



Kehittämissuunnitelmien vaikutus työntekijä- kokemukseen organisaatio X:ssä

Olivia Järviö

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kehittämissuunnitelmien vaikutus työntekijäkokemukseen organisaatio X:ssä

Olivia Järviö
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Olivia Järviö

Kehittämissuunnitelmien vaikutus työntekijäkokemukseen organisaatio X:ssä

Vuosi

2025

Sivumäärä

67

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten henkilöstökyselyn tulosten perusteella tiimeissä laaditut kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, miten kehittämissuunnitelmien toteutus ja seuranta vaikuttavat työntekijäkokemukseen, ja mitkä tekijät rakentavat hyvää työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi optisen alan organisaatio, joka hyödyntää kehittämissuunnitelmia osana työntekijäkokemuksen kehittämistä.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu ajankohtaisesta ja luotettavasta lähdekirjallisuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemuksen muodostumista sekä sen merkitystä työntekijälle ja organisaatiolle. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, sekä työntekijöiden osallistamisen merkitystä kokemuksen kannalta. Teoreettisen viitekehysten toisessa luvussa käsitellään työntekijäkokemuksen kehittämistä ja mittaamista sekä kehittämissuunnitelmiin liittyvää prosessia.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena helmikuussa 2025. Kysely ja kautui kahteen pääteemaan: työntekijäkokemuksen osa-alueisiin sekä kehittämissuunnitelmiin. Kysely sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, ja siihen vastasi 41 työntekijää. Aineiston analyysissä hyödynnettiin tilastollisia jakaumia kuvaamaan tuloksia ja ilmiöiden esiintyvyyttä.

Tutkimuksen tulosten mukaan kehittämissuunnitelmat koetaan pääosin positiivisina, ja työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan kehitystyöhön. Työntekijäkokemus näyttää organisaatiossa kokonaisuudessaan myönteisenä. Haasteita ilmeni kuitenkin suunnitelmien konkreettisesti toteutuksessa, seurannassa ja viestinnässä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämissuunnitelmien vaikuttavuutta voidaan lisätä selkeillä aikatauluilla, nimetyillä vastuhenkilöillä sekä aktiivisemmalla viestinnällä. Kehitysehdotuksina esitettiin muun muassa vuosikellon käyttöönottoa sekä tiimipalaverien hyödyntämistä kehitystyön integroimiseksi osaksi arjen työtä.

Olivia Järviö

The Impact of Development Plans on Employee Experience in Organization X

Year

2025

Pages

67

The purpose of this study was to examine how development plans, created by teams and based on employee survey results, influence the employee experience. The objective was to gain an understanding of how the implementation and follow-up of development plans affect employee experience, and to identify the key factors that contribute to a positive employee experience. This thesis was commissioned by an organization in the optical industry, which uses development plans as part of its employee experience development efforts.

The theoretical framework of the thesis is based on current and reliable literature. It explores the formation of employee experience, its significance to both employees and organizations, and the internal and external factors that influence it. Furthermore, the framework highlights the importance of employee involvement in shaping the experience. The second part of the framework focuses on the development and measurement of employee experience, as well as the processes related to development plans.

The thesis was conducted as a quantitative survey study in February 2025. The survey was divided into two main themes: aspects of the employee experience and development plans. It included both closed and open-ended questions and received responses from 41 employees. The data was analyzed using statistical distributions and qualitative analysis of open responses.

According to the results, development plans are generally perceived positively, and employees are motivated to engage in improvement efforts. The overall employee experience within the organization is viewed as positive. However, challenges were identified in the concrete implementation, monitoring, and communication of the plans. The findings suggest that the effectiveness of development plans could be improved through clear timelines, designated responsibilities, and more active communication. Suggested improvements include the implementation of an annual planning calendar and the use of team meetings to better integrate development efforts into everyday work.

Keywords: employee experience, improvement of employee experience, development plans

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	8
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Toimeksiantaja	9
2	Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät	10
2.1	Työntekijäkokemus lyhyesti	11
2.2	Työntekijäkokemuksen muodostuminen käytännössä	12
2.3	Työntekijäkokemus työntekijän näkökulmasta	13
2.4	Työntekijäkokemus organisaation näkökulmasta	14
2.5	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät	16
2.5.1	Sosiaalinen työympäristö	16
2.5.2	Esihenkilötyö ja johtaminen	17
2.5.3	Organisaatiokulttuuri	19
2.6	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat sisäiset tekijät.....	21
2.6.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	21
2.6.2	Työn imu osana positiivista työntekijäkokemusta	22
2.6.3	Työn merkityksellisyys	23
2.6.4	Työhyvinvoinnin merkitys	24
2.7	Osallistaminen osana työntekijäkokemusta	26
3	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	26
3.1	Työntekijäkokemuksen kehittäminen pähkinänkuoressa	27
3.2	Työntekijäkokemuksen mittaaminen	27
3.3	Työntekijäkokemuksen kehittämisen kahdeksanvaiheinen prosessi	29
3.4	Henkilöstökyselyt organisaatiossa	30
3.5	Henkilöstökyselyiden kehittämissuunnitelmat	31
3.6	Kehittämissuunnitelmien suunnittelu ja toteutus	32
4	Opinnäytetyön tutkimusprosessi	34
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	35
4.2	Tutkimuksen toteutus	36
4.2.1	Kyselyn suunnittelu.....	36
4.2.2	Aineistonhankinta	37
4.2.3	Kyselyn toteutus	38
4.3	Aineiston analysointi.....	38
5	Tutkimuksen tulokset	39
5.1	Työntekijäkokemuksen osa-alueet.....	40
5.2	Kehittämissuunnitelmat	46

5.3	Avoimet kysymykset	52
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	53
7	Tutkimuksen luotettavuus	57
8	Pohdinta	58
	Kuvat	64
	Kuviot	64
	Taulukot	65
	Liitteet	65

1 Johdanto

Työ- ja elinkeinoministeriön (2024) tekemän analyysin mukaan suomalaisen työura kestää keskimäärin noin 34 vuotta. Ja jos oletetaan, että työviikon pituus on 40 tuntia, voidaan todeta, että suomalainen tekee elämänsä aikana töitä noin 60 000 tuntia. Todennäköisesti ainoa asia, jota teemme enemmän kuin töitä, on nukkuminen. Lisäksi työeläkeiän odotetaan nousevan, mikä tarkoittaa tulevaisuudessa yhä pidempiä työuria ja enemmän työtunteja (Kehusmaa 2011, 10.) Voidaan siis olettaa töissä vietetyn ajan perusteella, että työntekijäkokemuksella on suunnattoman suuri merkitys työntekijälle.

Työelämä on muuttunut merkittävästi, sillä aiemmin työnantajan ja työntekijän välinen suhde oli kokonaisuudessaan melko yksinkertainen: työnantaja tarvitsi työntekijöitä tekemään työtä ja työntekijät tarvitsivat palkkaa elämiseen. Puheissa ei ollut työntekijöiden motivaatio tai työntekijäkokemus. Nykyään näistä on kuitenkin alettu puhua entistä enemmän, sillä kilpailu työntekijöistä kovenee ja organisaatiot ovat ymmärtäneet positiivisen työntekijäkokemuksen merkityksen. Aiemmasta organisaatiolähtöisestä ajattelutavasta on siirrytty siihen, että työntekijä on keskiössä. (Morgan 2017, 3; Fambition 2025a.)

Nykypäivänä myös työntekijät odottavat työnantajalta enemmän, jokaisella työntekijällä on yksilölliset tarpeet ja toiveet, joihin organisaatiossa tulisi pystyä vastaamaan mahdollisimman hyvin, jotta hyvä työntekijäkokemus pääsee muodostumaan. Oleellinen osa positiivista työntekijäkokemusta on työntekijän motivaatio ja hyvinvointi. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa työssään paremmin ja suoriutuu annetuista tehtävistä. Hyvinvointi johtaa myös parempaan työn imuun ja työtyytyväisyyteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; 4.9.4.)

Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle tärkeä voimavara ja positiivinen työntekijäkokemus heijastuu suoraan organisaation menestykseen (Luukka 2019, 117-118). Työntekijäkokemusta voi ja tulee johtaa, ja kun se nähdään työkaluna, jota tulee jatkuvasti kehittää, voidaan saavuttaa ainutlaatuinen kilpailuetu. Motivoitunut henkilöstö, joka kokee työnsä ja työnantajansa hyvänä, ei ainoastaan luo lyömätöntä kilpailuetua, vaan parantaa myös työn laatua sekä tuloksia ja vähentää organisaation henkilöstökustannuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; Kehusmaa 2011, 10.)

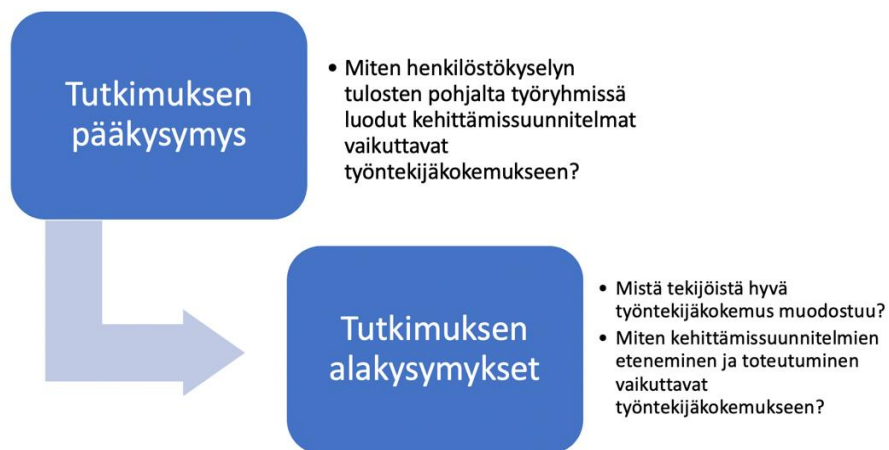
Yhä useammat organisaatiot pyrkivät mittaamaan työntekijöidensä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä erilaisilla henkilöstökyselyillä. Kyselyiden tarkoituksena on saada kattavasti tietoa organisaation tilasta ja ymmärtää työntekijöiden kokemuksia ja tarpeita, jotta näitä voidaan kehittää. Kyselyiden tuloksia verrataan aiempien vuosien tuloksiin ja niiden pohjalta valitaan kehityskohteita, joiden avulla parantaa organisaation toimintaa. Näin toimitaan myös tiimitasolla, jossa tiimi valitsee oman kehityskohteen ja luo suunnitelman, jota esihenkilön johdolla

toteutetaan ja seurataan. Kehittämissuunnitelmat ovat yksi osa organisaation toimista, joilla johtaa ja edistää hyvää työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstökyselyn pohjalta laaditut kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen Organisaatio X:ssä. Organisaatiossa jokainen tiimi laatii oman kehittämissuunnitelmansa esihenkilön johdolla henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Tiimit valitsevat itsenäisesti ne kehityskohteet, jotka parhaiten vastaavat juuri heidän tarpeitaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös sitä, miten suunnitelmien toteutuminen, tai niiden toteutumatta jääminen heijastuu työntekijöiden kokemuksiin. Tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät rakentavat hyvää työntekijäkokemusta ja millaiset kehittämistoimet tuottavat arvoa henkilöstölle. Tutkimus tarjoaa toimeksiantajalle tietoa siitä, miten kehittämissuunnitelmat ja niiden käytännön toteutus vaikuttavat työntekijäkokemukseen, sekä lisää ymmärrystä organisaation nykytilanteesta työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyössä on yksi päätutkimuskysymys ja kaksi siihen liittyvää alakysymystä. Pääkysymyksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tiimeissä laaditut kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Alakysymysten avulla pyritään syventämään ymmärrystä siitä, mistä hyvä työntekijäkokemus kohdeorganisaation työntekijöille muodostuu ja miten kehittämistoimenpiteiden eteneminen ja toteutuminen heijastuvat työntekijäkokemukseen. Tutkimuskysymykset on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään työntekijäkokemusta ja henkilöstökyselyitä keskeisenä osana työntekijäkokemuksen kehittämistä. Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan työntekijäkokemusta sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Lisäksi käsitellään työntekijäkokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia

tekijöitä, kuten työhyvinvointia, motivaatiota, johtamista ja esihenkilötyötä sekä työntekijöiden osallistamisen merkitystä. Näiden teemojen ohella teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi henkilöstökyselyiden ja niihin liittyvien kehittämissuunnitelmien merkitystä työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta.

Jotta tutkimuksen teemoista saadaan muodostettua mahdollisimman kattava käsitys, on teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetty kattavasti luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä. Opinnäytetyö toteutetaan määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonhankintamenetelmänä käytetään organisaation henkilöstölle lähtettävää kyselyä. Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten kehittämissuunnitelmat ja niiden toteutuminen vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen. Lisäksi kyselyn avulla on tarkoitus tuottaa organisaatiolle tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta organisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja kehittämiseen, erityisesti henkilöstökyselyiden kehittämissuunnitelmien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten nämä suunnitelmat tukevat positiivisen työntekijäkokemuksen rakentumista kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa toteutettavat henkilöstökyselyt pyrkivät mittaamaan työntekijöiden työntekijäkokemusta sen eri osa-alueiden kautta, minkä vuoksi tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sekä sisäisiä että ulkoisia työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työntekijäkokemuksen kehittämistä ja henkilöstökyselyiden kehittämissuunnitelmia, sillä nämä ovat keskeisessä roolissa tutkimuksessa. Koska työntekijäkokemus on laaja-alainen kokonaisuus, on tutkimuksen teoreettinen viitekehys rajattu koskemaan juuri näitä, tutkimukselle merkittäviä osa-alueita.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on täysin suomalainen yhtiö, jonka toimiala on optisen alan vähittäiskauppa. Yksi yrityksen strategisista pääpisteistä on työntekijäkokemus ja sen kehittäminen, joka kiinnostaa myös tämän tutkimuksen tekijää. Näin ollen opinnäytetyön aihe muodostui yhteisestä halusta tutkia positiivista työntekijäkokemusta. Ennen varsinaisen tutkimustyön aloitusta käytiin keskustelua opinnäytetyön toteutuksesta ja tarkemmasta aiheesta, jolloin nousi esille toimeksiantajan tunnistama tarve tutkia henkilöstökyselyiden kehittämissuunnitelmien yhteyttä työntekijäkokemukseen. Tutkimuksessa käytetään nimeä Organisaatio X kuvaamaan toimeksiantajaa.

Organisaatio X tarjoaa asiakkailleen kaikki näkemiseen liittyvät tuotteet ja palvelut, esimerkiksi optikon näöntarkastukset, silmälääkärin vastaanotot, silmä- ja aurinkolasit sekä silmätutkimukset ja -leikkaukset. Yrityksen visiona on olla alansa paras asiantuntija ja sillä on jo yli 150 toimipistettä ympäri Suomen. Organisaatio X on lähes 50 vuotta vanha ja sen toiminta on kasvanut voimakkaasti viime vuosina, jolloin yrityksen strategia ja tavoitteet ovat kirkastuneet entisestään. Yritys on hankkinut vahvan markkina-aseman ja sen brändi on arvostettu. (Organisaatio X -verkkosivut.)

Organisaatio X:n strategia pohjautuu tavoitteeseen parantaa suorituskykyä sekä tuottavuutta, kasvattaa ja uudistaa alan markkinaa sekä kehittää työntekijöiden ja asiakkaiden kokemusta (Organisaatio X -verkkosivut). Yrityksessä uskotaan vahvasti, että hyvä työntekijäkokemus heijastuu positiivisesti asiakaskokemukseen ja siten myös yrityksen toimintaan (kuva 2), kuten myös Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 1.2) toteavat.



Kuva 2: Työntekijäkokemuksen suhde (Mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.1)

Organisaatio X:n toimintaa ohjaavia arvoja ovat rohkeus, selkeys ja vastuunotto, jotka kaikki näkyvät organisaation operatiivisessa toiminnassa. Organisaatiossa panostetaan jatkuvasti asiantuntevaan henkilöstöön, joka onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksen takana. Organisaatio X:ssä asiakkaita palvelee yli 1500 näkemisen ja silmäterveyden asiantuntijaa, joiden työntekijäkokemusta kehitetään ja seurataan aktiivisesti muun muassa henkilöstökyselyillä. Näiden kyselyiden perusteella yrityksessä luodaan tiimien kesken omat kehittämissuunnitelmat, joihin kehityskohteiksi valitaan ne teemat, jotka kyselyssä ovat nousseet esille ja jotka palvelevat parhaiten tiimin tarpeita. (Organisaatio X -verkkosivut.)

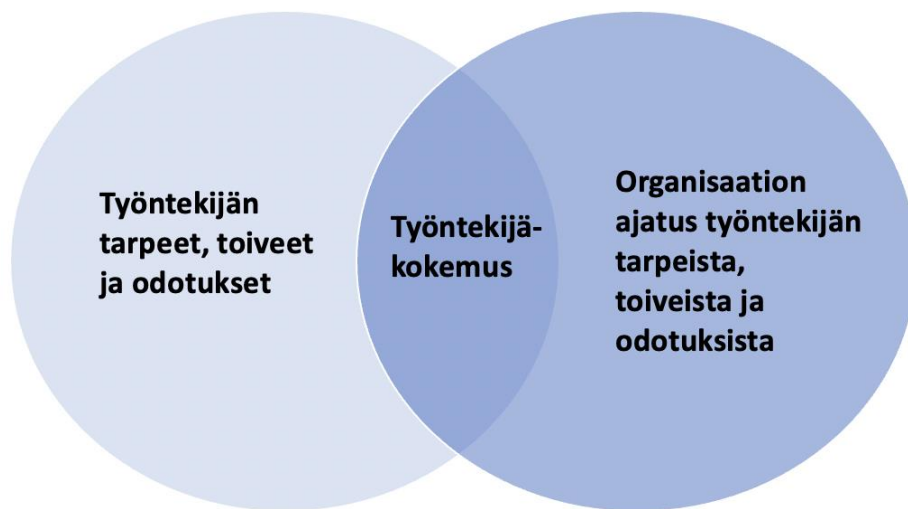
2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksen luvussa käsitellään työntekijäkokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Työntekijäkokemus on tärkeä ja ajankohtainen aihe työelämässä, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta, mikä työntekijäkokemus on ja mistä tekijöistä se muodostuu.

2.1 Työntekijäkokemus lyhyesti

Työntekijäkokemus koostuu monista tekijöistä, jotka yhdessä luovat laaja-alaisen kokonaisuuden. Se on työntekijän henkilökohtainen kokemus, joka kattaa henkilön tunteet ja ajatukset työstään, työntantajastaan ja työympäristöstään. Työntekijäkokemus muodostuu siis kaikesta, mitä työntekijä kokee työsuhteensa aikana, yksinkertaisesti se kertoo, millaista työskentelyorganisaatiossa työntekijälle on. (Morgan 2017, 7-9; Luukka 2019, 128.) Yksikään työntekijäkokemus ei ole samanlainen eikä yksikään kokemus ole arvokkaampi tai parempi kuin toisen (Fambition 2024b).

Työntekijäkokemusta voidaan arvioida useasta näkökulmasta. Ensimmäinen ja yleisin tapa käsitellä työntekijäkokemusta on työntekijän näkökulma, jossa nähdään työntekijän tarpeet, toiveet ja odotukset työlle. Toisaalta työntekijäkokemusta voidaan tarkastella organisaation näkökulmasta, jolloin keskitytään organisaation näkemykseen siitä, mitä työntekijät tarvitsevat ja haluavat. Parhaimmillaan työntekijäkokemus rakentuu työntekijän odotusten ja organisaation toimien yhteisvaikutuksesta, tilanteessa, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat kokemukseen ja heidän näkemyksensä kohtaavat. (Morgan 2017, 7-8.) Kuvassa 3 kuvataan tätä kohtaamispistettä.



Kuva 3: Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan 2017, 8)

On molempien osapuolien, työntekijän sekä organisaation, etu, että työntekijäkokemusta tarkastellaan sekä kehitetään kuvassa 3 esitellyn kohtaamispisteen kautta. Kun työntekijäkokemus nähdään kokemuksena, johon vaikuttavat sekä työntekijän kokemus työpaikastaan että organisaation ajatus siitä, millainen työntekijäkokemus heidän työntekijöillään tulisi, olla saavutetaan toivotunlainen tila, jossa nämä kokemukset kohtaavat ja niitä voidaan kehittää

vastaamaan mahdollisimman hyvin. Kun toivotunlainen, positiivinen, työntekijäkokemus saavutetaan, hyötyvät kaikki osapuolet. (Morgan 2017, 7-8; Luukka 2019, 128-129.)

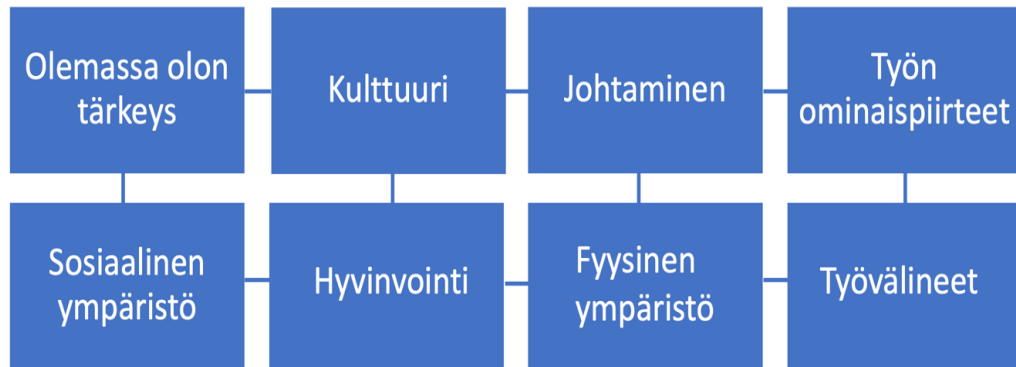
Työntekijäkokemusta voidaan johtaa, ja jokaisen organisaation tulisi johtaa omaa työntekijäkokemustaan jatkuvasti ja tavoitteellisesti. Ja jotta organisaatio voi tehdä näin, tulee sille olla selvää mitä työntekijäkokemus organisaatiolle tarkoittaa ja millainen työntekijäkokemus organisaation henkilöstölle halutaan rakentaa. (Luukka 2019, 129; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

2.2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen käytännössä

Työntekijäkokemus muodostuu monista tekijöistä. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen työntekijäkokemus, joka muovaantuu työsuhteen elinkaaren eri kohtauspisteissä syntyvien tunteiden ja ajatusten kautta. Vaikka työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat lähes kaikki työsuhteen aikana ja jo ennen sitä tapahtuvat asiat, on tärkeää, ettei organisaatiossa jäädytä lukemattomien vaihtoehtojen edessä. On ensisijaisen tärkeää ymmärtää, millä asioilla on isoin merkitys kokemuksen muodostumiseen ja mitkä osa-alueet vaativat eniten huomioita positiivista työntekijäkokemusta rakentaessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.9) ovat kehittäneet työntekijäkokemuksen viitekehyksen, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuutta jäsentelemällä työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit osa-alueiksi. Kun organisaatiossa ymmärretään nämä elementit ja niiden merkitys henkilöstölle, pystytään vaikuttamaan siihen, miltä työnteko tuntuu. Lisäksi, kun organisaatiossa hahmotetaan työntekijäkokemuksen muodostuminen kokonaisuutena, pystytään sitä johtamaan tavoitteellisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9; Luukka 2019, 128-129.)

Työntekijäkokemuksen viitekehykseen (kuva 4) on koottu tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät. Nämä osa-alueet eivät ole toinen toistaan tärkeämpiä, vaan niiden merkitys ilmenee eri tavoin eri aloilla ja erilaisissa työympäristöissä. Sen lisäksi, että osa-alueiden arvo ilmenee eri tavoin eri töissä, on elementeillä myös eri merkitys eri ihmisille. Organisaation tulee itse määritellä kunkin osa-alueen tärkeys, ja jokaisen organisaation tulisi luoda oma viitekehysensä, jota kehittää omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin sopivaksi. Viitekehyksen avulla työntekijäkokemuksen osa-alueita on helpompi ymmärtää ja käsitellä, mikä luo pohjan hyvän työntekijäkokemuksen muodostamiselle organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.)



Kuva 4: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9)

Työntekijäkokemuksen rakentumisen hahmottamisen tukena on hyvä käyttää aiemmin esiteltyä viitekehystä (kuva 4). Näiden esiteltyjen osa-alueiden alle mahtuu valtava määrä kohtaamispisteitä ja vuorovaikutustilanteita, joihin keskittymällä löytyy ne hetket, jotka merkitsevät työntekijöille. Ja vaikka työntekijäkokemuksen eri elementit koskettavat kaikkia työntekijöitä, muodostuu jokaiselle erilainen kokemuspolku ja näin henkilökohtainen työntekijäkokemus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; Fambition 2024a.)

2.3 Työntekijäkokemus työntekijän näkökulmasta

Työntekijälle työntekijäkokemus on tunteiden ja ajatuksien kokonaisuus, joka muodostuu kaikesta mitä työssä ja työympäristössä tapahtuu. Työntekijälle kokemus konkretisoituu esimerkiksi siinä, millaisia tunteita työnantaja herättää tai millaisia ajatuksia tuleva työpäivä herättää. Työntekijäkokemus on tunteena läsnä työntekijälle koko ajan, vaikka hän ei sitä aktiivisesti ajattelisi. Sen syntymiseen vaikuttavat pienet ja suuret hetken työpaikalla, mutta lopulta jokainen työntekijä määrittelee itse omista lähtökohdistaan hänelle merkityksellisimmät hetket. Nämä ovat niitä kriittisiä hetkiä, jotka eniten muovaavat työntekijäkokemusta. Toiselle tietty hetki, esimerkiksi ensimmäinen työpäivä, on merkityksellinen ja muodostaa hetkessä positiivisen tai negatiivisen, mutta ainakin merkittävän kokemuksen, kun taas toiselle sama hetki ei ole niin tärkeä eikä jätä merkittävää jälkeä työntekijän mieleen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4,6; 4.6.1; Fambition 2024c.)

Työntekijän kannalta työntekijäkokemus ja sen merkitys organisaatioille on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Ennen työntekijäkokemus nähtiin työnantajan määrittelemänä työsuhteen elinkaarena, jossa jokainen työntekijä kävi läpi samat vaiheet samalla tavalla. Työnantajan ja työntekijän suhde nähtiin melko yksinkertaisena vaihtokauppana, jossa työnantaja tarvitsi työntekijöitä tekemään työt ja työntekijät tarvitsivat rahaa, jota saivat tekemällä annetut tehtävät. Tällaisesta ajattelumallista on kuitenkin tultu pitkälle, ja entinen organisaatiolähtöinen ajattelutapa työelämässä on muuttunut työntekijälähtöiseksi, ja samalla työntekijät

ovat aiempaa tietoisempia mahdollisuuksistaan ja pelkkä vakituinen työ säännöllisellä palkalla ei riitä houkuttelemaan tai sitouttamaan hyviä tekijöitä. Keskiössä ei enää ole työnantaja, vaan työntekijä, jonka yksilölliset ominaisuudet tulee huomioida. (Fambition 2024a; Fambition 2024c; Morgan 2017, 3.)

Kun keskiössä on työnantajan sijaan työntekijä, tulisi tämän yksilölliset ominaisuudet huomioida kaikissa työsuhteen elinkaaren vaiheissa. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa, että hän voi odottaa työnantajan huomioivan työntekijälle merkitykselliset hetket, myös ne, jotka tapahtuvat työpaikan ulkopuolella. Tällainen ajattelutapa viittaa työntekijäkokemuksen lisäksi ihmiskokemukseen, joka kattaa kaikki elämän aikana koetut hetket, tunteet ja ajatukset. Kun työnantaja tarkastelee työntekijäkokemusta osana ihmiskokemusta, ja pystyy huomioimaan työntekijän yksilölliset tarpeet myös työpaikan ulkopuolella, vaikuttaa se kokonaisvaltaisesti työntekijän kokemukseen työnantajasta sitouttaen tätä organisaatioon. Kun työnantaja pystyy joustamaan mahdollistaen esimerkiksi mieleiseen harrastukseen osallistumisen, huomioi hän työntekijälle tärkeät asiat työsuhteen ulkopuolella. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.2.)

Vaikka työnantajan suhtautuminen työpaikan ulkopuolella tapahtuviin merkityksellisiin hetkiin on tärkeää positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta, on olennaista, että työnantaja osaa huomioida työpaikalla tapahtuvat hetket. Työntekijän näkökulmasta nämä hetket ovat usein yksilöllisiä ja niihin liittyy vahva tunnekokemus. Sellainen hetki, joka työnantajan näkökulmasta toistuu jatkuvasti eikä ole erityinen, saattaa hyvin olla työntekijälle ainutkertainen ja kriittinen hetki. Työpaikalla tapahtuvia kriittisiä hetkiä ovat esimerkiksi ensimmäinen työpäivä, työhön perehdytys, kehityskeskustelut, epäonnistuminen ja palautteenanto tai paluu sairauslomalta. (Fambition 2024b.)

2.4 Työntekijäkokemus organisaation näkökulmasta

Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemuksella on valtava merkitys sen liiketoiminnalle ja menestykselle, sillä hyvällä työntekijäkokemuksella on todettu olevan suora vaikutus organisaation tulokseen positiivisesti. Lähtökohta organisaation liiketoiminnalle on, että se tarvitsee työntekijöitä toimiakseen, mutta nykypäivänä tällainen ajatus ei riitä, vaan organisaatiot, jotka aidosti sijoittavat työntekijöihinsä, menestyvät pitkässä juoksussa. Työntekijäkokemus tulisi nähdä työkaluna, jonka avulla organisaatio pystyy toteuttamaan luomaansa strategiaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 2.1.)

Bean (2023) toteaa, että organisaatiossa tulisi ymmärtää ilmiselvä yhteys työntekijäkokemuksen ja yrityksen menestyksen välillä saavuttaakseen tila, josta lähteä kehittämään toimintaa työntekijät keskiössä. Työntekijäkokemus on iso osa kaikkea mitä organisaatiossa tapahtuu. Jokaisella organisaatiolla on strategia, joka toimii punaisena lankana ohjaten kaikkea organisaation toimintaa, ja kun organisaatiossa olevat työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita, toteuttavat he tätä strategiaa. Hyvällä työntekijäkokemuksella on iso vaikutus

organisaation toimintaan, ja kuvassa 5 kuvataan näitä vaikutuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1; 1.1.)



Kuva 5: Hyvän työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1; 1.2.)

Kuvassa 5 esitellään hyvän työntekijäkokemuksen vaikutuksia organisaatiolle. Kuten voidaan huomata, hyvä työntekijäkokemus on organisaation näkökulmasta eduksi monella tapaa. Nykyväisen työmarkkinoilla työnantajat joutuvat kilpailemaan parhaista tekijöistä, mutta vahvan työnantajakuvan avulla organisaatio voi erottua muista jo rekrytointivaiheessa. Hyvä työnantajakuva ei vain houkuttele uusia työnhakijoita, vaan lisää organisaation houkuttelevuutta myös nykyisten työntekijöiden silmissä. Vahva työnantajakuva parantaa työntekijöiden kokemusta työnantajasta sitouttaen heitä organisaatioon ja parantaen työn imua. Organisaation hyvä maine helpottaa rekrytointia ja tyytyväiset työntekijät toimivat tehokkaammin parantaen organisaation tulosta. Lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys ja pienempi vaihtuvuus heijastuu suoraan organisaation kustannuksiin muun muassa pienempinä henkilöstökuluina. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2; 4.1.)

Kuten jo aiemmin kuvassa 2 kuvattiin, työntekijäkokemus vaikuttaa myös suoraan asiakaskokemukseen ja organisaation menestykseen. Työntekijät luovat ison osan asiakaskokemuksesta, sillä he tuottavat asiakkailleen kokemuksen, joka mukailee heidän omaa kokemustaan organisaatiosta. Toimialoilla, joissa työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, on todettu työntekijäkokemuksen vaikutuksen asiakaskokemukseen olevan entistä suurempi. (Luukka 2019, 136-137; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.) Organisaatio X toimii optisen vähittäiskaupan alalla, jossa sen henkilöstö on päivittäin vuorovaikutuksessa

asiakkaiden kanssa. Näin ollen voidaan todeta, että työntekijäkokemus on todella merkittävässä roolissa kohdeorganisaation asiakaskokemuksen ja siten menestyksen kannalta.

Sen lisäksi, että työntekijät heijastavat omaa kokemustaan asiakkaisiin palvelutilanteissa, vaikuttaa työntekijäkokemus asiakaskokemukseen myös siinä, millaisena työnantajana asiakas organisaation näkee. Eli mikäli asiakkaalle on muodostunut kuva, että organisaatiossa huolehditaan sen työntekijöistä, tekee hän ostopäätöksen helpommin, kuin sellaisessa organisaatiossa, jonka maine työnantajana ei ole hyvä. Positiivisella työntekijäkokemuksella voidaan siis vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, mikä heijastuu organisaation kassavirtaan ja liiketuloon aiemmin esitellyn kuvan 2 mukaisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2; 2.1.)

Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 1.2) mukaan parempi työntekijäkokemus tarkoittaa suoraan parempaa liiketoiminnallista hyötyä. On tutkittu, että organisaatioissa, joissa työntekijäkokemus on hyvä, liiketoiminta on tuottavampaa ja asiakkaat tyytyväisempiä. Näissä organisaatioissa asiakasuskollisuus on jopa 10 % parempi kuin verrokkiyrityksissä. Lisäksi kannattavuus on yli 20 % ja työn tuottavuus yli 10 % paremmalla tolalla. Näin ollen työntekijäkokemukseen panostaminen tarkoittaa myös panostamista työntekijöiden tuottavuuteen ja siten on hyödyksi kokonaisvaltaisesti liiketoiminnalle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2; Luukka 2019, 116-117.)

2.5 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Tässä tutkimuksen alaluvussa tarkastellaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka ovat usein työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Näitä tekijöitä, kuten työympäristö, esihenkilötyö ja johtaminen sekä organisaatiokulttuuri, voidaan kuitenkin kehittää työnantajan toimesta. Ne ovat keskeisessä asemassa hyvän työntekijäkokemuksen rakentumisessa, ja niiden tilaa voidaan yleisesti mitata henkilöstökyselyillä.

2.5.1 Sosiaalinen työympäristö

Työpaikan kaikki ihmissuhteet ja tunne-elämä yhdessä muodostavat työntekijän sosiaalisen työympäristön. Työntekijäkokemuksen kannalta sosiaalisella työympäristöllä on merkitystä, sillä hyvät ihmissuhteet ja yhteisöllisyyden tunne takaavat työntekijöille turvallisemman ilmapiiirin toteuttaa itseään ja siten myös todennäköisemmin toimia tehokkaasti ja tuottavasti työtehtävissään. Juuri yhteisöllisyys, suhteet työkavereihin ja asiakkaisiin, työpaikan yhteistyöfoorumit sekä työpaikan sosiaaliset tapahtumat ovat niitä sosiaalisen työympäristön osia, jotka hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta merkitsevät. Näitä hetkiä tulisi työntekijöiden työarjessa organisaation toimesta tukea mahdollistamalla esimerkiksi kiireettömiä kohtaamisia ja hetkiä vuorovaikuttaa rauhassa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.)

Yksilön suurimpia pelkoja on ryhmän ulkopuolelle jääminen, joka tulee huomioida myös työpaikalla. Yhteisön tuki ja turva on tärkeää, jotta yksilöt uskaltavat toteuttaa itseään pelkäämättä virheitä. Voidaan puhua psykologisesta turvallisuudesta, kun puhutaan yhteisön turvasta työpaikalla. Psykologinen turvallisuus työryhmässä on kokemus siitä, että jokainen yksilö voi olla oma itsensä, ottaa riskejä ja luottaa toisiin. Kun tiimin välinen psykologisen turvallisuuden tunne on vahvalla tasolla, suoriutuu tiimi tehokkaammin ja tuottavammin. Tunne vahvistaa myös tiimin kykyä ratkoa ongelmia ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5; Työterveyslaitos 2025.)

Toimivassa työryhmässä, jossa psykologisen turvallisuuden tunne on vahva, vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja vuorovaikutus tapahtuu rakentavalla tavalla. Jokaiselle jäsenelle on selvää, mikä tiimin tavoite on ja millaisin työskentelytavoin tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään. Siinä missä esihenkilön sosiaaliset taidot ovat merkittävässä roolissa työntekijäkokemuksen kannalta, ovat myös työryhmän jäsenten vuorovaikutustaidot keskenään keskeisessä asemassa tämän rakentumisessa. Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten koemme olomme työympäristössä. (Työterveyslaitos 2024; Great Place to Work 2022.)

Kun puhutaan työtyytyväisyydestä, vaikuttaa sosiaalinen työympäristö ja varsinkin suhteet työkavereihin siihen merkittävästi. Henkilöstökyselyissä mitataan usein työryhmän keskeisiä suhteita ja niiden vaikutusta työtyytyväisyyteen, ja on todettu, että tämä osa-alue nousee monesti yhdeksi tärkeäksi työtyytyväisyyden lähteeksi. Tyytyväinen työntekijä myös sitoutuu työnantajaansa pidemmäksi aikaa, minkä vuoksi organisaatiossa on tärkeää mahdollistaa ja tukea työryhmän välisten suhteiden vahvistumista kaikin tavoin. (Great Place to Work 2022.) Hyvän työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet tapaavat toisiaan myös muissa yhteyksissä kuin työtehtävien äärellä, minkä vuoksi esimerkiksi työnantajan järjestämä yhteinen tapahtuma vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja yksilöiden työtyytyväisyyttä (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5).

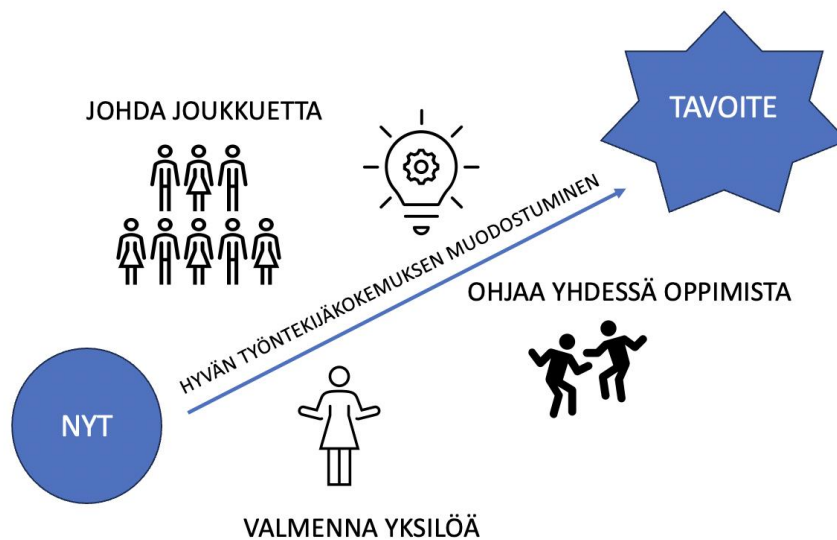
2.5.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan ihmisten ja asioiden ohjaamista kohti yhteistä tavoitetta. Organisaation tasolla johtaminen on tavoitteellista strategian toteuttamista, ja esihenkilöiden tehtävä on käytännön tasolla johtaa tiimejä kohti tiimin tavoitteiden toteutumista. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta esihenkilötyöllä on merkittävä rooli sen muodostumisessa. Kun puhutaan hyvästä työntekijäkokemuksesta, puhutaan ihmisten johtamisesta, jossa johtaja ja johdettavat ovat avoimessa vuorovaikutuksessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3; Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen tarkoitus.)

Aiemmin esihenkilön rooli nähtiin enemmän työn valvojana, jonka vastuulla oli varmistaa, että organisaation työntekijät toimivat tehokkaasti organisaation tavoitteita kohti. Tällöin työntekijöiden oma ajattelu ja yksilöllisyys eivät olleet toiminnan keskiössä, vaan heitä

kohdeltiin enemmänkin organisaation suoritusyksiköinä. Esihenkilö teki päätökset ja määräsi työtehtävistä, ilman että työntekijöillä olisi ollut vaikutusmahdollisuuksia. Tällaiseen toimintaan viitattaessa puhutaan niin ikään perinteisestä johtamisesta, jonka aikakausi on kuitenkin jo pitkälti ohi. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen tarkoitus; Asioiden ihmisten ja itsensä johtaminen.)

Ensisijaisesti hyvä esihenkilötyö määrittellään jokaisessa organisaatiossa erikseen sen tavoitteista käsin. Nykypäivänä johtaminen nähdään kuitenkin yhä enemmän ihmiskeskeisenä ohjauksena, jossa keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, kommunikaatio, tiimi ja vaikuttaminen. Esihenkilön työ on ohjata sekä yksilön että tiimin työskentelyä kohti tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista. Hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta esihenkilö, joka innostaa, auttaa ja kehittää työntekijöitä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, on avainasemassa. Esihenkilön tehtävä on huomioida työntekijät yksilöinä, joilla on tunteet ja tarpeet, mutta silti ohjata ja johtaa heitä organisaation strategian mukaisesti. Kun puhutaan tällaisesta johtamismallista, puhutaan valmentavasta johtamisesta, jota kuvataan myös kuvassa 6. (Viitala & Jylhä 2019, Asioiden ihmisten ja...; Järvinen 2020, 19-20; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)



Kuva 6: Valmentava esihenkilö hyvän työntekijäkokemuksen muodostajana (Kupias, Peltola & Pirinen 2015, 15; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)

Kuten kuvassa 6 esitellään, hyvää työntekijäkokemusta palvelee valmentava johtajuus, jossa esihenkilö tukee työntekijöitään oppimaan ja kehittymään. Esihenkilön tärkein tehtävä valmentavana johtajana on luoda alaisiinsa luottamukseen perustuva suhde, jossa käydään avointa keskustelua onnistumisista ja mahdollisista esteistä. Kun esihenkilö mahdollistaa avoimen vuorovaikutussuhteen työntekijän kanssa, auttaa hän työntekijää sitoutumaan

kehittymiseen ja saavuttamaan vaikuttavampaa kehittymistä. Näin saavutetaan tila, jossa sekä työntekijän oma motivaatio että työn imu kasvavat ja organisaation tavoitteet toteutuvat. (Kupias ym. 2015, 139-141; Viitala & Jylhä 2019, Asioiden ihmisten ja...)

Valmentava esihenkilö määrittelee alaisilleen tavoitteet, antaa jatkuvaa palautetta, viestii ja palkitsee onnistumisista. Valmentavalle esihenkilölle työntekijä on keskiössä ja hän huomioi tämän yksilölliset tarpeet edistämällä työtyytyväisyyttä, suoriutumista ja sitoutumista organisaatioon. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.) Jotta esihenkilö onnistuu näissä tehtävissä, tulee hänen omat hyvät vuorovaikutustaidot, joiden avulla hän kommunikoi selkeästi, läpinäkyvästi sekä tehokkaasti (Kupias ym. 2015, 142).

Nykypäivän esihenkilöltä vaaditaan siis muiden taitojen ohessa erinomaisia vuorovaikutustaitoja, joiden avulla tämä ei vain välitä tietoa alaisilleen, vaan myös varmistaa asioiden ymmärrystä ja vahvistaa tiimin ja yksilöiden motivaatiota. On todettu, että hyvä johtaminen heijastuu työntekijäkokemukseen positiivisesti, mutta vaatii aikaa ennen näkyviä tuloksia. Epäonnistunut johtaminen vuorostaan heikentää työntekijäkokemusta tehokkaasti, minkä vuoksi esihenkilöille tulisi organisaation toimesta olla määritelty selkeät johtamisen periaatteet, joiden toteutumista seurataan ja tuetaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on siis suuri vaikutus hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen, ja valmentava johtaminen on merkittävä osa sitä. Jotta työntekijät sitoutuvat organisaatioon toteuttaen sen strategiaa, tulee organisaation panostaa hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Johtajien ja esihenkilöiden tulee aidosti osoittaa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan kuunnellen ja ottaen huomioon näiden tunteet, kokemukset ja ajatukset. Yrityksen menestys on sen työntekijöiden varassa, joten hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen yhdessä johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken on ensiarvoisen tärkeää. (Viitala & Jylhä 2019, Henkilöstövoimavarjojen rakentaminen; Morgan 2017, 8-9.)

2.5.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaation kulttuuri määrittelee laajalti sen, millaista organisaatiossa on olla töissä. Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, joka koostuu yhdessä jaetuista arvoista, uskomuksista ja tavasta toimia. Organisaation strategia määrittelee sen tavoitteen ja keinot päästä siihen, mutta kulttuuri ohjaa arvojen ja uskomusten kautta tapaa, jolla toimitaan. Kulttuuri on kriittinen osa työntekijäkokemusta, sillä se määrittelee raamit, joiden sisällä työntekijäkokemusta rakennetaan organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2; Luukka 2019, 34-35.)

Kulttuuri näkyy sekä tietoisina että tiedostamattomina tekoina ja asioina, jotka muovaavat ihmisten tapaa käyttäytyä organisaatiossa. Kulttuuri näyttäytyy työntekijöille esimerkiksi siinä, miten organisaatiossa huomioidaan toiset, miten ihmisille puhutaan ja tervehditäänkö

toisia. Organisaatiokulttuurin rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota jokaiseen hetkeen, sillä jokainen teko ja toimintatapa muokkaa kulttuuria, eikä sen muokkaaminen jälkikäteen ole helppoa eikä nopeaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2; Luukka 2019, 32-35, 95.)

Morganin (2017, 89) mukaan organisaatiokulttuuri on kuin ilmaa, joka ympäröi jokaista työntekijää, minkä vuoksi sitä tulee aktiivisesti johtaa, eikä vain antaa sen syntyä ja olla. Kulttuurin tietoinen johtaminen edistää hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista, sillä hyvässä kulttuurissa työntekijät kokevat olonsa arvostetuksi ja tasavertaiseksi. Jotta kulttuuria voidaan johtaa, tulee organisaation tiedostaa kulttuurin nykytila, määritellä tavoitekulttuuri sekä toimet ja arvot, joiden avulla tavoitekulttuuri saavutetaan. (Morgan 2017, 89-91; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2.)

Hyvä kulttuuri myös houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä hakemaan organisaatioon. Kun jo rekrytointivaiheessa ilmennetään organisaation omaa kulttuuria, on todennäköisempää, että hakijat ovat yhteensopivia sen kanssa. Työntekijät, jotka kokevat organisaation kulttuurin hyväksi, viihtyvät organisaatiossa pidempään ja ovat tyytyväisempiä työnantajaansa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2.) Hyvä kulttuuri siis heijastuu työntekijäkokemukseen, joka vuorostaan heijastuu asiakaskokemuksen kautta organisaation menestykseen. Kuvassa 7 kuvataan tätä.



Kuva 7: Organisaation menestysketju (mukaillen Luukka 2019, 117)

Kuvassa 7 esitellään organisaation menestysketju, johon on koottu organisaation liiketoiminnalle olennaisia tekijöitä. Hyvällä organisaatiokulttuurilla on iso merkitys organisaation menestykselle, mutta jotta voidaan muotoilla toivotunlaista kulttuuria, organisaatiossa tulee ymmärtää työntekijöiden motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan siis yksilölähtöistä tapaa kerätä tietoa ja ymmärtää niitä asioita, jotka organisaation työntekijöille merkitsevät. Kun organisaatiossa ymmärretään sen työntekijöitä, voidaan muotoilla toivotunlaista organisaatiokulttuuria ja sitä kautta rakentaa toivotunlaista työntekijäkokemusta. Ja kuten aiemmin myös kuvassa 2 kuvattiin, hyvä työntekijäkokemus johtaa positiiviseen asiakaskokemukseen, joka vuorostaan johtaa organisaation taloudelliseen menestykseen. (Luukka 2019, 116-121.)

2.6 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat sisäiset tekijät

Tässä alaluvussa käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä. Nämä ovat niitä työntekijäkokemukseen liittyviä osa-alueita, joihin työntekijä itse voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Osa-alueet, jotka tässä tutkimuksen alaluvussa käsitellään, ovat motivaatio ja työn imu, työn merkityksellisyys sekä työhyvinvoinnin merkitys.

Nämä osa-alueet ovat organisaation näkökulmasta haastavampia, sillä niiden kehittäminen ei ole yksinkertaista eikä helppoa. Osa-alueet eivät ole konkreettisia asioita, vaan kyse on työntekijöiden yksilöllisistä kokemuksista. Organisaatio pystyy kuitenkin omalla toiminnallaan osin vaikuttamaan näihin osa-alueisiin ja siten siihen, että hyvä työntekijäkokemus pääsee muodostumaan.

2.6.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiolla on iso merkitys työntekijän työssä suoriutumiseen ja työn laatuun. Sillä tarkoitetaan niitä syitä ja tekijöitä, jotka saavat yksilön työskentelemään. Motivaatiota voidaan tarkastella motiivien eli toimintaa aiheuttavien tekijöiden näkökulmasta sekä toiminnan intensiteetin eli voimakkuuden näkökulmasta. Voidaan siis tarkastella miksi ja kuinka tehokkaasti työntekijä työskentelee. Hyvä motivaatio johtaa tehokkaaseen työskentelyyn, kun taas huono motivaatio heikentää työnteon tehoa sekä laatua. (Luukka 2019, 143-144.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse silloin, kun motivaation lähde on jonkin ulkoinen syy, minkä vuoksi työtä tehdään, eikä itse tekeminen tunnu mieleiseltä. Ulkoista motivaatiota ohjaa usein palkinto, jonka suoritetusta työstä saa, mutta se ei varsinaisesti takaa, että työn laatu ja tehokkuus ovat toivotulla tasolla. Ulkoiset motivaatiotekijät ohjaavat työntekijää tekemään annetut tehtävät, mutta koska innostusta ei ole, tuntuu työnteo pakotetulta ja henkisesti kuormittavalta. (Luukka 2019, 143-144; Martela & Jarenko 2014, 47.)

Sisäinen motivaatio vuorostaan kumpuaa työntekijästä itsestään ja työn tekeminen tuntuu palkitsevalta palkkiosta riippumatta. Työntekijä hakeutuu häntä innostavien tehtävien pariin ja työn suorituskyky sekä laatu kohoaa. Sisäisesti motivoitunut työntekijä saa energiaa työskentelystä, eikä kuormitu samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Yleensä jokaisella työntekijällä on sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä työssään, mutta jompikumpi ohjaa tekemistä vahvemmin. (Martela & Jarenko 2014, 14-15; Hakala 2024, 230.)

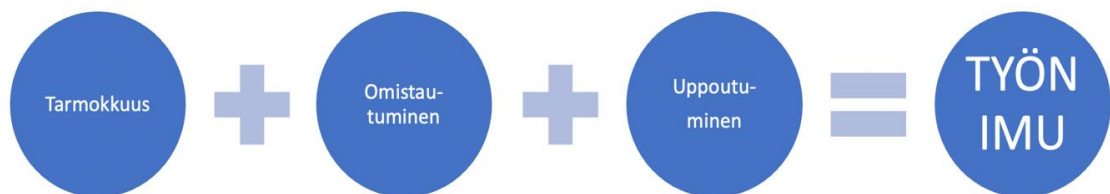
Siinä missä ulkoinen motivaatio on reaktiivista, sisäinen motivaatio on proaktiivista ja johtaa todistetusti parempiin tuloksiin työpaikalla. Työntekijäkokemuksen kannalta sisäinen motivaatio parantaa työntekijän hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Työstään innostunut työntekijä

myös sitoutuu työhönsä vahvemmin ja haluaa kehittää osaamistaan aktiivisesti. (Luukka 2019, 143-145.)

Myös organisaation menestyksen näkökulmasta on merkittävää, että työntekijä on sisäisesti motivoitunut. Liian usein organisaatiossa pyritään motivoimaan työntekijöitä ulkoisten motivaatiotekijöiden avulla, mikä pitkässä juoksussa heikentää työntekijöiden tuottavuutta sekä innostusta työtä kohtaan. Selvät tavoitteet, vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön, riittävät haasteet sekä mahdollisuus kehittää omaa osaamista tukevat sisäisen motivaation syntymistä. Vaikka organisaatio ei voi pakottaa sisäisen motivaation muodostumista, voi se luoda hyvät edellytykset sille. (Martela & Jarenko 2014, 14-15; Viitala 2021, luku 2.4.)

2.6.2 Työn imu osana positiivista työntekijäkokemusta

Salmela-Aro ja Nurmi (2017, Työn imu - energiaa ja innostusta työstä) määrittelevät työn imun tilana, jossa työntekijä on kokee myönteistä motivationaalista ja emotionaalista hyvinvoinnin tunnetta työssään. Työn imu on pysyvä tila, jossa työntekijä on sisäisesti motivoitunut ja kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työn imu muodostuu kolmesta ulottuvuudesta; tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta, kuten kuvassa 8 esitetään. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, Työn imu on täyttä läsnäoloa työssä; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.4.)



Kuva 8: Työn imun muodostuminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, Työn imu on...)

Nämä kolme kuvassa 8 esiteltyä ulottuvuutta yhdessä parantavat työn tulosta ja kannattavuutta. Tarmokkuus näyttäytyy työntekijän innokkuutena ja haluna panostaa työhön sekä kykyinä selvitä vastoinkäymisistä, joita työarjessa tulee vastaan. Omistautunut työntekijä on ylpeä työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Uppoutuminen vuorostaan näkyy työntekijän syvänä paneutumisena työtehtäviinsä niin, että aika juoksee ja työntekijä aidosti nauttii tekevästään. Kun saavutetaan tila, jossa nämä kolme ulottuvuutta toteutuvat, voidaan todeta, että työntekijällä on kova työn imu, joka johtaa positiivisiin tuloksiin niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, Työn imu on...)

Työn imu on hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta merkittävässä roolissa, sillä se parantaa työntekijän elämää sekä töissä että vapaa-ajalla. Työn imu syntyy

organisaation ja työntekijän yhteisvaikutuksessa, eikä se ole ominaisuus, joka jokaisella työntekijällä on valmiina. Työntekijä pystyy kuitenkin kehittämään työn imua yhdessä organisaation kanssa, sillä kaikki organisaatioissa koetut muutokset vaikuttavat sen määrään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.4.) Työn imussa oleva työntekijä kokee positiivisia tunteita työtään kohtaan ja hän suoriutuu työssään hyvin ja energisesti. Työn imussa oleva työntekijä myös todennäköisemmin haluaa toimia työssään yli odotusten ja motivaatio kasvaa entisestään onnistumisten kautta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, Työn imu on...)

Työn imun on tutkittu parantavan organisaation tulosta ja kannattavuutta. Korkean työn imun on todettu heijastuvan positiivisesti organisaation asiakasuskollisuuteen, kannattavuuteen sekä työn tuottavuuteen kasvattaen niitä jopa yli 10 % verrattuna organisaatioihin, joissa työn imu ei ole yhtä korkealla tasolla. Lisäksi korkea työn imu näkyy organisaatiolle vähäisempinä poissaoloina ja korkeampana työhyvinvointina. Voidaan siis todeta, että työn imu on sekä yksilön että organisaation näkökulmasta haluttu tila. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.4.)

2.6.3 Työn merkityksellisyys

Positiivisen työntekijäkokemuksen perustana on työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä. Työntekijä haluaa kokea olevansa arvokas organisaatiolle ja tehdä työtä, jolla on aito merkitys. Viime vuosina merkityksellisyys työelämässä on noussut yhä enemmän puheisiin, sillä on ymmärretty, että työntekijä, joka kokee olevansa merkityksellinen, viihtyy työssään paremmin ja kokee kovempaa työn imua. Merkityksellisyyden tunne syntyy, kun työntekijä kokee olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Tunne muodostuu, kun työntekijä kokee tekevänsä työtä, joka hyödyttää muita ihmisiä. (Fambition 2024d; Martela 2020, 9.)

Merkityksellisyys sitoutuu vahvasti organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Olemassaololle on aina jokin syy, jokin tavoite, jota kohden työtä tehdään. Työntekijä haluaa samaistua näihin syihin ja kokea olevansa merkityksellinen organisaation päämäärän saavuttamisessa. Yrityksen tarkoitus, missio ja arvot ohjaavat sen toimintaa ja niiden tulisi myös innostaa sen työntekijöitä. (Luukka 2019, 226-227.) Mitä vahvemmin työntekijä kokee, että juuri hänen työpanoksellaan on merkitystä isomman kuvan kannalta, sitä merkityksellisemmältä tehty työ tuntuu (Martela 2020, 14).

Organisaation tehtävänä on luoda selvät tavoitteet, jotta työntekijä tietää mikä hänen roolinsa on ja miksi juuri hänen työpanoksensa on tärkeä organisaation olemassaolon ja tavoitteiden näkökulmasta. Siinä missä palkka on työntekijälle tärkeä avaintekijä työssä, on nykypäivänä työn merkityksellisyys noussut keskeiseksi tekijäksi hyvien työntekijöiden rekrytoinnissa. Organisaatio voi luoda työntekijöilleen merkityksellisyyden tunnetta kirkastamalla työn tavoitteita, innostamalla ja kannustamalla onnistumaan niissä sekä motivoimalla työntekijöitä. Esihenkilöllä on keskeinen rooli tässä, sillä hän pystyy arjessa linkittämään yksittäisen

työntekijän työpanoksen organisaation isompaan kuvaan. (Martela 2020, 13-14; Työterveyslaitos 2023).

Työntekijän kannalta työ, joka tuntuu merkitykselliseltä, kasvattaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Merkityksellisyyden tunne heijastuu työhön sitoutumiseen ja vähentää työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa. Merkityksellisyys linkittyy työntekijän sisäiseen motivaatioon, joka kasvaa, kun työntekijä kokee tekemänsä työn arvokkaaksi ja on ylpeä työstään ja edustamaan organisaatiosta. Merkityksellinen työ saa työntekijän voimaan paremmin ja suoriutumaan työssään tuottavammin. (Martela 2020, 9-10.)

Merkityksellisyyden tunnetta pohtiessa tulee muistaa, ettei se aina synny vain positiivisista kokemuksista. Työntekijä voi hyvinkin kokea vahvoja merkityksellisyyden tunteita haastavien ja ristiriitaisten tilanteiden keskellä. Luonnollisesti kaikki työtehtävät eivät aina ole työntekijälle yhtä merkityksellisiä, mutta organisaation tehtävä niissä hetkissä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään miksi jokainen työtehtävä on isomman kuvan kannalta tärkeä. Merkityksellisyyden tunne saattaa useinkin unohtua, mikäli siitä ei aktiivisesti muistuteta organisaation toimesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.1.)

2.6.4 Työhyvinvoinnin merkitys

Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4.1) mukaan työhyvinvointi on osa hyvää elämää. Työntekijällä on moraalinen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja kehittää työoloja jatkuvasti. Työntekijät ovat lähes kolmanneksen elämästään töissä, minkä vuoksi työhyvinvointi on äärimmäisen tärkeää työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. On sekä organisaation että yksilön etu, kun työntekijät voivat hyvin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1, 4.9.4.)

Työhyvinvointi rakentuu yksilön omien voimavarojen ja työympäristön tekijöiden yhteisvaikutuksessa. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta työkyvystään ja kun työntekijä voi hyvin, pärjää hän työssään odotetulla tavalla. Työntekijäkokemuksen kannalta merkittäviä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työturvallisuus, kuten kuvassa 9 esitetään.



Kuva 9: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.4)

Jotta organisaatiossa voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia, tulee työnantajan pystyä huomioimaan kuvassa 9 esitellyt neljä työhyvinvoinnin ulottuvuutta. Fyysinen hyvinvointi kuvaa työntekijän kykyä suoriutua ja palautua fyysisesti kuormittavista tekijöistä, kuten työajoista ja -vuoroista sekä työhön liittyvistä työasunnoista ja liikkumisesta. Psykkinen hyvinvointi vuorostaan kattaa työntekijän työhön liittyvän tunne-elämän, jota voi kuormittaa esimerkiksi aikapaineet, iso vastuu ja epäselvät tavoitteet. Psykkisen hyvinvoinnin suurin kuormitustekijä on stressi, jota työntekijän yhdessä työnantajan kanssa tulisi pyrkiä hallitsemaan työuupumuksen välttämiseksi. Työntekijän sosiaalinen hyvinvointi näkyy työpaikan sosiaalisissa suhteissa, kuten tiimin ilmapiirissä ja asiakassuhteissa. Sosiaalista hyvinvointia ylläpitää työntekijän tulee omata kyky pitää työ ja muu elämä tasapainossa. Myös työturvallisuus on merkittävä osa työhyvinvointia, sillä työntekijällä tulee olla fyysisesti turvallinen olo työssään ja organisaation tulee minimoida riskit työtapaturmille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.4; Viitala 2021, luku 3.10.)

Organisaatio pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin huolehtimalla työntekijöiden työturvallisuudesta sekä järkevistä työnteon tavoista ja työergonomiasta. Lisäksi organisaation on mahdollista vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia kehittämällä työnkuvaa tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi. Sopivat työvälineet ja asianmukainen työympäristö ovat myös merkittävä osa työhyvinvoinnin rakentamista. Tavoitteellisella ja aktiivisella työhyvinvoinnin johtamisella organisaatio pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työkykyyn ja tuloksellisuuteen pitkäaikaisesti. (Viitala 2021, luku 3.10.)

2.7 Osallistaminen osana työntekijäkokemusta

Työntekijöiden osallistamisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijöitä otetaan mukaan organisaation päätöksentekoon. Osallistamista voi tapahtua monella tapaa, työntekijöitä voidaan ottaa mukaan organisaation kehittämistyöhön ja tulevaisuuden suunnitteluun, mutta myös pienemmät hetket, kuten tiimin toimintatapojen kehitys, on osa organisaation työntekijöiden osallistamista. Onnistunut osallistaminen johtaa siihen, että työntekijät kokevat aidosti olevansa osallisena organisaation asioissa. (Viitala 2021, luku 3.12; Viitala & Jylhä 2019, Osallistaminen.)

Työntekijöiden osallistaminen perustuu luottamukseen. Organisaation johdon tulee luottaa työntekijöihinsä ottaakseen heidät mukaan kehittämistyöhön. Kun luottamus johdon ja henkilöstön välillä syvenee, organisaation tavoitteiden saavuttamisesta tulee yhteinen projekti, joka johtaa tuottavampaan ja idearikkaampaan työskentelyyn. Organisaation kulttuuri tukee osaltaan onnistunutta osallistamista, mikäli kulttuuri on rakentunut luottamukselle. Toisaalta taas epäluottamuksen kulttuuri heijastuu myös heikompaan osallistamiseen organisaatiossa. (Viitala & Jylhä 2019, Osallistaminen.) Osallistamisen aste vaihtelee eri organisaatioiden välillä, mutta jokaisen organisaation tulee osallistaa työntekijöitään ainakin osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen lainsäädännön perusteella (Viitala 2021, luku 3.12).

Työntekijäkokemuksen kannalta onnistuneella osallistamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työn mielekkyyteen samalla sitouttaen heitä yhä tiiviimmin työhönsä organisaatiossa. Kun työntekijät kokevat, että heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin, vahvistuu heidän sisäinen motivaatio, joka johtaa parempiin tuloksiin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Jotta osallistaminen on onnistunutta työntekijän näkökulmasta, tulee organisaation varmistaa henkilöstön riittävä ymmärrys sen toiminnasta ja tavoitteista. Avoin viestintä ja päätöksenteon läpinäkyvyys on siis merkittävässä roolissa työntekijöiden onnistuneessa osallistamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, Osallistaminen.)

3 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Tässä tutkimuksen luvussa käsitellään työntekijäkokemuksen kehittämistä organisaatiossa. Lisäksi käsitellään työntekijäkokemuksen mittaamista osana kehitysprosessia. Luvussa käsitellään myös henkilöstökyselyitä ja niiden merkitystä työntekijöille ja organisaatiolle, sekä kyselyiden pohjalta tehtävien kehittämissuunnitelmien taustaa ja merkitystä työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

Henkilöstökyselyiden pohjalta laadittavat kehittämissuunnitelmat ovat yksi organisaation keinoista parantaa henkilöstönsä työntekijäkokemusta. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja

hyödyntää kehittämissuunnitelmia omassa työntekijäkokemuksen kehittämistyössään, minkä vuoksi aihe on tärkeä tutkimukselle.

3.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen pätkinänkuoressa

Morgan (2017, 177) kuvailee työntekijäkokemuksen kehittämisen olevan kuin tanssia, jossa organisaatio ja sen työntekijät ottavat vuorotellen askeleita, jotka tukevat toisiaan ja saavat tanssin soljumaan ja jatkumaan lakkaamatta. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on siis jatkuva prosessi, jonka ei tulisi pysähtyä hetkeksikään, vaan organisaation ja sen työntekijöiden tulisi yhdessä sitoutua avoimeen ja näkyvään yhteistyöhön. Onnistunut työntekijäkokemuksen kehittäminen johtaa parhaimmillaan tilanteeseen, jossa työntekijät menestyvät organisaation mukana, osaaminen kehittyy ja työ tuntuu tekijöilleen merkitykselliseltä. (Morgan 2017, 177-178.)

Koska työntekijäkokemus on nykypäivän työelämässä puhuttu aihe ja organisaatiot ovat aiempaa kiinnostuneempia sen merkityksestä muun muassa toiminnan kannattavuuteen, kilpailuun sekä hyvien työntekijöiden houkuttelemiseen, on tärkeää ymmärtää mitä työntekijäkokemuksen kehittäminen aidosti tarkoittaa. Kuten todettua, se ei ole vain hetkellinen projekti, vaan koko ajan käynnissä oleva prosessi, johon tulee satsata aikaa ja rahaa. Organisaatiot, jotka ymmärtävät kehittämistyön vaikuttavan positiivisesti organisaation tulokseen ja kilpailukykyyn, haluavat nostaa työntekijäkokemuksen toimintansa keskiöön luoden siitä yhden menestystekijöistään. (Laitinen 2021; Fambition 2024e.)

3.2 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, tulee sitä osata mitata. Työntekijäkokemuksen mittaaminen on tärkeää yksilön sekä organisaation kannalta, sillä kun organisaatiossa tiedetään työntekijäkokemuksen nykytila, voidaan sitä lähteä kehittämään kohti haluttua tilaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.19.) Työntekijäkokemuksen mittaaminen on moninainen prosessi, jonka tulisi koostua sekä laadullisista että määrällisistä tutkimusmenetelmistä. Mitä monipuolisemmin organisaatiossa kerätään tietoa työntekijäkokemuksen tilasta, sitä luotettavampi kuva saadaan työntekijöiden todellisista kokemuksista. (Fambition 2024e.)

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla määritelty työntekijäkokemukselle tavoitetila, eli millainen työntekijäkokemus organisaation työntekijöille halutaan tuottaa. Työntekijäkokemuksen mittaamisen kannalta tämä tavoitetila on tärkeä, sillä mittausmenetelmät tulisi valita tavoitteiden mukaan. Onnistuneen työntekijäkokemuksen mittaamisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, ettei organisaatiossa toteuteta esimerkiksi laajaa henkilöstökyselyä vain siksi, että se on yleinen tapa, vaan tutkimusmenetelmä ja sen sisältö räätälöidään tukemaan juuri organisaation tavoitteita. Työntekijöiden näkökulmasta liian kattava kysely saattaa heikentää vastausten laatua, mikä heijastuu tulosten luotettavuuteen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1.)

Työntekijäymmärryksen kautta organisaatio saa tietoa siitä, mihin suuntaan työntekijäkoke-
musta tulisi kehittää, missä on onnistuttu ja mitä tulisi tehdä toisin. Työntekijäymmärrys liit-
tyy vahvasti työntekijäkokeuksen mittaamiseen, sillä ymmärrystä kerätessä organisaatio ko-
koa ja analysoi työntekijöihin ja heidän kokemuksiin liittyvää dataa. Tätä tietoa voidaan ke-
rätä laadullisin ja määrällisin menetelmin, mutta parhaaseen lopputulokseen päästään, kun
näitä yhdistellään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1; Työterveyslaitos 2021.) Kuvassa 10 on
esitelty yleisimpiä laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joita voidaan hyödyntää
työntekijäkokeuksen mittaamisessa.

Laadulliset tutkimusmenetelmät	Määrälliset tutkimusmenetelmät
Haastattelut	Henkilöstökyselyt
Työpajat	Pulssitutkimukset
Ryhmäkeskustelut	Sairauspoissaolotilastot
Varhaisen tuen keskustelut	Benchmarking
Kehityskeskustelut	Jatkuva mittaaminen ja merkityksellisiin hetkiin sidotut tutkimukset

Kuva 10: Työntekijäkokeuksen tutkimusmenetelmät (Huhta & Myllyntaus, luku 3.1; Työter-
veyslaitos 2021.)

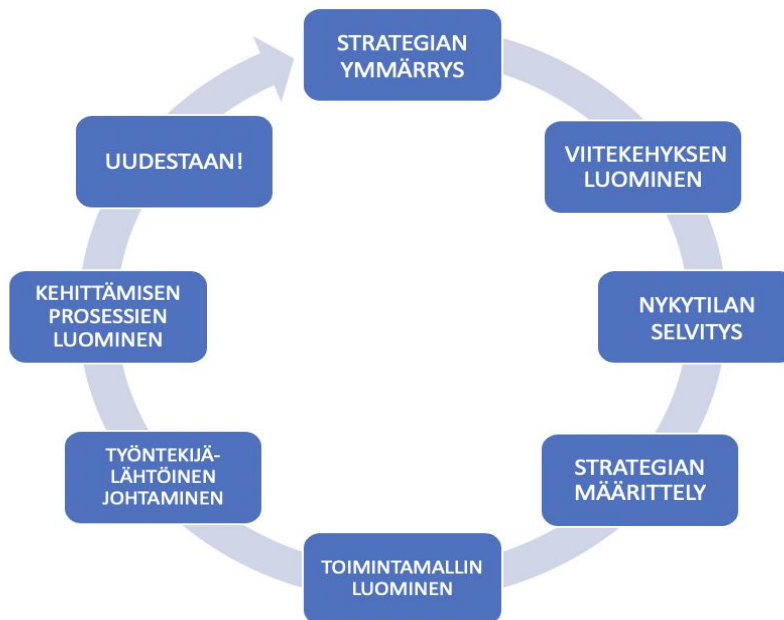
Työntekijäkokeuksen mittaamisen tulisi olla jatkuva prosessi, johon organisaatio panostaa
sekä ajallisesti että laadullisesti. Kuvassa 10 on esitelty tutkimusmenetelmiä, joiden avulla
organisaatio voi mitata henkilöstönsä työntekijäkokeusta, mutta valitut menetelmät tulisi
aina räätälöidä sopimaan organisaation tekemiseen ja tavoitteisiin. (Luutonen & Murtomaa
2025, luku 15.2.)

Laadulliset tutkimukset tuottavat organisaatiolle syvempää tietoa työntekijöiden kokemuk-
sista. Kuten kuvassa 10 esitellään, yleisimpiä laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat erilaiset
työntekijöille toteutetut haastattelut, työpajat, ryhmäkeskustelut, kehityskeskustelut sekä
mahdolliset varhaisen tuen keskustelut. Määrällisten tutkimusten avulla organisaatio saa kat-
tavammin tietoa koko organisaation tilasta. Yleisimpiä määrällisiä tutkimuksia, joita organi-
saatiossa toteutetaan, ovat henkilöstökyselyt, lyhyemmät pulssitutkimukset sekä jatkuva mit-
taaminen ja merkityksellisiin hetkiin sidotut tutkimukset, kuten esimerkiksi perehdytyksen
onnistumista kartoittavat kysely uudelle työntekijälle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3;
3.4.) Sairauspoissaolotilastot ovat myös yksi määrällinen menetelmä, jonka avulla mitata
työntekijäkokeusta, sillä ne antavat organisaatiolle arvokasta tietoa työntekijöiden työky-
vystä. (Työterveyslaitos 2021; Luutonen & Murtomaa 2025, luku 15.2.6.)

Henkilöstökyselyt ovat yksi tavallisimmista määrällisistä tutkimuskeinoista, joilla organisaatiossa mitataan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Käsittelem organisaation henkilöstökyselyitä kattavammin teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.4, sillä kyselyt ovat keskeinen osa työntekijäkokemuksen mittaamista sekä kehittämistä.

3.3 Työntekijäkokemuksen kehittämisen kahdeksanvaiheinen prosessi

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.7) ovat luoneet työntekijäkokemuksen kehittämiseen käytännönläheisen kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka avulla organisaatio voi lähteä tekemään kehitystyötä arjessa. Prosessin on tarkoitus auttaa organisaatiota pääsemään alkuun kehittämisessä, sekä tukea kehitystyötä prosessin jokaisessa vaiheessa tukien johdonmukaista ja selkeää toimintaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.) Prosessia kuvataan kuvassa 11.



Kuva 11: Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7)

Kuten kuvassa 11 esitellään, työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee organisaation strategian ja tarpeiden ymmärtämisestä. Strategia yhdessä organisaation toimialan ja olosuhteiden kanssa luo työntekijäkokemukselle muotin, sillä ne määrittelevät mitkä tekijät ovat tärkeitä ja mikä on mahdollista. Kun strategia on selvä, voi organisaatio lähteä luomaan työntekijäkokemukselle viitekehystä, joka sanoittaa organisaation ajatuksen työntekijäkokemuksesta. Viitekehyksen avulla kehitystyötä on helpompi toteuttaa käytännössä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)

Seuraava askel työntekijäkokemuksen kehittämisessä on selvittää organisaation nykytila. Organisaation on tärkeää on hahmottaa sen nykytila strategian sekä työntekijöiden tarpeiden ja kokemusten näkökulmasta. Nykytilan kautta organisaatio voi määritellä työntekijäkokemukselle tavoitetilan ja strategian, eli suunnitelman, joka kertoo mihin panostetaan ja millä keinoilla tavoitetila saavutetaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)

Viidennessä työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessin vaiheessa työntekijäymmärrys tulee mukaan kehittämistyöhön, sillä organisaation on tarpeellista luoda tavoitteitaan tukeva toimintamalli, jonka avulla se kerää tietoa työntekijöiden kokemuksista ja heille merkityksellisiä asioista. Työntekijäymmärryksen kautta organisaation tulee kehittää työntekijälähtöistä johtamista, jossa organisaatio kuuntelee ja arvostaa työntekijöitään aidosti. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)

Prosessin seitsemännessä vaiheessa, kun organisaatio on jo kerännyt arvokasta ymmärrystä tavoitteistaan ja luonut toimivat mittarit edistymisen seurantaan, voi se ryhtyä oikeaan kehittämistyöhön. Työntekijäkokemuksen kehittämistyö sisältää kolme kehittämisen tasoa: organisaatio-, prosessi-, ja tiimitason, joilla kaikilla tulisi olla omat toimintamallit onnistuakseen. Ja jotta kehittämistyö jatkuu organisaatiossa katkeamatta, tulee työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessia (kuva 11) toistaa niin, että organisaatio tarttuu mahdollisiin muutostarpeisiin tai syvennetään tekemisen tasoa tarpeen mukaan. Onnistunut prosessi johtaa jatkuvaan ja innostavaan kehittämisen kierteseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7.)

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.13.) puhuvat kirjassaan työntekijäkokemuksen kehittämistyön kolmesta tasosta, joilla he viittaavat organisaation sisällä oleviin eri tasoihin, joissa kaikissa tapahtuu työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta merkityksellisiä asioita. Organisaatiotasolla syntyy työntekijäkokemustyön perusta, sillä organisaatio itse määrittelee työntekijäkokemukselle tavoitteet ja työkalut, joilla arjessa kehittämistyötä tehdään. Prosessitasolla organisaatio ennalta suunnittelee ja johtaa niitä hetkiä, joita työntekijät työsuhteensa elinkaaren aikana kohtaavat, jotta hetkissä syntyvät kokemukset olisivat mahdollisimman merkityksellisiä ja tukisivat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Kehittämistyön viimeinen taso on tiimitaso, jolla tarkoitetaan tiimien keskeisen vuorovaikutuksen merkitystä työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Lisäksi tiimitasosta puhutaan, kun puhutaan tiimiläisten omasta innosta kehittää omaa työntekijäkokemustaan, sillä lopulta jokaisen yksilön oma asenne ja motivaatio työntekijäkokemuksen kehittämiseen on merkittävä positiivisen lopputuloksen kannalta. Organisaation on tärkeää pystyä luomaan kehittämisen intoa tiimi- ja yksilötasolla. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.13.)

3.4 Henkilöstökyselyt organisaatiossa

Henkilöstökyselyt ovat olennainen osa työntekijäkokemuksen kehittämistä, sillä niiden avulla organisaatio saa reaaliaikaista tietoa henkilöstönsä kokemuksista ja tarpeista. On tärkeää,

että organisaatiossa suunnitellaan kyselyt vastaamaan työntekijäkokemuksen tarpeita sen sijaan, että kysymykset valittaisiin organisaation johtoa varten. Hyvä henkilöstökysely tuottaa kaivattua tietoa organisaation analysoitavaksi ja aidosti antaa mahdollisuuden kehittää työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1.) Ei ole oikeaa vastausta siihen, montako kyselytutkimusta organisaatiossa olisi hyvä toteuttaa vuosittain, mutta tärkeää on, että kyselyt ovat tarkoin suunniteltuja ja niitä toteutetaan säännöllisin väliajoin. (Morgan 2017, 20).

Työntekijän näkökulmasta onnistunut henkilöstökysely on sellainen, minkä vastaamiseen ei kulu loputtomasti aikaa ja kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä ja merkityksellisiä vastajalleen. Hyvin rakennettu kysely on sisällöltään tiivis ja kysymykset tukevat organisaation strategiaa ollen samalla ajankohtaisia ja helposti ymmärrettäviä työntekijälle. Tarkoitus ei ole kyllästyttää vastaajaa, vaan saada tämä kertomaan rehellisesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan niin, että kyselyn toteuttaminen aidosti hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota. (Vaisto 2024.)

Henkilöstökyselyn toteuttaminen on prosessina monivaiheinen ja vaatii tarkkaa suunnittelua, mutta laadukkaasti toteutettuna hyödyttää organisaatiota todistetusti. Kyselyn toteuttaminen lähtee tarpeesta tutkimukselle ja on tärkeää, että organisaatiolla on selkeä tavoite, kun se lähtee kyselyä suunnittelemaan. Suunnitteluvaiheessa kysymysten tarkka muotoilu ja kyselyn helppo käytettävyys parantavat lopputulosta. Itse kyselyn toteutuksen tulee olla prosessina tehokas eikä tulosten julkaisu saa venyä pitkälle vastausajan päättymisestä. Organisaatiossa on tärkeää panostaa tulosten analysointiin, sillä ilman vastausten syvällistä tarkastelua, ei kehittämistyölle synny tarvittavaa pohjaa. (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli koko tutkimusprosessin ajan, sillä vaikka hän ei olisi suunnittelemassa toteutusta, hänen tehtäväkseen jää henkilöstön motivointi kyselyyn vastaamiseen. Esihenkilön tulee kannustaa tiimiään vaikuttamaan kyselyn avulla ja hänen tulee myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät miksi vastaamisella on merkitystä ja miksi kyselyitä organisaatiossa toteutetaan. Henkilöstökyselyn tulosten julkaisun jälkeen jokainen tiimi analysoi vastauksia yhdessä esihenkilön johdolla ja luo sitten kehittämissuunnitelman valitsemilleen asioille. (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus.) Kehittämissuunnitelmat ovat tärkeä työkalu organisaatiossa ja käsittelem niitä lisää tutkimuksen seuraavassa luvussa 3.5.

3.5 Henkilöstökyselyiden kehittämissuunnitelmat

Yhteistoimintalaki (1333/2021, 9 §) velvoittaa työnantajaa luomaan yhdessä henkilöstön kanssa kehittämissuunnitelmat, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja ohjaavat organisaation johdon ja työntekijät vuoropuheluun kehittämistyön edistämiseksi. Laki yksinään takaa, että kehittämissuunnitelmat luodaan, mutta moderni organisaatio näkee ne tärkeänä

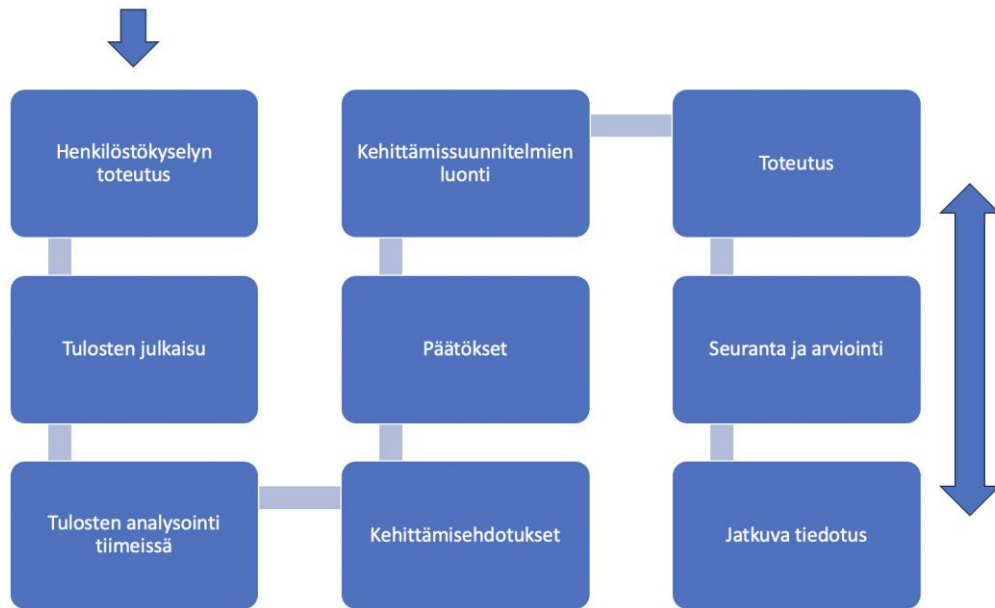
työkaluna työntekijäkokemuksen ja organisaation toiminnan kehittämässä ja haluaa hyödyntää suunnitelmia, vaikka velvoitetta ei olisi. Lain mukaan henkilöstökyselyiden tulosten ei tarvitse olla kehittämissuunnitelmien pohjana, mutta menestyvä organisaatio ymmärtää hyödyntää henkilöstönsä kokemuksia kehittämistyössä. Hyvin toteutettu kehittämissuunnitelma, jonka luomiseen ja toteuttamiseen otetaan mukaan työntekijät, johtaa parhaimmillaan paremmin voivaan ja tuottavampaan organisaatioon. (Anunti & Muhonen 2024; Turunen 2017.)

Henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tiimeissä luodut kehittämissuunnitelmat parantavat kehittämistyön laatua ja tehokkuutta, mikä takaa, että organisaatio saa henkilöstökyselyyn sijoittamansa resurssit tuottamaan. Organisaation näkökulmasta onkin tärkeää, että kehittämistyön prosessi on johdonmukainen ja läpinäkyvä, jotta organisaation työntekijät kokevat olevansa mukana sen jokaisessa vaiheessa ja ovat siten motivoituneita viemään kehittämistyön tavoitteet maaliin. Myös avoin ja rakentava vuorovaikutus henkilöstön ja organisaation johdon välillä on tärkeää kehittämistyön onnistumisessa. (Turunen 2017; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1.)

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta kehittämissuunnitelmat ovat oiva tapa osallistaa työntekijöitä organisaation toimintaan. Kokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että henkilöstökyselyn tuloksia hyödynnetään ja niiden avulla luodaan tiimien omat kehittämissuunnitelmat, jotka toimivat kehittämistyön pohjana. Kun tiimi analysoi henkilöstökyselyn tuloksia yhdessä ja valitsee omalle tiimilleen merkittävimmät kehityskohteet, on todennäköisempää, että itse kehittämistyö tuottaa parempaa tulosta. Samalla organisaatio osoittaa työntekijöille näiden työpanoksen olevan arvokas, mikä johtaa työn merkityksellisyyden kasvuun ja sitä kautta sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Kehittämissuunnitelmien luonti tiimeissä parantaa myös työntekijöiden yhteisöllisyyden tunnetta, mikä johtaa parempaan työhyvinvointiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1; Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus.) Työntekijäkokemuksen kannalta on siis lukemattomia syitä, miksi kehittämissuunnitelmien tekemiseen kannattaa organisaatiossa panostaa.

3.6 Kehittämissuunnitelmien suunnittelu ja toteutus

Kehittämissuunnitelmat luodaan organisaatiossa kahdella tasolla, johto valitsee strategiaa tukevat kehittämiskohteet, joita lähdetään koko organisaatiossa yhdessä kehittämään. Lisäksi tiimit esihenkilön johdolla valitsevat henkilöstökyselyn tulosten pohjalta omaa työryhmän toimintaa tukevat kehittämiskohteet, joiden parantamiseen tiimit luovat omat kehittämissuunnitelmat. Näiden suunnitelmien luonti osallistaa työntekijöitä kehittämiseen, mikä on onnistuneen lopputuloksen kannalta merkittävää. (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus.) Kuvassa 12 kuvataan tiimeissä luotaviin kehittämissuunnitelmiin liittyvää prosessia.



Kuva 12: Kehittämissuunnitelmien luonti tiimeissä prosessina (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus)

Kuten kuvassa 12 kuvataan, prosessi lähtee liikkeelle, kun työntekijät vastaavat henkilöstökyselyyn rehellisesti kokemuksistaan. Esihenkilöllä on tässä merkittävä rooli, sillä hänen tulee kannustaa työntekijöitään osallistumaan kyselyyn ja tuomaan avoimesti ilmi mielipiteensä. Kun kysely on ohi, tulee organisaation huolehtia, että tulokset julkaista mahdollisimman nopeasti, jotta prosessi säilyy tehokkaana ja teemat vastaajien mielissä. Tuloksia tulee analysoida tiimeissä esihenkilön johdolla niin, että ilmapiiri on avoin vuorovaikutukselle ja tiimin jäsenet saavat tuoda vapaasti ilmi ajatuksiaan. Työryhmän on tärkeää yhdessä valita keskeisimmät kehittämisehdotukset kyselyn tulosten pohjalta, mutta esihenkilön tehtävä on toimia keskustelun fasilitaattorina ja tarpeen mukaan tehdä kriittisimmät päätökset prosessin onnistumisen kannalta. Esihenkilön tehtävä on myös huolehtia, että tiimin sisäinen kehittämistyö tukee organisaation strategiaa ja työn tuottavuutta. (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1.)

Vaikka kyselyn tulosten pohjalta esiin nousisi monta kehittämistä vaativaa asiaa, on tiimin tärkeää pystyä valikoimaan itselleen vain tärkeimmät, sillä liian monta kehittämiskohdetta johtaa todennäköisimmin epäselvään ja tuloksettomaan kehittämistyöhön. Kun päätös kehittämiskohteista on tehty, tiimin tulee luoda kehittämissuunnitelmat, joiden avulla toivotut tavoitteet saavutetaan. Organisaation on tärkeää tukea esihenkilöä ja tiimiä kehittämissuunnitelmien luomisessa ja toteuttamisessa, esimerkiksi ulkopuoliset asiantuntijat ja esihenkilöiden valmennukset ovat organisaatiolle tehokkaita tapoja auttaa kehittämistyötä. (Turunen 2017, Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus.)

Kehittämissuunnitelmiin liittyvän prosessin kolme viimeistä vaihetta ovat toteutus, seuranta ja arviointi, sekä jatkuva tiedotus. Kuvassa 12 on esitetty molempiin suuntiin osoittavalla nuolella, kuinka nämä kolme vaihetta toistuvat jatkuvasti vuorotellen. Kehittämissuunnitelmia tulee tiimissä toteuttaa ja toteutumista on tärkeää seurata ja arvioida, jotta mahdollisiin poikkeamiin voidaan puuttua ja kehittämistyötä muovata paremmin tavoitteita tukevaksi. Avoin keskustelu koko prosessin ajan on tärkeää, sillä tiedonkulku varmistaa, että jokainen tiimissä esihenkilön ja organisaation johdon lisäksi tietää, mitä tapahtuu ja mitä tulee tapahtua jatkossa. Avoin viestintä ja toteutumisen seuranta esihenkilön toimesta myös varmistavat, että tiimin motivaatio kehittämiseen säilyy ja työntekijät kokevat, että heidän esille nostamallaan asioilla on aito merkitys organisaatiolle. Kehittämissuunnitelmiin olisi hyvä palata säännöllisesti esimerkiksi tiimin yhteisissä palavereissa, jotta seurannasta tulee vakioaihe ja innostus kehittämistyöhön säilyy. (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.3.1.) Prosessin viimeiset vaiheet ovat keskeisiä myös tämän opinnäytetyön kannalta, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten kehittämissuunnitelmat ja niiden luonti sekä toteutuminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen kohdeorganisaatiossa.

Kokonaisuutena kehittämissuunnitelmien luonti on prosessi, johon tulee omistaa aikaa ja resursseja organisaatiossa, mikäli lopputuloksen halutaan olevan positiivinen sekä työntekijäkokemuksen että organisaation toiminnan kannalta. Epäonnistunut kehittämissuunnitelmien prosessi, jota ei esimerkiksi seurata esihenkilön ja organisaation toimesta johtaa pahimmillaan työntekijöiden merkityksellisyden tunteen heikkenemiseen. Mikäli organisaatio ei osoita riittävää kiinnostusta työntekijöiden esiin tuomia epäkohtia kohtaan tai ei tarjoa riittäviä edellytyksiä kehittämistyön tueksi, työntekijöiden motivaatio kärsii eikä sitoutuminen organisaatioon ole vahvaa. Positiivinen kehittämistyön prosessi vuorostaan parantaa työntekijäkokemusta sen monen osa-alueen kautta, mikä johtaa parempiin tuloksiin organisaatiossa. (Anunti & Muhonen 2024; Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus.)

4 Opinnäytetyön tutkimusprosessi

Tässä opinnäytetyön luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän valintaa sekä aineistonhankintaa. Luvussa käsitellään myös aineiston analysointimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Keskeistä on kyselyn valintaan ja toteutukseen liittyvien seikkojen tarkastelu. Jotta tutkimus on luotettava ja sen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, tulee suunnittelun ja toteutuksen olla huolellista ja menetelmien tarkkaan valittuja.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyön aiheen, tavoitteiden ja toimeksiantajan toiveiden perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten kohdeorganisaatiossa toteutettujen henkilöstökyselyjen tulosten perusteella luodut kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Lisäksi tarkoitus on tutkia, miten kehittämissuunnitelmien toteutus ja seuranta vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja, mitkä työntekijäkokemuksen osa-alueet vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen organisaatiossa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella suuremman määrän yksilöiden kokemuksia ja näkemyksiä, mikä varmistaa tutkimuksen luotettavuuden ja vastaa toimeksiantajan tarpeisiin. (Vilka 2021, Määrällinen tutkimus.)

Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu numeeriseen analyysiin, jonka perusoletus on, että oikealla tavalla mittaamalla voi saavuttaa todellisen, yksilöistä riippumattoman tiedon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan lukujen suhteita toisiinsa, mikä tarkoittaa opinnäytetyössä sitä, että tutkijan on pystyttävä muuttamaan tutkittava ilmiö mitattavaan muotoon. Toisin sanoen tutkijan tulee pystyä muuttamaan teoreettiset käsitteet empiiriselle, eli käytännölliselle tasolle, jotta hänen on mahdollista kerätä aineisto esimerkiksi kyselyn avulla. (Vilka 2021, Määrällinen tutkimus; Alasuutari 2011, luku 2.)

Opinnäytetyössä kvantitatiivinen tutkimus sopii menetelmäksi, mikäli tutkija haluaa ymmärtää muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ihmisiä koskevien asioiden, kokemusten ja ilmiöiden selittäminen sekä kuvaaminen ja vertailu, eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tutkija pystyy muun muassa selvittämään, miten eri kokemukset jakautuvat ihmisten keskuudessa. Määrällinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden saada numeraalista tietoa, jota ei tulkinallisilla metodeilla voi saada. (Vilka 2021, Määrällinen tutkimus.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja todellisen tiedon saavuttamiseksi on tärkeää pystyä vertailemaan yksilöiden kokemuksia toisiinsa.

Kvantitatiivinen tutkimus alkaa aina huolellisella suunnittelulla, ja tutkijan on pystyttävä tunnistamaan tutkimusongelma ja nimeämään tutkimuskysymykset. Tutkijan on huomioitava teoria tutkimuksen taustalla, mikäli haluaa varmistaa laadukkaan tutkimuksen. Tavoitteena tulee olla se, että kerätty aineisto on täsmällistä eikä satunnaista tietoa, eikä tutkija itse saa vaikuttaa tutkimustilanteessa, eli esimerkiksi olla läsnä, kun kyselyyn vastataan. Kun tutkija on muovannut muuttajat mitattavaan muotoon, voi hän kerätä aineiston, eli lähettää kyselyn. Aineiston keräämisen jälkeen tutkijan tulee muokata vastaukset numeraaliseen muotoon niiden analysoimiseksi. Analysoinnin jälkeen hänen tulee verrata tuloksia teoriaan ja raportoida niistä. (Vilka 2021, Määrällinen tutkimus.)

Opinnäytetyön määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui verkossa toteutettava lomakekysely, minkä avulla tutkija pystyy keräämään aineistoa kohdeorganisaation eri toimipisteistä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Lomakekyselyn tulee olla muotoilultaan selkeä ja kysymysten tulee olla helposti ymmärrettävässä muodossa. Tutkija voi hyödyntää lomakekyselyssä sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä kerätäkseen vastaajilta kattavasti tietoa. (Leinonen 2019.) Tämän tutkimuksen lomakekysely sisältää monivalintakysymysten rinnalla avoimia kysymyksiä, joiden avulla tutkija kerää toimeksiantajalle tietoa muun muassa työntekijöiden mahdollisista kehitysehdotuksista liittyen kehittämissuunnitelmiin. Lisäksi kyselyssä hyödynnetään Likert-asteikko-kysymyksiä, joiden avulla vastaajilta kerätään kvantitatiivista tietoa heidän kokemuksistaan. (Heikkilä 2014, 51.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Onnistuneen tutkimuksen pohjana on huolellinen ja tarkka toteutusprosessi. Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimus toteutettiin monen perusteellisen vaiheen kautta. Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta, mukaan lukien kyselyn suunnittelu, aineistonhankinta sekä kyselyn toteutus.

4.2.1 Kyselyn suunnittelu

Lomakekysely valittiin tutkimusmenetelmäksi yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä se palvelee parhaiten sekä tutkijan että toimeksiantajan tavoitteita. Toimeksiantajan edustajan kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousi tarve saada mitattavassa muodossa olevaa tietoa, jota tämä voi tulevaisuudessa hyödyntää ja käyttää vertailukohteena mahdollisissa uusissa tutkimuksissa. Lomakekyselyn avulla tutkija pystyi myös keräämään tietoa kohdeorganisaation eri toimipisteissä työskenteleviltä henkilöiltä, sillä verkossa toteutettava kysely ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan.

Kyselyn muodostamisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jotta kysymysten sisältö linkittyi työntekijäkokemuksen muodostumiseen sekä kehittämissuunnitelmiin liittyvään prosessiin. Kyselylomakkeen suunnittelu on kriittinen vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta, ja tutkijan tulee tarkastella ja selkeyttää tutkimuskysymyksiä sekä perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, jotta toteutus on onnistunut (Heikkilä 2014, 45.)

Kysely jakautui kahteen teemaan, joista ensimmäinen käsittelee työntekijäkokemuksen osalualueita. Kyselyn toinen teema käsittelee kehittämissuunnitelmien toteutumista ja seurantaa sekä niiden merkitystä työntekijäkokemukseen. Kyselyssä oli yhteensä 22 kysymystä, ja siinä hyödynnettiin avointen kysymysten lisäksi monivalintakysymyksiä sekä Likert-asteikko-kysymyksiä, jotta vastaajilta saatiin kerättyä monipuolista ja laadukasta aineistoa analysoitavaksi (Alasuutari 2011, Kvantitatiivinen analyysi.) Likertin asteikkoa hyödynnetään kyselyissä silloin,

kun vastaajan halutaan kuvaavan annetulla asteikolla omaa kokemustaan kysymyksessä esitetystä aiheesta. (Heikkilä 2014, 51.) Esimerkki Likert-asteikko-kysymyksestä kuvassa 13.

3. Kuinka motivoituneeksi koet itsesi työssäsi tällä hetkellä? (1=ei lainkaan motivoitunut, 5=erittäin motivoitunut) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kuva 13: Likert-asteikko-kysymys (Liite 1, tutkimuksen kyselylomake)

Kuvassa 13 esitetty kysymys on otettu esimerkiksi osana tätä tutkimusta toteutetusta kyselystä. Vastaajan tulee kuvata kokemustaan asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa ettei vastaaja ole lainkaan motivoitunut ja 5, että vastaaja on erittäin motivoitunut. Tämän kaltaisten kysymysten avulla tutkija pystyy tarkastelemaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä mitattavassa muodossa.

Kyselytutkimuksen alussa vastaajille on esitetty kaikkien asteikon arvosanojen selitykset, joita hyödynnetään myöhemmin myös tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa. Arvosanojen merkitykset ovat seuraavat: 1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä ja 5 = erittäin hyvä.

4.2.2 Aineistonhankinta

Tutkimuksen kohteena on tiimeissä luotavien kehittämissuunnitelmien merkitys työntekijäkokenemukseen ja hyvän työntekijäkokenemusten muodostuminen, minkä vuoksi aineistonhankinnassa hyödynnettiin lomakekyselyä, johon muodostettiin yksiselitteisiä kysymyksiä tukemaan tutkimusta. Lomakekysely antaa tutkijalle mahdollisuuden kysyä valitulta ryhmältä samoja kysymyksiä, jolloin tuloksia voidaan vertailla keskenään ja niiden avulla voidaan muodostaa luotettava käsitys tutkitusta aiheesta (Vilka 2021, Määrällinen tutkimus.) Koska työntekijäkokenemus on subjektiivinen kokemus, hyödynnettiin kyselyssä myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyvät omin sanoin kuvaamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään. Näin tutkija pystyy tuottamaan toimeksiantajalle luotettavaa ja konkreettista tietoa kehittämissuunnitelmiin ja työntekijäkokenemukseen liittyen.

Kysely lähetettiin toimeksiantajan edustajan kanssa yhdessä ennalta valikoituihin toimipisteisiin. Kohdeorganisaatiolla on toimipisteitä ympäri Suomea, mutta kysely lähetettiin vain osaan näistä, jotta tutkimuksen aikataulu pitää ja aineiston keruu on hallittavissa. Koska organisaation toimipisteillä työskentely on samankaltaista ja prosessit sekä toimintatavat ovat yhteneväisiä, voidaan olettaa, että vaikka kysely lähetettiin vain osaan toimipisteistä, tulokset

ovat yleistettävissä koskemaan kaikkia toimipisteitä. Tämä oletus perustuu siihen, että toimipisteiden välillä ei ole merkittäviä eroja työskentelytavoissa tai organisaation käytännöissä. Kysely lähetettiin valituille 12 toimipisteelle, joissa työskentelee yhteensä 75 henkilöä.

4.2.3 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin hyödyntäen Microsoft Forms-työkalua. Forms mahdollistaa kätevän ja monipuolisen kyselylomakkeen luomisen ja työkalussa voidaan helposti ja käyttäjäystävällisesti hyödyntää erilaisia vastaustyyppisiä, kuten avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Microsoft Forms tarjoaa myös sisäänrakennetun analyysityökalun, joka helpottaa aineiston tarkastelua.

Kyselystä pyydettiin palautetta toimeksiantajalta ennen sen virallista lähettämistä, sillä haluttiin varmistaa, että sen sisältö palvelee toimeksiantajan toiveita ja tarpeita. Toimeksiantajan edustaja kävi kyselylomakkeen (liite 1) läpi ja katsoi, että lomake on sopivan mittainen ja kysymykset sopivat organisaation yleiseen linjaan. Toimeksiantajan edustajan mukaan sähköinen kyselylomake on helppokäyttöinen ja kysymykset tukevat tutkimuksen tavoitteita olematta liian pitkiä.

Kysely lähetettiin sähköpostijakeluna valikoiduille toimipisteille maanantaina 10. helmikuuta 2025. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, mikä tarkoitti, että kyselyn viimeinen mahdollinen vastauspäivä oli 23.2.2025. Vastausajan puolesta välissä, maanantaina 17.2 lähetettiin kyselytutkimuksesta muistutus, jonka tarkoituksena oli parantaa vastausmäärää. Kahden viikon vastausaika ja muistutus vastaamisesta ovat yleinen käytäntö kyselytutkimuksissa (Vilkkä 2021, Aineiston käsittely.) Lisäksi vastausmäärän parantamiseksi kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin 2 kappaletta 15 euron S-ryhmän lahjakortteja. Kyselytutkimuksen vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonyymisti, mistä tiedotettiin vastaajia selkeästi ennen virallisen kyselyn alkua kyselyn liitteenä olleessa saatekirjeessä.

4.3 Aineiston analysointi

Määrällisen tutkimuksen analysointi perustuu pitkälti matemaattisiin kaavoihin ja taulukoihin, prosentteihin ja lukumääriin sekä laskennallisiin todennäköisyyksiin. Toisin sanoen määrällinen tutkimus keskittyy siihen, miten muuttujien arvoja ja niiden vaihtelua voidaan kuvata numeerisesti. (Vilkkä 2021, Aineiston käsittely.)

Vehkalahti (2019, 13) toteaa kirjassaan, että vaikka määrällinen kyselytutkimus on pitkälti lukujen ja numeroiden mittaamista ja vertailua, voidaan määrälliseen tutkimukseen yhdistää laadullinen ulottuvuus avointen vastausten muodossa. Sanallisia vastauksia voidaan analysoida laadullisin menetelmin, mutta määrällisessä tutkimuksessa niistä on hyvä muodostaa mitattavia tuloksia. Tällöin sisällöstä voidaan esimerkiksi etsiä keskeisiä teemoja ja aiheita, joita voidaan vertailla ja luokitella. (Vehkalahti 2019, 13.) Tässä tutkimuksessa kyselyn avointen

vastausten perusteella on luotu toimeksiantajalle taulukko (Kuvio 14), johon on koottu kehittämissuunnitelmiin liittyviä kehitysehdotuksia vastauksissa toistuneiden teemojen pohjalta.

Aineiston analysointi on hyvä aloittaa heti vastausajan päätyttyä ja sen käsittelyssä on tärkeää noudattaa huolellisuutta, sillä hyvä pohjatyö luo perustan varsinaiselle analyysille. Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin heti maanantaina 24.2, kun kyselyn vastausaika oli päättynyt. Aineiston käsittelyvaiheessa tutkijan tulee käydä huolellisesti läpi jokainen vastauslomake ja arvioida vastausten laatua sekä poistaa tyhjät tai epäselvät vastaukset. Vastausten arviointi on tärkeää tutkimuksen laadun vuoksi, sillä virheelliset vastaukset saattavat muokata tutkimuksen tuloksia virheelliseen suuntaan. (Vilka 2021, Aineistonkäsittely.)

Aineiston analysoinnissa on tärkeää valita sellaiset menetelmät, jotka parhaiten tukevat tutkittavaa ilmiötä (Vehkalahti 2019, 13.) Määrällistä tutkimusta analysoidessa analyysitapa valitaan sen mukaan, tutkitaanko yhtä vai useampaa muuttujaa. Kun tutkimuksessa tutkitaan vain yhtä muuttujaa, tarkastellaan vastauksen arvoja sellaisenaan eikä niitä verrata muiden muuttujien kanssa. Esimerkiksi kyselyssä, jossa kysytään vastaajien ikää, vastaukset ovat yhden muuttujan jakaumalla. Tässä tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä kysymykset ovat yhden muuttujan jakaumalla, mikä tarkoittaa, että tuloksia analysoidessa tarkastellaan esimerkiksi sitä, miten vastaukset jakautuvat eri tasoille ja miten suuria tai pieniä arvot ovat. Yhden jakauman muuttujalla olevia kysymyksiä voidaan analysoida laskemalla esimerkiksi tulosten keskiarvo, mediaani ja keskihajonta. (Vilka 2019, Yhden muuttujan jakauma.) Tässä tutkimuksessa vastauksista laskettiin keskiarvoja, mutta niiden käyttö jäi vähäiseksi, sillä suurimmassa osassa kysymyksiä keskiarvo ei tuonut lisäarvoa verrattuna vastausten prosentuaaliseen jakaumaan.

5 Tutkimuksen tulokset

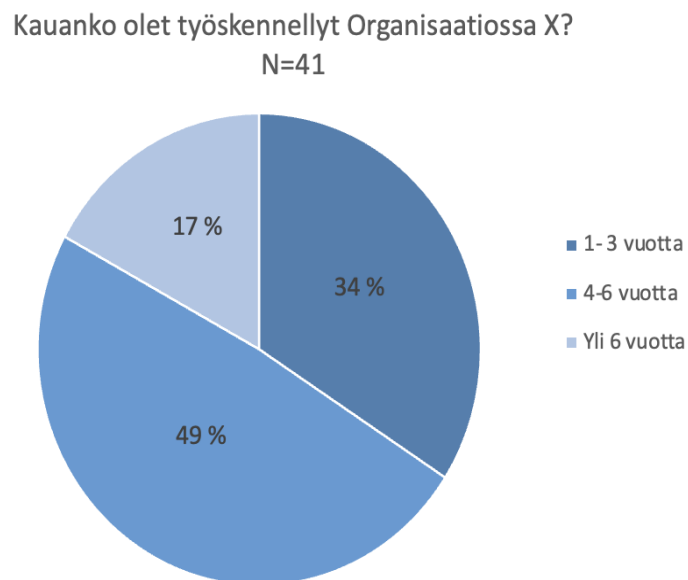
Tässä opinnäytetyön luvussa käsitellään osana tutkimusta toteutetun kyselyn tuloksia. Vastaukset on käyty huolellisesti läpi ennen analyysia ja niistä on poistettu mahdolliset epäselvät vastaukset, jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja niitä voidaan hyödyntää toimeksiantajan toimesta.

Kysely toteutettiin aikavälillä 10.2.2024-23.2.2024. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 42 henkilöä, mutta yksi vastauslomakkeista karsittiin pois sen sisältämien epäselvien ja puutteellisten vastausten vuoksi. Kysely lähetettiin kohdeorganisaation 12 toimipisteelle ja se tavoitti 75 henkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 41 hyväksytyllä vastauslomakkeella 54,7 %.

Kyselyssä ei kerätty vastaajilta taustatietoja, kuten vastaajien ikää tai sukupuolta, sillä tiedot eivät olleet olennaisia tutkimuksen tulosten kannalta. Sen sijaan kyselyssä selvitettiin kauanko työntekijät ovat työskennelleet organisaatiossa (taulukko 1), jotta tietoa voidaan

hyödyntää, kun vertaillaan mahdollisia eroja työntekijäkokemuksen muodostumisessa vastausten välillä.

Kuten kuviossa 1 näkyy, lähes puolet kyselyyn vastanneista kohdeorganisaation työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä 4-6 vuotta, kun vastaajista vajaa 20 % on ollut organisaation työntekijänä jo yli kuusi vuotta. Vastaajista 1-3 vuotta organisaatiossa työskennelleitä on 34 %. Jakauma osoittaa, että 27 henkilöä eli 66 % vastaajista on työskennellyt kohdeorganisaatiossa ainakin 4 vuotta. Tämä voi viitata työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen ja sitoutuneisuuteen, ja tietoa voidaan myöhemmin tutkimuksessa verrata kyselyn muihin tuloksiin.



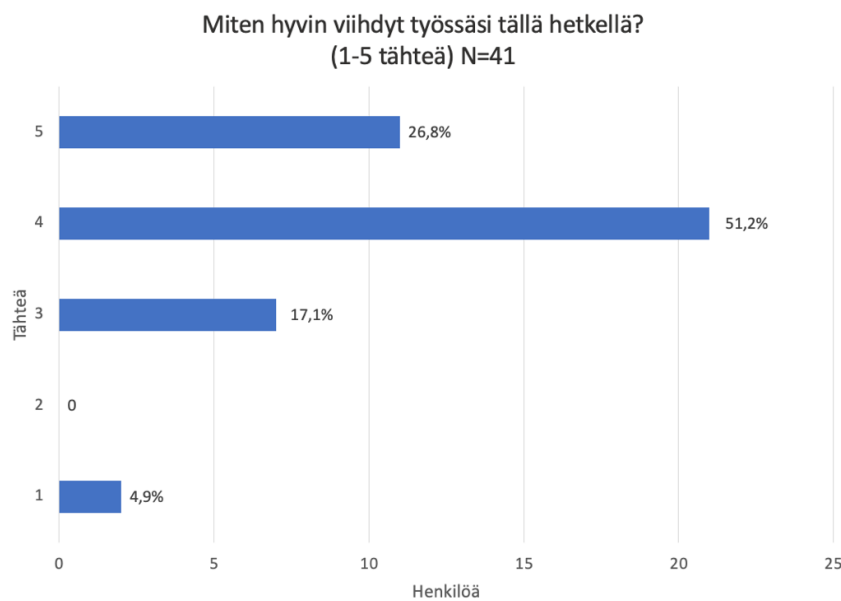
Kuvio 1: Työvuodet kohdeorganisaatiossa

Vastaajat arvioivat kysymyksissä kokemuksiaan asteikolla 1-5. Kysymysten yhteydessä on avattu arvosanojen 1 ja 5 merkitykset, mutta koko kyselyn alussa vastaajille on esitetty kaikkien asteikon arvosanojen selitykset, joita hyödynnetään myös tässä tulosten tarkastelussa. Arvosanojen merkitykset ovat seuraavat: 1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä ja 5 = erittäin hyvä.

5.1 Työntekijäkokemuksen osa-alueet

Kyselyn ensimmäinen teema käsittelee työntekijäkokemuksen osa-alueita ja kokemuksen muodostumista kohdeorganisaatiossa. Tämä teema sijoitettiin tarkoituksella kyselyyn ensimmäiseksi, jotta vastaajat pääsivät ensin pohtimaan omaa työntekijäkokemustaan ja muodostivat siitä kokonaiskuvan ennen kuin siirtyivät arvioimaan kehittämissuunnitelmia ja niiden merkitystä työntekijäkokemukseen.

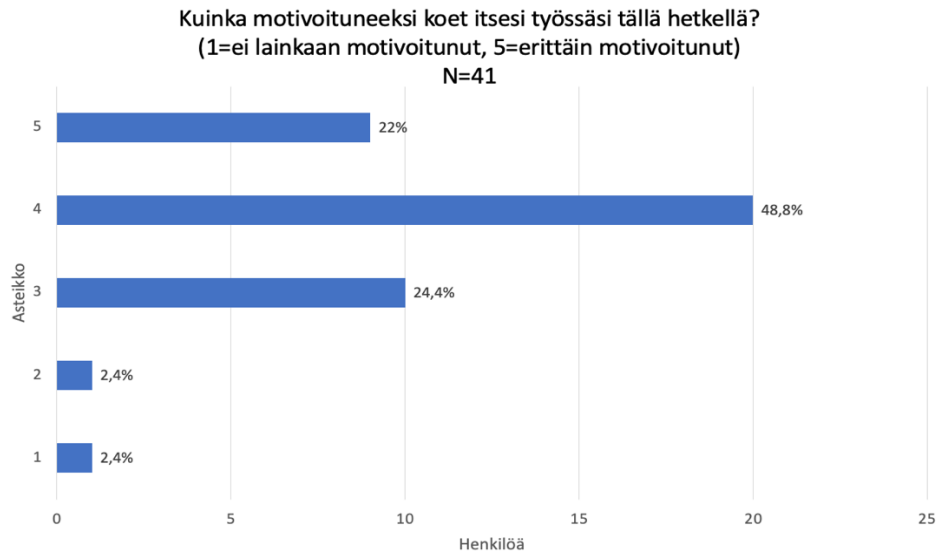
Teeman ensimmäinen kysymys käsittelee työntekijöiden työssä viihtymistä (kuvio 2), jota jokainen vastaaja arvioi asteikolla 1-5 tähteä niin, että 1 tähti kuvaa erittäin heikkoa viihtymistä ja viisi tähteä erinomaista viihtymistä. Vastaajista 51,2 % prosenttia eli 21 henkilöä koki viihtyvänsä työssään neljän tähden arvoisesti, mikä voidaan tulkita hyväksi tulokseksi. 11 vastaajaa, eli 26,8 % prosenttia koki viihtyvänsä nykyisessä työssään erinomaisesti. Kolmen tähden arvioita antoi 17,1 % vastaajista ja kahden tähden arvion 4,9 %. Kukaan ei arvioinut viihtymistään heikoimmalle tasolle.



Kuvio 2: Työssä viihtyminen

Vastausten keskiarvo on noin 3,95 tähteä, mikä viittaa kokonaisuudessaan positiiviseen kokemukseen. Keskiarvon ja vastausten jakauman perusteella voidaan todeta, että iso osa vastaajista kokee viihtyvänsä työssään hyvin, mikä on tärkeää positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta.

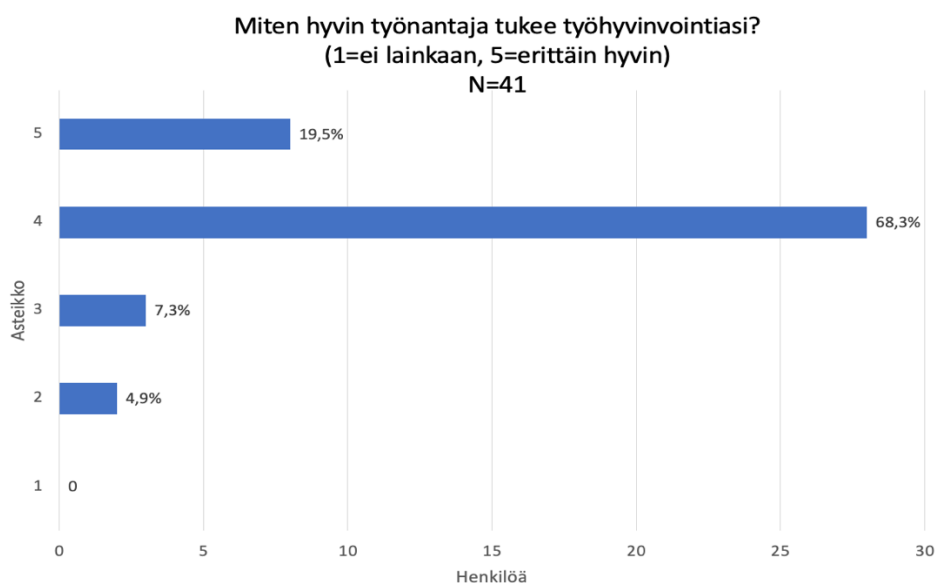
Seuraava kysymys käsittelee työntekijöiden työmotivaatiota (kuvio 3). Lähes puolet vastaajista, 48,8 % kokee olevansa hyvin motivoitunut työssään ja 19,5 % kokee olevansa erittäin motivoitunut työssään. Vastaajista 10 henkilöä arvioi työmotivaation tasolle kolme ja tasoille yksi ja kaksi vain yhden vastaajan, mikä tarkoittaa, että lähes 70 % vastaajista kokee olevansa hyvin motivoitunut työssään.



Kuvio 3: Työmotivaatio

Kuvioiden 2 ja 3 perusteella voidaan todeta, että vastaajat arvioivat molemmat kysymyksissä esiin nostetut teemat samankaltaisesti. Tämä viittaa siihen, että kyseiset osa-alueet koetaan tasalaatuisiksi ja niihin suhtaudutaan yhteneväisesti työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

Kyselyn seuraavassa kysymyksessä käsitellään työhyvinvointia. Tulosten perusteella (kuvio 4) vastaajista 68,3 % kokee työnantajan tukevan työhyvinvointiaan hyvin. Yksikään vastaaja ei koe, ettei työnantaja tukisi työhyvinvointia lainkaan, vaan 87,8 % kokee työnantajan tukevan työhyvinvointiaan hyvin tai erittäin hyvin.



Kuvio 4: Työhyvinvointi

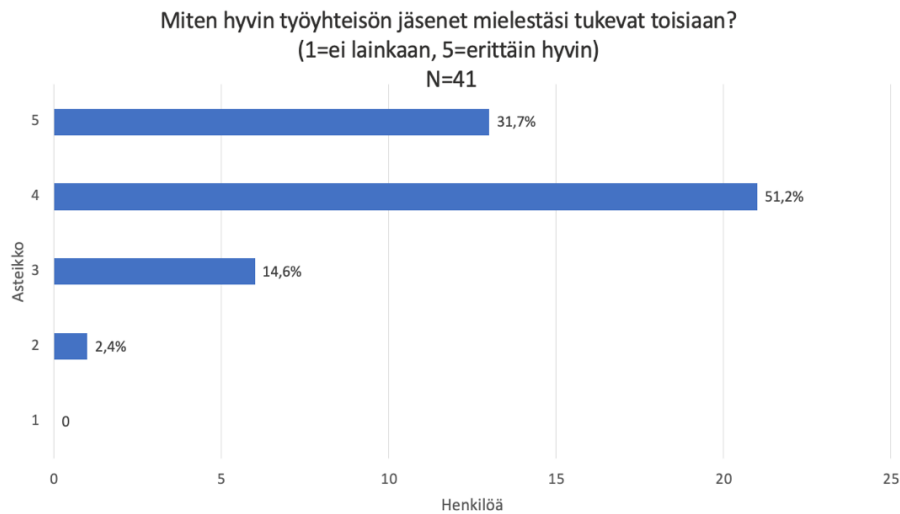
Vastausten keskiarvo on noin arvosana 4, mikä kertoo, että vastaajat kokevat työnantajan tukevan työhyvinvointiaan yleisesti hyvin ja viestii, että kohdeorganisaatio panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Voidaan kuitenkin todeta, että pienempi osa, eli 12,2 % vastaajista kaipaa työnantajaltaan enemmän tukea työssä jaksamiseen.

Kyselyn seuraava kysymys (kuvio 5) käsittelee työpaikan ilmapiiriä. Yksikään vastaajista ei vastannut olevansa täysin tyytymätön työpaikan ilmapiiriin. 26,8 % vastaajista koki olevansa erittäin tyytyväinen työpaikan ilmapiiriin, kun taas enemmistö, eli 58,8 % koki olevansa hyvin tyytyväinen ilmapiiriin. 9,8 % vastaajista arvioi olevansa kohtalaisen tyytyväinen ilmapiiriin ja vain 4,9 % eli kaksi henkilöä arvioi olevansa tyytymättömiä ilmapiiriin. Kysely lähetettiin useampaan kohdeorganisaation myymälään, mikä tarkoittaa, että kaikki vastaajat eivät ole konkreettisesti samassa työpaikassa ja tämä saattaa heijastua vastauksiin.



Kuvio 5: Ilmapiiri

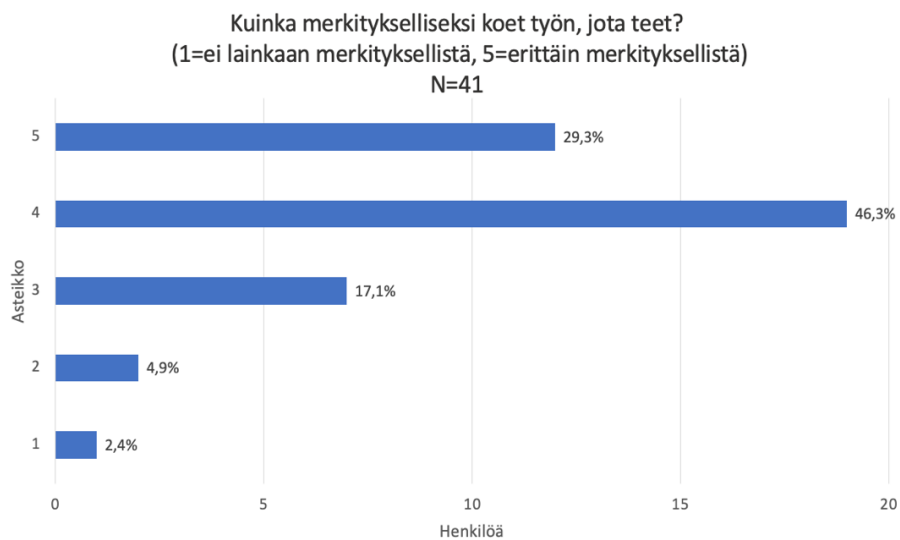
Kyselyn seuraava kysymys (kuvio 6) käsittelee työyhteisöä ja siinä vastaajilta kysyttiin, miten hyvin heidän mielestään työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan. 31,7 % vastaajista koki saavansa erittäin hyvin tukea työyhteisöltään ja 51,2 % taas hyvin tukea. 14,6 % vastaajista koki tuen olevan kohtalaista ja 2,4 % huonoa. Yksikään vastaaja ei kokenut, etteikö saisi työyhteisöltä lainkaan tukea.



Kuvio 6: Työyhteisön tuki

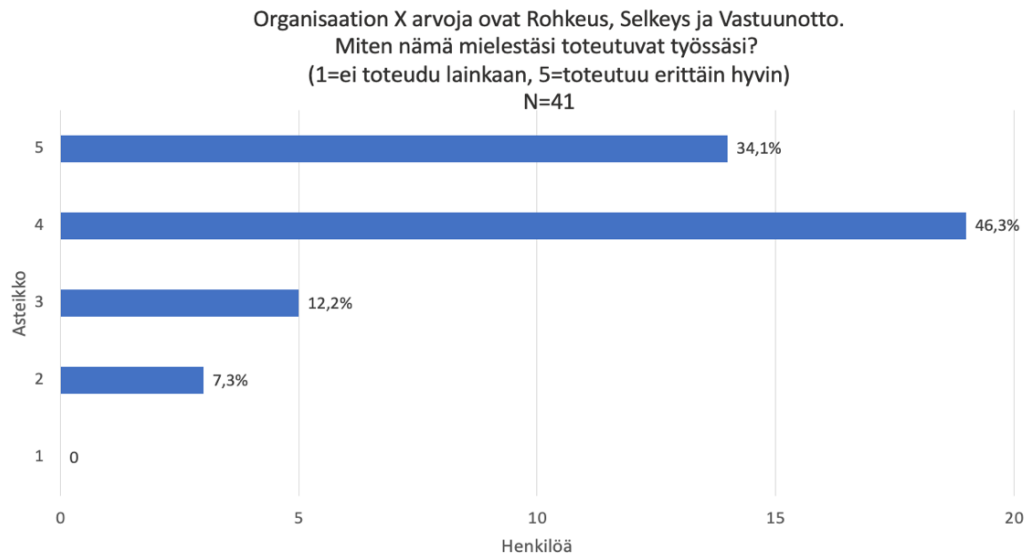
Kuten voidaan huomata, kuvioissa 5 ja 6 esitettyihin kysymyksiin annetut vastaukset ovat lähes identtisiä, eli vastaajien kokemukset heijastuvat niihin hyvin samankaltaisina. Koska molemmat kysymykset käsittelevät työyhteisöä sen ilmapiirin ja tuen näkökulmasta, voidaan vastausten perusteella olettaa, että kohdeorganisaation tiimit ovat tiiviisti toimivia ja yhteistyökykyisiä.

Seuraavaksi käsitellään työn merkityksellisyyttä. Vastausten perusteella (kuvio 7) enemmistö kokee työnsä joko erittäin tai hyvin merkityksellistä, minkä voidaan todeta olevan positiivinen tulos. Jopa 29,3 % vastasi kokevansa työn erittäin merkityksellisenä, kun taas 46,3 % hyvin merkityksellisenä. 17,1 % vastasi kokevansa työn kohtalaisen merkityksellisenä, 4,9 % ei kovinkaan merkityksellisenä ja yksi vastaaja, eli 2,4 % ei lainkaan merkityksellisenä.



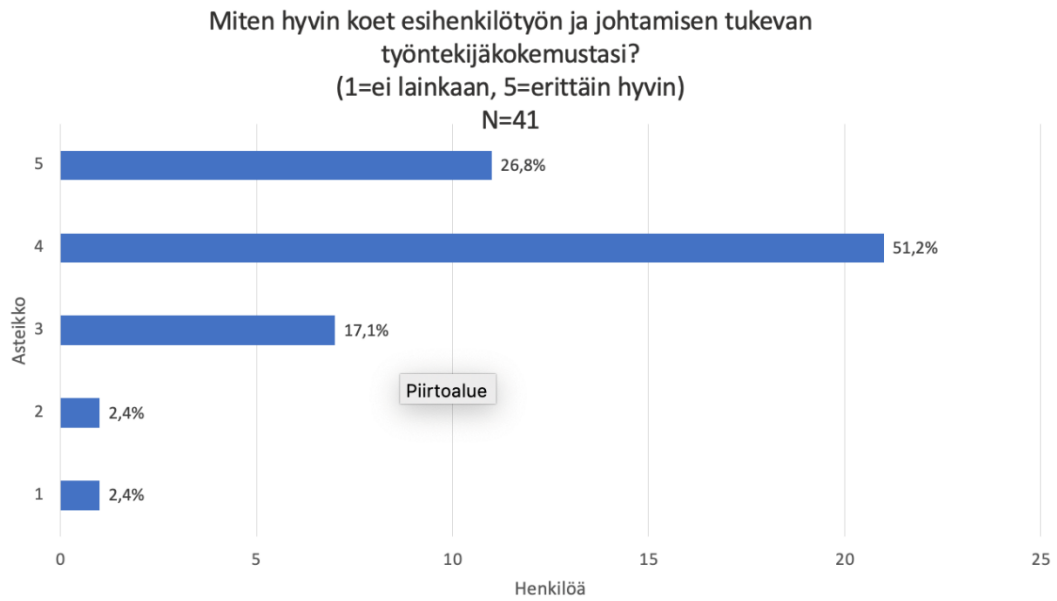
Kuvio 7: Työn merkityksellisyys

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat arvioivat kohdeorganisaation arvojen toteutumista työssä (kuvio 8). On huomion arvoista, että yksikään vastaaja ei kokenut organisaation arvojen jäävän työssä täysin toteutumatta. 7,3 % vastaajista koki arvojen toteutuvan työssään huonosti ja 12,2 % kohtalaisesti. 46,3 % koki arvojen toteutuvan työssään hyvin ja jopa 34,1 % erittäin hyvin.



Kuvio 8: Arvojen toteutuminen

Seuraava kysymys käsittelee esihenkilötyötä ja johtamista. Kuten alla olevasta kuviosta 9 voidaan huomata, suurin osa vastaajista kokee esihenkilötyön ja johtamisen tukevan heidän työntekijäkokemustaan hyvin. Yli puolet vastaajista, eli 51,2 % antoi arvosanan 4, ja 26,8 % koki tuen olevan erinomaista. Näin ollen lähes 80 % vastaajista arvioi esihenkilötyön tukevan heidän kokemustaan vähintään hyvin. Vain kaksi vastaajaa, eli 2,4 % koki tuen erittäin heikoksi, ja yhtä moni arvioi tuen huonoksi, mikä viittaa siihen, että huonoja kokemuksia esiintyy vain vähäisessä määrin.



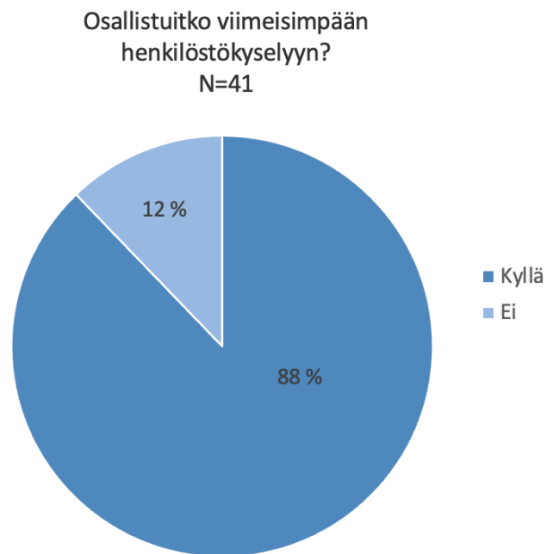
Kuvio 9: Esihenkilötyö ja johtaminen

Vastausten jakauma (kuvio 9) kertoo kokonaisuutena positiivisesta kokemuksesta esihenkilötyön ja johtamisen suhteen. Tulosten perusteella voidaan olettaa kohdeorganisaation johtamiskulttuurin olevan toimivaa.

5.2 Kehittämissuunnitelmat

Tässä aluvussa käsitellään kyselyn toista teemaa, joka keskittyi henkilöstökyselyihin ja erityisesti niiden pohjalta työryhmissä luotujen kehittämissuunnitelmien toteutukseen, seurantaan ja vaikutuksiin työntekijäkokemukseen. Koska opinnäytetyön päätutkimuskysymys liittyy juuri siihen, miten nämä kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen, ovat tämän teeman tulokset tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa.

Ensimmäisenä selvitettiin kuinka moni vastaajista on osallistunut kohdeorganisaation viimeisimpään henkilöstökyselyyn (kuvio 10). Tulos on positiivinen, sillä 88 % vastasi osallistuneensa kyselyyn ja vain 12 % eli 5 henkilöä vastasi, ettei ollut osallistunut viimeisimpään henkilöstökyselyyn.



Kuvio 10: Henkilöstökyselyyn osallistuminen

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin (kuvio 11), kuinka tärkeäksi he arvioivat henkilöstökyselyt organisaatiossa. Kuten kuviosta 11 voidaan huomata, 48,8 % kokee henkilöstökyselyiden olevan erittäin tärkeitä ja 34,1 % hyvin tärkeitä. 12,2 % arvioi henkilöstökyselyiden tärkeyden arvosanalla 3 ja 4,9 % arvosanalla 2. Yksikään vastaaja ei pitänyt henkilöstökyselyitä täysin merkityksettöminä.

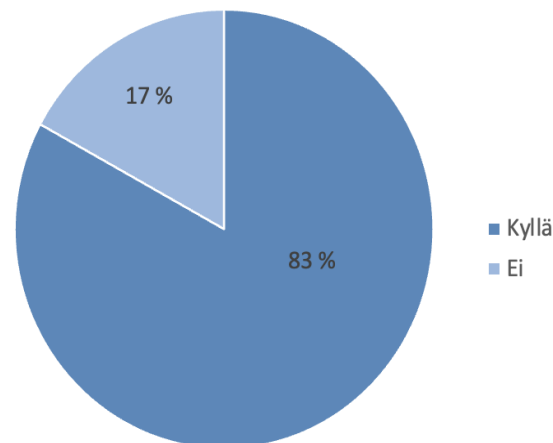


Kuvio 11: Henkilöstökyselyjen tärkeys

Kun tarkastellaan henkilöstökyselyyn osallistuneiden määrää suhteessa sen koettuun tärkeyteen, voidaan huomata selkeä yhteys näiden välillä, sillä valtaosa vastaajista on osallistunut kyselyyn (88 %) ja samalla isoin osa heistä, yhteensä 82,9 % pitää kyselyitä hyvin tai erittäin tärkeinä. Tämän perusteella voidaan todeta, että henkilöstö ei vain osallistu kyselyihin, vaan kokee ne myös aidosti merkityksellisiksi.

Tämän jälkeen selvitettiin, moniko vastaajista osallistui kehittämissuunnitelmien tekoon. Kuten kuviosta 12 voidaan huomata, vastausten perusteella 34 työntekijää, eli 83 % vastaajista osallistui henkilöstökyselyn tulosten purkuun ja kehittämissuunnitelmien tekoon tiimeissä. Vain 17 %, eli seitsemän henkilöä ilmoitti, ettei osallistunut kyseiseen prosessiin.

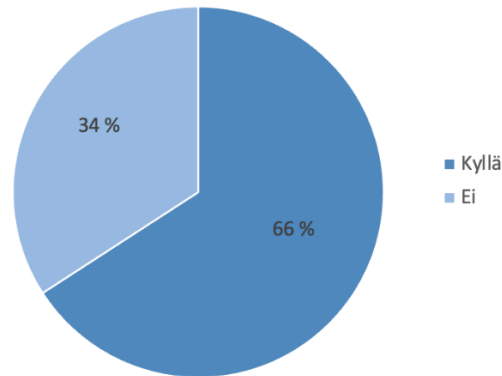
Osallistuitko henkilöstökyselyn vastausten purkuun ja kehittämissuunnitelmien tekoon tiimissäsi esihenkilön johdolla?
N=41



Kuvio 12: Kehittämissuunnitelmien luonti

Kun vastaajilta oli kysytty, moniko heistä oli osallistunut kehittämissuunnitelmien tekoon (kuvio 12), selvitettiin myös, oliko heille selvää, mitkä kehityskohteet tiimissä oli valittu (kuvio 13). Vastausten perusteella 66 % tiesi, mitkä kohteet tiimi oli valinnut, kun taas 34 % tämä ei ollut selvää. Kun verrataan kehittämissuunnitelmien tekoon osallistuneiden määrää tähän tulokseen, voidaan huomata, että vaikka työntekijät ovat osallistuneet prosessiin, kaikille ei ollut selvää, mitä konkreettisesti lähdetään kehittämään.

Onko sinulle selvää, mikä/mitkä
kehityskohteet tiimisi valitsi
henkilöstökyselyn tulosten pohjalta?
N=41



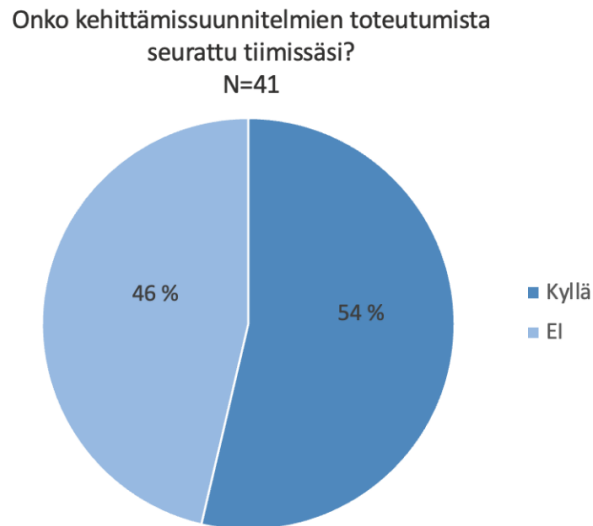
Kuvio 13: Valitut kehityskohteet

Kuten opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä (luku 2.7) todetaan, työntekijöiden osallistamisella on keskeinen rooli positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä kohdeorganisaation työntekijät kokevat osallistumisensa kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Vastausten perusteella (kuvio 14) 48,8 % kokee osallistumisen erittäin tärkeänä ja 26,8 % hyvin tärkeänä. 24,4 % arvioi osallistumisen olevan kohtalaisen tärkeää. Merkittävää on, ettei yksikään vastaaja arvioinut osallistumisen tärkeyttä arvosanalla 2 tai 1. Toisin sanoen kaikki vastaajat pitivät osallistumista kehittämissuunnitelmien laatimiseen vähintään kohtalaisen tärkeänä.



Kuvio 14: Työntekijöiden osallistuminen kehittämissuunnitelmiin

Seuraavaksi kysyttiin, onko kehittämissuunnitelmien toteutumista seurattu tiimeissä. Tulosten perusteella (kuvio 15) kehittämissuunnitelmien toteutumista on seurattu tiimeissä vain 22 työntekijän, eli 54 % mukaan. 19 henkilöä, eli 46 % vastaajista ilmoitti, ettei toteutumista ole seurattu tiimeissä.



Kuvio 15: Kehittämissuunnitelmien toteutuminen

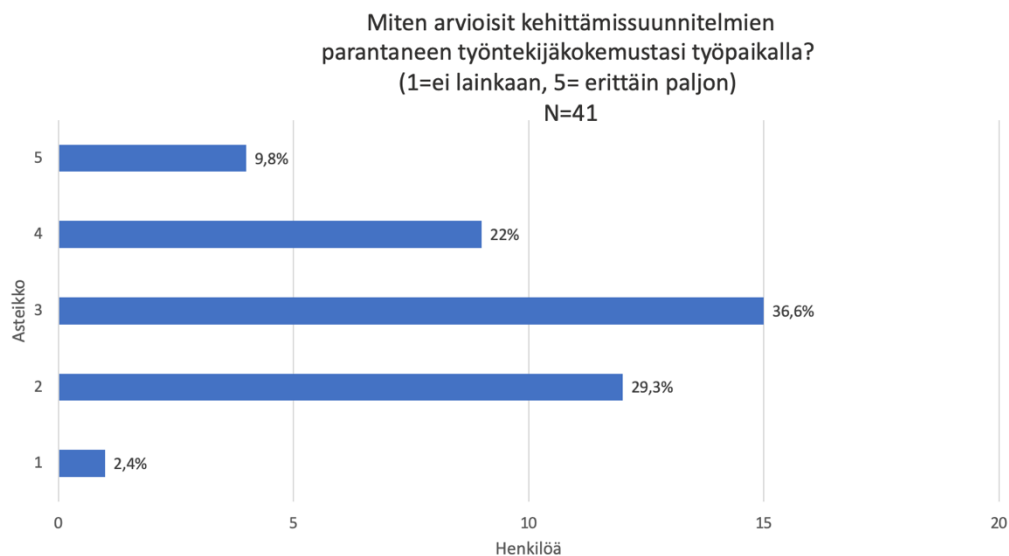
Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin seurannan aktiivisuutta. Tulosten perusteella (kuvio 16) vain 10 % vastaajista koki, että kehittämissuunnitelmien toteutumisen seuranta on ollut aktiivista. 46 % arvioi seurannan olleen osittaista, ja 44 % vastaajista koki, ettei seurantaa ole ollut lainkaan.



Kuvio 16: Kehittämissuunnitelmien seuranta

Kiinnostava huomio tuloksissa on, että vaikka 46 %, eli 19 henkilöä vastaajista ilmoitti, ettei kehittämissuunnitelmien toteutumista ole seurattu heidän tiimissään (kuvio 15), seuraavassa kysymyksessä (kuvio 16) vain 44 %, eli 18 henkilöä koki, ettei seuranta ole ollut aktiivista. Tämä pieni ero voi viitata siihen, että osa vastaajista on saattanut tulkita kysymykset eri tavoin. Pieniä eroja kyselyaineistossa voidaan pitää luonnollisina, eivätkä ne heikennä kokonaisuuden luotettavuutta.

Tämän teeman viimeisessä asteikolla arvioitavassa kysymyksessä vastaajat arvioivat, miten kehittämissuunnitelmat ovat parantaneet heidän työntekijäkokemustaan. Tuloksia esitellään kuviossa 17.



Kuvio 17: Kehittämissuunnitelmien vaikutus työntekijäkokemukseen

Kuten tuloksista (kuvio 17) voidaan huomata, isoin osa vastauksista sijoittuu asteikon keskivaiheille, mikä viittaa siihen, että kehittämissuunnitelmien vaikutus on koettu jonkinlaiseksi, mutta ei erityisen merkittäväksi. Vain 9,8 % vastaajista koki parannuksen olleen erittäin positiivinen, kun taas 36,6 % arvioi parannuksen kohtalaiseksi. Lisäksi 29,3 % arvioi parannusta arvosanalla 2 ja 22 % arvosanalla 4. Positiivista on, että vain yksi vastaaja (2,4 %) koki, ettei kehittämissuunnitelmilla ollut vaikutusta työntekijäkokemukseen lainkaan.

5.3 Avoimet kysymykset

Tässä tutkimuksen luvussa käsitellään kyselyn avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla tutkimukselle haettiin syvyyttä, ja niiden tarkoitus on lisätä ymmärrystä keskeistä teemoista vastaajien omien kokemusten ja näkemysten kautta. Kyselyssä sisällytettiin yhteensä viisi avointa kysymystä, joista kolme liittyi ensimmäiseen teemaan ja kaksi toiseen.

Ensimmäinen avoin kysymys oli: Mikä motivoi sinua parhaiten työssäsi? Vastauksista käy ilmi, että merkittävimpiä motivaatiotekijöitä vastaajien näkökulmasta ovat työyhteisö, asiakkaat, mielenkiintoinen ja vaihteleva työ sekä mahdollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Yli puolet vastaajista mainitsi työyhteisön tai tiimin vastauksessaan, ja hyvä ilmapiiri koettiin suoraan myönteiseksi vaikuttavaksi tekijäksi motivaation kannalta. Asiakkaat olivat toinen toistuvasti mainittu motivaation lähde. Lisäksi vastaajat toivat esiin työtehtävien sopivan haastavuuden sekä mahdollisuuden vaihteleviin tehtäviin motivaatiota lisäävinä asioina.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä selvitettiin, mitkä tekijät heikentävät vastaajien motivaatiota työssä eniten. Vastauksissa ilmeni ristiriitaisia näkemyksiä motivaatiota heikentävistä tekijöistä. Osa vastaajista koki työpäivien hiljaisuuden ja tekemisen puutteen kuormittavana ja motivaatiota heikentävänä. Toisaalta osa vastaajista koki jatkuvan kiireen ja liiallisen työ määrän merkittävimpinä motivaation heikentäjinä. Vastauksista voidaan päätellä, että yksilölliset kokemukset työkuormasta vaihtelevat. Kysely lähetettiin useaan kohdeorganisaation myymälään, mikä saattaa selittää vastausten vaihtelun ja antaa viitteitä siitä, että arki myymälöissä näyttäytyy erilaisena eri toimipisteissä. Lisäksi vastauksissa toistui vastaajien kokemus, ettei alan palkkaus vastaa täysin työn vaatimuksia.

Kolmas avoin kysymys oli: Miten työnantaja voisi tukea sinua paremmin työssäsi ja lisätä motivaatiotasi? Vastauksissa toistui aiemman avoimen kysymyksen tavoin kokemus palkkauksen ja työn vaatimusten välisestä epäsuhdasta. Lisäksi moni vastaaja toivoi enemmän joustoa työaikoihin, erityisesti viikonlopputyön kuormittavuuteen vedoten. Voidaan olettaa, että näihin tekijöihin työnantajan voi olla haasteellista vaikuttaa ainakaan lyhyellä aikavälillä. Merkittäväksi teemaksi nousi myös palautteenannon tarve, sillä vastaajat toivoivat enemmän sekä positiivista että rakentavaa palautetta, ja kokivat sen vaikuttavan myönteisesti työmotivaatioon.

Kyselyn neljäs avoin kysymys käsitteli kehittämissuunnitelmien toteutusta ja seuranta. Vastaajilta kysyttiin, tulisiko prosessia kehittää ja miten. Vastauksissa nousi esiin selkeä tarve säännöllisemmälle seurannalle ja aktiivisemmalle ja avoimemmalle keskustelulle valituista kehityskohteista. Useat vastaajat toivat esiin, ettei kaikilla ollut selkeää käsitystä siitä, mitkä kehityskohteet tiimeissä oli valittu. Samalla esitettiin runsaasti konkreettisia ja rakentavia kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi, mikä on merkityksellistä sekä tutkimuksen että

toimeksiantajan kannalta. Näitä kehitysehdotuksia tarkastellaan myöhemmin esitettävässä taulukossa.

Viimeinen avoin kysymys oli: Onko sinulla muita kommentteja teemoihin liittyen? Toisin kuin aiemmat avoimet kysymykset, tämä ei ollut pakollinen, vaan sen avulla pyrittiin kartoittamaan lisähuomioita, joita vastaajille oli mahdollisesti herännyt kyselyn aikana. Kysymykseen vastasi yhteensä 10 henkilöä, joista isoin osa antoi neutraaleja kommentteja, kuten ”ei lisättävää, kiitos”. Muutama vastaaja kuitenkin nosti esiin toiveen siitä, työnantaja tarjoaisi enemmän ohjausta kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen, vaikka kokivatkin suunnitelmat pääosin myönteisenä asiana.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaatiossa toteutettavien kehittämissuunnitelmien vaikutusta organisaation työntekijäkokemukseen. Tavoitteena oli selvittää, miten tiimeissä luodut kehittämissuunnitelmat sekä niiden toteutuminen ja seuranta vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin. Lisäksi tarkoitus oli kerätä tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation työntekijäkokemus on myönteinen ja kehittämissuunnitelmat koetaan merkityksellisiksi. Niiden toteutusta ja seuranta voitaisiin kuitenkin organisaation taholta tukea nykyistä paremmin.

Ensimmäinen käsiteltävä tutkimuskysymys on, mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu. Kysymyksen avulla oli tarkoitus kerätä toimeksiantajalle tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta organisaatiossa, minkä lisäksi haluttiin, että työntekijät pohtivat omaa työntekijäkokemustaan ja muodostivat siitä kokonaiskuvan ennen kuin siirtyivät arvioimaan kehittämissuunnitelmia ja niiden merkitystä työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation työntekijöiden työntekijäkokemus on kokonaisuudessaan hyvä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että työyhteisöllä ja tiimillä on organisaation työntekijöille iso merkitys. Vastausten perusteella tiimin tuki ja hyvä ilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden päivittäiseen jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Voidaan siis todeta, että sosiaalinen työympäristö on kohdeorganisaation työntekijöille tärkeä osa hyvää työntekijäkokemusta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa työntekijäkokemuksen nykytila on positiivinen. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, viihtyvät työssään ja haluavat tuottaa asiakkailleen positiivisen kokemuksen. Hyvä työntekijäkokemus rakentuu erityisesti selkeästä ja hyvästä johtamiskulttuurista, positiivisesta sosiaalisesta työympäristöstä

sekä organisaation arvojen läsnäolosta arjen tekemisessä, mikä vahvistaa työn ja kulttuurin merkityksellisyyttä. Tutkimuksen tulosten mukaan 66 % vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa ainakin neljä vuotta, mikä yhdessä muiden tulosten kanssa vahvistaa oletusta, että työntekijät viihtyvät työssään ja ovat sitoutuneita organisaatioon.

Tuloksista nousi esiin kehityskohteena palkkauksen ja työn vaativuuden välinen epäsuhta, mikä heikensi kokemusta arvostuksesta ja osoittaa, että myös aineelliset tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Lisäksi palautteenannon todettiin tukevan työmotivaatiota, mutta sitä kaivattiin lisää.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten henkilöstökyselyn tulosten pohjalta tiimeissä luodut kehittämissuunnitelmat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämissuunnitelmilla on potentiaalia vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti, mutta vaikutus näkyy todellisuudessa vain, mikäli suunnitelmat viedään käytäntöön organisaation tuella, niiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja työntekijät ymmärtävät aidosti niiden tarkoituksen.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöillä on selkeä halu osallistua kehittämiseen, ja he kokevat osallistamisen keskeisenä tekijänä, kun tarkastellaan kehittämissuunnitelmien vaikuttavuutta työntekijäkokemukseen. Työntekijöille kokemus siitä, että heitä halutaan kuulla ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa, toimii ikään kuin siltana kehittämissuunnitelmien ja positiivisen työntekijäkokemuksen välillä. Kuitenkin, kun työntekijät arvioivat kehittämissuunnitelmien vaikutusta työntekijäkokemukseen, vain vajaa 10 % koki vaikutuksen erittäin positiivisena ja suurin osa arvioi sen olevan kohtalainen tai melko vähäinen. Nämä tulokset viestivät siitä, että kehittämissuunnitelmiin liittyvä prosessi jää monin paikoin vajaaksi eikä siitä viestitä riittävästi työntekijöille.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli, miten kehittämissuunnitelmien eteneminen ja toteutuminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tulokset viittaavat siihen, että kehittämissuunnitelmien eteneminen ja toteutuminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen monin tavoin. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli osallistunut kehittämissuunnitelmien laatimiseen, mutta vain hieman yli puolet koki, että suunnitelmien toteutumista oli seurattu. Vielä harvempi koki, että seuranta oli ollut aktiivista. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka kehittämissuunnitelmien laadinta on ollut aktiivista, konkreettinen toteutus ja seuranta ovat jääneet usein puutteelliseksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan kehittämissuunnitelmat nähdään positiivisena työkaluna, mutta niiden toteutuksessa ilmeni epäselvyyksiä. Nämä epäselvyydet vaikuttivat suoraan siihen, miten työntekijät kokivat kehittämissuunnitelmien merkityksen ja hyödyn käytännön työssä. Työntekijät toivoivat enemmän tukea kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen, mikä

osoittaa, että suunnitelmien vaikuttavuus on riippuvainen johtamisen laadusta ja viestinnän onnistumisesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämissuunnitelmien toteutuksen sekä niiden etenemisen ja seurannan vaikutus työntekijäkokemukseen ei ole yksiselitteinen, vaan vaihtelee tiimeittäin. Työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan kehittämistyöhön, mutta tällä hetkellä suunnitelmiin liittyvä sekavuus heikentää niiden myönteisiä vaikutuksia. Tulosten mukaan kehittämissuunnitelmat eivät ole vielä osa kohdeorganisaation arjen käytäntöjä, mutta mahdollisuus tähän on työntekijöiden rakentavan asenteen puolesta.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin työntekijöiden tarve saada enemmän tukea kehittämissuunnitelmien toteutukseen ja seurantaan. Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään kehittämissuunnitelmia yhtenä työntekijäkokemuksen kehittämisen työkaluna, mutta tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suunnitelmien laatimisen jälkeen käytännön toteutus ja seuranta jäävät usein puutteellisiksi. Työntekijät eivät koe organisaation johtavan kehitystyötä riittävän aktiivisesti tai viestivän siitä riittävästi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kohdeorganisaation työntekijät ovat motivoituneita kehitystyöhön ja nostivat tutkimuksen avoimissa vastauksissa esiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla kehittämissuunnitelmien prosessi tukisi entistä paremmin hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on esitelty tuloksissa nousseita kehitysehdotuksia suhteessa nykytilaan.

Nykytila	Ongelmakohta tai haaste	Kehitysehdotus
Kehittämissuunnitelmien konkreettinen toteutus jää osin vajaaksi.	Toteutuksen vastuut ja askeleet epäselviä työntekijöille.	Määritetään kehitystyölle vastuuhenkilöt ja aikataulu.
Kehittämissuunnitelmien seuranta ei ole riittävän aktiivista.	Seuranta liian satunnaista.	Laaditaan seurannan tueksi vuosikello.
Kehityskohteet eivät ole selviä kaikille tiimin jäsenille.	Viestintä kehityskohteista ei tavoita kaikkia.	Varmistetaan viestintä osana tiimipalavereita ja kuukausikirjeitä.
Kehittämissuunnitelmat koetaan irrallisena muusta arjen tekemisestä.	Kehittämistyön yhteys arjen työhön jää epäselväksi osalle.	Kytetään esihenkilöiden johdolla kehitystoimet osaksi tiimin arkea.

Taulukko 1: Kehittämissuunnitelmien prosessin nykytila, haasteet ja kehitysehdotukset

Taulukossa 1 esitellään tutkimusten tuloksissa ilmenneet kehittämissuunnitelmien prosessiin liittyvät haasteet, nykytila sekä näihin perustuvat kehitysehdotukset. Tulosten perusteella kehittämissuunnitelmien konkreettinen toteutus jää usein vajaaksi, mikä ilmenee epäselvyytenä toteutuksen vastuista ja käytännön askelista. Ehdotuksena on määrittää kehitystyölle selkeät vastuuhenkilöt ja aikataulu.

Toinen keskeinen haaste liittyy seurannan passiivisuuteen. Tätä voitaisiin tukea laatimalla vuosikello, joka toisi ryhtiä ja rytmiä kehitystyöhön sekä sen seurantaan. Lisäksi havaittiin, etteivät kaikki tiimin jäsenet ole tietoisia valituista kehityskohteista. Tähän ratkaisuna esitetään viestinnän parantamista esimerkiksi tiimipalavereiden sekä kuukausi- tai viikkokirjeiden avulla.

Viimeisenä haasteena nousi esiin kehittämissuunnitelmien irrallisuus arjen työstä. Kehitystyötä ei aina koeta osaksi normaaleja työprosesseja, mikä heikentää sen vaikuttavuutta. Tähän esihenkilöt voisivat vaikuttaa tuomalla kehityskohteet näkyvämmiin mukaan arjen operatiiviseen työhön ja keskusteluihin.

Tutkimuksen perusteella voitiin tunnistaa myös yleisiä kehittämissuunnitelmien jalkauttamisen ja vaikuttavuuden parantamisen keinoja, joita voidaan soveltaa organisaatorajojen yli. Alla oleva taulukko 2 kokoaa keskeisiä toimenpiteitä, jotka tukevat kehittämissuunnitelmien toteutuksen onnistumista ja vahvistavat niiden myönteistä vaikutusta työntekijäkokemukseen erilaisissa organisaatioissa.

Kehittämisen osa-alue	Toimenpiteet	Tavoite
Vastuunjako	Määritellään selkeät vastuuhenkilöt ja roolit suunnitelmien toteutukseen	Varmistetaan kehittämistyön vastuun selkeys ja jatkuvuus
Seuranta	Laaditaan vuosikello kehittämistoimien seurantaan	Tuo rytmiä ja jatkuvuutta kehitystyöhön
Viestintä	Tiedotetaan kehityskohteista ja etenemisestä esimerkiksi tiimipalavereissa ja kuukausikirjeissä	Sitoutetaan henkilöstö, varmistetaan ymmärrys ja pidetään kehitys näkyvillä
Arjen tekemiseen kytkeminen	Liitetään kehittämistoimet osaksi arjen työprosesseja ja tavoitteita esimerkiksi säännöllisillä palavereilla	Vahvistetaan kehitystyön konkreettista vaikutusta
Osallistaminen	Kannustetaan työntekijöitä ideoimaan ja arvioimaan kehitystoimia	Lisätään sitoutumista ja kehittämistyön vastuuta

Taulukko 2: Kehittämissuunnitelmien onnistuneen jalkauttamisen keskeiset keinot

Taulukossa 2 esitellään kehittämissuunnitelmien onnistuneen jalkauttamisen keskeiset keinot, jotka tukevat prosessin vaikuttavuutta eri organisaatioissa. Kehitystyölle on tärkeää määrittää selkeät vastuuhenkilöt ja roolit, jotta varmistetaan sen sujuva eteneminen ja jatkuvuus. Toinen keskeinen toimenpide liittyy kehittämistoimenpiteiden seurannan aktiivisuuteen. Seurannan tukemiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi vuosikelloa, joka tuo rytmiiä ja jäämäkkyyttä kehittämistyöhön. Tavoitteena on, että seurantakäytännöt ja aikarajat tehdään selviksi kaikille kehitystyön osapuolille.

Kolmanneksi viestintä kehittämiskohteista on avainasemassa. On tärkeää varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia valituista kehityskohteista ja ymmärtävät niiden merkityksen. Tähän liittyen voitaisiin parantaa viestintää esimerkiksi tiimipalavereissa, kuukausi- ja viikkokirjeissä, jotta kehitystoimet eivät jää epäselviksi tai irrallisiksi.

Lopuksi kehittämistoimenpiteet tulee kytkeä osaksi arjen työprosesseja. Mikäli kehitystyö jää irralliseksi, sen vaikuttavuus heikkenee. Esihenkilöiden rooli tässä on keskeinen, sillä he voivat tukea kehitystoimien näkyvyyttä päivittäisessä työssä ja esimerkiksi järjestää kehitystyöhön liittyviä palavereita, joissa keskustellaan onnistumista ja tulevista toimista sekä tavoitteista.

7 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyö noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat yleinen huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys liittyen tutkimustyöhön, tutkimuksen ja tutkimustulosten arviointiin, sekä tulosten esittämiseen ja tallentamiseen. Työssä on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyössä on otettu huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset kunnioittaen ja lähteisiin on viitattu asianmukaisella tavalla.

Opinnäytetyön arviointiprosessin kannalta on tärkeää, että koko tutkimusprosessi on kokonaisuutena luotettava. Vaikka eri opinnäytetöillä on luotettavuuteen liittyen toisistaan eroavia ominaisuuksia, kaikkia töitä yhdistää tietyt luotettavuuteen liittyvät piirteet. Opinnäytetyössä ei saa esittää sattumanvaraisia tuloksia eikä kehittämisehdotuksia, vaan tulosten tulee olla tarkkoja ja lopullisten tulosten tulee syntyä luotettavan opinnäyteprosessin kautta. Luotettava tutkimus ei myöskään saa sisältää sisäisiä ristiriitoja, vaan käytetyillä käsitteillä tulee olla yhteys tutkimusteksteihin, teoreettisiin johtopäätöksiin ja todelliseen tutkimusaineistoon. (Vilka 2021, Kokonaisluotettavuus.)

Tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet valikoitiin tarkasti keskittyen lähteiden laatuun. Teoreettisessa viitekehityksessä hyödynnettiin ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä, jotka koostuivat

ammattikirjallisuudesta, artikkeleista, tutkimuksista ja verkkosivustoista. Lähteiden sisältöä on pohdittu kriittisesti ja kaikki tutkimuksessa käytetyt menetelmät on perusteltu lähteisiin viitaten. Opinnäytetyöprosessi on toteutettu suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Tutkija on ollut omaa työskentelyään kohtaan kriittinen ja pohtinut omia valintojaan suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida tutkimusprosessin aikana tehdyt päätökset, kuten tutkimuksen tietojen syöttämisen huolellisuus, mittausvirheiden arviointi ja vastausprosentti. Määrällisessä tutkimuksessa otoksen valinnalla on myös iso merkitys sen luotettavuuteen, sillä sen tulee olla riittävän edustava, jotta tulokset heijastavat perusjoukkoa ja ne voidaan yleistää. (Vilka 2021, Kokonaisluotettavuus.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioon ottaa tutkimuksen otos sekä vastausprosentti. Kysely lähetettiin ennalta valikoituihin kohdeorganisaation toimipisteisiin, joita oli 12. Kysely tavoitti sähköpostijakelulla 12 toimipisteen 75 työntekijää. Otos valikoitiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa, ja koska toimipisteiden työskentelytavoissa tai organisaation käytännöissä ei ole merkittäviä eroja, voidaan olettaa, että tulokset ovat yleistettävissä. Kyselyyn vastasi 42 henkilöä, mutta 1 vastauslomake poistettiin, sillä vastaukset olivat epäselviä tai puutteellisia ja olisivat heikentäneet tutkimuksen luotettavuutta. Näin ollen tutkimuksen vastausprosentiksi tuli 54,7 %, mikä tarkoittaa, että yli puolet kyselyn vastaantajista vastasivat siihen.

Kyselyn vastaanottaneille henkilöille kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteista sekä tutkimustulosten tallentamisesta, hävittämisestä ja julkaisemisesta. Jokainen vastaaja oli tietoinen, että kyselyyn osallistuminen oli täysin anonyymiä eikä vastauksia voitu yhdistää vastaajaan. Jokainen kyselyyn vastannut henkilö osallistui tutkimukseen omasta tahdostaan eikä tutkija vaikuttanut vastausprosessiin millään tavalla.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan ja tutkijan yhteisestä halusta tutkia työntekijäkokemusta ja kehittämissuunnitelmia, ja se tuotti toimeksiantajalle laadukasta ja luotettavaa tietoa tutkitusta aiheesta. Toimeksiantaja hyötyy tutkimuksen tuloksista ja voi hyödyntää niitä tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa kattavasti tietoa työntekijäkokemukseen, sen muodostumiseen ja kehittämiseen liittyen.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten kehittämissuunnitelmiin liittyvä prosessi vaikuttaa työntekijäkokemukseen, sekä muodostaa kokonaiskuva hyvän työntekijäkokemuksen rakentumisesta. Tulosten perusteella kehittämissuunnitelmat koettiin pääsääntöisesti myönteisinä, ja työntekijät ilmaisivat halukkuutta osallistua kehittämissuunnitelmiin. Toteutuksessa

ilmeni kuitenkin epäselvyyksiä ja johdonmukaisuuden puutetta, mikä vaikutti siihen, miten merkityksellisinä työntekijät kokivat kehittämistoimet. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation työntekijäkokemuksen nykytila on hyvä, ja organisaatiossa panostetaan jatkuvasti työntekijäkokemuksen osa-alueisiin.

Tutkimuksen aikana oli mielenkiintoista havaita, kuinka teoria ja käytäntö vastasivat toisiaan. Useat teoreettisessa viitekehysessä esiin tuodut näkökulmat ilmenivät selkeästi myös kyselytutkimuksen tuloksissa, mikä vahvisti viitekehysen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen. Tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuotti toimeksiantajalle arvokasta tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta sekä kehittämissuunnitelmiin liittyvän prosessin vahvuuksista ja kehityskohteista. Näin ollen tutkimuksen voidaan todeta saavuttaneen tavoitteensa ja olleen kokonaisuudessaan onnistunut.

Opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui yhdessä toimeksiantajan kanssa. Minua on kiinnostanut läpi opintojeni työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät osa-alueet, minkä vuoksi lopullinen aihe oli mieleinen. Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, sillä minulle oli alusta alkaen tärkeää, että tutkimus aidosti hyödyttää toimeksiantajaa samalla, kun vastaa omia mielenkiinnon kohteitani. Lopullinen aihe valikoitui yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka oli tunnistanut tarpeen tutkia kehittämissuunnitelmien ja työntekijäkokemuksen yhteyttä.

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi marraskuussa 2024 aiheanalyysin palautuksella. Varsinainen kirjoitustyö alkoi teoreettisen viitekehysen laatimisella ja sen muodostamisessa hyödynnettiin ajankohtaisia ja luotettavia lähdemateriaaleja. Viitekehysessä käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja, kuten työntekijäkokemuksen muodostumista ja kehittämistä sekä kehittämissuunnitelmien roolia organisaation arjessa. Teoreettinen viitekehys toimi pohjana tutkimuksen rakenteelle ja auttoi jäsentämään aihetta ennen kyselytutkimuksen toteuttamista.

Osana opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimus, jonka tarkoituksena oli kerätä reaaliaikaista tietoa toimeksiantajan henkilöstön kokemuksista. Tuloksia analysoitiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehyseseen. Oli erittäin mielenkiintoista päästä analysoimaan kyselyn tuloksia, sillä työntekijöiden todelliset kokemukset olivat tutkimuksen keskiössä. Tuloksissa toistuneet samankaltaiset kokemukset vahvistivat osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön tekoprosessi oli itselleni mielekäs ja motivoiva, sillä oli hienoa päästä hyödyntämään opintojen aikana opittuja asioita käytännön tutkimustyössä. Olin koko prosessin ajan sitoutunut tutkimukseen, ja minulle oli tärkeää, että työ onnistuu ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Olen tyytyväinen työn lopputulokseen ja siihen, että sain sen valmiiksi suunnitellussa aikataulussa. Prosessi vaati kuitenkin paljon työtä, huolellista ajankäytön suunnittelua sekä ajallisia uhrauksia erityisesti työn ja opintojen yhteensovittamisessa. Kokonaisuudessaan

opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokemus, joka kehitti ammatillista osaamistani sekä taitojani tiedonhankinnassa ja pitkäjänteisessä työskentelyssä.

Toimeksiantajan kanssa kaikki sujui koko opinnäytetyöprosessin ajan hyvin. Sain tarvittaessa tukea ohjaajalta ja pidin hänet sovitusti ajan tasalla tutkimuksen kulusta. Toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimukseeni ja koki tulosten hyödyttävän organisaatiota. Toimeksiantajan mukaan tutkimukseni tuotti heille uutta tietoa liittyen kehittämissuunnitelmiin ja työntekijöiden kokemuksiin niihin liittyen. Organisaatio tulee hyödyntämään tätä tietoa tulevaisuudessa, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksen onnistumista.

Opinnäytetyön kautta sain syvällisemmän ymmärryksen työntekijäkokemuksen merkityksestä sekä kehittämissuunnitelmien vaikutuksista organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Prosessi vahvisti käsitystäni siitä, kuinka tärkeää henkilöstön osallistaminen ja johdonmukainen kehittämistyö ovat organisaation menestyksen kannalta. Koen, että työ vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja tuotti toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Anunti, T. & Muhonen, E. 2024. Työyhteisön kehittämissuunnitelma on muutakin kuin pakollinen paha. Tilisanomat. Viitattu 2.3.2025. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohalinto/tyoyhteison-kehittamissuunnitelma-on-muutakin-kuin-pakollinen-paha>

Bean, J. 2023. The Future Of Employee Experience: 3 Trends Reshaping The Workplace. Forbes. Viitattu 20.1.2025. <https://www.forbes.com/sites/zendesk/2023/09/18/the-future-of-employee-experience-3-trends-reshaping-the-workplace/>

Fambition. 2025a. Mitä tarkoittaa työntekijäkokemus? Viitattu 2.1.2025. <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemus-mita-tarkoittaa>

Fambition. 2025b. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 15.1.2025. <https://www.fambition.fi/wp-content/uploads/2019/10/Fambition-opastyontekijakokemukseen-web.pdf>

Fambition. 2025c. Kestävä työnantajakuva pohjautuu työntekijöiden aitoon kokemukseen. Viitattu 20.1.2025. <https://www.fambition.fi/blogi/kestava-tyonantajakuva>

Fambition. 2025d. Työn merkityksellisyys on työntekijäkokemuksen perusta - neljä askelta merkityksen johtamiseen. Viitattu 16.2.2025. <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyon-merkityksellisyys-on-hyvan-tyontekijakokemuksen-perusta>

Fambition. 2025e. Tunnistatko työntekijäkokemuksen eri tasot? Näin nostatte työntekijäkokemuksen strategiselle tasolle. Viitattu 16.2.2025. <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tunnistatko-tyontekijakokemuksen-eri-tasot>

Great Place to Work. 2022. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 1.2.2025. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/mita-psykologinen-turvallisuus-oikeastaan-on/>

Hakala, J. 2024. Motivaatio: meitä liikuttava voima ja miten se vahvistuu. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Leinonen, R. 2019. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Spoken. Viitattu 15.3.2025. <https://spoken.fi/maarallisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Luutonen, N. & Murtooma, M. 2025. HR - opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Insights.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ - mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn Tuuli, 1/2020. Viitattu 16.2.2025. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 2.2.2025. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Organisaatio X -verkkosivut. 2025. Viitattu 15.1.2025.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa, Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Turunen, J. 2017. Miten kannattaa toimia henkilöstökyselyn jälkeen. Valmennustrio. Viitattu 2.3.2025. <https://valmennustrio.fi/blogit/miten-kannattaa-toimia-henkilostokyselyn-jalkeen/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 1.4.2025. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. TEM-analyysi: 18-vuotiaalla odotettavissa 34 työvuotta ja 3,6 työttömyysvuotta. Viitattu 2.1.2025. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tem-analyysi-18-vuotiaalla-odotettavissa-34-tyovuotta-ja-3-6-tyottomyysvuotta>

Työterveyslaitos. 2021. Työntekijäkokemuksen muotoilu edellyttää laajaa tietopohjaa. Viitattu 20.2.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyontekijakokemuksen-muotoilu-edellyttaa-laajaa-tietopohjaa>

Työterveyslaitos. 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Viitattu 20.2.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Työterveyslaitos. 2025. Pelotta töissä - Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 25.1.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Vaisto, L. 2024. Henkilöstökysely menee helposti pieleen - näin vältät yleiset mokat. Duunitori. Viitattu 1.3.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-henkilostokysely>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 1.4.2025.

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuskysymykset.....	8
Kuva 2: Työntekijäkokemuksen suhde (Mukaiillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.1).....	10
Kuva 3: Työntekijäkokemus (mukaiillen Morgan 2017, 8)	11
Kuva 4: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaiillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9) ...	13
Kuva 5: Hyvän työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1; 1.2.).....	15
Kuva 6: Valmentava esihenkilö hyvän työntekijäkokemuksen muodostajana (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 15; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.3.)	18
Kuva 7: Organisaation menestysketju (mukaiillen Luukka 2019, 117)	20
Kuva 8: Työn imun muodostuminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, Työn imu on täyttä läsnäoloa työssä).....	22
Kuva 9: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.4).....	25
Kuva 10: Työntekijäkokemuksen tutkimusmenetelmät (Huhta & Myllyntaus, luku 3.1; Työterveyslaitos 2021.)	28
Kuva 11: Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi (mukaiillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.7)	29
Kuva 12: Kehittämissuunnitelmien luonti tiimeissä prosessina (Hyppänen 2013, Henkilöstötutkimus)	33
Kuva 13: Likert-asteikko-kysymys (Liite 1, tutkimuksen kyselylomake)	37

Kuviot

Kuvio 1: Työvuodet kohdeorganisaatiossa.....	40
Kuvio 2: Työssä viihtyminen.....	41
Kuvio 3: Työmotivaatio	42
Kuvio 4: Työhyvinvointi	42
Kuvio 5: Ilmapiiri	43
Kuvio 6: Työyhteisön tuki.....	44
Kuvio 7: Työn merkityksellisyys.....	45
Kuvio 8: Arvojen toteutuminen	45
Kuvio 9: Esihenkilötyö ja johtaminen	46
Kuvio 10: Henkilöstökyselyyn osallistuminen	47
Kuvio 11: Henkilöstökyselyjen tärkeys.....	47
Kuvio 12: Kehittämissuunnitelmien luonti	48
Kuvio 13: Valitut kehityskohteet	49
Kuvio 14: Työntekijöiden osallistuminen kehittämissuunnitelmiin	49
Kuvio 15: Kehittämissuunnitelmien toteutuminen	50
Kuvio 16: Kehittämissuunnitelmien seuranta	51

Kuvio 17: Kehittämissuunnitelmien vaikutus työntekijäkokemukseen	51
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämissuunnitelmien prosessin nykytila, haasteet ja kehitysehdotukset	55
---	----

Taulukko 2: Kehittämissuunnitelmien onnistuneen jalkauttamisen keskeiset keinot	56
---	----

Liitteet

Liite 1: Kysely	66
-----------------------	----

Liite 1: Kysely

Työntekijäkokemus ja henkilöstökyselyjen kehittämissuunitelmien vaikutus siihen

* Pakollinen

1. Kauanko olet työskennellyt [REDACTED] *

1-3 vuotta

4-6 vuotta

Yli 6 vuotta

2. Miten hyvin viihdyt työssäsi tällä hetkellä? *

☆☆☆☆☆

3. Kuinka motivoituneeksi koet itsesi työssäsi tällä hetkellä? (1=ei lainkaan motivoitunut, 5=erittäin motivoitunut) *

1 2 3 4 5

4. Mikä motivoi sinua parhaiten työssäsi? *

Kirjoita vastaus

5. Entä mikä tekijä heikentää motivaatiotasi työssäsi eniten? *

Kirjoita vastaus

6. Miten hyvin työnantaja tukee työhyvinvointiasi? (1=ei lainkaan, 5=erittäin hyvin) *

1 2 3 4 5

7. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi ilmapiiriin? (1=ei lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen) *

1 2 3 4 5

8. Miten hyvin työyhteisön jäsenet mielestäsi tukevat toisiaan? (1=ei lainkaan, 5=erittäin hyvin) *

1 2 3 4 5

9. Kuinka merkitykselliseksi koet työn, jota teet? (1=ei lainkaan merkityksellistä, 5=erittäin merkityksellistä) *

1 2 3 4 5

10. [REDACTED] arvoja ovat Rohkeus, Selkeys ja Vastuunotto. Miten nämä mielestäsi toteutuvat työssäsi? (1=ei toteudu lainkaan, 5=toteutuu erittäin hyvin) *

1 2 3 4 5

11. Miten hyvin koet esihenkilötyön ja johtamisen tukevan työntekijäkokemustasi? (1=ei lainkaan, 5=erittäin hyvin) *

1 2 3 4 5

12. Miten työnantaja voisi tukea sinua paremmin työssäsi ja lisätä motivaatiotasi? *

Kirjoita vastaus

13. Osallistuitko viimeisimpään henkilöstökyselyyn ([REDACTED])? *

- Kyllä
 Ei

14. Kuinka tärkeänä pidät henkilöstökyselyä? (1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Osallistuitko henkilöstökyselyn vastausten purkuun ja kehittämissuunnitelmien tekoon tiimissäsi esihenkilön johdolla? *

- Kyllä
 Ei

16. Onko sinulle selvää, mikä/mitkä kehityskohteet tiimisi valitsi henkilöstökyselyn tulosten pohjalta? *

- Kyllä
 Ei

17. Kuinka tärkeänä pidät sitä, että työntekijät osallistuvat kehittämissuunnitelmien tekoon? (1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Onko kehittämissuunnitelmien toteutumista seurattu tiimissäsi? *

- Kyllä
 Ei

19. Onko seuranta ollut aktiivista? *

- Kyllä
 Osittain
 Ei

20. Miten arvioisit kehittämissuunnitelmien parantaneen työntekijäkokemustasi työpaikalla? (1=ei lainkaan, 5= erittäin paljon) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Tulisiko kehittämissuunnitelmien toteutusta ja seurantaa kehittää mielestäsi ja miten? *

Kirjoita vastaus

22. Onko sinulle muita kommentteja teemoihin liittyen?

Kirjoita vastaus