

Työntekijäkokemus yrityksessä X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Vilhelmiina Koskinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vilhelmiina Koskinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 38+2	
Työn nimi Työntekijäkokemus yrityksessä X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi, liiketalouden ja logistiikan koulutusohjelma		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella työntekijäkokemusta yrityksessä X ja analysoida, miten organisaation viime vuosien muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden kokemuksiin ja työtyytyväisyyteen. Työntekijäkokemus kattaa kaikki työsuhteen aikana koetut ja havaitut tunteet, ja siihen vaikuttavat muun muassa johtaminen, työympäristö, työtehtävien merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastatteluihin osallistui viisi yrityksen X mekaanikkoa eri toimipisteistä, ja tavoitteena oli saada syvällistä ymmärrystä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään. Tulosten perusteella työntekijäkokemukseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat viestinnän avoimuus, esihenkilöiden läsnäolo ja vuorovaikutus, urakehitysmahdollisuudet sekä työympäristön fyysiset ja sosiaaliset tekijät.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii organisaatiolta johdonmukaisia toimenpiteitä, kuten palautekulttuurin vahvistamista, osallistavaa johtamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista. Erityisesti esihenkilötyöllä ja organisaation sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli työntekijäkokemuksen muotoutumisessa. Työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee organisaation sisältä, ja tyytyväiset työntekijät voivat toimia yrityksen parhaimpina puolestapuhujina.</p>		
Asiasanat työntekijäkokemus, työnantajamielikuva, johtaminen, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri, työilmapiiri		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Vilhelmiina Koskinen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	38+2	
Title of Publication		
Employee experience in company X		
Degree, Field of Study		
Bachelor's Degree Programme in Business and Logistics		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Company X		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis is to examine employee experience in company X and analyze how recent organizational changes have affected employee perceptions and job satisfaction. Employee experience encompasses all emotions and perceptions during employment and is influenced by factors such as leadership, work environment, job meaningfulness, and the ability to influence one's work.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research, and data was collected through semi-structured theme interviews. Five mechanics from company X's different locations participated in the interviews, with the goal of gaining an in-depth understanding of their experiences and insights. The results indicate that key factors influencing employee experience include openness in communication, managerial presence and interaction, career development opportunities, and both physical and social aspects of the work environment.</p> <p>The findings suggest that improving employee experience requires consistent organizational actions, such as strengthening feedback culture, implementing participative leadership, and supporting employee well-being. Especially managerial work and internal communication play a crucial role in shaping employee experience. The development of employer branding starts from within the organization, and satisfied employees can serve as the best advocates for the company.</p>		
Keywords		
employee experience, employer branding, leadership, workplace well-being, organizational culture, work atmosphere		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työntekijäkokemus käsitteenä.....	4
2.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä ja keskeiset ulottuvuudet.....	4
2.2	Työntekijäkokemuksen ja työtyytyväisyyden erot.....	5
2.3	Työntekijäkokemuksen merkitys organisaatiolle ja yksilölle.....	6
2.3.1	Asiakastyytyväisyys ja tuloksellisuus.....	6
2.3.2	Työnantajamaine.....	7
3	Keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen.....	8
3.1	Viestintä organisaatiossa ja sen merkitys työntekijäkokemukseen.....	8
3.2	Työympäristö ja sen vaikutus työssä viihtymiseen.....	9
3.2.1	Sosiaalinen ympäristö.....	9
3.2.2	Fyysinen ympäristö.....	10
3.3	Palkitseminen, työsuhte-edut ja urakehitysmahdollisuudet.....	12
3.4	Työn ja vapaa-ajan tasapaino.....	13
4	Johtamisen ja esihenkilötyön rooli työntekijäkokemuksessa.....	15
4.1	Johtamistyylin ja tunneällyn vaikutus sitoutumiseen.....	15
4.1.1	Työtehtävien merkityksellisyys ja esihenkilöiden rooli.....	16
4.1.2	Urakehitys ja jatkuva oppiminen osana sitouttamista.....	16
4.2	Palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys työntekijäkokemukseen.....	16
4.3	Eri johtamistyylien vaikutukset työntekijöihin.....	18
4.3.1	Transaktionaalinen johtaminen.....	18
4.3.2	Transformatiivinen johtaminen.....	18
4.3.3	Voimaannuttava ja fasilitoiva johtaminen.....	18
5	Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen.....	20
5.1.1	Työpajat.....	22
5.1.2	One-to-one.....	22
5.2	Organisaation sisäinen palautejärjestelmä ja kehityskeskustelut.....	23
5.2.1	Palautejärjestelmän merkitys.....	23
5.2.2	Kehityskeskustelut työntekijäkokemuksen tukena.....	24
6	Tutkimuksen toteutus.....	25
6.1.1	Haastattelujen toteutus ja kohderyhmä.....	25
6.1.2	Haastattelukysymykset ja niiden perustelut.....	25
6.1.3	Aineiston analysointimenetelmät.....	26
7	Haastattelujen analyysi kysymys kysymykseltä.....	27

7.1.1	Tulosten merkitys yrityksen kehittämiseksi	32
8	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi.....	34
9	Yhteenveto ja pohdinta	35
	Lähteet	37

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Työntekijäkokemus koostuu kaikista työsuhteen aikana koetuista ja havaituista tunteista. Se on yksilöllinen jokaiselle työntekijälle, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tai väärää kokemusta. Työntekijäkokemus alkaa muodostua jo rekrytointiprosessin aikana ja kehittyy koko työsuhteen ajan. Siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten johtaminen, työhyvinvointi, palkitseminen, työympäristö, työn sisältö sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavat erityisesti elämäntilanteen muutokset, kuten perhe- ja opintovapaat sekä työ- ja organisaatiomuutokset.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle kattava kuva siitä, miten työntekijät kokevat viime vuosien aikana toteutetut muutokset, joilla on pyritty parantamaan työntekijäkokemusta yrityksen sisällä. Tutkimukseen on valittu viisi mekaanikkoa viideltä eri paikkakunnalta, joilla on vähintään viiden vuoden työkokemus yrityksen palveluksessa. Pitkäaikaisempien työntekijöiden valinnan taustalla on tavoite saada realistinen ja kattava käsitys muutosten vaikutuksista työntekijäkokemukseen.

Tutkimuksen rajaus kohdistuu suorittavan tason työntekijöihin, koska heidän näkökulmansa tarjoaa ainutlaatuisen kuvan työntekijäkokemuksesta erityisesti käytännön työn ja työympäristön osalta. Suorittavan tason työntekijät kohtaavat päivittäin työolosuhteisiin, resursseihin ja työvuorojärjestelyihin liittyviä haasteita, joiden vaikutukset heijastuvat suoraan työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin. Lisäksi heidän kokemuksensa voivat poiketa esihenkilöiden ja johdon näkemyksistä, mikä tekee heidän äänensä kuulemisesta tärkeää työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Tutkittava yritys toimii raskaankaluston huolto- ja korjausalalla, jossa työntekijäkokemus on keskeinen tekijä niin työssä jaksamisen kuin asiakastyytyväisyyden kannalta. Alan erityispiirteisiin kuuluu fyysisesti kuormittava työ, työvuorojen vaihtelu sekä teknologian jatkuva kehitys, jotka kaikki vaikuttavat työntekijöiden arkeen ja työhyvinvointiin. Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen ja sen kehittäminen voivat edistää työn tehokkuutta, sitoutumista ja organisaation pitkän aikavälin menestystä.

Yritys pyrkii hyödyntämään haastatteluaineistosta saatavaa tietoa tunnistaakseen keskeiset kehitysalueet sekä löytääkseen konkreettisia keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseen. Haastatteluiden avulla tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista sekä selvittää, millaiset tekijät edistävät työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Lisäksi yritys haluaa tunnistaa mahdolliset kehityskohteet, jotka voivat vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen että organisaation pitkän aikavälin menestykseen. Saatavan tiedon avulla yritys voi kohdentaa resurssejaan

tarkoituksenmukaisella tavalla ja kehittää strategioita, jotka tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä, motivaatiota ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Työntekijäkokemusta voidaan arvioida systemaattisesti erilaisten henkilöstötutkimusten avulla. Nämä tutkimukset tarjoavat ajankohtaisen kuvan organisaation nykytilasta, mutta itse tutkimus ei vielä itsessään johda muutoksiin. Olennaista on, miten tutkimustuloksia analysoidaan ja hyödynnetään organisaation kehittämisessä. Vaikuttava kehittämisprosessi edellyttää tavoitteellista, osallistavaa ja pitkäjänteistä toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista tutkimusaineiston pohjalta (Laitinen & Sipponen 2021.)

Opinnäytetyön päättökysymys on, millaisena suorittavan tason työntekijät kokevat työntekijäkokemuksen yrityksessä X ja miten viime vuosien muutokset ovat vaikuttaneet siihen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät koetaan merkittävänä työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja kuinka organisaation tekemät toimenpiteet ovat vaikuttaneet työntekijöiden näkemyksiin. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastattelut sisältävät 13 kysymystä, ja niihin osallistuu viisi suorittavan tason työntekijää, jotka on valittu yrityksen eri toimipisteistä. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ymmärryksen työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä, mikä tukee organisaation kehittämistyötä työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Erinomaisella työntekijäkokemuksella voidaan sitouttaa työntekijöitä, houkuttaa uusia osajia ja lisätä työn tehokkuutta (Heliö 2023). Organisaation menestys riippuu sen kyvystä säilyttää kilpailukykyä ja uudistua jatkuvasti. Edelläkävijyyteen kuuluvat riskinottokyky, innovatiivisuus ja uuden luominen, jotka vaikuttavat työntekijöiden tulevaisuudennäkymiin ja tarjoavat uusia mahdollisuuksia. Lisäksi työntekijöiden urakehitys, jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat keskeisiä sitouttavia tekijöitä, joita vahvistetaan edelläkävijäorganisaatioissa osaamisen johtamisen prosessien kautta.

Hyvä työntekijäkokemus heijastuu myös organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi asiakaspalvelutyössä ja rekrytointitilanteissa. Kun työntekijät kokevat arvostusta ja positiivisia työntekijäkokemuksia, tämä usein näkyy myös yrityksen tuloksessa. Työnkuvan sisältö ja päivittäiset työtehtävät vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen, mikä korostaa osaamisen johtamisen ja työtehtävien kehittämisen tärkeyttä.

Opinnäytetyö koostuu seuraavista luvuista: johdanto, jossa taustoitetaan aihe ja esitetään tutkimuskysymys, teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään keskeiset käsitteet ja aikaisempi tutkimus, tutkimusmenetelmät, joissa kuvataan aineistonkeruu ja analysointi, tulokset ja

analyysi, joissa esitellään keskeiset havainnot, sekä johtopäätökset ja kehitysehdotukset, joissa tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä organisaatiolle ja annetaan ehdotuksia jatkokutkimukselle.

2 Työntekijäkokemus käsitteenä

2.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä ja keskeiset ulottuvuudet

Työntekijäkokemus on monisyinen ja moniulotteinen käsite, jota on vaikea määritellä tarkasti ja yksiselitteisesti. Sen käsittäminen voi tuntua haastavalta, sillä vaikutteet voivat tulla kaikilta työpaikan eri osa-alueilta. Kuitenkin ajattelutapa, jossa kaikki työpaikan elementit nähdään osaksi työntekijäkokemusta, ei edistä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät todella vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Tällainen epämääräisyys voi johtaa siihen, että organisaatio jää jumiin vähemmän merkityksellisiin yksityiskohtiin tai kokee lamautumista rajoittomien mahdollisuuksien edessä, ilman selkeää suuntaa siitä, mihin asioihin tulisi erityisesti panostaa. Yrityksellä tulisi olla yhtenäinen ajatus ja linja siitä mitä työntekijäkokemus heille tarkoittaa. Kun yrityksen linja on selkeä, vasta tämän jälkeen työntekijäkokemusta pystytään johtamaan tavoitteellisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 272–273.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat fyysinen työympäristö, kuten ergonomia, viihtyvyys, turvallisuus ja fyysiset resurssit, sekä psykologinen ja sosiaalinen työympäristö, johon kuuluvat hyvät ihmissuhteet, organisaation arvot, viestintä ja johtamistyyli. Työn merkityksellisyys ja arvostus ovat myös keskeisiä, sillä työntekijät kaipaavat merkityksellistä työtä ja tunnetta siitä, että heidän panoksensa on arvokas, mikä korostuu palautteen, tunnustuksen ja kehittymismahdollisuuksien kautta. Teknologinen tuki ja työvälineiden toimivuus vaikuttavat suoraan työntekijöiden tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen, minkä lisäksi ura- ja kehitysmahdollisuudet, kuten koulutusohjelmat, mentorointi ja selkeät urapolut, vahvistavat sitoutumista. Työ- ja vapaa-ajan tasapaino, joka kattaa joustavat työajat, etätömahdollisuudet ja organisaation tuen hyvinvoinnille, auttaa välttämään uupumusta ja parantaa työn mielekkyyttä. (Paasikallio 2023)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on organisaatioille strateginen työkalu, joka vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Hyvä työntekijäkokemus vahvistaa organisaation mainetta ja auttaa houkuttelemaan sekä pitämään kiinni parhaista osaajista. Koska työntekijät viettävät lähes kolmanneksen elämästään työelämässä, työnantajilla on selkeä moraalinen velvollisuus parantaa ja kehittää työoloja. On ilmeistä, että organisaatioiden vastuu työntekijöidensä hyvinvoinnista ylittää työlainsäädännön minimivaatimukset. Psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian, kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tukemisen ohella organisaatioiden tulisi pyrkiä edistämään työntekijöidensä kukoistusta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät pelkää viihdy työpaikallaan, vaan kokevat kehittyvänsä ja arvostetuksi. Työntekijäkokemuksen kehittäminen näiden periaatteellisten tavoitteiden pohjalta lisää organisaation

kehitystyön uskottavuutta henkilöstön silmissä, toisin kuin pelkkään taloudellisiin tuloksiin keskittyvä kehittäminen. Kun työntekijät kokevat, että heidän tarpeensa ovat aidosti tärkeitä työnantajalle, heidän sitoutumisensa työhön kasvaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 275.)

Tämä vahvistaa psykologista sopimusta työnantajan ja työntekijän välillä, mikä puolestaan lisää molemminpuolista luottamusta. Tällöin organisaation resilienssi voi vahvistua: tyytyväinen ja yhteiskehittämiseen kutsuttu työntekijä pysyy organisaationsa rinnalla myös haastavina aikoina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 275.)

On esitetty argumentteja siitä, että työelämässä tulisi keskittyä työntekijäkokemuksen sijaan ihmiskokemuksen parantamiseen, sillä ihmiskokemus kattaa laajemmin yksilön elämän eri osa-alueet. Työntekijäkokemus voidaan nähdä ihmiskokemuksen osana, joka sijoittuu erityisesti työnantajan vaikutuspiiriin. Tästä näkökulmasta työntekijäkokemus on organisaatioille käytännöllisempi kehityskohde. Toisaalta työn ja muun elämän rajat ovat häilyviä, ja yksilön elämänmuutokset voivat vaikuttaa sekä ihmiskokemukseen että työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi perhetilanteet tai terveyteen liittyvät muutokset voivat vaikuttaa yksilön sitoutumiseen työhön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 284–285.)

Tämän vuoksi sen systemaattinen arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä osia organisaation menestyksen kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 285–287.)

2.2 Työntekijäkokemuksen ja työtyytyväisyyden erot

Työntekijäkokemus ja työtyytyväisyys ovat molemmat tärkeitä käsitteitä työelämässä, mutta ne eroavat toisistaan merkittävästi laajuudeltaan, vaikutuksiltaan ja kehittämistavoiltaan. Työtyytyväisyys viittaa työntekijän subjektiiviseen arvioon työolosuhteista, palkkauksesta, työtehtävien mielekkyydestä ja esihenkilötyöstä. Se on usein hetkellinen ja tilanteesta riippuvainen kokemus, joka voi vaihdella nopeastikin esimerkiksi organisaation päätösten tai ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 274–275.)

Työntekijäkokemus puolestaan on laajempi ja pitkäkestoisempi ilmiö, joka muodostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen organisaatiossa. Siinä huomioidaan paitsi yksittäiset työolosuhteet myös organisaation kulttuuri, johtamiskäytännöt, työn merkityksellisyys, ammatillinen kehittyminen ja työntekijän hyvinvointi kokonaisuutena. Toisin kuin työtyytyväisyys, joka voi kasvaa lyhyellä aikavälillä esimerkiksi palkankorotuksen tai työolosuhteiden parantamisen myötä, työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii strategista ja pitkäjänteistä lähestymistapaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 275–276.)

Työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen, sillä se määrittää pitkälti työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja tuottavuuden. Työtyytyväisyys voi parantaa työntekijän hetkellistä hyvinvointia, mutta se ei yksinään riitä varmistamaan pitkäaikaista sitoutumista tai organisaation kilpailukykyä. Esimerkiksi vaikka työntekijä olisi tyytyväinen palkkaansa, hän saattaa silti kokea, ettei työpaikka tarjoa kehittymismahdollisuuksia tai merkityksellistä työtä, mikä voi heikentää hänen kokonaisvaltaista kokemustaan organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 275–276.)

Tutkimukset osoittavat, että työtyytyväisyys on vain yksi osa työntekijäkokemusta, ja sen rinnalla organisaation tulisi kiinnittää huomiota myös muihin tekijöihin, kuten työn merkityksellisyyteen, johtamisen laatuun ja organisaation kulttuuriin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 275–276.)

2.3 Työntekijäkokemuksen merkitys organisaatiolle ja yksilölle

2.3.1 Asiakastyytyväisyys ja tuloksellisuus

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus ovat suoraan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Toisin sanoen, mitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä asiakkaita todennäköisesti ovat. Tämä johtuu siitä, että tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät tarjoavat parempaa asiakaspalvelua, kommunikoivat tehokkaammin ja ratkaisevat asiakaskysymyksiä sujuvammin. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä on siis selkeä yhteys, joka korostaa työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä asiakastyytyväisyyden edistämisessä. (Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota 2018.)

Kun yritys panostaa työntekijäkokemukseen, se voi vaikuttaa myönteisesti myös liikevaihdon kasvuun. Työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys eivät ainoastaan paranna asiakaskokemusta, vaan ne voivat myös suoraan lisätä yrityksen tuloksellisuutta. Onnistuneiden työntekijäkokemusten kautta organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua, houkutella enemmän asiakkaita ja saada heidät palaamaan. (Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota 2018.)

Lisäksi työntekijät, jotka ovat innostuneita omasta työstään ja viihtyvät työpaikallaan, ovat motivoituneempia saavuttamaan parempia tuloksia. He voivat olla tuottavampia, tehokkaampia ja luoda korkealaatuisempia tuotteita tai palveluja. Tällöin yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen entistä parempia kokemuksia ja kasvattamaan liiketoimintaa. (Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota 2018.)

2.3.2 Työnantajamaine

Työnantajamaineen rakentaminen on prosessi, joka tulisi aloittaa organisaation sisältä. Organisaation sisäinen kulttuuri, työntekijöiden kokemus ja tyytyväisyys ovat avainasemassa, kun halutaan luoda vahva ja houkutteleva työnantajamielikuva. Työpaikassa viihtyvät ja tyytyväiset työntekijät toimivat parhaimpina yrityksen mainostajina. Heidän positiiviset kokemuksensa ja työpaikan iloitsevat ilmapiirit houkuttelevat todennäköisemmin uusia osaajia liittymään organisaatioon. (Matikka 2023.)

On tärkeää ymmärtää, että työntekijöiden puhe ja asenteet yrityksestä vaikuttavat merkittävästi työnhakijoiden mielikuviin. Sekä entisten että nykyisten työntekijöiden kommentit ja mielipiteet voivat vaikuttaa suuresti siihen, kuinka houkuttelevana yritys näyttäytyy mahdollisille työnhakijoille. Siksi työntekijöiden tyytyväisyys ei ole vain sisäisen hyvinvoinnin asia, vaan sillä on suora vaikutus yrityksen kykyyn houkutella lahjakkaita työntekijöitä. (Matikka 2023.)

Myös maineen negatiivinen puoli kiirii usein kauemmas kuin positiivinen. Yksi tyytymätön työntekijä voi helposti luoda epäedullisia mielikuvia, jotka leviävät laajemmalle, erityisesti nykyisellä digitaalisella aikakaudella, jossa työntekijöiden kokemukset ja arvostelut ovat helposti jaettavissa. Tämän vuoksi työnantajamielikuvan rakentaminen ja ylläpitäminen ovat kriittisiä tekijöitä organisaation houkuttelevuudessa. (Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota 2018.)

3 Keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen

3.1 Viestintä organisaatiossa ja sen merkitys työntekijäkokemukseen

Viestintä on keskeinen osa organisaation toimintaa ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen. Selkeä ja avoin viestintä tukee työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Hyvin toimiva sisäinen viestintä parantaa työilmapiiriä, vahvistaa organisaation luotettavuutta ja ehkäisee väärinkäsityksiä (MIF 2024.)

Työyhteisöviestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa selkeä ja johdonmukainen viestintä voi vähentää epävarmuutta ja vastarintaa. Kun työntekijät saavat riittävästi tietoa organisaation suunnitelmista ja muutoksista, he voivat sitoutua niihin paremmin ja ymmärtää niiden taustalla olevat tavoitteet (MIF 2024.) Lisäksi avoin viestintä vahvistaa tiimihenkeä ja yhteistyötä, mikä tukee organisaation toimintaa ja innovaatioiden syntymistä (Hiltunen 2020).

Viestinnän merkitys työntekijäkokemuksessa liittyy myös palautejärjestelmien toimivuuteen ja osallistavaan kulttuuriin. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan ja esittää omia näkemyksiään lisää heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Kun viestintä on kaksisuuntaista, työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi, mikä lisää sitoutumista ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (MIF 2024.)

Onnistunut viestintä edistää myös työhyvinvointia ja työssä suoriutumista. Hyvin organisoidut viestintäkanavat mahdollistavat tiedon tehokkaan kulun, mikä vähentää epäselvyyksiä ja konfliktitilanteita. Lisäksi säännöllinen ja läpinäkyvä viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja oman roolinsa niissä, mikä lisää työmotivaatiota ja parantaa työtehoa (MIF 2024.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että viestinnällä on keskeinen rooli työntekijäkokemuksessa. Avoin ja selkeä viestintä tukee työntekijöiden hyvinvointia, edistää työtyytyväisyyttä ja luo perustan toimivalle työyhteisölle. Jotta organisaatiot voivat parantaa työntekijäkokemusta, niiden tulisi panostaa viestinnän kehittämiseen, esimerkiksi selkeiden viestintäkanavien, palautekulttuurin ja osallistavien käytäntöjen avulla.

3.2 Työympäristö ja sen vaikutus työssä viihtymiseen

3.2.1 Sosiaalinen ympäristö

Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan työpaikan ihmissuhteita, tunneilmapiiriä ja vuorovaikutuskulttuuria, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen. Sen keskeisiä osa-alueita ovat yhteisöllisyys, työntekijöiden väliset suhteet, asiakas- ja sidosryhmäyhteydet sekä työpaikan sosiaaliset tapahtumat ja yhteisöfoorumit. Yhteisöllisyys on tärkeä tekijä työntekijöiden sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille. Avoin vuorovaikutus, luottamus ja yhteistyö lisäävät psykologista turvallisuutta ja mahdollistavat tehokkaan tiimityön. Myös työkaverien väliset suhteet vaikuttavat merkittävästi työssä viihtymiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Sosiaalinen ympäristö ulottuu myös organisaation ulkopuolelle. Suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin voivat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä työntekijän motivaatioon. Lisäksi työpaikan sosiaaliset tapahtumat ja yhteisöfoorumit tukevat organisaatiokulttuurin kehittymistä ja vahvistavat työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 422–423.)

Ihminen on kautta historian menestynyt yhteisöjen kautta, ja yhteisöllisyyden tarve on yksi psykologian ja sosiologian tunnistamista perustavanlaatuisista inhimillisistä tarpeista. Ihmisten yhteistyö ja kollektiivinen toiminta ovat mahdollistaneet monimutkaisten yhteiskuntien ja innovaatioiden syntymisen, sillä yksilöinä saavutettavat tulokset ovat usein rajallisia kuin ryhmän kollektiivisen panoksen myötä saavutettavat tavoitteet. Työelämässä yhteisöllisyys ilmenee paitsi ryhmässä toimimisen vaatimuksena myös ihmisen psykologisen turvallisuuden tarpeena. Psykologinen turvallisuus viittaa siihen, että työyhteisön jäsenet kokevat ympäristönsä turvalliseksi ja kannustavaksi, mikä mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, virheistä oppimisen sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden esittämisen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Kun työyhteisössä vallitsee korkea psykologinen turvallisuus, yksilöt uskaltavat ottaa enemmän riskejä ja osallistua aktiivisemmin yhteiseen päätöksentekoon, koska he voivat luottaa siihen, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja että virheitä kohdellaan oppimisen välineinä eikä rangaistavina epäonnistumisina. (Huhta & Myllyntaus 2021, 423–424.)

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti nykyaikaisessa työelämässä, jossa organisaatiot pyrkivät yhä enemmän hyödyntämään työntekijöidensä asiantunteumusta ja luovuutta. Innovatiivisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation menestys riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin työntekijät uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita, antaa rakentavaa palautetta ja käydä avointa vuoropuhelua kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Mikäli organisaatiokulttuuri ei tue psykologista turvallisuutta, työntekijät

saattavat välttää riskien ottamista ja jättää ilmaisematta näkemyksiään, mikä voi heikentää sekä työyhteisön dynamiikkaa että organisaation kykyä kehittyä ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 423–424.)

Ihmisen kokemus omasta merkityksellisyydestään on keskeinen psykologinen tekijä, joka vaikuttaa niin yksilön hyvinvointiin kuin hänen työmotivaationsa ja sitoutumiseensa. Merkityksellisyyden tunne syntyy pitkälti siitä, että yksilö kokee itsensä arvokkaaksi osaksi yhteisöön ja ymmärtää oman toimintansa vaikutukset muihin ihmisiin. Työelämässä tämä näky erityisesti siinä, kuinka työntekijä hahmottaa oman panoksensa ja vaikutuksensa työyhteisöön sekä laajemmin organisaatioon ja sen sidosryhmiin. Kun yksilö tiedostaa työnsä vaikuttavuuden ja sen merkityksen muille, se vahvistaa hänen kokemustaan työnsä arvosta ja tarkoituksesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 425–426.)

Ihmissuhteet ovat merkittävässä roolissa työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Työpaikan sosiaalinen ympäristö, erityisesti suhteet kollegoihin, muodostaa perustan työntekijän työtyytyväisyydelle ja hyvinvoinnille. Useat henkilöstötutkimukset osoittavat, että myönteiset suhteet työkavereihin ovat yksi tärkeimmistä työssä viihtymistä edistävästä tekijöistä. Hyvät ihmissuhteet voivat myös toimia suojaavana tekijänä työelämän haasteita vastaan – vaikka työyhteisössä esiintyisi muita ongelmia, vahvat kollegiaaliset suhteet voivat auttaa työntekijöitä jaksamaan ja selviytymään vaikeista tilanteista. Työyhteisön yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä työntekijäkokemuksen kannalta, työelämässä on tärkeä kohdata kollegoita myös muussa ympäristössä kuin työpaikalla työtehtävien äärellä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 425–426.)

3.2.2 Fyysinen ympäristö

Nykyajan työelämässä kiire ja stressi ulottuvat yhä useammin vapaa-ajalle, mikä hämärtää työn ja henkilökohtaisen elämän välistä rajaa. Digitaalisten viestintävälineiden helppokäyttöisyys ja jatkuva saavutettavuus mahdollistavat työtehtävien hoitamisen myös vapaa-ajalla, kuten kassajonossa tai kampaajalla ollessa. Työpuhelimien käyttö lounastauoilla vähentää taukojen palauttavaa vaikutusta, ja tiukat aikataulut kannustavat osallistumaan online-kokouksiin ja puheluihin epäoptimaalisissa ympäristöissä, kuten kahviloissa ja joukko-liikennevälineissä. Tämä voi lisätä kognitiivista kuormitusta, kun samanaikaisesti pyritään suodattamaan taustamelua ja säilyttämään tietoturva arkaluonteisten keskustelujen osalta.

Vaikka etätö ja teknologian tarjoamat joustot ovat lisänneet työnteon tehokkuutta ja mahdollisuuksia, niiden hallitsematon käyttö voi johtaa työ- ja vapaa-ajan epätasapainoon. Tasapainoisen elämän saavuttaminen edellyttää tietoista rajojen asettamista työn, taukojen ja

vapaa-ajan välille. Tämä voi vaatia suunnitelmallisuutta ja henkilökohtaista kurinalaisuutta, mutta se on keskeistä työhyvinvoinnin ja palautumisen kannalta. (Hoffman 2025.)

Työympäristössä yhdistyvät sekä hyvinvointia tukevat että työn kuormittavuutta lisäävät tekijät. Keskeisiä työympäristön laatuun vaikuttavia elementtejä ovat muun muassa sisäilman laatu, valaistus, akustiikka, ergonomia sekä työvälineiden käytettävyys. Nämä tekijät voivat merkittävästi vaikuttaa työn sujumuuteen, työssä viihtymiseen ja työtehokkuuteen. Lisäksi työtilojen suunnittelulla voidaan edistää työntekijöiden fyysistä aktiivisuutta ja vähentää istumatyön haittavaikutuksia, mikä tukee sekä terveyttä että työkykyä (Ruohomäki ym. 2015. Työterveyslaitos, 2024).

Perinteisesti työympäristön kehittämisessä on keskitytty haittatekijöiden minimoimiseen, mutta nykyaikaisessa työelämässä painotetaan yhä enemmän myös positiivisia ympäristötekijöitä, jotka voivat lisätä hyvinvointia ja työmotivaatiota. Hyvinvointi ei muodostu pelkästään häiriötekijöiden puuttumisesta, vaan myös työympäristön tarjoamista voimavaroista. Esimerkiksi luonnonelementtien hyödyntämisen ja ulkotyöskentelyn on havaittu edistävän keskittymiskykyä ja palautumista. Lisäksi kehitetään jatkuvasti uusia ratkaisuja, joiden tavoitteena on parantaa vireystilaa ja työtilojen viihtyisyyttä, vaikka niiden pitkäaikaisista vaikutuksista ei vielä ole kattavaa tutkimustietoa (Ruohomäki ym. 2015. Työterveyslaitos, 2024).

Työympäristöllä on vaikutuksia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä häiriötekijät voivat heikentää keskittymistä ja lisätä virheiden määrää, kun taas positiiviset sosiaaliset kohtaamiset voivat parantaa työilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia. Pitkän aikavälin vaikutuksia ovat muun muassa organisaation tuottavuus, työssä viihtyminen ja sairauspoissaolojen määrä. Työympäristö ei yksinään aiheuta terveysongelmia, mutta kuormitustekijät voivat heikentää työkykyä ja vaikeuttaa työtehtävistä selviytymistä, mikä saattaa lisätä riskiä työkyvyttömyyteen (Ruohomäki ym. 2015. Työterveyslaitos, 2024).

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työympäristö vastaa yksilön tarpeita, ominaisuuksia ja toimintatapoja. Tämä työntekijän ja työympäristön välinen yhteensopivuus (engl. *person-environment fit*) vähentää työn kuormittavuutta ja auttaa välttämään tarpeetonta stressiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työtilat suunnitellaan tukemaan erilaisia työtehtäviä ja työskentelytapoja, mukaan lukien keskittyminen, yhteistyö, sosiaalinen vuorovaikutus ja palautuminen (Ruohomäki ym. 2015. Työterveyslaitos, 2024)).

Työympäristö ei vaikuta vain työn sujumiseen, vaan se heijastaa myös yleisiä inhimillisiä tarpeita, kuten yksityisyyttä, tilan hallintaa, yhteisöllisyyttä ja statusta. Työntekijän kokemus työympäristön hallittavuudesta on merkittävä hyvinvointia tukeva tekijä, joka vähentää stressiä ja parantaa työn sujumuutta. Hallinnan tunne korostuu erityisesti

työympäristömuutoksissa, joissa sekä tilat että työskentelytavat muuttuvat, mikä vaatii yksilöiltä ja työyhteisöiltä uuden oppimista ja sopeutumista (Ruohomäki ym. 2015. Työterveyslaitos, 2024).

3.3 Palkitseminen, työsuhde-edut ja urakehitysmahdollisuudet

Työntekijät ovat organisaatioiden tärkein voimavara, ja heidän motivaationsa, työtyytyväisyytensä ja sitoutumisensa ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Palkitsemisjärjestelmillä voidaan kannustaa työntekijöitä suoriutumaan paremmin, lisätä työhyvinvointia sekä vahvistaa työnantajabrändiä. Hyvin suunnitellut palkitsemismallit tukevat yrityksen strategisia tavoitteita ja heijastavat organisaation arvoja. (Yritysjuristi 2025.)

Palkitseminen voidaan jakaa rahallisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, bonukset ja provisiot, joiden suuruus voi perustua esimerkiksi työntekijän suoriutumiseen, myyntituloksiin tai yrityksen taloudelliseen menestykseen. Peruspalkka on palkitsemisen perusta, ja sen oikeudenmukainen määräytyminen lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon. Bonukset ja provisiot voivat motivoida työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita, mutta ne edellyttävät selkeitä kriteerejä ja tasapuolista jakautumista. Aineeton palkitseminen täydentää rahallisia palkitsemiskeinoja ja sisältää esimerkiksi työsuhde-edut, urakehitysmahdollisuudet ja joustavuuden työssä. Työsuhde-etuihin kuuluvat esimerkiksi terveydenhuolto, liikunta- ja kulttuuriedut sekä joustavat työajat. Lisäksi urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, kuten koulutus ja vastuun lisääminen, voi toimia vahvana motivaatiotekijänä työntekijöille. (Yritysjuristi 2025.)

Palkitseminen vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden motivaation, suorituksen ja työssä viihtymisen kehittymiseen. Onnistunut palkitsemismalli perustuu oikeudenmukaisuuteen, selkeyteen ja monipuolisuuteen. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että samanarvoisista tehtävistä maksetaan tasapuolisesti ja että työntekijät kokevat palkitsemisen läpinäkyväksi ja perustelluksi. Selkeä palkitsemismalli varmistaa, että työntekijät ymmärtävät, millä perusteilla palkitsemista myönnetään ja miten heidän panoksensa vaikuttaa siihen. (Yritysjuristi 2025.)

Joustavuus on nykyaikaisessa palkitsemisessa yhä tärkeämpi tekijä. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita, ja palkitsemismallien tulisi mahdollistaa valinnanvaraa esimerkiksi työaikojen ja työsuhde-etujen osalta. Lisäksi työntekijöiden tunnustaminen ja onnistumisten huomiointi ovat tehokkaita keinoja lisätä motivaatiota ja luoda myönteinen työilmapiiri. (Yritysjuristi 2025.)

Hyvin toteutettu palkitsemismalli ei ainoastaan motivoi ja sitouta työntekijöitä, vaan myös tukee yrityksen pitkän aikavälin menestystä ja houkuttelevuutta työnantajana. Jatkuva palkitsemismallien kehittäminen ja työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ovat keskeisiä teki- jöitä toimivan palkitsemisjärjestelmän ylläpitämisessä. (Yritysjuristi 2025.)

3.4 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja tuottavuuden kannalta. Sen ylläpitäminen vaatii sekä työnantajan että työntekijän aktiivi- sia toimia. Työnantajat voivat tukea tasapainoa tarjoamalla joustavia työaikajärjestelyjä, etätyömahdollisuuksia ja muita työn ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavia käy- täntöjä. Vastaavasti työntekijöiden on osattava hallita ajankäyttöään ja asettaa rajoja työn ja vapaa-ajan välille (SurveyMonkey 2024.)

Työelämän muutokset, kuten teknologian kehittyminen ja hybridityön yleistyminen, ovat osaltaan lisänneet haasteita työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämisessä. Monilla työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta, mutta samalla työ voi helposti seurata vapaa-ajalle, mikä voi heikentää palautumista ja lisätä stres- siä. Tasapainon ylläpitämiseksi organisaatioiden tulisi edistää työkuorman hallintaa, sel- keitä työaikoja ja työntekijöiden oikeutta palautumiseen, jotta jatkuva tavoitettavuus ei vaa- ranna työntekijöiden hyvinvointia (SurveyMonkey 2024.)

Tutkimukset osoittavat, että työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttaa suoraan työtyytyväisyy- teen, työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Kun työntekijät kokevat pysty- vänsä yhdistämään työvelvoitteet ja henkilökohtaisen elämänsä ilman liiallista kuormitusta, he ovat motivoituneempia, tehokkaampia ja kokevat työnsä mielekkäämmäksi. Työnantajat, jotka tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa, voivat vähentää sairauspoissaoloja, uupu- musta ja henkilöstön vaihtuvuutta, mikä vahvistaa organisaation kilpailukykyä pitkällä aika- välillä (SurveyMonkey 2024.)

Tasapainon ylläpitäminen edellyttää myös yksilöllisiä valintoja. Työntekijöiden on tärkeää asettaa selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille, priorisoida palautumista sekä ylläpitää har- rastuksia ja sosiaalisia suhteita, jotka edistävät kokonaisvaltaista hyvinvointia. Erityisesti etätyössä ja hybridityössä tämä korostuu, sillä työn ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä hel- pommin (SurveyMonkey 2024.)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on monitasoinen ilmiö, johon vaikuttavat sekä työpaikan käy- tännöt että työntekijän omat toimintatavat. Organisaatiot voivat tukea tasapainoa

tarjoamalla joustavia työjärjestelyjä ja selkeitä työkuormanhallinnan keinoja, kun taas työntekijöiden on osattava hallita omaa ajankäyttöään ja pitää huolta palautumisestaan. Tämä tasapaino hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatioita, sillä se parantaa työssä jaksamista, sitoutumista ja tuottavuutta (SurveyMonkey 2024.)

4 Johtamisen ja esihenkilötyön rooli työntekijäkokemuksessa

4.1 Johtamistyylin ja tunneällyn vaikutus sitoutumiseen

On tutkittu, että työntekijöiden sitoutumiseen eivät vaikuta pelkästään yksittäiset tekijät, vaan kyse on useamman osatekijän yhteisestä summasta. Esihenkilöiden tulisi huomioida työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, kuten työku-
lttuuri, työilmapiiri, palkkaus, palkitseminen, työturvallisuus, koulutus- ja kehittämismahdolli-
suudet sekä esihenkilöltä saatava tuki. Johtamistyyllillä on myös keskeinen merkitys, sillä
eri johtamistavat voivat joko edistää tai heikentää työntekijöiden sitoutumista (Savusalo
2024.)

Johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen, mikä puolestaan vaikuttaa
työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja organisaation menestykseen. Hyvä joh-
taminen edistää positiivista työntekijäkokemusta tarjoamalla selkeää viestintää, tukea ja
mahdollisuuksia kehittyä. Vastaavasti heikko johtaminen voi johtaa tyytymättömyyteen, si-
toutumisen puutteeseen ja korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen (Heliö 2023.)

Tunneällykäs esihenkilö osaa tunnistaa ja hallita omia tunteitaan sekä ymmärtää työnteki-
jöiden kokemuksia ja tarpeita. Tämä ilmenee esimerkiksi luottamuksellisen ilmapiirin luomi-
sessa, työntekijöiden tukemisessa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa. Kun esihenkilö
antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, heidän motivaationsa ja si-
toutumisensa organisaatioon vahvistuvat, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Koski-
nen & Lehtimäki 2024.)

Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöiden johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi työntekijä-
kokemukseen. Avoin ja oikeudenmukainen johtaminen lisää työntekijöiden luottamusta ja
motivaatiota, kun taas epäselvä tai autoritaarinen johtamistapa voi heikentää työilmapiiriä.
Lisäksi esihenkilön kyky tunnistaa työntekijöiden tarpeet, kuten joustavat työaikajärjestelyt
ja ammatillisen kehittymisen tukeminen, parantaa työntekijäkokemusta (Heliö 2023.)

Johtamisen laatu korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa. Muutosten aikana
esihenkilöiden rooli työntekijöiden tukemisessa ja muutoksen viestimässä on keskeinen.
Empaattinen ja osallistava lähestymistapa auttaa vähentämään muutokseen liittyvää epä-
varmuutta ja stressiä. (Heliö 2023.)

4.1.1 Työtehtävien merkityksellisyys ja esihenkilöiden rooli

Työntekijöiden päivittäiset tehtävät ovat keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Tehtävien tulisi olla motivoivia ja haastavia, mutta samalla niiden merkityksellisyys on ratkaiseva tekijä. Kun työntekijät ymmärtävät työnsä arvon organisaation kokonaisuudessa, he kokevat työnsä mielekkääksi ja sitoutuvat vahvemmin työyhteisöönsä. Mikäli työntekijälle ei ole selvää, mitä vaikutusta hänen työtehtävillään on, tai jos saavutettavat tulokset eivät ole konkreettisia, voi tämä johtaa alhaiseen motivaatioon. Tämä voi pitkällä aikavälillä heikentää työn laatua ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta. (Savusalo 2024.)

Esihenkilöiden rooli työn merkityksellisyyden viestimisessä on keskeinen. Jotta työntekijät sisäistävät työnsä merkityksen, organisaatioiden tulisi käydä säännöllisesti keskusteluja työn tuloksista ja niiden vaikutuksesta. Tämä vuorovaikutus tulisi tapahtua kaikilla työntekijätasolla, jolloin työntekijöille välittyy selkeä kuva siitä, miten heidän työnsä liittyy organisaation kokonaisuuteen ja tavoitteisiin (Savusalo 2024.)

4.1.2 Urakehitys ja jatkuva oppiminen osana sitouttamista

Esihenkilöillä on merkittävä rooli myös työntekijöiden ammattitaidon kehittämisessä ja urakehityksen tukemisessa. Urakehitysmahdollisuudet ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden pitkäaikaisessa sitoutumisessa, mutta monissa organisaatioissa urakehitystä ei tueta riittävästi. Jotta työntekijät kokisivat kehittymisensä merkitykselliseksi, esihenkilöiden tulisi käydä säännöllisesti keskusteluja työntekijöiden uratoiveista ja kehityssuunnitelmista. Teknisen osaamisen tukeminen voidaan toteuttaa tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia, mentorointia sekä valmennusohjelmia, jotka edistävät jatkuvaa oppimista ja organisaation sisäistä osaamisen kehittämistä. Mentorointiohjelmat voivat olla erityisen hyödyllisiä, sillä ne tarjoavat henkilökohtaista ohjausta ja tukea työntekijöiden urakehitykselle. Tämä ei ainoastaan edistä työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä, vaan myös lisää sitoutumista organisaatioon pitkällä aikavälillä (Savusalo 2024.)

4.2 Palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys työntekijäkokemukseen

Tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta on käsitellyt palautteen merkitystä työelämässä ja sen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Hänen mukaansa palautteen laatu ei ole riippuvainen siitä, onko se positiivista vai korjaavaa – tärkeintä on, että palaute on saajalleen hyödyllistä ja vie häntä eteenpäin. Hakasen mukaan

palautteen voi antaa monella tavalla, aina yksinkertaisesta mikropalautteesta, kuten työpaikan käytävällä kuiskatusta "hyvin hoidettu" -kommentista, aina syvällisempiin ja laajempiin kehityskeskusteluihin, joissa arvioidaan työntekijän suoriutumista kokonaisvaltaisesti. Palautteen ei kuitenkaan pitäisi liittyä pelkästään työn suoritukseen, vaan Hakanen korostaa, että palautteella on myös syvempi merkitys: se on tunnustus työntekijän ihmisyydelle ja roolille työyhteisössä. Positiivinen palaute ei ainoastaan kannusta, vaan se viestii työntekijälle, että hänen tekemänsä työ on huomattu, ja hän ei ole yksin työnsä kanssa. Tämä vahvistaa työntekijän tunnetta arvostuksesta ja osaksi yhteisöä kuulumisesta. Hakasen mukaan jatkuva positiivinen palaute voi synnyttää työn imua ja myönteisiä tunteita, jotka puolestaan laajentavat työntekijöiden ajattelumalleja ja tukevat heidän ammatillista kasvuaan. Palautteella on myös laajempi vaikutus työpaikan kulttuuriin. Positiivinen ja kannustava palaute edistää turvallista ja avointa työilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat, että heidän ponnastaan arvostetaan. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät tuntevat itsensä motivoituneiksi kehittymään ja oppimaan lisää työssään. Hakasen mukaan jatkuva tuki ja kannustus työyhteisössä voivat kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaansa, mikä puolestaan tukee organisaation menestystä ja hyvinvointia. (Hakanen 2017.)

Jos työntekijä ei saa palautetta, hän voi kokea epävarmuutta omasta työstään ja sen merkityksestä organisaatiossa. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä ei ole varma siitä, tekeekö hän asioita oikein, mikä voi heikentää työmoraalia ja johtaa työuupumukseen. Pitkään ilman palautetta oleva työntekijä voi myös kokea työnsä mielekkyyden katoavan, mikä saattaa johtaa tylsistymiseen ja motivaatio-ongelmiin. Hakasen mukaan suomalaisilla työpaikoilla on merkittävä arvostus- ja palautteenvajae, mikä on ongelma, joka vaikuttaa niin yksittäisiin työntekijöihin kuin organisaation kokonaisuuteen. Hakasen mukaan jopa pieni positiivinen kommentti työkaverilta tai esihenkilöltä voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon. Erityisesti nuorilla työntekijöillä tällaisilla palautteilla voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia, jopa ammatinvalintaan asti. (Hakanen 2017.)

Tämän tutkimuksen mukaan palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys työelämässä ei ole pelkästään työntekijöiden suorituksen arviointia, vaan ne vaikuttavat syvällisesti työilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka muokkaavat työyhteisön dynamiikkaa ja vaikuttavat työntekijöiden kokonaistyytyväisyyteen ja organisaation menestykseen. (Hakanen 2017.)

4.3 Eri johtamistyylien vaikutukset työntekijöihin

4.3.1 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalinen johtaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Tämä johtamistyyli on erityisen tehokas silloin, kun organisaation toiminta edellyttää tarkkoja suoritustavoitteita ja rakenteellista ohjausta, kuten myyntiorganisaatioissa. Lyhyellä aikavälillä se voi lisätä tehokkuutta ja tuottaa mitattavia tuloksia. Pitkällä aikavälillä sen vaikutus on kuitenkin rajallinen, sillä se ei tue työntekijöiden henkilökohtaista kasvua eikä sisäistä motivaatiota. Tämä voi johtaa työtyytyväisyyden ja sitoutumisen heikkenemiseen. Transaktionaalinen johtaminen on hyödyllinen työkalu, mutta sen rinnalla on suositeltavaa hyödyntää muita johtamismalleja, kuten transformatiivista johtamista, joka tukee työn merkityksellisyyttä ja kehitystä. (Tran 2025.)

4.3.2 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen johtaminen keskittyy työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen sekä organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Sen ydin on inspiroida työntekijöitä ja tukea heidän henkilökohtaista kasvuaan. Johtaja toimii esikuvana, edistää yhteistä visiota, haastaa innovoimaan, luo luottamuksellisen ilmapiirin ja juhlistaa onnistumisia. Tämä johtamistyyli on osoittautunut tehokkaaksi suomalaisessa työelämässä, sillä se tukee sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä ja edistää työtyytyväisyyttä. (Brandt & Kai-vonen.)

4.3.3 Voimaannuttava ja fasilitoiva johtaminen

Voimaannuttava johtaminen korostaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja vastuuta omasta työstään. Se edistää itseohjautuvuutta, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Fasilitoiva johtaminen puolestaan tukee oppimista ja kehitystä tarjoamalla selkeitä odotuksia, jatkuvaa vuoropuhelua ja palautetta. Tämä johtamistapa kannustaa yhteistyöhön ja vahvistaa työntekijöiden valmiuksia kohdata työelämän muutoksia. Kun esihenkilö näkee roolinsa työntekijöiden onnistumisen tukemisena, hän voi tehokkaammin edistää heidän voimavarojaan ja sitoutumistaan organisaatioon. (Huhta & Myllyntaus 2021, 405–407.)

Esihenkilöiden johtamistyyli ja tunneäly vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kehitykseen. Osallistava ja valmentava johtaminen, jossa

työntekijöiden kehittymistä tuetaan ja heidän yksilölliset vahvuutensa tunnustetaan, lisää työntekijöiden sitoutumista ja organisaation tuottavuutta. Lisäksi merkitykselliset työtehtävät, säännöllinen vuorovaikutus ja urakehityksen tukeminen ovat keskeisiä keinoja lisätä pitkäaikaista sitoutumista. Organisaatioiden tulisi panostaa esihenkilöiden tunneälytaitojen kehittämiseen ja tukea esihenkilöitä heidän roolissaan, sillä heidän toimintansa vaikuttaa suoraan koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation menestykseen (Koskinen & Lehtimäki 2024.)

5 Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kehittäminen

Työntekijäymmärryksen keskeinen tavoite on mahdollistaa faktoihin perustuva päätöksenteko, joka tukee organisaation strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Tiedolla johtamisen periaatteiden mukaisesti työntekijäymmärrys pyrkii tarjoamaan organisaatiolle systemaattisesti kerättyä, analysoitua ja hyödynnettävää tietoa, joka edistää työyhteisön hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta. Tämä lähestymistapa korostaa objektiivisen ja ajantasaisen tiedon merkitystä organisaatiopäätösten taustalla, vähentäen subjektiivisiin oletuksiin perustuvan päätöksenteon riskejä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 149–160.)

Työntekijäymmärryksen ensisijainen tehtävä on lisätä tietoisuutta niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijätyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja organisaation työilmapiiriin. Perinteinen lähestymistapa, jossa työntekijöiden odotuksia ja tarpeita oletetaan ilman systemaattista tutkimusta, voi johtaa organisaatiokulttuurin kehityksen vääristymiseen ja työntekijäkokemuksen heikkenemiseen. Tämän vuoksi on olennaista hyödyntää monipuolisia tutkimusmenetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja ja jatkuvaa analytiikkaa, jotta saadaan kattava ja realistinen kuva organisaation nykytilasta sekä sen kehitystarpeista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 149–160.)

Työntekijäkokemuksen mittaamisessa keskeistä on organisaation nykytilan, strategisten tavoitteiden ja resurssien realistinen arviointi. On tärkeää, että organisaatio määrittelee selkeästi tavoitteensa ja sitoutuu toimenpiteisiin, jotka mahdollistavat työntekijäkokemuksen jatkuvan kehittämisen. Mikäli henkilöstötutkimukset rajataan ainoastaan niihin teemoihin, jotka ovat johdon intressien mukaisia, tai jos tutkimustuloksiin ei systemaattisesti reagoida, saattaa työntekijöiden luottamus ja osallistumishalukkuus vastaaviin tutkimuksiin heikentyä. Tämä voi johtaa työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta kriittisen tiedon jäämiseen organisaatiolta hyödyntämättä. Merkitykselliset työntekijäkokemuksen mittaamisen menetelmät edellyttävät läpinäkyvää ja avointa vuorovaikutusta organisaation eri tasoilla. Lisäksi tiedon keruun ja analysoinnin tulee olla jatkuvaa, jotta voidaan tunnistaa trendejä ja reagoida muuttuviin työntekijätarpeisiin. Tiedolla johtamisen näkökulmasta on olennaista, että tutkimustulokset eivät jää pelkästään raporttitasolle, vaan ne integroidaan osaksi organisaation päätöksentekoa ja kehittämisstrategiaa. Näin työntekijäymmärrys ei ole pelkästään mittaristo, vaan dynaaminen ja kehittyvä osa organisaation toimintaa, joka tukee sekä yksilöiden että yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 149–160.)

Henkilöstökyselyt ovat keskeinen keino kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja kehittää organisaatiota. Oikein toteutettuna ne parantavat työntekijäkokemusta ja vahvistavat työnantajakuvaa, mutta huonosti suunniteltuna ne voivat vääristää tuloksia tai jopa heikentää organisaation mainetta. (Vaisto 2024.)

Työntekijäkokemuksen syvälinen ymmärtäminen edellyttää huolellisesti suunniteltua kyselyä ja perusteellista analyysiä. Kyselyn vaikuttavuus riippuu sen tavoitteista ja siitä, miten tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa. (Vaisto 2024.)

Strateginen suunnittelu ja tavoitteiden määrittely

Henkilöstökyselyt toimivat strategisina työkaluina, joiden tulee tukea tietoon perustuvaa päätöksentekoa. On tärkeää määrittää, mitä kyselyllä halutaan selvittää ja miten sen tuloksia käytetään, jotta kysely ei tuota tarpeetonta tai harhaanjohtavaa tietoa. (Vaisto 2024.)

Kyselyn käytettävyyden optimointi

Kysymysten on oltava selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi kyselyn on oltava sujuvasti käytettävissä eri laitteilla, kuten mobiililaitteilla. Liian laaja ja monimutkainen kysely voi vähentää vastausaktiivisuutta ja heikentää tulosten laatua. (Vaisto 2024.)

Datan analysointi ja oikeiden painoarvojen löytäminen

Perusanalyysin välineinä käytetään usein prosenttilaskentaa ja keskiarvolukuja, mutta ne eivät aina anna riittävää kuvaa organisaation tilasta. Tarkemmat analyysimenetelmät, kuten regressio- ja varianssianalyysi, voivat paljastaa olennaisia kehityskohteita. (Vaisto 2024.)

Avoimien kysymysten merkitys

Määrälliset tulokset tarjoavat yleistettävää tietoa, mutta laadulliset avoimet kysymykset antavat syvemmän näkökulman työntekijöiden kokemuksiin. Sentimenttianalyysi auttaa jäsentämään näitä vastauksia ja tunnistamaan kehityskohteita. (Vaisto 2024.)

Kyselyn jatkuva kehittäminen

Henkilöstökyselyä tulee päivittää ja mukauttaa organisaation muuttuviin tarpeisiin. Liian jäykkä kyselyrakenne voi vähentää sen hyödyllisyyttä. Uusilla analyysimenetelmillä, kuten multifaktorianalyysillä, voidaan tunnistaa tarpeettomia kysymyksiä ja tehostaa kyselyn rakennetta. (Vaisto 2024.)

Asiantuntevan kumppanin hyödyntäminen

Vaikka kyselyn toteuttaminen voi vaikuttaa yksinkertaiselta, sen laadukas suunnittelu vaatii asiantuntemusta. Ulkopuolinen kumppani voi tarjota apua rakenteen suunnitteluun, analysointiin ja tulosten tulkintaan varmistuen, että kysely tukee organisaation kehitystavoitteita. (Vaisto 2024.)

5.1.1 Työpajat

Työpajat ovat vuorovaikutteinen menetelmä, jonka avulla voidaan kartoittaa työntekijöiden kokemuksia, kehitystarpeita ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Ne tarjoavat strukturoituja keskusteluympäristöjä, joissa työntekijät voivat tuoda esiin näkemyksiään ja osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Työpajat tukevat organisaatioiden pyrkimyksiä edistää työhyvinvointia ja parantaa työprosesseja. (Laurikainen 2025.)

Työpajoissa voidaan käsitellä erilaisia teemoja, kuten työn merkityksellisyyttä, psykologista turvallisuutta, organisaation sisäistä yhteistyötä ja palautumisen merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Näiden aiheiden käsittely auttaa tunnistamaan työntekijöiden odotuksia ja haasteita sekä luomaan konkreettisia ratkaisuja työympäristön kehittämiseksi. (Laurikainen 2025.)

Työpajat ovat keskeinen osa osallistavaa organisaation kehittämistä ja tarjoavat arvokasta tietoa työntekijäkokemuksesta. Niiden avulla voidaan tunnistaa työyhteisön vahvuuksia ja kehityskohteita sekä luoda toimivia ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työpajat tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistavat työntekijöiden sitoutumista sekä motivaatiota. (Laurikainen 2025.)

5.1.2 One-to-one

Kahdenkeskiset keskustelut (one-to-one-keskustelut, check-ins) ovat viime vuosina nousseet keskeiseksi esimiehen työkaluksi, erityisesti etäjohtamisessa. Ne tarjoavat mahdollisuuden syventää yhteyttä ja lisätä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka työskentely tapahtuisi samalla toimistolla, kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeä osa asian tuntijatyön johtamista. Fyysisen läsnäolon vähentyessä myös vapaamuotoinen vuorovaikutus usein vähenee, ja keskustelut muuttuvat asiakeskeisemmiksi. Toimistoympäristössä sattuneet kohtaamiset mahdollistavat luonnollisen kuulumisten vaihdon ja akuutteihin työasioihin tarttumisen, mutta etätyöskentelyssä kommunikointi keskittyy usein vain välittömiin työtehtäviin. Tämä voi heikentää yhteisön toimintaa ja työn sujuvuutta, mikä korostaa säännöllisten kahdenkeskisten keskustelujen merkitystä. (Vilkman 2020.)

Tutkimukset osoittavat, että työntekijät toivovat kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen kanssa kerran kuukaudessa, kun taas esimiehet uskovat pitävänsä näitä keskusteluja viikoittain. Esimiesten ja työntekijöiden kokeman eron taustalla voi olla se, että esimiehet laskevat kaikki työhön liittyvät keskustelut kahdenkeskiseksi, vaikka ne keskittyisivät vain operatiivisiin asioihin. Kahdenkeskisten keskustelujen tulisi kuitenkin tarjota laajempi yhteydenpidon ja tuen väline. (Vilkman 2020.)

Kahdenkeskisten keskustelujen avulla esimies voi rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijöihinsä. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri mahdollistaa sen, että työntekijät uskalta-
vat nostaa esiin haasteita ja ongelmia. Luottamus rakentuu ajan myötä säännöllisten ja
avoimien keskustelujen kautta, joissa työntekijä kokee tulevansa arvostetuksi. (Vilkman
2020.)

Tutkimukset osoittavat, että säännöllisellä vuorovaikutuksella on suora yhteys työntekijän
motivaatioon ja hyvinvointiin. Erityisesti etätyössä yhteisöllisyyden kokeminen on tärkeää,
ja keskustelut esimiehen kanssa voivat vahvistaa sitoutumista ja työssä viihtymistä. (Vilk-
man 2020.)

Kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat myös mahdollisuuden tunnistaa ja ratkaista työyhteisön
haasteita ennen niiden eskaloitumista. Säännöllinen vuorovaikutus auttaa esimiestä
pysymään ajan tasalla työntekijöiden kohtaamista ongelmista ja mahdollistaa varhaisen
tuen tarjoamisen. (Vilkman 2020.)

Esimiehen rooli on muuttunut perinteisestä johtamisesta kohti valmentavaa otetta, jossa
tavoitteena on tukea työntekijöiden kehittymistä. Kahdenkeskisissä keskusteluissa voidaan
käsitellä työntekijän uratavoitteita ja osaamisen kehittämistä, mikä vahvistaa motivaatiota
ja sitoutumista. Palautteen antaminen on tärkeä osa johtamista, ja kahdenkeskiset keskus-
telut luovat siihen erinomaisen tilaisuuden. Myönteinen palaute lisää työntekijän motivaati-
ota ja parantaa työtyytyväisyyttä. Erityisesti etätyössä palautteen saaminen on haasteel-
lista, mutta kahdenkeskisten keskustelujen avulla esimies voi aktiivisesti osoittaa arvostus-
taan ja antaa rakentavaa palautetta. (Vilkman 2020.)

5.2 Organisaation sisäinen palautejärjestelmä ja kehityskeskustelut

5.2.1 Palautejärjestelmän merkitys

Palaute on keskeinen tekijä työelämän vuorovaikutuksessa, ja sen vaikutus työntekijäkokem-
ukseen on merkittävä. Rakentava palaute voi lisätä työn imua, vahvistaa työyhteisön psy-
kologista turvallisuutta ja tukea ammatillista kehittymistä. Se auttaa työntekijöitä ymmärtä-
mään työnsä merkityksen ja kehittämään osaamistaan, mikä vaikuttaa positiivisesti sekä
työhyvinvointiin että työmotivaatioon. (Hakanen 2017.)

Palautetta voidaan antaa eri tavoin, esimerkiksi arkipäiväisenä mikropalautteena tai järjes-
telmällisenä kehityskeskusteluna. Molemmat tavat ovat tärkeitä työntekijän motivaation ja
suoriutumisen kannalta. Myönteinen palaute voi energisoida ja innostaa, kun taas raken-
tava palaute auttaa kehittämään työn tekemisen tapoja. (Hakanen 2017.)

Palautteen antamisen tulisi olla vilpitöntä, selkeää ja konkreettista. Erityisesti kriittinen palaute kannattaa antaa kahden kesken ja tavalla, joka tukee vastaanottajan kehittymistä ilman, että se latistaa tai nolaa. Palautekulttuurin kehittäminen organisaatiossa edistää avointa keskustelua ja vahvistaa luottamusta. (Hakanen 2017.)

Palautteen puute voi johtaa epävarmuuteen ja työmotivaation heikkenemiseen. Sen sijaan jatkuva, kannustava palaute tukee työidentiteettiä ja ammatillista kasvua. Palautteen merkityksen tunnistaminen ja sen systemaattinen hyödyntäminen työyhteisössä edistävät työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia. Kehittynyt palautekulttuuri luo ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituvat kehittämään itseään sekä työyhteisöään. (Hakanen 2017.)

5.2.2 Kehityskeskustelut työntekijäkokemuksen tukena

Kehityskeskustelut tukevat esimiestä johtamistyössä tarjoamalla kokonaiskuvan osaston tai ryhmän tilanteesta. Esimies ei aina ole täysin ajan tasalla vastuuyksikkönsä toiminnasta, ja kahdenkeskiset keskustelut auttavat hahmottamaan työntekijöiden tehtäviä, niiden vaativuutta, osaamista sekä urasuunnitelmia. Tämä tieto on arvokasta tulevaisuuden suunnittelussa. (Meretniemi 2015, 39–40.)

Kehityskeskusteluissa kannattaa käsitellä organisaation missiota, visiota ja strategiaa varmistuen, että työntekijät ymmärtävät ne. Samalla työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja selventää epäselvyyksiä. Keskusteluissa voidaan arvioida työn vaativuustasoa ja selvittää, toivooko työntekijä uusia haasteita. (Meretniemi 2015, 40–44.)

Lisäksi keskusteluissa on hyvä käydä läpi työntekijän henkilökohtaista työpanosta, työskentelytapoja sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Samalla esimies voi antaa tunnustusta onnistumisista ja tarvittaessa ohjata työntekijää kehittymään. Kehityskeskustelut luovat näin pohjan avoimelle ja rakentavalle vuorovaikutukselle. (Meretniemi 2015, 40–44.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1.1 Haastattelujen toteutus ja kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena oli ymmärtää työntekijäkokemusta syvällisesti ja tuoda esiin työntekijöiden omia kokemuksia, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun monipuolisesti ja joustavasti, mikä olisi haastavaa kvantitatiivisella lähestymistavalla (FSD 2024).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada yksityiskohtaista tietoa haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä. Puolistrukturoitu haastattelutapa mahdollisti sen, että kaikille haastateltaville esitettiin samat ydinkysymykset, mutta haastattelutilanteessa keskustelua voitiin syventää tarkentavilla kysymyksillä (FSD 2024). Tämä lisäsi aineiston monipuolisuutta ja antoi haastateltaville mahdollisuuden kuvata kokemuksiaan omalla tavallaan.

Haastattelut toteutettiin yrityksen X mekaanikkojen keskuudessa, ja kohderyhmä koostui yksinomaan mekaniikoista, joilla oli vähintään viiden vuoden työkokemus yrityksessä, jotta pystyttiin varmistamaan syvä ymmärrys organisaation toimintakulttuurista ja työntekijäkokemuksen pitkäaikaisista vaikutuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää juuri heidän kokemuksiaan työpaikastaan. Kohderyhmän rajaaminen mekaniikoihin mahdollistaa tarkemman analyysin juuri heidän työnsä erityispiirteistä, työolosuhteistaan ja työnantajakokemuksestaan. Mekaanikoiden valinnassa sovellettiin satunnaisotantaa, ja teemahaastatteluihin osallistujat valittiin satunnaisesti.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä viikolla 8, koska haastateltavat sijaittivat eri toimipisteissä, ja etäyhteyden avulla heidän oli helpompaa osallistua ilman matkustamista tai aikatauluhaasteita. Lisäksi Teamsin käyttö mahdollisti yhdenmukaisen haastattelutavan, sillä kaikki haastattelut voitiin toteuttaa samalla alustalla, mikä varmisti vertailukelpoisemmat vastaukset ja sujuvamman aineistonkeruun. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi mekaniikkaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analyysia varten.

6.1.2 Haastattelukysymykset ja niiden perustelut

Haastattelukysymykset laadittiin tukemaan tutkimuksen pääteemaa eli työntekijäkokemusta yrityksessä X. Kysymykset keskittyivät seuraaviin osa-alueisiin:

- **Työntekijöiden palautuminen ja hyvinvointi** – Kysymykset liittyivät siihen, miten työnantaja tukee työntekijöiden palautumista ja hyvinvointia työssä.
- **Työhyvinvointia tukevat edut** – Haastatteluissa kartoitettiin liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietujen merkitystä työntekijöille.
- **Työnantajakokemus ja motivaatio** – Tarkasteltiin, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen ja motivaatioon.
- **Organisaation visio ja sen näkyminen arjessa** – Kysymykset selvittivät, miten työntekijät kokevat yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden toteutumisen.
- **Johtaminen ja työntekijöiden kuuleminen** – Tarkasteltiin, miten työntekijät kokevat organisaation viestinnän, vuorovaikutuksen ja esihenkilötyön.

Kysymykset suunniteltiin siten, että ne antoivat mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun ja työntekijöiden henkilökohtaisten kokemusten esiin tuomiseen.

6.1.3 Aineiston analysointimenetelmät

Aineisto analysoitiin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä, joka mahdollistaa haastatteluvastausten jäsentämisen ennalta määriteltyjen teoreettisten käsitteiden ja teemojen mukaisesti. Tämä lähestymistapa valittiin, koska se mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen jäsennellysti ja tarjoaa vertailukelpoisia havaintoja aiempaan tutkimustietoon nähden.

Analyysi toteutettiin seuraavissa vaiheissa:

1. Litterointi – Kaikki haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan tekstimuotoon.
2. Alustava luokittelu – Haastattelujen keskeiset teemat ja aiheet tunnistettiin.
3. Teemoittelu ja kategorisointi – Aineisto ryhmiteltiin ennalta määriteltyihin analyysikategorioihin, kuten työnantajan tukitoimet, työhyvinvointia edistävät käytännöt, työntekijöiden motivaatio ja työntekijöiden osallistaminen organisaation päätöksentekoon.

7 Haastattelujen analyysi kysymys kysymykseltä

Organisaation tuki työstä palautumiseen

Työntekijät kokivat, että organisaatio tukee työstä palautumista erilaisten etujen ja järjestelyjen avulla. Erityisesti liikunta- ja kulttuuriedut sekä hierontapalvelut mainittiin merkittävänä tukimuotoina. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että tukitoimenpiteiden saatavuus ja hyödyntäminen vaihtelivat.

Vastaajien kommentteja organisaation tuesta palautumiseen:

"Fyssarille pääsee ilman lähetettä, ja kahvihuoneen telkkarista pyörii venytysvideoita, mutta harva käyttää niitä julkisesti."

"Hierontaetu on ollut tosi kova plussa, kun työ vaatii käsien käyttöä ja hartiat jumittuvat."

"Iltavuoroviikkojen jälkeen saatu vapaa on tärkeä, mutta silti työrytmi väsyttää."

"Hierontapalvelut ovat olleet hyviä, mutta paikallisesti niitä ei aina ole saatavilla. Varsinkin yhteistyökumppaneiden palveluita ei ole meidän seudullamme saatavilla."

"Liikunta- ja hyvinvointiedut ovat auttaneet palautumisessa."

Vaikka useimmat kokivat saaneensa tukea palautumiseen, osa mainitsi, ettei tukitoimenpiteitä hyödynnetä täysimääräisesti.

Liikunta- ja kulttuuriedut sekä niiden vaikutus työssäjaksamiseen

Liikunta- ja kulttuuriedut herättivät sekä kiitosta että kritiikkiä. Useimmat haastateltavat olivat tyytyväisiä etuihin ja kokivat niiden tukevan työssäjaksamista ja motivaatioita, mutta kaikki eivät hyödyntäneet niitä.

Vastaajien kommentteja työnantajan tarjoamista eduista:

"Jotkut harrastukset ovat sellaisia, missä pitää vanhempien olla mukana, ja vanhemman liput ovat aika törkeän kalliit. Saan liikuntaseteleillä alennusta, ja se on ollut todella iso apu perheen yhteiseen tekemiseen."

"Kulttuuriedut menevät lähinnä keikkalippuihin, mutta liikuntaa en juuri harrasta."

"Etujen poistaminen aiemmin aiheutti tyytymättömyyttä, mutta nyt ne ovat taas käytössä."

"Paikallisesti aiemmin meillä oli käytössä sulkapallovuoro, mutta se loppui, kun käyttäjiä ei ollut tarpeeksi. Osallistuminen vaatii motivaatiota. Jokin tällainen yhteinen liikuntavuoro olisi hyvä, jos porukkaa saisi mukaan."

Tämä osoittaa, että liikuntaedut voivat toimia paitsi yksilöllisen hyvinvoinnin tukena myös perheen yhteisen hyvinvoinnin edistäjänä. Näin ollen yrityksen voisi olla hyödyllistä tarkastella mahdollisuutta laajentaa etujen käyttömahdollisuuksia koko perheelle, esimerkiksi lisäämällä perhekohtaisia liikuntapalveluita tai tarjoamalla alennuksia perheaktiiviteetteihin.

Työnantajan visio "halutaan olla alan paras työpaikka" käytännössä

Kysymys työnantajan visiosta jakoi mielipiteitä. Osa koki, että yritys on panostanut markkinointiin ja näkyvyyteen, mutta käytännön työssä muutokset eivät ole aina selvästi havaittavissa.

Vastaajien kommentteja työnantajan visiosta:

"Somessa paljon brändäystä ja markkinointia, mutta työpaikan arjessa se ei aina näy."

"Työturvallisuuteen on panostettu viime aikoina enemmän."

"Nyt on ainakin aika paljon lahjottu huppareilla ja takeilla. Ennen ei ole ollut sellaista yhteistä vaatetusta."

"En osaa sanoa, miten visio näkyy. Se tuntuu enemmän markkinointipuheelta."

"Taloudellisesti mennyt hyvin, mikä on lisännyt investointeja, mutta henkilöstön tyytyväisyys ei ole aina ollut prioriteetti."

Jotkut vastaajat olivat skeptisiä vision toteutumisesta ja kokivat, ettei työnantajan panostus ollut merkittävästi parempaa kuin muissa yrityksissä *"Enpä kyllä tiedä, miten se näkyy. Toki joitain etuja on, mutta niitä on muuallakin. En pidä niitä mitenkään erityisenä kilpailuvalttina."*

Työpaikan kuvaus ja työilmapiiri

Haastateltavat kuvasivat työpaikkaansa pääosin positiivisesti, ja työilmapiiri koettiin hyväksi. Työporukka ja yhteishenki nousivat esiin keskeisinä tekijöinä.

Vastaajien kommentteja työpaikan ilmapiiristä:

"Työkaverit ovat suurin syy, miksi viihdyn työssä."

"Hyvä huumori auttaa jaksamaan arjessa."

"Työporukka ehdottomasti sitouttaa eniten. Jos ei olisi tällaista porukkaa, en olisi tässä talossa töissä"

Yksi vastaaja mainitsi myös, että yrityksen päätöksenteko on keskittynyttä, ja paikallisilla esimiehillä on vain rajallisesti valtaa.

Työssä viihtymistä ja motivaatiota tukevat tekijät

Työssä viihtymisen ja motivaation keskeisiksi tekijöiksi nousivat työyhteisö, työn monipuolisuus ja työssä oppiminen.

Vastaajien kommentteja työssä viihtymisestä ja motivaatiosta:

"Työkaverit tekevät työstä viihtyisää."

"Työn monipuolisuus pitää mielenkiinnon yllä."

"Yritys mahdollistaa kouluttautumisen, mikä lisää motivaatiota."

"Paikallisella tasolla esimiestyö toimii hyvin."

"Työkuormitus ja pitkät työvuorot vaikuttavat negatiivisesti."

Negatiivisina tekijöinä mainittiin palkkaus ja työvuorot. Yksi vastaajista totesi *"Palkankorotusten hakeminen on vaikeaa, mikä heikentää motivaatiota. Olemme keskustelleet päällikön kanssa muutaman kerran asiasta eikä se etene."*

Työyhteisö ja esihenkilötyö

Työyhteisön merkitys koettiin keskeisenä viihtyvyydelle, ja monille vastaajille työporukka oli yksi tärkeimmistä syistä pysyä yrityksessä. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin koettiin tukevan jaksamista ja motivaatiota arjessa. Useat vastaajat mainitsivat, että työtovereiden tuki auttaa jaksamaan haastavissa tilanteissa ja luo positiivista ilmapiiriä.

Esihenkilötyö sai kuitenkin vaihtelevia arvioita. Osa vastaajista koki, että esihenkilöt tukivat työntekijöitä hyvin, mutta toisille johdon päätöksenteko ja linjaukset tuntuivat etäisiltä ja

epäselviltä. Esihenkilötyössä nähtiin parantamisen varaa erityisesti kommunikaation ja johdon käytännönläheisyyden osalta. Johto ei aina koettu tarpeeksi läsnä olevaksi, ja päätöksenteon koettiin olevan hidasta.

Vastaajien kommentteja työyhteisöstä ja esihenkilötyöstä:

"Paikallisesti asiat toimivat hyvin, mutta ylemmän johdon päätökset eivät aina tunnu perustelluilta."

"Esimieheltä saa tukea ja hänelle on helppo puhua haasteistakin"

"Päällikkö huomaa heti, jos kotona ei ole asiat hyvin"

"Johto voisi osallistua enemmän työntekijöiden arkeen ja päätöksentekoon. Usein jos pääkonttorilta joku tulee käymään niin he ovat vain päällikön kopissa eikä tule korjaamolle edes käymään tai juttelemaan."

Työnjohdon viestintä asiakkaiden kanssa koettiin ajoittain puutteelliseksi, sillä kaikkia mekaanikon työtä sujuvoittavia tietoja ei aina selvitetty asiakkaalta ennakkoon, vaan ne jouduttiin hankkimaan jälkikäteen. Työntekijöiden näkemyksen mukaan esihenkilötyössä tulisi panostaa entistä enemmän selkeämpään ja proaktiivisempaan kommunikaatioon sekä johdon aktiiviseen läsnäoloon eri toimipisteissä. Lisäksi esihenkilöiltä toivottiin selkeämpiä linjauksia ja syvempää käytännön ymmärrystä työntekijöiden arjesta. Yksi keskeinen kehitysalue oli myös palkkaneuvotteluiden hitaus ja niihin liittyvät haasteet. Kokonaisuudessaan paikallinen esihenkilötyö koettiin kuitenkin tukevaksi ja työntekijöitä arvostavaksi

Organisaatio työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijöiden kokemukset organisaatiosta vaihtelivat, mutta yhteistä oli kokemus työpaikan vakaudesta ja työyhteisön tärkeydestä. Useat vastaajat kokivat, että organisaatio tarjoaa turvallisen työpaikan, jossa työtä riittää ja palkat maksetaan ajallaan. Toisaalta haasteina nousivat esiin hidas päätöksenteko, johdon etäisyys työntekijöiden arjesta ja organisaation hierarkkisuus.

Vastaajien kommentteja organisaatiosta:

"Organisaatio tuntuu vakaalta ja varmalta työpaikalta."

"Yritys on vakaa työnantaja, mikä luo turvallisuuden tunnetta."

"Olisi hyvä, että johto kävisi paikan päällä katsomassa, miten asiat todella toimivat. Nyt päätöksiä tehdään etänä, eikä aina tunnu, että ne sopivat käytännön työskentelyyn."

"On hyvä, että panostetaan työturvallisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin, mutta joskus tuntuu, että päätöksiä tehdään ilman todellista keskustelua meidän kanssamme."

Työntekijät arvostavat organisaation tarjoamaa vakautta ja varmuutta, mutta toivovat johdon olevan enemmän läsnä työn arjessa. Paikallistason esihenkilöt saivat kiitosta, mutta ylimmän johdon päätöksenteon hitaus ja etäisyys koettiin haasteina.

Päätöksentekoprosessien nopeuttaminen ja työntekijöiden kuunteleminen nähtiin keskeiseksi kehityskohteiksi organisaation toiminnan parantamiseksi.

Useampi vastaaja toi myös esille työnantajan näkökulman ja sen, että taloudellisesti haastavina aikoina suuria hankintoja ei voida tehdä. He tunnistivat, että resurssien kohdentaminen riippuu yrityksen taloudellisesta tilanteesta – kun tulos on hyvä, investointeja voidaan tehdä enemmän, mutta vaikeina aikoina menoja on hallittava tarkemmin. Tämä ymmärrys toi esiin työntekijöiden realistisen suhtautumisen yrityksen taloudelliseen päätöksentekoon.

Haastattelujen perusteella organisaatio tarjoaa tukea työssäjaksamiseen, mutta kaikki työntekijät eivät koe hyötyvänsä eduista tasapuolisesti. Työilmapiiri ja työkaverit ovat tärkeimmät viihtyvyyttä tukevat tekijät, kun taas palkkaus ja johdon päätöksenteko aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä. Liikunta- ja kulttuuriedut ovat monelle tärkeitä, mutta niiden käyttö vaihtelee yksilöllisesti. Organisaation visio "halutaan olla alan paras työpaikka" näkyy tietyissä asioissa, mutta moni kokee sen lähinnä markkinointipuheena.

Analyysissä nousi esiin kolme keskeistä teemaa:

Palautumisen ja hyvinvoinnin tukeminen – Liikunta- ja kulttuuriedut ovat hyödyllisiä, mutta summaa ja laajuutta olisi hyvä miettiä.

Työn kuormittavuus ja palkkaus – Työvuorojen suunnittelussa työntekijät kokivat ilt- ja lauantavuorojen kuormittavaksi. Vaikka työvuorot ovat yrityksessä ennakoitavia, työntekijät ovat toivoneet mallia, jossa iltavuorojen ja lauantavuorojen määrä olisi kohtuullisempi.

Organisaation sisäinen viestintä ja vuorovaikutus – Työntekijät kaipaavat johdolta enemmän läsnäoloa ja kuulluksi tuleamista päätöksenteossa. Lisäksi työnjohdon asiakastietojen dokumentoinnissa nähtiin kehitystarpeita ajoneuvojen vastaanottovaiheessa.

Koulutusmahdollisuuksien merkitys – Työntekijät kokivat koulutusmahdollisuuksien lisäävän työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon

7.1.1 Tulosten merkitys yrityksen kehittämiseksi

Esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen, ja tämän tutkimuksen perusteella voidaan suositella seuraavia kehitystoimia esihenkilöiden tukemiseksi sekä organisaation yleisten työntekijäkokemukseen vaikuttavien käytäntöjen parantamiseksi.

Esihenkilöiden kehittäminen

- Palautekulttuurin vahvistaminen: Esihenkilöille voidaan järjestää koulutuksia rakentavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, jotta palaute olisi johdonmukaista, kannustavaa ja edistäisi jatkuvaa kehitystä.
- Tunneälyn ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen: Esihenkilöiden tulisi oppia tunnistamaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja mukauttamaan johtamistyyliään tilanteen mukaan. Tämä lisää työntekijöiden kokemaa arvostusta ja motivaatiota.
- Valmentava johtaminen: Koulutuksen avulla esihenkilöitä voidaan ohjata tukemaan työntekijöiden itsenäisyyttä ja urakehitystä, mikä vahvistaa organisaatioon sitoutumista ja pitkäaikaista työmotivaatiota.

Organisaation yleiset kehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella organisaatio voisi kehittää työntekijäkokemusta myös seuraavilla toimenpiteillä:

- Palkkauksen selkeyttäminen ja kannustavuuden parantaminen: Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää niin, että se vastaa paremmin työntekijöiden kokemaa työkuormaa ja motivoi heitä tehokkaasti.
- Työvuorojärjestelyjen kehittäminen: Joustavampien työvuorokäytäntöjen luominen, esimerkiksi ilta- ja lauantaivuorojen kuormituksen vähentäminen, voisi parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

- Viestinnän ja johdon läsnäolon vahvistaminen: Sisäistä viestintää tulisi kehittää avoimemmaksi ja systemaattisemmaksi, jotta työntekijät kokevat tulevansa kuul-
luiksi ja heidän tarpeensa huomioituiksi.
- Työsuhde-etujen kehittäminen perheystävällisemmiksi: Liikunta- ja kulttuurietujen
laajentaminen myös perheenjäsenille voisi parantaa työn ja perhe-elämän yhteen-
sovittamista sekä vahvistaa organisaation mainetta perheystävällisenä työnanta-
jana.
- Paikallisten liikuntamahdollisuuksien tukeminen: Esimerkiksi sulkapallovuorojen tai
muiden työyhteisölle tärkeiden liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen voisi lisätä
työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä tukea organisaation panostusta
henkilöstön hyvinvointiin.

Näiden toimenpiteiden toteuttaminen vahvistaisi työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvointia ja organisaation vetovoimaa työnantajana.

8 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tulosten tulkinta – Esiin nousseita havaintoja verrattiin aiempaan tutkimustietoon ja organisaation käytäntöihin. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

Tämän analyysimenetelmän avulla haastattelujen tulokset pystyttiin jäsentämään selkeästi ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistui systemaattisesti. Sisällönanalyysi mahdollisti myös sen, että työntekijöiden kokemuksista saatiin esiin sekä toistuvat näkemykset että yksilölliset eroavaisuudet. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti on arvioitu kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Koska aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, perinteiset reliabiliteetin mittarit, kuten testi-uusintatesti tai Cronbachin alfa, eivät ole suoraan sovellettavissa. Sen sijaan tutkimuksen luotettavuus perustuu johdonmukaiseen haastatteluprosessiin, huolelliseen aineiston analyysiin ja tutkijan refleksiivisyyteen. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja aineiston analyysin systemaattisuutta. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin samalla puolistrukturoidulla haastattelurungolla, mikä varmistaa haastattelutilanteiden johdonmukaisuuden. Lisäksi tutkimuksen analyysi perustuu aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, jonka avulla on pyritty varmistamaan tulkintojen yhdenmukaisuus. Luotettavuutta on pyritty lisäämään myös vertaamalla tuloksia aiempaan tutkimukseen ja varmistamalla, että tutkimukseen osallistujien näkemykset on esitetty mahdollisimman objektiivisesti. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

Validiteetti tarkoittaa sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen sisällöllinen validiteetti on varmistettu perustamalla haastattelukysymykset aiempaan kirjallisuuteen ja työntekijäkokemukseen liittyviin teorioihin. Lisäksi tutkimuksen rakennevaliditeettia tukee se, että analyysissä on noudatettu systemaattista ja iteratiivista lähestymistapaa, jossa aineiston pääteemat on tunnistettu ja niiden ilmenemistä on arvioitu useiden haastateltavien näkökulmasta. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti, eli tulosten yleistettävyyden, on rajallinen, koska tutkimus on toteutettu yhden yrityksen sisällä ja haastateltavien määrä on pieni. Tulokset tarjoavat kuitenkin syvällistä ymmärrystä organisaation työntekijäkokemuksesta ja voivat toimia lähtökohdaksi jatkotutkimuksille, joissa ilmiötä voidaan tarkastella laajemmalla aineistolla. (Hyväri & Vuokkila-Oikonen 2016)

9 Yhteenveto ja pohdinta

Tämä opinnäytetyö tutkii työntekijäkokemusta yrityksessä X erityisesti suorittavan tason työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja miten organisaation viime vuosien muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Haastatteluiden perusteella keskeisiksi vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työilmapiiri, esihenkilötyö, viestinnän avoimuus, palkitseminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, sillä työntekijät sijaitsivat eri toimipisteissä, ja etäyhteys mahdollisti osallistumisen joustavasti sekä yhdenmukaisen haastattelutavan. Tulosten perusteella työntekijäkokemus yrityksessä X on monilta osin positiivinen. Työntekijät arvostavat erityisesti työyhteisön tukea, kollegiaalista yhteistyötä sekä vakautta ja ennakoitavuutta, joita yritys tarjoaa. Työntekijöiden mukaan organisaatio tarjoaa myös arvokkaita henkilöstöetuja, mutta niiden kehittämistarpeita nousi esiin, erityisesti perheystävällisyyden osalta.

Keskeisimmiksi kehityskohteiksi tunnistettiin palkitsemismalli, työvuorojärjestelyt ja viestinnän kehittäminen. Työntekijät kokivat, ettei nykyinen palkitsemismalli aina vastaa työpanosta, ja toivoivat selkeämpää ja reilumpaa palkanmuodostusta. Työvuorojärjestelyissä ilta- ja lauantaivuorot koettiin ajoittain raskaiksi, ja esitettiin toiveita joustavammista malleista, joissa huomioitaisiin paremmin työntekijöiden jaksaminen. Viestinnän osalta nousi esiin toive tiiviimmästä vuorovaikutuksesta ylimmän johdon kanssa sekä paremmasta tiedonjosta erityisesti organisaation muutoksiin liittyen.

Työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön nousi myös keskeiseksi teemaksi. Työntekijät arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa työolosuhteisiinsa ja esittävät toiveen, että muutosten suunnitteluun otettaisiin heidät mukaan aikaisemmassa vaiheessa. Työntekijöiden näkökulmien huomioiminen lisää sitoutumista ja auttaa varmistamaan, että kehitystoimenpiteet vastaavat todellisia tarpeita.

Kriittinen pohdinta

Työntekijäkokemuksen kehittäminen tuo mukanaan haasteita, joista keskeisimpiä ovat resurssien rajallisuus, muutosvastarinta ja viestinnän selkeys. Haastatteluiden perusteella työntekijät ymmärtävät, että taloudelliset resurssit vaikuttavat siihen, kuinka paljon organisaatio voi panostaa henkilöstöetuihin ja työolosuhteiden kehittämiseen. Samalla he toivovat, että resurssien kohdentaminen tapahtuisi oikeudenmukaisesti ja avoimesti.

Muutosvastarinta voi vaikeuttaa kehitystoimenpiteiden läpivientiä, erityisesti silloin, jos muutokset koetaan epäreiluiksi tai hallinnollisesti raskaiksi. Tämän vuoksi organisaation tulisi panostaa työntekijöiden aktiiviseen osallistamiseen ja avoimeen viestintään, jotta kehityskohdat saavat kannatusta ja niihin sitoudutaan. Erityisesti johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen parantaminen voisi vahvistaa luottamusta ja lisätä työntekijöiden kokemusta osallisuudesta.

Kehittämisehdotukset

1. **Viestinnän ja vuorovaikutuksen vahvistaminen** – Johdon ja työntekijöiden suora kommunikaatiota tulisi lisätä esimerkiksi säännöllisten henkilöstöinfojen ja avoimien keskustelutilaisuuksien avulla paikan päällä.
2. **Palkitsemismallin selkeyttäminen** – Palkkauksen tulisi paremmin heijastaa työntekijöiden panosta ja olla läpinäkyvämpi.
3. **Joustavammat työvuorojärjestelyt** – Työntekijät ehdottivat mallia, jossa työviikko koostuisi kolmesta aamuvuorosta, yhdestä iltavuorosta ja lauantavuorosta.
4. **Työntekijöiden osallistaminen kehitystyöhön** – Työntekijöiden osallistaminen varhaisessa vaiheessa parantaa muutosten vastaanottoa ja sitoutumista organisaation kehitykseen.

Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tutkimus osoittaa, että työntekijäkokemus yrityksessä X on pääosin positiivinen, mutta sen kehittämiseksi on tarpeen panostaa viestintään, palkitsemiskäytäntöihin ja työvuorosuunnitteluun. Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen edellyttää läpinäkyvyyttä, osallistamista ja johdon sitoutumista pitkäjänteiseen muutokseen.

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin palkitsemismallin ja työtyytyväisyyden suhdetta sekä joustavien työvuorokäytäntöjen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, ja sen kautta yritys voi vahvistaa asemaansa houkuttelevana ja vastuullisena työnantajana.

Lähteet

Heliö, E. 2023. Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumiselle. Elo. Artikkel. Viitattu 5.2.2025. Saatavissa <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/erinomainen-tyontekijakokemus-on-avaintekija-strategian-onnistumiselle>

Hoffman, T. 2025. Tiedätkö, miten työympäristö vaikuttaa työkykyysi ja hyvinvointiisi? Firstbeat. Blogi. Viitattu 4.2.2025. Saatavissa <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/tiedatko-miten-tyoymparisto-vaikuttaa-tyokykyysi-ja-hyvinvointiisi/>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Laurikainen, H. 2025. Työyhteisön hyvinvointia tukevat työpajat. Artikkel. Viitattu 4.3.2025. Saatavilla <https://www.kuntoutussaatio.fi/ammattilaisille/koulutukset/tyoyhteison-hyvinvointia-tukevat-tyopajat>

Meretniemi, I. 2015. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Alma.

MIF. 2024. Miten viestintä vaikuttaa työyhteisöön? Artikkel. Viitattu 18.2.2025. Saatavilla <https://mif.fi/miten-viestinta-vaikuttaa-tyoyhteisoon/>

Paasikallio, L. 2023. Työntekijäkokemuksen kehittämällä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkalle. Artikkel. Viitattu 15.1.2025. Saatavilla <https://taloushallintoliitto.fi/tyontekijakokemuksen-kehittamisella-merkityksellisyytta-tyoyhteisoon-ja-asiakkaille/>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Artikkel. Viitattu 4.3.2025. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Savusalo, M. 2024. Sitouttaminen työn merkityksellisyyden ja organisaatiokulttuurin avulla. Avila Oy. Artikkel. Viitattu 15.1.2025. Saatavissa <https://www.avila.fi/sitouttaminen-tyoilma-piirin-ja-organisaatiokulttuurin-avulla/>

SurveyMonkey. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa parantavia strategioita. Artikkel. Viitattu 18.2.2025. Saatavilla <https://fi.surveymonkey.com/mp/strategies-for-improving-your-employees-work-life-balance/>

Susanna Hyväri ja Päivi Vuokila-Oikkonen. 2016. Tutkimus ja kehittämistyön luotettavuus. Artikkel. Viitattu 9.3.2025. Saatavilla <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>

Tietoarkisto. 2024. *Haastattelut laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä*. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.3.2025. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Työterveyslaitos. 2024. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Työterveyslaitos. Viitattu 18.2.2025. Saatavilla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>

Vaisto, L. 2024. Henkilöstökysely menee helposti pieleen – näin vältät yleiset mokat. Artikkel. Viitattu 27.2.2025. Saatavilla <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-henkilostokysely>

Vilkman, U. 2020. Kahdenkeskiset keskustelut- yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. Artikkel. Viitattu 5.3.2025. Saatavilla <https://timanttia.fi/kahdenkeskiset-keskustelut/>

Yritysjuristi. 2025. Palkitsemismallit – työntekijöiden palkitseminen johtaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Artikkel. Viitattu 18.2.2025. Saatavilla <https://yritysjuristi.fi/artikkelit/palkitsemismallit-tyontekijoiden-palkitseminen-johtaa-yrityksen-tavoitteiden-saavuttamiseen>

Liite 1

Haastattelukysymykset

1. Miten koet, että organisaatio tukee sinun työstäsi palautumista?
2. Miten liikunta- ja kulttuuriedut sekä hyvinvointiedut ovat vaikuttaneet työssä jaksamiseen ja motivaatioosi? Jos olet hyödyntänyt etuja, miten ne ovat vaikuttaneet? Jos et, mikä on syy?
3. Miten työnantajan visio "haluta olla alan paras työpaikka" näkyy käytännössä työpaikallasi?
4. Miten kuvailisit työpaikkaasi? Voitko kertoa, millaisia tunteita ja ajatuksia sinulla on organisaatiostamme yleensä?
5. Mitkä tekijät saavat sinut viihtymään työssäsi ja mikä motivoi sinua jatkamaan tässä yrityksessä? Mikä vaikuttaa negatiivisesti työssä viihtyvyyteen?
6. Mitkä asiat työnantajan toimintatavoissa vaikuttavat positiivisesti työnantajakuvaasi ja työntekijäkokemukseesi? Onko jokin tekijä, joka heikentää työnantajakuvaasi tai työntekijäkokemustasi? Miten sitä voisi parantaa?
7. Miten koet, että organisaatio arvostaa ja kuuntelee työntekijöitään? Onko mielestäsi organisaatiossa avointa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa? Millaisissa tilanteissa olet kokenut tulleeesi kuulluksi – tai jääneesi ilman ääntä?"
8. Onko jokin näistä tekijöistä erityisesti parantanut tai heikentänyt kokemustasi työpaikalla kuten palkkaus, etuudet, työaikakäytännöt tai urakehitysmahdollisuudet?
9. Miten organisaatio voisi tukea työntekijöiden kokemusta ja hyvinvointia paremmin?
10. Miten koet, että organisaation työturvallisuustoimenpiteet ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana? Oletko huomannut parannuksia työpaikan turvallisuudessa ja työskentelyolosuhteissa?
11. Saatko mielestäsi riittävästi tukea ja palautetta esihenkilöltäsi? Jos et, millaista tukea kaipaisit lisää?
12. Kuinka hyvin esihenkilösi mielestäsi kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja tarpeet?
13. Miten yrityksessä voitaisiin mielestäsi yleisesti edistää hyvää johtamista ja esihenkilötyötä?

14. Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esiin liittyen työntekijäkokemukseen tai esihenkilötyöhön? Onko jokin teema, jota emme käsitelleet, mutta joka on sinulle tärkeä?