaa arvoa yhtiölle.

Tulokset kirkastivat ja vahvistivat olemassa olevia työnantajan näkemyksiä, ja antoivat siten tukea käynnissä oleville suunnitelmille ja toimenpiteille. Tästä esimerkkinä työnantajalupauksen validointiprosessi. Työnantajalupauksen päivittämistyön eteen oli järjestetty erillisiä työpaikkoja ja haastatteluita tiedon kerryttämiseksi. Työntekijäkokemus-kyselyn vastaukset tukivat samoja ajatuksia, joita oli kerrytetty kyseisessä prosessissa, ja tulokset antoivat siten varmuutta Alman työnantajalupauksen kiinnittämiseen. Työnantajalupaus tulee rakentaa työntekijäymmärryksen pohjalta, jotta lupaukset voidaan lunastaa ja työntekijät pystyvät työskennellä motivoituneesti kohti yhteistä päämäärää (Luukka 2019, 129).

Tärkeää on, mitä mittaa, osataanko kysyä oikeita asioita ja ovatko kysymykset ymmärrettäviä. Näitä pohdin kyselyn attribuutilistaa muodostaessa. Vaikka pyrin luomaan kyselyn sisällön teoriaan pohjautuen ja Alma Medialle personoiden, sen hetkisen osaamiseni ja käytettävissä olevan ajan puitteissa, ymmärrän hyvin, että tulokset voisivat vaihdella, mikäli olisin esimerkiksi sanoittanut attribuutteja hieman toisin. Toki saadut tulokset antavat suuntaa annetun ja rajatun viitekehyksen sisällä. Monipuolinen tutkiminen on siksi niin arvokasta, sillä se auttaa valottamaan asioita eri kulmista. Opinnäytetyön tilaaja kertoi, että Alman henkilöstön tyytyväisyys oli hieman laskenut aiemmissa QWL ja eNPS -mittauksissa. Työntekijäkokemus-kyselyn tulokset kuitenkin antoivat tietoa siitä, että moneen asiaan ollaan myös erittäin tyytyväisiä tällä hetkellä konsernissa. Alman työntekijöiden tyytyväisyysymmärrystä saatiin siis laajennettua.

Valitettavasti palaute kyselyyn vastanneilta työntekijöitä jäi uupumaan. En ymmärtänyt lisätä työntekijäkokemus-kyselyyn palautemahdollisuutta, jossa vastaajat olisivat voineet ilmaista tyytyväisyytensä esimerkiksi hyvin vaivattomalla peukku ylös tai alas -tyyppisellä toteutuksella. Näin jälkikäteen ajatellessa olisi toki ollut hyvin mielenkiintoista saada palautetta laajem-

min kyselyyn vastanneilta. Ilahduttavaa oli kuitenkin, kun eräs työntekijä kehui sisäisen viestinnän kanavassa kyselyä avoimesti muille työntekijöille ja kehotti kollegoita osallistumaan kyselyyn.

Palaan vielä johdannossa mainitsemaani määrällisen kyselyn osallistavuuteen ja työyhteisöä kehittävään väitteeseeni. Opinnäytetyössäni määrällisen kyselyn kokonaisuus osallisti monin tavoin suuren määrän työntekijöitä pohtimaan työntekijäkokemuksen merkityksellisyyttä. Kysely tarjosi 529 osallistuneelle työntekijälle, tai toivottavasti ainakin osalle heistä, mahdollisuuden reflektoida nykyisen työn merkityksellisyydestä - onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Kyselyn attribuuttilista ja sen arviointi voi muistuttaa arvokkaista asioista, joita työ voi tarjota elämään. Työssä arvostamien asioiden pohdiskelu voi parhaimmillaan auttaa lisäämään työn imua ja työhyvinvointia (Hakanen 2011, 28).

Alla nostettuna vielä hieman lukuja vaikuttavuusväitteeni tueksi. Listasta jää vielä uupumaan kaikki spontaanit keskustelut kyselystä eri kohtaamisissa.

- Kyselyn luomiseen osallistettu viisi työntekijää.
- Kyselystä kertova viesti lähtenyt n. 1700 työntekijälle sähköpostitse ja Slackissa.
- Kyselystä kertova nosto sisäisessä uutiskirjeessä.
- Intranetissä kirjoitus kyselystä - 77 katselukertaa.
- Kyselyyn osallistuneita työntekijöitä yhteensä 529. Mikäli aikaa käytettiin noin viisi minuuttia per vastaaja, niin kyselyn parissa on vietetty yhteensä 44 tuntia pohtien työn merkityksellisyydestä.
- Intranetissä kirjoitus kyselytuloksista sisältäen myös pdf-tiedoston tarkemmista tuloksista eri taustaryhmien mukaan. Yhteensä 249 katselukertaa → merkityksellisyydestä jatkopohdintaa, jolloin vaikuttavuus vahvistuu.
- Syvempi kyselytuloksien läpikäynti esitysmuodossa (20 min.) yhteensä noin 30 henkilölle (Alman viestintä/brändi, henkilöstöhallinto ja kansainvälinen työnantajakuva).

Työpaja syvensi konsernitason työntekijäkokemuksen parissa työskentelevien henkilöiden työntekijäymmärrystä Alman henkilöstöstä. Työpaja vahvisti olemassa olevaa tietoutta työntekijäkokemuksesta, mutta toi myös uutta tietoa, oivalluksia ja ideoita jatkotyöskentelyyn. Osallistujien ammattitaito vei kyselytuloksissa nousseita tärkeitä teemoja eteenpäin tuloksien hyö-

dyntämisen tasolle. Työpajalle on jatkovaihe opinnäytetyön ulkopuolisten laadullisten haastatteluiden tuloksien esittämisen yhteydessä. Tällöin toimintasuunnitelmat tullaan tarkastamaan ja täydentämään laajennetun ymmärryksen valossa.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa näkemyksenäni oli, että eri osaajaryhmissä voi korostua erilaiset tarpeet työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöissä, jolloin etenkin suuressa organisaatiossa työntekijäkokemuksen kehittämistä voisi personoida enemmän osaajaryhmäkohtaisesti. Mikäli määrällinen kysely olisi osoittanut suuria merkityksellisyysvaihteluita eri osaajaryhmissä, olisi tämä tuonut tiedollisesti merkittävää lisäarvoa työnantajalle. Tällöin konsernitason merkityksellisyystekijöiden keskiarvot eivät olisi palvelleet kriittisiä osaajaryhmiä hyvin, ja konsernitason kärkituloksiin panostaminen jättäisi kokemuksen valjuksi kaikissa osaajaryhmissä. Tämä määrällinen kysely osoitti vain pieniä vivahteita kahden tarkasteluryhmän: myynnin ja markkinoinnin sekä tuote- ja teknologiaosaajien välillä. Näihin eroihin Alma voi toki tarttua kohdennetusti.

Merkityksellisyystekijöiden kärki oli siis hyvin samankaltainen kahden osaajaryhmän, ja lisäksi koko konsernitason tuloksien osalta. Kolmannen kriittisen osaajaryhmän, eli toimittajien kyselytulokset tosin poikkesivat kahdesta muusta Alman työntekijäkohderyhmästä. Toimittajien vastausmäärät olivat hyvin pienet (N=33), jolloin tämän osapopulaation vastausmäärä ei ole edustava johtopäätöksien tekemiseen (Huhta & Myllyntaus 2022, 95). Tulokset antoivat kuitenkin alustavaa tietoa mahdollisia jatkoselvityksiä varten.

6.2 Tuotokset

Opinnäytetyön **tuotoksena**, eli kehittämistyössä saavutettuina työyhteisön käytäntöön vaikuttavina hyötyinä (Eloranta ym. 2017, 63) on Alman työntekijäymmärryksen kasvattaminen työntekijäkokemuksen merkityksellisyystekijöiden osalta. Tuotos on abstraktimpi, sillä sen sovel-lusarvona on osittain tutkimuksellinen tieto. Opinnäytetyöni on tukenut työntekijäymmärryksen hyödyllisyyden tunnustamista Almalla entisestään. Tämä voi vaikuttaa henkilöstöön kohdistuvan tutkimuksellisen toiminnan vahvistamiseen entistä koordinoidummaksi, monipuolisemmaksi ja analyysivetoisemmaksi työntekijöiden sekä koko organisaation eduksi.

Sovellusarvoa tuovat myös kyselyn löydöksistä tekemäni kehitys- ja jatkoselvitysehdotukseni, jotka ovat tässä vielä kootusti:

Vahvuudet ja vaalittavat asiat työntekijäkokemuksessa ja työnantajabrändäyksessä: Työntekijäkokemus-kyselyssä nousseet Alman vahvuustekijät - työn ja muun elämän tasapaino, autonomisuus työssä, työtilojen ja työympäristön vaihtoehdot. Näissä vahvuustekijöissä on myös potentiaalia työnantajan erottautuvuus- ja vetovoimatekijöiksi.

Vahvistettavat asiat työntekijäkokemuksessa: Ammatillinen oppiminen ja kehittyminen sekä yrityskulttuuri. Tyytyväisyystasoa voi vielä hieman pyrkiä nostamaan - kiinnostusta ja arvostusta aiheille löytyy.

Kehitettävät asiat työntekijäkokemuksessa: Tyytyväisyystasot arvostuksen tunteen, palkan ja muiden etujen osalta.

Arvostuksen tunteen kehittäminen. Projektini seuraavassa vaiheessa, opinnäytetyön ulkopuolisissa laadullisissa haastatteluissa, tullaan paneutumaan arvostuksen tunteeseen. Lisäksi laadullisissa haastatteluissa testataan ennako-oletustani palautteen saannin heikentymisestä ja tehdyn työn näkymättömyyden kokemuksesta, työn autonomisuuden ja etätyöskentelyn kasvetua. Tuleeko palautteenantokäytäntöjä vahvistaa ja päivittää Almalla tukien työntekijöiden arvostamaa työn autonomisuutta sekä työn monipaikkaisuutta?

Palkan ja muiden etujen tyytyväisyystasojen kehittäminen. Palkka-tarkastelun lisäksi olisi hyvä tehdä selvitys työntekijöiden tyytyväisyydestä nykyisiin henkilöstöetuihin - ovatko ne päivituksen tarpeessa? Kohtaavatko työntekijöiden toiveet ja tarpeet nykyisen tarjonnan kanssa?

Työntekijäkohderyhmien löydöksistä tuon esille tuote- ja teknologiakehittäjien loistavat tyytyväisyystasot. Kehottaisin näiden vahvuuksien nostamista rekrytointiviestintään halutun osajaryhmän tavoittelussa - tulokset ovat hyvä näyttö, että Almalla viihdytään. Myynti ja markkinointi -osaajien osalta ehdottaisin jatkoselvitystä, minkälaisien toimenpiteiden kautta osaajat olisivat kiinnostuneita saamaan lisää ammatillista kasvua.

Tutkimusinnokkuuden säilyttäminen. Suosittelen, että Alma koostaisi henkilöstölle julkaisun intranetissä, jossa tuotaisiin esille, mitä konkreettisia hyötyjä tämä tutkimuksellinen projekti ja siihen osallistuminen sai aikaan. Mihän mahdollisiin toimenpiteisiin vastaajien antama

tieto antoi tukea, kuten esimerkiksi Alman työnantajalupauksen kiinnittämiseen. Tieto olisi tärkeä jakaa, jotta henkilöstö kokee, että työnantaja on kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista ja kyselyihin jaksetaan vastata myös jatkossa (Huhta & Myllyntaus 2022, 73).

6.3 Työyhteisön kehittäjä työntekijäkokemuksessa

Opinnäytetyön ja trainee-kauden yhdistäminen luovat hienon mahdollisuuden päästä työskentelemään itseä kiinnostavaan organisaatioon ja projektiin. Työtaustani markkinoinnin ja työnantajabrändäyksen parissa sekä olemassa oleva toimialatuntemus auttoivat hyppäämään luontevasti Alma Medialle tutkimuksellisen projektin vetämiseen. Ammatillinen varmuus antoi tilaa uuden omaksumiseen työntekijäkokemuksen maailmassa. Markkinointitausta ja HR-osaamiseen painottuva yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -tutkinto vaikuttavat hyvin toimivalta yhdistelmältä työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämiseen.

Työyhteisön kehittäjille on kertynyt opintojen myötä laajaa henkilöstöhallinnon osaamista sen vaihtelevissa osa-alueissa, esimerkiksi työhyvinvoinnin, työsuhteasioiden, suorituksen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja viestinnän alueilla. Työyhteisöjen kehittämisen menetelmälliset osuudet ovat tulleet tutuiksi etenkin opintojen loppuvaiheessa ja nyt opinnäytetyön myötä myös vahvemmin käytännössä. Tutkinto tarjoaa hyvän pohjan työntekijäkokemuksen kehittämisen laajaan kenttään. Yhteisöpedagogin ydin on lopulta kerryttää ymmärrystä, jolla edistää työntekijöiden ja organisaation yhteistä toimintaa - hyvinvointia, tuottavuutta, vuorovaikutusta sekä innovatiivisuutta.

Opinnäytetyöni toivottavasti innoittaa myös Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä -opintokokonaisuuteen uuden opintojakson sisällyttämistä. Ehdotaisin opintojaksoa työntekijäkokemuksesta, sisältäen työntekijäymmärryksen ja henkilöstöanalytiikan osuudet. Tulevaisuuden työyhteisön kehittäjien olisi tärkeä hahmottaa tämä kokonaisuus.

Työn merkityksellisuuden kaipuu on myös 2020-luvun länsimaisen työelämän haaste ja mahdollisuus. Työyhteisön kehittäjä voi auttaa organisaatiota tunnistamaan työn merkityksellisyyttä, ohjaamaan merkityksellisuuden toteutumista ja viestinnällisesti vahvistamaan merkityksellisuuden kokemusta työyhteisössä. Merkityksellisyys myös yhdistää ihmisiä, jotka kokevat samat päämäärät edistämisen arvoisina (Aaltonen ym. 2020, 86).

Työntekijäymmärryksen kehittäminen on kriittisen tärkeä alue osaajien houkuttelun, sitouttamisen, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden, ja siten koko organisaation elinvoimaisuuden puolesta. Henkilöstön kuunteleminen ja aktiivisempi osallistaminen työntekijäkemuksen kehittämistyöhön on menestysresepti tulevaisuuden organisaatioissa.

Työntekijäymmärryksen, henkilöstöanalytiikan ja HR-tiedolla johtamisen kokonaisuuteen tarvitaan kuitenkin vastuuhenkilö. Saramies & Törnroos (2021) kuvailevat, että tehtävä edellyttää kokonaisuuksien hahmottamista, projektinhallinnan, vaikuttamisen ja verkostoitumisen taitoja. Tekninen osaaminen ei ole välttämätöntä, sen sijaan järjestelmäosaamisesta, ICT-kielitaidoista ja organisaation liiketoiminnan tuntemuksesta on etua. Saramies & Törnroos rohkaisevat, että ulkopuolinen kumppani voi täydentää osaamista tarvittaessa. Tärkeintä olisi, että organisaatiosta löytyy vastuuhenkilö HR-tiedolla johtamiseen, henkilöstöanalytiikkaprojektien toteuttamiseen, tulosten johtamisessa toimintaan sekä toimenpiteiden ja tehtyjen muutosten mittaamiseen. (ym., 2021, 87–89.) Kuusela (2015) nostaa seuraavan ajatuksen esille yrityskulttuurin kontekstissa. Tähän ajatukseen työntekijäymmärryksen ja henkilöstöanalytiikan kehittäminen tarjoaisivat ratkaisun.

Jokaisella teolla työyhteisössä on seurauksia - eikä vain itsellemme. Muodostamme systeemin, jossa jokainen vaikuttaa toisiinsa. Tuloksena on välillä jotain sellaista, jota ei voinut arvata. Yksittäisten tekojen vaikutus oli tiedossa, mutta yhteisvaikutus voi olla yllättävä. Organisaatio on kompleksinen ja jatkuvasti muuttuva systeemi, joka kehittyy joskus ennakoimattomaan suuntaan. Johtamisen keskeisiä haasteita onkin se, miten voi havaita organisaation pienet mutta merkitykselliset signaalit ja reagoida kokonaisuuden kannalta viisaasti. (Kuusela 2015, 55–56.)

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo, Pajunen, Heikki 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium kustanneosakeyhtiö.
- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo, Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. E-kirja Alma Talent.
- Alma Media 2024a. Tietoa meistä. Viitattu 14.3.2024 <https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/>
- Alma Media 2024b. Strategia. Viitattu 14.3.2024 <https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/strategia/>
- Alma Media 2024c. Mainostajat. Viitattu 14.3.2024 <https://www.almamedia.fi/mainostajat/>
- Alma Media 2024d. Tarkoitus, visio ja arvot. Viitattu 14.3.2024 & 30.4.2024 <https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/tarkoitus-visio-ja-arvot/>
- Alma Media 2024e. Alma työpaikkana. Viitattu 14.3.2024 & 28.4.2024 <https://www.almamedia.fi/tyopaikat/>
- Alma Media 2024f. Sosiaalinen vastuu. Viitattu 14.3.2024. Vastuullinen työnantaja. Viitattu 29.3.2024 & 28.4.2024 Henkilöstön monimuotoisuus, tasa-arvo ja diversiteetti. Viitattu 28.4.2024 <https://www.almamedia.fi/vastuullisuus-almassa/sosiaalinen-vastuu/>
- Alma Media 2024g. Vuosikertomus 2023. Viitattu 15.3.2024 <https://www.almamedia.fi/wp-content/uploads/2024/03/Alma-Media-Vuosikertomus-2023.pdf>
- Alma Media 2024h. Vastuullisuus Almassa. Viitattu 2.5.2024 <https://www.almamedia.fi/vastuullisuus-almassa/>
- Bergman, Tytti, Korhonen, Hille 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Eloranta, Sini, Hautala, Tiina, Kinos, Sirppa & Salonen, Kari 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 10.4.2024 <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu -kirja. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 21.1.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent
- Humak 2024. Humakin opinnäytetyöopas, AMK-perustutkinto. Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Viitattu 4.5.2024 <https://humak.libguides.com/c.php?g=684696>
- Jarenko, Karoliina & Martela, Frank 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 4.4.2024 https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

- Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. E-kirja. Talentum
- Karkkola, Petri, Ryyänen, Jenna & Simonen, Anniina 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. Viitattu 23.1.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- Kukkonen, Elina 2016. Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environment. Aalto University Executive Education. Helsinki: Aalto University Publication Series, Grano Oy
- Kulmala, Sanna & Rosvall, Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Helsinki: Alma Talent
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum
- Lundmark, Annika 2021. Keva: Vastuullinen työnantaja -kampanjasta ja tutkimuksesta välineitä sisäiseen keskusteluun. Viitattu 26.3.2024 <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/keva-vastuullinen-tyonantaja-kampanjasta-ja-tutkimuksesta-valineita-sisaiseen-keskusteluun>
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent
- Martela, Frank 2017. Tutkimus. Viitattu 8.5.2024 <https://frankmartela.fi/tutkimus/>
- Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 8.5.2024 <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- Martela, Frank 2020. Merkityksellinen työ. Työn tuuli 1/2020. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry Viitattu 9.4.2024 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012020.pdf
- Morgan, Jacob 2017. The Employee Experience Advantage. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- MPS 2024. Työnhakututkimus 2024 -raportti. Viitattu 22.3.2024 <https://www.mps.fi/blogi/tyonhaketutkimus-2024>
- Saramies, Jaana & Törnroos, Maria 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa Ymmärrä Menesty. E-kirja. Alma Talent
- Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitystyön palvelukeskus. Miktor. Viitattu 5.3.2024 <https://gloaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokijra-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskenteluun.pdf>
- Tuomaala, Ellen 2024. Psykologi Marjo Lehtinen: ”Jos työn imua halutaan vahvistaa, on huolehditava psykologisista perustarpeista”. Viitattu 29.3.2024 <https://mieli.fi/artikkelit/psykologi-marjo-lehtinen-jos-tyon-imua-halutaan-vahvistaa-on-huolehditava-psykologisista-perustarpeista/>

Upright 2024. Alma Media. Viitattu 28.4.2024 <https://uprightplatform.com/company/14480880-f9b9-4331-898e-d7a0768a0034>

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Verkkoaineisto (Humak/Finna)

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

ALMA

Employee Experience Survey

Please choose what are the four most meaningful workplace attributes to you.

1) The most important 2) Second 3) Third 4) Fourth

Professional learning and development	Select...
Advancement opportunities	Select...
Modern technological environment (tools, systems etc.)	Select...
Workspace and worklocation options	Select...
Work-life balance	Select...
Autonomy at work	Select...
An equal and diverse work community	Select...
Company culture	Select...
Working with international teams and projects	Select...
Feeling valued	Select...
Leadership and supervision	Select...
Company's positive impact on society	Select...
Purposeful products and industry	Select...
Compensation and other benefits	Select...
Financial stability of the company	Select...
Company's competitiveness in selected areas	Select...
Being pioneer in digital solutions	Select...


If you think that some attribute is missing, please specify it here in English

0/255

Next

50 % completed

Liite 2. Tyytyväisyystason merkitseminen kyselylomakkeessa. Esimerkkikuvaan valitut neljä attribuuttia ovat satunnaiset.



ALMA

Employee Experience Survey

* On a scale of 1 (very unsatisfied) to 5 (very satisfied), how satisfied are you with your experience at Alma?

	1. Very unsatisfied	2. Unsatisfied	3. Neutral	4. Satisfied	5. Very satisfied
Professional learning and development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Work-life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feeling valued	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company's positive impact on society	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>