



**TURUN  
YLIOPISTO**

# **Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus**

Henkilöstön käsitykset työnantajasta

Kasvatustieteiden laitos

pro gradu -tutkielma

Aikuiskasvatustiede

Miia Suomi

Professori Heikki Silvennoinen

7.1.2022

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Aikuiskasvatustiede

**Tekijä(t):** Miia Suomi

**Otsikko:** Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus - Henkilöstön käsitykset työnantajasta

**Ohjaaja(t):** Professori Heikki Silvennoinen

**Sivumäärä:** 61 sivua

**Päivämäärä:** 7.1.2022

Työmarkkinoilla kilpailutilanne polarisoituu yhä enemmän ja enemmän. Varsinkin tietyillä aloilla kilpailu hyvistä työntekijöistä kasvaa ja samaan aikaan työntekijät ovat aiempaa vaativampia. Näin ollen saadakseen houkutelua ja pidettyä parhaat osaajat, on tehtävä töitä sen eteen. Tämän tutkielman tavoitteena on perehtyä työnantajamielikuvaan, työntekijäkokemukseen sekä niiden kehittämiseen.

Tutkimuksen teoriapohjassa paneudutaan työnantajabrändiin, työntekijäkokemukseen, yrityskulttuuriin sekä motivaatioon. Tarkastelussa on myös työelämän tulevien ammattilaisten, milleniaalien vaatimukset työelämältä. Teoriapohjan lisäksi tässä tutkielmassa esitellään Employee Experience -kysely, joka tehtiin turkulaisen teknologiayrityksen työntekijöille. Kyselyaineisto kerättiin virtuaalisella kyselylomakkeella marraskuussa 2020. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 609 henkilöä globaalisti, joka tarkoittaa, että vastausprosentti oli 66,4 %. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat työntekijät arvottavat korkeimmalle hyvän työnantajan ominaisuuksia pohdittaessa. Mielenkiintoista lopulta oli, ettei taustatietojen mukaan luokiteltujen ryhmien välillä ollut juuri eroavaisuuksia tärkeimpien piirteiden osalta. Tämän tutkielman kohderyhmän mukaan tärkein piirre hyvälle työnantajalle näyttäisi olevan se, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan.

**Avainsanat:** työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, työnantajabrändi

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Työantajamielikuva</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>12</b>
6.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä	12
6.2	Organisaatiokulttuurin johtaminen	14
<b>7</b>	<b>Työntekijäkokemus</b>	<b>17</b>
7.1	Motivaatio	17
7.2	Itseohjautuvuusteoria	18
7.3	Itseohjautuvuusteorian soveltaminen työelämään	19
<b>8</b>	<b>Työn imu</b>	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>Tulevaisuuden ammattilaiset</b>	<b>27</b>
9.1	Milleniaalit	27
9.2	Mikä kiinnostaa nuoria ammattilaisia?	28
9.3	Miten houkutella näitä nuoria ammattilaisia?	30
<b>10</b>	<b>Employee Experience – tutkimuksen taustat</b>	<b>33</b>
<b>11</b>	<b>Employee Experience – tutkimuksen tulokset</b>	<b>40</b>
11.1	Globaalit tulokset	40
11.2	Työntekijäryhmä	41
11.3	Ikä	43
11.4	Lokaatio	46
11.5	Työskentelyaika yrityksessä	47
11.6	Avoimet vastaukset	48
<b>12</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>49</b>
12.1	Tutkimusprosessi	49
12.2	Tutkimuksen tulokset	50
12.3	Employer Branding projektikonaisuuden jatko	54

<b>12.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet</b>	<b>58</b>
<b>Liitteet</b>	<b>60</b>
<b>Liite 1. Employee Experience suomenkielinen kyselyrunko</b>	<b>60</b>

# 1 Johdanto

Kuluva vuosikymmen on hyvin haastava globaalien työmarkkinoiden näkökulmasta ja se heijastuu sekä työntekijöille että työnantajille. Työmarkkinoiden kilpailutilanteen polarisoituessa tietyillä aloilla kilpailu työntekijöistä kasvaa ja samalla työntekijät ovat nyt aiempaa vaativampia työnantajaansa kohtaan. Varsinkin IT-alan työmarkkinoiden valta-asema on siirtynyt työntekijöille, heillä on valta päättää mitä työtä haluavat hakea. Onkin ennustettu, että tämänhetkinen pula osaavasta työvoimasta tulee vain pahenemaan tulevina vuosina. Näin ollen yritysten on alettava kiinnittämään yhä enemmän huomiota työnantajabrändiin ja työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11.) Saadaksean houkutelua ja pidettyä parhaat osaajat yrityksessä, on oltava valmis tekemään töitä sen eteen. Tämä vaatii sen, että yrityksissä ymmärretään mitä työntekijät potentiaalisessa työnantajassa arvostavat ja mitä asioita he yritykseltä kaipaavat.

Työnantajabrändin parantaminen ei tarkoita vain näkyviä mainoskampanjoita, vaan paljon syvempää työstämistä yrityksessä. Vahva ja harkittu työnantajabrändi vaikuttaa työhön sitoutumiseen sekä työssä viihtymiseen – puhumattakaan siitä, että se helpottaa uusia rekrytointeja sekä jopa madaltaa niiden kustannuksia. Hyvä työnantajabrändi nostaa nykyisten työnantajien halukkuutta suositella myös työntajansa muille. Työnantajabrändin rakentaminen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä ja onnistuessaan se on merkittävä kilpailuetu markkinoilla.

Tämän tutkielman tavoitteena on perehtyä tarkemmin työnantaja- sekä työntekijäkokemukseen. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus ovat aina tärkeitä työelämän aiheita, mutta nyt varsinkin siksi, että työmarkkinatilanne on murroksessa sekä työnantajabrändi ja työntekijäkokemus ovat tutkielman kohdeyrityksen strategian painopisteitä vuonna 2021. Tutkimuksen teoriapohjassa paneudutaan työnantajabrändiin, työntekijäkokemukseen, työkuulttuuriin sekä motivaatioon. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös milleniaalien eli työelämän tulevien ammattilaisten vaatimuksia työelämältä. Teoriapohjan lisäksi tutkielmassa esitellään myös työnantajamielikuvaa kartoittava Employee Experience -kysely, joka tehtiin kohdeyrityksen työntekijöille. Tutkielmassa esiintyvä kohdeyritys on turkulainen teknologia-alan yritys, jolla on työntekijöitä globaalisti hieman vajaa tuhat.

Employee Experience – kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat ovat tärkeimpiä tekijöitä hyvälle työntajalle yrityksen työntekijöiden mielestä. Kysely laadittiin pitkälti kohdeyrityksen toiveiden mukaisesti erilaisia teoreettisia viitekehyksiä hyödyntäen. Kyselyn mukaan tärkeimpänä tekijänä pidettiin sitä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan. Kyselyn taustatietojen perusteella muodostettiin erilaisia ryhmiä, joiden avulla tarkasteltiin, onko eri taustatekijöillä vaikutusta siihen, mikä piirteet koetaan tärkeimpinä hyvälle työntajalle.

Työnantajamielikuvan sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen yrityksessä tullaan jatkossa satsaamaan paljon. Tutkielman aiheen taustalla myös vaikuttaa myös hankaluus rekrytoida ohjelmistoalan osaajia Suomessa, joka näkyy myös kohdeyrityksen rekrytoinneissa haasteena. Onnistuessaan työnantajabrändäyksessä vetovoimasta tulee organisaation strateginen resurssi, joka on markkinoilla aito ja merkittävä kilpailuetu (Huhta & Myllyntaus 2021, 11). Hyvä ja tarkkaan mietitty työnantajabrändi houkuttelee uusia osaajia sekä saa sitoutettua vanhat työntekijät.

## 2 Työntajamielikuva

Työntajamielikuva on yhdistelmä toiminnallisista, taloudellisista sekä psykologisten hyötyjen paketista, jotka työsuhte työntajan avulla työntekijälle tarjoaa. Työntajamielikuva tuo esiin yrityksen valttikortit sekä erottaa yrityksen muista kilpailijoista markkinoilla. Työntajamielikuvaa voidaan myös kutsua työntajabrändiksi ja sen avulla voidaan houkuttaa, sitouttaa sekä motivoida nykyisiä sekä potentiaalisia tulevia työntekijöitä. (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens 2016, 156.) Työntajamielikuva on siis kaikkiaan ajatus siitä, minkälainen työntaja on ja minkälaisen työpaikan organisaatio voi tarjota (Huhta & Myllyntaus 2021, 212). Eritoten aloilla, joilla on kova kilpailu osaavista työntekijöistä, työntajamielikuvalla on hyvinkin suuri rooli rekrytoinneissa ja työmarkkinoilla. Työntajamielikuvalla on nähty olevan myös rooli kestävän kehityksen viestinviejänä sekä sillä on myös rooli yrityksen sosiaalisen vastuun strategiassa. Työntajamielikuva on myös yksi parhaimmista keinoista vastata yrityksen mahdollisiin rekrytointi- sekä työntekijöiden sitouttamisongelmiin. Hyvä työntajamielikuva toimii lisäarvon tuottajana, eritoten asiantuntija-aloilla. (Theurer ym. 2016, 155, 160.)

Organisaatiot pyrkivät kestävään kilpailuetuun menestyäkseen sekä selviytyäkseen yhä kilpailukykyisemmillä ja globaaleimmilla markkinoilla. Organisaatiot panostavat helposti vain uusien työntekijöiden houkutteluun ja heidän tyytyväisensä pitämiseensä, mutta paras ratkaisu tähän ei kuitenkaan ole näyttävät mainoskampanjat rekrytoinneissa tai pelkkä kilpailu erilaisilla eduilla. Tärkeintä on löytää keinot siihen, miten yrityksen sisäistä vetovoimaa kehitetään kaikkia osapuolia hyödyttävästi. Tämä tapahtuu keskittämällä huomio työntekijäkokemukseen ja työntajamielikuvaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11.) Saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla yrityksen on tehtävä töitä työntekijämielikuvansa eteen. Laajoilla ja haastavilla markkinoilla yrityksen brändi ja maine ovat hyvin tärkeitä tekijöitä parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseen. Yrityksen maineen ja brändin merkitys on tunnustettu tuotemarkkinoilla jo kauan sitten, mutta viime aikoina näiden rooli myös työmarkkinoilla ja rekrytointiprosessissa on kasvanut ja korostunut. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013, 473.)

Hyvällä työntajabrändäyksellä voidaan houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita. Palkatakseen osaavia ihmisiä, yritykset haluavat vaikuttaa houkuttelevilta ja hyviltä työntajilta. Työnhakuprosessin aikana työnhakija yleensä harkitsee montaa eri yritystä ja yksi asia, joka vaikuttaa heidän päätökseensä hakea tietylle työntajalle, on työntajan maine. Työntajamaine on joukko ominaisuuksia, jotka ovat sosiaalisesti rakentuneet organisaatiolle sen aiempien toimien perusteella. Maineen lisäksi työntajamielikuva sisältää muitakin avainkäsitteitä, kuten esimerkiksi houkuttelevuus, imago sekä tuotemerkki. Nämä mainitut tekijät nousevat esille, kun työnhakijat miettivät haluavatko hakea tiettyyn työhön. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013, 473–474.) Kuten aiemmin mainittu, tehokas

työnantajamielikuvabrändäys saa aikaan kilpailuetua, sekä sen myötä on helpompi löytää ja säilyttää työntekijöitä yrityksessä. Työnantajabrändäys on kaikkiaan yksilöllisen sekä houkuttelevan työnantajaidentiteetin rakentamisen prosessi. Vaikka työnantajabrändiksi käsitetään helposti vain esimerkiksi pelkkä yrityksen nimi ja logo, se oikeasti kattaa kaiken mikä työnantajan tunnettavuuteen liittyy - yleisesti tunnetun työnantajamielikuvan sekä maineen työnantajana. Työnantajamielikuvaa kehitettäessä ongelmana usein on, että keskitytään helposti pelkkään rekrytointinäkökulmaan. Tämän sijaan tulisi ohjata pääfokus siihen, minkälainen työntekijäkokemus nykyisillä yrityksen työntekijöillä on. (Theurer ym. 2016, 156.)

Työnantajamielikuvan rakentamisprosessi on työnantajan identiteetin rakentamista ja tavoitteena sillä on pystyä erottautumaan kilpailijoista markkinoilla. Työnantajamielikuvaa parannettaessa kasvatetaan työnantajan kiinnostavuutta ja yrityksen mainetta työntekijöiden silmissä. Yrityksen kiinnostavuus määritellään konkreettiseksi hyödyksi, kun potentiaaliset työntekijät arvioivat työllistymistä ja työntekoa tietyssä yrityksessä. Tutkimusten mukaan potentiaaliset työntekijät vertaavat organisaation imagoa heidän omiin tarpeisiinsa, persoonansa sekä arvoihinsa. Kun nämä kaikki osuvat kohdalleen, yritys näyttäytyy henkilölle kiinnostavana. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 474, 2013.) Empiria myös osoittaa, että yrityksen yleisellä tunnettavuudella on sekä suoria että epäsuoria positiivisia vaikutuksia työnantajan houkuttelevuuteen. Mikäli yritys on kovin tunnettu ja arvostettu, työntekijät saattavat olla valmiita tinkimään kriteereistään päästessään työskentelemään tietyn brändin alla. (Theurer ym. 2016, 162.)

Yrityksen työnantajamielikuvaa voidaan kehittää monin eri keinoin. Esimerkiksi erilaisilla markkinointikeinoilla, kuten työntekijäkommunikaatiolla sekä työpaikkailmoituksilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan ja parantamaan työnantajamielikuvaa. Myös sosiaalisen median rooli työnantajamielikuvamarkkinoinnissa on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Markkinointinäkökulmasta huomioitavaa on myös se, että usein uusille potentiaalisille työntekijöille suunnatussa markkinoinnissa on ristiriitaisuutta suhteessa vakiintuneiden työntekijöiden kokemukseen. Tällaiset ristiriidat saattavat aiheuttaa psykologisten sopimusten rikkomuksia, jotka voivat johtaa työntekijöiden kielteisiin asenteisiin. (Theurer ym. 2016, 167.) Hyvin oleellista on siis ymmärtää, että työnantajamarkkinointi on sekä sisäistä että ulkoista yleisöä varten. Sisäinen markkinointi vaikuttaa siihen, minkälainen työnantajakuva luodaan ja miten se kommunikoidaan työntekijöille. Työnantajamielikuvaa ja työntekijäkokemuksen tilaa voi myös pyrkiä selvittämään lähtöhaastatteluiden avulla, niiden avulla voidaan saada hyvinkin hedelmällistä tietoa siitä, mitkä asiat ovat yrityksen kehityskohteita.

Usein työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen puututaan vasta kun on jo liian myöhäistä. Syvään juurtuneita käsityksiä ja uskomuksia brändistä voi olla haastavaa muuttaa, mutta se ei ole mahdotonta.

Tärkeää on ymmärtää, että työnantajamielikuva syntyy ja kehittyy kaikissa organisaation kohtaamisissa. Näin ollen mielikuvaan voi myös tietoisesti kiinnittää huomiota ja pyrkiä parantamaan sitä. Kun ymmärretään mistä kaikesta työnantajamielikuvan vetovoima koostuu, on helpompi myös tarkastella missä osa-alueilla on haasteita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 37, 67.) Työnantajamielikuvan systemaattinen parantaminen tarvitsee aktiivista johtamista eli suunnitelmallista toimintaa. Tällä tavoin pyritään saamaan organisaation eri toimijoita työskentelemään mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti työnantajamielikuvan kehittämiseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 214.)

Brändin tuntevien markkinointiosaajien mukana oleminen työnantajamielikuvaprojektissa kannattaa, sillä työnantajamielikuvan rakentamisessa on paljon samaa kuin muussakin brändityössä.

Työnantajabrändäys on vaikuttavimmillaan silloin, kun työntekijämielikuvan mukaisia viestejä saadaan sisällytettyä myös osaksi organisaation laajempaa markkinointi- ja brändityötä.

Työnantajabrändin johtamisen ytimessä ovat työntekijälle tuotetut kokemukset, ja nämä kokemukset on otettava huomioon kaikessa työnantajamielikuvatyössä. Kun halutaan ohjata ja johtaa työnantajabrändiä tiettyyn suuntaan on hyvin tärkeää ymmärtää työntekijäkokemusta, sen merkitystä sekä asettaa sille haluttu tavoitetila. Tämän avulla pystytään viestiä kohderyhmille parhaiten heitä puhuttelevalla tavalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 217–218.)

Työnantajabrändityö on jatkuvaa työtä ja johtamista, jotta jo saavutettu pääoma säilytetään ja sitä pystytään jopa kehittämään. Brändityön onnistumisen edellytys onkin myös ylemmän johdon ymmärrys brändityön strategian tärkeydestä. Jotta brändityö olisi myös oikealla tavalla priorisoitua ja kohdennettua, brändin eri sidosryhmät on tunnistettava. Sisäisesti tärkeimmät sidosryhmät ovat HR, markkinointi sekä muut yrityksen brändin parissa työskentelevät tahot. Myös esimiehet ja heidän toimintansa ovat tärkeässä roolissa siinä, miten toivottua työnantajamielikuvaa rakennetaan. Parhainkin rekrytointiprosessi voi johtaa negatiiviseen brändikokemukseen sekä pettyneisiin hakijoihin, mikäli rekrytoivat esimiehet eivät onnistu hyvän kokemuksen luomisessa hakijan tavatessaan tai hakijan kanssa viestiessään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 222–223.)

Brändikehityksen yksi tärkeimmistä avuista ja työkaluista on työntäjälupaus, se kiteyttää pitkälti sen, miksi työntekijän kannattaisi valita juuri kyseinen työnantaja eikä esimerkiksi kilpailijaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 221). Työntäjälupauksen tulee olla ennalta mietittynä ja määriteltynä, eli toisin sanoen sen tulee kuvata mitä yritys haluaa työnantajana tarjota. Työntäjän arvolupaus on kaikkiaan assosiaatioiden kokoelma, jonka yritys tarjoaa vastineeksi kyvyistä ja taidoista, jotka työntekijä tuo mukanaan organisaatiolle. Lupauksen tärkeimpänä tehtävänä on yhdistää potentiaalisten työntekijöiden ajatukset ja odotukset työnantajan vahvuuksiin ja tavoitetilaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 236–239.)

Mikäli työnantajamielikuvaa halutaan lähteä yrityksessä parantamaan, tulee ensimmäisenä ymmärtää yhtiön strategia. Yhtiön strategia luo raamit kaikelle toiminnalle. Tämän jälkeen tulee selvittää työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen nykytila yrityksessä. Nykytilan tarkastelun avulla saadaan analysoitua sitä, mikä on työnantajakuvan tämänhetkinen tilanne. Tarkastelun ohella on myös hyvä pohtia, paljonko resursseja ollaan valmiita laittamaan työnantajamielikuvan parantamiseksi. Nykytilan tarkastelun avulla saadaan selvitettyä, mitkä asiat ovat yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia työnantajamielikuvan osalta ja kun vahvuudet ja heikkoudet ovat selvillä, on hyvä määritellä työnantajamielikuvan tavoitetila. Työnantajamielikuvan parantamisessa on tärkeää miettiä, mitä asioita halutaan korostaa ja mitä asioita halutaan parantaa työnantajamielikuvassa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 153–154.)

Työnantajabrändin kehittäminen ei ole aivan yksinkertaista, siinä kohdataan yleensä monenlaisia haasteita. Haasteena voivat olla esimerkiksi paine saada rekrytoitua nopeasti uusia osajia sekä yritys kilpailla palkkauksen ja etujen avulla. Rekrytoivia kilpailijoita voi olla yllättävänkin paljon ja kilpailijat voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Tämän lisäksi työmarkkinat ja viestintäkanavat ovat pirstaloituneet ajan myötä yhä enemmän. Haasteena voi olla myös, mikäli yrityksen johto muuttaa strategiaansa vähän väliä sekä tähän yhdistettynä organisaation päätöksentekijöillä on suppea ymmärrys työnantajabrändistä ja sen vaikuttavuudesta työmarkkinoilla. Tämän seurauksena voi olla paine pienentää budjettia tai brändityöhön käytettäviä resursseja. Uhkana työnantajabrändille voi olla myös se, että vastuu brändityöstä voi pirstaloitua eri ihmisten ja organisaatioiden välille. Toinen uhkakuva saattaa olla siinä, että yrityksessä panostetaan enemmän siihen, mitä työnantajamielikuvasta sanotaan, kuin siitä, että miten sitä parannetaan ja sen eteen työskennellään. Lähtökohtaisesti ihmiset myös tunnetusti vastustavat muutoksia, joten myös tämä saattaa tuoda haasteita brändityöhön ja sen myötä tulleisiin muutoksiin yrityksessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 219–220.)

Työnantajamielikuvaa parantaakseen tulee tehdä tiettyjä strategisia valintoja. Yrityksen tulee miettiä mikä on haluttu tavoiteltava kohderyhmä, tämän määrittelemine ja priorisointi voi usein olla haastavaa. Myös, kuten jo aiemmin mainittu, yrityksen työnantajabrändin nykytila ja positio markkinoilla tulee tiedostaa. Positio on tärkeä tunnistaa, jotta työnantajabrändiä voidaan kehittää haluttuun suuntaan ja räätälöidä myös tarkemmin halutuille kohderyhmille. Tässä kohtaa työntekijäymmärryksellä on hyvin tärkeä rooli, tulee ymmärtää mitä työntekijät arvostavat ja haluavat työnantajaltaan ja millä tekijöillä erottaudutaan kilpailijoista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 228–231.) Brändikehityksessä tulee määrittää tavoitteet ja mittarit, jolla toiminnan edistymistä seurataan. Tärkeää tässä kohtaa on kuitenkin muistaa se, että tavoitteiden tulee olla maltillisia ja realistisia. Ilman mittareita ja tavoitteita, toiminnasta ei tule vaikuttavaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 235.)

Hyvällä suunnittelulla saadaan määriteltyä tarvittavat toimenpiteet strategian täydentämiseksi. Toimenpiteiden tarkoitus on ottaa kantaa siihen, mihin kohtauspisteisiin halutaan panostaa ja millä taktiikoilla saavutetaan aiemmin määritetyt tavoitteet työnantajabrändin osalta. Kohtauspisteet ovat hetkiä ja paikkoja, jotka rakentavat työnantajamielikuvaa. Kohtauspisteet alkavat jo ennen mahdollista työnhakua, silloin kun henkilö edes kuulee organisaatiosta ensimmäistä kertaa. Ennen työnhakua tärkeitä kohtauspisteitä ovat urasivut, brändilähtetiläät, rekrytointimateriaalit, sosiaalinen media, tapahtumat sekä lopulta myös varsinainen rekrytointisivu. Rekrytointiprosessissa on myös muutamia tärkeitä kohtauspisteitä, jotka kannattaa huomioida; työpaikkailmoitus ja sen käytännöllisyys, hakijaviestintä sekä lopulta mahdollisesti myös haastattelutilanne. Myös itse työsuhteen aikana on vielä kohtauspisteitä, näitä ovat perehdytysprosessi, sisäinen viestintä, työkuluttuuri sekä tietenkin työntekijäkokemus. Näiden kohtauspisteiden suunnittelu ei välttämättä ole sen haastavampaa, kuin määrittellä, että mitä tehdään, milloin tehdään ja kenen toimesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 239–252.)

Työntekijäymmärryksen myötä yritys pystyy rakentamaan kohdennetumpaa ja puhuttelevampaa viestintää. Kohderyhmän kiinnostuksenkohteet ja arvot määrittävät niitä teemoja, joista on kannattavaa viestiä. Myös työhyvinvointiin ja siitä viestimiseen panostaminen kannattaa, myös muuten, kun lakisääteisten velvoitteiden osalta. Tästä hyvänä esimerkkinä on konsulttiyhtiö Deloitten tutkimus Isossa-Britanniassa. Tutkimusten tulosten mukaan jokainen punta, joka on panostettu psyykkiseen hyvinvointiin tuottaa viiden punnan edestä säästöjä. Tämä on jo merkittävä säästö työnantaja osalta. Tämä panostus korreloi myös poissaolojen vähentymiseen sekä pienempään vaihtuvuuteen. Hyvinvointi työssä myös johtaa parempaan työtyytyväisyyteen sekä kokemukseen työn imusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 179, 221.)

## 6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri sekä strategia ovat johtamisen kaksi kaikkein tärkeimmistä työkaluista (Huhta & Myllyntaus 2021,167). Organisaation kokonaisvaltaisen menestymisen kannalta on tärkeää, että strategia sekä organisaatiokulttuuri kulkevat käsi kädessä ja ovat tasapainossa keskenään.

### 6.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Strategia määrää raamit organisaation tekemiselle sekä asettaa tavoitteet, organisaatiokulttuuri taas osallistuu yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen toiminnan, normien sekä uskomusten kautta.

Käytännössä organisaatiokulttuuri määrittää yhteisön säännöt ja se asettaa rajat eri organisaatioiden välille. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin sosiaalinen liima, joka yhdistää organisaatiota tarjoamalla sen jäsenille yhteiset käyttäytymissäännöt. (Robbins & Judge 2017, 298.) Kaikkiaan kulttuuri on käsitteenä huomattavasti epämääräisempi kokonaisuus, johon liittyy muun muassa asenteita, tunteita, sosiaalisia rakenteita sekä yksilöiden käyttäytyminen. Organisaatiokulttuuri tekee yksilöistä yhteisön sekä rakentaa organisaation identiteettiä. Kulttuuri on ryhmän ominaisuus, eikä yksittäisellä ihmisellä voi olla kulttuuria, sillä se syntyy vain ihmisten muodostamissa ryhmissä ja niiden vuorovaikutuksessa. Kulttuuri voi olla epämääräisempi ja hankalampi hahmottaa, mutta sitäkin tärkeämpi tiedostaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 152–153.)

Jokaisella yrityksellä on olemassa oma organisaatiokulttuurinsa, se voi olla tietoisesti johdettu tai tiedostamattomasti syntynyt. Organisaatiokulttuuri on näkymätön tekijä, joka kuitenkin on läsnä kaikessa – se ohjaa asenteita, ajattelua, toimintaa ja sen pohjalta määräytyvät myös organisaation normit, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä toimintaa, mikä suositeltavaa tai mikä paheksuttavaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 152–153.) Mikäli organisaatiokulttuuri on erityisen vahva ja siinä on hyvin formaalit säännöt, se saa aikaan sen, että ihmiset käyttäytyvät yrityksessä hyvinkin ennalta-arvattavasti. Nykypäivän yleistyvä etätyö sekä kasvokkaisen kommunikaation puute heikentää helposti yhteisten normien muodostumista yrityksessä. Tässä tilanteessa vahva johtajuus on erittäin tärkeää yrityksen kulttuurin kannalta, erityisesti innovatiivisten organisaatioiden näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta vahvalla johtajuudella tarkoitetaan kulttuurin vaalimista säännöllisellä kommunikoinnilla yhteisistä tavoitteista sekä prioriteeteista. (Robbins & Judge 2017, 298.)

Hyvä organisaatiokulttuuri voi parantaa työntekijöiden sitoutumista sekä lisätä koettua yhtenäisyyttä, joka selkeästi hyödyttää yritystä. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole tärkeä vain yrityksen menestymiselle vaan se on hyvin merkittävä tekijä myös yrityksen työntekijöille. Kuten aiemminkin jo mainittu, kulttuuri tarjoaa raamit ihmisten käyttäytymiselle ja toiminnalle ja täten helpottaa ihmisten

toimimista tietyssä ympäristössä. Kulttuuri sanoittaa miten asiat tehdään. (Robbins & Judge 2017, 302.)

Organisaatiokulttuurin asiantuntija Jesse Price, Harvard Business Reviewistä kuvaa, että organisaatiokulttuurille on olemassa neljä erilaista tyypillistä piirrettä. Nämä piirteet ovat jaettavuus, kokonaisvaltaisuus, pysyvyys sekä ehdottomuus. Jaettavuus tarkoittaa sitä, ettei organisaatiokulttuuri ole kenenkään ihmisen oma yksityinen ominaisuus, vaan se syntyy ryhmässä ja näkyy erilaisina kirjoittamattomina sääntöinä toiminnassa. Organisaatiokulttuuri kokonaisvaltaisena ilmiönä tarkoittaa sitä, että se näkyy hyvinkin erilaisin tavoin organisaation eri kerroksissa. Se näkyy muun muassa käyttäytymisenä fyysisessä ympäristössä, näkyvinä symboleina sekä ryhmän rituaaleina. (Mellanen & Mellanen 2020, 153.) Samaan aikaan kulttuuriin kuuluu myös näkymätön osa, johon kuuluvat muun muassa motivaatio, ajattelutavat sekä sanoittamattomat oletukset. Pysyvä ilmiö kulttuuri on Pricen mukaan siksi, että organisaatiot vetävät puoleensa ihmisiä, jotka ovat hyvinkin samankaltaisia kuin organisaatio. Tämän lisäksi organisaatiot myös pyrkivät valitsemaan joukkoonsa ihmisiä, jotka sopivat hyvin joukkoon. Kulttuurista tulee näin ollen itseään vahvistava sosiaalinen kaava, joka saa kulttuurista ajan myötä pysyvän ilmiön. Ehdottomana ilmiönä kulttuuri ilmenee siten, että ihmisillä on sisäänrakennettu ja tehokas vaisto huomata ja reagoida kulttuuriin. Tämä voidaan nähdä organisaation hiljaisena kielenä ja tästä syystä uudetkin ihmiset organisaatiossa alkavat hyvin äkkiä toteuttamaan uuden työpaikkansa organisaatiokulttuuria. (Mellanen & Mellanen 2020, 153.)

Organisaatiokulttuuria voi pyrkiä myös kuvaamaan ja määrittelemään seitsemän eri pääpiirteen avulla. Nämä pääpiirteet ovat: innovaatio ja riskinotto, yksityiskohtien huomiointi, tulosorientoituneisuus, ihmiskeskeisyys, tiimikeskeisyys, aggressiivisuus sekä vakaus. Jokaisen piirteen vahvuus määrittelee osaltaan organisaatiokulttuuria.

*Innovaatio ja riskinotto* määrittelee sen, että paljonko yrityksen työntekijöitä kannustetaan ottamaan riskejä ja innovoimaan työssään. Toisena piirteenä oleva *yksityiskohtien huomiointi* tarkoittaa sitä, että kuinka tarkkaa työtä työntekijät tekevät ja paljonko pienille yksityiskohdille annetaan huomiota. Kolmantena piirteenä oleva *tulosorientoituneisuus* kuvaa sitä, keskittyykö yrityksen johto enemmän pelkkiin saavutettuihin tuloksiin vai tekniikoihin ja prosesseihin, joilla tulokset on saavutettu. *Ihmiskeskeisyys* piirteenä kuvaa taas sitä, paljonko johto miettii päätöksissään työntekijä ja päätöksien vaikutuksia heihin. Viides organisaatiokulttuuria kuvaava piirre on *tiimikeskeisyys*. Tiimikeskeisyyttä voi analysoida pohtimalla, onko yrityksen toiminta enemmän tiimi- vai yksilökeskeistä. Kuudes kuvaava piirre on *aggressiivisuus* ja tämä tarkoittaa sitä, että ovatko yrityksen työntekijät kovin kilpailuhenkisiä vai rentoja suorittajia. Viimeinen, seitsemäs piirre on *organisaation vakaus*. Tätä voi pohtia siitä näkökulmasta, että pyrkiikö yritys vakaaseen asemaan vaiko tähtää kasvuun. Jokaisen piirteen voimakkuus auttaa määrittämään organisaatiokulttuuria ja näiden piirteiden tunnistaminen ja

tiedostaminen omassa organisaatiossa auttaa parantamaan ymmärrystä organisaation kulttuurista. Organisaatiokulttuuri kuvaa pitkälti sen, kuinka työntekijät kokevat organisaation ja mitä käsityksiä heillä on siitä – ei niinkään sitä, että mitä mieltä he organisaatiosta ovat. (Robbins & Judge 2017, 296.)

## 6.2 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuurin osalta on tärkeä tiedostaa se, ettei kulttuuri synny silmänräpäyksessä vaan se muovautuu pikkuhiljaa. Koska kulttuurin muodostuminen tapahtuu hyvinkin hitaasti, se ei myöskään synnyttyään häviä kovin helposti. Organisaatiokulttuuri muodostuu ajan myötä siten, että yritykseen palkataan ihmisiä, jotka ajattelevat samalla tavoin kuin yrityksen perustajat. Ajan myötä yritykseen valikoituu ihmisiä, jotka parhaiten sopivat yrityksen kulttuuriin. – näin ollen kulttuuri siis vain vahvistuu ajan kuluessa. Rekrytointiprosessissa on tärkeää viestiä organisaation kulttuurista myös hakijalle, jotta hakija voi miettiä onko yrityksen kulttuuri sopiva hänelle. Oleellista on siis, että yrityksen kulttuuri ja hakija sopivat yhteen. Kulttuuria voi myös muovata tietoisesti kehittämällä sitä haluttuun suuntaan. (Robbins & Judge 2017, 303–304.)

Organisaatiokulttuuria on siis mahdollista johtaa ja kehittää tietoisesti. Ensimmäinen askel kulttuurin johtamisessa on tulla tietoiseksi nykyhetkestä ja siitä, minkälainen työyhteisön kulttuuri nyt on (Mellanen & Mellanen 2020, 155). Tärkeää on pystyä määrittelemään ja sanottamaan, minkälaiseen kulttuuriin pyritään ja minkälaisia konkreettisia asioita sillä halutaan saavuttaa. Tämän avulla kulttuurimuutos on mahdollista sanottaa ja näin ollen viestiä koko organisaatiolle. Kulttuurin abstraktin luonteen takia voi olla helpompaa viitata konkreettisiin asioihin, jotta ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeen ja syyt. Yksi askel organisaatiokulttuurin muokkaamiseen on valita avainrooleihin ja johtotehtäviin ihmisiä, jotka edustavat toivotunlaista organisaatiokulttuuria. (Mellanen & Mellanen 2020, 158–159.) Johdon toiminnalla on siis merkittävä vaikutus yrityksen kulttuuriin, heidän sanansa ja toimintansa heijastavat organisaation normeja (Robbins & Judge 2017, 304). Vaikkakin kulttuuri on ryhmäilmiö, nämä yksittäiset avainhenkilöt voivat vaikuttaa organisaatiokulttuurin muovautumiseen puheellaan ja toiminnallaan. Organisaatiokulttuurin johtaminen tulisi ottaa osaksi arkea ja erilaisten prosessien tulisi tukea toivotunlaista organisaatiokulttuuria. (Mellanen & Mellanen 2020, 159.)

Myös esimies voi edistää positiivista organisaatiokulttuuria olemalla näkyvästi hyvä roolimalli. Työntekijät helposti tarkastelevat esimiestensä toimintaa hakeakseen sieltä mallia omaan toimintaansa ja sopivaan käytökseen. Esimiehen kannattaa siis näyttää positiivista esimerkkiä ja kommunikoida erilaisista odotuksista. Esimies voi vahvistaa organisaation toimintatapoja erilaisten seminaarien, koulutusten sekä työpajojen myötä. Positiiviset asenteet heijastuvat aina pitkin työntekijäketjua ja kaikki lähtee johdosta. Tutkimustenkin mukaan korkeimman johdon arvot ennustavat työntekijöiden käyttäytymistä.

Positiivinen organisaatiokulttuuri rakentuu työntekijöidensä vahvuuksiin. Se myös palkitsee enemmän kuin rankaisee sekä rohkaisee yksilön kasvuun ja kehittymiseen. Työntekijöiden omiin vahvuuksiin positiivinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvistavasti. Yllättävän moni työntekijä ei itse tiedosta omia vahvuuksiaan – Hyvä kulttuuri auttaa löytämään ne sekä hyödyntämään niitä parhaiten.

Positiivinen organisaatiokulttuuri tunnistaa myös eron pelkän työn sekä uran välillä. Positiivinen organisaatiokulttuuri ei vain tue sitä, miten työntekijästä saadaan kaikista tuottavin, vaan tukee myös työntekijän henkilökohtaista ammatillista kasvua ja kehittymistä. Yksi keino luoda positiivista organisaatiokulttuuria on huomioida työntekijöiden oikeanlainen toiminta. Monesti palkitseminen ajatellaan enemmän rahallisina palkintoina ja sen myötä helposti unohtuu pienemmät ja halvemmat keinot palkita, kuten kiitokset ja hyvän palautteen antaminen. Johtajat eivät yleensä ymmärrä, mitä kustannuksia näiden laiminlyönnistä seuraa ja kuinka suuri positiivinen vaikutus kiitoksellakin voi olla. (Robbins & Judge 2017, 308–310.)

Organisaatiokulttuuriin on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota, sillä se vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen tulokseen (Robbins & Judge 2017, 301). Yksi suurimmista yksittäisistä syistä miksi ihmiset vaihtavat töitä, on yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden puute. Yhteisöllisyydellä on hyvin merkittävä vaikutus yksilön terveydentilaan ja sitoutumiseen yritykseen. Tutkimusten mukaan yhteisöllinen työyhteisö tukee terveyttä merkittävästi. Lisäksi masennusoireiden riski voi olla jopa noin 30–50 % suurempi yrityksissä, joissa on heikko yhteisöllisyys. (Mellanen & Mellanen 2020, 170.) Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun dosentti Marja-Liisa Mankan ja projektimanageri Riitta-Liisa Larjovuoren mukaan hyvä työyhteisö on paljon parempi sitouttamisen keino kuin esimerkiksi hyvä palkka. Työntekijät, jotka tuntevat olonsa turvalliseksi sekä itsensä osaksi organisaation yhteisöä, tekevät myös työnsä tyypillisesti paremmin. Tämä näkyy siis myös työn laadussa. (Mellanen & Mellanen 2020, 172–173.)

Työelämän tulevat ammattilaiset, milleniaalit ovat uskollisia yhteisölleen, ei työnantajalle (Mellanen & Mellanen 2020, 173). Milleniaalit odottavat ja vaativat esimieheltään myös entistä enemmän hyvinvoinnista huolehtimista. Työelämän muuttuessa yhä luovemmaksi, nopeammaksi ja monimutkaisemmaksi, myös työtehtävät muuttuvat aiempaa haastavammiksi. Tämä vuorostaan taas vaatii tehokkaampaa palautumista, jotta ihmiset jaksavat hyvinvoinnina työssään. Työhön ja vapaa-ajan tasapainoon liittyy olennaisesti myös organisaation joustavuus. Organisaation joustavuus tässä kohtaa tarkoittaa mahdollisuutta toteuttaa työtä niin kuin itse haluaa; miten työskentelee, missä työskentelee ja milloin työskentelee. (Mellanen & Mellanen 2020, 234.)

Loppujen lopuksi ihmiset itse ovat ne, jotka luovat ympäröivän kulttuurin. Työyhteisö on yksi organisaatiokulttuurin tärkeimmistä osista ja se onkin yksi tärkein osa työhön sitouttamisessa. Sen merkittävä vaikutus heijastuu myös negatiiviseen suuntaan, sillä yksi yleisimmistä syistä loppuun

palamiseen on työilmapiirihaasteet. Hyväksi koettu yhteisöllisyys muodostuu yksinkertaisesti positiivisuudesta, johtamisesta sekä yhteishengestä. Työyhteisö vaikuttaa oleellisesti siihen, mitä työpaikassa arvostetaan, miten siellä viihdytään ja miten siihen sitoudutaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 170 & 174.) Yhteisöllisyyttä voi parantaa kommunikoimalla paremmin ja avoimemmin yrityksen sisällä. Organisaation jäsenet tulee pitää ajan tasalla suurista muutoksista, pienistä voitoista – kaikkiaan toiminnan tulee olla läpinäkyvää. (Mellanen & Mellanen 2020, 177.)

## 7 Työntekijäkokemus

Motivaatio sekä motivaatioon perustuva itseohjautuvuusteoria liittyvät oleellisesti työntekijäkokemukseen, sillä motivaatio on ihmisen kaiken tekemisen perusta ja tutkimalla sitä, voidaan selvittää miksi ja miten ihminen toimii.

### 7.1 Motivaatio

Sana motivaatio tulee latinan kielestä ja sanasta ”movere”, joka kuvaa liikkumista ja liikuttamista. Motivaatioteoriat keskittyvät siihen, mitkä asiat saavat ihmisiä liikkeelle ja antavat suuntaa käyttäytymiselle. (Ryan & Deci 2017, 13.) Motivaatiota ilmiönä voidaan pyrkiä tarkastelemaan kolmen kysymyksen avulla, jotka ovat: *miten, miksi ja mitä*. *Miksi*-kysymys viittaa siihen, mitkä syyt vaikuttavat motivaation pohjana taustalla. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi yksilön omat arvot, psykologiset perustarpeet tai tunne hallinnasta. Tähän miksi-kysymykseen liittyvät asiat ovat usein alitajunnassa ja ovat harvoin ihmisen omassa tietoisuudessa. *Mitä*-kysymys kuvaa yksilön motivaation kohdetta. Sen avulla etsitään vastausta kysymykseen, mihin ihminen toiminnallaan pyrkii tai mitä hän sillä haluaa. Tähän liittyvät ihmisen pyrkimykset, tavoitteet sekä intohimot. Usein tämä aspekti motivaatiosta on hyvinkin konkreettisesti käsiteltävä ja ihmisen oman tietoisuuden piirissä. *Miten*-kysymys viittaa siihen, miten ihmiset pyrkivät toteuttamaan näitä motiivejaan, tavoitteitaan tai tarpeitaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Ihmiset motivoituvat eniten siitä, että he voivat toimia autonomisesti eli päättää itse omista tekemisistään. Toisin sanoen, ihmistä motivoi parhaiten sisäinen motivaatio, eli omat sisäiset halut ja toiveet. Käsitteenä sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihmisen toiminnan motiivina toimii se, että yksilö pitää toimintaa omien arvojensa mukaisena, itseään kiinnostavana sekä itselleen mielihyvää tuottavana. Varsinkin oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on erityisen tärkeä, sillä sisäinen motivaatio edistää oppimista. Sisäisen motivaation kohdalla motivaatio syntyy tekemisestä itsestään, tekeminen on kiinnostavaa ja innostavaa. Motivaation näkökulmasta ulkoiset motiivit eivät vaikuta läheskään näin paljoa ihmisen toimintaan kuin sisäiset motiivit. Sisäinen motivaatio ei ole vain ihmisen oma pohjimmainen ominaisuus, vaan työn on mahdollista lisätä sisäistä motivaatiota silloin, kun henkilön omat arvot ja kiinnostukset vastaavat sitä, mitä organisaatiolla ja työllä on yksilölle tarjota. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Itsemääräämisteorian mukaan olennaista on se, että yksilön toimintaa ei ohjaa siitä saavutettava ulkoinen palkinto vaan sisäiset motiivit. Ulkoiset palkinnot voivat jopa enemmänkin heikentää sisäistä motivaatiota. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan silloin, kun jotain tavoitellaan siksi, että esimerkiksi joku muu henkilö tai tilanne sitä vaatii tai siitä saisi ulkoisen palkkion. Ulkonen motivaatio johtaa

helpommin tavoitteista luopumiseen vastoinkäymisiä kohdatessa ja ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen saattaa myös heikentää yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Ihmiset eivät kuitenkaan ole täysin heterogeeninen ryhmä myöskään motivaation näkökulmasta, ja yksilöiden motivaation määrä ja laatu vaihtelevat suuresti eri tilanteiden välillä. Eroa voi esiintyä runsaastikin siinä, miten ihmiset näkevät ja kokevat ympäristönsä ja miten he arvioivat omat mahdollisuutensa ja kykynsä säädellä toimintaansa tässä ympäristössä. Ihmiset voivat kokea saman tilanteen hyvinkin erilaisesti, toinen voi kokea, että itsellä on paljonkin vaikutusmahdollisuuksia tilanteessa, kun taas toinen voi kokea tismalleen samassa tilanteessa, että hänellä itsellään ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Pääosin perimmäinen syy sille miksi ihminen on epämotivoitunut, on hänen tunteensa siitä, ettei hän voi vaikuttaa tekemisensä lopputulokseen. Ihmiset pysyvät epämotivoituneina, mikäli kokevat, että heillä ei ole kiinnostusta tai merkitystä kyseiseen asiaan. Näin on etenkin silloin, mikäli koetaan, että psykologiset perustarpeet jäävät täyttymättä. (Ryan & Deci 2017,16.)

Työelämässä palautteen antaminen on motivaation näkökulmasta hyvin merkityksellistä. Mikäli yksilölle annetaan positiivista palautetta toiminnasta, hän todennäköisimmin kokee enemmän sisäistä motivaatiota kuin henkilö, joka ei tätä positiivista palautetta saanut. Positiivisella palautteella on yhteyttä myös ulkosein motivaation muuttumiseksi sisäiseksi motivaatioksi. Näin voi tapahtua, mikäli tämä positiivinen palaute korostaa yksilön omaa roolia hyvän suorituksen tekijänä ja näin ollen saa hänet kokemaan vahvemman autonomian ja pystyvyyden kokemuksen. Negatiivinen palaute vuorostaan voi heikentää autonomian ja kompetenssin kokemusta ja toistuva negatiivinen palaute voi johtaa motivoitumattomuuteen. Palautteen lisäksi yksilön työhön voi vaikuttaa organisaation strategian kokonaispalkitsemisen avulla. Kokonaispalkitseminen tarkoittaa aineettomien ja aineellisten palkitsemiselementtien kokonaisuutta. Aineellinen palkitseminen on perinteistä rahan arvoista palkitsemista, kun taas jopa merkittävämpi aineeton palkitseminen liittyy työn sisältöön, työympäristöön, palautteeseen sekä työssä kehittymiseen. Tämä palkitsemiskokonaisuus vaikuttaa oleellisesti henkilöstön sitoutumiseen sekä työmotivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

## 7.2 Itseohjautuvuusteoria

Yksi eniten tutkituista motivaatioteorioista on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, tämä teoria kuvaa ihmisen persoonallisuuden kehittymistä sekä ihmisen käyttäytymistä. Teoria pohjautuu pitkälti psykologiseen näkökulmaan ja se pyrkii myös selittämään ihmisen sisäistä motivaatiota, eli mikä ihmisen toimintaa ylipäätään ohjaa sekä miten arvot, motiivit ja tavoitteet luovat pohjaa tälle toiminnalle. (Ryan & Deci 2017, 3.) Lähtökohtana teorialle toimii ajatus siitä, että

ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja sosiaalinen toimija, jolla on myös tarvetta autonomialle (Ryan & Deci 2017, 9–10). Tämän perusteella Edward Deci ja Richard Ryan ovat esitelleet kolme ratkaisevaa psykologista perustarvetta ihmiselle; *autonomia, kompetenssi sekä yhteisöllisyys*. Jos yksikin näistä perustarpeista jää täyttymättä, ihmisen motivaatio laskee.

*Autonomia* tarkoittaa mahdollisuutta tehdä ja hallita omaan elämään liittyviä päätöksiä. Autonomia itsemääräämisteoriassa nähdään enemmänkin vapaaehtoisuutena, kuin itsenäisyytenä. *Kompetenssi* tarkoittaa perustarvetta kokea tehokkuutta sekä hallittavuutta. Ihmiset haluavat tuntea olevansa tehokkaita elämässään. *Yhteisöllisyydellä* tarkoitetaan kokemusta sosiaalisesta yhteydestä. Tyypillisesti ihmiset kokevat yhteisöllisyyttä ryhmässä sekä silloin, kun muut välittävät heistä. Yhteisöllisyyden tarpeeseen liittyy myös tunne yhteenkuuluvuudesta sekä kokemus merkityksellisyydestä. Ihmisellä on perustava tarve hakeutua muiden ihmisten seuraan sekä kuulua joukkoon, tämän takia yhteisöllisyys on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista. (Mellanen & Mellanen 2020, 202; Ryan & Deci 2017, 9–11.)

Nämä psykologiset perustarpeet tunnistettiin alun perin käyttäytymiskokeiden pohjalta, kokeiden tuloksien mukaan ihmissuhteet ja ympäristö korreloivat sisäiseen motivaatioon. Myös myöhemmin tehdyt tutkimukset vahvistivat tuloksia siitä, että nämä psykologiset perustarpeet ovat välttämättömiä optimaalisen motivaation kannalta. (Ryan & Deci 2017, 11.) Psykologisten perustarpeiden täyttyminen on välttämätöntä myös psykologisen hyvinvoinnin ja henkilökohtaisen kasvun osalta. Kun nämä perustarpeet täyttyvät, ihminen kokee toimintansa merkitykselliseksi. Mikäli ne jäävät täyttymättä, hyvinvointi sekä motivaatio kärsivät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 185.)

### **7.3 Itseohjautuvuusteorian soveltaminen työelämään**

Työ on hyvin hallitseva osa ihmisen elämää, toiset pitävät työtä innostavana ja inspiroivana – toiset taas pakollisena elämisen mahdollistajana. Monille ihmisille työ ei ole vain tulonlähde selviytymiselle vaan se on myös itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden muoto. Ihmiset etsivät uraa, joka on merkityksellinen ja joka tarjoaa paitsi rahaa, myös tarkoituksen ja täyttymyksen tunteen. Valitettavasti kuitenkin liian monelle työntekijälle työ on vain kuluttavaa ajankäyttöä, josta heidän on toivuttava ja josta he haaveilevat vapautuvansa joku päivä. Tutkimusten mukaan itsenäisyyttä tukeva johtaminen auttaa työntekijöitä motivoitumaan ja näin ollen seurauksena on parempi työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Organisaatiot, jotka edistävät työntekijöidensä merkityksellisyyden kokemusta, saavat sitoutettua työntekijöitä paremmin. (Ryan & Deci 2017, 532–533.)

Motivaatio vaikuttaa ihmisen oppimiseen ja saavutuksiin, mutta työn kannalta on oleellista, että se vaikuttaa myös työntekijöiden tuottavuuteen (Ryan & Deci 2017, 18). Psykologisten perustarpeiden

laiminlyöminen tai huomiotta jättäminen voi heikentää ihmisen sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeiden osalta tyydytetyt ihmiset saavat enemmän aikaiseksi ja sisäinen motivaatio on monella tavalla hyväksi myös yksilön omalle hyvinvoinnille. Jokainen psykologinen perustarve on merkittävä, eikä mitään niistä voi olla huomioimatta ilman negatiivisia seuraamuksia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Itsemääräämisteoriaa kannattaa soveltaa työhön, mikäli halutaan tarkastella ja parantaa työntekijäkokemusta. Sovellettaessa tätä teoriaa työhön, se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ideaalitulanteessa työpaikan ominaisuuksien tulisi pyrkiä tukemaan näiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Työpaikalla psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on yhteydessä muun muassa oma-aloitteisuuteen sekä tuloksellisuuteen. Kaikkiaan myös työyhteisön tuki, palaute sekä työn autonomia lisäävät perustarpeiden tyydyttymisen kokemusta. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen korreloi myös moniin muihin positiivisiin vaikutuksiin, jotka lisäävät työntekijän hyvinvointia ja työssä menestymistä. Näiden tarpeiden tyydyttyminen korreloi myös vähempään uupumiseen sekä suurempaan työn imuun. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

### *Autonomia*

Autonomian vaikutus näyttää olevan merkittävin näistä kolmesta psykologisesta perustarpeesta työelämässä. Työkontekstissa autonomiaan vaikuttavat muun muassa työtehtävien miellisyys, mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työn tekemisen tapoihin sekä työn rytmitykseen. Työn tekemisen tulisi lähteä omasta halusta, ei pakosta. Kokemus autonomiasta työssä syntyy siinä, että työntekijä kokee, että hän voi itse ohjata omaa toimintaansa töissä eikä koe tullessa liian kontrolloiduksi. Autonomian tarpeen tyydyttyessä yksilö kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia. Hän voi vaikuttaa tekemiinsä päätöksiin ja omaan toimintaansa. Autonomiaa tukevassa sosiaalisessa ympäristössä pyritään huomioimaan jokaisen yksilön näkökulma ja jokainen voi tällöin kokea vapautta valita. Autonomiaa tukevassa työskentely-ympäristössä työntekijät menestyvät paremmin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Autonomian kokemusta voi siis näin ollen vahvistaa vähentämällä esimiehen kontrollin määrää sekä antamalla työntekijälle mahdollisimman paljon vapautta työnsä tekemiseen. Autonomiaa voidaan myös vahvistaa tarjoamalla yksilölle enemmän työtehtäviä, joita hän nimenomaan haluaa tehdä. Tällainen työ palkitsee työntekijää ja näin ollen hän myös sitoutuu siihen paremmin. Tätä hankaloittaa kuitenkin se, että tuskin on olemassa työtehtävää, joka on universaalisti mielenkiintoinen kaikille. Kaikki ihmiset ovat keskenään erilaisia, joten tärkeää on pyrkiä tunnistamaan työyhteisössä työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Näin pystytään lisäämään työn mielekkyyttä. Autonomian kokemuksen kannalta esimiehen tulisi tarjota työntekijöilleen laajempaa

vastuuta pelkkien yksittäisten työtehtävien delegoimisen sijasta. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että työntekijällä tulee olla tarvittava osaaminen selviytyä laajemmasta vastuusta, jotta myös kokemus kompetenssista tulee säilytettyä. Näin toimimalla voidaan jopa kasvattaa henkilön sisäistä motivaatiota, kun kokemus kompetenssista säilyy ja autonomian mahdollisuus yksilöllä lisääntyy. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.) Työntekijöiden arviot työpaikan kyvystä tukea yksilön autonomiaa ovat yhteydessä psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen, joka aiemmin mainitusti korreloi moneen muuhun työnhyvinvointiin ja tehokkuuteen liittyviin tekijöihin oleellisesti.

### *Kompetenssi*

Työkontekstissa kompetenssilla tarkoitetaan kyvykkyyttä eli kokemusta siitä, että yksilö kokee osaavansa tehdä työnsä, hallitsee työnsä sekä hänellä on mahdollisuuksia kehittyä siinä. Kompetenssin kokemukseen vaikuttavat käytössä olevat työvälineet, uuden oppiminen, työn sujuvuus, työn kuormittavuus, kiire sekä tunne hallinnasta. Ennakkoehtona työssä koettuna kompetenssiin on se, että työtehtävät vastaavat yksilön omia vahvuuksia ja ovat hänelle sopivan haastavia. Työntekijän tulee kokea edistyvänsä työssään sekä työmäärän tulee olla hallittavissa. Työn puitteiden olisi myös hyvä lisätä hallinnan tunnetta työssä. Mikäli työ koetaan liian helpoksi, se tylsistyy ja laskee motivaatiota. Mikäli työ koetaan taas liian vaikeaksi, se ahdistaa ja laskee myös motivaatiota. Tavoitteena on pyrkiä löytämään jokaiselle ”kultainen keskite”, jossa on tarpeeksi haasteita, mutta on myös mahdollista saada onnistumisen kokemuksia. Vain tällä tavoin on mahdollista saavuttaa Flow-tila, jossa työntekijä on tuottavimmillaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Yksi merkittävin työskentelyyn ja työn imuun negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä on tunne hallinnan menettämisestä työssä. Asiantuntijatyöhön luonnostaan tosin liittyy ikävä piirre siitä, että tehtävää on aina enemmän, mitä on aikaa ja oikeasti mahdollista tehdä. Jotta kokemus kompetenssista työssä voi vahvistua, ihmisen tulee kokea aikaansaavuutta sekä onnistumista työssään. Hallinnan tunnetta työssä voi lisätä prioriteettien selvittäminen sekä työnkuvan tarkempi rajaaminen. Näin ollen työmäärästä tulee rajoitetumpi sekä työnkuvasta entistä hahmotettavampi. Myös suurten projektien pilkkominen pienemmiksi osiksi ja tavoitteiksi, voi lisätä hallinnan tunnetta. Työntekijän kokemusta kompetenssista voidaan vahvistaa myös korostamalla työn edistymistä sekä antamalla henkilölle palautetta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

### *Yhteenkuuluvuus*

Yhteenkuuluvuuteen työympäristössä liittyy muun muassa seuraavat käsitteet ryhmähenki, avoimuus, merkityksellisyys, luottamus ja palautteenanto. Työpaikalla kokemusta yhteisöllisyydestä voidaan vahvistaa työkuultuurin avulla. Suotuinen työkuulturi sallii erilaisuuden ja siinä on tilaa myös

nonformaaleille kohtaamisille. Mikäli työyhteisö ei ole hyvä, eikä siinä oikein ole yhteenkuuluvuutta, ihmisen motivaatio laskee. Mikäli yhteisö on vahva ja sen jäsenillä on tunne siitä, että he saavat apua tarvittaessa, ihmisen motivaatio kasvaa. Tiimien toimivuuden kannalta merkittävä tekijä on keskinäinen vuorovaikutus ja osallistava johtaminen. Osallistamisen avulla on mahdollista parantaa työtapoja ja tämä puolestaan vahvistaa kokemusta myös kompetenssista. Osallistaminen myös sitouttaa työntekijöitä paremmin tehtyihin päätöksiin sekä siten voidaan vahvistaa yksilön kokemusta yhteenkuuluvuudesta yhteisöön. (Mellanen & Mellanen 2020, 202; Ryan & Deci 2017, 9–11.)

Yksilöllä on luonnostaan pyrkimys sisäistää ja omaksua ympäristössään esiintyvät sosiaalisesti hyväksytyt tavat, säännöt ja arvostukset osaksi omia arvojaan ja tapojaan. Näin ollen siis sosiaalinen ympäristö, joka tukee yksilön psykologisia perustarpeita, tukee myös yksilön sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Myöskään kaikki ulkoiset haasteet eivät aina ole mielenkiintoisia, joten yksilön halu samaistua ja kuulua ympärillä olevien ihmisten joukkoon yleensä auttaa motivoitumisessa. Sosiaaliset yhteydet, jotka tukevat kaikkien kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä, mahdollistavat myös itsenäisemmän toiminnan, mikä puolestaan tuottaa tehokkaamman suorituskyvyn sekä lisää hyvinvointia. Vastaavasti sosiaaliset yhteydet, jotka eivät tue tai jopa haittaavat psykologisia perustarpeita, heikentävät motivaatiota, yksilön suorituskykyä sekä yleistä hyvinvointia. (Ryan & Deci 2017, 17.) Digitalisaation myötä suorittavan työn määrä vähenee ja jäljelle jää yhä kognitiivisesti vaativampia tehtäviä, jotka vaativat yksilöltä enemmän. Tulevaisuudessa psykologiset perustarpeet vaativat yhä enemmän huomiota ja niiden täytyminen on välttämätöntä, jotta organisaatio voi toimia ja menestyä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

## 8 Työn imu

Työn imu tarkoittaa melko pysyvää, myönteistä emotionaalista sekä motivaationaalista hyvinvoinnin tilaa työssä. Työn imua kokeva yksilö on energinen ja hänellä on myönteisiä tunteita työssä ja työtänsä kohtaan. Työn imua kokeva yksilö voi ylittää standardisuorituksen odotukset. Työn imu on kokemus, jossa ihminen voi hyödyntää ja ilmaista itseään työssään kokonaisvaltaisesti. Yksilö, jolla on mahdollista olla täysin läsnä työssään sekä yhdistää siihen kognitiivisen, fyysisen sekä emotionaalisen energiansa, kokee työn imua. Työn imua kokevalla työntekijällä on käytössään ylimääräisiä voimavaroja, jonka avulla hän voi panostaa työhönsä tarmolla. Näiden ylimääräisten voimavarojen avulla työntekijän voimavarat eivät kulu loppuun ahkerasta työskentelystä huolimatta ja näin ollen työntekijän hyvinvointikaan ei kärsi. Tällaiset yksilöt suoriutuvat parhaiten tehtävistään, sillä heidän energiansa ja fokuksensa suuntautuu täysin työhön. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Työn imu määritellään myönteiseksi tunne- ja motivaatiokokemukseksi, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ei ole Flow'n kaltainen hetkellinen huippukokemus koskien tiettyä tehtävää, vaan pysyvämmäksi koettu ja laajalle vaikuttavampi tila. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.) Työn imu kattaa kolme eri ulottuvuutta; *Tarmokkuus* esiintyy energisyyden kokemisena sekä haluna panostaa työhön, jopa vastoinkäymisten kohdatessa. *Omistautuminen* kattaa alleen kokemuksen työn merkityksellisyydestä, sopivasta työn haasteellisuudesta sekä työhön liitännäisestä inspiraatiosta, ylpeydestä ja innokkuudesta. *Uppoutuminen* sisältää syvän keskittyneisyyden tilan ja siitä saadun nautinnon. Aikaa voi kulua täysin huomaamatta, kun työhön uppoutuu. Työn imussa töitä tehdään sisäisesti motivoituneesti ja työ koetaan merkityksellisenä ja tärkeänä. Työn imun tila ei pysy aina samana vaan vaihtelee. Työn imu voi vaihdella päivästä toiseen ja se voi vaihdella myös työtehtävien ja työolojen mukaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Työn imun syntymiseen vaikuttavat työn voimavarat ja vaatimukset. Työn voimavarat motivoivat sisäisesti työntekijöitä tyydyttäessään psykologisia perustarpeita kyvykkyydestä. Ne motivoivat myös ulkoisesti työntekijää ja helpottavat selviytymään työn vaatimuksista. Motivaation avulla työn voimavarat energisoivat yksilöä ja näin ollen lisäävät ja ylläpitävät koettua työn imua ja mahdollistavat kehittymisen, oppimisen ja henkilökohtaisen kasvun työssä. Työn voimavarat voidaan jakaa tehtäviin, työn järjestelyihin, vuorovaikutukseen ja organisatoriseen tasoon liittyviksi. Tehtävän tasolla esiintyviä voimavaroja ovat esimerkiksi välittömät ja näkyvät työn tulokset, monipuoliset työtehtävät sekä työn itsenäisyys. Työn järjestelyitä kuvaa esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa oman työn aikatauluttamiseen tai sisältöön. Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat ovat esimerkiksi sosiaalista tukea kollegoilta ja esimiehiltä, palaute, arvostus, ystävällisyys ja huomaavaisuus. Organisatorisia voimavaroja ovat esimerkiksi hyvä johtamiskulttuuri sekä psykologisesti turvallinen työilmapiiri. Kaikkiaan työn imuun vaikuttavat voimavarat ovat sidoksissa kulloiseen ammatti- ja

työkontekstiin ja ne voivat vaihdella jopa päivittäin. Suomalaisten tutkimusten perusteella työn imun avaintekijöitä ovat muun muassa monipuolinen ja kehittävä työ, kokemus aikaansaavuudesta ja onnistumisesta, riittävä palautteenanto ja arvostus. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Myös yksilöllisillä voimavaroilla on yhteyttä koettuun työn imuun. Yksilölliset voimavarat voivat mahdollistaa ja lisätä työn imua, sekä ne voivat myös ylläpitää työn imua silloin, kun yksilön hyvinvointi muuten olisi jotenkin uhattuna. Suurin merkitys työn imuun on kuitenkin työn voimavaratekijöillä, ne voivat jopa vahvistaa yksilöllisiä voimavaroja. Tutkimusten mukaan koetulla työn imulla on selkeitä hyötyjä sekä yksilölle että yritykselle. Yrityksessä, jossa työntekijät kokevat työn imua henkilöstö voi paremmin ja on sitoutuneempi. Myös yksilölle työn imusta on hyötyä, yksilön näkökulmasta työn imun on todettu olevan yhteydessä uralla etenemisen mahdollisuuksiin sekä suotuisaan palkkakehitykseen. Voimakas työn imu indikoi myös parempaan sopeutumiseen muutostilanteissa. Tästä myös yritys hyötyy sillä, rakentava reagointi tarttuu myös toisiin ihmisiin ja näin ollen parantaa kollektiivista ilmapiiriä. On tosin hyvä huomata, että työn imu ei ole työntekijän pelkkä henkilökohtainen ominaisuus, vaikkakin työntekijän on mahdollista itse sitä kehittää yhdessä organisaation kanssa. Työn imu syntyy työympäristön ja työntekijän yhteisvaikutuksena.

Työn vaatimusten ja voimavarojen tulee olla sopivassa suhteessa, jotta työntekijä voi hyvin. Voimavaratekijät lisäävät koettua työn imua ja tukevat työn tavoitteiden saavuttamista sekä myös psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Työtä tukevia voimavaroja ovat työn tekemistä tukeva työympäristö, toimivat työvälineet, sosiaalinen tuki työpaikalla, psykologisesti turvallinen ympäristö, hyvä organisaatiokulttuuri sekä ennen kaikkea kokemus työn merkityksellisyydestä. Mikäli työn vaatimukset eivät ole tasapainossa voimavarojen kanssa, se kuormittaa yksilöä. Liian suureksi koetut työn vaatimukset ovat merkittävin työuupumuksen taustatekijä. Työn vaatimuksia ovat työssä ja työympäristössä esiintyvät elementit, jotka kuormittavat ja aiheuttavat työntekijälle epätoivottuja psyykkisiä tai fyysisiä ponnisteluja. Näistä seurauksena voi olla työuupumus tai erilaisia työkyky- tai työterveyshaittoja. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa toimimattomat välineet, työympäristö, jossa ei voi keskittyä kunnolla, kuluttava sosiaalinen ympäristö, epäselvyys omista vastuista, puutteellinen viestintä sekä merkittävimpana kokemus oman työn merkityksettömyydestä. Työn voimavarat rakentavat työn imua, mutta myös toimivat tärkeänä suojana työn vaatimustekijöiden haitallisilta vaikutuksilta. (Huhta & Myllyntaus 2021,134.)

Työn imun myötä tulee olla tietoinen myös siitä, että työn imun kokemus voi saada ihmiset haluamaan työpaikaltaan ja työltään enemmän kuin se tarjoaa tällä hetkellä. Tätä selittää se, että työhönsä tyytyväisen työntekijän voimavarat ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa, kun taas työn imua kokevalla henkilöllä voi olla hänen kokemuksensa mukaan jopa ”liikaa” energiaa ja voimavaroja hänelle tarjottuihin tehtäviin. Kuitenkin kaikkiaan positiivista on se, että vaikka työn imussa työntekijä

käyttää omia voimavarojaan normaalia enemmän työhön, tämä tutkimusten mukaan ennustaa parempaa psyykkistä ja fyysistä terveyttä ja tämän kautta myös työkykyä suojellen muun muassa työuupumukselta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Työn vaatimukset ja voimavarat mallin mukaisesti työn vaatimukset ovat juuri niitä työympäristön ja työn ominaisuuksia, jotka edellyttävät psyykkisten tai fyysisten ponnistelujen ylläpitämistä. Mikäli vaatimukset ovat kestoaltaan pitkiä ja ne ylittävät yksilön voimavarat, niistä on erilaisia psyykkisiä sekä fyysisiä haittoja yksilölle ja pahimmillaan voivat johtaa terveyshaittoihin ja työuupumukseen. Kuitenkin monet tutkimukset vahvistavat sitä, että työn imu on melko suojaava ominaisuus myös työn vaatimustekijöitä vastaan. Näin koetaan etenkin silloin, mikäli työssä on paljon erilaisia voimavaroja, jotka auttavat selviytymään työn vaatimuksista ja ylläpitämään työn imua. On tutkittu, että etenkin korkeat työn vaatimukset vahvistavat työn imun ja työn voimavarojen yhteyttä, tällöin työn voimavarat suojelevat työn imua korkeilta työn vaatimuksilta. Voidaan siis sanoa, että mitä enemmän työ vaatii ihmiseltä, sitä suurempi hyöty tuesta, autonomiasta sekä arvostuksesta on ihmisen hyvinvoinnin ja motivaation kannalta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Työn imuun sekä työn vaatimukset ja voimavarat malliin voidaan liittää myös termi työn tuunaaminen. Työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijän oma-aloitteista toimintaa työn mielekkyyden sekä oman hyvinvointinsa lisäämiseksi. Työn tuunaaminen on työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainottamista omassa työssä niin, että vaatimukset ja voimavarat vastaavat paremmin omia kykyä, toiveita ja tavoitteita. Työtä voi tuunata esimerkiksi lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja. Voimavaroja voi hankkia lisää esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, joista on hyötyä työssä tai jo aiempaa osaamista vahvistamalla. Työn tuunaukseen liittyy myös työn haastavien vaatimusten lisääminen, hakeutumalla esimerkiksi uusiin, itseä innostaviin tehtäviin mukaan. Työn voimavaroja lisää myös työn haitallisten vaatimusten vähentäminen, jotka ovat hyvinkin yksilökohtaisia, mutta voivat olla esimerkiksi byrokratian vaatiman ajankäytön vähentäminen tai kuormittavien tilanteiden minimoiminen. Johtamisen ja työpaikan merkitys työn tuunaamisessa on se, että työntekijällä tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä kannustusta tehdä työstään itseä inspiroivaa ja omannäköistä. Työn imuun vaikuttaa myönteisesti työn tuunaaminen työn voimavaroja ja haasteita lisäämällä. Määritelmänsä mukaisesti työn tuunaaminen lisää työn voimavaroja sekä vähentää työssä koettuja haitallisia vaatimustekijöitä. Työn tuunaamisen on todettu myös lisäävän parempaa tasapainoa työn mahdollisuuksien, vaatimusten sekä työntekijän odotusten välillä. Työn tuunaus vaikuttaa myös positiivisesti koettuun työn mielekkyyteen ja on täten yhteydessä myös parempaan työsuoritukseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Se miten työn imu ja työtyytyväisyys eroavat toisistaan on se, että työtyytyväisyys pitkälti kumpuaa siitä, miten työntekijä viihtyy kaikkiaan työssään ja se ei käsitä kuitenkaan ulottuvuutta

energisydestä, joka liittyy työn imuun oleellisesti. Työtyytyväisyyden ja työn imun eron on osoittanut tutkimus, jonka mukaan työtyytyväisyys on työn imua voimakkaammin yhteydessä siihen, miten työ vastaa hänen omia henkilökohtaisia toiveitaan ja tavoitteitaan. Työn imu ennustaa aloitteellisuutta voimavarojen lisäämiseksi, tarttumista uusiin haasteisiin, kun taas työtyytyväisyys ei ennusta yhtään tuunaamisen ulottuvuutta. Työntekijät, joilla on mahdollisuus monipuolisiin työtehtäviin, kannustava esimies sekä riittävästi autonomiaa, tuunaavat omaa työtänsä todennäköisimmin. Työn imulla on merkittävä positiivinen yhteys organisaation tulosmittareihin; voittoon, tuottavuuteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä tapaturmiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.) Tarkastelemalla työntekijäkokemusta kokonaisuutena, voidaan ymmärtää paremmin mitkä eri tekijät motivoivat työntekijöitä, mitä he arvostavat sekä mitä he tarvitsevat voivansa tehdä työnsä paremmin. Työntekijäkokemuksen kehitystyö parantaa työn voimavaratekijöitä sekä näin ollen myös vähentää työn vaatimuksia. Nämä ovat juuri niitä asioita, joilla on eniten merkitystä työn kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 130–133.)

## 9 Tulevaisuuden ammattilaiset

Vuonna 2020 arvioidaan puolet Suomen työvoimasta olevan milleniaaleja (Mellanen & Mellanen 2020, 38). Nykyinen työvoimatilanne on varmasti haastava työnantajille, sillä työelämässä on sekoitus perinteisiä suuria ikäluokkia sekä milleniaaleja. Nämä ryhmät voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia toiveiltaan ja työskentelytavoiltaan, joten on tärkeää, että molempien odotukset ja toiveet tulevat huomioitua työelämässä.

### 9.1 Milleniaalit

Milleniaalit ovat kasvaneet taloudellisen ja digitaalisen kasvun sekä globalisaation aikakaudella. ja milleniaaleja sanotaan myös nousukauden sukupolveksi (Mellanen & Mellanen 2020, 38). Yleistettynä milleniaalien asenteet ovat selkeästi pehmeämpiä, optimistisempia ja liberaalimpia. He näkevät tulevaisuuden valoisana sekä ajattelevat, että työelämä on täynnä erilaisia ja rajattomia mahdollisuuksia. Milleniaalien sukupolveen liittyy kuitenkin myös epävarmuutta. Finanssikriisi vuonna 2008 sekä joukkoyritysten konkurssit ovat murentaneet milleniaalien luottamusta työn pysyvyyttä kohtaan. Tämän lisäksi erilaiset tietovuotokandaalit ovat opettaneet tervettä skeptisyyttä. Nämä kaikki heijastuvat ja vaikuttavat milleniaalien asenteisiin ja arvoihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 38.) Muun muassa näiden asioiden takia milleniaalien ajatellaan elävän enemmän hetkessä. Työhaastattelujen vakiokysymys ”missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua?” saattaa nykyään enää vain heijastaa hieman henkilön tavoitteita elämässä, mutta ei juurikaan kerro mitään tarkemmista urasuunnitelmista. Maailma muuttuu jatkuvasti ja hyvinkin nopeasti, joten on hankala ennustaa edes ensi vuotta, saatiakaan tulevaisuutta.

Kenties juuri jatkuvan muutoksen takia milleniaalit ovat myös itse avoimia ja halukkaita muutokselle. Mikäli muutosta ei muutoin tule, milleniaalit saattavat ottaa itse ohjat käsiinsä. Lause ”teemme näin, sillä olemme aina näin tehneet” on milleniaaleille ehdoton punainen vaate. Tämä lausahdus yllyttää milleniaaleja innovatiivisiin ja luoviin muutosideoihin. Tarkoituksena heillä ei ole kyseenalaistaa auktoriteettia vaan nykyisten toimintatapojen toimivuutta ja järkevyyttä. (Mellanen & Mellanen 2020, 39.) Milleniaalit ovat selkeästi myös digisukupolvea. Milleniaalit ovat oppineet ajattelemaan, kommunikoidaan sekä etsimään tietoa teknologian avulla. He ovat kasvaneet internetin, informaatiotulvan sekä sosiaalisen median murroksen aikakaudella sekä tottuneet olemaan yhteydessä jatkuvasti muuhun maailmaan internetin välityksellä. Milleniaalit ovat digitaalisessa maailmassa jopa enemmän kotonaan kuin oikeassa maailmassa. Tämä selittää sen, miksi milleniaalit suosivat sähköistä kommunikointia kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 40.)

Milleniaalit ovat heti valmiita oppimaan ja tarttumaan haasteisiin. Milleniaalit eivät arvosta työympäristössä pelkkiä titteleitä tai asemaa, vaan he arvostavat selkeää johtajuutta ja suunnan näyttämistä tasa-arvoisessa työympäristössä. Milleniaalit ovat itsevarma, kunnianhimoinen sekä tavoitekeskeinen sukupolvi, joka on valmis tekemään töitä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kun tämä ajatusmaailma yhdistetään korkeaan koulutustasoon sekä kärsimättömyyteen rakentaa pitkäjänteisesti uraa, syntyy sukupolvi, joka on huomattavasti aiempia valmiimpia perustamaan yritysjo parikymppisenä. (Mellanen & Mellanen 2020, 40.)

Milleniaalit kokevat, että työn arvon määrittelevät tulokset, eikä niinkään siihen käytetty aika. He kokevat ja odottavat, että työtä voi tehdä joustavasti, miten omaan elämään sopii, kunhan haluttu työtulos tulee saavutettua. (Mellanen & Mellanen 2020, 41–42.) Milleniaalit arvostavat joustavuutta työssä aiempia sukupolvia selkeästi enemmän. Aiemmat sukupolvet saattoivat elää tehdäkseen töitä, mutta milleniaaleilla asetelma on kääntynyt täysin päinvastaiseksi. Työ nähdään muun elämän mahdollistajana. Muuttunut on myös lojaalius ja sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan. Nykyään ollaan valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa, mikäli nykyisessä on ongelmia. (Mellanen & Mellanen 2020, 32.)

Milleniaalien jälkeen ennustetaan tulevan alfojen sukupolvi, myös alfoihin liittyviä megatrendejä voidaan arvuutella tarkastelemalla nykyhetkeä. Alfat saattavat olla sukupolvi, jotka ovat entistäkin epälojaalimpia työnantajaa kohtaan ja valmiita vaihtamaan työnantajaa hyvinkin pienellä kynnyksellä. Myös syntyminen ja kasvamisen teknologian ympäröidessä tulee heijastumaan vahvasti heidän elämäänsä ja asenteisiinsa. Todennäköisesti 65 % tällä hetkellä koulua käyvistä nuorista päätyy työtehtäviin, joita tällä hetkellä ei ole edes vielä olemassa (Mellanen & Mellanen 2020, 44–45.)

## **9.2 Mikä kiinnostaa nuoria ammattilaisia?**

Young Professional Attraction Index eli YPAI-tutkimus pyrkii kertomaan mitä nuoret ammattilaiset työnantajasta etsivät ja mitä he työssään arvostavat. YPAI tutkimus käsittää tuhansia vastaajia kuudesta eri maasta ja sen on tuottanut Academic Work yhdessä Kantarin kanssa. YPAI tutkimus on tehty työnantajien avuksi, jotta pystyttäisiin paremmin ymmärtää sitä, mitä nuoret ammattilaiset arvostavat uutta työnantajaa valitessaan. Uusien taitojen omaksuminen ei ole ainut tulevaisuuden haaste, vaan haasteena tulee olemaan väestön ikääntyminen. Vuoteen 2020 mennessä jopa yli puolet työtä tekevästä väestöstä on ikääntyneitä. Tämän lisäksi viime vuosina Euroopassa on selkeästi ollut työntekijän markkinat, joka tarkoittaa sitä, että työnantajilla on haasteita rekrytoida ja työntekijät voivat lähestulkoon valita työnantajansa monen vaihtoehdon joukosta. Nykypäivänä osaavat ammattilaiset tunnistavat arvonsa työmarkkinoilla. (YPAI 2020a, 4.)

YPAI:n (2020) mukaan nuorille ammattilaisille kollegat ja työympäristö ovat todella tärkeitä, joka näkyy myös siinä, että nämä ovat vähintään kakkossijalla jopa viidessä kuudesta eri maasta. Yleisesti nuoret ammattilaiset näyttävät arvostavan pehmeitä arvoja, kuten hyvää kommunikaatiota ja yhteisyyttä sekä hyvää ilmapiiriä työtovereiden kanssa. Tahtotilana on sosiaalinen työympäristö, jossa kaikkia kunnioitetaan ja kaikilla on hyvä olla. (YPAI 2020a, 6.) Myös kompensaatiolla on merkitystä. Nuorille hyvä palkka tarkoittaa reilua palkkaa. Reilu palkka taas tarkoittaa, että palkka on linjassa markkinoiden sekä kollegojen ja samoja tehtäviä tekevien kanssa, joilla on sama koulutustausta. Läpinäkyvä ja selkeä palkkapolitiikka on monelle nuorelle tärkeä. Erilaiset työnantajan tarjoamat edut koetaan heijastavan työnantajan arvostusta työntekijää kohtaan. Tutkimuksen mukaan etujen puuttuminen saattaa heijastua motivaation laskemiseen sekä huonoksi koetumpaan työympäristöön. (YPAI 2020a, 7.)

Tärkeää työssä on myös vaihtelevat ja haastavat työtehtävät. Tietenkin jokaisessa työssä on rutiineja ja kaikki päivät eivät voi olla monipuolisia, mutta kokonaiskuvassa stimuloiva ja haastava työ on se mitä nykyään tavoitellaan. Työn haasteellisuus ja kiinnostavuus saa aikaan korkeamman työmotivaation. Vastuun antaminen osoittaa työntekijöille luottamusta. (YPAI 2020a, 8.) Hyvä ura ei välttämättä tarkoita kaikille uralla etenemistä johtotehtäviin, vaan enemmänkin sitä, että työn halutaan olevan haastavaa ja stimuloivaa. Hyvä ura tarkoittaa siis enemmänkin mahdollisuutta oppia lisää, kehittyä sekä näin ollen tulla paremmaksi omassa työssään. (YPAI 2020a, 9.)

Asiat, jotka vaikuttavat jopa negatiivisesti työnantajamielikuvaan ovat huono työskentely-ympäristö ja kulttuuri, heikko palkkaus ja edut, työnantajan epärealistiset odotukset, arvoriidit sekä huonoksi koettu johto (YPAI 2020, 10). Tästä voidaan vetää johtopäätöksenä se, että yrityskulttuuri todella on merkittävä työnantajakuvaan vaikuttava tekijä. Yrityskulttuuri valittiin erittäin tärkeäksi tutkimuksessa ja tätä tukee myös se, että kuinka merkittävä vaikutus huonolla kulttuurilla voi olla (YPAI 2020a, 11).

YPAI-tutkimus esitteli myös kymmenen tärkeintä asiaa työnantajaa valitessa. Listalla ylimpinä olivat mielenkiintoiset työtehtävät, yrityksen kulttuuri ja työilmapiiri sekä palkka ja henkilöstöedut. Listauksia oli myös spesifioitu alojen mukaan, IT ja tekniikan alan tulokset olivat tosin linjassa yleisten tulosten kanssa tarkastellessa sitä, mitkä väitteet päätyivät top 10-listalle ja missä järjestyksessä. (YPAI 2020a, 5). Tutkimuksen tuloksia verrattaessa viime vuoteen, haluttiin nostaa esiin tiettyjä seikkoja. Mielenkiintoista oli esimerkiksi huomata, että yrityksen arvot olivat tippuneet kokonaan listalta pois. Todennäköisesti tämä selittyy tosin sillä, että arvot saatetaan nähdä osana organisaatiokulttuuria ja arkea. Listalla juuri organisaatiokulttuuri oli vahvistanut asemaansa, joten siihen kannattaisi kiinnittää huomiota sekä sisäisesti että ulkoisesti yrityksessä. (YPAI 2020a, 6).

Täysin uutena listalla oli yrityksen luotettavuus ja vakavaraisuus, joka selittynee muun muassa koronapandemian aiheuttamalla työmarkkinoiden epävarmuudella. Muita nousijoita raportissa olivat vastuullisuus sekä joustavuus. Vastuullisuusteot ja vastuullisuuden huomioiminen on ehdottomasti kilpailuetu nykyajan työmarkkinoilla. Useampi kuin joka neljäs piti vastuullisuutta tärkeänä asiana työnantajaa valitessa. Koronapandemian seurauksia voi olla myös joustavuuden nouseminen listalla, sillä työnantajat ovat joutuneet reagoimaan nopeasti muuttuviin tapoihin tehdä töitä. Toisaalta taustalla on kyse vielä laajemmasta ilmiöstä, työn murroksesta. Työn murroksen myötä työn ja vapaa-ajan raja on yhä häilyvämpi ja jopa puolet IT-alan vastaajista piti joustavia työaikoja tärkeinä työnantajaa valitessa. (YPAI 2020a, 7).

### 9.3 Miten houkutellessa näitä nuoria ammattilaisia?

Kun on selvillä mikä kiinnostaa tulevia ammattilaisia, voidaan alkaa pohtia sitä, miten heitä saisi houkutellessa hakemaan ja sitoutumaan juuri tiettyyn yritykseen. Yrityksen brändi ja maine ei lopulta vaikuta niin paljoa tähän, kun voisi olettaa. Paitsi silloin, jos maine on jostain syystä erityisen negatiivinen. Kuitenkin yritys, jolla on positiivinen maine työntekijöiden keskuudessa, houkuttelee myös työnhakijoita.

Yrityksen toimialan tulisi myös mukaila omia kiinnostuksia sekä arvomaailmaa. Jopa 37 % YPAI-tutkimukseen vastanneista ei haluaisi työskennellä yrityksessä, jonka arvot eivät vastaa omia arvoja. Myös vastuullisuus on vahvasti esillä nykypäivän mediassa ja sen merkitys nuorten keskuudessa on merkittävä. Vastuullisuudessa tärkeää on aitous – teennäinen yrittäminen voi kääntyä enemmänkin jopa yritystä vastaan. Yrityksellä tulisi olla vastuullisuus osana strategisia tavoitteita sekä kaikkien yrityksessä tulisi pystyä sitoutumaan niihin. Erilaiset vastuullisuusraportit eivät tässä niinkään kiinnosta, vaan kaivataan enemmän konkreettisia tekoja siitä, miten vastuullisuusnäkökulma toiminnassa huomioidaan. Yritys voi konkreettisesti pyrkiä analysoimaan mitä vastuullisuus heillä tarkoittaa ja miten se näkyy jokapäiväisessä arjessa. Kun vastuullisuuden lähtökohdat on analysoitu, tulisi miettiä miten niistä kommunikoidaan ulospäin. (YPAI 2020c, 13.) Yrityksen luotettavuus ja vakavaraisuus ovat myös asioista, joihin kiinnittää huomiota, sillä ne varmistavat turvallisuudentunteen kokemusta sekä indikoivat siitä, ettei oman työnsä vuoksi tarvitse pelätä. Luotettava yritys myös pitää lupauksensa. (YPAI 2020b, 8–9.)

Nuoria kiinnostavat mielenkiintoiset työtehtävät sekä mahdollisuus oppia uutta ja haastaa itseään. Nämä tekijät lisäävät motivaatiota työhön sekä auttavat myös jaksamaan työssä. Myös urakehitysmahdollisuudet lisäävät koettua työmotivaatiota, työnantajan odotetaan mahdollistavan uralla etenemisen. (YPAI 2020b, 8–10.) Mielenkiintoisten työtehtävien lisäksi myös esimiestyöllä on tärkeä rooli. Avoin kommunikaatio sekä rakentava palaute ovat oleellisimpia kehittymisen kulmakiviä

ja ne myös koetaan hyvinkin merkittäviksi. Jo pelkästään kysymällä tiimiläiseltä ”mitä kuuluu” voi vaikuttaa hyvinkin suuresti. Tällainen myös lisää yrityksen avointa ilmapiiriä ja kokemusta siitä, että toista on helppo lähestyä. Pelkästään näillä keinoilla on mahdollista sitouttaa ja tukea työntekijän suoriutumista työssään. Esimiehen tulisi siis tukea työntekijänsä kehittymistä avoimella keskustelulla, antamalla palautetta sekä antamalla työntekijälle haasteita ja vastuuta. Tässä kohtaa on tärkeää myös muistaa se, että kehittämiselle ja kouluttautumiselle tulee varata tarpeeksi aikaa ja budjettia. (YPAI 2020c, 10–12.)

Yrityksen kulttuuri sekä työilmapiiri ovat myös hyvin tärkeitä tekijöitä siihen, että yritykseen saadaan houkutelua parhaat osaajat, sekä pidettyä heidät. Näillä on erityisen tärkeä rooli siksi, että töissä vietetään niin merkittävä osa kaikesta ajasta, joten on tärkeää, että työssä myös viihdytään. (YPAI 2020b, 8.) Nämä tekijät ovat merkittävässä roolissa uutta työnantajaa valitessa. Työntekijöitä tulisi pyrkiä houkuttelemaan käytännön esimerkeillä ja aidoilla kertomuksilla. Strategisten arvojen sijaan, tulisi lähestyä enemmän tavallisen arjen kautta. (YPAI 2020b, 6–7.) Yrityskulttuuriin palataan tässä teoksessa myös erillisessä kappaleessa syvemmin.

Myös palkkatasoon tulisi kiinnittää huomiota, reilu palkka indikoi arvostuksesta. Palkan tulisi vastata tehtävän vaativuustasoa sekä sen tulisi olla linjassa markkinoiden kanssa. Hyvillä henkilöstöeduilla voi olla mahdollista myös erottautua muista kilpailijoista, etenkin mikäli ne lisäävät työntekijän hyvinvointia tai työn mielekkyyttä. (YPAI 2020b, 8–9.) Jopa puolet tutkimuksen nuorista ammattilaisista arvotti palkan yhdeksi merkittävämmiksi tekijäksi uutta työnantajaa valitessaan. Vaikkakin palkka nähdään tärkeänä, ihmiset usein kokevat, että siitä on hankala keskustella. Usein palkalla voi olla myös hankala kilpailla, tämä tosin ei tarkoita sitä, että mitään ei olisi tehtävissä. Erilaisilla henkilöstöeduilla voi pyrkiä tasoittamaan tilannetta. 44 % nuorista oli myös sitä mieltä, että huonot henkilöstöedut tai matala palkka koetaan jopa karkottavana tekijänä työhaussa. Olisi hyvä selvittää, minkälaisia etuja työntekijät arvostavat ja toivovat. Tässä kohtaa on myös hyvä muistaa se, etteivät kaikki työntekijät arvosta samoja etuja. Henkilöstöetujen kommunikointi sisäisesti sekä ulkoisesti on hyvin tärkeää, sillä jotkut itsestään selvätkin edut voivat olla merkittävä kilpailuetu työmarkkinoilla. On myös hyvä muistaa, että palkitseminen voi olla rahapalkan lisäksi paljon muutakin. Reilu kolmasosa nuorista ammattilaisista koki tehdyn työn huomioimisen ja palautteen saamisen kaikista motivoivammiksi palkitsemiskeinoksi. (YPAI 2020c, 8–9.) Tärkeää on siis muistaa huomioida ja tunnustaa myös jokapäiväisen arjen onnistumisia.

Uudet työelämään tulevat sukupolvet saavat vastaansa alati muuttuvan maailman, joka haastaa syitä työskennellä ja henkilökohtaisia voimavaroja. Oleellisinta tulevaisuuden digitalisoituvan työn sujumuuden kannalta on pyrkiä sytyttämään yksilön sisäinen motivaatio ja työn imu autonomian sekä yksilön voimavaratekijöitä kasvattaen. Myös kokemus autonomiasta on edellytys motivaatiolle

digitaalistuvassa työssä. Onnistuakseen kompleksisessa työympäristössä, työntekijä tarvitsee henkilökohtaisia voimavaroja, johon motivaatio oleellisenä kuuluu. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

## 10 Employee Experience – tutkimuksen taustat

Tässä luvussa esitellään Employee Experience – tutkimusprojektin taustat, lähtökohdat sekä kyselystä saatuja tuloksia työnantajamielikuvan osalta.

Kohdeyritystä tässä tutkimuksessa edustaa suomalainen teknologiayritys, jolla on globaalisti työntekijöitä hieman vajaa tuhat. Lähtökohdana Employee Experience -projektille toimi kohdeyrityksen halu pyrkiä lisäämään työntekijäymmärrystä sekä sitä kautta myös parantamaan työntekijäkokemusta. Yrityksessä haluttiin saada käsitys siitä, minkälainen tilanne työnantajakuvan sekä työntekijäkokemuksen osalta tällä hetkellä on. Tämän pohjalta lähdettiin suunnittelemaan globaalia, koko yrityksen kattavaa kyselyä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitä ominaisuuksia yrityksen työntekijät pitävät tärkeinä hyvälle työnantajalle. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat nykyiset vahvuudet ja heikkoudet työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

Kyselyyn haluttiin myös tiettyjä taustatietoja vastaajista, jotta kyselyn tuloksia voitaisiin tarkastella vielä tarkemmin ja kohdennetusti. Kyselyyn valikoitui seuraavat taustatiedot vastaajista: maa, työntekijäryhmä, koulutustaso, ikä sekä aika, jonka henkilö on työskennellyt yrityksessä. Työntekijäryhmä eroteltiin tunti- sekä kuukausipalkkaisiin, joka kertoo pitkälti sen, työskenteleekö henkilö tuotannossa vai asiantuntijatehtävissä. Tällä taustatiedolla haluttiin tarkkailla, esiintyykö näiden ryhmien välisissä vastauksissa eroavaisuuksia. Seuraava taustatekijä oli koulutustaso, jossa vaihtoehtoina olivat akateeminen tutkinto, ammatillinen tutkinto, ylioppilastutkinto tai peruskoulu. Ikähaarukat kyselyssä olivat 20–29, 30–39, 40–49, 50–59 sekä 60–69+ vuotta. Näiden taustatietojen lisäksi kysyttiin myös, onko henkilö työskennellyt yrityksessä 0–5, 5–15 vai yli 15 vuotta.

Tämän kyselyn tärkein tavoite ja tutkimuskysymys on pyrkiä vastaamaan siihen, mitä piirteitä työntekijät pitävät tärkeimpinä hyvälle työnantajalle. Tämän lisäksi haluttiin myös selvittää, että onko eri taustatekijöiden mukaan luokitelluissa vastaajaryhmien vastauksissa eroavaisuuksia.

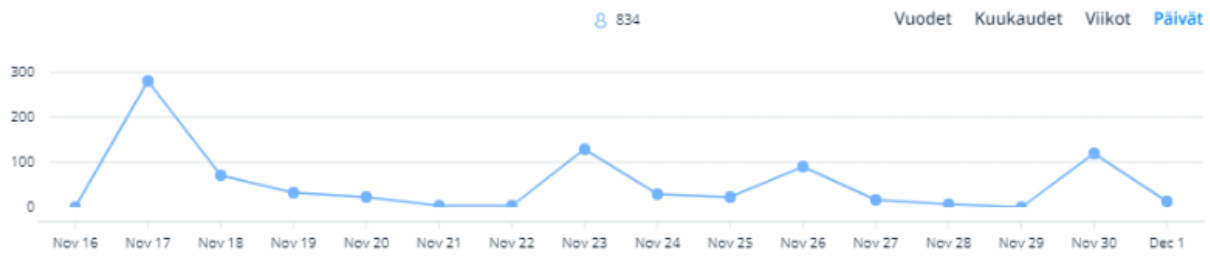
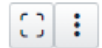
Kysymysten rakentaminen sekä hyödyntäminen suunniteltiin siten, että se ensisijaisesti palvelisi yrityksessä työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen liittyviä tarpeita. Kysymykset liittyvät työntekijän kannalta työssä merkityksellisiin asioihin ja tulosten perusteella halutaan pystyä kehittämään työntekijäkokemusta tiimi- ja organisaatiotasolla. Kyselyyn määritellyistä vastausvaihtoehdoista osan voi luokitella itseohjautuvuusteorian mukaan yhteisöllisyyteen, autonomiaan sekä kompetenssiin. Kaikki väitteet eivät kuitenkaan soveltuneet tällä tavoin jaoteltavaksi, joten osa väitteistä linkitettiin muun muassa YPAI-tutkimuksessa esiin nousseisiin ominaisuuksiin, jotka tutkitusti vaikuttavat ihmisten ajatuksiin työnantajamielikuvasta.

Kyselyrungosta pyydettiin kommentteja myös HR-osaston ulkopuolisilta tahoilta, markkinoinnilta sekä R&D puolelta. Kommentit ja oikoluku pyydettiin, ettei kyselyyn vahingossa jäisi esimerkiksi epäselviä termejä, joita vain HR käyttää. Näin ollen kysymystenasettelua sekä vastausvaihtojen kieliasua sai viilattua vielä paremmin ymmärrettäväksi. Tässä kohtaa pääpaino oli keskittyä kyselyn kieli- sekä ulkoasuun, eikä niinkään paljoo sen sisältöön. Kun kyselyn kieliasu oli viilattu haluttuun muotoon, kyselyrunko lähetettiin ensimmäiselle viralliselle testaajalle. Tässä kohtaa kyseessä oli yksinkertainen printattu kysely, johon koevastaaja sai keksiä vastaukset ja tämän jälkeen antaa kommentteja esimerkiksi siitä, millaiset vastausvaihtoehdot hänen mielestään olivat ja oliko kysely helppo ja selkeä täyttää. Parin pienen kieliasuviilauksen jälkeen kyselyrunko oli valmis käännettäväksi. Suomen lisäksi kysely käännettiin saataville englanniksi, puolaksi ja ranskaksi. Eri kielivaihtoehdoilla haluttiin mahdollistaa mahdollisimman helppo ja yksinkertainen vastaaminen kyselyyn. Eri kieliversiot tarkistutettiin paikallisilla esimiehillä, jotta kysely olisi mahdollisimman selkeä myös muuta kuin suomen kieltä äidinkielenään puhuvalle. Tärkeää oli, ettei mikään kommentti menisi ohi sen takia, ettei sitä osaa sanottaa englanniksi. Yrityksen työkielenä on pääosin englanti, mutta esimerkiksi Suomessa suuri osa operatiivisen tason työntekijöistä puhuu vain suomea.

Kun kyselystä oli saatu kaikki kieliversiot valmiiksi, kyselyä lähdettiin rakentamaan kyselyalustalle. Kyseinen alusta on yrityksessä käytössä myös henkilöstötutkimuksessa, joten se valikoitui käyttöön tuttuutensa sekä saatavilla olevan lisenssin takia. Alustalta on helppo raportoida tuloksia reaaliaikaisesti, sekä tarkastella sitä, millaisia eri tuloksia eri taustatietoryhmillä on. Esimerkiksi onko kuukausi- ja tuntipalkkaisilla työntekijöillä eri vastaus siihen, mitä pitävät tärkeimpänä ominaisuutena hyvälle työnantajalle. Valmis kyselylinkki (kyselyrunko Liite 1) lähti vielä HR-tiimin sekä johtoryhmäläisten testattavaksi. Tämän jälkeen kysely oli valmiina globaaliin jakoon.

Kyselylinkki lähetettiin kaikille työntekijöille sähköpostitse sekä sen lisäksi siitä laitettiin mainos yrityksen intrasivuille. Kaikkiaan kysely lähetettiin 917 henkilölle 15 eri maahan ja se oli auki 16.11.-1.12.2020 eli noin kaksi viikkoa. Kyselyyn liittyen lähetettiin kaikkiaan kolme muistutusviestiä. Jokainen muistutusviesti sai aikaan selvän piikin vastaajamäärissä kuten oheisesta diagrammista käy ilmi (kuvio 1).

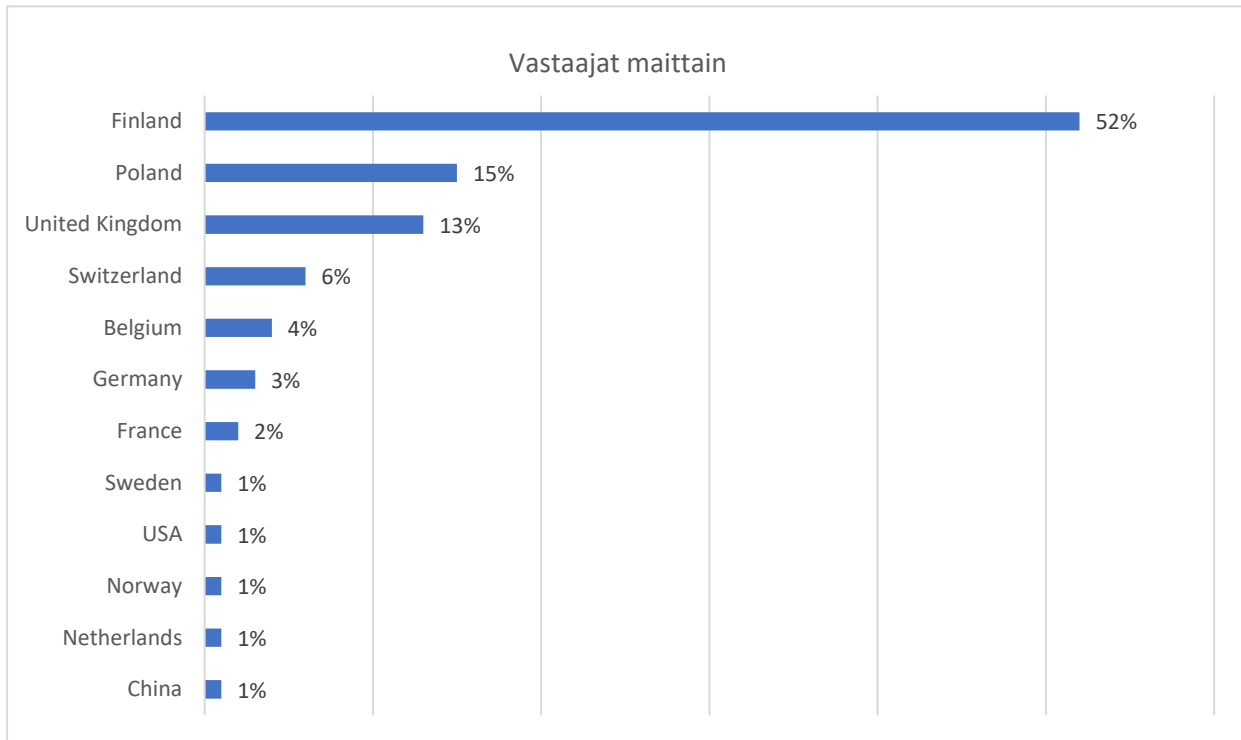
Aikajana



Kuvio 1. Kyselyn vastaajamäärä aikajanalla.

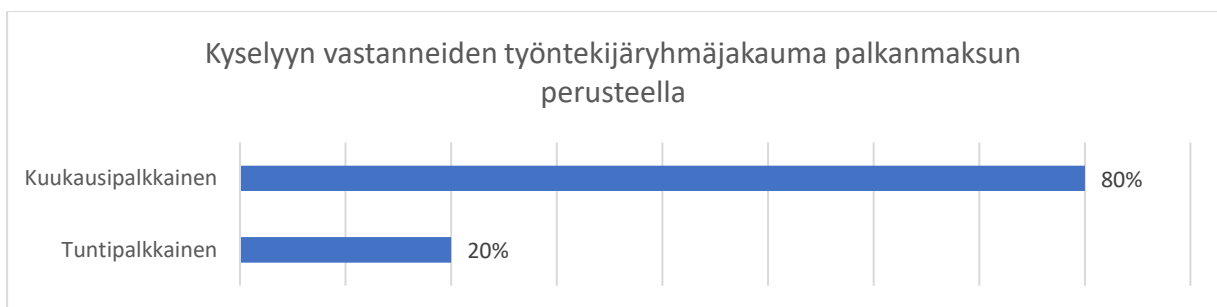
Kyselyn oli avannut jopa 834 henkilöä, mutta lopullinen vastaajamäärä ja vastausprosentti päätettiin laskea sen perusteella, kuinka moni oli vastannut kyselyn viimeiseen kysymykseen. Viimeiseen kysymykseen vastanneita oli kaikkiaan 609 henkilöä, joka tarkoittaa sitä, että näin laskettuna koko kyselyn vastausprosentti oli 66 %. Näin korkeasta vastausprosentista oltiin positiivisesti yllättyneitä yrityksessä. Varsinaisia ja laajempia yrityskohtaisia tuloksia tässä tutkielmassa ei voida avata, mutta yritys on antanut luvan tarkastella työnantajamielikuvan tuloksia ja sekä eri taustatyhmien vastauksien yhteyksiä yleisellä tasolla. Tässä tutkielmassa tuloksia tarkastellaan eri taustatekijöiden perusteella muodostettuja ryhmiä hyödyntäen sekä globaalilla että Suomen tasolla.

Eniten vastaajia, eli yli puolet, oli Suomessa (52 %), toiseksi eniten Puolassa (15 %) ja kolmanneksi eniten Iso-Britanniassa (13 %) (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajat maittain.

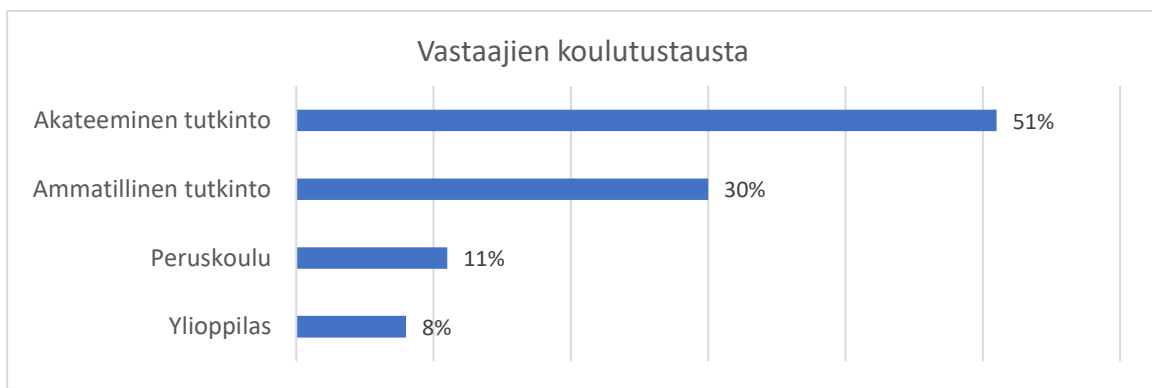
Kyselyssä taustatekijöitä määrittämään valittiin kysymykset kuukausi- vai tuntipalkkaisuudesta sekä koulutustasosta. Yrityksessä kuukausipalkkaiset työskentelevät asiantuntijatehtävissä ja tuntipalkkaiset operatiivisen tason tehtävissä. Tämä sama jakauma toistuu myös työntekijöiden koulutustasossa – asiantuntijatehtävissä työskentelevät ovat korkeammin kouluttautuneita. Nämä taustatiedot haluttiin myös mukaan kyselyyn, jotta voitaisiin tarkastella, onko vastaajaryhmien välillä eroa. Vastaajista tuntipalkkaisia oli 20 % ja kuukausipalkkaisia 80 % (kuvio 3).



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden työntekijäryhmäjakauma palkanmaksun perusteella.

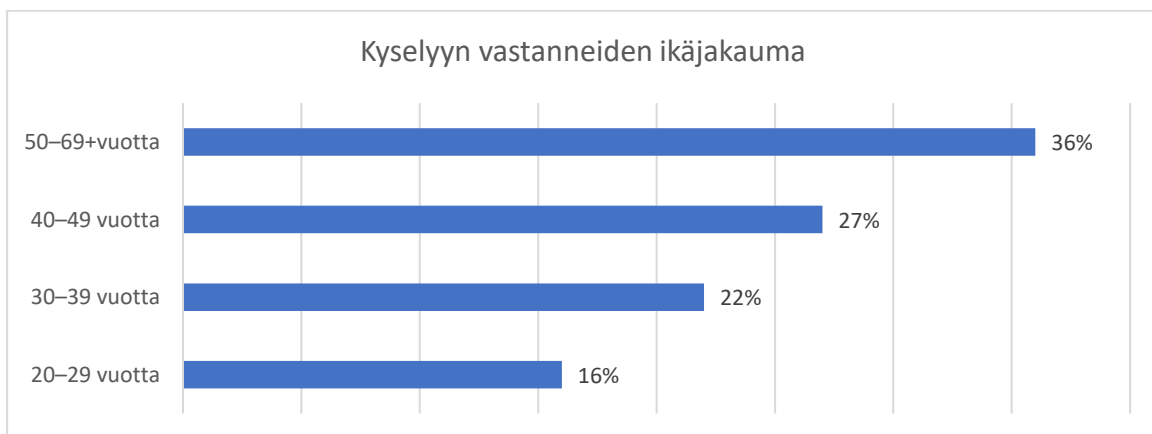
Koulutustausta vastaajien kesken jakaantui seuraavanlaisesti: akateeminen tutkinto 51 %, ammatillinen tutkinto 30 %, ylioppilas 8 % sekä peruskoulu 11 % (kuvio 4).

Kyselyn jälkeen taustatietoja kuitenkin pohdittiin vielä tarkemmin, ja tässä huomattiin, että työntekijäryhmä luokiteltuna palkanmaksun sekä työntekijäryhmä luokiteltuna koulutustaustan mukaan vastaa kohdeyrityksessä lähes täysin toisiaan (kuvio 3 ja kuvio 4). Molempia ei näin ollen pidetty relevanttina pitää mukana analyysissä. Lähes kaikki asiantuntijatehtävissä työskentelevät ovat kuukausipalkkaisia sekä korkeammin kouluttautuneita. Näistä taustatekijäryhmistä päätettiin muodostaa kaksi tutkimuksessa analysoitavaa ryhmää: asiantuntijatehtävissä työskentelevät sekä operatiivisella tasolla työskentelevät.



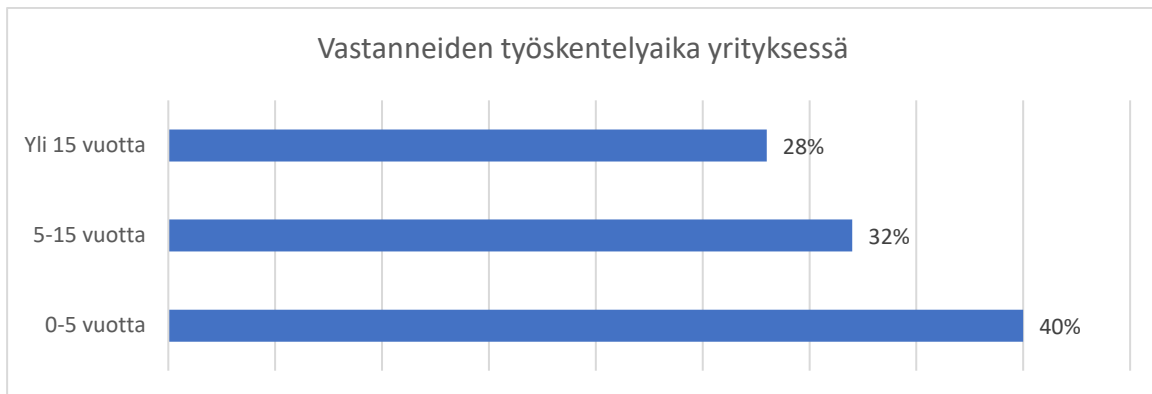
Kuvio 4. Vastaajien koulutustausta.

Kyselyn vastaajien ikäjakauma vastaa pitkälti yrityksen ikäjakaumaa ja pääpaino on iäkkäämmissä työntekijöissä. Ikäjakauma kyselyyn vastanneiden kesken oli: 16 % 20–29-vuotiaita, 22 % 30–39-vuotiaita, 27 % 40–49-vuotiaita, 30 % 50–59-vuotiaita sekä 6 % 60–69+ vuotiaita. Parempaa aineiston tarkastelua varten 50–59 sekä 60–69+ vuotiaiden ryhmien vastaukset päätettiin yhdistää yhdeksi ryhmäksi, 50–69+ vuotiaat, joita oli täten yhteensä 36 % vastaajista (kuvio 5).



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Vastaajista 40 % oli työskennellyt yrityksessä 0–5 vuotta, 31 % 5–15 vuotta ja yli 15 vuotta 28 % (kuvio 6).



Kuvio 6. Työskentelyaika yrityksessä.

Taustatietojen kysymisen jälkeen vastaajia pyydettiin valitsemaan väitteistä (kuva 1) viisi heille tärkeintä tekijää, kun he arvioivat hyvän työnantajan ominaisuuksia.

Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan

Voin olla oma itseni ja monimuotoisuutta arvostetaan

Hyvä tilmi ja tilmihenki

Työni on kiinnostavaa

Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia

Johtaminen yrityksessä on hyvää

Hyvinvoinnistani huolehditaan

Voin saavuttaa ammatillisia tavoitteitani

Uskon yrityksen menestykseen

Yrityksen imago

Kansainvälinen työskentely-ympäristö

Voin vaikuttaa työskentelytapaaani (tavat/aika/paikka)

Minulla on hyvä työskentely-ympäristö ja tarvittavat työvälineet

Minulla on mahdollisuus innovoida ja olla luova

Minulla on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti

Yritys välittää ympäristöstä

Yrityksen toiminta on sosiaalisesti vastuullista

Yrityksen arvot

Työpaikan sijainti on hyvä

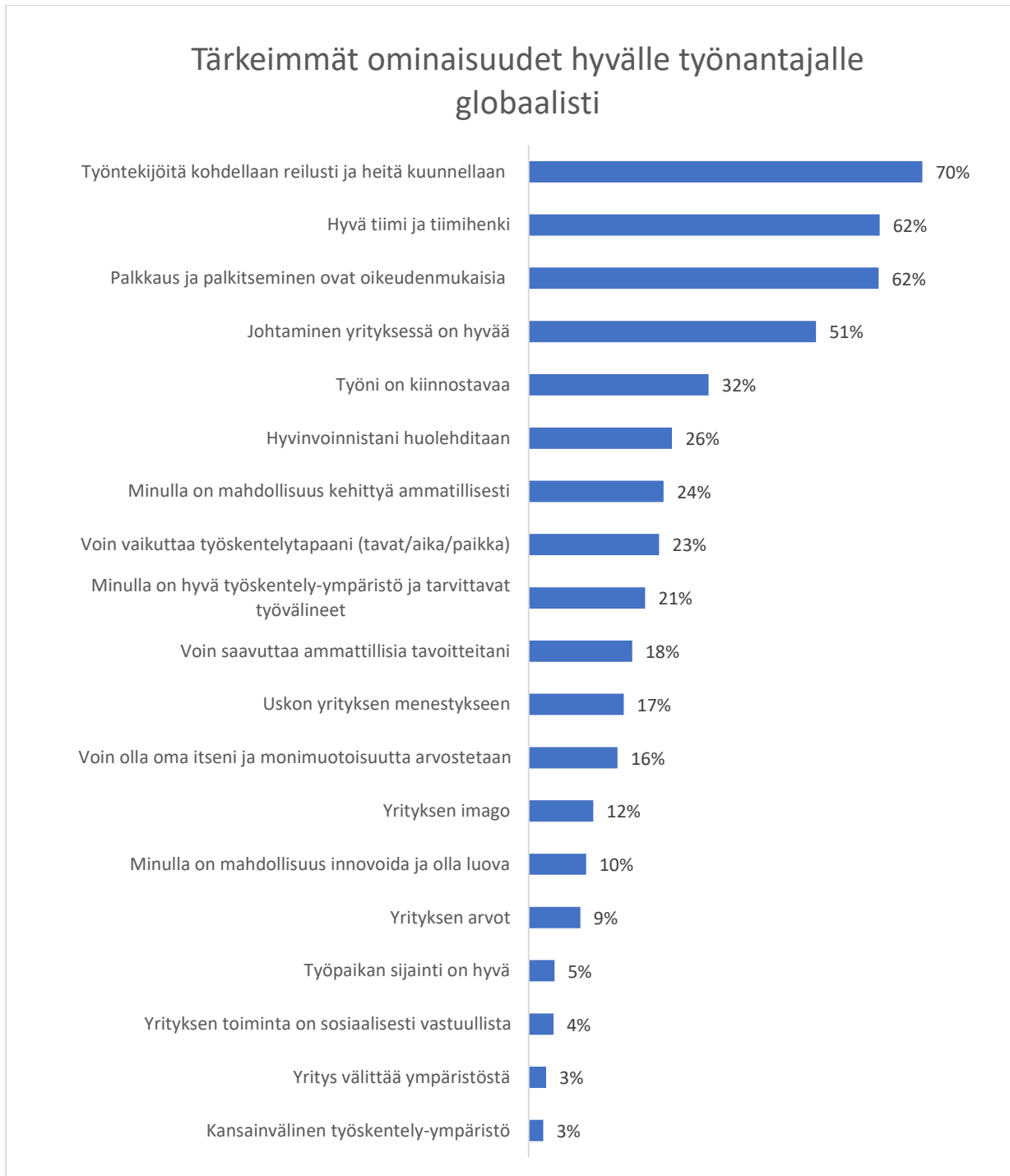
Kuva 1. Kyselyn väittämät.

## 11 Employee Experience – tutkimuksen tulokset

Seuraavassa luvussa tarkastellaan Employee Experience -tutkimuksesta saatuja tuloksia. Jotta tuloksia olisi helpompi tarkastella ja vertailla, taulukoissa ja kuvissa vastaukset on esitetty prosentuaalisesti.

### 11.1 Globaalit tulokset

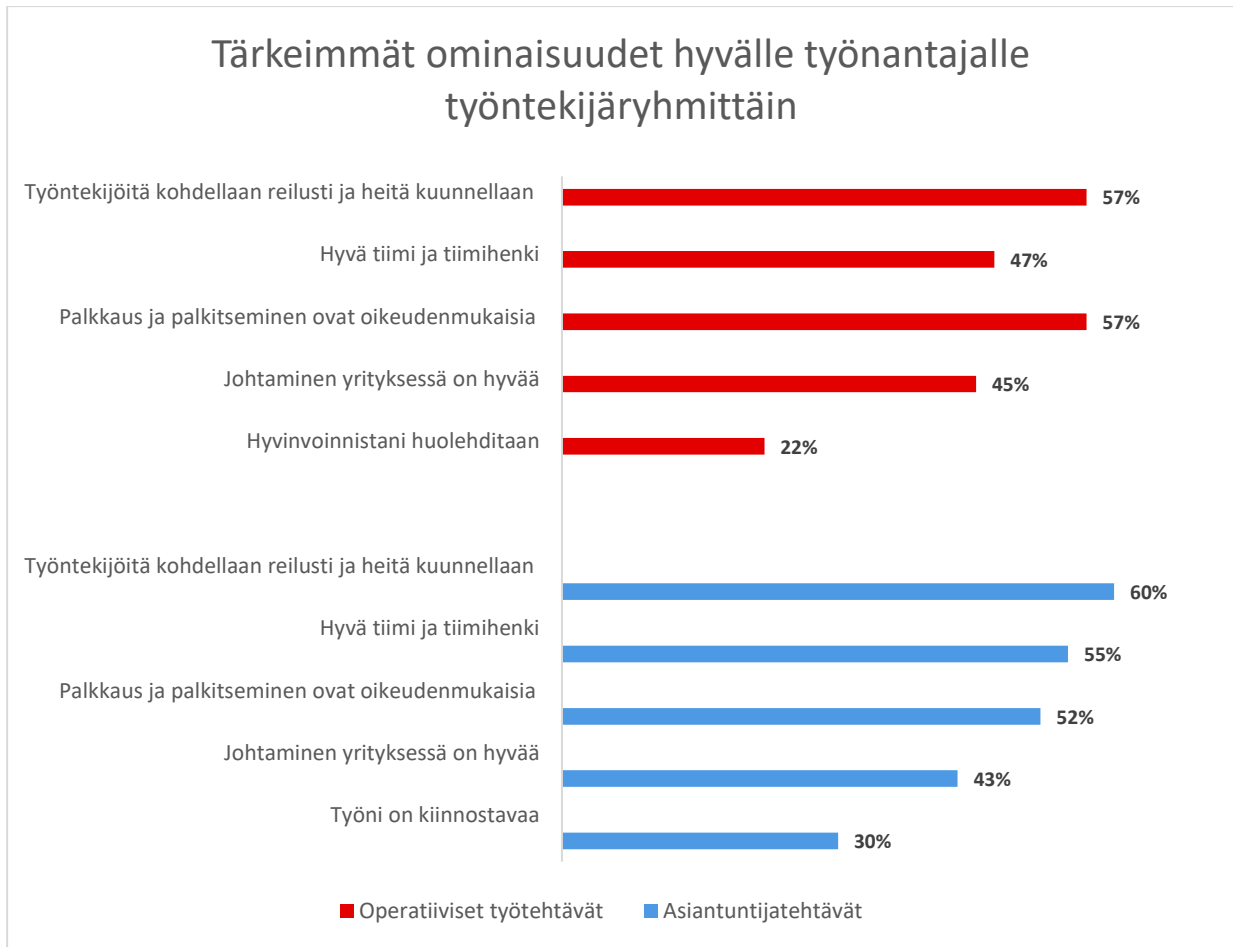
Ensimmäisenä tarkastellaan kyselyn kokonaistulosta globaalisti (kuvio 7). Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken viisi tärkeintä ominaisuutta hyvälle työnantajalle olivat: ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” (70 %), ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” (62 %), ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” (62 %). ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” (51 %) sekä ”Työni on kiinnostavaa” (32 %).



Kuvio 7. Tärkeimmät tekijät hyvälle työnantajalle globaalisti.

## 11.2 Työntekijäryhmä

Seuraavaksi tarkastellaan vastauksia työntekijäryhmän osalta (kuvio 8). Kuten aiemmin mainittu, tähän taustatietoon valittiin tarkastelunäkökulmaksi se, että työskenteleekö henkilö asiantuntijatehtävissä vai operatiivisen tason tehtävissä. Kyselyn aloittaneista 143 oli operatiivisen tason työntekijöitä ja 566 asiantuntijatehtävissä työskenteleviä.



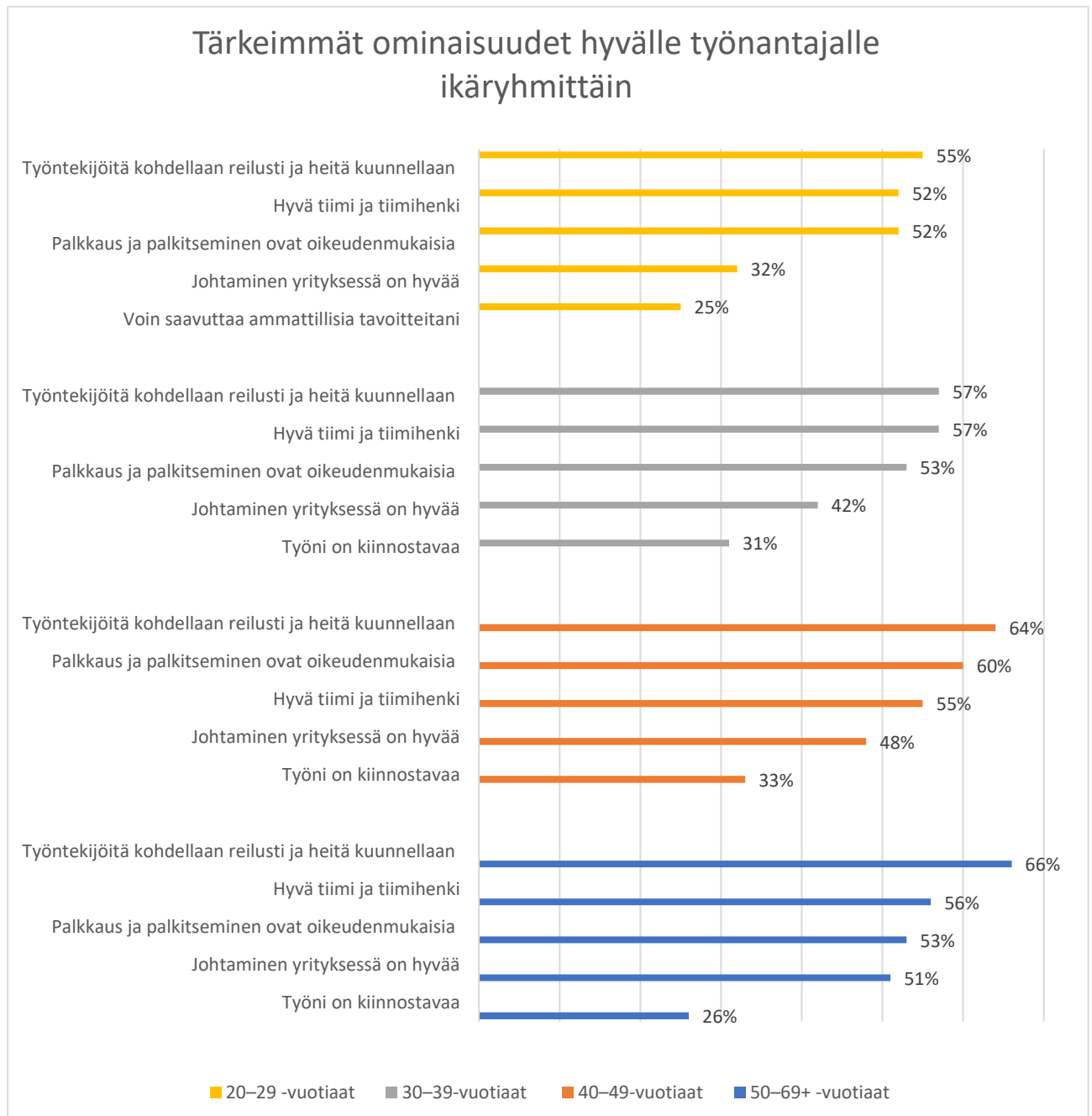
Kuvio 8. Tärkeimmät tekijät hyvälle työnantajalle työntekijäryhmittäin.

Kuten kuviosta 8 voidaan tarkastella, molemmissa työntekijäryhmissä eniten valintoja sai vastaus ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan”. Huomioitavaa tässä on kuitenkin se, että operatiivisen tason työntekijöiden vastauksissa eniten ja toiseksi eniten ääniä saaneen vastauksen välillä oli eroa vain yksi ääni. Toisena operatiivisen tason työntekijöillä oli valinta ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” kun vastaavasti asiantuntijataso tehtävissä työskentelevien kesken kyseinen väite sijoittui kolmanneksi. Asiantuntijatasolla toiseksi eniten ääniä sai ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” joka oli kolmantena operatiivisen tason työntekijöiden kesken.

Neljäntenä molempien ryhmien kesken oli väite ”Johtaminen on yrityksessä hyvää”. Viidenneksi suosituimmassa väitteessä oli eroavaisuutta työntekijäryhmien välillä; asiantuntijatasolla viidentenä oli väite ”Työni on kiinnostavaa” kun taas operatiivisen tason työntekijöillä viidentenä oli väite ”Hyvinvoinnistani huolehditaan”.

### 11.3 Ikä

Kuten aiemmin mainittu, kyselyn vastaajat jaettiin iän puolesta neljään eri ikähaarukkaan: 20–29, 30–39, 40–49, 50–69+ vuotta. Eniten kyselyyn vastasi 50–69+ vuotiaita. Kuviossa 9 on tärkeimmät hyvän työnantajan ominaisuudet eri ikäryhmittäin.



Kuvio 9. Tärkeimmät ominaisuudet hyvälle työnantajalle ikäryhmittäin.

20–29-vuotiaista vastaajia tähän kysymykseen oli 111 kappaletta, 61 % heistä oli valinnut väitteen ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” yhdeksi tärkeimmäksi hyvän työnantajan

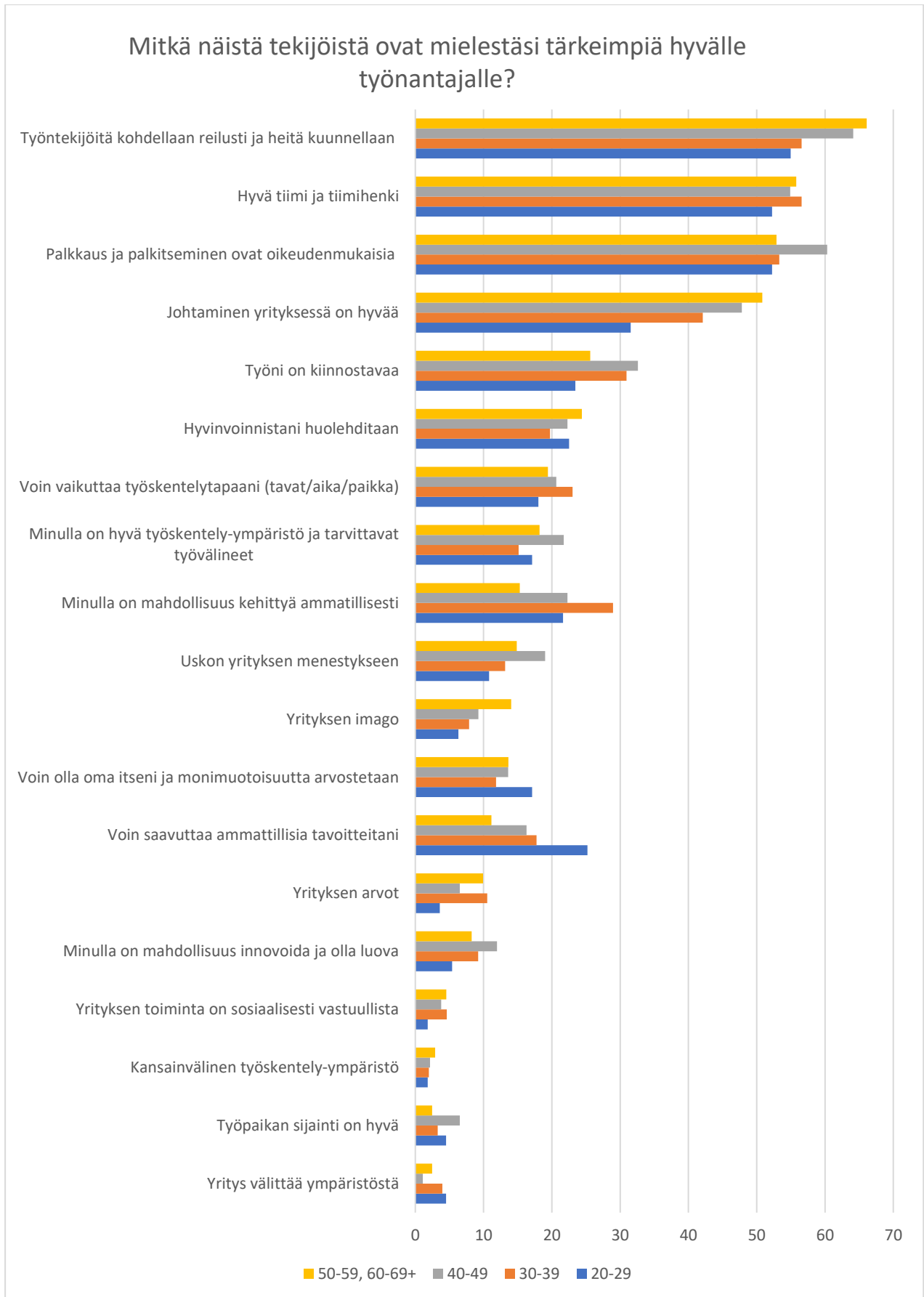
ominaisuudeksi. Toiseksi eniten (52 %) valintoja saivat väitteet ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” sekä ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia”. Seuraavina olivat väitteet ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” (32 %) ja ”Voin saavuttaa ammatillisia tavoitteitani” (25 %).

30–39-vuotiaista vastaajia tähän kysymykseen oli 152 kappaletta, 57 % heistä valitsi väitteet ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” sekä ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” tärkeimmäksi hyvän työnantajan ominaisuudeksi. Kolmanneksi eniten valintoja (53 %) sai väite ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia”. Neljänneksi eniten valintoja sai väite ”Työni on kiinnostavaa” (31 %).

40–49-vuotiaista tähän kysymykseen vastasi 184 henkilöä, 64 % heistä valitsi väitteen ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” tärkeimmäksi hyvän työnantajan ominaisuudeksi. Toiseksi eniten valintoja (60 %) sai väite ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia”. Väitteen ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” valitsi 55 %. Neljänneksi eniten valintoja, (48 %) sai väite ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” ja viidenneksi eniten valintoja (33 %) sai väite ”Työni on kiinnostavaa”.

50–69+ -vuotiaista tähän kysymykseen vastasi 242 henkilöä. Heistä jopa 67 % valitsi tärkeimmäksi hyvän työnantajan ominaisuudeksi väitteen ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan”. Toiseksi eniten valintoja, sai väite ”Hyvä tiimi ja tiimihenki”, jonka oli valinnut 56 %. Kolmanneksi eniten valintoja sai väite ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” (53 %). Neljäntenä oli väite ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” (51 %). Viidenneksi eniten valintoja sai väite ”Työni on kiinnostavaa” (26 %).

Tässäkin tarkastelussa kaikilla ryhmillä tärkeimpänä hyvän työnantajan ominaisuutena nähtiin se, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan. Eri ikäryhmien vastauksia (kuvio 10) tarkastellessa huomattiin, että toisen valinnan kohdalla ryhmissä oli hieman hajontaa, sillä kaikki ryhmät paitsi 40–49-vuotiaat arvottivat hyvän tiimihengen toiseksi tärkeimmäksi ja palkkauksen kolmanneksi, heillä nämä kaksi väitettä vaihtoivat tärkeysjärjestyksestä. Mielenkiintoista oli myös kuinka nuorimmalla ryhmällä valintojen joukkoon pääsi ammatillisten tavoitteiden saavuttaminen, kun taas muilla ryhmillä tämän valinnan tilalla oli työn kiinnostavuus. Tätä valintaa saattaa selittää ryhmän edustajien nuori ikä, sillä ehkä uran alussa kehittyminen on vahvana mielessä, sillä iän myötä tullutta työkokemusta ja sitä kautta ammatillista kehittymistä ei ole vielä karttunut niin runsaasti.

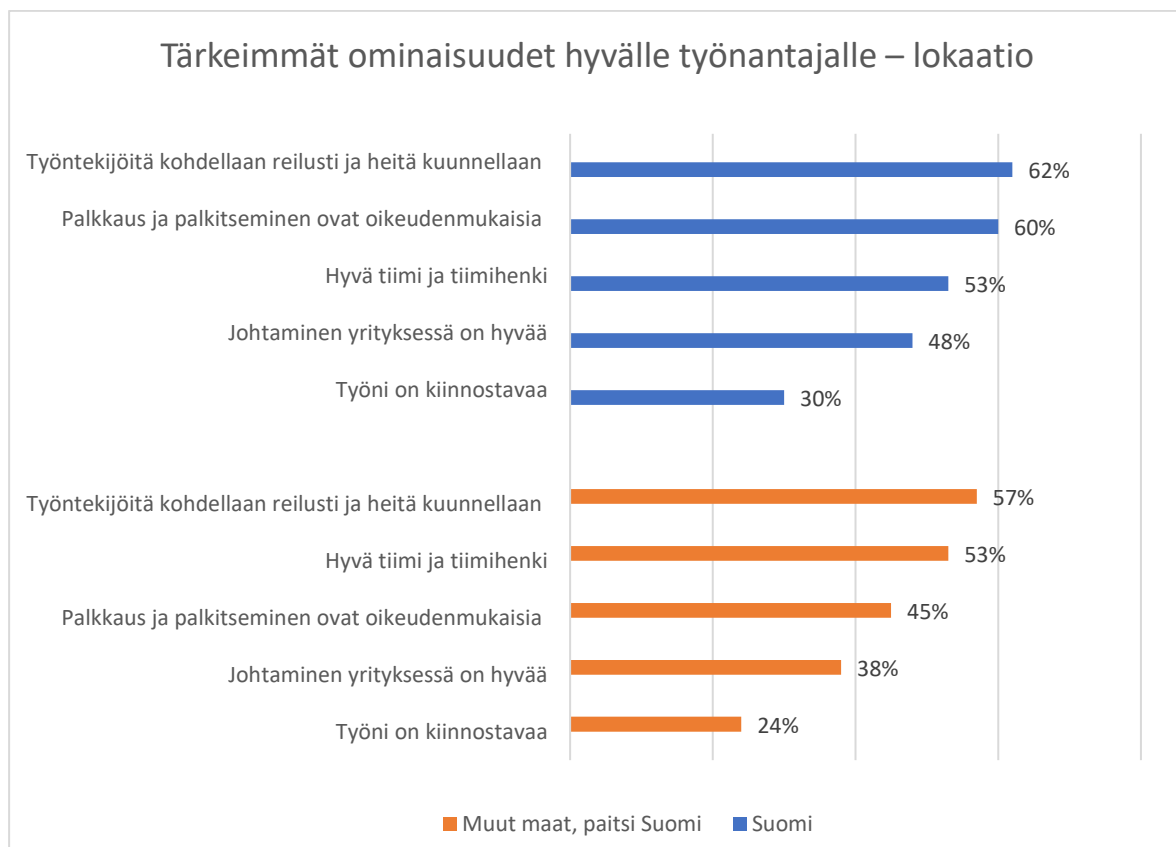


Kuvio 10. Tärkeimmät ominaisuudet hyvälle työnantajalle ikäryhmittäin.

## 11.4 Lokaatio

Suomen vastausprosentti oli jopa 69 % joka näin ollen oli siis hivenen korkeampi kuin globaali vastausprosentti, joka oli 66 %. Suomalaisien vastaukset olivat melko samassa linjassa globaalien vastausten kanssa. Eroavaisuus globaaleihin vastauksiin oli toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmän tekijän välillä. Suomalaisilla toiseksi tärkein tekijä oli palkkaus ja kolmantena hyvä tiimihenki. Globaalisti tarkasteltuna näiden tekijöiden sijoitus vaihtui toisinpäin.

Koska suurin osa yrityksen työntekijöistä, kuten myös kyselyyn vastanneista (53 %) on Suomesta, haluttiin tarkasteluun myös asetelma Suomen tuloksista verrattuna muiden maiden tuloksiin. Näissä muiden maiden tuloksissa on siis huomioitu kaikkien maiden paitsi Suomen vastaajat. Suomesta vastanneiden viisi tärkeintä tekijää hyvälle työnantajalle (kuvio 11) olivat ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” (62 %), ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” (60 %), ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” (53 %), ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” (48 %) sekä ”Työni on kiinnostavaa” (30 %).



Kuvio 11 Tärkeimmät ominaisuudet hyvälle työnantajalle – lokaatio.

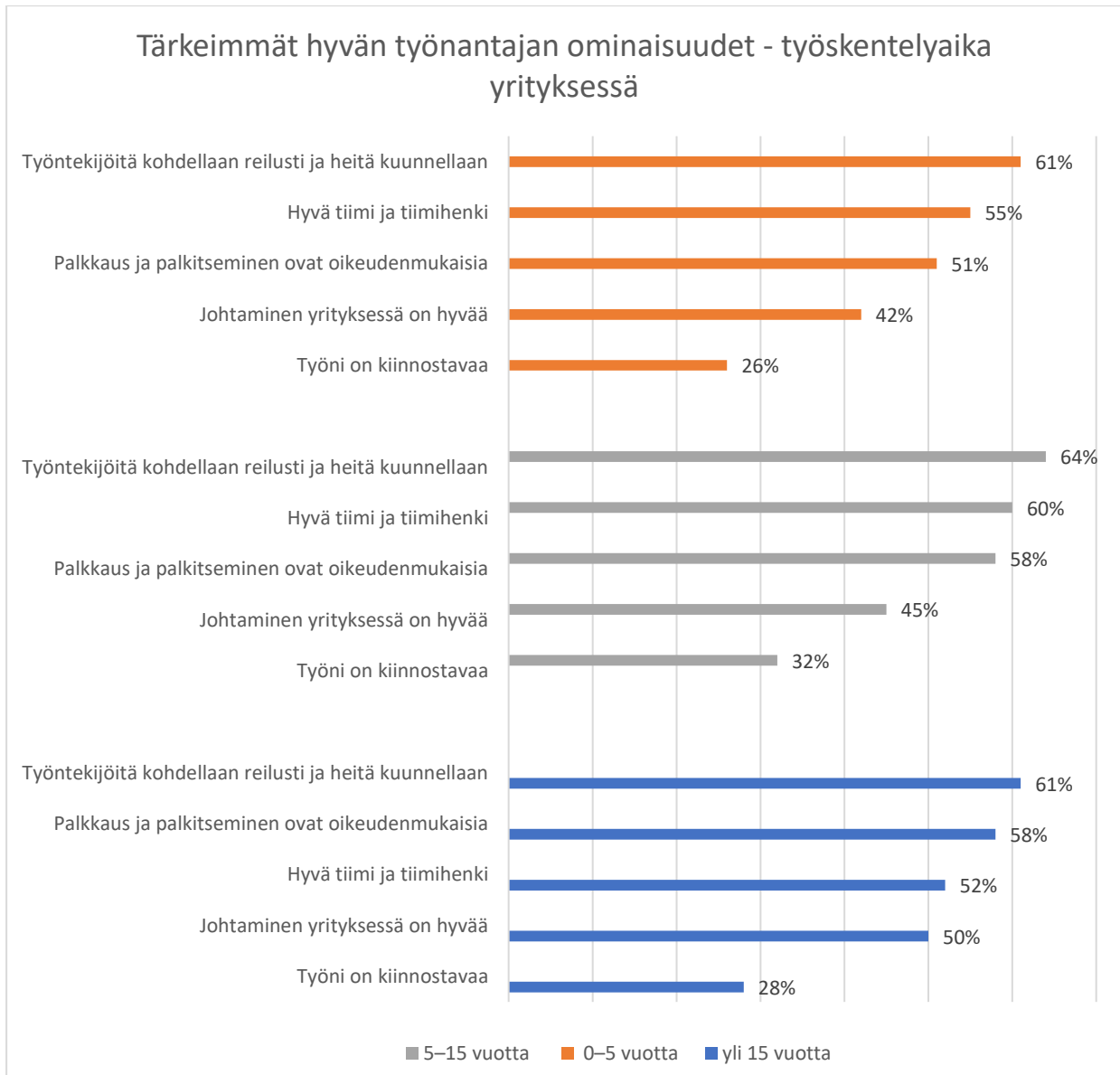
Tässä vertailussa molempien ryhmien kärkiviisikoissa oli samat väitteet. Molemmilla ryhmillä eniten valintoja oli saanut väite ”Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan” (Suomi 62 %, muut

maat 57 %). Eroa ryhmien välillä tuli jo seuraavan väitteen kohdalla. Suomen toiseksi eniten valintoja saaneena väitteenä oli ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” (60 %) kun taas tämä väite oli muilla mailla sijalla kolme (45 %). Toisena muilla mailla oli ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” (53 %) joka sijoittui Suomen vastauksissa sijalle kolme (53 %). Molemmissa ryhmissä väite ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” sijoittui sijalle neljä (Suomi 48 %, muut maat 38 %). Myös viidenneksi valituin väite oli molemmissa ryhmissä sama, ”Työni on kiinnostavaa” (Suomi 30 %, muut maat 24 %).

### **11.5 Työskentelyaika yrityksessä**

Yhtenä taustatietona kyselyssä tiedusteltiin työskentelyaikaa kohdeyrityksessä. Tässä kysymyksessä vastaajat jakautuivat siten, että 0–5 vuotta yrityksessä työskennelleitä oli 40 % 5–15 vuotta 31 % sekä yli 15 vuotta 28 %. Kaikissa ryhmissä tärkeimmät viisi ominaisuutta olivat samat (kuvio 12) ja vastaukset olivat melko samankaltaiset kaikkien ryhmien kesken.

Kaikille ryhmille oli tärkeintä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan – jokaisella ryhmällä kyseinen väite sai yli 60 % valinnoista. Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena 0–5 vuotta työskennelleiden sekä 5–15 vuotta työskennelleiden valinnoissa oli ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” jonka yli puolet molemmista ryhmistä valitsi. Kolmanneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nämä ryhmät arvottivat palkan ja palkitsemisen. Myös tämä väite sai yli puolet molempien ryhmien valinnoista. Tämän taustatekijän kohdalla ainut eroavaisuus tärkeysjärjestyksessä oli yli 15 vuotta yrityksessä työskennelleiden vastauksissa, jossa väite ”Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia” ja ”Hyvä tiimi ja tiimihenki” vaihtoivat paikkoja verrattuna 0–5 vuotta ja 5–15 vuotta työskennelleiden ryhmien valintoihin. Molemmat näistä väitteistä saivat kuitenkin myös yli puolet yli 15 vuotta yrityksessä työskennelleiden valinnoista. Neljänneksi ja viidenneksi tärkeimmät ominaisuudet olivat molemmissa ryhmissä samat: ”Johtaminen yrityksessä on hyvää” sekä ”Työni on kiinnostavaa”.



Kuvio 12. Tärkeimmät hyvän työnantajan ominaisuudet - työskentelyaika yrityksessä.

## 11.6 Avoimet vastaukset

Tärkeimpien ominaisuuksien valitsemisen lisäksi vastaajat saivat myös jättää avoimen vastauksen koskien tätä kysymystä. Avoimia vastauksia ei kuitenkaan tullut kovin montaa tähän kysymykseen, joten ne eivät juuri anna lisäarvoa tutkimukselle. Pääosin avoimet kommentit koskivat sitä, että oli hankala valita vain viisi tärkeintä ominaisuutta, sillä vastaajat kokivat, että he olisivat halunneet valita väitteiden joukosta enemmän hyvälle työnantajalle tärkeitä ominaisuuksia. Kommenteissa toistui teemana työntekijöiden ja hyvän tiimin arvostaminen:

*”kuunteleminen ja yhteenkuuluvuus ovat menestyksen avaintekijöitä.”*

## 12 Pohdinta

Tämä luku käsittelee tutkielman tutkimusprosessin sekä tutkimusten tulosten reflektointia ja pohdintaa sekä sitä, miten yrityksessä jatketaan työskentelyä työnantajamielikuvaprojektin osalta.

### 12.1 Tutkimusprosessi

Tämän tutkielman suunnitelma ja toteutus eli lähes koko tutkimusprosessin ajan. Alun perin tutkielman oli tarkoitus sisältää vain pääkohdat kohdeyrityksessä tehdystä Employee Experience -työnantajamielikuvakyselyn tuloksista ja pääasiallisena tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa piti olla haastattelu, joka syventäisi näitä Employee Experience -kyselystä saatuja tuloksia. Haastatteluja pohdittiin tehtäväksi joko yrityksen työntekijöille tai ulkopuoliselle kohderyhmälle, kuten tietotekniikan alan opiskelijoille. Employee Experience -kyselyn tuloksia tarkastellessa tutkielmasta annettu ohjeistus kuitenkin muuttui, ja tutkielman aineisto olisi pitänyt syöttää tilastotieteellistä analyysia varten SPSS-ohjelmaan alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Employee Experience -kyselyn tulosten oli tarkoitus olla toissijainen aineisto tässä tutkielmassa ja pääpainon suunniteltiin olevan haastatteluissa, mutta työlään SPSS-analyysin takia haastattelut päätettiin jättää tutkielmasta pois ja pitää Employee Experience -kyselyn aineisto pääasiallisena tutkimusaineistona.

Employee Experience -kysely oli alun perin rakennettu yrityslähtöisesti siten, että yritys saa siitä parhaiten tarvitsemansa tiedon työnantajamielikuvasta. Siitä syystä kysymyksen lopullinen muoto lopulta oli ”Mitkä näistä tekijöistä ovat mielestäsi tärkeimpiä hyvälle työnantajalle?”. Vastajia pyydettiin valitsemaan annetuista 19 vaihtoehdosta viisi heidän mielestään tärkeintä tekijää. Tutkielmaproessin edetessä tässä muodossa olevat vastaukset eivät kuitenkaan taipuneet SPSS-ohjelmaan lukuisista yrityksistä huolimatta. Tässä kohtaa ei myöskään ollut enää resursseja tutkielman osalta palata alkuperäiseen suunnitelmaan haastatteluista. Näistä syistä aineistoa päätettiin tyytyä tarkastelemaan ja analysoimaan käytössä olevilla keinoilla mahdollisimman hyvin. Aineistoa analysoitiin käytössä olevan kyselytyökalun Zeffin avulla. Zeffissä vastaajista luotiin erilaisia ryhmiä jo kerrottujen taustatietojen perusteella. Näitä eri ryhmien tuloksia vertailtiin keskenään ja tarkasteltiin, onko vastauksissa eroavaisuuksia. Ulkopuolisen kohderyhmän haastatteluja tässä tutkielmassa yrittää korvata esimerkiksi YPAI (Young Professionals Attraction Index) -tutkimustulosten esittely sekä tutkielman muu teoriapohja.

Työntekijöiden haastattelut olisivat varmasti avanneet tarkemmin saatuja tuloksia ja niiden myötä olisi voinut saada tarkennusta siihen, mitä työntekijät ajattelivat vastatessaan kyselyyn. Mielenkiintoista olisi ollut saada mahdollisia perusteluja valinnoille sekä selvittää sitä, että ymmärrettiinkö väitteet samalla tavalla, kun ne väitteitä suunniteltaessa tarkoitettiin. Ulkopuolisen kohderyhmän haastattelu

olisi ollut eri näkökulmasta todella mielenkiintoista. Sen avulla olisi voinut selvittää, ovatko ulkopuolisen kohderyhmän valinnat linjassa yrityksen työntekijöiden valintojen kanssa. Mikäli ulkopuolisia haastateltavia olisi saatu tarpeeksi, kohderyhmän haastattelut olisivat voineet olla todella hedelmällisiä yritykselle, sillä tällä hetkellä kilpailu hyvistä teknologia-alan osaajista on kova. Ulkopuolisen kohderyhmän haastattelujen avulla olisi voinut saada tarkempaa tietoa siitä, mitä kohderyhmä arvostaa työnantajassa sekä mitä tulevastakin työnantajastaan toivoo. Yritys olisi voinut käyttää hyväksi haastatteluista saatua tietoa työnantajamielikuvaa kehittäessään ja siitä viestiessään. Haastatteluista ylipäätään olisi saanut syvempää kvalitatiivista dataa kyselyn tuloksien rinnalle ja olisi ollut mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä saaduista tuloksista.

Tilastollisesta näkökulmasta tästä tutkimuksesta olisi saanut selkeästi enemmän irti, mikäli väitteitä olisi kysytty yksitellen ja pyydetty henkilöitä arvioimaan väitteen tärkeyttä Likertin asteikolla. Tällöin aineistolle olisi pystynyt tekemään SPSS-ohjelman avulla esimerkiksi pääkomponenttianalyysin. Myös saatujen avoimien kommenttien mukaan, vastaajat kokivat hieman hankalaksi valita vain viisi tärkeintä ominaisuutta, joten myös vastaajien kannalta Likert-asteikko olisi voinut toimia paremmin. Employer Brand -projekti kuitenkin alkoi yrityksessä ennen tämän tutkielman aloittamista sekä näin ollen myös Employee Experience kysely oli suunniteltu ja toteutettu ennen tutkielmaa. Tämä rajasi mahdollisuuksia muuttaa kyselyä jälkikäteen.

Tutkimuksessa esiteltyjen tulosten lisäksi kyselyssä kysyttiin myös mikä on kohdeyrityksen tila hetkellä työnantajamielikuvan näkökulmasta. Näitä tuloksia ei kuitenkaan tutkielmassa jaeta, vaan ne jäävät yrityksen omaan käyttöön analysoitavaksi ja hyödynnettäväksi. Mielenkiintoisempaa ja tarkempaa analyysia olisi tietenkin päässyt tekemään, mikäli tähän tutkielmaan olisi saatu ottaa tarkasteltavaksi myös yrityksen omaa työnantajamielikuvaa koskevat tulokset. Kyselyssä kysyttiin tärkeimpien työnantajan ominaisuuksien lisäksi mitkä ovat kohdeyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia työnantajana. On kuitenkin täysin ymmärrettävää, ettei yritys halua vahvuuksiaan ja heikkouksiaan julkiseen käsittelyyn, vaan ainoastaan omaan käyttöönsä. Mikäli koko aineisto olisi ollut käytettävissä tutkielmassa, olisi voinut saada myös syvempää analyysiä siihen, että koetaanko tietyt ominaisuudet tärkeimmiksi siksi, että ne ovat jo lähtökohtaisesti poikkeuksellisen hyvin tai huonosti yrityksessä. Mielenkiintoista olisi myös ollut selvittää, että ovatko yrityksen työnantajamielikuvaa koskevat tulokset linjassa yleisen työnantajamielikuvaa koskevien tulosten kanssa.

## 12.2 Tutkimuksen tulokset

Tulokset kertovat tämän yrityksen työntekijöiden näkökulmasta mielipiteistä, mutta otoskoon ollessa näin suuri, tuloksia voidaan heijastaa myös teknologia-alalle yleisesti. Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida myös se, että vaikka kysymyksessä pyrittiin kysymään työnantajamielikuvasta yleisesti,

niihin kuitenkin todennäköisesti heijastuu kohdeyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Erityisesti asiat, jotka koetaan olevan poikkeuksellisen hyvin tai huonosti kohdeyrityksessä, voivat heijastua tuloksiin. Kyselyn tuloksia olisi voinut yleistää vielä laajemmalle, mikäli vastauksia olisi kerätty myös muilta eri toimialoilta.

Tässä tutkimuksessa kaikkien ryhmien kesken tärkeimmäksi nähtiin, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan. Tämä on kuitenkin hyvin laaja väite, sillä reiluun kohteluun ja kuunteluun voidaan laskea hyvin montakin asiaa. Tämän väitteen kohdalla vastaajia saattoi myös hieman hämätä kysymyksen kaksiosaisuus, reilu kohtelu ja kuuntelu eivät aina korreloi keskenään. Tulosten analysoinnin ja vastaajien kannalta kysymys olisi tullut erottaa kahdeksi eri kysymykseksi tai muotoilla eri tavalla, mutta yritys halusi ottaa tässä kohtaa tietoisesti riskin kysymyksen kanssa. Kuitenkin tämän väitteen nouseminen tärkeimmäksi kaikkien ryhmien kesken kertoo siitä, että tasa-arvo ja reiluus työpaikalla on hyvin tärkeä arvo työntekijöille. Kaikkien ryhmien vastaukset lopulta olivat melko samassa linjassa keskenään pieniä eroja lukuun ottamatta ja tällä pintaa raapaisevalla analyysillä voisi siis sanoa, ettei ryhmien välillä ole merkittäviä eroja siinä, mitä tekijöitä pidetään tärkeimpinä hyvän työnantajan ominaisuuksina. Tämä lisää tutkimuksen validiutta, sillä samat väitteet nousivat pitkälti esille, vaikka asiaa tutkailtiin eri taustatekijöiden myötä.

Globaaleissa tuloksissa viiden tärkeimmän väitteen joukossa toisena oli myös väite ”hyvä tiimi ja tiimihenki”, joka vahvistaa myös itseohjautuvuusteorian merkitystä. Hyvä tiimi ja tiimihenki on itseohjautuvuusteoriaan liittyvä yhteenkuuluvuutta kuvaava väite, eikä tuloksien osalta juuri yllätä, että se on koettu myös yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi, sillä ihmisellä on perustavanlaatuisen tarve kuulua joukkoon. Tärkeimmäksi valituissa väitteissä oli myös palkkaus ja palkitseminen sekä hyvä johtaminen. Työtyytyväisyydestä puhuttaessa palkka, johtaminen ja työolot nousevat lähes aina esille, mutta ne eivät kuitenkaan parhaimmillaankaan nosta motivaatiota tai työtulosta huipuksi. Hyvän johtamisen voidaan kuitenkin ajatella heijastavan itseohjautuvuusteorian mukaista autonomiaa, esimerkiksi antamalla työntekijälle mahdollisimman paljon valtuuksia muokata omaa työtään ja työntekoa. Palkka vuorostaan nousee lähes aina työtyytyväisyystutkimuksissa esille. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida myös se, että nykyään palkka ja edut eivät ole työntekijälle palkintoja, vaan ne nähdään enemmänkin työntekijälle kuuluvina oikeuksina (Herzberg 2003, 89). Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulisi huomioida myös se, että tietyt asiat ovat hygientekijöitä eli ne eivät nosta tyytyväisyyttä tai motivaatiota ollessaan todella vahvoja, mutta kyseisten tekijöiden ollessa huonosti motivaatio ja tyytyväisyys laskevat. Huomioitavaa on myös se, että ne asiat, jotka laskevat koettua tyytyväisyyttä ja motivaatiota eivät ole vastakohtia asioihin, jotka nostavat koettua tyytyväisyyttä – toisin kuin usein saatetaan luulla. Yleisesti tunnistettuja hygientekijöitä ovat esimerkiksi aiemmin jo mainitut palkka, johtaminen ja työolot. Näiden ominaisuuksien ollessa heikot, työtyytyväisyys ja motivaatio kärsii, mutta myöskään tietyn tason ylittäessään ne eivät nosta

tyytyväisyyttä tai motivaatiota. (Herzberg 2003, 87.) YPAI-tutkimuksen mukaan nuorille ammattilaisille palkka on merkittävä tekijä työnantajaa arvostellessa, joten sen tulee tosiaan olla linjassa markkinatason kanssa, jotta se koetaan reiluksi eikä negatiiviseksi asiaksi. Vaikka palkka ja erilaiset edut eivät siis välttämättä nosta koettua tyytyväisyyttä, niiden rooli tyytymättömyyden kokemuksen syntymisessä on hyvin merkittävä.

Globaaleissa tuloksissa viidenneksi tärkeimmäksi väitteeksi nousi työn kiinnostavuus. Työn kiinnostavuus liittyy myös kokemukseen kompetenssista ja näin ollen se on myös yksi psykologisista perustarpeista. Ihmiset pysyvät tyytyväisinä ja motivoituneina kiinnostavien työtehtävien, haasteiden ja saadun vastuun avulla (Herzberg 2003, 87). Kaikkiaan nämä kaikki tärkeimmiksi valitut ominaisuudet eivät olleet kovin yllättäviä valintoja peilaten niitä itseohjautuvuusteoriaan sekä työn hygieniatekijöihin. Ne heijastavat myös vastaajaryhmän arvoja.

Eri taustatekijät kuten ikä, työntekijäryhmä, lokaatio ja työskentelyaika yrityksessä oli mielenkiintoista ottaa mukaan kyselyn tuloksien analysointiin ja niiden välillä odotettiin eroavaisuuksia. Loppujen lopuksi ja vastoin ennako-odotuksia, eri ryhmien vastauksissa kuitenkin toistui pitkälti melko samat väitteet ja hajontaa tuli ainoastaan lähinnä järjestyksen osalta joidenkin ryhmien kohdalla (Taulukko 1). Ainoat ryhmät, joissa oli valittu poikkeavat vastausvaihtoehdot, olivat operatiivisen tason työntekijät sekä 20–29-vuotiaat vastaajat.

Mielenkiintoista oli, että operatiivisen tason työntekijät olivat ainut ryhmä, jonka viiden tärkeimmän väitteen joukkoon pääsi väite ”hyvinvoinnistani huolehditaan”. Tätä voinee selittää se, että aika moni muu vaihtoehto ei ehkä ole niin sovellettavissa operatiiviseen työhön, esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat pienemmät mitä asiantuntijatehtävissä. Se, että muissa ryhmissä esiintyvä ”työni on kiinnostavaa” ei yltänyt tärkeimmän viiden joukkoon voi johtua ehkä siitä, että operatiivisen tason työ on melko tarkasti määriteltyä, eikä siinä pääse toteuttamaan itseään samalla tavalla kuin asiantuntijatehtävissä. Hyvinvoinnin merkitystä voi korostaa myös se, että operatiivisen tason työntekijät tekevät paljon fyysisempää työtä, kuin esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työskentelevät, joten tällöin fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä myös tärkeämpänä. Mielenkiintoista olisi kuitenkin selvittää, että miksi tämä väite arvotettiin näin tärkeäksi ja mitä kaikkea vastaajat ajattelevat siihen sisältyvän.

20–29-vuotiailla tärkeimmän viiden joukkoon pääsi myös ammatillisten tavoitteiden saavuttaminen. Tämä ei ehkä ole kovinkaan yllättävä tulos suhteutettuna vastaajaryhmän ikään. Moni tämän ryhmän edustaja saattaa olla vasta uransa alkutaipaleella, joten etenkin silloin ammatillisten tavoitteiden saavuttaminen koetaan hyvin tärkeäksi. Ryhmän edustajista 74 % on asiantuntijatehtävissä toimivia

henkilöitä ja 66 % akateemisesti koulutettuja, joten tämänkään huomioiden, tulos ei juurikaan yllätä, sillä kouluttautuminen indikoi halusta kehittää itseään.

Taulukko 1. Eroavaisuudet työnantajan tärkeimpien ominaisuuksien osalta.

<b>Globaalit vastaukset, Suomi, asiantuntijat, 30–39-vuotiaat, 50–69+ vuotiaat muut maat paitsi 0–5 &amp; 5–15 vuotta yrityksessä</b>	<b>20–29-vuotiaat</b>	<b>Operatiivisen tason työntekijät</b>	<b>40–49-vuotiaat, Suomi, yli 15 vuotta yrityksessä työskennelleet</b>
Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan	Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan	Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan	Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan
Hyvä tiimi ja tiimihenki	Hyvä tiimi ja tiimihenki	Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia	Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia
Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia	Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia	Hyvä tiimi ja tiimihenki	Hyvä tiimi ja tiimihenki
Johtaminen yrityksessä on hyvää	Johtaminen yrityksessä on hyvää	Johtaminen yrityksessä on hyvää	Johtaminen yrityksessä on hyvää
Työni on kiinnostavaa	Voin saavuttaa ammatillisia tavoitteitani	Hyvinvoinnistani huolehditaan	Työni on kiinnostavaa

Avoimissa kommentteissa toistui työntekijän kuunteleminen ja arvostaminen. Näiden kommenttien lisäksi toistui se, että oli hankala valita vain viisi tärkeintä väitettä. Nämä palautteet ovat tärkeitä seuraavaa kyselyä suunniteltaessa. Haastattelulla olisi saanut varmasti paljon tietoa avoimien kommenttien tueksi.

Tutkielman tavoitteena ja tutkimuskysymyksenä oli selvittää tärkeimmät tekijät hyvälle työnantajalle. Huolimatta siitä, että tutkimuksen tilastollinen analyysi jäi suppeaksi, tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus. Tutkimuskysymykseen vastaamista pyrittiin tukemaan myös tutkielman teoriapohjan avulla, joka keskittyi työnantajamielikuvaan sekä työntekijäkokemukseen. Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi oli myös tarkentava kysymys, onko eri taustatekijöiden mukaan luokitelluissa vastaajaryhmien vastauksissa eroavaisuuksia. Käytössä olleiden analyysikeinojen

mukaan eri taustatekijöiden mukaan luokitelluissa vastaajaryhmissä ei ollut suuria eroavaisuuksia. Varsinkin tähän tarkentavaan kysymykseen olisi saanut kattavamman ja validimman vastauksen SPSS-ohjelman avulla.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei välttämättä tarkoita, että kaikki työntekijöiden toiveet tulisi toteuttaa. Yrityksen tulee arvioida mitkä työntekijöiden toiveista ovat kokonaisuuden kannalta kaikkein merkittävämpiä ja vaikuttavimpia. Teemat, jotka toistuvat ja vaikuttavat negatiivisimmin arjessa, ovat akuuteimpia. Työntekijäkeskeisyys on kuitenkin välttämätöntä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tarpeet tulee kuulla sekä priorisoida organisaatiossa. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii kuuntelevaa johtamista sekä saadun palautteen arvostamista. Ongelmana usein on se, että työntekijöiden toiveet on yleensä toteutettu vain silloin, kun ne eivät nosta kustannuksia ja jos niille on aikaa liiketoiminnan kriittisten kehityshankkeiden lomassa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 197, 201.) Kun tämä ajattelutapa saadaan muutettua, työntekijäkokemuksen kehittämiseksi saadaan parhaat lähtökohdat.

### **12.3 Employer Branding projektikonaisuuden jatko**

Työnantajamielikuvaa ja työntekijäkokemusta koskeva projektikonaisuus, Employer Branding jatkuu yrityksessä vielä tämänkin tutkielman jälkeen. Kyselystä saadut tulokset, myös yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista, on analysoitu ja analysoinnin pohjalta lähdetty kehittämään HR:n ja markkinoinnin prosesseja. Tämän myötä on uusittu markkinointimateriaaleja, pyritty parantamaan sisäistä viestintää sekä rekrytointiin liittyviä prosesseja. Hyödyntämällä Employee Experience-kyselyn tuloksia, yrityksessä on luotu kokonaan uudet urasivut sekä alettu panostamaan enemmän LinkedIn sisältöön. Urasivuilla on pyritty hyödyntämään kyselystä saatuja tuloksia korostamalla kohdeyrityksen vahvuuksia työntekijäkokemuksen osalta. Uudistusten avulla monta potentiaalisen työnhakijan kohtauspistettä on saatu parannettua. Uusien urasivujen avulla yritys viesti paremmin työnantajalupauksestaan sekä organisaatiokulttuuristaan. Urasivujen uusimisen myötä myös hakemisprosessi on parantunut selvästi, prosessista on tullut yksinkertaisempi ja hakijaystävällisempi. Myös toisella todella tärkeällä osa-alueella, sisäisessä viestinnässä, on huomioitu kyselystä saatuja tuloksia, yrityksen vahvuudet tunnistetaan ja tätä kautta voidaan vahvistaa työnantajamielikuvaa sekä organisaatiokulttuuria yrityksessä.

Vaikka muita yrityskohtaisia tuloksia tässä tutkielmassa ei tarkemmin esitellä, niin voidaan kuitenkin mainita, että kohdeyrityksen merkittäviä vahvuuksia on koettu tiimihenki sekä mielenkiintoiset työtehtävät. Myös näitä tuloksia hyödynnetään urasivulla muun muassa esittelemällä kollegoita sekä kertomalla minkälaista kohdeyrityksessä on työskennellä. Mielenkiintoista on myös huomata, että

tiimihenki oli nostettu tärkeäksi yrityksen vahvuudeksi sekä se sijoittui myös tärkeimmän viiden väitteen joukkoon yleisesti hyvän työnantajan ominaisuuksia pohdittaessa.

Työnantajamarkkinointiin on panostettu nyt myös aiempaa enemmän, siihen halutaan panostaa myös pelkän asiakasmarkkinoinnin lisäksi. Näillä keinoilla rakennetaan työnantajamielikuvaa ja työkulttuuria vahvemmaksi ja pystytään vastaamaan paremmin työmarkkinoiden vaatimuksiin, jotta yritykseen hakeutuisi parhaimmat osaajat. Esimiehet tulisi myös osallistaa työnantajabrändityöhön, sillä parhainkin rekrytointiprosessi voi johtaa negatiiviseen brändikokemukseen sekä pettyneisiin hakijoihin, mikäli rekrytoivat esimiehet eivät onnistu hyvän kokemuksen luomisessa hakijan tavatessaan tai hakijan kanssa viestiessään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 222–223.)

Seuraava suunniteltu vaihe Employer Branding projektikonaisuudessa on kohdeyrityksen yrityskulttuurin määrittäminen ja työnantajabrändin jatkuva kehittäminen. Kehitystyö työntekijäkokemuksen sekä työnantajamielikuvan määrittämiseksi ja kehittämiseksi jatkuu siis vielä. Työnantajabrändityö tulisivikin integroida mukaan yrityksen toimintaan jatkuvasti.

## 12.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielman oli alun perin tarkoitus olla pääosin kvalitatiivinen kyselyä täydentävien haastattelujen osalta. Kuitenkin tutkimuksen edetessä sen luonne muuttui aiemmin mainittujen syiden takia enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen suuntaan. Aineistoa ei kuitenkaan saanut syötettyä SPSS-tilasto-ohjelmaan, joten tilastollinen analyysi jäi kovin pintapuoliseksi tässä tutkielmassa.

Usein henkilöstötutkimuksia toteutettaessa yleistä on, että siitä vastaava taho ei ole kovin perehtynyt tilastollisiin menetelmiin. Kuitenkin on olemassa tiettyjä asioita, joilla myös henkilöstökyselyn reliabiliteettia voidaan kasvattaa muilla keinoin. Tutkimuksessa tulisi olla tarpeeksi suuri otos, tämä Employee Experience -kyselyssä toteutuikin, sillä vastaajia oli 609. Tutkimuksen voidaan myös ajatella edustavan tiettyä perusjoukkoa melko hyvin, mikäli vastausprosentti on 60–80 %. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli 66 %, joten huomioiden vastaajamäärän ja vastausprosentin, voimme todeta, että tutkimuksen osalta voi tehdä havaintoja koskien tätä tiettyä perusjoukkoa. Tietenkään näitä tuloksia ei voi yleistää koskemaan aivan kaikkia yrityksen työntekijöitä ja tavoitteena olikin selvittää työntekijäkokemuksen yleistilaa yrityksessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 66.) Huolimatta tosiaan siitä, ettei tätä tutkimusta pystytty analysoimaan tilastollisesta näkökulmasta, tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää tätä joukkoa edustavana, sillä kyselyn vastausprosentti on hyvin korkea. Aineiston yleistä validiteettia ja reliabiliteettia vahvistaa myös se, että Employee Experience -kyselyn vastausten konsensus oli melko korkea ja samat vastaukset

toistui lähes kaikkien ryhmien kesken. Tieteellisen tutkimuksen ideaaleja lähtökohtia ovat muun muassa teoreettisuus, avoimuus sekä toistettavuus (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 11).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa voidaan saada apua kvalitatiivisen tutkimuksen analyysikeinoista hieman soveltaen. Luotettavuutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tukee esimerkiksi tiettyjen teemojen toistuminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Vaikkei aineistossa ollutkaan kvalitatiivista materiaalia, niin samat teemat toistui silti vastauksissa, joten koen, että tämän voidaan tulkita parantavan tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli tutkimus olisi enemmän kvalitatiivinen, kuten aluksi suunniteltu, sen luotettavuutta ei voisi arvioida samoilla tavoin, kun kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole saada eksaktia tietoa, vaan ymmärtää ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.) Tämä sama tavoite säilyi läpi työn, vaikka tutkimus muuttuikin enemmän kvantitatiiviseksi.

Tutkimuksen etenemistä tarkastellessa tulee huomioida myös tutkimuksen eettisyys. Nämä tutkimuksen eettiset ongelmat on mahdollista jakaa kahteen eri luokkaan. Tutkimuksen tiedonhankintaan sekä tutkittavien anonymiteetin suojaan liittyvät kysymykset kuuluvat ensimmäiseen luokkaan. Toiseen luokkaan kuuluu tutkimustulosten soveltaminen. Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan mukaan on suositeltavaa, että tutkijat työskentelevät hyvien tieteellisten käytäntöjen sekä tiedeyhteisön määrittämien toimintatapojen mukaisesti (huolellisuus, tarkkuus, rehellisyys). Tutkimuksessa tulee käyttää ainoastaan eettisiä sekä tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia menetelmiä. Tutkittavien osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen sekä heille tulee tarjota tarpeellinen informaatio tutkimusta koskien. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20–22.)

Keskeisiä käsitteitä tutkimustiedon käsittelylle ovat anonymiteetti sekä luottamuksellisuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 23). Tutkimuksen anonymiteetti turvattiin vastaajille täysin, sillä valituilla taustatiedoilla vastauksia ei pysty mitenkään kohdentamaan tiettyyn henkilöön. Näin ollen vastaajien anonymiteetti ei voi paljastua edes vahingossa. Tutkimusprosessin pitäisi myös sisältää eettinen tarkastelu, se että onko kyseessä kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tutkimus ei ole väliä tutkimuksen eettisen tarkastelun osalta. Prosessiin liittyvä etiikka parantaa tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 57–58).

Tutkimusprosessiin liittyvät eettiset näkökulmat on mahdollista luokitella kolmeen eri luokkaan. Ensimmäisenä on mahdollista pohtia tutkimusaiheen eettistä oikeutusta, eli miksi tätä ilmiötä on perusteltua tutkia. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli parantaa työntekijöiden kokemusta yrityksessä työskentelystä, joten oli perusteltua tiedustella mitä asioita he hyvässä kokemuksessa arvostavat. Toisena pohdittavana asiana eettisessä arvioinnissa voidaan pitää tutkimusmenetelmiä. Onko tavoiteltu tieto mahdollista saada aiotuilla tiedonkeruumenetelmillä. Kyseistä asiaa sivuttiin jo

pohdinnassa, mutta saadakseen tehtyä kunnollista tilastollista analyysiä, dataa olisi pitänyt kerätä erilaisella lomakkeella. Käytössä ollut lomake kuitenkin tarjosi yrityksen toiveiden mukaista tietoa, joten vaikei siitä saadulla tiedolla saanut tehtyä tieteellistä analyysiä, se auttoi vastaamaan tutkimukselle esitettyihin vaatimuksiin yrityksen näkökulmasta. Tutkielman onnistumisen kannalta kyselylomakkeen laadinta on hyvinkin keskeinen ja jo laatimisvaiheessa olisi toki pitänyt huomioida analyysimenetelmän asettamat vaatimukset. Mikäli lomake laaditaan itse, se tulisi tällöin esitettävä ymmärrettävyyden sekä tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 26.) Tässä tutkielmassa laadittu kyselylomake laadittiin itse sekä testattiin ulkopuolisten henkilöiden avustuksella.

Kolmas tutkimuseettinen näkökulma koskee tutkimusaineiston analyysia ja raportointia. Tutkijan on velvollisuus raportoida tutkimuksen tulokset mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti, mutta samanaikaisesti suojellen tutkittavia. Myös tutkimusprosessia on kuvattava tarpeeksi tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 23.) Keskeistä tutkimukselle on myös luottamus ja sen arviointi. On olemassa tiettyjä tutkimukselle asetettuja arvoja ja normeja, joita sen tulisi noudattaa. Olennaisia käsitteitä luotettavuudelle ja sen arvioimiselle ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että onko tutkimus pätevä. Pätevyyteen vaikuttaa muun muassa se, että huomioidaanko kaikki asiaan vaikuttavat tekijät sekä miten asioita analysoidaan omien käsitysten mukaisesti. Kuitenkaan tätä tekijää ei voida täysin pois sulkea, joten pätevyyttä kannattaa pikemminkin analysoida vakuuttavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24–25.)

Reliabiliteetin arviointi voi olla haasteellista, varsinkin haastattelun kohdalla olisi törmätty inhimilliseen ongelmaan siitä, että kuinka todenmukaisia ihmiset ovat vastauksissaan ja paljonko he esimerkiksi kaunistelevat vastauksiaan vastatakseen sosiaalisiiin normeihin. Tässä tutkimuksessa vastaaminen oli kuitenkin anonyymia, joten kenenkään ei tarvinnut yrittää kaunistella omia vastauksiaan, joten sen osalta voidaan olettaa tutkimuksen olevan reliaabeli. Kyseessä ei myöskään ole kovinkaan sensitiivinen tutkimusaihe, joten voidaan olettaa, että ihmiset vastaavat kyselyyn melko todenmukaisesti mielipiteidensä mukaan. Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa myös tutkimuksen toistettavuus. Kyselystä todennäköisesti saataisiin samankaltaiset tulokset, jos se toistettaisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26.)

Pätevyyttä ja luotettavuutta tutkimuksessa voidaan parantaa arvioivalla ja kriittisellä otteella koko tutkimusprosessin läpi. Saaduista tuloksista voidaan tietenkin tehdä tiettyjä johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina myös kontekstuaalisia eli sidonnaisia muun muassa paikkaan sekä aikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27–28.) Jatkoa ajatellen, tutkimukseen suunnitteluun ja analysointiin tulisi panostaa jo heti alussa enemmän, vaikka lopulta saatiinkin tutkimuskysymyksen vastaus ja sitä kautta lisäarvoa yrityksessä käynnissä olevalle työntajamielikuvaprojektille.

## Lähteet

- Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, 2003–01, Vol.81 (1), p.87–141.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työntekijäbrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Mellanen, A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. EU: Atena Kustannus Oy.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Robbins, S. & Judge, T. 2017. *Essentials of Organizational Behavior*. Global Edition, Pearson Education, Limited. ProQuest Ebook Central.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ryan, R. & Deci, L. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampereen yliopisto.  
<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> (viitattu 6.3.2019)

- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2017. Print. (viitattu 17.10.2021)
- Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), pp.473-483
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I. & Lievens, F., 2016. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp.155–179.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- YPAI International report 2020a. Academic Work. (viitattu 12.3.2021)
- YPAI International report 2020b. Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa. Academic Work. (viitattu 12.3.2021)
- YPAI International report 2020c. Miten tulla houkuttelevaksi työnantajaksi. Academic Work. (viitattu 12.3.2021)

## Liitteet

### Liite 1. Employee Experience suomenkielinen kyselyrunko

#### EMPLOYEE EXPERIENCE KYSELY

Maa, jossa työskentelet:

Finland

Belgium

China

Denmark

France

Germany

Hungary

Italy

Lithuania

Netherlands

Norway

Poland

Slovenia

Spain

Sweden

Switzerland

United Kingdom

USA

Kieli:

English

Finnish

French

Polish

Työntekijäryhmä:

Tuntipalkkainen

Kuukausipalkkainen

Koulutustaso:

Akateeminen tutkinto  
Ammatillinen tutkinto  
Ylioppilas  
Peruskoulu

Ikä:  
20–29  
30–39  
40–49  
50–59  
60–69

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yrityksessä?

0–5 vuotta  
5–15 vuotta  
Yli 15 vuotta

-----  
Mitkä näistä tekijöistä ovat mielestäsi tärkeimpiä hyvälle työnantajalle?

Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kuunnellaan  
Voin olla oma itseni ja monimuotoisuutta arvostetaan  
Hyvä tiimi ja tiimihenki  
Työni on kiinnostavaa  
Palkkaus ja palkitseminen ovat oikeudenmukaisia  
Johtaminen yrityksessä on hyvää  
Hyvinvoinnistani huolehditaan  
Voin saavuttaa ammatillisia tavoitteitani  
Uskon yrityksen menestykseen  
Yrityksen imago  
Kansainvälinen työskentely-ympäristö  
Voin vaikuttaa työskentelytapani (tavat/aika/paikka)  
Minulla on hyvä työskentely-ympäristö ja tarvittavat työvälineet  
Minulla on mahdollisuus innovoida ja olla luova  
Minulla on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti  
Yritys välittää ympäristöstä  
Yrityksen toiminta on sosiaalisesti vastuullista  
Yrityksen arvot  
Työpaikan sijainti on hyvä