



# jamk

## Työntekijäkokemuksen kehittäminen osana vastuullista johtamista

Emilia Jaatinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2024

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Jaatinen, Emilia**

### **Työntekijäkokemuksen kehittäminen osana vastuullista johtamista**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 91 sivua

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Positiivinen työntekijäkokemus on strateginen kilpailuetu liiketoiminnan suorituskyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön kokema työntekijäkokemuksen nykytila ja siihen vaikuttavat tekijät. Selvityksestä saadun tiedon avulla tavoitteena oli luoda työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Tutkimustavoite oli osaltaan kuvaileva, jolloin työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittäessä pyrkimyksenä oli saada tietoon tosiasioita nykytilasta. Tutkimustavoite oli myös kartoittava, koska tutkimuksella pyrittiin kehittämistoimenpiteisiin.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun keinoin. Kyselytutkimus toteutettiin Lapin yliopiston kehittämän Quality of Working Life -kyselyn avulla. Kyselyaineiston analyysissä hyödynnettiin siihen liittyvää henkilöstökyselyn QWL-laskentapohjaa, joka analysoi jokaisen kysymyksen ja motivaatiotekijöiden keskiarvoja vastausten perusteella. Lisäksi toimeksiantajayrityksen eri työntekijöille toteutettiin kaikkiaan kuusi teemahaastattelua. Haastateltavat olivat työsuhteisia toimeksiantajayrityksessä erilaisissa tehtävänkuvissa. Heidän työkokemuksensa toimeksiantajayrityksessä vaihteli alle vuodesta yli neljään vuoteen.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin millä tasolla henkilöstön kokema työntekijäkokemuksen nykytila oli sekä miten sitä kehittämällä voi vaikuttaa toimeksiantajayrityksen suorituskykyyn ja kestävään liiketoimintaan. Tutkimuksessa selvisi ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti. Tuloksena syntyi toimeksiantajayritykselle tuotettu työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelma, jossa kuvattiin työntekijäkokemukseen liitetty teoriapohja, toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytila sekä toimenpide-ehdotukset työntekijäkokemuksen seuraamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen osana strategista henkilöstöjohtamista vaatii johdon sitoutumista. Kehittämällä työntekijäkokemusta on mahdollisuus kasvattaa organisaation liiketoiminnan suorituskykyä, kun sen työntekijät ovat sitoutuneempia, motivoituneempia ja hyvinvoivia. Organisaatioiden laajamittainen huomion kiinnittäminen työntekijäkokemuksen kehittämiseen ei ole sidoksissa vain yksittäisen organisaation menestystekijöihin. Sillä on vaikutusta suuremmassa mittakaavassa koko yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Tällöin organisaatiossa toteutettu yritysvastuu muodostaa myös laajempia yhteiskunnallisia positiivisia vaikutuksia toiminnallaan, joka on osa sosiaalisen yritys vastuun periaatteita.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Työntekijäkokemus, työelämän laadun indeksi, vastuullinen johtaminen, henkilöstötuottavuus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Luku 6.4.1 on salassa pidettävä ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammatillisaisuudet (Julkl 24§, 17 ja 20).

**Jaatinen, Emilia**

### **Improving Employee Experience as Part of Responsible Management**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 91 pages

Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

When maintaining and improving the performance of the business, positive employee experience is a strategic competitive advantage. The aim of the study was to find out the present state of the employee experience and the factors that affect it. Research data was collected from personnel of the commissioning company. The collected data performed a base for the development result of this thesis: employee experience development plan. The research objective was partly descriptive, when the aim in determining the current state of the employee experience was to get to know the facts. The research objective was also exploratory, as the research aimed at developing improvement measures.

The study was conducted through a survey and thematic interviews. The survey was based on the Quality of Working Life (QWL) survey, which is developed by the University of Lapland. QWL's calculation template was used when the collected data was analyzed. The tool analyzes each question and average value of motivational factors based on the responses. Also, six thematic interviews were conducted with different employees of the commissioning company. The interviewees held different positions within the company, and their work experience with the commissioning company ranged from less than a year to over four years.

By the study research outcomes, it was possible to identify the present state of employee experience and the development needs that affects to business performance and developing sustainable business. The study found out the things that affect employee experience positively and negatively. The result was an employee experience development plan produced for the commissioning company. It described the theoretical basis attached to the employee experience, the current state of the commissioning company's employee experience, and proposed measures to monitor, maintain and develop the employee experience.

Developing employee experience as a strategic action requires commitment from the management. By developing employee experience, it is possible to improve the performance of the business, when its employees are more committed, motivated and well-being. Focusing on developing employee experience doesn't affect only a single organization. It also has impacts on a wider scale, contributing to societal well-being. In such cases, corporate responsibility implemented within an organization also generates broader positive societal impacts, aligning with the principles of social corporate responsibility.

### **Keywords/tags (subjects)**

Employee experience, Quality of Working Life index, responsible management, employee productivity

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Chapter 6.4.1 is confidential and has been removed from public service. Confidentiality is based on the commercial or professional secrecy of the private, state, municipality or other public authorities, bodies, or foundations (Julkl 24§, 17 and 20).

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Sosiaalinen yritysvastuu ja vastuullinen johtaminen.....</b>	<b>5</b>
2.1	Sosiaalinen vastuullisuus ja kestävä kehitys .....	5
2.2	Vastuullinen johtaminen .....	11
2.3	Työhyvinvointi .....	14
<b>3</b>	<b>Työntekijäkokemuksen johtaminen osa strategista henkilöstöjohtamista .....</b>	<b>20</b>
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen .....	20
3.2	Työntekijäkokemus .....	24
3.3	Työntekijäymmärrys.....	29
3.4	Työntekijäkokemuksen mittaaminen.....	32
3.5	Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja sen vaikutukset.....	34
3.6	Henkilöstötuottavuuden johtaminen.....	38
3.7	Henkilöstöanalytiikka ja henkilöstötuottavuuden mittarit.....	41
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>46</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	46
4.2	Tutkimusasetelma .....	46
4.3	Tutkimuskonteksti.....	48
4.4	Määrällinen tutkimus .....	48
4.4.1	Kyselyaineiston keruu .....	48
4.4.2	Kyselyaineiston analyysi .....	50
4.5	Laadullinen tutkimus .....	53
4.5.1	Haastatteluaineiston keruu .....	53
4.5.2	Haastatteluaineiston analyysi.....	56
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>62</b>
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	62
6.2	Tutkimuksen eettisyys.....	65
6.3	Johtopäätökset.....	67
6.4	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset .....	71
6.4.1	Kehityssuunnitelma (salassa pidettävä) .....	72
	<b>Lähteet .....</b>	<b>73</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>80</b>
	Liite 1. QWL-kyselylomake (ote sähköisestä kyselystä) .....	80

Liite 2. Kutsu – tiedonkeruu osa 1.....	86
Liite 3. Kutsu – tiedonkeruu osa 2.....	87
Liite 4. Esimerkkitaulukko laadullisen tutkimuksen esianalysistä.....	88

## Kuviot

Kuvio 1. Vastuullisuuden sidonnaisuus talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön liiketoimintakontekstissa (Pellinen 2017, 150, muokattu).....	7
Kuvio 2. Perinteinen luottamus ja moderni luottamus muuttuvassa maailmassa (Blomqvist 2023, 43, muokattu).....	14
Kuvio 3. Sairauspäivärahaa vuoden aikana saaneiden osuus (%) ei-eläkkeellä olevista 16-67-vuotiaista yleisimmissä sairausryhmissä vuosina 2005-2021 (Blomgren & Perhoniemi 2022).	17
Kuvio 4. Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetut sairauspäivärahapäivät diagnoosiryhmittäin eri ikäisillä yhtä ikäryhmän ei-eläkkeellä olevaa henkilöä kohden vuosina 2005-2021 (Blomgren & Perhoniemi 2022).....	18
Kuvio 5. Malli positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutuksesta työntekijän tuottavuuden parantumiseen (Srividya 2023, 17, muokattu).....	21
Kuvio 6. HR-suorituskyvyn "kylpyamme"-malli (eng. The "bathtub" model of the HR-performance) (Paauwe, Guest & Wright 2012, 40, muokattu).....	22
Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen viitekehys " <i>The Employee Experience Index: A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact</i> " -tutkimusjulkaisun mukaisesti (Ringling ym. 2021, luku 1.1, muokattu).....	26
Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen kokemuskahdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9, muokattu).....	27
Kuvio 9. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4, muokattu).....	29
Kuvio 10. Työntekijäymmärryksen työkalupakki Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1, muokattu).....	31
Kuvio 11. Henkilöstötuottavuuden johtamisen malli (Aura 2023, 231, muokattu).....	39
Kuvio 12. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaiheet (Sinkkonen ym., 11, muokattu).....	40
Kuvio 13. Menestyvän yrityksen malli - menestys syntyy hyvinvoivien työntekijöiden kautta (Mikkola 2022, 144, muokattu).....	41
Kuvio 14. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Sinkkonen ym., 10, muokattu).....	43
Kuvio 15. QWL-indeksin laskentakaava (Saikkonen ym., 6, muokattu).....	51
Kuvio 16. Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja (Saikkonen ym., 8, muokattu).....	52
Kuvio 17. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.3, muokattu) sekä opinnäytetyössä sovelletut vaiheistukset ja käytetyt menetelmät.....	57
Kuvio 18. Sisällön analyysin tuloksia.....	61
Kuvio 19. Työntekijäkokemus ja sen vaikutuspiirin osa-alueet (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3, muokattu).....	69

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee työntekijäkokemuksen kehittämistä osana vastuullista johtamista. Tutkimukset osoittavat, että eniten työntekijäkokemukseen panostavat organisaatiot ovat houkuttelevampia työnantajia. Heitä pidetään innovatiivisempina, he nauttivat suuremmasta asiakastyytyväisyydestä ja heillä on taipumus olla tuottavampia kuin heidän kilpailijansa. (Morgan 2017; De Neve ym. 2023, 1; Dery & Sebastian 2017.) Edelläkävijäorganisaatioissa vastuullisuus sekä ihmisistä välittäminen on strategian kärkiteemoja ja vastuullisuus kuvataankin yhtenä megatrendinä (Lindström, Savaspuro & Dufva 2023, 52; Trendit ja muutosvoimat 2023 n.d., 14.). Vuoden 2023 trendit ja muutosvoimat -raportissa (n.d., 11) on kuvattu, että työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi tulisi olemaan yritysten sosiaalisen vastuullisuuden pääpuheenaiheita ja arviota siitä, mitkä johtamisen keinot voivat tukea työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia sekä työn merkityksellisyyttä. Työntekijäkokemukseen liittyvä ”kokemuksen kaari” alkaa jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista, josta se etenee työntekijäkokemukseen ja siitä työsuhteen päättymiseen saakka. Tähän kokemuksen kaareen aikajaksollisesti lukeutuvat siis hakijakokemus, työntekijäkokemus ja alumnikokemus. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.3; Yohn 2020, 36.). Opinnäytetyössä on keskitytty kokemuksen kaaren osa-alueista nimenomaan työntekijäkokemukseen.

Työelämä, työskentelytavat ja -asenteet sekä niihin liittyvät perinteiset raamit ovat murroksessa, mitä koronapandemia osaltaan vauhditti. Kyse ei ole vain etä- ja lähityön välisestä tasapainoilusta. Kokonaisuuteen kuuluu useampi työelämäään, ja sitä myöten työntekijäkokemukseen, vaikuttava ulottuvuus. Tällaisia asioita ovat mm. henkinen ja fyysinen hyvinvointi, inhimillinen johtaminen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, sitoutuminen omaan työyhteisöön, digitaalisten työkalujen toimivuus ja sujuva käyttö sekä kotien soveltuvuus työskentelyyn ja toimistotilojen tarkoituksenmukaisuus. (Savaspuro n.d., 8). Pandemian aikana ja sen jälkeen ympäri maailmaa koettu suuri eroaalto (eng. ”the Great Resignation”) herätti organisaatioissa tarpeen määritellä työntekijäkokemus ja siihen liittyvät toimet uudelleen pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tällöin ymmärrettiin, että tulisi tietää, mitkä ovat ne keinot, jolla yhdenmukaistaa, voimaannuttaa ja nopeuttaa liiketoiminnan vaikutuksia, kun ymmärretään työntekijöiden tarpeet ja mieltymykset, kuten miten ja missä he haluavat työskennellä sekä mitä he tarvitsevat tunteakseen olevansa tuottavia – ymmärrettiin siis uudelleen se, että yritysten arvokkain voimavara on sen ihmiset. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 202–203; Bova 2023.)

Laki asettaa ja ohjaa yritysvastuullisuuden vähimmäisvaatimukset (Heikkurinen 2018, 384) ja, koska lainsäädäntö kiristyy, pakottaa se myös organisaatioita selvittämään, kuinka he voivat toimia vastuullisemmin ja sosiaalisesti kestävämmillä tavoilla (Bärlund & Perko 2013, luku 1). Vastuullinen johtaminen ja vaatimukset organisaatioiden sosiaalisesta vastuullisuudesta korostui 1990-luvun puolivälin jälkeen (Vitolla, Rubino & Garzoni 2017, 89). Piittaamattomuus tai vastuullisuuteen liitettyjen teemojen laiminlyönti voi aiheuttaa organisaatiolle maineriskejä (Marjamäki & Vuorio 2021, 124). Bärlund ja Perko (2013, luku 1) tiivistävätkin, että kestävä kehitys ja siihen liittyvä vastuullisuus ei ole vain hypetystä vaan se on merkittävä osa organisaation menestystä ja omistaja-arvoa. Vastuullisuus kiinnostaa erityisesti nykyisiä ja mahdollisia uusia työntekijöitä, kuin myös potentiaalisia asiakkaita ja sijoittajia sekä kansalaisjärjestöjä, mediaa, viranomaisia ja päättäjiä (Bärlund & Perko 2013, luku 1; Dufva & Rekola 2023, 64; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2; Bernardino 2020, 107). Yritykset, jotka laiminlyövät sosiaalisen vastuullisuutensa työntekijöitä, asiakkaita, yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan, eivät menesty pitkällä aikavälillä. Yrityksiä ei enää hallita pelkän omistaja-arvon perusteella, vaan yhä useammin niiden päätöksiin vaikuttaa yrityksen vastuu työntekijöitä, asiakkaita, ympäristöä ja yhteiskuntaa kohtaan. Kasvavalle määrälle yrityksiä, olivatpa ne suuria tai pieniä, näiden "pehmeiden" arvojen huomiotta jättäminen heikentää niiden kilpailuetua. (Büchner 2012, 41.) Myös Saksin (2020, 41) mukaan asiakkaat ja sidosryhmät vaativat nykypäivänä tiedon siitä, mitä arvoja organisaatio edustaa sekä vaativat siihen liittyvän tiedon luotettavuutta.

Sosiaalinen yritysvastuullisuus kuvataan olevan eräänlainen arvo- tai johtamisasenne yrityksessä, jonka päätavoitteena on kestävä liiketoiminta (Büchner 2012, 42). Sosiaalisen vastuullisuuden teemat ja määritetyn viitekehyksen sitominen osaksi yritysstrategiaa on oleellinen osa sitä, että vastuullisuutta tukevia toimia toteutetaan läpi organisaation linjan eikä se tällöin ole vain "päälleliimattu osuus". Vastuullisen johtamisen tulisi olla osa strategisia tavoitteita ja toimia osana ydin-toimintoja – vastuullisuus, HR ja viestintä eivät näin ollen ole enää ainoastaan tukitoimintoja (Lindström, Savaspuro & Dufva 2023, 57; Marjamäki & Vuorio 2021, 124). Arvot, yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja vastuullisuus tulee muuttaa käytännön teoiksi yrityksen arjessa, eikä se täten saisi myöskään jäädä vain puheen tasolle (Trendit ja muutostoimet 2023 n.d., 10). On kuitenkin huomioitava, että liiketoimintaa ja sen johtamista tulisi tarkastella kokonaisuutena – mikään työntekijäkokemukseen liittyvä kehityshanke ei auta, jos liiketoiminnassa tai sen johtamisessa on perustavanlaatuisia ongelmia (mts. 33). Menestyvän yrityksen on otettava nykypäivänä huomioon kokonaisvaltaisesti sekä pitkäjänteisesti monia asioita. Tähän liittyen henkilöstön merkitys onkin

kasvanut ja toiminnan eettisyys lisääntynyt, jolla pyritään luomaan myös yhä enemmän mielikuvaa hyvästä työntajasta. (Mikkola 2022, 142.) Ennustetaan, että tulevaisuuden suurimpana haasteena organisaatioissa ovat ihmiset – se miten heidät löydetään, houkutellaan, pidetään, motivoidaan ja sitoutetaan. Työelämälmiöissä korostuvat tällä hetkellä työntekijäpito, entisten työntekijöiden rekrytointi takaisin yritykseen eli niin sanottu boomerang-rekrytointi sekä erilaiset työsuhdemallit, jotka haastavat aiemmin vakiintuneita työelämärakenteita. Positiivinen työntekijäkokemus ja sen vaaliminen on yksi nykypäivän kilpailuvalteista, kun organisaatiot kilpailevat työntekijämarkkinoilla hyvistä työntekijöistä (Srividya 2023, 16).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytila määrällisten ja laadullisten menetelmien keinoin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti sekä miten työntekijäkokemusta voidaan mitata ja kehittää. Opinnäytetyön määrällisessä tiedonkeruussa hyödynnettiin Quality of Working life -kyselyä QWL-indeksin selvittämiseksi toimeksiantajayrityksessä. Laadullisen tiedonkeruun osalta toteutettiin teemahaastatteluja työntekijäkokemuksen nykytilatiedon syventämiseksi. Opinnäytetyön ohessa toimeksiantajalle tuotetun materiaalin tavoitteena oli luoda työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma ottaa kantaa siihen, mikä on työntekijäkokemuksen nykytila toimeksiantajayrityksessä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen sekä millä keinoin toimeksiantajayritys voi mitata sen työntekijäkokemusta ja vaikuttaa siihen tulevaisuudessa osana kestävää liiketoimintaa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat sosiaalinen vastuullisuus, vastuullinen johtaminen ja työntekijäkokemus.

## **2 Sosiaalinen yritysvastuu ja vastuullinen johtaminen**

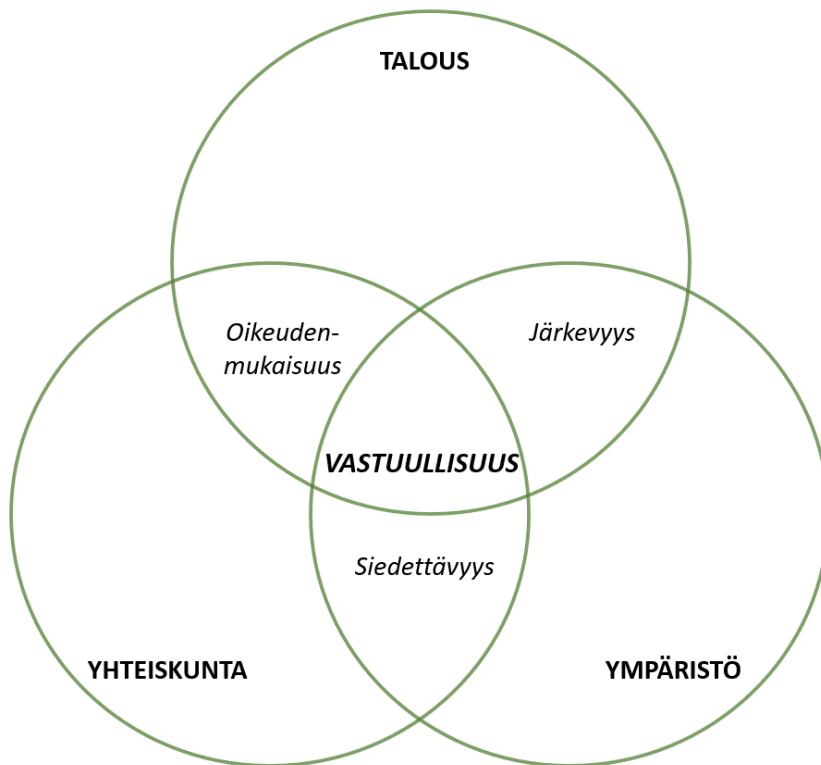
### **2.1 Sosiaalinen vastuullisuus ja kestävä kehitys**

Vastuullinen johtaminen osana yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden viitekehystä nousi esiin 1990-luvun puolivälin jälkeen, kun globalisaation myötä kansalaisten keskuudessa kasvoi suurempi tietoisuus sosiaalisesta vastuullisuudesta, kuten ihmisoikeuksista. Sosiaalisen vastuullisuuden vaadetta kasvattivat tällöin myös taloudelliset skandaalit, kansalliset ja kansainväliset elimet, jotka säätelevät yritysten sosiaalista käyttäytymistä, yritysten omat keinot sosiaalisen käyttäytymisensä säätelyyn sekä itsenäiset tukitoiminnot sosiaalisen vastuullisuuden ylläpitoon. (Vitolla, Rubino & Garzoni 2017, 89.) Sidosryhmillä on koko ajan korkeammat odotukset yritysten vastuullisuutta



kohtaan. Yritysten tulisi etsiä tapoja integroida ja yhdenmukaistaa kaikkien liiketoimintaansa osallistuvien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden, toimittajien, yhteisöjen sekä osakkeenomistajien edut ja luoda arvoa heille kaikille. Sosiaalisen yritysvastuun tulisi luoda jaettava arvoa sen sidosryhmille. (Yohn 2020, 38.) Ihmiset odottavat vastuullisuuden olevan osa yrityksen eetosta ja sitä, että yritys ottaa kaikkien sidosryhmiensä edut huomioon jatkuvassa toiminnassaan (mts. 34).

Sosiaalista yritysvastuuta, toisin sanoen yritysten yhteiskuntavastuuta (eng. Corporate Social Responsibility, CSR), kuvaillaan eräänlaiseksi arvo- tai johtamisasenteeksi yrityksessä, jonka päätavoitteena on kestävä liiketoiminta (Büchner 2012, 42). Useimmiten sosiaalinen yritysvastuu jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu, mitkä puolestaan nivoutuvat tiiviisti yhteen ja ovat osa yrityksen liiketoimintaosaamista (Rikander 2023, 15). Taloudellisella yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kestävästä liiketoimintaa, johon sisältyvät esimerkiksi voiton tuottaminen ja verojen maksaminen asianmukaisesti. Sosiaalisen yhteiskuntavastuun perusta on ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja kyseinen osa-alue liittyykin pitkälti ihmisten hyvinvointiin. Sosiaalista yhteiskuntavastuuta koskee myös sääntely, esimerkiksi työelämään liittyvä lainsäädäntö sekä suurempia yrityksiä koskevat yritysvastuun raportointivelvollisuudet. Ekologisella yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan ympäristövaikutusten minimoimista yritystoiminnassa. (Yritysvastuu n.d.). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysvastuuseen panostaminen ja siihen liittyvä työntekijöiden aktiivinen osallistaminen on vaikuttanut kykyyn houkuttaa osaavia työntekijöitä sekä vaikuttanut positiivisesti työkuultuuriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Edellä mainitut osatekijät vaikuttavat keskeisesti yrityksen yhteiskuntavastuulliseen kyvykkyyteen toimia ja siinä onnistuessaan se mahdollistaa myös pitkän aikavälin taloudellisen hyvinvoinnin. (Bernardino 2021, 106, 108.). Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus antaa yritykselle mahdollisuuden parantaa sen kilpailuetuaan ja taloudellista suorituskykyään muun muassa luomalla asiakasarvoa ja parantamalla sidosryhmäsuhteita sekä saavuttamalla hyötyjä riskien vähenemisenä ja maineen paranemisenä. (DeLong 2015, 29–30; Chen 2020, 486). Pellinen (2017, 150) kuvaa, että sosiaaliset vastuullisuustekijät tulisivat nähdä mahdollisuutena kehittää uusia kilpailuedun lähteitä. Alla olevassa kuvassa on visuaalisin keinoin yksinkertaistettu sitä näkemystä, kuinka vastuullisuus on sidosryhmien talouteen, yhteiskuntaan ("sosiaalinen") ja ympäristöön ("ekologinen"), kun kyseessä on liiketoiminnan konteksti ja liiketoimintaa toteutetaan vastuullisesti sekä kestävästi oikeudenmukaisuus, järkevyyden ja siedettävyyden huomioiden (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Vastuullisuuden sidonnaisuus talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön liiketoimintakontekstissa (Pellinen 2017, 150, muokattu)

Lindström, Savaspuro ja Dufva (2023, 52) kuvaavat vastuullisuutta yhtenä megatrendinä, joka onkin koventanut ihmisten odotuksia yrityksiä kohtaan. Kääntäen kuvattuna vastuullisuus ja ihmisistä välittäminen ovat edelläkävijäyrityksen strategian keskiöissä. Organisaation sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteet kuvaillaan olevan sellaisia, mitkä lisäävät sosiaalista hyvää enemmän, mitä lain minimivaatimukset vaatisivat (Kang, German & Grewal 2016). Edellä mainitun määritelmän lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden toimenpiteet perustuvat organisaation vapaaehtoisuuteen (Kim, Kim & Qian 2015). Sosiaalinen vastuullisuus on osa yrityksessä ylläpidettävää kulttuuria, jolloin strategiseen keskiöön tulisi sisällyttää johtamisen, työolojen, ilmapiirin, urapolkujen ja työn sisältöjen keinoin sitouttaminen, motivoiminen, kehittäminen ja työnantajamielikuvan parantaminen (Savaspuro n.d., 16). Suomessa Elinkeinoelämän keskusliitto laati vuonna 2021 vastuullisuusbarometrin, jossa 80 % PK-sektorin yrityksistä korosti henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen olevan vastuullisuuden tärkeimpiä osa-alueita (Rikander 2023, 15).

Kestävä kehitys puolestaan visioi kehitystä, jossa otetaan huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat sekä kohdellaan niitä tasapuolisesti. Tätä periaatetta noudattavien taloustoimien tulee tyydyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä tyydyttää omat tarpeensa ja köyhimpien maiden oikeutettuja vaatimuksia saada varallisuutta. Toisin kuin sosiaalisessa yritys vastuussa, kestävällä kehityksellä ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen vastuullisuutta sen sidosryhmiään kohtaan huomioiden taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset näkökohdat, vaan myös vastuuta koko ihmiskuntaa, ympäristöä ja tulevia sukupolvia kohtaan. Yritysten yhteiskuntavastuu on olennainen osa kestävästä omistajaohjausta. (Büchner 2012, 42.)

Laki asettaa ja ohjaa osaltaan yritys vastuun, yhteiskuntavastuullisuuden ja kestävä kehityksen vähimmäisvaatimukset. Kun vastuullisuus sidotaan organisaation strategiseksi tavaksi toimia, huomioidaan tällöin toiminnoissa ihmiset ja elinympäristö sekä kaikki vastuulliseen toimintaan liittyvät käytännöt kytkeytyvät varsinaiseen liiketoimintaympäristöön organisaation eri tasoilla. (Heikkurinen 2018, 384.) Euroopan Unionilla on puitedirektiivi työturvallisuudesta ja työterveydestä (89/391/ETY), joka standardisoi terveyttä ja turvallisuutta koskevat vähimmäisvaatimukset. Suomessa kyseisen puitedirektiivisin vähimmäisvaatimuksiin vastaa yleissäädöksenä työturvallisuuslaki ja sen lähtökohtana on, että yritykset edistävät oma-aloitteisesti työpaikan turvallisuutta ja terveyttä. Lisäksi suurin osa muistakin Suomessa noudatettavista työsuojelulainsäädännön säädöksistä perustuvat EU:n direktiiveihin ja asetuksiin. Työsuojelun kokonaisuuteen kuuluvat muun muassa työaika- ja vuosilomalait sekä nuoria työntekijöitä koskevat säädökset, minkä lisäksi myös työsopimuslaki ja työterveyshuoltolaki ottavat kantaa osaltaan työntekijöiden suojeluun. Suomessa lakisääteinen työsuojelu on alkanut vuonna 1889 annetulla asetuksella teollisuusammateissa toimivien työntekijöiden työsuojelusta. (Rikander 2023, 131.)

Vastuullisuus, kestävä kehitys ja niihin liittyvät teemat ovat nostaneet vaatimustasoaan viime vuosikymmenen aikana. Tähän liittyen on tuotettu erilaisia viitekehyksiä, direktiivejä sekä kansainvälisiä ohjeistuksia tukemaan ja parantamaan yritysten yhteiskuntavastuullisuutta, kestävä kehitystä ja liiketoiminnan läpinäkyvyyttä. (Büchner 2012, 43, 50.) Pitkäranta (7, 152) kritisoi osakseen yleisiä vastuullisuuteen liitettyjä standardoituja raportointimalleja, koska ne eivät sellaisenaan välttämättä tue täydellisesti liiketoiminnan strategiaa tai toisaalta ne eivät haasta liikkeenjohtoa ajattelemaan liiketoiminnan kontekstia uudella tavalla. Tavoite vastuullisuuden toteutumisessa tulisi määrittää niin, että saavutetaan jaettu arvo, jossa organisaatio määrittää toimet suhteutettuna

omaan liiketoimintakontekstiin ja arvoketjuun. Näitä arvoketjun tekijöitä on arvioitava ulkoisista vaikutuksista. Luonnollisesti haitallisia ulkoisia vaikutuksia on lievennettävä ja kannattavia vaikutuksia vahvistettava osana organisaation kilpailustrategiaa. Esimerkiksi organisaation panostus työssä jaksamiseen ja työpaikassa viihtymiseen, eli panostukset työntekijäkokemuksen parantamiseen, voivat osoittautua taloudellisesti kannattaviksi, jos sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee (Pellinen 2019, 170).

### **Corporate Sustainability Reporting direktiivi (CSRD-direktiivi)**

Corporate Sustainability Reporting direktiivi, suomeksi kestävyysraportointidirektiivi, on velvoittanut tammikuusta 2024 lähtien lukuisia sen raportointivelvollisuuden piiriin kuuluvia yrityksiä arvioimaan ja raportoimaan aiempaa laajemmin yhteiskuntaan ja ympäristöön liittyviä toimintansa vaikutuksia sekä vastaavasti arvioimaan vaikutuksia yhteiskunnan ja ympäristön muutoksista, jotka kohdistuvat yritykseen. Direktiivin tarkoituksena on lisätä yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä ja liittää vastuullisuuden kehittäminen osaksi yritysstrategiaa. EU-markkinoilla toimiville yrityksille on kehitetty ”European Sustainability Reporting Standard” -raportointiviitekehys GRI-standardien pohjalta, jonka mukaisesti kyseisten yritysten tulee raportoida vaikutuksista ja toimenpiteistä. Raportoitavien aiheiden määrä on kuitenkin laajempi, kuin GRI-raportoinnissa. (Lautiainen 2024.) Kansallisesti direktiivi toteutetaan ensisijaisesti täydentämällä kirjanpitolakia ja tilintarkastuslakia (Rikander 2023, 15).

Raportointivelvollisuus etenee kolmessa vaiheessa ja koskee yrityksiä seuraavien kriteerien mukaisesti. Yli 500 henkilöä työllistävät yritykset, joiden tulee jo raportoida ”Non-Financial Reporting Directive” direktiivinen mukaisesti raportoivat ensimmäisen kerran vuonna 2025 vuoden 2024 vaikutuksista ja toimenpiteistä. Suuryritykset raportoivat ensimmäisen kerran vuonna 2026 vuoden 2025 vaikutuksista. Kyseisen suuryrityksen määritelmänä on, jos kyseinen yritys täyttää vähintään kaksi seuraavista kriteereistä, jotka ovat: yli 250 työntekijää työllistävä yritys, vähintään 50 miljoonan euron liikevaihto tai vähintään 25 miljoonan euron tase. Viimeiseksi raportointivelvollisuuden piiriin tulevat vuodesta 2027 lähtien pk-yritykset. Tämän lisäksi osa EU:n markkinoilla toimivista kyseisen markkina-alueen ulkopuolisista yhtiöistä voi joutua raportoimaan vuodesta 2029 lähtien. (Lautiainen 2024.)

## **Global Reporting Initiative standardit (GRI-standardit)**

Global Reporting Initiative (lyh. GRI) on riippumaton kansainvälinen organisaatio, joka auttaa yrityksiä ja muita organisaatioita ottamaan vastuun niiden erilaisista taloudellisista, ympäristöllisistä ja yhteiskunnallisista vaikutuksista tarjoamalla globaalin yhteisen kielen näiden vaikutusten viestimiseen (About GRI n.d.). GRI-standardeihin perustuva kestävä kehityksen raportointi tehdään julkisesti ja tämä antaa tietoa organisaation myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista kestäväan kehitykseen. GRI-standardit koostuvat modulaarisesta kolmen standardisarjan kokonaisuudesta, jotka sisältävät:

- Yleisstandardit, jotka koskevat kaikkia organisaatioita
- Sektoristandardit, jotka koskevat tiettyjä aloja, kuten öljy- ja kaasu, maatalous, vesiviljely sekä kalastus
- Aihestandardit, joista kukin sisältää tiettyyn aiheeseen liittyviä tietoja, kuten työterveys ja -turvallisuus. (GRI Standards English Language; A Short Introduction to the GRI Standards, 3–4.)

GRI-standardit koskevat organisaatioita, jotka harjoittavat raportointia kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta. Nämä standardit ovat suunniteltu sovellettaviksi kaikenkokoisille organisaatioille eri toimialoilla ympäri maailmaa. Monet organisaatiot valitsevat käyttää niitä vapaaehtoisesti parantaakseen vastuullisuusraportointiaan ja lisätäkseen avoimuutta sidosryhmilleen, kuten sijoittajille, poliittisille päättäjille ja kansalaisille. (The global standards for sustainability impacts n.d.) GRI-raportointi voi auttaa organisaatioita osoittamaan, miten ne ottavat huomioon kestävyiden eri näkökohdat liiketoimintastrategiassaan ja toiminnassaan. Myös viranomaiset tai sijoittajat voivat asettaa tiettyjä raportointivaatimuksia, jolloin GRI-standardit voivat täyttää näitä vaatimuksia. Vaikka GRI-raportointi voi olla vapaaehtoista, se voi silti tarjota organisaatioille merkittävää etua vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden parantamisessa. (A Short Introduction to the GRI Standards n.d., 4–5.)

## **ISO 26000 Yhteiskuntavastuuopas (Guidance on Social Responsibility)**

ISO 26000 on kansainvälinen standardi, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa organisaatioita edistämään osaltaan kestävä kehitystä. Standardi ei ole hallintajärjestelmästandardi eikä se sisäl-

lä vaatimuksia. Sitä ei ole tarkoitettu sertifiointia varten eikä se sovellu lainsäädäntö- tai sopimus-tarkoituksiin. (SFS-EN ISO 26000:2020 n.d.)

Standardi pyrkii siihen, että sen avulla organisaatiot voivat toimia yhteiskuntavastuullisesti vielä laajemmin, kuin vain noudattamalla lakien minimivaatimuksia yhteiskuntavastuun osalta. Kansainvälinen standardi antaa opastusta yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista huolimatta organisaation koosta tai sijainnista. (Mts.) Se käsittelee yhteiskuntavastuuseen liittyen:

- Käsitteet, termit ja määritelmät
- Taustat, suuntauksiset ja piirteet
- Periaatteet ja käytännöt
- Ydinaiheet ja kysymykset
- Toiminnan sisällyttämisen, toteuttamisen ja edistämisen organisaatiossa sekä sen vaikutuspiirissä
- Sidosryhmien tunnistamisen ja osallistamisen
- Sitoutumisen, toiminnan tasot ja muut yhteiskuntavastuuseen liittyvät tiedot ja viestinnän. (Mts.)

Standardi ohjeistaa, kuinka organisaatio voi integroida sosiaalisen vastuullisuuden osaksi koko organisaation toimintaa. Se auttaa yhdistämään sosiaalisen vastuullisuuden osaksi organisaation eri toimintoja, kuten laadunhallintaan, hankintaan ja terveyteen liittyen. Tämän tarkoituksena on vahvistaa organisaation eri toimintoja. (Bernhart & Maher 2011, 1–2.)

## 2.2 Vastuullinen johtaminen

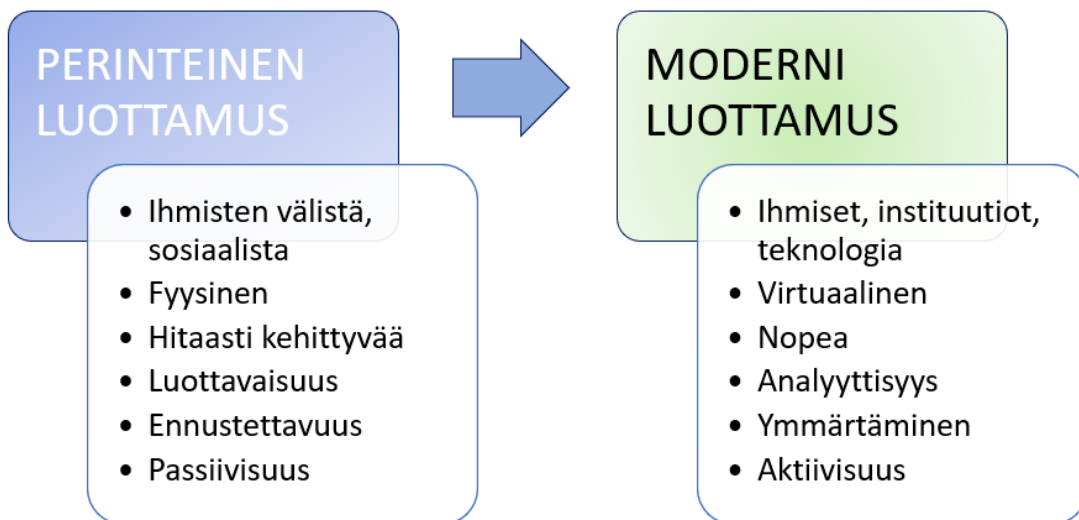
Vastuullisen johtamisen tavan tulisi olla osa strategisia tavoitteita ja toimia, mitkä sidotaan osaksi ydintoimintoja – vastuullisuus, HR ja viestintä eivät näin ollen ole enää ainoastaan tukitoimintoja (Lindström, Savaspuro & Dufva 2023, 57; Marjamäki & Vuorio 2021, 124). Vastuullisuusajattelun korostuessa ovat työkyky ja sen johtaminen keskiössä, koska kaikki yrityksen toiminta kietoutuu henkilöstöön. Aktiivinen vuorovaikutus keskeisten sidosryhmien kanssa auttaa ymmärtämään, mitkä ovat vastuullisuuden ydintoiminnot ja mikä on näiden tunnistettujen vastuullisten arvojen johtamiseen tarvittava taso. Piittaamattomuus tai liian vähäiset panostukset vastuullisuuteen voi olla uhkana mm. julkiselle tuomitsemiselle ja maineriskeille, jos jotakin sellaista tapahtuu, jonka olisi voinut välttää ennakoivilla toiminnoilla. (Marjamäki & Vuorio 2021, 124.) Jos yrityksessä vastuullisuusasiat hoidetaan huonosti, näyttäytyy se helposti myös ulospäin siten, että yritys on kokonaisuudessaan huonosti johdettu (Dufva & Rekola 2023, 61). Ulkopuolisen asiantuntijan näkö-

kulma voi auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten he voivat hallita liiketoimintaansa ja samalla edistää yhteiskunnallisten ja planetaaristen haasteiden ratkaisemista (Heikkurinen 2018, 402). Suunnitellun yritysvaluu-strategian on muututtava tosielämän toimiksi, missä johto voi toteuttaa vahvistettua strategiaa osana muita toimia tukien tällöin kokonaisvaltaista strategista lähestymistapaa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että sosiaaliset näkökohdat on tunnistettava kaikissa arvoketjun ydintoiminnoissa toimintoperusteisen lähestymistavan avulla. Tällä lähestymistavalla on mahdollista tunnistaa toimintoja, joita on tehostettava, ja sen jälkeen arvioida niitä sosiaalisen konsensuksen ylläpitämiseksi ja laajentamiseksi. Sosiaalisten strategisten mahdollisuuksien ja heikkouksien tunnistamisen jälkeen on perustellumpi toteuttaa tarvittavat toimenpiteet. (Vitolla, Rubino & Garzoni 2017, 99.)

Johtamisen yhdeksi tärkeimmiksi kulmakiviksi kuvataan luottamuksen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen. (Lindström ym. 2023, 79, 113). Psykologinen turvallisuus kuvaillaan yhteiseksi jaetuksi kokemukseksi siitä, ettei kenenkään tarvitse pelätä toisten reaktioita ja niistä aiheutuvaa häpeää, kun erilaisia sosiaalisia riskejä otetaan. Sosiaalisiksi riskeiksi kuvaillaan esimerkiksi tietämättömyyden ilmaisemista, avun pyytämistä tai omien virheiden tunnustamista. Psykologisen turvallisuuden tason ollessa yhteisössä korkea, mahdollistaa se mm. muutosjoustavuutta, joka on ehdoton edellytys oppimiselle ja siitä edelleen syvälliselle muutokselle. Lisäksi ajatustenvaihto mahdollistuu monipuolisemmin, jolloin se voi olla avoimempaa, rehellisempää ja rakentavasti erimielistäkin. (Routarinne 2022, 212–214.). Kantelus (2023, 148) vahvistaa aiempaa näkemystä ja kuvaa, että mitä luottamuksellisempi ja yhteisöllisempi on työyhteisössä koettu tunneilmasto, sitä avoimemmin on mahdollisuus tarkastella jaksamista ja työssä viihtymistä. Johtamisen tulisi tukea johdettavia siten, että he pystyvät olemaan töissä omina itsenään, minkä lisäksi johtamisen tulisi olla tasa-arvoista. Panostaminen johtamiseen ja sen laatuun on eittämättä kallista ja aikaa vievää, mutta samassa yhteydessä on huomioitava, että myös huonosta johtamisesta johtuvat sairaspöisäolot tai työpaikan vaihtajat tulevat vielä kalliimmaksi. (Lindström ym. 2023, 79, 113.) Johdon asettamat henkilöstöarvot tulisi lähteä siitä, että henkilöstön osallistamista ja ihmisten johtamista painotetaan aidosti yrityksen strategisista linjauksista lähtien – johdon henkilöstöarvoilla tarkoitetaan siis sitä, että johto todella arvostaa sen henkilöstöä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 16). Hyvässä arvojohtamisessa työntekijät kokevat, että heistä ja johdettavan yrityksen tulevaisuudesta välitetään (Kesti 2014, 136).

Johtajuudessa luottamusta on mahdollista rakentaa tietoisesti siten, että toiminta on johdonmukaista ja eettistä, päätöksenteon vastuuta jaetaan sekä viestitään avoimesti ja selkeästi. Olemalla kiinnostunut johdettavien kehityksestä sekä arvostus ja huolenpito rakentaa luottamusta. Johtajuudessa luottamus tulisi osoittaa konkreettisin toimin. Tällaisia keinoja voi olla esimerkiksi kysyä mielipiteitä ja näkemyksiä päätöksenteon suhteen johdettavilta tai jakamalla vastuullisia tehtäviä. (Blomqvist 2023, 13–14.) Avoin tiedon jakaminen, parannusehdotukset ja aloitteiden tekeminen mahdollistuu aktiivisesti silloin, kun ympäristössä vallitsee psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Tähän ilmiöön vaikuttaa puolestaan luottamus ja arvostus (Blomqvist 2023, 44). Aura ja muut (2021, 13) täydentävät tätä sanomaa siten, että *”itseohjautuvuus ei ole vain psykologista turvallisuutta, vaan se on osa yrityksen johtamisen keinovalikoimaa”*. Yhteistyön laatuun vaikuttaa vahvasti luottamus, kommunikaatio ja sitoutuminen. Työelämässä usein luotettavuuden arviointiin liittyvät ominaisuudet liittyvät henkilön osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja integriteettiin, eli johdonmukaiseen ja eettiseen toimintaan. Onnistunut luottamussuhde organisaatioon ja johtoon vaikuttaa työntekijärajapinnassa positiivisesti sitoutumiseen, työn tuloksellisuuteen ja kasvaneeseen työtyytyväisyyteen. (Blomqvist 2023, 8–13.) Tutkimuksissa luottamuksen on todettu edistävän myös mm. etätöiden laatua ja siihen sopeutumista (mts. 18). Alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 2) on esitetty perinteisen ja modernin luottamuksen eroavaisuuksia muuttuvassa maailmassa. Modernin luottamuksen perustaksi kuvaillaan kykyä ylläpitää ja kehittää organisaatiossa vallitsevaa luottamusta muuttuvissa tilanteissa. Tähän kuuluu mm. aktiivinen kommunikointi, muuttuvien tilanteiden käsittely ja reagointi nopeasti sekä ajantasaisen tilannekuvan ylläpito, mitkä mahdollistavat johdonmukaisesti toimimisen muuttuvissa tilanteissa ja tätä myöten luottamuksen ylläpidon läpi linjan. (Mts. 43.)





Kuvio 2. Perinteinen luottamus ja moderni luottamus muuttuvassa maailmassa (Blomqvist 2023, 43, muokattu).

Marjamäki ja Vuorio (2021, 127) toteavat, että yrityksen viestinnästä vastaavilla on merkittävä vastuu tiedon laadusta ja eettisyydestä. Useimmiten viestinnän tavoitteena on vaikuttaa ihmisten tekoihin ja ajatuksiin. Eettinen viestintä liittyy avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen, rehellisyyteen ja luotettavuuteen. Se on läpinäkyvää, totuudenmukaista ja luotettavaa – siksi vastuullista. Saksin (2020, 41) mukaan johtajan tulisi tutustua omiin operointimalleihinsa, arvoihinsa, uskomuksiinsa ja näkemyksiinsä, jotta voisi olla mahdollista johtaa myös muita. Osa vastuullista johtamista on johtaa muita läpinäkyvästi, jossa työntekijät voivat osaltaan ennustaa tulevaisuutta, jolloin johtajan on sillä tavalla mahdollisuus luoda luottamusta johdettaviin. Myös asiakkaat ja/tai sidosryhmät haluavat nykypäivänä tietää, mitä arvoja organisaatio edustaa sekä vaativat tiedon saavutettavuutta ja näkyvyyttä. Toisaalta, jos yrityksen arvot ovat ristiriidassa johtamistoiminnan kanssa, johtajat menettävät uskottavuutensa ja arvot kääntyvät myös vähemmän tärkeiksi.

## 2.3 Työhyvinvointi

Työsuojelusanasto on määritellyt työhyvinvoinnin käsitteen seuraavasti: *”työntekijän fyysinen ja psyykinen olo, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen”* (Työhyvinvointi n.d.). Työtyytyväisyys puolestaan on määritetty *”tunnetilaksi, joka ilmaisee, kuinka työntekijä kokee työnsä”*. Lisäksi tätä on tarkennettu huomautuksella, että *”työtyytyväisyys perustuu työntekijän omaan arvioon työstä, työyhteisöstä ja työpaikasta”*. (Työtyytyväisyys n.d.) Työhy-

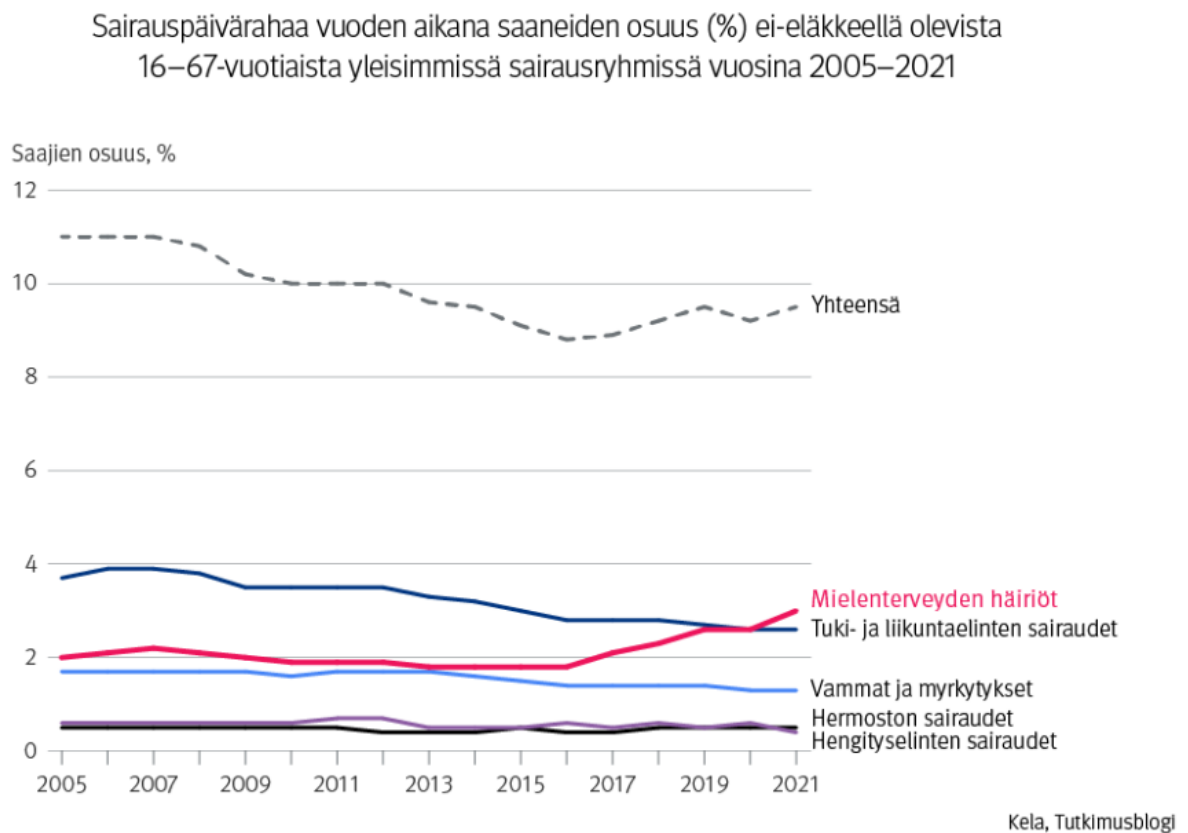
vinvoinnin kuvaillaan olevan sekä työntekijän että työyhteisön kokema tunne, minkä perustana on terve ja tasa-arvoinen työympäristö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Työhyvinvointi muodostuu osaltaan sujuvasta työskentelystä ja se näyttäytyy esimerkiksi energisyytenä, sitoutumisena, ammatillisena itsetuntona ja pysyvyytenä yrityksessä. (Rikander 2023, 100.) Kantelus (2023, 143) kuvaa työhyvinvoinnin koostuvan työn voimavara- ja kuormitustekijöistä, työssä jaksamisesta, työkyvystä ja työn imusta. Hän tiivistääkin, että työhyvinvointi on fyysinen ja psyykinen olotila, jonka laatu muodostuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivasta kokonaisuudesta (mts. 146). Työhyvinvointiin vaikuttaa sitä heikentävien asioiden korjaamisen lisäksi se, että työstä löytyy sellaisia voimavaroja, jotka parantavat työhyvinvointia (Rikander 2023, 17). Mikkola (2022, 149) puolestaan huomauttaa, ettei yksilötasolla tulisi keskittyä vain työhyvinvointiin, koska hyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttaa työelämän lisäksi vapaa-aika, jolloin eri osa-alueiden vaikutusta ei voi erottaa toisistaan. Tulee huomata, että työntekijän omalla vastuulla on henkilökohtainen hyvinvointi, mutta työnantajan on mahdollisuus luoda sellaiset olosuhteet, jolloin myös työelämässä hyvinvoinnin on mahdollisuus toteutua. Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle tehokas, tuottava, asiakaspalveluhenkinen ja sitoutunut, jolloin myös työntekijäkemukseen ja sitä myöten työhyvinvointiin panostaminen on liiketoiminnallisesti kannattavaa (Saramies & Törnroos 2021, 40–41).

De Neve, Kaats ja Ward (2023, 1, 29) toteuttivat tutkimuksen työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välisestä suhteesta, jossa he kokosivat tiedon työhyvinvoinnin mittareista yli 1600 yhdysvaltalaisesta pörssiyrityksestä. Työhyvinvoinnin mittarit koostuivat työntekijöiden itsensä raportoimasta tiedosta liittyen koettuun työtyytyväisyyteen, tarkoitukseen, onnellisuuteen ja stressiin. Tutkimuksessa tunnistettiin, että työhyvinvointi on liitoksissa yrityksen kannattavuuteen ja, että yritykset, joilla on korkein työhyvinvoinnin taso, ylittävät myös osakemarkkinoiden vakiovertailutaulukot. Tulokset osoittavat vahvaa positiivista suhdetta työntekijöiden työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Parempi suorituskyky selittyy mm. seuraavien asioiden kehittymisellä positiivisempaan suuntaan: tuottavuus, ihmissuhteet, luovuus, terveys, rekrytointi ja työntekijöiden pysyminen yrityksessä (mts. 20). De Neve ja muut viittasivat myös useaan aiemmin toteutettuihin korrelaatiotutkimuksiin työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välillä, missä vastaavasti oli tunnistettu työtyytyväisyyden positiivisesti liittyvän asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden tuottavuuteen ja yrityksen kannattavuuteen sekä henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen (mts. 5).

Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa ”Miten Suomi voi?” selvitettiin, miten työhyvinvointi ja erilaiset työasenteet ovat kehittyneet vuosien 2019, jolloin myös koronapandemia oli käynnissä, ja 2023 välillä. Työhyvinvoinnin kuvaajina tutkimuksessa olivat työn imu, työssä tylsistyminen, työuupumus, työtyytyväisyys ja työkyky. Vuonna 2019, 2021 ja 2023 toteutettuihin tutkimuksiin vastasi kaikkiaan 6616 18–65-vuotiasta työssäkäyvään henkilöä. (Suutala ym. 2023, 2–5.) Tutkimuksen keskeisimpinä nostoina kuvattiin, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut pandemiaa edeltäneelle tasolle vaan se pikemminkin on heikentynyt lievästi verraten vuoden 2019 mittaustuloksia kesän 2023 tuloksiin. Mikään aiemmin luetelluista työhyvinvointikokemuksista ei ole kohentunut. Kehittämällä työoloja on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin nousuun. (Mts., 8–13.) Tutkimuksen päätuloksina kuvattiin lisäksi, että erityisesti naisten työhyvinvointi on heikentynyt. Osaltaan tätä tutkimuksessa selitettiin kuitenkin tiettyjen alojen sukupuolittuneisuudella ja erilaisilla työoloilla. Nuorien aikuisien työhyvinvointi on yhä huonompi, kuin 2019 vuoden mittaustuloksissa, mutta siihen liittyvä negatiivinen trendi on hieman tasaantunut. Tuloksissa tunnistettiin, että korkeammin koulutetut voivat työssään paremmin, jota selitettiin korkeasti koulutettujen työskentelyn itsenäisyydellä, uuden oppimisella ja riittävän haastavilla työtehtävillä. Yksinäisyys on lisääntynyt vuodesta 2021 niillä, jotka ovat tehneet pelkästään etätöitä. Puolestaan lähityötä tekevien osalta työhyvinvointi on heikentynyt ja hybridityöntekijöillä työn imun kokemukset ovat laskeneet samalle tasolle kuin kokoaikaisilla etätöntekijöillä. (Mts. 42–43.)

Kelan tutkimuksen mukaan mielenterveyden häiriöihin perustuvan sairauspäivärahan saaminen on kasvussa. Yleisimmät mielenterveyden sairausryhmät ovat masennushäiriöt, muut mielialahäiriöt sekä ahdistuneisuushäiriöt, joiden takia sairauspäivärahakausia aiheutuu. On arvioitu, että mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu on voinut johtua esimerkiksi työelämään liittyvistä useista samanaikaisista tekijöistä, kuten mm. työelämän kuormittavuuden kasvusta, työn ja yksityiselämän yhdistämisen haasteiden kasvusta ja nuorten aikuisten kasvavista suorituspainesta. (Blomgren & Perhoniemi 2022.) Lisäksi asiaa on selitetty sillä, että mielenterveyshäiriöihin liittyvä stigma on vähentynyt ja hoitoon hakeutumiseen liittyen on tullut muutoksia, mikä näkyy myös Suomen lisäksi muualla maailmalla. Myös mielenterveyshäiriöiden tunnistamis- ja diagnosointikäytäntöihin on tullut muutoksia. (Blomgren & Perhoniemi 2022; Jacobs 2024.) Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu, miten erilaiset sairausryhmät ja niistä sairauspäivärahaa vuoden aikana saaneiden osuus on kehittynyt Suomessa vuosina 2005–2021. Sairauspäivärahaa vuoden aikana saaneiden prosenttiosuus ei-eläkkeellä olevista 16–67 vuotiaista vuosina 2005–2021 on mittaussvälin huipulta laskenut. Mitattujen yleisimpien sairausryhmien osuudesta kuitenkin mielenterveyden häiriöt

ovat mittausvälin aikana lisääntyneet etenkin vuodesta 2016 lähtien (ks. kuvio 3). (Blomgren & Perhoniemi 2022.)

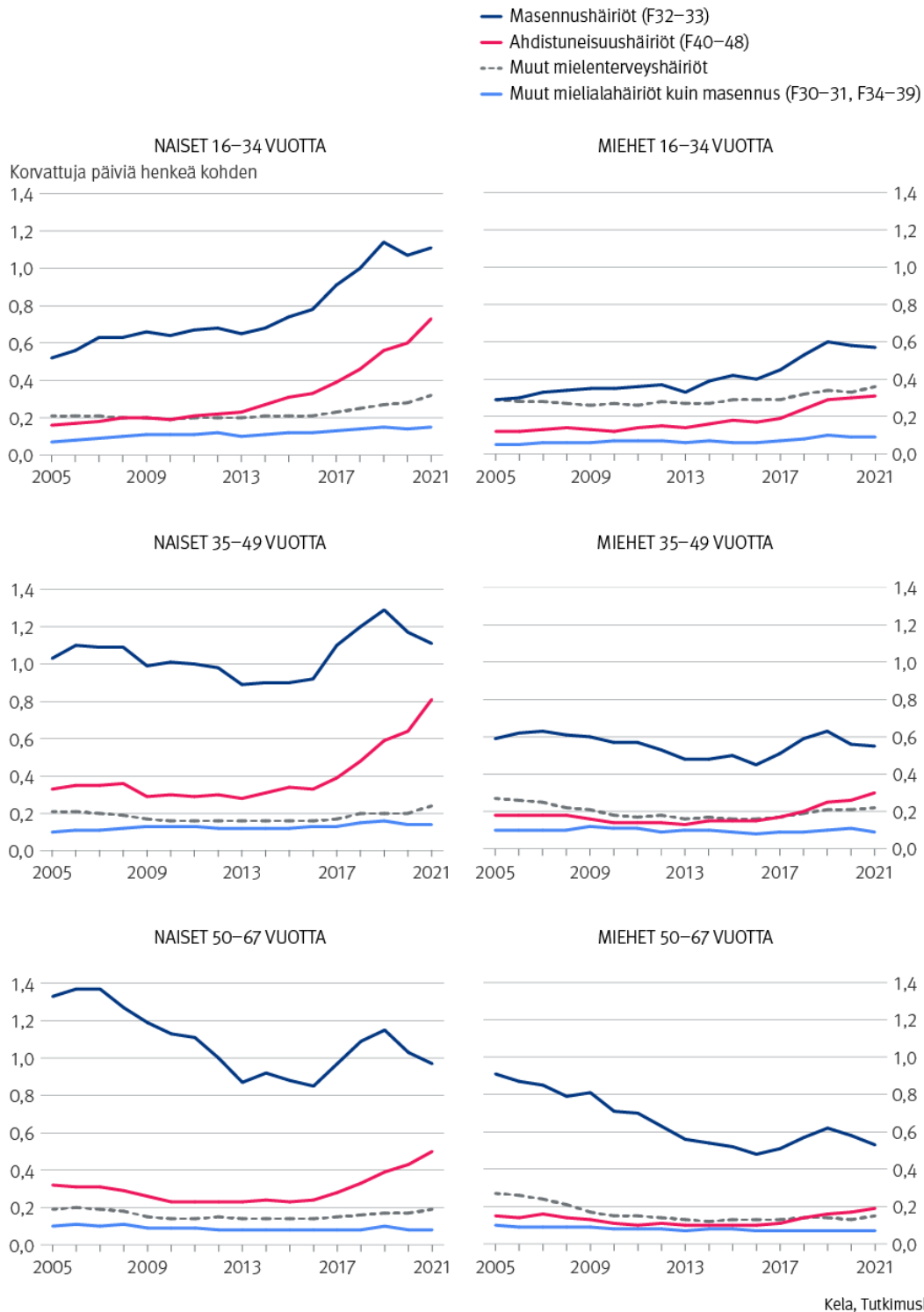


Kuvio 3. Sairauspäivärahaa vuoden aikana saaneiden osuus (%) ei-eläkkeellä olevista 16-67-vuotiaista yleisimmissä sairausryhmissä vuosina 2005-2021 (Blomgren & Perhoniemi 2022).

Lisäksi kuviossa 4 on tarkasteltu vielä tarkemmin mielenterveyden häiriöiden sairauspäivärahatilastoja sukupuoli- ja ikäjakaumien mukaisesti vuosien 2005–2021 välillä (ks. kuvio 4). Tilastoista voidaan huomata, että etenkin nuorissa ikäryhmissä mielenterveysperusteiset sairauspäivärahapäivät, etenkin ahdistuneisuushäiriöiden takia, ovat kasvaneet mittausvälin aikana. Ahdistuneisuushäiriöt ovat tilastojen mukaisesti naisilla kasvaneet korostuneesti vuodesta 2016 lähtien. Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetut sairauspäivärahapäivät yleisesti ikäluokasta riippumatta voidaan tilastojen mukaisesti tulkita olevan yleisempää naisilla kuin miehillä. Miesten tilastoista voidaan tulkita, että nuorempien ikäluokkien, eli 16–34-vuotiaiden, osalta on mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetuissa sairauspäivärahapäivissä ollut maltillista kasvua. Puolestaan 35–49- ja 50–67-vuotiaiden osalta tilastot ovat olleet mittausvälin aikana tasaisempaa. 50–

## 67-vuotiaiden osalta masennushäiriöt ovat jopa vähentyneet mittausvälin aikana.

Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetut sairauspäivärahopäivät diagnosoitavissa eri ikäisillä yhtä ikäryhmän ei-eläkkeellä olevaa henkilöä kohden vuosina 2005–2021



Kuvio 4. Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksetut sairauspäivärahopäivät diagnosoitavissa eri ikäisillä yhtä ikäryhmän ei-eläkkeellä olevaa henkilöä kohden vuosina 2005-2021 (Blomgren & Perhoniemi 2022).

Kun arvioidaan yrityksen toimintaympäristön kehitystä, tulisi olla tietoinen erilaisista trendeistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tunnistamalla toimintaympäristötekijät, on mahdollisuus muodostaa tilannekuva ja vaikuttaa tulevaisuuteen määritetyn tavoitteen mukaisesti. (Rikander 2023, 16.)

Trendin kuvaillaan olevan tämänhetkinen kehityskulku ja muutoksen suunta. Megatrendi puolestaan kuvataan sellaisena, joka on useasta ilmiöstä koostunut yleinen kehityssuunta. Sen ennakoidaan jatkuvan samansuuntaisena ja toteutuvan myös globaalisti (Dufva & Rekola 2023, 75.) World Economic Forum (The Future of Jobs Report 2023 2023, 4–6) on vuoden 2023 ”Työpaikkojen tulevaisuus” vuosiraportissaan todennut, että analyyttinen sekä luova ajattelu ovat edelleen työntekijöiden tärkeimmät taidot vuonna 2023. Raportissa on tuotu esiin trendejä ja tulevaisuuden suuntaviivoja vuosille 2023–2027. Raportin data on kerätty 803 yrityksestä ympäri maailmaa kattaen 27 teollisuusalaa. Raportissa ennustetaan, että seuraavan viiden vuoden aikana kognitiivisten taitojen merkitys tulee kasvamaan nopeimmin liittyen luovaan ja analyyttiseen ajatteluun. Tämä heijastelee sitä, että monimutkaisten ongelmanratkaisutaitojen merkitys kasvaa työelämässä. Kognitiivisten taitojen jälkeen teknologialukutaito ja itsetehokkuustaidot sijoittuvat seuraavaksi kartoitettujen yritysten raporttoimiin taitoihin, joiden merkitys on kasvussa. (Mts. 7, 39.) Työelämässä koettu kuormittavuus on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana ja se kohdistuu entistä enemmän työntekijöiden henkiseen puoleen (Häppölä 2023, 70).

Ennustetaan, että 2030-luvun työelämässä vastuu työkyvyn ylläpidosta, omasta työhyvinvoinnista ja mielenterveydestä sekä osaamisen jatkuva kehittäminen korostuu entisestään yksittäisellä työntekijällä (Kokkinen 2020, 94). Sitra (Dufva & Rekola 2023, 35) on vuoden 2023 tulevaisuuden megatrendit raportissaan ennakoanut ihmisiin liittyvässä osuudessa, että mielenterveysongelmat tulevat lisääntymään erityisesti nuorilla. Mielenterveysongelmiin ajavat mm. kuormitus erilaisista kriiseistä, informaatiotulvasta, kilpailuyhteiskunnasta ja elämän monimutkaistumisesta. Nykypäivän työelämässä yhä useamman työarkeen kuuluu kognitiivinen kuormitus ja stressi, jotka ovat omiaan altistamaan mielenterveyden häiriöille (Vorma, Rotko, Larivaara & Kosloff 2020, 11). Lisäksi ennusteissa on, että yhä enenevässä määrin mielenterveysongelmat tulevat olemaan syy työpoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen. Toisaalta aiemmin arvostusta saanut toimeentulokeskeinen yksilön hyvinvointi ja ylipäätään työn merkitys 2000-luvulla on saanut nyt vastapainoksi huomiota myös muun elämän hyvinvoinnista. On tunnistettu, että elämänlaatuun vaikuttaa myös vapaa-ajan harrastukset, sosiaaliset suhteet, merkityksellisyyden tunteet, kestävät elämäntavat sekä mahdollisuus vaikuttaa yhteiseen hyvään. (Dufva & Rekola 2023, 35; Kokkinen 2020, 14.) Työelämän ja vapaa-ajan välinen resurssien kilpailu koskettaa erityisesti urbaania keskiluokkaa ja nuorimpia työ-

elämäsukupolvia, jotka tulevat olemaan keskeinen osa 2030-luvun työelämää. Kilpailu eri elämänalueiden välillä voi aiheuttaa toistuvaa elämänalueiden sisäistä ylikuumenemista. Tätä negatiivista suuntausta voi vahvistaa esimerkiksi aiemmin mainittu informaatiotulva sekä tiukat aikataulut ja näiden tuottamat epäsuotuisat psyykkiset seuraukset. Yritys- ja yhteisötasolla vaikutusmahdollisuudet tähän on esimerkiksi puuttuminen epäterveelliseen suorittavaan työkuulttuuriin ja työskentelytapoihin, jotka ovat omiaan esimerkiksi rikkomaan unirytmeyttä ja näin ollen pitkällä aikajänteellä myös heikentämään yksilön hyvinvointia. (Kokkinen 2020, 14–16.)

### 3 Työntekijäkokemuksen johtaminen osa strategista henkilöstöjohtamista

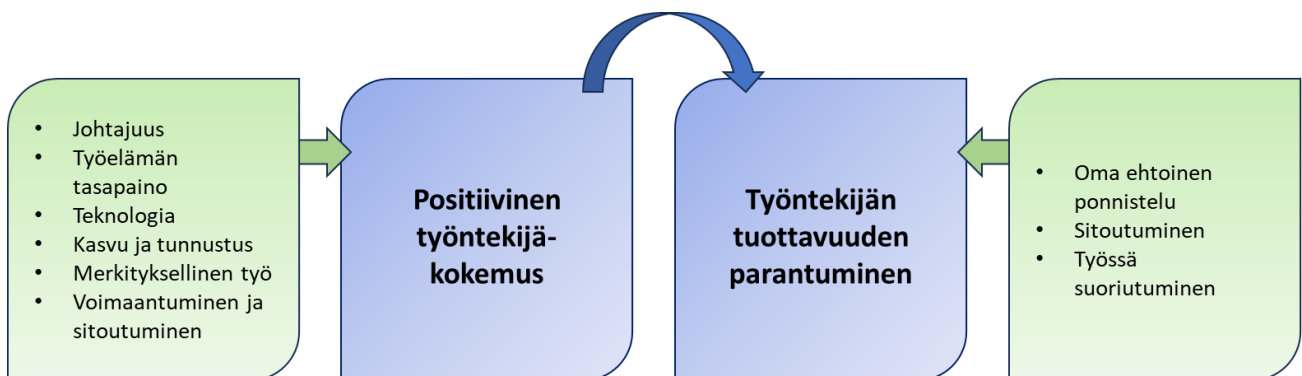
#### 3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Marjamäki ja Vuorio (2021, 31) lainaavat omassa teoksessaan strategiakirjailija Mika Kamenskya, joka on todennut, että *”strategia on tietoinen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, jonka avulla pyritään hallitsemaan ympäristöä”*. He myös toteavat, että nykyisin nopeiden muutosten maailmassa strategia nähdään jatkuvana prosessina, jota tulisi tarkastella toistuvasti monista eri näkökulmista. Strategia on koko toiminnan kulmakivi organisaation johtamisessa ja sitä tulisi pystyä peilaamaan, arvioimaan ja priorisoimaan organisaation toimintakulttuuriin. Strategiatyössä tavoitteena on ennakoida tulevaisuutta ja siihen liittyviä muutoksia (Dufva & Rekola 2023, 70). Kannattavuuteen vaikuttaa eniten johtamisen strategiset valinnat ja investoinnit. Puolestaan tuottavuuteen vaikuttaa eniten operatiivinen esihenkilötoiminta. (Kesti 2020, 45; Pietiläinen, Syväjärvi & Hyttinen 2019, luku 5.) Auran ja muiden (2021, 23) tutkimuksessa todetaan, että organisaation taloudellisella tilalla on vaikutusta siihen millaisiin strategisiin johtamisen tapoihin ja päätöksen teon vastuuajakautumiseen päädytään: *”Kun talous on hyvällä mallilla, luotetaan ihmisiin enemmän, kun taas heikon talouden tilanteessa johtaminen pidetään tiukasti johdon vastuulla”*.

Kesti (2020, 59) on vertaillut eri johtajuuden määritelmiä ja kuvannut niitä seuraavasti: Henry Fayol on määrittänyt johtamisen muodostuvan viidestä osa-alueesta, jotka ovat suunnittelu, organisointi, määrääminen, koordinointi ja kontrollointi. Myöhemmin johtamisen määritelmässä on huomioitu johtamisen emotionaalinen merkitys ja sosiaalinen prosessi, jolloin osa-alueiksi on määriteltä suunnittelu, kontrollointi, koordinointi ja motivointi. Peter F. Drucker puolestaan on määri-

tellyt johtamisen olevan tavoitteiden asetantaa, organisointia, motivointia, kommunikaatiota, mitaamista ja henkilöstön kehittämistä. Tiivistetysti voidaan todeta johtamisen olevan muuttuvassa toimintaympäristössä tasapainottelua tehokkuuden, tuottavuuden ja oikeudenmukaisuuden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mts. 2020, 59.)

Pitkäjänteinen strateginen henkilöstön voimavarojen johtaminen mahdollistaa tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehittymisen. Tämä vaatii kuitenkin työntekijöitä kohtaan suunnitelmallista, monipuolista, osaavaa ja keskustelevaa johtamista. (Kesti 2020, 50.) Lisäksi johtamisessa tulisi selkeästi päättää, että mitä johdetaan, eli mitkä strategiset tavoitteet ja niiden edellyttämät kyvykkyudet ovat johtamisen kiintopisteinä. Käytännössä tämä tarkoittaa osaamisen, motivaation ja työkyvyn kehittämiseen liittyvien asioiden päättämistä ja sen mukaisia johtamisen toimenpiteitä. (Aura 2023, 227.) Srividya (2023, 17) on omassa tutkimuksessaan kehittänyt mallin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, jossa on esitetty positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutuksia työn tuottavuuteen. Mallissa on kuvattu, kuinka organisaation toimintatavat, kulttuuri ja johtaminen vaikuttavat positiiviseen työntekijäkokemukseen ja miten puolestaan positiivinen työntekijäkokemus ilmentyy nimenomaisesti työntekijän tuottavuutena esimerkiksi sitoutumisen, laadukkaiden työsuoritusten ja omaehtoisen ponnistelun myötä. Alla on esitetty edellä kuvattu malli ja sen sisältö (ks. kuvio 5).

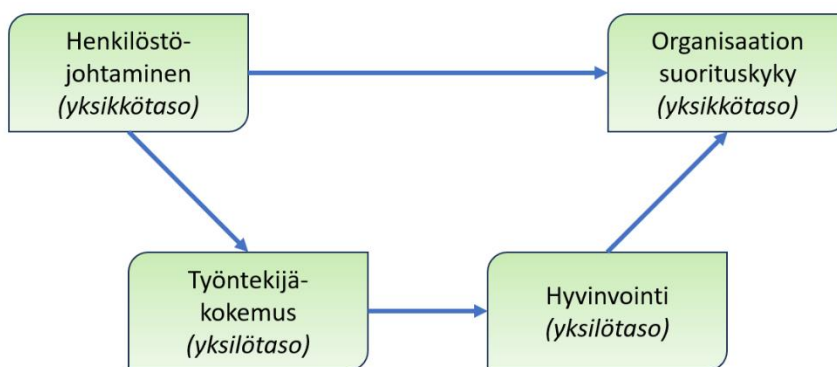


Kuvio 5. Malli positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutuksesta työntekijän tuottavuuden parantumiseen (Srividya 2023, 17, muokattu)

Henkilöstöjohtamisen vaikutusta työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin kautta organisaation suorituskyykyyn on kuvattu niin sanotun ”kylpyamme”-mallin avulla. Mallissa ensimmäinen yhteys on henkilöstöjohtamisen ja työntekijäkokemuksen välillä, toinen yhteys on työntekijäkokemuksen ja hyvinvoinnin välillä sekä kolmas yhteys on hyvinvoinnin ja organisaation suorituskyykyyn välillä



(ks. kuvio 6). Sutton ja Atkinson (2023, 678–679) ovat tutkimuksessaan käsitelleet myös kyseistä mallia ja tehneet siitä hypoteeseja, jonka mukaisesti oletuksena on, että sitoutumista ja hyvinvointia edistävät työn voimavaratekijät vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin, henkilöstön hyvinvointi puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn sekä henkilöstöjohtamisen tavat voivat mahdollistaa positiivisen vaikutuksen organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessa kuvattiin, että henkilöstön johtamisen tavoilla on mahdollisuus vaikuttaa työn tehostumiseen tehden siitä myös nautittavampaa. Eli on tärkeää arvioida, miten henkilöstöjohtaminen koetaan työntekijöiden keskuudessa, jotta voidaan ymmärtää sen vaikutus hyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että työntekijäkokemus on huomattavasti myönteisempi silloin, kun organisaatiossa käytetään osallistamis-, suoriutumis- ja koulutuskäytäntöjä, mutta palkkakäytäntöihin liittyi kielteinen yhteys. Hyvinvointiin liittyvä positiivinen yhteys muodostui vastaavasti osallistamisen, suorituskyvyn ja koulutuskäytäntöjen käytön lisääntymisen keinoin, mutta palkalla ei tässä yhteydessä ollut vaikutusta. Viimeisimpänä todettiin, että parantunut organisaation suorituskyky liittyi positiivisesti korkeampaan osallistamiseen, koulutukseen, henkilöstöjohtamisen keskeisiin positiivisiin toimiin, työresursointiin ja hyvinvointiin, mutta kielteinen vaikutusyhteys liittyi palkkaan. (Mts. 679, 683.).



Kuvio 6. HR-suorituskyvyn "kylpyamme"-malli (eng. The "bathtub" model of the HR-performance) (Paauwe, Guest & Wright 2012, 40, muokattu)

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu viestinnällä ja vuorovaikutuksella vaikuttaminen. Määritetty strategia ja strategian jalkautus johtamisen keinoin vaatii sitä, että eri tehtävissä työskentelevät saavat riittävästi tietoa, ymmärrystä, keskustelua ja vuorovaikutusta asian suhteen. Henkilöiden on tunnistettava oma merkitys strategialle ja luotava sitoutuminen sitä kautta siihen.

(Marjamäki & Vuorio 2021, 32.) Kun viestintää toteutetaan lähikontaktissa, sisältää se aina verbaalista, että non-verbaalista viestintää. Sanoittaa voi mitä tahansa, mutta non-verbaaliset liikkeet ja eleet yleensä on se, mihin kiinnitetään huomiota ja uskotaan. Non-verbaalisuuteen kuuluu mm. äänensävy- ja paino, ilmeet ja kehonkieli ja nämä täydentävät verbaalista ulosantia. (Buchanan 2019, 223.) On huomioitava, että kasvava virtuaalisen viestinnän käyttö ja sitä vastoin kasvokkaisviestinnän vähyys voi johtaa viestinnällisiin ongelmiin tiimissä, kun esimerkiksi tiedon kiireellisyyttä tai sen tärkeyttä ei osata ilmaista tai sitä ei ymmärretä (Salin & Koponen 2023, 553). Verrattuna kasvotusten tehtävään kanssakäymiseen, on etätyön kirjallisessa viestinnässä oltava huomattavasta yksityiskohtaisempi. Asiat, jotka voidaan ilmaista ilman sanoja kasvotusten, tulee kirjallisessa viestinnässä toteuttaa eri keinoin ja osaltaan huomioida kirjoitetun viestin riittävä tarkkuus. Tapa toteuttaa viestintää on siis merkittävästi muuttunut siirryttäessä enenevässä määrin hybridityökentelyyn. (Buchanan 2019, 212–214.)

Keväällä 2022 toteutetun Valtakunnallisen johtajuusbarometritutkimuksen (Johtajuusbarometri 2022 2022, 24, 41) mukaan johtajat kokevat etä- ja hybridityön johtamisen ja organisoinnin työläemmäksi ollen kuormittavampaa, kuin lähityön johtamisen. Kyselyyn vastasi 973 18–41-vuotiaasta henkilöä. Erityisesti etätyö nousi kyselyssä esiin tulevaisuuden työelämää määrittävänä tekijänä. Toisena nousi esiin työelämän murros, johon mm. hybridityön johtamisen haasteet luettiin. Salin ja Koponen (2023, 556) ovat tuoreessa tutkimuksessaan luoneet etäjohtamiselle käsiteanalyysin, joka on kuvattu seuraavanlaisesti: *”Etäjohtaminen on yksilöiden ja virtuaalitiimien johtamista hajautetuissa organisaatioissa tieto- ja viestintäteknologioiden tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen käytön avulla. Etäjohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa etäjohtaja yhdistää johtamisen ja johtajuuden funktioita sekä kasvokkaista ja digitaalista viestintää. Etäjohtaminen vaatii johtajalta vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista.”* Käsiteanalyysissä erityisen etäjohtamisosaamisen piirteiksi lueteltiin etäviestintätaidot, etäsosiaaliset taidot, teknologiset taidot, etämuutosjohtamisen taidot ja etäluotettavuus. Etäjohtamiseen liittyvässä tutkimuksessa nostettiin esiin se, että viestinnän selkeys on yksi etäjohtamisen onnistumisen perusedellytyksistä. Tällä tarkoitetaan viestinnän selkeyttä, väärinymmärryksiä herättävien viestien minimointia ja viestintätulvan hallitsemista. Tutkimus korosti, että etäjohtajan tulisi valita aina tilanteeseen soveltuvin tehokkain ja tarkoituksenmukaisin viestintäkanava. Viestinnän johdonmukaisuudella ja synkronisuudella on mahdollisuus vaikuttaa myös virtuaalitiimin suorituskykyyn positiivisesti. (Mts., 553–554.) Buchanan (2019, 94) toteaa myös, että virtuaaliset viestintäalustat mahdollistavat tiedon jakamisen sujuvasti läpi organisaation sekä joustavamman kommunikoinnin ja yhteistyön. Sen

lisäksi, että alustat mahdollistavat työn tekemisen joustavuuden, mahdollistaa se myös vahvemmin organisaation tavoitteiden jalkauttamisen oikein käytettynä (mts. 94). Johtamisessa on siis myös suuri vastuu tunnistaa ja valita ne tieto- ja viestintäteknologiat, jotka ovat tehokkaimmat ja tarkoituksenmukaisimmat kulloiseenkin tehtävään sekä toimia samalla roolimallina, että tukena niiden käyttöönotossa ja päivittäisessä käytössä. Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyessä, tulee johtajan myös omaksua elinikäisen oppimisen asenne, jotta digitaidot päivittyvät muun kehityksen tahdissa. Mikäli toiminnan kannalta tehokkaimpia tieto- ja viestintäteknologioita ei sovelleta esimerkiksi johdon ymmärryksen puutteen tai johdon kokeman epämukavuuden takia uusia teknologioita kohtaan, voi se johtaa merkittävään teknologian vajaakäyttöön organisaatiossa ja vaikuttaa negatiivisesti johtamisen vaikuttavuuteen. (Salin & Koponen 2023, 552.) Vastaavasti etätöiden sujumuuteen ja siihen liittyvään positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa se, mitä paremmat digitaaliset valmiudet työntekijälle on (Rikander 2023, 13).

### 3.2 Työntekijäkokemus

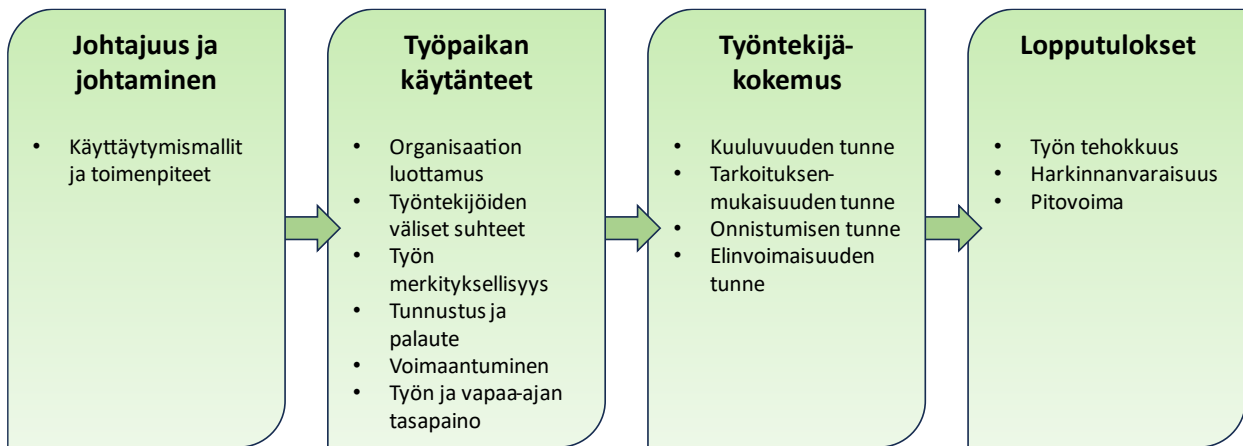
Rossmann ja Duerden (2019, 32) kuvaavat kokemuksen yleisesti koostuvan kolmesta osatekijästä:

1. Kokemus on yksilöllinen saavutus, tavoitteellinen teko tai asia, joka vaikuttaa yksilön tunteisiin
2. Kokemus on tietoista vuorovaikutusta, jossa kokija on aktiivisessa roolissa luomassa kokemusta ja tulkitsemassa sitä.
3. Kokemus synnyttää muistoja ja yksilölle merkityksellisiä seurauksia. Viitekehys sisältää viisi kokemustyyppiä: Proosallinen, tietoinen, mieleenpainuva, mielekäs ja transformatiivinen

Työntekijäkokemus on jokaisen työntekijän kokeman vuorovaikutuksen summa jo ensimmäisestä kontaktista potentiaalisena työnhakijana viimeiseen vuorovaikutukseen työsuhteen päättymisen jälkeen. Vaikka työntekijäkokemukseen liittyy pyrkimyksiä kehittää yrityksen ulkoista mainetta, joka parantaa mm. rekrytointia, kyse on paljon enemmän nykyisten työntekijöiden vankan ja tuottavan sitoutumisen vahvistamisesta sekä ylläpitämisestä heidän päivittäisten kokemustensa kautta. (Yohn 2020, 36.). Saramies ja Törnroos (2021, 40) kuvaavat, että työntekijäkokemukseen vaikuttaa käytännössä kaikki, mitä työntekijän ympärillä tapahtuu – kokemukset, havainnot ja odotukset työympäristöstä sekä kulttuuri, johtaminen, yhteisö, työolot sekä yrityksen arvot. He korostavat, että tärkeämpää kokemuksen kannalta on se, *miten* asioita tehdään, kuin *mitä* tehdään. Yrityskulttuuri konkretisoituu usein työntekijäkokemuksen kautta nostaen esiin kulttuurin inhimillisen ja kokemuksellisen puolen (Kulmala & Rosvall 2022, 24). Srividya (2023, 15) puolestaan on omassa

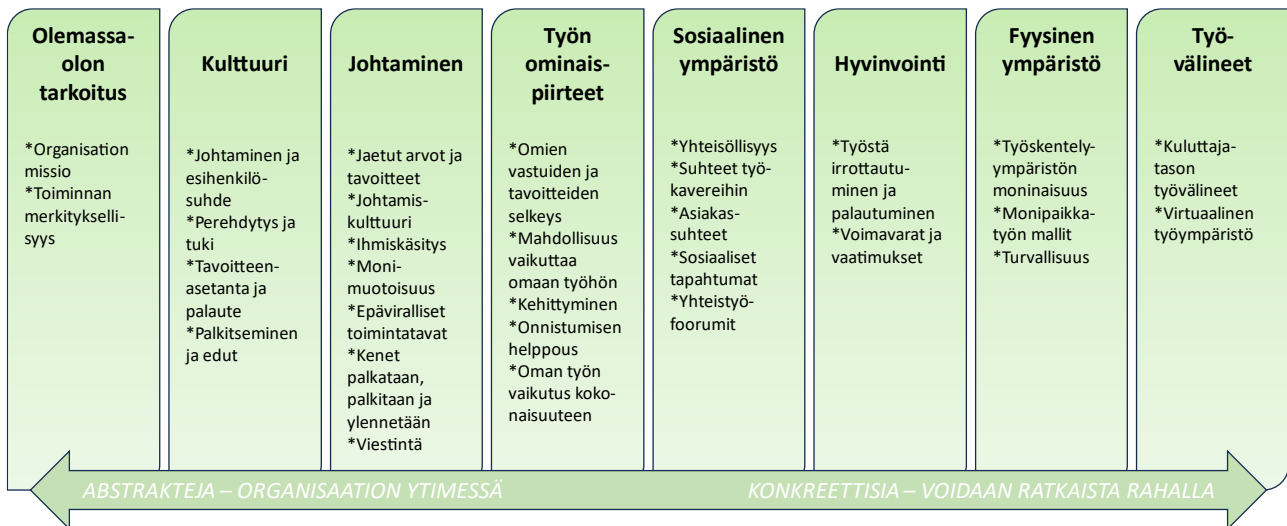
tutkimuksessaan kuvannut, että työntekijäkokemus muodostuu työntekijän ajatuksista, uskomuksista, käsityksistä ja tunteista työtä ja työympäristöä kohtaan. Edellä mainitut työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat näyttäytyvät työntekijän asenteeseen liittyen esimerkiksi sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä ja aikomuksessa lähteä organisaatiosta sekä työntekijän käyttäytymiseen liittyen esimerkiksi työssä ponnistelussa, motivaatiossa ja yhteistyökyvykkyydessä. Jacob Morgan, jota pidetään työntekijäkokemuksen puolestapuhujana ja pioneerina, kuvaa, että työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat muodostuvat organisaation kulttuurisen, fyysisen ja teknologisen ympäristön yhdistelmästä (Morgan 2023). Työntekijäkokemus (eng. Employee Experience – EX) on läheisesti sidoksissa myös työntekijän arvolupaukseen (eng. Employee Value Proposition – EVP) (Panneerselvam & Balaraman 2022, 205). Työntekijän arvolupaus määritellään koostuvan arvoista, palkkioista, tunnustuksesta, tuesta ja yrityskulttuurista, jonka työnantaja antaa työntekijöille, mikä avulla työntekijät voivat tehdä parhaansa ja saavuttaa korkeimman potentiaalinsa (D’Alessandro).

IBM ja Workhuman toteuttivat yhteistyössä vuonna 2017 tutkimusjulkaisun nimeltään *“The Employee Experience Index: A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact”*, jonka tarkoituksena oli selvittää, että mitkä ovat keskeiset piirteet, jotka vaikuttavat koettavaan työntekijäkokemukseen. Tutkimusjulkaisun yhteydessä luotiin työntekijäkokemukselle viitekehys, jossa on huomioitu työntekijäkokemukseen vaikuttavat ajurit ja siitä muodostuvat lopputulokset. Tämä työntekijäkokemuksen viitekehys kuvailee, että johtajuus ja johtaminen sekä työpaikan käytänteet vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Näistä edellä mainituista osa-alueista muodostuu se, miten työn tehokkuus, harkinnanvaraisuus ja työntekijän pitovoima organisaatiossa toteutuu koetun työntekijäkokemuksen kautta (ks. kuvio 7). (Ringling, Paljakka & Browton 2021, luku 1.1.).



Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen viitekehys ”*The Employee Experience Index: A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact*” -tutkimusjulkaisun mukaisesti (Ringling ym. 2021, luku 1.1, muokattu)

Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.9) puolestaan ovat kuvanneet työntekijäkokemusta jakaen sen viitekehysten sisään, jota he kuvaavat kokemuskahdeksikoksi. Sen sisältämät työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat muodostuvat abstrakteista asioista, kuten organisaation luonteesta tai tavasta toimia sekä konkreettisista asioista, kuten työvälineiden laadusta, joihin voidaan vaikuttaa myös rahalla. Kokemuskahdeksikko sisältää käsitteinä olemassaolon tarkoituksen, kulttuurin, johtamisen, työn ominaispiirteet, sosiaalisen ympäristön, hyvinvoinnin, fyysisen ympäristön sekä työvälineet ja kyseiset käsitteet kulkevat järjestyksessään abstrakteista asioista kohti konkreettisempia asioita (ks. kuvio 8).

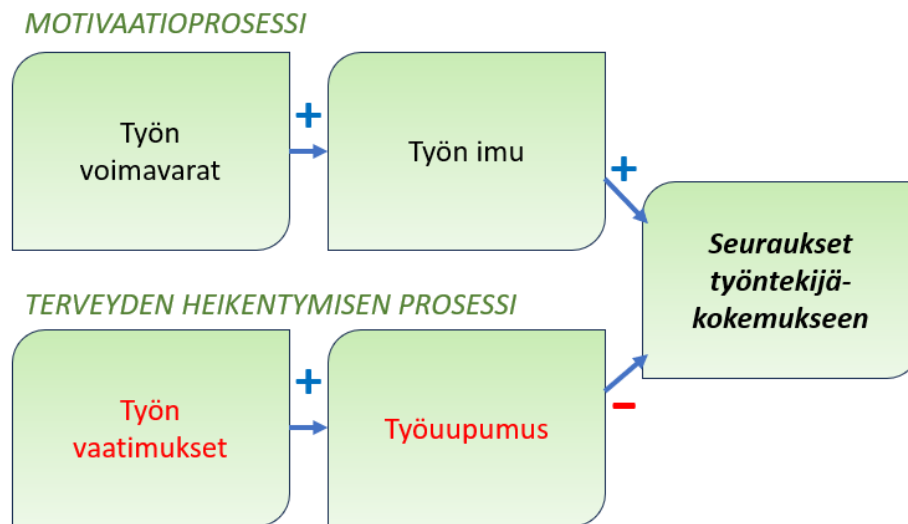


Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen kokemukshdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9, muokattu)

Työntekijälle arvot useimmiten tarkoittavat mm. työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, työnantajan joustavuutta työajan ja -paikan suhteen sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen liittyviä kysymyksiä. On merkittävää huomata, että vaikka yrityksen arvopohja olisikin yhteinen, voi saman yrityksen sisällä olla niin, että työntekijäkokemus koetaan hyvinkin eri tavalla eri työntekijöiden välillä. (Savaspuro n.d., 9, 26.). Psykologi Kurt Lewin on selittänyt tätä identtisen tilanteen yksilöiden välisten kokemusten eroavaisuutta luomansa kenttäteorian "Field Theory" avulla, joka on nykypäivänä tunnettu sosiaali- ja organisaatiopsykologiassa. Lewin määritteli "elintilan" olevan niiden tekijöiden yhdistelmä, jotka vaikuttavat yksilöön milloin tahansa. Näitä tekijöitä voisivat olla esimerkiksi elämäkokemus, muistot, tarpeet, persoonallisuus, terveys, halut ja muut vastaavat. Koska nämä tekijät vaihtelevat henkilökohtaisesti, jokaisen yksilön elintila eroaa toisen yksilön elintilasta. Kenttä ("Field") puolestaan on se ympäristö, joka on olemassa yksilön tai ryhmän mielessä. Tämä kenttä muuttuu ajan ja kokemusten myötä, jolloin myös yhtäläiset tilanteet voivat aiheuttaa erilaisia kokemuksen tunteita eri yksilöissä. (Maylett & Wride 2017, 27.)

Työn vaatimuksille ja työn voimavaroille on teoreettinen malli (ks. kuvio 9), joka kuvastaa työntekijäkokemuksen rakentumista tarkemmin (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4). Työn voimavaratekijät muodostuvat työn fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista piirteistä. Voimavaratekijöillä on mahdollisuus suojata työhyvinvointia työn vaatimusten haitallisilta vaikutuksilta. (Rikander 2023, 107.) Työn imulla tarkoitetaan sellaisia työn voimavaratekijöitä, jotka muodostavat

positiivisia vaikutuksia yksilön motivaatioon, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Työn imu on myönteinen tahtotila, johon organisaatiot pyrkivät. Sillä on todettu olevan yhteys merkittäviin myönteisiin seurauksiin niin työntekijälle itselleen kuin myös työlle ja yritykselle. Työn imun vaikutukset näkyvät työntekijälle positiivisesti itsearvioidussa terveydessä, hyvinvoinnissa ja elämänlaadussa. Työn imun on kuvattu mahdollistuvan työssä kolmen kriittisen tekijän summasta, jotka ovat työn mielekkyys, turvallisuus ja saatavuus. Mielekkyys muodostuu onnistumisen, hyödyllisyyden ja arvostuksen kokemuksista annetun työpanoksen jälkeen. Turvallisuus on psykologisen turvallisuuden tila, jolloin on vapaa toimimaan omana itsenään ilman pelkoa seurauksista minäkuvaan, asemaan tai uraan. Saatavuudella tarkoitetaan fyysisiä, emotionaalisia ja psykologisia voimavaroja, joita työntekijä tarvitsee kokeakseen työn imua. (Rikander 2023, 104.) Työn vaatimustekijät puolestaan ovat merkittäviä työuupumuksen aiheuttajia, jotka nimensä mukaisesti ovat työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä aiheuttaen niin yksilölle kuin organisaatiolle negatiivisia vaikutuksia. (Huh-ta & Myllyntaus 2021, luku 4.) Esimerkkinä voidaan kuvailla, että yrityksen epävakaa taloustilanne ja työntekijöiden kokema psykologisen turvallisuuden puute vähentää työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja alentaa heidän suoritustasoaan (Kokkinen 2020, 18). Kuormitustekijät voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan, jotka ovat haittaavat kuormitustekijät sekä haastavat kuormitustekijät. Haittaavat kuormitustekijät luetaan sellaisiksi, missä kuormitus on usein pitkäkestoista ja häiritsevää. Haastava kuormitus kuvaillaan usein ohimeneväksi ja se voidaan toisaalta kokea innostavaksikin. (Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia n.d.) Työuupumus koostuu neljästä ydinoireesta, joita ovat krooninen väsymys, henkinen etääntyminen työstä eli kynnistyminen, kognitiiviset toiminnan häiriöt ja tunteiden häiriöt. Työuupumusta ei ole määritetty sairaudeksi, mutta se on työperäinen oireyhtymä. (Rikander 2023, 107.)



Kuvio 9. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4, muokattu)

### 3.3 Työntekijäymmärrys

Työntekijäkokemuksen tason arviointi alkaa siitä peruskäsityksestä, mitä työntekijät ylipäättään odottavat – eli työntekijäymmärryksestä – ja etenee kohti tuen, voimaantumisen ja onnistumisen tekijöiden tunnistamista organisaatiossa ja sen rooleissa (Panneerselvam & Balaraman 2022, 202). Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mitä työntekijät pitävät työssään merkityksellisenä ja tärkeänä. Se muodostuu työntekijöihin liittyvästä datasta, jota organisaatio systemaattisesti kerää ja analysoi, eli näin ollen ymmärrys perustuu tietoon, ei oletuksiin. Määrällistä ja laadullista tietoa kerätään nykyisten, että potentiaalisten työntekijöiden odotuksista, toiveista, mielikuvista, osaamisesta, kokemuksesta, tavoitteista ja motivaatiosta, jotta työntekijäymmärrystä on mahdollista laajentaa. Tärkeää on ymmärtää, että miten tunnistetut työntekijöille merkitykselliset asiat toteutuvat työntekijän arjessa ja miten nämä asiat voisivat toteutua entistä paremmin. Työntekijäymmärrys on työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämisen ensiaskel. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2, luku 3; Mitä, miksi ja miten: Työntekijäymmärrys n.d.) Työntekijäymmärryksen avulla kerätty tieto toiveista, motivaation lähteistä ja merkityksellisistä asioista ei automaattisesti tarkoita sitä, että kaikki se tulisi muuttaa teoiksi. Toiveisiin vastaaminen on avoimuutta sen suhteen, mikä yrityksessä ja sen kulttuurissa on toteutettavissa ja mikä ei. Ne toiveet, jotka on helppo toteuttaa, suositellaan muutettavan teoiksi. Jos mikään ei muutu, ei työntekijäymmärrystä ole osattu käyttää oikein ja työntekijöiden sitoutuneisuus työhön heikentyy. Toisaal-

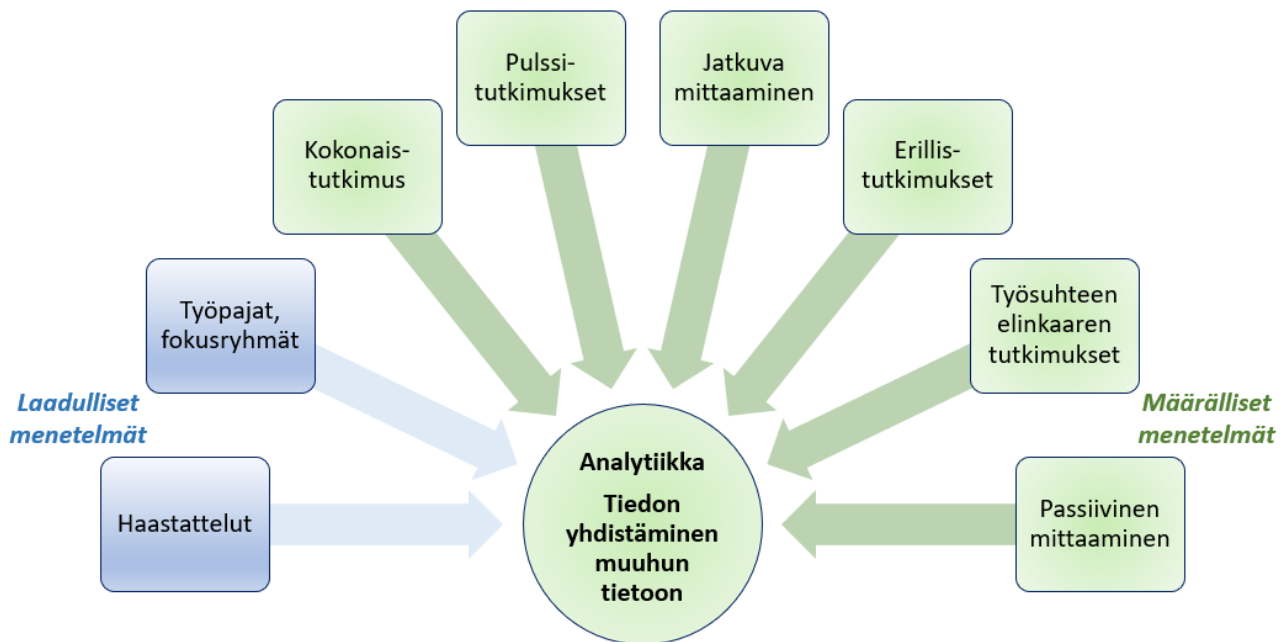


ta voidaan tunnistaa myös se, jos yrityksen strategiset linjaukset ja työntekijän arvostamat asiat eivät yksinkertaisesti kohtaa, joka on myös tärkeää tietoa niin yritykselle kuin työntekijälle itselleen. (Mitä, miksi ja miten: Työntekijäymmärrys n.d.) Luukka (2023) korostaa kulttuurin systemaattisen johtamisen tärkeyttä, jolloin osana johtamista tulisi tunnistaa ne työntekijät, jotka ovat oleellinen osa yrityksen tulevaisuuden menestystä ja halua olla rakentamassa sitä. Johtamisessa tulisi tällöin huomioida kaikki se työntekijäymmärryksestä, mikä tukee työntekijöitä antamaan parhaansa ja voimaan hyvin. Johtamisen keinoin siis luodaan sellaista työkuultuuria, missä arki on merkityksellistä yrityksen menestyksen kannalta merkityksellisille työntekijöille. Työntekijäymmärryksen lisäksi kulttuuria tulee johtaa yrityksen tavoitteiden ja tarkoituksen kautta. Kulttuurin johtaminen on ihmisten kohtaamista, kuuntelemista ja kehittymisen tukemista sekä rakenteiden, toimintamallien, prosessien, sovittujen sääntöjen ja mittareiden seuraamista, ylläpitämistä ja kehittämistä. (Trendit ja muutosvoimat 2023 n.d., 25, 33.) Työntekijäkokemuksen kehittämiseen tähtäävä kulttuuri korostaa viestintää, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, jolloin työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa, kehitetään heidän kykyjään sekä tuetaan psykologisen turvallisuuden oloita heidän työssään (Panneerselvam & Balaraman 2022, 203).

Erään tutkimuksen mukaan yritykset, jotka pärjäisivät työntekijäkokemuksen tasossa parhaiten, keräsivät myös todennäköisemmin työntekijöiltä palautetta erilaisista arvoa tuottamattomista tai työn kulkua haittaavista tekijöistä. Kyseiset yritykset kannustivat työntekijöitä tunnistamaan ongelmia ja tekemään ennakoivia muutoksia työskentelytapoihin lisäarvon tuottamiseksi. Dataa kerättiin monista kanavista, kuten IT-tuesta, erilaisista käytössä olevista alustoista ja työprosessien seurantatyökaluista. Sen sijaan yritykset, jotka suoriutuivat heikosti työntekijäkokemuksen tason osalta, todettiin passiiviseksi työntekijäymmärryksen tiedonkeruun panostuksissa. (Dery & Sebastian 2017.)

Työntekijäymmärryksen erilaisia laadullisia ja määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä on kuvattu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 10). Se kuvastaa sitä, että olennaista on yhdistellä erilaista organisaatiossa kerättyä tietoa, kuten työntekijäymmärrykseen liittyvää tietoa liiketoimintatietoon ja pyrkiä tunnistamaan syy-seuraussuhteita sekä ennustamaan tulevaa käyttäytymistä. Määrällisten kysymysten avulla on mahdollisuus selvittää ja kuvata ilmiötä yleisesti sekä laajasti. Laadulliset piirteet auttavat yksityiskohtien tunnistamisessa ja inhimillisten näkökulmien syventämisessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1, luku 3.2.) Lisäksi työntekijäymmärryksen avuksi on lukuisia erilaisia pal-

velumuotoilun keinoja, joiden avulla on mahdollisuus tunnistaa ja syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksen vaikutuspiirissä olevista asioista, niin siihen liittyvistä kehitettävistä kuin ylläpidettävistä ja vahvistettavista ominaisuuksista (Nisula 2022, 25). Esimerkkinä kokemukartat, jotka ovat palvelumuotoilun keinoin kiteytettyjä kuvauksia kokijan näkökulmasta sellaisista asioista, mitä käsiteltävässä kokemuksessa tapahtuu, millaisia tunteita se herättää ja minkälaisia tunteita ja ajatuksia yritys puolestaan haluaa kokemuksella tuottaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 356).



Kuvio 10. Työntekijäymmärryksen työkalupakki Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1, muokattu)

Halu työntekijäymmärryksestä tulee lähteä johdolta ja esihenkilöltä itsestään. Tämän lisäksi työntekijäymmärrystä voidaan lisätä myös henkilöstöanalytiikan keinoin, kun kerättyä HR-dataa käytetään tässä apuna. Työntekijäymmärryksen keinoin on mahdollisuus muotoilla sellainen yrityskulttuuri, joka tuottaa myös toivotunlaisen työntekijäkokemuksen. Huomionarvoista on, että jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omat tarpeet sekä motivaation ja sitoutumisen lähteet, jotka tuottavat hyvinvointia. (Saramies & Törnroos 2021, 39–40; Yalim & Mizrak 2017, 97.) Kirjallisuudessa on kuvattu erilaisia luokituksia, jotka perustuvat työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on kirjallisuudessa useimmiten luokiteltu kahteen eri luokkaan, jotka ovat työntekijän henkilökohtaiset tekijät ja organisaatiotekijät. Henkilökohtaisten tekijöiden osalta useimmiten mainitut piirteet ovat sukupuoli, ikä, siviilisääty, koulutustausta, työntekijän persoonallisuus, palkka ja työn etusija. Organisaatiotekijöiden osalta toistuvasti mainitut piirteet,

jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ovat asema, arviointi, suhteet työtovereihin, saavutuksen tunne, työn tylsyys, suhteet johtamiseen, työolot ja mahdollisuus vaikuttaa. (Yalim & Mizrak 2017, 97.)

Työelämä on tällä hetkellä edustettuna kolmen eri sukupolven voimin kattaen X-, Y- ja Z-sukupolvet. Kukin sukupolvi poikkeaa toisistaan hieman erilaisilla suhtautumisilla työhön, johtamiseen ja motivaation lähteisiin, koska sukupolvien edustajat ovat kasvaneet työelämään erilaisessa maailmassa kuin heitä edeltäneet. Tämän seurauksena myös erilaiset arvot ja odotukset työelämää kohtaan ovat kehittyneet. X-sukupolvi edustaa noin 1960–1977 välillä syntyneitä ikäluokkaa, jonka keskeisiksi motivaattoreiksi kuvaillaan työstä saatavaa kompensatiota sekä tietyn elintason saavuttamista ja ylläpitämistä. Y-sukupolvi on noin 1980–1997 syntynyt ikäluokka, jonka kuvaillaan arvostavan työelämässä joustavuutta, yksilöllisyyden huomioimista ja itsensä kehitysmahdollisuuksia, jonka lisäksi työn merkityksellisyys on tärkeää. (X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä – mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa?.) Yle selvitti Suomen suurimmilta työnantajilta heidän kokemuksiaan Z-sukupolven edustajista työnhakijoina. Z-sukupolvi on vuosien 1997–2012 välillä syntynyt ikäluokka, joka on maailmanlaajuisesti suurin väestöryhmä. Siihen kuuluu yli 30 prosenttia maailman väestöstä ja sen ennustetaan kohoavan 40 prosenttiin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä. Selvityksessä kävi ilmi, että nuoret työnhakijat ottavat selvää yrityksen arvomaailmasta töihin hakiessaan ja ovat hyvin tietoisia työnantajayritysten arvoista. Z-sukupolvi poikkeaa aiemmista sukupolvista erilaisilla odotuksilla sekä toiveilla työtä ja työnantajaa kohtaan vastausten korostaessa ihmisläheisyyttä, työilmapiiriä ja perehdytystä sekä työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Kyseiselle sukupolvelle keskeistä ei ole enää palkka ja työpaikan pysyvyys, vaan tärkeinä arvoina korostuvat esimerkiksi muun elämän ja työn yhteensovittaminen, ympäristötietoisuus, sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuullisuus, kestävyys sekä eettisyys. (Welling 2024.)

### **3.4 Työntekijäkokemuksen mittaaminen**

Työntekijäkokemusta voidaan mitata erilaisilla työelämän laadun mittareilla, kuten työhyvinvointimittauksilla, systeemiälykkyydellä ja henkilöstöriskien arvioinnilla. Uutena teoriana on tullut Quality of Working Life-indeksi, eli QWL-indeksi. QWL-indeksi eroaa perinteisistä henkilöstökyselyistä, joissa käytetään tilastokeskisarvoa, kun taas puolestaan QWL-indeksi määrittyy motivaatioteorian mukaan. Verrattuna perinteisiin tilastokeskisarvomittauksiin, QWL-indeksin puolestapuhujat painottavat, että keskiarvotietoon luottaminen on vaarallista johdon päätöksenteon kannalta, koska

virhearviointi voi johtaa merkittävään tuottavuuden heikentymiseen tai siihen, ettei kehittämispotentiaalia työelämän laadun mittauksessa havaita. (Kesti n.d. a, 2–5.) QWL-mittauksen tulokset voivat paljastaa kohonneet sairauspoissaolo-, työuupumus-, työkyvyttömyys- ja vaihtuvuusriskit. Vaikka kysely toteutetaankin anonyymisti, eikä edellä kuvattuja riskejä voida liittää tiettyihin henkilöihin, on kyselyn tuloksista saatavissa kokonaiskäsitys kuvatuista henkilöriskeistä, joka puolestaan auttaa käyttäytymisen ennustamisessa. (Kesti n.d. b.)

Quality of Working life -menetelmällä (lyh. QWL) mitataan työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia. Menetelmä on Lapin yliopiston kehittämä ja sen avulla voidaan määritellä työelämän laadun indeksi eli QWL-indeksi. Tämän indeksin todetaan olevan tieteellisesti validi tapa mitata työhyvinvointia tuotantotekijänä. Indeksillä tuotetaan tietoa henkilöstön yhteismitallisesta aineettomasta pääomasta, jolloin kyseistä dataa on mahdollisuus käyttää henkilöstötuottavuuden analysoinnissa ja organisaation kehitystyössä. (Lapin yliopistossa on kehitetty uusi työhyvinvoinnin mittaamisen menetelmä 2023.) QWL-menetelmä perustuu motivaatioteoriaan ja se on saanut kansainvälisen tiedeyhteiskunnan hyväksynnän (Uuden ajan henkilöstökysely QWL n.d.). Mittaamalla työelämän laatua säännöllisesti, on mahdollisuus tunnistaa trendit ja riskit sairauspoissaoloihin, työuupumukseen, työkyvyttömyyteen ja vaihtuvuuteen liittyen (Rikander 2023, 19). QWL-indeksi muodostuu henkilöstökyselyn kautta, johon on valikoitunut 15 kohdennettua ja tieteellisesti validoitua kysymystä, jotka pohjautuvat motivaatiotekijöihin. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella koostuva indeksi (indeksiluku 0–100 %) kuvastaa henkilöstön suorituskykymittaristoa, joka muodostuu työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä. (Uuden ajan henkilöstökysely QWL n.d.; Saikkonen, Ruokoski, Kesti & Mälkki, 6.)

Esihenkilötoiminta, yhteinen toimintakulttuuri ja prosessit ovat yleistettynä kolme organisaation kyvykkyyttä, jotka muodostavat perustan koetulle työelämän laadulle. Yritys voi pyrkiä parantamaan työelämän laatua lisäämällä esimerkiksi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Yhteisesti sovitut parannustoimenpiteet vaativat määrätietoisuutta työn sujuvoittamisessa, joka mahdollistaa laatuvirheiden vähenemisen ja lisää tehollista työaikaa. Tällöin se palkitaan tuottavuuden lisäksi myös työhyvinvoinnin paranemisella, vaihtuvuuden vähentymisellä sekä työssä jaksamisella. (Kesti 2014, 17.)

### 3.5 Työntekijäkokemuksen kehittäminen ja sen vaikutukset

Tutkimukset osoittavat, että eniten työntekijäkokemukseen panostavat organisaatiot ovat houkuttelevampia työnantajia. Heitä pidetään innovatiivisempina, he nauttivat suuremmasta asiakastyytyväisyydestä ja heillä on taipumus olla tuottavampia kuin heidän kilpailijansa. (Morgan 2017; De Neve ym. 2023, 1; Dery & Sebastian 2017.) Huomionarvoista kuitenkin on, että etuudet ja aineelliset hyödykkeet näyttäytyvät organisaatioiden sitouttamiskysymyksissä lyhyen tähtäimen korjaavina tekijöinä. Sitoutuminen työhön kuvaillaan kuitenkin muodostuvan merkityksen ja tarkoituksen kokonaiskokemuksesta, minkä työntekijä kokee organisaatiota kohtaan. Työntekijät tulisikin nähdä merkityksellisinä, määrätietoisina, oppivina ja kokevina ihmisinä – ei vain resursseina. (Plaskoff 2017, 141.) Työn merkityksellisyys on ensiarvoisen tärkeä osa työntekijäkokemusta. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä kokee löytävänsä merkitystä, arvoa ja tarkoitusta omassa työssään. Tutkimukset vahvistavat, että koettu työn merkityksellisyys edistää positiivista vaikutusta työntekijäkokemukseen ja sitä myöten vahvistaa työntekijän tuottavuutta. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 203.) Huomionarvoista on, että työssä koettu merkityksellisyys syntyy eri ihmisille eri asioista sekä vaihtelee myös elämänvaiheiden ja -tilanteiden mukaan. Henkilökohtainen kokemus työn merkityksellisyydestä sitouttaa ja luo hyvinvointia työntekijälle. (Kulmala & Rosvall 2022, 33.) Savaspuron (n.d., 18) tutkimuksessa onkin ennakoitu, että tulevaisuudessa yksilöllisen johtamisen tarve korostuu, jolloin valmentavan johtamisen otteen pyritään palvelemaan yksilön tai pienen tiimin tarpeita. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat suurilta osin yksilön tyytyväisyyteen, myönteisiin tunteisiin, motivaatioon ja hyvinvointiin. Nämä keskeiset tarpeet ovat tarve itsemääräämisoikeuteen, tarve kokea kyvykkyyttä ja tarve kokea yhteisöllisyyttä. Itsemääräämisoikeus koostuu mm. itsensä johtamisesta, oma-aloitteisuudesta ja kokemuksesta, että on vapaa päättämään omista tekemisistään, jolloin myös tekemisen motivaatio tulee yksilön sisältä – ei niinkään ulkoisista pakotteista. Kyvykkyys muodostuu yksilön kokemasta tunteesta, että hän saa asioita aikaan ja selviää haasteista. Yhteisöllisyydessä puolestaan on kyse siitä, että tulee välitetyksi ja kokee olevansa merkityksellinen muille. (Kantelus 2023, 149–150; Manka 2023, 211.)

Työntekijöillä on vaikutusvaltaa joko tukea tai olla tukematta johdon pyrkimyksissä työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Kun työntekijäkokemuksen kehittämisessä otetaan huomioon työntekijöiden kuunteleminen, sitouttaminen ja tukeminen, mahdollistaa se organisaation eheämmän ja johdonmukaisemman toiminnan sekä työntekijöiden toimimisen todennäköisemmin myös aitoina

viestinvälittäjinä muille sidosryhmille. (Yohn 2020, 36.). Työntekijäkokemusta voidaan parantaa, kun organisaatio tunnistaa ne ihmiset, jotka ovat organisaation strategian kannalta tärkeimmät. Tällöin työntekijäkokemukseen on mahdollista vaikuttaa, kun työympäristö ja itse työ saadaan rakennettua siten, että työntekijöillä on avaimet työssä onnistumiseen sekä he kokevat sen merkityksellisenä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1.) Tätä voidaan kuvata myös työntekijäkeskeisenä lähestymistapana, jolloin työn kulku ja työhön liittyvät prosessit suunnitellaan työntekijöiden ympärille, heidän tarpeensa huomioiden (Srividya 2023, 22). On erityisen huomionarvioista, että jokainen yrityksestä ei-toivottu lähtijä voi aiheuttaa yritykselle pahimmillaan usean kymmenen tuhannen euron menetykset, kun kokonaisuudessaan huomioidaan uuden työntekijän rekrytointikustannukset ja tuottavuuden hetkellinen lasku, kun lähtijän työpanos ei ole enää käytävissä eikä korvaavaa resurssia ole täysipainoisesti saatavilla. Huomioimalla edellä mainittu, voidaan ymmärtää nykyisten osaavien työntekijöiden pidon tärkeys yrityksille ja siihen panostamisen vaikutukset. (Trendit ja muutosvoimat 2023 n.d., 15.) Henkilöstökehittämisen mahdollistamat taloudelliset hyödyt ja kustannussäästöt voivat muodostua henkilöstövaihtuvuuden pienentymisen lisäksi esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisellä. Henkilöstön toimiminen tehokkaasti ja laadukkaasti mahdollistaa suuremman liikevaihdon työntekijää kohti, joka puolestaan mahdollistaa paremmat työolot, kun osa tuotoista käytetään henkilöstön hyväksi. Tällainen positiivinen kierre on saavutettavissa muun muassa hyvän johtamisen ja työntekijöiden osallistamisen keinoin. (Kesti 2017, 6.) On tutkittu, että positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisesti työntekijän tuotoksiin ja niiden laadukkuuteen. Työntekijät, jotka kokevat työntekijäkokemuksensa positiivisesti, yltyvät parempiin työsuorituksiin, suoriutuvat omaehtoisesti yli odotusten sekä ovat sitoutuneempia työhön ja työnantajaan. (Srividya 2023, 15.)

Työelämän kuormitustekijöitä on mahdollista täysin poistaa, mutta voimavaratekijöitä tulisi olla enemmän, kuin kuormittavia asioita. Tunnistamalla voimavaratekijät, joita organisaatio voi tarjota, kehittää ja ylläpitää sen toiminnassa, mahdollistaa se myös yksilöiden omistautumisen, motivaation ja hyvinvoinnin lisääntymisen työelämässä. Alla listattu esimerkkejä organisaation voimavaratekijöistä, jotka voivat vaikuttaa hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen:

- Organisaatiokulttuuri ja tunneilmasto
- Yhteisöllisyyden taso
- Johtamiskulttuuri
- Palautekulttuuri
- Tiedonkulku

- Työympäristötekijät
- Työn mitoitus ja resurssointi (Kantelus 2023, 147.)

Osana kirjantekoprojektia Bova (2023) ja hänen kollegansa selvittivät regressioanalyysin avulla, mitkä tekijät vaikuttavat parempaan työntekijäkokemukseen. Tutkimuksessa oli mukana tuhansia työntekijöitä ja johtajia eri puolilta maailmaa sekä monilta toimialoilta. Tutkimustuloksena syntyi viisi tärkeintä tekijää paremman työntekijäkokemuksen luomisessa, jotka olivat: keskinäinen luottamus, ylimmän johdon vastuullisuus, työntekijöiden arvojen ja yrityksen vision yhteensovittaminen, menestyksen tunnustaminen ja sujuva teknologia. Keskinäiseen luottamukseen liitettiin niin työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan, kuin organisaation luottamus sen työntekijöitä kohtaan. Keskinäisen luottamuksen tunnistettiin johtavan työntekijöiden voimaantumiseen sekä tunteeseen, että heitä kuunnellaan. Lisäksi sen kuvattiin motivoivan työntekijöitä, lisäävän luovuutta ja yhteistyötä sekä vähentävän työntekijävaihtuvuutta. Ylimmän johdon vastuullisuus kuvattiin olevan yrityksen johdon sitoutumista ja reagoimista yritykseen ja sen työntekijöihin. Vastuullisuus liitettiin osaksi sellaista yrityskulttuuria, missä on avoin keskusteluilmapiiri ja työntekijöillä mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa huomioiden heidän tarpeensa, toiveet ja odotukset. Työntekijöiden arvojen ja yrityksen vision yhteensovittaminen kuvattiin vaativan ylimmän johdon selkeää määrittystä visiosta ja niistä keinoista, miten määritettyä visiota tavoitellaan. Selkeät tavoitteet, joissa on tarkasti määritetyt virstanpylväät ja menestysmittarit auttavat työntekijöitä ymmärtämään heidän roolinsa tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokemaan arvostetuksi tulemista, mikä myös yhdistää työntekijät yrityksen visioon. Menestyksen tunnustamisen kuvattiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista yritykseen kustannustehokkaasti. Tutkimuksessa kuitenkin huomautettiin, että pelkkä ylistäminen ei ole ainoa keino, vaan siihen liittyy myös potentiaalinen tunnustaminen ja vaaliminen, jolloin työntekijälle annetaan tarvittavat taidot kasvaa ja kehittyä. Sujuva teknologia puolestaan tarkoittaa sellaisia järjestelmiä ja prosesseja, jotka mahdollistavat tehokkaan ja saumattoman työskentelyn. Käytetyn teknologian tulisi soveltua organisaation infrastruktuuriin, olemassa oleviin prosesseihin ja työntekijöiden työnkulkuihin. Teknologian ei kuvailla olevan itsetarkoitus, mutta se tulisi olla työkalu tuottavuuden lisäämiseen ja ylimääräisten ponnistelujen vähentämiseen. (Bova 2023.) Yritykset, jotka olivat investoineet sekä teknologiaan että prosesseihin, pystyivät vähentämään työn monimutkaisuutta erään toisen tutkimuksen mukaisesti (Dery & Sebastian 2017).

## Työnantajabrändi osana työntekijäkokemusta

Työnantajabrändi kuvastaa ajatusta siitä, millainen työnantaja on. Lisäksi se on lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa. Työnantajabrändin luominen, kerryttäminen ja vahvistaminen vaatii aktiivista toimintaa. Se on vaikuttavimmillaan silloin, kun työnantajalupauksen mukaisia viestejä saadaan osaksi organisaation laajempaa brändi- ja markkinointityötä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5, luku 5.1, luku 5.1.1.). Monet tutkijat ovat korostaneet tiedonkulun merkitystä yrityksen sisällä sekä tunnistanee johdon ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun yhdeksi tärkeäksi sisäisen työnantajabrändityön lähteeksi. Johdon on kehitettävä ympäristö, jossa työntekijät voivat vapaasti ilmaista itseään, puhua ja keskustella mielipiteistään. Kun he ovat luoneet hyvän kommunikaation ja ihmissuhteet, mahdollistaa se uuden oppimisen toisiltaan ja monipuolisen kehittymisen. Lisäksi tiimityön ja työntekijöiden korkean osallistamisen etuja on korostettu. Sitoutuminen organisaatioon luo vastuuntuntoa, joka saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi. (Knezović & Jamak 2023, 587.)

Eräissä tutkimuksissa tutkittiin työnantajabrändin vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen. Tutkimustulokset paljastivat, että työnantajabrändin elementit liittyvät työntekijöiden tyytyväisyyteen ja että työnantajabrändi vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkimuksessa kuvattiin, että mitä parempia työnantajabrändin elementit ovat, sitä vahvempi työntekijätyytyväisyys on. Työnantajabrändin elementeiksi luettiin esimerkkinä kyseisessä tutkimuksessa yrityskulttuuri ja sen arvot, palkka- ja arviointikäytännöt, koulutus, urakehitysmahdollisuudet, innovatiivisuus, työntekijöille annettu arvo, yrityksen sijainti, toimiala, tuote, palvelun laatu, nimi ja maine. Edellä mainitut komponentit kuvattiin muovaavan työnantajabrändiä. Vahva yhteiskuntavastuutietoisuus on myös liitetty positiiviseen työnantajabrändiin, koska nykypäivänä kuluttajien lisäksi myös työntekijät seuraavat yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toimintaa. (Yalim & Mizrak 2017, 101.)

Työnantajabrändiä johdettaessa haluttuun suuntaan, tulisi organisaation työntekijäkokemuksen nykytila ymmärtää ja sille asetetut tavoitteet olla määritetty. Työntekijöille tuotetut kokemukset kuvataan olevan työnantajabrändin johtamisen ydintä. Tämän lisäksi työnantajabrändin johtamisen arkea on huomioida organisaatiostrategia ja työntekijäymmärrys sekä osaamishaasteet, jolla tarkoitetaan, että tunnistetaan esimerkiksi ne kohderyhmät, kenelle brändi pyrkii viestimään ja myymään itseään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5, luku 5.1, luku 5.1.1.).



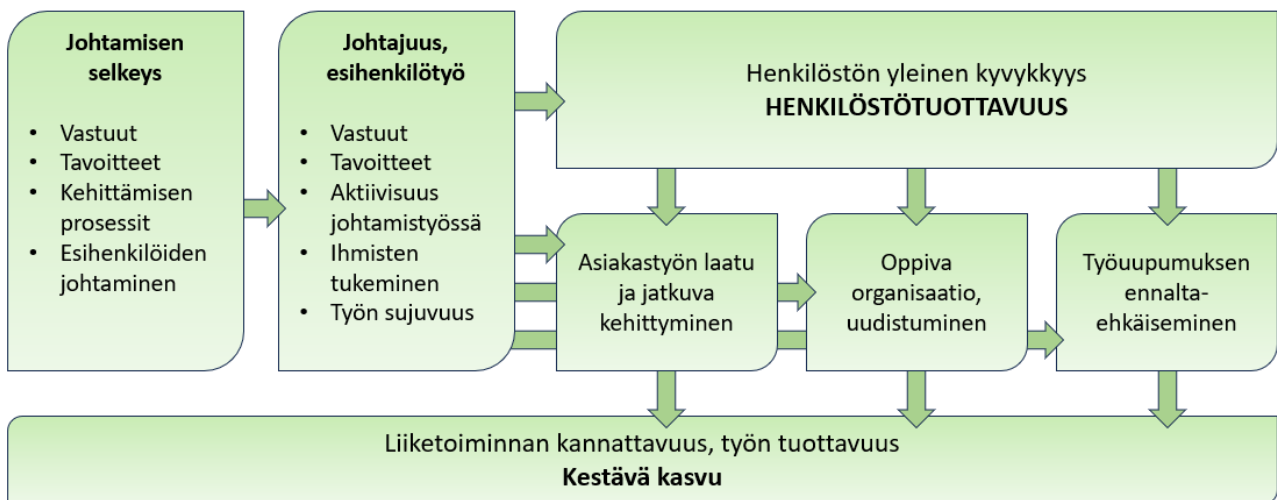
Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 1.1) tukevat sitä näkymää, että työntekijät ovat aiempaa vaativampia samalla, kun kilpailu työntekijöistä kovenee. Ja, kun kilpailu työntekijöistä kovenee, on tällöin myös kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työoloihin, eikä palkka ole tällöin enää ainoa avainasemassa oleva kilpailuetu (Savaspuro n.d., 16). Kehittämällä työpaikan sisäistä ja ulkoista vetovoimaa, eli työntekijäkokemusta ja työnantajabrändiä, on tämän onnistuessa mahdollisuus luoda kilpailuetua. Tällöin vetovoimasta voi kasvaa organisaatiolle strateginen resurssi. Strategisella resurssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan organisaation kykyä vetää puoleensa uusia työntekijöitä sekä samalla pitää tarvitsemansa työntekijät tuottavina ja tyytyväisinä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, luku 1.1.). Tyytyväinen työntekijä on hyvä edustaja organisaatiolle sen ulkopuolella, jolloin työntekijällä on keskeinen rooli pätevien työntekijöiden houkuttelemisessa mukaan organisaatioon. Tyytyväisyys työhön vaikuttaa niin nykyisiin kuin potentiaaliinkin uusiin työntekijöihin. (Yalim & Mizrak 2017, 92.).

Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 1.1) kiteyttävät, että organisaation vetovoiman osatekijät koostuvat työntekijäkokemuksesta ja työnantajabrändistä, jolloin *”työnantajabrändi lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa”*. Työntekijäkokemustyöllä voidaan vahvistaa työnantajabrändiä, mutta samalla sen avulla on mahdollista toteuttaa organisaation strategiaa sekä parantaa työntekijöiden arkea ja edellytyksiä menestyä työssään. Maylett ja Wride (2017, 30) tukevat aiempaa näkemystä ja toisaalta kuvaa käänteisesti sen, että työntekijät itsessään ovat se merkittävä tekijä työnantajabrändissä; mitkä ovat organisaation arvot ja miten työntekijät kokevat ne arvot. Työntekijät omalla arkisella toiminnallaan työssään on iso osa työnantajabrändiä. Huomionarvoista on, että hyvinvoinva työntekijä voi olla yrityksen paras mainos työntekijämarkkinoilla luoden mielikuvaa luotettavasta ja vastuullisesta yrityksestä (Mikkola 2022, 148).

### **3.6 Henkilöstötuottavuuden johtaminen**

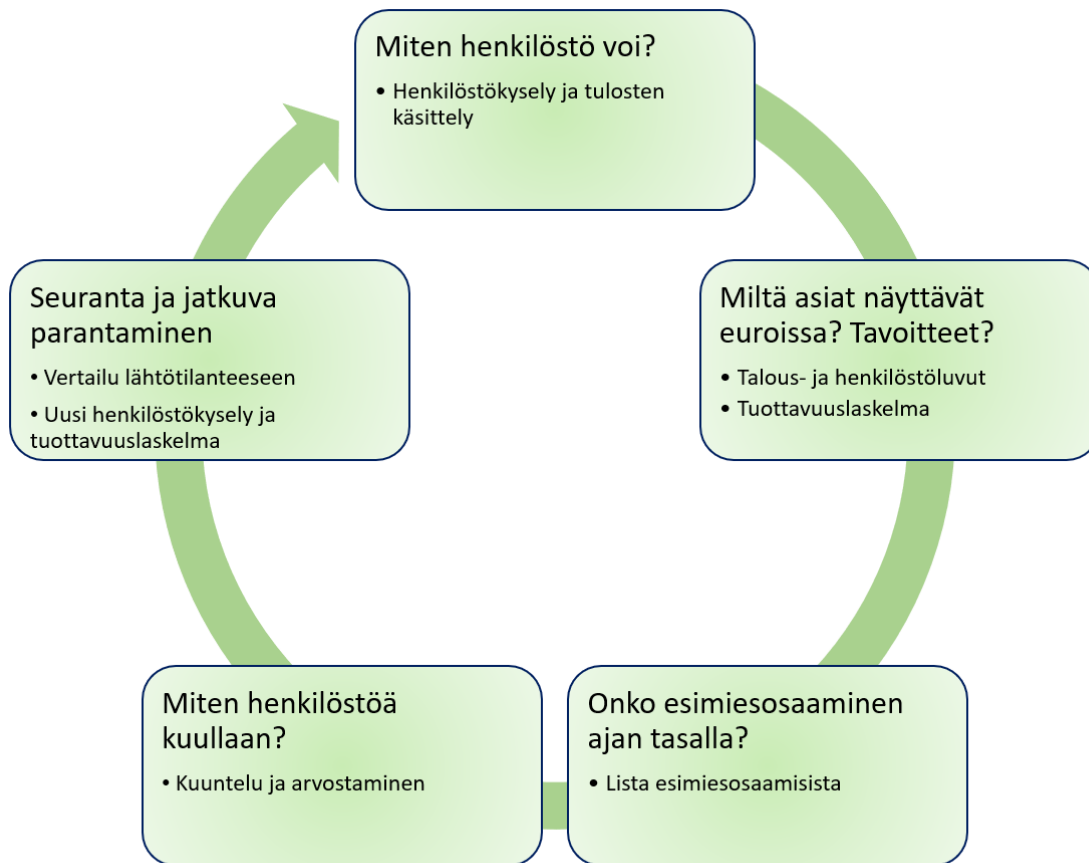
Henkilöstötuottavuuden ollessa hyvällä tasolla, kuvastaa se kykyä tehdä nykyhetkessä hyvää työtä sekä potentiaalista kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Päinvastoin henkilöstötuottavuuden ollessa heikolla tasolla heijastuu se työn heikkoon laatuun ja vaikeuksiin reagoida muutoksiin, joita työssä tulee vastaan. Luottamus johtoon, johtaminen ja johtajuus sekä toimiva työyhteisö ovat merkittävimpiä vaikutustekijöitä henkilöstötuottavuudessa. (Aura 2023, 219.) Henkilöstötuottavuuden tasolla on merkittäviä yhteyksiä yrityksen kannattavuuteen, asiakastyön laatuun ja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn (mts. 226–227). Henkilöstötuottavuuden johtamisen mallia on ku-

vattu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 11), jossa johtamisen selkeys ja johdonmukaisuus vaikuttaa esihenkilötyön laatuun. Selkeät vastuut ja tavoitteet sekä aktiivinen ihmisten tukeminen että työn sujuvuuden varmistaminen esihenkilötyössä luo puitteet henkilöstön yleiselle kyvykkyydelle suoriutua työtehtävissään, joka on henkilöstötuottavuuden perusta. Tämä mahdollistaa asiakastyön laadun, jatkuvan kehittymisen, organisaation uudistumiskyvykkyyden sekä työuupumuksen ennaltaehkäisyn. Kokonaisuuden tavoiteltu lopputulos on liiketoiminnan kestävään kasvuun pohjautuva kannattavuus ja työn tuottavuus. (Mts., 231.)



Kuvio 11. Henkilöstötuottavuuden johtamisen malli (Aura 2023, 231, muokattu)

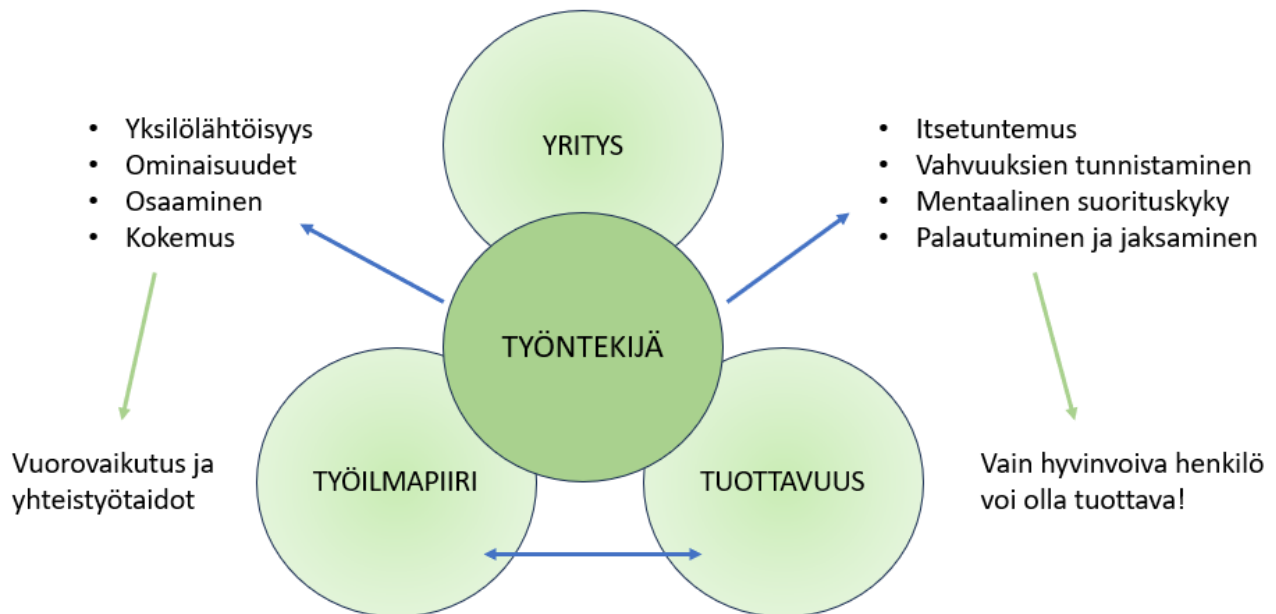
Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaiheet ovat jatkuva prosessi, jota tulisi seurata, arvioida ja pyrkiä saavuttamaan sekä ylläpitämään organisaation asettama tavoitetaso. Kehittämisen vaiheita on kuvattu alla olevan kuvion avulla (ks. kuvio 12), josta ilmenee kehittämiseen liittyvä jatkuva prosessi. Prosessi on viisiosainen ja sen ensimmäisessä osassa selvitetään nykytila esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla, eli miten henkilöstö voi? Toisessa osassa arvioidaan kyselyn tuloksia taloudelliselta näkökannalta sekä määritetään kehitystavoitteet. Kolmannessa osassa arvioidaan esihenkilötoimintaa ja siihen liittyvää osaamista. Neljännessä osassa arvioidaan sitä, miten henkilöstöä kuunnellaan ja miten heitä arvostetaan. Jatkuvan prosessin viides ja viimeinen osuus on toteuttaa henkilöstötuottavuuden kehittämiseen liittyvää seuranta, vertailua lähtötilanteeseen ja jatkuvaa parantamista määritettyjen tavoitteiden mukaisesti. (Sinkkonen ym., 11.)



Kuvio 12. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaiheet (Sinkkonen ym., 11, muokattu)

Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että yrityksen menestys on riippuvainen sen työntekijöiden hyvinvoinnista, koska vain hyvinvoiva työntekijä voi olla tuottava. Työn tuottavuus lisääntyy, kun työilmapiiri on hyvä, jolloin myös yrityksen taloudellinen kasvu ja tuottavuus on työntekijöiden näkökulmasta eettisesti kestäväällä pohjalla. (Mikkola 2022, 142–146; Häppölä 2023, 70.) Työssä hallinnan tunne ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri tukee yksilön hyvinvointia (Häppölä 2023, 65). Organisaatiossa joustavat henkilöstöjohtamisen käytännöt edustavat niitä toimintatapoja, joilla tavoitellaan parempia tuloksia. Toimintatavat tarjoavat työntekijöille autonomiaa, kuten valintaa siitä, missä, milloin ja miten työ tehdään sekä sisältävät sellaisia toimia, jotka ovat linjassa nykypäivän työntekijöiden tarpeiden ja mieltymysten kanssa, kuten palkitsemiset tai terveyttä ja hyvinvointia edistävät toimet. Henkilöstöjohtamisen käytännöt kytkeytyvät työntekijöiden onnellisuuteen, joka puolestaan kytkeytyy harkinnanvaraiseen käyttäytymiseen ja tuloksellisuuteen. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 204.) Alla kuviossa 13 on kuvattu visuaalisin keinoin hyvinvointien työntekijöiden suhdetta yrityksen menestykseen (ks. kuvio 13). Kuvion keskiössä on työnteki-

jä, jonka yksilölläisyys, ominaisuudet, osaaminen ja kokemus tulisi yrityksen toimesta tunnistaa, käyttää niitä oikein ja vahvistaa niitä. Työilmapiiriin vaikuttaa vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, jotka ovat osa työntekijän hyvinvointia. Lisäksi työntekijän tulisi itsetuntemuksen keinoin sekä yrityksen tukemana tunnistaa omat vahvuudet ja ylläpitää mentaalista suorituskykyä, mitkä ovat omiaan vaikuttamaan myös työntekijän työssä palautumiseen ja jaksamiseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että vain hyvinvoiva henkilö voi olla yritykselle tuottava.



Kuvio 13. Menestyvän yrityksen malli - menestys syntyy hyvinvoivien työntekijöiden kautta (Mikkola 2022, 144, muokattu)

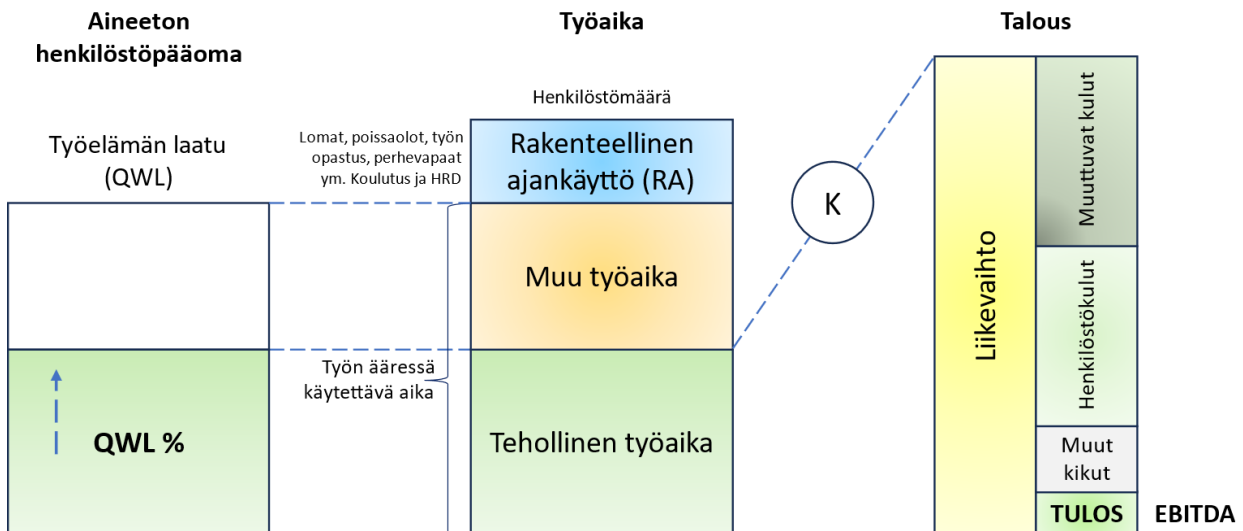
### 3.7 Henkilöstöanalytiikka ja henkilöstötuottavuuden mittarit

Sitran tulevaisuuden megatrendit 2023 raportissa ennakoidaan, että yhä enenevässä määrin talouden mittareiden rinnalle tulee mittareita, jotka tuottavat tietoa ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista sekä kuvastavat muutosta arvoissa ja tavoitteissa talousajattelun taustalla (Dufva & Rekola 2023, 65). Henkilöstötuottavuuden seurantaan on olemassa erilaisia mittareita, joita yrityksen johto voi hyödyntää arvioidessaan henkilöstövoimavarojen vaikutuksia yrityksen talouteen – tästä syystä ne ovat myös tärkeä osa strategista johtamista. Tällaisia mittareita voidaan kutsua HR-KPI-mittareiksi, joka tulee sanoista *Human Resource Key Performance Indicators*. (Kesti 2014, 18.) Henkilöstön kustannusten ja arvon mittaamista voidaan toteuttaa henkilöstövoimavarojen johta-

misprosessin eri vaiheissa, joita ovat rekrytointi, kouluttaminen, tehtäviin sijoittaminen, kehittäminen, toiminta, arviointi ja palkitseminen (Pellinen 2019, 169).

Syvennettäessä erilaisten HR-mittareiden tuottamaa dataa tiedolla johtamiseen, voidaan katto-terminä tämän kaiken kokonaisuutta kutsua myös henkilöstö- tai HR-analytiikaksi, jonka ensisijaisena tavoitteena on parantaa henkilöstön ja työn ymmärrystä sekä tukea johtamista, liiketoimintaa ja päätöksentekoa (Saramies & Törnroos 2021, 30). Tiedolla johtaminen tarkoittaa, että päätöksenteon tukena käytetään tiedon analysointia ja se on osa päätöksentekoprosessia (mts. 44). Henkilöstöanalytiikasta juonnetut toimintaa muuttavat päätökset ja kehitystoimenpiteet vaativat muutosjohtamista, viestintää ja prosessikehittämistä – eli samalla osaamista ja resursseja, jotta muutokset muokkaantuvat onnistuneesti osaksi uutta työarkea (mts. 243). Muutoksen aikana tulisi johtajuudessa tuoda esiin luottamusta vahvistavia asioita, jotka korostavat muutoksen onnistumista ja sen realistisuutta. Luottamuksen ilmapiirillä yleisesti haetaan muutosjohtajuudessa yhteisön sitoutumista, yhteisöllisyyttä ja toiminnan tehokkuutta, minkä keskiössä on avoin ilmapiiri uudistumiskyvylle. (Stenvall & Virtanen 2007, 82–87.)

Henkilöstötuottavuuden, tai henkilöstövoimavarojen, laskennalla tarkoitetaan henkilöstöön sijoitetun pääoman pitkän aikavälin tuottoa (Lapin yliopistossa on kehitetty uusi työhyvinvoinnin mittaamisen menetelmä 2023). Laskennan tavoitteena ei ole vain mitata henkilöstön taloudellista arvoa, vaan sen tulisi ohjata myös ihmisten johtamista kannattavasti organisaatiolle arvokkaina voimavaroina (Pellinen 2019, 169). Henkilöstötuottavuus kuvataan strategiseksi kilpailutekijäksi ja sen laskennassa arvioidaan, että miten työelämän laadun, eli QWL-indeksin, parantamisella voidaan vaikuttaa organisaation talouteen, eli arvioidaan, mitkä ovat kehittämisen taloudelliset hyödyt. Henkilöstötuottavuutta laskettaessa otetaan siihen huomioon henkilöstöresurssit, työajan käyttö, toimintalogiikan tuottama asiakasarvokerroin sekä aiemmin käsitelty työelämän laatu. Henkilöstötuottavuutta laskettaessa saadaan tietoon tehollisen työajan kustannuksen (TDABC Time-Driven-Activity-Based Cost) ja K-kertoimen (HRBR €/h Human Resource Business Ratio) tunnusluvut. TDABC kuvaa sen, paljonko yksi tehollinen työtunti maksaa – mitä alhaisempi kyseinen kulu on, sitä kustannustehokkaammin yritys tuottaa tehollista työaika. HRBR €/h puolestaan kuvaa sitä, paljonko yksi tehollinen työtunti tuottaa asiakasarvoa liikevaihdon muodossa. (Saikkonen ym., 9–10.) Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on kuvattu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 14).



Kuvio 14. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Sinkkonen ym., 10, muokattu)

Alla on listattu henkilöstötuottavuuden keskeisiä liiketaloudellisia mittareita. Ne ovat sellaisia indikaattoreita, jotka ovat yhteydessä euromääräisiin talouslukuihin. Mittarien tuloksia tulisi verrata esimerkiksi saman toimialan keskiarvoihin, josta voi arvioida organisaation liiketoiminnan kilpailukykyä suhteessa muihin saman toimialan toimijoihin. Lisäksi tulisi tarkastella oman organisaation osalta trendeissä tapahtuvia muutoksia ja analysoida sitä suhteessa liiketoiminnan onnistumiseen. Useimmiten organisaatioiden toiminta on niin monimutkaista, että trendimuutoksien seuraamiseen tulee hyödyntää useampaa mittaria rinnakkain, jotta mahdollisia korrelaatioita (yhteyksiä) ja kausaalisuuksia (syy-seuraussuhteita) olisi tunnistettavissa. (Kesti 2014, 18–22.)

### HCRF, Human capital Revenue Factor

HCRF-indeksi kertoo, kuinka paljon yhtiö kokoajasta työntekijää kohden tuottaa liikevaihtoa. Mittari kuvastaa henkilöstövoimavarojen tehokkuutta sekä liiketoimintakerrointa, jolla tehollinen työaika on muutettavissa liikevaihdoksi. (Kesti 2014, 18.)

$$HCRF = \text{Liikevaihto} / \text{henkilöstömäärä}$$

### **HCCF, Human Capital Cost Factor**

HCCF-indeksi on keskeinen kustannusseurannan mittari, joka kertoo, mikä on henkilöstökulujen osuus kokoaikaista palkallista kohti (Kesti 2014, 19).

$$HCCF = \text{Henkilöstökulut} / \text{henkilöstömäärä}$$

### **HCVA, Human Capital Value Added**

HCVA-indeksi kuvaa tehdyn työn tuottavuutta. Kyseisessä indeksissä muuttuvia ja kiinteitä kuluja ei erotella toisistaan. (Kesti 2014, 19.)

$$HCVA = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{Kaikki kulut} - \text{Henkilöstökulut})}{\text{Henkilöstömäärä}}$$

### **FTE EBITDA, käyttökatte (EBITDA) työntekijää kohti**

FTE EBITDA, eli käyttökatte työntekijää kohti, kertoo tehdyn työn tuloksen ja siinä näkyvät lopulliset henkilöstökehittämisen tulokset. Henkilöstötuottavuutta kehittäessä tulisi toimenpiteiden tuloksia arvioida aina käyttökatteeseen asti menevässä laskennassa, jotta kokonaisvaikutus saadaan näkyviin. (Kesti 2014, 20.)

$$FTE\ EBITDA = HCVA - HCCF$$

### **HCROI, Human Capital Return On Investment**

HCROI-indeksi kertoo mihin suuntaan tuottavuus muuttuu. Kyseinen indeksi tuottaa tietoa henkilöstötuottavuuden johtamiseen. HCROI kuvasta, miten henkilöstöön sijoitettu raha tuottaa myyntikatetta. (Kesti 2014, 20–21.)

$$HCROI = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Ostopalvelut})}{\text{Henkilöstökulut}}$$

### OSVA, Outsourcing Value Added

OSVA-indeksi kuvastaa ostopalvelujen tuottavuutta ja se kertoo, miten paljon ostopalveluihin sijoitettu raha tuottaa laskennallista lisäarvoa. Se täydentää kilpailukyvyn muutoksista kuvaavia mittareita. Tätä kyseistä indeksiä tulisi seurata yhdessä HCROI-indeksin kanssa. (Kesti 2014, 22–23.)

$$OSVA = \frac{\text{Liikevaihto} - (\text{Aineet ja tarvikkeet} + \text{Henkilöstökulut})}{\text{Ostopalvelut}}$$

### HRCCR, Human Resource Capacity Cost Ratio

HRCCR-indeksi kuvastaa henkilöstöressurssien tehollista kapasiteettikustannusta. Se kertoo, miten tehokkaasti henkilöstökulut hyödynnetään kapasiteettina teholliseen työn tekemiseen. Mitä alhaisempi luku on, sitä vähemmän maksaa yksi tehollinen työtunti, jolla liikevaihtoa tuotetaan. (Kesti 2014, 23.)

$$HRCCR = \text{Henkilöstökulut} / \text{Tehollinen työaika}$$

### HRBR, Human Resource Business Ratio (K-kerroin)

HRBR-indeksi kuvastaa henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion liiketoimintakerrointa eli K-kerrointa. Sen yksikkönä on €/h, joka kertoo, miten paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa liikevaihtoa tai liiketoimintakapasiteettia. (Kesti 2014, 24, 164.)

$$K, HRBR = \frac{\text{Toteutunut liikevaihto}}{HR * TVA * QWL * (1 - RA)}$$

*HR = jakson henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)*

*TVA = jakson teorettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (h)*

*QWL = mitattu työelämän laatu (0-100 %)*

*RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teorettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (%)*



## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytila sekä mitkä asiat vaikuttavat koettuun työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten työntekijäkokemusta voidaan mitata ja kehittää sekä määrittää keinot, kuinka kehittää työntekijäkokemusta tulevaisuudessa. Tutkimustavoite on ollut osaltaan kuvaileva, jolloin työntekijäkokemuksen nykytilaa selvittäessä pyrkimyksenä oli saada tietoon tosiasioita nykytilasta. Tutkimustavoite oli myös kartoittava, koska tutkimuksella pyrittiin kehittämistoimenpiteisiin. (Vilkkä 2007, 19–20; Vilkkä 2021a, osa 1.) Hypoteesia ei aseteta kuvailevissa ja kartoittavissa tutkimuksissa (Vilkkä 2007, 24). Aihetta ei ole tutkittu toimeksiantajayrityksessä aiemmin, jolloin työntekijäkokemukseen perustuvat arviot nykyisellään ovat vain oletuksia eikä todellista tilannetta tiedetä. Kun työntekijäkokemusta halutaan kehittää, vaatii se dialogia nykyisten työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden, johdon ja muiden sidosryhmien kanssa – unohtamatta yhteiskunnallista keskustelua (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1).

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

”Mikä on työntekijäkokemuksen nykytila toimeksiantajayrityksessä?”

Päätutkimuskysymyksen alatutkimuskysymykset ovat:

”Mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti?”

”Miten kehittää työntekijäkokemusta toimeksiantajayrityksessä?”

### 4.2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimusongelman, käytettävien empiiristen aineistojen ja niiden analyysimenetelmien muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimusasetelman tarkoituksena on etsiä vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan. Tähän kokonaisuuteen voidaan lukea myös teoreettinen viitekehys ja sen myötä tunnistetut keskeiset käsitteet. (Vuori n.d.b.)

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan sellaisten keinojen kokonaisuutta, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä lähestytään ja pyritään löytämään vastauksia määritettyihin tutkimuskysymyksiin (Juuti & Puusa 2020, johdanto). Opinnäytetyöprojektin aikana selvitettiin toimeksiantajayrityksen työnteki-

jäkokemuksen nykytilaa määrällisten ja laadullisten menetelmien keinoin. Tiedonkeruussa hyödynnettiin määrällistä QWL-kyselyä sekä laadullisia teemahaastatteluja työntekijöille. Opinnäytetyöprojektin aikana toteutettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille teemahaastattelut työntekijäkokemuksen arvioimiseksi sekä analysoimiseksi. Teemahaastattelut syvensivät kyselystä saatua tietoa työntekijäkokemuksen nykytilasta. Määrälliseen kyselyyn vastaukset kerättiin anonymisti sekä laadullisen teemahaastattelun vastaukset anonymisoitiin.

Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui kokemuskokkulma, koska tavoitteena oli selvittää kokemuksia ja tunteita tutkittavan aihepiirin osalta, eli tässä tapauksessa työntekijäkokemuksen. Kokemuskokkulman avulla tutkimuksessa selvitetään nimenomaisesti yksilöllisiä kokemuksia ja niiden saamia subjektiivisia merkityksiä. Kokemuskokemysellisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien kokemuksia. Se ei siis tuota objektiivista tietoa eikä anna suoria selityksiä, koska on huomioitava, että jokaisella on henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset eri asioista. (Jokinen n.d.) Laadullisessa tutkimuksessa on filosofian suuntauksia niin hermeneutiikasta, fenomenologista kuin poststrukturalismista, joista hermeneutiikan näkökulma on nykyisellään vahvimmillaan. Tällä viitataan siihen, että tutkimusaihetta käsitellään ja tulkitaan jo aiemmin tuetun tiedon mukaisesti sekä tutkija pyrkii luomaan uudenlaisia näkökulmia jo perinteisen tiedon rinnalle. Puolestaan laadullisen tutkimuksen menetelmät perustuvat osaltaan fenomenologiaan, jonka tavoitteena on selvittää ihmisten kokemuksia käsiteltävän aihepiirin osalta. (Juuti & Puusa 2020, luku 19.) Opinnäytetyössä on sovellettu myös fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä, eli tulkinnallista tutkimusta. Työn aikana on tutkittu yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaa, jolloin tutkimustapa on perusteltu suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Kyseisen tutkimusperinteen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys, jolla pyritään tuomaan esille se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. Tulkinnallinen tutkimus lukeutuu fundamentaaliseen katsantokantaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 2.2.) Epistemologia kuvaa tietoteoriaa, kun taas puolestaan ontologia kuvaa todellisuuden luonnetta ja mikä on todellista. Fenomenologis-hermeneuttisessa metodologiassa ontologialla on yksiselitteisesti ensisijainen merkitys tutkimuksessa käytettyihin metodeihin, kun taas puolestaan epistemologian osalta valinnan määrittää ontologia. Tämä tarkoittaa metodin osalta sitä, että todellisuus kuvataan ensin, jonka jälkeen tulkinta toteutetaan tietoteoriaan pohjautuen. Tutkittavan kohteen, tässä tapauksessa ihmisen, todellisuus asettuu tutkimuksen perinteessä ensisijaiseksi. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 2.2.)

### 4.3 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksen kohteena oli toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokema työntekijäkokemuksen nykytila ja mitkä asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti. Toimeksiantajayritys toimii tietyllä rajatulla asiantuntijuuden osa-alueella tarjoten suunnittelu- ja konsultointipalveluja niin yksityisille, kuin julkisillekin organisaatioille. Koon puolesta yritys luokitellaan pk-yritykseksi, eli se lukeutuu pienen tai keskikokoisen yrityksen käsitteen alle. Toimeksiantajayrityksen liikevaihto koostuu erilaisista asiakasyrityksille tuotetuista projektitoimeksiannoista, jolloin liikevaihdon tuottajat ovat yrityksen työntekijät ja heidän tieto- ja osaamispääomansa. Sisäisen työntekijäkokemuksen laatu yrityksessä vaikuttaa osaltaan liiketoiminnan laatuun ja toteutumiseen. Alalla kilpailu toteutuu osaltaan myös laadukkaasti ja hyvin toteutettujen toimeksiantojen myötä, jolloin asiakaskokemus ja -tyytyväisyys on tärkeä osa liiketoiminnan jatkuvuutta.

Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden työn ominaispiirteitä ovat haastavat tehtävät ja toimeksiannot, oma-aloitteisuus, itsenäinen työote ja päätöksentekokyvykyys. Työtehtäviä suoritetaan joustavasti niin etä- kuin lähitoteutuksena joko toimeksiantajayrityksen omalla kiinteällä toimipisteellä tai asiakaskohteissa, riippuen toimeksiannoista. Riippuen toimeksiannoista, myös tarpeellisen ja riittävän asiakasviestinnän tai kolmansien osapuolien koordinoinnin määrä vaihtelee. Työ vaatii mukautumista erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen sekä ajanhallintataitoja esimerkiksi useamman samanaikaisen projektitoimeksiannon hallitsemiseksi.

### 4.4 Määrällinen tutkimus

#### 4.4.1 Kyselyaineiston keruu

Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Lisäksi tieto on strukturoitua ja mitattavaa, tutkimus on puolueeton eli tutkijasta riippumaton sekä tutkimukseen vastaajien lukumäärä on suuri. Määrällisellä tutkimuksella pyritään tunnistamaan tutkittavan aiheen yleiskuva muuttujien välisine suhteineen ja eroineen. Muuttuja on asia, jota nimenomaisesti määrällisessä tutkimuksessa mitataan ja josta halutaan saada tietoa. (Vilkkä 2007, 24.) Määrällinen tutkimus valittiin ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi tiedonkeruussa, koska määrällisen tutkimuksen keinoin pyritään selittämään ja ymmärtämään millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on sekä miten nämä kokemukset ja käsitykset tutkittavan ilmiön osalta jakautuvat tutkimukseen osallistuvien ihmisten keskuudessa (Vilkkä 2021a, osa 1). Määrällinen tutkimus toteutettiin sähköisen kyse-

lyn avulla. Kyselyn kuvaillaan olevan sellainen aineiston keräämistapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu, eli kaikki vastaavat kyselyssä samoihin asioihin, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Toisin kuin haastattelussa, kyselyssä siihen osallistuva taho lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen. Kyselylomaketta käytetään silloin, kun tutkimuskohteena on ihmiset ja heitä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet ja käyttäytyminen, jonka vuoksi se valittiin ensimmäiseksi tiedonkeruumenetelmäksi. (Vilkkä 2007, 28.) Määrällistä tutkimusta toteutettaessa tulisi varmistaa, että tutkittava asia on mitattavissa ja testattavissa eli operationalisoitavissa. Kyselyssä siirrytään teoreettiselta tasolta, kuten määritelmät ja osatekijät, empiiriselle tasolle eli itse kyselylomakkeeseen. Vastausten tulkinnassa puolestaan edetään päinvastoin, eli empiiriseltä tasolta takaisin teoreettiselle tasolle. Kyselyssä muuttujien valinta pitää olla perusteltu suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tavoitteisiin. Muuttujilla tarkoitetaan havaintoyksiköihin, esimerkiksi ihmiseen, liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat luotettavasti mitattavissa. Muuttujille asetetaan vaihtelevia arvoja kyselystä ja sen tavoitteista riippuen. (Vilkkä 2021b, luku 4.) Määrällisessä tutkimuksessa käytettiin valmista tiedeyhteiskunnan hyväksymää QWL-kyselyä, jolla mitataan työelämän laadun indeksiä (Uuden ajan henkilöstökysely QWL n.d.) QWL-menetelmällä mitataan työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia, joka muodostaa QWL-indeksin. Indeksillä tuotetaan tiedon henkilöstön yhteismitallisesta aineettomasta pääomasta, jolloin kyseistä dataa on mahdollisuus käyttää henkilöstötuottavuuden analysoinnissa ja organisaation kehitystyössä. (Lapin yliopistossa on kehitetty uusi työhyvinvoinnin mittaamisen menetelmä 2023.) Kysely oli siis ennalta testattu sekä validoitu mitattavuuden osalta ja liittyi nimenomaisesti tutkittavaan ilmiöön, jonka vuoksi voitiin varmistua, että se tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista. Määrällistä tutkimusta käytetään erityisesti kehittämishankkeissa tulosten mittaamiseksi ja laadun arvioimiseksi (Vilkkä 2021a, osa 1). Tästä syystä se soveltui myös tähän työntekijäkokemuksen kehittämisen arvioinnin tutkimukseen, jotta kehittämishankkeessa saadaan lähtötilanteen vertailuarvo tulevaisuuden mittauspisteille käynnistettyjen kehitystoimien jälkeen.

Kysely toteutettiin sähköisellä Microsoft Forms -alustalla. Kyselyn ajankohta oli 16-27.10.2023. Kyselyn vastaajaprosentiksi muodostui 75 % kaikista mahdollisista vastaajista. Vastaukset kerättiin anonymisti, eikä henkilötietoja kerätty kyselyn yhteydessä. Kysely sisälsi vastaajille informaation (ks. liite 2), jossa kuvattiin, että kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Lisäksi kutsussa annettussa informaatioissa selvitettiin kyselyaineiston käyttöperiaate, eli kyselyn tavoitteena oli toteuttaa toimeksiantajayrityksen työelämän laadun mittausta sekä selvittää työntekijäkokemuksen mukaisen suorituskyvyn tilaa. Vastaajille kuvattiin myös kyselyaineiston säilyttämisen vaiheet.

Aineisto tullaan säilyttämään kaksi vuotta kyselyn toteuttamisesta YAMK-tiedonhallintasäännöksen mukaisesti, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Kyselyn tuloksia, eli kerättyä aineistoa, ei tulla julkaisemaan ja asettamaan avoimesti saataville.

Kysely sisälsi QWL-kyselyn mukaisesti 15 ennalta määritettyä kysymystä sekä yhden avoimen kommentointivaihtoehdon kyselyn loppuun (ks. liite 1). Avoimeen kommentointikenttään vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta muihin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista kyselyssä. Kyselyn 15 kysymykseen vastattiin numeraalisella arviointiasteikolla, jonka asteikko oli 1–5, joista 5 oli paras. Arviointiasteikossa arvo 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja niin edelleen.

#### **4.4.2 Kyselyaineiston analyysi**

Kyselyaineiston analyysissä hyödynnettiin valmista henkilöstökyselyn QWL-laskentapohjaa. Henkilöstökyselyn tulokset koottiin täten valmiiseen laskentapohjaan. Laskentapohja analysoi jokaisen kysymyksen ja motivaatiotekijöiden keskiarvoja vastausten perusteella. Laskentapohjan kaavioissa huomioidaan motivaatiotekijät eri painotuksin. Taulukko tuotti annettujen vastausten jälkeen automaattisesti informaation eri motivaatiotekijöiden prosentuaalisista toteumista, eli arvot fyysiselle ja emotionaalille turvallisuudelle, yhteenkuuluvuudelle ja identiteetille sekä päämäärille ja luovuudelle. Edellä mainituista osuuksista muodostui koko yrityksen QWL-indeksiluku, QWL-laskentakaavan mukaisesti. QWL-indeksiluku ja siihen liittyvä analyysi on esitetty osana toimeksiantajayritykselle tehtyä työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelmaa, eikä sen tulokset täten ole julkisia.

Alla on kuvattu visuaalisesti QWL-indeksin laskentakaava (ks. kuvio 15). Laskentakaavassa motivaatiotekijöitä on kolme, jotka ovat Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus (FE), Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti (YI) sekä Päämäärät ja Luovuus (PL). Edellä mainitut motivaatiotekijät vaikuttavat ihmisessä kaikki samanaikaisesti ja QWL-indeksi yhdistää nämä vaikutukset yhdeksi lukuarvoksi. (Saikkonen ym., 6.)

$$QWL = FE \times \left( \frac{YI + PL}{2} \right)$$

**FE** Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus

**YI** Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

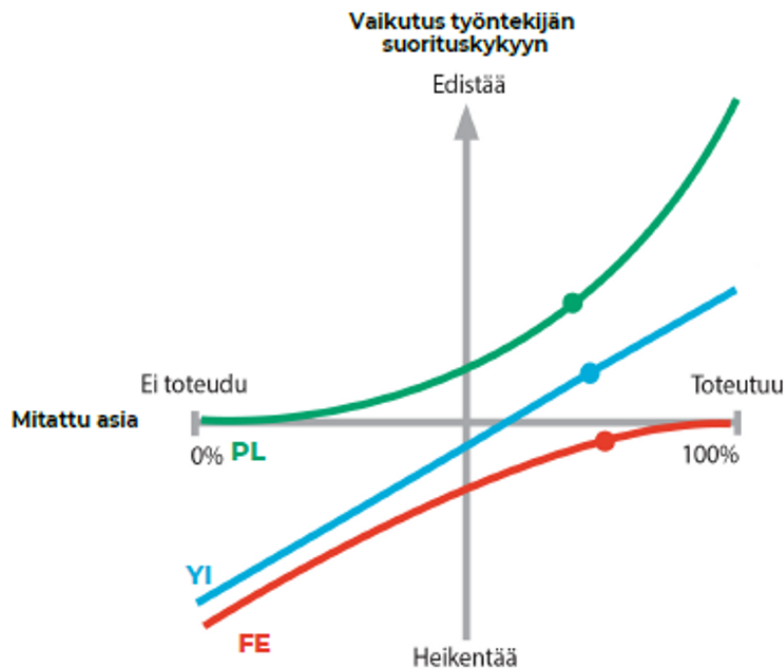
**PL** Päämäärät ja Luovuus

Kuvio 15. QWL-indeksin laskentakaava (Saikkonen ym., 6, muokattu)

QWL-indeksin tulokset voidaan jakaa neljään arvosteluluokkaan, jotka ovat:

- 1–39 % - Erittäin paljon kehitettävää
- 40–64 % - Paljon kehitettävää
- 65–74 % - Jonkin verran kehitettävää
- Yli 75 % - Erinomainen, ylläpidä hyvä taso

Vuonna 2017 keskimääräinen työelämän laadun indeksi on Suomessa ollut n. 60 %. (Saikkonen ym., 7.) Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja on kuvattu alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 16).



**PL:** Päämäärät ja Luovuus, työn ilo ja merkitys nostavat toteutuessaan reilusti työntekijän suorituskykyä. Suositus yli 70 % toteuma.

**YI** Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti, yhteistyö, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät suorituskykyä. Suositus yli 75 % toteuma.

**FE** Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus ja jaksaminen ovat työhyvinvoinnin välttämättömyys. Ne eivät itsessään lisää suorituskykyä. Suositus yli 80 % toteuma.

Kuvio 16. Motivaatiotekijöiden vaikutuksia ja raja-arvoja (Saikkonen ym., 8, muokattu)

Kuvion 16 mukaisille tapahtumille on annettu vaikutuksia sekä kehitystoimenpidesuosituksia riippuen saaduista tuloksista. Jos PL-luku, eli Päämäärät ja Luovuus, on alle 70 % voi vaikutuksena olla, että vaihtuvuus lisääntyy. Tällöin osa työntekijöistä voi oirehtia niin, että heillä on työn ilo hukassa ja he kokevat olevansa ”vain töissä”. Toimenpidesuosituksena tällaisissa tapauksissa ehdotetaan yhteiseen ideointiin panostamista ja motivoivia tavoitteita. Lisäksi suositellaan työntekijöiden kannustamista ja vapautta oman työn ”parantamiseen” lisäämällä työntekijöiden itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia oppia uutta. Myös työn myönteisiin tuloksiin tulisi kiinnittää huomiota ja jakaa tätä koko yhteisön kesken. Jos YI-luku, eli Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti, on alle 75 % lisääntyvät sisäiset virheet ja laatukustannukset tätä myöten kasvavat. Tällöin tulisi selvittää, että autetaanko työyhteisössä toisia ja kulkeeko tieto osajien kesken. Toimenpidesuosituksena on pyrkiä kasvattamaan luottamusta, panostaa esimerkiksi yhteisiin työpajoihin sekä rakentaa yhteisöllisyyttä mm. reilun ja arvostavan kohtelun keinoin. Lisäksi työrooleja ja prosesseja tulisi kehittää sekä työtä

organisoida siten, ettei yksittäiseen työntekijään kohdistu kohtuuttomia paineita tai ristiriitaisia odotuksia työn suorittamiseen liittyen. FE-luvun, eli Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus ja jakaminen, ollessa alle 80 % johtaa se henkilöriskien lisääntymiseen. Tällöin olisi syytä seurata sairauspoissaoloja ja toisaalta turvata jaksaminen kuuntelemalla työntekijöiden tarpeita. Tulisi panostaa varhaisen välittämisen toimiin sekä luoda sellaisia käytänteitä, jotka edesauttavat työn ja muun elämän tasapainoa. (Saikkonen ym., 8; Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023, 16.)

## 4.5 Laadullinen tutkimus

### 4.5.1 Haastatteluaineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus tutkimuksen perusteissa. Teoriapitoisuus kuvastaa sitä, millainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Nämä kaikki edellä luetellut vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, jolloin tutkimustulokset eivät ole myöskään tutkimusmenetelmästä tai sen käyttäjästä irrallisia. Voidaan siis todeta, että kaikki saavutettu tieto on subjektiivista tutkijan päättäessä itse tutkimusasetelmasta. Laadullisen tutkimuksen perusteluiden lähtökohtana korostuu tällöin teoriapitoisuus. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Laadullinen tutkimus valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi tiedonkeruussa, koska laadullisen tutkimuksen keinoin tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä nimenomaisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja niihin liittyviä merkityksiä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle antavat. (Juuti & Puusa 2020, johdanto; Vilkkä 2021a, osa 1.) Lisäksi laadullinen tutkimus täydensi määrällisen tutkimuksen kyselyssä kerättyä tietoaaineistoa, koska määrällisen tutkimuksen aineistolle tyypillistä on vastaajien suuri lukumäärä, johon ei ollut mahdollista päästä toimeksiantajayrityksen henkilöstömäärästä johtuen (Vilkkä 2007, 17). Tavoitteena oli toteuttaa laadullisten menetelmien keinoin riittävän monta teemahaastattelua asiantuntijayrityksen työntekijöille, jotta tiedonkeruuaineisto olisi mahdollisimman luotettava. Useamman haastattelun jälkeen riittävä aineistomäärä ja luotettavuus voidaan todeta silloin, kun kerätty aineisto kokee kylläntymispisteen. Kylläntymispiste, eli saturaatio, tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston peruslogiikka ja sisältö toistaa itseään, eikä tällöin uuden aineiston hankinta tuo mitään uutta tietoa tutkimusongelman käsittelemiseksi. Kylläntymispisteen ei kuitenkaan



kuvailla olevan jokaisessa tutkimuksessa toimivin kriteeri, kuten tässä tutkittaessa ihmisten oma-kohtaisia kokemuksia, jotka ovat aina ainutkertaisia kokemusten ja merkityksenannon muuttuessa. Kylläntymispiste on tällöin riippuvainen tutkimuksen tavoitteista, eli tässä tapauksessa siitä, saadaanko aineistonkeruulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Vilkkä 2021b, luku 5.)

Haastattelut toteutettiin 21.11 – 5.12.2023 välisenä aikana. Teemahaastatteluja toteutettiin kaikkiaan kuusi kappaletta toimeksiantajayrityksen eri työntekijöille ja ne olivat kestoiltaan 0,5–1 tuntia. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja kerätyn aineiston käytöstä sekä siihen liittyvistä säilytys- ja hävityisperiaatteista informoitiin haastattelukutsussa (ks. liite 3). Jokainen haastattelu toteutettiin Microsoft Teams:in välityksellä ja haastattelun litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Word:in tarjoamaa litterointiominaisuutta, jotta kaikki haastattelussa käyty keskustelu saatiin asianmukaisesti talletettua kirjalliseen muotoon. Haastattelut kuunneltiin ja kirjallista litterointia tarkennettiin kuuntelun perusteella haastattelutilaisuuksien jälkeen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuissa tutkimuksissa analysoitavan aineiston kuvaillaan olevan aina kuvatai tekstimuodossa, jotta sitä voidaan tutkia mahdollistaen aineiston järjestelmällisen läpikäynnin, ryhmittelyn ja luokittelun (Vilkkä 2021b, luku 5). Haastateltavat olivat työsuhteisia toimeksiantajayrityksessä erilaisissa tehtävänkuvissa ja heidän työkokemuksensa toimeksiantajayrityksessä vaihteli alle vuodesta yli neljään vuoteen. Toteutetulla haastattelumäärällä saavutettiin aineiston kylläntymispiste haastattelujen alkaessa toistaa itseään. Haastatteluaineiston kokonaisuudesta pystyi tunnistamaan selkeitä osa-alueita, jotka tulivat useammassa eri haastattelussa ilmi, eli yleiset käsitykset kertautuivat ja siten myös kylläntyivät suhteessa tutkimusongelmaan (Vilkkä 2021b, luku 5).

Haastattelu menetelmänä valikoitui sen takia, koska tutkimuksen kohteena oli kokemukset. Lisäksi teemahaastatteluilla pyrittiin syventämään tietoutta aiemmin toteutetusta QWL-kyselystä ja siihen liittyvää ymmärrystä työntekijäkokemuksen nykytilasta. Useimmiten kokemuksista kerättävä tutkimusaineisto kertyy puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina (Vilkkä 2021b, luku 5). Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (2023) kuvaavatkin, että kun haluaa saada tietoa mm. toisen ihmisen kokemuksista ja käsityksistä, tätä olisi hyvä kysyä. Tutkimushaastatteluna toteutettu tiedonkeruu pyrkii tuottamaan vastauksen tutkimusongelmaan (Vilkkä 2021b, luku 5). Vaikka haastattelu onkin aineistonkeruumenetelmänä joustava ja soveltuva useisiin erilaisiin tiedonkeruun tarpeisiin, tulisi sen käyttö kuitenkin olla perusteltavissa suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin

ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun kuvataankin olevan usein ainoita keinoja kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista, minkä vuoksi se valikoitui toiseksi aineistonkeruumuodoksi. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelua kuvataan sellaisena, jossa ei varsinaisia haastattelukysymyksiä ole ennakkoon määritetty, mutta keskeiset teemat ovat kuvattu, joita haastattelun yhteydessä käsitellään (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho 2017; (Vilkkä 2021b, luku 5). Keskeisten teemojen avulla voidaan haastattelutilannetta ohjata ilman, että se koetaan liian kontrolloiduksi. Tavoitteena onkin, että haastateltava puhuisi käsiteltävästä aihepiiristä varsin vapaasti. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioidensa antamia merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 3.6.) Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti siten, että ainakin osa kysymyksistä oli ennalta määritelty, mutta järjestys ja esittämistapa haastattelun aikana muuttui, pysyen kuitenkin teeman ympärillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat luotu ennakkoon, mutta niiden esittämistapa voi vaihdella sekä vastaamisen tapa niihin on vapaa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023).

Teemahaastattelujen onnistumisen kulmakivenä kuvataan sitä, että haastattelijalla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, sen keskeisistä elementeistä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja näin ollen ilmiön kokonaisuudesta. Riittävä esiymmärrys voidaan kerätä esimerkiksi kirjallisuuskatsauksen keinoin ja sen avulla teemat voidaan suunnitella haastattelutilaisuuksiin. Suunniteltujen teemojen avulla käsiteltävä ilmiö puretaan osa-alueisiin, jotta siihen liittyvät sisällöt ja merkitykset pyritään ymmärtämään haastatteluissa esitetyin kysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 3.6.) Haastattelutilaisuudet ja niihin liittyvät teemat suunniteltiin etukäteen pohjautuen aiheesta kerättyyn tietoperustaan. Haastattelukutsun yhteydessä esitettiin ja kuvattiin haastattelun teemat etukäteen. Tämän tarkoituksena oli virittää haastateltavien ajatuksia käsiteltävän aiheen tiimoilta jo ennakkoon ennen haastattelujen toteuttamista. Haastatteluissa noudatetut ja haastattelukutsussa esitetyt teemat olivat:

- Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat asiat
- Työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavat asiat
- Itsenäisyys, luovuus, innovatiivisuus ja kehittyminen/kehittäminen
- Johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus
- Yhteenkuuluvuus

- Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Kaikkien haastattelujen alkuun painotettiin, ettei haastattelun aikana esitettyihin kysymyksiin ole oikeaa tai väärää vastausta, koska teemana käsiteltiin henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyviä asioita. Haastattelua alustettiin lisäksi siten, että todettiin työntekijäkokemuksen voivan olla eri henkilöiden välillä poikkeava saman yrityksen sisällä, koska työntekijäkokemus voidaan kokea hyvinkin eri tavalla eri työntekijöiden välillä. Kuten fenomenologiseen tutkimussuuntaukseen kuuluu, tutkimus kohdistuu kokemukseen, tietoisuuteen sekä minuuteen ja siinä pyritään nimenomaisesti ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksia, jotka luonnollisesti ovat jokaisella henkilökohtaisia (Juuti & Puusa 2020, luku 19). Haastattelun sisältöön aktivoitiin haastateltavia lisäksi lainaamalla Huhdan ja Myllyntauksen (2021, luku 4.9) luomaa työntekijäkokemuksen kokemukshahdeksikkoa (ks. kuvio 8), josta lueteltiin kokemukshahdeksikon kahdeksan työntekijäkokemuksen teemaa.

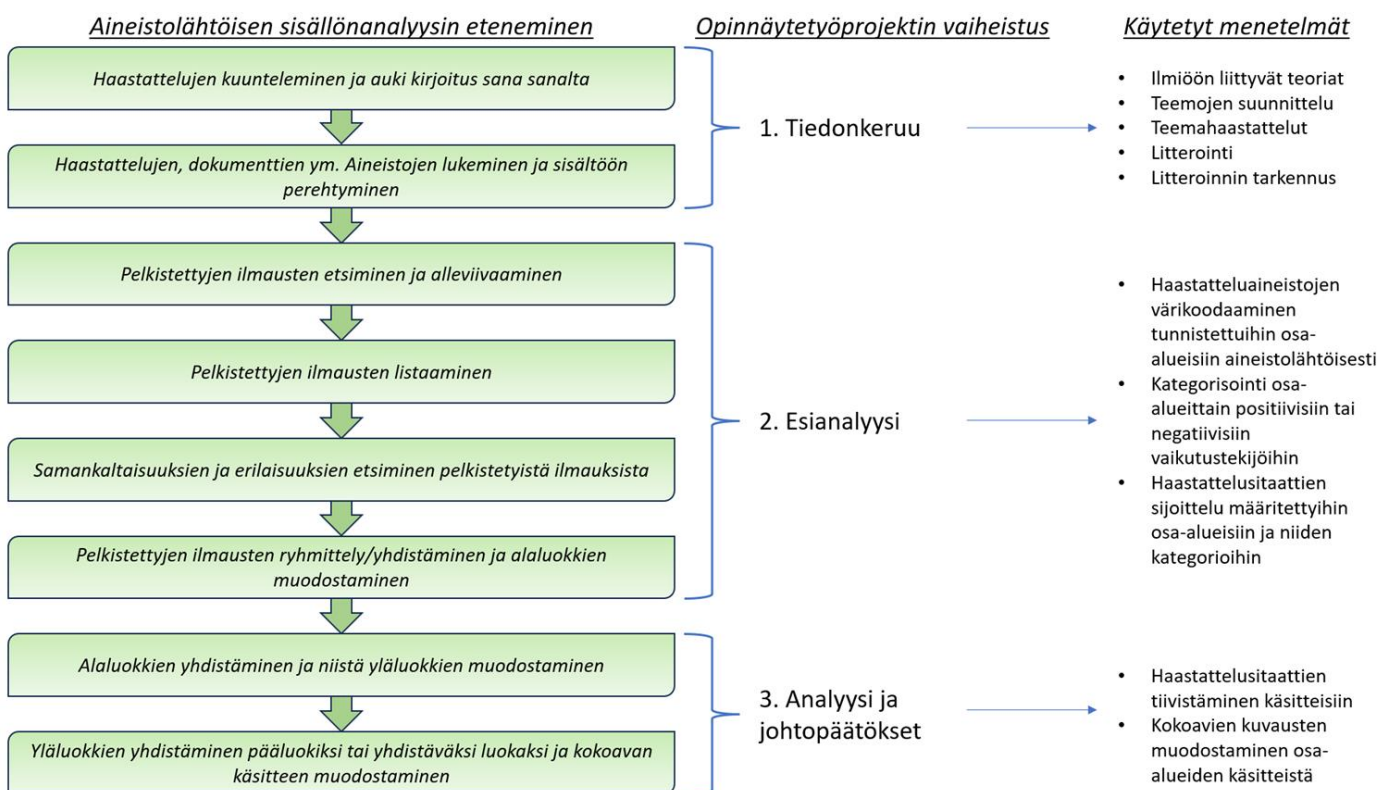
Haastatteluissa käsiteltiin suoraviivaisesti työntekijäkokemukseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavia asioita. Edellä mainittuihin liittyen haastatteluissa selvitettiin, kuinka negatiiviseksi koettuja asioita voisi kehittää tai positiiviseksi koettuja asioita ylläpitää ja vahvistaa. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin erityisesti myös niitä teemoja, jotka saivat ennen haastattelua toteutetussa QWL-kyselyssä kokonaisuudessaan heikoimmat arvostusasteet, jotta kehityssuunnitelmassa voitaisiin erityisesti myös näihin osa-alueisiin kiinnittää huomiota. Haastattelun painopisteenä oli työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat toimeksiantajayrityksessä, koska ensisijaisena tavoitteena oli selvittää siihen liittyvää nykytilaa. Haastattelun aikana keskusteltiin kuitenkin myös esimerkiksi haastateltavien työhistoriassa koetuista negatiivisesti tai positiivisesti vaikuttavista asioista työntekijäkokemukseen liittyen, jotta kyseisiä asioita voi ottaa huomioon ennakoivasti toimeksiantajayrityksessä.

#### **4.5.2 Haastatteluaineiston analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tulkita toisten tekemiä tulkintoja, tässä tapauksessa haastateltavien tulkintoja. Aineisto, jota haastatteluissa kerätään, on haastateltavien henkilöiden subjektiivinen, omakohtainen tulkinta niistä asioista, joita haastattelu käsittelee. Aineistosta tehty analyysi on tutkijan omaa tulkintaa, joka syntyy eri toimijoiden ja tutkittavan ilmiön välisen vuoro-

puhelun kautta. Kerätty aineisto on näin ollen tilannesidonnaista, eikä sen yleistämistä tulisi liioitella. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Tutkimusaineiston analyysissä mukailtiin Sarajärven ja Tuomen (2017, luku 4.4.3) kuvaamaa tapaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä (ks. kuvio 17). Aluksi toteutetaan tiedonkeruu ja syvennetään siihen liittyvään aineistoon. Analyysi aloitetaan alkuperäisdataa pelkistämällä ja poimimalla vain tutkimukselle olennainen data ja ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään omiksi ryhmiksi ja alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia. Yhdistämistä jatketaan edelleen yhdistämällä yläluokkia pääluokiksi. Luokittelun tavoitteena on aineiston tiivistyminen sisällyttämällä yksittäisiä tekijöitä yleisempiin käsitteisiin sekä lopulta kokoavan käsitteen muodostaminen. (Mts. luku 4.4.3.)



Kuvio 17. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.3, muokattu) sekä opinnäytetyössä sovelletut vaiheistukset ja käytetyt menetelmät

Haastatteluaineistojen esianalyysi ja pelkistäminen toteutettiin koodaamalla, jonka avulla esianalyysi kuvataan perinteisesti toteutettavan. Lähdekirjallisuudessa koodaaminen kuvataan aineiston

käsittelyn perinteisenä keinona, jonka avulla laadullisen tutkimuksen aineisto käsitellään aluksi. Koodaamisen tavoitteena on järjestellä ja luokitella kerätty laadullinen tutkimusaineisto. Aineiston eri osia yhdistellään ja erotellaan jonkin ominaisuuden mukaisesti ja valituille ominaisuuksille annetaan nimitys, joiden yhteyteen tunnistettuja asioita kootaan. Tunnistetut ja määritetyt luokat ovat tutkijan itsensä tuottamia ja hänen näkemykseensä perustuvia. (Juhila 2023). Koodaaminen aloitettiin litteroidun aineiston värikoodauksella. Värikoodaus tarkoittaa sitä, että tutkija merkitsee eri väreillä tekstiin samaan luokkaan kuuluvat tekstikohdat (Juhila 2023). Koodaus tehtiin aineistolähtöisesti, joka kuvataan tarkoittavan sitä, että aineistosta etsitään avoimin mielin sellaisia osuuksia, jotka kuvaavat tutkittavaa asiaa kiinnostavasti (Vuori n.d.a). Kokemusnäkökulmatutkimuksessa on suositeltavaa toteuttaa aineiston analyysi aineistolähtöisesti, jotta tutkittavien omat jäsenyykset kokemuksista tulevat kuulluksi, joten aineistolähtöisyys soveltui tähän tutkimukseen, jossa nimenomaisesti käsiteltiin ilmiöön liittyviä kokemuksia (Jokinen n.d.) Tämän esityön jälkeen edettiin varsinaiseen analyysiin.

Värikoodauksen tuloksena syntyi jaottelu eri osa-alueisiin, jotka tunnistettiin, määriteltiin ja luokiteltiin haastattelujen sisällöistä. Värikoodattuja osa-alueita luokiteltiin seitsemään eri luokkaan. Jokaisen luokan osalta sitä vastaava keskusteluosuus haastatteluista koostettiin yhteenvetotaulukoon. Yhteenvetotaulukossa oli osa-alueittain jaoteltu se, voitiinko siihen liittyvä haastattelun sanoma tulkita työntekijäkokemuksen kannalta positiivisesti vai negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi (ks. liite 4). Koodauksen lopputuotoksena määritetyt osa-alueet olivat:

- Yhteisöllisyys ja työyhteisö
- Kulttuuri
- Työn sisältö
- Johto ja johtaminen
- Viestintä ja tiedon jakaminen
- Prosessit, toimintatavat ja tehokkuus
- Uuden oppiminen ja kouluttautuminen

Esianalyysin jälkeen analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, jota voidaan käyttää tekstien, haastattelujen, tallennetun puheen kuten ääntä, tekstiä ja kuvia sisältävien aineistojen analyysiin. Sen tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Toteutettu koodaus ennen laadullista sisällönanalyysiä on tarpeellinen esivaihe, koska koodauksessa tunnistettujen luokkien välisiä suhteita tarkastellaan sisällönanalyysissä. (Vuori n.d.a.) Sisäl-

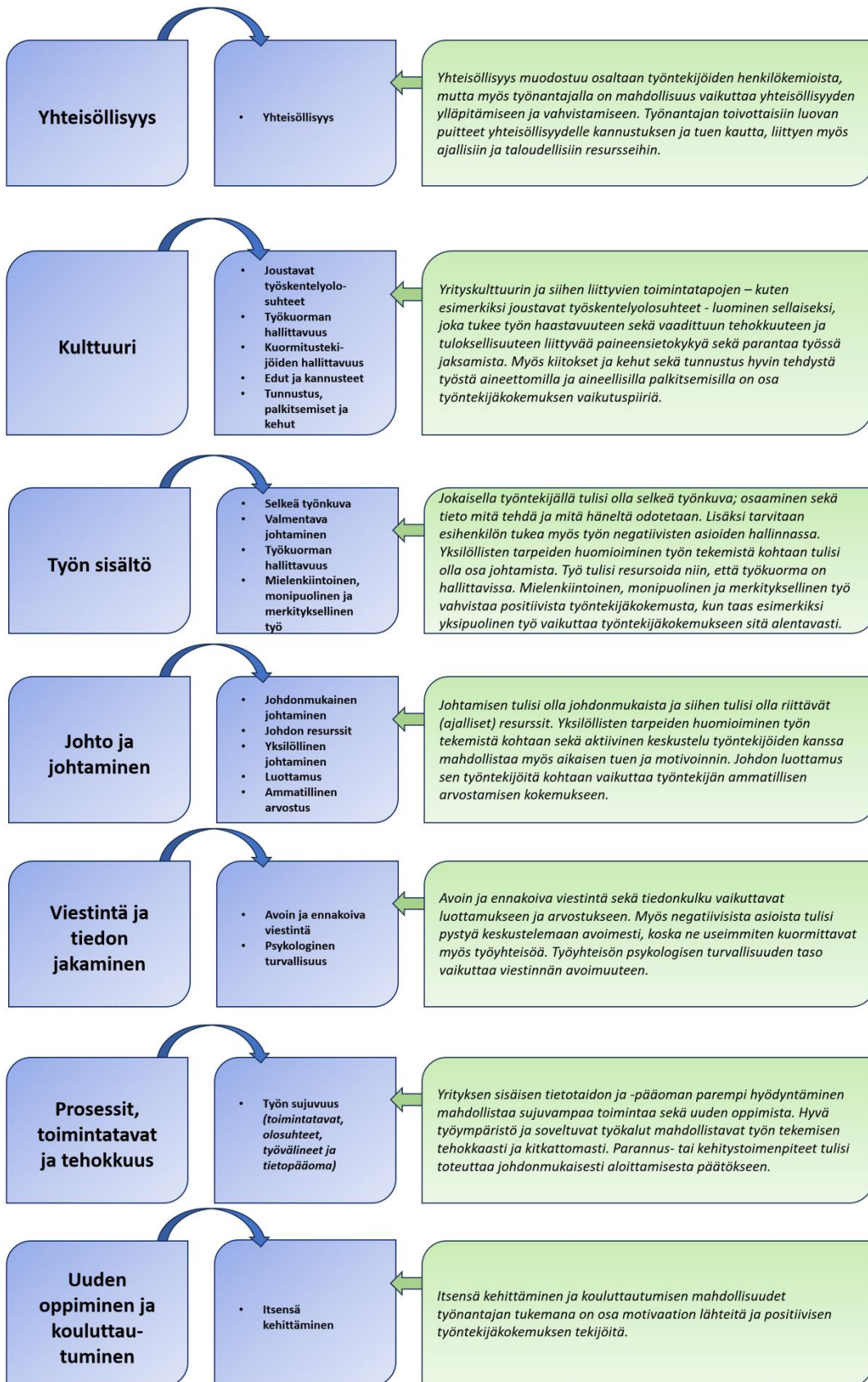
lönanalyysin keinoin etsitään tutkimusaineistosta merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia (Vilkka 2021b). Sisällönanalyysin perimmäinen pyrkimys on kuvata kerätyn aineiston sisältöä sanallisesti sekä järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, unohtamatta aineiston sisältämää informaatiota. Aineiston selkeyttämisen tavoitteena on luoda luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä, perustuen loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 4.4.1, luku 4.4.2.).

Kokoavan käsitteen muodostaminen sisällön analyysin keinoin toteutettiin kokoamalla aiemmin esianalyysin ja koodauksen keinoin tunnistetut osa-alueet omiin sarakkeisiin. Näiden sarakkeiden alle esianalyysissä nostetut haastatteluaineistojen sitaatit pyrittiin tiivistämään entistä tiiviimpään muotoon muotoilemalla kuhunkin osa-alueeseen sitä kuvaavat käsitteet. Kokoavia käsitteitä muodostui kuhunkin osa-alueeseen yhdestä viiteen käsitettä, jonka tavoitteena oli entisestään korostaa ilmiön tarkastelussa korostuneita asioita, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Kokoavien käsitteiden muotoilun jälkeen kunkin osa-alueen käsitteistä muodostettiin sanoma ja kuvaus, jonka tavoitteena oli sanallistaa osa-alueen vaikuttavuus työntekijäkokemuksen osalta. Haastatteluaineistosta toteutettu sisällönanalyysi ja sen johtopäätökset ovat esitetty tarkemmin kohdassa ”5 Tutkimustulokset”. Toimeksiantajayritykselle tuotetussa työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelmassa on käsitelty vielä tarkemmin haastatteluaineistosta tuotetun sisällönanalyysin tuloksia sekä siihen liittyviä toimenpidesuosituksia, mikä ei ole osa opinnäytetyön julkista aineistoa.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulosten osalta kuvataan tiedonkeruussa nousseita teemoja työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista yleisellä tasolla (ks. kuvio 18). Tarkemmat tutkimustulokset ja niihin liittyvät toimenpidesuosituksia ovat määritelty opinnäytetyön toimeksiantajan toimesta salassa pidettäväksi. Yhteisöllisyys muodostuu osaltaan työntekijöiden henkilökemioista, mutta myös työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Työnantajan odotetaan luovan puitteet yhteisöllisyydelle kannustuksen ja tuen kautta, liittyen myös ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin. Työkulttuuri ja siihen liittyvät toimintatavat – kuten joustavat työskentelyolosuhteet – tulisi luoda sellaiseksi, joka tukee työn haastavuuteen sekä vaadittuun tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen liittyvää paineensietokykyä sekä parantaa työssä jaksamista. Myös kiitokset ja kehu sekä tunnustus hyvin tehdystä työstä aineettomilla ja aineellisilla palkitsemisilla on osa työntekijäkokemuksen vaikutuspiiriä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeä tehtäväkenttä, eli

osaaminen sekä tieto mitä tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Lisäksi tarvittava tuki esihenkilöltä myös työn kuormitustekijöiden hallinnassa on tärkeää. Mielenkiintoinen, monipuolinen ja merkityksellinen työ vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta, kun taas esimerkiksi yksipuolinen työ vaikuttaa työntekijäkokemukseen sitä alentavasti. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työn tekemistä kohtaan tulisi olla osa johtamista, eli yksilöllisen johtamisen tarve korostuu. Työ tulisi resursoida niin, että työkuorma on hallittavissa. Johtamisen tulisi olla johdonmukaista ja siihen tulisi olla riittävät ajalliset resurssit. Esihenkilönä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen sekä aktiivinen keskustelu työntekijöiden kanssa mahdollistaa myös aikaisen tuen sekä motivoimisen. Johdon luottamus sen työntekijöitä kohtaan vaikuttaa työntekijän ammatillisen arvostuksen kokemukseen. Avoin ja ennakoiva viestintä sekä tiedonkulku vaikuttaa luottamukseen ja arvostukseen. Myös negatiivisista asioista tulisi pystyä keskustelemaan, koska ne useimmiten kuormittavat myös työyhteisöä ja yhteisesti keskustelemalla voidaan löytää keinoja haasteiden ratkaisemiseksi tai niiden helpottamiseksi. Työyhteisön psykologisen turvallisuuden taso vaikuttaa viestinnän avoimuuteen. Sisäisen tietotaidon ja -pääoman parempi hyödyntäminen mahdollistaa sujuvamman toiminnan sekä uuden oppimisen. Hyvä työympäristö ja soveltuvat työkalut mahdollistavat työn tekemisen tehokkaasti. Parannus- tai kehitystoimenpiteet tulisi toteuttaa johdonmukaisesti; ehdotuksien kerääminen, päättäminen niiden toteuttamisesta ja toteutuksen vastuuhenkilö tulisi määrittää, jolla on riittävät resurssit määritetyn toimenpiteen suorittamiseksi. Työssä ja työyhteisöltä oppii uutta, mutta itsensä kehittämisen ja kouluttautumisen mahdollisuudet työnantajan tukemana tulisi olla osa yrityksen periaatteita. Kouluttautumismahdollisuuksien johdonmukainen ajallinen ja taloudellinen resursointi sekä itsensä kehittämisen mahdollisuuksien luominen työntekijöille luo panostusta siihen, ettei jatkuvan kehityksen merkitystä unohdeta.



Kuvio 18. Sisällön analyysin tuloksia



Tutkimuksen lopputuotoksena tuotettiin toimeksiantajayritykselle kehityssuunnitelma työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Kehityssuunnitelmassa käsiteltiin tarkemmalla tasolla tutkimuksen tuloksia, niihin liittyviä johtopäätöksiä sekä kehittämisen toimenpiteitä että toimenpidesuositukseen liittyvää vuosikelloa. Työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelma sisälsi anonymisti kerätyn kyselytutkimuksen tulokset sekä siihen liittyvän analyysin valmiin laskentatyökalun ja sen suositusten mukaisesti. Lisäksi kehityssuunnitelmassa käsiteltiin teemahaastatteluaineistosta koottuja sisällönanalyysin keinoin tuotettuja johtopäätöksiä sekä johtopäätöksistä johdettuja toimenpidesuosituksia työntekijäkokemuksen ylläpitämiseksi kehittämiseksi. Edellä mainitut osa-alueet koostivat yhteenvedon toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytilasta, johon peilaten kehitysehdotukset sen työntekijäkokemuksen kehittämiseksi muodostettiin. Työntekijäkokemuksen kehityssuunnitelmasta muodostui 29 sivun mittainen Powerpoint-yhteenvedo työntekijäkokemukseen liitetystä teoriakatsauksesta, toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytilasta ja esitys kehitystoimenpiteistä. Kokonaisuudesta muodostettiin esitysmateriaali, joka käsiteltiin yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa.

Tulokset ja kehityssuunnitelman käyttö:

- Hallinnon käyttöön osaksi päätöksentekoa liittyen koko liiketoiminnan johtamiseen
- Hallinnon käyttöön osaksi talouden suunnittelua (budjetoinnit, investoinnit)
- Työntekijöiden esihenkilön käyttöön osaksi henkilöstöjohtamista ja resurssikäytön suunnittelua
- Yhteisen keskustelun pohjaksi koko työyhteisön kanssa aiheen ja ilmiön osalta

Tuotos voi edesauttaa johtamisen kehittymistä, jolloin työntekijöiden pitovoima, sitoutuminen ja sitouttaminen sekä motivoiminen voi parantua. Työntekijäkokemuksen kehittämisen sivutuotteena muodostuu useimmiten hyvinvoivat työntekijät ja sitä myöten kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden ylläpito sekä kestävä kasvu. Lisäksi työntekijäkokemukseen huomion kiinnittäminen ja siihen panostaminen voi vaikuttaa myös työnantajabrändiin positiivisesti, kun ala, jota toimeksiantajayritys edustaa, on jatkuvasti enemmän kilpailtu. Positiivinen työnantajabrändi voi parantaa rekrytoinnin tuloksia sekä sitä, miltä yritys näyttäytyy ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen kulmakiviksi kuvataan sen uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, jotka kokonaisuudessaan muodostavat tutkimuksen luotettavuuden. Uskottavuus muodostuu asianmu-

kaisesti kerätystä ja analysoidusta tutkimusaineistosta, jonka tulokset hyväksytään tosiksi ja luotettaviksi. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että jokaiseen tutkimuksen vaiheeseen on valikoitunut perustellut lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi sekä tutkimuksen toteuttamiseksi. Eettisyys puolestaan toteutuu silloin, kun läpi tutkimuksen on noudatettu eettisiä periaatteita. (Juuti & Puusa 2020, luku 5.)

Luotettavuutta arvioitaessa nousee keskeisimmiksi käsitteiksi tutkimuksen reliaabelius ja validius, jotka muodostavat yhdessä tutkimusmenetelmän kokonaisluotettavuuden. Määrällisessä tutkimuksessa reliaabelius ja validius muodostuvat tutkimuksen ilmiön kohteena olevan testattavuudesta ja saattamisesta empiirisesti tutkittavaan muotoon. Arvioitaessa reliaabeliutta tarkastellaan sitä, onko valitut tutkimusmittarit luotettavia, eli onko mittareilla kyky tuottaa tarkkoja tuloksia. Mittareiden luotettavuudessa tarkoituksenmukaista on, ettei mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 5; Vilka 2021b, luku 7.) Arvioitaessa puolestaan määrällisen tutkimuksen validiutta, vaikuttaa siihen se todellisuus, että mitataanko testattavaa kohdeilmiötä harhattomasti ja tarkasti sekä tutkitaanko nimenomaisesti juuri sitä ilmiötä, jota on tavoitteenmukaista tutkia (Juuti & Puusa 2020, luku 5). Validius pätee siis silloin, jos tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut sellainen mittari tai menetelmä, jolla on kyky mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilka 2021b, luku 7). Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen osuudessa hyödynnettiin tieteellisesti hyväksyttyä QWL-kyselyä, jolloin voidaan arvioida tutkimuksen tältä osin täyttäneen reliaabeliuuden ja validiuden vaatimukset, koska kysely on saanut myös kansainvälisen tiedeyhteiskunnan hyväksynnän ja se mittaa nimenomaisesti työntekijäkokemusta (Uuden ajan henkilöstökysely QWL n.d.) Laadullisessa tutkimuksessa edellä kuvatut validius ja reliaabelius käsitteinä eivät sellaisenaan sovellu luotettavuuden arvioinnin perusteiksi. Validius laadullisen tutkimuksen kontekstissa kuvaillaan koskevan esimerkiksi tutkimuskohteena käsitellyn ilmiön eheyttä. Tällöin tutkimuksella pyritään ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta vahvistaa kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos. Tähän liittyen kuitenkin huomautetaan, että ihmisen käyttäytyminen on kontekstisidonnaista, joten on mahdotonta saavuttaa täysin samanlaista tulosta kahden erilaisen menetelmän keinoin. Tällöin luotettavuus rakentuu pikemminkin siitä, kuinka uskottavasti tutkimusprosessin vaiheet ovat kuvattu, perusteltu ja analysoitu. (Juuti & Puusa 2020, luku 5.) Laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta ei voida vahvistaa kahden erilaisen menetelmän kautta, koska tutkimuksessa käytettiin vain teemahaastattelua menetelmänä. Reliaabeliutta on kuitenkin pyritty vahvistamaan sillä, että tutkimusprosessin vaiheet ovat kuvattu sanallisesti sekä visuaalisesti pyr-

kimyksenä se, että tutkimusprosessin eteneminen olisi mahdollisimman hyvin ymmärrettävissä. Lisäksi tutkimusprosessin mukainen analysointi on esitetty myös visuaalisesti sanallisen kuvauksen lisäksi, jotta analyysin kokonaisuus olisi mahdollisimman hyvin hahmotettavissa.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä kirjallisuutta tutkittavaan ilmiöön liittyen. Lisäksi teoriapohjan täydentämiseksi kerättiin suomalaista kuin kansainvälistäkin tutkimustietoa ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Suomalaiset tutkimukset koostuivat muun muassa suomalaisten työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista Työterveyslaitoksen ja Kansaneläkelaitoksen teettäminä. Kyseiset organisaatiot ovat itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia (Kela n.d.; Tietoa meistä n.d.). Kansainväliset tutkimukset ja niiden tulokset laajensivat muuta kerättyä tutkimustietoa vahvistaen aiheesta kerättyä teoria- ja tietopohjaa. Suurin osa kerätyistä kansainvälisistä tutkimuksista on tieteellisiä tutkimuksia tai artikkeleja, jotka ovat käyneet läpi virallisen toimituksellisen prosessin, johon liittyy kirjoittajan vertaisarviointi ja hyväksyntä sellaisten tarkastajien toimesta, jotka ovat saman aihealueen asiantuntijoita.

Tutkimuskysymyksen luonteen takia aineiston sisällön osalta ei ole oikeata tai väärää vastausta, koska tutkimuskysymys liittyy haastateltavien henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Aineisto kerättiin niin määrällisten kuin laadullisten menetelmien keinoin. Lisäksi laadullisten teemahaastattelujen kerätty aineisto todettiin riittäväksi sen alkaessa niin sanotusti toistaa itsenään, eli aineisto koki kylläntymispisteen. Määrällinen kyselyaineisto kerättiin anonymisti ja sen vastausprosentiksi muodostui 75 % kaikista mahdollisista vastaajista. Voidaan olettaa, että anonymisti kerättyyn määrälliseen kyselyaineistoon vastaajat pystyivät vastaamaan rehellisesti, sen anonymiteetin myötä. Vaikkakin laadullisten teemahaastattelujen aineisto koki kylläntymispisteen, voidaan silti tuloksia osaltaan arvioida kriittisesti siten, ettei mahdollista täyttä rehellisyyttä voida olettaa saavutettavaksi haastattelijan ja haastateltavien välisen työsuhteen myötä. Aineiston luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että edellä mainittu asetelma toimeksiantajayrityksen sisällä eri työntekijäroolien välillä on voinut vaikuttaa haastattelun sisältöön ja vastausten laatuun, vaikka haastattelutilanteissa ilmapiiristä pyrittiin luomaan heti alkuun luotettava ja avoin käyden läpi tutkimuksen eettiset periaatteet liittyen aineiston anonymisoitiin, käyttöperiaatteisiin ja säilytykseen sekä vapaaehtoisuuteen tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi huomionarvoista on, että pelkästään eri sukupolvia edustavien henkilöiden näkemykset voivat poiketa merkittävästi toisistaan siinä, mitä kukakin oman työntekijäkokemuksen osalta arvostaa – tähän perustuen ai-

neiston luotettavuutta tulee arvioida myös aineistonkeruun kattavuuden osalta huomioiden mm. eri sukupolvia edustavien henkilöiden osallistuminen ja arvioida onko näiden vastausten osalta eroja riippuen ikäluokasta. Tutkimuksen lopputuotoksena tuotetun kehityssuunnitelman reliiabilisuus, että validius ovat rajoitetusti arvioitavissa, koska kehityssuunnitelman käytettävyyttä ei voida arvioida ja todeta kuin vain toimeksiantajayrityksen sisäisessä käytössä, eikä se näin ollen ole käytettävissä muihin yrityksiin.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen yleiset eettiset periaatteet koostuvat hyvän tieteellisen käytännön mukaisesta toiminnasta (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 5.3). Se muodostuu muun muassa kunnioituksesta tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia kohtaan. Lisäksi on tärkeää, ettei tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. Eettisyyteen kuuluu myös keskeisesti pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa tutkimuksen keinoin, joka vaatii rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Vuori n.d.c.) Tutkimusaiheen valinta lukeutuu myös yhdeksi tutkimuksen eettiseksi kysymykseksi. Tällöin tulee pohtia, että kenen toimesta tutkimusaihe valitaan ja miksi kyseiseen tutkimukseen ryhdytään sekä liittyykö aiheeseen esimerkiksi jotakin eettisesti kyseenalaista. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 5.4.2.) Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu vahvasti myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suoja. Osallistuville henkilöille tulee käydä heti alkuun ymmärrettävästi läpi tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja tutkimuksessa mukanaolo voidaan milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää, minkä lisäksi osallistuvalla henkilöllä on oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona myös jälkikäteen. Osallistujille ei saa aiheuttaa vahinkoa, tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia ja kaikkien osallistujien tiedot on tehtävä nimettömiksi, ellei lupaa erikseen ole annettu. Tutkijan ei tule missään vaiheessa vaarantaa tutkimuksen rehellisyyttä. (Mts., luku 5.4.4; Vilka 2021a, osa 2.)

Toimeksiannon yhteydessä solmittiin salassapitosopimus toimeksiantajayrityksen kanssa, jossa huomioitiin se, ettei yrityksen liiketoiminnan kannalta sensitiivistä tietoa tulla jakamaan. Kaikki toimeksiantajayrityksestä tehty tiedonkeruu haastattelumenetelmin ja kyselytutkimuksin perustuivat vapaaehtoisuuteen. Kerätty aineisto anonymisoitiin kokonaisuudessaan, jolloin tutkimuksessa mukana olleille henkilöille ei koidu mitään henkilökohtaisia haittoja osallistumisesta. Tutki-

mukseen vapaaehtoisesti osallistuneille henkilöille kerrattiin niin määrällisen tutkimuksen kuin laadullisen tutkimuksen yhteydessä miksi ja mihin käyttöön aineistoa kerättiin, miten sitä käsiteltiin sekä miten se tullaan säilyttämään ja hävittämään tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksen kohde ja tutkittava ilmiö valikoitui oma-aloitteisesti, eikä aihevalintaan vaikuttanut toimeksiantajayritys tai muut sidosryhmät. Tutkimuksen kohde koettiin tärkeäksi vastuullisen ja kestävä liiketoiminnan vaateiden kasvaessa vuosi vuodelta niin työntekijöiden, kuin sidosryhmienkin toimesta. Lisäksi aihe koettiin tärkeäksi siihen liittyvien yhteiskunnallisten liittymäkohtien takia, kun esimerkiksi mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ovat useiden tutkimusten mukaan lisääntyneet. On arvioitu, että mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu on voinut johtua esimerkiksi työelämään liittyvistä useista samanaikaisista tekijöistä, kuten mm. työelämän kuormittavuuden kasvusta, työn ja yksityiselämän yhdistämisen haasteiden kasvusta ja nuorten aikuisten kasvavista suorituspainesta (Blomgren & Perhoniemi 2022). Lisäksi tutkittavan aiheen osalta haluttiin kerätä tieteellistä näyttöä ja peilata sitä todellisuuteen toimeksiantajayrityksessä siitä, miten positiivinen työntekijäkokemus ja siihen panostaminen voi kokonaisuudessaan vaikuttaa kestävään menestymiseen liiketoiminnassa. Positiivinen työntekijäkokemus ja sen vaikutus liiketoimintaan on erityisen merkittävässä roolissa toimeksiantajayrityksen tyyppisessä liiketoiminnassa, missä sen henkilöstö ja heidän tietopääomansa on liiketoiminnan tuottavat tahot.

Tieteelliselle tutkimukselle asetetut tavoitteet vaativat, että tutkimuksen tulisi tuottaa uutta tietoa tai vaihtoehtoisesti esittää, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistää uudella tavalla (Vilka 2021b, luku 2). Määrällisten ja laadullisten menetelmien keinoin kerätty tieto toimeksiantajayrityksen työntekijäkokemuksen nykytilasta tuotti toimeksiantajayritykselle uutta tietoa siltä osin, että työntekijäkokemusta ei ollut aiemmin mitattu eikä tarkemmin analysoitu. Lisäksi se tuotti niin uutta, kuin osaltaan vanhaakin tai aiemmin tunnistettua tietoa siltä osin, että työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat pystyttiin tutkimuksen myötä sanallistamaan ja tuomaan lähemmäs konkretiaa. Tutkimuksen tulokset käytiin avoimesti läpi yrityksen esihenkilöasemassa olevan henkilön sekä yrityksen työntekijöiden kanssa. Tulokset olivat anonymisoitu siten, ettei vastauksista voinut päätellä vastaajien henkilöllisyyttä. Tulosten läpikäynnin tarkoituksena oli myös tuoda avoimesti koko toimeksiantajayrityksen tietoisuuteen se, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta koostettiin. Tutkimusetiikan kuvaillaankin ulottuvan tutkimustulosten tuottamisen jälkeen tiedottamiseen asti edellyttäen rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimustulosten esittämisessä (Vilka 2021b, luku 2).

### 6.3 Johtopäätökset

Työntekijäkokemuksen kehittäminen osana strategista henkilöstöjohtamista on johtamisen laadun ja tavan tarkastelemista sekä näiden asioiden kehittämistä, jotta päästään tavoitetilään. Työntekijäkokemus on osa vastuullisuusteemaa ja vastuullista johtamista, joka on sidoksissa sosiaaliseen yritysvastuuseen. Työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvä vastuullinen johtaminen tulisi toteuttaa läpi leikkaavasti organisaation eri toiminnoissa ja sen tulisi olla osa strategisia tavoitteita, jolloin työntekijäkokemuksen kehittyessä se vaikuttaa myös yrityksen suoritus- ja tuloksetekokykyyn kestävästi.

Työntekijäkokemuksen kuvaillaan koostuvan yrityksen kulttuurisen, fyysisen ja teknologisen ympäristön yhdistelmästä. Nämä luetellut osuudet sisältävät esimerkiksi kokemukset, havainnot ja odotukset työympäristöstä sekä kaiken työssä henkilökohtaisesti koetun. Työntekijäkokemus muodostuu jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista ja se muovautuu työsuhteen elinkaaren aikana työsuhteen päättymiseen saakka. (Morgan 2023; Saramies & Törnroos 2021,40.). Vahvistamalla positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia voimavaratekijöitä, on mahdollisuus suojautua työn kuormitustekijöiltä tai niiden liialliselta negatiiviselta vaikutukselta (Rikander 2023, 107) lisäten yrityksen ja sen työntekijöiden resilienssiä, eli kykyä selviytyä haasteista (Sitra n.d). Työntekijäkokemus on siis kokonaisuus erilaisia tunteita työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

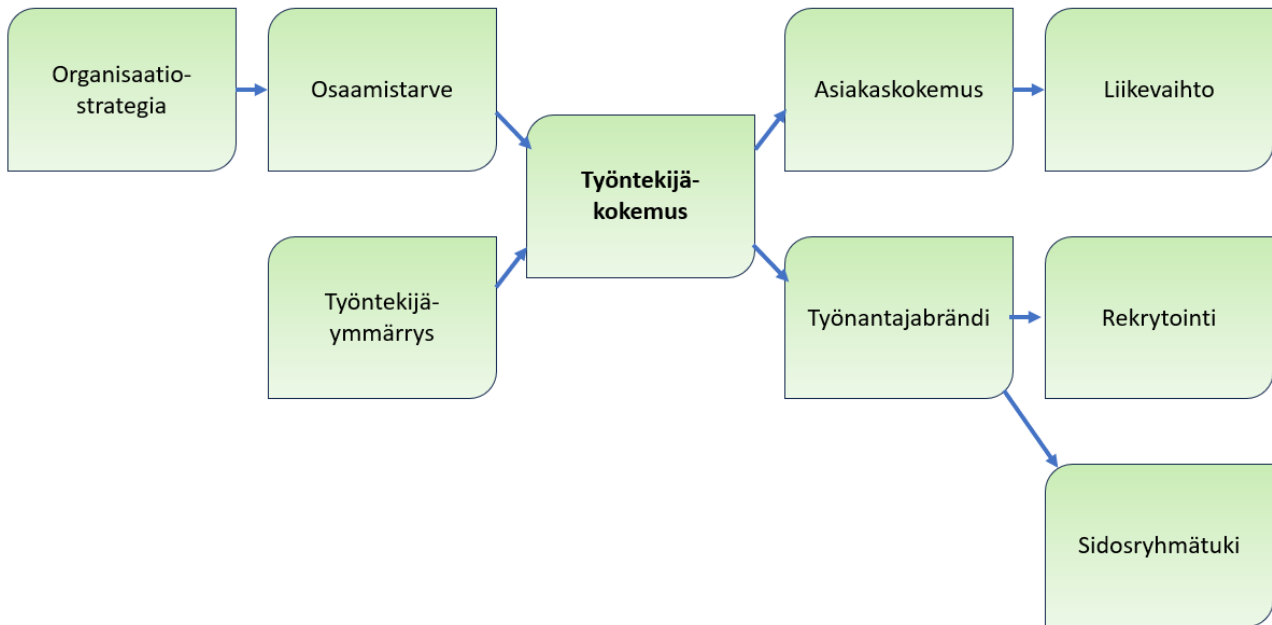
Koropandemia vauhditti osaltaan työelämään liittyviä perinteisiä raameja esimerkiksi työskentelytapojen ja -asenteiden muuttuessa. Pandemian aikana ja sen jälkeen koettiin ympäri maailmaa suuri työntekijöiden eroaalto, joka muistutti organisaatioita, että heidän arvokkain voimavaransa on sen ihmiset. Tämä korosti organisaatioissa tarvetta ymmärtää ja määritellä työntekijäkokemukseen liittyvät tarpeet pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Panneerselvam & Balaraman 2022, 202–203; Bova 2023.) Sosiaalinen vastuullisuus ja työntekijöiden huomioimisen tärkeys myös muuten, kuin vain resursseina, onkin kasvanut. Työntekijäkokemuksen merkityksellisyys on tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen, työn laatuun ja sen tuottavuuteen – näin ollen myös yrityksen tuloksetekokykyyn. Myös aiemmin mainittu kilpailu hyvistä työntekijöistä on kiristynyt, jolloin hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa positiivisesti yrityksen brändiin ja sitä myöten myös onnistumisiin rekrytoinneissa. Tutkimustulokset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia työntekijöitä, jolloin luonnollisesti työntekijäkokemuksen kehittämisen yhtenä tavoitteena onkin parantaa työntekijöiden tuottavuutta (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2). Useat tutkimukset ja

teoriakatsaukset toistavat sitä sanomaa, että hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisesti yrityksen taloudelliseen tuloksenteko- ja suorituskyykyyn. Tämä hyvän työntekijäkokemuksen positiivinen vaikutus muodostuu mm. työtyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista, jotka vaikuttavat motivaatioon, sitoutumiseen, omistautumiseen ja yhteisöllisyyteen. Lisäksi positiivisia vaikutustekijöitä ovat mm. työn tehostuminen toimivampien prosessien myötä. Myös työntekijöiden sairauspoissaolot ja vaihtuvuus pienenee, mitkä ovat omiaan tuottamaan positiivista tulosvaikutusta yrityksen toiminnassa. Organisaatiotasolla hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa siis myös positiivisesti asiakaskokemukseen sekä työnantajabrändiin. Huomionarvoista on, että työntekijäkokemuksen kehittämiseen tulisi panostaa ennakoivasti, eikä vasta silloin, kun organisaatio tunnistaa, että työntekijöiden tyytyväisyys on alhaista ja vaihtuvuus suurta.

Työntekijäkokemuksen kehittämiseksi tulisi ensin selvittää yrityksessä koetun työntekijäkokemuksen nykytila työntekijäymmärryksen keinoin. Tämän jälkeen on mahdollista määrittää kehittämisen suuntaviivat kohti parempaa työntekijäkokemusta. Johdon tulee sitoutua työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja sen hyvän tason ylläpitoon, eikä se saa olla vain teennäinen päälle liimattu osuus osana muuta toimintaa. Osa työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavista asioista on mahdollisuus toteuttaa taloudellisin panostuksin, kuten esimerkiksi etuuksiin, työvälineisiin ja työympäristöön liittyvillä asioilla. Tähän liittyen tiedonkeruussa tuli ilmi työntekijäkokemukseen vaikuttavina tekijöinä esimerkiksi työnantajan tarjoamat etuudet sekä kouluttautumismahdollisuudet. Vielä vahvemmin työntekijäkokemuksen vaikutuspiirin asioista liittyvät mm. yrityksen luonteeseen, kulttuuriin, toimintatapoihin ja johtajuuteen eli siihen miten asioita tehdään. Tällaisiin abstrakteihin asioihin liittyen taloudelliset vaikutusmahdollisuudet ovat huomattavasti rajatummalla, koska ne liittyvät tapaan toimia. Abstraktien asioiden osalta tiedonkeruussa korostuivat esimerkiksi yhteisöllisyys, avoin ja ennakoiva viestintä sekä luottamus.

Alla olevaan kuvioon on kiteytetty työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät sekä se, miten työntekijäkokemus vaikuttaa muuhun liiketoimintaan (ks. kuvio 19). Organisaatiostrategia määrittää sen, millaista osaamista yritys tarvitsee. Työntekijäymmärryksen kautta voidaan tunnistaa yrityksen työntekijöiden tarpeet ja tukea positiivisen työntekijäkokemuksen vahvistamista. Laaja työntekijöiden kokema positiivinen työntekijäkokemus vaikuttaa niin asiakaskokemuksen kuin työnantajabrändinkin vahvistumiseen ja laatuun. Hyvä asiakaskokemus vaikuttaa positiivisesti liikevaihtoon. Hyvä työnantajabrändi vaikuttaa puolestaan muun muassa rekrytoinneissa onnistu-

miseen houkuttelevan työnantajabrändin takia, kun osaavista työntekijöistä kilpaillaan yhä hana-kammin. Lisäksi hyvä työnantajabrändi mahdollistaa yritykselle myös laajemman sidosryhmätuen, joka voi tehostaa yrityksen suorituskykyä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.)



Kuvio 19. Työntekijäkokemus ja sen vaikutuspiirin osa-alueet (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3, muokattu)

Useimmissa tutkimuksissa on nostettu yksilön tärkeimmiksi perustarpeiksi tarve itsemääräämisoikeuteen, tarve kokea kyvykkyyttä ja tarve kokea yhteisöllisyyttä (Kantelus 2023, 149–150; Manka 2023, 211). Edellä kuvatut osa-alueet toistuivat vahvasti myös toteutetussa tutkimuksessa, kun vapaus oman työn suunnittelusta, ammatillinen arvostaminen ja hyvä yhteishenki korostuivat tiedonkeruussa positiivisina vaikuttavina tekijöinä. Näiden pohjalta tulisi arvioida myös yrityksen toimintatapoja sekä sitä, kuinka edellä mainitut perustarpeet otetaan huomioon jokapäiväisessä tekemisessä. Lueteltujen perustarpeiden vahvistaminen osana johtamista ja toimintakulttuuria mahdollistavat positiivisen vaikutuksen työntekijäkokemukseen. On ennustettu, että tulevaisuudessa yksilöllisen johtamisen tarve korostuu, jolloin pyrkimyksenä onkin palvella yksilön tai pienen tiimin tarpeita valmentavan johtamisen keinoin (Kantelus 2023, 149–150; Manka 2023, 211). Tiedonkeruussa myös yksilöllisen johtamisen tarve nousi esiin muun muassa siltä osin, että työnkuva voitaisiin muotoilla yksilön motivaation lähteitä ja osaamista tukevasti. Huomionarvoista on, että eri sukupolvia edustavien yksilöiden erilaiset näkemykset tuovat monipuolisia näkökulmia siihen,



mitä kukakin oman työntekijäkokemuksen osalta arvostaa ja samalla omat haasteensa johtamisen näkökulmasta yksilöiden vaihtelevien tarpeiden ja motivaatiotekijöiden myötä. Tähän perustuen yksilölliseen johtamiseen panostaminen on perusteltua, koska yksilöiden motivaation lähteet muodostuvat hyvinkin henkilökohtaisista ja erilaisista asioista. Yksilön motivaation lähteet tunnistamalla ja työtä tukemalla on mahdollisuus johtaa tuloksekasta työtä ja työhön sitoutumista kestäväällä tavalla.

Sitran tulevaisuuden megatrendit 2023 raportissa on ennakoitu, että yhä enenevässä määrin talouden mittareiden rinnalle tulee mittareita, jotka tuottavat tietoa ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista sekä kuvastavat muutosta arvoissa ja tavoitteissa talousajattelun taustalla (Dufva & Rekola 2023, 65). Niin sanottujen pehmeiden arvojen arvioinnin lisäksi on johdolle kehitetty henkilöstötuottavuuden arviointiin erilaisia taloudellisia mittareita. Tällaiset HR-KPI-mittarit auttavat yrityksen johtoa arvioimaan henkilöstövoimavarojen vaikutuksia yrityksen talouteen. On siis tärkeää, että toimintaa tukevat mittarit otetaan käyttöön ja seurataan myös niiden avulla kehitystä säännöllisesti. Mittarit ja mittaaminen ei luonnollisesti saa olla itseisarvo, vaan ne ovat keino seurata kehitystä ja sen vaikuttavuutta, johon kehitystä tukevat määritetyt toimenpiteet tähtäävät.

Opinnäytetyössä käsitellyt kansalliset ja kansainväliset tutkimukset osoittavat, että työelämään kohdistuu yhä enemmän paineita ja tarvetta selvittää erilaisista haasteista. Myös toimeksiantajayrityksen osalta työntekijöiden työnkuvassa korostui haastavat toimeksiannot, korostuneet ajan- ja tehtävienhallintataidot sekä monipuolinen osaamistarve. Kognitiivisten taitojen merkitys kasvaa liittyen luovaan ja analyyttiseen ajatteluun, eli monimutkaisten ongelmaratkaisutaitojen merkitys kasvaa työelämässä. Sen lisäksi myös vapaa-aikana koetaan henkilökohtaisten resurssien riittämättömyyttä, jolloin yksilön kokonaisuormitus voi kärsiä ja pahimmillaan aiheuttaa hetkellistä tai jopa pitkäaikaista mielenterveysperusteista työkyvyttömyyttä. Kansalliset tutkimustulokset kuvaavat, kuinka mielenterveysperusteiset poissaolot työelämässä ovat olleet viime vuosina kasvussa. Voidaan siis todeta, että organisaatioiden laajamittainen huomion kiinnittäminen työntekijäkokemuksen kehittämiseen ei ole vain sidoksissa yksittäisen organisaation menestystekijöihin ja kestävään liiketoimintaan. Sillä on vaikutusta suuremmissa mittakaavassa koko yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Tällöin organisaatiossa toteutettu yritysvastuu muodostaa myös laajempia

yhteiskunnallisia positiivisia vaikutuksia toiminnallaan, joka on osa sosiaalisen vastuullisuuden määritelmää ja periaatteita.

#### **6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Kehittämisehdotuksena tunnistettiin entistä vahvempi valtakunnallinen tiedon jakaminen ja valitus yrityksissä keinoista, joilla ennaltaehkäistä, hallita ja parantaa työhyvinvointia sekä samalla työntekijäkokemusta. Kuten tutkimukset ovat osoittaneet, on Suomessa mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot lisääntyneet (Suutala ym. 2023, 8–13) sekä työhyvinvointi on heikentynyt verraten vuoden 2019 mittaustuloksia kesän 2023 tuloksiin (Blomgren & Perhoniemi 2022). Jatkuva vaativaan tietotyöhön liittyvät paineet ja toisaalta korostunut tarve kognitiivisille taidoille, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisukyvykkyydelle ja analyyttiselle ajattelulle, on omiaan kuormittamaan yksilön jaksamista ja henkisiä voimavaroja. Yritysten tulisi tunnistaa tämä negatiivinen voimistuva trendi ja sitoa osaksi liiketoiminnan strategisia linjauksia työntekijäkokemuksen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen. Tämä mahdollistaa kestäväen liiketoiminnan lisäksi sivutuotteena esimerkiksi mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyn.

Ensimmäisenä jatkotutkimuksen näkökulmana olisi tärkeää tarkastella sitä, miten eri sukupolvia edustavien yksilöiden näkemykset ja kokemukset eroavat ja toisaalta ovat yhtenäisiä niiden asioiden osalta, jotka vaikuttavat henkilökohtaiseen työntekijäkokemukseen. Mitkä asiat koetaan työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä ja ovat merkityksellisiä Z-, Y- ja X-sukupolville? Miten eri sukupolvien tarpeet voidaan ottaa johtamisessa huomioon ja miten se vaikuttaa tai muuttaa yrityksen toimintaa? On olennaista ymmärtää, mitkä ovat trendit, ajattelutavat ja toiveet tulevaisuuden työelämäkehityksessä eri sukupolvien osalta sekä miten edellä lueteltuja kohti olisi mahdollista toimintaa yrityksessä kehittää, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä sekä kiinnostavana myös potentiaalisten uusien työntekijöiden silmissä. Esimerkiksi valtakunnallisessa Suomen Nuorkauppakamarit ry:n teettämästä tutkimuksessa kaksi kolmasosaa 18–41-vuotiaista vastaajista haluaisi mahdollisesti työskennellä tulevaisuudessa itse- tai yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Kyselytutkimuksessa itse- tai yhteisöohjautuva organisaatio kuvattiin sellaisena, jossa johtajuutta jaetaan eikä organisaatiossa ole muodollisia johtajia tai esihenkilöitä. (Johtajuusbarometri 2022 2022, 43.) Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ovat kullakin yksilöllä henkilökohtaisia, mutta riittävän laajalla ja kattavalla tutkimusotannalla olisi mahdollista tunnistaa eri sukupolviin liittyviä trendejä ja ajattelumalleja, jotka korostuvat kussakin ikäryhmässä.

Toisena jatkotutkimuksen näkökulmana olisi hyvä tunnistaa sellaiset palvelumuotoilun keinot ja työkalut, jotka mahdollistavat yrityksessä työntekijäymmärryksen syventämisen ja samalla työntekijäkokemuksen kehittämisen. Miten määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien keinoin kerättyä tietoa voidaan syventää palvelumuotoilun avulla? Miten palvelumuotoilun keinoin työntekijäkokemuksen kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyden, kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tunteeseen, jotka ovat tärkeitä osa-alueita positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa? Minkälaista osaamista palvelumuotoilu ja siihen liitetyt menetelmät vaativat yrityksen johdolta tai esihenkilöltä? Entä voidaanko työntekijäkokemukseen liittyvä palvelumuotoilu ulkoistaa ja miten sen vaikuttavuus näyttäytyy yrityksessä tällöin?

#### **6.4.1 Kehityssuunnitelma (salassa pidettävä)**

## Lähteet

About GRI. N.d. Global Reporting Initiative. Verkkajulkaisu. Viitattu 15.12.2023.

<https://www.globalreporting.org/about-gri/>.

A Short Introduction to the GRI Standards. N.d. Global Reporting Initiative. Verkkajulkaisu. Viitattu 15.12.2023. <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen. Ossi Aura Consulting. Julkaisun päivämäärä 10.3.2021. Ossi Aura Consulting. Viitattu 17.6.2023.

<https://www.ossiaura.com/julkaisut.html>.

Aura, O. 2023. Paremmen työelämän voimavarat. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 22.11.2023.

Bernardino, P. 2021. Engaging employees through Corporate Social Responsibility programs: Aligning Corporate Social Responsibility and Employee Engagement. Journal of Organizational Psychology Vol. 21(1) 2021. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Bernhart, M. & Maher, S. 2011. ISO 26000 in practice: A user guide. ASQ Quality Press. Viitattu 16.3.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Blomgren, J. & Perhoniemi, R. 2022. Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kasvaa taas. Kansaneläkelaitos. Artikkelijulkaisu 10.5.2022. Viitattu 19.11.2023.

<https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/721028/mielenterveyden-hairioihin-perustuvien-sairauspaivarahapaivien-maara-kasvaa-taas?q=mielenterveys&types=julkaisu>.

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. Työterveyslaitos. Viitattu 17.6.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-088-1>.

Bova, T. 2023. 5 Factors That Make for a Great Employee Experience. Harvard Business Review. Artikkelijulkaisu 11.7.2023. Viitattu 10.2.2024. <https://hbr.org/2023/07/5-factors-that-make-for-a-great-employee-experience?autocomplete=true>.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Alma Talent. Viitattu 24.9.2023. <https://janet.finna.fi>, EllibsLibrary.

Büchner, L.M. 2012. Corporate Social Responsibility and Sustainability from a Global, European and Corporate Perspective. Corporate Social Responsibility and Sustainable Governance. Euro-limes; Oradea Vol. 13. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Chen, Z. 2020. Corporate Social (Ir)responsibility and Corporate Hypocrisy: Warmth, Motive and the Protective Value of Corporate Social Responsibility. Business Ethics Quarterly. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

D'Alessandro, R. N.d. Attract the best with a great employee value proposition (EVP). Qualtrics. Viitattu 27.1.2024. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-value-proposition/>.

DeLong, J. 2015. Using corporate social responsibility activities to build customer value and positive stakeholder relationships in the lighting industry: a delphi study. Capella University. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

De Neve, J-E., Kaats, M. & Ward, G. 2023. Workplace Wellbeing and Firm Performance. Wellbeing Research Centre, Oxford. Viitattu 8.2.2024. [doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk](https://doi.org/10.5287/ora-bpkbjayvk).

Dery, K. & Sebastian, I.M. 2017. Building business value with employee experience. MIT Center For Information Systems Research. Artikkelin 15.6.2017. Viitattu 10.2.2024. [https://cisr.mit.edu/publication/2017\\_0601\\_EmployeeExperience\\_DerySebastian](https://cisr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian).

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023, ymmärrystä yllätysten aikaan. Helsinki: Punamusta. Viitattu 12.10.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.

GRI Standards English Language. N.d. Global Reporting Initiative. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.12.2023. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.

Heikkurinen, P. 2018. Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. Emerald Publishing Limited. Viitattu 28.5.2023.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Tietoarkisto. Viitattu 11.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Häppölä, H. 2023. Paremmen työelämän voimavarat. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 22.11.2023.

Jacobs, E. 2024. The bottle and the blues: how different generations respond to stress. Financial Times. Artikkelin 23.1.2024. Viitattu 8.2.2024. <https://www.ft.com/content/28f33f47-d012-43d6-ae08-6a3ff8434320>.

Johtajuusbarometri 2022. 2022. Suomen Nuorkauppakamarit ry. Julkaisun päivämäärä 31.8.2022. Viitattu 19.11.2023. [https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2022/08/Valtakunnallinen\\_johtajuusbarometri\\_2022\\_SNKK.pdf](https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2022/08/Valtakunnallinen_johtajuusbarometri_2022_SNKK.pdf).

Jokinen, A. N.d. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 15.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/#Kokemusnakokulma>.

Juhila, K. 2023. Koodaaminen. Tietoarkisto. Viitattu 11.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-vleiset-analyysitavat/koodaaminen/>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 11.2.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Kang, C., German F., & Grewal, R. 2016. Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. American Marketing Association. Viitattu 13.9. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1509/jm.15.0324>.

Kantelus, L. 2023. Paremman työelämän voimavarat. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 21.11.2023.

Kela. N.d. Kelan organisaatio. Verkkajulkaisu. Kansaneläkelaitos. Viitattu 26.2.2024. <https://www.kela.fi/organisaatio>.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy FINVA. Viitattu 13.10.2023.

Kesti, M. 2017. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä. Viitattu 12.10.2023.

Kesti, M. 2020. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 13.10.2023.

Kesti, M. N.d.a. Työhyvinvointi: Kestävän kehityksen menestystie. Lapin yliopisto. Luentomateriaali. Viitattu 3.3.2024.

Kesti, M. N.d.b. QWL tutkimus ja tiede. MCompetence. Artikkel. Viitattu 4.3.2024

Kim, KH., Kim, MH. & Qian, C. 2015. Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. Journal of Management. Artikkel. julkaistu 9.9.2015. Viitattu 13.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.

Knezović, E. & Jamak, L. 2023. Internal branding as a strategy of increasing employee retention: the role of brand identification and brand orientation. Journal of East European Management Studies. Viitattu 6.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki: PunaMusta. Viitattu 12.10.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. Viitattu 24.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Lapin yliopistossa on kehitetty uusi työhyvinvoinnin mittaamisen menetelmä. 2023. Lapin yliopisto. Uutinen julkaistu 21.2.2023. Viitattu 30.5.2023. <https://www.ulapland.fi/news/Lapin-yliopistossa-on-kehitetty-uusi-tyohyvinvoinnin-mittaamisen-menetelma/45002/4c8dbf4c-3c77-4c82-b973-bbb83a366c93>.

- Lautiainen, J. 2024. CSRD-direktiivi tuo yritysten kestävyysraportoinnille uusia vaatimuksia. WSP:n blogi. Julkaistu 8.1.2024. Viitattu 28.1.2024. <https://www.wsp.com/fi-fi/nakemyksia/csr-direktiivi-tuo-yritysten-kestavyysraportoinnille-uusia-vaatimuksia>.
- Lindström, S., Savaspuro, M. & Dufva, M. 2023. Kiitti mulle riitti: Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Alma Talent. Viitattu 28.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Luukka, P. 2023. Johda kulttuuriasi tai se johtaa sinua. Johdon agendalla. Artikkelit 6.1.2023. Viitattu 11.10.2023. <https://www.johdonagendalla.fi/post/johda-kulttuuriasi-tai-se-johtaa-sinua>.
- Manka, M-L. 2023. Paremman työelämän voimavarat. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 22.11.2023.
- Marjamäki, P L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent. Viitattu 28.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Wiley. Viitattu 24.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Mikkola, J. 2022. Paremman työelämän opas. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 22.11.2023.
- Mitä, miksi ja miten: Työntekijäymmärrys. N.d. Eezy Signi Oy. Julkaisu verkkosivuilla. Viitattu 10.3.2024. <https://www.signi.fi/ex/tyontekijaymmarrys/>.
- Morgan, J. 2017. Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. Harvard Business Review. Blogi. Viitattu 3.2.2024. <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>.
- Morgan, J. 2023. What is Employee Experience? | Jacob Morgan. Video. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 3.1.2023. Viitattu 27.1.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=wL53RfFYPBE>.
- Nisula, J-V. 2022. Palvelumuotoilu, Service Design. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelumuotoilun johtaminen – syksy 2022. Luentomateriaali. Viitattu 27.2.2024.
- Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. M. 2012. HRM and performance: Achievements and challenges. Wiley. Viitattu 27.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Panneerselvam, P. & Balaraman, K. 2022. Employee experience: the new employee value proposition. Emerald Publishing Limited. Viitattu 27.1.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma. Viitattu 28.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Alma Talent. Viitattu 12.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. Johtamisen psykologia. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 13.10.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs Library.
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Emerald Publishing Limited. Viitattu 5.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Rikander, H. 2023. Yrityksen työsuojelujohtaminen. Edita Publishing. Viitattu 20.2.2024.
- Ringling, S. Paljakka, K. & Browton, R. 2021. Introducing Employee Experience Management (EXM) with Qualtrics and SAP SuccessFactors. Rheinwerk Publishing Inc. Viitattu 13.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Skillssoft Books ITPro (Skillport Platform).
- Rossmann, J. R. & Duerden, M. D. 2019. Designing experiences. Columbia University Press. Viitattu 12.9.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Ebooks.
- Routarinne, S. 2022. Paremman työelämän opas. Minea Kustannus ja Media. Viitattu 22.11.2023.
- Saikkonen, S., Ruokoski, E., Kesti, M. & Mälkki, K. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19. Viitattu 9.10.2023.
- Saksi, J. 2020. Arvovalta: opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Viitattu 28.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamari Tieto: ammattikirjasto.
- Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsitemallit etäjohtamisesta. Hallinnon Tutkimus 42 (5), 545–559. Viitattu 11.12.2023. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Viitattu 14.9.2023. <https://janet.finna.fi>, EllibsLibrary.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent. Viitattu 24.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly Alma Talent.
- Savaspuro, M. N.d. Työn uudet kasvot – 5 trendiä, jotka muokkaavat työn tulevaisuutta. NCC. Viitattu 11.10.2023.
- SFS-EN ISO 26000:2020. N.d. SFS Standardien verkkokauppa. Standardit ja julkaisut. Viitattu 15.12.2023. <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/2/943796.html.stx>.
- Sitra. N.d. Resilienssi. Tulevaisuussanasto. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 20.2.2024. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>.
- Srividya, P. 2023. Impact of employee experience on employee performance – a competitive advantage. Viitattu 27.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 24.11.2023.



Sutton, A. & Atkinson, C. 2023. Performance at the cost of well-being? Testing the multi-level effects of HR practices on organisational performance via employee experiences and well-being. Emerald Publishing Limited. Viitattu 27.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest

Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Julkaistu 13.9.2023. Viitattu 19.11.2023.

The Future of Jobs Report 2023. 2023. World Economic Forum. Julkaistu 30.4.2023. Viitattu 21.11.2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>.

The global standards for sustainability impacts. The global standards for sustainability impacts, Continuous improvement. Global Reporting Initiative. Viitattu 15.12.2023. <https://www.globalreporting.org/standards/>.

Tietoa meistä. N.d. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkojulkaisu. Viitattu 26.2.2024. <https://thl.fi/thl/tietoa-meista>.

Trendit ja muutosvoimat 2023. N.d. Johdon agendalla. Vuosiraportti. Viitattu 10.10.2023.

Työhyvinvointi. Nd. Sanastokeskus ry. TEPA-termipankki. Viitattu 21.11.2023. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6hyvinvointi>.

Työolot edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia. N.d. Tampereen yliopisto. Artikkelit. Viitattu 13.12.2023. <https://sites.tuni.fi/kehitysohyvinvointia/tyo-tyohyvinvointi/>.

Työtyytyväisyys. Sanastokeskus ry. TEPA-termipankki. Viitattu 21.11.2023. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6tyytyvy%C3%A4isyys>.

Uuden ajan henkilöstökysely QWL. N.d. Kuntien Tiera Oy. Artikkelit. Viitattu 30.5.2023. <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-uuden-ajan-henkilostokysely-qwl-kysely>.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi>, EllibsLibrary.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. 5. päiv. p. Viitattu 11.9.2023. <https://janet.finna.fi>, EllibsLibrary.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Viitattu 12.2.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>.

Vitolla, F., Rubino, M. & Garzoni, A. 2017. The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. Emerald Publishing Limited. Viitattu 28.5.2023.

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara M. & Kosloff, A. 2020. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020–2030. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.10.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM\\_2020\\_6.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM_2020_6.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Vuori, J. N.d.a. Yleiset analyysitavat. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 13.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>.

Vuori, J. N.d.b. Johdanto: Tutkimusasetelman rakentaminen. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 15.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>.

Vuori, J. N.d.c. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 15.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Welling, A. 2023. Työnantajat ihmeissään nuorten työnhakijoiden vaatimusten kanssa – pelkkä hyvä palkka ei enää kelpaa. Yle. Artikkelit 8.2.2024. Viitattu 8.2.2024. <https://yle.fi/a/74-20073140>.

X-, Y- ja Z-sukupolvet työelämässä – mitä ottaa huomioon eri ikäisiä johdettaessa? N.d. Artikkelit Ava-akatemia sivustolla. Viitattu 29.2.2024. <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa/>.

Yalim, F. & Mizrak, K.C. 2017. A Field Study on the Relationship between Employer Brand and Employee Satisfaction. International Review of Management and Marketing. Viitattu 5.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Yohn, D.L. 2020. Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. Emerald Publishing Limited. Viitattu 3.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Yritysvastuu. N.d. Suomen Yrittäjät. Blogi. Viitattu 3.2.2024. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>.

## Liitteet

### Liite 1. QWL-kyselylomake (ote sähköisestä kyselystä)

# QWL-kysely (Quality of Working Life)

QWL eli työelämän laatuindeksin avulla on tarkoitus selvittää työntekijäkokemuksen mukaisen suorituskyvyn tilaa.

Kyselyn avulla toteutetaan työelämän laadun mittausta ja analysointia [REDACTED].

Kysely toteutetaan täysin anonymiminä eikä henkilötietoja tulla keräämään. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Kyselyn tuloksia käytetään osana Emilia Jaatisen YAMK-opinnäytetyön tiedonkeruuta (Jyväskylän ammattikorkeakoulu - Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelma).

Kyselyn tulokset tullaan säilyttämään Jaatisen toimesta kaksi (2) vuotta kyselyn toteuttamisesta YAMK-tiedonhallintasäännöksen mukaisesti, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Kyselyn tuloksia, eli kerättyä aineistoa, ei tulla julkaisemaan ja asettamaan avoimesti saataville.

Kyselyn tulokset tulevat olemaan myös [REDACTED]n esihenkilövastuullisen käytössä.

Kyselystä:

15 kysymystä, joihin vastaus on pakollinen. Yksi (1) avoin kommenttikenttä, johon vastaaminen on vapaaehtoista.

Arviointiasteikko on 1-5. Paras on 5.

Kyselyn vastaamisaika on arviolta 10 minuuttia.

Kysely on julkaistu 19.10.2023. Vastaamisaika päättyy 27.10.2023 klo 23.59.

\* Pakollinen

1. Johtaminen on meillä oikeudenmukaista \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

2. 2. Koen, että esimieheni luottaa minuun \*

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Ei samaa, eikä eri mieltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

3. 3. Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä \*

1. Täysin eri mieltä

2. Jokseenkin eri mieltä

3. Ei samaa, eikä eri mieltä

4. Jokseenkin samaa mieltä

5. Täysin samaa mieltä

4. 4. Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
  
- 5. Täysin samaa mieltä

5. 5. Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
  
- 5. Täysin samaa mieltä

6. 6. Koen, että työpanostani arvostetaan \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
  
- 5. Täysin samaa mieltä

7. 7. Esimieheni tukee minua työssäni \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

8. 8. Meillä on hyvä yhteishenki \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

9. 9. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

10. 10. Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

11. 11. Tavoitteemme ovat innostavia \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

12. 12. Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

13. 13. Työpaikan ilmapiiri on innostava \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

14. 14. Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

15. 15. Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa, eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

16. 16. Kerro vapaasti ideoista, ongelmista tai kehittämistoiveistasi.

Kirjoita vastaus



## Liite 2. Kutsu – tiedonkeruu osa 1

Emilia Jaatinen 19.18

**TÄRKEÄ!**

### Työntekijäkokemuksen kehittäminen osana vastuullista johtamista - tiedonkeruu osa 1.

Yleinen Moikka! [REDACTED] julkaisen QWL-kyselyn (Quality of Working Life), jonka tarkoituksena on toteuttaa ensimmäisen vaiheen tiedonkeruu osana [REDACTED] työntekijäkokemuksen nykytilan selvittämistä. **Toivon hartaasti, että kaikki (pois lukien [REDACTED], jolla on koko yrityksen esihenkilövastuu) pystyisi vastaamaan kyselyyn. Lisäksi toivon vastauksissa rehellisyyttä 😊**

Kysely toteutetaan täysin anonyyminä eikä henkilötietoja tulla keräämään. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Kysely sisältää 15 kysymystä sekä yhden (1) avoimen kommenttikentän. Arviointiasteikko on 1-5, josta paras on 5.

Kyselyn vastaamisaika on arviolta 10 minuuttia. Vastaamisen jälkeen ei vastauksia ole mahdollista muuttaa, eikä antaa uutta vastausta.

Vastaamisaika päättyy 27.10.2023 klo 23.59. Tulen varmasti muistuttamaan ensi viikolla muutamaan otteeseen, jos vastauksia silloin vielä uupuu.

Aiheen osalta tiedonkeruu osa 2 tullaan toteuttamaan henkilöhaastatteluina niiden kanssa, jotka ovat tähän vapaaehtoisia. Laitan vapaaehtoisuudesta erillisen kyselyn jäljempänä.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstä ja panoksesta allekirjoittaneen opinnäytetyörupeamassa 🙏

Linkki QWL-kyselyyn:

[https://forms.office.com/\[REDACTED\]](https://forms.office.com/[REDACTED])

## Liite 3. Kutsu – tiedonkeruu osa 2

### Kutsu henkilöhaastatteluihin (Opinnäytetyön tiedonkeruu osa 2)

Kutsu vapaaehtoisiin haastattelutilaisuuksiin! [REDACTED]

Haastattelut tulevat olemaan jatkoa osana [REDACTED] **työntekijäkokemuksen** nykytilan selvittämistä ja sen kehittämistä.

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelujen sisältö tullaan anonymisoimaan siten, ettei vastauksista ole mahdollista päätellä haastateltavan henkilöllisyyttä. Henkilökohtaisia vastauksia ei tulla sellaisenaan jakamaan tai yhdistämään tiettyyn haastateltavaan henkilöön. Haastateltavien nimiä ei myöskään tulla julkaisemaan osana julkista opinnäytetyötä.

Haastattelun tuloksia käytetään osana Emilia Jaatisen YAMK-opinnäytetyön tiedonkeruuta (Jyväskylän ammattikorkeakoulu - Organisaation ja talouden johtamisen koulutusohjelma).

Haastattelun sisältö tullaan säilyttämään Jaatisen toimesta kaksi (2) vuotta haastattelun toteuttamisesta YAMK-tiedonhallintasäännöksen mukaisesti, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Haastattelun tuloksia, eli kerättyä aineistoa, ei tulla julkaisemaan ja asettamaan avoimesti saataville.

Haastattelujen tulokset siihen tehdyn analyysin jälkeen tulevat olemaan myös [REDACTED] esihenkilövastuullisen käytössä anonymisoidusti.

#### Haastattelusta:

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Käsiteltävät teemat ovat jaettu kuuteen (6) eri luokkaan, joihin liittyen työntekijäkokemuksen nykytilaa ja siihen liittyviä kehitystoimenpiteitä tullaan haastattelussa käsittelemään.

Teemat ovat:

1. *Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavat asiat*
2. *Työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavat asiat*
3. *Itsenäisyys, luovuus, innovatiivisuus ja kehittyminen/kehittäminen*
4. *Johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus*
5. *Yhteenkuuluvuus*
6. *Työn ja vapaa-ajan tasapaino*

Haastattelun kesto on arviolta 0,5 - 1 h.

