

# Työntekijäkokemuksen määrittäminen työntekijäymmärryksen avulla



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syksy 2022

Eveliina Ikonen

Liiketalous

Tekijä Eveliina Ikonen

Työn nimi Työntekijäkokemuksen määrittäminen työntekijäymmärryksen avulla

Ohjaaja Sari Hanka

Tiivistelmä

Vuosi 2022

---

Tutkimus on työelämälähtöinen, ja opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu kohdeyrityksen henkilöstön mielestä, ja miten nämä merkityksellisimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät toteutuvat työpaikalla. Työntekijöitä ymmärtämällä yritys ymmärtää paremmin mitä työntekijät pitävät tärkeänä, mitkä tekijät motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä, ja saavat työskentelemään yhteisen päämäärän eteen.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Aineistoa kerättiin henkilöstölle osoitetun sähköisen kyselylomakkeen avulla, jota täydensi yrityksen luottamushenkilöille suoritettu ryhmähaastattelu.

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle käytännön toteutus edellä, eli henkilöstölle osoitetun työntekijäkokemusta kartoittavan kyselylomakkeen laadinnalla. Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin yrityskulttuurin, työntekijäymmärryksen sekä työntekijäkokemuksen määritelmiä, ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta teoriaosuudessa paneuduttiin tarkemmin johtamisen, oikeudenmukaisen kohtelun, palkan ja palkitsemisen sekä työhyvinvoinnin ja työilmapiirin vaikutukseen työntekijäkokemuksessa.

Saatujen tutkimustulosten perusteella edellä mainituista hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä löytyi sekä vahvuuksia että kehittämistä vaativia asioita. Kohdeyrityksen työilmapiirin koettiin olevan kohtalaisella tasolla, ja työpaikan keskustelukulttuuri tukee hyvin sitä, että omia ideoita ja ajatuksia uskalletaan tuoda esille. Henkilöstö koki epätasa-arvoisuuden tunnetta mm. työmäärän jakautumisen, sekä palkan muodostumisen ja palkkiojärjestelmän osalta. Kohdeyrityksessä esihenkilötyöskentely nähtiin olevan kohtalaisella tasolla. Esihenkilöön voidaan luottaa, ja hänellä on myönteinen vaikutus ilmapiiriin. Sen sijaan esihenkilöltä toivottaisiin enemmän läsnäoloa, sekä palautetta ja keskustelua omasta työsuorituksesta. Työhyvinvoinnin osalta tuloksista kävi ilmi, että kyseinen työntekijäkokemuksen elementti on tyydyttävällä tasolla, ja huomio tulisi kiinnittää etenkin työn psyykkiseen kuormittavuuteen.

Avainsanat Työntekijäkokemus, johtaminen, työilmapiiri, oikeudenmukaisuus, palkitseminen

Sivut 80 sivua ja liitteitä 6 sivua

---

The research is working life-oriented, and the purpose of the thesis was to find out which factors consist of a good employee experience according to the target company's employees and how these most relevant factors affecting employee experience are realized at the workplace. By understanding employees, the company will understand better what is important to employees, what factors motivate and engage and make them work towards a common goal.

In this thesis has used quantitative and qualitative research methods. Research material was collected using an electronic survey aimed at employees which was complemented by a group interview with the company's trustees.

The thesis process started in practical implementation above, i.e., by preparing a questionnaire about employee experience for staff. The theoretical basis of the thesis examined the definitions of company culture, employee insight and employee experience and based on the results of the survey, the theoretical part looked more closely at the leadership, fair treatment, salary and rewards and well-being at work and the work atmosphere about the employee experience.

Based on the results of the research, the above-mentioned factors affecting the good employee experience found both strengths and developmental issues. The working atmosphere of the target company was felt to be at a moderate level and the discussion culture of the workplace is very supportive of daring to bring up one's own ideas and thoughts. The staff experienced a feeling of inequality, e.g., regarding the distribution of the workload, as well as the formation of the salary and the reward system. Leadership was seen to be at a moderate level in the target company. The supervisor can be trusted and has a positive effect on the atmosphere. Staff would like to see a more representative presence, feedback, and discussion about own performance instead. Regarding well-being at work, the results showed that this element of the employee experience is at a satisfactory level, and attention should be paid especially to the mental burden of work.

Keywords Employee experience, leadership, work atmosphere, fairness, rewarding

Pages 80 pages and appendices 6 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja ajankohtaisuus .....	2
1.2	Tutkimuksen lähtökohta ja aikataulu.....	3
2	Yrityskulttuuri ja työntekijäymmärrys.....	5
3	Työntekijäkokemus.....	8
3.1	Johtaminen.....	12
3.1.1	Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu .....	14
3.1.2	Palkka ja palkitseminen .....	15
3.2	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen .....	19
3.3	Työilmapiiri.....	21
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eteneminen .....	23
5	Tutkimustulokset .....	26
5.1	Taustatiedot .....	26
5.2	Työntekijäkokemus .....	30
5.3	Ilmapiiri .....	32
5.4	Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu.....	35
5.5	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen .....	36
5.6	Reilu ja myönteinen johtaminen.....	39
5.6.1	Palkkaus ja työsuhde-edut .....	40
5.6.2	Arvostus ja luottamus .....	42
5.6.3	Hyvän työsuorituksen huomioiminen .....	44
5.6.4	Perehdytys.....	45
5.7	Työyhteisö ja työmäärä.....	45
5.8	Vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet .....	48
5.9	Työn merkityksellisyys ja haasteellisuus.....	49
5.10	Työympäristö ja työvälineet .....	52
5.11	Avoimuus ja viestintä .....	52
5.12	Yrityskulttuuri.....	56
5.13	Kehittämisehdotukset ja palaute .....	58
5.14	Vastaajaryhmien vertailua .....	60

6	Haastattelun tulokset .....	65
6.1	Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä .....	65
6.2	Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen .....	68
6.3	Motivaatiota osaamiseen pohjautuvalla palkkamallilla .....	69
6.4	Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä .....	70
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	71
7.1	Tutkimustulosten pääkohdat .....	71
7.2	Tulosten hyödynnettävyys .....	74
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	74
7.4	Oman oppimisen arviointi.....	76
	Lähteet.....	78

## **Liitteet**

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Saateviesti
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

## 1 Johdanto

Tämän päivän työelämässä yritykset käyvät kiivasta kamppailua parhaista työntekijöistä. Miten saada pidettyä kiinni nykyisistä työntekijöistä, sekä rekrytoitua uusia osajia taloon. Suurten ikäluokkien eläköityessä työkäisten määrä pienenee, ja menestyjiä ovat ne työpaikat, joissa ihmiset haluavat työskennellä. Tämän myötä korostuu entisestään työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen, ja se, miten heitä johdetaan. (Mellanen, 2020, Esipuhe -luku; ks. myös Hämäläinen ym., 2016, Uudistumisen kulttuuri -luku, henkilöstökokemus keskiössä -kappale)

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometritutkimuksen, joka kertoo palkansaajien kokemuksia työelämänlaadusta. Vuonna 2021 toisen koronavuoden jälkeen toteutetun barometrin ennakkotiedoista käy ilmi, että palkansaajat ovat pääosin myönteisin mielin tulevaisuuden työmarkkinoista, ja lomautuksen tai irtisanomisen uhkaa koetaan vain harvoin. Etätöiden tekeminen ja digitaalisten työvälineiden käyttö on lisääntynyt.

Työolobarometrissa tarkastellaan mm. työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta, ja sen mukaan toimihenkilöt kokevat työntekijöitä useammin työn henkistä kuormittavuutta, kun taas työntekijät kokevat työnsä fyysisesti raskaaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, ss. 49–50) Tutkimuksessa tarkastellaan myös hyvinvointia työssä työn merkityksellisyyden ja työn imun ulottuvuuksien kautta, joita kuvaavat mm. innostuneisuus ja uppoutuneisuus omaa työtä kohtaan. Vastaajista yli puolet kokee sekä innostuneisuutta että uppoutuneisuutta omaan työhönsä. Myös yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen tunnetta kokevat yli puolet palkansaajista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, ss. 60–62)

Duunitorin ja taloustutkimuksen vuonna 2021 yhteistyössä toteuttaman henkilöstökokemusraportin mukaan hyvällä johtamisella ja toimintatavoilla on suurin vaikutus henkilöstökokemukseen. Myös omaan työhön liittyvillä tekijöillä, kuten vaihtelevilla ja haasteellisilla työtehtävillä, viihtyisällä työympäristöllä, sekä innostuneisuudella omaa työtään kohtaan on suuri merkitys henkilöstökokemukseen. Näistä viimeksi mainittu nousee raportin tulosten mukaan suomalaisten merkityksellisimmäksi tekijäksi omaan työhön liittyvissä osa-alueissa. Esihenkilötyöskentelyn osalta tuloksista käy ilmi, että suomalaiset työntekijät ovat tyytyväisiä kyseiseen työntekijäkokemuksen osa-alueeseen, ja etenkin

kokemus siitä, että voi luottaa omaan esihenkilöön ja että esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti, ovat tärkeitä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työilmapiiriin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta kehittämistä vaatii ensisijaisesti ongelmatilanteiden käsittely työpaikalla. Oman osaamisen kehittämismahdollisuudet koetaan toteutuvan hyvin, mutta kehittämiskohteena esiin nousee mahdollisuus osallistua talon ulkopuolisiin koulutuksiin. Tyytymättömyyttä suomalaisessa työelämässä puolestaan aiheuttaa avoimuus, ymmärrettävyys ja oikea-aikaisuus sisäisen tiedonkulun osalta. Palkitseminen kokonaisuutena on myös tutkimustulosten mukaan tyytymättömyyttä aiheuttava osa-alue. Tutkimukseen on osallistunut 3600 työssä käyvää suomalaista. (Duunitori, 2021)

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja ajankohtaisuus**

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta. Tarve tutkimukselle on työelämälähtöinen, ja tutkimuksen toimeksiantajan tavoitteena on halu tuoda työntekijäkokemus näkyvämmäksi osaksi yrityksen strategiaa, ja se edellyttää sekä johtotasolla että työntekijäportaassa yhteneväistä ymmärrystä siitä, miten yrityksen työntekijät näkevät hyvän työntekijäkokemuksen, ja millaisista tekijöistä se heidän mielestään koostuu. Aineistoa kerätään henkilöstölle osoitetun sähköisen kyselytutkimuksen avulla, jota täydentää luottamushenkilöille suoritettu ryhmähaastattelu. Haastattelun teemat valitaan kyselyn tutkimustuloksissa esiin nousseista tärkeimmistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista osa-alueista. Saatujen tulosten pohjalta löydetään myös mahdolliset kehittämistarpeet. Tutkimustulokset analysoidaan opinnäytetyölle asetetun laajuuden puitteissa.

Toimeksiantajaorganisaatio on kansainvälinen tuotantoalan yritys, joka työllistää noin 1000 työntekijää. Opinnäytetyössä tutkimus on kuitenkin rajattu koskemaan yrityksen Suomen toimintoja. Henkilöstö koostuu johtoryhmän lisäksi työntekijöistä, toimihenkilöistä, ylemmistä toimihenkilöistä sekä asiantuntijoista. Kohdeyrityksen tiedot pidetään anonyymina tässä opinnäytetyössä, ja yrityksestä käytetään nimitystä toimeksiantaja tai kohdeyritys.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuu:

- Mitä hyvä työntekijäkokemus on?
- Mistä hyvä työntekijäkokemus koostuu Yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta?
- Miten nämä merkityksellisimmät työntekijäkokemuksen elementit toteutuvat työpaikalla?

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä avataan ensin yrityskulttuurin, työntekijäymmärryksen, sekä työntekijäkokemuksen määritelmiä yleisellä tasolla, jonka jälkeen varsinainen teoriaosuus koostuu tutkimustulosten pohjalta esiin nousseisiin tärkeimmiksi koettuihin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tietoperustassa käsitellään tarkemmin seuraavia työntekijäkokemuksen osa-alueita: työilmapiiri, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, johtamisen vaikutus työntekijäkokemukseen, sekä johtamisen alalukuina tarkastellaan vielä tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun, sekä palkkauksen ja palkitsemisen merkitystä työntekijäkokemukseen.

## **1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja aikataulu**

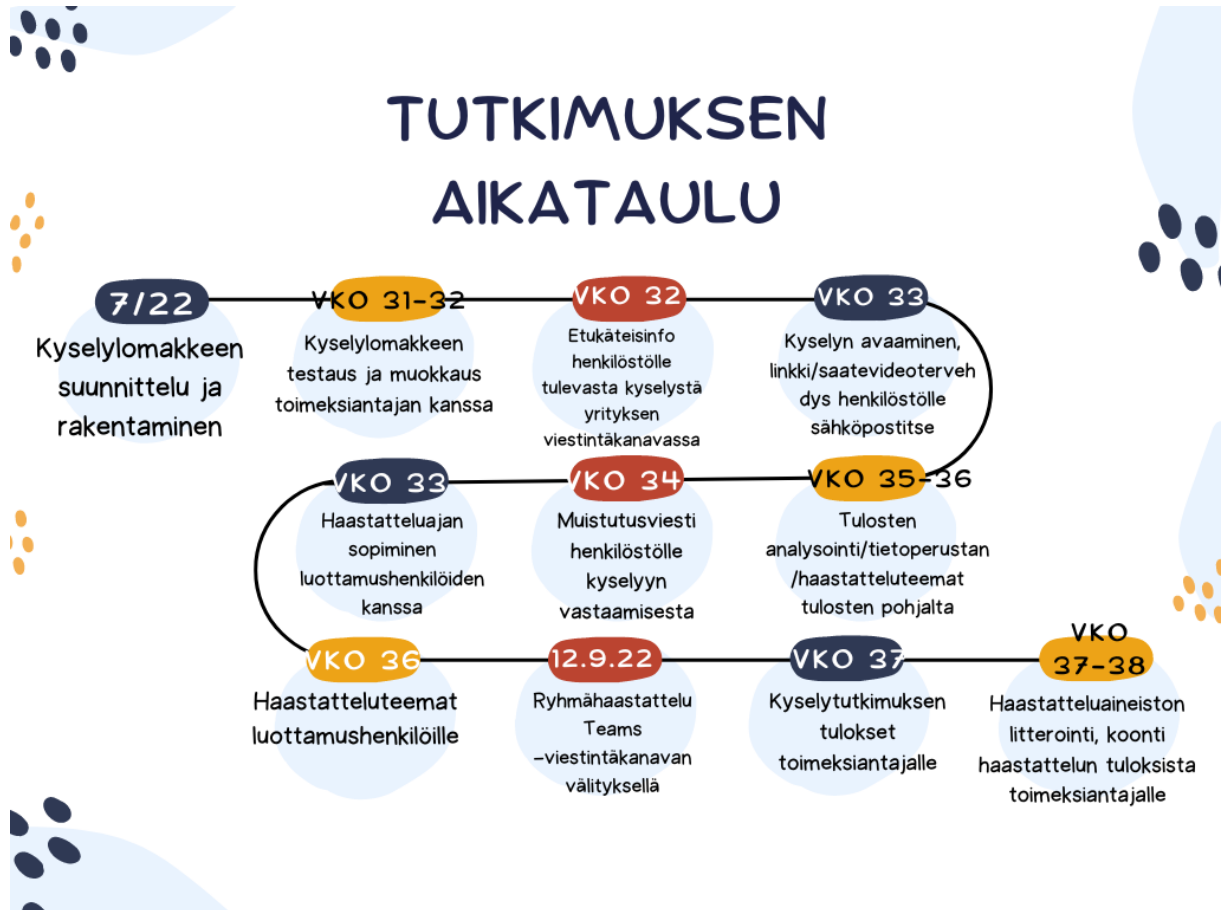
Tutkimuksellisen kehittämistyön ero verrattuna perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen on sen toiminnan päämäärissä. Voidaan puhua uudeltaisesta lähestymistavasta niin teoriaan kuin käytännön toteutukseen. Vaikka uuden tiedon tuottaminen on tärkeää myös tutkimuksellisessa kehittämistyössä, on pääpaino kuitenkin ratkaista käytännön ongelmia toimintoja kehittämällä tai kokonaan uusia toimintatapoja luomalla. Tämä ohjaa myös kehittämistyön prosessia ja siinä käytettäviä menetelmiä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä olemassa olevasta teoriasta haetaan tukea varsinaiseen käytännön toteutukseen. Kehittämistyössä olennaista on ongelmien havaitseminen ja niiden ratkaiseminen. Prosessin etenemisen kannalta on aikataulun suunnittelulla tärkeä merkitys. (Ojasalo ym., 2014, ss. 19–22)

Tässä opinnäytetyöprosessissa lähdetään toimeksiantajan aikataulun mukaisesti etenemään käytännön toteutuksen eli kyselylomakkeen suunnittelu edellä, jonka tulosten pohjalta



varsinainen tutkimuksen teoriaosuus muodostuu. Seuraavassa kuvassa on esitetty tutkimuksen etenemisaikataulu.

Kuva 1 Eteneminen



Oheisessa kuvassa on havainnollistettu tutkimuksen eteneminen. Tutkimuksen toteutus ja eteneminen käydään tarkemmin läpi luvussa 4, ja tutkimustulokset käsitellään luvussa 5.

## 2 Yrityskulttuuri ja työntekijäymmärrys

Yrityskulttuuria, josta käytetään myös termiä organisaatiokulttuuri, voidaan kuvata jäävuorena, jonka huippu on se näkyvä ja tietoinen osa, jonka voi yrityksessä nähdä, kuulla ja tuntea, tai lukea ohjekirjoista. Suurin osa kulttuurista muodostuu kuitenkin näkymättömistä, itsestään selvistä asioista, kuten se mihin uskotaan, mitä pidetään tärkeänä, ja miten ihmisiin suhtaudutaan. Yhdessä opitut tavat ja kokemukset, joiden avulla ryhmä pidetään yhtenäisenä ja sopeutuvaisena ympäristön tuomiin haasteisiin muodostaa yrityksen kulttuuria. Kulttuurilla on kyky innostaa ponnistelemaan yhteisten päämäärien eteen, tekemään tulosta, ja sitoutumaan työnantajaan. Pahimmillaan kulttuuri lannistaa ja turhauttaa. Kulttuurin tehtävä on kertoa mihin pyritään, ja millä keinoin tavoitteisiin päästään. Luoduista toimintamalleista ja asioihin ennakkoinneista huolimatta aina sattuu jotain ennalta arvaamatonta ja yllättävää, jota ei ole etukäteen osattu odottaa. Tämä yllätyksellisyys ja satunnaisuus kuuluu myös osaksi kulttuurin piirteitä. (Kuusela, 2015, s. 14)

Kuuselan (2015, ss. 15–18) mukaan yrityskulttuurin nimenomainen ydin on siinä, että se yhdistää työyhteisön jäsenet, ja saa heidät erottumaan muista ryhmistä. Kulttuuri ikään kuin kiinnittää kaikki yhteen, ja suuntaa ajattelemaan yhteneväisellä tavalla ja tekemään arvostettuja asioita tavalla, joihin on totuttu. Yhteiset kokemukset synnyttävät kulttuuria, ja konkretisoituvat hyväksytyinä tapoina toimia ja ajatella. Yrityksen sisällä voi myös olla useita erilaisia kulttuureja osastojen, tiimien tai eri projektien välillä. Yksi kulttuuri yhdistää koko yrityksen henkilöstöä, kun taas esimerkiksi tietyn tiimin oma kulttuuri pohjautuu heille ominaiseen tapaan toimia ja ajatella. Onnistumisen kokemus vahvistaa kulttuuria, ja yhteistyön toimivuus edellyttää yrityskulttuurin ymmärtämistä. Vahva ja tulosta tekevä yrityskulttuuri on myös yrityksen kilpailuetu, josta toiset voivat ottaa oppia ja soveltaa sen piirteitä omassa organisaatiossaan.

Luukka (2019, ss. 175, 225–227, 236, 244) määrittelee teoksessaan yrityskulttuurin kulmakivet, joita ovat yrityksen ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. Ihmiskäsityksellä hän tarkoittaa yrityksen johdon ja esihenkilöiden käsitystä siellä työskentelevistä henkilöistä. Jos käsitys on negatiivinen, vallitsee organisaatiossa epäluottamuksen kulttuuri, jolloin ihmisiin ei luoteta, ja heitä valvotaan ja ohjeistetaan

jatkuvasti. Positiivisen ihmiskäsityksen omaavassa kulttuurissa ihmiset nähdään osaavina, itsenäisinä ja kehittyvinä, ja heihin uskotaan ja luotetaan. Arvot määrittelevät sen, miten yrityksessä tulisi toimia. Arvot auttavat johtamaan yritystä kulttuurin mukaisesti, ja sitä myötä vahvistamaan kulttuuria. Se miksi yritys on olemassa, ja mikä sille on tärkeää määrittää myös yrityksen arvomaailmaa. Yrityksen olemassaolon tarkoituksen tulisi ohjata tekemistä ja innostaa henkilöstöä. Visio, eli suunta kertoo tavoitteen mitä kohti ollaan menossa, ja mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteen täytyy olla myös innostava, ja jokaisen työntekijän tulisi tietää, miten omalla ja yhteisellä työpanoksella tavoite saavutetaan.

Jotta voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen, on ymmärrettävä miltä yritys näyttää työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä ja tietoa työntekijöille tärkeistä asioista. Mitkä tekijät motivoivat, sitouttavat ja luovat hyvinvointia henkilöstölle. Tämä tieto auttaa johtamaan ihmisiä, ja luomaan työympäristön, jossa työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita ja tuottavat tulosta yritykselle. Tämän ymmärryksen avulla muotoillaan tietynlainen yrityskulttuuri, jonka päämääränä on saavuttaa haluttu työntekijäkokemus. (Saramies ym., 2021, ss. 39–40)

Työntekijäkokemusta voidaan johtaa työntekijöiden tuntemisella ja ymmärtämisellä, ja tämän ymmärryksen pohjalta voidaan rakentaa sellainen yrityskulttuuri, joka saa ihmiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää, ja tuottamaan menestystä yritykselle. Sen sijaan että kaikkia johdettaisiin yhtenä massana, johtajien tulisi pyrkiä ymmärtämään työyhteisön rakentuvan aina yksilöistä, ja oppia tuntemaan nämä erilaiset yksilöt. Tarkoituksena on siis ymmärtää millaiset henkilöt mahdollistavat yrityksen menestyksen. (Luukka, n.d., ss. 4–15)

Työntekijäymmärryksen muodostamiseen voidaan apuna käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Esimerkiksi henkilöstökyselyt, erilaiset pulssikyselyt, erillistutkimukset ja työsuhteen eri vaiheissa tehtävät kyselyt ovat yleisiä määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisia menetelmiä ovat mm. haastattelut ja työpajat, joiden avulla on mahdollista syventää kyselyistä saatua tietoa, ja kehittää toimintaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, Työntekijäymmärrys -luku, työntekijäymmärryksen kokonaiskuva - kappale)

Kehityskeskustelut ovat yksi hyvä väylä tutustua työntekijään ja hänelle tärkeisiin asioihin. Luukan (n.d., s.13) mielestä kehityskeskustelun tulisi pohjautua kysymykseen: ”Tiedätkö miksi roolisi on olemassa tässä organisaatiossa?”. Tämän kysymyksen tulisi muovata keskustelun kulkua oikeisiin asioihin, jonka jälkeen Luukan mielestä kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä niihin asioihin mitkä ovat työntekijälle itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä työhyvinvoinnin ja motivoitumisen kannalta, ja mikä tärkeintä, miten nämä asiat toteutuvat hänen työssään.

### 3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja, ja sen tutkiminen on haastavaa siitä syystä, että kahta samanlaista työntekijäkokemusta ei ole, vaan kokemukset ovat aina yksilöllisiä.

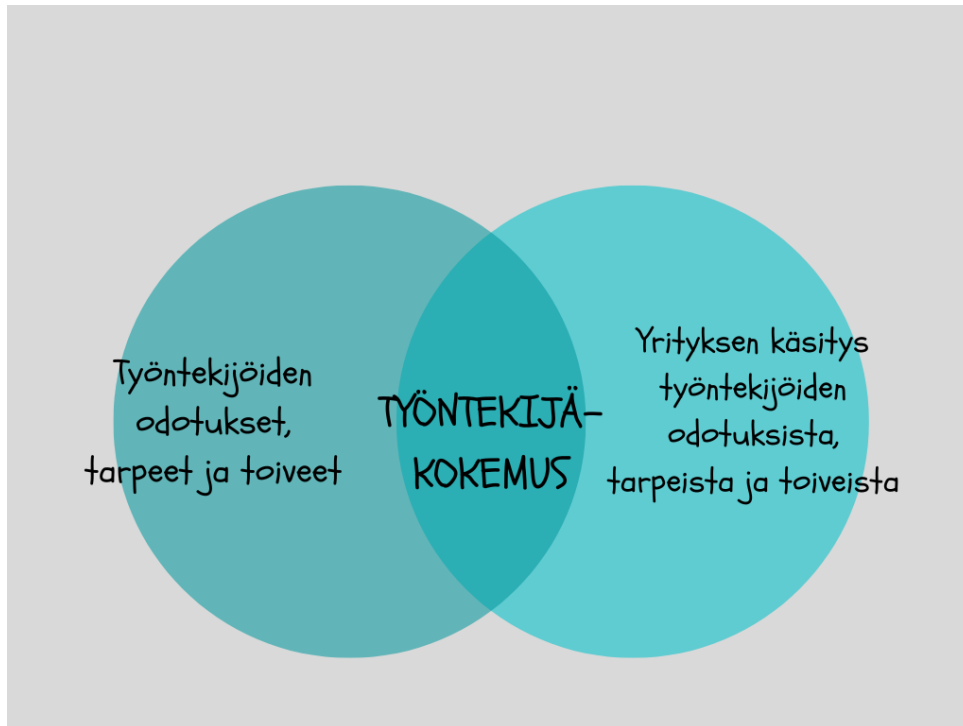
Yksityiselämä vaikuttaa myös työntekijäkokemukseen. (Fambition, 2022, s. 2)

Työntekijäkokemukselle on olemassa erilaisia määritelmiä ja viitekehyksiä, joista käsittelen seuraavassa muutamia niistä.

Työntekijäkokemus muodostuu kaikesta työntekijän työympäristöön vaikuttavista tekijöistä, mitä hän kokee, näkee ja odottaa työnantajaltaan. (Saramies ym., 2021, s. 40) Huhta & Myllyntaus (2021, neljäs luku, kappale 4.1) määrittelevät työntekijäkokemuksen olevan työntekijän työsuhteen aikana eri kohtauspisteissä tapahtuvaa vuorovaikutusta työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijäkokemusta tutkimalla yritys ymmärtää paremmin, mitkä tekijät motivoivat, mitä työntekijät pitävät tärkeänä, sekä mitä he tarvitsevat suoriutuakseen työstään paremmin.

Talent Vectia (2020, s. 3) määrittelee työntekijäkokemuksen koostuvan autonomiasta, yhteisöllisyydestä ja ilmapiiristä, tulevaisuuden suunnasta ja tavoitteista, sekä osaamisen ja haasteiden välisestä tasapainosta. Yrityksen menestyksen kannalta hyvällä työntekijäkokemuksella ylläpidetään työntekijöiden motivaatiotasoa sekä sitoutetaan henkilöstöä yhteisten päämäärien saavuttamiseen, rekrytoidaan uusia osaajia taloon ja näin ollen vahvistetaan myös hyvän asiakaskokemuksen muodostumista.

Kuva 2 Morganin kuvaus työntekijäkokemuksen muodostumisesta (mukaiillen Morgan, 2017, s. 8)



Jacob Morganin (2017, ss. 8,222) mukaan työntekijäkokemus muodostuu risteämäkohdassa työntekijöiden kokeman todellisuuden ja yrityksen muodostaman käsityksen työntekijöidensä odotuksista, tarpeista ja toiveista. Tässä kohtaamispaikassa työntekijäkokemus on siis luotu. Jokaisen työntekijän tulisi myös itse antaa palautetta, tehdä yhteistyötä ja jakaa kokemuksiaan siitä, miltä he haluavat työntekijäkokemuksensa näyttävän. Työntekijäkokemuksen käsite tulisi iskostaa kaikkien työyhteisön jäsenten harjoittamaksi.

Huhta & Myllyntaus (2021, neljäs luku, kappale 4.9) ovat mallintaneet työntekijäkokemuksen viitekehyksen, joka koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat:

- olemassaolon tarkoitus
- kulttuuri
- johtaminen
- työn ominaispiirteet
- sosiaalinen ympäristö

- hyvinvointi
- fyysinen ympäristö
- työvälineet

Työntekijän näkökulmasta yrityksen olemassaolon tarkoitus tulisi olla muutakin kuin voittoa tavoitteleva kokonaisuus. Yrityksiltä odotetaan tänä päivänä entistä enemmän yhteiskunnallista vastuuta ja kannanottoa. Työntekijät myös odottavat olemassaolon tarkoituksen olevan linjassa heidän omien näkemystensä kanssa. Tämä tuo työhön merkityksellisyyden tunnetta. Kokemus työn merkityksellisyydestä on hyvin yksilöllinen, ja sitä voidaan kokea sekä positiivissa että negatiivisissa tilanteissa. Työn merkityksellisyyttä koetaan esimerkiksi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työpaikalla, kokemuksesta työtehtävien merkityksellisyydestä ja sitä kautta koko yrityksen merkityksellisyydestä ja olemassaolon tarkoituksesta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappale 4.9.1)

Kulttuurin vaikutus työntekijäkokemukseen on olennainen, sillä se kertoo, minkälaista on työskennellä kyseisessä työpaikassa. Hyvällä johtamisella varmistetaan esimerkiksi työtehtäviin perehdyttämisen, tavoitteenasetannan, palautteen sekä viestinnän onnistuminen. Työhyvinvoinnin kokonaisuudesta etenkin fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työturvallisuus ovat työntekijäkokemukseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappaleet 4.9.2, 4.9.3)

Johtamista ja työhyvinvointia käsitellään tarkemmin omina alalukuinaan jäljempänä.

Yhteisöllisyys ja suhteet niin työkavereihin kuin asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin ovat sosiaaliseen ympäristöön vaikuttavia osa-alueita. Hyvät ihmissuhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne luovat psykologista turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan parantaa työhön sitoutumista ja työn tuloksellisuutta. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä uskalletaan olla omia itsejään, ei pelätä virheitä, uskalletaan ottaa riskejä ja tuoda rohkeasti omia ideoita esiin. Hyvät ihmissuhteet ovat myös yksi tärkeä työn merkityksellisyyden kokemusta lisäävä tekijä. Kokemus siitä, että on tärkeä osa työyhteisöä ja kuuluvansa työporukkaan on tärkeää, ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta sitä voidaan ylläpitää ja kehittää mm. erilaisen yhteisen tekemisen ja virkistäytymisen muodossa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappale 4.9.5)

Seuraava työntekijäkokemuksen osa-alue on työn ominaispiirteet, joka pitää sisällään työhön ja sen tekemiseen liittyviä tekijöitä, kuten työn haastavuus, monipuolisuus ja työmäärä, sekä työntekijän suhtautuminen tekemäänsä työhön asenteen ja motivaation kautta. Tärkeää on myös mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappale 4.9.6)

Fyysisellä työympäristöllä ja toimivilla työvälineillä on olennainen merkitys työntekijäkokemukseen. Työssä onnistumista sujuvoittaa toimivat ja ajantasaiset välineet ja järjestelmät. Fyysisen työympäristön voidaan sanoa olevan yrityksen käyntikortti. Fyysistä työympäristöä kuten toimitiloja ja työvälineitä voidaan ostaa rahalla, joten niiden vaikutus työntekijäkokemukseen on monesti nopein ja välitön. Työympäristöä tulisi kehittää työn toimivuutta ja työpaikalla käytettyä aikaa silmällä pitäen. Monet yritykset ovatkin lähteneet panostamaan työntekijäkokemukseen parantamalla toimitilojen viihtyisyyttä ja toimivuutta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappaleet 4.9.7, 4.9.8)

Tässä opinnäytetyössä työntekijäkokemusta kartoittavan kyselylomakkeen laadinnan taustalla on pääasiassa käytetty Huhdan ja Myllyntauksen määrittelemää työntekijäkokemuksen viitekehystä.

Yrityksen tärkein käyntikortti on tyytyväinen henkilökunta. Työntekijäkokemus kertoo, miten työnantajan antama henkilöstölupaus toteutuu käytännössä. Tästä muodostuu sisäinen työnantajamielikuva, johon vaikuttavia tekijöitä ovat mm. arvot, kulttuuri, toimintatavat, johtaminen, työsuhde-edut, työympäristö sekä erilaiset kokemukset työsuhteen aikana liittyen esimerkiksi rekrytointiin, perehdytykseen ja kehittymismahdollisuuksiin. (Kaijala ym., 2020, ss. 63–64)

Great Place to Work on kansainvälisesti tunnettu ja kilpailtu tunnustus yritysten hyvästä työntekijäkokemuksesta, jonka tulokset perustuvat työntekijöiden vastauksiin omasta työpaikastaan. Great Place to Work -sertifiointi perustuu työntekijäkokemusta mittaavaan Trust Index -tutkimukseen, jota on kehitetty yli 30 vuoden ajan yhteistyössä eri kansainvälisten yliopistojen kanssa. Tutkimuksen avulla selvitetään mm. yrityksen



johtamistapaa sekä yhteiskunta- ja työnantajavastuuta. Trust Indexin avulla mitataan yrityksen uskottavuutta, kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta, ylpeyttä sekä yhteishenkeä, joita voidaan pitää hyvän työpaikan ja luottamuksen perustana. Sertifioinnin saaminen edellyttää, että tutkimuksen kokonaistulos ylittää sille etukäteen asetetut kriteerit. Tunnustus kertoo, että yritys on kiinnostunut työntekijöistensä ja haluaa panostaa yrityskulttuuriinsa. Sertifioinnin saaminen mahdollistaa yrityksen pääsyn Suomen parhaat työpaikat -listaukseen. (Great Place to Work, 2020;2021)

Vuoden 2022 Suomen parhaat työpaikat -raportissa tuloksia on verrattu suomalaisen työelämän tila 2022-tutkimuksen tuloksiin. Tulosten mukaan Trust Index Suomen parhaimmissa työpaikoissa on 89, kun vastaava luku suomalaisen työelämän tila - tutkimuksen vastauksissa on 39. Trust Index luku kertoo positiivisten vastausten prosenttiosuuden. Ero on siis huomattava. Suomen parhaissa työpaikoissa arvot ovat viestitty selkeästi, ja ne ovat keskeisessä roolissa kaikissa yrityksen toiminnoissa. Johtamisen vaikuttavuus avoimesti viestimällä mitä tehdään ja miksi, sekä aito kuunteleminen vahvistavat luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Suomen parhaissa työpaikoissa kaikki kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja erityistä huomiota on kiinnitetty mm. palkkaukseen, ylennyksiin sekä kehittymismahdollisuuksiin, mikä vahvistaa oikeudenmukaisen kokemuksen tunnetta. Suomalaisen työelämän tila 2022-tutkimuksen tuloksista puolestaan käy ilmi, että kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja kunnioitetuksi tulemisesta ovat erityisen huonolla mallilla yrityksissä, sillä vain 34 % kaikista reilusta 2000 vastaajasta kokivat näiden asioiden toteutuvan hyvin työpaikallaan. (Great Place to Work, 2022, ss. 3–10)

### **3.1 Johtaminen**

Organisaation menestymisen kannalta tarvitaan sekä asioiden johtamista (management), että ihmisten johtamista (leadership). Asioiden johtamisessa pääpaino on ohjeissa ja sääntöjen noudattamisessa. Asioita johtamalla pyritään toiminnan jatkuvuuteen.

Suunnittelemalla ja organisoimalla käytännön toimintaa, varmistamalla tarvittavat resurssit sekä asettamalla tavoitteet ja määrittelemällä kehittämiskohteet yrityksen on mahdollista

saavuttaa haluamansa päämäärä. (Viitala & Jylhä, 2019, Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen -luku, ensimmäinen kappale; ks. myös Juuti & Vuorela, 2015, s. 17)

Ihmisten johtamisessa painottuu tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet, on ihmisiä johdettava siten, että he ovat tietoisia tavoitteista mihin pyritään, heillä on tarvittavaa osaamista työn suorittamiseen, he voivat hyvin, työolosuhteet ja työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset sekä he ovat motivoituneita ja sitoutuneita yritykseen. Tällä tavoin johtamalla saadaan ihmiset toimimaan mahdollisimman tehokkaasti sen eteen, mitä on tarkoitus tehdä. Motivaatiota ja sitoutumista lisää henkilöstön osallistaminen yhteisiin asioihin ja uuden ideointiin. Johtaja valmentaa, mentoroi, antaa ja vastaanottaa palautetta, käy kehityskeskusteluja ja palavereja, sekä ratkaisee ongelmia yhdessä muiden kanssa. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on siis kysyä, kuunnella ja keskustella. Johtajuudella luodaan onnistumisen edellytyksen mahdollisuudet, ja innostetaan sekä autetaan ihmisiä kehittymään työssään. (Viitala & Jylhä, 2019, Johtaminen tieteenä, toimintana työroolina ja taiteena -luku, ensimmäinen kappale; Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen -luku, ensimmäinen kappale; ks. myös Juuti & Vuorela, 2015, ss. 23–24)

Luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri luovat edellytykset hyvälle johtajuudelle. Hyvä esihenkilö perustelee päätöksensä ymmärrettävästi, käy keskustelua henkilöstön kanssa, sekä on reilu ja oikeudenmukainen. Hän hoitaa asianmukaisesti työtehtävänsä, ja kykenee käsittelemään myös vaikeita tilanteita. Hyvän esihenkilön ominaispiirteisiin kuuluu myös yhteishengen luominen, sekä kyky antaa ja vastaanottaa niin kannustavaa kuin rakentavaakin palautetta. Hän myös kokee oman työnsä tärkeäksi, ja on valmis kehittymään työssään. (Viitala & Jylhä, 2019, Ihmisten johtaminen ja esimiestyö -luku, toinen kappale; ks. myös Juuti & Vuorela, 2015, s. 48)

Työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa nousee johtamistyylinä esiin palveleva johtaminen tai valmentava johtaminen. Kumpikin johtamistyyli keskittyy organisaation tavoitteiden sijaan enemmän ihmisiin. Palveleva johtaja kuuntelee, ja osoittaa sen ihmisille. Hän on empaattinen ja pyrkii tukemaan henkilön sisäistä motivaatiota esimerkiksi rohkaisemalla ja tukemalla vaikeassa paikassa. Luottamuksen

osoittaminen vastuuta antamalla ja viestimällä selkeästi, millaisia tuloksia vastuun myötä odotetaan, luonnehtivat palvelevan johtajan piirteitä. Tämän kaltaista johtajaa kuvastaa myös nöyryys omaa työtään ja ammattitaitoaan kohtaan, sekä rehellisyys ja aitous, joka uskaltaa ottaa riskejä ja toimia roolimallina muille. Valmentava ja palveleva johtajuus edesauttaa työtyytyväisyyttä ja työssä oppimista sekä lisää sitoutumista työnantajaan. (Aro, 2018, ss. 76–77; ks. myös Huhta & Myllyntaus, 2021, neljäs luku, kappale 4.9.3)

### **3.1.1 Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu**

Kunnioittaminen, ystävällisyys, kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat edellytyksiä oikeudenmukaisen kohtelun kokemiselle. Kaikkia kohtaan reilu ja läsnä oleva esihenkilö, joka huomioi ihmiset, voi toiminnallaan edesauttaa johtamisen oikeudenmukaisuutta, ja pystyy usein toimimaan vaikeissakin tilanteissa. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys tuottavat oikeudenmukaisuuden tunnetta. Vaikutusta on myös sillä, tunteeko olevansa tärkeä työyhteisön jäsen ja viihtyvänsä työssään, ja että on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin, lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta puolestaan lisää esihenkilön välinpitämätön asenne, asioiden salailu ja vähäinen tiedonkulku. Huono johtaminen ja ihmissuhteet sekä toimintatapojen epäselvyys ovat usein syynä kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta. Se voi laskea motivaatiota ja aiheuttaa turhautumisen tunnetta. Oikeudenmukaisella kohtelulla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin mm. sairauspoissaolojen ja työstä koetun stressin vähyytenä. (Kuusela, 2013, ss. 116–120)

Kuuselan (2013, s. 122) mukaan oikeudenmukaisen johtamisen ydin on siinä, kokeeko jokainen työyhteisön jäsen saavansa mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevaa ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kokevatko työntekijät arvostuksen ja luottamuksen tunnetta, ja onko heillä mahdollisuus kehittää osaamistaan yrityksessä.

Työpaikalla tehtävät päätökset vaikuttavat usein kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Ihmisten kokemukseen vaikuttaa se, kuka ja miten päätöksiä tehdään, sekä miten nämä asiat perustellaan henkilöstölle. Tärkeää on myös tietää miten tehdyt päätökset vaikuttavat työpaikalla. Esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen

tunteeseen kuuntelemalla ja antamalla mahdollisuuden olla mukana vaikuttamassa yhteisiin asioihin, sekä tiedottamalla ja perustelemalla käsillä olevan asian taustat kaikille tasapuolisesti. Etenkin muutostilanteissa oikeudenmukaisuus korostuu. (Kuusela, 2013, ss. 118–119)

Jokainen tarkastelee oikeudenmukaisuuden toteutumista vertaamalla omaa kokemustaan siihen, miten näkee muita kohdeltavan, mitkä ovat työpaikan yleiset käyttäytymistavat sekä eroaako oma ja esihenkilön näkemys osaamisen tasosta. Myös eri roolit työpaikalla vaikuttavat siihen, miten asioita koetaan. Työntekijän näkökulmasta huomio kiinnittyy oikeudenmukaiseen kohteluun ja vuorovaikutukseen, kun taas esihenkilön roolissa huomioitavaa on käytettyjen toimintatapojen oikeudenmukaisuus. Organisaatiotasolla oikeudenmukaisuutta tarkastellaan usein lopputuloksen näkökulmasta. (Kuusela, 2013, s. 124)

### **3.1.2 Palkka ja palkitseminen**

Haapaniemen & Junkkarin (2021) mukaan parhaista työpaikoista puhuttaessa palkka ja palkitseminen ovat yksi tärkeä osatekijä, ja aihe on tänä päivänä kriittinen niin kasvu- kuin pienyrityksissäkin. Metsä- ja teknologiateollisuuden alalta liikkeelle lähtenyt työelämänmurros on aikaan saanut sen, että isotkin yritykset tekevät työpaikkakohtaisia sopimuksia. Uudet tavat palkita ja erilaiset palkkiojärjestelmät ovat uudella tavalla myös Pk-yritysten agendalla.

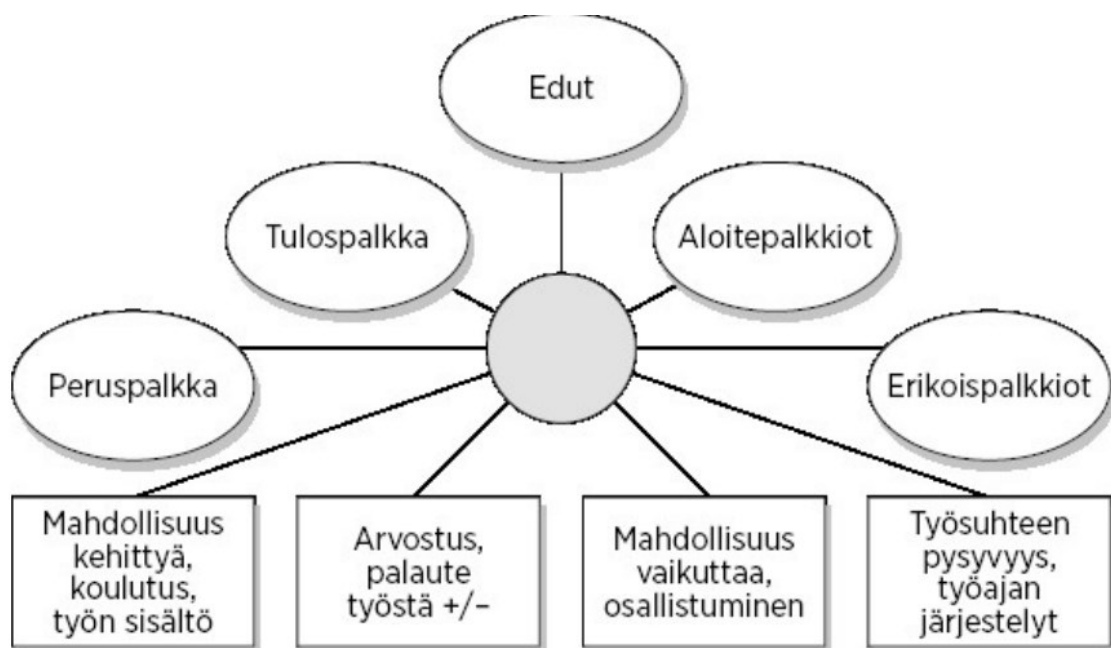
Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Eri alojen yleissitovat työehtosopimukset määrittelevät minimiehdot peruspalkalle, mikä ei tietysti estä työnantajaa maksamasta tätä korkeampaa palkkaa. Peruspalkan muodostuminen perustuu yleensä työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Lisäksi rahallinen palkitseminen voi koostua peruspalkan lisäksi esimerkiksi erilaisista luontoiseduista, kuten puhelin-, ateria- tai autoeduista. (Kauhanen, 2015, ss. 126–129; Hakonen ym., 2014, s. 75)

Oikeudenmukainen palkka perustuu henkilöstä riippumattomaan lähtöpalkkaan, jonka määrittelee työn vaativuustaso, työehtosopimus sekä yleinen markkinataso. Tämän lisäksi henkilökohtainen palkanosa muodostuu sen perusteella, kuinka henkilö työstään suoriutuu ja kuinka päteväksi hän työssään kasvaa. Tämän päälle voidaan rakentaa erilaisia yrityksen kulttuuria tukevia kannusteosia. (Haapaniemi & Junkkari, 2021)

Haapaniemi & Junkkari (2021) toteavat, että raha ei aina ole kaikille paras palkitsemisen malli. Raha merkitsee silloin, kun perusasiat kuten palkan perusrakenne ja oikeudenmukaisuus eivät ole kunnossa. Täytyy myös muistaa, että palkka on aina suhteellinen käsite, se täytyy suhteuttaa alan markkina-arvoon. Jos suhteellisesti koettu etujen arvo on huono, ja työpaikalla kytee ajatus huonosta palkasta, etu aletaan myös kokemaan huonona. Hyvä työn sisältö kannattelee jonkin aikaa, mutta pikkuhiljaa ihmiset alkavat uupumaan. Jos palkka koetaan hyvänä suhteessa työmarkkinaan, kollegoihin sekä työn sisältöön, motivaatio kasvaa. Jos taas palkka on hyvä, mutta työn sisältö ei motivoi, ihmiset vaihtavat alaa.

Seuraavassa kuvassa Hakonen ym., (2018) ovat mallintaneet palkitsemisen kokonaisuuden.

Kuva 3 Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym., 2018, s. 36)



Aineellisen eli rahallisen palkitsemisen lisäksi aineetonta palkitsemista on esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, omaan työhön liittyvät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, sekä erilaiset henkilöstöedut liittyen mm. vakuutuksiin tai hyvinvointiin ja vapaa-aikaan. Sisällöltään mielenkiintoinen ja haastava työ, jossa on mahdollisuus kehittyä voi jo sinällään olla palkitsevaa. Kun työssä tarvittavat välineet ovat kunnossa, ja mahdollisesti pystyy itse vaikuttamaan siihen missä ja miten työtä tehdään ja mihin aikaan, on sillä työmotivaatiota nostattava vaikutus. (Kauhanen, 2015, ss. 115,120)

Arvostuksen ja palautteen saaminen niin työkavereilta, esihenkilöltä kuin asiakkailtakin voidaan sanoa olevan yksi tärkeä aineettoman palkitsemisen elementti. Ihmiset kaipaavat palautetta työstään, ja sekä kiitoksella että rakentavalla palautteella on paikkansa, vaikei niitä varsinaisesti palkitsemiseksi mielletäkään. Henkilöstön arvostus eri palkitsemiskeinojen välillä vaihtelee suuresti, joten esihenkilön on tärkeää tietää ja tunnistaa, mitä kukakin pitää itselleen tärkeänä. (Kauhanen, 2015, ss. 125–126)

Strategisen palkitsemisen avulla yritys voi tavoitella kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Strategisella palkitsemilla tarkoitetaan, että yrityksessä on käytössä hyvin suunniteltu ja johdettu palkitsemisen kokonaisuus, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen ym., 2014, s. 52) Palkitsemisstrategiasta tulisi käydä ilmi minkälaisista asioista halutaan palkita, ja miten sitä mitataan. Käytetäänkö esimerkiksi taloudellista mittaria kuten myyntikate tai kannattavuus, jotka ovat laadullisia määreitä helpompia mitata. Myös asiakastyytyväisyyden mittaaminen oikein toteutettuna voi olla palkitsemisen mittari. Seuraavaksi on syytä määrittää, millä tasolla tuloksista palkitaan, esimerkiksi osasto-/tiimitasolla, ja lopuksi, millä perusteilla palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Johdon tehtävä on määritellä palkitsemisen kokonaisuus, mutta on tärkeää keskustella henkilöstön kanssa jakamisperusteista ja palkitsemisen käytännöistä. Osallistamalla henkilöstöä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen päästään yleensä parempaan lopputulokseen. (Kauhanen, 2015, ss. 108–110; ks. myös Hakonen ym., 2018, ss. 26,29)

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla innostetaan ja kannustetaan haluttuun työsuoritukseen, kehitetään toiminnan tuottavuutta, sitoutetaan henkilöstöä ja sen avulla

voidaan myös houkutella uutta työvoimaa taloon. Palkitsemisen voidaan sanoa olevan konkreettisin tapa kertoa siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Halutaanko saavuttaa parempia asiakaskokemuksia, kehittää yhteistyön toimivuutta tai organisaation toimintaa. Jokainen kokee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kuitenkin omalla tavallaan. Vastaako palkitseminen omaa osaamista ja työpanosta, mikä oma asema on työyhteisössä, ja mitä asioita työpaikalla arvostetaan. Palkitseminen herättää monenlaisia tunteita, odotuksia ja mielipiteitä. Usein palkitseminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden ja kateuden tunnetta, ja se voi johtaa hankaliin neuvotteluihin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Palkitseminen on onnistunutta silloin, kun se herättää enemmän positiivia kuin negatiivia tunteita. On todettu, että oikeudenmukaiseksi koetut palkkiojärjestelmät lisäävät sitoutumista ja motivaatiota, ja sitä kautta parantavat yrityksen tuottavuutta. (Hakonen ym., 2014, ss. 14–16; ks. myös Hakonen ym., 2018, ss. 22,57)

Kuten edellä olevassa kappaleessa 3.2.1 on todettu, jokainen tarkastelee oikeudenmukaisuuden kokemusta omasta lähtökohdastaan. Sama pätee myös palkan ja palkkion osalta. Kokeeko henkilö palkkansa reilulta suhteesta työpanokseensa, ja onko se vertailukelpoinen muiden vastaavissa tehtävissä työskentelevien kanssa. Miten oma osaaminen, ajankäyttö ja aikaansaannokset vastaavat siitä maksettavaa korvausta. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta syntyy, kun nämä asiat eivät ole tasapainossa. Palkitsemisen ja palkan määräytymisen perusteet pitää olla tiedossa, jotta väärinymmärryksiltä ja tyytymättömyydeltä vältyttäisiin. Se miten palkitsemisesta päätetään ja miten siitä viestitään, vaikuttaa myös merkittävästi oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Erityisen tärkeää on johdonmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu esimerkiksi suoriutumiseen perustuvan palkanosan kohdalla. Tämä voi olla haastavaa etenkin yrityksissä, joissa suoriutumista arvioivat useimmat esihenkilöt. Jotta johdonmukaisuus toteutuu, on yrityksessä hyvä olla yhdenmukaiset käytänteet arvioidensa tueksi, ja riittävästi tietoa päätöstensä takana. Hyvä käytäntö vahvistamaan oikeudenmukaisuuden tunnetta ja osoittamaan arvostusta on kuulla myös työntekijän oma arvio suoriutumisestaan. Kun tavoitteet palkkion saamiseen ovat selkeät ja vaikuttavat järkeviltä, ja mahdollisen palkkion suuruus on tiedossa, on tavoitteiden eteen motivoivampaa työskennellä. Tärkeää on myös tieto siitä, että omalla suoriutumisellaan on mahdollista saavuttaa kyseinen palkkio. Epäselvästi perusteltu ja

epäjohtonmukainen palkitseminen kielii huonosta johtamisesta. (Hakonen ym., 2018, ss. 50–52,56)

### 3.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointi muodostuu työn ja yksityiselämän välisestä tasapainosta. Työpaikalla työhyvinvointi rakentuu mm. hyvästä johtamisesta, työn organisoinnista, osaamisesta, työyhteisön vuorovaikutuksesta ja toimintatavoista sekä myönteisestä yrityskulttuurista. Hyvä työkyky on edellytys työstä suoriutumiselle, ja se käsittää niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen työkunnon. Hyvinvoiva työntekijä on innostunut, suoriutuu hyvin työstään ja on yhteistyökykyinen. Pahoinvointi heijastuu poissaoloina, heikkona sitoutumisena, negatiivisena asenteena ja ilon hiipumisena. Liiallinen työkuormitus voi aiheuttaa stressiä. (Manka ym., 2010, s. 7; Viitala & Jylhä, 2019, Työhyvinvointi -luku, ensimmäinen kappale; ks. myös Juuti & Vuorela, 2015, s. 15)

Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että työ on sisällöltään monipuolista esimerkiksi työkierron kautta, ja että työtä on mahdollista tauottaa ja jaksottaa vaatavuustasoltaan erilaisiin tehtäviin. Näin vireystaso säilyy hyvänä koko päivän ja vältetään liiallinen uupuminen. Taukoliikunta työpäivän aikana on hyvä keino vireystason ylläpitämisessä ja työkuormituksen tasapainottamisessa. (Rauramo, 2012, ss. 43, 53)

Työn kuormitustekijöitä fyysisessä työssä ovat mm. työasennot ja liikkeet sekä fyysisen voiman käyttö. Toistuvat yksipuoliset liikkeet, paikallaan istuminen ja tavaroiden siirtäminen ja nostaminen voivat aiheuttaa fyysistä kuormittavuutta. Myös erilaiset lämpötilaolosuhteet voivat vaikuttaa kehon kuormitukseen. Fyysisten kuormitustekijöiden lisäksi työssä voi esiintyä myös psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. Psyykkisiä tekijöitä ovat mm. työmäärä ja työtahti, vastuu, saatu palaute sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Sosiaalista kuormittavuutta voivat aiheuttaa esimerkiksi ristiriidat työpaikalla, yksin työskentely ja tiedonkulkuun ja kiireen tuntuun liittyvät asiat. Jatkuva kiireen tuntu on usein henkilökohtainen tuntemus, ja sitä voidaan hallita kiinnittämällä huomiota työn määrään ja tavoitteisiin sekä jakamalla työtehtäviä henkilökunnan kesken. Myös töiden tärkeysjärjestykseen laittamisella: suunnittelulla ja priorisoinnilla voidaan helpottaa kiireen



tuntua. Tietotyössä ja päätetyössä aivot joutuvat usein koetukselle, kun työpäivän aikana käsitellään suuria määriä tietoa. Työ on haastavaa ja se vaatii usein suurien kokonaisuuksien hallintaa, yksin työskentelyä ja stressinsietokykyä. Viime vuosina yleistynyt monipaikkainen työ, jossa työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta eri sähköisiä viestimiä ja teknologioita apuna käyttäen edellyttää myös huomiota työympäristön, toimintatapojen ja työajan seuraamista, jotta työ olisi turvallista ja terveellistä. (Rauramo, 2012, ss. 43, 54–62)

Esihenkilön velvollisuus on huolehtia työntekijöiden jaksamisesta, ja ennaltaehkäistä työuupumusta kiinnittämällä huomiota esimerkiksi työmäärän tasaiseen jakautumiseen, työntekijän henkilökohtaisten piirteiden huomioimiseen sekä esihenkilötyön kehittämiseen. Kuormitustilanteita on arvioitava aina tapauskohtaisesti yksilöllisestä näkökulmasta, ja tarpeen vaatiessa puututtava asiaan työuupumusta havaittaessa. Vaikka työajan hallinta on myös työntekijän itsensä vastuulla, on esihenkilön vastuulla seurata käytettyä työaika, ja tarvittaessa puututtava siihen, ettei säännöllistä työaika ylitetä toistuvasti. (Skurnik-Järvinen, 2013, ss. 42–47)

Jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää vahvistaa hyvää työilmapiiriä ja pyrkiä lisäämään työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemusta. Töiden organisoinnilla, tilojen suunnittelulla ja apuvälineiden hankkimisella sekä niiden käyttöön perehdyttämisellä voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää kuormittavuutta. Kiinnittämällä huomiota työpisteen ergonomiaan, sekä huolehtimalla riittävän levon, terveellisten elämäntapojen sekä ravinnon saannista jaksetaan myös työssä paremmin. (Rauramo, 2012, ss. 48, 54–55)

Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, ja sen kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten työn sisältöön ja työympäristöön kuuluviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin perustana voidaankin pitää onnistunutta johtamista, jossa ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja osallistetaan sekä kannustetaan yhdessä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja päämääristä lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työn tekemiseen. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää kokemus siitä, että omaa työpanosta arvostetaan, ja että on tärkeä osa työyhteisöä. (Manka ym., 2010, ss. 8–9; Juuti & Vuorela, 2015, s. 23)

### 3.3 Työilmapiiri

Positiivisella työilmapiirillä on merkittävä vaikutus hyvään työntekijäkokemukseen. Hyvän ilmapiirin saavuttamiseen ja ylläpitämiseen voi vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen omalla käytöksellään ja toiminnallaan. Työilmapiiri on yhteisönsä näköinen, ja vastuu hyvän ilmapiirin ylläpitämisestä kuuluu kaikille. Työilmapiiriäkin pitää johtaa, ja vastuu siitä kuuluu viime kädessä yrityksen johdolle ja esihenkilöille. Hyvä työilmapiiri mm. parantaa työelämän laatua, tuottavuutta, sekä vähentää stressin kokemista. (Aro, 2018, ss. 10, 25–26)

Työilmapiiri on seurausta työoloista. Yleensä sitä tutkitaan epäsuorasti mm. työn organisoiminnin, hallinnan, johtamisen ja vuorovaikutuksen kautta, jotka ovat työilmapiiriin vaikuttavia olosuhdetekijöitä. Jos ilmapiiriä halutaan parantaa, on katse kohdistettava näihin ilmapiiriin vaikuttaviin olosuhdetekijöihin. (Aro, 2018, ss. 40–41) Yrityksen kulttuurilla on merkittävä vaikutus sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työpaikalla. Terveessä kulttuurissa vallitsee positiivinen ja kannustava ilmapiiri, ja yrityksen eri osastojen ja tiimien välillä voi havaita olevan hyvinkin erilaisia ilmapiirejä. Ongelmia syntyy usein silloin, kun esimerkiksi työn teon toteutustavoista ja edellytyksistä ei ole yhdessä keskusteltu, vaan kaikilla on oma näkemyksensä asiasta. Tällöin näkemyserot ja ristiriitatilanteet työpaikalla ovat mahdollisia. Useissa yrityksissä voidaan havaita eri ammatti- tai henkilöstöryhmien tai osastojen välisiä niin kutsuttuja siloja, jotka aiheutuvat selkeistä rajan vedoista ja selkeästi toisistaan poikkeavista näkemyseroista näiden eri osastojen tai ammattiryhmien välillä. Tällaisissa tilanteissa toiminnan yhteensovittaminen ei ole helppoa, mutta työilmapiiriä johtamalla ja sitä säännöllisesti seuraamalla voidaan kaventaa ilmapiirieroja eri osastojen välillä. (Aro, 2018, s. 43; Juuti & Vuorela, 2015, s. 45)

Työilmapiiriin olennaisena osana vaikuttaa työyhteisötaidot, jotka ovat jokaisen vastuulla. Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö toimii aktiivisesti ottaen vastuun omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Hän on kohtelias ja arvostaa sekä kunnioittaa muita vaikuttaen näin omalta osaltaan hyvän yhteishengen luomiseen. Toisten ihmisten ymmärtäminen ja erilaisuuden huomioiminen, sekä itsensä johtamisen taidot ovat myös tärkeitä työyhteisötaitoja. Yksilötasolla työyhteisötaidot kuvastavat vastuullisuutta ja sitoutumista työtehtäviin, kun taas ryhmätasolla ne näkyvät auttamisena ja reiluutena toisia

kohtaan edistäen yhteistyön sujuvuutta. Organisaatiotasolla puhutaan käyttäytymisestä ja vuorovaikutustaidoista, joita voidaan myös opetella yhdessä tiimin kesken. Tärkeää olisi keskittyä keskustelemaan ja myös kuuntelemaan muiden näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa. Positiivisten asioiden ja onnistumisten nostaminen esille luovat myönteistä ilmapiiriä, mutta tärkeää on myös pystyä puhumaan ongelmista ja antamaan rakentavaa palautetta, sekä syyttelyn sijasta pyrkiä keskustelemaan miten asia voitaisiin mahdollisesti ratkaista. (Manka, 2012, ss. 123–131; ks. myös Työturvallisuuskeskus, n.d.)

## 4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eteneminen

Tässä opinnäytetyössä menetelmänä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän avulla tutkittavaa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun vastaajien määrä on suuri. Sen avulla saadaan vastaus kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tavoitteena on ihmistä koskevien asioiden, ilmiöiden tai kokemusten kartoittaminen, selittäminen tai vertailu. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa erilaisista muuttujista, kuten esimerkiksi vastaajan ikä tai sukupuoli, sekä näiden muuttujien välisistä suhteista ja eroavaisuuksista. Kyselylomake on yleisin määrällisissä tutkimuksissa käytetty tiedonkeruumenetelmä. (Vilka, 2007, ss. 13–17; Vilka, 2021a, ensimmäinen luku, määrällinen tutkimus -kappale)

Hanna Vilka (2021b, viides luku, ensimmäinen kappale) viittaa teoksessaan mm. Varton (1992) ja Alasuutarin (1994) määritelmiin laadullisen tutkimuksen piirteistä, jonka mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään ihmisten kokemaa merkity maailmaa. Tavoitteena on saada ymmärrys ihmisen omasta kuvauksesta kokemastaan todellisuudesta, jotka oletetaan olevan tärkeitä ja merkityksellisiä. Laadullisella tutkimuksella pitäisi pyrkiä saamaan vastaus miksi -kysymykseen. Tutkija tarkastelee tutkittavaa kohdetta aina oman ymmärryksensä ja käsityksensä kautta, joten tutkittavan kokemukset eivät tule koskaan täydellisesti ymmärretyksi johtuen erillisistä näkökulmista, mikä puolestaan aiheuttaa aina tulkintaongelmia. Tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta, vaan pyrkimys on tutkimuksen aikana syntyneiden käsitysten ja havaintojen avulla tehdä tulkintoja ja ratkaista arvoituksia. Toisin sanoen tarkoituksena on avata tutkittavan asian merkityssuhteita, jonka avulla pystytään luomaan tietoa ja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelu on yleinen laadullisen menetelmän aineistonkeruutapa, ja tutkimushaastattelumuotona voidaan käyttää esimerkiksi teemahaastattelua tai lomakehaastattelua. (Vilka 2021, viides luku, tutkimushaastattelun muodot -kappale) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemahaastattelua, jolloin käsiteltävä aihepiiri on rajattu

tutkimusongelman mukaisesti. Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna, joka puolestaan soveltuu hyvin yhteisön käsitysten tutkimiseen.

Tutkimusaineistoa kerätään Zef kyselytyökalulla rakennetun sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka on toimeksiantajan käytössä oleva palvelu. Näin myös työntekijäkokemuskyselyn tulokset jäävät toimeksiantajan mahdollisesti myöhemmin hyödynnettäväksi. Työntekijöille osoitetun kyselyn lisäksi suoritetaan teemahaastattelu yrityksen luottamushenkilöille kyselyn tuloksista esiin nousseista aihealueista, sillä luottamushenkilöillä uskotaan olevan laajasti näkemystä käsiteltävästä asiasta. Haastattelun tarkoituksena on syventää ymmärrystä ilmiöstä, ja tarkentaa kyselytutkimuksen tuloksia. Näin saadaan selville tarkempia merkityksiä ja selityksiä asioiden taustalla työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

Aiheen valinnan ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa sovitun aiheen rajaamisen jälkeen prosessissa lähdetään liikkeelle tutustumalla aihealueeseen hyödyntämällä kirjallisuutta sekä aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkija saa myös taustatueksi yrityksen henkilöstökyselyn tulokset, sekä muuta sisäistä taustamateriaalia. Näiden pohjalta lähdetään rakentamaan työntekijäkokemusta kartoittavaa kyselylomaketta. Toimeksiantajan puolelta järjestetään lisäksi myös koulutusta Zef järjestelmän käyttöön sekä tulosten analysointiin. Opinnäytetyön tekijä päätyy tekemään kaksi erilaista kyselylomakepohjaa, joista toimeksiantajan kanssa valikoituu lyhyempi, vastaajaystävällisempi versio tutkimuksessa käytettäväksi kyselylomakkeeksi. Ennen kyselylomakkeen avautumista vastattavaksi kyselylomaketta muokataan vielä hieman toimeksiantajan toiveiden mukaisesti, ja testataan ennen julkaisua.

Kyselylomakkeen avautumista edeltävällä viikolla yrityksen henkilöstölle lähetetään etukäteisinfo tulevasta työntekijäkokemuskyselystä yrityksen viestintäkanavassa. Saatekirje on esitetty liitteessä 2. Kyselylomake avautuu vastattavaksi 15.8.2022, ja linkki kyselyyn lähetetään sähköpostitse henkilöstölle toimeksiantajan toimesta. Samassa yhteydessä on myös saatteena opinnäytetyöntekijän videotervehdys, jossa hän esittelee itsensä, sekä kertoo lyhyesti mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Lisäksi videolla kerrotaan, miten lomake on rakennettu, ja että vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Videotervehdyksessä

halutaan lisäksi kertoa ja välittää viesti vastaajille, että kysely on pyritty rakentamaan vastaajalähtöisesti, ja vastaaminen vie aikaa korkeintaan 10 minuuttia.

Tämän jälkeen tutkija sopii yrityksen luottamushenkilöiden kanssa haastatteluajan työntekijäkokemukseen liittyen. Muutamaa päivää ennen kyselylomakkeen sulkeutumista henkilöstölle lähetetään vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

Tulosten tutkimisen pariin päästään elo-syyskuun vaihteessa, joiden pohjalta muotoutuu myös tarkemmin opinnäytetyön tietoperusta, sekä teemat ryhmähaastattelulle. Tutkija lähettää haastattelun teemat etukäteen haastateltaville, jolloin heillä on mahdollisuus etukäteen valmistautua haastattelussa käsiteltäviin aihepiireihin. Haastattelu suoritetaan 12.9.2022 Teams -viestintäkanavan välityksellä. Samaisella viikolla tutkija lähettää keskeisimmät kyselytutkimuksen tulokset toimeksiantajalle sovitun aikataulun mukaisesti. Tämän jälkeen alkaa haastatteluaineiston läpikäynti ja litterointi, eli tiedon kokoaminen kirjalliseen muotoon. Tutkija lähettää koonnin haastattelun tuloksista toimeksiantajalle syyskuun puolivälissä.

## 5 Tutkimustulokset

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu Yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta, sekä miten nämä asiat toteutuvat työpaikalla.

Tutkimus toteutettiin 15.8.-26.8.2022 välisenä aikana. Sähköinen kyselylomake osoitettiin koko Suomen henkilöstölle, eli 500 henkilölle. Kyselylomakkeen runko on esitetty liitteessä 1. Vastauksia saatiin 209, vastausprosentin ollessa 41,8 %. Taustatietokysymykset esitettiin kyselyn lopussa, ja osa vastaajista jätti vastaamatta taustatietokysymyksiin.

Kokonaistuloksissa on kuitenkin otettu huomioon kaikki vastaukset, jolloin ne eivät ole täysin verrattavissa eri taustamuuttujien vastauksia vertailtaessa. Tutkimustuloksissa on osaa väittämien teksteistä tähän opinnäytetyöhön muutettu toimeksiantajan anonymiteetin suojelemiseksi.

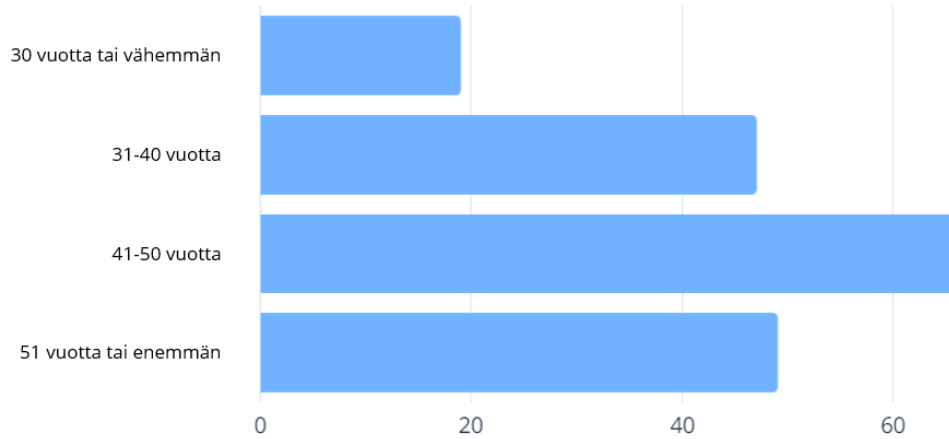
### 5.1 Taustatiedot

Vastaajille esitettyjä taustatietokysymyksiä olivat vastaajan ikä, työskentelyaika yrityksen palveluksessa sekä vastaajan edustama henkilöstöryhmä. Viimeistä taustatietokysymystä ei esitetä tässä opinnäytetyössä anonymiteetin suojelemiseksi. Taustatietokysymyksiin vastasi 181 työntekijää, eli kaikki vastaajat eivät vastanneet taustatietokysymyksiin.

Kuva 4 Vastaajan ikä

## Taustatiedot

### Ikäni



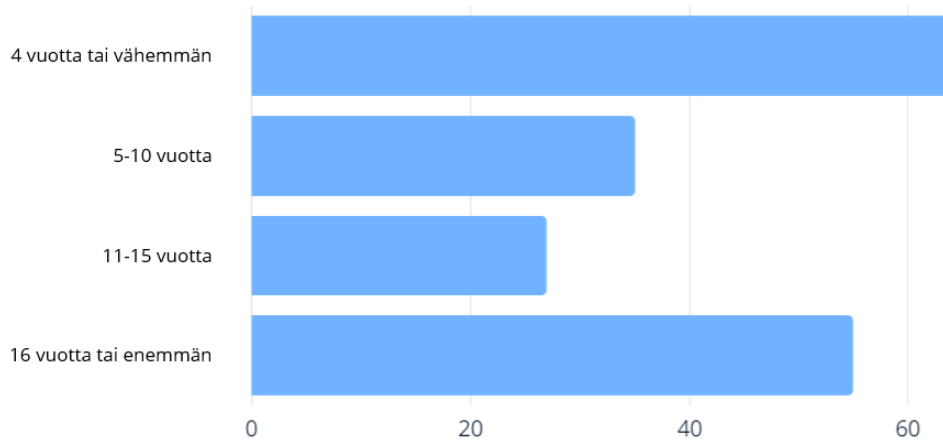
Oheisessa kuvassa on esitetty vastaajien ikäjakauma. 181 vastaajan joukosta suurin osa (36,5 %) on 41–50-vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä (27,1 %) on 51-vuotiaat tai sitä vanhemmat. 31–40-vuotiaita on vastaajista 26 %, ja pienimmän vastaajaryhmän muodostavat 30-vuotiaat tai sitä nuoremmat.



Kuva 5 Työskentelyaika yrityksessä

## Taustatiedot

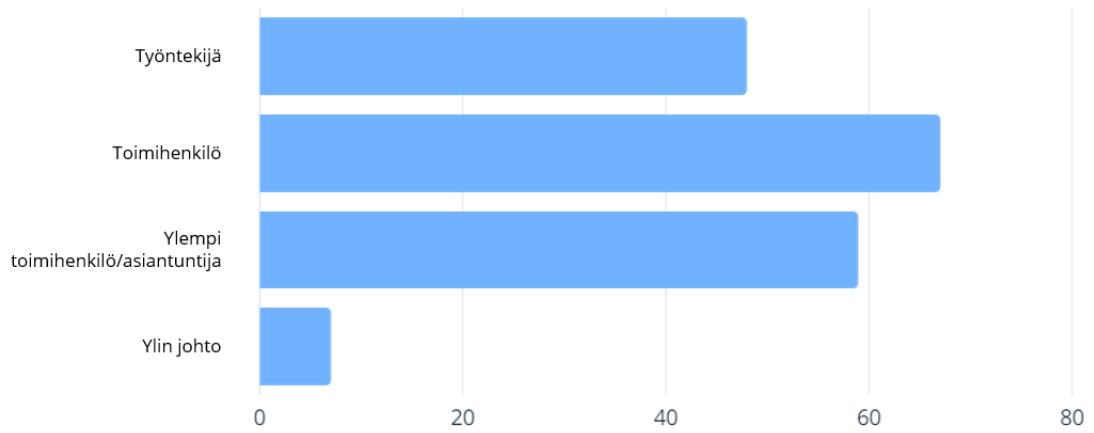
### Olen työskennellyt yrityksessä



Yllä olevasta kuvasta käy ilmi, että vastaajista suurin osa (35,4 %) on työskennellyt yrityksen palveluksessa 4 vuotta tai vähemmän. 19,3 % on työskennellyt 5–10 vuotta, ja 14,9 % on työskennellyt yrityksessä 11–15 vuotta. Toiseksi eniten vastaajista on työskennellyt yrityksessä kauiten, eli 16 vuotta tai enemmän.

Kuva 6 Vastaajan edustama henkilöstöryhmä

## Taustatiedot Edustamani henkilöstöryhmä



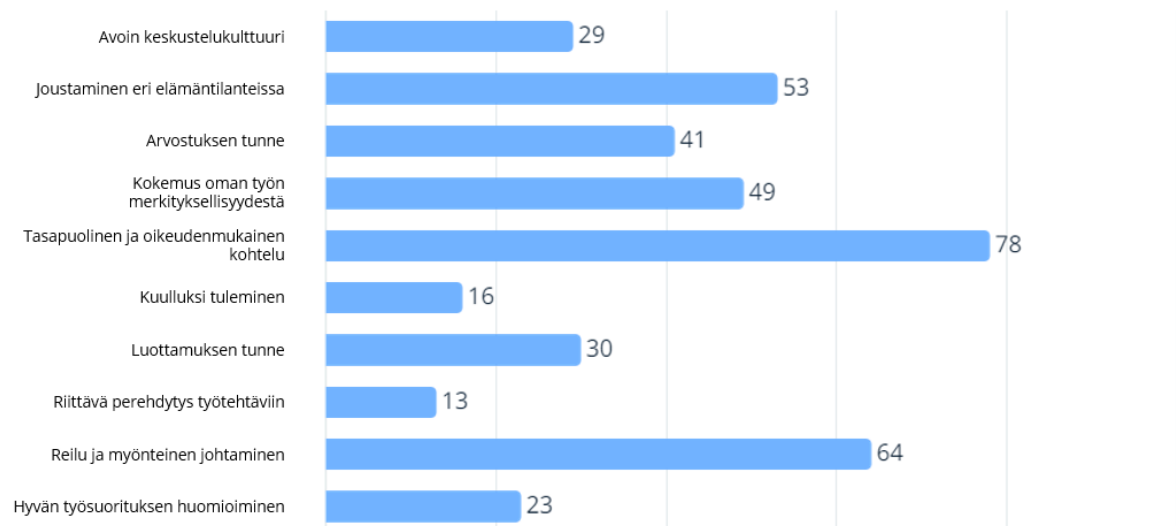
Edellä oleva kuva havainnollistaa, että toimihenkilöt edustavat suurinta (37 %) henkilöstöryhmää vastaajien keskuudessa. Ylempiä toimihenkilöitä/asiantuntijoita on toiseksi eniten (32,6 %). Vastaajista työntekijöitä on 26,5 % ja ylintä johtoa edustaa 3,9 %.

## 5.2 Työntekijäkokemus

Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa vastaajat valitsivat annetuista vaihtoehdoista itselleen 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää. Valittavana oli myös ”joku muu, mikä?” -vaihtoehto. Vastausten jakautuminen on esitetty seuraavissa kuvissa.

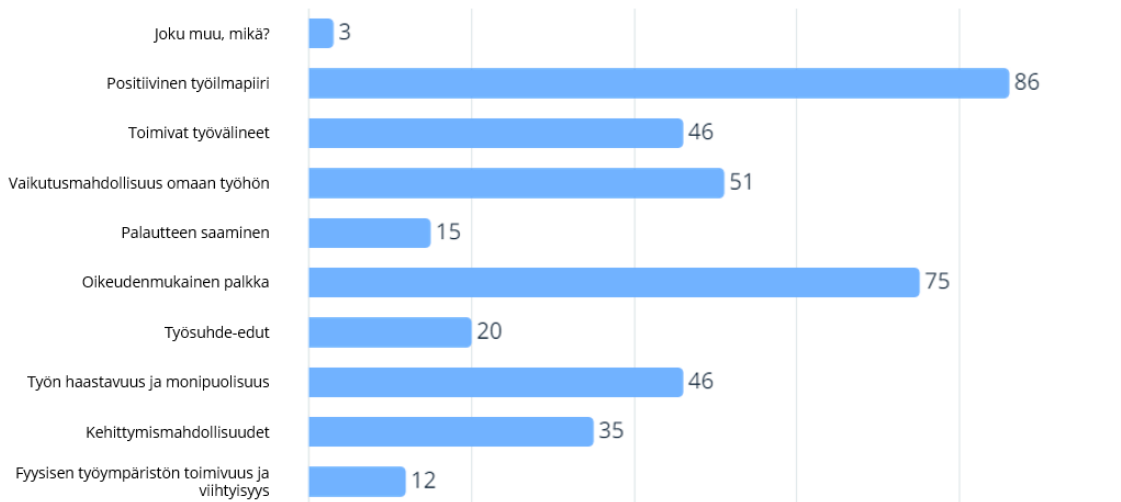
Kuva 7 Työntekijäkokemuksen elementtejä

Valitse vaihtoehdoista sinulle 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseesi vaikuttavaa asiaa (n=209)



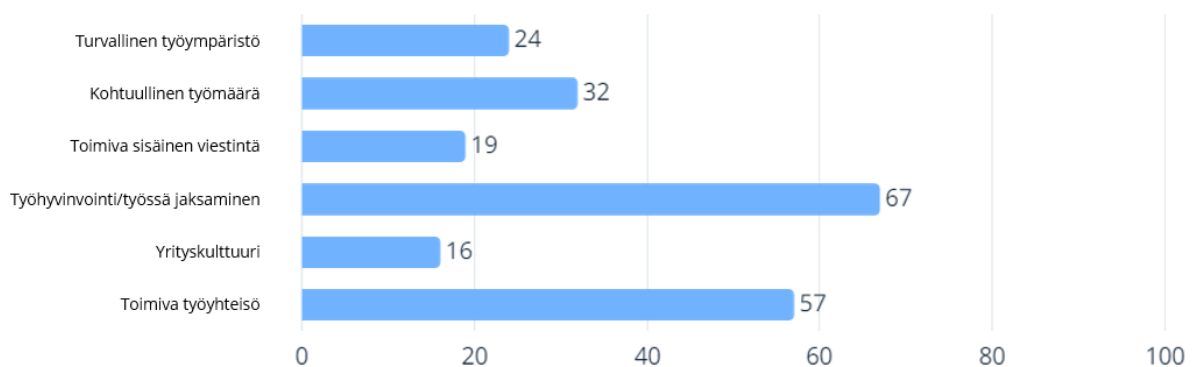
### Kuva 8 Työntekijäkokemuksen elementtejä

Valitse vaihtoehdoista sinulle 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseesi vaikuttavaa asiaa (n=209)



### Kuva 9 Työntekijäkokemuksen elementtejä

Valitse vaihtoehdoista sinulle 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseesi vaikuttavaa asiaa (n=209)



Edellä esitetyt kuvat havainnollistavat, että kaikki annetut työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit ovat vastausten perusteella saaneet kannatusta. Vastausten pohjalta

nousee kuitenkin yrityksen Top 5 hyvän työntekijäkokemuksen elementtiä.

Merkityksellisimmäksi hyvän työntekijäkokemuksen elementiksi nousee positiivinen työilmapiiri, jonka osuus on 41,1 % kaikista vastauksista. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu oli 37,3 % vastausprosentilla toiseksi merkityksellisin tekijä, ja 35,9 % vastaajista arvottivat oikeudenmukaisen palkan olevan tärkeä työntekijäkokemusta määrittävä tekijä. 32,1 %, eli 67 vastaajaa kokee työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen 5 merkityksellisimmän tekijän joukkoon, ja 30,6 % vastaajista on tärkeää reilu ja myönteinen johtaminen.

Tärkeäksi koetaan myös toimivat työvälineet (22 %), vaikutusmahdollisuus omaan työhön (24,4 %), työn haastavuus ja monipuolisuus (22 %), joustaminen eri elämäntilanteissa (25,4 %), ja 27,3 % vastaajista pitää toimivaa työyhteisöä tärkeänä tekijänä. Kokemus oman työn merkityksellisyydestä on 49 vastaajan, eli 23,4 % mielestä 5 merkityksellisimmän työntekijäkokemukseen vaikuttavan elementin joukossa.

Seuraavaksi kyselylomake esitti vastaajille väittämiä koskien heidän valitsemiaan merkityksellisempiä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki vastaajat eivät siis ole vastanneet jokaiseen kyselylomakkeen väittämään. Joihinkin väittämiin on lisäksi liitetty avoin kysymys vastauksen tarkentamista varten. Osa kyselylomakkeen väittämistä ja lisäkysymyksistä on linkitetty useampaan työntekijäkokemuksen elementtiin, mutta siten, että väittäminen tai kysymys esittäytyy vastaajalle vain kerran kyselyn aikana. Väittämät on esitetty janakysymyksenä, jolloin vastaaja antaa mielipiteensä numeroarvosanalla arvoasteikolla 0–10, arvosanan 0 ollessa eri mieltä ja arvosanan 10 ollessa samaa mieltä. Vastausten analysoinnissa on numeroarvosanoja kuvattu sanallisesti mm. seuraavin termein: 9-10 = Erinomainen/kiitettävä, 8 = Erittäin hyvä/hyvä, 6-7 = Tyydyttävä/kohtalainen, 5 = Välttävä, 4 tai alle = Heikko/tarkastelua vaativa tulos

### 5.3 Ilmapiiri

Positiivista työilmapiiriä mittaavia väittämiä ovat:

- Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja kannustava
- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen

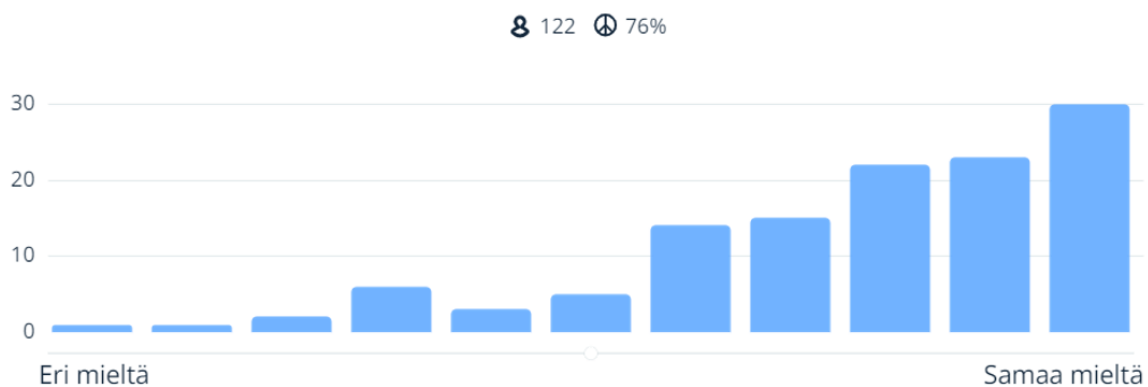
- Esihenkilölläni on myönteinen vaikutus tiimimme ilmapiiriin
- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni

Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja kannustava -väittämään vastasi 83 henkilöä. Vastaajista 30,1 % antoivat janan asteikolla 0–10 kyseisen asian toteutumiseksi arvosanaksi 8. Arvosanan 9 antoi 20,5 %, ja arvosanan 10 antoi 13,3 % väittämään vastanneista henkilöistä. Loput mielipiteet sijoittuvat tasaisesti janan 1–6 välille, jolloin kyseisen väittämän keskiarvosanaksi muodostuu 7.4.

Yhtiössämme on vahva yhteishenki -väittämään vastasi 111 henkilöä. Mielipiteet toteutumisen osalta painottuivat arvosanan 6 (13,5 %), 7 (26,1 %) ja 8 (27 %) kohdalle. Muut arvosanat jäivät kukin alle 10 vastausprosentin. Näin ollen vastausten keskiarvo koko yhtiön yhteishengen tilasta on 6.5, mikä on tyydyttävä tulos.

Kuva 10 Väittämä: Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen

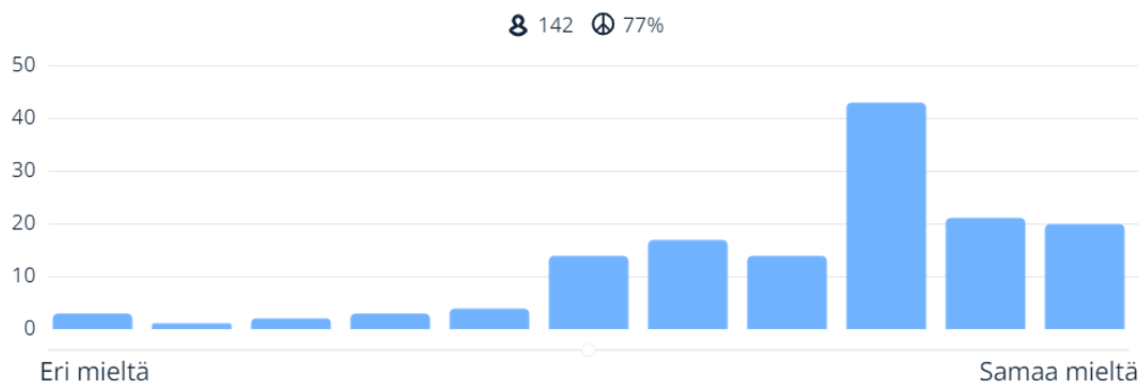
### Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen



122 vastaajan osalta väittämään ”Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen” hajontaa on arvosanojen 6–10 välillä. 30 vastaajaa antaa väittämälle arvosanaksi 10 eli täysin samaa mieltä, arvosanan 9 antoi 23 henkilöä, ja arvosanan 8 22 henkilöä. Väittämän keskiarvosanaksi saadaan 7.6.

Suurin osa on sitä mieltä, että esihenkilöllä on myönteinen vaikutus tiimin ilmapiiriin, toteutuu hyvin kohdeyrityksessä. Tähän väittämään vastasi yhteensä 122 vastaajaa, eli 58,4 % kaikista kyselyyn osallistuneista. Suurin vastausmäärä painottuu arvosanojen 8–10 välille, mutta myös arvostamat 6 (8,2 %) ja 7 (9,8 %) saivat ääniä, ja kyseisen väittämän keskiarvoksi muodostuu 7.6.

Kuva 11 Väittämä: Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni  
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni



Seuraavaan väittämään koskien työilmapiiriä vastasi 142 henkilöä. Yllä oleva kuva havainnollistaa, että janalla 0–10 välillä hajontaa on arvosanojen 5–10 välillä. Suurin osa vastaajista 30,3 % antaa arvostaksi 8 väittämälle ”Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni.” 14,1 % vastaajista on täysin samaa mieltä, ja lähes samaa mieltä arvostamalla 9 on 21 vastaajaa, eli 14,8 %. Väittämän keskiarvoksi muodostuu 7.3.

Yhteenvetona positiivista työilmapiiriä mittaavien väittämien pohjalta voidaan todeta, että ilmapiiri koetaan olevan kohtalaisella tasolla. Jokaisen väittämän kohdalla havaitaan hajontaa mielipiteiden välillä vastaajien kesken, ja yhteishenki koetaan paremmaksi oman tiimin sisällä verrattuna koko yhtiön yhteishenkeen.

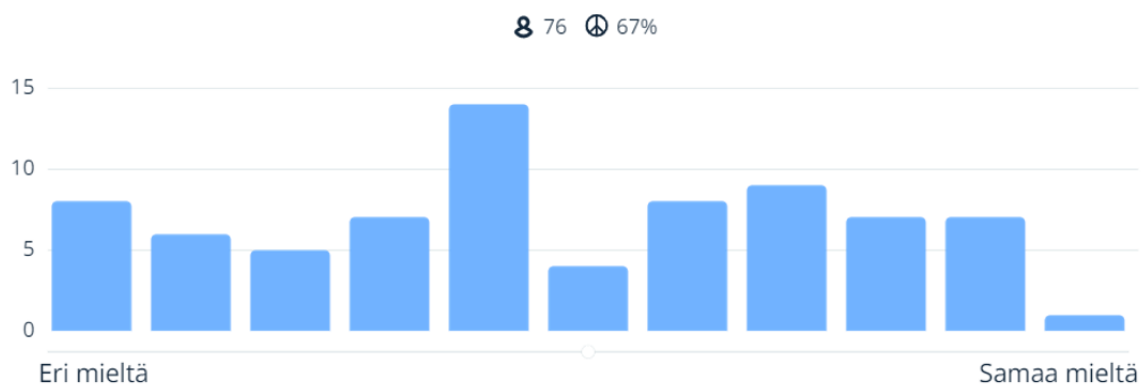
## 5.4 Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Toiseksi tärkeimmäksi hyvän työntekijäkokemuksen elementiksi nousi kaikkien vastaajien mielestä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Sen nykytilaa on selvitetty seuraavien väittämien avulla:

- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni
- Yhtiössämme kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti

Kuva 12 Väittämä: Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu

Yhtiössämme kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti



Väittämään koskien tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua vastasi 76 työntekijää, ja vastaukset sijoittuvat janalla tasaisesti 0–10 välille, kuten edellä olevasta kuvasta voidaan tulkita. 18,4 % tähän väittämään vastanneista antaa arvosanaksi 4. 11,8 % arvottaa toteutumisen hieman yli puolen välin eli 7. 10,5 % vastaajista on väittämän kanssa täysin eri mieltä, ja sijoittavat vastauksensa kohtaan 0. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun nykytilan keskiarvosanaksi tulosten pohjalta muodostuu 4,6, mikä on lisäselvitystä sekä kehitystä vaativa tulos.

Vastaajille, jotka antoivat kysymykseen vastauksen janalla 0–6 välillä, esitettiin vapaaehtoinen lisäkysymys ”Haluatko tarkentaa aiempaa vastaustasi?”. Tähän kysymykseen vastasi 25 työntekijää, ja vastauksista nousee useasti esille mm. epätasa-arvon tunne



palkkauksen ja työmäärien jakautumisen suhteen. Vastaajien mielestä työmäärää on liikaa, eikä se jakaudu tasaisesti eri tiimien välillä. Vastaajat kokevat myös, että kaikilla työntekijöillä ja/tai tiimeillä ei ole samat säännöt ja vaatimukset työn suorittamisesta, mikä aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta. Tasapuolisuus ja läpinäkyvyys kaikilla osa-alueilla loisi motivaation, tasa-arvon ja sitoutuneisuuden tunnetta. Myös tavoitepalkkiojärjestelmän koetaan kohtelevan eri osastoilla tai eri asemassa työskenteleviä henkilöitä eriarvoisesti. ”Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni” väittämän tulokset käsiteltiin työilmapiiriä koskevien väittämien kohdalla.

### **5.5 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen**

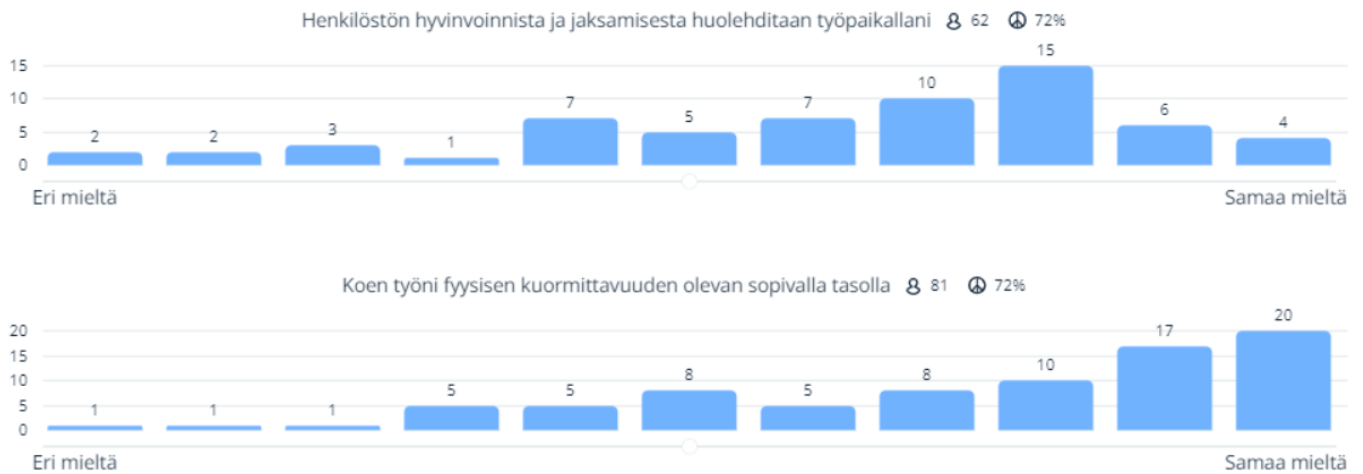
Työhyvinvointia ja työssä jaksamista koskevien tekijöiden toteutumista työpaikalla mitattiin neljän väittämän avulla. Näitä ovat:

- Henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehditaan työpaikallani
- Koen työni fyysisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla
- Koen työni psyykkisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla
- Taukoliikunta työpäivän aikana tukee jaksamistani

Seuraavissa kuvissa on havainnollistettu työhyvinvointia ja työssä jaksamista kuvaavien väittämien vastausten jakautuminen.

Kuva 13 Työhyvinvointia kuvaavia väittämiä

## Työhyvinvointi/työssä jaksaminen



Kysymykseen henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen huolehtimisesta vastasi 62 henkilöä, ja vastaajien mielipiteet asian suhteen jakautuvat janalla pääpainon ollessa välillä 4–8. Suurin osa (24,2 %) on sitä mieltä, että kyseinen väittämä toteutuu yrityksessä hyvin, arvosanalla 8. Arvosanan 7 antaa 16,1 % kysymykseen vastanneista, ja arvosanat 4 ja 6 saavat kumpikin 11,3 % vastausosuuden, jolloin väittämän keskiarvosanaksi muodostuu 6,3, mikä on tyydyttävä tulos.

Kuva 14 Työhyvinvointia mittaavat väittämät



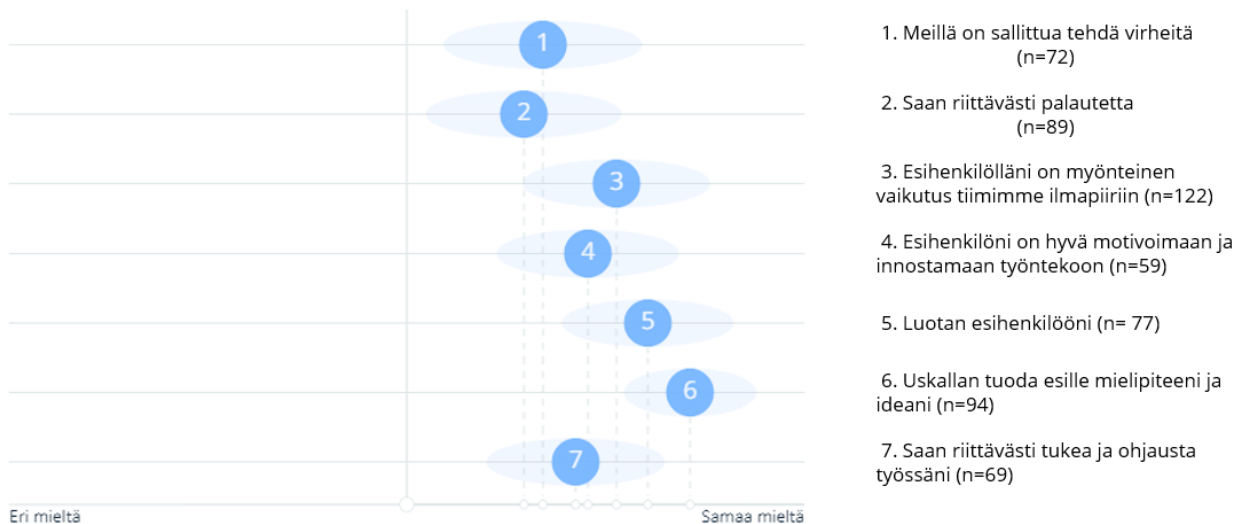
Kysymyksiin työn fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden tasosta vastaajia oli kummassakin 81 henkilöä. Suurin osa vastaajista kokee fyysisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla arvosanoin 8–10. Psyykkisen kuormittavuuden kohdalla voidaan vastauksissa huomata hajontaa enemmän. 21 % koki psyykkisen kuormittavuuden olevan hyvällä tasolla, arvosanalla 8. Arvosanan 6 antoi 12,3 % vastaajista, ja loput ovat arvottaneet väittämän toteutuman arvosanojen 3–10 välille, vastausten keskiarvon muotoutuessa kohtaan 6.2.

Taukoliikunta työpäivän aikana tukee jaksamistani -väittämään vastasi 61 henkilöä, ja suurin osa vastaajista (19,5 %) antaa arvosanan 5, eli toteutuu välttävästi. Loput vastauksista jakautuivat arvosanojen 6–10 välille, keskiarvosana tälle väittämälle on näin ollen 6.5.

## 5.6 Reilu ja myönteinen johtaminen

Kuva 15 Johtamista kuvaavia väittämiä

# Reilu ja myönteinen johtaminen



Yllä olevassa kuvassa on esitetty johtamista koskevien väittämien vastausten keskiarvojakautuminen janalla. Reilu ja myönteinen johtaminen koettiin kokonaistuloksen mukaan viidenneksi tärkeimmäksi seikaksi hyvän työntekijäkokemuksen kannalta.

Ensimmäiseen väittämään ”Meillä on sallittua tehdä virheitä” vastasi 72 työntekijää, ja vastausten keskiarvoksi saadaan 6.7. Suurin osa vastaajista (17 henkilöä) antoi arvosanaksi 9 eli lähes erinomaisen muiden vastausten hajautuessa tasaisesti arvoasteikolla.

”Saan riittävästi palautetta” väittämän keskiarvosanaksi muodostuu 6,5, ja tähän vastasi 89 työntekijää. Arvosanat jakautuvat pääasiassa 7–9 välille, mutta tuloksista voidaan huomata vastausten hajautuvan myös alemmille arvoasteikoille. Väittämän koskien esihenkilön myönteistä vaikutusta tiimin ilmapiiriin on esitetty ja käsitelty positiivista työilmapiiriä kuvaavien väittämien yhteydessä. Tämän väittämän keskiarvosanaksi muodostui 7.6.

Vastaajat, joita oli yhteensä 59 koskien väittämää ”Esihenkilöni on hyvä motivoimaan ja innostamaan työntekoon” antavat kyseiselle asialle keskiarvosanaksi 7,3 mikä on kohtalaisen

hyvä arvosana. Arvosanat 8 ja 10 saavat kumpikin 18,6 % tähän kysymykseen annetuista äänistä, ja arvosanat 6 ja 7 saavat 15,3 % äänistä. 33,8 % 77 vastaajasta kokee voivansa luottaa esihenkilöönsä. Vastaukset tähän väittämään painottuvat arvojen 6–10 välille keskiarvosanan muodostuessa arvosanaksi 8, mitä voidaan pitää hyvänä arvosanana.

Seuraavaksi 94 henkilöä vastasi väittämään ”Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani”. Suurin osa eli 36,2 % on täysin samaa mieltä väittämän toteutumisen kanssa, 24,5 % antaa arvosanan 9 ja 22,3 % tähän väittämään vastanneista antaa arvosanan 8, joten vastausten pohjalta voidaan todeta tämän väittämän toteutuvan todella hyvin yrityksessä. Tässä kohtaa vastaajille, jotka antoivat arvosanan janalla 0–6 välillä esitettiin vapaaehtoinen lisäkysymys: ”Haluatko kommentoida tarkemmin aiempaa vastaustasi?”. Yksi henkilö kommentoi tähän voivansa tuoda mielipiteensä esille asiakkaisiin liittyvissä asioissa, mutta ei yrityksen sisäisiin asioihin, tai toimintatapoihin liittyvissä asioissa.

Viimeinen johtamista kuvaava väittämä arvioi riittävän tuen ja ohjauksen toteutumisen määrää, ja tähän kysymykseen vastasi 69 henkilöä. Keskiarvosanaksi annettujen äänien perusteella muotoutui 7.1.

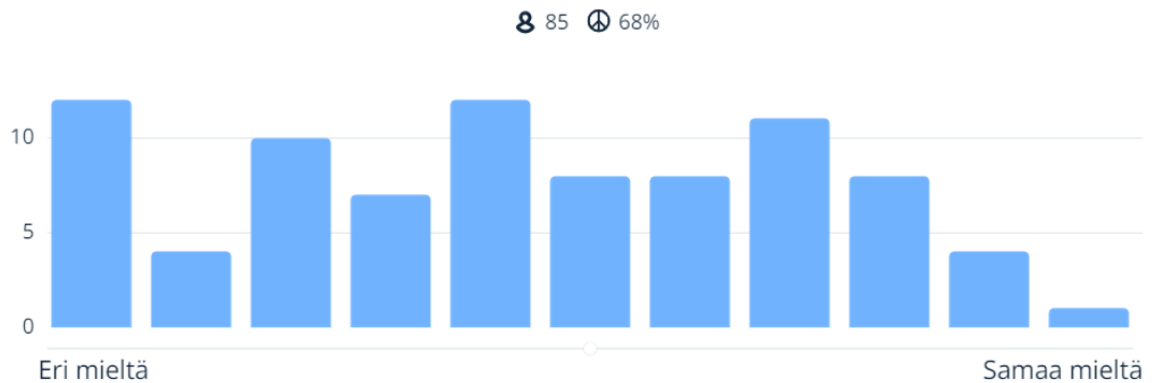
Yhteenvetona reilua ja myönteistä johtamista kuvaavien väittämien tulosten pohjalta voidaan todeta, että työntekijät kokevat voivansa luottaa esihenkilöönsä, sekä uskaltavat tuoda mielipiteensä ja ideansa julki. Sen sijaan kehitystä kaipaa palautteen saaminen, ja se, että mahdollisten virheiden tekemisen suhteen oltaisiin suopeampia.

### **5.6.1 Palkkaus ja työsuhte-edut**

Oikeudenmukainen palkka oli kaikkien kyselyyn vastanneiden kokonaisarvosanalla mitattuna yrityksen kolmanneksi tärkein hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä. Sen toteutumista mitattiin väittämillä ”Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää”, sekä ”Tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi minua työssäni”.

Kuva 16 Väittämä: palkkaus

## Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää



Väittämään palkan vastaavuudesta vastuun ja työpanoksen määrään vastasi 85 työntekijää, ja yllä olevasta kuvasta voidaan huomata, että vastauksissa on havaittavissa paljon hajontaa vastaajien välillä. Eniten vastauksia sijoittuu 14,1 vastausprosentilla arvosanoille 0 ja 4. Vain 1 vastaajista on väittämän toteutumisen kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajien keskiarvosanaksi saadaan 4.3, mikä on heikko, tarkastelua vaativa tulos.

Seuraava väittämä koski yrityksen käytössä olevaa tavoitepalkkiojärjestelmää. Tähän vastasi 88 henkilöä, ja vastaajista 25 % on täysin eri mieltä siitä, että tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi työssä. Arvosanat 1 ja 3 saivat kumpikin 11,4 % äänistä, ja arvosanat 2 ja 6 10,2 % äänistä, jolloin kyseisen väittämän keskiarvosanaksi muodostuu 3.2.

Tulokset koskien oikeudenmukaista palkkaa osoittavat, että tällä hetkellä työntekijät eivät ole tyytyväisiä työstänsä saamaan palkkaan, sekä tavoitepalkkiojärjestelmään, mikä heijastui myös tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua mittaavissa tuloksissa.

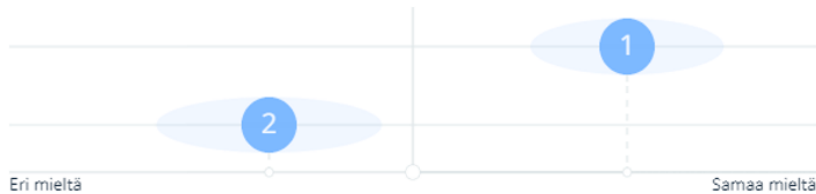
Työsuhde-edut nousivat tärkeäksi elementiksi 9,6 % mielestä kokonaisvastaajamäärästä.

Tätä osa-aluetta kuvaavia väittämiä olivat:

- Työnantajan tarjoamat työsuhde-edut ovat kilpailukykyisiä (mm. ePassi, pyöräetu, ateriaetu, monipuoliset liikuntamahdollisuudet)
- Tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi minua työssäni

Kuva 17 Väittämät koskien työsuhde-etuja

## Työsuhde-edut



1. Työnantajan tarjoamat työsuhde-edut ovat kilpailukykyisiä (mm. ePassi, pyöräetu, ateriaetu, monipuoliset liikuntamahdollisuudet) (n=20)

2. Tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi minua työssäni (n=88)

Yllä olevassa kuvassa 17 on esitetty työsuhde-etuja mittaavien väittämien keskiarvotulokset. Kilpailukykyisiä työsuhde-etuja koskevaan väittämään vastasi 20 työntekijää. Heistä 35 % antaa arvosanan 8, mikä on hyvä tulos. 25 % ovat täysin samaa mieltä siinä, että edut ovat kilpailukykyisiä. Yksittäisten mielipiteiden jakautuessa janalla 0–7 välimaastoon, väittämän keskiarvotulokseksi muodostuu 7.7. Toinen etuja mittaava väittämä koskien tavoitepalkkiojärjestelmää keskiarvotuloksella 3.2 on käsitelty kohdassa oikeudenmukainen palkka.

### 5.6.2 Arvostus ja luottamus

Arvostuksen tunne nousi tutkimustulosten pohjalta tärkeäksi tekijäksi 19,6 % vastaajan mielestä. He vastasivat kolmeen kyseistä aihepiiriä koskevaan väittämään, joita olivat:

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni
- Koen, että minua kuunnellaan

Koen, että työpanostani arvostetaan -väittämään vastasi 60 henkilöä, ja vastauksia sijoittuu janan jokaiselle pykälälle pääpainon ollessa 23,3 % osuudella arvosanalla 8. Arvosanat 4, 6 ja

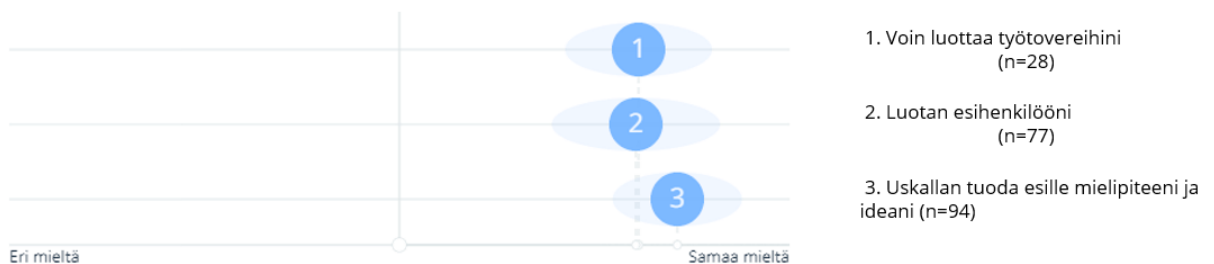
9 saivat kukin 13,3 % vastauksista, mikä kertoo suuresta määrästä hajontaa vastaajien keskuudessa, ja vastausten keskiarvoksi saadaan tyydyttävä 6.1. Muut arvostusta kuvaavat väittämät kuten ”Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni” keskiarvolla 7.3 ja ”Koen, että minua kuunnellaan” keskiarvolla 7.4 oli esitelty aiemmin tutkimustulosten yhteydessä.

Kokemusta luottamuksen tunteesta selvitettiin kolmen väittämän avulla:

- Voin luottaa työtovereihini
- Luotan esihenkilöni
- Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani

Kuva 18 Luottamuksen tunne

## Luottamuksen tunne



Yllä oleva kuva esittää luottamuksen tunnetta koskevien väittämien keskiarvotulokset.

Ensimmäiseen väittämään vastasi 28 vastaajaa, jotka olivat pääasiassa samaa mieltä voidakseen luottaa työtovereihinsa. Keskiarvo tälle väittämälle oli 8.1. Väittämä ”Luotan esihenkilöni” keskiarvolla 8 ja ”Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani” keskiarvolla 8.6 oli avattu tarkemmin johtamiseen liittyvien väittämien joukossa. Luottamuksen tunne koetaan vastaajien mukaan olevan yrityksessä oikein hyvällä mallilla.



### 5.6.3 Hyvän työsuorituksen huomioiminen

Hyvän työsuorituksen huomioimista tutkittiin seuraavien väittämien avulla:

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä
- Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää

Kyseinen hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä oli 5 merkityksellisimmän joukossa 23 vastaajan mielestä.

Kuva 19 Väittämä: Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä

## Hyvän työsuorituksen huomioiminen



Väittämään kiitoksen saaminen hyvästä työsuorituksesta vastasi yhteensä 34 henkilöä.

Oheisesta kuvasta voidaan havaita, että vastaukset sijoittuvat tasaisesti janalle 0–10 välille.

Eniten vastauksia asettui arvolle 7 20,6 % vastausprosenttiosuudella. 14,7 % oli melko samaa mieltä väittämän kanssa arvosanalla 8. Vastausten perusteella 2 henkilöä ei koe saavansa ollenkaan kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Väittämien ”Koen, että työpanostani arvostetaan” keskiarvotuloksella 6.1 sekä ”Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää” keskiarvolla 4.3 tulokset on käsitelty arvostuksen tunteen ja oikeudenmukaisen palkan osa-alueiden yhteydessä, joten niitä ei avata tässä uudestaan. Kokonaisuutena hyvän työsuorituksen huomioimiseen ei olla tyytyväisiä.

#### 5.6.4 Perehdytys

Riittävää perehdytystä 5 merkityksellisimmän työntekijäkokemukseen vaikuttajan tekijän joukkoon arvosti 6,2 % kaikista vastaajista. Perehdytyksen nykytilaa arvioitiin kolmen väittämän avulla, joita ovat:

- Saan riittävästi tukea ja ohjausta työssäni
- Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla
- Uusiin työtehtäviin perehdyttäminen on riittävää

Ensimmäiseen väittämään koskien riittävän tuen ja ohjauksen määrää vastasi yhteensä 69 työntekijää keskiarvolla 7.1, ja tulokset on käsitelty aiemmin johtamiseen liittyvien aihealueiden yhteydessä. Väittämään ”Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla” avataan tarkemmin sisäiseen viestintään liittyvissä kysymyksissä. Siihen vastasi 29 työntekijää, ja vastaajien mielestä tämä toteutuu tyydyttävällä tasolla 6.6 keskiarvolla. Viimeisenä vastaajat arvioivat uusiin työtehtäviin perehdyttämisen riittävyttä. Yhteensä 12 vastaajan antamat arvosanat jakautuvat janalla tasaisesti, ja vaikka enemmistö antoi arvosanan 8, kyseisen väittämän keskiarvosanaksi muodostuu kuitenkin 5.6, mikä on välttävä tulos.

#### 5.7 Työyhteisö ja työmäärä

Kaikista kyselyyn vastanneista 27,3 % pitävät toimivaa työyhteisöä yhtenä merkityksellisimpänä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavana elementtinä. Toimivan työyhteisön tilaa selvitettiin 3 väittämän avulla:

- Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen
- Yhteistyö eri osastojen ja sidosryhmien välillä toimii hyvin

- Viestintä ja vuorovaikutus tiimini sisällä on toimivaa

Väittämää ”Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen” on käsitelty työilmapiiriä kuvaavien väittämien joukossa, joten sitä ei käsitellä tässä enää uudelleen. Kyseisen väittämän keskiarvosanaksi muodostui 7.6. Yhteistyö eri osastojen ja sidosryhmien välillä toimii hyvin - väittämään vastasi 54 työntekijää. Heistä 19, eli 35,2 % on sitä mieltä, että kyseinen asia toteutuu kohtalaisen hyvin, arvosanalla 7. Muut vastaukset hajautuvat janalla suhteellisen tasaisesti. Väittämään esitettiin vapaaehtoinen lisäkysymys niille, jotka vastasivat arvoasteikolla välillä 0–6. Vastaajilta kysyttiin kehittämissuhteita yhteistyön toimivuuden parantamiseksi. 20 vastaajan mielestä kommunikaatiota ja tiedonkulkua eri osastojen välillä tulisi lisätä, ja ymmärrystä siitä, mitä eri osastoilla tehdään, toisi arvostusta ja voisi lisätä toimivuutta. Vastauksista nousee esille hyvänä kehitysideana osallistuminen eri osastojen viikkokokouksiin, jolloin pysyisi perillä mitä missäkin tapahtuu ja voisi jakaa ajatuksia puolin ja toisin. Näin myös hahmottuisi kokonaiskuva paremmin eri toiminnoista.

Vastaukset koskien toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta oman tiimin sisällä jakautuivat arvoasteikolla tasaisesti 6–10 välille kokonaisvastaajamäärän ollessa 66 henkilöä. Viestintään esitetty lisäkysymys kehittämissuhteita varten on avattu tarkemmin sisäisen viestinnän väittämien yhteydessä.

Kokonaisuutena toimivan työyhteisön osalta voidaan todeta, että tiimin sisällä yhteistyö sekä viestintä ja vuorovaikutus toimii kohtuullisen hyvin, mutta eri osastojen ja sidosryhmien välillä yhteistyön toimivuus kaipaa jonkin verran kehittämistä etenkin kommunikaation osalta.

Kohtuullisen työmäärän valitsi itselleen yhdeksi merkityksellisimmäksi hyvän työntekijäkokemuksen elementiksi 32 työntekijää. Tähän kategoriaan esitettiin seuraavat väittämät, joiden tulokset on tarkasteltu työhyvinvointiin sekä oman työn vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä teemoissa.

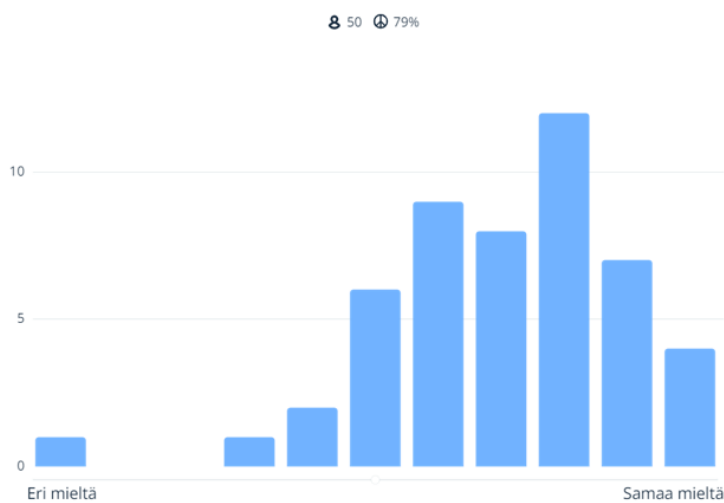
- Voin vaikuttaa oman työni sisältöön ja määrään (KA 7.1)
- Koen työni fyysisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla (KA 7.4)

- Koen työni psyykkisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla (KA 6.2)

Kokonaisuutena kohtuullisen työ määrän tila väittämien vastausten perusteella on kohtuullisella tasolla, mutta huomio kiinnittyy etenkin työn psyykkiseen kuormittavuuteen, jonka keskiarvo on tyydyttävä 6.2, ja tämän tilaa tulisi tarkastella perusteellisemmin vaikuttavia syitä asian taustalla.

Kuva 20 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

## Tunnen, että työni ja vapaa-aikani on tasapainossa



Joustaminen eri elämäntilanteissa oli 53 vastaajalle yksi viiden merkityksellisimmän tekijän joukossa, ja väittämä siihen liittyen arvioi työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa. Väittämään vastasi 50 henkilöä, ja suurin hajonta vastausten välillä osuu arvosanojen 5–9 välille, kuten yllä olevasta kuvasta voidaan huomata. 24 % vastaajista antoi arvosanan 8, mitä voidaan pitää hyvänä arvosanana. Keskiarvosanaksi työn ja vapaa-ajan väliselle tasapainolle muodostuu 7.

## 5.8 Vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet

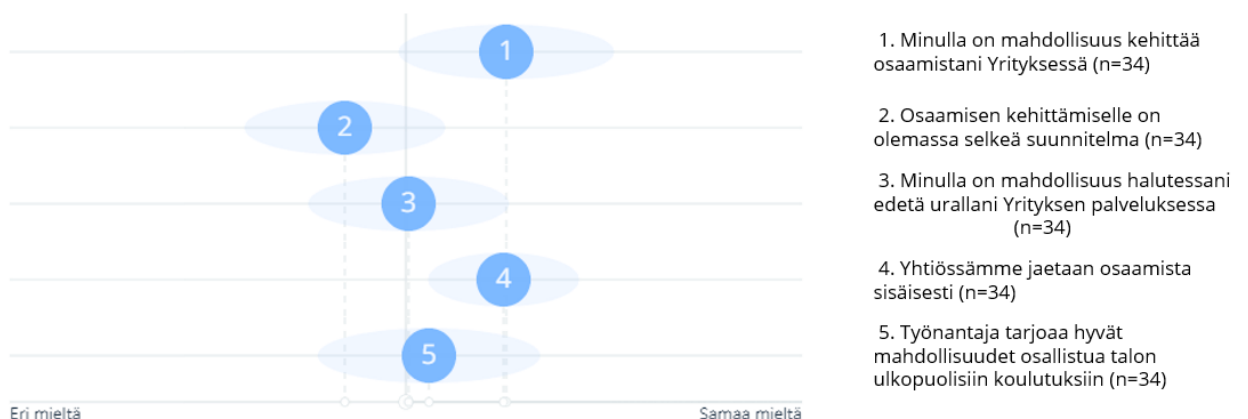
Seuraava hyvän työntekijäkokemuksen elementti on vaikutusmahdollisuus omaan työhön, ja tämän valinneet henkilöt vastasivat kahteen kyseistä aihepiiriä koskevaan väittämään. Näitä väittämiä olivat:

- Voin vaikuttaa oman työni sisältöön ja määrään
- Koen, että minua kuunnellaan

Suurin osa, 25,7 % antoi arvosanan 8 väittämälle ”Voin vaikuttaa oman työni sisältöön ja määrään”. Toiseksi eniten ääniä sai arvosana 9, ja 6–7 saivat jaetusti kolmanneksi eniten ääniä 74 vastaajan joukosta. Vastausten pohjalta keskiarvosanaksi muodostuu 7.1. Toiseen väittämään ”Koen, että minua kuunnellaan” vastasi 104 henkilöä. Vastauksissa voidaan huomata pientä hajontaa eri arvoasteikolla vastausten pääpainon ollessa välillä 8–10, ja vastausten keskiarvoksi saadaan 7.4, mikä on kohtalaisen hyvä tulos.

Kuva 21 Kehittymismahdollisuuksia kuvaavien väittämien jakautuminen

## Kehittymismahdollisuudet



Kehittymismahdollisuuksia mittaavien väittämien keskiarvotulokset on ohessa kuvattu janaasteikolla. Kaikkiin väittämiin vastasi 34 henkilöä. Eniten hajontaa vastausten jakautumisten

välillä voidaan huomata väittämien ”Osaamisen kehittämiseksi on olemassa selkeä suunnitelma” keskiarvotuloksella 4.2 sekä ”Minulla on mahdollisuus edetä urallani yrityksen palveluksessa” keskiarvolla 5. Vastaajista 20,6 % antaa osaamisen kehittämisen suunnitelmalle arvosanan 5, ja 17,6 % on väittämän kanssa täysin eri mieltä.

”Yhtiössämme jaetaan osaamista sisäisesti” väittämän keskiarvovastaukseksi saadaan 6.2. Kehittymismahdollisuudet yrityksen sisällä koetaan tyydyttäväksi tulosten painottuessa arvosanoille 6–7 23,5 % vastaajien osuudella. Viimeinen kehittymismahdollisuuksia kuvaava väittämä oli ”Työnantaja tarjoaa hyvät mahdollisuudet osallistua talon ulkopuolisiin koulutuksiin”. Vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti janan kaikille akseleille keskiarvon sijoittuessa tulokseen 5.3.

Yhteenvetona kehitysmahdollisuuksien nykytilasta voidaan näiden vastausten pohjalta todeta, että he, jotka kokivat tämän työntekijäkokemuksen elementin itselleen merkitykselliseksi, eivät ole täysin tyytyväisiä, vaan kaipaavat parannusta jokaisella osa-alueella, ja erityisesti osaamisen kehittämisen suunnitelmalle sekä uralla etenemismahdollisuudelle.

## 5.9 Työn merkityksellisyys ja haasteellisuus

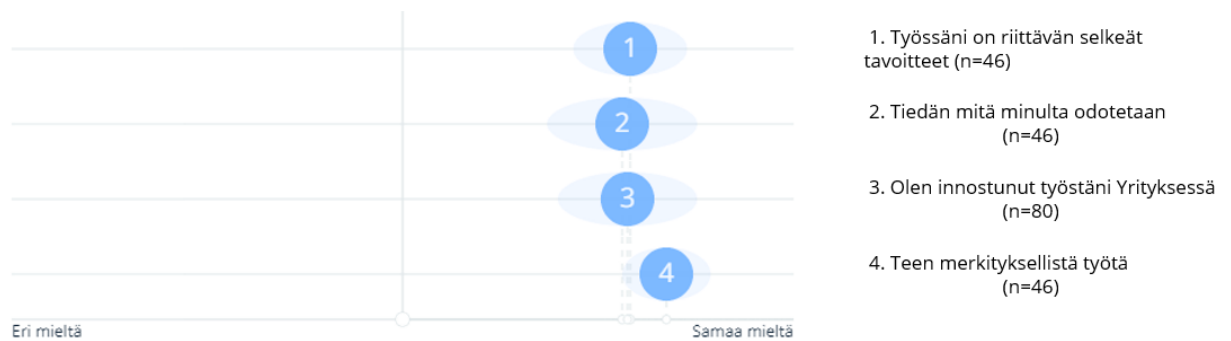
Kokemus oman työn merkityksellisyydestä oli tärkeä hyvän työntekijäkokemuksen elementti 23,4 % mielestä. Sen toteutumista arvioitiin seuraavien väittämien avulla:

- Työssäni on riittävän selkeät tavoitteet
- Tiedän mitä minulta odotetaan
- Olen innostunut työstäni Yrityksessä
- Teen merkityksellistä työtä

Seuraavassa kuvassa on esitetty väittämien tulosten keskiarvojakautuminen

Kuva 22 Työn merkityksellisyyttä kuvaavia väittämiä

## Kokemus oman työn merkityksellisyydestä



Väittämät koskien oman työn merkityksellisyyden kokemusta sijoittuivat kaikki keskiarvolla 7.8–8.4 välille, joten kokonaisuudessa tulosta voidaan pitää oikein hyvänä. Vastaajat kokevat etenkin väittämän ”Teen merkityksellistä työtä” pitävän heidän kohdallaan hyvin paikkaansa arvosanojen keskiarvon muodostuessa kohtaan 8.4. Väittämiin työssäni on riittävän selkeät tavoitteet, tiedän mitä minulta odotetaan ja teen merkityksellistä työtä vastasi kuhunkin 46 työntekijää.

Olen innostunut työstäni yrityksessä -väittämään vastasi 80 henkilöä. Tätä väittämää seurasi vapaaehtoinen lisäkysymys: Kuvaile tarkemmin, mitkä asiat ylläpitävät innostuneisuuttasi? vastauksen sijoittuessa välille 7–10. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 49 vastaajaa. Heidän mukaansa innostusta ylläpitää mielenkiintoiset, haastavat ja vaihtelevat työtehtävät, vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön, uuden oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Ongelmanratkaisutilanteet ja onnistumisen tunteet omassa työssä ovat myös tärkeitä innostusta ylläpitäviä tekijöitä, sekä ympäristö, jossa on mahdollista kehittää ja kehittyä. Hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit, sekä työstä saatu palaute nousevat myös vastausten pohjalta esille.

Työn haastavuus ja monipuolisuus osoittautui 22 % mielestä yhdeksi merkityksellisimmistä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavasta tekijästä.

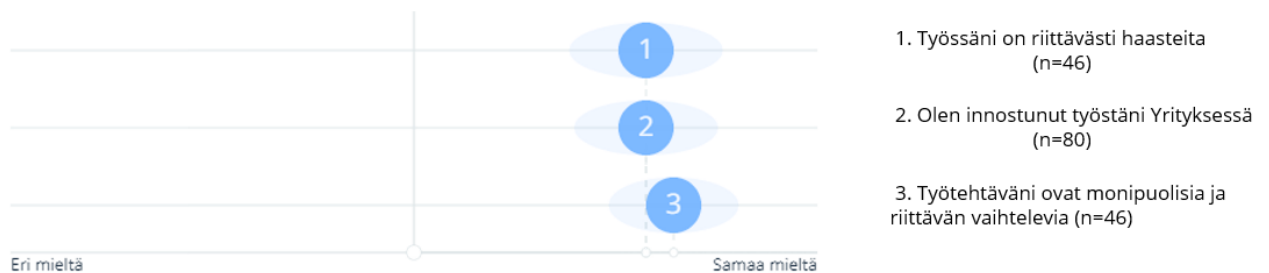
Työn haastavuuden ja monipuolisuuden toteutumista mitattiin kolmen väittämän avulla:

- Työssäni on riittävästi haasteita
- Olen innostunut työstäni Yrityksessä
- Työtehtäväni ovat monipuolisia ja riittävän vaihtelevia

Alla on havainnollistettu väittämien vastausten keskiarvotulokset

Kuva 23 Työn haastavuus ja monipuolisuus -väittämiä

## Työn haastavuus ja monipuolisuus



Ensimmäiseen väittämään ”Työssäni on riittävästi haasteita” vastasi 46 henkilöä. He kokevat, että kyseinen väittämä toteutuu heidän mielestään hyvin, arvosanojen pääpainon sijoittuessa 8–9 välille. Kaikkien vastausten yhteiskeskiarvo tälle väittämälle on 7.9. Sama joukko vastasi myös väittämään koskien työtehtävien monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Vastausten keskiarvoksi muodostuu 8.2, mikä on oikein hyvä tulos. ”Olen innostunut työstäni Yrityksessä” oli esitetty täydentävine lisäkysymyksineen aiemmassa kokonaisuudessa koskien työn merkityksellisyyttä. Kokonaisuutena voidaan todeta tämän työntekijäkokemuksen elementin olevan hyvällä mallilla.



## 5.10 Työympäristö ja työvälineet

Toimivat työvälineet olivat kokonaisvastaajamäärästä 22 % mielestä yksi merkityksellisimmistä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksista väittämään ”Minulla on käytössäni tarkoituksenmukaiset työvälineet ja järjestelmät” voidaan havaita hajontaa vastausten välillä. Suurin pistemäärä sijoittuu arvosanalle 6, mikä on 22,2 % kaikista tähän väittämään vastanneista. 17,8 % antoi arvosanan 8, ja 15,6 % arvosanan 7. Kyseisen väittämän toteutumiseksi vastausten keskiarvotulokseksi muodostuu 6.4. Väittämää seurasi vapaaehtoinen täydentävä kysymys niille, jotka pisteyttivät asian välille 0–7. Avoimeen kysymykseen vastauksia tuli 25 kappaletta. Auto ja puhelin oli vastaajien mielestä eniten parannusta kaipaavia asioita. Lisäksi esille nousi mm. työvälineiden ja laitteiden kunto ja modernisointi, sekä joidenkin tehtävien automatisointi ja saattaminen tähän päivään.

Turvallista työympäristöä kuvasi väittämä ”Työturvallisuusasiat hoidetaan hyvin”, ja tähän vastasi 24 henkilöä. Tulosten perusteella voidaan todeta turvallisuusasioiden olevan hyvällä mallilla yrityksessä. 37,5 % väittämään vastanneista antoi arvosanaksi 8, 29,2 % arvosanan 9, ja 16,7 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

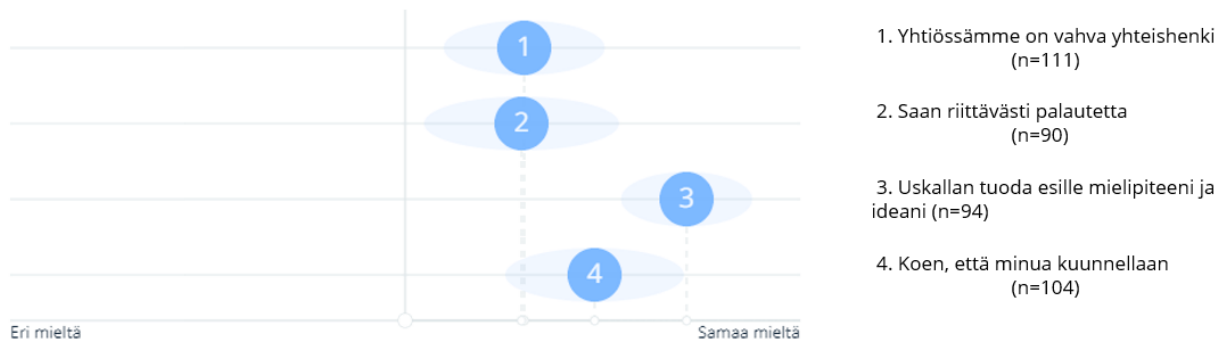
## 5.11 Avoimuus ja viestintä

Seuraava hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä on avoin keskustelukulttuuri, ja sen koki itselleen yhdeksi merkityksellisimmistä asioista 13,9 % kokonaisvastaajamäärästä. Väittämät, jotka esitettiin koskien avointa keskustelukulttuuria, ovat:

- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Saan riittävästi palautetta
- Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani
- Koen, että minua kuunnellaan

Kuva 24 Avoin keskustelukulttuuri

## Avoin keskustelukulttuuri



Kuvassa 24 on esitetty avointa keskustelukulttuuria mittaavia väittämiä. Ensimmäinen kysymys yhtiön vahvasta yhteishengestä keskiarvotuloksella 6.5 on avattu tarkemmin positiivista työilmapiiriä koskevissa tuloksissa. Riittävän palautteen saaminen keskiarvolla 6.5 on myös käyty läpi aiemmin johtamista käsittelevien väittämien kohdalla. Tähän kysymykseen vastaajille esitettiin lisäkysymys: ”Millaista palautetta/keskustelua toivoisit enemmän?”, jos vastaus sijoittui janalla välille 0–6. Avoimeen kysymykseen tarkentavia vastauksia tuli yhteensä 26 kappaletta. Vastaajat toivoivat avoimempaa keskustelua siitä, miten heillä menee, mitä odotetaan ja kuinka työt ovat sujuneet. Ennen kaikkea kaivataan siis palautetta omasta työsuorituksesta. Esihenkilöiltä toivottiin sparraavaa, eteenpäin vievää keskustelua tavoitteista, sekä siitä missä on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää.

Seuraavat väittämät ”Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani” keskiarvolla 8.6 ja ”Koen, että minua kuunnellaan” keskiarvolla 7.4 on käsitelty tarkemmin aiemmin tämän tutkimuksen tuloksissa, joten niitä ei avata tässä enää uudelleen.

Yhteenvetona avoimen keskustelukulttuurin kokonaisuudesta voidaan todeta, että yrityksen keskustelukulttuuri tukee hyvin sitä, että jokaisella on mahdollisuus esittää ideoita ja kertoa

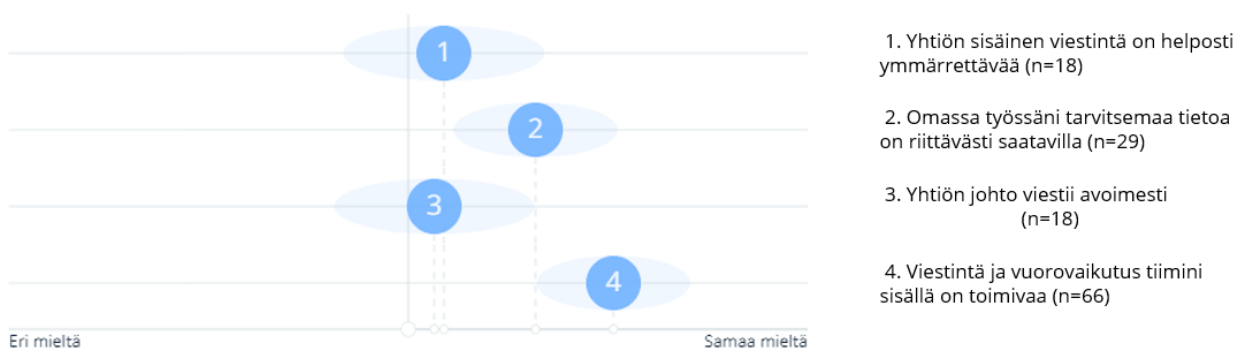
mielipiteensä, kun taas kokonaisuutena yhtiön vahva yhteishenki kaipaisi nostatusta, ja se että palautetta saataisiin enemmän.

Toimivaa sisäistä viestintää arvioivia väittämiä:

- Yhtiön sisäinen viestintä on helposti ymmärrettävää
- Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla
- Yhtiön johto viestii avoimesti
- Viestintä ja vuorovaikutus tiimini sisällä on toimivaa

Kuva 25 Sisäinen viestintä -väittämiä

## Toimiva sisäinen viestintä



Oheisessa kuvassa on esitetty toimivaa sisäistä viestintää mittaavia väittämiä

keskiarvotuloksineen. Ensimmäiseen väittämään ”Yhtiön sisäinen viestintä on helposti

ymmärrettävää” vastasi 18 työntekijää. 22,2 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa arvosanalla 4, kun taas 16,7 % vastaajista puolestaan oli lähes samaa mieltä arvosanalla 9.

Loput vastauksista sijoittuvat välille 3–8 keskiarvotuloksen muodostuessa janan keskelle

arvoon 5.4. ”Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla” keskiarvoksi tuli

6.6, ja tähän vastauksia tuli 29 kappaletta. Vain 1 vastaaja on väittämän kanssa täysin samaa

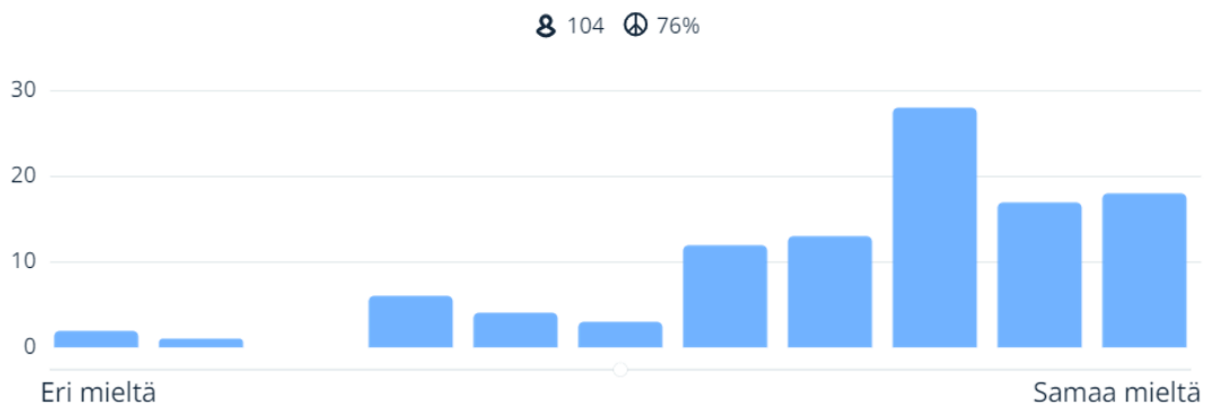
mieltä muiden vastauksien sijoituessa 4–9 välille. Seuraava väittämä yhtiön johdon

avoimesta viestinnästä saa myös suhteellisen tasaista hajontaa asteikon välille 1–9. Suurin osa vastaajista (27,8 %) arvioi väittämän arvosanalla 5. Kukaan tähän väittämään vastanneista ei ole täysin samaa eikä täysin eri mieltä asiasta.

Viimeisenä toimivaan sisäiseen viestintään liittyvänä väittämänä esitettiin ”Viestintä ja vuorovaikutus tiimini sisällä on toimivaa” keskiarvosanalla 7.6, jonka vastaukset on avattu tarkemmin toimivaa työyhteisöä koskevassa osa-alueessa. Viestintää ja vuorovaikutusta koskeviin väittämiin linkittyi vapaaehtoinen lisäkysymys niille vastaajille, jotka vastasivat väittämään asteikolla 0–6 välillä. Kysymykseen miten kehittäisit viestintää toimivammaksi, ja mitä kaipaisit lisää vastasi 10 työntekijää. Vastaajat kaipaisivat enemmän yhteistä aikaa ja kasvokkain kohtaamisia, sekä avoimempaa viestintää myös vaikeista asioista. Yhteistyön tiivistäminen sekä yhteydenpito useammin edesauttaisi viestinnän sujuvuutta.

Kuva 26 Väittäjä: Koen, että minua kuunnellaan

## Koen, että minua kuunnellaan



Kokemus kuulluksi tulemisesta oli 16 vastaajan mielestä tärkeä tekijä työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Oheista työntekijäkokemuksen elementtiä ja sen nykytilaa arvioitiin väittämällä ”Koen, että minua kuunnellaan”. Vastauksia tähän väittämään tuli 104 kappaletta, ja suurin osa vastaajista antoi arvosanan 8, mikä on hyvä arvosana. Vastauksissa on kuitenkin hajontaa arvosanojen 6–10 välillä, jolloin koko kysymyksen keskiarvosanaksi muodostuu 7.4. Kyseinen väittäjä on esitetty myös vastaajille, jotka ovat valinneet 5

merkityksellisimmän työntekijäkokemukseen vaikuttavan tekijän joukkoon vaikutusmahdollisuus omaan työhön, avoin keskustelukulttuuri tai arvostuksen tunne.

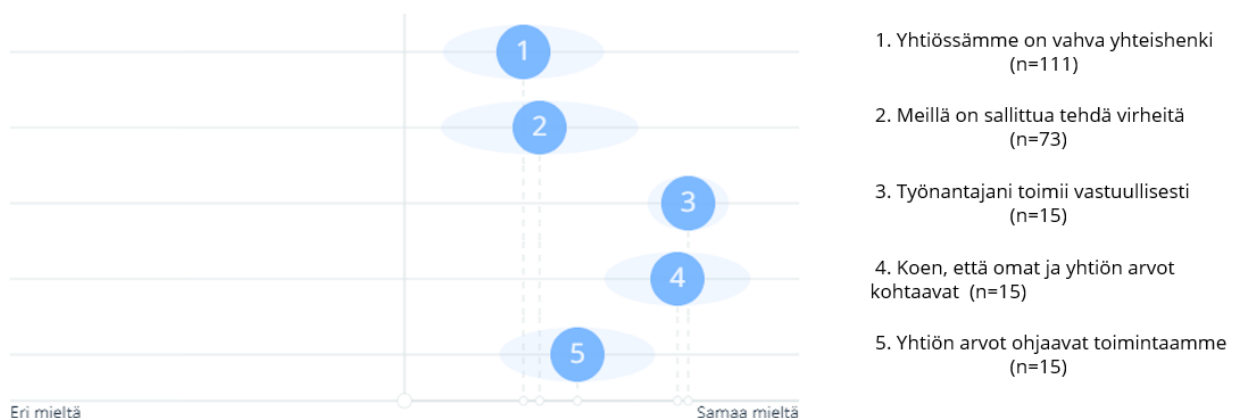
## 5.12 Yrityskulttuuri

Seuraavaksi tarkastellaan yrityskulttuuriin linkittyviä väittämiä, joita esitettiin 5 kappaletta. Käsitettä yrityskulttuuri ei avattu vastaajille tarkemmin, joten jää vastaajan käsityksen varaan mitä hän yrityskulttuurilla käsittää. Toisaalta kaikki työntekijäkokemuksen elementit ovat osa kulttuuria, mutta tässä yhteydessä on tarkoitettu arvoihin, työpaikalla vallitsevaan yhteishenkeen sekä vastuullisuuteen liittyviä asioita.

- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Meillä on sallittua tehdä virheitä
- Työnantajani toimii vastuullisesti
- Koen, että omat ja yhtiön arvot kohtaavat
- Yhtiön arvot ohjaavat toimintaamme

Kuva 27 Yrityskulttuuria kuvaavia väittämiä

## Yrityskulttuuri



Kuviossa 27 on kuvattuna kunkin väittämän saamat keskiarvosanat. Ensimmäinen väittämä liittyen yhteishenkeen on avattu positiivisen ilmapiirin osiossa. Väittämään vastasi 111 työntekijää keskiarvosanan ollessa 6.5, eli tyydyttävä. ”Meillä on sallittua tehdä virheitä” on myös ollut tarkastelun kohteena aiemmin tutkimustuloksissa, ja sen keskiarvosanaksi tuli 6.7. Kolmanteen väittämään ”Työnantajani toimii vastuullisesti” vastasi 15 työntekijää, ja 40 % vastaajista oli väittämän kanssa lähes samaa mieltä arvosanalla 9. Muut vastaukset sijoittuivat tasaisesti arvosanojen 7–10 väliin, joten tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä. Vastaajan vastatessa vastuullisuutta koskevaan väittämään asteikolla 0–7 välillä, hänelle esitettiin vapaaehtoinen täydentävä kysymys: Haluatko tarkentaa vastaustasi? Yhden vastaajan mielestä yritykseltä puuttuu vastuullisuusstrategia lukuun ottamatta ympäristövuovuullisuutta.

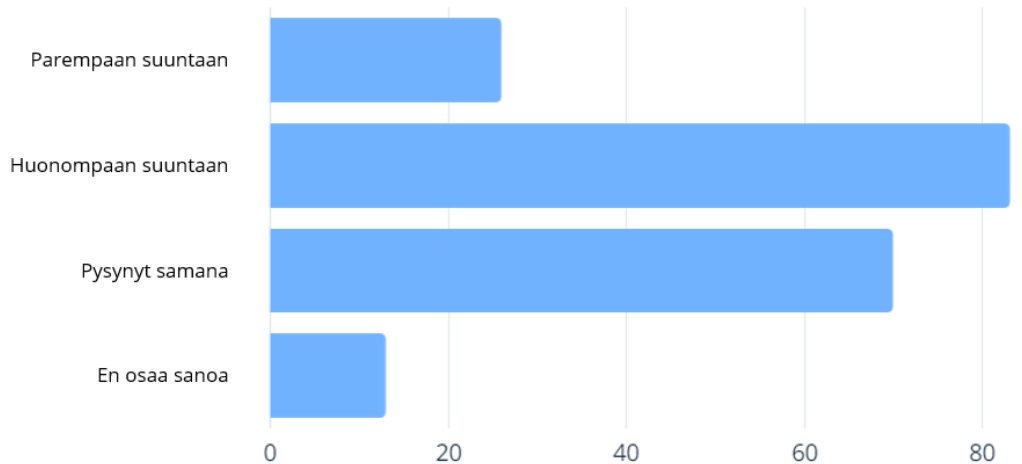
Väittämään ”Koen, että omat ja yhtiön arvot kohtaavat” vastasi 15 henkilöä, ja vastaajista suurin osa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Arvosanat 9 ja 10 saivat kumpikin 33,3 % kysymykseen annetuista äänistä. Viimeinen yrityskulttuuria koskeva väittämä ”Yrityksen arvot ohjaavat toimintaamme” (nimeä muutettu anonymiteetin suojelemiseksi) vastaukset painottuvat arvosanojen 7–9 välille, jolloin keskiarvosanaksi muodostuu 7.2 mitä voidaan pitää kohtalaisen hyvänä tuloksena. Tähän väittämään vastasi 15 työntekijää.

Katsottaessa yrityskulttuurista esitettyjä osa-alueita kokonaisuutena, erottuu sieltä edukseen työnantajan vastuullisuus, sekä omien ja yrityksen arvomaailman kohtaaminen.

Väittämien jälkeen vastaajilta kysyttiin, mihin suuntaan työntekijäkokemus on heidän mielestään kehittynyt viime aikoina. Tämä kysymys esitettiin kaikille vastaajille, joten tässä kohtaa kyselyä vastaajista on jättänyt kyselyn kesken 19 henkilöä.

Kuva 28 Työntekijäkokemuksen kehityssuunta (n=192)

Mihin suuntaan työntekijäkokemus on mielestäsi kehittynyt viime aikoina?

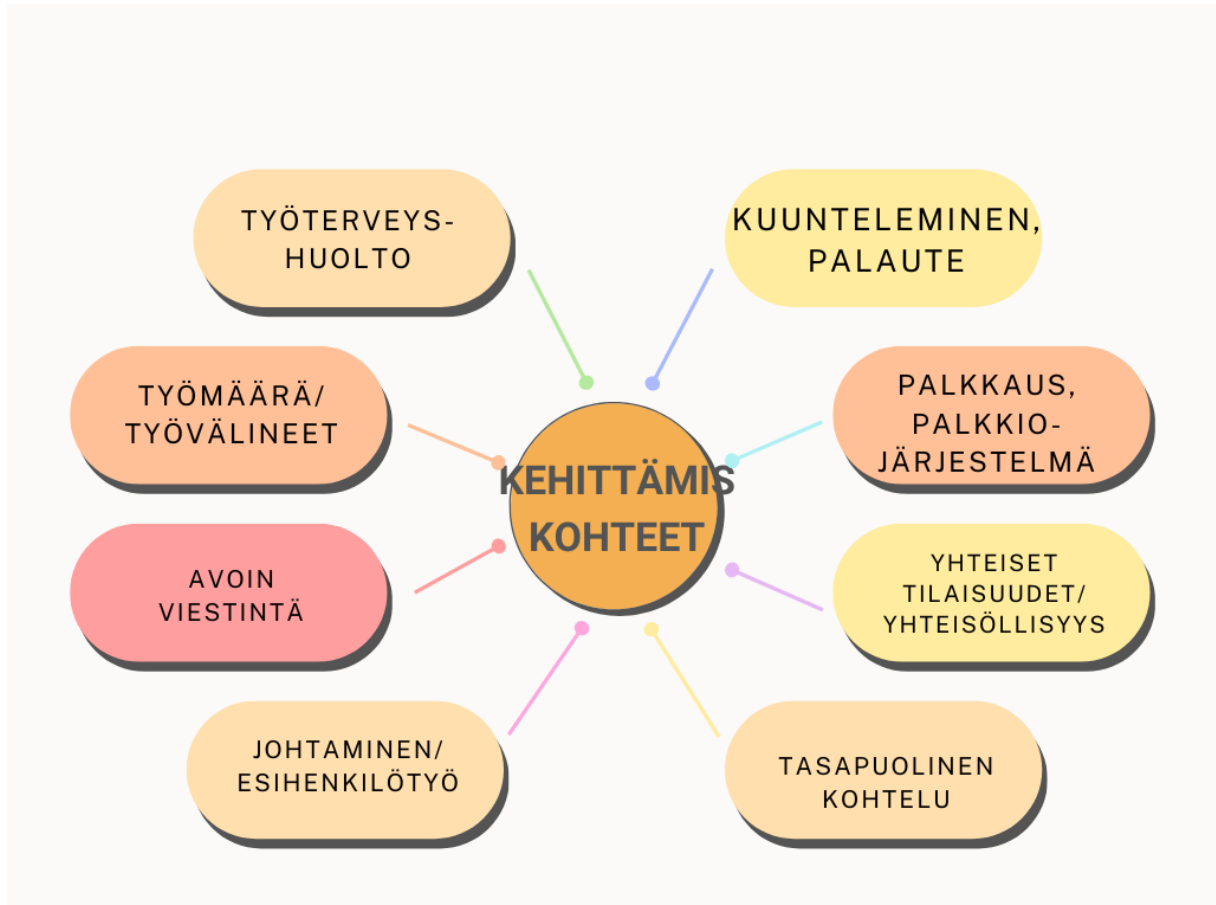


192 vastaajaa antoi mielipiteensä työntekijäkokemuksen kehityksen suunnasta, jonka tulokset on esitetty yllä olevassa kuvassa. 13,5 % kokee, että työntekijäkokemus on viime aikoina kehittynyt parempaan suuntaan. Suurin osa tähän kysymykseen vastanneista on puolestaan täysin eri mieltä asiasta. 43,2 % kokee, että työntekijäkokemus on mennyt huonompaan suuntaan. 36,5 % vastaajan mielestä työntekijäkokemuksen tila on viime aikoina pysynyt samana, ja loput 6,8 % eivät osanneet sanoa kehityksen suunnasta.

### 5.13 Kehittämisehdotukset ja palaute

Seuraavaksi kaikille vastaajille esitettiin pakollinen kysymys: ”Mainitse 1–3 konkreettista esimerkkiä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi yrityksessä”. Tähän kysymykseen vastasi 181 työntekijää, ja vastausten pohjalta nousi eniten kehittämistä vaativiksi asioiksi:

Kuva 29 Kehittämiskohteet



Kuvassa 29 on kuvattu tärkeimmiksi nousseet kehittämiskohteet vastausten pohjalta. Vastaajat toivoivat parempaa palkkaa, ja sen kehitystä tasapuolisempaan ja kilpailukykyisempään suuntaan, sekä vastaamaan paremmin osaamisen ja työpanoksen määrää. Tavoitepalkkiojärjestelmältä toivottiin uudistamista ja kehittämistä kannustavammaksi. Motivaatiota lisäisi, jos palkkioon voisi vaikuttaa oman tai tiimin työskentelyllä, kun se tällä hetkellä nähdään perustuvan liiaksi myynnin määrän kasvuun. Yhteisiä tilaisuuksia ja kasvokkain tapaamisia toivottiin lisää, mikä edesauttaisi yhteenkuuluvuuden ja tiimihengen luomista korona-ajan jälkeen, sekä mahdollistaisi kollegoihin tutustumisen paremmin. Vastaajat nostivat kehittämiskohteeksi tasavertaisuuden niin palkkaan, työmäärään kuin yhteisen tekemisen tukemiseen liittyvissä asioissa. Viestinnältä toivottiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, ja työmäärän osalta kehittämistä vaatisi henkilöstön resursointi ja työtaakan jakautuminen tasapuolisesti. Kehityskeskustelut, kuunteleminen ja palautteen saaminen olivat työntekijöiden mielestä



kehitystä kaipaavia asioita. Lisäksi työvälineet ja laitteet kaipaavat kunnostusta ja modernisointia.

Vastaajilla oli lisäksi mahdollisuus jättää vapaata palautetta työntekijäkokemukseen liittyen, ja 43 henkilöä vastasi tähän avoimeen vapaaehtoiseen kysymykseen. Palautteista nousee edellä esitettyjen kehittämiskohteiden tavoin esille, että yhdessä tekemistä ja yhteisiä päämääriä kaivataan. Tavoitepalkkiojärjestelmää esitettiin kehitettäväksi niin, että se motivoisi, ja että omalla työpanoksella voisi vaikuttaa palkkion saavutettavuuteen. Resurssien oikeanlainen mitoittaminen olisi tärkeää sekä kaikkien toimenkuvien arvostaminen. Yksi vastaaja mainitsee, että työolosuhteet, välineet ja työturvallisuus ovat hyvällä mallilla, mutta palkkaus on asia mikä nousee keskusteluissa esille. Toisesta vastauksesta käy ilmi, että hän kokee työntekijäkokemuksensa olevan hyvä, ja arvostaa erityisesti molemminpuolista joustavuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön ja työtapoihin. Vastausten pohjalta nousee lisäksi esille huoli työntekijöiden vaihtuvuudesta yrityksessä, sekä siitä, pysytäänkö muutosten tahdissa mukana esimerkiksi vastuullisuus-, monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuuskysymyksissä. Palkkataso nostetaan myös esille, ja että se ei pärjää kilpailussa osaavista työntekijöistä muiden yritysten kanssa.

#### **5.14 Vastaajaryhmien vertailua**

Seuraavissa taulukoissa on esitetty, miten Top 5 hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää jakautuu henkilöstöryhmittäin.

Kuva 30 Tärkeimmät työntekijäkokemuksen elementit henkilöstöryhmittäin

## Top 5 hyvän työntekijäkokemuksen elementit

	TYÖNTERIJÄT (n=48)	TOIMI- HENKILÖT (N=67)	YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT/ ASiantuntijat (N=59)	YLIN JOHTO (N=7)
Reilu ja myönteinen johtaminen			✓	✓
Joustaminen eri elämäntilanteissa	✓			
Työhyvinvointi/työssä jaksaminen		✓		
Kokemus oman työn merkityksellisyydestä			✓	✓
Arvostuksen tunne				✓
Avoin keskustelukulttuuri				✓

Kuva 31 Tärkeimmät työntekijäkokemuksen elementit henkilöstöryhmittäin

## Top 5 hyvän työntekijäkokemuksen elementit

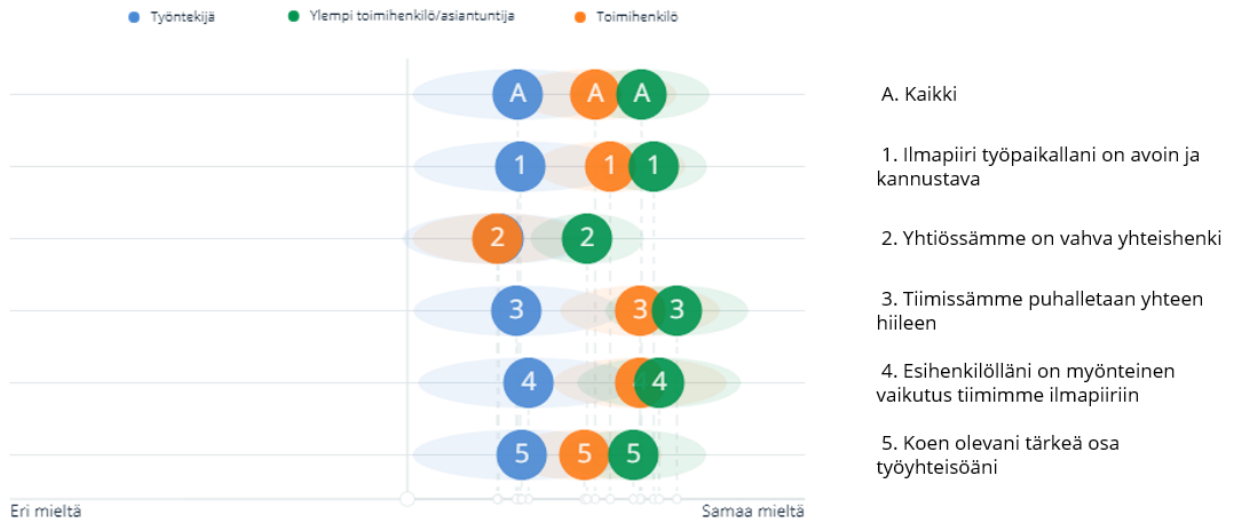
	TYÖNTERIJÄT (n=48)	TOIMI- HENKILÖT (N=67)	YLEMMÄT TOIMIHENKILÖT/ ASiantuntijat (N=59)	YLIN JOHTO (N=7)
Positiivinen työilmapiiri	✓	✓	✓	
Toimivat työvälineet	✓	✓		
Oikeudenmukainen palkka	✓	✓		
Työn haastavuus ja monipuolisuus			✓	
Vaikutusmahdollisuus omaan työhön			✓	✓
Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu	✓	✓	✓	

Tuloksista voidaan havaita, että työntekijä- ja toimihenkilötasolla pidetään tärkeänä oikeudenmukaista palkkaa ja tasa-arvoista kohtelua, sekä suorittavassa työssä myös työvälineiden toimivuutta pidetään tärkeänä tekijänä. Ylemmissä tehtävissä toimivilla puolestaan merkityksellisimmät tekijät painottuvat kokemukseen työn merkityksellisyydestä sekä vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhön. Positiivinen työilmapiiri nähdään tärkeäksi tekijäksi lähes kaikissa henkilöstöryhmissä.

Mielenkiintoista tuloksissa on se, että henkilöstöryhmien kokonaistuloksissa mitattuna viiden tärkeimmän työntekijäkokemuksen elementin joukkoon johtaminen on valittu yhdeksi tärkeimmistä työntekijäkokemukseen vaikuttavasta tekijästä vain ylimmän johdon sekä ylempien toimihenkilöiden/asiantuntijoiden joukossa. Työntekijöistä 9 valitsi reilun ja myönteisen johtamisen yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista, ja toimihenkilöistä vastaava määrä oli 17. Tutkijalla täytyisi olla parempaa käsitystä kyseisestä toimialasta, ja sen henkilöstörakenteesta, jolloin mahdollisesti ymmärtäisi paremmin eri henkilöstöryhmien kokemuksia. Toisaalta kyselylomakkeen käsitteet voivat myös aiheuttaa tulkinnanvaraa vastaajien kesken.

Kuva 32 Ilmapiiriä kuvaavien väittämien vertailua

## Positiivinen työilmapiiri



Oheisessa taulukossa on esitetty positiivista ilmapiiriä kuvaavien väittämien keskiarvotulokset henkilöstöryhmittäin. Ylin johto on jätetty vertailusta pois vastaajamäärän vähyyden vuoksi. Tuloksista voidaan havaita, että ylemmät toimihenkilöt/asiantuntijat ovat ilmapiiriin osa-alueisiin tyytyväisimpiä, kun taas työntekijät ovat tyytymättömiä vastaajaryhmien vertailussa. Selkeitä eroavaisuuksia nousee esimerkiksi väittämän ”Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen” kohdalla, jossa työntekijöiden vastausten keskiarvo on 6.4, toimihenkilöiden ka 7.9, ja ylempien toimihenkilöiden 8.4. Lähes samat keskiarvot kunkin henkilöstöryhmän vastauksille muodostuvat väittämälle ”Esihenkilölläni on myönteinen vaikutus tiimimme ilmapiiriin”. Kaikkien henkilöstöryhmien sisällä esiintyy paljon hajontaa vastausten välillä, ja etenkin työntekijöiden kaikkien vastausten yhteiskeskijajonta on 2.7.

Kuva 33 Tasapuolinen kohtelu henkilöstöryhmittäin

## Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu



Tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua mittaavat väittämät osoittavat edellisen työilmapiirin osa-alueiden tavoin, että työntekijät ovat tyytymättömin henkilöstöryhmä, ja etenkin tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun osalta ero korostuu huomattavasti ylempiin toimihenkilöihin nähden.

Tulokset eivät ole suoraan verrattavissa tutkimuksen kokonaistuloksiin, sillä osa jätti vastaamatta lopussa esitettyihin taustatietokysymyksiin, joten henkilöstöryhmävertailussa on mukana 28 ääntä vähemmän kuin kokonaistuloksissa.

## 6 Haastattelun tulokset

Teemahaastattelun tarkoituksena oli syventää ymmärrystä henkilöstölle esitetyn kyselytutkimuksen tuloksista esiin nousseisiin tärkeimmiksi koettuihin hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Tulosten pohjalta haastattelun teemoiksi nousivat työilmapiiri, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, oikeudenmukainen palkka sekä palkitseminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen sekä johtaminen. Käsiteltävät aihepiirit ilmoitettiin haastateltaville etukäteen haastattelua edeltävällä viikolla.

Haastattelu suoritettiin 12.9.2022 Teams -viestintäkanavan välityksellä yrityksen luottamushenkilöille. Haastatteluun osallistui 5 henkilöä. Heti haastattelun alussa ilmeni ongelmia kuuluvuuden kanssa. Haastateltavat kuulivat hyvin toisensa, mutta haastattelijan ääniyhteys pätki, ja hänen ääntään ei kuulunut eikä hän kuullut haastateltavia. Tilanteessa päätettiin toimia siten, että yksi haastateltava nauhoittaa keskustelun, ja haastatteliija pääsee kuuntelemaan tallenteen jälkeinpäin. Asetelma haastattelutilanteessa oli siis se, että haastatteliija oli mukana Teams -viestintäkanavan chatin välityksellä esittäen teemoja ja kysymyksiä keskusteltavista aihepiireistä, joista haastateltavat kävivät keskenään keskustelua. Haastatteliija ei juurikaan kuullut mitä haastateltavat juttelivat, muuten kuin sanoja sieltä täältä.

### 6.1 Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä

Keskusteltaessa työilmapiiristä yhtiön tasolla ja tiimien tasolla, yksi haastateltavista sanoo, ettei näe tiimitasolla mitään normaalista poikkeavaa. Yhtiön tasolla hän taas kokee viimeiset 2 vuotta olleen melkoista haipakkaa. Hän arvelee ilmapiiriin olevan vaikutusta sillä, ettei porukkaa enää oikein näe missään, ja vaihtuvuus on ollut aika suurta. Toinen haastateltava näkee ilmapiirin tiimitasolla olevan odottava, kun muutoksia on tulossa. Muutokset koetaan sekä mahdollisuutena, mutta myös uhkana. Yhtiön tasolla maailmantilanteen takia on ollut ikävämpiäkin asioita viime aikoina ja sopeuttamisia sen myötä, ja hän myös nostaa esille etätöiden mukana tuomat kohtaamisten vähentymiset. Kolmas haastateltava kertoo työntekijäpuolella ilmapiirin olevan hyvä, eikä näe ongelmia sen suhteen. Toimihenkilöpuolella puolestaan yleisesti ottaen menee hyvin. Joitakin ongelmatilanteita ja

kipukohtia on ollut, mutta se vaihtelee eri osastojen välillä. Muutamia ilmapiirin kannalta vähän huonompiakin asioita on ollut. Neljäs haastateltava näkee poissaolojen ja suuren henkilöstövaihtuvuuden haittaavan ilmapiiriä, sillä toisilla työmäärä on suuri, ja toisilla taas ei.

Keskusteltaessa mitkä asiat ylläpitävät hyvää ilmapiiriä, ja mitkä heikentävät sitä, johtamisella nähdään olevan merkitystä molempiin. Hyvä johtaminen ylläpitää hyvää ilmapiiriä, kun taas huono johtaminen heikentää sitä. Eräs haastateltavista toivoisi oman tiiminsä esihenkilöltä enemmän läsnäoloa, ettei jäätäisi niin etäisiksi. Jos halutaan kasvaa tai kehittyä, niin perustan pitäisi olla kunnossa ja selvillä asioista mitä ruohonjuuritasolla tehdään. Sen jälkeen voidaan lähteä kehittämään niitä asioita, haastateltava tuumaa. Hän kokee, että kasvuun ja muutokseen on panostettu liikaa, jonka myötä päivittäinen perustekeminen on unohtunut, mikä vaatii myös johtamista. Lisäksi hän nostaa esille itseohjautuvuuden merkityksen, mutta korostaa, että itseohjautuvuuskin täytyy opastaa ja kouluttaa ihmisille, ja siinä hän näkee jonkin verran kehitettävää. Toinen haastateltava lisää, että itseohjautuvuutta ei ole tuotu kuitenkaan esille. Osa on itseohjautuvampia kuin toiset. Hän myös kokee esihenkilöille suunnatuista koulutuksista olleen jonkin verran hyötyä, mutta ei hirveästi.

Haastateltava 5: ”Mitä konkreettista heidän täytyisi tehdä paremmin?”

Haastateltava 2: ” Sanotaan nyt näin, että kyllähän esihenkilön, joka on vastuussa jostain, pitäisi tietää mitä ihmiset tekevät. Hänellä pitäisi ainakin suurin piirtein olla käsitys mitä ihmisten päivittäiseen tekemiseen kuuluu. Miten voi kehittää ja auttaa ihmisiä parantamaan ja kehittymään työssään, jos ei ole tietoa mitä ihmiset tekevät. Niin se on yksi lähtökohta. Riippumatta onko työntekijä, toimihenkilö vai ylempi toimihenkilö, niin esihenkilöllä täytyisi olla jonkunlainen käsitys mihin aika kuluu työpäivän aikana, ja sen jälkeen voidaan parantaa ja kehittää sitä ympäristöä. Mutta jos on niin hektistä ja kiireistä, että ei perushommaan pysty keskittymään, niin aika vaikea on käydä vuoropuhelua ja keskustella niistä asioista. Välttämättä ei olla sitten ihan samalla sivulla.”

Toinen haastateltava on edellisen kanssa samaa mieltä siinä, että itse konkreettisesti työssään pitäisi olla läsnä päivittäisessä tekemisessä, jotta tiedetään mitä työ on. Ilmapiiri kärsii ja tulee tunne, että työllä mitä tehdään, ei ole merkitystä. Kolmas haastateltava yhtyy tähän, ja sanoo, että kehittämistyössä olisi hyvä tietää mitkä ovat tavat toimia, ja mikä vaikuttaa mihinkin osa-alueeseen. Hän näkee ongelmallisena sen, että jos ei tiedetä mitä kehitetään, niin eletään ikään kuin kahdessa eri ympäristössä, kun molemmat osapuolet puhuvat vähän eri asioista tarkoittaen kuitenkin hyvää. Tämä voi aiheuttaa kitkaa sitten kun muutoksia lähdetään tekemään. Myös arvostuksen puutteen tunne työn tekemistä kohtaan korostuu, kun uusia kehittämissuunnitelmia viedään eteenpäin, ilman että tiedetään mitä kehitetään.

Haastateltava 1: ” Ja vastuualueet tietyssä määrin, että mikä kuuluu kenenkin vastuulle, jotta osaisi kysyä oikealta ihmiseltä. En taida itsekään tietää mitä kaikkea kenenkin vastuualueisiin kuuluu.”

Eräs haastateltavista kokee hyvää ilmapiiriä ylläpitävän sen, että työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään, ja ilmapiiriä tukee myös aamupalaverit, joiden yhteydessä voidaan keskustella yhteisistä asioista ja esihenkilö ilmoittaa mahdollisista talon yhteisistä asioista. Työilmapiiriä heikentäväksi seikaksi hän puolestaan kokee puutteet tiedonkulussa, sekä sen, jos henkilökemiat ei toimi työpaikalla.

Etätöön vaikutus ilmapiiriin nähdään olevan haasteellista siitä syystä, että osan henkilöstöstä on mahdollista tehdä työnsä etänä, ja osan taas ei. Etätöön osalta haastateltavat näkevät työyhteisössä koettavan eriarvoisuutta siinä, että etätöystä on puhuttu paljon, ja siihen on tehty erilaisia sääntöjä ja ohjeistuksia. Kuitenkaan suurinta osaa henkilöstöstä etätö ei kosketa. Etätöön siirtymisellä on tuotu esille työn teon turvalliseksi tekeminen, ja näin saadaan olla etätöissä. Kaikille tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, mikä on aiheuttanut katkeruutta ja eriarvoisuuden tunnetta. Työyhteisössä koetaan, että etätöön tekeminen on jollain tavalla vapaampaa, kuin työpaikalla. Yrityksessä etätöitä tekevien jaksamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota, mutta työpaikalla työskentelevien jaksamista ei ole huomioitu työmäärän lisääntyessä, kun moni oli koronakaranteenissa. Yksi haastateltavista arvelee,



että sama määrä varmasti tehtiin ja asiakkaalle lähti tavaraa, vaikka resurssit olivat aika niukat. Se varmasti näkyy jossain.

Etätyössä on havaittu haasteita myös siinä, kun työmaalla tietyt toiminnot pyörivät tiettyyn aikaan, ja tukitoiminnoissa voi olla mahdollisuus liukuvaan työaikaan, jolloin avun tarve ei välttämättä ole oikeaan aikaan saatavilla. On ollut tilanteita, kun hommat ovat seisonneet, kun on odotettu, että joku tukitoiminnoista reagoisi, tai sitten langan päässä on henkilö, joka ei ole perillä käsillä olevasta asiasta mihin apua tarvitaan.

Haastateltavat toivovat, että nyt kun on alettu palaamaan takaisin työpaikalle, ja sen suhteen on tehty ohjeistuksia, niin esihenkilöt myös pitäisivät siitä kiinni, että näin toteutuu. Se toisi tunnetta, että tullaan takaisin ikään kuin enemmän samalle viivalle.

Positiivisena asiana nähdään luottamushenkilöiden ja toimitusjohtajan väliset keskustelut, joissa johtoportaan voi viedä asioita työntekijätasolta käsin, ja pääsee reilusti juttelemaan asioista ja vaihtamaan ajatuksia. Keskustelujen toivotaan johtavan konkreettisiin toimenpiteisiin. Luottamustoimeen liittyen haastateltavat kokevat yhteistyössä Hr osaston kanssa olleen haasteita, sillä pyynnöistä huolimatta heidän työssään tarvitsemia tietoja ei ole Hr:n toimesta toimitettu. Epäselvää on myös, tiedetäänkö mitä tietoja luottamushenkilöille kuuluu toimittaa, ja mitä on oikeus saada.

## **6.2 Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutuminen**

Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun yhteydessä haastateltavat mainitsevat tavoitepalkkiojärjestelmän, josta on puhuttu aiemminkin työpaikalla, mutta siihen ei keskimäärin olla tyytyväisiä työyhteisössä. Palkkiojärjestelmän koetaan kohtelevan henkilökuntaa eriarvoisesti. Toisilla on tiukemmat kriteerit palkkion saamiseen kuin toisilla, ja joillakin toisen tekeminen vaikuttaa omaan palkkioon, kun taas toisilla vain oma tekeminen vaikuttaa palkkion saavutettavuuteen. On myös huomattu ristiriitaa siinä, että voi olla, että jos toiset saavat omansa, niin toiset eivät voi saada omaansa. Mietityttää myös, minkälaiset talouden mittarit palkkion saamisen edellytyksenä on, kun joku osasto ei useinkaan saa sieltä mitään.

Haastateltava 1: ” Niin joo. Tämä on kärsinyt inflaatiota, kun emme me välitä mistään tavoitteista, kun me ei mitään saadakaan. Ihan turhaa.”

Muita käytössä olevia palkitsemiskeinoja on aloite-/ideapalkkio, ja esimerkiksi turvallisuuteen liittyvästä havainnosta voidaan palkita. ePassi koetaan työpaikalla mieluisaksi eduksi. Haastateltavat pohtivat, voisiko yksi palkitsemiskeino olla esimerkiksi osasto kohtaisen virkistysmäärärahan nostaminen hyvästä työsuorituksesta.

Työpaikalla koetaan myös, että säästötoimet eivät koske kaikkia tasapuolisesti. Virkistystoiminnan osalta budjetti vaihtelee yksiköittäin, toisilla se on löyhempi kuin toisilla, ja toisilla budjettia ei ole ollenkaan, mutta säästää kuitenkin pitäisi. Haastattelussa ehdotetaan virkistystoiminnalle kaikille samansuuruista budjettia per henkilö.

Haastateltava 4: ” Siitä on vuodesta toiseen aina puhuttu ja puhuttu, eikä se mihinkään näytä muuttuvan.”

Haastateltava 5: ” Kokemus eriarvoisuudesta, se on varmaan se yhdistävä tekijä tässä. Monessakin asiassa.”

### **6.3 Motivaatiota osaamiseen pohjautuvalla palkkamallilla**

Palkan muodostumisen osalta keskustelussa käy ilmi, että yrityksessä ei ole käytössä yhtenäistä mallia tai paikallisesti sovittua suunnitelmaa palkan kehitykselle, vaan mahdollisuus palkan korotuksesta voi vaihdella tietyn yksikön, osaston tai esihenkilön mukaan. Tällä hetkellä palkkatason ei koeta vastaavan työpanoksen määrää, ja se ei kohtaa henkilön osaamisen kanssa. Työmäärän lisääntyessä ja työtehtävien monipuolistuessa sen tulisi näkyä myös palkassa. Kilpaileviin yrityksiin nähden palkalla saattaa olla merkitystä siihen, että työpaikkaa on vaihdettu toiselle työnantajalle. Kehitysajatuksena haastateltavien keskuudessa nousee, että palkan kehitykselle tulisi olla malli, joka pohjautuu henkilön osaamiseen, sekä haluun oppia ja kehittää omaa ammattitaitoa, jonka myötä on mahdollisuus saavuttaa korkeampi palkkataso. Tämä myös motivoisi parempaan työsuoritukseen ja toisi etua myös työnantajalle, kun henkilöstöllä on osaamista eri

tehtävistä talon sisällä, ja pystyttäisiin tarvittaessa esimerkiksi tuuraamaan ja tekemään töitä eri osastoilla.

#### **6.4 Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä**

Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavina tekijöinä todetaan, että siihen vaikuttaa hyvin monet asiat. Kokemus siitä, että omaa työpanosta arvostetaan, ja että työllä on merkitystä, on yksi tärkeä työssä jaksamiseen vaikuttava asia. Esihenkilön merkitys korostuu työhyvinvoinninkin osalta, ja tärkeänä pidetään, että esihenkilö olisi läsnä päivittäisessä työssä, ja häneltä saisi kiitosta ja palautetta omasta työsuorituksesta. Esihenkilön kanssa olisi myös tärkeää pystyä henkilökohtaisesti keskustelemaan miten menee ja mitä kuuluu, muutenkin kuin työhön liittyvissä asioissa. Yksi haastateltava kokee omalla kohdallaan yhteyden esihenkilönsä kanssa olevan hyvällä mallilla. Palautetta niin hyvää kuin huonoakin saa, jos aihetta on. Työssä jaksamista tukevia malleja työpaikalla on liikuntaohjelmat, tarvittaessa erilaiset työaikajärjestelyt sekä kehityskeskusteluiden on ainakin tarkoitus olla työssä jaksamista tukevia. Työnantajalla on velvollisuus seurata henkilökunnan jaksamista työmäärää ja käytettyä työaikaa seuraamalla, ja olla myös tarvittaessa huolestunut siitä, jos ylitöitä kertyy jatkuvasti, ja selvittää syyt sen taustalla. Tässä asiassa koetaan työpaikalla olevan parantamisen varaa.

Haastateltavilta kysyttäessä mikä saa useat pitkäaikaiset työntekijät sitoutumaan yritykseen, mainitaan hyvinä puolina iso parkkipaikka ja hyvä ruokala. Lisäksi yritystä pidetään vakaana työnantajana, mikä lisää turvallisuuden tunnetta ja pysyvyyttä. Tärkeänä sitoutumista ylläpitävänä asiana nähdään myös se, että pitää tekemästään työstä.

Työntekijäkokemuksen kehityksen muutokseen nähdään vaikuttavan ainakin sen, että yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt todella paljon. Nykyään kaikki työntekijät eivät tunne toisiaan kuten ennen, mikä on vienyt yhteishenkeä etäisemmäksi.

Haastattelun lopuksi haastattelija kysyy, onko vielä muuta, mitä halutaan tuoda esille työntekijäkokemukseen liittyen. Haastateltavat mainitsevat, että näitä aiheita on nyt

keskusteltu ja käyty läpi useissa eri foorumeissa, ja he mielellään seuraavaksi haluaisivat nähdä mitä konkreettista työnantaja tekee, kun asioita on nostettu esille.

## **7 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä hyvä työntekijäkokemus on, mistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu kohdeyrityksen henkilöstön mielestä, sekä miten nämä merkityksellisimmät tekijät toteutuvat työpaikalla.

Vastaajien mielipide-erot niin tärkeimmiksi koetuista työntekijäkokemuksen elementeistä kuin niitä koskevista väittämistä kertoo siitä, että jokaisen työntekijän kokemukset ovat yksilöllisiä, ja kahdenkeskisiä esihenkilön ja työntekijän välisiä keskusteluja työn lomassa, kuin myöskään kehityskeskusteluja ei sovi unohtaa. Näin ollen sekä aiheeseen pohjautuvan teorian ja tutkimustulosten pohjalta vastaus tutkimuskysymykseen: mitä hyvä työntekijäkokemus on, todettakoon, että siihen ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan hyvä työntekijäkokemus perustuu aina yksilön omaan kokemukseen siitä, mitä hän pitää tärkeänä. Määrällisen kyselytutkimuksen avulla saatiin käsitys yrityksen työntekijäkokemuksen kokonaiskuvasta, jota täydentää luottamushenkilöiden haastattelu.

Tulosten pohjalta saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Kohdeyrityksen henkilöstön mielestä tärkeimpänä hyvän työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä pidetään positiivista ilmapiiriä, oikeudenmukaista palkkausta sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Tärkeänä pidetään myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä reilua ja myönteistä johtamista. Tuloksista käy ilmi, että lähes kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa löytyy myös parantamisen varaa työpaikalla. Kunkin hyvän työntekijäkokemuksen elementin toteutumista työpaikalla mitattiin erilaisten väittämien avulla, jolloin saatiin käsitys eri osa-alueiden nykytilasta.

### **7.1 Tutkimustulosten pääkohdat**

Kohdeyrityksen työilmapiiri osoittautui saatujen tulosten perusteella olevan kohtalaisella tasolla. Etenkin tiimien tasolla ilmapiiri ja yhteistyön toimivuus koettiin hyvänä, kun taas

yhteishengessä koko yhtiön tasolla nähdään parannettavaa. Myös luottamushenkilöiden haastattelu tukee ja tarkentaa työilmapiiriin vaikuttavia vastauksia. Ilmapiiriin nähdään vaikuttavan hyvin moni asia, ja mm. johtamisella sekä esihenkilön läsnäolon puuttumisella on negatiivinen vaikutus työilmapiiriin. Lisäksi etätöön mukanaan tuomat haasteet ja kohtaamisten vähentymiset ovat vaikuttaneet yhteishenkeen ja ilmapiiriin. Myös sairauspoissaolojen määrä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus on lisännyt työtaakkaa, mikä puolestaan vaikuttaa ikävällä tavalla ilmapiiriin työpaikalla. Yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen sekä organisaatiomuutokset heijastuvat työntekijäkokemuksen tuloksissa etäisenä yhteishengen kokemuksena, sekä epätasa-arvoisen kohtelun kokemuksen tunteena.

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ei tulosten perusteella toteudu hyvin kohdeyrityksessä, ja osoittautuu ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi. Työntekijät kokevat jokseenkin olevan tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta, mutta epätasa-arvoista kohtelua koetaan mm. työmäärän jakautumisen sekä palkan muodostumisen ja palkkiojärjestelmän osalta. Tavoitepalkkiojärjestelmän nähdään kohtelevan eri yksiköissä ja tehtävissä toimivia henkilöitä eriarvoisesti. Palkkiojärjestelmältä toivotaan sen kehittämistä motivoivampaan suuntaan, ja että omalla työpanoksella voisi vaikuttaa palkkion saavutettavuuteen. Luottamushenkilöiden haastattelussa esiin nousee lisäksi epäoikeudenmukaisen kokemuksen tunne liittyen yrityksen säästötoimiin ja virkistystoiminnan määrärahojen jakautumiseen eri yksiköiden välillä. Etätöön vaikutus nousee myös haastattelussa esille tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta keskusteltaessa. Työyhteisössä koetaan, että etätöitä ja työpaikalla tehtävää työtä tekevien jaksamiseen ja turvallisuuteen ei ole panostettu samalla tavalla. Kehittämällä tätä työntekijäkokemuksen osa-aluetta on sillä selkeä yhteys moneen työntekijäkokemukseen vaikuttavaan tekijään, kuten työilmapiiriin ja sitoutumiseen.

Oikeudenmukainen palkka oli yksi tärkeimmistä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä, ja tulokset kertovat, että työntekijöiden mielestä palkka ei vastaa vastuun ja työpanoksen määrään. Palkan muodostumisen osalta toivotaan sen kehitystä tasapuolisempaan ja kilpailukykyisempään suuntaan, ja että omalla osaamisella ja työpanoksella olisi mahdollista vaikuttaa palkan suuruuteen.

Tulosten perusteella reilu ja myönteinen johtaminen voidaan sanoa olevan kohtalaisen hyvällä mallilla yrityksessä. Esihenkilöön voidaan luottaa ja omia mielipiteitä ja ideoita uskalletaan tuoda esille työpaikalla. Sen sijaan esihenkilöltä kaivattaisiin enemmän läsnäoloa, eteenpäin vievää, sparraavaa työtettä sekä palautetta ja keskustelua omasta työsuorituksesta. Lisäksi mahdollisten virheiden salliminen työpaikalla nähdään toteutuvan huonommin.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on tyydyttävällä tasolla henkilöstön mielestä. Työhyvinvoinnin osa-alueissa voidaan havaita paljon hajontaa vastaajien välillä, mitä voi kyselyssä esille nousseiden avointen vastausten tavoin selittää se, että työmäärä ei jakaudu tasaisesti, vaan osa kokee kuormitusta enemmän kuin toiset. Etenkin työn psyykkiseen kuormittavuuteen tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota työpaikalla. Taukoliikunnan työpäivän aikana koettiin tukevan jaksamista heikosti, joten jää pohdituttamaan, onko taukoliikunnalle järjestetty riittävästi aikaa työpäivän lomassa. Kuten teorian, myös haastattelun perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttaa hyvin monia asia. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on oleellinen. Esihenkilön läsnäolo sekä työstä saatu palaute, sekä se, että omaa työpanosta arvostetaan ja työllä on merkitystä vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Kehittämistarpeena työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen nousee ensisijaisesti työmäärien sekä käytetyn työajan seuraaminen ylitöiden ja sitä myötä liiallisen kuormituksen välttämiseksi. Työnantajan työsuhte-etuna tarjoama ePassi koetaan mielekkääksi ja jaksamista tukevaksi eduksi henkilökunnan mielestä.

Johtopäätöksenä teorian ja tutkimustulosten pohjalta todettakoon, että kun työsuhteen ns. peruspilarit, kuten tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukainen palkkaus sekä johtaminen ovat kunnossa, vaikuttaa se myönteisesti moneen muuhun työntekijäkokemuksen elementtiin. Yrityksen vahvuuksiksi voidaan tulosten pohjalta todeta, että luottamus esihenkilöön on kunnossa ja hänellä koetaan olevan myönteinen vaikutus ilmapiiriin. Tiimien välillä yhteistyö, viestintä ja vuorovaikutus toimii hyvin ja yrityksen keskustelukulttuuri tukee hyvin sitä, että omia ideoita ja mielipiteitä uskalletaan tuoda esille.

## 7.2 Tulosten hyödynnettävyys

Vaikka opinnäytetyön varsinaisena tarkoituksena ei ollut selvittää työntekijäkokemuksen kehittämiskohteita, näitä tekijöitä haluttiin kuitenkin kysyä henkilöstöltä, jotta mahdolliset ongelmakohdat havaitaan. Tulosten pohjalta esiin nousi merkittäviä kehittämistä vaativia asioita. Näitä kehittämiskohteita toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnan kehittämiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen. Koska resurssit ovat usein rajalliset, ei kaikkea voi eikä kannata kehittää samaan aikaan. Työntekijäkokemuskyselyn kautta saatiin ymmärrys siitä, mitkä ovat työntekijöiden mielestä tärkeimmät hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät, ja niinpä katse kannattaa kiinnittää ensisijaisesti niiden asioiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Saatujen tulosten pohjalta toimeksiantaja voi määrittää työntekijäkokemuksen painopisteet osaksi yrityksen strategiaa. Tiedostamalla työntekijöille tärkeimmät asiat ja panostamalla niihin, yritys voi näiden avulla kehittää myös työnantajamielikuvaansa ja kasvattaa kilpailuetuaan toisiin yrityksiin nähden.

Toimeksiantaja on hyötynyt työntekijäkokemusta kartoittavan tutkimuksen tuloksista, ja niitä on jo hyödynnetty ja otettu käyttöön johtoryhmän ja henkilöstön työpajoissa. Tutkimuksen myötä työntekijäkokemus on herättänyt ajatuksia ja keskustelua koko työyhteisössä, ja se on noussut entistä tärkeämmäksi asiaksi johtoryhmän agendalla. Lisäksi toimeksiantaja on suorittanut suppeamman työntekijäkokemuskyselyn kansainväliselle tasolle yhtiön kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön osalta tutkimus rajattiin koskemaan yrityksen Suomen henkilöstöä. Jatkotutkimuksena tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi työntekijäkokemuksen kehittämissuunnitelman laadinnassa, suunnitelmassa työntekijäkokemuksen viemiseksi strategiatasolle ja mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten työntekijäkokemuksen kehityssuunta mahdollisesti muuttuu jatkossa.

## 7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Vilka (2007, ss. 149–151) viittaa mm. Vilkan (2005) ja Hirsjärven (2005) teoksiin tutkimuksen reliabiliuudesta, jonka tarkoitus on arvioida tulosten pysyvyyttä tutkimusta toistettaessa. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana, jos tulokset eivät muutu toteutettaessa tutkimus uudelleen samalle kohderyhmälle. Tutkimuksen reliabiliteettia

arvioitaessa kiinnitetään huomiota mm. siihen, kuinka hyvin otoskoko edustaa perusjoukkoa, mikä on vastausprosentti, ja millaisia mahdollisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy. Tutkimuksen validiteetti puolestaan tarkastelee sitä, miten hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan niitä asioita, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Onko esimerkiksi mahdollista, että tutkija ja tutkimukseen osallistuja tulkitsevat kyselylomakkeen kysymykset tai vastausvaihtoehdot eri tavalla, jolloin esitetty kysymys mittaa väärää asiaa.

Vaikka kyselytutkimuksen vastausprosentti kokonaisuutena jäi tutkijan mielestä hieman alhaiseksi (41,8 %), on vastaajien määrä kuitenkin hyvä, ja vastaajat vastasivat kiitettävästi avoimiin kysymyksiin, jolloin väittämille saatiin tarkempia määritelmiä tutkittavien aihepiirien osalta. Vastaajamäärän voidaan sanoa olevan kooltaan riittävä edustamaan tutkimuksen perusjoukkoa. Lisäksi yrityksen luottamushenkilöille pidetty haastattelu syventää kyselytutkimuksen vastauksia.

Koska tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake haluttiin toteuttaa mahdollisimman lyhyenä, päädyttiin toimeksiantajan kanssa vaihtoehtoon, jossa kaikki vastaajat eivät vastaa kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin. Tämä vaikeutti tulosten tulkintaa ja vastausten yleistettävyyttä, kun kyselyn väittämässä oli eri määrä vastaajia. Jäi pohdituttamaan, olisiko tulokset näyttäneet eriltä, jos kaikki vastaajat olisivat vastanneet kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin. Toisaalta tämä olisi voinut aiheuttaa katoa vastaajamäärässä liian pitkän kyselyn myötä. Pidän saatuja tuloksia kuitenkin luotettavana, sillä tässä mallissa vastaajat saivat vastata vain itselleen tärkeimmiksi kokemiinsa aihealueisiin, joten kokonaistuloksia tulkittaessa on hyvä pitää mielessä nämä merkityksellisimmät työnteekijäkokemuksen osa-alueet, jotka saivat eniten ääniä kyselyn perusteella. Kyselylomaketta testattiin ja joitakin termejä muutettiin ennen sen avautumista vastattavaksi, mutta joidenkin kyselyssä esitettyjen väittämien kohdalla tulkintaerot ovat kuitenkin mahdollisia tutkijan ja vastaajien välillä.

Kyselyä toistettaessa uskon tulosten muodostuvan samaan lopputulemaan. Tätä uskomustani perustelee esimerkiksi yrityksessä tänä vuonna toteutetun henkilöstökyselyn tulokset sekä tässä tutkimuksessa suoritettu luottamushenkilöiden haastattelu.



Haastattelusta saamiini tuloksiin olin erittäin tyytyväinen, ja ne tukivat sekä antoivat hyvin lisää ymmärrystä kyselytutkimuksen vastauksille, mikä osaltaan parantaa kyselytutkimuksen tulosten luotettavuutta. Vaikka aluksi jäi harmittamaan se, ettei äänilyhteys haastattelun aikana toiminut, jälkeinpäin näin sen hyvänä asiana, sillä ryhmäkeskustelu sujui luontevasti, ja haastattelijana en päässyt liiaksi vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin, vaan tässä tilanteessa he keskustelivat esitetyistä teemoista keskenään, ja uskon, että tällä tavalla sain jopa totuudenmukaisempia vastauksia.

#### **7.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle ns. käänteisessä järjestyksessä toiminnallisuus edellä, mikä aluksi tuntui haastavalta lähtökohdalta. Aiheeseen täytyi perehtyä ja lähdeaineistoa hankkia, jonka pohjalta kyselylomaketta lähdettiin rakentamaan. Varsinainen opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkentui kuitenkin vasta kyselytutkimuksen tulosten pohjalta, jolloin lähdeaineistoon piti palata uudelleen, ja tietoa etsiä läpi koko prosessin. Tiedon hankkiminen ja kirjoittaminen kulkivat siis käsikädessä toiminnallisen prosessin rinnalla, mikä ajoittain tuntui uuvuttavalta. Toisaalta taas tällä tavalla toteutettuna opinnäytetyön tietoperustaan ei juurikaan syntynyt mitään ylimääräistä. Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulun mukaisesti, ja etenemistä sekä prosessin kulkua edisti yhteistyö opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Työntekijäkokemus on aihealueena erittäin laaja, joskin terminä suhteellisen uusi, ja sen eri osa-alueista löytyy myös paljon kirjallisuutta sekä aiemmin tehtyjä tutkimuksia, mikä edesauttoi lähteiden kriittistä tarkastelua. Useissa käyttämässäni kirjallisuuslähteissä on viitattu aiempiin teoksiin ja tutkimuksiin, joten mielestäni onnistuin löytämään ja käyttämään riittävän luotettavia lähteitä. Laaja aihealue toi osaltaan haastetta mm. kyselylomakkeen laadintaan. Tulosten analysointivaihteessa tuli myös huomattua, että kyselylomakkeen olisi voinut teknisesti rakentaa paremmin, mikä olisi helpottanut tulosten raportointia.

Aihe oli itselleni erittäin mieluinen, ja opinnäytetyöprosessissa motivaatiota lisäsi etenkin se, että yhteistyö toimeksiantajan edustajien kanssa sujui hyvin, ja he olivat alusta alkaen tiiviisti mukana projektin eri vaiheissa. Sain sitä kautta paljon apua ja tukea tutkimuksen

tekemiseen. Opinnäytetyöprosessi syvensi jo aiempaa käsitystäni aiheesta, ja tutkimuksen myötä sain aiheesta myös paljon uutta tietoa, ja työntekijäkokemuksen kokonaiskuva täsmentyi itselleni. Asiantuntijuutta työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin olisi lisännyt aiheen täsmällisempi rajaaminen johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Tärkein palaute tästä työstä on kuitenkin se, että saadut tulokset eivät pölyty pöytälaatikossa, vaan niitä voidaan hyödyntää tulevaisuutta ajatellen.

## Lähteet

Aro, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy.

Duunitori. (2021). Henkilöstökokemusraportti.

[https://drive.google.com/file/d/1jwWiDPYVg1cMbWZlPlvJqoOd\\_8spz9z\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1jwWiDPYVg1cMbWZlPlvJqoOd_8spz9z_/view)

Fambition. (2022). Opas työntekijäkokemukseen. <https://tinyurl.com/ymcz7msr>

Great Place to Work. (10.2.2020). Sertifiointi -mitä, miten ja miksi? Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/blogit/sertifiointi-mita-miten-ja-miksi/>

Great Place to Work. (3.3.2021). Mikä on Great Place to Work -sertifiointi? Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/blogit/mika-on-sertifikaatti/>

Great Place to Work. (2022). Suomen parhaat työpaikat 2022. Haettu 6.11.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/04/GPTW-Suomen-parhaat-tyopaikat-2022.pdf>

Haapaniemi, J. Junkkari, J. (10.5.2021). Palkitsemisen parhaat käytännöt. Intotalon webinaari. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VIAhNve0MHk&t=2s>

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin. - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Alma Talent Oy.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. Ylikorkala, A. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen. -Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.

Huhta, M. Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent Oy.

Hämäläinen, V. Maula, H. Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent Oy.

Juuti, P. Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Kaijala, M. Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö -Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana -Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari.

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy.

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää. Alma Talent Oy Verkkokirjahylly.

Luukka, P. (n.d.). Pieni opas työntekijäymmärryksestä. <https://www.signi.fi/wp-content/uploads/2017/11/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta.pdf>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Alma Talent Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint Oy.

[http://lato.poutapilvi.fi/p4\\_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Manka, M-L. (2012). Työnilo. Alma Talent Oy.

Mellanen, A. Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Saramies, J. Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: Mittaa Ymmärrä Menesty. Alma Talent Oy.

Skurnik-Järvinen, H. (2013). Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Talent Vectia Oy. (2020). Haasteena merkityksellisen tulevaisuuden rakentaminen.

Työntekijäkokemuksen tila 2020-tutkimustulokset. <https://tinyurl.com/pn36ktx4>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. (2021). Työolobarometri 2021 ennakkotiedot. Haettu 8.9.2022 osoitteesta

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM\\_2022\\_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Hyvä työkäyttäytyminen ja työyhteisötaidot. Haettu 21.11.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/elokuva-ja-tv-tuotanto/hyva-tyokayttaytyminen-ja-tyoyhteisotaidot/>

Viitala, R. Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus.

## Liite 1: Kyselylomake runko

(toteutettu Zeffillä)

Työntekijäkokemusta mittaava kyselylomake on rakennettu siten, että ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja valitsee ensin 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseen vaikuttavaa tekijää, jonka jälkeen hän vastaa näitä valitsemiaan tekijöitä koskeviin väittämiin.

Alla on esitetty työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavia elementtejä, ja niiden alla väittämät koskien kyseistä tekijää/elementtiä. Osa väittämistä ja tarkentavista lisäkysymyksistä linkittyy useampaan työntekijäkokemuksen elementtiin, mutta vastaajalle ko. väittäjä/lisäkysymys esiintyy kuitenkin vain kerran kyselyn aikana.

1. Valitse vaihtoehdoista sinulle 5 merkityksellisintä hyvään työntekijäkokemukseesi vaikuttavaa asiaa

### Positiivinen työilmapiiri

- Ilmapiiri työpaikallani on avoin ja kannustava
- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen
- Esihenkilölläni on myönteinen vaikutus tiimimme ilmapiiriin
- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni

### Toimivat työvälineet

- Minulla on käytössäni tarkoituksenmukaiset työvälineet ja järjestelmät
  - Mihin kaipaisit parannusta? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–7)

### Vaikutusmahdollisuus omaan työhön

- Voin vaikuttaa oman työni sisältöön ja määrään
- Koen, että minua kuunnellaan

### Palutteen saaminen

- Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä
- Saan riittävästi palautetta
  - Millaista palautetta/keskustelua toivoisit enemmän? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

### Oikeudenmukainen palkka

- Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää
- Tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi minua työssäni

### Työsuhde-edut

- Työnantajan tarjoamat työsuhte-edut ovat kilpailukykyisiä (mm. ePassi, pyöräetu, ateriaetu, monipuoliset liikuntamahdollisuudet)
- Tavoitepalkkiojärjestelmä motivoi minua työssäni

### Työn haastavuus ja monipuolisuus

- Työssäni on riittävästi haasteita
- Olen innostunut työstäni Yrityksessä
  - Kuvaile tarkemmin, mitkä asiat ylläpitävät innostuneisuuttasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 7–10)
- Työtehtäväni ovat monipuolisia ja riittävän vaihtelevia

**Kehittymismahdollisuudet**

- Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani Yrityksessä
- Osaamisen kehittämiseksi on olemassa selkeä suunnitelma
- Minulla on mahdollisuus halutessani edetä urallani Yrityksen palveluksessa
- Yhtiössämme jaetaan osaamista sisäisesti
- Työnantaja tarjoaa hyvät mahdollisuudet osallistua talon ulkopuolisiin koulutuksiin

**Fyysisen työympäristön toimivuus ja viihtyisyys**

- Fyysinen työympäristöni on viihtyisä ja toimiva

**Avoin keskustelukulttuuri**

- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Saan riittävästi palautetta
  - Millaista palautetta/keskustelua toivoisit enemmän? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani
  - Haluatko kommentoida tarkemmin aiempaa vastaustasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Koen, että minua kuunnellaan

**Joustaminen eri elämäntilanteissa**

- Tunnen, että työni ja vapaa-aikani on tasapainossa

**Arvostuksen tunne**

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni
- Koen, että minua kuunnellaan

**Kokemus oman työn merkityksellisyydestä**

- Työssäni on riittävän selkeät tavoitteet
- Tiedän mitä minulta odotetaan
- Olen innostunut työstäni Yrityksessä
  - Kuvaile tarkemmin, mitkä asiat ylläpitävät innostuneisuuttasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 7–10)
- Teen merkityksellistä työtä

**Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu**

- Koen olevani tärkeä osa työyhteisöäni
- Yhtiössämme kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
  - Haluatko tarkentaa aiempaa vastaustasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

**Kuulluksi tuleminen**

- Koen, että minua kuunnellaan

**Luottamuksen tunne**

- Voin luottaa työtovereihini
- Luotan esihenkilöni
- Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani
  - Haluatko kommentoida tarkemmin aiempaa vastaustasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

**Riittävä perehdytys työtehtäviin**

- Uusiin työtehtäviin perehdyttäminen on riittävää
- Saan riittävästi tukea ja ohjausta työssäni
- Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla

**Reilu ja myönteinen johtaminen**

- Meillä on sallittua tehdä virheitä
- Saan riittävästi palautetta

➤ Millaista palautetta/keskustelua toivoisit enemmän? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

- Esihenkilölläni on myönteinen vaikutus tiimimme ilmapiiriin
- Esihenkilöni on hyvä motivoimaan ja innostamaan työntekoon
- Luotan esihenkilöni
- Uskallan tuoda esille mielipiteeni ja ideani
  - Haluatko kommentoida tarkemmin aiempaa vastaustasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Saan riittävästi tukea ja ohjausta työssäni

#### Hyvän työsuorituksen huomioiminen

- Koen, että työpanostani arvostetaan
- Saan kiitosta hyvin tehdystä työstä
- Koen, että saamani palkka vastaa vastuuni ja työpanokseni määrää

#### Turvallinen työympäristö

- Työturvallisuusasiat hoidetaan hyvin

#### Kohtuullinen työ määrä

- Voin vaikuttaa oman työni sisältöön ja määrään
- Koen työni fyysisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla
- Koen työni psyykkisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla

#### Toimiva sisäinen viestintä

- Yhtiön sisäinen viestintä on helposti ymmärrettävää
  - Miten kehittäisit viestintää toimivammaksi? Mitä kaipaisit lisää? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Omassa työssäni tarvitsemaa tietoa on riittävästi saatavilla
- Yhtiön johto viestii avoimesti
  - Miten kehittäisit viestintää toimivammaksi? Mitä kaipaisit lisää? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Viestintä ja vuorovaikutus tiimini sisällä on toimivaa
  - Miten kehittäisit viestintää toimivammaksi? Mitä kaipaisit lisää? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

#### Työhyvinvointi/työssä jaksaminen

- Henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehditaan työpaikallani
- Koen työni fyysisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla
- Koen työni psyykkisen kuormittavuuden olevan sopivalla tasolla
- Taukoliikunta työpäivän aikana tukee jaksamistani

#### Yrityskulttuuri

- Yhtiössämme on vahva yhteishenki
- Meillä on sallittua tehdä virheitä
- Työnantajani toimii vastuullisesti
  - Haluatko tarkentaa vastaustasi? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–7)
- Koen, että omat ja yhtiön arvot kohtaavat
- Yhtiön arvot ohjaavat toimintaamme

#### Toimiva työyhteisö

- Tiimissämme puhalletaan yhteen hiileen
- Yhteistyö eri osastojen ja sidosryhmien välillä toimii hyvin
  - Miten kehittäisit yhteistyön toimivuutta? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)
- Viestintä ja vuorovaikutus tiimini sisällä on toimivaa
  - Miten kehittäisit viestintää toimivammaksi? Mitä kaipaisit lisää? (lisäkysymys, jos vastaus välillä 0–6)

#### Joku muu, mikä?



2. Mihin suuntaan työntekijäkokemus on mielestäsi kehittynyt viime aikoina?  
(vaihtoehtokysymys)

Parempaan suuntaan  
Huonompaan suuntaan  
Pysynyt samana  
En osaa sanoa

3. Mainitse 1–3 konkreettista esimerkkiä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi  
Yrityksessä  
(avoin kysymys, pakollinen)

4. Vapaa palaute: Haluatko tuoda esille jotain muita työntekijäkokemukseesi oleellisesti  
vaikuttavia asioita? (avoin kysymys, vapaaehtoinen)

5. Taustatietokysymykset

**Ikä**

30 vuotta tai vähemmän  
31–40 vuotta  
41–50 vuotta  
51 vuotta tai enemmän

**Työskentelyaika yrityksessä**

4 vuotta tai vähemmän  
5–10 vuotta  
11–15 vuotta  
16 vuotta tai enemmän

**Henkilöstöryhmä**

Työntekijä  
Toimihenkilö  
Ylempi toimihenkilö/asiantuntija  
Ylin johto

**Kysymys anonymisoitu**

**Liite 2: Saateviesti**

Millaiseksi sinä koet Yritys X:n työntekijäkokemuksen? Mistä tekijöistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu?

Koko Suomen henkilöstölle osoitettu kysely avautuu vastattavaksi maanantaina 15.8. ja on avoinna 26.8. saakka. Linkki kyselyyn lähetetään jokaiselle sähköpostitse.

Kyselytutkimus on osa Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytetyötä, Yritys X:n toimeksiannosta. Tavoitteenamme on halu tuoda työntekijäkokemus entistä näkyvämmäksi osaksi yrityksen strategiaa, ja kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää mistä hyvä työntekijäkokemus koostuu juuri sinun näkökulmastasi. Vastaamalla kyselyyn edesautat osaltasi opinnäytetyöprosessin onnistumista, sekä annat tärkeää informaatiota ajatuksistasi, ja autat meitä ymmärtämään paremmin kokemuksiasi hyvästä työntekijäkokemuksesta, sekä antamaan lähtökohdat työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, yksittäistä vastaajaa ei siis pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Tuloksista tullaan viestimään loppuvuoden aikana.

### Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyössä kerätään aineistoa sähköisen kyselylomakkeen, sekä ryhmähaastattelun avulla. Opinnäytetyön tukena ja taustamateriaalina saatetaan käyttää myös toimeksiantajalta saatua salassa pidettävää aineistoa. Tätä salassa pidettävää aineistoa ei kuitenkaan julkaista opinnäytetyössä, eikä tutkija talleta tietoja itselleen, vaan hänellä on pääsy toimeksiantajan omistamaan palveluun. Opinnäytetyön tilaaja on lisäksi lähettänyt tutkijalle sähköpostitse taustamateriaalina käytettävää salassa pidettävää aineistoa.

Kyselylomake luodaan Zef kyselytyökalun avulla, ja kerätyt tiedot tallentuvat kyseiseen järjestelmään, jonka sisältö on toimeksiantajan omistama. Lisäksi opinnäytetyön eli tutkimuksen tekijä säilyttää tutkimustuloksia oman tietokoneensa kovalevyllä, sekä One Driveen tallennettuna. Aineistoa säilytetään myös opinnäytetyön ohjausjärjestelmä Wihissä. Opinnäytetyössä kerätään kyselyyn vastanneiden henkilötietoja, kuten ikä, edustettu työntekijäryhmä, työvuodet kyseisen työnantajan palveluksessa, sekä henkilön edustama yksikkö organisaatiossa. Kenenkään henkilöllisyyttä ei näiden tietojen pohjalta pystytä jäljentämään. Arkaluontoisia tietoja ei tutkimuksen yhteydessä kerätä.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään lisäksi ryhmähaastattelua. Haastattelu suoritetaan Teamsin välityksellä, ja haastattelu nauhoitetaan. Tallenne jää vain tutkijan ja haastatteluun osallistuneiden käyttöön Teams kanavassa. Haastattelun litteroinnin tutkija säilyttää omalle tietokoneelle, sekä One Driveen tallennettuna. Tallenteen pohjalta kootaan tieto kirjalliseen muotoon, jota säilytetään edellä mainittujen lisäksi Wihissä.

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön tilaajan tietoja ei julkaista opinnäytetyössä, ja aineisto anonymisoidaan. Luottamukselliset tiedot esitetään varsinaisesta työstä kokonaan erillisessä tausta-aineistossa.