

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

2023

Olin Pinja

Työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden yksilöllinen merkitys



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalous

17.4.2023 | 72 sivua

Pinja Olin

Työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden yksilöllinen merkitys

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää työntekijäkokemusta yksilöllisesti, tarjoten esihenkilöille tämän tutkimuksen tuloksiin perustuvia työkaluja eri työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden merkityksestä. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä tehokkuutta parantamalla työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja johtamismenetelmiä, jotta yrityksen sosiaalinen kestävyys kehittyy.

Tutkimus on toteutettu laadullisena ja poikkitieteellisenä tutkimuksena. Tutkimuksessa on haastateltu 39 henkilöä suunnitteluorganisaation esihenkilö- sekä toimihenkilötehtävissä. Tutkimuksen inspiraationlähteenä toimivat Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteoriat, sekä itseohjautuvuusteoria. Haastatelluista henkilöistä on luodun laskukaavaan perustuen luotu profiilit, joiden yhteneväisyyksiä on verrattu sukupolvien ja elämäntilanteen näkökulmasta - niin kokonaiskuvan kuin yksittäisten tekijöiden osalta.

Tutkimus osoitti, että sellaisten yksilöiden välillä, jotka pitävät samoja tarpeita tärkeinä, ei ole löydettävissä merkittäviä yhteisiä tekijöitä iän, elämäntilanteen tai sukupuolen perusteella. Esihenkilöiden johtamistaitojen tärkeys korostuu, jotta työntekijöitä on mahdollista tukea yksilöllisesti. Tutkimustulos tukee kuitenkin jo olemassa olevia sukupolvien määritelmiä ja motivaatioteorioita, sillä turvan, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tunne ovat tutkimuksen perusteella usein tärkeimpiä työntekijäkokemusta parantavia osa-alueita verrattaessa sosiaalisia tai fyysisiä tarpeita tukeviin tekijöihin.

Asiasanat:

Työntekijäkokemus, tehokkuus, työkyky, työelämätyytyväisyys, motivaatio, itseohjautuvuus, sosiaalinen vastuullisuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Engineering & Management

17.4.2023 | 72 pages

Pinja Olin

The Individual meaning of the factors affecting the employee experience

The meaning of this thesis was to improve the employee experience individually by providing the Head of Departments and Groups new tools to understand the differences between the individuals when it comes to the importance of the factors affecting the employee experience. The goal was to increase the employee engagement and efficiency by improving the holistic well-being and leadership styles, to enable more socially sustainable ways of working.

This thesis is a qualitative and multidisciplinary research and it was carried out by interviewing 39 persons from management and employee level. The inspiration for implementing this study came from Maslow's, Herzberg's, and self-determination motivation theories. The profiles which were based on the calculated results of the interviews, were compared with each other from the generations' and life situations' point of view – including the bigger picture and the single factors.

The importance of the leaders got more and more value already during the research, for there was no combining factors between the individuals who had the same interests – not from any of the studied perspectives. The research's result supports the existing definitions of the generations and motivation theories, hence the importance of the factors which support the feeling of safety, appreciation and self-actualization were usually more important than the factors supporting the social and physical needs.

Keywords:

Employee experience, efficiency, working ability, job satisfaction, motivation, self-determination, social sustainability

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
2 Motivaatio	10
2.1 Motivaatioteoriat	10
2.2 Merkityksellisyys	14
2.3 Työhyvinvointi ja työpahoinvointi	15
3 Kestävä henkilöstö	19
3.1 Työntekijäkokemus	21
3.2 Työntekijäkokemuksen kehittämisen vaikutus henkilöstötuottavuuteen	23
3.3 Työskentelytapojen vaikutus työntekijäkokemukseen	27
3.4 Monimuotoisuus vastuullisen henkilöstön perustana	29
4 Sukupolvet	33
4.1 Suuret ikäluokat (s. 1945-1954)	35
4.2 Öljykriisin sukupolvi (s.1955-1964)	35
4.3 Hyvinvoinnin sukupolvi (s.1965-1972)	36
4.4 Lamasukupolvi (s. 1973-1979)	37
4.5 Y-sukupolvi (s. 1980-1990)	38
4.6 Z-sukupolvi (s. 1991-)	39
5 Tutkimus	41
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	62
Lähteet	66

Liitteet

Liite 1. Tutkimustehtävän tekijät painoarvoineen ja kategorioineen

Kaavat

Kaava 1. Tarpeiden merkityksen laskukaava 44

Kuvat

Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (1943)	11
Kuva 2. Työmarkkinoille tulevat ja poistuvat (Aro 2016)	20
Kuva 3. Henkilöstötuottavuus (Aura 2021, 32)	24
Kuva 4. Asiantuntijan työura investointina ja osaamisina (Kiviranta 2010, 48)	26
Kuva 5. Onnistunut monimuotoisuus ja inklusiivisuus	30
Kuva 6. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34)	31
Kuva 7. Eri-ikäisten johtamisen haasteet ja keinot mukaillen Kivirannan (2010, 14-15) taulukkoa.	34
Kuva 8. Tekijöiden tärkeysjärjestyksen sektorit	42
Kuva 9. Esimerkit tekijöiden painoarvoista	43
Kuva 10. Profiilit tarpeiden tärkeysjärjestyksistä	45

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen perusjoukko ja otanta sukupolvittain	41
Kuvio 2. Tarpeiden merkitys koko otannalle	46
Kuvio 3. Turvan tunteen tärkeys sukupolvittain	48
Kuvio 4. Hyvän palkkatason merkitys sukupolvittain	49
Kuvio 5. Mentoroinnin tärkeys sukupolvittain	51
Kuvio 6. Oman mentorin tärkeys sukupolvittain	51
Kuvio 7. Kehitysprojekteihin osallistumisen merkitys sukupolvittain	52

Kuvio 8. Avoimen työilmapiirin merkitys sukupolvittain	53
Kuvio 9. Sosiaalisten tekijöiden merkitys kokonaisuutena sukupolvittain	54
Kuvio 10. "Kahvitauot kollegoiden kanssa" tekijän merkitys sukupolvittain	55
Kuvio 11. Etätöiden merkitys sukupolvittain	56
Kuvio 12. "Omavalintaiset työajat" -tekijän tärkeys sukupolvittain	57
Kuvio 13. "Lepotauot työpäivän aikana" -tekijän tärkeys sukupolvittain	59
Kuvio 14. "Ei ylitöitä" -tekijän tärkeys sukupolvittain	60
Kuvio 15. Työelämätyytyväisyyden tilan selvittämisen säännöllisyys haastatteluihin perustuen	61

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

EXI –indeksi	Mittaa työntekijöiden henkilökohtaista kokemusta työstään yhteenkuuluvuuden, merkityksellisyyden, saavutuksellisuuden, onnellisuuden ja elinvoiman osalta (IBM Smarter Workforce Institute 2018).
FWA	Joustavat työjärjestelyt sisältävät yksilölle räätälöidyt työtavat ajan ja/tai paikan suhteen (Georgetown University Law Center).
Heterogeeninen tiimi	Tiimi, joka koostuu esimerkiksi eri sukupolvien, sukupuolien, koulutustasojen ja uskontojen, edustajista (Jones 2017).
Homogeeninen tiimi	Tiimi, joka koostuu esimerkiksi samaa sukupolvea, sukupuolta, koulutustasoa ja uskontoa edustavista henkilöistä (Jones 2017).
Introjektio	Sigmund Freudin määrittelemä puolustusmekanismi, jossa yksilö omaksuu ulkopuolelta tulevat mielipiteet ja ideat omakseen (GoodTherapy 2015).
KPI -mittari	Key Performance Indicator. Mittarin tarkoitus on osoittaa ja seurata yrityksen itselleen asettamia tavoitteita (Venermo).
Sosiaalinen integraatio	Carl Jungin määrittelemä psykologinen kehittymisprosessi, jonka aikana sekä yksilöllinen ja kollektiivinen alitajunta integroituvat persoonallisuudeksi. Positiivinen psykologinen kehitys, joka indikoi psykologista kypsyyttä ja voi auttaa yksilöä pääsemään eroon negatiivisista tavoista (GoodTherapy 2015).
Sosiaalinen inkluusio	Hyväksyminen, interaktiivisuus, ystävyys, sosiaalinen status, yhdessä tekeminen (Koster ym. 2009, 128).

1 Johdanto

Ihmisten näkemys työelämästä on pitkään ollut murroksessa. Työpaikkoja vapautuu nuorille jatkuvasti enemmän haettavaksi (Tilastokeskus 2022). Työntekijät hakevat herkemmin työpaikkoja, joiden arvot ovat linjassa omien näkemysten kanssa ja jotka pystyvät tarjoamaan toivottuja etuja. Tämä ikärakenteen muutos on tuonut merkityksellisyyden tavoittelun työpaikoille enenevässä määrin. Meriteollisuuden organisaatioissa työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoilla on suuri, esimerkiksi työvoimapulan ja arvojen muuttumisen myötä.

Työntekijöiden työelämänlaatua ei mitata tällä hetkellä riittävästi ja tämän vuoksi tarpeeksi aktiivinen ja yksilöitä palveleva vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä on riittämätöntä. Tilanne on johtanut työntekijöiden turhautumiseen. Pahimmillaan tilanne johtaa korkeaan henkilöstövaihtuvuuteen, joka on haitallista yrityksen taloudelle ja tehokkuudelle. Etenkin nuoret sukupolvet hakevat ennennäkemättömän paljon merkityksellisyyttä elämälleen myös työn kautta. Työtä ei enää tehdä sen takia, että se takaa vakaan tulevaisuuden esimerkiksi rahallisesti, vaan työntekijät hakevat työpäivistään merkityksellisyyden lisäksi yhteisöllisyyttä, haasteita ja kykyä kehittyä.

Saatavilla olevien tutkimustulosten perusteella työelämänlaadulla on suora yhteys yritysten tuottavuuteen. Sen lisäksi, että työhyvinvointikyselyitä tehdään kuitenkin liian harvoin, niitä tulkitaan virheellisesti lineaarisen matematiikan avulla (Kesti & Syväjärvi 2014). Työhyvinvointikyselyiden tulosten tulisi tuoda myös esille eri painoarvot eri yksilöiden kohdalla ja lisäksi jokaisen yksilön tilannetta tulisi pystyä tulkitsemaan ottamalla huomioon esimerkiksi sukupolvi, koulutustaso sekä elämäntilanne.

Tämän opinnäytetyön päätavoite on löytää työelämänlaadun ihannetilaa määrittelevä tutkimustapa motivaatioteorioihin pohjautuen, sekä mitä osa-alueita tutkimuksen kohderyhmälle olisi tärkeää seurata ja kehittää, jotta työntekijäkokemusta voidaan parantaa. Tutkimushaastatteluiden tarkoituksena on myös löytää organisaation esihenkilöille työkaluja työntekijöiden yksilöllisen

työntekijäkokemuksen parantamiseen. Työntekijäkokemuksen parantumisen myötä yritysten on myös mahdollista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja täten sitoutumiseen. Positiivinen työntekijäkokemus tekee yrityksestä myös houkuttelevan työnantajan uusille työntekijöille.

Tutkimuksen hypoteesi on; Miten työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä voidaan yksilöllisesti mitata, millaisia eroja työntekijäkokemukseen liittyvien tekijöiden tärkeyksissä yksilöiden välillä on ja onko niistä mahdollista tehdä profilointeja.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja poikkitieteellinen tutkimus, jossa hyödynnetään henkilökeskeistä tutkimusotetta, etsitään profiileja eli samankaltaisia ryhmiä, jonka tavoitteena on pystyä tarjoamaan työkaluja yksilöllisen työntekijäkokemuksen parantamiseen.

2 Motivaatio

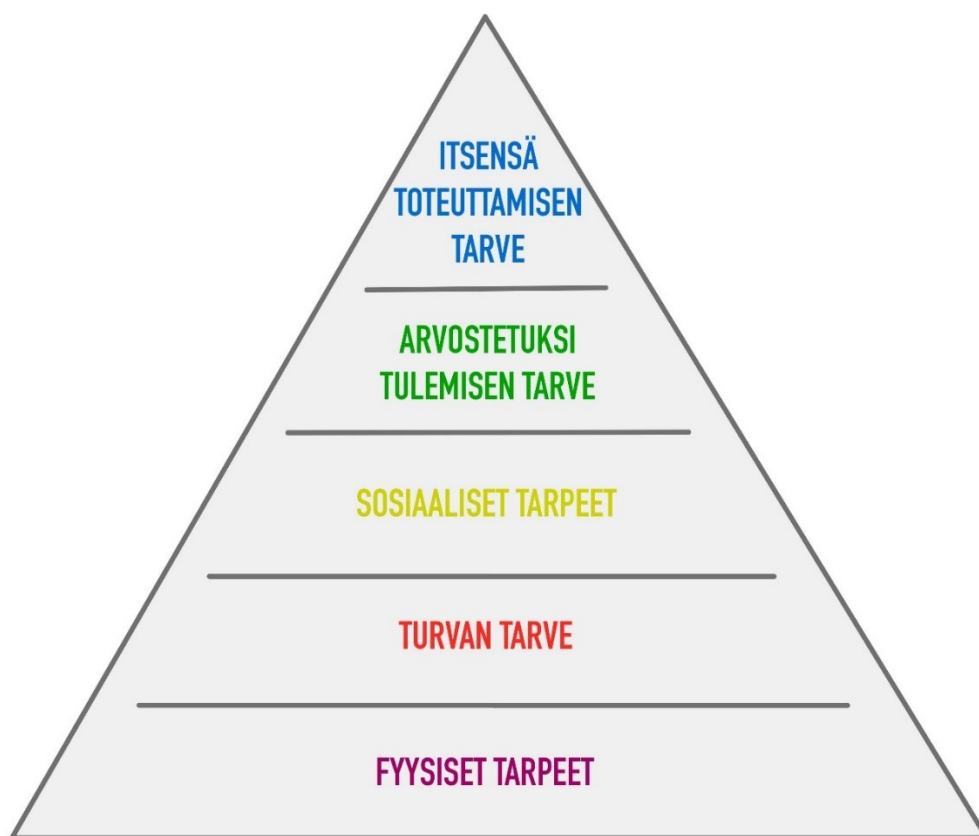
Motivaatio –sana periytyy sanasta ”motiivi”, joka kuvaa yksilön tarvetta, himoa tai halua (Management Study Guide). Motivaatio on laaja käsite, sillä kuten mainittu - jokainen yksilö kokee motivaation eri tavalla. Motivaatiota voidaan käsitellä motivaatioteorioiden kautta ja mullistavin uudistus viimeisten vuosikymmenten aikana on itsensä toteuttamiseen perustuva motivaatio (Gagné & Deci 2014, 1). Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriaan perustuen on olemassa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio käsittää uteliaisuuden, tutkimuksellisuuden, spontaaniuden ja kiinnostuksen ympäristöön. Ulkoinen motivaatio on ennalta tiedossa olevia ulkoisia tekijöitä (Deci & Ryan 1995), kuten palkitseminen. Tayn ja Dienerin (2011) kansainvälisen tutkimuksen mukaan ei riitä, että pelkästään yksilön tarpeet täyttyvät, vaan motivoitukseen, omien tarpeiden lisäksi myös yhteisön muiden edustajien perustarpeet tulee täyttyä.

2.1 Motivaatioteoriat

Työntekijäkokemusta parantavat tekijät ovat osittain yhdistettävissä ihmistä motivoiviin tekijöihin. Työntekijäkokemusta voi kuitenkin parantaa esimerkiksi laadukkaan teknologian käyttö tai viihtyisät taukotilat, jotka eivät ole jokaisen yksilön kohdalla kuitenkaan motivoivia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa sovelletaan kolmea eri aikakauden motivaatioteoriaa.

Maslow'n tarvehierarkia

Teorian on esitellyt Abraham Maslow vuonna 1943, julkaisussaan "A Theory of Human Motivation" sekä kirjassaan "Motivation and Personality". Maslow'n tarvehierarkia perustuu kuvan 1 mukaiseen pyramidiin, jossa ihmisen perustarpeisiin lukeutuvat fyysiset tarpeet. Kun fyysiset tarpeet, kuten hengittäminen, ravinnon ja veden saaminen ovat täytetty, tulee hierarkiassa seuraavaksi turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarpeen jälkeen hierarkiassa tulevat järjestyksessä läheisyyden ja rakkauden tarve eli sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve, eli esteettiset ja älylliset tarpeet ja lopuksi itsensä toteuttamisen tarve. (Cherry 2022.) Arvostetuksi tulemisen tunteen tukeminen yksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka avulla työyhteisö voidaan saada kukoistamaan (Rubanovitsch 2020).



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (1943)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Määritelty vuonna 1959. Työelämän motivaattoreita tulkittiin pitkään Maslow'n tarvehierarkiaan nojautuen, mutta 1950-luvulla teoriaa täydennettiin Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla (Randrianasolo ym. 2022). Pohjautuen Herzbergin (1959) tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen perustuvaan motivaatioteoriaan, motivaatiota johdettaessa tulisi tunnistaa ja käsitellä molempia näkökulmia.

Työtytymättömyyttä lisäävät tekijät ovat hygienia- eli toimeentulotekijöitä ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat motivaatio- eli kannustetekijöitä. Työtytymättömyyttä lisäävät tekijät ovat ulkoisia motivaatitekijöitä, kuten palkka sekä työolot ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat sisäisiä motivaatitekijöitä, kuten vastuu ja kehittymismahdollisuudet. Kun toimeentulotekijät eli ulkoiset motivointitekijät ovat huonoja, työntekijät saattavat ääritapauksissa osallistua lakkoihin tai sabotoida yritystä. Kun ulkoiset motivointikeinot ovat siinä pisteessä, että työntekijät ovat tyytyväisiä, ulkoisten motivaatiokeinojen lisääminen ei enää kasvata työntekijöiden tuottavuutta ja tällöin tulisikin keskittyä sisäisiin motivaatiokeinoihin. (Zhao & Pan 2017.)

Minäpystyvyysteoria

Minäpystyvyysteoria kuvaa yksilön uskon tasoa omiin kykyihinsä ja miten hyvin yksilö kokee onnistuvansa kohtaamissaan tehtävissä (Ackerman 2018).

Minäpystyvyysteorian on kehittänyt psykologi Albert Bandura vuonna 1977 (Bandura 1977). Korkea minäpystyvyyden taso kasvattaa vastoinikäymisten ja stressin käsittelyn sietokykyä, edistää terveellisiä elämäntapoja sekä työntekijöiden toimintakykyä ja parantaa koulutuksellisia saavutuksia (Lopez-Garrido 2020). Jos työntekijän minäpystyvyyden taso on liian korkea, varjopuolena voi kuitenkin olla, että hänellä saattaa olla korkea kynnyks nostaa itse esille mahdollisia koulutustarpeita. Täten näissä tapauksissa voi olla kohdallaan, että työnantaja myös suoraan tarjoaa koulutusmahdollisuuksia. Etätyöskentelyn myötä puuttuvan osaamisen tunnistaminen on osittain muuttunut helpommaksi, sillä työntekijöiden koulutustarpeet saattavat nousta

esille nopeammin, sillä he eivät saa yhtä helposti apua teknologian ongelmiin kotona kuin toimistolla. Osaamisen puutteiden tunnistaminen ja koulutuksen järjestäminen ovat ratkaisevia tekijöitä, jos työntekijä halutaan sitouttaa työhön ja työn tekeminen halutaan pitää tuottavana (Shambi 2021).

Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria on Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin vuonna 1985 julkaisema teoria, joka perustuu autonomiseen, eli sisäiseen motivaatioon, sekä kontrolloituun, eli ulkoiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteorian mukaan, kun yksilöt ohjautuvat autonomisen motivaation kautta, tuntevat he olonsa itseohjautuvaksi sekä autonomiseksi ja puolestaan kontrolloidusti motivoituna tuntevat he olonsa painostetuksi ja epäautonomiseksi (Ackerman 2018).

Itseohjautuvuusteoria käsittelee ihmisten tarpeita yksilöllisestä näkökulmasta, mutta määrittelee kuitenkin, että autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyyden tarve ovat universaalisti tärkeitä kaikille yksilöille (Gagné & Deci 2005, 337).

Itseohjautuvuusteoriaan perustuviin tarpeisiin lukeutuva kyvykkyys kuvaa yksilön tunnetta mm. omasta osaamisesta, suoriutumisesta ja kyvystä täyttää työnsä vastuut (Huhta & Myllyntaus 2021, 187). Kyvykkyys on osittain verrattavissa aiemmin mainittuun minäpystyvyysteoriaan.

Yhteenkuuluvuuden tarvetta voi puolestaan kuvata yksilön luottamuksen tasolla muihin organisaation työntekijöihin, sosiaalisten suhteiden laadulla sekä suhtautumisella muihin organisaation työntekijöihin (Huhta & Myllyntaus 2021, 184). Autonomia on vilpittömän keino värvätä työntekijöitä näkemään enemmän vaivaa organisaation eteen. Autonomisesti motivoitunut yksilö kokee, että hän esimerkiksi pystyy vaikuttamaan tarpeeksi työnsä sisältöön, työtapoihin sekä päätöksiin (Huhta & Myllyntaus 2021, 187). Autonomisuus kasvattaa tuottavuutta, luovuutta ja vähentää työuupumuksen ja vaihtuvuuden määrää organisaatioissa. Autonominen motivaatio on käsitteenä uusi, mutta sitä on testattu laboratorio-olosuhteissa ja työorganisaatioissa ja se on saanut tutkijoiden sekä johtajien kannatuksen. Autonomisen motivaatioteorian perustana on työntekijöiden perustarpeiden tukeminen. (Deci & Ryan 2014, 28).

Itseohjautuvuusteoria mahdollistaa pitkäaikaisen motivaation syntymisen, eikä pakota johtajia valitsemaan tuottavuuden, luovuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä, vaan mahdollistaa nämä kaikki. Joillekin itseohjautuvuusteorian sisäistäminen vaatii vanhoista motivaatioteorioista poisoppimista. Itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen työnantajille on kannattavaa tarjota työntekijöille etuja, jotka täyttävät työntekijöiden yksilölliset psykologiset tarpeet ja tämän myötä kehittää työntekijöiden tuottavuutta. (Stone ym. 2009.)

2.2 Merkityksellisyys

Merkityksellisyys on yleinen tuntemus itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista ja hyvinvoinnista työssä ja sen kautta (Randrianasolo ym. 2022). Työn merkityksellisyyttä voidaan määrittää esimerkiksi yksilön kokemuksesta itse työn merkityksellisyydestä, työn arvosta asiakkaalle, työn avusta organisaation tai asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseksi, organisaation olemassaolon tärkeydestä itselle, työnantajan vastuullisuudesta ja mahdollisuudesta positiivisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 167).

Onnellisuutta on kahdenlaista – hedonistista ja eudaimonista. Hedonistista onnellisuutta voi tavoitella täyttämällä aistillisia tarpeita, kun taas eudaimoninen onnellisuus kuvaa enemmän tunnetta, jonka mm. merkityksellisyys ja yhteisöllisyys voivat täyttää. Eudaimoninen onni on hyvä kestävämmän onnen tarjoaja, sillä se vähentää stressiä ja rauhoittaa. (Vähänen 2019.) Yksilöllä on merkityksellisyydestä henkilökohtainen käsityksensä ja yksilön arvot vaikuttavat paljon siihen, että minkä yksilö kokee merkitykselliseksi. Palkan ja toimeentulon nähdään usein vaikuttavan positiivisesti ihmisen hyvinvointiin, mutta tutkimusten mukaan muut tekijät – kuten itsensä toteuttaminen ja merkityksellisyys ovat merkittävämpiä (Kiviranta 2010, 45).

Kyky tarjota työntekijöille merkityksellisyyttä on noussut entistä tärkeämmäksi. J. Randrianasolon ym. (2022) kirjallisuuskatsauksen mukaan, eri motivaatioteoriat puoltavat oletettua hypoteesia siitä, että mahdollisuudella toteuttaa itseään ammatillisesti on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän

suorituskykyyn. Tutkimusryhmä kuitenkin toteaa, että hyvinvoinnin tilalla on suuri merkitys työntekijöiden sen hetkiseen itsensä toteuttamisen tunteeseen ja täten tuottavuuteen ja sitoutumiseen.

2.3 Työhyvinvointi ja työpahoinvointi

Työhyvinvointi kuvaa työntekijän toimintakykyä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin (Kiviranta 2010, 18) sekä työturvallisuuden osalta. Mielenterveyden ongelmat ovat nousseet tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohi työkyvyttömyyseläkkeiden syynä (Hollmén & Varamäki, puheenvuoro 24.8.2022). Myös Raili Kiviranta (2010, 46) on jo 13 vuotta sitten todennut, että työkyvyttömyyseläkkeen psyykkiset syyt ovat kasvaneet. Työntekijöiden työhyvinvoinnin korkea taso vähentää sairauspoissaoloja ja edistää työssä jaksamista ja työtyytyväisyyden tasoa (Huhta & Myllyntaus 2021, 179). Työhyvinvointia parantaa tutkitusti esimerkiksi joustavat työjärjestelyt (*Flexible Working Arrangements*) ajan, paikan ja työtuntien suhteen (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014). Joustavat työjärjestelyt mahdollistavat myös työstä palautumisen, joka on työhyvinvointia merkittävästi edistävä tekijä.

Fyysistä työkykyä voi tukea esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä liikkumaan ja huolehtimaan omasta terveydestä, sekä korostamalla terveellisten elämäntapojen tärkeyttä. Psyykkisen toimintakyvyn hyvä taso edistää työntekijän kehittymistä, motivaatiota sekä suorituskykyä. (Kiviranta 2010, 20.) Psyykkisen palautumisen mahdollistaa työhön liittyvien asioiden unohtaminen ja siirtäminen pois mielestä tauoilla ja vapaa-ajalla. Jos palautuminen ei ole riittävää, työntekijä joutuu aloittamaan seuraavan työpäivän väsyneenä, jolloin hänen täytyy ponnistella entistä kovemmin suoriutuakseen työstään tyydyttävästi. (Sianoja ym. 2020.) Jotta työntekijä pystyy peilata omaa kehittymistään, tulee hänellä olla riittävästi aikaa keskustella aiheesta esihenkilön kanssa. Työntekijöitä tulee myös kannustaa taukojen ja lomien pitämiseen ja esihenkilöiden tulee ymmärtää liiallisen stressin ja älyllisen toiminnan yhteydet (Kiviranta 2010, 22).

Työuupumus (*burnout*) on työpahoinvoinnin ääri-ilmiö. Työuupumus ei tule hetkessä, vaan se kehittyy yleensä hitaasti korkean työn vaatimustason ja liian vähäisen palautumisen myötä (Sianoja ym. 2020; Huhta & Myllyntaus 2021, 180). Marjaana Sianoja, Anne Mäkikangas ja Ulla Kinnunen (2020) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työntekijät, joilla on korkea koulutustaso, ylempi ammattiasema tai työskentelevät esihenkilöasemassa, palautuvat todennäköisemmin vapaa-ajallaan heikommin kuin muut.

Covid-19 pandemian aikana ja jälkeen työnantajat eivät enää ole voineet sivuuttaa työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tärkeyttä. Työntekijäkokemuksen parantaminen on työnantajan vastuulla ja organisaatio ei voi olla vastuullinen, jos työntekijät eivät voi hyvin. Maailman terveysjärjestö WHO on vuonna 2019 antanut työuupumukselle määrittelyn kansainvälisen tautiluokitusjärjestelmän 11. versiossa. Aiemmin työuupumuksen on uskottu olevan yksilöstä johtuva sairaus, mutta vuoden 2019 määritelmässä WHO määrittelee työuupumuksen ympäristön aiheuttamaksi syndroomaksi. WHO:n (2019) tarkka määritelmä työuupumukselle on: ”Burn-out on oireyhtymä eli syndrooma, jonka käsitteenä on krooninen työpaikan stressi, jota ei ole onnistuttu onnistuneesti johtamaan”. Ympäristöstä johtuvia syitä voi olla esimerkiksi työkuorman liiallisuus tai resursoinnin virheellisyys.

Tämän myötä työuupumuksen hoitokeinot ovat myös uudistuneet ja nykyinen suositus on korjata työpaikasta johtuvat ongelmat eli stressin aiheuttajat, eikä kuvitella, että työuupumus on yksilön heikkoutta (Berg, 2019). Sara Bergin (2019) kirjoittaman artikkelin mukaan, mm. tohtori Sinsky on todennut, että työuupumukseen voi parhaiten puuttua parantamalla työnkulun tehokkuutta, tiimityöskentelyä ja johtamista. Muutoksen myötä työntekijöiden uupumus on nyt maailmanlaajuisesti siirretty työnantajan vastuulle ja täten organisaatioiden johtajien tulee kiinnittää työuupumisen ehkäisemiseen erityistä huomiota ja tarjota työntekijöille stressitön ja luottamukseen perustuva työympäristö (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014).

Perustuen Hofsteden tekemään analyysiin kulttuurien välisistä eroista, Suomen individualismin taso on 63/100. Individualismin taso kuvaa maiden yksilöiden itsenäisyyden tasoa. Korkea individualismin taso kuvaa, että kulttuureissa pidetään normaalina, että yksilöt pitävät huolta itsestään eivätkä niinkään nojautu yhteiskunnan antamaan tukeen. Suomi määrittää kuuluvaksi individualistisiin kulttuureihin. Maskuliinisiin kulttuureihin kuuluvat yksilöt todennäköisemmin elävät tehdäkseen töitä, mutta Suomen feminiinisessä kulttuurissa ihmiset todennäköisemmin tekevät työtä elääkseen. (Hofstede Insights.) Suomalaiset työntekijät saattavatkin tarvita vielä enemmän yhteiskunnan tai työyhteisön tukea työhyvinvoinnilleen, kuin maskuliinisten kulttuurien edustajat. Suomessa Työterveyslaitoksen 2021 teettämän tutkimuksen mukaan työuupumusten oireiden määrä on kasvanut tilastollisesti merkittävässä määrin vuoteen 2019 verrattuna. Työpaikat, jotka kykenevät tukemaan työntekijöitään riittävästi, vaalimaan luottamukseen perustuvaa työilmapiiriä ja osoittamaan arvostuksensa työntekijöilleen, voivat tutkitusti lisätä työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja yleistä tyytyväisyyttä elämään. (Mäkinen ym. 2022.)

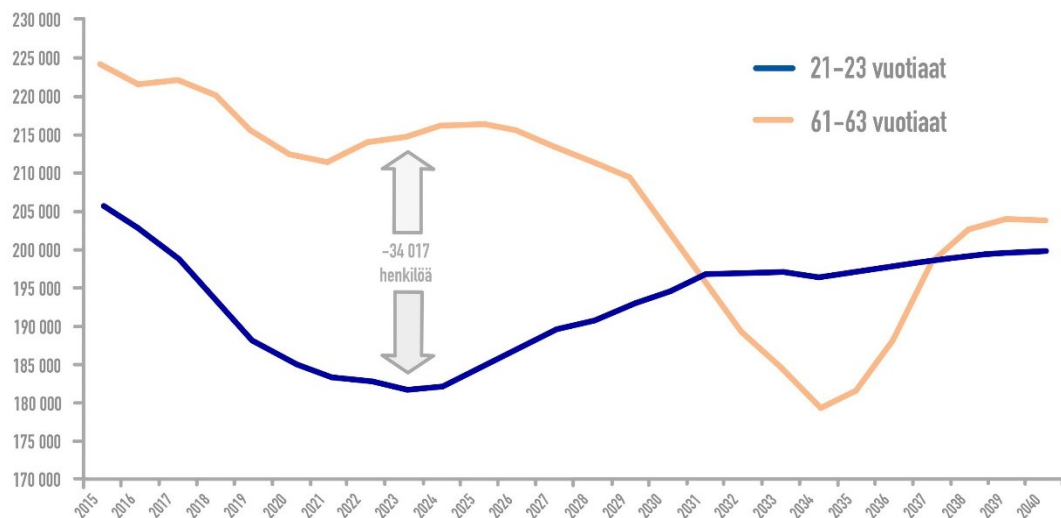
Quiet Quitting

Quiet quitting nousi kansainvälisesti keskustelun aiheeksi 2022 syksyllä (Daugherty 2022). Termi kuvaa ilmiötä, jossa turhan ja ylimääräisen työn tekeminen lopetetaan ja otetaan itsenäisesti askel kohti inhimillisempiä työskentelytapoja. Ilmiö sisältää myös vähäisempää sitoutumista alaistaitoihin (*organizational citizenship behaviors*), joka käsittää esimerkiksi vapaaehtoiin tapaamisiin osallistumisen (Klotz & Bolino 2022) tai itsenäisen kouluttautumisen työtehtäviä varten (Organ 2018, 299). Ilmiö sai alkunsa Yhdysvalloista, jossa työn tekemisen kulttuuri on maskuliinista ja täten erilaista verrattuna pohjoismaiden feminiiniseen työskentelykulttuuriin (Hofstede Insights). Vapaasti käännettynä ”hiljaiset loparit” voivat käytännössä tarkoittaa, että työntekijä jättää tietoisesti huomiotta työasiat viikonlopun tai vapaailtojen ajaksi, ei ota vastaan ylimääräisiä työtehtäviä, mutta suorittaa silti vastuisiin kuuluvat työtehtävät mahdollisimman pienellä työpanoksella.

Ilmiön suosio kuvaa hyvin yhteiskunnan tilannetta – työntekijät ovat uupuneita loputtomaan työkuormaan ja terveempiä ja vastuullisempia valintoja tehdään itsenäisesti, sillä niitä ei tarjota työnantajälähtöisesti. Ilmiön uskotaan myös osittain saaneen lähtönsä huonosta työpaikkarohkeuden tasosta, jolloin työntekijät eivät ole tarpeeksi rohkeita nostamaan työn tekemiseen liittyviä henkilökohtaisia epäkohtia esille. Yrityksiä kannustetaankin kehittämään yhteisöllisyyttä, jotta työkuultuurista voidaan muokata avoimempi ja hyväksyvämpi. Työntekijöitä tulee kannustaa avoimeen keskusteluun luomalla sille mahdollisuuksia ja negatiivisten seuraamuksien sijaan työntekijöitä tulisi palkita epäkohtien esiin nostamisesta. (Personify 2022.)

3 Kestävä henkilöstö

Erityisesti epävakaina aikoina työntekijät eli henkilöstö ovat organisaation tärkein elementti pitkäaikaisen menestyksen takaamiseksi. Kestävyys (*sustainability*) ja kestävä kehitys ovat nykypäivänä jatkuvasti keskustelun aiheena ja henkilöstön hyvinvointi on osa kestävä kehityksen sosiaalista pilaria. Ilman sitoutunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä, yritys ei ole kestävä ja vastuullinen. Jotta yrityksellä on mahdollisuus pysyä kestävä, tulee sen kiinnittää erityistä huomiota vahvojen tiimien rakentamiseen ja samalla löytää mielenkiintoisia työtehtäviä kullekin työntekijälle. (Shambi 2021). Kuten kuvasta 2 on nähtävissä, nykypäivänä kilpailu osaavista työntekijöistä on kasvanut erityisesti siksi, että Suomen ikärakenne kehittyy jatkuvasti siihen suuntaan, että työpaikkoja on tarjolla enemmän kuin on kysyntää (Tilastokeskus 2022). Öljykriisin sukupolven (s. 1955-1964) jäädessä eläkkeelle, nuoremmat sukupolvet eivät riitä korvaamaan syntyynyttä työntekijöiden määrän aukkoa (Työterveyslaitos 2020, 56). Tämän myötä työnantajien on kiinnitettävä huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen (Työterveyslaitos 2020, 57) ja kilpailtava työntekijäkokemuksen laadun kanssa. Positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisesti yksilöiden suorituskykyyn, harkintakykyyn ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (IBM Smarter Workforce Institut 2018; Zhao & Pan 2017; Yang & Feng 2015).



Kuva 2. Työmarkkinoille tulevat ja poistuvat (Aro 2016)

Juliet Shambin (2021) mukaan organisaatioiden on nykypäivänä käännettävä katse osaamisen löytämiseen ja siitä kiinni pitämiseen, työntekijöiden tuottavuuteen ja sitouttamiseen sekä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Edellä mainittuihin kohtiin huomion kiinnittäminen parantaa työntekijäkokemusta ja työnantajien rooli on jatkuvasti muuttumassa enemmän mahdollisuuksien, merkityksellisyyden ja kokemusten tarjoajaksi työntekijöilleen. Vuosikymmeniä sitten työnantaja on tarjonnut työntekijälle työn tekemiseen vain välttämättömät välineet, kuten tietokoneen, puhelimen, pöydän tai vasaran. Jokaisen teollisen vallankumouksen myötä työ on kuitenkin aina muuttunut (Varamäki 2019, 15).

Nykypäivänä työntekijöille on tarjottava jotain ylimääräistä esimerkiksi palkan ja työpisteen lisäksi ja johtamisen laadulla on erityinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Johtajuutta ei enää nykypäivänä voi nähdä yksiulotteisena asioiden johtamisella, vaan johtajien tulee kyetä hallitsemaan moniulotteisesti esimerkiksi motivaation, ilmapiirin, työkyvyn, työn sujuvuuden, asiakaspalvelun, ihmisten ja työn johtamista. "Esimiestyö on kokonainen työ, jota ei voi menestyksekkäästi tehdä "oman toimen ohella". (Aura 2021, 8.) Myös Efe Ogbeide ja Milla Kallio ovat käsitelleet työkuultuurien muutosta vastuullisempaan suuntaan Designmuseon "Mitä jos? Toisenlaisia

tulevaisuuksia” –näyttelyssä. Näyttelyssä esitettiin esimerkkejä tulevaisuuden työelämästä mm. seuraavanlaisesti:

”2020-luvun murros joustavampaan ja autonomisempaan työelämään tapahtui laajamittaisen järjestäytymisen sijaan pisaroittain ja yksilölähtöisesti. Riittävän moni valitsi toisin, mikä pakotti työnantajat muuttamaan työkuultuuria ja työn ehtoja. Talouslukujen sijaan työn tuottavuutta määrittää hyvinvointi. Joustavampi työelämä on vaatinut suuria rakenteellisia muutoksia.”
(Kallio & Ogbeide 2022.)

3.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on sanansa mukaan työntekijän kokemus työpaikasta. Työntekijäkokemus käsittää kaikki työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksen myötä heräävät tunteet ja ajatukset (Huhta & Myllyntaus 2021, 120) esimerkiksi kulttuurin, johtamisen, tilojen ja teknologian näkökulmasta työsuhteen aikana, kuin myös sitä ennen ja jälkeen (Yohn 2018). Jotta työntekijäkokemusta voidaan käsitellä oikealla tavalla, vaatii se tietynlaista näkökulman vaihtamista sen suhteen, että ei enää oleteta, että millaisen kokemuksen työntekijä haluaa, vaan onnistutaan työnantajana kuuntelemaan työntekijöiden omia näkemyksiä heille tärkeistä arvoista. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on tärkeää, etenkin kun puhutaan työntekijöihin vaikuttavista päätöksistä (Auramo 2022).

Robert Gatelyn (2002) mukaan esihenkilöt saattavat vältellä sosiaalista kontaktia alaistensa kanssa tai kokea sen epämiellyttäväksi, ja täten olettaa eri tekijöiden, kuten palkan, bonuksien ja loman olevan työntekijöille merkittävämpiä tekijöitä kuin ne todellisuudessa ovat. Esihenkilöt voivat päätyä palkitsemaan työntekijöitä väärillä keinoilla, joita voi antaa ilman sosiaalista kontaktia, vaikka todellisuudessa he arvostavat itsekin mm. mielenkiintoista työtä, osallistamista ja palautetta. (Gately 2002.) Gatelyn kuvaamat esihenkilöiden käyttämät vanhat motivointikeinot eivät sovi nykypäivän

organisaatioihin, joissa tulee nimenomaan kyetä kuuntelemaan työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita.

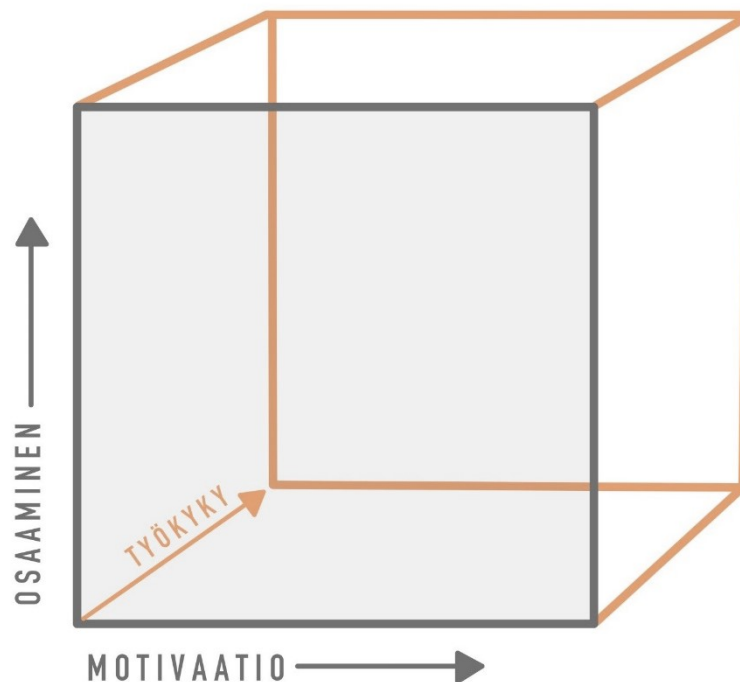
Organisaatiot voivat kilpailla työntekijäkokemuksen parantamisessa mm. antamalla työntekijöilleen sellaisen työympäristön, kun he haluavat, sellaiset työvälineet kun he haluavat ja sellaisen työpaikkakulttuurin, josta he voivat olla ylpeitä (Morgan 2017, 3). Teknologian toimivuudella on myös vaikutus työntekijäkokemukseen. Työpaikkojen digitalisoiduttua Covid-19 pandemian myötä organisaatiot ovat ymmärtäneet, että teknologia on välttämätöntä osaamisen löytämisen osalta, mutta myös työn tuottamisen ketteryyden ja tehokkuuden osalta. Kuten normaalissakin elämässä, suuret onnistumisen tai ilon hetket dominoivat huonoja hetkiä enemmän myös työelämässä, ja täten näillä pystytään moninkertaistamaan työntekijäkokemusta ja kompensoimaan mahdollisia huonompia hetkiä. Työntekijäkokemukseen kuuluu myös työpaikan tarjoamat koulutusmahdollisuudet, jotka myös sitouttavat työntekijöitä. (Shambi 2021.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään iän sekä elämäntilanteen vaikutusta työntekijäkokemukseen, sillä oletettavasti samat edut eivät palvele jokaista yksilöä yhtä hyvin. Tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että hyvän työelämätyytyväisyyden tason, eli positiivinen työntekijäkokemuksen toteutuminen laskee 20 vuotiaasta asti keskimäärin 31 ikävuoteen asti ja lähtee jälleen nousuun tämän jälkeen. Clarkin ym. (1996) tutkimuksen mukaan työelämätyytyväisyyden taso työn sisällön osalta lähtee nousuun viimeistään 36 vuotiaana. Saman tutkimuksen mukaan tyytyväisyys palkan suhteen kuitenkin nousee lineaarisesti ihmisen vanhentuessa. Ilmiö on osittain perusteltavissa sillä, että nuoren ikäluokan työntekijät eivät välttämättä ole löytäneet oikeaa suuntaa uralleen eivätkä välttämättä tiedä, että mitä työelämältään haluavat. (Clark ym. 1996.)

3.2 Työntekijäkokemuksen kehittämisen vaikutus henkilöstötuottavuuteen

Yritysten kilpailukyky nojautuu entistä enemmän aineettoman pääoman, eli mm. henkilöstön tuottavuuteen, erityisesti Covid-19 pandemian aiheuttaneiden kansainvälistän finanssikriisien myötä (Randrianasolo ym. 2022). Morganin (2017) mukaan työpaikat, jotka panostavat työntekijäkokemukseen, kuuluvat parhaiden työpaikkojen listoille ja niiden yritysten liikevaihto on yleensä nelinkertainen ja liikevoitto kaksinkertainen muihin yrityksiin verrattuna. Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että työntekijän kokemuksen matka jatkuu koko heidän elämänsä ja sillä on vaikutus työntekijän tuottavuuteen (Shambi 2021).

Kuten kuva 3 havainnollistaa, henkilöstön tuottavuutta ei tule tarkastella yksilotteisesti, vaan eri ulottuvuuksia, kuten työkykyä tulee huomioida. Työntekijäkokemusta voi lisäksi kehittää esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työntekijöiden työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon (*work-life balance*), parempaan tunnustukseen hyvästä työstä, palautteen antamiseen ja henkilökohtaisiin kasvumahdollisuuksiin – niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Edellä mainittuihin kohtiin huomion kiinnittäminen parantaa työntekijöiden työkykyä. Työntekijöiden tuottavuutta lisäävät myös psykologisen sopimuksen käyttö, tilannetekijöiden huomioiminen johtamisessa, työn sopeuttaminen sekä oikean johtamistyylin käyttäminen (Kiviranta 2010, 40).



Kuva 3. Henkilöstötuottavuus (Aura 2021, 32)

Kun organisaation johtajat varmistavat, että työntekijöitä arvostetaan heidän työnsä johdosta, työ muuttuu merkityksellisemmäksi etenkin, jos työ vastaa työntekijän omia arvoja. Esihenkilöiden aktiivisella ihmisten johtamisella kyetään positiivisesti vaikuttamaan henkilöstön tuottavuuteen, työkykyyn, työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen (Aura 2021). Jos työntekijöillä on mahdollisuus palautua työstä ja tehdä töitä heidän elämäntilanteeseensa sopivalla joustavalla tavalla, saavat he mahdollisuuden tehdä töitä ja kommunikoida tiiminsä kanssa juuri heille sopivalla tavalla (IBM Smarter Workforce Institute 2018).

Henkilöstöjohtamiseen on jo pitkään yritetty löytää keinoja henkilöstön työn tekemisen tehostamiseksi ja näistä yksi esimerkki on High Performance Working Systems. HPWS on henkilöstöjohtamisen strategia, jonka tarkoituksena on ylläpitää kilpailukykyistä asemaa yhdistämällä liiketoiminnallinen- sekä henkilöstöjohtaminen (Tiwari). On kuitenkin huomattu, että HPWS:n kaltaisilla strategioilla ei välttämättä todellisuudessa ole tarpeeksi näyttöä niiden taloudellisista hyödyistä (Kesti & Syväjärvi 2015). High

Performance Working systeemin on myös tutkittu osittain vaikuttavan työntekijöiden työuupumukseen negatiivisesti (Jiandong ym. 2022). Työn tehokkuutta on yritetty kehittää inhimillisemmin keinoin ja yksi niistä on työelämänlaadun mittaaminen ja mittaustulosten myötä esiin tuleviin ongelmakohtiin puuttuminen.

Työelämänlaadun mittaaminen on hyvä keino ennustaa yrityksen tuottavuutta. Marko Kesti ja Antti Syväjärvi (2015) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että työelämätyytyväisyyden korkeampi taso kasvattaa yrityksen tuottavuutta enemmän kuin pelkästään uusien työntekijöiden palkkaaminen ja työelämätyytyväisyyden pysyminen entisellä tasolla. Tutkimuksessa huomattiin myös, että QWL (*Quality of Worklife*) –indeksin paremmalla tasolla näyttää olevan yhteys myös liikevoiton kasvuun, verrattaessa saman kokoiseen yritykseen, jonka QWL –indeksin on huonompi. Työntekijöiden vaihtuvuus oli suurempaa yrityksessä, jonka henkilöstön työelämänlaatu ei ollut noussut. (Kesti & Syväjärvi 2015.) IBM:n (2018) teettämän tutkimuksen mukaan niiden organisaatioiden joiden EXI (*Employee Experience Index*) –indeksi on korkea, aineettoman pääoman tuottavuus ja voiton määrä suhteutettuna resursseihin on huomattavasti korkeampi. Heidän tutkimuksensa mukaan 0,25% parannus työntekijätyytyväisyydessä johtaa aineettoman pääoman tuottavuuden paranemiseen 0,86 prosenttiyksikköä ja liikevoiton paranemiseen suhteutettuna resursseihin 1,81 prosenttiyksikköä.

Herzbergin motivaatioteorian (1959) mukaan vain sisäisten motivaatiokeinojen parantaminen kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyden tasoa ja täten myös työntekijöiden tehokkuutta (Zhao & Pan 2017). Myös työstä palautumisella on suuri vaikutus työn tehokkuuteen ja kun työntekijä on palautunut rasituksesta, on hän aktiivisempi, oppii herkemmin uutta ja on aikaansaavampi (Työterveyslaitos). Työntekijöiden tehokkuus paranee myös, jos he kokevat olonsa energisiksi. Työntekijöiden energisyyttä on mahdollista ylläpitää esimerkiksi raittiin ulkoilman tarjoamisella työpäivän aikana, välipalan syömisellä, sekä tehtävälistan tekemisellä (Sianoja ym. 2020).

Onnistuneella ikäjohtamisella kyetään myös tukemaan työntekijöiden sitoutumista ja täten yksilön toiminnan tuottavuuden kasvua. Kivirannan mukaan (Kuva 4), jos yritys esimerkiksi palkkaa työntekijän 25 vuotiaana, mutta menettää hänet 35 vuotiaana, työntekijään tehdyt investoinnit mukaan lukien kuten palkka ja sivukulut, jotka menetetään, voivat olla n. 500 000 €. Tämän lisäksi menetetään karttunut osaaminen, kuten käytännön taidot.

IKÄ	INVESTOINTI (VUOSI JA KUMULATIIVINEN)	OSAAMINEN
60-63	50 000 € /v = 1 750 000 €	Kypsää osaamista, valikoivaa mukaan lähtemistä, arvojen pohdintaa, mistä motivaatio?
50-59	50 000 €/v = 1 550 000 €	Monipuolisuus, viisaus, sujuvuus, ymmärrys kokonaisuudesta, vuorovaikutustaidot
40-49	45 000 €/v = 1 050 000 €	Eri elämänaalueet kehittyneet, asiantuntijuus syvenee sekä sisällöissä että prosesseissa
30-39	40 000 €/v = 600 000 €	Käytännön taidot kehittyneet, minän tahdosta meidän tahtoon
25-29	35,000 €/v = 200 000 €	Opiskelupohjainen ymmärrys, innokkuus, aktiivisuus

Kuva 4. Asiantuntijan työura investointina ja osaamisina (Kiviranta 2010, 48)

3.3 Työskentelytapojen vaikutus työntekijäkokemukseen

Työskentelytapoja on yhtä paljon, kun työntekijöitäkin. Työntekijät tarvitsevat erilaisia työskentelytiloja, -tapoja ja työn ohjaamista. Työskentelytavat ovat nykypäivänä usein keskustelun aiheena, sillä nykypäivän lisääntynyt asiantuntijatyö mahdollistaa entistä joustavampia työskentelytapoja yhä useammalle ihmiselle. Työpaikka käsitteenä on hyvin pitkään yhdistetty yrityksen käytössä olevaan toimistotilaan, mutta käsite on jatkuvasti muokkaantumassa, sillä nykyään työpaikkana voi toimia esimerkiksi kahvila, toimisto, koti, lentokenttä, auto tai juna (Sjöblom ym. 2019). Täten työnantajan tulee nykypäivänä kyetä muovautumaan entistä luovemmaksi mietittäessä, että miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää tilojen suhteen.

Toimistot kokivat mullistuksen 1980 ja 1990 –luvuilla sen jälkeen, kun tietokoneet valloittivat työpaikat. Vanhat toimistomallit eivät enää kelvanneet, ja yrityksen alkoivat etsiä uusia ratkaisuja ja tällä kertaa tarjontalähtöinen näkökulma ei enää riittänyt. 1990- ja 2000 –luvun vaihteen toimistoympäristö tarjosi työntekijöille kohtaamispaikkoja ja jossa heille pystyttiin määräämään työtehtäviä. Toimistotilat sopivat tuolloin ylhäältä ohjautuvaan työskentelyyn. (Harrison ym. 2004.) Toimistojen tehtäväksi muuttui lisäarvon tuottaminen yrityksille, pelkästään kohtaamispaikan sijaan. Nykypäivänä toimistot ovat muuttuneet joissain yrityksissä työyhteisön velvollisuudeksi ja useat työntekijät ovat tykästyneet etätyöskentelyn mahdollistamaan vapauteen. Olemme tottuneet ajatukseen, jossa työ on paikka jonne mennään. Siirrymme kuitenkin jatkuvasti vahvemmin ajatukseen, jossa työ on asioita joita tehdään. (Varamäki 2019, 20.)

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa, joustavat työjärjestelyt (FWA) ovat etenkin Covid-19 pandemian myötä tulleet merkittäviksi kilpailueduiksi. Työntekijöille on tärkeää, että työstä saadaan muokattua heidän elämäntilanteeseen sopivaa esimerkiksi työajan tai -paikan suhteen. Joustavasta työajasta on myös tutkitusti hyötyä yrityksille, sillä työn joustavuus esimerkiksi etätyömahdollisuuden kautta kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä

ja täten lisää työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen. Sujuvien joustavien työjärjestelyjen edellytyksenä on kuitenkin luottamus työnantajan ja työntekijän välillä, jotta mahdollisilta haittavaikutuksilta esimerkiksi työn tuottavuuden osalta vältyttäisiin. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014.) Työntekijät ovat nähtävästi muuttuneet entistä itsekkäämmiksi tai tietoisemmiksi omista tarpeista ja etätöitä jättämään tekemään usein henkilökohtaisista syistä. Työntekijät unohtavat helposti, että kollegat saattavat kaivata tiimiläisten tapaamista toimistolla ja yksittäisen työntekijän jatkuva poissaolo saattaa heikentää sujuvaa tiimityöskentelyä (Hollmén & Varamäki, puheenvuoro 24.8.2022). Mäkinen ym. (2022) ovat vuosien 2019-2021 aikana toteutetun tutkimuksen perusteella todenneet, että hybridityössä työntekijät voivat paremmin kuin täysin etätöissä tai lähityössä olevat työntekijät. Täten hybridityö vaikuttaa olevan keskimäärin parempi vaihtoehto mm. työuupumuksen ehkäisyyn, kuin esimerkiksi kokoaikainen etätö.

Itseohjautuvuuden johtaminen

Työn ohjautuvuudella tarkoitetaan työn tekemisen ohjaamista joko työnantajan tai työntekijän toimesta. Monissa organisaatioissa on edelleen käytössä 1900-luvun alkupuolelta peräisin olevat johtamisen periaatteet (Eulenberger & Mäkynen 2020, 69). Toisen teollisen vallankumouksen aikaiseen Taylorismin piirteisiin kuului, että työntekijän mielipiteellä ei ollut suurta merkitystä ja johto teki tarvittavat päätökset (Huhta & Myllyntaus 2021, 130). Johto päätti, että miten, missä, milloin ja ketkä työtä tekevät. Valmentavan johtamisen käsitettä ei ollut, vaan johtajien käsitys valmentamisesta tarkoitti lähinnä työntekijän koulutusta yhteen ja oikeaan tapaan tehdä työtä. (Eulenberger & Mäkynen 2020, 69.)

Työpaikat, jotka kykenevät ottamaan huomioon yksilöiden näkökulmat, tukevat oma-aloitteisuutta ja antavat mahdollisuuden valita, tutkitusti lisäävät yksilöiden sosiaalista integroitumista (Deci & Ryan 1995). Integroitumista voidaan käsitellä nykypäivänä myös inklusiivisuutena tai osallistamisena (Koster ym. 2009). Inklusiivisuus on monimuotoisen työyhteisön vaatimus, sillä jokaisen yksilön

tulisi saada olla työympäristössä oma itsensä, jotta mukautumiseen ei kulu liikaa energiaa. Itseohjautuvan työn onnistuminen edellyttää usein korkeaa minäpystyvyyden tasoa ja hyvää itsetuntoa. Hyvä itsetunto on voimakas motivaatiokeino (Deci & Ryan 1995), joten on tärkeää, että työntekijöiden itsetuntoa sekä minäpystyvyyden tasoa saadaan nostettua, jotta he voivat onnistuneesti toimia itseohjautuvassa organisaatiossa. Itseohjautuvat työntekijät kaipaavatkin esihenkilöltään pääosin kannustusta ja itseluottamuksen vahvistamista, sekä suuntaviivoja työn tekemiselle (Kantar TNS 2019).

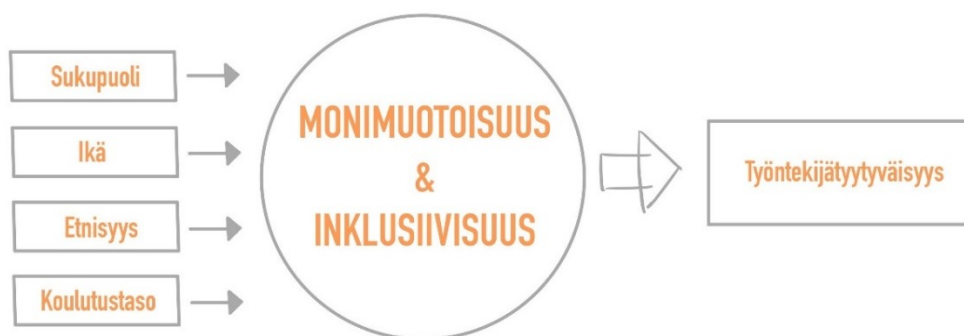
Itseohjautuvan työskentelytavan vastakohta on ylhäältä ohjautuva työskentely. Ylhäältä ohjautuva työskentely lisää introjektiota (Deci & Ryan 1995), joka puolestaan saattaa ylläpitää masennusta, vähentää yksilön merkityksellisyyden tunnetta ja kykyä havaita omia tarpeita (GoodTherapy 2015). Introjektio voi myös lisätä yksilön lojaaliutta (GoodTherapy 2015) ja täten tuoda mahdolliselle työnantajalle kuvitelman siitä, että työntekijä on sen hallittavissa. Kun ylhäältä ohjautuvaa työskentelyä aletaan muuttaa itseohjautuvaksi, tarvitaan enemmän johtamista – erityisesti taitavaa sellaista (Rubanovitsch 2020). Kantar TNS:n (2019) teettämän tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus liitetään myös herkästi loppuun palamiseen, sooloiluun ja yhteisen suunnan hukkaamiseen. Itseohjautuvuus on kuitenkin saman tutkimuksen mukaan yli 70% vastanneiden mielestä myönteinen asia ja 81% vastaajista kokee motivaation pysyvän korkeammalla itseohjautuvassa työskentelytavassa.

3.4 Monimuotoisuus vastuullisen henkilöstön perustana

Monimuotoinen organisaatio on nykypäivänä jopa lähtökohta kilpailukykyisyydelle ja arvon lisäämiselle kansainvälisissä organisaatioissa. Monimuotoisuus on tärkeä tekijä tiimien tuottavuuden ja arvon lisäämisen kannalta (Työterveyslaitos 2020, 64; Oikarinen 2020; Kiviranta 2010, 34). Työterveyslaitoksen (2020, 60) teettämän raportin mukaan suomalaisten työnantajien tulisi kehittää entistä enemmän henkilöstön monimuotoisuutta palkkaamalla eri sukupolvien, eri taustojen ja eri työkyvyn omaavia työntekijöitä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi, työntekijät voivat omata eri näkemyksiä

esimerkiksi sukupuolen, koulutustason, lähtökohdan, elämäntyylin, kotimaan- tai -kaupungin ja uskonnon myötä.

Työikäisten määrä on vähentynyt Suomessa joka vuosi vuodesta 2010 lähtien (Aro 2016). Monimuotoisten tiimien ylläpitäminen on tärkeää niin hiljaisen tiedonsiirron – kuin arvon lisäämisenkin kannalta organisaatiolle, sillä esimerkiksi systeemien kehitys on todennäköisempää monimuotoisissa tiimeissä (Nawaz ym. 2020). Monimuotoiset työympäristöt mahdollistavat myös monipuolisten näkökulmien huomioonottamisen päätöksissä. Heterogeeniset eli monimuotoiset tiimit ja ryhmät päätyvät 87% useammin parempiin tuloksiin ja kehitysideoihin kuin yksin työskentelevä, jos ryhmä on monimuotoinen iän, sukupuolen ja maantieteellisen kulttuurin osalta. Jos ryhmä koostuu eri ikäisistä ja eri sukupuolia edustavista henkilöistä, päätyvät he 80% ajasta parempiin päätöksiin, kuin yksin työskentelevä. Jos monimuotoisuutta ei ole otettu lainkaan huomioon, tekee ryhmä vain 58% enemmän parempia päätöksiä kuin yksin työskentelevä ihminen. (Larson 2017).

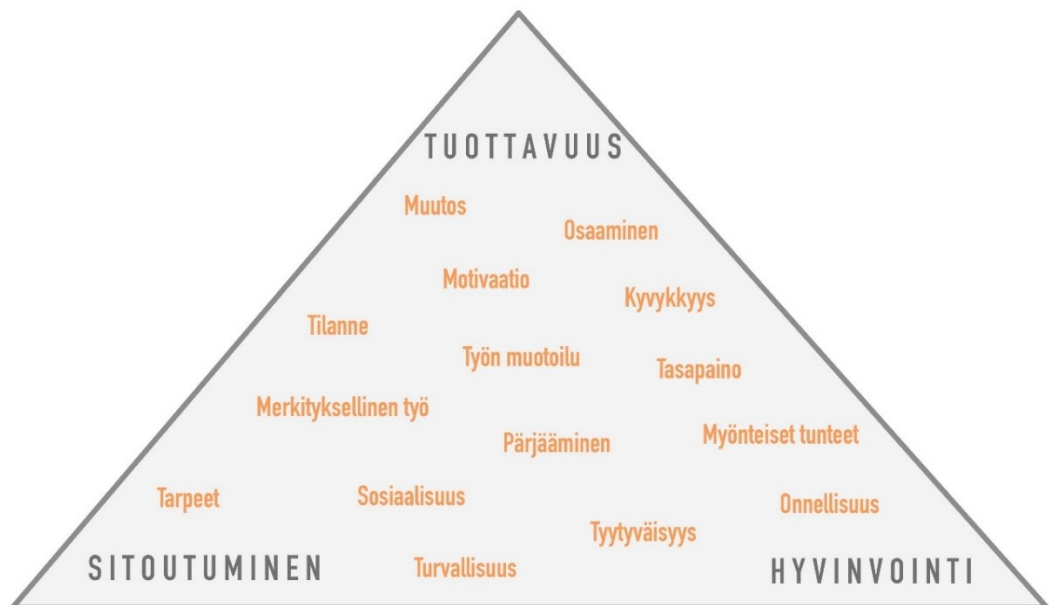


Kuva 5. Onnistunut monimuotoisuus ja inklusiivisuus

Kuten kuva 5 osoittaa, monimuotoisuuden lisääntyessä on hyvin tärkeää, että yritykset kuitenkin kasvattavat myös työntekijöiden tietämystä monimuotoisuuden hyödyistä suvaitsevuuden lisäämiseksi, jotta tästä tuottavasta kilpailuedusta saadaan kaikki irti. On tärkeää, että yksilöiden eroavaisuudet ymmärretään tiimin sisäisesti ja niistä voidaan keskustella avoimesti, sillä inklusiivisuus toimii edellytyksenä toimivalle monimuotoiselle yhteisölle. Hyväksytyksi kokemisen tunne kasvattaa itsetuntoa, joka puolestaan

kasvattaa minäpystyvyyden tasoa, jolloin esimerkiksi itseohjautuvan työskentelyn tekeminen on sujuvampaa. Itsevarma työntekijä tuo myös näkemyksensä esille helpommin.

Koster ym. (2009, 135) analyysin mukaan sosiaalisen osallistamisen edellytyksiä ovat sosiaalinen kanssakäyminen muiden yksilöiden kanssa, muiden yksilöiden hyväksyminen, sosiaaliset ystävyyssuhteet muiden yksilöiden kanssa ja itsensä hyväksytyksi kokemisen tunne. Onnistunut ikäjohtaminen – eli yksilöitä palveleva johtaminen tukee kaikkia menestyvän henkilöstön aatteita; tuottavaa, sitoutunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Jotta tähän päästään, kuvan 6 mukaisesti on tärkeää kyetä tarjoamaan työntekijöille mm. merkityksellinen työ, turvallisuuden tunne, sekä tukea kyvykkyyttä ja osaamista.



Kuva 6. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34)

Monimuotoisuudella saattaa olla myös huonoja puolia, sillä eri lähtökohdista olevat eivät välttämättä luo niin vahvoja henkilökohtaisia suhteita toisiinsa, kuin samoista lähtökohdista olevat henkilöt. Monimuotoisissa tiimeissä voi myös helpommin syntyä väärinkäsityksiä, ennakkoluuloja ja konflikteja (Bassett-Jones 2005). Tällä voi ääritapauksissa olla negatiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja työntekijäkokemukseen. Kuitenkin esimerkiksi eri

koulutustasojen yhdistäminen tiimeissä mahdollistaa organisaation strategisen kehittymisen, parantaa kilpailukykyä ja mahdollistaa työntekijöille paremmat urankehitysmahdollisuudet. Edellä mainittujen positiivisten vaikutusten myötä työntekijät pysyvät motivoituneempina ja työntekijöiden luottamus sekä tyytyväisyys työnantajaa kohtaan paranevat. (Nawaz ym. 2020.)

4 Sukupolvet

Ihmisten erilaisuutta voi käsitellä iän kautta, vaikka eri ikäiset ihmiset eivät välttämättä olekaan erilaisia. Eri ikäisillä ihmisillä on kuitenkin erilaisia kokemuksia elämän ajalta ja lisäksi eroavaisuuksia esimerkiksi toimintakyvyssä ja terveydessä (Kiviranta 2010,13). Sukupolvien käsitteet ovat saaneet alkunsa Yhdysvalloista. Sukupolvien määritelmät perustuvat eri ikäluokkien yhteisiin kokemuksiin elämän aikana, joten ymmärrettävästi Suomen ikäjakaumat eivät ole suoraan verrattavissa Yhdysvaltojen sukupolvimääritelmiin. Tässä tutkimuksessa käytetään täten kirjassa ”Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat” määriteltyjä suomalaisen työelämän sukupolvijakoa:

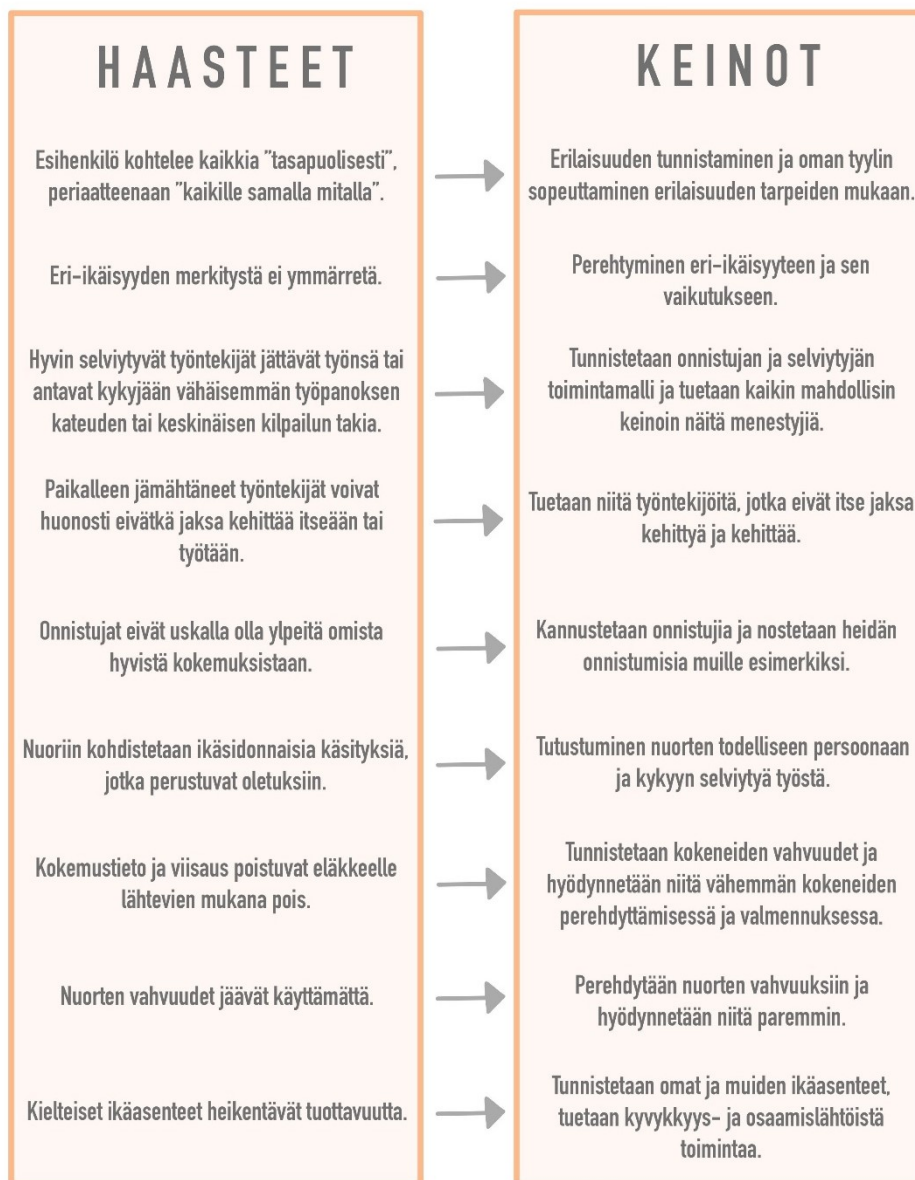
- Suuret ikäluokat (s. 1945-1954)
- Öljykriisin sukupolvi (s. 1955-1964)
- Hyvinvoinnin sukupolvi (s. 1965-1972)
- Lamasukupolvi (s. 1973-1979)
- Y-sukupolvi, eli diginatiivit (s. 1980-1990)
- Z-sukupolvi, eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (s. 1991-)

(Järvensivu ym. 2014, 56)

Tätä tutkimusta varten lähde on luotettava, sillä jaottelut on testattu kirjan kyselyaineistossa. Jaottelu on saatavilla myös muista lähteistä, kuten Työn Sukupolvet, Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä – raportissa (Simonen ym. 2021, 10-11).

Sukupolvet ovat vain yksi ryhmittelytapa muiden joukossa, joka on kuitenkin oleellinen ja tässä tapauksessa hyödyllinen toimeksiantajan suunnitteluorganisaatiossa, sillä nuoret työntekijät ja heidän perehdyttäminen ovat välttämätöntä jatkuvan ja kestävä toiminnan edellyttämiseksi. On kuitenkin otettava huomioon, että edes parhaimmillaan tämä ryhmittelytapa ei välttämättä ole toimiva, sillä yksilöiden välillä tulee aina olemaan eroja (Simonen ym. 2021). Sukupolvien johtaminen tuo usein haasteita

organisaatiossa ja niitä on mahdollista ratkaista esimerkiksi kuvassa 7 esitettyjen keinojen mukaisesti.



Kuva 7. Eri-ikäisten johtamisen haasteet ja keinot mukaillen Kivirannan (2010, 14-15) taulukkoa.

4.1 Suuret ikäluokat (s. 1945-1954)

Suuret ikäluokat tunnetaan Yhdysvaltojen sukupolviteoriassa nimellä ”Baby Boomers”. Suuriin ikäluokkiin luokitellaan sota-ajan jälkeen syntyneet ikäluokat. (Järvensivu ym. 2014, 38) Suuret ikäluokat erottuvat muista sukupolvista siksi, että heitä on paljon enemmän kuin muita sukupolvia. Tämä ilmiö on nähtävissä esimerkiksi tämänhetkisenä työvoimapulana, sillä työpaikkoja vapautuu ja syntyy enemmän kuin uusia työntekijöitä on. Työ on suurille ikäluokille tärkeä arvo ja työn merkityksellisyys ja sen muille tuottava arvo on heille tärkeää.

Teknisestä ja digitaalisesta kehittämisestä on ollut suurien ikäluokkien kohdalla työn kannalta mahdollisesti enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä he ovat työelämänsä aikana myös kokeneet paljon kehityksen tuomia ongelmia esimerkiksi laitteissa ja järjestelmissä. Heillä ei myöskään ole ollut mahdollisuutta kouluttautua, vaan uudet toiminnot on pitänyt oppia työn lomassa. He ovat kuitenkin kohdanneet useamman mahdollisen työttömyyden lama-aikojen takia ja tämän myötä kyseiselle sukupolvelle on rakentunut vahvat selviämistaidot (Järvensivu ym. 2014). Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa suuret ikäluokat ovat pääosin siirtyneet jo eläkkeelle, mutta tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon, että suuret ikäluokat ovat toimineet monen tämänhetkisen työntekijän perehdyttäjänä työelämään.

4.2 Öljykriisin sukupolvi (s.1955-1964)

Öljykriisin sukupolvi saa nimensä siitä, että he kokivat nuoruuden kehitysvuosina 70-luvun öljykriisin, joka jätti Suomen lähes vauriotta. Vaikka kaikki sukupolven edustajat eivät tarkkaan muista tapahtumia – on sillä oletettavasti ollut vaikutusta esimerkiksi kasvatukseen. 80-luku oli Suomessa hohdokas vaihe - elintaso nousi ja työpaikkoja oli ajoittain tarjolla jopa kysyntää enemmän. Täten 90-luvun lama tuli hyvin yllättäen ja moni sukupolven edustaja menetti työpaikkansa ja tähän aikaan opiskelleet eivät välttämättä saaneet työuraa käynnistettyä ollenkaan. Öljykriisin sukupolvi on kasvanut epävarmuuden keskellä. Öljykriisin sukupolven ja lamasukupolven (1973-1979

välillä syntyneet) välillä on paljon yhtenäisyyksiä, sillä molemmat sukupolvet ovat kokeneet talouden taantuman nuoruudessaan. Töiden saaminen on ollut haastavaa ja tämän vuoksi esimerkiksi pessimismi saattaa olla yleinen piirre kyseisille sukupolville. Öljykriisin sukupolvi on oppinut siihen, että mitään ei tule ottaa itsestäänselvyytenä ja työpaikan säilymisen eteen on nähtävä vaivaa. Kyseiselle sukupolvelle tyypillisiä ajatustapoja saattaa myös olla itsensä erinomaisena työntekijänä pitäminen, mutta samanaikainen tunne siitä, että tehdystä työstä ei saa tarpeeksi korvausta. Öljykriisin sukupolvea voidaan pitää korkean työmoraalin omaavana sukupolvena ja heidän nuoruuden aikana työelämässä pärjääminen ja urbaanius nostivat päätään. (Järvensivu ym. 2014, 23)

”Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat” -kirjan mukaan öljykriisin sukupolvi eroaa vahvasti muista sukupolvista esimerkiksi työelämässä joustamisen suhteen. Kyseinen sukupolvi on tottunut siihen, että on parempi sietää hieman huonompia työoloja kuin menettää työpaikka kokonaan. Sukupolvi on ollut muita herkemmin valmis tekemään esimerkiksi koulutusta vastaamatonta työtä. Kuitenkin suurien ikäluokkien mukaisesti tämä sukupolvi on vielä ollut valmis tuomaan esimerkiksi esihenkilölleen tai johtajalle esille havaitsemiaan epäkohtia. Työllistymisen epävarmuuden lisäksi myös tämän sukupolven on pitänyt kyetä adaptoitumaan teknologian kehittymisen mukaan ja pysyä kehityksen tahdissa. Öljykriisin sukupolven selviytymistä työelämän muutoksissa on edellyttäneet hyvät sopeutumistaidot ja joustaminen. (Järvensivu ym. 2014, 226.)

4.3 Hyvinvoinnin sukupolvi (s.1965-1972)

Hyvinvoinnin sukupolvi saa nimensä siitä, että heidän avainkokemuksiin kuuluu esimerkiksi hyvinvointivaltion ja hyvinvointipalveluiden laajeneminen. Ilmainen terveydenhuolto ja koulutus ovat aina kuuluneet hyvinvoinnin sukupolven elämään. Hyvinvoinnin sukupolvelle on muihin sukupolviin verratessa poikkeuksellisen tärkeää työskennellä omien arvojen mukaisesti. Hyvinvoinnin sukupolveen kuuluvat ovat nyt kaikki yli 50-vuotiaita. Yli 50-vuotiaiden suuri

motivaattori on tunnustus ja tätä motivaatiokeinoa tulisi painottaa erityisesti kyselyissä vanhempien ikäluokkien kohdalla (Haile 2022). Raha ei useimmiten ole enää kokeneempien työntekijöiden sitouttamisen avaintekijä, vaan sosiaalisten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttäminen on suuremmassa roolissa (Kiviranta 2010, 43).

Työllistymismahdollisuudet opiskelujen jälkeen ovat olleet hyvinvoinnin sukupolvella hyvin erilaisia, riippuen täysin tarkasta syntymävuodesta. Vuosina 1993-1994 Suomen työttömyysluvut olivat noin 400 000 – 500 000. (Tilastokeskus 2003, 19). Täten hyvinvoinnin sukupolven kokemukset voivat osittain olla hyvin samankaltaiset, kun seuraavan – lamasukupolven kokemukset. Hyvinvoinnin sukupolven edustajilla on kuitenkin lamasukupolvesta poiketen luultavasti ollut jo työkokemusta 80-luvulta, jolloin lamasta ei vielä ollut tietoa. Tämä on luultavasti myös vaikuttanut hyvinvoinnin sukupolven näkemyksiin työelämän mahdollisuuksista ja he eivät mahdollisesti ole katkeroituneet yhtä helposti vastoinkäymisistä. Hyvinvoinnin sukupolvi on kokenut nuorena työkuulttuurin, jossa kannustettiin jatkamaan töitä esimerkiksi työuupumuksen kynnyksellä ja vedottiin siihen, että hyvä työympäristö kannusti jaksamaan. Hyvinvoinnin sukupolven edustajat eivät myöskään jää yhtä usein sairauslomalle, turvaudu psykologin tai terveyden hoitajan palveluihin tai käytä lääkkeitä olonsa helpottamiseksi verrattuna muihin sukupolviin. (Järvensivu ym. 2014, 228) Hyvinvoinnin sukupolvelle on tyypillistä omien oikeuksien ajaminen verrattuna lamasukupolveen, jotka saattavat tyytyä kohtaloonsa. (Järvensivu ym. 2014, 232)

4.4 Lamasukupolvi (s. 1973-1979)

Lamasukupolven edustajat ovat siirtyneet työelämäänsä laman aikana ja heistä on muokkaantunut tämän myötä kärsivällisiä ja määrätietoisia työuransa suhteen. Lamasukupolvelle määräaikaisen työsuhteen saaminen saattoi olla lottovoitto, eikä pettymys. Oli oletusarvo, että työsuhteet alkavat määräaikaaisuuksilla ja myöhemmin ne vakinaistetaan. (Järvensivu ym. 2014, 248.) Lamasukupolvi eroaa muista sukupolvista eniten pärjäämisstrategioiden kohdalla.

Lamasukupolvet ovat tutkimuksen mukaan muita kyvykkäämpiä käyttää monia erilaisia keinoja pärjätäkseen nykyisessä elämäntilanteessa (Järvensivu ym. 2014, 243). Lamasukupolvelle on tyypillistä suorittaa uraansa pitäen jatkuvasti mielessä, että mitä hyötyä nykyisestä mahdollisesta kurjasta tilanteesta voisi olla tulevaisuudessa ja se tekee tilanteesta siedettävämmän. Saattaa olla tyypillistä esimerkiksi kuulla lamasukupolven edustajalta, että työtehtävä ei ole mieluinen, mutta se näyttää hyvältä ansioluettelossa (Järvensivu ym. 2014, 245). Lama-ajan sukupolvelle tyypillisenä käyttäytymisenä esiintyy myös luottamuspuola työnantajan ja työntekijän välillä ja tämän aiheuttama sitoutumattomuus tai sen vähentyminen. Sukupolven edustajat ovat kuitenkin valmiita sietämään esimerkiksi huonompaa johtamista tai työoloja, kunhan saavat säilyttää työpaikkansa. (Järvensivu ym. 2014, 242.) ”Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat” -kirjan tutkimuksen mukaan lamasukupolvi todennäköisesti tukee mieluummin itse muita, kuin ottaa vastaan toisten tukea. Lamasukupolvelle tyypillistä voi olla, että työasiat seuraavat herkästi mukaan vapaa-ajalle ja heidän mielestä työajan tulisivatkin olla paremmin kontrolloitua. (Järvensivu ym. 2014, 240.) Työajan kontrolloimisen voi yhdistää tämän hetkiseen työaikaleimaamiseen ja siihen, että töiden tekemisen saa lopettaa ulos leimatessa.

4.5 Y-sukupolvi (s. 1980-1990)

Kuten kappaleen alussa on mainittu, on sukupolvien tulkinnat aina erilaisia eri kulttuurien ja maiden välillä. Y-sukupolvesta puhutaan paljon ja täten pitää olla tarkkana, että etenkin milleniaalien kohdalla erot ovat suuria, sillä kulttuurit kehittyvät usein jäljessä ja on esimerkiksi huomattu, että Suomessa työntekijän ja työnantajan välinen luottamus on murentunut myöhemmin, verrattuna muihin länsimaisiin työkulttuureihin. Asiaa on kuitenkin tutkittu vähän eikä tarkalleen tiedetä, että mistä tämä johtuu. (Järvensivu ym. 2014, 36-37.)

Fudanin Yliopiston vuonna 2012 teettämän tutkimuksen mukaan 80-luvulla ja sen jälkeen syntyneiden työntekijöiden vaihtuvuus on 10% korkeampi kuin

muiden sukupolvien työntekijöiden, sillä he ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä (Yang & Feng 2015).

Milleniaalit myös kokevat työelämänkin jatkuvana muutoksena. Kyseistä sukupolvea myös häiritsee vanhempia sukupolvia vähemmän työn keskeytyminen (Järvensivu ym. 2014, 255-256). Suomalaisiin työntekijöihin keskittyneen tutkimuksen mukaan milleniaalit kokevat muita harvemmin käyttävänsä työhön liikaa aikaa ja kärsivänsä liiallisista työtehtävistä. Ei ole perusteltavissa, että omaavatko milleniaalit muita sukupolvia paremmat priorisointitaidot ja ovat erityisen tehokkaita, vai että heidän käsitys liiallisesta työnteosta on erilainen. (Järvensivu ym. 2014.) On kuitenkin muistettava, että milleniaalit ovat siirtyneet työelämäänsä nousukaudella ja täten heidän asenteensa työelämäänsä on rennompaa verrattuna muihin sukupolviin. Hyvästä asemasta johtuen, Y-sukupolvi myös kyseenalaistaa auktoriteetteja muita sukupolvia todennäköisemmin (Allonen 2016).

Suomalaisen tutkimuksen mukaan milleniaalit ovat yllättäen valmiita sietämään kaoottista työtä ja johtamista hyvän palkan vuoksi (Järvensivu ym. 2014, 257). Tutkimuksen mukaan milleniaalit kuitenkin pelkäävät muita sukupolvia enemmän virheiden tekemistä tehdessään oman osaamisensa tai työnkuvan ulkopuolisia työtehtäviä. Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014) pohtivat kirjassaan myös, että onko pidemmäksi venyneet opiskeluajat ja korkean koulutuksen korostaminen tehnyt milleniaaleista liian pieniin yksityiskohtiin keskittyneitä erityisosaajia. Milleniaalit uskovat lamasukupolven tavoin, että oppiminen ei lopu valmistumiseen, vaan se jatkuu koko uran ajan. Milleniaalit kuitenkin haluavat päättää, että mitä osaamista he kartuttavat, eivätkä välttämättä täten ole niin innostuneita esimerkiksi työpaikan tarjoamista valmiista koulutusohjelmista.

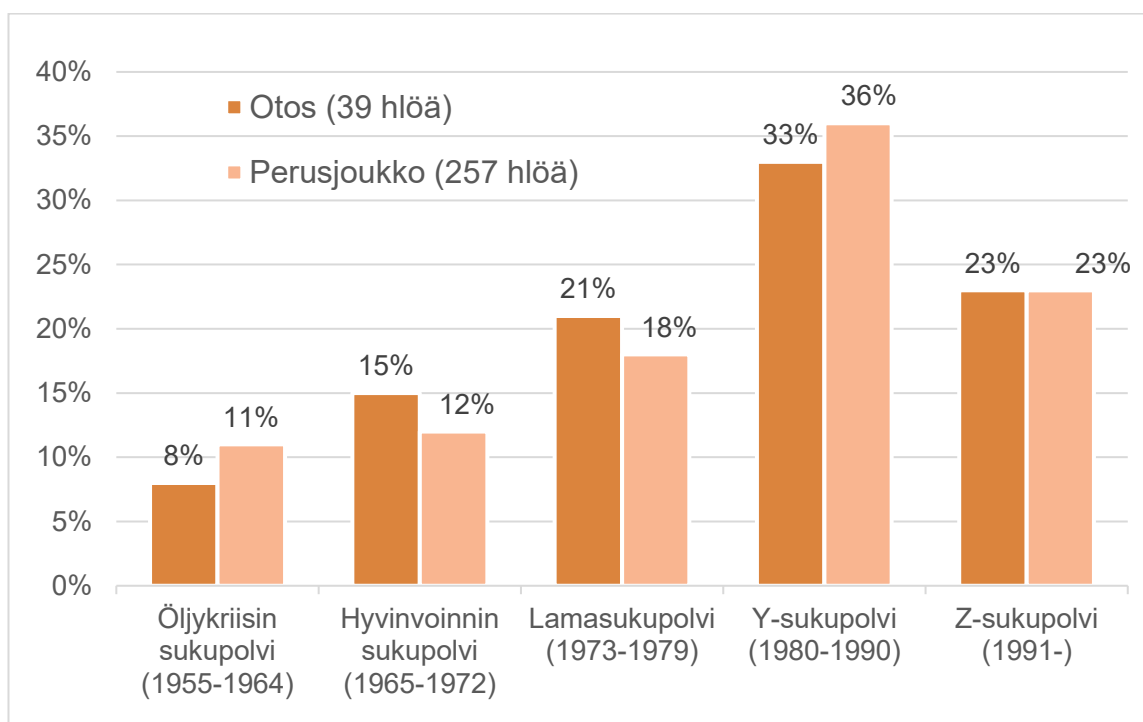
4.6 Z-sukupolvi (s. 1991-)

Z-sukupolvea kuvaillaan usein kärsimättömäksi sukupolveksi, joka tekee yksilöllisiä valintoja, vaatii työelämältä joustavuutta ja kehittymismahdollisuuksia

(Simonen ym. 2021). Siinä missä vanhempien sukupolvien ryhmissä on useimmiten suuriakin eroavaisuuksia arvojen ja kokemusten suhteen johtuen pidemmästä elämästä ja täten karttuneista kokemuksista, nuoren sukupolven kohdalla löytyy useammin yhtäläisyyksiä, sillä nuorilla on vielä suhteellisen lyhyt ja suppea kokemus elämästä (Kiviranta 2010, 13). Työyhteisön sosiaalisuudella ja yhteisöllisyydellä on suuri merkitys Z-sukupolven työntekijäkokemukseen. Kyseinen sukupolvi on itsevarma ja he hakevat työstä onnellisuutta. Jos he eivät työn kautta pysty saavuttamaan onnellisuutta, vaihtavat he herkästi työpaikkaa. (Ozkan & Solmaz 2015.) Z-sukupolvi kyseenalaistaa olemassa olevia johtamiskäytäntöjä ja on todennäköistä, että myös muiden sukupolvien näkemykset olemassa olevista käytännöistä tulevat heidän mukanaan muuttumaan. Nuorin sukupolvi arvostaa työnantajaa, joka ei kohtelee heitä pelkkänä numerona, vaan he haluavat saada arvostusta työpanoksestaan, hauskuuden ja joustavuuden lisäksi. Z-sukupolvi ei välttämättä koe tarvetta edetä uralla nopeasti, vaan he tavoittelevat arvostusta. Nuoret työntekijät voivat myös tarvita perehdytystä toimintoihin, jotka vanhemmat sukupolvet kokevat itsestäänselvyyksinä – kuten puheluiden soittamiseen tai sähköpostien oikeaoppiseen kirjoittamiseen. (Gabrielova & Buchko 2021.)

5 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin haastatteluina ja otanta oli 39 henkilöä, joka on 15 % koko suunnitteluorganisaation henkilöstöstä. Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa, jotta eri sukupolvien edustajien määrä on linjassa perusjoukon sukupolvijakauman kanssa, kuten kuviosta 1 on nähtävillä. Kukin haastattelu kesti keskimäärin 55 minuuttia, jonka aikana pystyttiin hahmottamaan kokonaisvaltaisesti jokaisen osallistujan ajatus ihanteellisesta työntekijäkokemuksesta. Haastattelut koostuivat neljästä osiosta seuraavasti; aiheen esittely, sanojen määrittely, motivaatiotekijöiden priorisoiminen ja loppukeskustelu. Sanojen määrittelyosio on tässä tutkimuksessa jätetty analysoimatta.



Kuvio 1. Tutkimuksen perusjoukko ja otanta sukupolvittain

Haastattelun työntekijäkokemukseen vaikuttavien motivaatiotekijöiden priorisoinnissa haastateltavat saivat 81 tekijää, jotka heidän piti 30 minuutin sisällä järjestää alla olevan kuvan 8 mukaisiin sektoreihin. Enemmistö asetti 20% tekijöistä "Täysin välttämättömät" -sektoriin, 30% "Hyvin tärkeät" -sektoriin,

23% keskimmaiseen ”Merkittävät” –sektoriin, 22% ”Toissijaiset” –sektoriin. Keskimäärin vain 5% tekijöistä päätyi ”Valmis luopumaan täysin” –sektoriin.



Kuva 8. Tekijöiden tärkeysjärjestyksen sektorit

Tekijöiden teemoina olivat työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat; Kulttuuri, johtaminen, tilat ja teknologia (Huhta & Myllyntaus, 2021), sekä Maslow’n tarvehierarkiaan perustuen motivaatiotekijöitä fyysisiin tarpeisiin, turvan tarpeisiin, sosiaalisiin tarpeisiin, arvostuksen tarpeeseen sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen liittyviä tekijöitä (Maslow 1943).

Tekijöillä on kolme eri painoarvokategoriaa, jotka ovat esitettynä kuvassa 9. Ensimmäisen painoarvokategorian, eli 1,5 pisteen kertoimen kategorian tekijöiden toteuttamiseen kuuluu todellisuudessa pidempään kuin 2kk, jotta lopullinen muutos saadaan aikaan myös kulttuurin osalta. Toisen, eli 1 pisteen kertoimen tekijöiden toteuttaminen/kehittäminen vaatii toimenpiteitä, joiden toteuttamiseen kuuluu arviolta alle 2kk, jotta lopullinen muutos saadaan aikaan myös kulttuurin osalta. Kolmannen, eli pienimmän painoarvokategorian tekijöiden toteuttaminen/kehittäminen vaatii alle 1kk, jotta lopullinen muutos saadaan aikaan myös kulttuurin osalta. Pienimmässä painoarvokategoriassa

sosiaaliin tarpeisiin liittyvillä tekijöillä on 0,3 kerroin, sillä niitä on suhteessa enemmän muiden tarpeiden tekijöihin verrattuna. Arvostuksen tarpeen tekijöitä ei ole laisinkaan pienimmässä painoarvokategoriassa, sillä arvostuksen tarpeen tekijöitä on kokonaisuudessaan vähemmän muihin tekijöihin verrattuna. Täten kullekin tekijälle on oma painoarvonsa liitteen 1 mukaisesti, ja jokaisen tarpeen (a,b,c,d,e) painoarvotettu pistemäärä on 16,5-17,7 pistettä.

	x 1,5	x 1,0	x 0,5 (x 0,3)
ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN (e)	Hyväksytyksi tuleminen tunne (e1)	Työpaikan tarjoamat koulutukset (e2)	Hyvä pääsy työpaikalle julkisella liikenteellä (e3)
ARVOSTUKSEN TARPEET (d)	Positiivisen palautteen saaminen esimenkilöltä (d1)	Työvälineiden laatu (d2)	-
SOSIAALISET TARPEET (c)	Tiedon jakaminen tiimien sisäisesti (c1)	Yrityksen järjestämät tapahtumat (c2)	Kahvitaumat kollegoiden kanssa (c3)
TURVAN TARPEET (b)	Luotettava esimenkilö (b1)	Toimitilojen valvontajärjestelmät (b2)	Toimitilojen esteettömyys (b3)
FYYSISET TARPEET (a)	Stressittömyys (a1)	Taukotilojen viihtyisyys (a2)	Työpaikan tarjoamat välipalat (a3)

Kuva 9. Esimerkit tekijöiden painoarvoista

Huomioon ottaen tekijöiden sekä sektorien painoarvot, lasketaan haastatellusta henkilöstä profiili, joka osoittaa, että mitkä tarpeet ja tekijät ovat henkilölle tärkeimpiä työelämässä. Jos haastateltava on esimerkiksi sijoittanut ”Hyväksytyksi tuleminen tunne”-tekijän (e1) ”Täysin välttämättömät” sektoriin (s5), saa tekijä lopullisen arvon 6. Sama kaava toistetaan jokaiselle tekijälle. Tuloksen perusteella kukin viidestä eri tarpeesta (a,b,c,d,e) saavat tekijöiden sijoituksen perusteella oman arvonsa, jonka perusteella tarpeet voidaan järjestää tärkeysjärjestykseen kaavan 1 mukaisesti.

$$a < b < c < d < e$$

$$a = (a_1 \times s) + (a_2 \times s) + (a_3 \times s) \dots + (a_{16} \times s)$$

$$b = (b_1 \times s) + (b_2 \times s) + (b_3 \times s) \dots + (b_{15} \times s)$$

$$c = (c_1 \times s) + (c_2 \times s) + (c_3 \times s) \dots + (c_{21} \times s)$$

$$d = (d_1 \times s) + (d_2 \times s) + (d_3 \times s) \dots + (d_{13} \times s)$$

$$e = (e_1 \times s) + (e_2 \times s) + (e_3 \times s) \dots + (e_{16} \times s)$$

$s =$ haastattelun henkilön määrittelemän sektorin (s) arvo

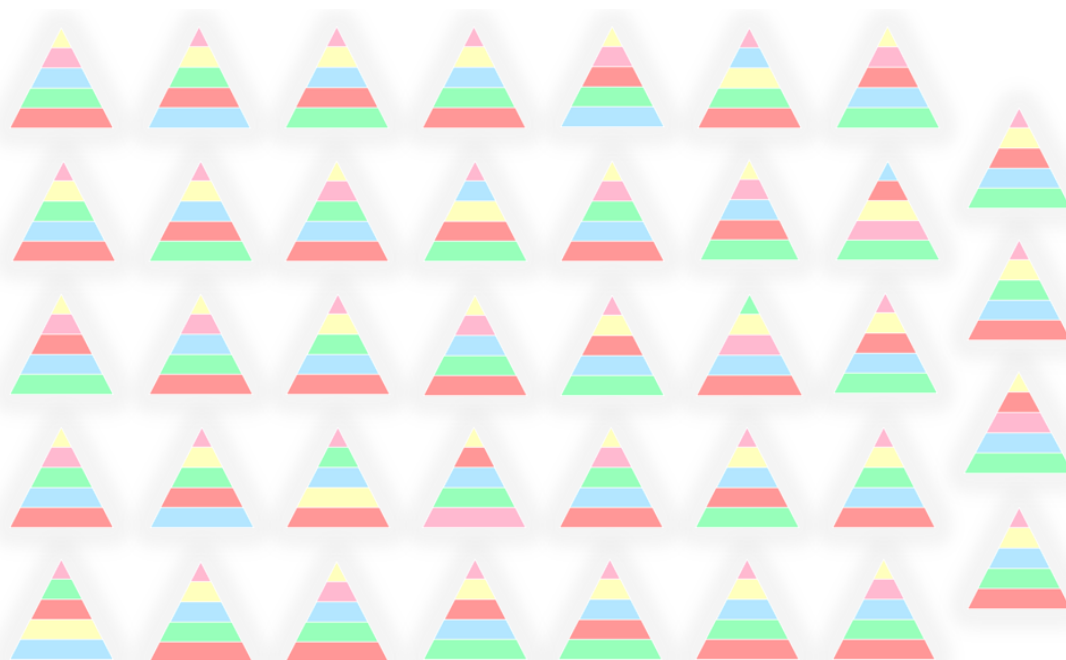
$$\begin{array}{lll} s_1 = -1 & s_3 = 2 & s_5 = 4 \\ s_2 = 1 & s_4 = 3 & \end{array}$$

Kaava 1. Tarpeiden merkityksen laskukaava

Tutkimuksessa tarkastellaan molempia - tärkeysjärjestyspyramidia ja yksittäisten tekijöiden tärkeyttä sukupolvittain. Haastattelun lopuksi käytiin keskustelu minäpystyvyyden tasosta, esihenkilöiden roolista ja lisäksi kuinka usein haastateltavat toivoisivat, että heidän kuulumisia kysellään ja täten kartoitetaan heidän työkyvyn tilannetta.

Tulokset

Haastatelluista 39 henkilöstä muodostui 18 toisistaan poikkeavaa profiilia. Erilaisia profiilivaihtoehtoja on olemassa 120. Kuten kuvassa 10 on nähtävillä, yleisimmässä profiilissa, jota esiintyi kuitenkin vain kuusi samanlaista, tärkeimpänä tekijänä oli turvan tunne, seuraavaksi arvostuksen tunne, sitten itsensä toteuttaminen, fyysiset tarpeet ja vähiten tärkeänä sosiaaliset tarpeet.



Kuva 10. Profiilit tarpeiden tärkeysjärjestyksistä

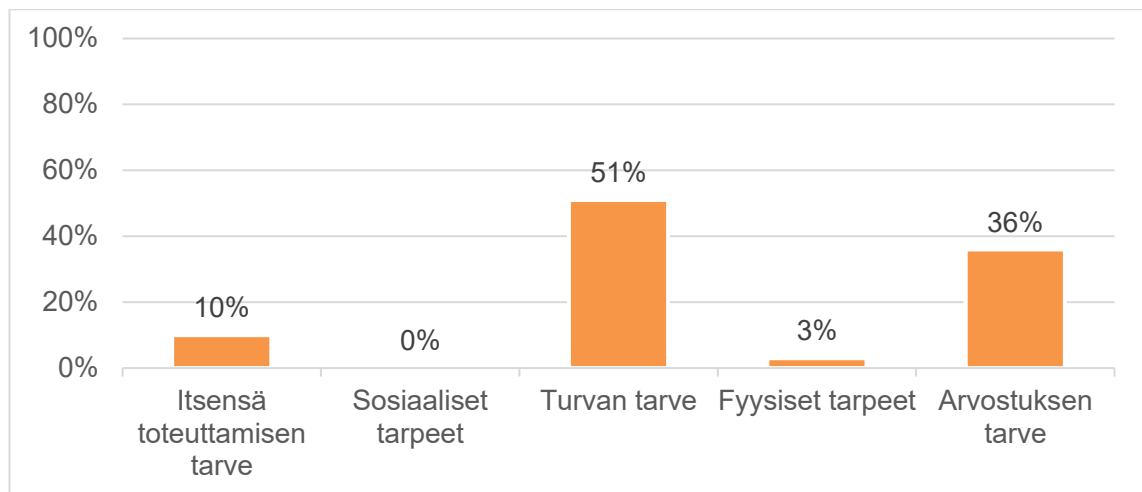
Fyysiset tarpeet olivat 54% haastateltujen profiilien mukaan vähiten tärkeä tekijä. Toiseksi useimmiten vähiten tärkeänä tekijänä pidettiin sosiaalisia tekijöitä – 41% haastatelluista asetti sosiaalisuutta tukevia tekijöitä vähemmän merkittäviin sektoreihin.

Profiileista löytyy kuitenkin myös tapauksia, joissa sosiaaliset tai fyysiset tekijät ovat myös tärkeämpiä ja täten on todettavissa, että profiilit ovat erittäin yksilöllisiä ja toistuvuuden vahvistamiseksi yhtäläisyyksiä tulisi tutkia suuremmalla otannalla. Merkittävimpiä yhtäläisyyksiä sukupolvien



välillä olivat esimerkiksi kollegoiden säännöllinen tapaaminen toimistolla, sekä luotettavat työkaverit ja luotettava esihenkilö.

Kuten kuviossa 2 huomataan, yli puolet haastatelluista henkilöistä piti turvan tunnetta tukevia tekijöitä tärkeämpänä kuin muita tekijöitä. Tämän myötä on todettavissa, että etenkin toimeksiantajan asiantuntijaorganisaation edustajista enemmistölle on merkittävää ensin kokea olonsa turvalliseksi, ja vasta toiseksi motivoitua esimerkiksi arvostuksen tunnetta tukevilla keinoilla. Kukaan ei pitänyt sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä tärkeimpänä ja fyysisiä tarpeita tukevia tekijöitä tärkeimpänä piti vain 3% haastatelluista.



Kuvio 2. Tarpeiden merkitys koko otannalle

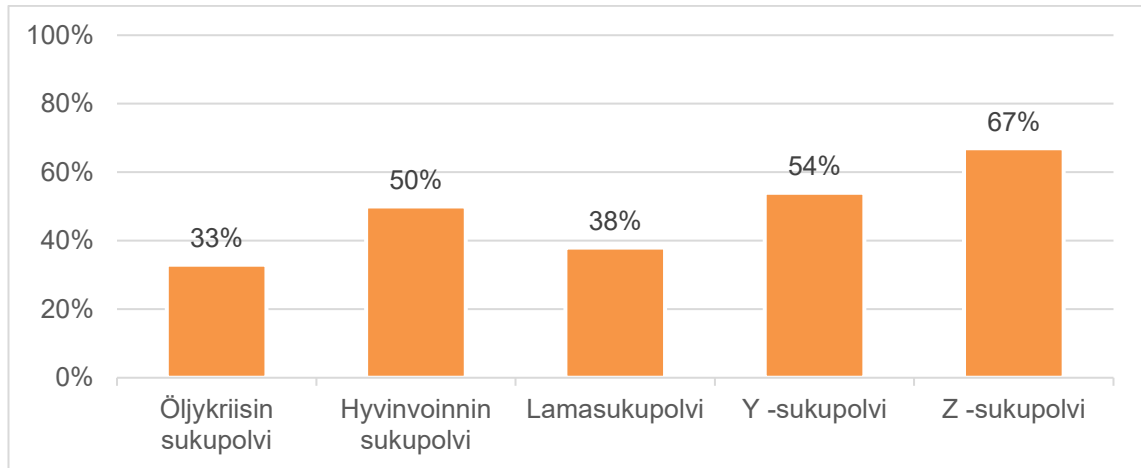
Profiilien välillä on todennäköisemmin yhtäläisyyksiä elämäntilanteen suhteen, kuin iän tai sukupuolen suhteen. Kaikki haastateltavat, jotka pitävät itsensä toteuttamisen tekijöitä työelämässään tärkeänä, ovat perheellisiä työntekijöitä. 14 haastateltua henkilöä pitää arvostusta tärkeimpänä positiivisen työntekijäkokemuksen edellyttäjänä, ja 64% heistä on perheellisiä, 9% yksin eläviä ja 27% parisuhteessa olevia. Turvan tunnetta tärkeimpänä tekijänä pitää enemmistö haastatelluista - 51% osallistuneista. Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan turvan tunne on ihmisille toiseksi tärkein tekijä heti fyysisten tarpeiden jälkeen. Tämän tutkimuksen tulos tukee täten Maslow'n tarvehierarkiaa turvan tarpeen osalta.

Turvan tunnetta tukevat tekijät

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan, turvan tunnetta tukevat tekijät kuuluvat hygieenisiin motivaatiotekijöihin. Turvan tunteen tulee täten olla sellaisella tasolla, ettei se aiheuta tyytymättömyyttä, mutta sitä ei ole tarpeen kehittää loputtomiin. Jos turvan tunnetta tukevat tekijät eivät ole sillä tasolla, kun työntekijä niiden toivoisi olevan, työntekijä ei voi olla motivoitunut tai tyytyväinen.

Työelämältä turvan tunnetta hakevia työntekijöitä voi tukea esimerkiksi tarjoamalla oikeudenmukaisen työilmapiirin sekä rakentamalla luottamuksellisen ja henkilökohtaisen suhteen esihenkilön ja työntekijän välille. Tällöin esimerkiksi epävarmoina hetkinä työntekijä tietää voivansa tukeutua lähiesihenkilöön ja työnantaja saa tilaisuuden sitouttaa työntekijää paremmin yritykseen. Itseohjautuvassa työssä on myös tärkeää varmistaa, että työntekijällä on tarpeellinen osaaminen omaan työnkuvaan nähden ja täten kasvatetaan työntekijän turvan tunnetta myös oman osaamisen suhteen.

Kuten kuviosta 3 huomataan, 54% Y-sukupolven edustajista ja 67% Z-sukupolven edustajista pitää turvan tunnetta tukevia tekijöitä tärkeimpinä. Voidaan täten olettaa, että Z- ja Y-sukupolven työntekijät hakevat työltä elämään vakautta ja turvallista ilmapiiriä uran alkuvaiheille. Kukaan haastatelluista ei tutkimuksen mukaan pidä turvan tunnetta tukevia tekijöitä merkityksettömämpänä asiana. Tutkimuksessa tarkasteltiin tekijöiden tärkeyttä myös eri elämäntilanteiden osalta. Turvan tunne oli tärkein tekijä 75%:lle yksin elävistä. Parisuhteessa elävistä 65% piti turvan tunnetta tärkeimpänä tekijänä ja perheellisistä ihmisistä vain 35%. Tästä on pääteltävissä, että yksin elävien elämäntilanne saattaa joissain tapauksissa olla epävakaa ja tällöin turvan tunteen saaminen työn kautta luo mahdollisesti varmuutta muille elämän osa-alueille.

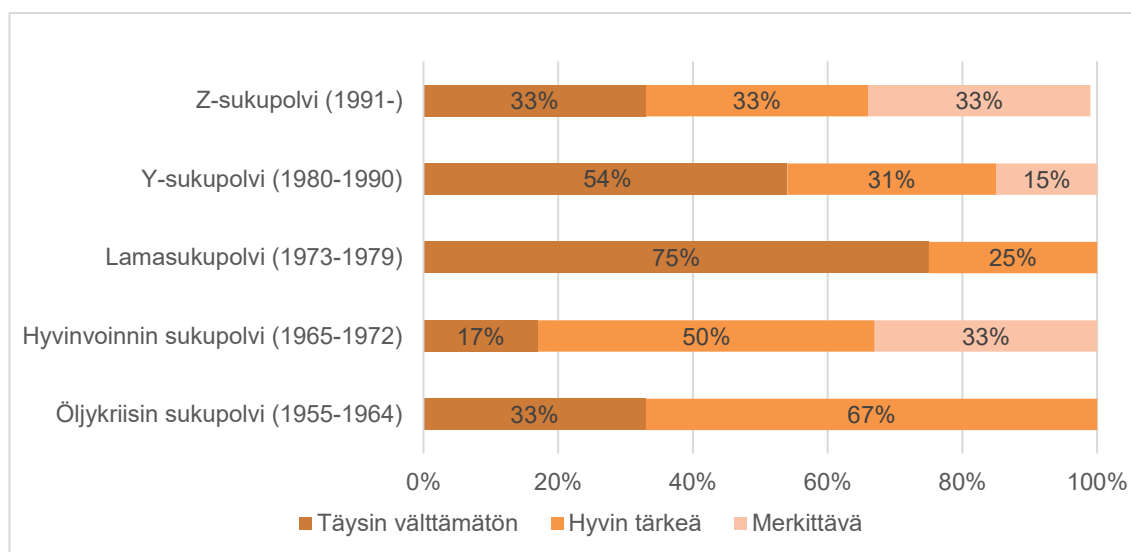


Kuvio 3. Turvan tunteen tärkeys sukupolvittain

Yksittäisiä tekijöitä tarkastellessa useimmiten täysin välttämättöminä tekijöinä pidettiin juurikin turvan tunnetta tukevia tekijöitä. 77% haastatelluista henkilöistä määritteli luotettavan esihenkilön olevan täysin välttämätön tekijä. Myös työilmapiirin tasa-arvoisuus ja luotettavat työkaverit asetettiin täysin välttämättömäksi tekijäksi vähintään 60% vastaajien kohdalla. Vähiten suosiota turvan tunnetta tukevista tekijöistä sai ”arvoesineiden lukollinen säilytys”, sillä vain 28% piti sitä merkittävänä tekijänä. Haastateltavat usein kommentoivat, että he luottavat jo tällä hetkellä toimistotilan turvallisuuteen, eivätkä koe tarvetta lukitulle säilytykselle. Tutkimus on tehty asiantuntija- ja toimihenkilöorganisaatiossa, joten tulos voisi olla eri esimerkiksi tuotannon organisaatiossa.

Hyvä palkkataso tukee turvan tunnetta, sillä sen voimin pystytään takaamaan oma ja mahdolliseen perheen taloudellinen turva. Kuten kuviossa 4 on nähtävillä, hyvä palkkataso oli tärkein lamasukupolven edustajille. Suuri osa lamasukupolven edustajista on kohdannut talouden taantuman valmistuessaan ja tämä oletettavasti heijastuu myös tämän tutkimuksen tuloksiin, sillä nuoruudessa koetut taloudelliset haasteet voivat vaikuttaa päätöksiin ja käyttäytymiseen pitkään (Järvensivu ym. 2014, 23). Tulos tukee myös Kivirannan kuvausta hyvinvoinnin sukupolvesta, jonka mukaan raha ei useimmiten ole enää kokeneempien työntekijöiden sitouttamisen avaintekijä,

vaan sosiaalisten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttäminen on suuremmassa roolissa (Kiviranta 2010, 43).



Kuvio 4. Hyvän palkkatason merkitys sukupolvittain

Arvostuksen tunnetta tukevat tekijät

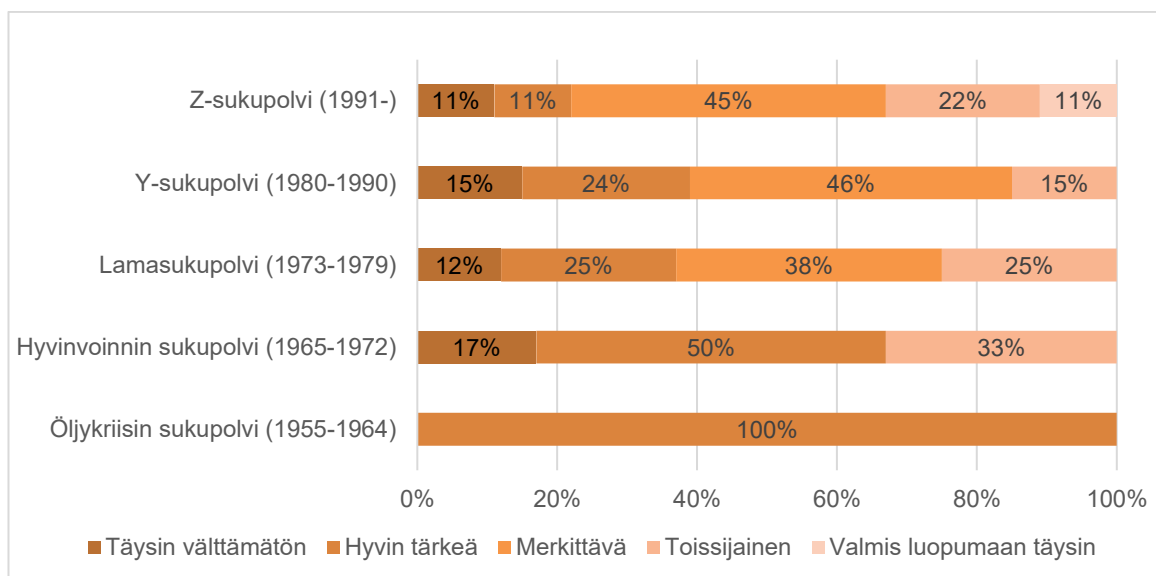
Toiseksi tärkeimpiä tekijöitä Y- ja Z-sukupolville ovat arvostuksen tunnetta tukevat tekijät. 31% Y-sukupolven edustajista ja 33% Z-sukupolven edustajista piti arvostuksen tunnetta tarjoavia tekijöitä tärkeämpänä kuin muita tekijöitä. Arvostuksen tunnetta tukevat tekijät olivat kuitenkin tärkeimpiä hyvinvoinnin sukupolvelle – hyvinvoinnin sukupolven edustajista 50% pitää sitä tärkeimpänä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä. Enemmistö piti erityisesti itsensä johtamisen taitojen kehittämismahdollisuutta ja oman osaamisen hyödyntämistä täysin välttämättöminä yksittäisinä työntekijäkokemukseen vaikuttavina tekijöinä.

Arvostuksen tunnetta tukevat tekijät kuuluvat Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) mukaan kannustetekijöihin, eli työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin. Täten työntekijän arvostetuksi tuleminen tunnetta on kannattavaa kehittää entisestään, vaikka se olisikin jo hyvällä tasolla. Yksi haastateltu henkilö piti kuitenkin arvostuksen tunnetta tukevia tekijöitä merkityksettömimpänä, joten on tärkeää, että myös tällaisia yksilöitä kyetään tunnistamaan ja tukemaan organisaatiossa.

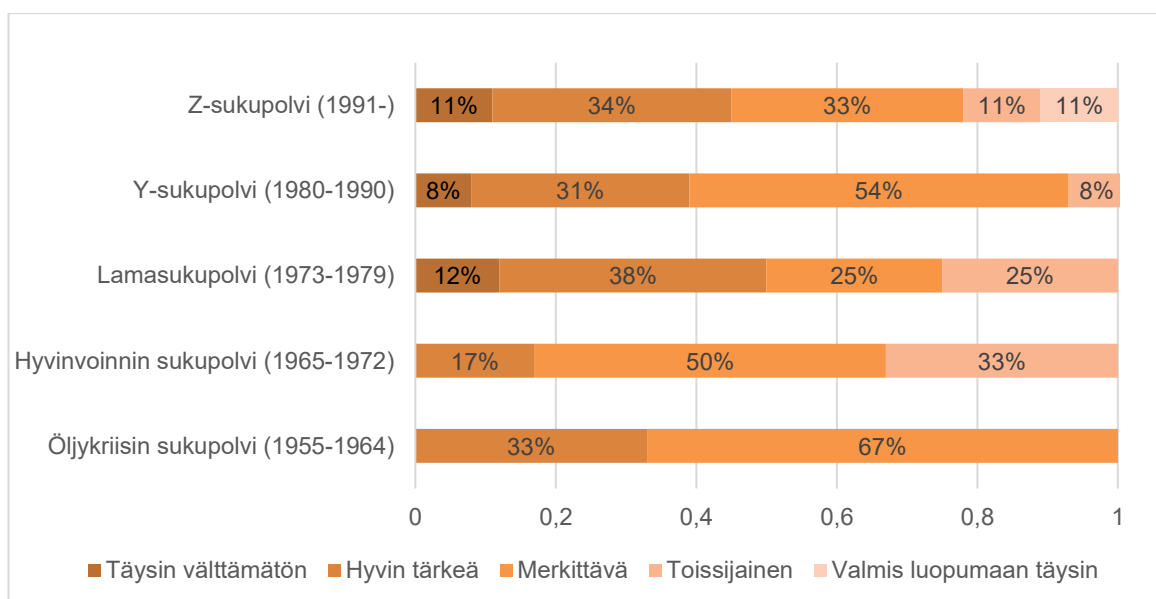
Positiivisen palautteen antaminen on merkittävä tapa osoittaa arvostusta työntekijälle. Vain 5% tutkimukseen osallistuneista olisi valmis luopumaan positiivisesta palautteesta täysin ja 79% pitää sitä vähintään hyvin tärkeänä tekijänä. Kahden kesken annettu positiivinen palaute oli tärkeintä hyvinvoinnin sukupolvelle, sillä 50% heistä pitää sitä täysin välttämättömänä tekijänä, jotta työntekijäkokemus olisi positiivinen. Arvostetuksi tulemisen tunteen on tärkeää olla sellaisella tasolla, ettei työntekijä koe olevansa arvoton, mutta jokainen henkilö ei kuitenkaan välttämättä koe tarvitsevänsä esimerkiksi loputtomasti positiivista tai kehittävää palautetta ja mentorointia.

65% heistä, joille arvostuksen tunnetta tuovat tekijät olivat tärkeimpiä, olivat perheellisiä ihmisiä. Perheelliset ihmiset siis hakevat todennäköisemmin työelämältä arvostusta tuovia tekijöitä, mm. turvan tunteen, sosiaalisten suhteiden tai itsensä toteuttamisen sijaan. Arvostuksen tunnetta voi kasvattaa esimerkiksi mentoroinnilla. Mentoroitava henkilö saa arvostuksen tunnetta siitä, että hänen osaamiseensa halutaan panostaa ja mentoroiva osapuoli saa arvostuksen tunnetta siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan.

Kuten kuvioista 5 ja 6 huomataan, mentorointi jakoi sukupolvien vastauksia. Mentoroinnista kiinnostuneimpia olivat öljykriisin sukupolven edustajat, sillä kaikki heistä piti tätä tekijää hyvin tärkeänä työntekijäkokemusta edistävänä tekijänä. Lamasukupolven edustajista 38% pitää mentorointia vähintään hyvin tärkeänä tekijänä ja silti heistä myös yli puolet pitävät omaa mentoria hyvin tärkeänä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä. On todettavissa, että kiinnostus mentorointiin kasvaa iän myötä, mutta omasta mentorista ei voida todeta samaa. Hyvinvoinnin sukupolvi on kuitenkin vähiten kiinnostunut omasta mentorista ja tämän voidaan olettaa olevan sidonnainen siihen, että kaikki haastatellut hyvinvoinnin sukupolven edustajat kuvailivat oman minäpystyvyyden tason olevan asteikolla 1-5 vähintään 4.



Kuvio 5. Mentoroinnin tärkeys sukupolvittain

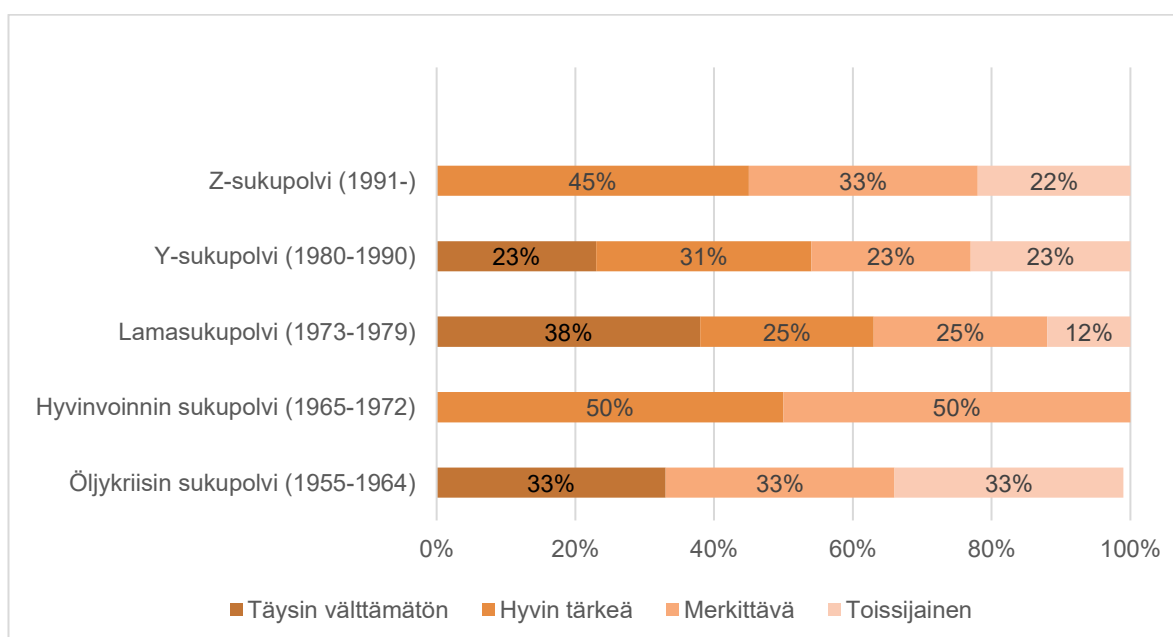


Kuvio 6. Oman mentorin tärkeys sukupolvittain

Itsensä toteuttamista tukevat tekijät

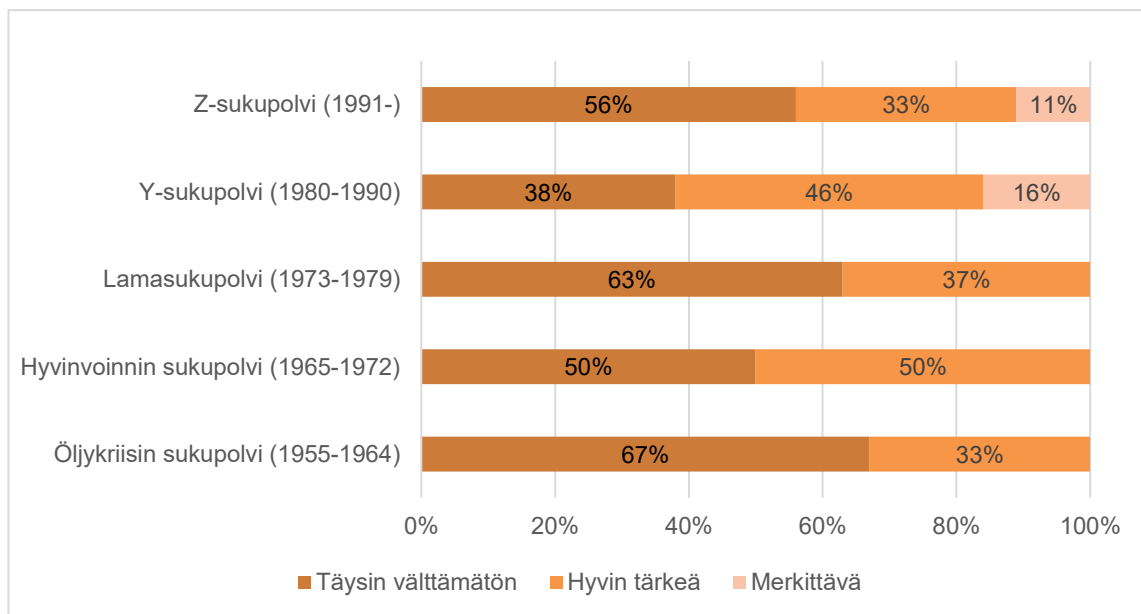
Itsensä toteuttamista tukevat tekijät kuuluvat kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin (Herzberg 1959). 10% haastatelluista ihmisistä pitää itsensä toteuttamista tärkeimpänä tekijänä ja heistä kaikki ovat

perheellisiä, joko lamasukupolven tai Y-sukupolven edustajia. Perheellisillä ihmisillä on todennäköisesti vähemmän aikaa vapaa-ajalla toteuttaa itseään, joten se muuttuu elämäntilanteen myötä tärkeämmäksi tekijäksi työelämässä. Työntekijöitä, joille itsensä toteuttaminen on tärkein työntekijäkokemusta parantava tekijä, voi tukea tarjoamalla osaamista ja kiinnostusta vastaavia työtehtäviä ja koulutusmahdollisuuksia. Vaikka itsensä toteuttamiseen liittyvät tekijät eivät olleet 90% vastanneiden mielestä tärkeimpiä tekijöitä, päätyi tätä tunnetta tukevia tekijöitä usein täysin välttämättömien sektoriin. Esimerkiksi avoin työilmapiiri, työilmapiirin tasa-arvoisuus ja hyväksytyksi tuleminen tunne olivat yli 51% haastateltujen mielestä täysin välttämättömiä tekijöitä positiivisen työntekijäkokemuksen edellyttämiseksi. Näiden kolmen edellä mainitun tekijän osalta ei ollut suuria eroavaisuuksia sukupolvien välillä, joten kaikille sukupolville on tärkeää saada toteuttaa itseään hyväksyvässä ja avoimessa ilmapiirissä. Yksi itsensä toteuttamisen tarvetta edustava tekijä oli kehitysprojekteihin osallistuminen. Kuten kuviosta 7 huomataan, tekijä sai suosiota eniten lamasukupolven edustajilta ja kukaan Z-sukupolven edustajista ei pitänyt tätä tekijää täysin välttämättömänä. Ilmiö voi osin olla selitettävissä sillä, että nuorten sukupolvien edustajat syventyvät mieluummin omaan työnkuvaansa perusteellisesti, ennen kuin siirtyvät kehittämään työtään.



Kuvio 7. Kehitysprojekteihin osallistumisen merkitys sukupolvittain

Avoin työilmapiiri tukee itsensä toteuttamista, sillä esimerkiksi omia ideoita on helpompi tuoda esille, jos tietää vastaanoton olevan hyväksyvä. Kuten kuvioista 8 on nähtävissä, avoin työilmapiiri on täysin välttämätön tekijä suurelle osalle osallistuneista ja vähintään merkittävä kaikille osallistuneista. Tekijää on olennaista tukea sen takia, että myös ne henkilöt, joille kyseinen tekijä ei ole täysin välttämätön, kykenevät kuitenkin tarjoamaan avoimen työilmapiirin sitä tarvitseville esimerkiksi kuuntelemalla ja tarjoamalla ymmärrystä.

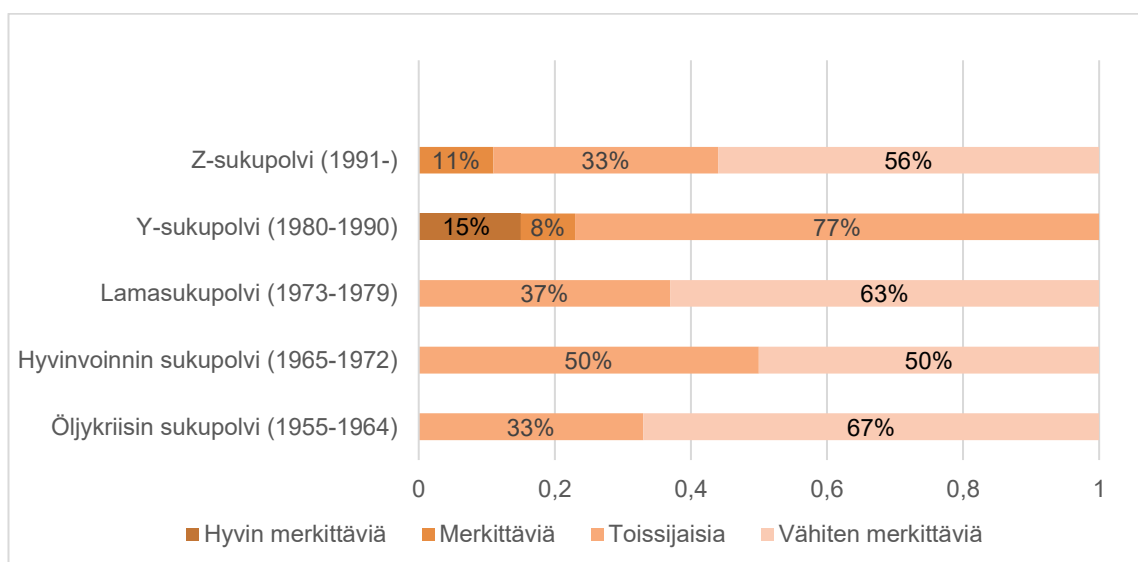


Kuvio 8. Avoimen työilmapiirin merkitys sukupolvittain

Sosiaalisia tarpeita tukevat tekijät

Sosiaalisia tarpeita tukevat tekijät lukeutuvat kaksifaktoriteorian mukaan tyytymättömyystekijöihin. Täten tätä tarvetta tukevien tekijöiden tulee olla vähintään tyytyväisyyttä kuvaavalla tasolla, jotta vältetään työntekijöiden tyytymättömyydeltä. Jos työntekijällä ei esimerkiksi ole työn ohella aikaa harrastaa mieluisia harrastuksia tai viettää taukoja kollegoiden kanssa, tulee hänestä tyytymätön. Sosiaalisten tarpeiden tukeminen on kriittistä nykyaikana, jotta työkuulttuurista voidaan muokata avoimempi ja hyväksyvämpi (Personify 2022). Sosiaalisia tarpeita tukevat tekijät eivät olleet kenellekään tärkeimpiä tekijöitä työelämässä, vaan sen sijaan ne päätyivät useimmiten vähiten

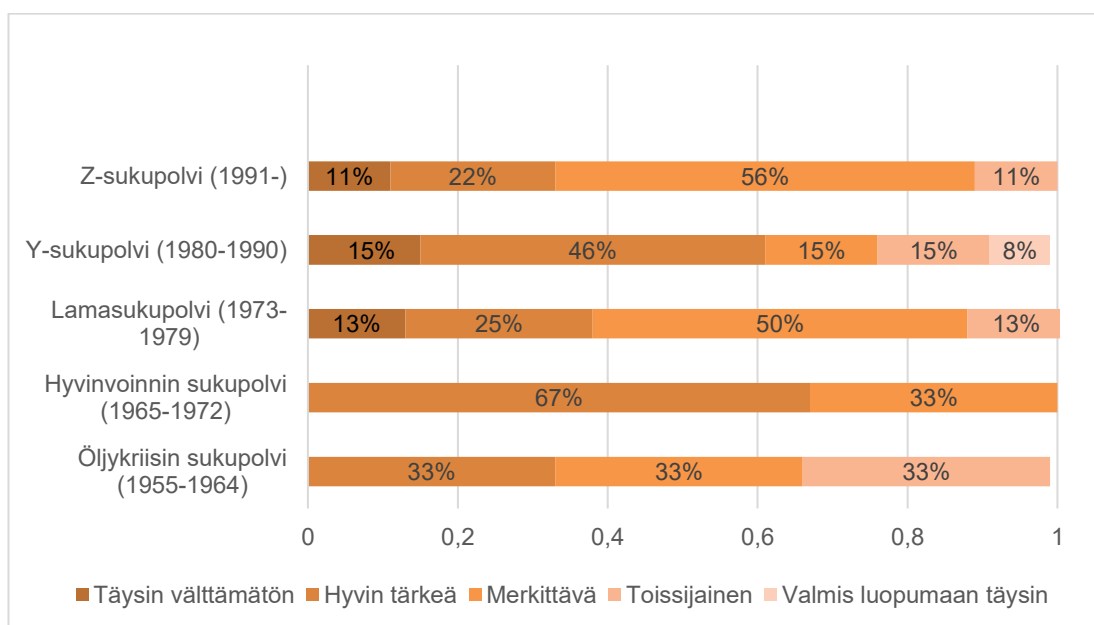
tärkeimpään sektoriin. 41 prosentille haastatelluista sosiaalisia tarpeita tukevat tekijät ovat kokonaisuutena merkityksettömmämpiä. Z-sukupolvea kuvaavissa lähteissä kyseistä sukupolvea kuvaillaan usein sosiaalisia tekijöitä arvostavaksi sukupolveksi. Kuten kuviosta 9 on nähtävillä, tutkimukseen osallistuneista Z-sukupolven edustajista enemmistö pitää sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä kuitenkin vähiten merkittävänä, kun niitä verrataan muihin tarpeisiin. Y-sukupolvi edustaa selkeää poikkeusta, sillä enemmistö heistä ei asettanut sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä vähemmän merkittäviin sektoreihin. Poiketen muista sukupolvista, 15% Y-sukupolven edustajista piti sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä keskimäärin jopa hyvin merkittävänä.



Kuvio 9. Sosiaalisten tekijöiden merkitys kokonaisuutena sukupolvittain

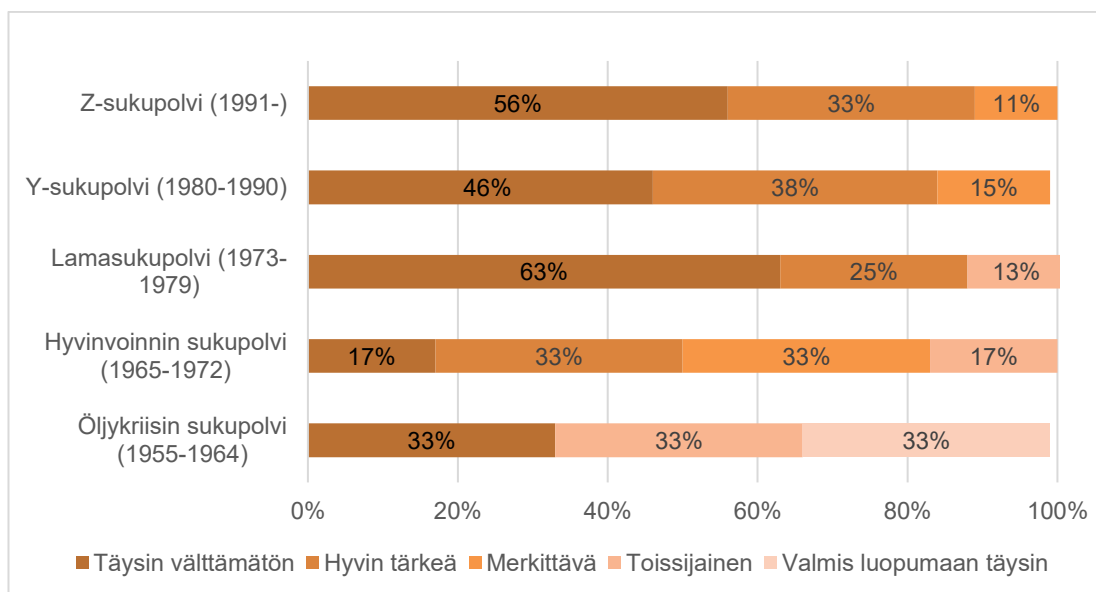
Suosituimpia yksittäisiä tekijöitä olivat tiedon jakaminen tiimien sisäisesti, kollegoiden säännöllinen tapaaminen toimistolla sekä kahvitauot kollegoiden kanssa. Yli 46% vastanneista oli sitä mieltä, että edellä mainitut tekijät olivat vähintään hyvin tärkeitä tekijöitä, jotka parantavat työntekijäkokemusta. Kahvitauot kollegoiden kanssa tukevat niin sosiaalisia kuin fyysisiä tarpeita, sillä tauot edistävät myös psykologista palautumista työstä ja täten edistää henkilöstön tuottavuutta ja kestävyyttä (Kiviranta 2010; Sianoja ym. 2020). Psykologisen palautumisen edellytyksenä on kuitenkin se, että tauoilla on mahdollisuus käsitellä positiivisia ajatuksia herättäviä asioita ja jättää stressin

laukaisevan työasioiden käsittelemisen työajalle. Kuten kuviosta 10 on nähtävillä, kaikista sukupolvista vain Y-sukupolven edustajista 8% olisi valmis luopumaan kahvitauoista kollegoiden kanssa täysin. Tärkeimpänä kyseistä tekijää pitää hyvinvoinnin sukupolvi, mutta kukaan heistä ei pitänyt kahvitaukoja kuitenkaan täysin välttämättömänä.



Kuvio 10. "Kahvitauot kollegoiden kanssa" tekijän merkitys sukupolvittain

Säännöllinen sekä joustava työaika olivat useimmiten tärkeitä, sillä ne tukevat vapaa-ajan sosialisoitumismahdollisuuksia. Myös etätyön ajatellaan tässä tutkimuksessa tukevan sosiaalisia tarpeita sen tarjoaman joustavuuden vuoksi. Hybridityössä työntekijät voivat myös paremmin kuin täysin etätyössä tai lähityössä olevat työntekijät (Mäkinen ym. 2022). Kuviosta 11 on nähtävissä, että etätyöt ovatkin tämän tutkimuksen mukaan täysin välttämätön tekijä n. 50 prosentille nuorten sukupolvien edustajista. Vain 3% kaikista tutkimukseen osallistuneista oli valmis luopumaan täysin etätöistä.



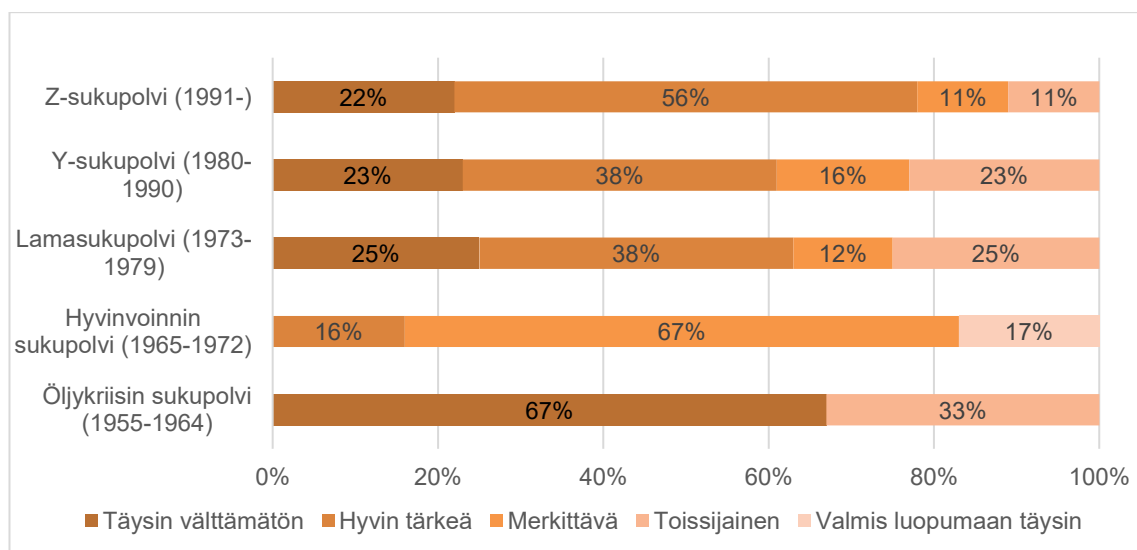
Kuvio 11. Etätöiden merkitys sukupolvittain

Perheellisistä ihmisistä vain 25% piti sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä kokonaisuutena vähiten tärkeänä työntekijäkokemusta parantavana tekijänä ja heistä 20% pitää samoja tekijöitä enemmän kuin merkittävänä tekijänä. Parisuhteessa ja yksin elävistä henkilöistä kukaan ei pitänyt sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä kokonaisuutena edes merkittävänä työntekijäkokemusta parantavana tekijänä, eli he asettivat tätä tarvetta tukevat tekijät useimmiten ylimpään (valmis luopumaan täysin) tai toiseksi ylimpään (toissijainen) sektoriin. Parisuhteessa olevista 55% ja yksin elävistä 25% pitää sosiaalisia tarpeita tukevia tekijöitä vähiten tärkeinä.

Nykypäivänä yritykset tarjoavat paljon vapaa-ajan sosialisoitumista tukevia etuja, kuten alennuksia vapaa-ajan hotelliöistä, ilmaislippuja urheilutapahtumiin, tai työnantajan tarjoamia harrastusmahdollisuuksia. Vähintään 69% osallistuneista oli kuitenkin sitä mieltä, että nämä kolme tekijää ovat toissijaisia tai he olisivat valmiita luopumaan niistä jopa täysin. Työnantajan tarjoamat harrastusmahdollisuudet ovat kuitenkin 48 prosentille haastatelluista merkittävä tai hyvin tärkeä tekijä, joten yrityksen voisikin olla kannattavaa tehdä etujärjestelmistä joustavampia, jotta työntekijät saavat vastinetta heidän tarpeisiin perustuen tasapuolisuutta unohtamatta. Tätä tukee hyvin esimerkiksi

kulttuuri- ja liikuntasetelit, ja se onkin tämän tutkimuksen mukaan enemmistön mielestä merkittävä työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä. Sosiaalisia tarpeita voidaan työpaikalla myös tukea järjestämällä työntekijöille viihtyisiä kohtaamispaikkoja ja kannustamaan työntekijöitä sopimaan esimerkiksi yhteisiä lähityöskentelypäiviä.

Suurin hajonta yksittäisten tekijöiden tärkeyden välillä oli omavalintaisten työaikojen ja ylitöiden kohdalla. Kaikkien vastanneiden kesken omavalintaiset työajat olivat 59 prosentille joko täysin välttämätön tai hyvin tärkeä tekijä. Kun tulosta tarkastellaan sukupolvittain kuviossa 12, vain 16% hyvinvoinnin sukupolven työntekijöistä pitää omavalintaisia työaikoja hyvin tärkeänä, kun taas 22% Z-sukupolven edustajista pitää sitä täysin välttämättömänä tekijänä ja 56% hyvin tärkeänä tekijänä. Öljykriisin sukupolven edustajille omavalintaiset työajat ovat myös merkittävä tekijä, todennäköisimmin johtuen myös työn ulkopuolisen elämän korostuneesta tärkeydestä.

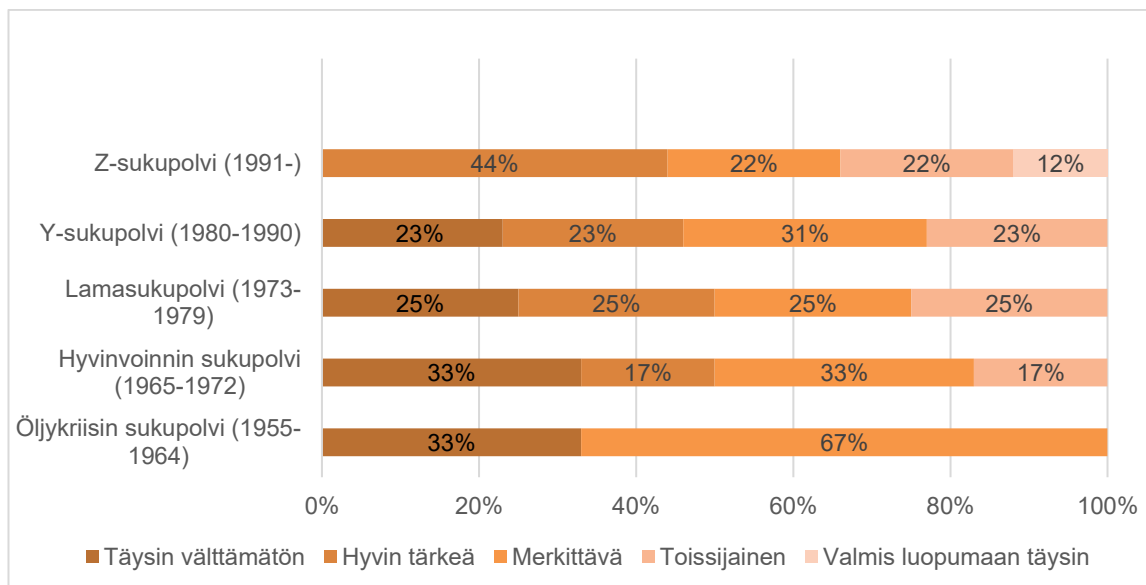


Kuvio 12. "Omavalintaiset työajat" -tekijän tärkeys sukupolvittain

Fyysisiä tarpeita tukevat tekijät

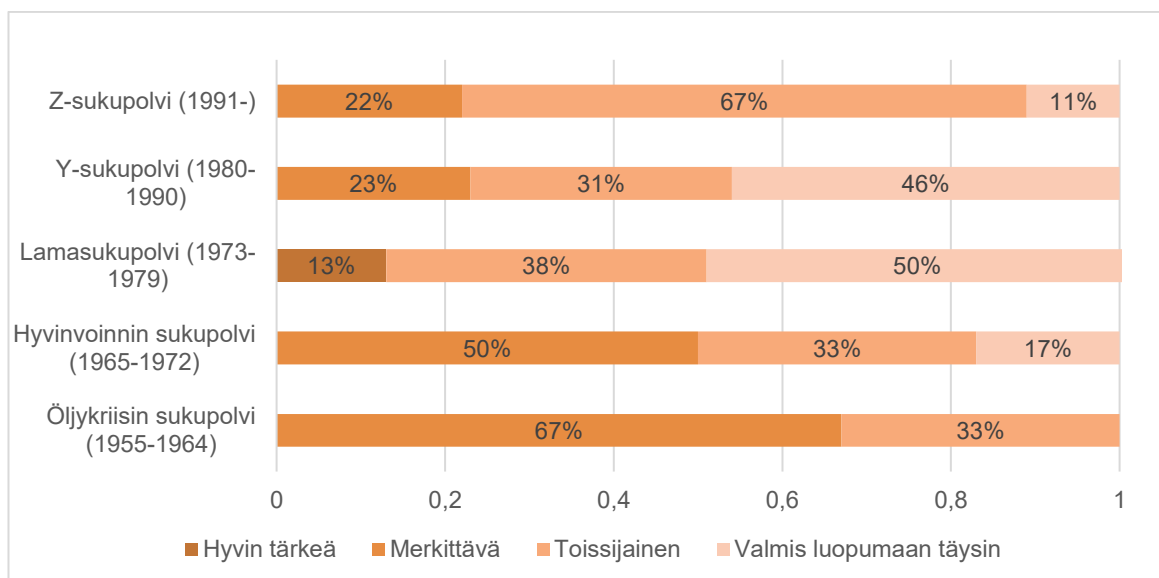
Maslow'n (1943) tarvehierarkian mukaan fyysiset tarpeet ovat ihmisille tärkein tarve. Tässä tutkimuksessa fyysisiä tarpeita tukevat tekijät olivat tärkeimpiä vain yhdelle tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Vaikka riittävä uni, ravinto ja tietyn tason läheisyys ovat välttämättömyyksiä ihmisille, tukee tämä tutkimustulos itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyyden tarve ovat universaalisti tärkeitä kaikille yksilöille (Gagné & Deci 2005, 337). Edellä mainittujen tarpeiden tärkeys korostuu tutkimuksen tuloksissa siten, että 54% osallistuneista pitää arvostusta, sosiaalisia tarpeita ja itsensä toteuttamisen tarpeita tukevia tekijöitä tärkeämpänä kuin fyysisiä tarpeita tukevia tekijöitä. Voidaan todeta, että luultavasti koetaan, ettei työelämän ole tarpeen tukea fyysisiä tarpeita niin paljon, sillä niitä pystyy itse esim. vapaa-ajalla tukemaan riittävästi.

Työnantajan on kuitenkin merkittävää tukea työntekijöiden fyysisiä ja psyykkisiä tarpeita esimerkiksi palautumisen osalta, jotta työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä. Palautuminen työstä on välttämätöntä ja on otettava huomioon, että työntekijä ei aina itse huomaa, jos palautuminen on jäänyt liian vähälle. Kuten kuviosta 13 huomataan, haastatelluista Z-sukupolvea edustavista henkilöistä 11% oli valmis luopumaan lepotaunoista työpäivän aikana täysin ja kukaan heistä ei pitänyt tekijää täysin välttämättömänä. Muista sukupolvista kukaan ei ollut valmis luopumaan samasta tekijästä. Tämän tutkimuksen mukaan lepotaukojen merkitys työpäivän aikana on kasvava ikään suhteutettuna. Haastattelujen aikana kävi usein ilmi, että vanhemmat työntekijät ovat löytäneet paremman tasapainon vapaa-ajan ja työelämän välille, joten nuorten tarpeelliseen palautumiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, sillä he eivät välttämättä ole ehtineet kehittää toimivia palautumiskeinoja itselleen.



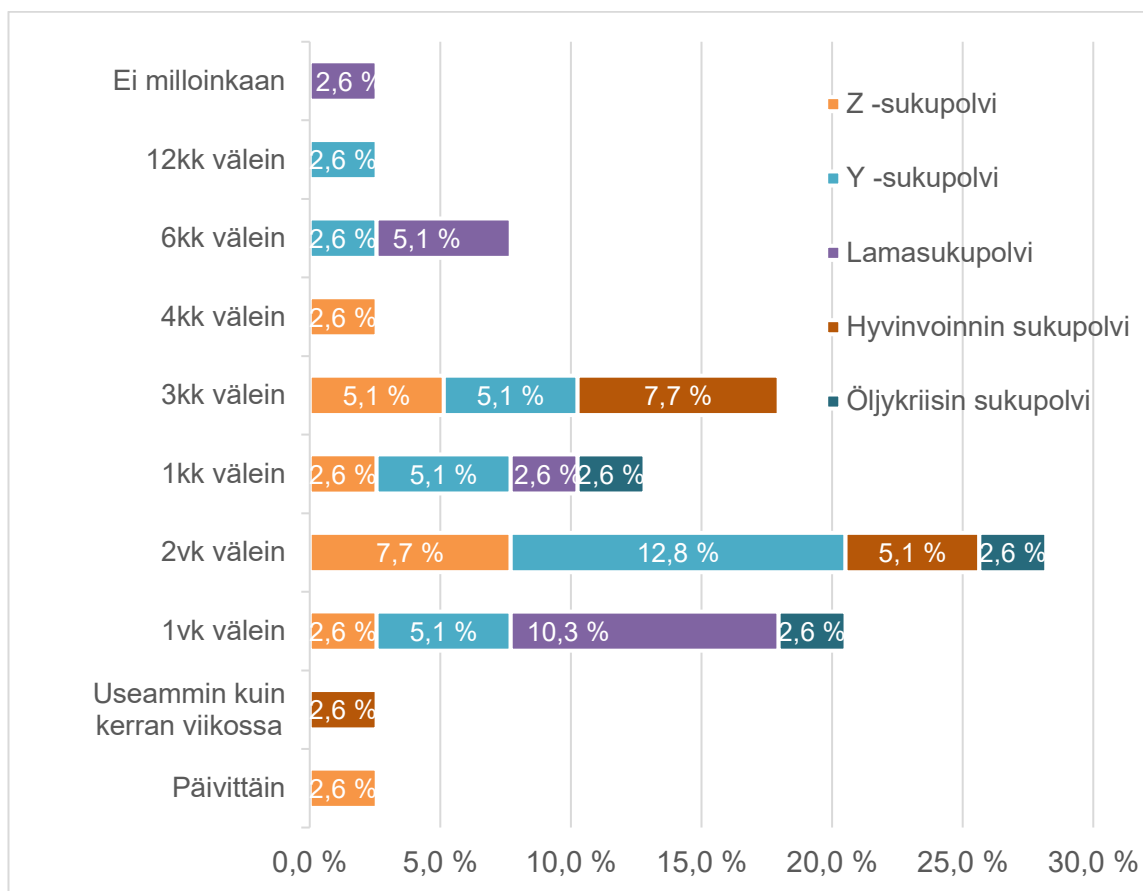
Kuvio 13. "Lepotauot työpäivän aikana" -tekijän tärkeys sukupolvittain

Kuten kuviosta 14 on havaittavissa, ylitöiden suhteen puolestaan lama- ja Y-sukupolvi ovat tutkimuksen mukaan joustavimpia. Lamasukupolvesta jopa 50% olisi valmis luopumaan täysin siitä, ettei heillä koskaan olisi ylitöitä. Z-sukupolvesta puolestaan vain 11% voisi luopua samasta mahdollisuudesta, mutta kuitenkin 67% pitää sitä toissijaisena tekijänä. Hyvinvoinnin sukupolvi poikkeaa vanhemmista sukupolvista todennäköisimmin johtuen siitä, että he ovat valmistuneet työelämään ennen lama-aikaa ja ovat kasvaneet joustavampaan työelämään. Lamasukupolvi on puolestaan joutunut valmistuessaan nähdä enemmän vaivaa työpaikkansa eteen, joka luultavasti näkyy myös nykypäivänä muista sukupolvista poikkeavana työpanoksena ja jopa uhrautumisina vapaa-ajan suhteen.



Kuvio 14. "Ei ylitöitä" -tekijän tärkeys sukupolvittain

Työelämätyytyväisyyden tilan selvittämisen säännöllisyys



Kuvio 15. Työelämätyytyväisyyden tilan selvittämisen säännöllisyys haastatteluihin perustuen

Työelämätyytyväisyyden tilaa mitataan useassa organisaatiossa tällä hetkellä vuosittain. Tehtyjen haastattelujen mukaan enemmistö vastanneista toivoisi, että heidän kuulumisia erityisesti vapaa-ajan suhteen selvitetäisiin n. 2 viikon välein. Kuten kuviossa 15 on nähtävillä, työelämätyytyväisyyden tilan kertominen useammin on tärkeää kaikille sukupolville. 54% haastatelluista oli sitä mieltä, että työelämätyytyväisyyden tilaa tulisi selvittää kahden viikon välein tai useammin. Säännöllisemmällä työelämätyytyväisyyden tilan selvittämisellä kyetään myös esimerkiksi ennustamaan työntekijöiden tehokkuutta ja jopa ennaltaehkäisemään mahdollisia työsuhteiden päättymisiä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimusta tehdessä ymmärrys lähiesihenkilön johtamisosaamisen tärkeydestä korostui entisestään. On heti otettava huomioon, että laskukaavan (Kaava 1) ollessa täysin uusi innovaatio, ei sen toimivuutta ja luotettavuutta ole vielä tarpeeksi tutkittu. Tähän tutkimustapaan perustuvien profiilien yksilöllisyyden paljastuessa on todettavissa, että tekijöiden tärkeyttä ei ole määriteltävissä sukupolven, elämäntilanteen tai sukupuolen mukaan. Tutkimuksessa ei myöskään esitetä enemmistön vastauksiin perustuvaa profiilia, sillä se ei ottaisi huomioon yksilöitä, jotka puolestaan poikkeavat enemmistöstä täysin. Profiilit ovat tärkeä esittää yksilöinä ja tällöin kokonaisvaltainen ymmärrys henkilöstön tarpeista jää esihenkilöiden vastuulle, joiden tietoisuutta ja osaamista on edistettävissä erilaisilla koulutuksilla ja apumateriaaleilla.

Esihenkilöiden on kuitenkin lähes mahdotonta ymmärtää työntekijän tarpeita, jos työntekijä ei itse ole tietoinen omista arvoistaan. Jopa vain 30 minuutin itsetutkiskelu voi avartaa työntekijän ymmärrystä työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden merkityksestä. Täten on suositeltavaa kannustaa myös työntekijöitä aktiivisesti pohtimaan itselle tärkeimpiä asioita, joita työelämältä haluaa hakea. Kun työntekijöiden tietoisuutta saadaan lisättyä, voidaan välttää epämiellyttäviin työtehtäviin joutumista, epäsopivia työtunteja tai yksinäisyyttä, ja täten voidaan ennaltaehkäistä merkityksettömyyden tunnetta ja työuupumusta.

Johtaminen on jo kansainvälisessä tarkastelussa ottanut askeleen yksilöllisyyden pariin ja tulevaisuus näyttää työntekijöiden suhteen joustavalta ja hyvinvoimemmalta. Työnantajien on myös aika avartaa katsettaan ja huomata työntekijöiden hyvinvoinnin edut esimerkiksi henkilöstötuottavuuden suhteen. Kuten mainittu, vastuuta ei kuitenkaan voida täysin sysätä työnantajille, vaan työntekijöillä on vastuu todeta ja tuoda esille tärkeimmät tekijät, jotka edesauttavat positiivista työntekijäkokemusta. Tämän jälkeen työnantaja on velvollinen tukemaan työntekijän tarpeita ja myös tuomaan esille mahdollisia kehityskohteita joita työntekijä ei välttämättä itse tiedosta, esimerkiksi

palautumisen suhteen. On myös tärkeää sisäistää, että mm. mielipide, elämäntilanne, työkyky ja näkemykset saavat muuttua – ja tämän myötä muuttuvat myös työelämään liittyvien tarpeiden tärkeysjärjestys. Tämä korostaa entisestään luottamuksellisen ja avoimen työntekijä-esihenkilö suhteen tärkeyttä, jotta voidaan avoimesti puhua myös muutosten myötä heräävistä ajatuksista sekä tunteista.

Tutkimuksen konkreettinen lopputulema on työkalupakki esihenkilöille, jonka avulla he voivat tukea työntekijöilleen merkityksellisiä tarpeita. Jos käy esimerkiksi ilmi, että arvostuksen tarve olisi työntekijälle tärkein, voi esihenkilö tukea tätä tarvetta esimerkiksi huomioimalla kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, antamalla positiivista palautetta, vaalimalla ja edistämällä työntekijän henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa, sekä innostamalla työntekijää toteuttamalla pieniä kehitystoimenpiteitä yhdessä. Sosiaalisia tarpeita voi puolestaan tukea järjestämällä työntekijöille sosiaisoitumisen hetkiä, sekä joustamalla niin, että työntekijällä on myös vapaa-ajalla tarpeeksi aikaa tukea sosiaalisia tarpeitaan. Lopullinen työkalupakki tullaan luomaan esihenkilöiden kanssa yhteistyössä, jotta työkalut sopivat juuri kyseiselle organisaatiolle parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen otanta on suhteellisen pieni, mutta suurempi otanta olisi edellyttänyt pidempää aikaväliä koko tutkimukselle. Jos tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi 50% perusjoukosta, olisi se vaatinut kolminkertaisen ajan haastatteluihin sekä tulosten analysoimiseen. Suurempi otanta olisi mahdollistanut luotettavamman tuloksen, mutta ei kuitenkaan välttämättä olisi muuttanut tutkimuksen lopputulemaa. Myös tutkimuksessa käytettyjen tekijöiden painoarvottamista voi miettiä monesta eri näkökulmasta ja muuttamalla painoarvottamistapaa, tulokset olisivat voineet olla erilaisia.

Olen tutkijana tyytyväinen tutkimustapaani ja erityisesti tapaan toteuttaa eri työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä tutkiva tehtävä. Tehtävä oli haastateltaville havainnollinen ja iso määrä eri tekijöitä pakotti haastateltavat arvottamaan asioita keskenään – ei erikseen. Jos osallistuneilta olisi erikseen kysytty jokaisen tekijän tärkeys asteikolla 1-5, olisivat vastaukset

voineet olla vääristyneitä. Tutkimustapa pakotti osallistujat vertaamaan tärkeyksiä keskenään.

Tutkimuksen hypoteesiin vastaten, on mahdollista luoda analyysitapa, jonka avulla voidaan selvittää eri tekijöiden tärkeyttä työntekijöille. Tutkimuksessa syntynyttä analyysitapaa on mahdollista hyödyntää, jos halutaan selvittää yksittäisten työntekijöiden kohdalla tekijöiden tärkeyttä ja täten esimerkiksi parantaa työntekijän omaa ymmärrystä itselle tärkeistä tarpeista. On myös mahdollista löytää yhtäläisyyksiä eri sukupolvien välillä yksittäisten tekijöiden kohdalla, mutta suuremmassa kuvassa eri profiilien välillä ei ole linjattavissa merkittäviä yhtäläisyyksiä, sillä poikkeuksia on paljon ja otanta suhteellisen pieni. Täten profiloiteja tässä tutkimuksessa käytettyjen sukupolvien tai elämäntilanteiden kohdalla ei ole tehtävissä.

Clarkin ym. (1996) tutkimuksen mukaan 20-36 vuotiaat ovat todennäköisemmin tyytymättömämpiä työelämäänsä kuin kyseistä ikää nuoremmat tai vanhemmat henkilöt. Tämän tutkimuksen valmistuttua voidaan kuitenkin todeta, että myös nuorten on mahdollista olla tyytyväisiä työelämäänsä ja työelämää ei välttämättä tähän asti ole kyetty muokkaamaan heille sopivaksi. Y- ja Z-sukupolvien työelämätyytyväisyys – eli positiivinen työntekijäkokemus - edellyttää sen, että nuorta työntekijää kuunnellaan yksilönä, eikä hänen näkemyksiä tai tekijöiden tärkeyksiä yritetä ennalta arvata tai määrittää. On tärkeää, että esihenkilöroolissa toimiva kykenee aidosti kuulemaan kaiken ikäisten työntekijöiden haluja ja aktiivisesti toimimaan niiden eteen.

Haluan muistuttaa, että tutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida soveltaa suoraan muihin aloihin tai yrityksiin, sillä jokainen organisaatio ja sen työntekijät ovat uniikkeja.

Jatkokehitys

Tutkimukseni ei sisällä keinoja työntekijäkokemuksen mittaamisen hyötyjen todistamisesta toimeksiantajan suunnitteluorganisaatiossa, joten olisi mielenkiintoista selvittää, että miten tämän tutkimuksen jälkeen työn tehokkuus parantuu ja miten sitä voisi tarkemmin mitata.

Tutkimukseni ei myöskään vertaile työntekijäkokemusta kulttuurillisesti, vaan oletukset on tehty Suomalaisen työkulttuurin perusteilla.

Jatkotutkimusehdotuksena ehdotankin, että esimerkiksi Yhdysvaltojen yrityskulttuurin vaikutusta Eurooppaan voisi tutkia ja täten sen vaikutusta esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työuupumuksen trendeihin. Lisäksi profilointien yhtäläisyyksiä voisi myös tutkia mm. persoonallisuuksien mukaan. Eri persoonallisuustestejä on kuitenkin hyvin paljon, eivätkä kaikki yksilöt välttämättä sovi ennalta määriteltuihin persoonallisuuksiin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäisi myös referenssitiedot, jotta tuloksia voitaisiin verrata useamman organisaation välillä keskenään. Tällöin tutkimuksissa tulisi käyttää tässä tutkimuksessa luotua tutkimustehtävää ja sen analysointitapaa.

Johtuen useasta yksilöllisyyteen vaikuttavasta muuttujasta, mielestäni tässä vaiheessa on kriittisintä kehittää esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta avoimemmaksi, aktiivisemmaksi ja luottamukseen perustuvaksi, jotta kyetään rakentamaan mahdollisimman yksilöllisiä työsuhteita.

Lähteet

- Ackerman, C.E. 2018. Motivation & Goals, Self Determination Theory and How It Explains Motivation, PositivePsychology.com. Viitattu 11.11.2022.
<https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
- Ackerman, C.E. 2018. Self Esteem, What Is Self-Efficacy Theory? (Incl. 8 Examples & Scales), PositivePsychology.com. Viitattu 11.11.2022.
<https://positivepsychology.com/self-efficacy/>
- Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä, Työelämän Psykologiaa. Viitattu 23.1.2023. <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>
- Aro, T. 2016. Demografinen kehitys nyt ja lähitulevaisuudessa. Viitattu 3.11.2022. <https://www.slideshare.net/TimoAro/demografinen-kehitys-nyt-ja-lhitulevaisuudessa>
- Aura, O. 2021. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa - Työkaari kantaa – tuottavaa hyvinvointia hankkeen seuranta-analyysien yhteenveto. Ossi Aura Consulting 7.7.2021.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review. 84 (2): 191-215. Viitattu 11.11.2022.
<https://educational-innovation.sydney.edu.au/news/pdfs/Bandura%201977.pdf>
- Bassett-Jones, N. 2005. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Creativity and Innovation Management, VOL. 14, No.2, s. 169-175, June 2005. Viitattu 3.11.2022.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=722250
- Berg, S. 2019. WHO adds burnout to ICD-11. What it means for physicians. American Medical Association, 23.7.2019. Viitattu 22.9.2022. <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/who-adds-burnout-icd-11-what-it-means-physicians>)

Cherry, K. 2022. Maslow's Hierarchy of Needs. Verywell Mind. Viitattu 14.11.2022. <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>

Clark, A., Oswald, A., Warr, P. 1996. Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57-81. Viitattu 27.10.2022.

Daugherty, G. 2022. What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend? Investopedia, 2.11.2022. Viitattu 16.02.2023. <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. In M. Gagné (Ed.), The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press, Incorporated.

Gabrielova, K. & Buchko A.A. 2021. Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons 2021, Vol.64 (4), 489-499. Viitattu 17.2.2023. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S000768132100015X?via%3Dihub>

Gangé, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, Chichester Vol. 26, Iss. 4

Gagné, M. & Deci, E.L. 2014. The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press, Incorporated.

Gately, R.F. 2002. Motivation is Free, so why try to buy it? Bliss Gately tool, Business Costs and Impacts of Turnover, Excel Workbook Instructions, and Owner's Manual. Viitattu 20.3.2023 https://www.hermangroup.com/BlissGately_OwnerManual.pdf

Georgetown University Law Center 2006. Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples. Viitattu 26.9.2022.

<https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=legal>

GoodTherapy, Introjection. 2015. Viitattu 27.9.2022.

<https://www.goodtherapy.org/blog/psychpedia/introjection>

GoodTherapy, Integration. 2015. Viitattu 27.9.2022.

<https://www.goodtherapy.org/blog/psychpedia/integration>

Harrison, A., Wheeler, P., Whitehead, C. 2004. The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments. London: Taylor & Francis Group.

Hofstede Insights, Country Comparison. Viitattu 29.9.2022

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland>

Hollmén, P. & Varamäki, A. 2022. How to reconnect in the digital era? Puheenvuoro, 24.8.2022 kongressissa SHIFT Business Festival. Lyyti Oy:n toimitusjohtaja ja perustaja Petri Hollmén sekä työpäivämuotoilija Aku Varamäki keskustelivat puheenvuorossaan, kuinka luoda yhteys digitaalisella aikakaudella. Turku: SHIFT Business Festival.

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

IBM Smarter Work Institute 2018. The Financial Impact of a Positive Employee Experience. IBM. Kesäkuu 2018. Viitattu 22.9.2022.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>

Jiandong, S., Fan, X., Haitian, L. 2022. How do high-performance work systems affect work fatigue: The meditating effect of job responsibility and role overload. PLoS ONE 17(7). Julkaistu: 6.7.2022. Viitattu 22.9.2022

- Jones, L. 2017. Homogeneous Vs. Heterogeneous Teams. Bizfluent. Viitattu 4.4.2023. <https://bizfluent.com/info-8357494-homogeneous-vs-heterogeneous-teams.html>
- Järvensivu, S., Nikkanen, R., Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.
- Kallio, M. & Ogbeide, E. 2022. Mitä jos? Toisenlaisia tulevaisuuksia, Femma Planning – teema töissä. Designmuseum. Helsinki. 9.9.2022-12.3.2023.
- Kantar TNS, 2019. Tutkimus itseohjautuvuudesta suomalaisessa työelämässä. Viitattu 11.11.2022. <https://docplayer.fi/157922181-Tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa-tyoelamassa-yli-1000-vastaaaja-eri-toimialoilta-tehtavista-ja-organisaatioilta.html>
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2014. Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Lapin yliopisto. Viitattu 12.9.2022. [TT201320200413-127234-8a2lk0-with-cover-page-v2.pdf](https://www.docplayer.fi/157922181-Tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa-tyoelamassa-yli-1000-vastaaaja-eri-toimialoilta-tehtavista-ja-organisaatioilta.html)
([d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net](https://www.docplayer.fi/157922181-Tutkimus-itseohjautuvuudesta-suomalaisessa-tyoelamassa-yli-1000-vastaaaja-eri-toimialoilta-tehtavista-ja-organisaatioilta.html))
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6, 12-21. Viitattu 27.9.2022
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Klotz, A. & Bolino, M. 2022. When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. Harvard Business Review. 15.9.2022. Viitattu 16.2.2023. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Koster, M., Nakken, H., Pijl, S. J., van Houten, E. & Van Houten-van den Bosch, E. J. 2009. Being part of the peer group: A literature study focusing on the social dimension of inclusion in education, International Journal of Inclusive Education, vol. 13, no. 2, s. 117-140. Viitattu 27.9.2022. <https://doi.org/10.1080/13603110701284680>
- Larson, E. 2017. Infographic: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work. Cloverpop. Viitattu 14.03.2023.

<https://www.cloverpop.com/blog/infographic-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work>

Lopez-Garrido, G. 2020. Self-efficacy, Simply Psychology. Viitattu 11.11.2022.
www.simplypsychology.org/self-efficacy.html

Management Study Guide, What is Motivation? Viitattu 11.11.2022.
https://www.managementstudyguide.com/what_is_motivation.htm

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. John Wiley & Sons. Viitattu 22.9.2022

Mäkinen, J., Kaltiainen, J., Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi –tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 29.9.2022

Nawaz, K., Usman, M., Japzon R. R. P., Qamar, E., H. G. M., Hashmi, E. M. I., & Riaz, E. A. 2020. How Diversity Element Affects the Employee Satisfaction on Workplace. A Research on Al Yusr Industrial Contracting Co. (AYTB), Oil & Gas Industry, Jubail, Saudi Arabia. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8, 379-395, 16.12.2020. Viitattu 23.9.2022

Oikarinen, M. 2020. Pekka Mattila: diversiteetti ymmärretään yrityksissä liian pinnallisesti. Life Magazine. Viitattu 14.11.2022.
<https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/pekka-mattila-diversiteetti-ymmarretaan-yrityksissa-liian-pinnallisesti/>

Organ, D.W. 2018. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 01/2018. Viitattu 16.2.2023.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

Ozkan, M., & Solmaz, B. 2015. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University

Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. Viitattu 17.2.2023.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711500876X>

Randrianasolo, J. de D., Andrianarizaka, M. T., Randriamiharisoa, M. A., Rasoamparany, J. M. H. 2022. Effect of an Individual's Self-Realisation on Work Performance. *Modern Economy*, 13, 116-129, 23.2.2022. Viitattu 26.9.2022

Rubanovitsch, M.D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole Pomo. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi. Espoo

Shagvaliyeva, S., Yazdanifard, R. 2014. Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20-23. 6.1.2014. Viitattu 26.9.2022

Shambi, J. 2021. Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 434-438. Scientific Research Publishing, Julkaistu: 10.9.2021. Viitattu 22.9.2022

Sianoja, M., Mäkikangas, A., Kinnunen, U. 2020. Työstä palautuminen tauoilla ja vapaa-ajalla: palautumisprofiilit ja niiden yhteys työhyvinvointiin, Tieteelliset artikkelit, *Psykologia* 55 (02-03). Viitattu 4.11.2022

Simonen, J., Heikkilä, A., Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet, Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. Viitattu 27.10.2022.

<https://www.tpry.fi/media/tyon-sukupolvet-raportti.pdf>

Stone, D. N., Deci, E. L., Ryan, R. M. 2009. Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91. Viitattu 27.9.2022. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Tay, L. & Diener, E. 2011. Personality Processes and Individual Differences, Needs and Subjective Well-Being Around the World. Viitattu 14.11.2022.

Tilastokeskus, 2003. Työttömyys ja työllisyys tilastoissa, Tilastokeskuksen ja työministeriön tilastojen vertailua. Viitattu 23.1.2023.

https://www.stat.fi/til/tyti/tyti_2005-05-27_men_002.pdf

Tilastokeskus 2022. Väestö ja Yhteiskunta, Väestörakenne. Viitattu 12.9.2022.
https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vakiluvun-kehitys

Tiwari, S. High performance Work System: A new system for efficient Organizations. ISME. Viitattu 1.2.2023. <https://www.isme.in/high-performance-work-system-a-new-system-for-efficient-organizations/>

Työterveyslaitos, 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 14.11.2022.
<https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>

Työterveyslaitos, Työhyvinvointi ja työkyky, Elintavat, Uni ja palautuminen. Viitattu 27.10.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/uni-ja-palautuminen>.

Varamäki, A. 2019. Future Proof, Tulevaisuuden työkirja. Docendo Oy. Jyväskylä

Venermo, A., Mikä on KPI –mittari?. Folcan. Viitattu 9.9.2022
<https://folcan.fi/mika-on-kpi-mittari/>.

Vähänen, K. 2019. Työ voi olla onnen lähde, kun siihen liittyy päämäärän saavuttamisen tunne. TyöTerveysTurvallisuus –lehti 9.4.2019. Viitattu 1.2.2023.
<https://tttlehti.fi/tyo-voi-olla-onnen-lahde/>

Yang, D. & Feng, C. 2015. An Empirical Study on the Organizational Motivation and the Related Factors of “Post-80s” Employees. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2015, 3, 163-170. Viitattu 11.11.2022.

Yohn, D.L. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes. Viitattu 11.11.2022. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=6381df4a1c8f>

Zhao, B.L. & Pan, Y. 2017. Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5, 215-222. Viitattu 22.9.2022. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.54019>

Tutkimustehtävän tekijät painoarvoittain ja kategorioittain

	x 1,5	x 1	x 0,5	=
ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN	AVOIN TYÖLIIPIIRI HYVÄKSTYYS TULEHSEN TUNNE KEHITTÄMISTEEN OSALLISTUMINEN MAHDOLLISUUS TUODA OMIA IDEOITA ESILLE TYÖLIIPIIRIN TASA-ARVOISUUS TYÖNANTAJAN ARVOT URAKKEITSAHDOLLISUDET	MAHDOLLISUUS PUKUTUA KUTEN HALUAA OMIA URAKKEITSAHDOLLISUDET OPINTOVAAPPAHDOLLISUUS TYÖPAIKAN TARJOAMAT KOULUTUKSET	HYVÄ PÄÄSY TYÖPAIKALLE JUUKSILLA LIIKENTEELLÄ HYVÄT PYSÄKÖINTI-MAHDOLLISUDET KIERRETTÄMÄHDOLLISUDET SÄHKÖGAUTON LATAUSMAHDOLLISUUS SÄHKÖPÖYDÄN LATAUSMAHDOLLISUUS	17 p.
ARVOSTUKSEN TARVE	ESIHENKILÖN AJANKOHTAINEN TYHÄREYS OSAAKSESTA HYVÄ PERHÖTYTYSUNNITELMA KEHITTÄVÄN PALAUTTEEN SAAMINEN ESIHENKILÖLTÄ NIMISE OMAN OSAAKSEN HYÖDYNTÄMINEN POSITIIVISEN PALAUTTEEN SAAMINEN KÄÄDEN KESKEN POSITIIVISEN PALAUTTEEN SAAMINEN MUIDEN KUULLEN	ITSENSÄ JOHTAMISEN TAITOJEN KEHITTÄMÄHDOLLISUUS MENTOROINTI OMAN MENTORIN OMAN OSAAKSEN KARTOITTAMISEN MAHDOLLISUUS TYÖVÄLINEIDEN LAATU VIIMEISIN TEKNOLOGIA KÄYTÖSSÄ		16,5 p.
SOSIAALISET TARPEET	ETÄTYÖMAHDOLLISUUS JOUSTAVA TYÖAIKA KOLLEGOIDEN SÄÄNNÖLLINEN TAPAAMINEN TOIMISTOLLA MAHDOLLISUUS LYHENNÖTTEEN TYÖAIKAA OHJAVUUTASEIT SÄÄNNÖLLISET TYÖAJAT TIEDON JAKAMINEN TIIMIN SISÄSESTI	TYÖNANTAJAN TARJOAMAT HARAAUTUSMAHDOLLISUDET YRITYKSEN JÄRJESTÄMÄT AVEELLISET TAPAHTUMAT YRITYKSEN JÄRJESTÄMÄT TAPAHTUMAT PERILLE YRITYKSEN JÄRJESTÄMÄT TAPAHTUMAT VAIN TYÖNTEKIJÄLLE YSTÄVYYSSUITEET KOLLEGOIDEN KANSSA	"TUO LAPSI TYÖPAIKALLE" -PÄIVÄ ALENNUKSET VAPAA AJAN HOTELLEISTA, RISTEILYSTÄ, MOKEISTA KHAILEPUT URHEILUTAPAHTUMIN KARTTAUDET KOLLEGOIDEN KANSSA KULTTUURI- JA LUKUNTAASETEL MAHDOLLISUUS TUODA LEMMIKI TYÖPAIKALLE TYÖNANTAJAN JÄRJESTÄMÄT ETÄKÄYNTI TYÖNANTAJAN TÄRKEÄT URHEILUTAPAHTUMAT VAPAA KÄYTTÄÄ SOMEA TYÖPAIKALLA (x 0,3)	17,7 p.
TURVAN TARPEET	HYVÄ PALKKATASO KOHONMAA TYÖPAIKALLA LUOTETTAVA ESIHENKILÖ LUOTETTAVAT TYÖKAVIET MAHDOLLISUUS TUODA KUSAAMISILANTIEET ESILLE TYÖNANTAJAN TUOTO VIRUSTORUNTOHJELMAT YKSITYISTYÖSUOJA	TERVEYSPALVELUT TOIMILTOJEN VALVONTAJÄRISTELMÄ TYÖERGONOMIAHMAHDOLLISUDET	ARVOESINEIDEN LUKOLINEN SÄILYTYYS SÄIKÖPÖYTTÄ TOIMILTOJEN ESTEETTÖMYYS TYÖNANTAJAN VALPUUS POIKESOLOIHIN	17 p.
FYYSISET TARPEET	AIKAA SYÖÄ EI YLTÖITÄ HYVÄ TOIMILTOJEN SÄÄLÄ LEPOTAIOT TYÖPÄIVÄN AIKANA LIIKUNTAHMAHDOLLISUDET TYÖPÄIVÄN AIKANA STRESSITÖHÖYS TASA-ARVOINEN TYÖKUORJA	MAHDOLLISUUS UNOHTAA TYÖAJAT TAIKOJEN AIKANA TAUKOILTOJEN YHTIITYS TYÖPAIKAN RUOKALAN TASA	ALENNUKSET LOUNASKAVINTOLOISTA KAVIIN LAATU TEEN LAATU TYÖPAIKAN TÄRKEÄT HARAVIET, LIMOHAIT THS TYÖPAIKAN TARJOAMAT VÄLIPALAT TYÖSUHDEPÖYRÄ	16,5 p.