



Työntekijäkokemuksen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen

Sofia Paananen, Kristiina Raitokoski

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemuksen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen

Sofia Paananen, Kristiina Raitokoski

Liiketalous

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2022

Sofia Paananen, Kristiina Raitokoski

Työntekijäkokemuksen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen

Vuosi

2022

Sivumäärä

57

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemusta ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Tavoitteena oli löytää vastauksia, kuinka juuri työntekijäkokemusta parantamalla voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta yrityksessä. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi suuri suomalainen rakennusalan yritys.

Teoreettinen viitekehys käsittelee sitoutumista, työnantajamielikuvaa, työntekijäkokemusta sekä sen osa-alueita, joilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen.

Empiirinen tutkielma toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena, johon sisällytettiin laadullinen kysymys. Tutkielman aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla aikavälillä 24.10.-4.11.2022. Kysely lähetettiin 94 henkilölle. Vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 35 ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 37 prosenttia.

Tuloksista kävi ilmi, että työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Kyselyn tuloksia analysoimalla voitiin osoittaa puutteita johtamisen osa-alueella sekä sisäisessä viestinnässä. Näitä olivat mm. palautteen saamisen ja tiedon välittämisen riittämättömyys johdolta työntekijöille, luottamuksen ja tuen puute sekä työn kuormittavuus ja riittämätön vastuu. Teoreettisen tiedon ja johtopäätösten pohjalta syntyi kehittämisideoita, joita toteuttamalla yrityksen työntekijäkokemusta voidaan parantaa. Näitä olivat mm. yhteiskehittämistyöpaja, kuukausittainen uutiskirje ja työntekijälähettiläisyys.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työnantajamielikuva, kyselytutkimus, sitoutuminen

Sofia Paananen, Kristiina Raitokoski

The Significance of Employee Experience in Employee Engagement

Year	2022	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine a company's employee experience and how it affects employee engagement. The goal was to find answers to how employee commitment can be strengthened by improving the employee experience. In addition, the objective was to get information about the functionality of internal communication in the company. The client for this thesis was a large Finnish construction company.

The theoretical framework consists of engagement, employer brand image, employee experience and the components, which have a significant impact on employee engagement. The research was carried out as a quantitative survey, which included a qualitative question. The survey data was carried out by using an online questionnaire between 24 October and 4 November 2022. The questionnaire was sent to 94 people. The total number of responses received was 35 which means that response rate was 37 percent.

The results showed that employee experience has a significant impact on employee engagement. By analysing the results of the survey, it was possible to identify shortcomings in the field of management and internal communication. Shortcomings included inadequate feedback and communication from management to employees, lack of trust and support, workload and insufficient responsibility. Based on theoretical knowledge and conclusions made, ideas were developed for improvement, like workshops, monthly newsletter and employee advocacy.

Keywords: employee experience, employer brand image, survey, engagement

Sisällys

Johdanto	6
1 Henkilöstön sitoutumisen ja työnantajamielikuvan yhteys	7
1.1 Sitoutuminen ja sen hyötyjä	8
1.2 Sitouttamisen keinoja	9
1.3 Työnantajamielikuva ja -brändi	10
1.4 Yrityksen vetovoiman parantaminen työnantajabrändäyksellä	11
2 Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen	12
2.1 Työntekijäkokemus	12
2.2 Työntekijäkokemuksen viitekehys	14
2.2.1 Olemassaolon tarkoitus	15
2.2.2 Kulttuuri	16
2.2.3 Johtaminen	20
2.2.4 Työn ominaispiirteet	23
2.2.5 Sosiaalinen ympäristö	24
2.2.6 Hyvinvointi	25
3 Opinnäytetyön empiirinen tutkielma	27
3.1 Tutkielman suunnittelu	27
3.2 Kyselyn suunnittelu ja toteutus	28
3.3 Kyselyn luotettavuus ja anonymiteetti	30
3.4 Tulokset	31
3.4.1 Taustatekijät	32
3.4.2 Asenneasteikko	33
3.4.3 Sitoutuminen	39
4 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	40
4.1 Potentiaalisia työnhakijoita houkuttelevat tekijät	41
4.2 Työntekijöitä sitouttavat tekijät	42
4.3 Sitoutumista heikentävät tekijät	42
4.4 Sisäisen viestinnän nykytila	43
4.5 Kehittämis ideat	44
5 Pohdinta	46
Kuviot	52
Taulukot	52
Liitteet	53

Johdanto

Vetovoimaisen organisaation avaintekijöitä ovat hyvä työntekijäkokemus sekä vahva ja houkutteleva työnantajabrändi (Huhta & Myllyntaus 2021, 23). Panostamalla työntekijäkokemukseen voidaan saada työntekijät pysymään paremmin yrityksessä, luotua parempi työnantajamielikuva ja samalla vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Nykypäivänä käydään kilpailua osavista työntekijöistä, joten tarjoamalla positiivinen työntekijäkokemus voidaan saada työntekijät paremmin sitoutumaan yritykseen ja samalla säästytään uusilta rekrytoinneilta. Kilpailukyisellä palkalla ja lisäeduilla on myönteinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, mutta aitoon haluun pysyä työpaikassa vaikuttavat monet muutkin asiat, kuten organisaation johtaminen ja kulttuuri. Niiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan edistää työntekijöiden todellista sitoutumista työpaikkaan. (Vuori 2022.)

Hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen ei tapahdu itsestään, vaan sitä täytyy määrätietoisesti kehittää (Vuori 2022). Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii organisaatiolta työntekijäymmärrystä eli tietämystä siitä, mitkä asiat työntekijät kokevat tarpeellisina ja minkälaisia mielikuvia yritys heissä työnantajana herättää. Työntekijäymmärrys auttaa organisaatiota vastaamaan sekä ennakoimaan työntekijöidensä tarpeisiin ja toiveisiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä keinoja, joilla sitoutumista sekä organisaation työnantajamielikuvaa voidaan kehittää. Toimeksiantajana toimi suomalainen suuri rakennusalan yritys. Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajayrityksen tarpeesta selvittää yrityksen työmaatoimihenkilöiden sitoutumista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu sitoutumiseen, työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen liittyvään kirjallisuuteen sekä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Lisäksi tutkitaan organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta.

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä verkkolomakkeen muodossa kyselytutkimuksena. Kyselyssä käytettiin pääosin strukturoituja kysymyksiä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot ja sitä täydennettiin avoimella kysymyksellä. Lomakkeessa käytettiin asenneasteikkoja, monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja tulosten pohjalta ideoida, miten voitaisiin kehittää yrityksen rekrytointiviestintää, työnantajamielikuvaa, työntekijäkokemusta sekä yrityksen sisäistä viestintää.

Toimeksiantajayrityksen tarpeen pohjalta muodostettiin tutkimusongelma, joka oli: Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä?

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Mitkä tekijät houkuttelevat potentiaalisia työnhakijoita?
2. Mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä yritykseen?
3. Mitkä tekijät heikentävät sitoutuneisuutta yritykseen?
4. Miten sisäinen viestintä toimii yrityksessä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatujen vastausten avulla voidaan kehittää yrityksen rekrytointiviestintää ja toisen avulla löytää työntekijöiden kannalta merkitykselliset kehitettävät asiat, joita parantamalla voidaan luoda myös parempaa työnantajamielikuvaa. Kolmannella kysymyksellä, mitkä tekijät heikentävät sitoutuneisuutta yritykseen, haluttiin saada selville mahdollisia kehityskohteita työntekijäkokemuksen parantamiseksi, jotta löydetäisiin keinoja, joilla saada henkilöstö sitoutumaan paremmin yritykseen. Neljännen kysymyksen tavoitteena oli selvittää viestinnän toimivuutta ja mahdollisia kehityskohteita tällä osa-alueella.

1 Henkilöstön sitoutumisen ja työnantajamielikuvan yhteys

Yrityksen menestyksen ja kilpailuedun takaa sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Työntekijöiden osaaminen ja halu tehdä parhaansa vaikuttaa suoraan työntekijöiden innovatiivisuuden paranemiseen ja yrityksen liikevaihdon kasvuun. (Hautanen 2021.) Yritys voi houkutella entistä parempia työntekijöitä ja parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta hyvän työnantajabrändin avulla (Greatplacetowork 2021). Nykyään kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa monilla eri aloilla ja myös siksi työnantajabrändin rakentaminen on entistä tärkeämpää. Organisaatioiden tulisi miettiä, miten sen brändimielikuvaa ja työnantajabrändiä rakennetaan siten, että ihmiset saadaan haluamaan juuri sinne töihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11, 56.) Tässä luvussa käsitellään sitoutumista ja sen hyötyjä sekä työnantajamielikuvaa, -brändiä, ja niitä toimenpiteitä, joilla työnantajabrändiä voidaan kehittää.

1.1 Sitoutuminen ja sen hyötyjä

Leiviskän (2011, 120) mukaan sitoutumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän myönteistä asennoitumista työpaikkaansa kohtaan. Viitala (2013, 85) määrittelee sitoutumisen olevan työntekijän psykologinen suhde, toiselta nimeltään psykologinen sopimus organisaatiotaan kohtaan ja se vaikuttaa esimerkiksi työntekijän lähtöherkkyyteen ja pysyvyyteen työpaikassa. Saaren ja Koivusen mukaan (2017, 65-66) sitoutumista voidaan kokea esimerkiksi työtehtäviä, ammattia ja työyhteisöä kohtaan. Työpaikkauskollisuutta mitattaessa puhutaan kuitenkin useimmiten sitoutumisesta organisaatiota kohtaan, joka yksinkertaisimmillaan tarkoittaa työntekijän halukkuutta pysyä työskentelemässään organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin sekä organisaatioon, jossa hän työskentelee (Saari & Koivunen 2017, 65). Sitoutumista kannattaa edistää, sillä osaajista voi olla pulaa ja uuden työntekijän löytäminen saattaa sen takia olla hankalaa. Rekrytointi on myös kallista ja aikaa vievää. (Vuori 2022.) Sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä, haluaa tehdä parhaansa organisaation hyväksi ja hänellä on myös korkeampi kynnys vaihtaa työpaikkaa (Leiviskä 2011, 120-121). Jokainen sitoutunut työntekijä myös vaikuttaa myönteisesti muihin työntekijöihin luomalla positiivista henkeä ja nostamalla myös muiden suoritustasoa. Yritykseen sitoutunut työntekijä jakaa hyvää kokemustaan työpaikastaan myös yrityksen ulkopuolelle (If 2022.)

Tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on työssään mahdollisuus keskittyä joka päivä niihin asioihin, jotka ovat heidän vahvuuksiaan, ovat kuusi kertaa sitoutuneempia töihinsä ja kokevat yli kolme kertaa todennäköisemmin elämänlaatussa olevan erinomaisella tasolla (Rath 2007, 3). Palautteen saamisella on myös tärkeä rooli sitoutumisessa parantaen työntekijän työn imua sekä motivaatiota oppimiseen ja kehittymiseen (Sarkkinen 2017). Nedeström (2019) sanoo sitoutumisen muodostuvan ennen kaikkea luottamuksesta johtoon, oman työn merkityksellisyydestä, riittävistä kehittymismahdollisuuksista, tunnustuksesta omaa osaamista kohtaan sekä sosiaalisesta tuesta työpaikalla.

Jos johtaja pääasiassa:	Sitoutuneisuusaste %
Ei huomioi työntekijää	60
Keskittyy työntekijän heikkouksiin	78
Keskittyy työntekijän vahvuuksiin	99

Taulukko 1: Huomioimisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (mukaillen Rath 2007, 4)

Vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa työntekijöiden huomioimisen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen (taulukko 1) kävi ilmi, että työntekijöiden huomioimisella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Kaikista eniten sitoutuneita olivat työntekijät, joiden vahvuuksiin keskityttiin työpaikalla (sitoutumisaste 99%). Jopa työntekijät, jotka saivat johdolta pääasiassa vain negatiivista palautetta, olivat enemmän sitoutuneita (78%), kuin ne, joiden työpanos ei saanut mitään huomiota (60%). (Rath 2007, 3-4.)

Henkilöstön sitoutumista on tärkeää mitata säännöllisesti, koska sillä on suora yhteys henkilöstötyytyväisyyteen. Tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden sitoutumiseen, työilmapiiriin, prosessien toimivuuteen sekä henkilöstön tuottavuuteen. Sitoutumisen säännöllisellä mittaamisella saadaan siis tärkeää tietoa henkilöstön tyytyväisyyden kehityksestä ja voidaan miettiä keinoja vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. (Tikka 2018.) Sitoutumista voidaan mitata kysymällä työntekijältä jatkaisiko hän työssään, mikäli se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä. Mikäli työntekijä vastaa jatkavansa, katsotaan hänen olevan sitoutunut. (Viitala 2013, 15.) Työntekijöiden sitoutumista voidaan mitata myös erilaisilla kyselyillä, jotka kartoittavat työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia yrityksessä (Toivanen 2021).

On myös huomattava, että työntekijöiden vaihtuvuus ei ole aina huono asia vaan sillä voi olla organisaation kannalta myös myönteisiä vaikutuksia. Organisaatiosta voi esimerkiksi lähteä henkilöitä, jotka eivät koe työtä omakseen ja uusien työntekijöiden kautta puolestaan voidaan saada uutta osaamista yritykseen. (Viitala 2013, 88-89.)

1.2 Sitouttamisen keinoja

Henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan parantaa monella eri keinolla, kuten vahvan organisaatiokulttuurin rakentamisella sekä parantamalla viestintää yrityksessä (Quinyx 2022). Tärkeää on myös panostaa henkilöstön hyvinvointiin, koska työhyvinvointi parantaa sitoutumista sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikalla (Hautanen 2021).

Parempaan sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös tarjoamalla merkityksellisiä ja motivoivia työtehtäviä, riittävää tukea työstä suoriutumiseen, sekä korostamalla kaikkien työtehtävien merkityksellisyyttä isommassa kuvassa (Matikka 2021). Työntekijän sitouttamisessa on tärkeää myös palautteen antaminen. Saatava palaute on työntekijälle hyödyllistä, oli se sitten rakentavaa tai palkitsevaa. (Sarkkinen 2017.) Palautteen tulisi kohdistua työntekijän tekemiseen eikä henkilöön itseensä (Ristikangas & Ristikangas 2018, 246).

Viitalan (2013, 88-89) mukaan henkilöstön sitouttamiseen voidaan käyttää mm. seuraavia keinoja:

- Kilpailukykyinen palkka
- Oppimis ja kehittymismahdollisuudet
- Kiinnostava työ
- Oman työn ja perhe-elämän yhteensovittamismahdollisuus
- Hyvä johtamistapa
- Luottamus työsuhteen jatkumiseen
- Vaikutusmahdollisuudet
- Luottamus työntekijään

Rekrytointivaiheessa sitouttaminen voidaan ottaa huomioon luomalla realistiset odotukset hakijoille, pitämällä huolta hyvästä perehdytyksestä sekä valitsemalla töihin sellaiset henkilöt joiden arvot sekä tavoitteet ovat yhteneväiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Viitala 2013, 88-89.) Rehellisen työnantajamielikuvan luomisella on seurauksena sitoutuneemmat hakijat. Jo ilmoitusten tekovaiheessa kannattaa siis jo tarkkaan miettiä millä tekijöillä houkutellaan juuri kyseiseen tehtävään potentiaalisimmat ja aidosti kiinnostuneet hakijat, jotta vältetään virherekrytoinneilta. (Matikka 2021.)

1.3 Työnantajamielikuva ja -brändi

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on muodostunut jonkinlainen kuva yrityksestä työnantajana. Henkilö tietää yrityksen nimen perusteella, minkä alan yritys on kyseessä ja mitä siellä tehdään. Mielikuva voi olla muodostunut ihmisen omista kokemuksista, tai siitä, mitä on kuullut muilta kyseisestä yrityksestä. (Susanna 2019; Mosley & Schmidt 2017, 50.) Työnantajamielikuvan arvioiminen on tärkeää, kun pyritään ymmärtämään miksi työnhakijat hakeutuvat tai eivät hakeudu työskentelemään organisaatioon (Mosley & Schmidt 2017, 50). Työnhakijoiden halukkuuteen hakea yritykseen töihin voi vaikuttaa merkittävästi entisten ja nykyisten työntekijöiden kertomat kokemukset työpaikastaan. Kun muodostetaan mielikuvaa yrityksestä työnantajana, tärkein vaikuttava tekijä on Monsterin teettämän tutkimuksen mukaan ystävien ja tuttavien mielipiteet työpaikasta. (Vuori 2022.)

Työnantajabrändillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että yritys vetoaa brändillään sen kohdeyleisöön. Kohdeyleisön henkilöllä on siis tunneside yritykseen ja yritys onnistuu vetoamaan ja puhuttelemaan yleisöään työnantajana. Jos potentiaalinen työnhakija vertailee mahdollisia työnantajayrityksiä, hän valitsee sen, joka puhuttelee, koska on mieltynyt yritykseen. (Susanna 2019.) Rantasen (2018) mukaan työnantajabrändin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. puitteet eli missä työtä fyysisesti tehdään, organisaatiossa vallitseva ilmapiiri, yrityksen johdon suhtautuminen henkilöstöön, miten ihmiset siellä kohtelevat toisiaan ja

kuinka ulkopuoliset henkilöt kohdataan. Toisin sanoen kaikki kokemukset, joita organisaatio tuottaa siellä työskenteleville henkilöille sekä ulkopuolisille vierailijoille, vaikuttavat brändin muodostumiseen.

1.4 Yrityksen vetovoiman parantaminen työnantajabrändäyksellä

Hyvä työnantajabrändäys vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen mm. houkuttelemalla enemmän osaavampia hakijoita ja samalla pienentäen rekrytointikustannuksia. Alan huippuosaajien hakeutuessa yritykseen töihin, organisaation kilpailukyky paranee. Brändäys myös parantaa sitoutuneisuutta, kun työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikkaansa ja yllpeitä työnantajastaan. (Mosley & Schmidt 2017, 9.)

Kun aletaan tekemään suunnitelmallista työtä toivotunlaisen työnantajabrändin kehittämiseksi ja rakentamiseksi, puhutaan työnantajabrändäyksestä, tai toiselta nimeltään työnantajabrändityöstä (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Brändin luomisessa organisaatio pyrkii lisäämään tunnettuuttaan ja mielikuvaa hyvänä työnantajana sellaisille osaajille, joiden tiedot ja taidot edesauttaisivat yritystä pääsemään tavoitteisiinsa (Mosley & Schmidt 2017, 8). Tärkeä osa työnantajabrändin kehittämistä on myös panostaminen työntekijäkokemukseen eli siihen, minkälaisia tunteita ja ajatuksia työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus työn eri kohtauspisteissä saa aikaan työntekijässä (Huhta & Myllyntaus 2021, 49-50).

Jotta voidaan alkaa kehittämään hyvää työnantajabrändiä, tulee yrityksen tiedostaa omat tavoitteensa ja minkälaista osaamista yritykseen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Lisäksi on tärkeää selvittää, mitä yrityksen tavoitteiden kannalta hyödyllisimmät osaajat ajattelevat yrityksestä ja mitä he pitävät tärkeänä työnantajassa. (Vaisto 2020.) Mosley ja Schmidt (2017, 11,24) sanovat, että työnantajabrändin menestys riippuu siitä, kuinka hyvin brändityö linjautuu liiketoiminta-, HR- ja markkinointistrategian kanssa, koska sen tulisi tukea näitä auttaakseen yritystä saavuttamaan tavoitteensa.

Työntekijäkokemuksen sekä työnantajabrändin kehittämiseksi oikeaan suuntaan tarvitaan ensin työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tapaa, jolla kerätään tietoa siitä, mitä nykyiset työntekijät ja potentiaaliset työnhakijat pitävät tärkeänä. Työntekijäymmärryksen avulla voidaan esimerkiksi mitata onnistumista, tehdä tarvittavia muutoksia sekä vastata paremmin ihmisten tarpeisiin työpaikalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70.) Lisäksi voidaan ymmärtää paremmin, mitkä tekijät organisaatiossa sitouttavat, motivoivat ja vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin (Luukka 2022, 4).

Oleellinen osa brändityötä on työnantajalupaus. Sen avulla yritys viestii, mitä työntekijä saa yritykseltä vastineeksi omasta työpanoksestaan sekä mitä arvoa yritys voi tarjota työntekijöilleen. Yrityksen on tärkeää luoda työnantajalupaus, joka heijastaa yrityksen arvoja ja visiota. Kun työnantajalupaus on selkeästi määritelty, sitä tulisi jakaa aktiivisesti potentiaalisille

työnhakijoille valikoitujen kanavien kautta, erilaisten tarinoiden ja työntekijäkokemusten avulla, heidän mielenkiintonsa herättämiseksi. Tulosten mittaaminen on myös tärkeää, jotta nähdään, kuinka työnantajabrändityö toimii käytännössä. Siten saadaan muokattua brändityötä sekä rekrytointimarkkinointia paremmin kohderyhmän tavoittavaksi ja toimivaksi. (Mosley & Schmidt 2017, 9-10, 24, 63.)

Työnantajabrändiä voidaan rakentaa myös työntekijälähettiläiden avulla, joka on nykypäivänä kasvava trendi. Työntekijälähettiläisyys tarkoittaa sitä, että työntekijä suosittelee yritystä, jossa työskentelee ja viestii siitä myönteisesti ulospäin. Työntekijälähettiläisyys auttaa työnantajaa kasvattamaan näkyvyyttä ja luomaan parempaa työnantajakuva. Lisäksi sen avulla organisaatiokulttuuri vahvistuu ja työntekijöiden hyvinvointi sekä sitoutuminen lisääntyy. (Salonen 2022.)

2 Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen

Yrityksen kasvun varmistamiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi tulee keskittyä työntekijäkokemukseen, jonka avulla työnantaja voi selvittää miten, missä ja milloin sen on mahdollista tarjota lisäarvoa työntekijöilleen (Greenstep 2022). Tässä luvussa kerrotaan työntekijäkokemuksesta sekä työntekijäkokemuksen viitekehyksestä, joka avaa niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

2.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen kokemus siitä, miten hänen odotuksensa kohtaavat yrityksen kulttuurin ja siitä, miten yrityksessä todellisuudessa tehdään töitä (Luukka 2019, 128). Huhta ja Myllyntaus (2021,120) puolestaan määrittelevät työntekijäkokemuksen seuraavasti *”Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän elinkaaren eri kohtauspisteissä syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana”*.

Työntekijäkokemus koostuu useista eri asioista ja on tärkeää, että organisaatiolla on yhtenäinen näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, ennen kuin sitä lähdetään kehittämään. Työntekijäkokemus voi koostua esimerkiksi ihmisen kokonaisarviosta hänen vuorovaikutushetkistään työnantajansa kanssa tai yhtä lailla yksittäisistä työhön liittyvistä hetkistä kuten tavoitekeskusteluista. Työntekijäkokemusta voidaan kehittää keskittymällä yksittäisiin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat siihen kokonaisuutena. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121.)



Kuvio 1: Kuusi syytä työntekijäkokemuksen parantamiselle (tiedot: Hinshaw 2022)

Hinshaw (2022) esittelee kuusi perustelua, minkä vuoksi työntekijäkokemukseen kannattaa panostaa (kuvio 1). Ensimmäisenä esiin nousee hyvän työntekijäkokemuksen yhteys työntekijöiden pienempään vaihtuvuuteen. Yritykset, jotka johtavat työntekijäkokemustaan saavat työntekijät jäämään yritykseen sekä samalla myös houkuteltua sinne uusia potentiaalisia työntekijöitä. Toinen hyöty, mikä työntekijäkokemuksen parantamisesta seuraa, on työntekijöiden paremmat työsuoritukset. Eli kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, seuraa siitä ahkerampaa työskentelyä ja sitä kautta parempaa tuottavuutta.

Kolmas syy työntekijäkokemuksen parantamiselle on työntekijöiden parempi sitoutuminen yritykseen. On huomattava, että yritykset panostavat rahallisesti paljon työntekijöiden sitouttamiseen, kuten lyhytaikaisiin etuihin ja ohjelmiin, mutta nämä parantavat tuloksia vain lyhyellä aikavälillä toisin kuin työntekijäkokemukseen panostaminen. Neljäntenä syynä esiin nousee myös parempi asiakastyytyväisyys eli tyytyväiset työntekijät saavat aikaan sen, että myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Viides perustelu työntekijäkokemuksen parantamiselle on siitä seuraava lisääntynyt innovatiivisuus työntekijöissä, jonka avulla yritykset kykenevät selviytymään nykypäivänä asiakkaidensa vaatimuksista. Viimeisimpänä syynä Hinshaw nostaa esiin yrityksen tuloksen paranemisen. (Hinshaw 2022.)

Työntekijäkokemuksen parantamiseksi organisaation tulisi valita, mihin se haluaa panostaa, jotta keskitytään niihin asioihin, jotka ovat tärkeimpiä strategian ja työntekijöiden tarpeiden kannalta. Tärkeää olisi keskittyä vain osaan kehitettävistä asioista, jotta niihin voidaan kunnolla panostaa ja samalla kasvattaa niistä kilpailutekijöitä. Kun organisaatio valitsee asiat, joihin se haluaa keskittyä, voi se rakentaa omaa identiteettiään, kulttuuriaan ja

työnantajabrändiään tiettyyn suuntaan ja näin erottua muista organisaatioista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 194.)

2.2 Työntekijäkokemuksen viitekehys

Huhta ja Myllyntaus (2021, 159-162) ovat luoneet kirjassaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus työntekijäkokemuksen viitekehyksen helpottaakseen organisaatioita hahmottamaan, mitkä asiat vaikuttavat olennaisesti työntekijäkokemukseen. On ensin ymmärrettävä mistä konkreettisista asioista työntekijäkokemus koostuu, jotta sitä voidaan lähteä johtamaan ja kehittämään haluttuun suuntaan. Viitekehyksen tarkoitus on tuoda esiin tärkeimpiä työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita. Sen avulla organisaatiot voivat luoda oman viitekehyksensä eli valita sieltä niitä osa-alueita, mitä pidetään tärkeinä ja mihin halutaan keskittyä, kun työntekijäkokemusta lähdetään kehittämään. Viitekehyksessä on myös huomattava, että useat asiat liittyvät vahvasti toisiinsa ja niitä voitaisiin luokitella useamman eri pääosa-alueen alle.



Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Kuviossa 2 on esitetty viitekehykseen kuuluvat kahdeksan eri osa-alueita, joita ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö sekä työvälineet. Kuviossa ylempänä olevat osa-alueet koostuvat enemmän abstrakteista työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista, kun taas alaspäin mennessä siirrytään konkreettisempiin asioihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 160-161.)

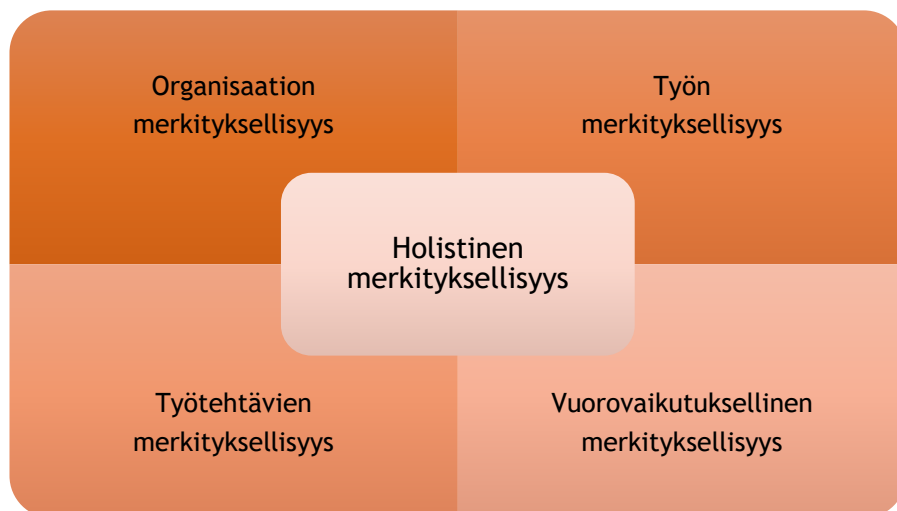
Seuraavissa alaluvuissa esitellään viitekehyksen osa-alueita ja niiden vaikutusta työntekijäkokemukseen. Viitekehyksen viimeiset osa-alueet fyysinen ympäristö sekä työvälineet on

kuitenkin jätetty pois, koska ne eivät ole oleellisia tämän tutkimuksen kannalta, sillä tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa, eikä itse työtä.

2.2.1 Olemassaolon tarkoitus

Tässä viitekehyksen osa-alueessa käsitellään työn merkityksellisyyttä sekä organisaation olemassaolon tarkoitusta. Nykyään ei riitä, että yritys on olemassa ainoastaan tuottaakseen rahaa omistajilleen. Erilaiset yrityksen kanssa tekemisissä olevat sidosryhmät vaativat suurempaa yhteiskunnallista merkitystä ja erityisesti työntekijöiden vaatimukset ovat ajansaatossa muuttuneet eli heille yrityksen olemassaolon tarkoituksen syy tulee olla todella tärkeä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 163.) Martelan (2020, 8) mukaan työn merkityksellisyys on noussut pinnalle yhä enemmän viime vuosina. Työn merkityksellisyys vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin sekä sitoutumiseen.

Aaltosen, Ahosen ja Sahimaan (2020, 24, 85) mukaan merkityksellisyyden kokemusta voidaan pitää inhimillisenä perustarpeena. Kaikilla ihmisillä on tarve elää sellaista elämää, joka tuntuu mielekkäältä sekä elämisen arvoiselta. On myös tärkeää, että elämällä on merkitystä muille lähellä oleville ihmisille. Näitä samoja asioita ihmiset kaipaavat myös työltään eli halutaan tehdä työtä, joka on mielekästä, tekemisen arvoista, arvokasta ja sillä on jokin tarkoitus. Sitä, mikä työstä sitten tekee merkityksellisen, ei voida tarkkaan määritellä, sillä se on subjektiivinen kokemus. Ihmiset ovat yksilöitä ja jokainen meistä pitää erilaisia asioita tärkeinä ja merkityksellisinä.



Kuvio 3: Holistinen merkityksellisyys (mukaillen Bayley & Madden 2016)

Bayley ja Madden (2016) ovat avanneet mallissaan The Elements of a Meaningfulness Ecosystem, mistä asioista holistinen eli kokonaisvaltainen merkityksellisyys muodostuu. Näitä elementtejä ovat organisaation, työn, työtehtävien ja vuorovaikutuksen merkityksellisyys (kuvio 3).

Organisaation merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että merkityksellisyyden kokemus on todennäköisempää, mikäli työntekijä ymmärtää mikä on organisaation laajempi tarkoitus. Organisaation tulee tuoda esille olemassaolon tarkoitusta viestimällä työntekijöilleen sen olemassaolon myönteisistä vaikutuksista ympäristölle ja yhteiskunnalle. Tarkoitus on siis kertoa, minkä arvojen pohjalta organisaatio toimii, mitä tavoitteita se toiminnallaan edistää ja kuinka se voi nämä tavoitteet saavuttaa. On myös otettava huomioon, että tarkoituksen tulee olla aito ja paikkansapitävä, sillä työntekijät kyllä huomaavat epäaitouden. (Bayley & Madden 2016.)

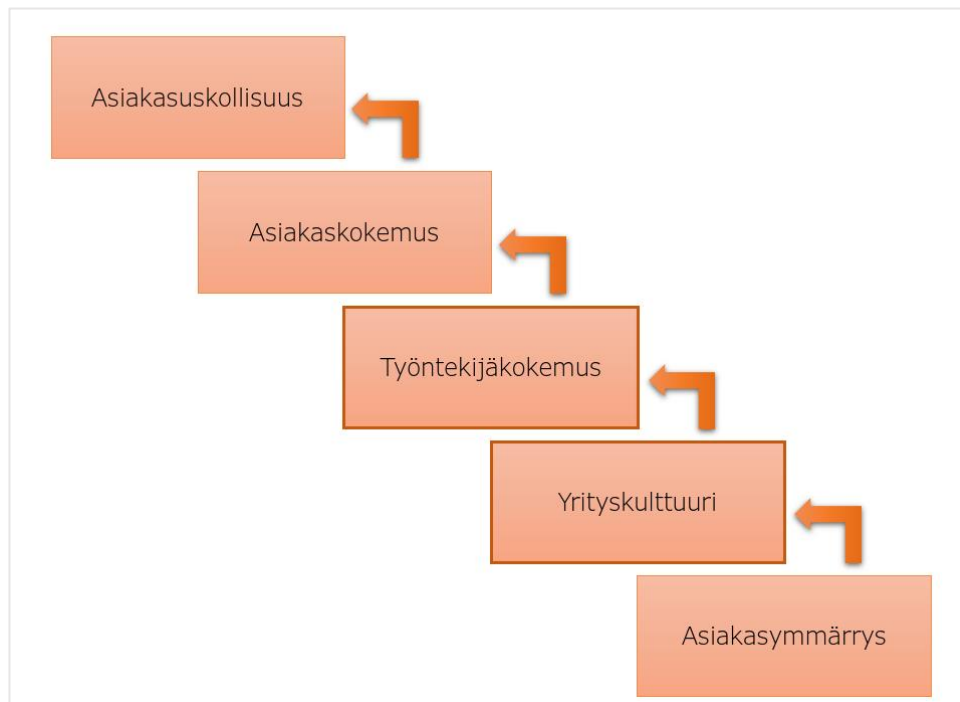
Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan oman työn laajempaa merkitystä muille. Merkityksellisyys on tärkeää ja ihmiset pyrkivät jatkuvasti tekemään työstään sellaista, että se lisää merkityksellisyyden tunnetta. Organisaatio voi edesauttaa työntekijää kokemaan merkityksellisyttä mm. kertomalla, kuinka hänen tekemänsä työ vaikuttaa laajemmassa mittakaavassa. (Bayley & Madden 2016.)

Kokonaisvaltaiseen merkityksellisyyteen vaikuttavat myös työtehtävät. Työssä tulee vastaan monenlaisia työtehtäviä ja osa tehtävistä tuntuu merkityksellisimmiltä kuin toiset. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää kuinka yksittäiset työtehtävät vaikuttavat omaan työhön sekä laajemmin koko organisaatioon. Jos organisaatio pystyy kirkastamaan, miksi esimerkiksi turhaltakin tuntuvia työtehtäviä tehdään, voivat nekin tuntua merkityksellisemmiltä. (Bailey & Madden 2016.)

Vuorovaikutuksellisella merkityksellisyydellä tarkoitetaan vuorovaikutustilanteita, joita syntyy, kun työntekijä on yhteydessä henkilöihin, jotka hyötyvät hänen tekemästään työstä. Työntekijät pääsevät tällöin näkemään oman työnsä vaikutuksen. Toisekseen merkityksellisyyden kokemuksia saa aikaan myös sellainen ympäristö, joka tukee ihmissuhteita. (Bailey & Madden 2016.)

2.2.2 Kulttuuri

Yrityksen kulttuuri on tärkeä osa työntekijäkokemusta, koska se vaikuttaa paljon siihen, millaista yrityksessä on työskennellä (Huhta & Myllyntaus 2021, 168). Myös kansainväliset tutkimukset osoittavat positiivisella yrityskulttuurilla olevan merkittävin vaikutus hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen (Laaksonen 2021). Jos työntekijät kokevat yrityksessä työskentelyn viihtyisäksi, he myös sitoutuvat vahvemmin yritykseen ja siellä työskentelyyn (Kuntarekry 2019).



Kuvio 4: Kulttuurin vaikutus työntekijäkokemukseen (tiedot: Luukka 2019)

Yrityskulttuurin merkitys yrityksen menestykseen (kuvio 4) on Luukan (2019, 116-117) mukaan selkeä: Yrityksen menestyksen ratkaisee asiakasuskollisuus, joka muodostuu asiakkaan kokemuksista ja kohtaamisista yrityksen kanssa. Asiakaskokemukseen puolestaan vaikuttaa, monien tutkimusten perusteella, työntekijäkokemus. Se, millainen yritys-kulttuuri yrityksessä valitsee, vaikuttaa vastaavasti siihen millä tavalla työntekijäkokemus yrityksen työntekijöille yrityksestä muodostuu. Yrityskulttuurin johtaminen on siis tärkeää, jotta voidaan tavoitella hyvää työntekijäkokemusta ja sitä kautta asiakasuskollisuutta. Ja jotta yritys-kulttuuria voidaan johtaa oikein, täytyy yrityksellä olla työntekijäymmärrystä eli ymmärretään mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä.

Yrityskulttuurista löytyy useita erilaisia määritelmiä, jotka jakautuvat kahteen erilaiseen ajattelutapaan. Toisessa ajatellaan, että yrityksellä on kulttuuri ja toisessa taas, että yritys on itsessään kulttuuri. Ensimmäiseen ajattelutapaan perustuu valtaosa määritelmistä. (Luukka 2019, 18-19.) Yrityskulttuuri kertoo yrityksen arvoista ja uskomuksista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintatapoihin (Adlercreutz 2022).



Kuvio 5: Organisaatiokulttuurin tasot (tiedot: Schein 2017)

Yksi käytetyimmistä malleista organisaatiokulttuurin kuvaamisessa on Edgar Scheinin malli, jossa jaetaan kulttuurin rakenteet kolmeen tasoon (kuvio 5):

- Ilmentymät, (toimintatavat, prosessit, rakenteet)
- Arvot (visiot, strategiat, tavoitteet, ymmärrys, tunteet)
- Perusoletukset (ajattelutapa, ideologia, uskomukset)

Nämä kolme tasoa voidaan jakaa ulos- ja sisäänpäin näkyviin osiin. Ilmentymät ovat ulospäin näkyviä asioita, kuten työpaikan toimintatavat, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa, palkitsemistavat ja yrityksen tuotteet, logot ym. Sisäänpäin näkyviä tasoja on kaksi, joista ensimmäinen on arvot ja normit, jotka ovat joko tietoisesti luotuja tai luonnollisesti syntyneitä. Tämän tason osat voidaan tiedostaa selvittämällä miksi ihmiset yrityksessä toimivat juuri niin kuin toimivat. Toinen sisäänpäin näkyvä taso on perusoletukset, jotka ovat ajan kuluessa syntyneitä tiedostamattomia uskomuksia ja arvoja. Ne ovat osittain muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja vahvasti ihmisten ajattelutapaan juurtuneita ajatusmalleja ja niiden alkuperää voi olla vaikea havaita. (Schein 2017, 18; Luukka 2019, 30-33; Jamk 2022.)

Luukka (2019, 25) puolestaan määrittelee kirjassaan, Yrityskulttuuri on kuningas, yrityskulttuurin seuraavasti *“Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.”*

Yrityskulttuuri on olemassa jokaisessa yrityksessä. Joissakin se on tietoisesti johdettu ja rakennettu, joissakin tiedostamatta muodostunut. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen jäsenten vuorovaikutuksesta. Johtajilla ja yrityksen perustajilla on vaikutusvaltaa yrityskulttuuriin

johtamisessa ja muokkaamisessa, mutta lopputulos on aina kaikkien yritysten jäsenten vuorovaikutuksen summa. (Luukka 2019, 26-27, 34.)

Jotta kulttuuria voitaisiin tietoisesti johtaa, tulee ensin saada selville sen nykyinen tila (Huhta & Myllyntaus 2021, 168). Kun ollaan selvillä nykyisestä tilasta ja tulevaisuuden tavoitteista, tulee kulttuuri muotoilla tavoitteita tukevaksi (Adlercreutz 2022). Kaikki yrityksen toiminnat ja rakenteet tulee perustaa kulttuurisiin tavoitteisiin, jotta ne ohjaavat yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan oikeaan suuntaan (Luukka 2019, 99). Jos kulttuuri ei tue yrityksen strategista toimintaa, strategialla ei ole mitään merkitystä. Organisaation jäsenillä tulee olla yhteistä tahtoa ja innostusta asioiden saavuttamiseksi ja siksi menestyvä kulttuuri on strategian toimivuuden edellytys (Kuusela 2015, 16; Luukka 2019, 39). Kulttuurin johtamisessa onkin kyse johtajan ja johdettavien yhteisestä halusta saavuttaa tavoitteet. Johtajan tulisi toimia esimerkkinä, jotta työntekijät saataisiin toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Työntekijät pitäisi saada innostumaan yhteisistä päämääristä ja kokemaan oma työnsä merkityksellisenä. (Kuusela 2015, 133-135.)

Tärkeä osa organisaatiokulttuurin rakentamista on arvojen määrittely. Arvot kertovat miten yrityksessä tulee toimia, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet ja toteutetaan yrityksen mukaista olemassaolon tarkoitusta. (Luukka 2019, 202, 205.) Siksi arvojen tuleekin olla kaikkien työyhteisön jäsenten ymmärrettävissä ja samaistuttavissa. Yhteiset arvot ja tavoitteet vaikuttavat positiivisesti työpaikan ilmapiiriin sekä tehostavat työkulttuuria. Kun työntekijät samaistuvat arvoihin, he kokevat työssään merkityksellisyyttä sekä sitoutuvat paremmin yritykseen ja työtehtäviinsä. (Rautio 2020.)

Arvojen avulla määritellään myös, minkälaisia ihmisiä yritykseen halutaan rekrytoida, minkälaisista teoista siellä palkitaan ja minkälaista toimintaa siellä ei hyväksytä. Arvot vaikuttavat myös päätöksiin irtisanomisista. Yrityksen arvomaailma vaikuttaa myös siihen, minkälaiset työntekijät sinne hakeutuvat töihin. Kun kulttuuriset arvot ovat selkeästi näkyvissä rekrytointiviestinnässä, yritykseen todennäköisemmin hakeutuu töihin tekijöitä, jotka samaistuvat näihin arvoihin. (Luukka 2019, 215, 217.)

Työpaikan arvot ovat yhä suuremmassa roolissa työpaikkaa valittaessa. Omia arvoja vastaava työpaikka mahdollistaa itsensä toteuttamisen työssä sekä merkityksellisyyden tunteen elämässä ja monet ihmiset punnitsevat työpaikan arvojen merkitystä itselleen työnhaun yhteydessä. Siksi yritysten on tärkeää pohtia omia arvojaan ja sitä, miten ne näkyvät yrityksen toiminnassa. (Hussi 2019.)

1. Mielenkiintoinen työn sisältö
2. Hyvä suhde esimieheen
3. Hyvät suhteet kollegoihin
4. Arvostus työstä
5. Hyvä työ- ja yksityiselämän tasapaino
6. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen
7. Työn turvallisuus
8. Palkka
9. Työnantajan taloudellinen vakaus
10. Yrityksen arvot

Kuvio 6: Kymmenen suomalaisille tärkeintä arvoa työelämässä (mukaillen Oja 2021)

Decoding Global Talent (DGT) 2021 -tutkimuksessa (Oja 2021) tuli esiin 10 suomalaisille tärkeintä arvoa työelämässä (kuvio 6). Tärkein arvo suomalaisille oli tutkimuksen mukaan mielenkiintoinen työn sisältö. Seuraavaksi tärkeimmät arvot olivat hyvä suhde esimieheen ja kollegoihin, arvostus työstä sekä hyvä työ- ja yksityiselämän tasapaino. Kuudenneksi tärkeimmäksi arvoksi koettiin oppiminen ja osaamisen kehittäminen ja sitä seurasi työn turvallisuus, palkka ja työnantajan vakaus. Kymmenennellä sijalla oli yrityksen arvot.

2.2.3 Johtaminen

Johtajuudella on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen. Se, miten henkilöstöä johdetaan, vaikuttaa työntekijän ja esihenkilön väliseen suhteeseen. Hyvä suhde vahvistaa työntekijäkoke- musta, kun taas huono suhde vastaavasti heikentää sitä merkittävästi. Mm. perehdytys, ta- voitteiden asettaminen, palaute ja onnistumisen mahdollistaminen sekä viestintä ja palkitse- minen ovat niitä asioita, joissa johtamisen täytyy onnistua, jotta päästään lähemmäksi työn- tekijäkokemuksen tavoitetilaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 176.)

Erilaiset ihmiset, tilanteet ja tavoitteet organisaatiossa edellyttävät tilanteesta riippuen eri- laista johtamista. Johtamistyyliä voidaan käytännössä jakaa kahteen: transaktionaaliseen ja transformatiiviseen johtamiseen. Transaktionaalisessa johtamisessa hyvät suoritukset palki- taan ja huonoista suorituksista rangaistaan. Tässä johtamistyyliässä johto pyrkii kontrolloimaan alaisiaan ja luottamus heihin on vähäistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 175.) Transformatiivi- sessä johtamisessa, eli uudistavassa johtamisessa johtaja kannustaa alaisiaan muutokseen. Johtamisen keskiössä tässä tyyliässä ovat innostaminen, inspiroiminen ja johtajan karismaatti- suus eli toimiminen roolimallina, sekä työntekijöiden älyllinen stimuloiminen. Uudistavassa johtamisessa johtaja myös ottaa huomioon alaiensa yksilölliset tarpeet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 175; Hyypiä 2016.)



Kuvio 7: Y-sukupolven arvostuksen kohteet työelämässä (tiedot: Ristikangas & Ristikangas 2018)

Uusien sukupolvien siirtyessä työmarkkinoille ja vanhojen poistuessa johtajuudenkin tulee muuttua. Uudet sukupolvet arvostavat johtajuudessa ja johtajissa eri asioita kuin aikaisemmat (kuvio 7). Ennen johtajia kunnioitettiin pelkän tittelin perusteella. Nykyään johtajalta vaaditaan oikeudenmukaisuutta ja työnteon tulee olla mukavaa ja mahdollistaa uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen. Yhteisöllisyyden merkitys kasvaa ja työntekijät kokevat entistä enemmän tarvetta kuulua ryhmään. Y-sukupolven, eli vuosina 1980-2000 syntyneiden keskuudessa arvostus keskittyy työn merkityksellisyyteen, valmentavaan johtamiseen sekä osaamisen arvostamiseen ja kehittämiseen. Tämän sukupolven ihmisille työ ei ole enää itseisarvo, niin kuin aikaisemmille sukupolville vaan työtä tehdään elämää varten, se on väline kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden parantamiseen. Johtamisessa arvostetaan enemmän palvelevaa johtamistyyliä, jossa hierarkiat ovat matalammat ja johtajien ja työntekijöiden tasavertaisuus korostuu, osaamista arvotetaan ja kehittyminen työssä mahdollistetaan. Työstä saatavan palautteen merkitys on myös suuressa arvossa. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 18-20.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 175) näkevät valmentavan johtamisen parhaiten työntekijäkoke-
musta vahvistavana mallina. Valmentava johtaminen, joka perustuu luottamukseen, on osallistavaa johtamista, jossa pyritään kehittämään työntekijöiden vastuunottoa ja haastamaan omassa työroolissa niin, että pikkuhiljaa työntekijän itseohjautuvuus kehittyy. Perinteisen johtamismallin sijaan, jossa työtehtäviä jaetaan työntekijöille, pyritään työntekijän ymmärrykseen yhteisestä päämäärästä ja oma-aloitteiseen pyrkimiseen kohti tätä päämäärää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 175; Säkkinen 2018.) Luottamus, joka on valmentavan johtamisen perusta, lisää mm. sitoutuneisuutta, motivaatiota, aloitteellisuutta ja rohkeutta työntekijöissä.

Luottamus rakentuu avoimen vuorovaikutuksen, sopimuksista kiinni pitämisen sekä toisten osaamiseen uskomisen kautta. Johto voi rakentaa omaa luotettavuuttaan työntekijöitä kohtaan kommunikoimalla rehellisesti. Kun luottamus kasvaa, se lisää myös avoimuutta ja kun uskalletaan avoimesti kertoa omia mielipiteitä ja tuoda esille erilaisuutta, myös erilaisuuden hyväksyminen lisääntyy. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 45, 171, 190.)

Johtajan tuella on myös suuri merkitys työntekijöiden paremman suoriutumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Tukea työntekijöille johtaja voi osoittaa omalla läsnäolollaan ja käytännön teoilla, kuten antamalla kiitosta sekä palautetta tehdystä työstä. Niiden kautta työntekijä voi kokea oman roolinsa organisaatiossa merkitykselliseksi. (Glad 2020.) Tukea voi osoittaa myös olemalla kiinnostunut työntekijöidensä tarpeista ja haluista sekä tukemalla heitä niiden saavuttamisessa (Ristikangas & Ristikangas 2018, 97).

Jotta johtaja voi päästä tavoitteisiinsa, on hänellä oltava vuorovaikutustaitoja muun osaamisen lisäksi. Taitavalla vuorovaikutuksella johtamisessa on tutkimuksissa todettu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työstä suoriutumiseen. Johtajan ja muiden välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus koko yrityksen ilmapiiriin ja tulokseen. Se miten johtaja viestii, heijastuu myös koko työyhteisön vuorovaikutukseen ja muokkaa yhteisön vuorovaikutuskulttuuria. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13-14, 160.) Johtaja voi omalla viestimisellään vaikuttaa siihen, minkälainen vaikutelma hänestä herää työntekijöille, pitävätkö työntekijät häntä karismaattisena, motivoivana tai esimerkiksi helposti lähestyttävänä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 19-20.)

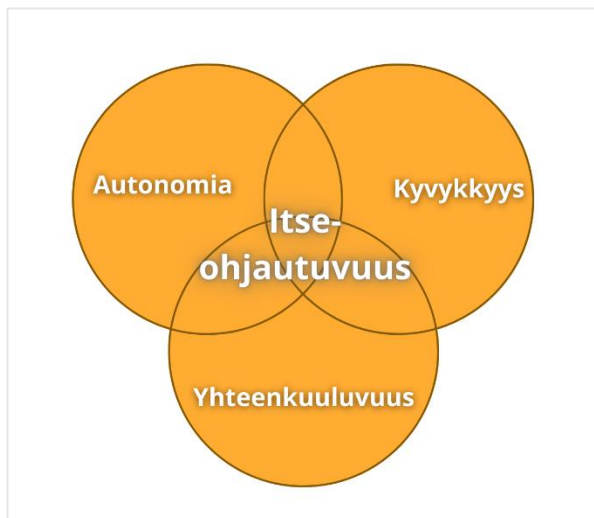
Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä sanatonta ja sanallista viestintää. Siinä on kyse viestien vaihtamisesta, luomisesta, niiden tulkitsemisesta ja niihin reagoimisesta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-19.) Ennen viestintä oli hierarkkista tiedon välittämistä ylhäältä alas, eli esihenkilöiltä työntekijöille. Hierarkkisessa viestintämallissa johto katsoi, mitä tietoa työntekijät tarvitsivat ja jakoivat tarvittavat tiedot työntekijöilleen. Tässä mallissa tiedonkulusta vastuussa olivat lähinnä johtohenkilöt. Jos kaikkea tarvittavaa tietoa ei välitetty, syntyi tiedon vaje, josta seurasi työn laadun aleneminen. Yksipuolisen viestinnän vaarana on myös yhteisen ymmärryksen puuttuminen. Työntekijälle on myös tärkeää tietää, että on ymmärtänyt saamansa informaation oikein sen lisäksi, että tietää saaneensa kaiken tarvittavan informaation. Nykyään työyhteisön muutoksen lomassa muuttunut viestintämalli on enemmän vuorovaikutuksellista, osallistavaa ja arvostavaa keskustelua, jonka avulla viestinnän osapuolet voivat esittää mielipiteitään ja jakaa kokemuksiaan, sekä antaa ja vastaanottaa tietoa tasapuolisesti toistensa näkemyksiä kunnioittaen. (Juholin 2009, 58-63.)

Ristikangas ja Ristikangas (2018, 184-185) puhuvat kommunikaatioluottamuksesta, joka tarkoittaa vuorovaikutustyylin suoraan yhteyttä luottamuksen syntyyn. Jos kommunikaatioluottamus on puutteellista, se ilmenee tiedon kulun vajeena yrityksen sisäisessä viestinnässä.

Asioista tiedottamisen tärkeys on saattanut unohtua ja viestimättömyys liittyy osaksi organisaation kulttuuria. Työn tekemisen tehokkuus kärsii, jos henkilöstö ei saa kaikkea ajankoh- taista ja tärkeää tietoa. Viestimättömyyden kulttuuria voi kuitenkin muuttaa keskittymällä parantamaan niitä asioita, jotka ovat puutteellisen kommunikaation taustalla. Kaikilla on vas- tuu toimivasta viestinnästä, mutta etenkin esihenkilöillä ja johtajilla on tärkeä rooli ajankoh- taisen ja rehellisen tiedon välittämisessä. Avoimella tiedon välittämisellä saadaan kasvatettua luottamusta eikä energiaa kulu tiedon etsimiseen.

2.2.4 Työn ominaispiirteet

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa yhtenä osana myös työn ominaispiirteet, joita tässä viiteke- hyksessä ovat ne asiat, jotka liittyvät itse työhön ja sen tekemiseen kuten työn haasteelli- suus, monipuolisuus sekä laadukkuus ja määrä. Työn ominaispiirteisiin luetaan myös ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijän omaan suhteeseen työtään kohtaan, kuten ovatko omat vastuut ja tavoitteet työntekijälle selkeitä, minkälaiset mahdollisuudet työntekijällä on vaikuttaa omaan työhönsä ja minkälaiset kehittymismahdollisuudet hänellä on organisaatiossa sekä to- teutuvatko työssä ihmisen psykologiset perustarpeet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 184-185.)



Kuvio 8: Itseohjautuvuusteoria (tiedot: Deci 2022)

Richard Ryanin ja Edward Decin julkaisemassa itseohjautuvuusteoriassa (kuvio 8) yksilöidään kolme pääasiallista perustarvetta, jotka vaikuttavat motivoitumiseen, itsevarmaan toimimi- seen työssä sekä sitoutumiseen. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteys toisiin ihmisiin ja ne ohjaavat ihmisen sisäistä motivaatiota eli sitä, että ihminen kokee teke- mänsä asian nautinnolliseksi ja tärkeäksi. Kun nämä psykologiset perustarpeet, jotka vaikutta- vat sisäisen motivaation syntyyn huomioidaan, saadaan ihminen suoriutumaan parhaalla mah- dollisella tavalla. Autonomian tarpeella tarkoitetaan ihmisen tarvetta kokea hänellä olevan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tekemiseensä ja vapaus valita. Kyvykkyys tarpeella

puolestaan tarkoitetaan ihmisen tunnetta itsevarmuudestaan ja tehokkuudestaan. Yhteenkuuluvuuden tarve kuvastaa ihmisen läheisyyden kokemuksen tarvetta ja tunnetta siitä, että hänestä välitetään. (Deci 2022.)

2.2.5 Sosiaalinen ympäristö

Kun puhutaan sosiaalisesta ympäristöstä työntekijäkokemukseen vaikuttavasta näkökulmasta, tärkeimmiksi osa-alueiksi muodostuvat yhteisöllisyys ja suhteet työkavereihin. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu myös tästä näkökulmasta katsottuna olennaisesti työpaikan yhteistyöfoorumit sekä sosiaaliset tapahtumat työpaikalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 182.) Yhteisöllisyys on ihmiselle toiminnan ja olemassaolon kannalta välttämätön tekijä (Sitra a 2022; Huhta & Myllyntaus 2021, 182). Työyhteisö muodostuu organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Heillä on yhteinen tavoite tai päämäärä ja heidän myös oletetaan sitoutuvan työpaikan arvoihin, strategiaan ja toimintatapoihin. Yhteisössä ihmiset tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työyhteisöä kohtaan voidaan kokea samanlaisia kiintymyksen tunteita kuin esimerkiksi harrastusta tai työpaikkaa kohtaan. (Juholin 2009, 44,47.)

Toimivan työyhteisön merkitys korostuu työn tuloksellisuuden parantamisessa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa positiivisesti työn sujuvuuteen ja työssä jaksamiseen. Näiden seurauksena myös tuloksellisuus paranee. Siksi työyhteisön toimintaa on tärkeää kehittää. Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat mm. yhteiset tavoitteet eli koetaan yhteisön jäsenillä olevan jotain, jonka saavuttamiseksi tehdään yhdessä töitä. Lisäksi hyvässä työyhteisössä on avoin ja turvallinen keskustelukulttuuri, jossa jokainen uskaltaa ilmaista omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Tämän edellytyksenä on kannustava ja myönteinen ilmapiiri, jossa suvaitaan erilaisuutta sekä ihmiset kokevat tulevansa hyväksytyksi juuri sellaisina kuin ovat. (Juholin 2009, 44-48; Forma 2016.) Tällaista avoimen ja turvallisen keskustelukulttuurin omaavaa organisaatiota voidaan kutsua myös psykologisesti turvalliseksi työyhteisöksi. Siellä yhteisön jäsenet voivat myös pyytää apua ja myöntää virheensä ilman pelkoa rangaistuksesta tai arvostelun kohteeksi joutumisesta. Psykologisen turvallisuuden tunne edistää uuden oppimista, lisää innostusta ja työtyytyväisyyttä, joiden kautta myös yrityksen tuloksellisuus paranee. (TTL 2022a.)

Viestinnällä on merkittävä rooli myös yhteisöllisyyden rakentamisessa. Työyhteisöviestintä on organisaation sisäistä viestintää, jonka tärkeimpänä tehtävänä on tiedon välittäminen kaikille sen jäsenille niin, että jokainen on perillä omista tehtävistään ja vastuistaan. Sen lisäksi viestintä on yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta, joka toimiessaan parantaa ilmapiiriä, vahvistaa yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja lisää motivaatiota. (Hiltunen 2020.)

Työelämän digitalisaation myötä työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja tieto- sekä viestintäteknologian kehittymisen seurauksena tehdään entistä enemmän etätöitä. Työn tekeminen ei myöskään ole niin tiettyyn aikaan sidottua kuin ennen (TTL 2022b.)

Tämän lisäksi koronakriisi on vaikuttanut merkittävästi esihenkilöiden ja työkollegoiden välisen vuorovaikutuksen vähenemiseen ja tämän myötä työyhteisön rakenteisiin sekä yhteenkuuluvuudentunteeseen työyhteisössä. Lisääntyneen etätönnä, digitaalisen viestinnän sekä niiden vaikutuksesta muuttuneiden kommunikaatiotapojen myötä uusien toimintatapojen kehittämisessä onkin olennaista keskittyä vuorovaikutuksen merkitykseen työhyvinvoinnin ja työyhteisöön kuulumisen tunteen varmistamiseksi. (Ilmarinen 2020.)

Työyhteisön muutoksessa myös perinteiset hierarkkiset arvot ja toimintatavat ovat vähentyneet ja työntekijät haluavat itse yhä enemmän vaikuttaa viihtyvyyteen työyhteisössä ja ottaa myös vastuuta sen kehittämisestä. Nykyään työyhteisöltä odotetaan enemmän yhteisöllisyyttä ja tukea kuin ennen, jolloin ajateltiin työpaikan olevan enemmän vain työn tekemistä ja elannon hankkimista varten. Yhteisöllisellä työpaikalla korostuu yhdessä oppiminen ja tekeminen, avoin ilmapiiri ja jokaisen työntekijän sekä johtajan vastuullinen rooli viestinnässä, oman työn johtamisessa ja toisten kannustamisessa. (Juholin 2009, 46, 51-52.)

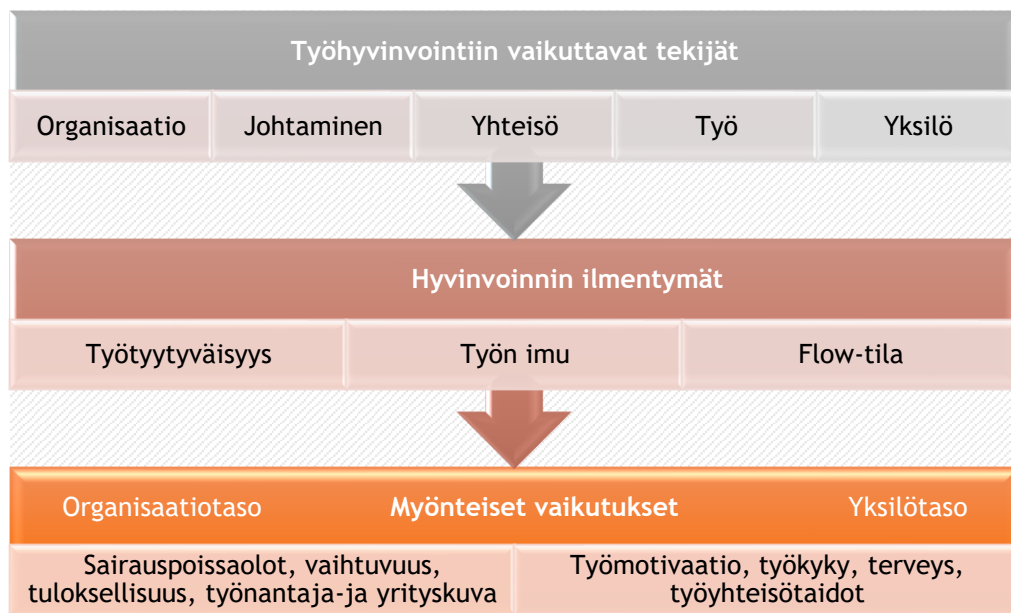
2.2.6 Hyvinvointi

Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä siitä hyötyvät sekä organisaatio että työntekijät. Kun puhutaan työhyvinvoinnin kehittämisestä, tarkoitetaan sillä sellaisia toimenpiteitä, joilla lisätään työntekijöiden hyvinvointia sekä pyritään vähentämään sellaisia tekijöitä, jotka lisäävät työpahoinvointia. Työhyvinvointi vaikuttaa vähentävästi työtapaturmiin sekä sairauspoissaoloihin. Hyvinvoivilla työntekijöillä on myös mahdollisuus kokea parempaa työn imua sekä työtyytyväisyyttä. Työnantajan vastuisiin kuuluu rakentaa sellaiset olosuhteet, jotka edistävät työhyvinvointia sekä työntekijän tukeminen voimavarojen kehittämisessä ja työn vaatimusten hallinnassa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 179-180.) *”Työn voimavarat ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa”* (Hakanen 2011, 49).

Työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta oleellista on keskittyä ainakin fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työturvallisuuteen (Huhta & Myllyntaus 2021, 180). Fyysiseen työhyvinvointiin liittyy olennaisesti työn fyysinen kuormitus, ergonomia ja fyysiset työolosuhteet, kuten esimerkiksi melu, lämpötila tai työvälineet. Työtehtävästä riippuen fyysinen kuormitus on erilaista ja etenkin fyysisistä töistä tekeillä tämä hyvinvoinnin osa-alue korostuu. Fyysiset olosuhteet ovat kuitenkin useimmissa organisaatioissa hyvällä tasolla ja niiden vaikutus kokonaishyvinvointiin ei ole niin merkittävä. (Virolainen 2012, 17-18.)

Psyykkiseen hyvinvointiin taas liittyy esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, työn stressaavuus sekä työssä koetut paineet. Nykypäivänä psyykkisellä hyvinvoinnilla alkaa olla merkittävämpi rooli työhyvinvoinnin tarkastelussa. Mikäli psyykkistä hyvinvointia saadaan parannettua, voi sillä olla suurempi vaikutus esimerkiksi työssä viihtymiseen tai vähempiin sairauspoissaoloihin kuin

fyysisillä olosuhteilla. Sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyy sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä eli esimerkiksi se, että työntekijöillä on toimivat välit, työpaikalla voidaan vapaasti keskustella työhön liittyvistä asioista ja työkavereiden lähestymistä ei koeta vaikeana. Lisäksi tähän osa-alueeseen liittyy myös henkilökohtaisempi tutustuminen työkavereihin, joka voi johtaa parempaan yhteisöllisyyden kokemiseen. (Virolainen 2012, 17-18, 24.)



Kuvio 9: Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (mukaillen Työhyvinvointi 2022)

Kuviosta 9 voidaan nähdä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja kuinka työhyvinvointi voi ilmetä sekä minkälaisia positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla voi olla organisaatio ja yksilötasolla. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, yhteisö, työ ja yksilö. Hyvinvoinnin ilmentymiä ovat työtyytyväisyys, työn imu ja flow-tila. Työhyvinvoinnin myönteiset vaikutukset voidaan jakaa organisaatio- ja yksilötasolle. Organisaatiotasolla myönteisiä vaikutuksia ovat vähemmät sairauspoissaolot, työntekijöiden pienempi vaihtuvuus, parempi tuloksellisuus ja työnantaja- sekä yrityskuva. Yksilötasolla myönteisiä vaikutuksia ovat parempi työmotivaatio, työkyky ja terveys sekä paremmat työyhteisötaidot. (Työhyvinvointi 2022.)

Työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä organisaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatiokulttuuria, henkilöstökäytäntöjä, organisaation rakenteita ja siellä vallitsevia toimintatapoja sekä käytänteitä. Johtamisella taas tarkoitetaan esimerkiksi johtamisen tapaa, joka osallistuu myös vaikuttamaan työilmapiiriin, työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös merkittävästi työyhteisö eli esimerkiksi työilmapiiri, toisilta saatu tuki sekä sosiaalinen vuorovaikutus kuten yhdessä työskentely. Myös työ itsessään vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin ja etenkin työn sisältämät voimavaratekijät, joilla tarkoitetaan esimerkiksi työn selkeitä tavoitteita tai mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemiseen. Sillä

on myös merkitystä, kuinka työntekijä itse huolehtii omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Yksilölliset erot, kuten esimerkiksi persoonallisuus, osaaminen, työkokemus ja palautuminen vaikuttavat myös osaltaan työntekijän hyvinvointiin. (Työhyvinvointi 2022.)

Työhyvinvoinnin ilmentymien osa-alueella työtyytyväisyys kuvaa sitä, kuinka tyytyväinen työntekijä on omaan työhönsä sekä työympäristöön. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa useat eri asiat kuten esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työhön tai palkkaan sekä työn ja työympäristön mielekkyys. (Dun & Bradstreet 2022.) Työn imu ilmenee työssä koettuna uppoutumisen, tarkomokkuuden ja omistautumisen kokemisena. Työn imu vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, heidän työnsä ulkopuoliseen elämään sekä organisaatioon, jossa työntekijä työskentelee. Organisaation näkökulmasta hyöty on työntekijöiden parempi sitoutuminen työpaikkaansa ja parempi tuottavuus. Työn imua kokevat työntekijät voivat tarjuttaa työn imua myös työyhteisöönsä. (TTL 2022c.) Flow eli toiselta nimeltään virtauskoke-
mus tai virtaustila sisältää samanlaisia piirteitä kuin työn imu. Käytännössä flow-tilalla tarkoi-
tetaan kuitenkin lyhytkestoisempaa huippuvireyden tilaa, jossa ihminen uppoutuu syvästi te-
kemäänsä asiaan. Ominaista on, että huomio on keskittynyt täysin tekeillä olevaan asiaan, te-
keminen tuntuu vaivattomalta ja kaikki sujuu mutkattomasti. (Venäläinen 2020, 14-15.)

3 Opinnäytetyön empiirinen tutkielma

Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet määrittävät sopivan tutkimusmenetelmän, joka on edellytys tutkimuksen onnistumiselle. Havainnollistavalla eli empiirisellä tutkimuksella voi-
daan esimerkiksi testata jonkin teorian toteutumista käytännössä, selvittää jonkin ilmiön tai
käyttäytymisen syitä tai pyrkiä löytämään ratkaisua, miten jokin asia tulisi toteuttaa. (Heik-
kilä 2014, 12.) Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirisen tutkielman suunnittelua,
aineistonkeruumenetelmän suunnittelua ja toteutusta sekä tutkielmasta saatuja tuloksia.

3.1 Tutkielman suunnittelu

Havainnollistavat tutkimukset voidaan jakaa eri tyyppeihin riippuen, mitä niillä tutkitaan. Ha-
vainnollistavan tutkimuksen tutkimusote voi olla laadullinen tai määrällinen ja näillä voidaan
myös täydentää toisiaan. (Heikkilä 2014, 13-15.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus sel-
vittää muuttujien välisiä suhteita ja eroja. Muuttujilla tarkoitetaan tutkittavaan liittyvää
asiaa, toimintaa tai ominaisuutta, kuten ikä, sukupuoli tai mielipide. Määrällisessä tutkimuk-
sessa tutkittavia asioita käsitellään numeerisessa muodossa. (Vilka 2022, 13-14.) Määrällisen
tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on useimmiten kysely. Kun tutkitaan kohderyhmää ko-
konaisuudessaan eli kysely lähetetään kaikille tutkittaville, puhutaan kokonaistutkimuksesta.
Kohderyhmä on se ihmisryhmä, johon tutkittava ilmiö liittyy. Määrällisessä tutkimuksessa ei
välttämättä tarvitse tutkia koko populaatiota eli perusjoukkoa. Tutkimukseen voidaan valita

pienempi ryhmä ihmisiä, joka edustaa perusjoukon näkemyksiä. Tätä pienempää ryhmää kutsutaan otokseksi. (Kananen 2015, 73, 266-267.)

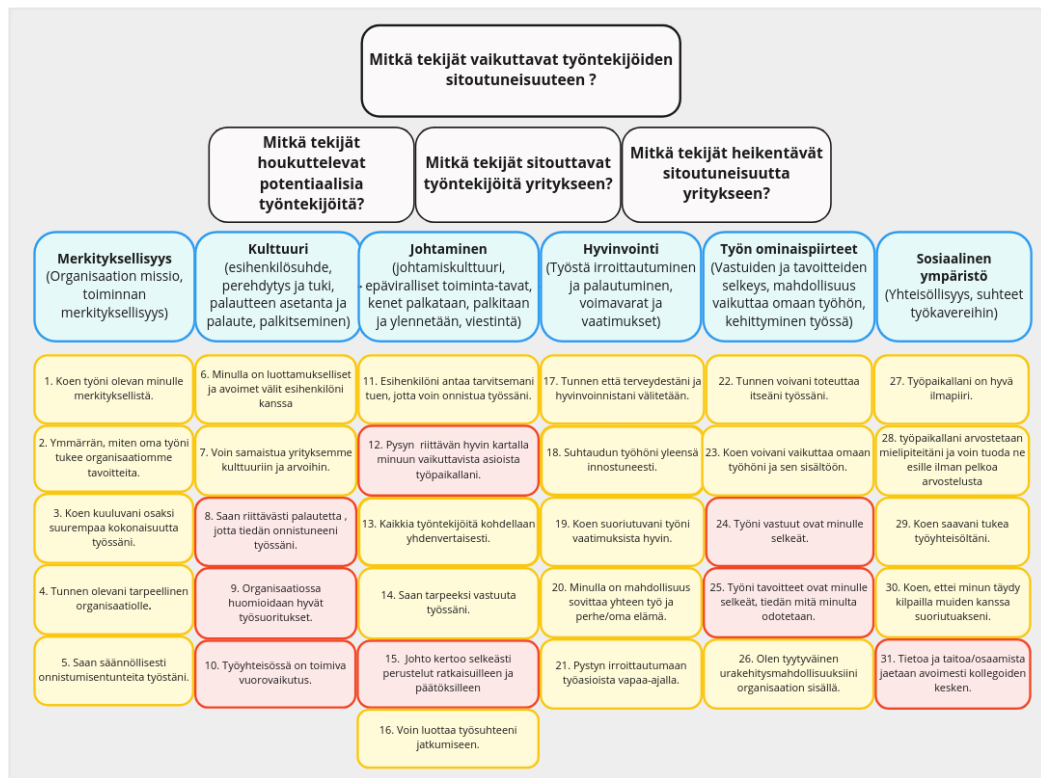
Tutkielmassa haluttiin selvittää kaikkien pääkaupunkiseudun työmaatoimihenkilöiden asenteita, ja kohderyhmäksi valikoitui sen takia koko perusjoukko eikä vain otosta perusjoukosta. Kohderyhmänä toimi siis kaikki toimeksiantajayrityksen työmaatoimihenkilöt pääkaupunkiseudulla. Näin ollen kohderyhmän kooksi määräytyi 94 henkilöä.

Tutkimusongelma sekä kohderyhmän koko määrittivät tutkimusmenetelmäksi määrällisen kyselytutkimuksen, koska haluttiin tutkia koko kohderyhmän työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittämällä työntekijöiden asenteita. Kyselyssä käytettiin lisäksi laadullista kysymystä, jotta saatiin selvitettyä syitä asenteiden takana. Vastauksista pyrittiin saamaan selville numeerisia tilastoja sekä omin sanoin kerrottuja mielipiteitä. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja kysymykset muodostettiin tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

3.2 Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa, on kyselylomake. Kyselyä muodostettaessa on tärkeää keskittyä kysymysten muotoiluun eli siihen, että ne ovat selkeästi ymmärrettävissä. Kysymykset eivät myöskään saa olla vastaajaa johdattelevia, etteivät ne vääristä tutkimustuloksia. Kyselyn alussa kysytään usein vastaajien taustaa selvittäviä kysymyksiä, joita kutsutaan myös taustamuuttujiksi. Usein selvitettäviä taustamuuttujia ovat esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Taustamuuttujia käytetään usein lämmittelykysymyksinä ennen varsinaista kyselyä ja niiden avulla voidaan selvittää tutkittavien asioiden suhdetta taustamuuttujiin. Esimerkiksi tutkittaessa vuorovaikutusta voidaan taustamuuttujien avulla tarkastella vaikuttaako vastaajan ikä hänen tapaansa olla vuorovaikutuksessa. (Valli & Aaltola 2015, 84-86.)

Kysely toteutettiin Google Forms -sovelluksella. Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatietoja kysymällä ikää, sukupuolta ja aikaa, jonka he ovat olleet yrityksen palveluksessa. Kyselyssä haluttiin säilyttää vastaajien anonymiteetti, ja tämän vuoksi taustamuuttujien määrä jätettiin vähäiseksi. Taustamuuttujia selvittävää osiota seurasi Likertin asteikolla työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittävä osio. Tämän jälkeen kyselyyn osallistuneilta kysyttiin monivaihtokysymyksellä vastaajia eniten sitouttavia tekijöitä. Viimeisenä kyselyssä haluttiin tietää, olivatko vastaajat harkinneet työpaikan vaihtoa ja kyllä-vastauksen antaneilla oli mahdollisuus avoimessa lisäkysymyksessä kertoa syitä työpaikan vaihdon harkitsemiselle. Kaikkiin kysymyksiin edellytettiin vastausta lukuun ottamatta viimeistä avointa kysymystä. Kysely lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse ja siihen oli mahdollista vastata 24.10-4.11.2022.



Kuvio 10: Kyselyn suunnittelu (ks. Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Kyselyn työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittävässä osiossa käytettiin apuna Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 161) työntekijäkokemuksen viitekehystä ja kysymykset jaettiin viitekehyyksen mukaisiin teemoihin Miro-sovellusta hyödyntäen (kuvio 10). Miro-sovellus on virtuaalinen valkotalu, joka mahdollistaa opiskelu- ja työryhmille yhteistyön ja suunnittelun etänä valkotalulle. Ryhmän jäsenet voivat samanaikaisesti muokata taulua lisäämällä sinne esimerkiksi kuvia, videoita tai muistilappuja. Miroa voi hyödyntää esimerkiksi prosessien suunnittelussa, ideoiden jäsentelyssä ja työtehtävien suunnittelussa. (Softia 2022.)

Teemat, joiden perusteella kysymykset muodostettiin, olivat merkityksellisyys, kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, työympäristö ja sosiaalinen ympäristö, jotka kaikki vaikuttavat vahvasti työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kaikkien työntekijäkokemukseen vaikuttavien osa-alueiden nykytilaa ja teemoittelun avulla saatiin muodostettua jokaista osa-aluetta koskevia kysymyksiä. Kyseisen Miro-sovelluksen avulla suunniteltu työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittävä osio toteutettiin kyselyssä Likertin asteikolla.

Likertin asteikko on järjestysasteikko, jolla tutkitaan vastaajien asenteita tai mielipiteitä nimensä mukaisesti asteikon avulla. Tässä menetelmässä vastaajalle esitetään väittämiä, joihin hän vastaa ottamalla kantaa yleensä 4-5 portaisen asteikon avulla valitsemalla sen vaihtoehdon, joka kuvaa parhaiten hänen omaa näkemystään. Yleensä asteikon ääripäät ovat "täysin

samaa mieltä” ja “täysin eri mieltä”, mutta tilanteen mukaan voidaan käyttää myös muita paremmin sopivia sanamuotoja. (Heikkilä 2014, 51.)

Jotta kyselyssä saataisiin selville oikeat kehitettävät kohteet, ei riitä, että selvitetään vain tutkittavien mielipiteitä asioiden nykytilasta, vaan tulee selvittää myös mitkä asiat ovat tutkittavien näkökulmasta merkityksellisiä. Ei siis pyritä parantamaan kaikkia niitä asioita, joissa on ongelmakohtia, vaan keskitytään niihin, jotka ovat tutkittavien mielestä tärkeitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 86). Työntekijäkokemuksen nykytilaa tutkivan osion lisäksi haluttiin myös selvittää työntekijöitä eniten sitouttavat tekijät, jotta voitiin päätellä tärkeimmät kehitettävät asiat sitoutumista ajatellen. Tätä varten pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme heitä eniten sitouttavaa tekijää. Eniten sitouttavia tekijöitä koskeva kysymys toteutettiin monivalintakysymyksenä.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, eli esimerkiksi miksi tutkittava toimii tietyllä tavalla tai päätty tiettyyn ratkaisuun (Heikkilä, 2014, 15). Sitoutuneisuutta heikentäviä tekijöitä selvitettiin avoimen kysymyksen avulla, jotta saataisiin selville, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa. Vastausten avulla voidaan puuttua niihin asioihin, jotka heikentävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. Lisäksi kyselyssä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipidettä yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta. Osa asenneasteikon kysymyksistä vastasi työntekijäkokemuksen lisäksi viestinnän toimivuuteen.

3.3 Kyselyn luotettavuus ja anonymiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla eli pysyvyydellä mikä tarkoittaa, että tulokset ovat samat, mikäli tutkimus toistetaan. Luotettavuutta mitataan myös validiteetilla eli sillä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.) Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa kysymysten onnistunut muotoilu, eli saadaanko niillä vastaus tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014, 177). Määrällisen tutkimuksen kannalta tärkeintä on ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden mittaaminen. Yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kyseisen tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koskemaan muita samankaltaisia tutkimuskohteita. (Kananen 2015, 345, 347.)

Tutkimustuloksen luotettavuuteen vaikuttaa vastausprosentti, eli se kuinka monta vastaajaa kyselyn saaneista on vastannut kyselyyn. Jos vastausprosentti on pieni, tulosta ei voida pitää tilastollisesti luotettavana. Tutkimustulokset eivät siitä huolimatta ole välttämättä vääriä. Kokonaistutkimusta tehdessä ulkoista validiteettia voidaan mitata vastaajien määrällä. Jos kaikki kyselyyn kutsutut vastaavat, on validiteetti korkea. (Kananen 2015, 263, 350.)

Jotta kysely olisi luotettava, pyrittiin varmistamaan, että kyselyn kysymykset vastasivat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Jotta varmistuttiin kysymysten validiudesta, kyselyn

kysymykset luetutettiin useammalla henkilöllä. Näin varmistettiin, että kysymysten väärin ymmärtäminen olisi mahdollisimman minimaalista ja mahdolliset virheet saataisiin korjattua ennen kyselyn lähettämistä. Ulkoista validiteettia pyrittiin nostamaan siten, että kysely lähetettiin kohderyhmälle toimeksiantajan toimesta, jolla varmistettiin, ettei kysely joudu vastaanottajien roskaposti-kansioon. Lisäksi kyselyn vastausajan puolessavälissä lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta.

Yksi tärkeä tutkimuseettinen periaate tutkimusta tehdessä on tutkittavien yksityisyydensuoja eli anonymiteetti. Tutkimustuloksia julkaistaessa tulee pitää huoli, ettei vastaajan henkilöllisyys paljastu. Helpoiten henkilöllisyys tulee ilmi nimen perusteella, mutta myös muut taustatekijät saattavat edesauttaa henkilöllisyyden selviämistä. Henkilöllisyys saattaa paljastua etenkin silloin, kun taustatietoja kerätään paljon ja ne yksilöivät vastaajan selkeästi johonkin tiettyyn kategoriaan. Kun taustatiedot kategorisoidaan kyselyssä isompiin ryhmiin, esimerkiksi asuinpaikkaa kysyttäessä Espoossa asuvat ja Vantaalla asuvat yhdistetään yhdeksi kategoriaksi, esimerkiksi pääkaupunkiseudulla asuvat, on vastaajaa vaikeampi tunnistaa. (Kuula-Luumi 2018.)

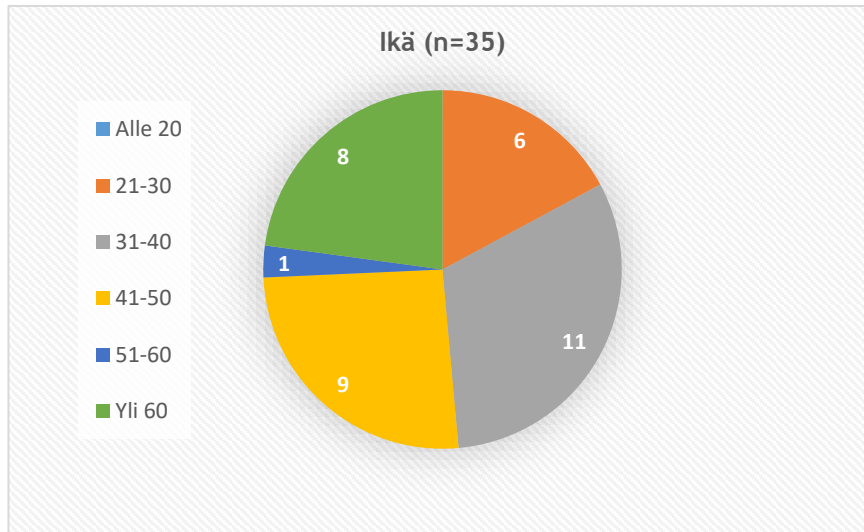
Tutkielmassa anonymiteetti varmistettiin sillä, että tutkimuksen taustakysymykset jätettiin mahdollisimman vähäisiksi. Näin vastaajia ei pystytä taustatietojen avulla selkeästi tunnistamaan. Taustakysymyksiksi valikoitui ikä, joka oli jaoteltu 10 vuoden haitarilla, jotta siitä ei voida päätellä vastaajan tarkkaa ikää. Toisena taustakysymyksenä oli vastaajan sukupuoli, jossa oli mahdollisuus valita myös ”en halua vastata” -vaihtoehto. Eli vastaajilla oli mahdollisuus myös vaikuttaa, haluavatko he tuoda sukupuoltaan ollenkaan esille kyselyssä. Viimeisenä kysyttiin, kuinka kauan henkilö on työskennellyt yrityksessä. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu neljään osaan: alle vuoden, 1-5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta, jotta vastauksista ei voitu päätellä tarkkaa aikaa, jonka vastaaja on työskennellyt yrityksessä.

3.4 Tulokset

Yleisesti ottaen kyselytutkimuksessa työntekijäkokemuksen koettiin olevan vastaajien keskuudessa varsin hyvällä mallilla, mutta kehitettävääkin löytyi etenkin johtamisen ja viestinnän osa-alueilla. Kysely lähetettiin 94 henkilölle, joista siihen vastasi 35 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 37 prosenttia. Seuraavaksi käydään läpi kyselyn tulokset. Ne esitellään lukumäärinä ja havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla.

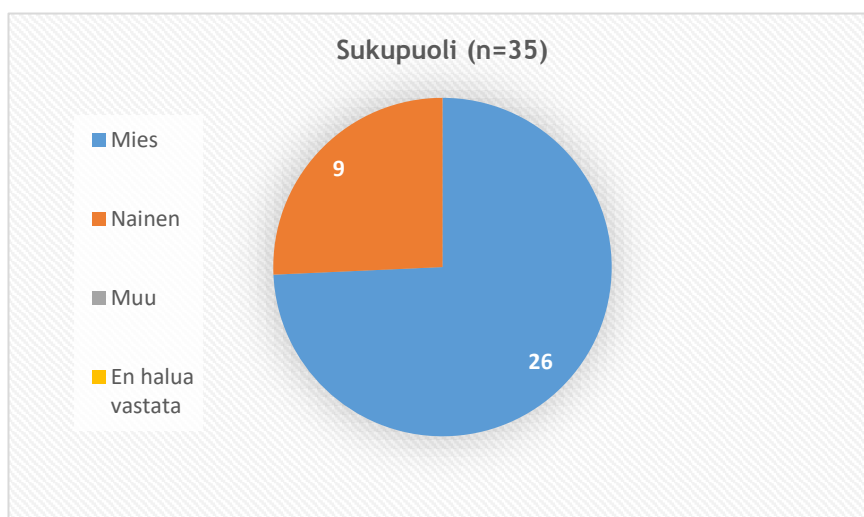
3.4.1 Taustatekijät

Kyselyn taustatekijöissä kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta ja aikaa, jonka vastaaja on työskennellyt yrityksen palveluksessa.



Kuvio 11: Vastaajien ikäjakauma

Suurin ikäjoukko vastaajien keskuudessa oli 31-40-vuotiaat, joita oli koko vastaajajoukosta 11 henkilöä. 41-50-vuotiaita vastaajia oli yhdeksän ja yli 60-vuotiaita kahdeksan. Kuusi vastaajaa lukeutui 21-30-vuotiaiden joukkoon ja yksi vastaaja 51-60-vuotiaiden joukkoon (kuvio11).



Kuvio 12: Vastaajien sukupuolijakauma

Sukupuolta kysyttäessä oli mahdollisuus valita mies, nainen, muu tai en halua vastata -vaihtoehtoja. Vastanneista 26 (74%) vastasi olevansa miehiä ja 9 (26%) naisia (kuvio 12).

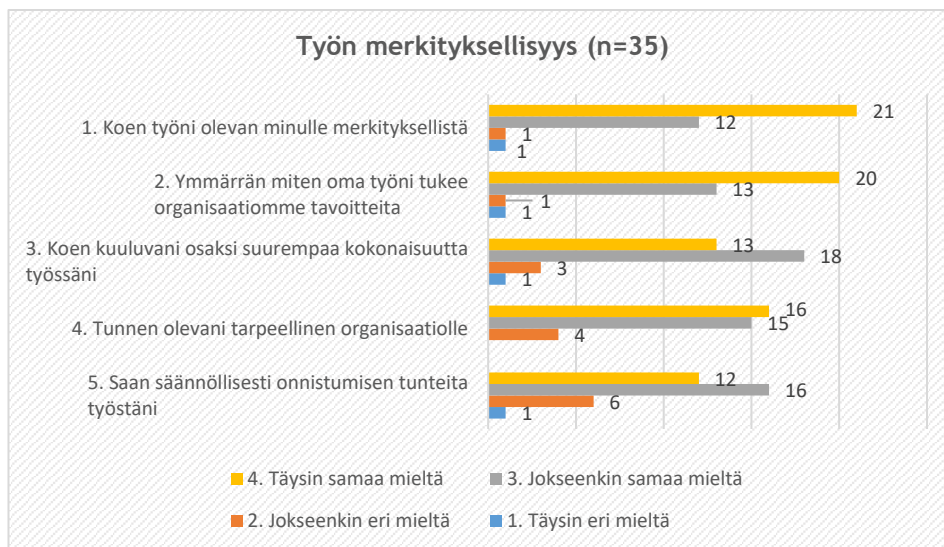


Kuvio 13: Vastaajien työskentelyaika yrityksessä

Suurin osa kyselyyn vastanneista vastasi työskennelleensä yrityksessä joko 1-5 vuotta (13 vastaajaa), tai alle vuoden (12 vastaajaa). Yrityksen palveluksessa 5-10 vuotta työskennelleitä oli 8 henkilöä ja yli 10 vuotta työskennelleitä 2 henkilöä (kuvio 13).

3.4.2 Asenneasteikko

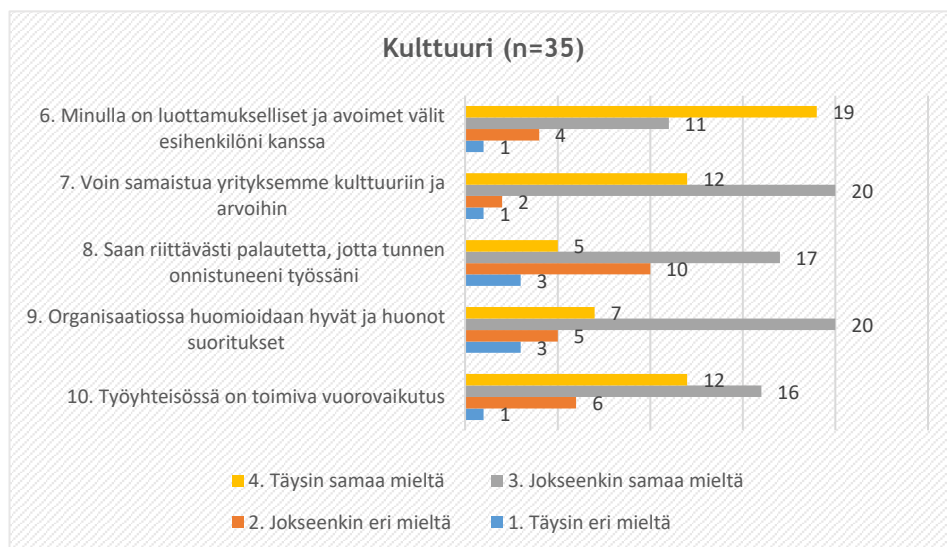
Asenneasteikolla selvitettiin työntekijäkokemuksen nykytilaa viitekehityksen osa-alueisiin jaetuilla osioilla: työn merkityksellisyys, kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, työn ominaispiirteet ja sosiaalinen ympäristö.



Kuvio 14: Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyttä mittaavassa osa-alueessa kysyttiin ensimmäisenä, kokeeko vastaaja oman työnsä olevan merkityksellistä. Kuten kuviossa 14 näkyy, ensimmäisessä väittämässä 21 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 12 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma työ on merkityksellistä. Jokseenkin eri mieltä oli yksi ja täysin eri mieltä yksi vastaajista. Seuraavaksi kysyttiin, ymmärtääkö vastaaja miten oma työ tukee organisaation tavoitteita. Vastaajista 20 oli täysin samaa mieltä ja 13 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä siitä, että ymmärtää miten oma työ tukee organisaation tavoitteita. Yksi vastaaja koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.

Kolmantena selvitettiin, kokeeko vastaaja kuuluvansa osaksi suurempaa kokonaisuutta työssään. Vastaajista 13 oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 18 jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä siitä, että kokisi olevansa osa suurempaa kokonaisuutta työssään. Neljännen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kokeeko vastaaja olevansa tarpeellinen organisaatiolle. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 15. Jokseenkin eri mieltä siitä, että tuntee olevansa tarpeellinen organisaatiolle, oli vastaajista neljä henkilöä. Viimeisenä merkityksellisyyttä selvittävässä osa-alueessa kysyttiin saako vastaaja säännöllisesti onnistumisen tunteita työstään. Vastaajista 12 oli täysin samaa mieltä ja 16 jokseenkin samaa mieltä siitä, että saa säännöllisesti onnistumisen tunteita työstään. Jokseenkin eri mieltä oli puolestaan kuusi vastaajaa ja täysin eri mieltä yksi vastaajista.

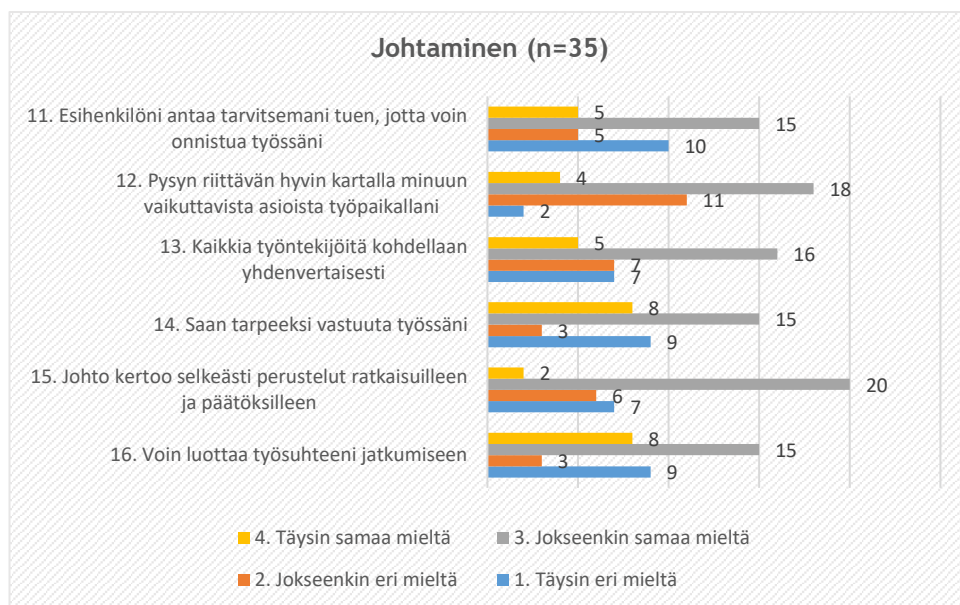


Kuvio 15: Kulttuuri

Kulttuurin tilaa mittaavassa osiossa esitettiin ensimmäisenä väittämä: Minulla on luottamukselliset ja avoimet välit esihenkilöni kanssa (kuvio 15). Vastaajista 19 oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 11 jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi puolestaan täysin eri mieltä. Seuraavaksi kysyttiin voiko vastaaja samaistua yrityksen

kulttuuriin ja arvoihin. Vastaajista 12 oli täysin samaa mieltä ja 20 jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa taas oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä siitä, että voi samaistua yrityksen kulttuuriin ja arvoihin.

Kahdeksas väittämä oli: Saan riittävästi palautetta, jotta tunnen onnistuneeni työssäni. Viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 17 jokseenkin samaa mieltä palautteen saamisen riittävydestä, että voi kokea onnistuneensa työssään. Jokseenkin eri mieltä oli 10 vastaajaa ja kolme puolestaan täysin eri mieltä. Yhdeksäntenä kysyttiin, huomioidaanko organisaatiossa hyvät ja huonot suoritukset. Seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 20 jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Viisi vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja kolme vastaajaa täysin eri mieltä siitä, että organisaatiossa huomioidaan hyvät ja huonot suoritukset. Viimeisenä tässä osa-alueessa esitettiin väittämä: Työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 12 ja jokseenkin samaa mieltä 16 henkilöä. Kuusi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaajista täysin eri mieltä siitä, että työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus.

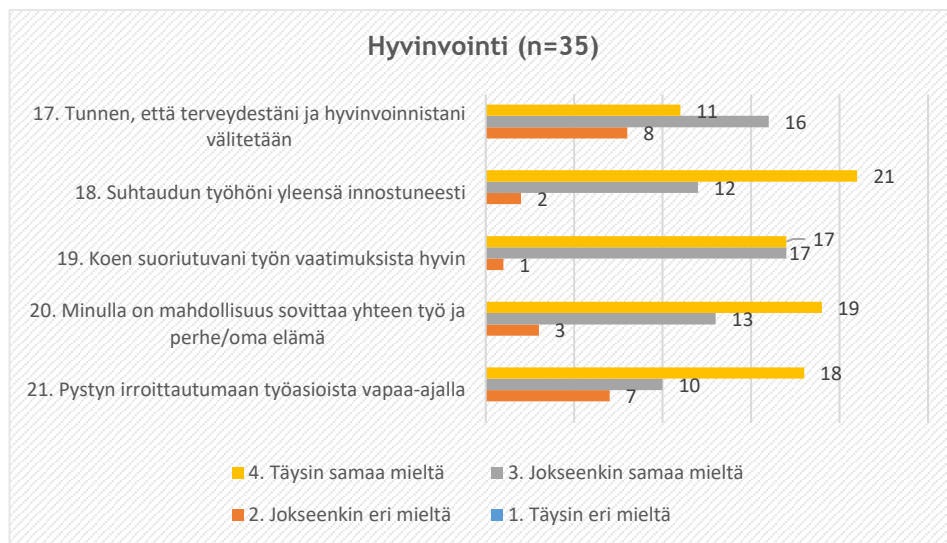


Kuvio 16: Johtaminen

Johtamisen tilaa mittaava osa-alue aloitettiin väittämällä esihenkilöni antaa tarvitsemani tuen, jotta voin onnistua työssäni (kuvio 16). Viisi vastaajaa koki olevansa täysin samaa mieltä ja 15 jokseenkin samaa mieltä. Viisi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 10 täysin eri mieltä siitä, että saa tarvitsemansa tuen onnistuakseen työssään. Seuraavaksi kysyttiin, kokeeko vastaaja pysyvänsä riittävän hyvin kartalla häneen vaikuttavista asioista työpaikalla. Neljä vastaajaa koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että pysyy riittävän hyvin kartalla itseensä vaikuttavista asioista työpaikalla. 18 vastaajaa koki olevansa tästä jokseenkin samaa mieltä, 11 jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä.

Väittämässä, kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti, vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä ja 16 jokseenkin samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja seitsemän täysin eri mieltä siitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Seuraava kysymys oli: Saan tarpeeksi vastuuta työssäni. Kahdeksan vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 15 jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yhdeksän vastaajaa täysin eri mieltä siitä, että saa tarpeeksi vastuuta työssään.

Seuraava väittämä tässä osiossa oli: Johto kertoo selkeästi perustelut ratkaisuilleen ja päätöksilleen. Täysin samaa mieltä vastaajista oli kaksi henkilöä ja jokseenkin samaa mieltä 20. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kuusi ja täysin eri mieltä seitsemän vastaajaa. Viimeisenä tässä osiossa esitettiin väittämä: Voin luottaa työsuhteeni jatkumiseen. Kahdeksan vastaajaa koki olevansa täysin samaa mieltä ja 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme vastaajaa oli puolestaan jokseenkin eri mieltä ja yhdeksän vastaajaa täysin eri mieltä siitä, että voi luottaa työsuhteensa jatkumiseen.

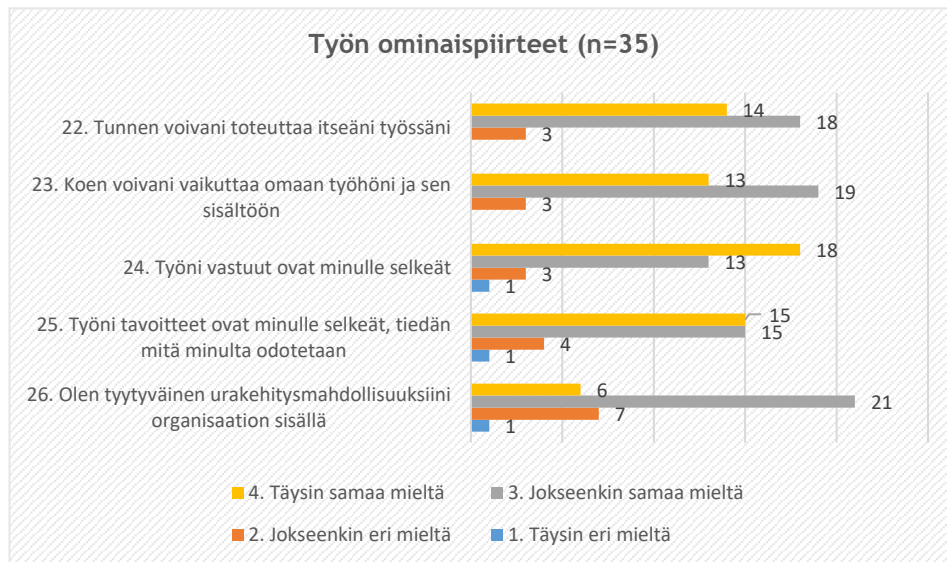


Kuvio 17: Hyvinvointi

Hyvinvoinnin osa-alueessa ensimmäisenä väittämänä oli: Tunnen, että terveydestäni ja hyvinvoinnistani välitetään (kuvio 17). Täysin samaa mieltä vastaajista oli 11 henkilöä ja jokseenkin samaa mieltä 16 ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kahdeksan henkilöä. Seuraavassa väittämässä, suhtaudun työhöni yleensä innostuneesti, vastaajista 21 oli täysin samaa mieltä ja 12 jokseenkin samaa mieltä siitä, että suhtautuu työhönsä yleensä innostuneesti. Kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

Väittämässä, koen suoriutuvani työn vaatimuksista hyvin, täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 17. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Seuraavaksi kysyttiin mahdollisuudesta sovittaa yhteen työ ja perhe/ oma elämä. Vastaajista 19

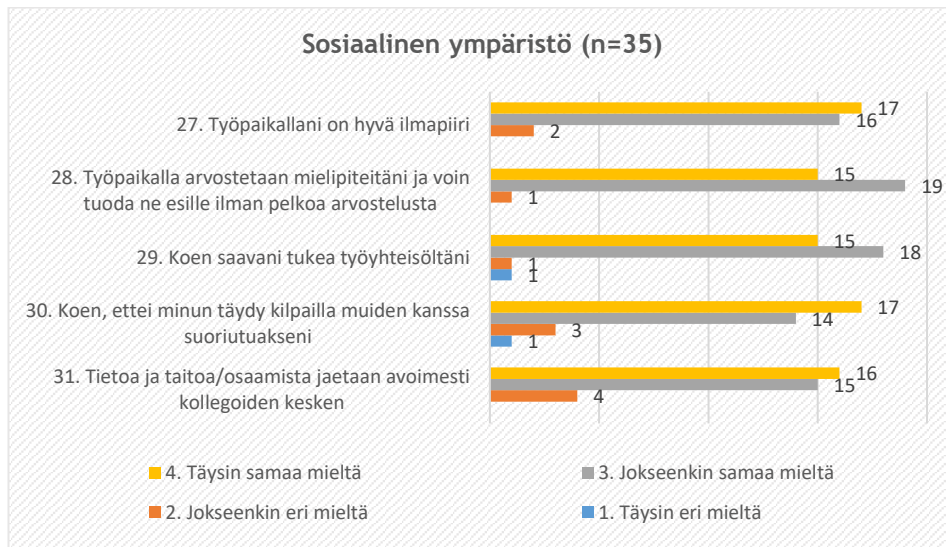
oli täysin samaa mieltä ja 13 oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työelämän ja perheen/oman elämän yhteensovittaminen on mahdollista. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Viimeisenä haluttiin tietää pystyvätkö vastaajat irrottautumaan työasioista vapaa-ajalla. Täysin samaa mieltä oli 18 henkilöä ja 10 jokseenkin samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että pystyy irrottautumaan työasioista vapaa-ajallaan.



Kuvio 18: Työn ominaispiirteet

Osioissa, jossa käsiteltiin työn ominaispiirteitä, ensimmäisenä väittämänä oli: Tunnen voivani toteuttaa itseäni työssäni (kuvio 18). Kyselyn vastaajista 14 oli täysin samaa mieltä siinä, että voi toteuttaa itseään työssään. Vastaajista 18 oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Seuraavaksi haluttiin selvittää, kokeeko vastaaja voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa koki olevansa 13 vastaajaa ja 19 jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä.

Seuraavassa väittämässä, työni vastuut ovat minulle selkeät, vastaajista 18 oli täysin samaa mieltä ja 13 jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Väittämässä, työni tavoitteet ovat minulle selkeät ja tiedän mitä minulta odotetaan, täysin samaa mieltä vastanneista oli 15 ja jokseenkin samaa mieltä 15 henkilöä. Jokseenkin eri mieltä koki olevansa neljä ja täysin eri mieltä yksi vastaajista. Viimeisenä tässä osiossa kysyttiin, onko vastaaja tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiin organisaation sisällä. Kuusi vastaajaa koki olevansa täysin samaa mieltä ja 21 jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Seitsemän vastaajaa puolestaan oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä.



Kuvio 19: Sosiaalinen ympäristö

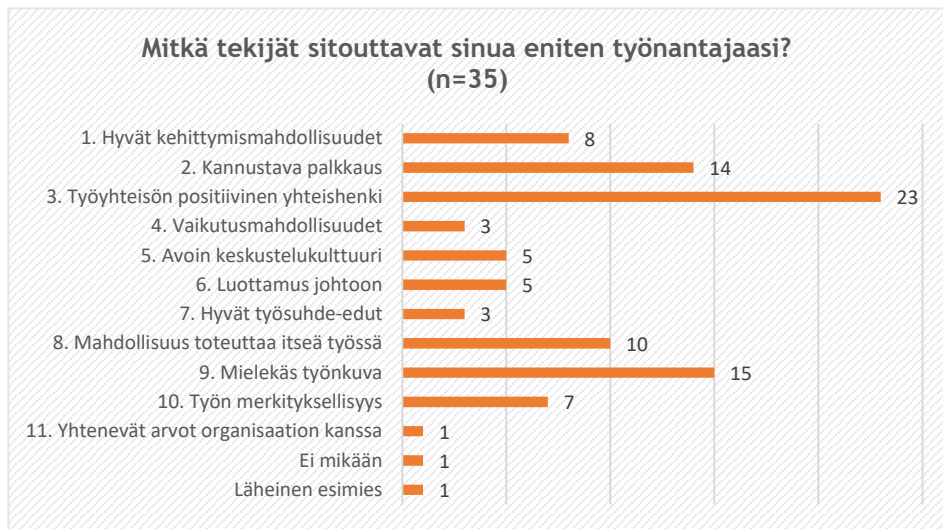
Ensimmäisenä sosiaalisen ympäristön tilaa mittaavassa osiossa kysyttiin, onko työpaikalla vastaajien mielestä hyvä ilmapiiri (kuvio 19). Vastaajista 17 koki olevansa täysin samaa mieltä ja 16 jokseenkin samaa mieltä sekä kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Seuraavaksi esitettiin väittämä: Työpaikalla arvostetaan mielipiteitäni ja voin tuoda ne esille ilman pelkoa arvostelusta. Täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa ja 19 jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Seuraavassa väittämässä, koen saavani tukea työyhteisöltäni, vastaajista 15 oli täysin samaa mieltä ja 18 jokseenkin samaa mieltä. Yksi koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämässä, koen, ettei minun täydy kilpailla muiden kanssa suoriutuakseni, täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 14. Kolme vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Viimeisenä haluttiin selvittää, jaetaanko vastaajien mielestä tietoa ja taitoa/osaamista avoimesti kollegoiden kesken. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 vastaajaa ja 15 jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä.

3.4.3 Sitoutuminen

Tässä kyselyn osiossa selvitettiin, mitkä tekijät sitouttavat eniten yritykseen. Lisäksi haluttiin selvittää ovatko vastaajat harkinneet työpaikan vaihtoa ja mitkä syyt ovat harkitsemisen taustalla.



Kuvio 20: Työntekijöitä eniten sitouttavat tekijät

Tämän osion ensimmäisenä kysymyksenä oli: Mitkä tekijät sitouttavat sinua eniten työnantajaasi (kuvio 20). Vastaaja sai valita enintään kolme valmiiksi annetuista vaihtoehtoista tai antaa oman vastauksen valmiiksi annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta. Vastaajien keskuudessa eniten sitouttavia tekijöitä olivat työyhteisön positiivinen yhteishenki (23 vastausta), mielekäs työkuva (15 vastausta) ja kannustava palkkaus (14 vastausta).

Myös itsensä toteuttamismahdollisuudet työssä (10 vastausta), hyvät kehittymismahdollisuudet (8 vastausta) sekä työn merkityksellisyys (7 vastausta) ovat työntekijöitä sitouttavia tekijöitä. Avoin keskustelukulttuuri ja luottamus johtoon saivat molemmat viisi vastausta. Vaikutusmahdollisuudet sekä hyvät työsuhte-edut saivat molemmat kolme vastausta. Yksi vastaajista valitsi yhdeksi sitouttavimmista tekijöistä yhtenevät arvot organisaation kanssa. Kysymykseen tuli myös kaksi omaa vastausta valmiiksi annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta, jotka olivat "ei mikään" ja "läheinen esimies".



Kuvio 21: Työpaikan vaihtamista harkinnut

Seuraavaksi kysyttiin, oliko vastaaja harkinnut vakavasti työpaikan vaihtamista (kuvio 21). Kyselyyn osallistuneista 26 henkilöä vastasi, että ei ole harkinnut ja yhdeksän henkilöä vastasi olevansa harkinnut työpaikan vaihtoa.

Kysymystä seurasi avoin kysymys, jossa ne vastaajat, jotka olivat vastanneet kyllä, saivat kertoa syitä vaihdon harkitsemiselle. Syitä olivat mm. Huonot henkilökemiat, huono viihtyvyys yrityksessä, huono palkkaus ja arvostuksen puute. Lisäksi mainittiin luottamuksen ja tuen puute, ja kuormittava työ. Osalla vastaajista syyt eivät kuitenkaan viitanneet tyytymättömyyteen yrityksessä, vaan vaihtoa harkittiin esimerkiksi paremman palkan ja laajemman toimenkuvan toivossa sekä yrittäjyyteen ryhtymisen vuoksi.

4 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Hyvä työntekijäkokemus vaatii määrätietoista kehittämistä (luku 1). Työntekijäkokemusta kehitettäessä yrityksen tulisi valita työntekijöiden tarpeiden ja strategian kannalta oleelliset kehitettävät asiat. Kehitystyötä tehdessä kannattaa keskittyä vain osaan kehitettävistä kohteista kerralla, jotta niihin saadaan panostettua kunnolla (luku 3.1). Tutkimuksesta saatuja tuloksia analysoimalla ja teoriaan vertaamalla pyrittiin ymmärtämään kohderyhmää ja tekemään päätelmiä heidän vastaustensa perusteella.



Kuvio 22: Tulosten pohjalta muodostetut kehittämisideat

opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia, kuinka työntekijäkokemusta vahvistamalla voitaisiin parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Tätä lähdettiin selvittämään neljän tutkimuskysymyksen avulla. Tulosten pohjalta muodostettiin johtopäätökset ja kehittämisideat (kuvio 22).

4.1 Potentiaalisia työnhakijoita houkuttelevat tekijät

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät houkuttelevat potentiaalisia työnhakijoita. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kerrottiin, että työnantajabrändin kehittämiseksi tulee ymmärtää, mitä nykyiset työntekijät sekä potentiaaliset työnhakijat pitävät tärkeinä. Kun ollaan selvillä työntekijöille tärkeistä asioista, voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja vastata paremmin ihmisten tarpeisiin työpaikalla (luku 3.2). Kyselyn perusteella sitouttavimpia eli työntekijöille merkityksellisimpiä tekijöitä olivat positiivinen yhteishenki työyhteisössä, mielekäs työnkuva, kannustava palkkaus, mahdollisuus toteuttaa itseä työssä sekä hyvät kehittymismahdollisuudet. DGT 2021 -tutkimuksen tuloksista puolestaan kävi ilmi, että suomalaisille tärkeitä asioita työpaikkaa haettaessa ovat hyvät suhteet esihenkilöihin ja kollegoihin, mielekäs työnkuva, kannustava palkkaus ja kehittymismahdollisuudet työssä (luku 4.2).

Tästä voidaan päätellä, että ne asiat, joita yrityksen työmaatoimihenkilöt pitävät tärkeinä työssään vastaavat niitä asioita, joita suomalaiset yleisesti arvostavat työpaikkaa haettaessa ja näin ollen nämä kyseiset arvot olisivat myös potentiaalisille hakijoille tärkeitä. Houkutelakseen uusia työntekijöitä, yrityksen kannattaisi tuoda esille näitä asioita rekrytointiviestinnässään. Kuten myös teoreettisessa viitekehyksessä sanottiin kulttuuristen arvojen ollessa

selkeästi näkyvissä rekrytointiviestinnässä, yritykseen todennäköisemmin hakeutuu töihin tekijöitä, jotka samaistuvat näihin arvoihin (luku 4.2.2).

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä sanotaan, sitoutunut henkilöstö viestii positiivisista kokemuksistaan myös yrityksen ulkopuolelle (luku 2.1). Halukkuuteen hakea yritykseen töihin vaikuttaa merkittävästi ystävien ja tuttavien mielipiteet ja kokemukset yrityksestä työnantajana (luku 3.1). Olisi siis hyvä, jos saataisiin omat työntekijät sitoutumaan ja kokemaan ylpeyttä työpaikastaan niin, että he haluavat viestiä hyvistä kokemuksistaan myös yrityksen ulkopuolella.

4.2 Työntekijöitä sitouttavat tekijät

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada selville, mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä yritykseen. Vertaamalla työntekijöitä eniten sitouttavia tekijöitä niihin asioihin, jotka kyselyn vastauksissa ilmenevät olevan hyvällä tai huonolla tolalla, saadaan selville ne kehittämisskohteet, jotka työntekijöiden kannalta ovat tärkeimpiä (luku 5.1).

Neljä työntekijöitä eniten sitouttavaa tekijää kyselyn vastausten perusteella olivat työyhteisön positiivinen yhteishenki, mielekäs työnkuva, kannustava palkkaus sekä itsensä toteuttamismahdollisuudet työssä. Vertaamalla näitä tekijöitä työntekijäkokemuksen nykytilaan, voidaan päätellä sitoutuneisuuden olevan hyvällä mallilla työntekijöiden kannalta tärkeimmillä osa-alueilla. Vaikka tulosten perusteella näillä osa-alueilla ei ole merkittävää kehittämistarvetta on esimerkiksi jatkuva yhteishengen parantaminen silti hyödyllistä.

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa palkitsemiseen, on toimeksiantajayrityksen hyvä kuitenkin tiedostaa sen merkitys sitouttamisessa, koska palkitsemisen koettiin olevan kyselyn perusteella yksi merkittävimmistä sitouttamistekijöistä.

4.3 Sitoutumista heikentävät tekijät

Kolmannella tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät heikentävät sitoutuneisuutta yritykseen. Neljäsosa vastaajista oli harkinnut vakavasti työpaikan vaihtamista. Sitä, että moni vastaajista oli harkinnut työpaikan vaihtoa, voidaan pitää huomionarvoisena. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä sanottiin, rekrytointi on kallista ja aikaa vievää, joten yritykselle kannattavampaa on saada edistettyä positiivisen työntekijäkokemuksen kautta henkilöstön sitoutuneisuutta (luku 2.1).

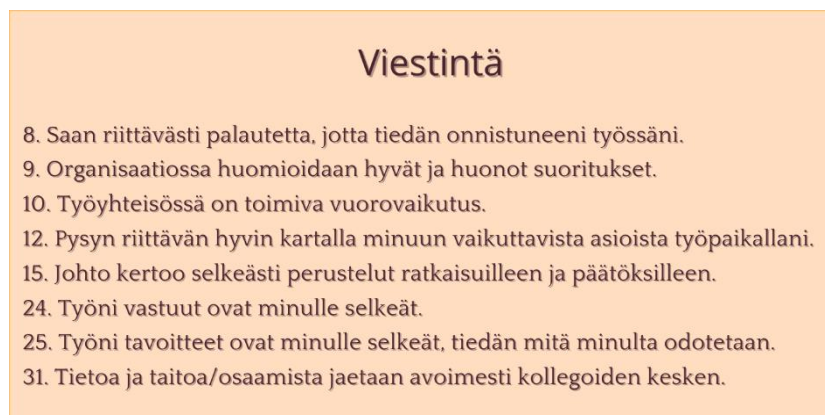
Kyselyssä selvisi, että työntekijät harkitsevat irtisanoutumista mm. luottamuksen ja tuen puutteen, työn kuormittavuuden sekä riittämättömän palkkauksen takia. Edellä mainitut asiat liittyvät johtamiseen. Kyselyn johtamisen tilaa kartoittavassa osa-alueessa (ks. 35) saadut vastaukset antavat myös viiteitä siitä, että tällä osa-alueella on kehitettävää. Lähes kolmannes (10 vastaajaa) koki olevansa täysin eri mieltä siinä, että saisi tarpeeksi tukea

esihenkilöltään. Vastausten perusteella kehitettävää olisi myös yhdenvertaisen kohtelun, vastuun jakamisen ja viestinnän osa-alueilla johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi yhdeksän vastaajaa oli täysin eri mieltä siitä, että voi luottaa työsuhteensa jatkumiseen.

Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät olisivat paremmin sitoutuneita yritykseen, mikäli luottamus johdon ja työntekijöiden välillä olisi parempi ja työntekijät kokisivat saavansa enemmän tukea esihenkilöltään. Sitoutuminen olisi myös vahvempaa, kun työntekijät voisivat luottaa työsuhteen jatkumiseen. Lisäksi voidaan päätellä, että työntekijöille olisi tärkeää saada enemmän vastuuta ja yhdenvertaisempaa kohtelua sekä selkeämpää viestintää johdolta. Teoreettisessa viitekehyksessä valmentavan johtamisen malli, joka perustuu luottamukseen, vahvistaa työntekijäkokemusta. Luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä voidaan kehittää huolehtimalla avoimesta vuorovaikutuksesta, pitämällä kiinni sopimuksista sekä uskomalla toisten osaamiseen eli jakamalla vastuuta. Työntekijät suoriutuvat työstään ja voivat paremmin, kun johtaja tukee heitä. Tukea työntekijöille voi osoittaa mm. olemalla läsnä, antamalla palautetta ja olemalla kiinnostunut työntekijöistään (luku 4.2.3).

4.4 Sisäisen viestinnän nykytila

Kyselyssä tutkittiin myös sisäisen viestinnän toimivuutta yrityksessä. Työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittävässä osiossa oli sisällytettyä kysymyksiä, jotka mittaavat työntekijäkokemuksen lisäksi myös viestinnän toimivuutta.



Kuvio 23: Viestinnän tilaa mittaavat kysymykset

Viestinnän tilaa mittaavia kysymyksiä oli sisällytetty kulttuurin, johtamisen, työn ominaispiirteiden ja sosiaalisen ympäristön osa-alueisiin ja niitä oli yhteensä kahdeksan (kuvio 23). Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, johtajan taitava vuorovaikutus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työstä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen (luku 3.2.3) ja palautteen saamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen (luku 2.1). Kysymysten vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokevat palautteen saamisessa olevan kehitettävää

samoin kuin yleisesti tiedon välittämisessä johdolta työntekijöille. Sen lisäksi vastauksista selvisi, että työntekijät eivät aina koe saavansa johdolta selkeitä perusteluja päätöksilleen.

Tästä voidaan päätellä viestinnän puutteellisuuden vaikuttavan työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työstä suoriutumiseen heikentävästi. Palautekulttuurin kehittämiseksi tulisi toimeksiantajayrityksessä korostaa palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, on työntekijöiden saatava kaikki tarvitsemansa tieto, jotta he voivat tehdä työtään tehokkaasti (luku 3.2.3). Paremman tiedonkulun varmistamiseksi, voitaisiin toimeksiantajayrityksessä pohtia, olisiko tarvetta uusille viestintäkanaville tai olemassa olevien kanavien kehittämiselle ja onko kaikki tarvittava tieto työntekijöiden saatavilla. Viestinnässä pitäisi myös keskittyä viestien selkeyteen ja varmistaa, että työntekijät ymmärtävät viestit oikein.

4.5 Kehittämisideat

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tehdyistä päätelmistä muodostettiin kehitysideoita työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen parantamiseksi.



Kuvio 24: Hakijoiden houkuttelevaaminen

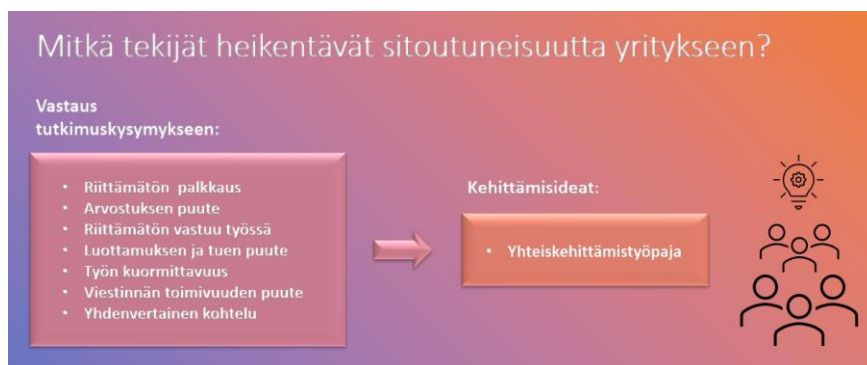
Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, mitkä tekijät houkuttelevat potentiaalisia työnhakijoita, vastausten pohjalta muodostettiin kaksi kehittämisideaa (kuvio 24). Ensimmäinen idea työnhakijoiden houkuttelemiseksi on yrityksen omat työntekijälähettiläät, jotka viestivät yrityksestä valikoitujen sosiaalisten medioiden kautta. Viestintään voisi sisältyä esimerkiksi kertomuksia työntekijöiden arjesta ja arvoista, joiden on todettu tutkimuksessa houkuttelevan uusia työntekijöitä.

Toisena ideana on korostaa rekrytointi-ilmoituksessa arvoja, joiden todettiin olevan tärkeitä työnhakijoille sekä nykyisille työntekijöille. Näin rekrytointiviestintä nostaa esille työnantajakuvaa sekä työntekijöiden kokemuksia. Yrityksen tulisi siis tuoda ilmi, että siellä panostetaan hyvään yhteishenkeen ja hyviin kehittymismahdollisuuksiin. Rekrytointi-ilmoituksessa olisi hyvä myös tuoda esiin mahdollisimman laajasti työhön liittyvät edut.



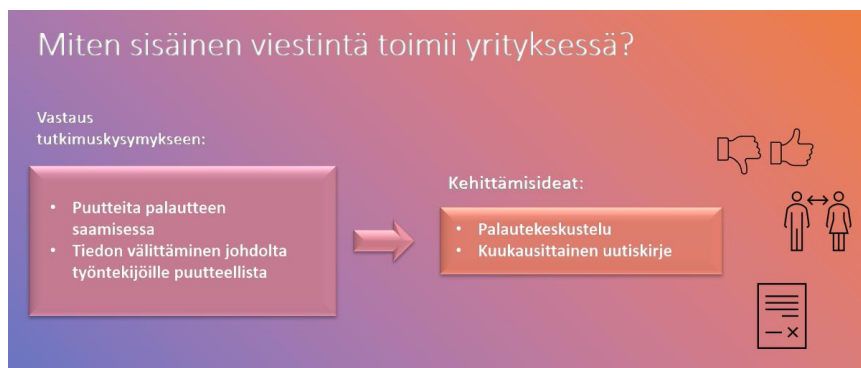
Kuvio 25: Sitoutumisen vahvistaminen

Toisen tutkimuskysymyksen, mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä yritykseen, vastausten perusteella työyhteisön yhteishengen vahvistamiseksi kehittämisasiana on yhteiset lajikokeilut (kuvio 25). Yritys järjestää kuukausittain erilaisia liikunnallisia lajikokeiluja, joissa työntekijät voivat tutustua eri liikuntamuotoihin yhdessä työkavereiden kanssa. Sen lisäksi, että yhteiset lajikokeilut vahvistavat yhteishenkeä, ne myös auttavat jaksamaan työssä.



Kuvio 26: Sitoutuneisuuden parantaminen

Kolmas tutkimuskysymys oli: mitkä tekijät heikentävät sitoutuneisuutta yritykseen (kuvio 26). Sitoutuneisuuden parantamiseksi kehittämisasiana on yhteiskehittämistyöpaja, jossa johto/ esihenkilöt keskusteleval sitoutuneisuutta heikentävistä asioista eli luottamuksen ja tuen puutteesta, työn kuormittavuudesta, riittämättömästä vastuusta työssä sekä viestinnän toimivuuden puutteesta työmaatoimihenkilöiden kanssa. Näin yritys saa tarkempaa tietoa siitä, minkälaista tukea työmaatoimihenkilöt kaipaavat enemmän, minkälaisia puutteita he kokevat olevan vastuun jakamisessa sekä luottamuksessa ja minkälaisia haasteita työntekijät kokevat viestinnän osa-alueella. Yhteiskehittämistyöpajassa ideoidaan myös yhdessä, miten kyseisiä asioita voidaan parantaa.



Kuvio 27: Sisäisen viestinnän kehittäminen

Viimeinen tutkimuskysymys oli: miten sisäinen viestintä toimii yrityksessä (kuvio 27). Viestinnän toimivuutta kehittävä idea on yrityksen kehityskeskusteluiden yhteyteen sisällytetty syvempi palautekeskustelu. Keskustelussa esihenkilö voi antaa sekä pyytää syvällisempää palautetta työntekijältä, jotta molemmat voivat kehittää omaa toimintaansa. Palautekeskusteluissa on tärkeää myös käydä läpi, onko työntekijä saanut mielestään riittävästi rakentavaa palautetta.

Toinen kehittämisidea koskien viestintää on kuukausittainen uutiskirje, jossa käydään läpi kaikki organisaation eri osastojen ajankohtaiset asiat. Uutiskirjeeseen voidaan sisällyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden esittely, tulevat ulkoiset ja sisäiset koulutukset, tiedotukset muutoksista, yhteiset tapahtumat ym. Tärkeintä on tuoda esille kaikki työntekijöille tarpeellinen tieto selkeästi ja avoimesti.

5 Pohdinta

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä tekijät houkuttelevat potentiaalisia työhakijoita, mitkä tekijät sitouttavat ja mitkä heikentävät sitoutuneisuutta yritykseen. Lisäksi tutkittiin sisäisen viestinnän tilaa yrityksessä. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksesta ei kuitenkaan voida tehdä kovin luotettavia yleistyksiä alhaisen vastausprosentin takia (37%), vaan tulokset ovat enemmänkin suuntaa antavia eli ulkoinen validiteetti on tutkimuksessa pieni. Anonymiteetti tutkimuksessa toteutui hyvin. Vastaajien henkilöllisyyttä ei voida vastausten perusteella tunnistaa missään vaiheessa tutkimusta.

Tutkimuksen teoria koostettiin sitoutumista ja työntekijäkokemusta käsittelevästä ajankohtaisesta kirjallisuudesta ja tutkimustulokset tukevat teoreettista viitekehystä. Kyselyssä selvinneet tärkeimmät sitouttamistekijät tukevat aikaisempaa tutkimusta suomalaisille tärkeistä arvoista työelämässä. Työntekijäkokemus näyttäytyi tulosten perusteella pääosin

positiivisena, mutta johtamisen ja viestinnän osa-alueilla havaittiin puutteita. Näitä osa-alueita kehittämällä voidaan parantaa kohderyhmän sitoutuneisuutta yritykseen, mikä on linjassa käsitellyn teorian kanssa.

Jatkon kannalta olisi tärkeää, että työntekijäkokemusta mitattaisiin säännöllisesti, jotta pysytään tietoisena työntekijöille merkityksellisistä asioista ja työntekijäkokemuksen nykytilasta. Henkilöstön vaihtuessa ja uusien sukupolvien tullessa työelämään arvot ja asenteet työtä ja työpaikkaa kohtaan saattavat muuttua. Tässä tutkimuksessa käytettyä kyselyä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa työntekijäkokemusta mitattaessa. Jatkoa ajatellen kyselyä voisi kuitenkin muokata siten, että asenneasteikolla sekä monivalintakysymyksissä tulisi esiin samat asiat, jotta tuloksia voitaisiin verrata paremmin toisiinsa.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi olla aihepiirin syvällisempi tutkimus esimerkiksi haastatteluin, joiden avulla voitaisiin pureutua tarkemmin työntekijöiden sitouttamista heikentäviin tekijöihin. Syvällisempi ymmärrys työntekijöiden tarpeista auttaa organisaatiota kohdentamaan kehitystoimenpiteet oikeisiin asioihin.

Lähteet

Painetut

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

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

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Toim. Makkonen, T. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

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

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

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Toim. Pyöriä, P. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. 5. painos. Helsinki: Alma Talent.

Schein, E.H. & Schein, P. 2017. Organizational Culture and Leadership. 5. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Valli, R., Aaltola, J. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Venäläinen, J. 2020. Flow-tila. Tietotyön viisain vaihde. Oulu: Fitra.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Sähköiset

Adlercreutz, I. 2022. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet. Co-founders. Viitattu 10.10.2022. <https://www.co-founders.com/article/yrityskulttuuri-ja-organisaatiokulttuuri-mita-se-on-ja-miten-kehittaa-sita/#miksi-yritys-ja-organisaatiokulttuuri-seka-niiden-johtamisen-on-tarkeaa>

Bayley, C. & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful — Or Meaningless. Viitattu 11.10.2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>

Deci, E. 2022. Edward Deci-Self-determination Theory. YouTube-video. Viitattu 10.11.2022. [Edward Deci - Self-Determination Theory](#)

Dun & Bradstreet 2022. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta? Viitattu 27.10.2022. <https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-hyotya-on-tyotytytyvaisyyden-mittaamisesta/>

Forma, P. 2016. Tärkeä, muuttuva työyhteisö. Blogikirjoitus. Pauliforma. Viitattu 21.8.2022. <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyoyhteiso/>

Glad, L. 2020. Miten tulla oikeasti hyväksi johtajaksi? Nämä 6 ominaisuutta tarvitset. Duunitori. Viitattu 15.11.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-johtaja>

Greatplacetowork 2021. 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Blogikirjoitus. Viitattu 22.11.2022. <https://greatplacetowork.fi/blogit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>

Greenstep 2022. Työntekijäkokemus. Viitattu 4.11.2022. <https://greenstep.fi/hr-palvelut/strateginen-hr/tyontekijakokemus>

Hautanen, M. 2021. Kun voidaan hyvin, voidaan mitä vain. Suomen yrittäjäopisto. Viitattu 4.11.2022. <https://www.syo.fi/kun-voidaan-hyvin-voidaan-mita-vain/>

Hiltunen, S. 2020. Hyvä työyhteisöviestintä lisää motivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä. Piilo-osaajat. Viitattu 27.10.2022. <https://piilo-osaajat.com/2020/02/26/hyva-tyoyhteisoviestinta/>

Hinshaw, M. 2022. Why invest in employee experience? 6 (proven) reasons. Business 2 Community. Viitattu 6.10.2022. <https://www.business2community.com/human-resources/why-invest-in-employee-experience-6-proven-reasons-02343259>

Hussi, T. 2019. Mikä on arvojen arvo muuttuvassa työelämässä? Blogikirjoitus. Ilmarinen. Viitattu 10.10.2022. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/tomi-hussi/arvot-muuttuvassa-tyoelamassa/>

Hyypiä, M. 2016. Johtaminen luovuuden tukena digiarjessa. Digikumous. Viitattu 28.9.2022. <http://www.digikumous.fi/blogi/uncategorized/johtaminen-luovuuden-tukena-digiarjessa/>

If 2022. Työntekijän sitouttaminen. Näin pidät kiinni parhaista! Viitattu 4.11.2022. <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyontekijan-sitouttaminen>

Ilmarinen 2020. Ilmarisen tutkimus: Korona osoitti vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisöissä. Viitattu 31.8.2022. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/ilmarisen-tutkimus-korona-tyoelama/>

Jamk 2022. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin tasot. Viitattu 19.9.2022. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Kuntarekry 2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? Viitattu 19.9.2022. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/>

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Vastuullinen tiede. Viitattu 17.11.2022. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

- Laaksonen, V. 2021. Rakenna kestäväää työntekijäkokemusta. Blogikirjoitus. Aava & Bang. Viitattu 11.11.2022. <https://bang.fi/blogi/rakenna-kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemusta>
- Luukka, P. 2022. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Viisi keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esimiehen tulisi tietää. Signi. Viitattu 27.10.2022. <https://www.signi.fi/wp-content/uploads/2017/11/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta.pdf>
- Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ- Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt. Työn tuuli -lehti. Henry. Viitattu 28.10.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Matikka, M. 2021. Työntekijän sitouttaminen - 3 nyrkkisääntöä. aTalent. Viitattu 3.11.2022. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>
- Nedeström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Viitattu 3.11.2022. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Oja, S. 2021. Arvot työelämässä: näitä asioita suomalaiset arvostavat työssään - saattavat vaikuttaa myös työnhakupäätökseen. Rekrytointi. Viitattu 10.11.2022. <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkeja-tyontekijan-palkkaamiseen/arvot-tyoelamassa-naita-asioita-suomalaiset-arvostavat-tyossaan-saattavat-vaikuttaa-myo-tyonhakupaatokseen/>
- Quinyx 2022. Työhyvinvoinnilla sitoutuneempaa henkilöstöä. Viitattu 3.11.2022. <https://www.quinyx.com/fi/blogi/tyohyvinvoinnilla-sitoutuneempaa-henkilostoa>
- Rantanen, S. 2018. Mitä ”employer branding” oikeastaan on. Podcast, jakso 31. Emine. Viitattu 21.10.2022. <https://emine.fi/podcast31/>
- Rautio, L. 2020. Arvokeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu! Oppimista johtamassa. Viitattu 19.9.2022. <https://oppimistajohtamassa.com/2020/11/15/arvokeskustelu-on-tarkea-johtamisen-tyokalu/>
- Salonen, E. 2022. ”Hei työntekijä, jaa meidän julkaisu” - Aito työntekijälähettiläisyys on vaihtokauppaa työnantajan ja työntekijän välillä. Choicehr. Viitattu 30.11.2022. <https://www.choicehr.fi/tyontekijalahettilyys-osana-brandin-rakentamista/>
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Viitattu 24.11.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Säkinen, H. 2018. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa? Youtube-video. Esimiesakatemia. Viitattu 5.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=UgxhnbuHTtM>
- Softia 2022. Miro arvostelu. Mikä Miro on? Viitattu 22.11.2022. <https://softia.fi/arvostelut/miro/#mika-miro-on>
- Susanna 2019. Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Työnantajabrändi. Blogikirjoitus. Emine. Viitattu 4.11.2022. <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrändi-eroavat-toisistaan/>
- Tikka, J. 2018. HR ja talous - mittareista yhteinen kieli. Azets. Viitattu 4.11.2022. <https://www.azets.fi/blogi/hr-ja-talous-mittarit/>
- Toivanen, A. 2021. Työhyvinvoinnin kolme tukipilaria - osa 2: sitoutuminen. Talentech. Viitattu 15.2022. <https://blog.talentech.com/fi/tyohyvinvoinnin-kolme-tukipilaria-osa-2-sitoutuminen>

TTL 2022a. Oppimateriaalit. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 3.9.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

TTL 2022b. Työelämän muutos. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 5.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

TTL 2022c. Työn imu. Viitattu 4.10. 2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työhyvinvointi. 2022. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Viitattu 3.10.2022. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Vaisto, L. 2020. Miten johtaa työnantajabrändiä? Kysy ensin itseltäsi nämä 7 kysymystä. Duunitori. Viitattu 24.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajakuva-johdaminen>

Vilkka, H. 2022. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki; Tammi. Viitattu 8.11.2022.

Vuori, K. 2022. Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää koko organisaatiota. Jobly. Viitattu 18.11.2022. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonhakijoille/hyva-tyontekijakokemus-hyodyttaa-koko-organisaatiota>

Kuviot

Kuvio 1: Kuusi syytä työntekijäkokemuksen parantamiselle (tiedot: Hinshaw 2022)	13
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)	14
Kuvio 3: Holistinen merkityksellisyys (mukaillen Bayley & Madden 2016)	15
Kuvio 4: Kulttuurin vaikutus työntekijäkokemukseen (tiedot: Luukka 2019)	17
Kuvio 5: Organisaatiokulttuurin tasot (tiedot: Schein 2017)	18
Kuvio 6: Kymmenen suomalaisille tärkeintä arvoa työelämässä (mukaillen Oja 2021)	20
Kuvio 7: Y-sukupolven arvostuksen kohteet työelämässä (tiedot: Ristikangas & Ristikangas 2018)	21
Kuvio 8: Itseohjautuvuusteoria (tiedot: Deci 2022)	23
Kuvio 9: Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (mukaillen Työhyvinvointi 2022)	26
Kuvio 10: Kyselyn suunnittelu (ks. Huhta & Myllyntaus 2021, 161)	29
Kuvio 11: Vastaajien ikäjakauma	32
Kuvio 12: Vastaajien sukupuolijakauma	32
Kuvio 13: Vastaajien työskentelyaika yrityksessä	33
Kuvio 14: Työn merkityksellisyys	33
Kuvio 15: Kulttuuri	34
Kuvio 16: Johtaminen	35
Kuvio 17: Hyvinvointi	36
Kuvio 18: Työn ominaispiirteet	37
Kuvio 19: Sosiaalinen ympäristö	38
Kuvio 20: Työntekijöitä eniten sitouttavat tekijät	39
Kuvio 21: Työpaikan vaihtamista harkinneet	40
Kuvio 22: Tulosten pohjalta muodostetut kehittämisideat	41
Kuvio 23: Viestinnän tilaa mittaavat kysymykset	43
Kuvio 24: Hakijoiden houkuttelevuus	44
Kuvio 25: Sitoutumisen vahvistaminen	45
Kuvio 26: Sitoutuneisuuden parantaminen	45
Kuvio 27: Sisäisen viestinnän kehittäminen	46

Taulukot

Taulukko 1: Huomioimisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (mukaillen Rath 2007, 4) ...	8
---	---

Liitteet

Liite 1: Työntekijäkokemus-kysely toimeksiantajayrityksen työmaatoimihenkilöille.....	54
---	----

Liite 1: Työntekijäkokemus-kysely toimeksiantajayrityksen työmaatoimihenkilöille

Työntekijäkokemus-kysely toimeksiantajayrityksen työmaatoimihenkilöille

Osio 1/5 Intro

Tervetuloa vastaamaan työntekijäkokemus-kyselyyn. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millainen kokemus työntekijöillä on työpaikan ilmapiiristä, johtamisesta ja kulttuurista. Kysely toteutetaan opinnäytetyönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Kyselyssä ei kerätä vastaajien yhteystietoja ja vastaukset käsitellään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin viisi minuuttia.

Kyselyssä organisaatiolla tarkoitetaan koko XXX yrityksenä. Johdolla tarkoitetaan kaikkia esihenkilötasoa ylempänä työskenteleviä henkilöitä.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Osio 2/5, Taustatekijät

Vastaa valitsemalla itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Ikä:

Vastausvaihtoehdot:

- ☐ alle 20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ yli 60

Sukupuoli

vastausvaihtoehdot:

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ Muu
- ☐ En halua vastata

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Vastausvaihtoehdot:

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 5-10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

Osio 3/5, Työntekijäkokemus

Vastaa väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot kysymyksiin 1-31:

- ☐ 1. Täysin eri mieltä
- ☐ 2. Jokseenkin eri mieltä
- ☐ 3. Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ 4. Täysin samaa mieltä

Merkityksellisyys:

1. Koen työni olevan minulle merkityksellistä.
2. Ymmärrän, miten oma työni tukee organisaatiomme tavoitteita.
3. Koen kuuluvani osaksi suurempaa kokonaisuutta työssäni.
4. Tunnen olevani tarpeellinen organisaatiolle.
5. Saan säännöllisesti onnistumisen tunteita työstäni

Kulttuuri:

6. Minulla on luottamukselliset ja avoimet välit esihenkilöni kanssa.
7. Voin samaistua yrityksemme kulttuuriin ja arvoihin.
8. Saan riittävästi palautetta, jotta tunnen onnistuneeni työssäni.
9. Organisaatiossa huomioidaan hyvät ja huonot suoritukset.
10. Työyhteisössä on toimiva vuorovaikutus.

Johtaminen:

11. Esihenkilöni antaa tarvitsemani tuen, jotta voin onnistua työssäni.
12. Pysyn riittävän hyvin kartalla minuun vaikuttavista asioista työpaikallani.
13. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti.
14. Saan tarpeeksi vastuuta työssäni.
15. Johto kertoo selkeästi perustelut ratkaisuilleen ja päätöksilleen.
16. Voin luottaa työsuhteeni jatkumiseen.

Hyvinvointi:

17. Tunnen, että terveydestäni ja hyvinvoinnistani välitetään.
18. Suhtaudun työhöni yleensä innostuneesti.
19. Koen suoriutuvani työni vaatimuksista hyvin.
20. Minulla on mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja perhe/oma elämä.
21. Pystyn irrottautumaan työasioista vapaa-ajalla.

Työn ominaispiirteet:

- 22. Tunnen voivani toteuttaa itseäni työssäni.
- 23. Koen voivani vaikuttaa omaan työhöni ja sen sisältöön.
- 24. Työni vastuut ovat minulle selkeät.
- 25. Työni tavoitteet ovat minulle selkeät, tiedän mitä minulta odotetaan.
- 26. Olen tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiini organisaation sisällä.

Sosiaalinen ympäristö:

- 27. Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.
- 28. Työpaikalla arvostetaan mielipiteitäni ja voin tuoda ne esille ilman pelkoa arvostelusta.
- 29. Koen saavani tukea työyhteisöltäni.
- 30. Koen, ettei minun täydy kilpailla muiden kanssa suoriutuakseni.
- 31. Tietoa ja taitoa/ osaamista jaetaan avoimesti kollegoiden kesken.

Osio 4/5, Sitoutuminen

- 32. Mitkä tekijät sitouttavat sinua eniten työnantajaasi? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa.

Vastausvaihtoehdot:

- ☐ 1. Hyvät kehittymismahdollisuudet
- ☐ 2. Kannustava palkkaus
- ☐ 3. Työyhteisön positiivinen yhteishenki
- ☐ 4. Vaikutusmahdollisuudet
- ☐ 5. Avoin keskustelukulttuuri
- ☐ 6. Luottamus johtoon
- ☐ 7. Hyvät työsuhde-edut
- ☐ 8. Mahdollisuus toteuttaa itseä työssä
- ☐ 9. Mielekäs työnkuva
- ☐ 10. Työn merkityksellisyys
- ☐ 11. Yhtenevät arvot organisaation kanssa
- ☐ Muu:

Vastausvaihtoehto Muu-kohtaan: avoin

33. Olen vakavasti miettinyt työpaikan vaihtamista.

Vastausvaihtoehdot:

- ☐ Ei
- ☐ Kyllä

Osio 5/5 Olen vakavasti harkinnut työpaikan vaihtamista

34. Koska..

Kerro tässä omin sanoin syistä, jotka ovat saaneet harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

Vastausvaihtoehto: avoin