

Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus

Marcus Eklund



Tekijä(t) Marcus Eklund	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma (HELI16)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 2
<p>Henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuu yrityksille monia välittömiä ja välillisiä vaikutuksia, jotka ovat usein myös negatiivisia. Asiakaspalvelijoiden suuri vaihtuvuus on ongelma myös Veikkaus Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi asiakaspalvelijoiden vapaaehtoinen vaihtuvuus Veikkaus Oy:ssä on suuri ja miten asiakaspalvelijoiden vaihtuvuutta voitaisiin yrityksessä vähentää. Koska työntekijöiden sitouttaminen on yksi keino vähentää vapaaehtoista vaihtuvuutta, on tutkimuksen tavoitteena selvittää myös, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen. Koska sitouttamiseen vaikuttavia osatekijöitä on useita, keskitytään tutkimuksessa nimenomaan sellaisiin sitouttamisen osatekijöihin, jotka ovat rahapelialalla toimivan Veikkaus Oy:n kannalta olennaisia. Tutkimuksessa käsitellään vain henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta. Tahaton, työntekijän tahdosta riippumaton vaihtuvuus on siten rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus on tehty toimeksiantona Veikkaus Oy:lle.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää entistä ja nykyistä Veikkaus Oy:n asiakaspalvelijaa. Heistä kolme olivat tutkimusta tehtäessä olleet vähintään viisi vuotta Veikkaus Oy:n palveluksessa. Haastateltavista henkilöistä neljä olivat puolestaan sellaisia, jotka olivat irtisanoutuneet Veikkaus Oy:stä alle vuoden sisään heidän työsuhteensa alkamisesta. Haastattelujen avulla oli mahdollista saada tietoa siitä, mitkä asiat sitouttavat asiakaspalvelijat Veikkaus Oy:n palvelukseen ja mitkä asiat toisaalta vaikuttavat asiakaspalvelijoiden irtisanoutumiseen eli vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 8.3. – 21.3.2019.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella oli mahdollista muodostaa neljä erilaista pääluokkaa, jotka kuvaavat asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen ja sitä kautta vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä pääluokat ovat: asiakaspalvelutyön haasteet, myönteisinä koetut tekijät, psykologiset tekijät sekä palkka ja palkitsemisjärjestelmä. Jokaisen pääluokan alle oli mahdollista sijoittaa vaihteleva määrä alaluokkia, jotka yksityiskohtaisemmin avaavat haastateltujen henkilöiden ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita työskentelystä Veikkaus Oy:ssä. Tutkimustulosten perusteella Veikkaus Oy on onnistunut asiakaspalvelijoiden sitouttamisessa hyvin erityisesti työsuhte-etujen, työyhteisön ja työnantajan joustavuuden osalta. Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavia mahdollisia tekijöitä ovat muun muassa puutteet työn odo- tuksiin vastaamisessa, palkitsemisessa ja turvallisuuden tunteessa.</p> <p>Tutkimuksen pohdintaosiossa annetaan eräitä konkreettisia, toteuttamiskelpoisia kehitys- ehdotuksia, joiden avulla Veikkaus Oy:n on mahdollista sitouttaa asiakaspalvelijat parem- min yritykseen ja sitä kautta vähentää asiakaspalvelijoiden vapaaehtoista vaihtuvuutta.</p>	
Asiasanat Vaihtuvuus, sitouttaminen, sitoutuminen, asiakaspalvelutyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	3
1.3	Toimeksiantajan esittely	4
2	Henkilöstön vaihtuvuus	5
2.1	Vapaaehtoinen vaihtuvuus	6
2.2	Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät	7
2.3	Vaihtuvuus työsuhteen alkuvaiheessa	10
2.4	Vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset	11
2.5	Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiden analysointi	13
3	Sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen tekijänä	16
3.1	Työntekijöiden sitouttaminen	16
3.2	Palkkaus ja palkitseminen sitouttamisen välineenä	17
3.3	Perehdyttämisen merkitys sitouttamisessa	20
3.4	Esimiehen rooli sitouttajana	21
3.5	Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet osana sitouttamista	23
4	Tutkimusmenetelmät	25
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	25
4.2	Aineiston hankinta	25
4.3	Aineiston analysointi	26
5	Tutkimustulokset	28
5.1	Haastateltujen taustatiedot	28
5.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	28
5.3	Asiakaspalvelutyön haasteita	29
5.4	Myönteisinä koetut tekijät	32
5.5	Psykologiset tekijät	34
5.6	Palkka ja palkitsemisjärjestelmä	37
5.7	Yhteenveto	38
6	Pohdinta	40
6.1	Johtopäätökset	40
6.2	Kehitysehdotukset	42
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	44
6.4	Tutkimuksen luotettavuus	45
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	46
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset	50

1 Johdanto

Henkilöstön vaihtuvuus on monille yrityksille tuttu ja arkipäiväinen ilmiö. Vaihtuvuus pitää sisällään myös henkilöstön vapaaehtoisen vaihtuvuuden. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijän omaa päätöstä lähteä, eli irtisanoutua organisaatiosta (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta 1998, 511.) Yrityksen näkökulmasta henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen sisältyy monia hyviä puolia. Optimaalisen vapaaehtoisen vaihtuvuuden myötä yrityksen henkilöstörakenne uusiutuu ammattitaitoisilla ja korkeaa työmotivaatiota omaavilla työntekijöillä. (Phillips & Connell 2003, 1; Viitala 2009, 90.) Esimerkiksi asiakaspalvelualalla tällaisten työntekijöiden saaminen on yritykselle ensisijaisen tärkeää, jotta yritys voisi taata asiakaskokemuksensa korkean laadun, ja jotta yrityksen tuottavuus olisi mahdollisimman hyvällä tasolla.

Liiallisella vapaaehtoisella vaihtuvuudella on kuitenkin kiistatta negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Korkeasta henkilöstön vaihtuvuusasteesta aiheutuu yritykselle merkittäviä kustannuksia. Suuri henkilöstön vaihtuvuus vaatii luonnollisesti yritykseltä panostuksia ja investointeja uusien työntekijöiden rekrytointiin, perehdyttämiseen ja työyhteisön osalliseksi saattamiseen. Useimmiten suuri vapaaehtoinen vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle myös työpanosten ja sitä kautta tuottavuuden vähenemistä, kun uutta osaavaa työvoimaa ei saada heti yrityksen palveluksesta irtisanoutuneiden työntekijöiden tilalle. Näiden vaikutusten lisäksi liiallisesta vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta aiheutuu usein myös monia muita välittömiä ja välillisiä vaikutuksia. Vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta aiheutuvien negatiivisten vaikutusten tietäminen ja tunnistaminen sekä vaihtuvuuden syiden analysointi on yrityksessä ensiarvoisen tärkeää, jotta liialliseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen osattaisiin puuttua oikeilla keinoilla. Liialliseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen puuttuminen voi säästää yritykselle vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia merkittäväällä tavalla. (Phillips & Connell 2003, 1.)

Työntekijöiden sitouttaminen on yksi keino vähentää henkilöstön vapaaehtoista vaihtuvuutta. Vaikka sitoutumisen käsite on laaja ja monisyinen ilmiö, voidaan sillä lyhyesti sanottuna tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioonsa. Heikko sitoutumisaste on nähtävissä usein korkeana vaihtuvuusasteena. (Viitala 2013, 85.) Työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Jotta yrityksessä voitaisiin vähentää vapaaehtoista vaihtuvuutta, on tärkeää löytää juuri ne sitoutumista parantavat tekijät, jotka toimivat parhaiten tässä nimenomaisessa työnantajayrityksessä.

Vapaaehtoinen vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat vaikutukset yritykselle eivät sinänsä ole mitään uusia ilmiöitä. (Phillips & Connell 2003, 1). Tutkimuskirjallisuudessa vapaaehtoista

vaihtuvuutta ja sen negatiivisia vaikutuksia yritykselle samoin kuin työntekijöiden sitouttamisen merkitystä on käsitelty jo useiden vuosikymmenien ajan. Yritykset myös usein itse pyrkivät selvittämään työntekijöiden lähdön taustalla olevia syitä esimerkiksi erilaisten lähtökyselyiden avulla (Phillips & Connell 2003, 116-117). Tässä tutkimuksessa selvitetään yhden konkreettisen yrityksen osalta kyseisessä yrityksessä ongelmana olevan suuren vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä sekä keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi, joiden avulla vapaaehtoista vaihtuvuutta on mahdollista vähentää.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suuri osa Veikkaus Oy:n henkilöstöstä on asiakaspalvelijoita, jotka työskentelevät pelisaleissa, ravintoloissa ja Casino Helsingissä. Asiakaspalvelijat ovat pääosin nuoria ihmisiä, joille monelle työ Veikkaus Oy:ssä on ensimmäinen vakituinen työpaikka. Asiakaspalvelijoiden suuri vaihtuvuus on pitkään ollut yrityksessä ongelma. Rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin ollaan vuosikausia käytetty paljon resursseja. Vuonna 2018 yrityksen palvelukseen rekrytoitiin yhteensä 345 asiakaspalvelijaa. Samana vuonna irtisanoutuneita asiakaspalvelijoita oli yhteensä 86. Asiakaspalvelijoiden perehdytykseen sisältyvän koulutusten kesto vaihtelee 48-108 tunnin väliltä riippuen heidän tulevista työtehtävistään. Koulutusten lisäksi myös asiakaspalvelijoiden muuhun perehdytykseen kuluu työtunteja. Jatkuva rekrytointi tulee yritykselle kalliiksi. Yrityksessä on myös todettu, että kokenut asiakaspalvelija on keskimäärin kokemattomaa asiakaspalvelijaa parempi myymään yrityksen tuotteita. Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden vähentäminen olisi Veikkaus Oy:lle merkittävä taloudellinen säästö.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus siihen, miksi asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus Veikkaus Oy:ssä on suuri ja miten sitä voitaisiin vähentää. Tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä tekijät sitouttavat asiakaspalvelijat pysymään yrityksen palveluksessa. Ymmärtämällä, mitkä asiat vaikuttavat suureen vaihtuvuuteen, voidaan Veikkaus Oy:ssä tulevaisuudessa vähentää asiakaspalvelijoiden vaihtuvuutta. Jotta vapaaehtoista vaihtuvuutta voitaisiin vähentää, on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen. Aihetta on tutkittu aiemmin yrityksen sisällä muun muassa lähtöhaastatteluilta. Toistaiseksi suurta vaihtuvuutta ei kuitenkaan ole pystytty vähentämään.

Olen itse ollut Veikkaus Oy:n ja Raha-automaattiyhdistyksen (yhdistyivät 1. tammikuuta 2017) palveluksessa yli 10 vuotta. Olen toiminut pelinhoitajana, pelimestarina sekä asiakaskokemusvastaavana. Minulla on siis pitkä kokemus asiakaspalvelutyöstä Veikkaus Oy:ssä. Yrityksen strategia ja eri yksiköiden toimintatavat ovat minulle tuttuja.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä syyt vaikuttavat asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuteen Veikkaus Oy:ssä ja miten vaihtuvuutta voidaan vähentää. Osa vaihtuvuudesta johtuu tahottomasta, ei-vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta. Tällä tutkimuksella selvitetään ainoastaan vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan, mitkä asiat sitouttavat asiakaspalvelijat yritykseen.

Tutkimusongelmat ovat:

- Pääongelma: Mitkä ovat Veikkaus Oy:n asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden syyt?
- Alaongelma 1: Millä keinoin voidaan sitouttaa Veikkaus Oy:n asiakaspalvelijat pysymään yrityksen palveluksessa?
- Alaongelma 2: Mitkä tekijät ovat saaneet asiakaspalvelijat pysymään yrityksen palveluksessa?

Tutkimuksessa tutkitaan asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden syitä Veikkaus Oy:ssä nimenomaan asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Pitkään työsuhteessa olleilta asiakaspalvelijoilta saatiin haastatteluilla tietoa siitä, miten yritys on pystynyt sitouttamaan heidät. Lopettaneilta, alle vuoden työsuhteessa olleilta, saatiin niin ikään haastatteluilla tietoa irtisanomisten syistä.

Olen rajannut tutkimukseni käsittelemään ainoastaan vapaaehtoista vaihtuvuutta. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijän omaa päätöstä lähteä organisaatiosta, kun taas tahaton, työntekijän tahdosta riippumaton vaihtuvuus tapahtuu työnantajan toimesta. (Shaw ym. 1998, 511.) Olen myös rajannut tutkimukseni käsittelemään ainoastaan sellaisten Veikkaus Oy:n asiakaspalvelijoiden vapaaehtoista vaihtuvuutta, jotka ovat tai ovat olleet työssä asiakaspalvelijoina pelisaleissa, ravintolapeleissä, tai Feel Vegas -pelisaleissa.

Yrityksen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaa olennaisesti yrityksen kyky sitouttaa henkilöstönsä. Tästä syystä käsittelen työntekijöiden sitouttamista yhtenä vapaaehtoista vaihtuvuutta vähentävänä tekijänä. Koska sitouttaminen on käsitteenä laaja, olen valinnut työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavia asioita, jotka ovat oman tutkimusasetelmani kannalta keskeisiä. Näitä ovat palkkaus ja palkitseminen, perehdyttäminen, esimiehen rooli sekä osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet.

Tutkimus on tehty toimeksiantona Veikkaus Oy:lle. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää entistä ja nykyistä Veikkaus Oy:n asiakaspalvelijaa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia asiakaspalvelijoiden suuren vaihtuvuuden vähentämiseksi, ja myös siihen miten Veikkaus Oy voisi paremmin sitouttaa asiakaspalvelijoitaan.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Veikkaus Oy (Veikkaus) on suomalainen valtion kokonaan omistama rahapeliyhtiö, joka aloitti toimintansa 1.1.2017, kun Fintoto, Raha-automaattiyhdistys ja Veikkaus Oy yhdistyivät. Veikkaus Oy:llä on Suomessa rahapelimonopoli. Yritys kuuluu Suomen viiden parhaimman yrityksen joukkoon liikevaihdolla ja tuotolla mitattuna. Pelien tuotosta jaetaan avustuksia yli miljardi euroa vuodessa. Avustuskohteita on tuhansia ympäri Suomea ja niillä tarjotaan suomalaisille mahdollisuuksia harrastaa, liikkua, pysyä terveenä ja tervehtyä. Avustuksilla tuetaan monenlaista vapaaehtoistoimintaa ja mahdollisuuksia kuulua joukkoon. Pelien tuotoilla autetaan myös arjen kriisitilanteissa, tuetaan erityisryhmiä sekä tieteen tekemistä ja hevosurheilua. Ilman avustuksia jäisi myös moni kulttuurielämys kokematta. Avustusten jaosta päättävät maa- ja metsätalousministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. (Veikkaus 2019.)

Veikkauksen pelitarjontaan kuuluu onnenpelejä (esimerkiksi Lotto, Eurojackpot ja raaputusarvat), kasinopelejä (esimerkiksi peliautomaatit, pelipöydät, e-arvat ja digitaaliset automaattipelit) sekä vedonlyöntipelejä (esimerkiksi Pitkäveto ja Toto-pelit). Veikkauksella on 6500 myyntipistettä ja noin 90 omaa pelisalia ympäri Suomea. (Veikkaus 2019.)

2 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus on määritelty aihetta koskevissa tutkimuksissa ja julkaisuissa eri tavoin. Vanhala (1981, 1.) on määritellyt henkilöstön vaihtuvuuden siten, että sillä tarkoitetaan yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Kauhanen (2010, 93.) on myöhemmin määritellyt henkilöstön vaihtuvuuden seuraavasti: henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osuutta henkilömäärästä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteensa, ja, että henkilöstön vaihtuvuusluku saadaan, kun suhteutetaan aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräisen laskentajakson henkilöstömäärään. Usein henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan kuitenkin ainoastaan työntekijöiden lähtemistä yrityksen palvelusta pois, eli irtisanoutumisia ja irtisanomisia (Lee, Hsu & Lien 2006, 1951). Tässä tutkimuksessa henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan juuri tätä.

Alalla kuin alalla on toisinaan vaikea löytää osaavaa henkilöstöä. Osaavien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on vielä haastavampaa. Tämä ei suinkaan ole mikään uusi ilmiö. Viimeisten vuosikymmenien ja erityisesti nousukausien aikana yritykset ovat panostaneet rekrytointiin, perehdytykseen ja henkilöstön palkitsemiseen. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa, joten monet isot yritykset etsivät osaajia jopa ulkomailta. Tämä johtuu siitä, että työpaikkoja on yksinkertaisesti enemmän kuin työntekijöitä. Kun työntekijän on mahdollista valita työpaikka, on epätodennäköistä, että hän vapaaehtoisesti työskentelisi huonossa organisaatiossa. Suurimmalle osalle ihmisistä pelkkä työstä saatava palkka ei riitä motivaattoriksi pysymään huonossa tai toimimattomaksi koetussa työskentely-ympäristössä. Ihmiset haluavat tuntea, että heidän tekemällään työllä on merkitystä. Varsinkin nuoret ihmiset tuntevat usein näin. (Smith 2001, 2-4.)

Henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä ilmiö organisaatioissa. On luonnollista, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa olosuhteiden muuttuessa. Vaihtuvuus on tärkeää organisaatioille, yksilöille ja yhteiskunnalle. Sopivan vaihtuvuuden määrän vaikutukset vaihtelevat aloittain ja yrityksittäin. Vaihtuvuudella voi olla tervehdyttävä vaikutus, sillä sen kautta yrityksestä poistuu sellaisia työntekijöitä, jotka eivät koe työtä omakseen tai eivät onnistu työssään riittävän hyvin. (Phillips & Connell 2003, 1; Viitala 2009, 90.) Yleensä optimaalisena henkilöstön lähtövaihtuvuutena pidetään 5-10 prosenttia vuotta kohden. (Kauhanen 2010, 94.)

Organisaation näkökulmasta henkilöstön liiallinen vaihtuvuus voi olla merkittävä taloudellinen kulu. Rekrytointi-, koulutus-, ja perehdytysprosessit ovat aikaa ja rahaa vieviä prosesseja. Aikaisessa vaiheessa työsuhdetta irtisanottu tai irtisanoutunut henkilö ei myöskään

välttämättä ole ehtinyt tuottaa yritykselle paljoakaan verrattuna häneen sijoitettuihin rekrytointi-, perehdytys- ja kehittämiskustannuksiin. Lisäksi vaihtuvuus voi olla seuraus huonosta johtamisesta tai työilmapiiristä. (Phillips & Connell 2003, 1; Viitala 2009, 90.)

Vaihtuvuutta on erittäin tärkeää seurata yrityksen ja yksilöiden tasolla pitkäjänteisesti, jotta voidaan ajoissa puuttua huolestuttaviin kehityspiirteisiin. Vaihtuvuus ei välttämättä johdu huonosta sitoutumisesta. Vaihtuvuusluvut voivat olla korkeita esimerkiksi, jos henkilöstö koostuu nuorista opiskelijoista, jotka siirtyvät nopeasti uralla eteenpäin. Tällöin yrityksen kannattaa kehittää rekrytointi- ja perehdytysprosessit niin tehokkaiksi, että toiminnan laatu säilyy mahdollisimman hyvänä korkeasta vaihtuvuudesta huolimatta. (Viitala 2013, 88.)

2.1 Vapaaehtoinen vaihtuvuus

Tässä tutkimuksessa tutkitaan vapaaehtoista vaihtuvuutta. Shaw ym. (1998, 511.) määrittelivät vapaaehtoisen vaihtuvuuden 1990-luvun lopulla seuraavasti: vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijän omaa päätöstä lähteä organisaatiosta, kun taas tahaton, työntekijän tahdosta riippumaton vaihtuvuus tapahtuu työnantajan toimesta. Työntekijän tahdosta riippumatonta vaihtuvuutta ovat esimerkiksi työnantajan toteuttama työsuhteen päättäminen (työntekijän irtisanominen), työntekijän eläkkeelle jääminen, työntekijän kuolema sekä yrityksen konkurssista johtuva työn loppuminen. (Phillips & Connell 2003, 41; Griffeth & Hom 2004, 4.) Toisaalta on myös otettava huomioon, että työntekijän irtisanoutuminen ei aina tosiasiallisesti tapahdu työntekijän omasta tahdosta, vaikka se mahdollisesti tilastoitaisiin vapaaehtoisena irtisanoutumisena. Työnantaja voi esimerkiksi tehdä työntekijän kanssa sopimuksen työntekijän irtisanoutumisesta, jota vastaan työnantaja sitoutuu antamaan tietynsuuruisen rahallisen korvauksen (niin kutsuttu irtisanomis- tai eropaketti). (Phillips & Connell 2003, 43.) Tällöin työntekijä juridisesti ajateltuna itse irtisanoutuu.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaa ainakin kaksi tekijää: työntekijän työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtamisen helppous. (Shaw ym. 1998, 512.) Tämä oletama pohjautuu Marchin ja Simonin vaihtuvuusteoriaan, jonka he kehittivät vuonna 1958. (March & Simon 1993, 112-113.) Teoriaan sisältyvän yksilötasoisesta selityksen mukaan vaihtuvuuden katsotaan olevan seurausta yksilön omista arvioinneista ja vertailusta nykyisen työpaikan ja mahdollisten vaihtoehtoisten työpaikkojen välillä. Yksilön oletetaan arvioivan nykyisen ja sille vaihtoehtoisten työpaikkojen edut ja haitat sekä omat mahdollisuutensa vaihtaa työpaikkaa, ottaen huomioon oman tilanteensa ja henkilökohtaiset ominaispiirteensä, ja tekevän sen jälkeen itsenäisen päätöksen työssään pysymisestä tai eroamisesta. Suurimmassa osassa vapaaehtoisen vaihtuvuuden tutkimuksista erittelyn

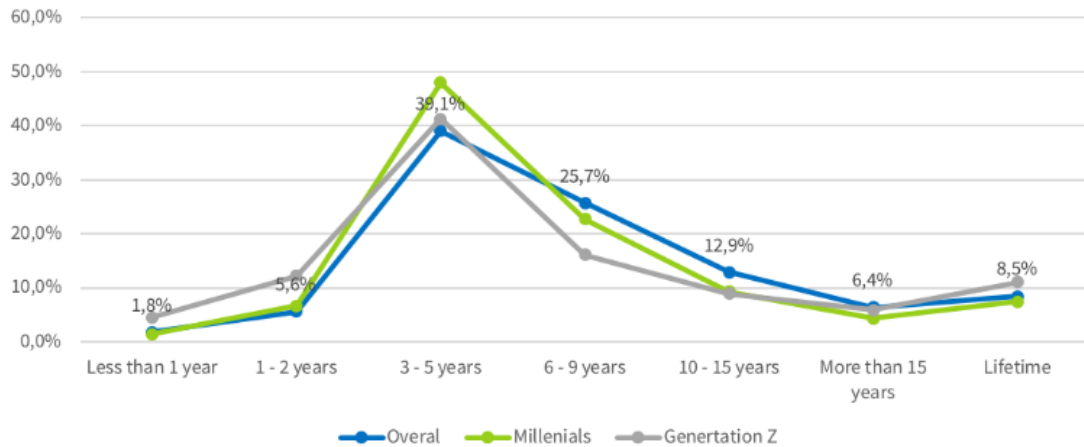
kohteena on ollut ollut työtyytyväisyyden sekä yksilöiden taustatekijöiden väliset riippuvuudet. (Vanhala 1981, 13.) Eri-ikäisten ja erilaisen koulutuksen saaneiden työntekijöiden työpaikan vaihtamisperusteet ja -halukkuus ovat myös hyvin erilaisia. Mitä korkeampi henkilön koulutus on, sitä helpommin hän vaihtaa työpaikkaa. Nuoret vaihtavat myös työpaikkaa herkemmin kuin iäkkäät. (Kauhanen 2010, 94.)

1970-luvulla Steers ja Porter kehittivät vaihtuvuusteoriaa edelleen. He totesivat, että työntekijöiden työtytymättömyyden juuria on tutkittava. Jos tiedetään, että työntekijä on tyytymätön ja aikoo lähteä organisaatiosta, mutta ei tiedetä tyytymättömyyden syytä, ei pystytä määrittelemään tai arvioimaan, mitä yrityksessä on muutettava tai kehitettävä, jotta työntekijä saataisiin sitoutumaan yritykseen. Steers ja Porter korostivat palkkojen, etenemismahdollisuuksien, esimiesten, ja työkavereiden merkitystä työtyytyväisyyteen ja totesivat myös perhesuhteiden vaikuttavan vaihtuvuuteen. (Steers & Porter 1975, 279-287.)

2.2 Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaa monta tekijää. Kuten aiemmin mainittiin, palkka on yksi tekijöistä, mutta se ei kuitenkaan ole ainoa. Yrityksen sisäisillä tekijöillä on vaikutuksia vaihtuvuuteen. Sisäisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi muutokset yrityksen organisaatiossa ja muutokset työntekijöiden asenteessa suhteessa työhönsä ja työnantajaansa eli yritykseen. Yksi vaihtuvuuteen vaikuttavista yrityksen sisäisistä tekijöistä on uskollisuuden puute työnantajaa kohtaan – ilmiö, jonka väitetään kasvaneen viime aikoina. Vielä muutama vuosikymmen sitten ei ollut epätavallista, että ihmiset halusivat olla pysyvästi saman työnantajan palveluksessa, esimerkiksi teollisuusaloilla. (Phillips & Connell 2003, 10.) Nykyään tämänkaltainen uskollisuus yhdelle ja samalle työnantajalle ei ole enää kovin yleistä. Tilastot osoittavat, että 39 prosenttia työntekijöistä piti kestoaltaan 3 - 5 vuoden pituista työsuhdetta sopivimpana. Jopa 48 prosenttia 25-34 -vuotiaista työntekijöistä oli tätä mieltä. Tulokset perustuvat Paylab Data Researchin tekemään tutkimukseen, johon vastasi 57 719 vastaajaa 12 eri Euroopan maasta tammi- helmikuun 2018 aikana. (Paylab 2018.)

What is the ideal time period spent working for one employer?



Kuvio 1. Ihanteellinen aika saman työnantajan palveluksessa. (Paylab 2018.)

Vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä voi olla myös halu työllistyä jonkin tietyn toimialan ”huipulle”. Työntekijät ovat inspiroituneita työllistymään yrityksiin, joilla on vahva maine ja joiden uskotaan olevan parhaita toimijoita kyseisellä toimialalla. Tällaiset hyvämaineiset yritykset toimivat luonnollisina houkuttimina henkilöille, jotka haluavat tulla yhdistetyiksi alan parhaimpaan toimijaan. Jos tällaisten henkilöiden sen hetkinen työpaikka ei tarjoa mahdollisuuksia tähän, voivat he olla halukkaita siirtymään sellaisen yrityksen palvelukseen, missä se on mahdollista. (Phillips & Connell 2003, 11.)

Viime aikoina yleistynyt tekijä vaihtuvuudelle on yksilön osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Ihmiset haluavat kehittyä työssään työntekijöinä ja ihmisinä. Yritykset, jotka eivät tarjoa henkilöstölle mahdollisuutta kehittyä työssään, eivät houkuta työntekijöitä. (Smith 2001, 7.) Nopeasti muuttuvassa työelämässä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien koetaan olevan varma tapa mahdollistaa työllistymiseen liittyvä turva myös tulevaisuudessa, toisin kuin pitkän kokemuksen samoissa tehtävissä. Tästä syystä työntekijät haaveilevat sellaisen työnantajan palvelukseen, joka on valmis panostamaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja tarjoamaan mahdollisuuksia tähän. Osaamisen kehittyessä ja monipuolistuessa työnantajalta odotetaan myös yrityksen sisällä etenemisen ja tehtävien vaihtamisen mahdollistamista. Jos työntekijät kokevat, ettei yritys tarjoa mahdollisuuksia kehittää osaamista ja uusia taitoja yrityksen sisällä etenemällä, voi halukkuus työpaikan vaihtoon lisääntyä. (Phillips & Connell 2003, 11.)

Myös joustavuutta työnantajalta arvostetaan, kun työntekijöiden itseohjautuvuus ja kiinnostus työn itsenäisyyteen lisääntyy. Ihmiset, jotka haluavat saavuttaa parempaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä jättämällä aikaa muun muassa perheelle ja harrastuksille,

arvostavat mahdollisuutta tehdä esimerkiksi osa-aikatyötä. Tällaiset ihmiset hakeutuvat pois vanhanaikaisista organisaatioista, joissa ei ole joustavuutta. Tutkimuksissa on myös ilmennyt, että suurin osa työntekijöistä haluaisi tehdä vähemmän töitä. Työt, jotka vaativat pitkiä päiviä ja paljon ylityötä, ovat alttiita vaihtuvuudelle. (Phillips & Connell 2003, 10 & 12; Smith 2001, 5-6.) Varsinkaan nuoret ihmiset eivät enää arvosta matala-palkkaisia töitä, joissa täytyy tehdä pitkiä työviikkoja. Työpaikat, joissa annetaan mahdollisuus esimerkiksi tehdä etätöitä ovat paljon halutumpia. (Smith 2001, 6.)

Työpaikan ilmapiirille ja sen kannustavuudelle annetaan painoarvoa. Jotkut työntekijöistä arvostavat työpaikkaa, jossa vallitsee luonteeltaan kannustava ja toisistaan huolehtiva ilmapiiri. Työntekijöitä arvostamaton ja sosiaalisille konflikteille altis ilmapiiri työpaikalla ajaa työntekijät etsimään kannustavampaa ja viihtyisämpää työympäristöä muualta. (Phillips & Connell 2003, 11.) Esimiehellä on tässä tärkeä rooli, sillä hän voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaation johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. (Hyppänen 2013, 155.)

Palkitsemisella ja työstä saadun palautteen puuttumisella on yhteys vaihtuvuuteen. Moni työntekijä arvostaa palkitsemisjärjestelmiä, jotka heijastavat henkilökohtaista suoriutumista ja panostusta työhön. Saadakseen tämän työntekijät hakeutuvat yritykseen, jossa työstä saatava palkkio vastaa työssä tehtyä tulosta. Ihminen odottaa työltään ja työyhteisöltään kuitenkin myös muita asioita kuin pelkkää mahdollisimman hyvää hintaa työlle. Työntekijät, jotka haluavat kehittää omaa osaamistaan arvostavat säännöllistä palautetta ja muutoinkin työstä saamaansa arvostusta ja tunnustusta. Tämä on tärkeää myös työmotivaation kannalta. (Phillips & Connell 2003, 10-11; Viitala 2009, 139.)

X-sukupolvi ja millenniaalit toivat aikoinaan uusia haasteita työmarkkinoille. X-sukupolvella tarkoitetaan sen sukupolven edustajia, jotka ovat syntyneet noin vuosien 1963-1981 välillä. (Bickel & Brown 2005, 205.) Millenniaalien sukupolven edustajat ovat syntyneet noin vuosina 1980-2000. (Raines 2002, 2.) Juuri nämä sukupolvet vaativat useimpia edellä mainittuja asioita, eli hyvää palkkaa, hyvät työsuhte-edut sekä selkeää eroa työn ja vapaa-ajan välillä. He myös vaikuttavat arvostavan työtyytyväisyyttä enemmän kuin lupausta ylityökorvauksista ja vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä työpaikalla. He haluavat kehittyä työssään ja oppia uutta. Näiden sukupolvien edustajat vaihtavat herkästi työpaikkoja parempien työsuhte-etujen sekä ammatillisen kasvun mahdollisuuksien perään. (Smith 2001, 7.) Työn nähdään olevan osa henkilön identiteettiä – osa sitä, mitä he ovat. Tästä syystä monet työntekijät haluavat aidosti kokea, että työllä on heille itselleen merkitystä. (Phillips & Connell 2003, 10.)

X-sukupolven ja milleniaalien jälkeen tulevat Z-sukupolven edustajat. Vaikka heidän suhtautumisensa työhön ei juuri eroa X-sukupolven ja milleniaalien edustajista, on tähän sukupolveen kuuluvilla kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä. Z-sukupolven edustajat ovat lahjakkaita ja nopeita uuden teknologian käyttäjiä, jotka arvostavat elämän kokonaisvaltaista hyvinvointia heitä edeltäviä sukupolvia vieläkin enemmän. Yrityksen on hyvä tunnistaa se, että Z-sukupolvien edustajien arvomaailmassa työn asema ja tärkeysjärjestys elämän sisällössä voi olla muuttunut. Työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi tähtäävät toimet voivat kuitenkin olla samat sekä X-sukupolvelle ja milleniaaleille että Z-sukupolvelle. (Forbes Coaches Council 2018.)

Viime vuosikymmenten aikana työvoima on muuttunut monimuotoisemmaksi kulttuuritaustojen, sukupolvien, kansallisuuksien ja työjärjestelyjä koskevilta osin. Työelämässä on nykyään ihmisiä, joiden yksilölliset tarpeet voivat olla hyvin erilaisia: nuoret, joiden on tasapainotettava työhön ja opiskeluun liittyvät vastuut; työssä käyvät vanhemmat, joille pitää riittää aikaa työnteon lisäksi myös lasten hoitamiseen; ikääntyneet työntekijät, joilla on vielä vuosia työelämää jäljellä, mutta jotka haluaisivat mielellään vähentää työntekoa; ihmiset, jotka pyörittävät omaa yritystä ansiotyön lisäksi; täyttä työaikaan tekevät ja osa-aikaiset työntekijät sekä työntekijät, jotka asuvat toisella paikkakunnalla ja tekevät tästä syystä mielellään etättyötä. (Smith 2001, 8-9.) Yksilöiden tarpeiden huomioimisesta on tullut eräs työelämässä vallitsevista megatrendeistä. Jokaisella edellä mainitulla työntekijäryhmällä on erilaiset tarpeet, asenteet ja odotukset työnantajaa ja työelämää kohtaan. Monimuotoisen työyhteisön sitouttamisesta on tullut yksi suurimmista nykyaikaisen työelämän haasteista. (Smith 2001, 8-9.)

2.3 Vaihtuvuus työsuhteen alkuvaiheessa

Vaihtuvuuden kannalta kriittiset hetket ovat usein työsuhteen alkuvaiheessa eli ensimmäisten päivien, viikkojen tai kuukausien aikana työsuhteen alkamisesta. (Phillips & Connell 2003, 44.) Työntekijä voi päättää työsuhteensa esimerkiksi työsuhteen alkuun sovitun koeajan aikana. Syynä voi olla esimerkiksi se, että työntekijä ei tunne sopeutuvansa työyhteisöön. (Paanetoja 2014, 41.) Toinen syy voi olla se, että työntekijästä tuntuu, ettei työ ollutkaan sellaista, kuin mitä hän oli kuvitellut sen olevan. Työntekijä voi päättää työsuhteen myös siirtyäkseen muihin houkuttelevimpiin tehtäviin. Useimmiten työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuva vaihtuvuus on seurausta huonosti toteutetusta tai epäonnistuneesta rekrytointiprosessista, tehottomasta tai olemattomasta perehdytyksestä, tai siitä, ettei työntekijän sopeutumista työyhteisöön ole tuettu ja kannustettu riittävästi. (Phillips & Connell 2003, 44.)

Työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuvaa vaihtuvuutta on mahdollista analysoida sen seurantaan erityisesti rakennetun menetelmän avulla. Menetelmässä yrityksestä irtisanoutu- neiden työntekijöiden määrä jaetaan sen palvelukseen palkattujen uusien työntekijöiden määrällä 60 päivän seurantajakson aikana. Seurantajakson pituutta voi vaihdella työnteki- jöiltä työssä vaadittavan osaamisen tai ammattitaidon mukaisesti, esimerkiksi määrittä- mällä kuukauden pituisen seurantajakson matalan osaamistason tehtäviä suorittaville työntekijöille ja vastaavasti 90 päivän pituisen seurantajakson korkeaa ammattitaitoa vaa- tiiviin tehtäviin. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden seurata ja analysoida vaihtuvuutta ajoissa, jotta tärkeään asiaan osataan alkaa kiinnittää huomiota ja puuttua jo alkuvai- heessa. (Phillips & Connell 2003, 44.)

2.4 Vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset

Suurella vaihtuvuudella on paljon negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Kuten aiemmin on mainittu, vaihtuvuudella on valtava taloudellinen vaikutus yritykselle, sekä välittömässä että välillisissä kustannuksissa. Yrityksen toiminta voi hankaloitua suuren vaihtuvuuden takia. Kovassa kilpailussa yrityksen menestys voi olla kiinni oikeanlaista osaamista omaavista työntekijöistä. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeät taidot omaavien työntekijöiden saami- nen yrityksen palvelukseen ja heidän sitouttamisensa voi olla ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisessä. Myös työsuhteisiin, erityisesti niiden päättymisiin liittyvät juridiset kysy- mykset voivat vaatia yritykseltä aikaa ja kustannuksia. Silloinkin, kun työntekijä päättää työsuhteensa vapaaehtoisesti omasta tahdostaan, esiin voi nousta erilaisia juridisia kysy- myksiä esimerkiksi kilpailukieltosopimukseen liittyen. (Phillips & Connell 2003, 5.)

Juridisten kysymysten lisäksi vaihtuvuudesta aiheutuu yrityksille muutakin hallinnollista taakkaa. Tällä ei tarkoiteta ainoastaan lisääntyneitä paperityötä, vaan myös ajankäyttöä, jota vaaditaan vaihtuvuudesta aiheutuvan ongelman kohtaamiseksi ja sen korjaamiseksi. Vaihtuvuuden aiheuttama hallinnollinen taakka on aina pois yrityksen tuottavasta toimin- nasta. (Phillips & Connell 2003, 5-6.)

Vaihtuvuuden vaikutukset tuottavuuteen näkyvät luonnollisesti myös pois lähteneen työn- tekijän työpanoksen puuttumisena. Useimmissa vaihtuvuustilanteissa työntekijä, joka läh- tee yrityksen palveluksesta äkillisesti, jättää vajeen yrityksen tuottavuuteen. Tämä vaje ei ainoastaan tuota haasteita lähteneen työntekijän työtehtävien hoitamisen kannalta, vaan vaikuttaa myös muun tiimin toimintaan ja sen työn sujuvuuteen. Työkaverin tai kollegan irtisanoutuminen vaikuttaa jäljelle jäävien työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden keskuudessa voi herätä epäilyksiä mahdollisista syistä, minkä vuoksi irtisanoutunut työka-

veri lähti yrityksestä. Työntekijät voivat esimerkiksi ajatella, että irtisanoutuneen työntekijän työmäärä oli liian suuri tai että muut negatiiviset syyt aiheuttivat työpaikan vaihtohalukkuuden. Olivat epäilyt paikkaansa pitäviä tai eivät, on tällaisilla negatiivisilla olettamuksilla joka tapauksessa vaikutusta jäljelle jäävän henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin yrityksessä. (Phillips & Connell 2003, 5-6.)

Sisäisen toiminnan ohella vaihtuvuudella on vaikutuksia siihen, miten ulkopuoliset kokevat ja näkevät yrityksen. Suuri vaihtuvuus voi antaa ulkopuolisille kuvan yrityksestä, ”jossa ovi käy tiuhaan tahtiin”. Kun tällainen kuva on syntynyt työmarkkinoille, on sitä vaikeaa saada muutetuksi erityisesti rekrytointikanavissa ja ihmisten puheissa. Toinen asia, missä vaihtuvuus näkyy, on yrityksen asiakaspalvelu. Suurella vaihtuvuudella on todettu olevan erittäin suuri negatiivinen vaikutus yrityksen asiakaspalveluun ja sen laatuun. Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden on usein katsottu muodostavan vakavimman uhan erinomaisen asiakaspalvelun -ja kokemuksen tarjoamiselle. (Phillips & Connell 2003, 5-6.)

Vaihtuvuudella ei ole ainoastaan negatiivisia vaikutuksia yritykselle, vaan myös yksilölle. Työpaikan vaihtamisilla on aina vaikutusta työntekijän saamiin etuisuuksiin. Yrityksen itsensä kustantamat ja tarjoamat työntekijä- tai henkilöstöetuudet voivat olla sidoksissa yksittäisen työntekijän palvelussuhteen keston. Erityisesti yrityskohtaisten etuisuuksien kohdalla työpaikan vaihto ja siirtyminen toisen yrityksen palvelukseen katkaisevat näiden etuisuuksien ”nautintaoikeuden”. (Phillips & Connell 2003, 6.) Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi puhelinetu, autoedut, asunto- ja autotallietu, työmatkatuki ja ruokailutuki. Monet edut ovat myös niin sanottuja hyvinvointietuja, esimerkiksi hieronta, kuntoremontit, liikuntasetelit tai muu liikunnan tukeminen, kulttuuriharrastusten tukeminen, painon hallinnan tai tupakoinnin lopettamisen tukeminen sekä erilaiset palvelut, kuten sairaan lapsen hoito ja siivous- ja pesupalvelut. (Hyppänen 2013, 146.)

Jossakin vaiheessa useat, tiheään tahtiin tapahtuneet työpaikan vaihdokset voivat vaikuttaa yksilön urakehitykseen negatiivisesti. Lukuisat, lyhyellä aikavälillä tapahtuneet työpaikan vaihtamiset voi olla vaikeaa selittää uudelle, potentiaaliselle työnantajalle. Jos työpaikan vaihtaminen liittyy työntekijän huonoon suoriutumiseen työstä, voi tällä olla haitallisia vaikutuksia kyseisen henkilön työuraan ja siinä etenemiselle samoin kuin kyseisen henkilön itsetuntoon. (Phillips & Connell 2003, 6-7.)

Selvää on, että vaihtuvuudesta voi aiheutua yksilölle myös muita negatiivisia seurauksia. Jokaiseen työpaikan vaihtamiseen ja uuden työn aloittamiseen liittyy eräänlainen hermostuneisuuden ja stressin lisääntyminen muutostilanteessa, vaikka työpaikan vaihtaminen perustuisikin vapaaehtoisuuteen. Työpaikan vaihtamiseen voi niin ikään liittyä taloudellisia

seurauksia tai huolia, mikäli uuden työpaikan löytäminen tai uuteen työhön siirtyminen ei tapahdu kovin nopeasti. Vaihtuvuudesta voi lisäksi olla seurauksia sosiaalisille suhteille, kun työssä olleet tai siihen liittyneet ihmissuhteet jäävät pois. Toisinaan työpaikan vaihtaminen voi edellyttää muuttoa toiselle paikkakunnalle, millä voi olla vaikutuksia niin taloudellisesti kuin sosiaalisten ihmissuhteiden kannalta. (Phillips & Connell 2003, 6-7.)

2.5 Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiden analysointi

Jotta yrityksessä pystyttäisiin vaikuttamaan suureen vaihtuvuuteen, on ensimmäiseksi analysoitava vaihtuvuuden mahdollisia syitä. Usein työntekijöiden sitouttamisen parantamisessa etsitään nopeita ratkaisuja ja keskitytään työntekijöiden tarpeisiin ilman, että pysähdyttäisiin katsomaan tarkemmin organisaatiossa mahdollisesti piileviä ongelmia tai piilossa olevia asioita. Tarvitaan useita keinoja, joilla vapaaehtoisen vaihtuvuuden todellisia ja täsmällisiä syitä voidaan arvioida. Tällöin vapaaehtoisen vaihtuvuuden ongelman syihin on helpommin löydettävissä myös oikeat ja tehokkaat ratkaisut. (Phillips & Connell 2003, 92.)

Yrityksen palveluksesta pois lähteneitä työntekijöitä kuvaavien tietojen analysointi on helposti kuviteltavissa ensimmäiseksi askeleeksi vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiden analysoinnissa. Työntekijöitä kuvaavien tietojen analysoinnilla tarkoitetaan tässä sitä, että pysähdytään pohtimaan irtisanoutunutta työntekijää kuvaavia ominaispiirteitä ja luomaan hänestä eräänlainen henkilökuva. (Phillips & Connell 2003, 98.) Työntekijöitä kuvaavien tietojen analysoinnilla ei siten tarkoiteta sitä, että katsottaisiin yrityksen tietojärjestelmästä mitään kyseistä irtisanoutunutta työntekijää koskevia henkilötietoja.

On kuitenkin hyvä muistaa, että irtisanoutuneiden työntekijöiden tietojen analysoinnista ensin ilmenevät havainnot ovat usein vasta todiste siitä, että vaihtuvuuden ongelma on olemassa. Tietojen analysoinnissa on siten mentävä syvemmälle, jotta todelliset syyt vaihtuvuudelle löydetään. Tietojen analysoinnilla on mahdollista piirtää esimerkiksi tietty henkilökuva vapaaehtoisen vaihtuvuuden kohteena olevista henkilöistä, jos lähteneiden joukossa on esimerkiksi samaan työntekijäryhmään, samaan ikään kuuluviin tai tiettyä sukupuolta tai taustaa olevia työntekijöitä. Jos vapaaehtoisesti yrityksestä lähteneet koostuvat pääasiassa esimerkiksi nuorista ihmisistä, voidaan ajatella, että vaihtuvuuden syynä voi olla vaikkapa se, ettei kyseisen yrityksen nähdä tarjoavan tarpeeksi joustavaa ja ilmapiiriltään hyväksyvää työyhteisöä työn- ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Toinen mahdollisuus on, että kyseiseen ikäryhmään kuuluvat henkilöt on palkattu esimerkiksi määrääi-

kaisiin työsuhteisiin tai osa-aikatyöhön. Tietojen analysoinnin ensimmäinen vaihe ja irtisnoutuneiden työntekijöiden henkilökuvan luominen on havainnollistettu jäljempänä olevassa kuviossa 2 (ensimmäinen ja toinen kohta). (Phillips & Connell 2003, 92 & 98.)

Tietojen syvällisempi ja yksityiskohtaisempi analysointi on tärkeää siitäkin syystä, että pelkillä nopeasti tehdyillä työntekijävirtoja kuvaavia tilastoja katsoessa ei välttämättä havaita lähtemisten syiden taustalla piileviä todellisia tekijöitä. Tällöin vaihtuvuuden syiden analysoinnissa on mahdollista myös tehdä virheitä. (Phillips & Connell 2003, 98.)

Tarkemman analysoinnin jälkeen on vaihtuvuuden todellisen syyn hahmottamisen vuoro. Kuviossa 2 vaihe on järjestyksessään kolmas. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syyn tunnistamisen jälkeen on mahdollista arvioida kyseiseen syyhyyn toimiva täsmällinen ratkaisu (kuvion viimeinen kohta). (Phillips & Connell 2003, 98.)



Kuvio 2. Polku vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiden tunnistamiseksi vaatii pitkää ja syvälle menevää analyysia (Phillips & Connell 2003, 98.)

On tärkeää, että vapaaehtoisen vaihtuvuuden syiden analysoinnille annetaan riittävästi resursseja, jotta vapaaehtoisen vaihtuvuuden syyt voidaan hahmottaa, niihin löydetään ratkaisut ja yritys pystyy miettimään keinot, joilla se pystyy sitouttamaan yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa olevat työntekijät. (Phillips & Connell 2003, 99.)

Vapaaehtoisen vaihtuvuuden analysointiin on olemassa useita tapoja. Kysely on kenties yleisin ja vähiten kustannuksia tuottava tapa tutkia vapaaehtoista vaihtuvuutta. Kyselyiden avulla yritys voi saada monenlaista arvokasta dataa työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista ja tuntemuksista aina yrityksen taloudellisesti vaikuttaviin tekijöihin asti. (Phillips & Connell 2003, 100.)

Kyselyiden ohella erilaiset haastattelut ovat niin ikään oiva tapa analysoida vapaaehtoista vaihtuvuutta. Haastattelut voivat olla esimerkiksi yrityksen HR-yksikön tai ulkopuolisen tahon toteuttamia. Haastatteluiden avulla yrityksen on mahdollista saada kirjalliseen kyseilyyn verrattuna syvällisempää tietoa, tai tietoa, joka jäisi kyselyn avulla jopa kokonaan saamatta. (Phillips & Connell 2003, 110.) Lähtöhaastattelu lienee yksi yleisimmistä käy-

tössä olevista haastattelutavoista tutkia vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä. Lähtöhaastatteluissa irtisanoutunutta työntekijää pyritään haastattelemaan viimeisinä päivinä yrityksen palveluksessa tai pian yrityksessä työskentelyn päättymisen jälkeen. Lähtöhaastattelu voidaan toteuttaa HR-yksikön edustajan ja työntekijän välisenä keskusteluna tai kyselynä. Anonyymisti toteutettu ja luottamuksellisesti käsitelty kysely on usein tehokkain keino saada tietoa vapaaehtoisen vaihtuvuuden todellisista syistä. (Phillips & Connell 2003, 116-117.)

Vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä voidaan määrittää myös niin kutsutun nimellisen ryhmätekniiikan (nominal group technique) avulla. Tässä mallissa joukolta yrityksen työntekijöitä pyydetään arvioimaan, miksi heidän työkaverinsa heidän mielestään lähtevät yrityksestä. Mallissa avainasemassa on nimenomaan selvittää se, mitä ryhmässä mukana olevat työntekijät arvioivat työkaveriensa pois lähtemisen syyksi, ei se, miksi he itse lähtisivät. Pyydettyä arvioimaan työkavereiden vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä, haastattelutavat kokevat tilanteen vähemmän uhkaavana kuin sen, että heidän olisi kerrottava, miksi he itse lähtisivät pois yrityksen palveluksesta. (Phillips & Connell 2003, 113.)

3 Sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen tekijänä

Työntekijöiden sitouttaminen on keino vähentää vapaaehtoista vaihtuvuutta. Tässä luvussa kerrotaan ensin sitouttamisesta käsitteenä, minkä jälkeen luvussa tarkastellaan sellaisia sitouttamisen osatekijöitä, jotka ovat asiakaspalvelijoiden sitoutumisen kannalta keskeisiä.

3.1 Työntekijöiden sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttamisesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää työntekijöiden sitoutumisen merkitys. Työntekijöiden sitouttamisella on mahdollista vaikuttaa siihen, miten työntekijät sitoutuvat yritykseen. Tällä puolestaan on suora yhteys vaihtuvuuteen ja sen vähentämiseen.

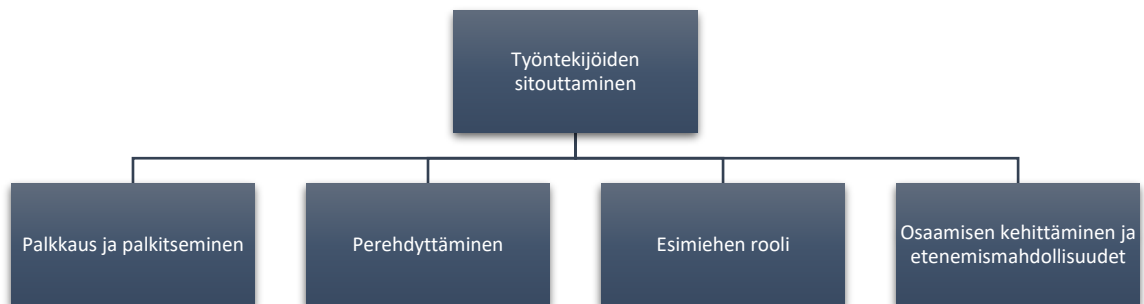


Kuvio 3. Sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen tekijänä

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa saatetaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen. Käytännön puheissa sitoutumattomuudella tarkoitetaan joskus lähtöherkkyyttä. Sitoutumisen käsite on kuitenkin laaja ja monisyinen ilmiö. Se on henkilön psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Jos psykologinen suhde on huono, myös kynnys lähteä työpaikasta on matalampi. Psykologisen suhteen laadulla on yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja hänen arvostukseensa organisaatiota kohtaan. Henkilöstön sitouttamista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä asiana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehityksen ja uudistumisenkin kannalta. (Viitala 2013, 85-86.). Monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, mutta se edellyttää hyvää organisaation tilanteen tuntemusta ja suunnitelmallista toimintaa. Ensinnäkin pitää tietää mitä halutaan, ja keinot valita sen mukaan. (Kauhanen 2010, 94.) Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. (Viitala 2013, 88.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että suuren vaihtuvuuden syitä ravintola- ja matkailualalla ovat muun muassa matala palkka, heikko perehdytys ja huonot mahdollisuudet kehittää

osaamista ja edetä yrityksessä. (Boella & Goss-Turner 2013, 167.) Myös esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa. Erään tutkimuksen mukaan esimiesten rooli muodostaa ainakin 70 prosentin varianssin työntekijöiden sitoutumista kuvaavista tilastoista. (Harter & Adkins 2015.) Rahapelialalla tehtävä asiakaspalvelutyö ei merkittävässä määrin eroa ravintola- ja matkailualalla tehtävästä asiakaspalvelutyöstä. Edellä mainittujen sitouttamiseen liittyvien osatekijöiden voidaan näin ollen nähdä olevan olennaisia myös Veikkaus Oy:ssä työskenteleviä asiakaspalvelijoita koskien. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu nämä neljä asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen vaikuttavat osatekijät: palkkaus ja palkitseminen, perehdyttäminen, esimiehen rooli sekä osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet.



Kuvio 4. Työntekijöiden sitouttaminen

Jotta edellä mainituista sitouttamiseen vaikuttavista osatekijöistä olisi mahdollista muodostaa syvällisempi käsitys, keskitytään tutkimuksessa seuraavaksi näiden osatekijöiden kuvaamiseen yksitellen.

3.2 Palkkaus ja palkitseminen sitouttamisen välineenä

Henkilöstön palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisistä osa-alueista. Sen, millaista työtä henkilö tekee ja miten hän suoriutuu työtehtävistään, pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja, ja se käsittää paitsi aineelliset (palkka ja edut) myös aineettomat seikat, lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2010, 109.) Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus työntekijälle tehdystä työstä. Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta eikä varsinaisesti palkitsemista (viitaten sanaan ”palkinto”) tai motivaatiokeino. Käsite palkitseminen on kuitenkin vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi (Viitala 2013, 138.)

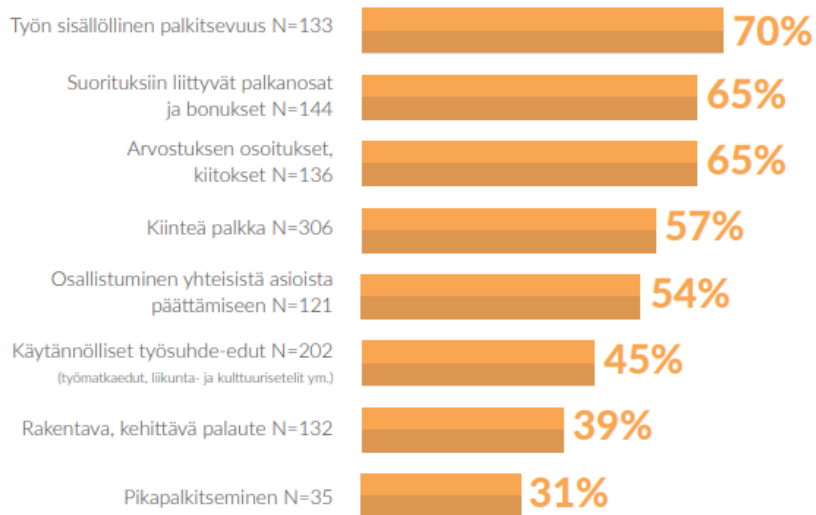
Työntekijät kokevat usein, että heidän tekemänsä työ tai he sen tekijöinä ovat arvokkaampia kuin se, mitä heille työn tekemisestä tosiasiasa maksetaan. Vapaaehtoista vaihtuvuutta tutkivan kirjallisuuden mukaan työntekijöiden mielestään ansaitsemansa palkan määrässä ja yritysten heille todellisuudessa maksaman palkan määrässä ilmenee luonnollista eroavaisuutta. Mikäli ero kasvaa liian suureksi ja mahdollisuus työpaikan vaihtamiseen ilmenee, vapaaehtoista vaihtuvuutta voi tapahtua. Yrityksen näkökulmasta ensimmäinen ja ilmeinen ratkaisu tähän olisi tietysti se, että yritys pyrkisi tarjoamaan työntekijöille heidän tekemästään työstä niin hyvää palkkaa kuin mahdollista. Kuitenkin jopa toimialallaan palkitsemisen huippuna pidetyssä yrityksessä ilmenevä tyytymättömyys palkkaan voi johtaa vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Mitä enemmän ihmiset arvostavat työstään saamansa palkkaa ja mitä enemmän yritys pystyy vastaamaan tähän arvostukseen, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat ja sitä suuremmalla todennäköisyydellä he pysyvät yrityksen palveluksessa. (Phillips & Connell 2003, 184-185.)

Työstä saatavaan palkkaan liittyy kuitenkin muutakin kuin vain sen määrä. Työntekijöillä on myös odotuksia palkanjakoperusteiden oikeanmukaisuuden sekä palkkahallinnon sujuvuuden ja ymmärrettävyyden suhteen. Palkanjakoperusteiden oikeanmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät kokevat, että palkanjakoperusteista päätetään ja työntekijöiden palkat määräytyvät niiden perusteella yrityksessä yhdenmukaisesti. Jos työntekijät kokevat, että palkan määräytymisen ja jakamisen perusteita sovelletaan yrityksessä yhdenmukaisesti ja reilusti, on tällaisten työntekijöiden vaihtuvuusalttius vähäisempää. Työntekijöiden tulee lisäksi ymmärtää, miten yrityksen palkkahallinto toimii, eli toisin sanoen palkkahallinnon tulee olla mahdollisimman selkeää, ymmärrettävää ja avointa. Jos palkanmaksussa ilmenee epäselvyyksiä, tulee työntekijällä olla mahdollisuuksia selvittää asiaa organisaatiossa. Epäselvyyksien selvittämisestä aiheutuva kuormitus voi niin ikään edesauttaa vaihtuvuutta. (Phillips & Connell 2003, 185.)

Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Ennen ajateltiin, että ihminen tekee työtä ainoastaan ansaitakseen elantonsa. Viime vuosikymmeninä koulutustason noustessa, mahdollisuuksien monipuolistuessa työmarkkinoilla ja sosiaaliturvan parantuessa on tullut yhä ilmeisemmäksi, että elannon saaminen on yhä harvemmillä riittävä motivaation lähde työpaikassa pysymiselle. Työltä haetaan myös muuta antia elämään. (Viitala 2009, 159.) Suomessa vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan kiinteä palkka ei saanut työntekijöitä tuntemaan työtään palkitsevaksi yhtä paljon kuin aineettomat seikat, kuten esimerkiksi työn sisällöllinen palkitsevuus ja arvostuksen osoitukset ja kiitokset. Samassa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että eniten motivoi sellainen palkitseminen, joka kertoo työnantajan arvostavan työntekijöitä. Vastaajista 97 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Erilaisista palkitsemisen

muodoista pikapalkitseminen sai työn tuntumaan vastaajien mukaan vähiten palkitsevalta (31 prosenttia vastaajista). Palkitsemiseen liittyviä asioita kysyttiin kyselylomakkeella, johon saatiin 400 vastausta. Vastaajat olivat yksityiseltä sektorilta, eri toimialoilta, kokopäivätyössä, ja olivat olleet työsuhteessa yli neljä kuukautta. (Azets 2016.)

Mitkä sinua koskevista palkitsemisen muodoista saavat sinut tuntemaan että nykyinen työsi on palkitsevaa?



Kuvio 5. Millainen palkitseminen saa työn tuntumaan palkitsevalta (Azets 2016.)

Työntekijät haluavat tulla huomioiduksi työstä, jonka he ovat tehneet hyvin. Palkitseminen ja hyvin tehdyn työn huomioiminen vastaavat tähän tarpeeseen, ja motivoivat työntekijää tekemään lisää samankaltaisia suorituksia ja kehittymään työssään edelleen. Palkitseminen ja työntekijän suoriutumisen tai työpanoksen huomioiminen ei vaikuta ainoastaan palkitsemisen ja huomion kohteena olevaan työntekijään, vaan myös muihin organisaatiossa toimiviin. Esimerkiksi erillisen palkitsemisohjelman avulla työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on mahdollista saada erinomaiselle tasolle. (Phillips & Connell 2003, 191.)

Uskottava palkitsemisjärjestelmä saa aikaan tunteen, että palkitsemisella on merkitystä ja että tehdyn työn ja siitä saadun palkkion välillä on yhteys. Jos palkitsemisjärjestelmä ei ole uskottava, esiintyy vastakkaisia tuntemuksia. Työntekijöistä voi tuntua siltä, että heidän työpanostaan tai suoriutumistaan ei huomioida tai arvosteta, tai että toiset työntekijät saavat palkkion toisenlaisesta (vääränlaisesta) käyttäytymisestä. Huomaamattomaksi tai vaille arvostusta jäävä työ voi edistää vaihtuvuutta. Hyvin tehdyn työn huomioiminen toteuttaa kenessä tahansa ihmisessä olevan inhimillisen tarpeen vastaanottaa positiivista ja rehellistä palautetta asian eteen tehdystä ponnistelusta. (Phillips & Connell 2003, 191.)

3.3 Perehdyttämisen merkitys sitouttamisessa

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Perehdyttämiseen kuuluu myös työpaikkaan perehdyttäminen, eli tutustuminen työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja kollegoihin. Lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työnopastus, eli perehdytys omaan työhön ja siihen liittyviin odotuksiin. (Kauhanen 2010, 151.)

Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on yksiselitteisesti lähimmällä esimiehellä. (Kauhanen 2010, 151.) Organisaation on hyvä valmistaa koko työyhteisö uuden työntekijän saapumiseen, jotta hän voi kokea olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisön jäseneksi. (Eklund 2018, 35.)

Työlainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa työhön perehdyttämiselle. Lainsäädännössä mainitut asiat on huomioitava jokaisessa perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 26.) Perehdyttämisprosessissa on huomioitava esimerkiksi työturvallisuuslain (738/2002) säännökset työntekijälle annettavasta opastuksesta ja ohjauksesta (14 §). Säännös velvoittaa työnantajaa muun muassa antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Opastusta ja ohjausta on annettava myös työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista (työturvallisuuslain 14 §:n 1 mom. 1 kohta).

Perehdyttämiseltä tulisi tavoitella kuitenkin enemmän kuin työtehtävien ja työmenetelmien opettamista tai uusiin työkavereihin tutustumisen avustamista. Perehdyttämisohjelman tarkoituksena tulisi olla uuden työntekijän saattaminen sisään osaksi organisaation toimintakulttuuria, imagoa ja yrityksen arvoja. Perehdyttämisen aikana yrityksen on mahdollista saada uusi työntekijä vaikuttaneeksi organisaation toiminnasta. Riittävän pitkäjänteisellä ja ammattimaisella perehdytysjaksolla voidaan vaikuttaa myönteisesti vapaaehtoisen vaihtuvuuden alttiuden vähenemiseen. Perehdyttämisohjelman laadinnassa on hyvä kiinnittää huomiota nimenomaan kyseisen organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Tärkeää on pai-

nottaa nimenomaan niitä asioita, joita uusien työntekijöiden tulisi ehdottomasti tietää työtehtävistään sekä organisaatiosta. Perehdyttämisohjelmissa olisi myös hyvä tunnistaa, että työntekijät ja heidän tarpeensa perehdyttämiselle ovat erilaisia. (Phillips & Connell 2003, 146-148.)

Perehdyttämisjaksolla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Eräässä tutkimuksessa tarkasteltiin uuden työntekijän ensimmäisen 90 päivän aikana saaman tuen vaikutusta sitouttamiseen verrattuna hänen sen jälkeen saamansa tuen vaikutukseen. Näiden ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki vaikutti voimakkaammin työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa kuin 90 päivän jälkeinen aika. Voidaan siis todeta, että ensimmäiset kuukaudet, jotka yleensä käsitetään perehdytysjaksona, ovat tärkeimpiä työntekijän sitoutumisen kannalta. (Eklund 2018, 34.)

3.4 Esimiehen rooli sitouttajana

Esimiestyö ja johtaminen on merkityksellisimpiä tekijöitä sen suhteen, onnistuuko yritys sitouttamispyrkimyksissään. (Smith 2001, 26.) Hyvä johtajuus motivoi työntekijöitä pysymään organisaation palveluksessa. Hyvillä esimiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot ja he pystyvät ohjaamaan, valmentamaan ja mentoroimaan alaisiaan. Koska jokainen organisaatio on erilainen, on esimiestyön ja hyvän johtamisen haasteena se, miten esimies hyvän johtamisen ohella pystyy saavuttamaan myös yrityksen häneltä ja hänen alaisiltaan odottaman tulostavoitteen. Yrityksen näkökannalta haasteena on laadukkaan johtamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, jotta sen toiminnan kannalta arvokkaat työntekijät säilyvät sen palveluksessa. (Phillips & Connell 2003, 204-205.)

On tärkeää, että organisaatioon kuuluvat ihmiset tekevät yhdessä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Markkinoita ja asiakkaita on lähestyttävä yhtenä rintamana. Ihmisten täytyy yhdessä ponnistella samaan suuntaan, ja heidän on omaksuttava organisaation tavoite hyvin henkilökohtaisella tasolla. Samalla ihmisten on kuitenkin saatava äänensä kuuluviin yksilöinä. Näiden näennäisten ristiriitojen sovittelu on keskeinen taito johtamisessa. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2009, 83.)

Ulrich ym. (2009) esittelevät yksinkertaisen ja tehokkaan harjoituksen, jonka avulla ihmiset pystyvät kytkemään työnsä strategiaan ja arvioimaan etenemistään strategian mukaisesti. Ideana on pyytää heitä esittelemään omat tavoitteensa seuraavien kahden tai kolmen kuukauden ajalle. Kaikki tiimin jäsenet julkistavat luettelonsa ja kommentoivat toistensa tavoitteita – mistä he pitävät ja mistä eivät. Vertaispalautteesta keskustellaan, ja sen pe-

rusteella tehdään tarvittavia säätöjä. Tämän harjoituksen ansiosta yksittäiset jäsenet ymmärtävät paremmin, kuinka he voivat vaikuttaa henkilökohtaisesti strategiaan ja myös koko tiimiin. Tällainen julkinen keskustelu henkilökohtaisista tavoitteista jättää tilaa yksilöllisyydelle mutta vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja käsitystä yhteisestä suunnasta. Muille vastuussa oleminen auttaa saavuttamaan omat tavoitteet. (Ulrich ym. 2009, 84.)

Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset viihtyvät työssään, olipa kyse koko konsernista tai yksittäisestä ihmisestä. Hyvä esimies auttaa muita oppimaan ja kasvamaan sekä antaa heille mahdollisuuden kehittyä. Inhimillisessä työyhteisössä työntekijöitä kohdellaan kunnioitettavasti ja ystävällisesti. Oikeudenmukaisuus on myös tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. (Ulrich ym. 2009, 94-95.)

Esimies voi auttaa työntekijöitä nousemaan arkipäiväisyyden yläpuolelle löytämällä suuremman tarkoituksen ja merkityksen työlleen. Irtautumisen ansiosta päivittäisessä työssä on mahdollista kokea iloa, joka syntyy kiitollisuuden ja toivon tunteesta, höystettynä huumorilla. Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on auttaa työntekijöitä virkistymään ja saamaan voimia. Virkistymisen lähteenä voi olla voimia antava visio, työn aloittaminen tai tavoitteen kirkastuminen, mutta myös yksinkertainen hauskanpito virkistää. Ihmiset tarvitsevat toisinaan emotionaalisen aikalisän irrottautuakseen stressistä ja antaakseen tilaa uusille ideoille. Kun työssä viihtyy, tuntuu miellyttävämmältä ja taistelutahto paranee. (Ulrich ym. 2009, 95-96.)

Esimies voi olla syy siihen, minkä vuoksi ihmiset lopettavat työnsä. Hyvät johtajat vaikuttavat siten joka suhteessa sitouttamiseen. Tästä syystä hyvää johtamisen merkitystä ei voidakaan ylikorostaa. Esimiehen työn onnistumisen yhtenä tärkeimpänä mittarina on se, miten hyvin esimies pystyy sitouttamaan työntekijät. Hyvä esimiestyö on avainasemassa sitouttamisessa. (Phillips & Connell 2003, 205.)

Menestyvät johtajat saavat alaisiltaan esiin näiden parhaat puolet. He ovat karismaattisia johtajia, joille kaikki haluavat tehdä töitä. Hyvä esimies jakaa kunnian organisaation onnistumisesta ja ottaa vastuun epäonnistumisesta, sekä tuottaa työntekijöistä osaajia yritykseen sen sijaan, että yrittäisi vain saada työntekijän työpanoksesta mahdollisimman paljon irti. Hyvä esimies luo uskollisuutta sekä itseään että yritystä kohtaan. Esimiehellä tulee olla riittävästi itseluottamusta, jotta hän uskaltaa ympäröidä itseään lahjakkailla työntekijöillä ja hyödyntää heidän osaamistaan. Hyvä esimies pystyy toteuttamaan asioita edistyksekköisesti ja usein inspiroivasti. Työntekijöiden mielestä on tärkeää, että myös esimiehestä työn täytyy olla mieluisaa ja hauskaa. (Ulrich ym. 2009, 80.)

Johtamiseen ja hyvään esimiestyöhön panostavien yritysten tulisi ensin määritellä ominaisuudet, joita he esimiehiltään odottavat. Yrityksessä käytössä olevissa esimiesten valmennusohjelmissa olisi keskityttävä näihin esimiehiltä odotettaviin avainkykyihin. Esimiehiltä odotettavien kykyjen olisi luonnollisesti oltava kytköksissä organisaation tavoitteisiin ja toimintakulttuuriin, jotta esimiesten taidot tukisivat organisaation tavoitteita. Kun nämä avaintekijät on yrityksessä hahmotettu, yrityksen on mahdollista tehdä suunnitelmat ja valmennusohjelmat, joissa esimiehiltä odotettavia taitoja on mahdollista kehittää. (Phillips & Connell 2003, 205.)

Esimiestyössä myös palautteen antamisen hyödyntäminen osana johtamista on todella tärkeää, sillä palautteen antaminen on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Palautetta on kahta lajia: positiivinen palaute ja rakentava palaute. Positiivinen palaute on kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein, kun taas rakentava palaute on kyse tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Hyvä esimies tunnistaa henkilöstönsä eroavuudet ja osaa toimia palautteen antajana tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Rakentavan palautteen ideana on muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Tästä syystä esimies ei saa syyllistää palautteen saajaa antaessaan rakentavaa palautetta. (Hyppänen 2013, 150-151.)

3.5 Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet osana sitouttamista

Osaamisen kehittämisellä on merkittävä rooli tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Tämän hetkisen työelämän yhtenä ominaisuutena voidaan nähdä, että riippumatta elämän alkuvaiheesta saadusta koulutuksesta ja jopa sen pituudesta, on lähes varmaa, että joskin vaiheessa tällaisella koulutuksella tulee olemaan vain osittaista merkitystä työuran ja työssä vaadittavien taitojen kannalta. Taloudelliset ja sosiaaliset olosuhteet ovat nykyajan yhteiskunnassa jatkuvassa muutoksessa, kun teknologinen kehitys ja globalisaatio vaikuttavat kaikkiin yrityksiin siihen, millaisia taitoja missäkin työssä kulloinkin vaaditaan. Jatkuvan oppimisen taito ja osaamisen kehittäminen sekä uusien lähestymistapojen ja asenteiden omaksuminen on tullut osaksi jokaisen työelämässä olevan arkea. Joissakin tapauksissa osaamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa ainoastaan olemassa olevien taitojen kehittämistä tai päivittämistä. Toisilla ilmiö voi tarkoittaa jopa ammatista toiseen siirtymistä ja kouluttautumista täysin uudelle alalle. (Boella & Goss-Turner 2013, 104.)

Osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa. Oppiminen tuo siksi jo itsessään

mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Työviihtyvyytustutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä muun muassa sitä, että hän voi kokea oppivansa ja tuntee olevansa pätevä sekä tarpeellinen (Viitala 2013, 179).

Osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet työssä menevät usein käsi kädessä. Perinteisen alhaalta ylös etenemisen sijasta työntekijät haluavat myös tänä päivänä edetä työurallaan kehittämällä osaamisvalikoimaansa ja kerryttämällä kokemusta haluamissaan tehtävissä. Työntekijät haluavat siis edetä organisaatiossa, mutta tämä voi tapahtua muullakin kuin perinteisen ylenemisen avulla. Ammatilliset kasvumahdollisuudet voivat merkitä sitä, että työntekijä pääsee työskentelemään uusien haasteiden parissa, tai työtehtävissä, jotka tarjoavat mahdollisuuksia siihen, esimerkiksi erilaisissa projekteissa tai osana jotakin tiettyä tiimiä. Jos yritys ei tunnista työntekijöiden halua edetä organisaatiossa osaamistaan kehittämällä, on olemassa riski siitä, että työntekijät siirtyvät muiden yritysten palvelukseen, jossa eteneminen ja osaamisen kehittäminen on mahdollista. (Phillips & Connell 2003, 229.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää. Lisäksi kerrotaan siitä, millä tavalla tutkimuksen aineisto hankittiin ja miten tutkimuksen analysointi toteutettiin.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategioita on olemassa kolmenlaisia. Tutkimus voi olla joko kokeellinen, kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista saada esiin haastattelun aikana vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Vapaaehtoista vaihtuvuutta tutkittaessa nämä motiivit voivat olla hyvin olennaisia, jotta voidaan paremmin ymmärtää vaihtuvuuden syitä. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja olennaista on, että kohdetta yritetään tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Päätin käyttää tutkimuksessa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska halusin saada syvällistä tietoa asiakaspalvelijoiden näkemyksistä, ajatuksista ja tunteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavalla on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä kuin kvantitatiivisessa, joka ei ole menetelmänä yhtä joustava eikä salli täsmennyksiä. Haastattelussa tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34 & 36.)

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelua tehdessä on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelut oli sopiva menetelmä kerätä aineistoa tämänkaltaiseen tutkimukseen, jossa aiheita on paljon. Menetelmä mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat helposti hyppiä haastattelun aikana aiheesta toiseen. Kysymysten tarkka järjestys ja sen noudattaminen hankaloittaisi puolestaan haastattelutilannetta. Valmiilla kysymyksillä pystyin kuitenkin varmistamaan sen, etteivät haastateltavat eksy aiheisiin, jotka eivät liity tutkimukseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää Veikkaus Oy:n palveluksessa olevaa ja palveluksessa ollutta asiakaspalvelijaa. Haastateltavista henkilöistä kolme olivat tutkimusta tehtäessä olleet vähintään viisi vuotta Veikkaus Oy:n palveluksessa. Heiltä saatiin tietoa siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että he ovat pysyneet yrityksen palveluksessa niin pitkään. Tällä tiedolla pystyttiin arvioimaan sitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen yrityksessä. Haastateltavista neljä olivat puolestaan asiakaspalvelijoita, jotka olivat irtisanoutuneet alle vuoden sisään heidän työsuhteensa alkamisesta. Heiltä oli saatavissa tietoa siitä, mitkä asiat ja syyt vaikuttivat heidän irtisanoutumiseensa aikaisessa vaiheessa.

Haastateltavien yhteystietoja saatiin eri yksiköiden alue-esimiehiltä ja asiakaskokemusvastaavilta. Alue-esimiehiltä saatiin lopettaneiden yhteystietoja, asiakaskokemusvastaavilta saatiin yli viisi vuotta työsuhteessa olleiden yhteystietoja. Haastateltavat valittiin kahdelta listalta. Ensimmäisellä listalla oli yhdeksän irtisanoutunutta asiakaspalvelijaa, josta valittiin neljä haastateltavaa. Toisella listalla oli seitsemän yli viisi vuotta työsuhteessa ollutta asiakaspalvelijaa, josta valittiin kolme haastateltavaa. Kaksi entistä asiakaspalvelijaa kieltäytyivät haastattelusta, jolloin valittiin kaksi uutta haastateltavaa. Haastateltaviksi pyrittiin samaan työntekijöitä kaikista eri kolmesta yksiköstä - ravintolapeleistä, pelisaleista ja Feel Vegas -pelisaleista. Haastattelut toteutettiin 8.3. – 21.3.2019 välisenä aikana ja äänitettiin kokonaisuudessaan haastateltavien luvalla. Kuusi haastattelua toteutettiin tapamalla haastateltava henkilö kasvotusten ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 19,5 minuuttia. Aineiston analysointivaiheessa pyydettiin vielä tarkentavia vastauksia joihinkin teemoihin puhelimitse kahdelta haastatellulta.

4.3 Aineiston analysointi

Aloitin aineiston analysoinnin kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut läpi ja litteroimalla ne asiat, jotka liittyivät tutkimukseen. Hirsjärven & Hurmeen mukaan (2001) aineisto voidaan purkaa kahdella tavalla. Aineisto voidaan kirjoittaa tekstiksi, eli litteroida, tai vaihtoehtoisesti päätelmiä tai teemojen koodaamista voidaan tehdä suoraan tallennetusta aineistosta. Itse käytin osittain molempia tapoja. Ensimmäiset haastattelut litteroin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen litteroin ainoastaan tutkimuksen kannalta relevantteja asioita.

Purin ja tarkastelin aineistoa jo niiden hankintavaiheessa eli haastatteluiden tekoaikana. Aineisto oli tällöin vielä tuoreessa muistissa ja se inspiroi minua. Kolmen ensimmäisen haastattelun kuuntelemisen ja lausuntojen tarkastelemisen jälkeen alkoi erottua määrättyjä teemoja, jotka voisivat johtaa selkeisiin toisistaan erottuviin teemaluokkiin. Saatuaani

haastattelut päätökseen aloin keräämään haastateltujen lausuntoja, jotka liittyivät tutkimukseni aiheisiin. Vertasin lausuntoja selvittääkseni, mitkä asiat liittyvät toisiinsa.

Aineiston analysointi ja teemaluokkien muodostaminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Pitkän ja raskaan työn jälkeen sain muodostettua viisitoista teemaluokkaa, jotka käsittelevät tutkittaviani aiheita ja antavat vastauksia tutkimuskysymyksiini. Luokittelin nämä alaluokat neljään suurempaan pääluokkaan.

5 Tutkimustulokset

Tämän luvun alussa esitetään haastateltujen henkilöiden taustatiedot. Tämän jälkeen esitetään varsinaiset tutkimustulokset, ensin kokonaiskuvion avulla havainnollisestettuina ja sen jälkeen teemaluokittain.

5.1 Haastateltujen taustatiedot

Koska haastateltujen henkilöiden taustatiedot voivat lisätä tutkimustulosten ymmärtämistä ja tulkintaa, katson haastateltujen henkilöiden esittelemisen olevan tässä paikallaan. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. He muodostavat kaksi ryhmää. Ensimmäinen ryhmä (Ryhmä 1) koostuu kolmesta asiakaspalvelijasta. He olivat haastattelun tekoaikana olleet Veikkauksen palveluksessa vähintään viisi vuotta ja ovat edelleen työsuhteessa. Heistä kaksi on miehiä ja yksi nainen. Haastattelun tekoaikana yksi heistä työskenteli ravintolapeleissä, toinen pelisaleissa ja kolmas Feel Vegas -pelisalissa. Kaikki kolme ovat aloittaneet Veikkauksen (työsuhteen alkamishetkellä Raha-automaattiyhdistyksen) palveluksessa nuorena iässä. Toinen ryhmä (Ryhmä 2) koostuu neljästä entisestä Veikkauksen palveluksessa olleesta asiakaspalvelijasta. He ovat kaikki irtisanoutuneet Veikkaukselta alle vuoden sisään työsuhteen alkamisesta. Yksi heistä irtisanoutui lähes heti perheydytyksen jälkeen. Heistä kaksi ovat naisia ja kaksi miehiä. Kolme heistä on työskennellyt ravintolapeleissä ja yksi pelisaleissa. Kaikki neljä ovat nuoria aikuisia.

Taulukko 1. Haastattelut yksiköittäin.

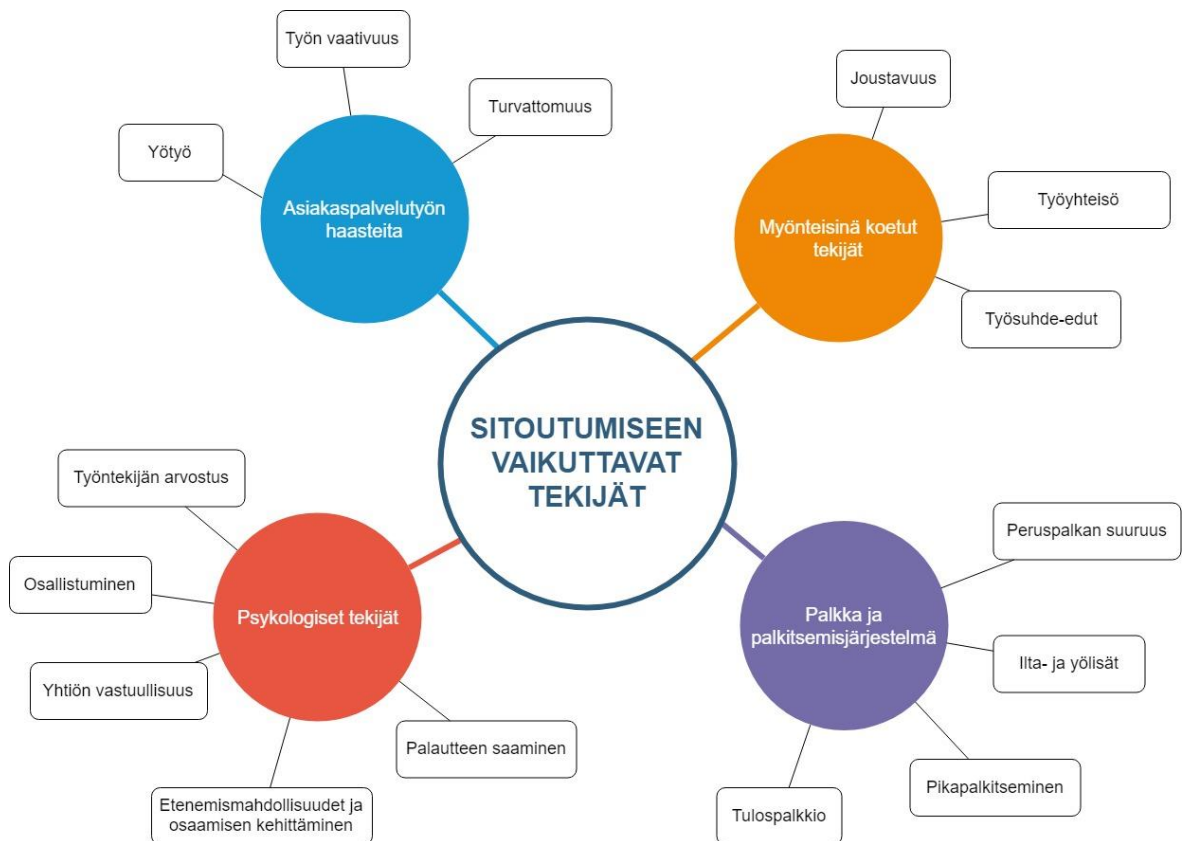
Yksikkö	Ryhmä 1	Ryhmä 2
Ravintolapelit	1	3
Pelisalit	1	1
Feel Vegas -pelisalit	1	

Ravintolapeleissä ja Feel Vegas -pelisaleissa työskenteleviä asiakaspalvelijoita yhdistää se, että he työskentelevät ravintolaympäristössä, ja työtä tehdään pääosin iltaisin ja öisin. Pelisaleissa työskentelevät tekevät töitä huomattavasti rauhallisemmassa ympäristössä, eivätkä he tee yötyötä. Kaikissa yksiköissä tehdään töitä viikonloppuisin.

5.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkittaessa asiakaspalvelijoiden vaihtuvuutta sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Ottaen huomioon tutkimusaineisto ja tutkimusongelmat asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä muodostui neljä pääteemaluokkaa: asiakaspalvelutyön haasteet, myönteisinä koetut tekijät, psykologiset tekijät sekä

palkka ja palkitsemisjärjestelmä. Jokaisen pääluokan alta löytyy vaihteleva määrä alaluokkia, jotka yksityiskohtaisemmin avaavat haastateltujen henkilöiden ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita. Alaluokkien teemoiksi on valittu sellaisia aiheita, jotka toistuivat useammassa haastattelussa. Asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden pääteemaluokat ja alaluokat on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Pääteema- ja alaluokkiin sisältyvät asiat vaikuttavat kaikki asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen. Seuraavaksi paneudutaan järjestyksessä jokaiseen kuviossa esitettyyn pääteemaan ja avataan tarkemmin alaluokkia.

5.3 Asiakaspalvelutyön haasteita

Kaikki lausunnot, jotka kuvasivat asiakaspalvelutyön haasteita, tai jopa kielteisinä tai epämiellyttävinä koettuja työhön liittyviä tekijöitä tai olosuhteita, on sijoitettu tähän teemaluokkaan. Näistä erottui selkeästi kolme alateemaa: yötyö, työn vaativuus ja turvattomuus (Kuvio 7).



Kuvio 7. Asiakaspalvelutyön haasteita

Yksi suurimmista syistä aikaiseen irtisanoutumiseen oli se, että työ ei ollut vastannut odotuksia. Varsinkin yötyö oli ollut luultua raskaampaa. Kolme irtisanoutuneista kertoivat yön työn raskauden olleen suurin osatekijä heidän päätökseensä irtisanoutua. Ensimmäinen heistä kertoi pitävänsä itse työstä ja, että tekisi sitä mielellään edelleen, jos saisi tehdä sitä päiväsaikaan. Yöllä työskentely oli kuitenkin henkisesti liian raskasta, kun perhe ja ystävät elivät aivan toisenlaisessa rytmissä. Hän kertoi luulleensa rekrytointitilaisuuden jälkeen, että hän pääsisi pelisaleihin töihin, mutta koulutuksessa selvisikin, että hän tulee työskentelemään öisin ravintoloissa. Toinen haastateltu kertoi myös pitävänsä työstä, mutta ei kertakaikkiaan enää jaksanut valvoa öisin. Kolmas kertoi opintojensa kärsivän yötyöstä liikaa kun unirytmisi oli jatkuvasti sekaisin. Kaikki kolme totesivat, että olisivat mahdollisesti jatkaneet Veikkauksen palveluksessa, jos heille olisi annettu mahdollisuus tehdä ainakin osittain päivisin töitä. Myös molemmat yli viisi vuotta työsuhteessa olleet, yötyötä tekevät haastatellut mainitsivat yön työn raskauden yhtenä työn huonona puolena.

Työ oli myös irtisanoutuneiden mukaan luultua vaativampaa. Tähän liittyen halusin selvittää, miten irtisanoutuneet olivat kokeneet koulutuksen ja perehdytyksen ja myös, miten koulutus ja perehdytys heidän mielestään käytännössä toimii. Asiakaspalvelijoiden koulutusten kestot vaihtelevat 48-108 tunnin väliltä riippuen tulevista työtehtävistä. Koulutukset järjestetään Veikkauksen tiloissa. Koulutusjakson loppuvaiheessa tulevat asiakaspalvelijat pääsevät harjoittelemaan kentälle. Näitä harjoittelupäiviä kutsutaan harjoitus- ja ensi-illoiksi. Harjoitus- ja ensi-illoissa harjoittelijaa valvoo kokenut asiakaspalvelija, joka on ollut pitkään Veikkauksen palveluksessa ja jolla on valvontavastuuta. Harjoitusilloissa kassavastuu on vielä valvojalla. Ensi-illoissa harjoittelijalla on jo täysi kassavastuu, mutta valvoja puuttuu kuitenkin mahdollisiin virheisiin. Koulutusjaksolla kouluttaja arvioi tulevien asiakaspalvelijoiden työskentelytaitoja ja antaa esimiehelle suosituksen tulevien harjoittelupäivien määrästä. Keskimäärin tuleville asiakaspalvelijoille järjestetään kaksi harjoitusta ja kaksi ensi-iltaa.

Irtisanoutuneet olivat pääosin olleet tyytyväisiä koulutuksen ja perehdytyksen järjestelyihin. Kaikki neljä kertoivat koulutuksen olleen positiivinen kokemus ja he olivat kouluttajiin

erittäin tyytyväisiä. Harjoitus- ja ensi-ilta valvojiin oltiin niin ikään tyytyväisiä. Ainoastaan yhdellä oli huonoja kokemuksia harjoittelusta. Hän koki, että yksi valvojista oli ollut liian vaativa ja ajoittain myös ilkeä.

Kukaan irtisanoutuneista ei kuitenkaan ollut kokenut hallitsevansa työtä täysin koulutuksen ja perehdytyksen jälkeen. Yhdellä hallitsemattomuuden tunne johti irtisanoutumiseen aikaisessa vaiheessa. Kolme irtisanoutuneista koki, että laitteiden käyttöön ja kassojen laskemiseen olisi pitänyt perehtyä paremmin koulutuksessa, ja että olo oli niiden suhteen työsuhteen alussa epävarma. Kaksi haastatelluista sanoivat suoraan vaativuustason olleen työsuhteen alussa liian korkea. Yhdellä yli viisi vuotta työsuhteessa olevalla haastatellulla on valvontavastuuta. Hän kertoi koulutusjakson pituuden olevan nykyään lyhyempi kuin joitain vuosia sitten. Hän oli sitä mieltä, että lyhyempi koulutusjakso vaikuttaa uusien asiakaspalvelijoiden osaamiseen ja että perusperiaatteet olivat paremmin hallussa ennen kuin koulutusjaksoa lyhennettiin.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa työn huonoista puolista kaikki seitsemän haastateltua mainitsivat turvattomuuden tunteen. Kaikki olivat jossain vaiheessa tunteneet turvattomuuden tunnetta työssään. Viisi asiakaspalvelijaa seitsemästä mainitsi alkoholin olevan suuri ongelma. Humalaiset asiakkaat saattavat hermostua hävittyään rahaa ja käyttäytyvät sen seuraksena usein uhkaavasti. Monia haastatelluista oltiin uhkailtu työpaikalla asiakkaan toimesta. Kulttuurierot mainittiin myös yhtenä uhkaavana tekijänä. Yksi haastatelluista naisista koki, että ulkomaalaiset miehet käyttäytyvät usein huonommin naisasiakaspalvelijoita kohtaan kuin hänen mieskollegojaan kohtaan. Pelisaleissa työskennelleet mainitsivat myös huumeiden käyttäjien olevan uhka heidän turvallisuudelleen.

Pelisaleissa työskentelevät ovat pääsääntöisesti yksin töissä ja joutuvat ratkaisemaan uhkaavia tilanteita itse. Vartijoita on mahdollista soittaa paikalle, mutta heidän saapumisensa kestää hetki. Feel Vegas -pelisaleissa on järjestyksenvälvojiä, silti yksi haastateltu, joka työskentelee Feel Vegas:issa tuntee usein turvattomuuden tunnetta töissä.

Turvattomuuden tunnetta on usein viikonloppuisin, tai jos on esimerkiksi futismatsseja, silloin on niin sekalainen seurakunta siellä. Monet eivät ole maksavia asiakkaita, ne ei pelaa eikä osta baarista mitään. Ne hengaillee ja tulee kattoo futismatsia ja ne saa sitten yleensä sen sekasorron siihen aikaan. Kerran oli iso tappelu siellä ja ainoastaan yksi järjestyksenvälvoja.

Ravintolapeleissä ravintoloiden järjestyksenvalvojat ovat yhdessä Veikkauksen kanssa vastuussa Veikkauksen työntekijöiden turvallisuudesta. Asiakaspalvelijan pitäisi olla mahdollisuus kutsua välittömästi apua uhkaavissa tilanteissa. Tämä ei yhden haastatellun mukaan kuitenkaan toteudu parhaalla mahdollisella tavalla.

Työnantaja voisi tehdä enemmän tämän asian eteen. Tosi paljon asioita jää työntekijän vastuulle, esimerkiksi joissain paikoissa pitää itse muistaa lähteä hakemaan walkie-talkie, ja walkie-talkie koulutusta ei ole erikseen eikä ravintolalla ole aikaa kouluttaa sua. Tällainen ongelma tulee vastaan. Joissakin paikoissa on ”pokenappi”, jolla saa poken paikalle. Joissakin paikoissa ”pokenappi” ei toimi. Loogisinta olisi, että kaikkialla olisi samantasoiset järjestelmät. Harmittaa tietysti mennä paikkaan töihin, jossa järjestelmä ei ole ajan tasalla.

Ravintolapeleissä ja pelisaleissa työskentelevät ja työskennelleet tiesivät, missä he eivät halua tai halunneet tehdä töitä turvallisuuden takia. He osasivat tasan tarkkaan kertoa, missä ravintoloissa ja pelisaleissa he kokevat tai olivat kokeneet turvallisuuden tunnetta. Viisi haastatelluista oli jossain vaiheessa työsuhdetta pyytännyt työnantajalta, ettei heidän tarvitsisi työskennellä jossain tietyssä pelisalissa tai ravintolassa turvallisuuden takia.

5.4 Myönteisinä koetut tekijät

Tähän teemaluokkaan sijoittuu ne lausunnot, joissa haastatellut kuvasivat työn parhaimpia puolia. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet arvelivat, että nämä tekijät ovat vaikuttaneet myönteisesti heidän sitoutumiseensa yrityksen palvelukseen. Haastattelujen perusteella muodostui seuraavat alaluokat: joustavuus, työyhteisö ja työsuhde-edut (Kuvio 8).



Kuvio 8. Myönteisinä koetut tekijät

Kysyttäessä haastatelluilta työn hyvistä puolista viisi seitsemästä haastatellusta mainitsi työnantajan joustavuuden. Joustavuudella tarkoitettiin sitä, että työnantaja on hyvin joustava työvuorojen vaihtojen sekä vapaatoiveiden suhteen. Vapaapäiviä saadaan yleensä helposti, jos pyydetään tarpeeksi ajoissa. Vapaata on myös helppoa saada pari päivää ennen työvuoroa tai jopa samana päivänä. Näissä tapauksissa työntekijän on vain itse

löydettävä työvuorolle toinen tekijä. Tässäkin asiassa koettiin työnantajan tulevan hyvin vastaan. Yleensä on riittänyt, että ilmoittaa, että pitää vapaata ja kuka vuoron tekee. Yksi yli viisi vuotta työsuhteessa ollut haastateltu kertoi pyytävänsä usein pitkiä palkattomia vapaita. Näiden toiveiden suhteen hänellä ei ollut ollut työnantajan kanssa koskaan ongelmia. Hän sanoikin työnantajan joustavuuden olevan hänelle tärkein ja paras asia työssä.

Vaikka työnantajan joustavuuteen oltiin yleisesti hyvin tyytyväisiä, yli viisi vuotta työsuhteessa olleet olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiat olivat olleet ennen paremmat joustavuuden suhteen.

Joustavuus on kuitenkin mennyt vuosien varrella paljon huonompaan suuntaan.

Ennen vapaatoiveita jätettiin pari viikkoa ennen työvuorolistan julkaisemista. Tässä joustavuus on rapautettu. Nykyään pitää tietää omista menoista 4 kuukautta etukäteen.

Vapaatoiveiden jättämisen ajankohta tulikin puheeksi kaikkien yli viisi vuotta työsuhteessa olleiden haastatteluissa. Kaikki olivat sitä mieltä, että järjestelmä ei ole kestävä. Yksi haastatelluista epäili tämän ajavan työntekijöitä pois yrityksen palveluksesta. Yksi haastatelluista oli myös sitä mieltä, että ennen edellistä organisaatiomuutosta esimiehillä oli kyky palkita työntekijöitä järjestämällä heille vapaata. Hänen mielestään tämä ei enää toteudu. Nykyään työntekijä joutuu hänen mielestään aina itse järjestämään työvuorolle toisen tekijän.

Kuusi seisemästä haastellusta mainitsi työyhteisön olevan hyvä puoli työssä. Myös aikaisessa vaiheessa lopettaneet olivat mielestään saaneet työkavereilta paljon tukea. Kaksi yli viisi vuotta työsuhteessa ollutta kertoivat hyvän työyhteisön olleen tärkein syy heidän sitoutumiseensa Veikkaukseen. Haastateltujen mielestä asiakaspalvelijatyötä Veikkauksella tekevät saman henkiset, positiiviset ihmiset, jotka motivoivat toisiaan. Yksi yötyötä tekevä haastateltu kertoi ystäväpiirinsä koostuvan lähinnä työkavereista. Samat vuorokausirytmit ja samanlainen asenne elämään on johtanut siihen, että yötyötä tekevät asiakaspalvelijat viettävät paljon aikaa yhdessä myös vapaa-ajalla. Kaikki haastatellut, yhtä lukuun ottamatta, olivat myös tyytyväisiä esimiehiinsä.

Työsuhte-etuihin oltiin niin ikään hyvin tyytyväisiä. Yksi irtisanoutuneista ei maininnut palkkauksesta ja palkitsemisesta keskusteltaessa työsuhte-etuista, mutta kaikki muut

haastatellut olivat tietoisia työsuhde-eduista ja olivat niihin tyytyväisiä. Yksi yli 5 vuotta työsuhhteessa olleista mainitsi työsuhde-etujen olevan yksi syy siihen, että hän on pysynyt Veikkauksen palveluksessa.

Silmälasit, gynet, muu terveydenhuolto on kuitenkin rahanarvoisia. En vaihtaisi työhön, jossa saisin samaa palkkaa ilman näitä etuja.

Liikunta- ja kulttuurietuihin oltiin niin ikään hyvin tyytyväisiä. Erityisen tyytyväisiä oltiin siihen, että Veikkauksen käytössä olevalla ePassilla pystyy ostamaan myös esimerkiksi konserttilippuja tai leffalippuja. Yksi haastatelluista totesi, että hän tulisi tuskin koskaan saamaan yhtä hyvät työsuhde-edut, jos vaihtaisi työpaikkaa.

5.5 Psykologiset tekijät

Tähän teemaluokkaan sijoittuvat haastateltujen lausunnot, jotka käsittelevät asiakaspalvelijoiden ajatuksia heidän henkilökohtaisesta kohtelustaan yrityksessä sekä heidän osallistumis-, etenemis-, ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Tähän luokkaan on myös sijoitettu lausunnot, jotka koskevat yhtiön vastuullisuutta käsitteleviä aiheita. Kaikki nämä alateemat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voivat vaikuttaa asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen. Haastateltavat eivät ilmaisseet näiden tekijöiden myönteistä vaikutusta heidän sitoutumiseensa, joten näistä muodostui erillinen teemaluokka, jonka nimeksi tuli psykologiset tekijät. Alaluokiksi muodostuivat työntekijän arvostus, osallistuminen, yhtiön vastuullisuus, etenemismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen sekä palautteen saaminen (Kuvio 9).



Kuvio 9. Psykologiset tekijät

Kysyin yli viisi vuotta työsuhhteessa olleilta, kokevatko he, että heitä arvostetaan työntekijöinä Veikkauksella. Kaikki kolme vastasivat suoraan ei. He olivat sitä mieltä, että nimenomaan organisaatiossa heidän työtään ei arvosteta.

Esimiestason jälkeen arvostus on ollut mitätön.

Isossa kuvassa en näe, että on arvostusta. Isot herrat siellä kertoo miten homma menee, me sit ollaan silleen, että ei se nyt ihan näin mee.

Kaksi kolmesta yli viisi vuotta työsuhteessa olleista kokivat kuitenkin esimiehensä arvostavan heidän työtään. Myös kaikki irtisanoutuneet kertoivat heidän esimies-alaissuhteensa olleen hyvä. Esimiehistä kerrottiin, että he ovat olleet helposti tavoiteltavissa ja ovat antaneet tukea, kun sitä on tarvittu. Yksi haastatelluista kertoi esimiehensä vastaavan puhelimeen vuorokauden ympäri, mitä hän yötyötä tekevänä asiakaspalvelijana koki erittäin arvostettavana tekijänä.

Osallistuminen oli teema, joka toistui haastatteluissa. Asiakaspalvelijat ovat kokeneet, että heillä on paljon ideoita, mutta että heitä ei kuunnella.

Työnantajan pitäisi osallistuttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan. Pitää antaa niille semmoinen olo, että heitä esimerkiksi kuunnellaan kehitysehdotuksissa. Koska ihmisillä on kehitysehdotuksia. Ihan sillä pienimmälläkin muurahaisella on jokin ajatus.

Yhden haastatellun mielestä työnantajan pitäisi tässä asiassa muuttaa käytäntöjään, jos se haluaisi tulevaisuudessa sitouttaa asiakaspalvelijoitaan. Hän sanoi toivovansa työnantajan ottavan käyttöön keinoja, joilla saataisiin myös asiakaspalvelijoita osallistumaan yrityksen päätöksiin.

Yhtiön vastuullisuuteen liittyen nousi paljon asioita esille. Haastatellut eivät olleet tyytyväisiä Veikkauksen vastuullisuuteen. Yksi haastateltu koki, että yritys unohtaa vastuullisuutensa, kun liiketoiminnan ainoana ideana on tehdä mahdollisimman hyvää tulosta. Hän ei pitänyt siitä, että tulosvastuullisuus liitetään monopoliasemassa toimivaan, valtion omistamaan hyväntekeväisyyttä tekevään yhtiöön. Hänen mielestään on täysin järjetöntä, että asiakaspalvelijan pitää jokaisessa vuorossa tehdä tietty myyntitulos, joka täytyy kirjata ylös, jotta esimies voi seurata sitä ja mahdollisesti puuttua asiakaspalvelijan tekemisiin, jos myyntitulos jää toistuvasti alle tavoitteen. Hänen mielestään tuotteita ja pelejä ei pitäisi kaupitella väkisin asiakkaille, ja hän vertasi yrityksen toimintaa toiseen valtion monopoliyhtiön liiketoimintaan.

Ei alkossakaan seistä pihalla tyrkyttämässä kossua alkoholisteille, vaan he ostavat sitä viinaa jos ostavat.

Toinen haastateltu oli sitä mieltä, että organisaation eettinen ja moraalinen vastuu on tänä päivänä varsinkin nuorille työntekijöille hyvin tärkeä asia. Hän itse oli sitä mieltä, että yritys tekee epäeettistä toimintaa. Hänen mielestään yritys kohtelee tällä hetkellä sekä kumppaneitaan että työntekijöitään epäeettisesti. Veikkauksella oli haastatteluiden tekoaikana yhteistoimintaneuvottelut käynnissä, jotka koskivat kaikkia kolmea yli viisi vuotta työsuhteessa olleita haastateltuja. Yksi irtisanoutunut kertoi haastattelussa miettineensä, että hän hakisi uudelleen Veikkaukselle töihin, mutta muuttaneensa sitten mieltään, kun luki lehdestä yhteistoimintaneuvotteluista.

Mahdollisuudet työralla etenemiselle yrityksen sisällä koettiin heikkoina. Moni haastateltu koki etenemisen pelinhoitajan tai pelimyyjän tehtävästä olevan lähes mahdotonta. Esimiespaikkoja koettiin olevan hyvin rajoitettu määrä. Yhdellä yli viisi vuotta työsuhteessa olleella on ollut kiinnostusta esimiestyöhön. Hän kuitenkin totesi, että hän luultavasti joutuu vaihtamaan alaa, jos haluaa edetä esimieheksi.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia pidettiin myös rajallisina. Pelinhoitajilla on mahdollisuus saada kassa- ja automaattikoulutusta, jolloin he saavat mahdollisuuden tehdä muuta työtä kuin pelinhoitoa. Osaamisen kehittämisen siitä eteenpäin koettiin kuitenkin olevan hyvin vaikeaa. Kaksi haastatelluista koki, että etenemismahdollisuudet olivat ennen paremmat. He kertoivat esimerkkejä yrityksen palveluksessa olevista henkilöistä, jotka olivat aloittaneet kesätyöntekijöinä pelinhoitajan tehtävissä ja myöhemmin edenneet korkeisiin asemiin yrityksen sisällä. Tätä ei enää pidetty mahdollisena.

Kolme irtisanoutuneista kertoi, etteivät he olleet saaneet palautetta esimieheltään kertaakaan työsuhteen aikana. Sen sijaan he olivat saaneet palautetta asiakaskokemusvastaavilta ja vastuupelinhoitajilta, jotka eivät olleet heidän esimiehiään. Myös työkavereilta oltiin saatu palautetta. Yksi irtisanoutunut ei ollut tiennyt, ketkä olivat hänen esimiehiään. Hän oli työsuhteensa aikana luullut asiakaskokemusvastaavien olevan hänen esimiehiään alue-esimiehen lisäksi. Irtisanoutumisensa jälkeen hän oli saanut tietää, että hänellä oli ollut ainoastaan yksi esimies (alue-esimies). Yksi yli viisi vuotta työsuhteessa ollut näki ongelmallisena sen, ettei esimiehiä enää näy kentällä hänen alueellaan, vaan asiakaskokemusvastaavat ovat korvanneet alue-esimiesten kenttätehtäviä. Hän oli sitä mieltä, että esimiehet eivät välttämättä enää tunne alaisiaan. Hän oli myös huolissaan siitä, että asiakaspalvelijat eivät enää tiedä, arvostavatko esimiehet heidän työtään, kun he eivät näe heidän työskentelyään.

5.6 Palkka ja palkitsemisjärjestelmä

Tämä teemaluokka muodostuu palkkaa ja palkitsemisjärjestelmää koskevista haastateltujen lausunnoista. Teemaluokkaan olisi myös voinut sijoittaa työsuhde-etuja koskevat maininnat, mutta niitä käsiteltiin kuitenkin edellä myönteisissä tekijöissä. Tämän pääluokan alaluokiksi muodostuivat peruspalkan suuruus, ilta- ja yölisät, pikapalkitseminen sekä tulospalkkio (Kuvio 10).



Kuvio 10. Palkka ja palkitseminen

Peruspalkasta oltiin montaa eri mieltä. Irtisanoutuneet olivat pääosin tyytyväisiä peruspalkan suuruuteen eikä palkan suuruus ollut ollut kenellekään varsinainen syy irtisanoutumiseen. Kysyessäni, mitä Veikkauksen pitäisi muuttaa, jotta irtisanoutunut hakisi uudelleen Veikkauksen palvelukseen töihin, yksi irtisanoutuneista kuitenkin vastasi, että palkan pitäisi olla parempi. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleista kaksi kolmesta oli tyytymättömiä palkan suuruuteen. He olivat sitä mieltä, että Veikkauksen asiakaspalvelijoiden palkka ei ole kilpailukykyinen.

Veikkauksen asiakaspalvelijat saavat iltalisää kello 18-23 välisenä aikana tehdystä työstä 1,06 euroa/tunti. Yölisää maksetaan kello 23-06 välisenä aikana tehdystä työstä 2,10 euroa/tunti. Irtisanoutuneista kaksi oli sitä mieltä, että lisien pitäisi olla paremmat. Kaikki yli viisi vuotta työsuhteessa olleet pitivät ilta- ja yölisiä heikkoina. Yhden mielestä lisät ovat onnettomat verrattuna kaupan alaan. Toisen mielestä lisät ovat kertakaikkiaan liian pienet. Kolmas sanoi lisien olevan järjettömän huonot.

Veikkauksen työntekijöiden pikapalkitsemisjärjestelmä oli ainoastaan yhdelle irtisanoutuneelle osittain tuttu. Kolme irtisanoutuneista eivät olleet lainkaan tietoisia Veikkauksen pikapalkitsemisjärjestelmän olemassaolosta. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet tiesivät kaikki järjestelmän olemassaolosta, mutta sen kriteerit eivät olleet heille selvät. Pikapalkitsemisjärjestelmään oltiin yleisesti ottaen skeptisiä. Kaikki, joille järjestelmä oli tuttu, olivat sitä mieltä, että järjestelmä on epäoikeudenmukainen.

Työyhteisössä pikapalkitsemista ei osata arvostaa, koska se menee työntekijöiden mielestä usein väärälle ihmiselle sellaisista työpanoksista, jotka eivät ole pitkäjänteisiä.

Oudoista asioista annetaan pikapalkkioita. Joku ranking pitäisi olla ja kriteerit pitäisi olla tiedossa.

Järjestelmä ei ole oikeudenmukainen. Pikapalkkion saaminen tuntuu olevan tuurista kiinni.

Tulospalkkio oli niin ikään vieras käsite irtisanoutuneille. Kukaan heistä ei tiennyt, että Veikkauksella on tulospalkkiojärjestelmä. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet pitivät tulospalkkausjärjestelmän olemassaoloa hyvänä asiana, mutta he eivät olleet tyytyväisiä tulospalkkion tavoitteisiin. Yhden haastatellun mielestä tulospalkkion strategiset tavoitteet ovat epäloogiset. Hänen mielestään hyväntekeväisyyteen jaettavia varoja ja tulostuottoa ei pitäisi yhdistää niin voimakkaasti toisiinsa. Toinen oli sitä mieltä, että joillakin osastoilla on mahdollisuus päästä prosenttilukuihin, joka ei ole toisille osastoille edes mahdollista. Kolmannen haastatellun mielestä tulospalkkio on epäoikeudenmukainen, koska työntekijöiden saama palkkio on murto-osa johdon palkkiosta.

5.7 Yhteenveto

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää Veikkauksen palveluksessa ollutta ja olevaa asiakaspalvelijaa. Heidän antamiensa lausuntojen perusteella ja tutkimusongelmat huomioon ottaen tutkimuksessa on muodostettu neljä pääluokkaa, jotka kuvaavat asiakaspalvelijoiden sitouttamiseen ja sitä kautta vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä neljä pääluokkaa ovat: asiakaspalvelutyön haasteet, myönteiset tekijät, psykologiset tekijät sekä palkka ja palkitsemiskeinot. Jokaisen pääluokan alta löytyy vaihteleva määrä alaluokkia, jotka yksityiskohtaisemmin avaavat haastateltujen henkilöiden ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita työskentelystä Veikkauksessa.

Haastatteluiden perusteella asiakaspalvelutyön haasteita kuvaavan pääluokan alle muodostui kolme eri alaluokkaa: yötyö, työn vaativuus ja turvattomuus. Viisi kuudesta yötyötä tekevästä tai tehneestä haastatellusta koki yötyön olevan yksi merkittävimmistä syistä työn raskaana kokemiseen. Työn vaativuuteen liittyi se, ettei kovin moni haastatelluista asiakaspalvelijoista tuntenut hallitsevansa työtä heti koulutuksen ja perehdytyksen jälkeen. Turvattomuutta työssä kokivat kaikki seitsemän haastateltua.

Sitouttamiseen vaikuttavina myönteisinä tekijöinä lausunnoista erottuivat alaluokiksi joustavuus, työyhteisö ja työsuhde-edut. Viisi seitsemästä haastatellusta mainitsi työnantajan joustavuuden olevan hyvä puoli työssä. Myös saman henkinen ja positiivinen työyhteisö sekä hyvät työsuhde-edut, kuten kattava työterveyshuolto koettiin sitouttamiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Kolmannen teemaluokan, eli psykologisten tekijöiden, alaluokan muodostavat työntekijän arvostus, osallistuminen, yhtiön vastuullisuus, etenemismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen sekä palautteen saaminen. Nämä kaikki ovat luonteeltaan sellaisia, jotka voivat vaikuttaa asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen. Irtisanoutuneiden asiakaspalvelijoiden antamien lausuntojen perusteella ilmeni, ettei kolme neljästä heistä ollut saanut lainkaan palautetta esimieheltään ennen irtisanoutumistaan. Työntekijöiden arvostus ylemmältä organisaatiotasolta samoin kuin osallistumisen ja osaamisen kehittämis- ja etenemismahdollisuudet koettiin heikkoina.

Viimeinen eli neljäs teemaluokka muodostuu palkkaa ja palkitsemisjärjestelmää koskevista haastateltujen lausunnoista. Teemaluokan alaluokiksi muodostuivat peruspalkan suuruus, ilta- ja yölisät, pikapalkitseminen sekä tulospalkkio. Alaluokista erityisesti pikapalkitsemisen tuntemattomuus irtisanoutuneiden asiakaspalvelijoiden joukossa sekä sen kriteerien epäselvyys ja epäoikeudenmukaisuus pitkään Veikkauksen palveluksessa olleiden asiakaspalvelijoiden piirissä nousi lausunnoista erityisesti esille.

Tutkimustulokset analysoidaan seuraavassa luvussa tarkemmin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

6 Pohdinta

Opinnäytetyössä tutkittiin asiakaspalvelijoiden vapaaehtoista vaihtuvuutta Veikkaus Oy:ssä. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä olivat asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden syyt ja millä keinoin yritys voisi sitouttaa asiakaspalvelijoitaan pysymään yrityksen palveluksessa.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää alle vuoden sisään työsuhteen alkamisesta irtisanoutunutta asiakaspalvelijaa sekä kolmea yli viisi vuotta työsuhteessa ollutta asiakaspalvelijaa, jotka olivat tutkimusta tehtäessä edelleen työsuhteessa. Tässä luvussa vastataan tutkimusongelmiin ja verrataan tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen sekä tuodaan esille kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusehdotuksia. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni perusteella Veikkaus Oy on onnistunut asiakaspalvelijoiden sitouttamisessa tietyillä osa-alueilla hyvin, mutta myös kehitettävää löytyy. Osa vapaaehtoisen vaihtuvuuden tekijöistä johtuvat asioista, joihin yrityksen on vaikeaa vaikuttaa. Tällainen on esimerkiksi asiakaspalvelijoiden kokemukset yötyön raskaudesta. Työturvallisuusvelvoitteiden nojalla työnantajan on luonnollisesti esimerkiksi työaikajärjestelyin huolehdittava siitä, että työntekijä voi riittävästi palautua työstään. Toisaalta Veikkauksen toimialan luonne on asiakaspalvelutyön osalta sellaista, että työtä tehdään valtaosaltaan iltaisin ja öisin. Tutkimuksen perusteella on kuitenkin havaittavissa asioita, joihin Veikkauksen on mahdollista vaikuttaa vapaaehtoisen vaihtuvuuden vähentämiseksi. Kehittämällä asiakaspalvelijoiden sitouttamista saataisiin myös vapaaehtoista vaihtuvuutta vähenemään. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen sekä mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen (Viitala 2013, 88.).

March & Simon (1993, 112-113) ovat kehittäneet vaihtuvuusteorian, jonka mukaan vaihtuvuuteen vaikuttaa ainakin kaksi tekijää: työntekijän työtyytyväisyys ja työpaikan vaihtamisen helppous. Tutkimuksen mukaan Veikkaus Oy on onnistunut hyvillä työsuhte-eduillaan sitouttamaan asiakaspalvelijoitaan. Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet asiakaspalvelijat kokivat työpaikan vaihtamisen vaikeaksi, koska eivät uskoneet saavansa muualla yhtä hyviä työsuhte-etuja. He olivat myös tyytyväisiä työnantajan joustavuuteen vapaiden saamisen

suhteen. Osa asiakaspalvelijoista arvostaa niin paljon tätä joustavuutta, etteivät he sen takia halua tai pysty siirtymään toiseen työpaikkaan, missä ei olisi samanlaista joustavuutta. Työn parhampina puolina asiakaspalvelijat mainitsivat myös työyhteisön, joka koostuu samanhenkisistä positiivisista ihmisistä. Tämä on vaikuttanut hyvin myönteisesti heidän tyytyväisyyteensä.

Asiakaspalvelijat irtisanoutuvat aikaisessa vaiheessa, koska työ ei vastaa odotuksia. Yötyötä tekevät eivät työtä hakiessa ymmärrä yötyön haasteita. Työ on myös luultua vaativampaa. Kauhasen (2010, 151.) mukaan perehdyttämiseen kuuluu työnopastuksen lisäksi myös perehdytys työhön liittyviin odotuksiin. Vaikka asiakaspalvelijat ovat koulutukseen ja perehdytykseen pääosin tyytyväisiä, ei työ kuitenkaan ole vastannut heidän odotuksiaan. Turvattomuus nousi myös esille yhtenä asiakaspalvelutyön haastavana asiana Veikkauksen palveluksessa. Asiakaspalvelijat kokevat kaikissa yksiköissä turvattomuutta työssään.

Peruspalkkaan ja varsinkin ilta- ja yölisiin oltiin tyytymättömiä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan, mitä enemmän ihmiset arvostavat työstään saamansa palkkaa ja mitä enemmän yritys pystyy vastaamaan tähän arvostukseen, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat ja sitä suuremmalla todennäköisyydellä he pysyvät yrityksen palveluksessa. (Phillips & Connell 2003, 184-185.)

Irtisanoutuneet asiakaspalvelijat eivät olleet perillä Veikkauksen palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudesta. Heille pikapalkitseminen ja tulospalkkio olivat täysin vieraita käsitteitä. Tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että yrityksen uskottava palkitsemisjärjestelmä saa työntekijöissä aikaan tunteen, että palkitsemisella on merkitystä ja että tehdyn työn ja siitä saadun palkkion välillä on yhteys. Jos palkitsemisjärjestelmä ei ole uskottava, syntyy vastakkaisia tuntemuksia. (Phillips & Connell 2003, 191.) Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet asiakaspalvelijat ovat sitä mieltä, että sekä Veikkauksen pikapalkitsemisjärjestelmä että tulospalkkiojärjestelmä ovat epäoikeudenmukaisia.

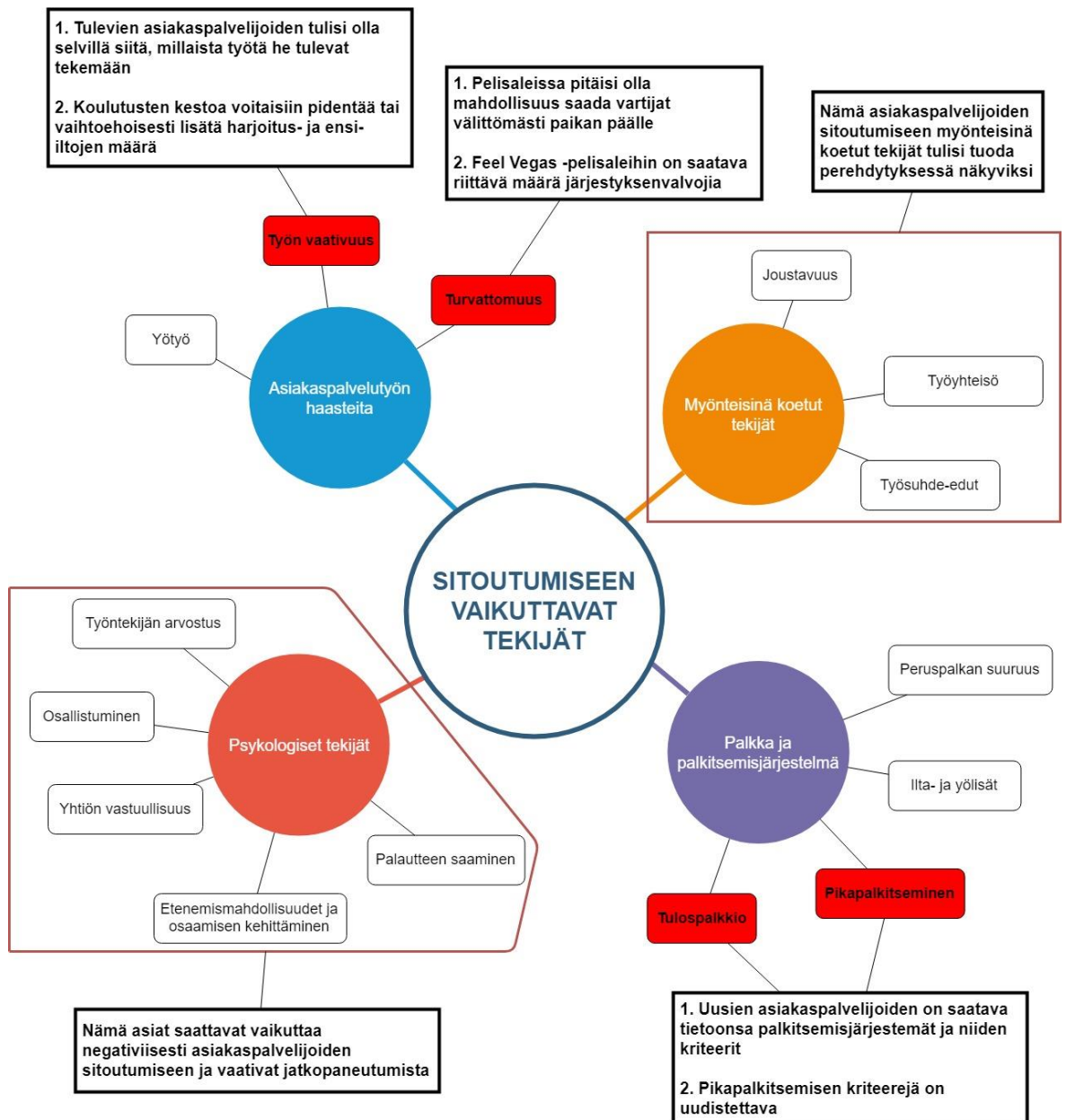
Asiakaspalvelijat kokevat myös, että heitä ei arvosteta työntekijöinä organisaatiotasolla. He eivät myöskään ole tyytyväisiä Veikkauksen vastuullisuuteen. Esimiehiin ollaan kuitenkin tyytyväisiä. Asiakaspalvelijoiden esimiehet ovat helposti tavoiteltavissa ja asiakaspalvelijat kokevat, että heiltä saadaan tarvittaessa tukea. Esimiestyö ja johtaminen on Smith:n (2001, 26.) mukaan merkityksellisimpiä tekijöitä sen suhteen, onnistuuko yritys sitouttamispyrkimyksissään.

Työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä muun muassa sitä, että hän voi kokea oppivansa ja tuntea olevansa pätevä ja tarpeellinen (Viitala 2013, 179). Asiakaspalvelijat kokevat, että heidän etenemis- ja osaamisen kehittämisen mahdollisuutensa Veikkauksessa ovat heikkoja. Phillips & Connell:n (2003, 229) mukaan on olemassa riski siitä, että työntekijät siirtyvät muiden yritysten palvelukseen, jossa eteneminen ja osaamisen kehittäminen on mahdollista, jos yritys ei tunnista omien työntekijöidensä halua edetä organisaatiossa osaamistaan kehittämällä. Asiakaspalvelijat kokevat myös, että heitä ei kuunnella tarpeeksi, vaikka he haluaisivat osallistua yrityksen päätöksiin ja saada kehitysehdotuksiaan kuuluviin.

Asiakaspalvelijat eivät saa esimiehiltään tarpeeksi palautetta. Hyppäsen (2013, 150.) mukaan palautteen antamisen hyödyntäminen johtamisessa on erittäin tärkeää, sillä se on myös yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Nuorille asiakaspalvelijoille on niin ikään epäselvää, ketkä ovat heidän esimiehiään.

6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimus tuo esille konkreettisia kehitysehdotuksia asiakaspalvelijoiden vaihtuvuuden vähentämiseksi ja heidän sitouttamiseksi. Tässä alaluvussa esitetään Veikkaukselle hyödyksi olevia kehitysehdotuksia, jotka ovat realistisesti toteuttamiskelpoisia.



Kuvio 11. Kehitysehdotukset

Olennaisin kehitysehdotus koskee uusien asiakaspalvelijoiden työn odotuksiin vastaa- mista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työ ei vastaa asiakaspalvelijoiden odotuksia. Työn korkea vaativuustaso tulee heille yllätyksenä. Näihin asioihin voitaisiin panostaa Veikkauk- sessa jo rekrytointivaiheessa. Työnhakijoiden tulisi olla selvillä siitä, millaista työtä he tule- vat tekemään. Heidän täytyisi myös ennen koulutuksen alkua tietää, tulevatko he teke- mään töitä päivisin vai öisin. Asiakaspalvelija, joka on hakenut työhön, jota hän luulee te- kevänsä päiväsaikaan, irtisanoutuu hyvin suurella todennäköisyydellä aikaisessa vai- heessa, jos hänet laitetaan työkentelemään öisin. Myös asiakaspalvelijoille annetta- vaa koulutusta voitaisiin uudistaa. Koulutuksen kestoja voitaisiin pidentää tai vaihtoehtoi- sesti lisätä harjoitus- ja ensi-iltojen määrää.

Turvattomuuden tunne työssä on asia, joka ei missään tapauksessa edistä asiakaspalvelijoiden sitoutumista. Pelisaleissa pitäisi olla mahdollisuus saada vartijat välittömästi paikan päälle mahdollisissa uhkaavissa tilanteissa. Feel Vegas -pelisaleihin pitäisi myös laittaa tarvittavat resurssit asiakaspalvelijoiden turvallisuuden takaamiseksi esimerkiksi järjestämällä Feel Vegas -pelisalien tiloihin riittävä määrä järjestyksenvalvoja.

Palkitsemisjärjestelmän ideana on motivoida ja näin ollen myös sitouttaa henkilöstöä. Uusien asiakaspalvelijoiden pitäisi ensinnäkin saada tietoa yrityksessä käytössä olevista palkitsemiskeinoista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yrityksen palkitsemisjärjestelmästä tulisi kertoa myönteisesti asiakaspalvelijoille jo koulutusvaiheessa, ja saada heidät motivoitumaan ja tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla palkitsemisen toivossa. Perehdytyksessä on myös varmistettava, että perehdytettävä muistaa ja on tietoinen palkitsemisjärjestelmästä.

Toisekseen pikapalkitsemisen kriteereitä pitäisi uudistaa. Epäoikeudenmukaisena pidetty pikapalkitsemisjärjestelmä ei edistä asiakaspalvelijoiden motivaatiota, vaan päinvastoin heikentää sitä. Uusien kriteerien pitäisi olla selkeät sekä esimiehille että asiakaspalvelijoille ja järjestelmän pitäisi olla asiakaspalvelijoiden mielestä oikeudenmukainen.

Tutkimuksen viimeinen kehitysehdotus koskee tekijöitä, jotka asiakaspalvelijat kokevat sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavina tekijöinä. Työnantajan joustavuus, työyhteisö ja työsuhte-edut ovat tällaisia. Näiden asioiden esille tuominen jo työntekijöiden perehdytysvaiheessa olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta niillä olisi vaikutusta asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen.

Asiakaspalvelijat kokevat, että heidän työtään ei arvosteta organisaatiotasolla. He kokevat myös, että heitä ei kuunnella, vaikka heillä olisi paljon ideoita. Yhtiön vastuullisuuteen asiakaspalvelijat ovat niin ikään tyytymättömiä. Etenemis- ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koetaan heikoiksi. Näiden asioiden lisäksi asiakaspalvelijat haluaisivat esimiehiltään enemmän palautetta. Kaikki nämä seikat ovat sellaisia, joihin tämän tutkimuksen perusteella on vaikeaa antaa kehitysehdotuksia, koska aiheet vaativat jatkopaneutumista. Nämä ongelmat on kuitenkin hyvä tiedostaa, sillä ne saattavat vaikuttaa negatiivisesti asiakaspalvelijoiden sitoutumiseen ja olla syytä vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu asiakaspalvelijoiden vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä Veikkauksessa. Asiakaspalvelijoiden suureen vaihtuvuuteen vaikuttaa

työntekijöiden itse tekemien irtisanoutumisten lisäksi moni muukin tekijä. Veikkaukselta saatujen tilastojen mukaan merkittävä osa yrityksen vaihtuvuudesta johtuu myös koeaikapuruista. Vuonna 2017 rekrytoitujen asiakaspalvelijoiden työsuhteista 11 prosenttia päättyi koeaikapurkuun. Vuonna 2018 vastaava luku oli 18 prosenttia. Tilastoista ei selviä se, kuinka suuri osa koeaikapuruista oli työnantajan ja kuinka suuri osa työntekijöiden toteuttamia. Työntekijöiden tekemiin koeaikapurkuihin vaikuttavat todennäköisesti vastaavat syyt, kuin mitä tässä tutkimuksessa on ilmennyt. Jatkossa voitaisiin kuitenkin erikseen tutkia sitä, mitkä syyt vaikuttavat työnantajan, eli Veikkauksen, tekemiin työsuhteiden purkamisiin koeajalla.

Rekrytoitujen asiakaspalvelijoiden lopettamisaste koulutusjakson aikana on niin ikään suuri. Tilastojen mukaan 23 prosenttia rekrytoiduista asiakaspalvelijoista lopetti syystä tai toisesta koulutusjakson aikana vuonna 2017. Näiden tilastojen perusteella sekä Veikkauksen koulutus- että rekrytointiprosesseja saattaa olla jatkossa syytä tarkastella.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Haastateltavien yhteystietoja saatiin Veikkaus Oy:n eri yksiköiden esimiehiltä ja asiakaskokemusvastaavilta. Haastateltavat valittiin sen jälkeen saatujen yhteystietojen listalta. Alue-esimiehet ja asiakaskokemusvastaavat eivät tienneet haastattelukysymyksiäni. Näin ollen he eivät voineet asiakaspalvelijoita ja heidän yhteystietojaan koskevilla valinnoilla vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, ja kaikkien talletteiden kuuluvuus oli hyvä. Kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen myös litteroitiin. Vakuutin haastatelluille asiakaspalvelijoille, että haastattelu on täysin luottamuksellinen. Tutkimuksen uskottavuutta ja yleistettävyyttä lisää se, että olen itse työskennellyt asiakaspalvelijana Veikkaus Oy:n palveluksessa sekä ravintolapeleissä että pelisaleissa. Näin ollen olen ymmärtänyt, mistä haastatellut henkilöt ovat puhuneet, kun he puhuivat työhön liittyvistä asioista. Tämä nostaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen validiteettia nostaa myös se, että tutkimus on tehty asiakaspalvelijoiden näkökulmasta.

Huolimatta siitä, että olen yrityksen palveluksessa, tutkimus on toteutettu täysin puolueettomasti. Toisaalta oma asemani yrityksen palveluksessa ja se, että osa haastatelleista olivat minulle ennestään tuttuja, on saattanut vaikuttaa siihen, että osa haastatelluista ei uskaltanut tai kehdannut tuoda esille työn huonoimpia tai arkaluonteisimpia puolia. Toinen asia, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin, on se, että haastatteluiden tekoaikana Veikkaus Oy:ssä oli yhteistoimintaneuvottelut kesken. Yhteistoimintaneuvottelut koskivat kaikkia haastateltuja, työsuhteessa olevia asiakaspalvelijoita.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuun lopulla 2019. Seminaariaikataulujen vuoksi minulla oli aluksi kiire valita sopiva aihe. Minulla oli kolme päivää aikaa valita aihe ja viikko aikaa tehdä toimeksiantajan kanssa sopimus opinnäytetyön tekemisestä. Ensimmäisen seminaarin jälkeen minulla oli aikaa istua alas ja miettiä aihetta perusteellisesti. Tämä johti siihen, että opinnäytetyön aihe muutettiin toimeksiantajalle hyödyllisemmäksi ja minulle kiinnostavammaksi. Kun aihe oli varmistunut, aloin tutustua aiheeseen liittyvään teoreettiseen viitekehukseen. Hyödyllistä lähdekirjallisuutta oli alussa vaikeaa löytää. Ensimmäinen viikko menikin päivisin kirjastoissa sopivan aineiston löytämiseen ja iltaisin lukemiseen. Olin opinnäytetyön tekoaikana opintovapaalla, joten aikaa oli riittävästi aineiston hankkimiselle ja siihen perehtymiselle. Aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen heti, kun olin perehtynyt aineistoon tarpeeksi. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli haastavaa, mutta antoisaa.

Mielenkiintoisimpia vaiheita opinnäytetyöprosessissa oli laadullisen tutkimuksen tekemisen oppiminen ja sen tekeminen. Tutkimuskysymysten määrittely ja muotoilu tuotti minulle aluksi pieniä ongelmia, mutta sain ohjaajaltani paljon apua. Ensimmäisen haastattelun suoritin maaliskuun alkupuolella ja kaksi viikkoa myöhemmin olin suorittanut kaikki seitsemän haastattelua. Haastattelukysymykset osoittautuivat hyväksi, sillä haastatellut ymmärsivät kysymykset ja osasivat vastata niihin. Haastattelutilanteet sujuivat mielestäni minulta hyvin luonnollisesti. Osa haastatelluista antoi jopa hyvää palautetta haastattelutekniikoistani.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti vaihtuvuudesta ja sen syistä sekä siitä, miten yritykset voivat vaikuttaa vaihtuvuuden vähentämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Koska tämä oli ensimmäinen tekemäni tieteellinen laadullinen tutkimus, oli antoisaa oppia, miten aineistoa analysoidaan ja miten tutkimustuloksia esitetään. Olen tyytyväinen lopputulokseen, ja mielestäni tulokset toivat vastauksia tutkimusongelmiin. Uskon myös, että tutkimuksesta on toimeksiantajalle hyötyä. Opinnäytetyön tekeminen pysyi erinomaisesti suunnitellussa aikataulussa, vaikka joinakin päivinä kirjoittaminen tuntui vaikeammalta kuin toisina. Olen aivan varma, että asioista, jotka olen oppinut opinnäytetyötä tehdessä, tulee olemaan minulle hyötyä tulevaisuudessa, varsinkin jos työskentelen HR-alalla. Konkreettisina esimerkkeinä oppimistani asioista voidaan mainita esimerkiksi esimiehen palautteen antamisen merkitys sekä erityishuomion kiinnittäminen palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuuteen ja selkeyteen järjestelmiä kehitettäessä.

Tutkimus esitetään toimeksiantajalle huhtikuun 2019 aikana.

Lähteet

Azets 2016. Kokonaispalkitsemistutkimus 2016. Yritysvieras luento. Ei julkinen.

Bickel, J. & Brown, A.J. 2005. Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Center. *Academic Medicine*, 80, 3, s. 205-210.

Boella, M.J. & Goss-Turner, S. 2013. *Human Resource Management in the Hospitality Industry. A Guide to Best Practice*. Routledge.

Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact Oy.

Forbes Coaches Council 2018. Here Comes Gen Z: How To Attract And Retain The Workforce's Newest Generation. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbes-coachescouncil/2018/02/27/here-comes-gen-z-how-to-attract-and-retain-the-workforces-newest-generation/>. Luettu 26.2.2019.

Griffeth, R. & Hom, P. 2004. *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*. Information Age Publishing Inc.

Harter, J. & Adkins, A. 2015. Employees Want a Lot More from Their Managers. Gallup 2015. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>. Luettu: 11.2.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi 2009. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy. Helsinki.

Lee, C., Hsu, M. & Lien, N. 2006. The Impacts of Benefit Plans on Employee Turnover: a Firm-Level Analysis Approach on Taiwanese manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 11, s. 1951-1975.

March, J. & Simon, H. 1993. Organizations. Blackwell Publishers.

Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Paylab 2018. Does it pay to be loyal to your employer? Luettavissa:

<https://www.paylab.com/newsroom/does-it-pay-to-be-loyal-to-your-employer/50385>. Luettu: 9.2.2019.

Phillips, J.J. & Connell, A.O. 2003. Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach. Elsevier, Butterworth Heinemann.

Raines, C. 2002. Managing Millennials. Connecting Generations: The Sourcebook by Claire Raines.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. Jr. & Gupta, N. 1998. An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. Academy of Management Journal, 41, 5, s. 511-525.

Smith, G.P. 2001. Here Today, Here Tomorrow. Transforming Your Workforce from High-Turnover to High-Retention. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company. Sähkökirja.

Steers, R.M. & Porter, L.W. 1975. Motivation and Work Behavior. McGraw-Hill, Inc.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. 2009. Johtamisen koodi. Harvard Business School Publishing Corporation.

Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki.

Veikkaus 2019. Mikä Veikkaus on. Luettavissa: <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystieto/mika-veikkaus-on>. Luettu 26.3.2019.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kohderyhmä 1: Yli 5 vuotta Veikkaus Oy:n palveluksessa (edelleen työsuhteessa)

1. Taustatiedot: sukupuoli, työsuhteen pituus, yksikkö
2. Kuinka monta vuotta olet ollut Veikkauksen palveluksessa?
3. Kertoisitko mitkä asiat ovat pitäneet sinut Veikkauksella töissä?
4. Oletko joskus miettinyt lopettavasi?
 - Oliko siihen joku erityinen syy?
 - Mikä sai sinut pysymään?
5. Mitkä ovat mielestäsi työn hyvät puolet?
6. Mitkä ovat työn huonot puolet?
7. Muistatko vielä, miten koit perehdytyksesi työhön ja miten se toteutettiin?
8. Koetko että sinua arvostetaan työntekijänä? Millä tavalla se ilmenee?
9. Millaisena koet Veikkauksen palkkauksen?
10. Mitä mieltä olet Veikkauksen pikapalkitsemisjärjestelmästä?
11. Mitä mieltä olet Veikkauksen tulospalkkiojärjestelmästä?
12. Millainen esimies-alaissuhde on? Onko esimiehesi läsnä ja tavoitettavissa? Saatko tukea esimieheltäsi?
13. Onko työ vaativuudeltaan sinulle sopiva?
14. Koetko että sinulla on mahdollisuus kehittää osaamistasi?
15. Haluaisitko edetä urallasi Veikkauksessa? Jos vastaus kyllä: Millaiset mahdollisuudet koet etenemiselle?
16. Mitä Veikkaus mielestäsi voisi tehdä sitouttaakseen asiakaspalvelijat paremmin?

Kohderyhmä 2: Irtisanoutuneet. Alle vuoden työsuhteessa irtisanoutumishetkellä

1. Taustatiedot: sukupuoli, työsuhteen pituus, yksikkö
2. Kuinka pitkään työskentelit Veikkauksella?
3. Miten työ vastasi odotuksiasi?
4. Mikä sai sinut lopettamaan Veikkauksella?
5. Mitkä olivat mielestäsi työn huonot puolet?
6. Mikä työssä oli hyvää?
7. Miten koit perehdytyksen työhön?
8. Millaisena koit Veikkauksen palkkauksen?
9. Millaisena koit Veikkauksen pikapalkitsemisjärjestelmän?
10. Millaisena koit Veikkauksen tulospalkkiojärjestelmän?
11. Miten sait palautetta työstäsi?
12. Millainen esimies-alaissuhde oli? Oliko esimiehesi läsnä ja tavoitettavissa? Saitko esimieheltäsi tukea?
13. Mitä odotuksia sinulla on esimieheltä yleisesti?
14. Oliko työ vaatavuudeltaan sinulle sopiva? Koitko, että sinulla oli mahdollisuuksia kehittyä?
15. Olisitko halunnut kehittää osaamistasi tai mahdollisesti edetä urallasi Veikkauksessa?
16. Mitä Veikkaus olisi voinut tehdä, jotta olisit harkinnut jatkavasi asiakaspalvelijana Veikkauksessa?
17. Mikä pitäisi muuttua, jotta harkitsisit hakevasi Veikkaukselle töihin uudestaan?