



Työnantajabrändin kehittäminen työn- tekijäkokemuksen pohjalta

Case: Organisaatio X

Jussi Varjo

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtaminen

Varjo, Jussi

Työnantajabrändin kehittäminen työntekijäkokemuksen pohjalta. Case: Organisaatio X

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 63 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtaminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen taustalla oli kohdeorganisaation kokemaan työntekijäpulaan vastaaminen työntekijäkoke-
mista tutkimalla ja sen pohjalta työnantajabrändiä kehittämällä. Tavoitteena oli kehittää organisaatiolle
ehdotettu työnantajabrändi aidon työntekijäkokemuksen pohjalta. Näin voitiin saada aikaan kestävä työn-
antajabrändi, joka oikeasti vastaa sitä mitä organisaatio voi potentiaalisille työnhakijoilleen tarjota.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin kohdeorganisaatiosta yh-
teensä kymmenen eri osastoilla työskentelevää työntekijää käyttäen puolistrukturoitua haastattelumene-
telmää. Haastatteluaineistosta nostettiin aineiston analysoinnin ja teemoittelun perusteella työntekijäkoke-
muksen kannalta vahvoja osa-alueita työnantajabrändin keskiöön sanoittamalla työnantajabrändiin
olennaisesti vaikuttava työnantajan arvolupaus. Näitä vahvoja osa-alueita olivat työn merkityksellisyys, sosi-
aalinen ympäristö ja kehittymismahdollisuudet. Vahvojen osa-alueiden ohella tutkimustuloksista nostettiin
esille myös heikompina koetut johtaminen, palkkaus ja fyysinen työympäristö. Näitä ei varsinaisesti tutki-
muksessa käsitelty, mutta ne nostettiin esille mahdollista jatkokehittämistä tai -tutkimusta varten liittyen
työntekijäkokemuksen ja organisaation pitovoiman parantamiseen.

Tutkimuksen tuloksena saatiin aikaiseksi organisaation ehdotettu työnantajabrändi ja työnantajan arvolu-
paus. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että kohdeorganisaation ehdotettu työnantajabrändi rakentuu työntekijä-
kokemuksen kannalta vahvaksi koettujen aineettomien osa-alueiden eli työn merkityksellisyyden, työntekijöiden
kehittymismahdollisuuksien ja sosiaalisen ympäristön ympärille. Näihin osa-alueisiin
panostaminen kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja vahvistaa työn merkityksellisyy-
den tunnetta työntekijöissä. Tähän päästään luomalla työnantajan arvolupaus, joka vastaa työntekijöiden jo
nyt organisaatiossa hyviksi kokemiin asioihin: Tarjoamme merkityksellistä työtä työyhteisössä, jossa on hy-
vät kehittymismahdollisuudet ja hyvä sosiaalinen ympäristö.

Tutkimuksen tulokset ja menetelmät ovat hyödynnettävissä paitsi kohdeorganisaatiossa, myös muissa työ-
voimapulan kanssa painivissa organisaatioissa. Tutkimalla työntekijäkokemusta ja nostamalla sieltä vah-
voina koettuja osa-alueita työnantajabrändin ja työnantajan arvolupauksen keskiöön, voi organisaatio saa-
vuttaa kilpailuetua henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen suhteen houkuttelevamman ja aidomman
työnantajabrändin muodossa.

Avainsanat (asiasanat)

Työnantajabrändi, työnantajan arvolupaus, työntekijäkokemus, haastattelututkimus

Varjo, Jussi

Developing employer branding based on employee experience. Case: Organization X

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 63 pages.

Business Administration. Degree of organizational and business management. Master's Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of this research was to correspond to the labor shortage in the case organization by researching employee experience and developing employer branding. The objective was to develop a proposed employer brand based on employee experience. Hence it was possible to create a strong employer brand, that communicates the true values that the organization can offer for potential jobseekers.

Research was conducted as a qualitative interview study. Total number of interviewed employees was ten, and they worked at different departments of the organization. The interview method was half-structural. Employer brand and employer value proposition were defined by analyzing the interview results and defining the strongest points of employee experience in the organization. These points were the meaningfulness of work, social environment, and opportunities of personal development. The weaker points of employee experience in the case organization were shortly pointed out as they might work as a foundation for future research relating to improvement of employee experience and employee turnover. These points were management, salary, and physical working environment.

Organization's proposed employer brand and employer value proposition were formed as a result of the research. As a conclusion, it was pointed out that the case organization's proposed employer brand builds on the foundation of intangible areas of employee experience: Work's meaningfulness, employees' development opportunities, and social environment. These were the areas of the experience which the employees felt had the strongest impact based on their employee experience. By investing in these, the organization is able to commit employees and strengthen the feeling of meaningfulness within employees. This can be achieved by creating an employer value proposition corresponding to existing positive areas of employee experience: We offer meaningful work in a working environment with good development opportunities and social environment.

The results and methods of this research are exploitable in the case organization, but also in other organizations struggling with labor shortage. By researching employee experience and pointing out the strongest areas of this experience to the center of employer brand and employer value proposition, an organization can achieve competitive advantage by offering more attractive and more authentic employer brand.

Keywords/tags (subjects)

Employer branding, employer value proposition, employee experience, interview study

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely	6
2	Teoria- ja tietoperusta	7
2.1	Työnantajabrändi	8
2.1.1	Työnantajabrändin rakentaminen	10
2.1.2	Työnantajabrändin kehittäminen	13
2.1.3	Työnantajabrändin ja työnantajakuvan ja -maineen eroavaisuudet	13
2.1.4	Työnantajabrändi osana organisaation menestystä	14
2.1.5	Työnantajan arvolupaus	16
2.2	Työntekijäkokemus	19
2.2.1	Työntekijäkokemuksen merkitys osana organisaation menestystä.....	23
2.2.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	24
2.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
3	Tutkimuksen toteutus.....	28
3.1	Tutkimuksen tutkimusongelma.....	29
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	29
3.3	Tutkimuskonteksti.....	31
3.3.1	Kohdeorganisaatio	31
3.3.2	Empiirinen aineisto	32
3.4	Aineiston analysointi	34
3.5	Eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät näkökohdat	39
4	Tutkimuksen tulokset	40
4.1	Työn merkityksellisyys.....	41
4.2	Johtaminen.....	42
4.3	Palkkaus.....	43
4.4	Hyvinvointi.....	44
4.5	Työn ominaisuudet.....	45
4.6	Sosiaalinen ympäristö	46
4.7	Kehittämisen- ja kehittymismahdollisuudet	47
4.8	Työvälineet ja fyysinen ympäristö.....	48
4.9	Johtopäätökset.....	50

5 Pohdinta	53
Lähteet	58
Liitteet	62
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	62

Kuviot

Kuvio 1. Työnantajabrändi käytännössä	9
Kuvio 2. Työnantajabrändin kehittäminen	10
Kuvio 3. Työnantajabrändin rakentamiseen vaikuttavat tekijät.....	11
Kuvio 4. Työnantajabrändin rakentamisen avainkomponentit	12
Kuvio 5. Työnantajabrändin vaikutukset organisaation menestykseen	15
Kuvio 6. Työnantajan arvolupaus Kerrin mukaan	18
Kuvio 7. Työnantajan arvolupauksen yhteys työnantajabrändiin ja henkilöstösuunnitteluun...19	
Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen yhtälö	21
Kuvio 9. Työntekijäkokemusta parantava human deal.....	22
Kuvio 10. Työntekijäkokemuksen viitekehys	23
Kuvio 11. Työntekijäymmärryksen työkalupakki	24
Kuvio 12. Työntekijäkokemuksen viitekehys	25
Kuvio 13. Tutkimuksen viitekehys.....	27
Kuvio 14. Laadullisen aineiston käsittelyn vaiheet	30
Kuvio 15. Työntekijäkokemuksen kannalta vahvemmin arvioidut osa-alueet.....	50
Kuvio 16. Työntekijäkokemuksen kannalta heikommin arvioidut osa-alueet.....	51
Kuvio 17. Kohdeorganisaation ehdotetun työnantajabrändin pohja.....	52
Kuvio 18. Kohdeorganisaation ehdotettu työnantajan arvolupaus työntekijäkokemuksen vahvoihin osa-alueisiin pohjautuen.....	52

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.....	36
Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston ryhmittelystä alaluokittain.....	37

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työntekijäkokemusta Etelä-Suomessa sijaitsevassa monialaisessa organisaatiossa. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella kehitetään organisaation työnantajabrändiä. Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tavoitteena on vastata työelämästä esille nousevaan ongelmaan ja konkreettisesti kehittää kyseiseen ongelmaan ratkaisua. Opinnäytetyöllä on organisaation johdon vahva tuki, sillä työllä pyritään aidosti ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa työvoiman saatavuuteen liittyen.

Kohdeorganisaation suurin toimiala on hoivapalvelut, tarkemmin sanottuna ikääntyneiden ja erityisryhmien palveluasuminen. Tämä on myös se organisaation toimiala, jota tällä hetkellä koettelee suurin työvoimapula. Organisaatio ei ole asian kanssa yksin, vaan ongelma koskettaa koko sosiaali- ja terveysalan kenttää yksityisistä julkisiin toimijoihin ja pienistä toimijoista suuriin kansainvälisiin yrityksiin. Alan vetovoimaa pyritään nostamaan eri keinoin, mutta toistaiseksi tulokset ovat olleet laihoja. Keinoja vastata työvoimapulaan mietitään kuumeisesti eri tahoilla.

Työntekijäpulaan ja alan vetovoimaisuuden lisäämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi palkkauksella, mutta onko tämä kestävä tie? Hoiva-alan suuri toimija Attendo nousi alkuvuodesta 2022 ot-sikoihin alkaessaan edellisenä syksynä houkutella hoitotyön ammattilaisia töihin Sallan kunnassa sijaitseviin hoivakoteihinsa lupaamalla töihin tuleville 12 500 euron suuruisen bonuksen (Valtavaara 2022). Palkkauksella voidaan kilpailla tiettyyn pisteeseen asti, mutta tiukasti säännellyllä ja pääosin verorahoin kustannetulla alalla eri toimijoiden kannattavuuden rajat tulevat hyvin nopeasti vastaan. Palkankorotusten rahoittamiseksi toimijoiden on kyettävä lisäämään myyntiään tai vastaavasti päättäjien on nostettava toimijoiden rahoitusta korottamalla veroja tai kanavoimalla nykyisiä verotuloja entistä enemmän sosiaali- ja terveysalalle. Kumpikin vaihtoehto vaikuttaa epätodennäköiseltä valtion joutuessa maksamaan koronapandemian hoidosta syntyneitä kuluja samanaikaisesti poliittisesti ja sotilaallisesti epävakaa maailmantilanteesta johtuvien nousevien puolustusmenojen kanssa.

Vaikka palkkoja olisikin mahdollista korottaa, ei se välttämättä takaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. The Wall Street Journalin artikkelin (Weber 2016) mukaan hieman alle puolet yhdysvaltalaisista työntekijöistä oli tyytyväisiä työhönsä vuonna 2015. Kyseessä oli korkein lukema kymmenen vuoteen, joskin artikkelissa huomautetaan lukemien olleen huomattavasti korkeampia 1980-

ja 1990-luvuilla. Artikkelissa esitellyn tutkimuksen mukaan tyytymättömyyttä aiheuttivat erityisesti etenemismahdollisuudet, bonusohjelmat, palautteen saaminen ja koulutus- sekä harjoittelumahdollisuudet. Palkkaa ei suoranaisesti mainittu, joten osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa houkuttelakseen organisaatioiden olisi keksittävä muita keinoja vastata työvoiman tarpeeseen ja pitää kiinni olemassa olevista työntekijöistään.

Oman haasteensa työntekijöiden saamiselle tuo koronapandemian aikana erityisesti Yhdysvalloissa lisääntynyt ilmiö, jossa ihmiset jättävät vakituisen työnsä ryhtyessään esimerkiksi freelance-riksi tai yrittäjäksi (Carpenter, Dill & Dagher 2022). Vapaus päättää omista työtunneistaan ja tavoista tehdä työtä on jo aiemmin ollut suosittua erityisesti millenniaalien keskuudessa, mutta pandemian aikana toimintatapa on yleistynyt entisestään. Hoiva-alalla ilmiö ei ole uusi, sillä esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa monet, etenkin nuoremmat, hoitajat tekevät töitä tuntisijaisina omasta tahdostaan. Tämä mahdollistaa heille mahdollisuuden tehdä töitä silloin kun haluavat ja sen verran kuin haluavat. Vielä muutama vuosi sitten tilanne oli toinen, kun työvoimaa alalla oli riittävästi. Nyt alalla vallitsee työntekijän markkinat, joilla työntekijät voivat kilpailuttaa ja arvottaa työnantajia omista lähtökohdistaan. Työnantajat tarvitsevatkin vetovoimaa voidakseen houkuttaa työntekijöitä töihin työvoimapulasta kärsivillä aloilla.

Yksi tapa lähteä kehittämään kohdeorganisaation vetovoimaisuutta potentiaalisten työnhakijoiden silmissä on kehittää organisaatiolle muista toimijoista erottuva työnantajabrändi. Huhta & Myllyntaus (2021, 212) kuvaavat työnantajabrändin olevan yksinkertaistettuna idea siitä, millainen työnantaja tietty organisaatio on ja millaisen työpaikan organisaatio lupaa tarjoavansa (= työnantajan arvolupaus). Hyvänä lähtökohtana brändin ja työnantajan arvolupauksen kehittämiseksi on tutkia organisaation tämänhetkisten työntekijöiden työntekijäkokemusta. Maylett, Wride ja Patterson (2017, 25) kuvaavat työntekijäkokemuksen olevan yhteenveto kaikista niistä havainnoista, joita työntekijät tekevät ja saavat ollessaan vuorovaikutuksessa työnantajaorganisaationsa kanssa. Työntekijäkokemusta tutkimalla voidaan siis saada selville se, mitä asioita nykyiset työntekijät työssään arvostavat ja pitävät tärkeinä. Tämän perusteella työnantajabrändiin voidaan nostaa asioita, joita nykyiset työntekijät työssään aidosti kokevat.

Työnantajabrändiä voidaan toki rakentaa lupaamalla työnhakijoille vaikka minkälaisia palkkioita ja etuuksia, mutta tämä ei välttämättä ole kestävä tie. Työnhakija voidaan saada rekrytoitua organisaatioon töihin, mutta huomattessaan, että asiat eivät ole niin kuin organisaation työnantajabrändi tai työnantajan arvolupaus ovat antaneet olettaa, työntekijä mitä todennäköisimmin lähtee organisaatiosta. Tarjoamalla houkuttelevan ja totuudenmukaisen, koettuun työntekijäkokemukseen pohjautuvan työnantajan arvolupauksen ja työnantajabrändin, organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet menestyä kilpailussa osaavasta työvoimasta (Pawar & Charak 2014, 2).

Tutkimuksella ja opinnäytetyöllä voikin olla merkitystä myös organisaation nykyisen henkilöstön pitovoimalle ja vaihtuvuudelle. Vaihtuvuutta voidaan saada pienennettyä, mikäli tutkimuksen kautta saadaan nostettua esille ja korjattua työntekijäkokemuksessa havaittuja puutteita. Esimerkiksi organisaation viimeisimmässä, syyskuussa 2021 toteutetussa työyhteisökyselyssä (Case-organisaation työyhteisökysely 2021) erityisesti hoivaosaston työntekijät kokivat työssään kiirettä ja arvostuksen puutetta. Myös asioiden puheeksi ottaminen ja palkkauksen taso nousivat esille. Työstä palautumisen taso nähtiin myös huolestuttavana. Ongelma korostuu, mikäli osaavaa työvoimaa ei onnistuta saamaan ja nykyinen henkilöstö joutuu venymään. Vaarana on ajautua itseään ruokkivaan kierteeseen, jossa henkilöstö uupuu kasvavan työkuorman alle.

Opinnäytetyöllä voi olla kohdeorganisaation lisäksi myös epäsuorasti vaikutusta muihinkin alan toimijoihin sen pyrkiessä selvittämään työntekijäkokemusta henkilöstön saatavuusongelmien kanssa painivalla hoiva-alalla. Opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voitaneen hyödyntää työelämässä laajemminkin sen antaessa vastauksia siihen, millaisia asioita työntekijät arvostavat työelämässä. Erityisesti tämä korostuu koronapandemian jälkeisessä maailmassa, jossa työntekijöiden työelämää kohtaan asettamat odotukset ovat monien tutkimusten perusteella kokeneet muutoksia ennen pandemiaa vallinneeseen tilanteeseen nähden.

1.1 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää organisaatiolle työnantajabrändi, jolla se voi erottua muista työnantajista ja houkutella potentiaalisia työnhakijoita. Työnantajabrändiä voidaan lähteä rakentamaan monista eri lähtökohdista, mutta tässä työssä brändiä ja sen rakentamista lähestytään työntekijälähtöisesti tutkimalla organisaation työntekijäkokemusta.

Tutkimusongelma: Miten työntekijäkokemusta ja sitä kautta työnantajabrändiä voitaisiin kehittää, jotta organisaatio olisi houkuttelevampi potentiaalisten työnhakijoiden silmissä?

Tutkimuskysymys: Miten työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää työnantajabrändin rakentamisessa?

Alakysymykset:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen?
2. Millainen työntekijäkokemus organisaation työntekijöillä tällä hetkellä on?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajabrändiin?

Tutkimuksen keskeisiä avainsanoja ovat työntekijäkokemus, työnantajakuva, työnantajan arvolu-paus ja työnantajabrändi, joita avataan ja määritellään teoreettisessa viitekehyksessä.

Työn tuloksena on hyvät mahdollisuudet saada aikaiseksi houkutteleva työnantajabrändi. Koska brändiä lähdetään rakentamaan työntekijöiden kokemukset edellä, on lopputulokselle suurta merkitystä sillä, kuinka organisaation nykyinen henkilöstö kokee työnantajansa tällä hetkellä.

2 Teoria- ja tietoperusta

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja teoriapohjaa. Keskeisimmillä käsitteillä, työnantajabrändillä ja työntekijäkokemuksella, on kummallakin läheisiä, osittain samaa tarkoittavia käsitteitä. Selvyyden ja käsitteiden eroavaisuuksien esille tuomisen vuoksi alaluvuissa käsitellään työnantajabrändiin läheisesti liittyviä käsitteitä työnantajakuva ja työnantajamaine sekä työntekijäkokemukseen läheisesti liittyvää käsitettä työntekijäymmärrys. Näiden käsitteiden osalta ei kuitenkaan mennä pintaa syvemmälle, vaan fokus pidetään käsitteiden eroavaisuuksissa ja niiden esille tuomisessa.

Tutkimuksen pääkäsitteitä, työnantajabrändiä ja työntekijäkokemusta, avataan laajemmin. Käsitteiden ja niiden merkityksien avaamisen lisäksi esille tuodaan keinoja parantaa työntekijäkokemusta ja työnantajabrändiä, vaikka tutkimuksen varsinainen tarkoitus ei olekaan lähteä parantamaan esimerkiksi työntekijäkokemusta. Kehittämismahdollisuudet on kuitenkin hyvä tuoda tässä

kohtaa esille, sillä ne voivat olla avuksi mahdollisissa jatkokehittämishankkeissa ja auttaa toimeksi-antajaa kiinnittämään huomiota oman toimintansa heikkoihin kohtiin työntekijäkokemukseen liittyen.

Edellä mainittujen käsitteiden lisäksi tämän luvun alaluvuissa käsitellään myös työnantajan arvolupaus (Employer Value Proposition, EVP). Rosethornin (2009, 20) mukaan työnantajalupaus ja työntekijäkokemus määrittelevät työnantajabrändin vahvuuden. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luodakseen vahvan työnantajabrändin, on organisaation kyettävä lunastamaan tai jopa ylittämään työntekijöiden odotukset työnantajaa ja koko työsuhteen elinkaarta kohtaan. Mikäli näin ei ole, työntekijäkokemus kärsii. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus organisaation työnantajabrändiin ja mahdollisesti organisaation maineeseen ylipäätään.

2.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on yksinkertaistettuna idea siitä, millainen työnantaja tietty organisaatio on ja millaisen työpaikan organisaatio lupaa tarjoavansa (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Sullivan (2004) kuvaa työnantajabrändin tietyn yrityksen kohdennetuksi ja pitkäaikaiseksi strategiaksi, jolla yritys hallitsee työntekijöidensä, potentiaalisten työntekijöidensä sekä muiden sidosryhmiensä tietoisuutta ja käsityksiä yrityksestä (Backhaus & Surinder 2004).

The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal -teoksessa (2009) työnantajabrändi kuvataan organisaation ja sen työntekijöiden kahdensuuntaiseksi sopimukseksi. Työnantajabrändi pitää sisällään ne syyt ja tekijät, joiden vuoksi työntekijät valitsevat ja pysyvät työpaikassaan, mutta jotka myös sallivat heidän pysyä. Työnantajabrändin haasteena on viestiä se niin, että se näyttäytyy yksilön näkökulmasta omalaatuisena, houkuttelevana ja relevanttina. Brändistä on myös kyettävä viestimään koko sen aikajakson ajan, jolla työntekijällä on edes jonkinasteinen suhde organisaatioon. (Rosethorn 2009, 19–20.)

Työnantajabrändi tai ainakin sen vahvuus voidaan ajatella työnantajalupauksen ja työntekijäkokemuksen summana (Kuvio 1). Yksinkertaistettuna organisaatio lupaa työntekijälle tietyt asiat vastineeksi tämän työpanoksesta. Työntekijä kokee omalla tavallaan nämä vastineet sekä kaiken muun työnantajaan liittyvän koko sen ajan, jonka on työnantajaan jollain tavalla sidoksissa. Työnanta-

jabrändin vahvuus määrittyy sen mukaan, miten hyvin organisaatio onnistuu vastaamaan työntekijän odotuksiin. Vahvalla brändillä organisaatio menestyy mm. pienemmän työntekijävaihtuvuuden ja kilpailijoista erottautumisen myötä.

Kuvio 1. Työnantajabrändi käytännössä. (Rosethorn 2009, 20.)

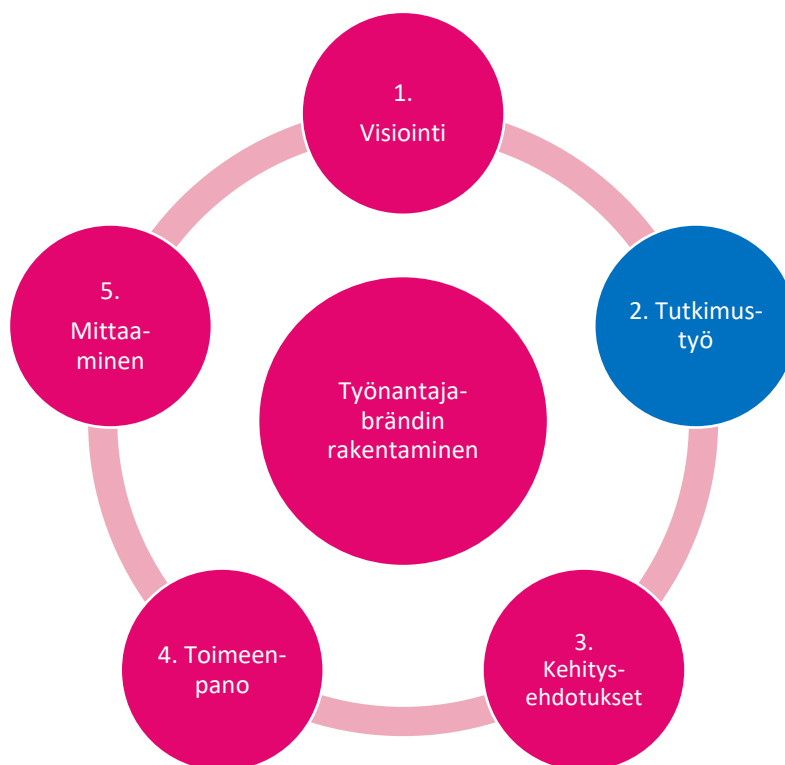


Työnantajabrändin merkityksen organisaatioiden voimavarana henkilöstön rekrytoinneissa voidaan nähdä olevan kasvussa. Organisaatiot joutuvat kilpailemaan osajista tilanteessa, jossa ikäluokat pienenevät ja eri sukupolvien työelämää kohtaan asettamat vaatimukset muuttuvat. Gateva (2018) havainnollistaa tätä muutosta TEDx-puheessaan. Hänen mukaansa eläkeiän karatessa yhä kauemmas, nuoremmat sukupolvet arvostavat työelämässä joustavuutta ja vaihtelevuutta. Gatevan mukaan X-sukupolven edustajat (1960- ja 1970-luvuilla syntyneet) työskentelevät yhä enemmän osa-aikaisesti omasta tahdostaan. Taustalla on työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen. Sen sijaan Y-sukupolven edustajat (1980- ja 1990-luvuilla syntyneet) kaipaavat sapattivuusia tai muuten vain vaihtelua työhönsä. He eivät enää sitoudu samaan työnantajaan vuosikausiksi aiempien sukupolvien tapaan. Samaa voitaneen odottaa työelämään viimeisimpänä astuneelta X-sukupolvelta (n. vuosina 1995–2010 syntyneet). Harvenevan osajajoukon houkuttelemisessa on siis panostettava muiden vetovoimatekijöiden osalta myös työnantajabrändiin. (Gateva, 2018.)

2.1.1 Työnantajabrändin rakentaminen

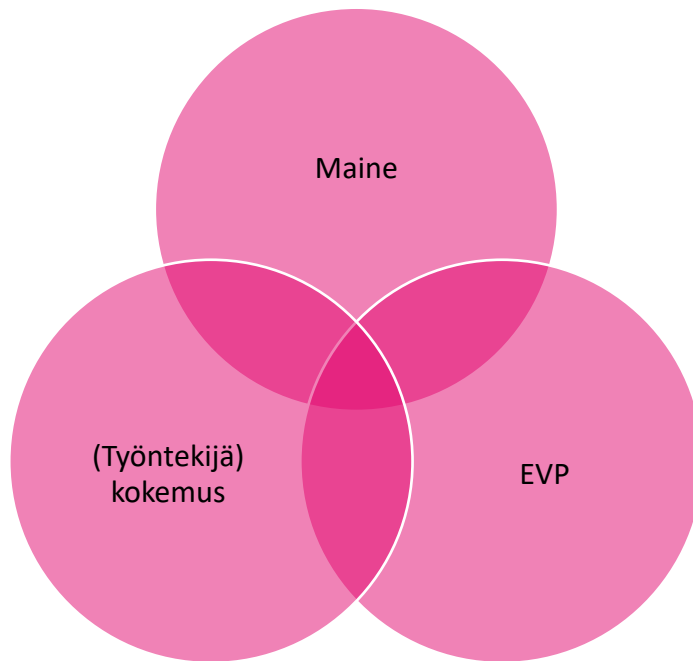
Työnantajabrändin rakennus- ja kehittämistyö on pitkäjänteinen prosessi. Tätä prosessia on kuvattu kuviossa numero 2. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimustyö -vaiheeseen, jossa organisaatiossa tällä hetkellä työsuhteessa olevien kokemusta organisaatiosta työnantajana pyritään selvittämään työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Työnantajabrändin kehittämistyössä voidaan tutkia myös organisaation ulkopuolisten, potentiaalisten työnhakijoiden kokemuksia ja näkemyksiä organisaatiosta. Tämä vaatisi kuitenkin runsaasti aikaa ja resursseja. Yleisesti ottaen työnantajabrändin laajempi kehittäminen ja tutkiminen ovat aikaa vieviä ja laajasti organisaation johdon ja työntekijöiden panosta vaativia projekteja.

Kuvio 2. Työnantajabrändin kehittäminen. (Rosethorn 2009, 26-33.)



Adams kuvaa kirjoituksessaan *Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace* (Adams 2022) kolme keskeistä osa-aluetta, joilla organisaatio voi rakentaa työnantajabrändiä (kts. Kuvio 3).

Kuvio 3. Työnantajabrändin rakentamiseen vaikuttavat tekijät. (Adams 2022.)



Adamsin mukaan organisaation maineeseen vaikuttavat uramahdollisuudet, organisaatiokulttuuri ja osallisuus yhteiskunnassa. Näihin voidaan vaikuttaa tarjoamalla hyvät etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, luomalla ja ylläpitämällä tiettyyn kohderyhmään vetoava työskentelykulttuuri ja olemalla mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja vaalimalla monimuotoisuutta organisaatiossa. EVP eli työnantajan arvolupaus ja työntekijäkokemus ovat sidoksissa toisiinsa: Mikäli työntekijät kokevat vastaavansa työnantajan odotuksiin ja saavansa siitä ansaitsemansa palkkion, on työntekijäkokemuskkin organisaatiota kohtaan todennäköisesti hyvällä tasolla. Vastaamalla kuviossa 3 esitettyihin osa-alueisiin, organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet saada työntekijäbrändi, jota nykyiset ja mahdollisesti entisetkin työntekijät viestivät eteenpäin omissa verkostoissaan. (Adams 2022).

Työnantajabrändin rakentamisen avainkomponentteja on kuvattu kuviossa numero 4. Tässä työssä keskitytään pyramidin kahteen ylimpään osioon. Alin osio, räätälöity markkinointisisältö ja toimenpiteet, on jo osa työnantajabrändin käytäntöön viemistä. Siinä yrityksen työnantajabrändiä viestitään aktiivisesti potentiaalisille työnhakijoille. Kohdeorganisaatiossa tämä voi pitää sisällään mm. organisaation sosiaalisen median kanavat, nettisivut, uutiskirjeen sekä suusanallisen markkinoinnin eli word-of-mouth-markkinoinnin. Jälkimmäistä pidetään usein toimivimpana erityisesti erilaisia tuotteita ja palveluita markkinoitaessa. Nielsenin tutkimuslaitoksen vuoden 2015 tutkimuksen mukaan (Brito 2018, 1), 84 % kuluttajista luotti perheenjäsenten ja ystäviensä suosituksiin. Tämä oli huomattavasti enemmän kuin muita mainostyyppejä kohtaan koettu luottamus.

Myös työpaikkoja markkinoitaessa suusanallinen ja suositteluun pohjautuva markkinointi on lisääntynyt. Tämän työn kohdeorganisaatio esimerkiksi käyttää suositteluun pohjautuvaa työpaikka-markkinointia tarjoamalla olemassa oleville työntekijöille kannustimia: Hankkimalla organisaatioon töihin uuden hoitajan, vinkin antaneelle työntekijälle maksetaan rekrytointipalkkio. Tätä toimivaksi osoittautunutta toimintatapaa voidaan vielä tehostaa kirkastamalla työnantajakuvaa ja -brändiä.

Kuvio 4. Työnantajabrändin rakentamisen avainkomponentit. (Mosley 2014, 125.)



2.1.2 Työnantajabrändin kehittäminen

Työnantajabrändin kehittäminen on muutostyötä, joka kohdistuu aina tulevaisuuteen. Kehittämistyössä on osattava lukea tulevaisuuden ennusmerkkejä. Tämä edellyttää muuntautumiskykyä, joustavuutta ja ketteryyttä. (Rantanen 2019.) Tästä syystä tässäkin työssä kehitetty työnantajabrändi vaatii jatkuvaa hereillä oloa ja valmiutta jatkuvaan brändin päivittämiseen vastaamaan kulloiseenkin tilanteeseen. Erityisesti tämä korostuu aloilla, joilla kärsitään työvoimapulasta.

Se mikä ajattelutapa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa vallitsee tällä hetkellä, ei välttämättä päde enää muutaman vuoden päästä. Esimerkiksi tämän työn *Johdanto*-kappaleessa esille nostettu The Wall Street Journalin artikkeli (Carpenter ym. 2022) tuo esille koronapandemian aikana lisääntyneen irtisanoutumisaallon ohella myös erityisesti kiristyneen maailmanpolitiikan ja inflaation myötä lisääntyneen ihmisten epävarmuuden omista tuloistaan ja menoistaan. Tämä saattaa kääntää tilanteen niin päin, että ihmiset alkavat hakeutua enenevässä määrin vakituisten ja turvallisena pitämiensä työsuhteiden pariin.

2.1.3 Työnantajabrändin ja työnantajakuvan ja -maineen eroavaisuudet

Työnantajabrändiä määriteltäessä on tärkeää erottaa toisistaan termit työnantajabrändi, työnantajakuva ja työnantajamaine. Työnantajakuva muodostuu kaikista keskeisistä ominaisuuksista (taloudellinen, toiminnallinen, psykologinen), joita nykyiset ja entiset työntekijät näkevät ja yhdistävät organisaatioon (Kompella 2014, 217). Yleinen työnantajamielikuva tai -maine vaikuttaa siihen, millaisena kuka tahansa voi nähdä organisaation. Esimerkiksi kuluttajalla voi olla organisaatiosta työnantajana tietty mielikuva, vaikka hänellä ei olisi minkäänlaista halua tai kiinnostusta työskennellä kyseisessä organisaatiossa tai edes koko alalla. Strateginen työnantajamielikuva tai -brändi sen sijaan liittyy vahvasti organisaation rekrytointiin ja pyrkimyksiin saada rekrytoitua henkilöitä, joita organisaatio tarvitsee strategiansa toteuttamiseksi. (Toivola 2019.)

Hyvän työnantajamaineen voi saavuttaa hyvinkin yksinkertaisilla keinoilla, joskin sen menettämisenkin on helppoa. Mikäli työntekijät kokevat viihtyvänsä työssään, he todennäköisesti puhuvat hyvää työnantajastaan ja auttavat tällä tavalla luomaan hyvää työnantajamielikuvaa ja -mainetta. Sama koskee organisaation rekrytointia: Mikäli työnhakija kokee tulleen epäreilusti kohdelluksi rekrytointiprosessissa, jää hänelle huono kuva organisaatiosta ja hän voi välittää tätä negatiivista

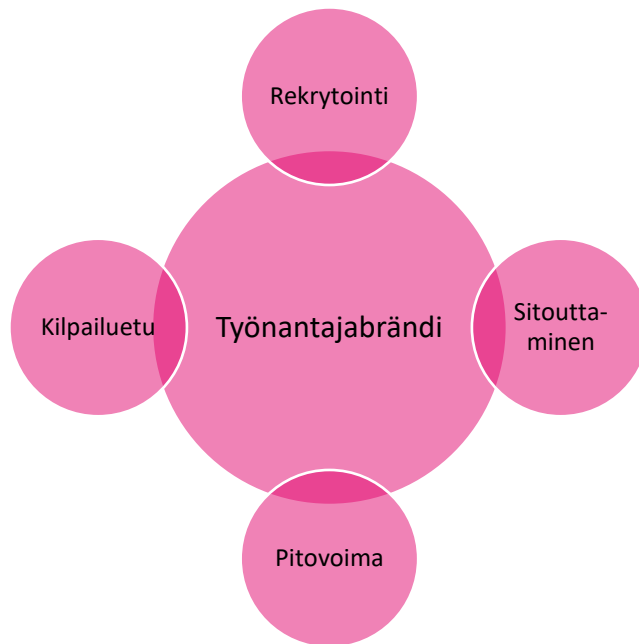
kuvaa eteenpäin omissa verkostoissaan. Vaasan yliopiston johtamisen professori Riitta Viitala huomauttaa rekrytointia käsittelevässä podcastissä (Viitala 2021) viidakkorummun tehokkuudesta hyvän työnantajakuvan muodostumisessa: Pitämällä huolta hyvästä työntekijäkokemuksesta eli kohdelemalla työntekijöitä ja työnhakijoita hyvin, voi organisaatio luoda hyvää työnantajakuvaa, jota työntekijät ja -hakijat viestivät eteenpäin omissa verkostoissaan.

Työnantajamaineella voidaan ajatella myös tiettyä toimialaa tai yritysjoukkoa. Esimerkiksi vanhushuolteen ja hoiva-ala yleisemminkin ovat kärsineet huonosta työnantajamaineesta. Hoitoa tuottavien tahojen työnantajamielikuva heikentyi merkittävästi muutaman vuoden takaisissa kohuissa, jotka koskivat vain tiettyjä yrityksiä. Tällä oli vaikutusta koko alaan, ja asiansa hyvin hoitaneetkin alan toimijat joutuivat ainakin välillisesti kärsimään ryvetytyksestä työnantajamaineesta. (Saksi 2020, 265.) Tällä hetkellä koko alan työnantajamaineeseen negatiivisesti vaikuttavat mm. alan heikkona koettu palkkaus ja eettistä kuormitusta aiheuttava kiire hoitotyössä. Tällaisissa tilanteissa organisaatiot, joilla on vahva työnantajabrändi tai -maine, saattavat selviytyä alan yleisesti kehnosta maineesta huolimatta voittajina.

2.1.4 Työnantajabrändi osana organisaation menestystä

Työnantajabrändi voi vaikuttaa organisaation menestykseen monella eri osa-alueella. Näitä osa-alueita on esitelty seuraavalla sivulla kuviossa numero 5. Hyvän työnantajabrändin omaavat organisaatiot tavoittavat enemmän potentiaalisia työnhakijoita ja niiden rekrytointikustannukset ovat tyypillisesti alhaisempia. Osa työnantajabrändäystä on työntekijöiden työympäristön kehittäminen. Ympäristö, jossa työntekijät kokevat viihtyvänsä ja organisaatio, josta työntekijät voivat olla ylpeitä, saa työntekijän sitoutumaan työhönsä. Tällä on positiivista vaikutusta tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Hyvin brändätyssä työyhteisössä työntekijät myös tietävät, mitä heiltä odotetaan, joten vaihtuvuus on tyypillisesti pienempää kuin muissa organisaatioissa. Vahva brändi houkuttelee alan parhaat osaajat organisaatioon. Näistä vahvoista osaajista koostuva tiimi tarjoaa organisaatiolle kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. (Mosley & Schmidt 2017, 9).

Kuvio 5. Työnantajabrändin vaikutukset organisaation menestykseen. (Mosley & Schmidt 2017, 9.)



Organisaation työntekijöillä on suuri merkitys sille, onnistuuko organisaatio työnantajabrändäyksessään vai ei. Tullessaan organisaatioon töihin, työntekijät odottavat työnantajalta tiettyjä asioita, aivan samoin kuin työnantajakin odottaa työntekijöiltä. Työnantaja odottaa työntekijöiden olevan lojaaleja ja sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Työntekijä sen sijaan odottaa työnantajan huolehtivan työntekijän tarpeista. Näitä tarpeita on käsitelty paremmin luvussa *2.1.5 Työnantajan arvolutaus*. Mikäli jollakin näistä osa-alueista toisella osapuolella nousee negatiivisia tunteita toista kohtaan, kärsivät siitä molemmat osapuolet. Työnantajabrändäyksessä työntekijälle pyritään saamaan positiivinen mielikuva yrityksestä ja rakentamaan molemminpuoliseen luottamukseen pohjautuva psykologinen sopimus. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä kokee olevansa motivoituneempi tuomaan esille positiivista mielikuvaa organisaatiosta myös organisaation asiakkaille. (Rana, Agarwal & Sharma 2021.)

Brändityössä päästään vielä astetta pidemmälle, mikäli organisaatio onnistuu saamaan työntekijässä aikaa psykologisen omistajuuden tunteen. Tämä johtaa positiiviseen asenteeseen ja oma-aloitteiseen käytökseen. Työntekijä voi esimerkiksi oma-aloitteisesti toimia yrityksen niin sanottuna mainoskasvona kertoessaan yrityksen toiminnasta positiiviseen sävyyn esimerkiksi omalle lähipiirilleen. Mikäli työntekijät kokevat organisaation arvot omakseen, he myös todennäköisemmin

suoriutuvat paremmin ja osallistuvat teoillaan ja toiminnallaan organisaation brändin rakentamiseen. Tällä voi olla itseään positiivisesti ruokkiva kehävaikutus: Työntekijäbrändi, jonka rakentamiseen työntekijät kokevat itse osallistuneensa, saa työntekijät sitoutumaan enemmän ja suoriutumaan töistään paremmin. (Rana ym. 2021.)

Ilmarisen henkilöstöpäällikkö Sami Ärilä huomauttaa Kauppalehden haastattelussa (Eskola 2021), että työnantajakuvan ja työnantajabrändin on oltava totta. Tällä viitataan siihen, että nykypäivän työnhakijat huomaavat kyllä nopeasti, onko organisaation itsestään antama kuva totuudenmukainen vai ei. Viimeistään tämä tulee ilmi siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on aloittanut työssään ja huomaakin organisaation työskentelyolosuhteiden olevan jotakin aivan muuta kuin organisaatio on ulkoisessa viestinnässään antanut ymmärtää. Työnantajabrändin rakennustyön onkin lähdettävä organisaation sisältä ulospäin, jotta mielikuva organisaatiosta työnantajana vastaisi nykyisten työntekijöiden kokemusta (Lehto 2021). Tästäkin syystä on tärkeää kuunnella organisaation nykyisiä työntekijöitä ja heidän työntekijäkokemustaan, jotta organisaatiolle voidaan luoda mahdollisimman todenmukainen työnantajabrändi.

Työnantajabrändillä ja -kuvalla on merkitystä myös organisaation yleisen maineen kannalta, ja sillä saattaa olla positiivista vaikutusta organisaation kassavirtaan. Se millaisena sidosryhmät, eli esimerkiksi asiakkaat, näkevät organisaation työnantajana, on yksi organisaation maineen ulottuvuuksista. Joissakin tapauksissa tämä työnantajakuva saattaa nousta suurimmaksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. (Ruokolahti 2020, 78–79.) Esimerkiksi jos yritys on saanut paljon julkisuutta huonoista työoloista, se vaikuttaa mitä todennäköisimmin negatiivisesti asiakkaan ostopäätöksiin. Tai toisinpäin, yritys, joka loistaa työntekijätyytyväisyydessä ja viestii asiasta onnistuneesti ulospäin, todennäköisesti menestyy myös kaupallisesti.

2.1.5 Työnantajan arvolupaus

Employer value proposition (EVP) eli työnantajan arvolupaus on vaihtoehto työnantajabrändäykselle. Useimmiten sen kuvataan tarkoittavan työntekijän työpanoksen vastineeksi saamaksi vastikkeeksi. Yksinkertaistettuna työnantajalupaus vastaa työntekijän kysymykseen: Mitä minä saan vastineeksi työnantajalle antamastani työpanoksesta?

Kilpailuetua tuodakseen työnantajalupauksen tulisi olla ainutlaatuinen, eli tunnistettavissa juuri tietyn organisaation EVP:ksi, relevantti, eli tavoiteltavaa kohdeyleisöä puhutteleva sekä vetovoimainen, eli vaikuttaa yrityksen kykyyn saada käyttöönsä strategiansa toteuttamisen kannalta tarpeellinen osaaminen ja kyvykkyys (Rantanen 2019). Arvolupauksen tulisi myös olla erottuva ja totuudenmukainen, sillä se vaikuttaa vahvasti työntekijäkokemukseen, jolla on työnantajabrändiäkin suurempi merkitys organisaation menestykselle osaavan työvoiman haalimisessa. Vaikka työnantajabrändi olisi kunnossa, voi organisaatio kokea haasteita työvoiman rekrytoinnissa ja olemassa olevan henkilöstön sitouttamisessa, jos nykyiset työntekijät eivät ole tyytyväisiä. (Pawar & Charak 2014, 2.)

Oleellista olisi myös löytää kullekin yksittäiselle kohderyhmälle sellainen arvolupaus, joka on sekä uskottava, erottuva että kiinnostava. Tässä kohtaa olemassa olevasta työntekijäkokemuksesta on hyötyä. Organisaation on turha lähteä luomaan tekaistuja arvolupauksia, joita se ei pysty edes nykyisille työntekijöilleen tarjoamaan, sillä työnantajan arvolupauksen uskottavuus määrittyy viime kädessä sen kautta, tuovatko organisaation työntekijät määriteltyjä asioita arjen työssään esille. Parempi ja pitkällä tähtäimellä kestävämpi tie on löytää nykyisten työntekijöiden työntekijäkokemuksesta ne asiat, joita voidaan nostaa realistiseen ja tunnistettavissa olevaan työnantajalupaukseen. (Toivola 2019.)

Bellin (2005) mukaan työnantajan arvolupauksen parantamisessa tulisi keskittyä ei-taloudellisiin seikkoihin kuten yrityksen houkuttelevuuteen, vastuullisuuteen, kunnioitukseen, työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä henkisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksien tarjoamiseen. Myös Pawar ja Charak huomauttavat (2014, 2), että taloudellisten etujen kuten palkan ohella arvolupauksessa tulisi kiinnittää huomiota muihin, aineettomiin seikkoihin, joilla voi paremmin erottautua kilpailijoista.

Kerr (2016) vertaa kirjoituksessaan työnantajan arvolupausta Maslow'n tarvehierarkiaan. Kerrin mukaan arvolupaus voidaan nähdä seuraavalla sivulla olevan kuvion numero 6 mukaisena.

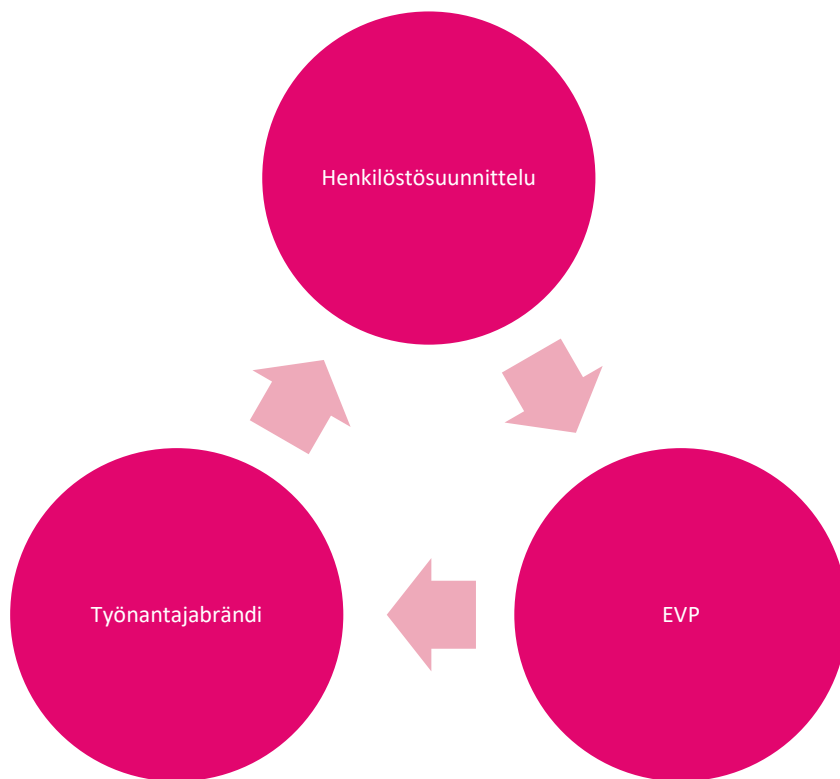
Kuvio 6. Työnantajan arvolupaus Kerrin mukaan. (Kerr 2016.)



Pawar ja Charak (2015, 1195–1203) kuvaavat työnantajan arvolupauksen työntekijän saamina etuina organisaatiolle antamistaan taidoista, osaamisista ja kokemuksesta. Heidän tutkimuksensa keskittyi intialaiseen yritykseen, mutta tuo hyvin esille maailmanlaajuiset haasteet työnantajan arvolupaukseen ja sen tiedostamiseen liittyen. Heidän mukaansa yritysten tuotteiden ja palveluiden muuttuessa samankaltaisiksi, työnantajan arvolupaus voi toimia erottuvana tekijänä kilpailussa. Erityisesti työvoimapulasta kärsivillä aloilla, kuten esimerkiksi hoiva-ala Suomessa, työnantajaorganisaatioilla ei ole kovin monia keinoja erottautua kilpailijoista. Työnantajan arvolupauksen tiedostaminen ja siihen panostaminen auttavat organisaatiota erottumaan edukseen ja houkuttelemaan työnhakijoita.

Työnantajan arvolupaus voi toimia itseään ruokkivana kierteenä, jolla organisaatio pystyy vastaamaan työntekijöiden saatavuuteen liittyviin haasteisiin. Tätä positiivista kierrettä on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa numero 7.

Kuvio 7. Työnantajan arvolupauksen yhteys työnantajabrändiin ja henkilöstösuunnitteluun. (Pawar & Charak 2014, 8.)



Kun organisaatiossa työskentelee oikeanlaisia ihmisiä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, helpottaa se henkilöstösuunnittelua, mutta myöskin parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemukseen työnantajan arvolupauksesta. Tämä ruokkii työnantajabrändiä, joka taasen houkuttelee organisaatioon oikeanlaista työvoimaa. (Pawar & Charak 2014, 7.)

2.2 Työntekijäkokemus

Maylett ja muut (2017, 25) kuvaavat työntekijäkokemuksen olevan yhteenveto havainnoista, joita työntekijät saavat ollessaan vuorovaikutuksessa työnantajaorganisaationsa kanssa. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna työntekijäkokemus on kaikki se, mitä työntekijä kokee ollessaan yhteydessä työnantajaorganisaatioon ensimmäisestä rekrytointiin liittyvästä yhteydenotosta työsuhteen päättymiseen asti (Yohn 2018).

Työntekijäkokemus voidaan myös nähdä risteyskohtana työntekijän omista odotuksista, tarpeista ja haluista sekä organisaation näkemyksestä työntekijöiden odotuksista, tarpeista ja haluista. Organisaatio voi omasta näkökulmastaan panostaa työntekijäkokemukseen luomalla ja kehittämällä sille puitteet, esimerkiksi lisäämällä työympäristön viihtyisyyttä ja erilaisia luontaisetuja tarjoamalla. Nämä sinänsä hyvät teot eivät kuitenkaan välttämättä korreloi hyvän työntekijäkokemuksen kanssa, sillä jokainen työntekijä on yksilö ja jokainen yksilö reagoi ja kokee asioita eri tavalla. Hyvä työntekijäkokemus syntyy vasta silloin, kun organisaation ja työntekijän odotukset kohtaavat. (Goldsmith & Morgan 2017, 7–8.)

Työntekijäkokemus voi olla vaikea hahmottaa, sillä se on niin moniulotteinen. Huhta ja Myllyntaus (2021) kuvaavat työntekijäkokemuksen olevan lopputulema työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyvistä työhön, työympäristöön ja organisaatioon työnantajana liittyvistä ajatuksista ja tunteista. Kokemusta voidaan tarkastella kahdella eri tasolla: Kokonaisarvio vuorovaikutushetkestä työnantajan kanssa sekä yksittäiset työhön liittyvät hetket (esim. kehityskeskustelut). Kokemuksen kehittämisessä pyritään yleensä vaikuttamaan kokonaisarvioon. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.)

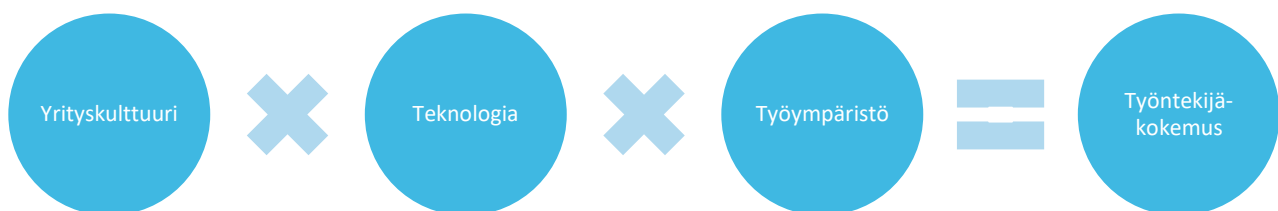
Työntekijäkokemus muodostuu kaikista työntekijän kokemuksista, odotuksista ja havainnoista, jotka tapahtuvat ennen työsuhdetta, sen aikana ja sen jälkeen (Plaskoff 2017). Erityisesti yksilön havainnot ja odotukset vaikuttavat paljolti siihen, millaisena työntekijä kokee työntekijäkokemuksensa organisaatiossa (Maylett ym. 2017, 26). Joku saattaa esimerkiksi kokea työnantajan tarjoaman kuntosalin työntekijäkokemuksensa positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Jollekin toiselle työnantajan tarjoama kuntosali ei vaikuta työntekijäkokemukseen lainkaan. Joidenkin työntekijäkokemukseen edun tarjoamisella voi olla jopa kielteinen vaikutus. Työntekijä saattaa ajatella, että esimerkkitapauksen kuntosali on pois jostain muusta, millä saattaisi olla kyseiselle työntekijälle enemmän hyötyä.

Kuten jo edellä todettiin, työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen varsinaista työsuhdetta. Käytännössä se voi alkaa jo siitä hetkestä, kun työnhakija lukee työpaikkailmoituksen. Vielä suurempi merkitys työntekijäkokemuksen kannalta on työhaastattelulla, jossa haastattelijat ja haastatteluolosuhteet viestivät esimerkiksi organisaation työskentelykulttuurista. Hyvään työn-

tekijäkokemukseen tähtäävän organisaation tulisikin kiinnittää erityistä huomiota rekrytointitilanteisiin sekä mahdollisiin työharjoittelijoihin. Uudenlaista muuttoapua tarjoavan Updater-yrityksen henkilöstöstä vastaava johtaja Lindsey Dole muistuttaa puheenvuorossaan (CloserIQ 2018), että vaikka yritys ei voisikaan palkata kaikkia, sen tulisi jättää positiivinen mielikuva työnhakijoille. Tällä hän viittaa siihen, että nämä valitsemattakin jääneet hakijat saattavat puhua yrityksestä eteenpäin omissa verkostoissaan tai sosiaalisessa mediassa ja kannustaa muita hakemaan yritykseen töihin. Hyvän (työntekijä)kokemuksen saaneet saattavat siis hyvinkin toimia organisaation työnantajabrändin eräänlaisina lähettiläinä, vaikka eivät sillä kertaa tulisikaan valituksi työhön.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita ovat fyysinen ympäristö, työvälineet ja teknologia ja työnantajan sitoutuminen työntekijöiden hyvinvointiin ja menestykseen (Dukes 2017). Goldsmith ja Morgan esittelevät kirjassaan *The Employee Experience Advantage* (2017) työntekijäkokemusta kuvaavan yhtälön (Kuvio 8). Työntekijäkokemus ei ole kolmen siihen vaikuttavan osa-alueen summa, vaan nimenomaan yhtälö, sillä yhden osa-alueen pettäminen voi sotkea koko työntekijäkokemuksen (Korkiakoski 2019, 123).

Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen yhtälö. (Goldsmith & Morgan 2017.)



Työelämäntutkija Helena Åhmanin mukaan (Keränen 2014) hyvä työntekijäkokemus syntyy työntekijän vapaudesta toimia tehtävässään luovasti. Vapauden tunteen lisääminen lisää työn kokemista omaksi, jolla on myönteinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Åhmanin mukaan pienilläkin teoilla, kuten esihenkilön ja alaisen välisillä keskusteluilla, voi olla suuri merkitys kokemuksen syntymisessä. Kuitenkin ero hyvän ja huonon kokemuksen välillä on pieni, jolloin esihenkilön on tiedettävä tarkkaan työntekijän motiivit ja pyrkiä tunnesiteen luomiseen.

Yksi tärkeimmistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista on työn merkityksellisyyden tunne (Katara 2018). Työn merkityksellisyys voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toiset kokevat merkitykselliseksi työskentelyn organisaatiossa, joka jakaa yksilön kanssa samat arvot. Toisille tärkeämpiä ovat merkitykselliset työtehtävät tai kuuluminen osaksi merkityksellisenä kokemaansa yhteisöä. Merkityksellisyyden tunnetta pystytään vahvistamaan organisoimalla työntekijöiden toimenkuvat mielekkäiksi kokonaisuuksiksi (Katara 2018).

Harvard Business Review:n artikkeli (Rush 2022, 17–21) viittaa tutkimusyhtiö Gartnerin tutkimukseen, joka vahvistaa edellä kuvatun kappaleen sanomaa: Työn merkityksellisyyden tunne on enintistä tärkeämmässä roolissa hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa aineellisten palkkioiden ja muiden etuuksien menettäessä merkitystään. Toki tutkijat huomauttavat, että erilaisilla eduillakin on merkityksensä osana niin sanottua human dealia. Sopimuksen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijöiden taloudelliset, fyysiset ja emotionaaliset tarpeet tulevat täytetyiksi. Tutkijat ehdottavat tämän saavuttamiseksi kuviossa numero 9 kuvattua 'diiliä'.

Kuvio 9. Työntekijäkokemusta parantava human deal. (Rush 2022, 17-22.)



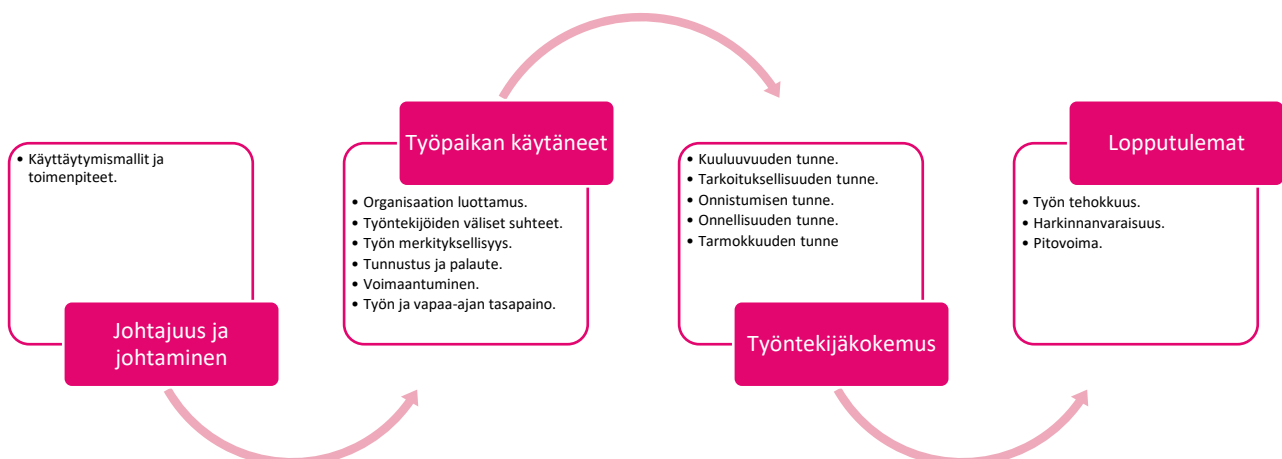
2.2.1 Työntekijäkokemuksen merkitys osana organisaation menestystä

Hyvät työntekijät ovat yritykselle kullannarvoisia osaajapulan kiristyessä ja sitouttaminen yrityksen toimintaan hyvän työntekijäkokemuksen muodossa on tärkeää (Leino). Tarjoamalla muista erottuvan, yliveraisen työntekijäkokemuksen, organisaatio saa kilpailuetua uusien työntekijöiden houkuttelemisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon (Yohn 2018).

Erinomainen työntekijäkokemus korreloi myös hyvän asiakaskokemuksen kanssa. Työhönsä sitoutuneet ja arvostusta kokevat työntekijät tuottavat asiakkaille parempaa palvelua, jolla on asiakaskokemusta parantava vaikutus (Maylett ym. 2017, 24). Monesti yritykset unohtavat työntekijäkokemuksen merkityksen asiakaskokemuksen luomisessa. Työntekijät tulisikin nähdä yrityksen ensisijaisina asiakkaina, ja asiakaskokemukseen käytettyjen resurssien ei tulisi ylittää työntekijäkokemuksen parantamiseen käytettäviä resursseja (Dukes 2017). Yohn tosin nostaa esille kolumnissaan (2018) ajatuksen työntekijöiden kohtelemisesta asiakkaina vajavaiseksi lähestymistavaksi. Hän muistuttaa, että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee erilainen suhde ja arvolupaus kuin brändin ja asiakkaan välillä.

IBM:n ja Workhumanin tutkimuksen *The Employee Experience Index: A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact* (2017) pohjalta tutkijat loivat työntekijäkokemuksen viitekehyyksen (Kuvio 10), jossa kuvataan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja sen vaikutuksia työskentelyyn. Kuten kuviostakin on nähtävissä, hyvä työntekijäkokemus parantaa mm. työn tehokkuutta ja työntekijöiden pitovoimaa.

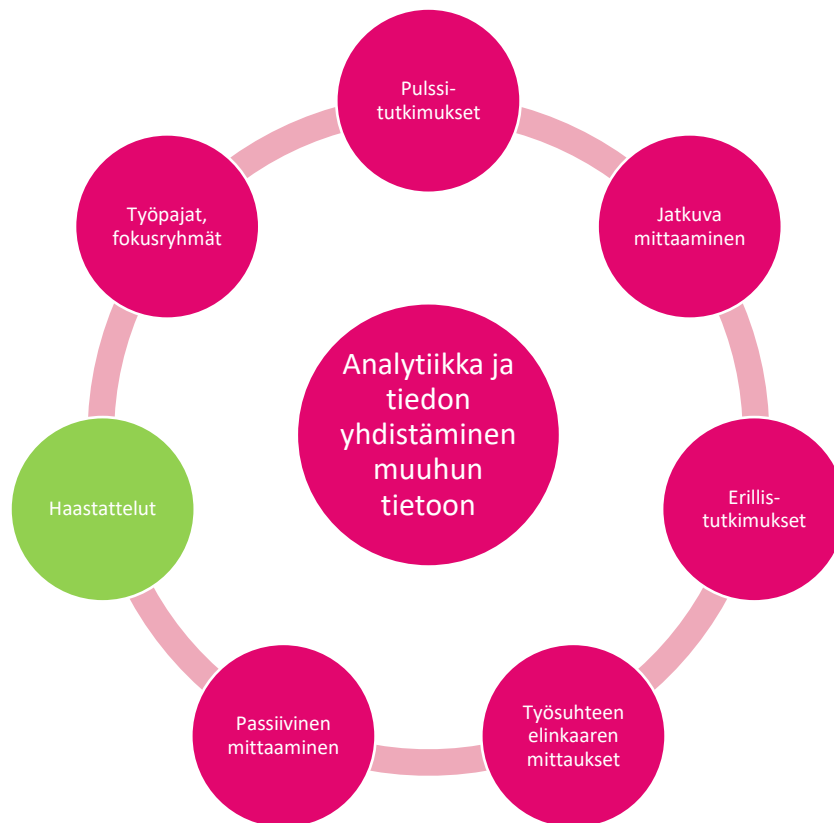
Kuvio 10. Työntekijäkokemuksen viitekehys. (Browton, Paljakka & Ringling 2021.)



2.2.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Jotta työntekijäkokemusta voidaan ylipäänsä kehittää, on organisaation ensiksi kiinnitettävä huomiota työntekijäymmärrykseen. Työntekijäymmärryksellä viitataan kaikkiin niihin tapoihin, joilla organisaatio systemaattisesti kerää ja analysoi työntekijöihin liittyvää tietoa. Työntekijäymmärrystä voidaan mitata ja kehittää kuviossa numero 11 kuvatuin menetelmin. Tiedonkeruun menetelmiin vaikuttavat tavoitteet; mitä halutaan selvittää ja millaisia ongelmia tuloksilla on tarkoitus ratkaista? (Huhta & Myllyntaus 2021, 70; 76–77.)

Kuvio 11. Työntekijäymmärryksen työkalupakki. (Huhta & Myllyntaus 2021, 76.)

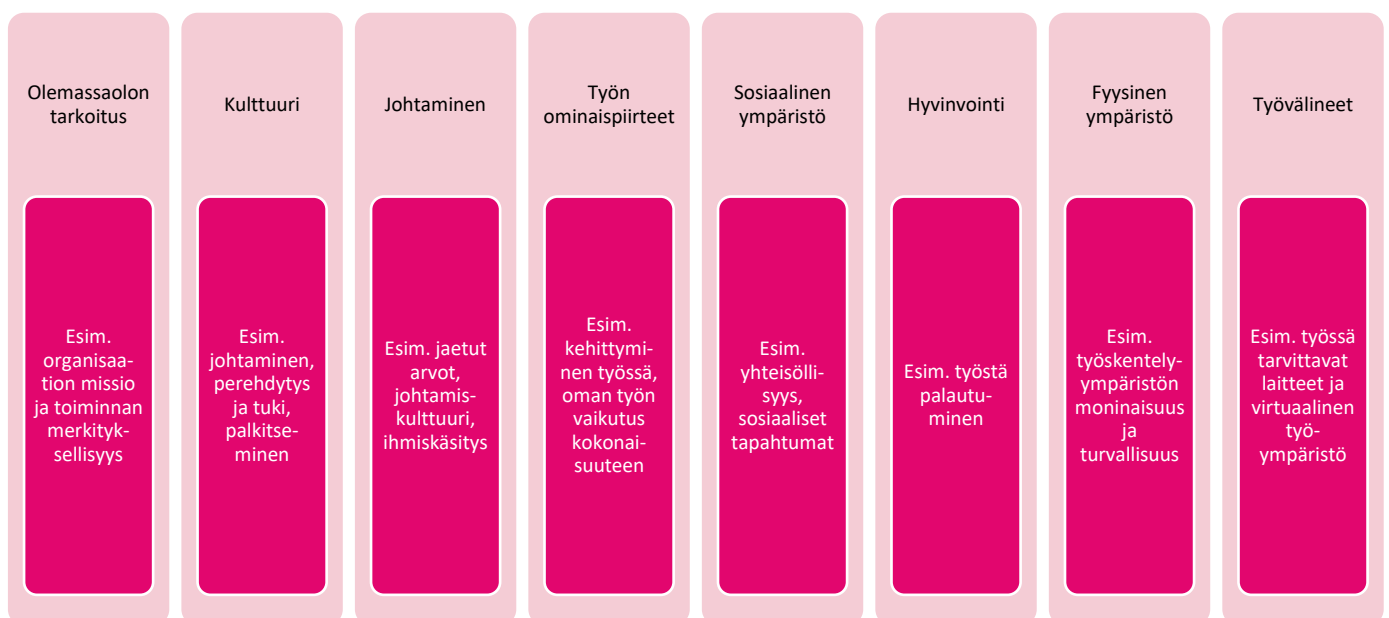


Laadullisilla menetelmillä saadaan syvempää ymmärrystä työntekijäkokemuksesta. Tätä ymmärrystä ei kuitenkaan voida yleistää koko organisaation tasolle, sillä pelkällä laadullisella tutkimuksella ei saada täysin kattavaa kuvaa koko organisaation työntekijäkokemuksesta. Määrällinen tutkimus sen sijaan ei anna riittävän monipuolista kuvaa, sillä työntekijäkokemukseen liittyvät teemat ovat monesti monimutkaisia ja hankalasti hahmotettavia. Paras hyöty voidaankin saada silloin, kun

erilaisia menetelmiä käytetään yhdessä. Tässä työssä käytetään lähteenä määrällisenä tutkimuksena toteutettua kohdeorganisaation työyhteisökyselyä, jonka pohjalta voidaan määrittellä laadullisena tutkimuksena toteuttavat haastattelut. (Huhta & Myllyntaus 2021, 107.)

Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa ja kehittää, on sille luotava oma viitekehyksensä. Viitekehys kuvaa keskeisimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit. Viitekehysten tulisi muodostua organisaatiokohtaisesti organisaation omista tarpeista lähtien. Ohessa on kuvattu malli työntekijäkokemuksen viitekehyksestä.

Kuvio 12. Työntekijäkokemuksen viitekehys. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161.)



Työntekijäkokemuksen varsinaista kehittämistä voidaan tehdä monella eri tavalla. Graham esittää kirjoituksessaan (2018) viisi kohtaa, joihin työnantajan tulisi kiinnittää huomiota: 1) Sisäinen viestintä, 2) Juhlistaminen, 3) Oppimiseen ja kehittämiseen panostaminen, 4) Esteiden poistaminen ja 5) Monimuotoisuuteen panostaminen.

Käytännössä työntekijäkokemusta kehittäessä ja parantaessa organisaation tulisi viestiä myös sisäisesti, ei pelkästään ulkoisesti. Työntekijöiden muistaminen näiden merkkipäivinä tai kun työssä on saavutettu jotain suurta ja merkittävää, lisäävät työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja saavat työntekijän kokemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Oman osaamisen kehittämismahdollisuuksien ja

urakehitystä seuraavien keskustelujen tuominen osaksi arkea lisäävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Esteiden poistaminen työstä on yksinkertaisimmillaan niin sanotun turhan työn poistamista ja prosessien yksinkertaistamista. Esimerkiksi paperilomakkeiden siirtäminen sähköisiin järjestelmiin voi paitsi säästää työntekijöiden aikaa, mutta myös parantaa työntekijäkoke-
musta.

Monimuotoisuuteen panostaminen henkilöstön palkkaamisessa kantaa hedelmää monella eri tasolla. Russell Reynolds Associatesin tutkimuksen (2017) mukaan monimuotoisuuteen ja inklusi-
oon panostavissa organisaatioissa on pienempi työntekijöiden vaihtuvuusprosentti, korkeampi si-
toutuneisuuden aste, suurempi tunne yhteenkuuluvuudesta ja korkeampi luovuuden taso.

Työntekijöiden päätöksentekoon mukaan ottaminen lisää työntekijöiden osallisuutta ja saa heidät
tuntemaan tullessa kuulluiksi. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä onkin tärkeää kuunnella
sitä, mitä työntekijät tarvitsevat, jotta heidän työnsä tulisi paremmin tehdyksi. Työntekijä on oman
työnsä asiantuntija, joka tietää parhaiten millaisilla työvälineillä tai resursseilla työ tulee parhaiten
tehdyksi. (Dukes 2017.) Kun työ sujuu, on työkokemuksin parempi. Samalla työntekijä tulee kuul-
laksi, millä on entisestään työntekijäkokemusta parantava voima.

Työntekijäkokemuksen kehittämisen esteenä voivat olla organisaation siilot. Erityisesti suurem-
missa yrityksissä osastojen välinen yhteistyö voi olla heikkoa ja osastot saattavat jopa kilpailla kes-
kenään esimerkiksi siitä, mikä yksikkö tekee eniten voittoa. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät
eivät voi tehdä parastaan asiakkaiden hyväksi ja he turhautuvat työhönsä. (Korkiakoski 2019, 147.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on tietää, mitä työntekijät
odottavat työnantajaltaan. Alight Solutionsin tutkimus kartoitti 2 501 työntekijän näkemyksiä.

Esille nousivat seuraavat asiat:

- 1) Työyhteisön tulisi olla modernimpi ja inhimillisempi.
- 2) Olisi tunnistettava, mikä tekee työyhteisöstä erilaisen, ja kertoa siitä tarinoita työntekijöille.
- 3) Työnantajan tulee tarjota tuoreet työkalut työntekijöille.
- 4) Esimiehille tulee antaa lisää valtaa.
- 5) Kaiken toiminnan keskiöön ohje: kysy, kuuntele, toimi, toista.

(Korkiakoski 2019, 145.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation työntekijöiden työntekijäkokemusta. Saaduista tutkimustuloksista nostetaan analysoinnin kautta esille työntekijäkokemuksen kannalta keskeisiä asioita, joita voidaan hyödyntää työnantajabrändin kehittämisessä. Alight Solutionsin tutkimus (kts. 26) toi esille osittain samoja asioita, joita voidaan havainnoida case-organisaation työyhteisökyselystä (Case-organisaation työyhteisökysely 2021).

Plaskoffin (2017) mukaan organisaatioissa toteutettavat työyhteisökyselyiden tapaiset kyselyt antavat kuitenkin lähinnä vain pinnallisen kuvan organisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksesta. Tämä pitää hyvin pitkälti paikkansa, sillä kyselyissä harvoin päästään syiden äärelle. Kyselyiden tuloksista on siis hankalaa, ellei jopa mahdotonta, selvittää syitä positiivisen tai negatiivisen työntekijäkokemuksen taustalla. Kyselyissä olevat avoimet vastaukset saattavat avata taustalla olevia vaikuttimia, mutta on hyvin yleistä, että avoimiin kysymyksiin jätetään vastaamatta. Tämä pätee erityisesti silloin, jos kysely on muutenkin pitkäkö ja aikaa vievä.

Plaskoff esittääkin ratkaisuksi työntekijöiden välisiä syvällisiä keskusteluja, joissa työntekijät voivat kertoa näkökulmiaan ja ajatuksiaan työstään, työpaikastaan ja työpaikalla vallitsevista suhteista. Tällä tavoin työnantaja voi päästä kiinni työntekijäkokemukseen ja siihen vaikuttaviin työntekijän havaintoihin ja kriittisiin kosketuspisteisiin. Tämä mahdollistaa asioihin puuttumisen mm. osallistamalla ja kuuntelemalla työntekijöitä. (Plaskoff 2017.)

Tässä tutkimuksessa toimitaan edellä kuvatun kaltaisesti, sillä työntekijöitä haastattelee heidän työkokemuksensa liittyen toinen organisaation työntekijä. Toki asetelma on erilainen kuin sellaisessa tapauksessa, jossa työntekijät laitettaisiin keskustelemaan keskenään ja tätä keskustelua havainnoisi tai fasilitoisi joku muu. Siitä huolimatta keskustelemalla avoimesti, oli kyseessä sitten muodollisempi haastattelu tai työpaikan taukotilassa tapahtuva kahvipöytäkeskustelu, saadaan yksittäisen työntekijän työkokemuksesta enemmän irti kuin pelkkiä kyselyitä tulkitsemalla.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään aluksi tarkemmin tutkimuksen tutkimusongelma. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuskonteksti. Lopuksi käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia analysoinnin kautta.

3.1 Tutkimuksen tutkimusongelma

Kuten jo teorialuvussa todettiin ja tutkimuksen viitekehyksessä tuotiin esille, muodostuu työnantajabrändi työnantajalupauksen ja työntekijäkokemuksen summana. Tämän työn tutkimusosiossa tutkitaan työntekijäkokemusta, mutta myös siihen läheisesti liittyvää työntekijäymmärrystä. Tutkitun työntekijäkokemuksen pohjalta nostetaan vahvoiksi koetut työntekijäkokemuksen osa-alueet organisaation ehdotetun työnantajabrändin ja työnantajan arvolupauksen pohjaksi.

Tutkimuksen ongelma on: Miten työntekijäkokemusta ja sitä kautta työnantajabrändiä voitaisiin kehittää, jotta organisaatio olisi houkuttelevampi potentiaalisten työnhakijoiden silmissä?

Tutkimuksen tutkimuskysymys on: Miten työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää työnantajabrändin rakentamisessa?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

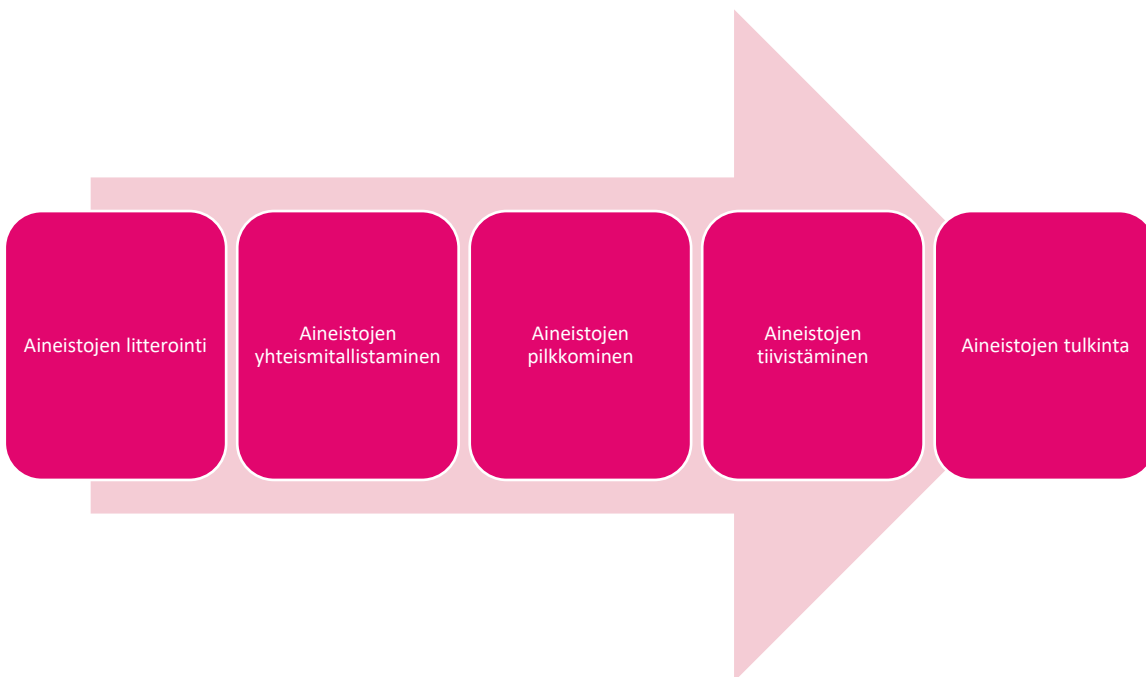
1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen?
2. Millainen työntekijäkokemus organisaation työntekijöillä tällä hetkellä on?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajabrändiin?

Seuraavissa alaluvuissa esitellään aluksi tutkimuksessa hyödynnettyjä aineistonkeruumenetelmiä ja tutkimuskohteiden valintaa. Tämän jälkeen esitellään varsinaista aineistonkeruuta ja aineiston analysointia. Tutkimuksen tuloksia esitellään luvussa 4.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista ulkoisista lähteistä, kuten muut tutkimukset ja kirjallisuus, koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2020, 83). Metsämuurosen (2011, 220) mukaan laadullinen tutkimusote sopii hyvin silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita tai kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeiden avulla. Laadullisen aineiston käsittelyä ja sen eri vaiheita on kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa numero 14.

Kuvio 14. Laadullisen aineiston käsittelyn vaiheet. (Kananen 2015, 128.)



Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista haastattelututkimusta, jolla pyrittiin selvittämään haastattelun kohteena olevien työntekijöiden työntekijäkokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelun etuna on tutkimustavan joustavuus. Haastattelun edetessä tutkijalla on mahdollisuus tehdä täydentäviä tai selventäviä kysymyksiä, mikä ei ole mahdollista esimerkiksi lomakekyselyissä. Tämän vuoksi haastattelut tulisikin pyrkiä suorittamaan suorassa vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan kanssa. Sähköpostihaastattelu ei siis sovi tähän tutkimustyyppiin, mutta kysymysten lähettäminen haastateltaville etukäteen esimerkiksi juuri sähköpostitse voi olla aiheellista ja perusteltua. Haastatteluiden tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Kysymysten antaminen haastateltaville etukäteen antaa haastateltaville mahdollisuuden miettiä aihetta etukäteen ja valmistautua haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu rinnastetaan monesti teemahaastatteluun, mutta Puusa & Juuti (2020, 112) kyseenalaistavat tämän ajattelutavan. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu eroaa teemahaastattelusta siinä, että siinä missä puolistrukturoidussa haastattelussa on laadittu yksityiskohtaiset kysymykset, teemahaastattelussa tutkimukseen liittyvät teemat on mietitty valmiiksi, mutta haastattelu on lähtökohdaisesti varsin vapaamuotoinen eikä se välttämättä sisällä määrämuotoisten kysymysten esittämistä. Haastattelutyypeillä on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Tuomi & Sarajärvi (2018,

87–88) kuvaavat tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisesti etenevän haastattelun teema- eli puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Myös Metsämuurosen (2006, 235) teoksessa *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* puolistrukturoitu haastattelu rinnastetaan teemahaastatteluun. Vaikka haastattelutyypeissä on vain hienoisia eroja, on tässä tutkimuksessa selkeintä puhua nimenomaan puolistrukturoidusta haastattelusta, sillä kysymykset ovat varsin tarkkaan etukäteen määritelty ja ne ohjaavat haastattelua eteenpäin.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen aiheeseen liittyvään teoriaan nojautuen. Se eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että toisin kuin strukturoidussa, puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymyksille ei laadita valmiita vastausvaihtoehtoja. (Puusa & Juuti 2020, 111). Haastattelutyypin etuihin voidaan lukea se, että haastattelun edetessä haastattelukysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa ja syventää haastateltavan antamien vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Kyseinen haastattelutyyppi soveltuu hyvin työntekijöiden haastatteluun työntekijäkokemukseen liittyen, sillä aiheesta puhuminen voidaan kokea epämiellyttäväksi ja asiat saattavat olla haastateltaville heikosti tiedostettuja. Kun haastattelun teemat on ennalta määritelty, on haastattelijan helppo viedä keskustelua eteenpäin. (Metsämuuronen 2006, 235). Lisäksi valmiisiin ja kaikille samoihin kysymyksiin on paljon helpompi saada toisiinsa verrattavissa olevat vastaukset kuin esimerkiksi täysin avoimen haastattelun lomassa tuleviin, ehkä hieman epämääräisiinkin, vastauksiin.

3.3 Tutkimuskonteksti

3.3.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ja tämän työn toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva monialainen organisaatio, joka työllistää kaiken kaikkiaan (osa-aikaiset sijaiset mukaan lukiin) noin 350 henkilöä. Organisaation toimintamuotoja ovat mm. palveluasuminen, koulutus, ravintolatoiminta, vapaaehtoistyön organisointi, työllistäminen ja hanketoiminta.

Kohdeorganisaation nimi on jätetty mainitsematta työn toimeksiantajan pyynnöstä. Kohdeorganisaation nimen mainitsematta jättäminen ei vaikuta tutkimustyön lopputulokseen eikä vaikuttavuuteen.

Kohdeorganisaatiolla ei ole tällä hetkellä selkeää työnantajabrändiä, jolla potentiaalisia työnhakijoita pyrittäisiin houkuttelemaan töihin. Organisaatio kuitenkin toimii aloilla, jotka kohtaavat enenevässä määrin haasteita osaavan työvoiman rekrytoinnissa. Haasteet korostuvat hoiva- ja ravintola-aloilla, joilla suurin osa organisaation työntekijöistäkin työskentelee. Palveluasuminen ja ravintolatoiminta vastaavat lähes yksinomaan kohdeorganisaation voittoa tavoittelevasta elinkeinotoiminnasta, jonka tuotoilla on osaltaan tarkoitus varmistaa organisaation yleishyödyllisen toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen. Tästä syystä osaavasta henkilöstöstä on pyrittävä pitämään kiinni ja uutta henkilöstöä on saatava eläköityvien tilalle. Tehostetussa palveluasumisessa uuden henkilöstön tarve tulee jatkossa kasvamaan eläköitymisten ohella myös valtakunnallisten hoitajamitoitusten noustessa vanhusten ympärivuorokautisessa asumisessa vuonna 2023 0,7:ään per asiakas. Tätä työtä tehdessä mitoitus on 0,6 per asiakas, mikä tarkoittaa yhdeksän koulutetun hoitajan lisäystä nykyiseen määrään. Vaikka määrä voi kuulostaa pieneltä, on muistettava, että oman haasteensa tuovat alaa tai työpaikkaa vaihtavat hoitajat.

3.3.2 Empiirinen aineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kohdeorganisaation työntekijöille tehdyistä haastatteluilta. Haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden tämänhetkistä työntekijäkokemusta liittyen kohdeorganisaatioon. Haastateltavia henkilöitä oli kaikkiaan kymmenen. Yleisesti ottaen haastateltavien määrään vaikuttavat käytettävissä olevat tutkimusresurssit eli käytännössä aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97). Tässä tutkimuksessa aika on rajallinen resurssi, ja vaikka haastatteluja olisi voinut tehdä enemmänkin, vie haastattelujen litterointi ja aineiston analyysi valtavasti aikaa. Siksi laadullista tutkimusta tehtäessä kerättävän aineiston määrälle on hyvä asettaa selkeä raja. Tämä pätee tietenkin vain haastateltavien määrään. Tutkimuksen tuloksena syntyvän aineiston määrää on mahdotonta ennalta tietää, sillä jokainen haastateltava on yksilö. Haastateltavien antamien vastausten pituus riippuu muun muassa yksilön luonteesta ja itse tutkittavasta aiheesta eli työntekijäkokemuksesta. Joku saattaa liittää aiheeseen enemmän asioita kuin joku toinen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Ennemminkin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuvaa tietystä ilmiöstä tai ymmärtää tiettyä toimintaa. Siksi haastateltavien valinnassa yleisesti ottaen on kiinnitettävä huomiota myös siihen, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän

tutkimuksen kohdalla tuo kriteeri täyttyi selvästi, sillä jokaisella on jonkinlainen työntekijäkokemus omasta työnantajastaan riippumatta esimerkiksi työsuhteen kestosta.

Haastatteluihin valittiin mahdollisimman edustava joukko organisaation työntekijöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluihin pyrittiin saamaan työntekijöitä eri osastoilta, eri ikäisiä, eri pituisen uran organisaatiossa tehneitä, erilaisissa tehtävissä toimivia sekä erityyppisissä työsuhteissa olevia (vakituinen / määräaikainen). Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan saatujen tulosten kattavuus ja saamaan mahdollisimman laaja kuva koko organisaation työntekijäkokemuksesta. Toisaalta organisaatiossa hyvin lyhyen ajan työssä olleen haastattelemisen ei välttämättä ole tutkimuksen kannalta oleellista, sillä vaikka haastateltavalla on olemassa oleva työntekijäkokemus, ei hänelle välttämättä ole muodostunut riittävän kattavaa tai tutkimuksen kannalta relevanttia näkemystä asiasta. Kohdeorganisaatiossa työskentelee myös paljon lyhytaikaisissa määräaikaisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä, joiden työsuhteet kestävät tyypillisesti 6–12 kuukautta. Edellä mainituista syistä heidät rajattiin tutkimuksesta pois, ja määräaikaisten työntekijöiden kohdalla keskityttiin pidemmässä työsuhteessa olevien haastatteluihin.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin, vaikka ryhmähaastattelu olisikin voinut säästää aikaa ja mahdollistaa suuremman vastaajajoukon. Näin toimimalla luotiin psykologisen turvallisuuden tunnetta, jotta haastateltavat rohkaistuisivat kertomaan rehellisesti mahdollisesti negatiivisestikin kokemistaan asioista. Esimerkiksi johtamiseen tai omaan esihenkilöön liittyviä tunteita ja kokemuksia voi olla vaikea tuoda esille ryhmähaastatteluissa. Lisäksi turvallisessa ympäristössä haastateltava osaa olla oma itsensä ja puhua ja ideoida vapaasti pelkäämättä tulevansa nolatuksi (Pyyhtiä 2019, 120–121).

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse. Heille esitettiin tutkimuksen lähtökohdat ja kerrottiin tutkimuksen merkityksellisyydestä organisaatiolle. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin henkilökohtainen, kasvokkain toteutettu haastattelu. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa vähintään kaksi tuntia, ja ne suoritettiin häiriöttömässä tilassa joko työpäivän lomassa tai sen ulkopuolella, riippuen haastateltavan työn luonteesta.

Haastattelut äänitettiin, ja tämä tuotiin esille jo haastattelukutsun yhteydessä. Samassa kutsussa painotettiin haastatteluiden olevan ehdottoman luottamuksellisia ja että niissä esille tulleita asioita käytetään vain tähän tutkimukseen liittyen. Haastateltaville vakuutettiin myös, että haastattelun tulokset esitellään nimettömästi niin, ettei ketään ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja haastateltavia mietittäessä pelkona oli, että osa alun perin haastatteluun kutsuttavista saattaa kieltäytyä haastattelusta. Tutkimusta varten mietittiinkin jo ennen haastattelukutsujen lähettämistä valmiiksi jo niin sanottuja varahaastateltavia. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa varauduttiin myös siihen, että haastateltavien määrä saattaa muuttua. Laadullista tutkimusta tehtäessä on muistettava, että siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Täten haastateltavien lukumäärä ei ole ratkaisevaa, vaan sillä on merkitystä, kuinka haastateltavat on valittu ja miten aineistoa onnistutaan tulkitsemaan ja miten tutkimuksessa saadaan kuvattua tai ymmärrettyä tiettyä toimintaa tai ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Kuitenkin tutkimuksen onnistumisen ja tulosten hyödynnettävyyden kannalta vastaajia olisi hyvä olla riittävästi. Kohdeorganisaatio itsessään ja sen henkilöstö on oman itsensä ja organisaatioon kehittämiseen myönteisesti suhtautuvaa, joten haastattelukutsuihin suhtauduttiin positiivisesti. Yksi alun perin tutkimukseen kutsutuista ei kuitenkaan osallistunut haastatteluun, mutta hänen tilalleen saatiin toinen vastaaja.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin perimmäisenä tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa tuo ilmiö on työntekijäkokemus kohdeorganisaation työntekijöiden keskuudessa. Analyysi on monivaiheinen prosessi, joka yleensä aloitetaan tutustumalla koko aineistoon ja rakentamalla kokonaiskuva aineistosta. Vasta tämän jälkeen tutkija voi ryhtyä analysoimaan aineistoa valitsemansa menetelmän avulla, esim. lukemalla, jäsentelemällä, erittelemällä ja pohtimalla. Analyysia tapahtuu jo aineiston hankintavaiheessa, sillä tutkijan esiymmärryksellä tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön liittyen on vaikutusta hankittavaan aineistoon ja sen käsittelyyn. Varsinaisessa analyysivaiheessa tutkija tutustuu keräämäänsä aineistoon sekä hankkii aiheesta lisää tietoa esimerkiksi muista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. (Günther, Hasanen & Juhila; Puusa & Juuti 2020, 143.)

Perinteisesti aineiston analyysi voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: Analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja tulkinta. On kuitenkin hyvä huomioida, että käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen, jolloin edellä mainitut vaiheet esiintyvät osittain samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020, 149.)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnissa edettiin edellä kuvatun analyysiprosessin mukaisesti. Analyysitapana käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa on tiivistetysti kyse siitä, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Teemoja määriteltäessä on huomioitava, että niitä voi syntyä aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti, mutta myös aineistosta löytyvien uusien teemakokonaisuuksien pohjalta. On myös huomioitava, että analyysin yhteydessä syntyvä aineiston teemoittelu ei ole sama asia kuin haastattelun teemat. (Juhila; Puusa & Juuti 2020, 153.) Teemoja on myös mietittävä suhteessa aiheeseen liittyvään teoretiseen tietoon. Tätä dialogia aineiston ja teoretieteen välillä kutsutaan dialogiseksi tematisoinniksi. (Puusa & Juuti 2020, 165.)

Tämän tutkimuksen etukäteen määritellyt teemoja olivat muun muassa aiheeseen vahvasti liittyvät palkkaus, työhyvinvointi ja työaika. Teemat tarkentuivat ja määrittyivät tarkemmin kuitenkin vasta haastatteluiden ja niistä syntyneen aineistoon tutustumisen jälkeen. Ennalta liian tarkkaan ja suppeasti rajatut teemat voivat jättää tutkimuksen lopputulosten ja koko kehittämistyön hyödynnettävyyden kannalta tärkeitä asioita huomioimatta.

Ennen aineiston varsinaista analyysiä kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Koko litteroitu aineisto käytiin useamman kerran läpi, jotta siitä saatiin muodostettua kattava kokonaiskuva. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita, kuten ylimääräisiä täytesanoja tai epärelevantteja kommentteja ja sanontoja. Jäljelle jäävän aineiston pohjalta tehtiin aineiston redusointia eli aineistossa esiintyviä ilmauksia pelkistettiin. (Tuomi & Sarajärvi, 123.) Esi-merkkejä pelkistetyistä ilmauksista on esitelty seuraavalla sivulla taulukossa numero 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus
”No, täytyy sanoa että tietyllä tavalla koen, sehän on sitä ihmisten auttamista.”	Kokemus työn merkityksellisyydestä.
”Oli musta ristiriitaista, että toisaalta sulta odotetaan suurta vastuuta ja itseohjautuvuutta, mutta sitten sulla ei ehkä välttämättä ole kauheasti vaikutusvaltaa miten sinä sen työn teet.”	Kokemus johtamisesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista.
”En koe oikeudenmukaisena koko sote-alan palkkausta.”	Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta.
”Sanotaan että hoitotyön kuormittavin tekijä on ne yhden päivän vapaat.”	Työn kuormittavuus.
”Mun mielestä on hirveen tärkeitä että siihen työhön voi itse vaikuttaa.”	Vaikutusmahdollisuudet työhön.
<p>”Se on kuitenkin kauhean tärkeää, kun tehdään yhteisönä ihmistyötä ja tilanteet todella vaihtuvat. Sun täytyy pystyä luottamaan siihen, että työkaveri tekee mitä luvataan.”</p> <p>”Mun on vähintään saatava se työpari, mielellään tiimi.”</p>	Kokemus työyhteisöstä.

”Voin haistella eri kehittymismahdollisuuksia, jotka hyödyttävät itseä että organisaatiota.”	Mahdollisuus kehittää sekä itseä että omaa työtään.
”Olen työntekijänä sellainen, joka tarvitsee rauhallista tilaa ajattelua vaativiin töihin.”	Kokemus työympäristöstä.

Redusoinnin jälkeen aineistosta paikannettiin keskenään samaa tarkoittavat ilmaisut ja ne koodattiin eri väreihin. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmiteltiin omiin luokkiinsa (kts. Taulukko 2). Tätä vaihetta kutsutaan klusteroinniksi eli ryhmittelyksi (Tuomi & Sarajärvi, 124).

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston ryhmittelystä alaluokittain.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kokemus työn merkityksellisyydestä. Kokemus arvojen toteutumisesta työssä.	Työn merkityksellisyys.
Palkkauksen oikeudenmukaisuus. Palkkauksen kilpailukykyisyys.	Palkkaus
Tietämättömyys asioista. Salailu. Keskustelukulttuuri ja asioiden puheeksi ottaminen.	Johtaminen

Tarpeellisuuden tunne. Riittävä määrä vapaita. Työn kuormittavuus.	Hyvinvointi
Vaikutusmahdollisuudet (työn sisältöön). Työn suorittamisen toimintatavat. Itsenäinen työskentely.	Työn ominaisuudet
Mahdollisuus olla oma itsensä. Toisten auttaminen. Hauskanpito. Hyvä huumori. Tekemisen meininki.	Sosiaalinen ympäristö
Lisäkouluttautuminen. Oman työn kehittäminen. Itsensä kehittäminen.	Kehittämisen- ja kehittymismahdollisuudet.
Kokemus työympäristöstä. Ergonomia. Työskentelyasennot. Tilojen ahtaus.	Fyysinen työympäristö ja työvälineet

Aineiston ryhmittelyn perusteella tutkimuksen kannalta olennaisiksi teemoiksi muodostuivat työn merkityksellisyys, hyvinvointi, palkkaus, kehittäminen- ja kehittymismahdollisuudet, työn ominaisuudet, johtaminen, fyysinen työympäristö ja työvälineet sekä sosiaalinen ympäristö. Ryhmittely noudattaa hyvin pitkälti samaa kaavaa kuin aiheeseen liittyvä teoriapohja. Tähän vaikuttaa vahvasti

tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelutyyppi, jossa haastattelukysymykset oli laadittu teemoittain ja teoriapohjaan vahvasti pohjautuen. Tällä on sekä etunsa että haittansa tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Etuna on analyysin pysyminen aiheessa eli tutkittavassa ilmiössä. Haittana on tutkimuksen kannalta olennaisten asioiden huomaamatta jääminen, mikäli analysoinnissa edetään liikaa etukäteen määriteltyjen teemojen ehdoilla.

Teemoittelun perusteella aineistoa tulkittiin, ja aineistosta voitiin nostaa aineiston autenttisuuden ja rikkauden esilletuomiseksi havainnollistavia sitaatteja eri teemojen alle. Tuloksia on kuvailtu tarkemmin luvussa 4. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei sitaattien nostaminen tutkimustuloksiin yksin riitä perustelemaan tutkimuksen tuloksia, puhumattakaan johtopäätöksistä. Tämä tapahtuu tutkimustulosten tulkitsemisvaiheessa analyysissä esille nousseiden merkitysten selkeyttämisen ja pohdinnan kautta. Tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka auttavat kokoamaan yhteen tutkittavan aiheen tai ilmiön pääseikat ja auttavat tuomaan vastauksia tutkimuksessa asetettuihin ongelmiin. Vasta synteisien pohjalta päästään tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Puusa & Juuti 2020, 154–155.) Tutkimuksen johtopäätöksiä kuvataan tarkemmin luvussa 4.9.

3.5 Eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät näkökohdat

Yleisesti ottaen laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja sen arviointiin liittyy kolme toisiinsa kytkeytyvää käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja miten luotettavasti tutkimuksen lukijat arvioivat tutkimuksen aineiston keräämisen ja analysoinnin tapahtuneen. Luotettavuudella tutkija vakuuttaa tutkimuksen lukijat siitä, että on kyennyt valitsemaan ja käyttämään tutkimuksessaan oikeanlaisia ja tutkimuksen kannalta relevantteja lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaistakseen. Eettisyys läpi leikkaa koko tutkimusprosessin. Eettisesti toteutetussa tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia käytännössä minkä tahansa toisen hyvin tehdyn tutkimuksen pohjana. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Eettisyyteen kiinnitettiin huomiota jo haastattelujen suunnitteluvaiheessa. Haastattelukysymykset mietittiin tarkoin ja siten, että ne ovat tutkimuksen ja sen tulosten kannalta olennaisia. On eettisesti perustelua tuoda haastattelun kysymykset tai ainakin haastattelun aihe, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin, haastateltavien tietoon jo hyvissä ajoin ennen haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät hyvin pitkälti haastateltavien asemaan. Koko tutkimusprosessin ajan, ja sen jälkeenkin, on huolehdittava siitä, että haastateltavien anonyymiyys säilyy. Tämä varmistettiin käsittelemällä kerättyä haastatteluaineistoa huolellisesti ja tuhoamalla se asianmukaisesti heti kun aineisto oli saatu analysoitua. Yksilöityjä henkilötietoja pyrittiin käyttämään mahdollisimman vähän tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa ei esimerkiksi pyydetty haastattelun aluksi henkilöitä kertomaan edes nimeään, sillä se ei ole tutkimuksen kannalta relevanttia. Lisäksi haastatteluaineistot tallennettiin pseudonymisesti siten, ettei yksittäisten haastateltavien henkilötiedot paljastuisi vahingossakaan. Äänitiedostot poistettiin välittömästi litteroinnin jälkeen. Toimintatavat aineiston turvalliseen käsittelyyn ja säilyttämiseen on kuvattu yksityiskohtaisemmin erillisessä aineistohallintasuunnitelmassa.

Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuuteen liittyen on kiinnitettävä huomiota tutkijan omiin asenteisiin ja puolueettomuuteen. Tutkijan on pyrittävä kuulemaan ja ymmärtämään haastateltavia omana itsenään, ei niin että tutkija tekee omia tulkintojaan tai suodattaa haastateltavan kertomaa oman kehyksensä läpi. Esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli tai asema organisaatiossa voisivat vaikuttaa tutkimuksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen, joten siksi tutkijan on pyrittävä olemaan mahdollisimman objektiivinen aineiston keruun ja tulkinnan suhteen. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan arvioida tutkimuksen tekijän asemaa esihenkilönä. Tällä ei kuitenkaan arvioitu olevan merkittävää vaikutusta tutkimuksen lopputulokselle, sillä tutkija ei toiminut yhdenkään haastatellun suoranaishenkilönä. Tutkijan ominaisuuksien voidaan kuitenkin yleisellä tasolla myöntää vaikuttavan ainakin jossain määrin, sillä tutkija on aina oman tutkimuksensa tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

4 Tutkimuksen tulokset

Yleisesti ottaen tutkimuksen vastaajat kokivat työntekijäkokemuksensa kohdeorganisaatiossa olevan hyvällä tasolla. Tätä voidaan kuvata esimerkiksi sillä, miten todennäköisesti vastaajat suosittelisivat organisaatiosta työpaikkana. Keskiarvoksi asteikolla 1–10 muodostui 8,6. Parhain arvosana oli kymmenen ja huonoin kuusi. Perusteluissa korostuivat hyvät työkaverit ja organisaation arvopohja. Organisaation koettiin olevan vähemmän byrokraattinen ja ajattelevan toiminnassaan muutakin kuin rahaa ja voitontekoa, vaikkakin yksi vastaaja koki, että rahanteko näyttelee yhä kasvavaa osuutta organisaation toiminnassa. Itse työ ja työtehtävät koettiin mielekkäiksi, vaikkakin yksi

vastaaja koki työn ja sen johtamisen olevan ajoittain sekavaa. Monet vastaajat kokivat myös olevansa hyvin sitoutuneita työskentelemään organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksissa on tiettyjen teemojen alla havaittavissa hämmästyttävän paljon yhtäläisyyksiä. Vastaajat nostivat esimerkiksi työyhteisön mielekkyyden työn merkityksellisyyden kannalta lähes poikkeuksetta esille. Toki myös eroavaisuuksia oli. Yllättävää oli esimerkiksi se, että palkkauksen koki heikoksi vain muutama vastaaja. Tässä kohtaa on hyvä huomioida, että haastatteluihin valitut eivät kaikki työskennelleet yleisesti ottaen heikosti palkatuksi koetulla hoiva-alalla. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin todeta, että organisaation palkat ovat matalammalla tasolla kuin esimerkiksi julkisella sektorilla. Tätä taustaa vasten palkkauksen tasoa ei siis koettu erityisen ongelmalliseksi.

Haastatteluista nousseita työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita nostetaan esille seuraavissa alaluvuissa. Tulokset on jaoteltu koko haastatteluaineistoon tutustumisen ja sen analysoinnin myötä syntyneisiin teemoihin.

4.1 Työn merkityksellisyys

Vastaajat kokivat lähes poikkeuksetta tekevänsä merkityksellistä työtä. Erityisesti tämä näyttäytyy siinä, miten haastateltavat kokivat voivansa auttaa asiakasta ja asukkaita. Osalla työn merkityksellisyys toimi myös motivaattorina tehdä omaa työtään, jonka moni vastaaja koki merkittäväksi omille asiakkailleen.

Pystyn antamaan aikaa ja olemaan läsnä asukkaille, ja työntekijöille.

Kyllä mä koen että mun työllä on jonkinlainen merkitys.

Merkityksellisyyden tunnetta vastaajien kohdalla vahvasti organisaation arvopohja, jossa ihminen on vahvasti keskiössä. Ihmiset eli organisaation asiakkaat nousivatkin esille kaikkien haastateltavien vastauksissa. Asiakkaille koettiin voivan antaa aikaa, ja heidän tarpeisiinsa koettiin voivan vastata. Moni tunnusti miettineensä tekemänsä työn merkityksellisyyttä, ja tulleen siihen tulokseen, että organisaatiossa tehtävällä työllä on merkitystä asiakkaille ja heidän elämälleen.

Iloiset tyytyväiset asiakkaat. Sitä vartenhan me täällä ollaan, ihmisiä varten.

Vastauksista on kuitenkin luettavissa myös se, että tässä organisaatiossa tehtävä ihmisläheinen työ voidaan kokea merkitykselliseksi myös työpaikasta riippumatta. Jotkut eivät siis kokeneet esimerkiksi organisaatiossa tehtävän hoivatyön eroavan merkityksellisyyden suhteen muiden vastaavien toimijoiden tekemästä hoivatyöstä. Osa myös koki, että vaikka työ on sinänsä merkityksellistä, niin omalla työllä ei kuitenkaan koettu olevan niin paljon väliä.

Ehkä niillä arvoilla ei ole sinänsä mitään merkitystä koska teen tätä työtä muutenkin valmiista halusta auttaa ja olla ihmisten kanssa läsnä ja yhdessä. Koen, että voisin olla missä tahansa duunissa yksityisellä puolella ja tehdä tätä samaa hoitotyötä.

4.2 Johtaminen

Johtamiseen liittyen vastaajat kokivat saavansa ja voivansa antaa palautetta melko vapaasti. Toisaalta useampikin vastaaja toivoi, että palautetta saisi enemmän. Moni koki, että palautetta saa vain silloin kun sitä osaa pyytää. Palautteen ohella esihenkilön tuki koettiin hyväksi, vaikkakin esihenkilöiden kiire koettiin ongelmaksi saada palautetta ja tukea silloin kun sitä tarvitsisi.

Muutama vastaaja koki ongelmaksi sen, että esihenkilö ei tiedä mitä työntekijän työnkuvaan varsinaisesti kuuluu. Esille nousi myös se, että esihenkilö ei välttämättä tiedosta miten tietynlaista työntekijää tulisi johtaa. Osa vastaajista koki itse olevansa vaikeasti johdettavia. Tällaisissa tilanteissa työnkuvanmuutokset ja esihenkilön mahdollisuudet sopeuttaa johtamista työntekijälle soveltuvaksi koettiin yksittäisen työntekijän johtamista ja työn mielekkyyttä parantavana ratkaisuna. Tämän todettiin edellyttävän esihenkilöltä vahvaa paneutumista työhönsä ja alaisiinsa.

Tietysti se, että pitää tiedostaa riskit, esimiehen pitää tunnistaa ihmisen muutokset ja muutostarpeet. Tiedostan itse, että olen tosi vaikeasti johdettava.

Johtamisen ongelmat näkyivät myös siinä, miten työntekijät eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi tietoa työhönsä liittyvistä asioista. Tällainen kokemus oli vahva, sillä haastatelluista ainoastaan yksi

koki organisaation johdon viestivän tarpeeksi työhön liittyvistä asioista. Erityiseksi ongelmaksi koettiin korona-aikainen tiedottaminen, jonka koettiin ontuneen pahasti. Vastajaat kokivat, että tietoa ei saanut ollenkaan tai että tieto oli ristiriitaista.

Perushetkissä ja normaaliarjessa vastaan että kyllä, mutta olen ollut tosi pettynyt koronatieottamiseen. Olen kokenut koronassa sellaista salailua, voisi olla avoimempi. Ja hitautta.

Työntekijät kokivat, että he eivät voi tehdä työtään kunnolla, jos he eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. Tähän liittyen osa koki saaneensa ristiriitaisia viestejä. Toisaalta annetaan ymmärtää, että työntekijöitä kuunnellaan työhön liittyvissä asioissa, mutta totuus on kuitenkin jotain aivan muuta. Osa koki, että jotkut työntekijät ikään kuin sooloilevat omiaan, kun ei ole viestitty tarpeeksi tai siten viestiä ei ole ymmärretty niin kuin olisi tarkoitus.

4.3 Palkkaus

Oman palkkansa vastaajat kokivat pääosin hyväksi, vaikkakin koko organisaation palkkausjärjestelmää arvioitaessa useimmat totesivat varsinkin hoiva-alan olevan palkkakuopassa. Vastauksiin saattaa vaikuttaa kysymyksenasettelu. Jos haastateltavilta olisi suoraan kysytty, saatko tarpeeksi palkkaa, vastaus olisi mitä todennäköisimmin ollut: En saa. Sen sijaan haastateltavilta kysyttiin, että millaisena koet työstäsi saatavan korvauksen työn kuormittavuuteen nähden? Tämä saa vastaajan pohtimaan myös työnsä kuormittavuutta, ei pelkästään työstä saatavaa euromäärää. Toki moni huomautti, että enemmänkin palkkaa voisi maksaa.

Kaikkihan on sitä mieltä että palkka on aina huono, lähtökohtaisesti. Tälleen kun sanon, niin voin sanoa että tienaan suhteellisen hyvin, palkka on ihan OK. Toki sitä saa aina maksaa enemmän.

Yleisesti ottaen koko organisaation palkkausta ei pidetty kilpailukykyisenä. Erityisesti kunnallisen puolen koettiin maksavan parempaa palkkaa. Toisaalta myös koko sote-alan palkkoja pidettiin muista aloista jälkeensä jääneinä.

En koe oikeudenmukaisena koko sote-alan palkkausta. Kyllä siihen jotain pitäisi tehdä.

Vastaajat kokivat erilaiset henkilökohtaiset- ja muut palkanlisät toimivana tapana parantaa palkkausta. Niiden hankaluutena pidettiin kuitenkin sitä, että jakautuvatko ne sitten oikeudenmukaisesti? Osa vastaajista ei ottanut koko organisaation palkkausjärjestelmään kantaa, sillä heillä ei ollut tietoa tai edes mielikuvaa muiden palkoista.

Vaikka omaan palkkaan oltiin pääosin tyytyväisiä, puolet vastaajista koki suuremman palkan voivan lisätä omaa työmotivaatiota. Muita rahaan rinnastettavia etuuksia, mm. liikunta- ja kulttuurietu, ei yhtä vastaajaa lukuun ottamatta mainittu palkkaukseen liittyvien kysymysten kohdalla. Tämä kertoo siitä, että näitä etuja ei ajatella osana palkkausta vaan ehkä enemmänkin osana hyvinvointia.

4.4 Hyvinvointi

Vastaajat kokivat pääosin voivansa hyvin työssään. Moni koki, että omalla henkilökohtaisella elämällä on suuri merkitys sille, miten työntekijä voi työssään. Esimerkiksi jos omat liikunta- ja ruokailutottumukset eivät ole kunnossa, heijastuu se helposti myös työelämään. Työhön liittyen vastaajat kokivat, että työnantaja edesauttaa työntekijöidensä hyvinvointia tarjoamalla työntekijöilleen liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedun. Myös hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit koettiin hyvinvointia työssä ylläpitävinä ja vahvistavina tekijöinä, ja niiden todettiin olevan kunnossa organisaatiossa.

Sen sijaan työaikaan ja työn tekemisen vapauteen liittyen vastauksissa oli hajontaa. Moni koki, että säännöllinen työaika ja riittävä määrä vapaapäiviä edesauttoivat hyvinvointia ja työstä palautumista. Varsinkin hoivatyössä tämän ei aina koettu toteutuvan, sillä henkilöstöpulan vuoksi hoitajat ovat joutuneet venymään.

Tosi paljon edesauttaa säännöllinen työaika, etten tee vuorotyötä kuin aikaisemmin.

Kyllähän omaa hyvinvointia auttaisi useamman päivän vapaat. Sanotaan että hoitotyön kuormittavin tekijä on ne yhden päivän vapaat.

Hyvinvointia ylläpitävinä tekijöinä koettiin myös mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, mielekkäät työtehtävät, hyvä suhde lähiesihenkilön kanssa ja työn sopiva jakautuminen kollegoiden kesken. Myös selkeällä työnkuvalla on merkitystä, sillä yksi vastaaja koki sekavan työnkuvan aiheuttavan epätietoisuutta asioista, mikä taas voi johtaa stressin kokemiseen työssä.

4.5 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuuksiin voidaan lukea kuuluvan mm. mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja tapoihin tehdä työtä, työhön käytettävissä oleva aika ja motivaatioon liittyvät seikat. Työn sisältöön ja työtapoihin vaikuttamiseen liittyviä kokemuksia on käsitelty tarkemmin luvussa *4.7 Kehittämisen- ja kehittymismahdollisuudet*. Tässä luvussa keskitytään työn kuormittavuuteen eli työn määrään ja siihen käytettävissä olevaan aikaan.

Kokonaisuutena työhön käytettävissä oleva aika suhteutettuna työn määrään koettiin hyvin vaihtelevaksi työntekijän osastosta tai työtehtävästä riippumatta. Välillä aikaa koettiin olevan enemmän, välillä vähemmän. Koronaepidemia ja sen mukanaan tuomat rajoitukset ja etätyöt toivat monen ajankäyttöön muutoksia, kun esimerkiksi fyysistä läsnäoloa vaativat asiakastapaamiset vähenivät. Toisaalta korona-aikana toisilla työn määrä käytettävissä olevaan aikaan suhteutettuna oli lisääntynyt, kun työntekijöitä oli ollut paljon sairaslomalla ja karanteenissa. Koronan koettiin myös tuoneen mukanaan erilaista työtä, joka on vienyt aiempaa enemmän aikaa.

Erityisesti hoivatyössä tilanteet ja päivät vaihtelevat, eikä siellä juurikaan koettu voivan ennakoida sitä, milloin työtä on enemmän ja milloin vähemmän. Ajoittaista kuormitusta koettiin myös sekavasta työnkuvasta.

Itselläni olen huomannut, että vaikka pitäisi olla tietty juttu jota tekee, niin yksi kaksi huomaa olevansa monessa mukana eli revitään vähän suuntaan jos toiseenkin. Silloin tuntuu, että ei vaan riitä tunnit siinä päivässä.

Tiettyjen työtehtävien aikarajat koettiin hankalina, etenkin jos samaan aikaan oli monta asiaa, jotka piti saada hoidetuksi. Osa koki, että työtehtävien oikea-aikainen hoito vaatisi lisää erityisesti kokeneita työntekijöitä. Aika ajoin päälle tulevasta kuormituksesta huolimatta kaikki vastaajat kuitenkin pitivät työhön käytettävissä olevaa aikaa sopivana pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

4.6 Sosiaalinen ympäristö

Tämä osa-alue koettiin työntekijäkokemuksen kannalta merkittävimmäksi aiemmassa luvussa käsitellyn työn merkityksellisyyden ohella. Vastaajat lähestyivät asiaa oman työyksikkönsä kautta, sillä monen työ keskittyi pääasiassa yhteen yksikköön. Ne vastaajat, jotka työskentelivät useissa eri yksiköissä, olivat havainneet pieniä eroavaisuuksia eri yksiköissä vallitsevassa työskentelyilmapiirissä.

Minuun ja minun työhöni suhtaudutaan pääosin hyvin eri yksiköissä. Joissakin yksiköissä on havaittavissa kireä ilmapiiri.

Työntekijöiden runsaan vaihtuvuuden koettiin vaikuttavan negatiivisesti työskentelyilmapiiriin ja yksikössä vallitseviin henkilökemioihin. Tämän koettiin syövän työyhteisöä sisältä päin ja myös osittain lisäävän vakituisten, jo pidempään työssä olleiden työtaakkaa, kun kokeneita työntekijöitä ei ole tarpeeksi.

Itse koen työilmapiirissä stressavana sen kun asioita muuttuu ja ihmisiä tulee ja menee. On ollut vaihtuvuutta jonkun verran ja sairaslomia.

Työkavereilta vastaajat kokivat poikkeuksetta saavansa apua ja tukea, mikäli niitä koki tarvitsevana. Työtehtäviä oli jaettu sen mukaan, mitä kukin osaa paremmin ja miten kullakin on aikaa.

Koen saavani tukea. Työkavereitten kanssa pystyy asiasta kuin asiasta puhumaan. Jos on ongelma tai joku niin aina voi puhua ja soittaa.

Osa vastaajista kertoi aika ajoin kokevansa ja havaitsevansa selän takana puhumista, minkä koettiin häiritsevän monella eri tasolla. Toisaalta taas erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset persoonansa koettiin toisiaan täydentävinä. Kaiken kaikkiaan sosiaaliseen ympäristöön ja työyhteisön ilmapiiriin suhtauduttiin kaksijakoisesti, mikä kertoo valtavista eroista organisaation eri yksikköjen välillä. Osassa ilmapiiri koettiin niin hyväksi, että työporukka pystyy nauramaan ja viettämään vapaa-aikaa yhdessä. Osassa taas henkilökunnan vaihtuvuus tai asioiden nopea muuttuminen on aiheuttanut

ongelmia, jotka heijastuvat yksikön työntekijöihin ja työilmapiiriin. Muutamissa vastauksissa oli havaittavissa ulkopuolisuuden kokemusta eli henkilö tunsii jäävänsä ikään kuin ulkopuoliseksi oman työyksikkönsä toiminnasta.

4.7 Kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet

Työn sisältöön vaikuttaminen vaihteli vastaajan osaston ja työn luonteen mukaan. Suorittavaa työtä tekevät eivät juurikaan kokeneet voivansa vaikuttaa varsinaisesti työnsä sisältöön, mutta jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia koettiin olevan työtapoihin liittyen. Myös työhön ja työtappoihin liittyvälle ideoinnille vastaajat kokivat organisaatiossa vallitsevan pääosin positiivisen ja kannustavan ilmapiirin. Tämänkin kokemus vaihteli hyvin suuresti osaston ja yksikön mukaan. Muutama vastaaja koki, että ideoita saa kyllä esittää, mutta että näiden ideoiden ja kehittämisehdotuksien ei sitten koeta etenevän ja toteutuvan organisaation arjessa.

Toisessa ääripäässä olivat ne vastaajat, jotka tekivät enemmän asiantuntijapainotteista työtä. He pystyivät vaikuttamaan työhönsä ja sen sisältöön hyvinkin paljon. Yhteistä näille vastaajille oli se, että he kokivat nauttivansa esihenkilönsä luottamusta omien töidensä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Luottamuksen ohella myös itsensä johtaminen nousi vahvasti esille.

Kyllä pystyn hyvin vaikuttamaan, johdan itse itseäni ja teen työstäni oman näköistä.

No ihan täysin pystyn vaikuttamaan. Tietysti teen yhteistyötä eri tahojen kanssa. On annettu valtuudet suunnitella omat päivät ja tekemiset, luotetaan.

Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen koettiin lähes poikkeuksetta hyväksi. Vastaajat kokivat organisaation kannustavan kehittymään sekä oma-aloitteisesti koulutuksiin osallistumalla että organisaation tarjoamilla koulutuksilla. Hajontaa vastauksissa tuli jälleen suorittavaa työtä ja asiantuntijatyötä tekevien välillä. Suorittavassa työssä olevat eivät aina kokeneet voivansa osallistua koulutuksiin, vaikka olisivatkin halunneet. Tämä johtui vastaajien mukaan koulutusten sijoittumisesta keskelle työpäivää, jolloin sijaisjärjestelyt koettiin haasteellisiksi. Kouluttautumismahdollisuudet koettiin myös jonkin verran epätasa-arvoisiksi. Vastaajien mukaan osalle mahdollistetaan myös maksullisia koulutuksia, kun taas osalle ei. Osa koki halua kouluttautua kyllä olevan, mutta

sille ei annettu mahdollisuutta. Osa kyseenalaisti työnantajan järjestämien koulutusten järkevyyden.

Mutta sitten onko se koulutusten taso hyvä tai hyödyttääkö se työntekijöitä oikeasti on sitten toinen juttu. Monesti kuulee, että kun meillä on ollut jotain koulutuksia, niin ihmiset on enemmän ollut että mitä nyt taas hittoa. Mitä me tehtiin tällä tiedolla?

Vastaajat toivoivat myös koulutuksista olevan aidosti jotain hyötyä heidän urakehityksensä kannalta. Osa ei ollutkaan hakeutunut koulutuksiin, koska ei uskonut niiden vaikuttavan omaan ansio- tai urakehitykseen.

Koen että pystyn kehittymään. Mutta jos lisäkouluttaudun, niin se ei nosta mun palkkaa, en pääse yhtään ylemmäksi. Junnaan vaan ns. paikallaan.

Organisaation koettiin kannustavan vahvasti itsensä kehittämiseen, sillä kaikki vastaajat kokivat kokevansa näin ainakin jollakin tasolla. Pääasiassa mainintoja saivat kannustaminen osallistumaan erilaisiin koulutuksiin, mutta myös vastuun lisääminen pienin askelin ja oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen mainittiin.

4.8 Työvälineet ja fyysinen ympäristö

Fyysisen työympäristön vastaajat kokivat enimmäkseen hyväksi, vaikkakin tilanahtautta koki useampikin vastaaja. Myös rauhallisia työskentely- ja neuvottelutiloja kaivattiin enemmän. Vastauksista näkyy selvästi, että organisaatiolla on käytössään hyvin monenlaisia ja eri-ikäisiä tiloja, jotka eivät välttämättä kaikilta osin vastaa tämän päivän vaatimuksiin.

Sanoisin että työpisteeni ei ole millään tavalla ergonominen, vaikka sijainti ja ympäristö ovatkin viihtyisät. Aina on parantamisen varaa.

On ihan viihtyisät. Ei ehkä kovin toimivat tähän tarkoitukseen mikä meidän työyhteisö on.

Ergonomiassa vaikuttikin olevan useammankin vastaajan kohdalla parantamisen varaa, vaikkakin osan mielestä tällä osa-alueella ei ollut mitään huomautettavaa. Tilanteeseen tyytyväisillä oli käytössään sähköpöydät ja työpisteiden ergonomiaan oli muutenkin kiinnitetty huomiota. Nämä vastaajat kokivat myös, että fyysinen työympäristö tukee heidän terveyttään.

On tämä sähköpöytä ja on saanut ostaa seisoma-alustoja ja lautoja, ja on mahdollista pitää taukojumppaa, ja siihenkin kannustetaan koko ajan. Saa keskeyttää työt.

Tässäkin kohtaa näkyy eroja eri osastojen ja yksiköiden käytänteissä. Siellä missä työpisteet eivät vastaajien mukaan olleet kunnossa, fyysisen työympäristön ei koettu tukevan terveyttä lainkaan.

Mulla on liian matala pöytä ja mulla on siellä läppäri, se ei ole millään tavalla ergonomisesti fiksu ratkaisu.

Työvälineet sen sijaan olivat vastaajilla pääosin kunnossa, ja vastaajien suhtautuminen niiden käyttöön oli pääosin positiivista. Yleisimmät käytössä olleet välineet olivat kannettava tietokone ja puhelin, joiden koettiin helpottaneen työntekoa etenkin korona-aikana. Myös suorittavassa työssä eli lähinnä hoitotyössä, erilaisista apuvälineistä koettiin olevan suurta apua työssä.

Meillä on henkilönostimia ja muita apuvälineitä käytössä, sähkösängyt sun muuta. Helpottavat työtä tosi paljon.

Työvälineisiin ja niiden käyttöön negatiivisesti vaikuttivat laitteiden ajoittainen hitaus, päivitykset ja uusien asioiden opettelu, joskin viimeksi mainittu koettiin myös positiivisena uusien sovellusten ja teknologioiden helpottaessa työtä. Suurimmalla osalla vastaajista olikin kiinnostusta tutustua uuteen teknologiaan ja ottaa sitä käyttöön omassa työssään. Omalla suhtautumisella koettiin ja tiedostettiin olevan suuri merkitys.

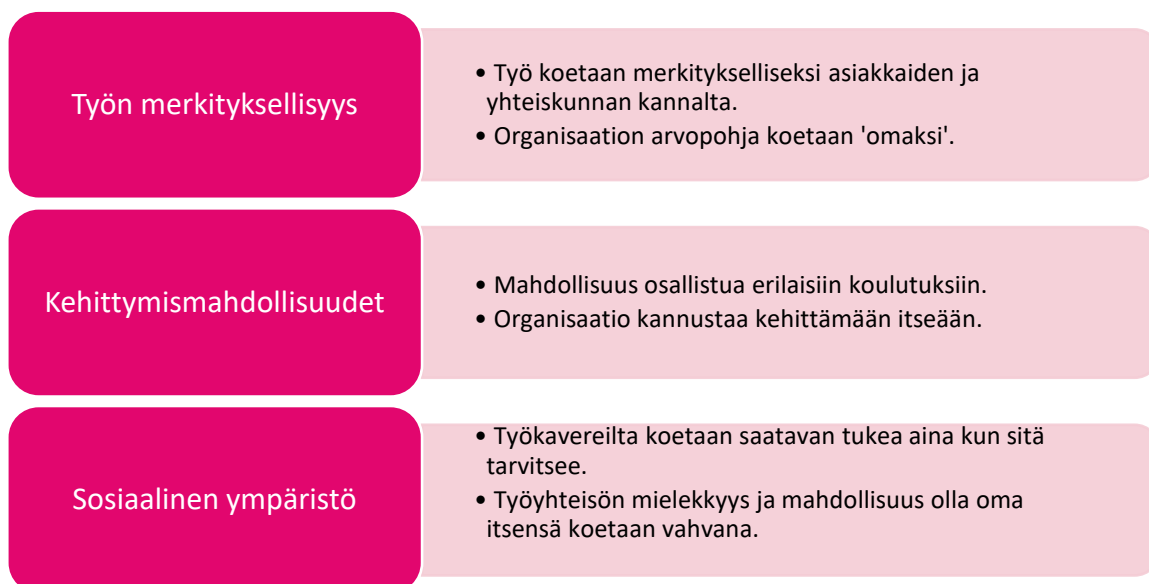
Tosi avoimin mielin opin uutta. Se on osin välttämätöntäkin.

Se ei yleensä ole niin vaikeaa, mutta se ajatus siitä on tosi vaikeaa. Uudet jutut ja uudet ohjelmat tuntuvat aluksi vastenmielisiltä, mutta yleensä ne ovat ihan OK juttuja kun siihen vaan perehtyy.

4.9 Johtopäätökset

Alkuperäinen tarkoitus oli nostaa työntekijäkokemuksen tutkimustuloksista olennaisia seikkoja organisaation johtoryhmän jatkotyöstettäväksi. Tuloksista oli tarkoitus poimia sopivat arvolupaukset työnantajabrändin kehittämiseksi. Tutkimustuloksista on kuitenkin jo ilman jatkotyöstöä löydettyä keskeiset työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat seikat, jotka on esitetty kuviossa numero 15. Hyviksi työntekijäkokemuksen kannalta koetut osa-alueet voidaan käytännössä johtaa suoraan organisaation työnantajalupaukseen, jolloin teoriassa saataisiin luotua vahva työnantajabrändi (työnantajalupaus + työntekijäkokemus = brändin vahvuus, kts. 9).

Kuvio 15. Työntekijäkokemuksen kannalta vahvemmin arvioidut osa-alueet.



Myös heikommin arvioidut osa-alueet, palkkaus ja muut etuudet, johtaminen ja fyysinen työympäristö olisi hyvä ottaa tarkasteluun (kts. Kuvio 16). Kiinnittämällä huomiota heikoksi koettuihin työntekijäkokemuksen osa-alueisiin, organisaatio voi pyrkiä parantamaan niitä ja parantaa tätä kautta työntekijäkokemusta, työnantajabrändiä ja organisaation henkilöstön pitovoimaa. '.

Kuvio 16. Työntekijäkokemuksen kannalta heikommin arvioidut osa-alueet.

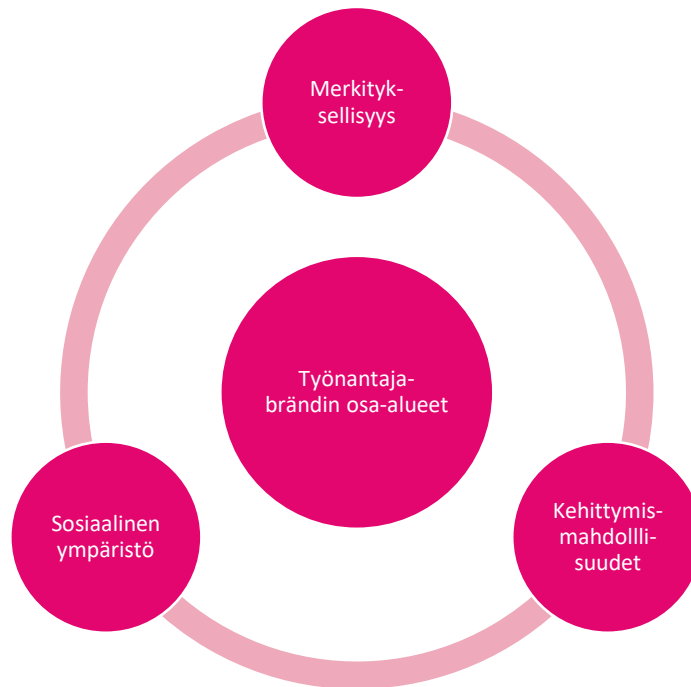


Huomionarvoista on, että organisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksen vahvimmat osa-alueet ovat aineettomia. Kuten luvussa 2.2 *Työntekijäkokemus* viitataan, aineelliset etuudet mukaan lukien mm. palkkaus, ovat menettäneet merkitystään työn merkityksellisyyteen ja sisältöön nähden hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Näiden aineettomien ominaisuuksien korostuminen organisaation työntekijäkokemuksessa voivat auttaa organisaatiota luomaan kilpailijoi- taan vahvemman työnantajabrändin.

Edellä kuvattujen työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavien seikkojen ja luvussa 2.1.1 esitellyn työnantajabrändin rakentamisen avainkomponentteja kuvaavan kuvion numero 4 (kts. sivu 12) perusteella kohdeorganisaation ehdotettu työnantajabrändi voidaan kuvata seuraavalla sivulla esitellyn kuvion numero 17 mukaisesti. Tässä kohtaa on huomioitava, että kuviossa ja tässä työssä esitellään ainoastaan työnantajabrändin pääteemat työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Mahdollisessa jatkojalostuksessa teemojen alle voidaan koota yksityiskohtaisempia asioita, kuten esimerkiksi kehittymismahdollisuuksien alle koulutusmahdollisuuksia tai sosiaalisen ympäristön alle työyhteisön ja tiimityöskentelyn toimivuuteen liittyviä seikkoja.

Oleennaista brändin rakentumisessa on myös työnantajalupauksen sanoittaminen: Mitä organisaatio lupaa työntekijöilleen vastineeksi heidän työpanoksestaan? Olemassa olevan työntekijäkokeemuksen perusteella kohdeorganisaation työnantajan arvolupaus voisi muodostua kuviossa numero 18 esitetyn mukaisesti.

Kuvio 17. Kohdeorganisaation ehdotetun työnantajabrändin pohja.



Kuvio 18. Kohdeorganisaation ehdotettu työnantajan arvolupaus työntekijäkokeemuksen vahvoihin osa-alueisiin pohjautuen.

Mahdollisuus merkitykselliseen työhön	<ul style="list-style-type: none"> • Meillä tehdään ihmisläheistä työtä ja tuetaan heikommassa asemassa olevia. • Arvoihimme on helppo samaistua.
Tuemme kehittymistäsi	<ul style="list-style-type: none"> • Meillä pääset kehittämään omaa osaamistasi koulutusten avulla. • Voit vaikuttaa oman työsi sisältöön.
Työyhteisö, jossa viihtyy	<ul style="list-style-type: none"> • Työkaverit ja esihenkilöt ovat tukenasi. • Meillä vallitsee vahva me-henki.

Kohdeorganisaation ehdotettu työnantajabrändi rakentuu työntekijäkokemuksen kannalta vahvaksi koettujen aineettomien osa-alueiden eli työn merkityksellisyyden, työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien ja sosiaalisen ympäristön ympärille. Näihin osa-alueisiin panostaminen kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon ja vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta työntekijöissä.

Se miten ehdotettu työnantajabrändi käytännössä toimii ja vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden käyttäytymiseen, riippuu muun muassa työnantajabrändin markkinoinnista ja muista toimenpiteistä sen esille tuomiseksi. Näihin asioihin ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa, vaan ne vaatisivat kokonaan oman tutkimuksensa. Ehdotettu työnantajabrändi ja työnantajan arvolupaus eivät myöskään sulje pois mahdollisuutta panostaa muihin työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kannalta relevantteihin osa-alueisiin. Esimerkiksi palkkausta tai työntekijöiden hyvinvointia parantamalla organisaatiolla olisi mahdollisuus entistäkin vahvempaan työnantajabrändiin sekä mahdollisuus tavoitella suurempaa potentiaalisten työnhakijoiden joukkoa eri asioita arvostavien ihmisten keskuudesta.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijäkokemusta ja sitä, miten tätä kokemusta voitaisiin hyödyntää organisaation työnantajabrändin rakentamisessa. Organisaatiolla ei ennen tutkimusta ollut varsinaista työnantajabrändiä, eikä organisaatiossa juurikaan ollut tutkittu työntekijäkokemusta. Tutkimuksella oli siis varsin suuri merkitys organisaatiolle, erityisesti sen viime vuosina kokemien rekrytointihaasteiden vuoksi. Organisaation syksyn 2021 työyhteisökyselyn tuloksia analysoimalla voidaan kyllä saada suuntaa antavaa tietoa organisaation työhyvinvoinnin, mutta myös työntekijäkokemuksen, nykytilasta. Vastauksia parempaan työntekijäkokemukseen se ei kuitenkaan anna, muutamia avoimia vastauksia lukuun ottamatta. Kyselystä valittiinkin muutamia kipupisteitä, joista muodostettiin kysymyksiä tässä työssä toteutettuun haastattelututkimukseen. Erityisesti näissä kysymyksissä voitiin painottaa sitä, miten työntekijän oman näkemyksen mukaan kysymyksessä esille nostettua ongelmaa voitaisiin hänen mielestään parantaa tai saataisiin nostettua enemmän esille.

Tutkimuksessa työntekijäkokemusta lähestyttiin työntekijäymmärryksen kautta. Kuten Huhta & Myllyntaus (2021) toteavat, työntekijäymmärryksellä viitataan kaikkiin niihin tapoihin, joilla organisaatio kerää ja analysoi työntekijöihin liittyvää tietoa. Tässä työssä työntekijäymmärrystä lähestyttiin haastatteluilla. Ajallisesti pidempi ajanjakso olisi voinut mahdollistaa monipuolisemmat keräystavat, kuten esimerkiksi pulssitutkimukset ja työpajat.

Olennaista työnantajabrändin kiteyttämisessä on työnantajan arvolupauksen sanoittaminen, sillä se vaikuttaa vahvasti työntekijäkokemukseen, ja sillä saattaa olla jopa työnantajabrändiä suurempi merkitys organisaation menestykselle osaavan työvoiman houkuttelemisessa (ks. Pawar & Charak 2014). Koska työnantajan arvolupaus vastaa työntekijän kysymykseen, mitä minä saan vastineeksi työpanoksestani (ks. Rantanen 2019), on arvolupauksessa huomioitava lupauksen todenmukaisuus (vrt. Toivola 2019). Parhaiten tämä onnistuu, kun tutkitaan nykyisten työntekijöiden olemassa olevaa työntekijäkokemusta.

Vaikka työntekijäkokemus on pohjimmiltaan subjektiivinen, jokaisen yksilöllisesti kokema asia, on tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden tuloksista tehtävissä yleistyksiä. Haastatellut organisaation työntekijät kokivat esimerkiksi lähes poikkeuksetta oman ja organisaation työn merkitykselliseksi. Tämä nostettiin tutkimuksen johtopäätöksissä organisaatiolle ehdotetun työnantajabrändin yhdeksi kärjeksi, sillä työn merkityksellisyys on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, työntekijäkokemukseen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä (vrt. Katara 2018). Tähän vaikutti vahvasti organisaation arvopohja, jonka vastaajat kokivat vahvasti vastaavan omaansa. Tutkimuksen teoriaosuudenkin mukaan arvopohjan kokemisella niin sanotusti omaksi on merkittävä rooli työnantajabrändin rakentumisessa ja työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon ja sen toimintaan (kts. Russell Reynolds Associates 2017).

Merkityksellisyyttä vahvistavia ja tukevia työntekijäkokemuksen osa-alueita tutkimuksessa olivat työntekijöiden kehittymismahdollisuudet työssään ja sosiaalinen ympäristö. Kehittymismahdollisuudet työssä erityisesti kouluttautumalla koettiin hyväksi, mikä monen vastaajan kohdalla mahdollisti kehittymisen myös yksilöllisellä tasolla. Tämä resonoi vahvasti työntekijäkokemukseen vaikuttavan henkilökohtaisen kasvun ja sen tukemisen kanssa (vrt. Rush 2022).

Sosiaalinen ympäristö, sekä asiakkaat että työkaverit, koettiin vastaajien keskuudessa vahvaksi. Tämä näyttäytyy muun muassa luottamuksena työyhteisön sisällä ja mahdollisuutena saada tukea ja apua työkavereilta jopa pyytämättäkin. Sosiaalisella ympäristöllä on työntekijäkokemuksen kannalta merkitystä usealtakin eri kantilta. Ensinnäkin se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työskentelyn mielekkyyteen. Niin sanottu selän takana puhuminen, joka tässäkin tutkimuksessa yhden vastaajan kohdalla mainittiin, voi vaikuttaa negatiivisesti yksittäiseen työntekijään, mutta heijastua myös koko työyhteisöön. Siksi yksittäisiinkin tapauksiin tulisi puuttua, sillä monesti ongelmat saattavat kertaautua ja heijastua jopa työyhteisön ulkopuolelle. Tällä voi olla työnantajabrändiä ja -mainetta heikentävä vaikutus. Toisekseen sosiaalinen ympäristö vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen ja työtehokkuuteen. Tutkimushaastattelussa nousi esille erityisesti korkean työntekijävaihtuvuuden ja pitkien sairauslomien negatiivinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen. Tästä huolimatta sosiaalinen ympäristö kohdeorganisaatiossa koettiin hyvin vahvaksi, joten se päätettiin nostaa ehdotetun työnantajabrändin keskiöön. Sosiaaliseen ympäristöön päällisin puolin vaikuttavat asiat ovat kuitenkin lähtöisin ongelmista (haasteet osaavan työvoiman rekrytoinnissa), joihin tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan.

Työntekijäkokemuksen ohella työnantajabrändiin vaikuttaa olennaisesti myös työnantajamaine. Työnantajamaineella voidaan viitata siihen, millaisena työnantajana kuka tahansa voi nähdä esimerkiksi yksittäisen organisaation tai tietyn alan (kts. Toivola 2019). Tutkimuksessa vahvasti läsnä ollut hoiva-ala esimerkiksi kärsii heikohkosta työnantajamaineesta, johon yksittäisen pienen organisaation on mahdotonta vaikuttaa (vrt. Saksi 2020). Tämä tuli ilmi tutkimuksen haastatteluissakin haastateltavien tuodessa esille mm. alan huonona koetun palkkauksen sekä kiireen tunteen. Nämä asiat vaikuttavat väistämättä organisaation työnantajabrändiin, sillä kyseessä ovat asiat joihin organisaatiolla itsellään ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Työntekijäkokemuksella ja kokeemukseen aidosti vastaavalla työnantajan arvolupauksella ja työnantajabrändillä on tässäkin suhteessa erityisen tärkeä merkitys organisaation houkuttelevuuteen työnantajana.

Tutkimuksessa onnistuttiin varsin kattavasti selvittämään organisaation työntekijöiden työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavien seikkojen lisäksi myös negatiivisiksi koettuja asioita. Vaikka näitä asioita ei varsinaisesti tässä työssä sen laajemmin käsitellä, voisi negatiivisen työntekijäkokemuksen ympärille lähteä rakentamaan kehittämisprojektia tai tutkimusta, jossa paneuduttaisiin syihin negatiivisen kokemuksen takana ja pohdittaisiin keinoja parantaa kokemusta. Kuten

tässäkin työssä todetaan, työntekijäkokemuksella on vaikutusta organisaation pitovoimalle. Työntekijäkokemukseen panostaminen vaikuttaa siis sekä potentiaalisten työnhakijoiden halukkuuteen hakea organisaatioon töihin houkuttelevan työnantajabrändin kannustamana, mutta myös nykyisten työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaatiossa.

Jälkikäteen voidaan todeta, että työssä ei täysin onnistuttu rajaamaan tutkimukseen haastatteluihin valittuja työntekijöitä. Ongelmana oli kohdeorganisaation monipuolisuus ja organisaation eri osastoilla tehtävä hyvin erityyppinen työ. Toisilla osastoilla työ on lähes täysin suorittavaa työtä, jossa vaikutusmahdollisuudet omiin työtapoihin ovat rajalliset. Toisilla osastoilla tehdään sen sijaan paljon asiantuntijapainotteista työtä, jossa vaikutusmahdollisuudet työhön ovat täysin erilaiset. Työssä haluttiin kuitenkin selvittää työntekijäkokemusta koko organisaation tasolla, sillä vaikka eri osastot toimivat hyvinkin itsenäisesti, oli työn perimmäisenä tarkoituksena saada organisaatiolle yhtenäinen työnantajabrändi. Rajauksista keskusteltiin myös työn toimeksiantajan kanssa, mutta jo silloin todettiin, että organisaation kannalta ei ole mielekästä pyrkiä luomaan useita eri työnantajabrändejä eri osastoille ja eri toiminnoille. Erilaisista lähtökohdista huolimatta työntekijäkokemus eri osastojen työntekijöiden välillä oli hyvinkin samankaltainen. Eroavaisuuksia löytyi lähinnä työn sisältöön vaikuttamisesta, mikä oli asiantuntijatyössä helpompaa kuin suorittavassa työssä.

Toisaalta työntekijäkokemusta tutkittaessa on muistettava huomioida kokemuksen subjektiivisuus; jokaisella on oma, yksilöllinen kokemuksensa. Tämä kokemus saattaa myös vaihdella päivästä ja tilanteesta riippuen (vrt. Maylett ym. 2017). Tutkimusta tehdessä tähän asiaan pyrittiin mahdollisuuksien mukaan kiinnittämään huomiota. Tutkittavia esimerkiksi kannustettiin ajattelemaan kokemustaan yleisellä tasolla, ei pelkästään haastatteluhetkellä. Tässä onnistuttiinkin, sillä useat vastaajat mainitsivat esimerkkinä oman työntekijäkokemuksensa olleen tiettyinä aikoina heikompi kuin toisina. Tutkimuksen ja sen lopputulosten perusteella näiden työntekijäkokemuksessa havaittujen eroavaisuuksien tunnistamisella oli merkitystä. Sosiaalinen ympäristö esimerkiksi voitiin nostaa työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin keskiöön, vaikka siinä vastaajien kokemusten mukaan olikin ajoittain havaittavissa kokemusta heikentäviäkin tekijöitä. Kokonaisuus kuitenkin ratkaisee, sillä tuskin missään työpaikassa työntekijäkokemus on täydellinen.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää paitsi organisaation työnantajabrändin jatkokehittämisessä, myös työntekijäkokemuksen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden parantamisessa ja kehittämisessä. Tutkimus paljasti vahvojen työntekijäkokemuksen osa-alueiden ohella myös heikompiina koetut osa-alueet. Syitä näiden heikompiina koettujen osa-alueiden takana ja keinoja parantaa niitä voisi olla hedelmällistä pohtia esimerkiksi työntekijöille suunnatuissa työpajoissa. Psykologisen omistajuuden tunteen aikaan saaminen työntekijöissä (vrt. Rana ym. 2021) esimerkiksi työntekijöitä osallistamalla ja heitä kuuntelemalla heihin vahvasti vaikuttavissa asioissa saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon ja olemaan ylpeitä työstään. Liian usein organisaation toiminnan kehittämisessä kuitenkin jätetään työntekijöiden ääni kuulematta, mikä näkyy osittain tämänkin tutkimuksen vastauksissa ja tuloksissa. Hedelmällistä olisi myös kiinnittää huomiota työntekijäymmärryksen järjestelmälliseen seurantaan ja mittaamiseen työntekijäymmärryksen työkalupakkia hyödyntäen (ks. Huhta & Myllyntaus 2021).

Tutkimuksen tulosten yleisemmän merkittävyyden kannalta työntekijäkokemusta ja sen hyödynnettävyyttä työnantajabrändin rakentamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa työvoimapulasta kärsivillä aloilla tulisi tutkia tarkemmin. Kuten jo aiemmin todettiin, tämä tutkimus antoi monella eri toimialalla toimivalle kohdeorganisaatiolle katsauksen organisaation työntekijäkokemukseen ja rakennuspalikoita työnantajabrändille. Tutkimuksen viitekehystä hyödyntäen työntekijäkokemusta ja sen vaikutuksia työnantajabrändille voitaisiin tutkia tarkemmin tietyllä toimialalla tai jopa yksittäisessä, yhdellä toimialalla toimivassa yrityksessä.

Lähteet

Adams, B. 2022. Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace. Harvard Business Review 8.2.2022. Viitattu 23.3.2022. <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>.

Backhaus, K. & Surinder, T. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9, 4/5, 501-517. Viitattu 22.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://www.proquest.com/docview/219289942?pq-origsite=primo&accountid=11773>.

Bell, A. 2005. The employee value proposition redefined. Strategic HR Review, 2005, 4, 3. Viitattu 13.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://www.proquest.com/docview/217186407/fulltextPDF/4961D67B095A4D83PQ/1?accountid=11773>.

Brito, M. 2018. Participation Marketing: Unleashing Employees to Participate and Become Brand Storytellers. London; New York: Kogan Page.

Browne, R. 2012. Employee value proposition. Beacon Management Review 2012. Viitattu 22.10.2021. <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>

Browton, R., Paljakka, K. & Ringling, S. 2021. Introducing Employee Experience Management (EXM) with Qualtrics and SAP SuccessFactors. SAP Press.

Carpenter, J., Dill, K. & Dagher, V. 2022. Covid-19 Taught Americans How to Let Go of Their Steady Paychecks. The Wall Street Journal 12.3.2022. Viitattu 18.3.2022. https://www.wsj.com/articles/covid-19-taught-americans-how-to-let-go-of-their-steady-paychecks-11647061236?mod=article_relatedinline.

Case-organisaation työyhteisökysely 2021.

Chernatony, L., Christodoulides, G. & Roper, S. 2008. Brand Management. Emerald Publishing Limited. Viitattu 22.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=361529>.

CloserIQ. 2018. Examples of successful employer branding & recruitment marketing ROI. YouTube-videopalvelu. Julkaistu 17.12.2018. Viitattu 18.3.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=LY0e0-znGiA>.

Dukes, E. 2017. The Employee Experience: What It Is and Why It Matters. Inc.com. Viitattu 17.1.2022. <https://www.inc.com/elizabeth-dukes/the-employee-experience-what-it-is-and-why-it-matt.html>.

Eskola, H. 2021. Hyvä työnantajabrändi on rehellinen ja konstailematon. Kauppalehti 30.11.2021. Viitattu 23.3.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hyva-tyonantajabrändi-on-rehellinen-ja-konstailematon/1c62751c-1561-4dd8-aa2f-a3035798fe7b>.

Gateva, M. 2018. Bring in the Talent: The New Age of Employer Branding. YouTube-videopalvelu. TedX Talks 4.5.2018. Viitattu 17.1.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=dOwix8Lt-tA>.

Goldsmith, M. & Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. John Wiley & Sons. Viitattu 20.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=4817840>.

Graham, C. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. Forbes.com. Viitattu 13.10.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=4037dc9f61a3>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Leino, S. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Viitattu 13.10.2021. <https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2105/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota/>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katara, M. 2018. Kenen vastuulla on työntekijäkokemus? Blogi. Henry ry. Viitattu 13.10.2021. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2018/10/kenen-vastuulla-on-tyontekijakokemus>.

Kerr, J. 2016. What's your employee value proposition? Inc.com. Viitattu on 13.10.2021. <https://www.inc.com/james-kerr/whats-your-employee-value-proposition.html>.

Keränen, M. 2014. Helena Åhman: Hyvä työntekijäkokemus lisää tuloksellisuutta. Haastattelu. Businesslike. Viitattu 13.10.2021. <https://businesslike.fi/hyva-tyontekijakokemus-lisaa-tuloksellisuutta-helena-ahman/>.

Kompella, K. 2014. The Definitive Book of Branding. SAGE Publications. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=1759064>.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Lavonen, Meisalo & al. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Nettisivusto. Viitattu 12.10.2021. <https://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>.

Lehto, L. 2021. Kestävä työnantajabrändi rakennetaan sisältä ulospäin – näin Aava & Bang onnistui siinä. Markkinointiuutiset 16.11.2021. Viitattu 23.3.2022. <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/kestava-tyonantajabrändi-rakennetaan-sisalta-ulospain-nain-aava-bang-onnistui-siina>.

Maylett, T., Patterson, K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1753760>.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pawar, A. & Charak, K. S. 2014. A study and review of employee value proposition: A tool of human resource management. Review of research, 3, 6. Viitattu 23.3.2022.

Pawar, A. & Charak, K. S. 2015. Employee value proposition leading to employer brand: The Indian organizations outlook. International Journal of Management Research & Review, 5, 12, 1195-1203. Viitattu 13.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central. <https://www.proquest.com/docview/1761257421/fulltextPDF/B0C5E67CBAF94C6APQ/1?accountid=11773>.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review 12.6.2017. Viitattu 18.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, Emerald eJournals Premier. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/html>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Pyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Rana, G., Agarwal, S. & Sharma, R. 2021. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies. CRC Press.

Rantanen, S. 2019. Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan? Podcast. Bonfire. Viitattu 22.10.2021. <https://www.bonfire.fi/mika-on-employee-value-proposition-evp-ja-mihin-niita-tarvitaan/>.

Rosethorn, H. 2009. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Taylor & Francis Group.

Ruokolahti, R. 2020. Maineen johtamisen käsikirja. T-Media.

Rush, C. 2022. Rethinking Your Approach to the Employee Experience. Harvard Business Review, 100, 2, 17-21. Viitattu 5.4.2022. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

Russell Reynolds Associates. 2017. Diversity and Inclusion Pulse: 2017 Leader's Guide. Tutkimus. Viitattu 13.10.2021. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/diversity-and-inclusion-pulse-2017-leaders-guide>.

Saksi, J. 2020. Arvovalta. Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.

Toivola, J. 2019. Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. Blogi. Viitattu 22.10.2021. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtavaara, M. 2022. Katri Vuorisalolle lyötiin 12 500 euroa käteen, jotta hän ottaisi työn vastaan – Kilpailu hoitajista on kiihtymässä ennennäkemättömiin mittasuhteisiin. Helsingin Sanomat 16.1.2022. Viitattu 16.3.2022. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008422433.html>.

Weber, L. 2016. Job Satisfaction Hits a 10-Year High—But It's Still Below 50%. The Wall Street Journal 19.7.2016. Viitattu 18.3.2022. <https://www.wsj.com/articles/job-satisfaction-hits-a-10-year-highbut-its-still-below-50-1468940401>.

Viitala, R. 2021. Oivalluksia Jakso 13 – Rekrytoinnin risukasa: Riitta Viitala. Podcast. Vaasan yliopisto. Julkaistu 4.6.2021. Viitattu 23.3.2022. <https://soundcloud.com/univaasa/oivalluksia-jakso-13-rekrytoinnin-risukasa-riitta-viitala>.

Yohn, L. D. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes.com 2.1.2018. Viitattu 13.10.2021. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=57c3f0d81c8f>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Työntekijäymmärryksen / -kokemuksen kartoittaminen

Yleisesti ottaen, millainen kokemus sinulla on työntekijänä työssäsi?

1. Olemassaolon tarkoitus

- a. Organisaation työtä voidaan pitää monella tapaa merkityksellisenä. Koetko itse työsi oleva merkityksellistä ja millä tavoin tämä näyttäytyy?
- b. Tiedätkö organisaation arvot? Millä tavoin ne näyttäytyvät työssäsi?
- c. Miten vastuullisuus asiakkaita ja työntekijöitä kohtaan näyttäytyy organisaation toiminnassa?

2. Kulttuuri

- a. Millaisena organisaation työskentelykulttuuri näyttäytyy sinulle?
- b. Millaisena koet tasavertaisuuden organisaatiossa?

3. Johtaminen

- a. Miten koet lähiesihenkilöltäsi saamasi palautteen ja tuen?
- b. Koetko organisaation johdon viestivän tarpeeksi työhösi liittyvistä asioista ja miten tämä näyttäytyy työssäsi?
- c. Millaisena koet työstäsi saatavaa korvausta työn kuormittavuuteen nähden?
- d. Millä tavoin organisaation palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja kilpailukykyisyys sinusta näyttäytyy?
- e. Millaisena koet vaikeiden asioiden esille ottamisen esihenkilösi kanssa?

4. Hyvinvointi

- a. Mitkä tekijät edesauttavat hyvinvointia työssäsi?
- b. Millaisena koet työsi turvallisuuden sekä henkisesti että fyysisesti? Mitkä tekijät edesauttavat sitä? Entä heikentävät sitä?
- c. Millaisena koet työstä palautumisen omalla kohdallasi?

5. Sosiaalinen ympäristö

- a. Millainen henki / ilmapiiri työyksikössäsi vallitsee?
- b. Koetko saavasi riittävästi tukea työkavereiltasi ja millä tavoin tämä näyttäytyy?
- c. Mitkä asiat tekevät työhön tulosta mukavaa?
- d. Tunnetko, että työyhteisössä voi olla oma itsensä ja miten tämä näyttäytyy työpaikalla?

6. Työn ominaisuudet

- a. Millä tavoin pystyt vaikuttamaan työsi sisältöön ja tapoihin tehdä työtä?
- b. Miten koet mahdollisuudet kehittyä työssäsi esim. koulutusten avulla?
- c. Millä tavoin organisaatio kannustaa itsensä kehittämiseen?
- d. Millaisena koet työsi määrän käytettävissä olevaan aikaan suhteutettuna?
- e. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

f. Mikä motivoisi sinua enemmän?

7. Fyysinen ympäristö

- a. Koetko työtilat viihtyisinä ja toimivina, ja miten tämä näyttäytyy?
- b. Millä tavoin fyysinen työympäristö tukee terveyttäsi?

8. Työvälineet ja teknologia

- a. Miten käytössäsi olevat työvälineet helpottavat työtäsi?
- b. Millaista ylimääräistä työtä eri työvälineiden käyttö aiheuttaa ja millaisena koet tämän ylimääräisen työn?
- c. Millaisena koet uuden teknologian käyttöönoton omassa työssäsi?

Yleistä

Kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työpaikkana (asteikolla 1-10)?

Kuinka sitoutunut olet työskentelemään organisaatiossa ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat?