

Vaihtuvuutta aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen ja nii- hin vaikuttaminen finanssialan organisaatiossa

Niko Tapanainen

Tekijä Niko Tapanainen	
Suuntautuminen Johtaminen ja henkilöstövoimavarat	
Opinnäytetyön nimi Vaihtuvuutta aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen finanssialan organisaatioissa	Sivumäärä + liitesivumäärä 53 + 15
Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajaorganisaation erään osaston vaihtuvuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkittavan osaston vaihtuvuus on suurempi, kuin keskimäärin muualla organisaatioissa. Osaston työtehtäviin on pitkä perehdytysaika, mistä johtuen suuri vaihtuvuus aiheuttaa haastetta toiminnan tehokkuudelle, sillä poislähteneen työntekijän tilalle ei ole mahdollista saada vastaavaa osaamista nopealla aikataululla. Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin vaihtuvuutta aiheuttavista tekijöistä sekä vaihtuvuuden pienenemiseen vaikuttavista keinoista. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja, sähköistä kyselyä sekä dokumenttianalyysiä. Tutkimus rajattiin koskemaan tutkittavan osaston asiakasrajapinnassa työskenteleviä 115:sta henkilöä, sillä vaihtuvuus painottui tähän rooliin. Tästä opinnäytetyöstä rajattiin pois työsuhdetta edeltänyt aika, työsuhteen jälkeinen aika sekä työsuhteen ajalta perehdytys, johon liittyen osastolla oli jo käynnissä kehitystoimenpiteet. Työntekijäkokemus on yhdistelmä kokemuksia, odotuksia ja näkemyksiä. Työntekijäkokemukseen ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat esimerkiksi työtehtävien vaihtelevuus ja se, miten itsenäisesti työntekijä saa tehdä päätöksiä. Myös palaute tehdyn työn tuloksista on avainasemassa sitoutumista vahvistettaessa. Sitoutumista saattavat heikentää esimerkiksi kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi 57: ään, mistä johtuen tuloksien ei voitu katsoa olevan edustavia ja luotettavia. Tutkimuksenteon aikaan organisaatioissa oli käynnissä muutosneuvottelut, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Vaikka tuloksista ei voitu tehdä tarkempia johtopäätöksiä, suositeltiin niiden osalta keskusteluja tiimeittäin. Tutkimuksen tuloksista nousivat esiin kolme osaston vaihtuvuuteen todennäköisesti vaikuttavaa osa-aluetta: jatkuva kiireinen työtilanne, palautteen saamisen vähyys sekä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen. Kehitystoimenpiteinä tutkimuksen tuloksista esiin nousseisiin aiheisiin suositeltiin työkuorman hallinnan tunteen kehittämiseen liittyviä toimia, palautekäytänteiden tuomista säännölliseksi osaksi esihenkilöiden ja työntekijöiden kohtaamisia sekä työntekijöiden kehittymistä tukevan oppimispolun rakentamista.	
Asiasanat Työntekijäkokemus, sitoutuminen, vaihtuvuus	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Finanssialan toimeksiantajaorganisaatio.....	2
1.2	Asiakasrajapinnan työnkuva tutkittavalla osastolla	2
2	Tavoitteet.....	4
2.1	Odotetut tulokset	4
2.2	Tutkimuskysymykset	4
2.3	Tutkimuksen rajaus	5
3	Tietoperusta.....	6
3.1	Työntekijäkokemus.....	6
3.1.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen	8
3.1.2	Työntekijäkokemuksen tutkiminen	12
3.2	Sitoutuminen	15
3.2.1	Sitoutumisen hyödyt.....	16
3.2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	17
3.2.3	Sitouttaminen	19
3.3	Vaihtuvuus.....	21
4	Menetelmät ja tutkimuksen toteutus	23
4.1	Tiedonkeruun menetelmät.....	23
4.1.1	Haastattelut	25
4.1.2	Kysely.....	26
4.1.3	Dokumenttianalyysi	29
5	Tutkimuksen tulokset.....	31
5.1	Toisiin tehtäviin vaihtaneiden haastattelut.....	31
5.2	Osaston työntekijöille teetetty kysely.....	32
5.3	Syksyn 2021 henkilöstötutkimus	43
6	Johtopäätökset	45
6.1	Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät	45
6.2	Keinoja vaihtuvuuden pienentämiseen.....	47
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	50
6.4	Oma oppiminen	51
	Lähteet	52
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Haastattelukutsu	54
	Liite 2. Kyselylomake	55
	Liite 3. Saateviesti kyselyyn.....	58
	Liite 4. Kyselyn tulokset	59

Liite 5. Kruskal-Wallis-testi kyselyn tuloksista	67
Liite 6. Mann-Whitney U-testi kyselyn tuloksista	68

1 Johdanto

Finanssialan toimeksiantajaorganisaation erään osaston henkilöstön vaihtuvuusprosentti on huomattavasti korkeampi, kuin keskimäärin muualla organisaatiossa. Osaston noin 150 työntekijästä 115 työskentelee asiakasrajapinnan roolissa. Vaihtuvuus painottuu vahvasti asiakasrajapinnan työtä tekeviin henkilöihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on työntekijäkokemusta tutkimalla selvittää, minkälaisista syistä tutkittavan osaston korkea vaihtuvuus johtuu ja millä keinoilla sitä voidaan pienentää. Korkea vaihtuvuus aiheuttaa toimeksiantajaorganisaatiolle haasteita, sillä asiakasrajapinnan roolin perehdytysaika on useita kuukausia, mistä johtuen lähtenyt työntekijä ei saada korvattua nopealla aikataululla.

Työntekijäkokemuksen merkitys on kasvanut suureksi. Kilpailu sopivista työntekijöistä on kovaa ja työntekijöiden odotukset työnantajaansa kohtaan ovat korkeammalla, kuin koskaan. Konsulttiyritys Gartnerin globaaliin tutkimuksen tulosten mukaan sitoutumisen taso ei ole kehittynyt parempaan suuntaan viime vuosien aikana ja esimerkiksi vain 31 % työntekijöistä kokee heidän työnantajallaan olevan jotain erityistä tarjottavaa. Työpaikan vaihtamiseen on matala kynnys. Lisäksi ainoastaan 23 % HR-johtajista odottivat, että suurin osa työntekijöistä jää heidän yrityksensä palvelukseen pandemia-ajan päätyttyä. Pysyäkseen työnantajiansa palveluksessa työntekijät haluavat tulla kohdatuiksi yksilöinä ja kokea syvää yhteyttä työnantajaansa. (Rush 2022).

Työntekijäkokemuksen käsite nostaa päätään toimeksiantajaorganisaation strategiassa, jonka yhdeksi painopisteeksi tämä on määritelty. Hyvällä työntekijäkokemuksella organisaatiossa halutaan varmistaa myös asiakaskokemuksen laatu. Jotta voidaan tarjota erinomaista asiakaskokemusta, organisaatiossa tiedostetaan, että yrityksellä on oltava paitsi osaavia työntekijöitä, myös mahdollisuus tarjota heille viihtyisä, motivoiva ja kannustava työympäristö.

Opinnäytetyön konkreettiset tuotokset voivat olla esimerkiksi tutkittavan osaston sisäisen urapolun hahmottamista tai johtamiseen tai työn organisointiin liittyviä kehitysehdotuksia. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna, pienentyneen henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena resursseja saadaan vapautettua perehdytysprosesseista muihin tehtäviin, minkä lisäksi saadaan mahdollisesti parantuneen työntekijäkokemuksen kautta vaikutuksia tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen määrän vähenemiseen.

1.1 Finanssialan toimeksiantajaorganisaatio

Toimeksiantajaorganisaatio toimii finanssialalla. Finanssiala on vahvasti digitalisoituva toimiala, jossa esimerkiksi tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana vauhdikkaasti. Toimialan kehittyminen on osaltaan myös muokannut työntekijöiden rooleja, kun esimerkiksi suoraviivaisempia rutiinitehtäviä on poistunut ja vastaavasti erityisasiantuntemusta vaativia tullut tilalle.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhtä toimeksiantajaorganisaation osastoa. Tutkittava osasto sijoittuu organisaation sisällä asiakasrajapinnassa työskentelevään osaan. Tutkitavan osaston kannattavuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstöresursseja on juuri oikea määrä tarjolla olevaan työhön suhteutettuna. Tästä johtuen työntekijöiden on tuotettava, eli yllettävä tiettyyn määriteltyyn tehokkuuteen. Yleisesti voidaan katsoa työntekijöiden tehokkuuden nousevan osaamisen lisääntymisen myötä, eli mitä pidempään tiettyssä osaston tehtävässä työskennellään.

1.2 Asiakasrajapinnan työnkuva tutkittavalla osastolla

Asiakasrajapinnan työntekijä työskentelee asiakkaiden lähettämien yhteydenottojen parissa kuuluen osaston sisällä tiimiin. Yhteydenotot hoidetaan puhelimitse tai sähköisiä kanavia käyttäen. Puhelintyön osuus on keskimäärin noin puolet työajasta ja toinen puoli vastaavasti kuluu asiantuntijatyypin itsenäiseen työhön, jossa konsultoidaan sisäisiä sidosryhmiä.

Yleisesti työssä pidetään sen haasteellisuudesta ja monipuolisuudesta, mutta toisaalta nämä samat asiat aiheuttavat myös kuormittumisen tunnetta. Työssä on siedettävä keskeneräisyyttä, minkä lisäksi työntekijältä odotetaan tiettyä määriteltyä tehokkuutta, eli asioita tulee saada eteenpäin säännöllisesti seurattavien tavoitteiden mukaisesti.

Tutkittavalla osastolla tehtävään asiakasrajapinnan työhön on pitkä perehdytysaika, jossa intensiiviperehdytyksen osuus on noin kuukauden pituinen, minkä jälkeen perehtyminen jatkuu vielä osana työntekoa jopa vuoden verran. Uusi työntekijä pääsee tehokkuustavoitteissa osaston keskiarvon tasolle keskimäärin puolen vuoden työkokemuksen jälkeen. Tutkitavan osaston tuottavuus, eli se, minkä verran yksittäinen työntekijä saa tehtyä työsuoritteita vuositasolla, on ollut laskusuunnassa viimeiset vuodet

Perehdytysprosessi on tarkkaan määritelty ja tavallisesti ensimmäinen kuukausi on aikataulutettu päiväkohtaiselle ohjelmalle, jossa perehdyttäjät, esihenkilöt ja muut sidosryhmät käyvät asioita läpi. Tutkitavan osaston perehdytysprosessi on saanut paljon kiitosta työn-

tekijöiltä. Perehtyjät ovat kokeneet, että heistä pidetään huolta ja heidän oppimisensa halutaan varmistaa. Perehtymisestä on kuitenkin tämän lisäksi nostettu esiin sen laajuus, eli kuukauden aikana käydään läpi usea eri aihealue sekä järjestelmä, joten kaikkea tietoa ei ehditä omaksumaan perehtymisvaiheessa. Tähän palautteeseen on osastolla jo reagoidu ja perehdytystä on muokattu.

Tutkittavalla osastolla on työskennelty viimeisen kahden vuoden ajan lähes kokonaan etänä. Yhteiset palaverit ja kanssakäymiset on hoidettu Teamsin kautta. Tämän tutkimuksen tekohetkellä organisaatiossa on siirrytty hybridityön malliin, jolloin työskennellään vaihdellen joko etänä tai toimistolla.

2 Tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää tutkittavan osaston vaihtuvuuden syitä sekä löytää kehitysehdotuksia vaihtuvuuden pienentämiseksi.

2.1 Odotetut tulokset

Viimeisimmän, syksyllä 2021 toteutetun, henkilöstökyselyn tulosten perusteella tutkittavan osaston työntekijät olivat eniten tyytyväisiä yhteishenkeen, kollegoihin sekä esihenkilöihin. Vastauksissa toistui kollegoiden välinen auttamisenhalu. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista saattavat nousta esiin henkilöstökyselyssä ilmi käyneet kehityskohdat, jotka olivat

- työkuorma koetaan liian suureksi
- työntekijät tulisi saada paremmin mukaan päätöksentekoon
- palkka ja palkitseminen tulisivat olla korkeammalla tasolla

Pitkästä etätyöajaksosta johtuen esimerkiksi vähäisen huomion saamisen kokeminen ja kuulluksi tuleminen saattavat myös nousta esiin. Etätyöajanjaksolla on saattanut lisäksi olla vaikutuksia yhteenkuuluvuuden tunteeseen tai työn merkityksellisyyden kokemukseen, vaikkakin yhteishenki nousi yhtenä positiivisena osa-alueena esiin viime syksyn henkilöstötutkimuksesta.

Tutkimuksen tuloksista voi mahdollisesti myös ilmetä, ettei vaihtuvuudelle löydy yhteistä selittävää tekijää, jolloin tulee pohdittavaksi, onko tutkittavan osaston rooli olla esimerkiksi kasvattaja- tai kehitysympäristö ja työt sekä roolit organisoida sen mukaisesti.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on korkean vaihtuvuuden syiden tunnistaminen. Tavoitteena on kehitysehdotusten löytäminen tutkittavan osaston vaihtuvuuden pienentämiseksi. Tutkimuskysymykset ovat

K1 Mitkä tekijät aiheuttavat vaihtuvuutta?

K2 Millä keinoilla vaihtuvuutta saadaan pienennettyä?

2.3 Tutkimuksen rajaus

Työntekijäkokemuksen muovaantuminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja jatkuu myös työsuhteen päätyttyä. Sitoutumisen pohjatyötä tehdään jo esimerkiksi rekrytointivaiheessa. Tässä opinnäytetyössä rajataan työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tutkimisesta rekrytointi-, perehdytys ja työsuhteen päättymisen jälkeinen aika ulkopuolelle. Työssä siis keskitytään tutkimaan, miten tutkittavalla osastolla saadaan pidettyä sinne rekrytoidut työntekijät. Perehdytykseen liittyen osastolla on tehty muutoksia perustuen työntekijöiltä saatuihin palautteisiin ja osaston tavoitteisiin. Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä ei keskitytä ensisijaisesti perehtymisen osa-alueeseen.

Tästä opinnäytetyöstä rajataan pois muut työntekijäkokemukseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja keskitytään nimenomaan henkilöstön vaihtuvuutta pienentäviin ja sitoutumista kasvattaviin kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotusten toteutus ja arviointi rajataan tämän työn ulkopuolelle.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tutkittavaa osastoa, ei koko organisaatiota. Tavoitteena on ensisijaisesti löytää henkilöstön pysyvyyteen liittyviä keinoja, joiden toimeenpanosta voidaan päättää osaston sisäisesti. Tässä opinnäytetyössä ei siis ole ensisijaisesti tarkoitus tutkia esimerkiksi organisaatiotason HR-prosessien mahdollisia muutostarpeita.

3 Tietoperusta

Tässä osiossa esitetään opinnäytetyön tietoperusta, joka koostuu asiasanojen työntekijäkokemus, sitoutuminen ja vaihtuvuus avaamisesta.

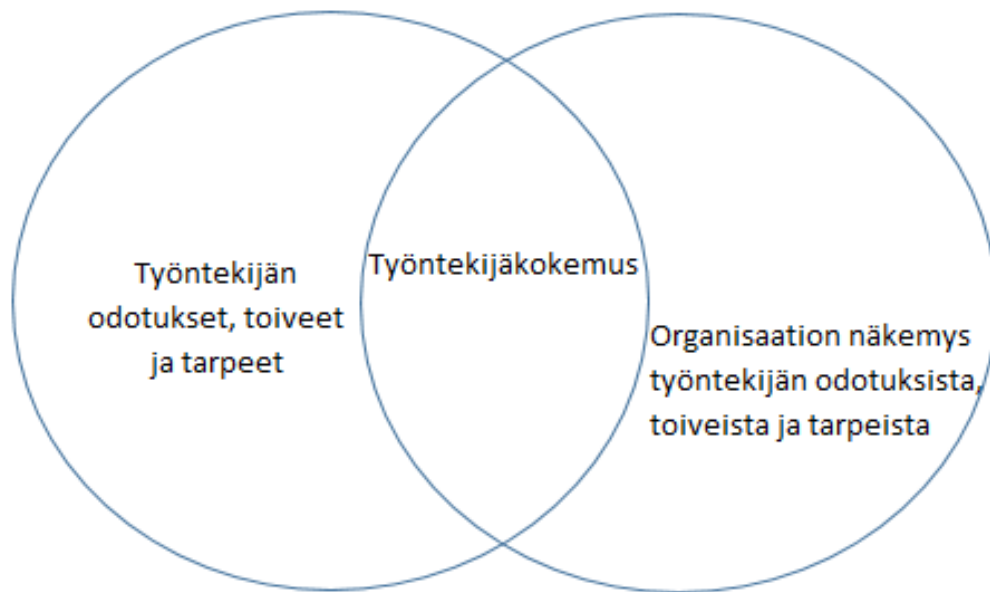
3.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus perustuu asiakaskokemuksen oppeihin ja sen voidaan sanoa olevan työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä sekä organisaatiosta työnantajana. Näitä ajatuksia ja tunteita syntyy työsuhteen elinkaaren eri kohtauspisteissä. Työntekijäkokemuksella voidaan tarkoittaa ihmisen kokonaisarviota vuorovaikutushetkistä työnantajan kanssa ja toisaalta sen voidaan käsittää tarkoittavan kokemuksia yksittäisistä työhön liittyvistä hetkistä. Esimerkiksi esihenkilön kanssa käytävä tavoitekeskustelu on osa henkilön työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-122.) Myös Plaskoffin (2017, 137) mukaan työntekijäkokemus muodostuu eri kohtaamispisteiden kautta työntekijän polun eri vaiheissa. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat vuorovaikutus, mielikuvat sekä tunteet.

Työntekijäkokemus eroaa asiakaskokemuksesta siinä, että toisin, kuin asiakkaalla, työntekijällä on henkilökohtainen ja jatkuva suhde työnantajaan. Asiakas puolestaan voi päättää ostamisen lopettamisesta millä hetkellä tahansa. Työntekijäkokemus on alhaalta-ylös (bottom-up) -tyyppinen konsepti, jossa työnantajan sijasta työntekijä on keskiössä. Prosessit ja workflow on suunniteltu työntekijän olemassa olevien taipumusten ympärille. Edut, palkitseminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat tärkeitä osa-alueita, mutta ne eivät vastaa työntekijöiden hakemaan merkityksellisyyden tarpeeseen. (Deloitte 2019, 48.)

Maylett, Patterson ja Wride (2017, luku 1) kuvaavat työntekijäkokemuksen työntekijän omassa organisaatiossaan kohtaamien kanssakäymisten summaksi. Heidän mukaansa työntekijäkokemus on yhdistelmä kokemuksia, odotuksia ja näkemyksiä. Työntekijäkokemus ei siis ole vain työnantajan vaikutusalueella, vaan kyse on siitä, miten työntekijä koee asiat ja miten ne vastaavat hänen odotuksiaan ja näkemyksiään. Kuten Maylett, Patterson ja Wride, myös Morgan (2017, luku 1) nostaa työntekijäkokemuksesta puhuttaessa työntekijän keskiöön, mutta painottaa kuitenkin samalla myös työnantajan roolia kokonaisuuden muodostumisessa. Parhaimmassa tapauksessa työntekijäkokemus on yhdistelmä työntekijän arkea (employee reality) ja organisaation näkemyksen mukaista työntekijän arkea (organization's design of employee reality). Organisaatio siis suunnittelee tai tekee jotain, jonka työntekijät havaitsevat juuri organisaation tarkoittamalla tavalla. Työntekijäkokemus voidaankin nähdä työntekijän odotusten, toiveiden sekä tarpeiden ja organisaation

näihin liittyvän näkökulman leikkauspisteeksi. Organisaatioiden ajatteleva hyvä työntekijäkokemus ei välttämättä vastaa työntekijöiden odotuksia ja toiveita hyvästä työntekijäkokemuksesta. Tästä johtuen on tärkeää aidosti tuntee työntekijät.

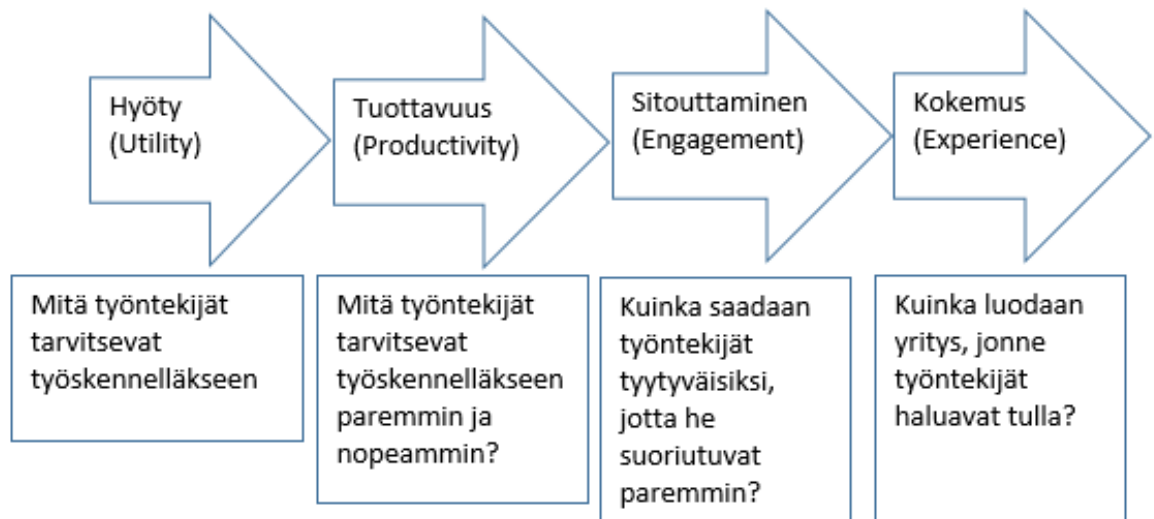


Kuvio 1. Työntekijäkokemuksen malli (mukaillen Morgan 2017, luku 1.)

Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen. Jokainen työntekijä kokee ja havaitsee asiat eri tavalla. Aiemmin organisaatiot ovat voineet luottaa siihen, että työntekijöiden on käytävä töissä saadakseen katettua välttämättömät elämisen kulut, kun taas nykypäivänä työntekijät etsivät työpaikkaa, johon he aidosti haluavat mennä. (Morgan 2017, luku 1.)

Myös Maylett ym. (2017, luku 1) painottavat työntekijäkokemuksen subjektiivisuutta. Kaksi työntekijää voivat olla täysin samanlaisissa rooleissa, samalla palkalla ja kulkea läpi samanlaisen perehdytysprosessin, mutta tästä riippumatta heidän työntekijäkokemuksensa voivat olla täysin erilaiset johtuen heidän omista henkilökohtaisista näkemyksistään ja kokemuksistaan.

Morgan sijoittaa aikajanalla työntekijäkokemuksen sitouttamisen (engagement) jatkumoksi. Työntekijäkokemus vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Sitouttamisessa ajatellaan, miten työntekijöistä saadaan enemmän irti keskittymällä siihen, mitä hyötyä organisaatio voi tuottaa työntekijöilleen. Sitouttamisen ajattelun kautta pyritään myös ymmärtämään, miten ja miksi työntekijät työskentelevät. Useiden eri tutkimusten mukaan sitoutuneet työntekijät ovat tuotteliaampia, pysyvät pidempään organisaatiossa ja ylipäätään ovat terveempiä ja onnellisempia. (Morgan 2017, luku 1.)



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen evoluutio (mukaillen Morgan 2017, luku 1.)

Hyvä työntekijäkokemus paitsi vähentää henkilöstökustannuksia, myös lisää tuottavuutta. Hyvinvoivat työntekijät saavat enemmän aikaan, heidän vaihtuvuutensa on pienempi, minkä lisäksi heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. (Huhta & Myllyntaus 2021, 123.)

Työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Työntekijät ovat organisaation kasvot asiakkaiden suuntaan, etenkin asiakasrajapinnan rooleissa. Jotta organisaatio voi tuottaa erinomaista asiakaskokemusta, on sen ensin kyettävä tuottamaan erinomainen työntekijäkokemus. Kun työntekijäkokemus on erinomaisella tasolla, vaikuttaa se todennäköisesti asiakastyytyväisyyden merkittävään parantumiseen. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan esimerkiksi organisaation kasvuun, tulokseen sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijöiden välittäessä työnantajastaan he ovat sitoutuneita ja valmiita tekemään kaikkensa yrityksen menestyksen eteen. Työntekijöiden oma kokemus organisaatiostaan valuu asiakkaiden suuntaan. (Maylett ym. 2017, luku 1.)

3.1.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Organisaatioiden tulisi tavoitella sitä, että työntekijät viihtyvät, kehittyvät ja kokevat olevansa arvostettuja työpaikallaan. Työntekijäkokemuksen kehittäminen näistä lähtökohdista lisää kehitystyön uskottavuutta työntekijöiden näkökannalta verrattuna esimerkiksi pelkkään tuloskeskeiseen kehittämiseen. Työntekijät sitoutuvat työhönsä vahvemmin koikiessaan heidän tarpeidensa olevan työnantajalle aidosti tärkeitä. Molempinpuolinen luottamus kasvaa, mikä voi johtaa vahvempaan resilienssiin koko organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121-122.)

Deloitte tutkimuksen (2019, 45) mukaan työntekijäkokemusta tulisi miettiä työn sopivuuden, sisällön ja merkityksellisyyden kautta sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan esimerkiksi palkitsemiseen ja tukemiseen. Ihmiset hakevat merkityksellisyyden lisäksi organisaatioltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Työntekijäkokemus on lisäksi sosiaalinen, eli se rakentuu kulttuurin ja erilaisten suhteiden ympärille. Työntekijät haluavat työnantajaltaan uran, tarkoituksen ja merkityksellisyyden. (Deloitte 2019, 47.)

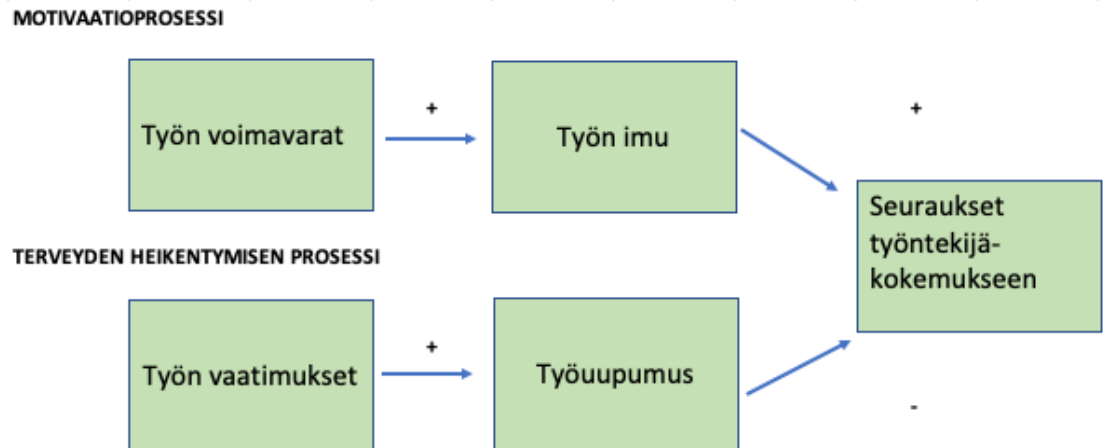
Morganin mukaan työntekijäkokemus luo sitoutuneita työntekijöitä keskittymällä organisaation kulttuuriin, teknologiseen ja fyysiseen ympäristöön. Organisaatiot panostavat monesti yrityskulttuurin kokonaisuuksiin, toimitilojen suunnitteluun, sitouttamisen keinoihin ja työhyvinvointistrategioihin, mutta näillä toimilla ei kuitenkaan ole havaittu olevan mainittavaa yhteyttä siihen, miten organisaatio menestyy. (Morgan 2017, luku 2.)

Työntekijäkokemuksen rakentuminen		
Kulttuurinen ympäristö (Celebrated)	Teknologinen ympäristö (Ace)	Fyysinen ympäristö (Cool)
Terveys ja hyvinvointi	Kaikkien saatavilla	Halu tuoda ystäviä ja asiakkaita
Esihenkilöt toimivat mentoreina ja valmentajina	Hyvät työvälineet	Tarjoaa joustavuutta
Työntekijöitä kohdellaan reilusti	Työntekijöiden tarpeet ja liiketoiminnan vaatimukset otetaan huomioon	Kuvasta yrityksen arvoja
Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet		Hyödyntää monia erilaisia työtilavaihtoehtoja
Työntekijäsuositukset		
Usko diversiteettiin ja inklusiivisuuteen		
Työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä		
Aito päämäärä ja tarkoitus		
Arvostuksen tunne		
Organisaatio nähdään myönteisessä valossa		

Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen rakentuminen (mukaillen Morgan 2017, luku 2.)

Huhdan ja Myllyntausin (2021, 133) mukaan työntekijäkokemusta pohtiessa tulisi ottaa huomioon, mikä työntekijöitä motivoi, mitä pidetään tärkeänä ja mitä tarvitaan, jotta työ voidaan tehdä paremmin. Oleellista olisi selvittää, pystyvätkö työntekijät uppoutumaan työhönsä, kun kaikki häiriötekijät on raivattu pois tieltä ja ovatko he tyytyväisiä siihen, miten heitä johdetaan.

Schaufelin ja Bakkerin (2004, 293) työn vaatimukset – työn voimavarat malli hahmottaa työntekijäkokemuksen ja työn imun rakentumista. Työn imua lisäävät työn voimavaratekijät. Ne tuovat positiivisia vaikutuksia sekä organisaatiolle että yksilölle. Tätä kutsutaan motivaatioprosessiksi. Vastaavasti työn vaatimustekijät ovat merkittävämpiä työuupumuksen aiheuttajia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134)



Kuvio 4. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 136.)

Työn voimavarat rakentavat työntekijäkokemusta. Tällaisia voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työn tekemistä tukeva työympäristö, mukaan ottava kulttuuri, toimivat työvälineet, sosiaalinen tuki, psykologisesti turvallinen ympäristö ja työn merkityksellisyys. Työntekijäkokemustyössä työn voimavaratekijöitä pyritään lisäämään ja vastaavasti vaatimustekijöitä vähentämään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.)

Työn vaatimustekijöitä ovat esimerkiksi toimimattomat työvälineet, keskittymistä haittaava työympäristö, kuluttava sosiaalinen ympäristö, epäselvyys omista vastuista, kokemus oman työn merkityksettömyydestä tai puutteellinen viestintä työpaikalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.)

Maylett, Patterson ja Wride (2017, luku 1) tarkastelevat työntekijäkokemuksen rakentumista mallin kautta, jolla alun perin autettiin organisaatioita ymmärtämään työntekijöiden sitoutumista. Tässä niin kutsutussa MAGIC -mallissa hyvä työntekijäkokemus johtaa sitoutumiseen. MAGIC tulee sanoista

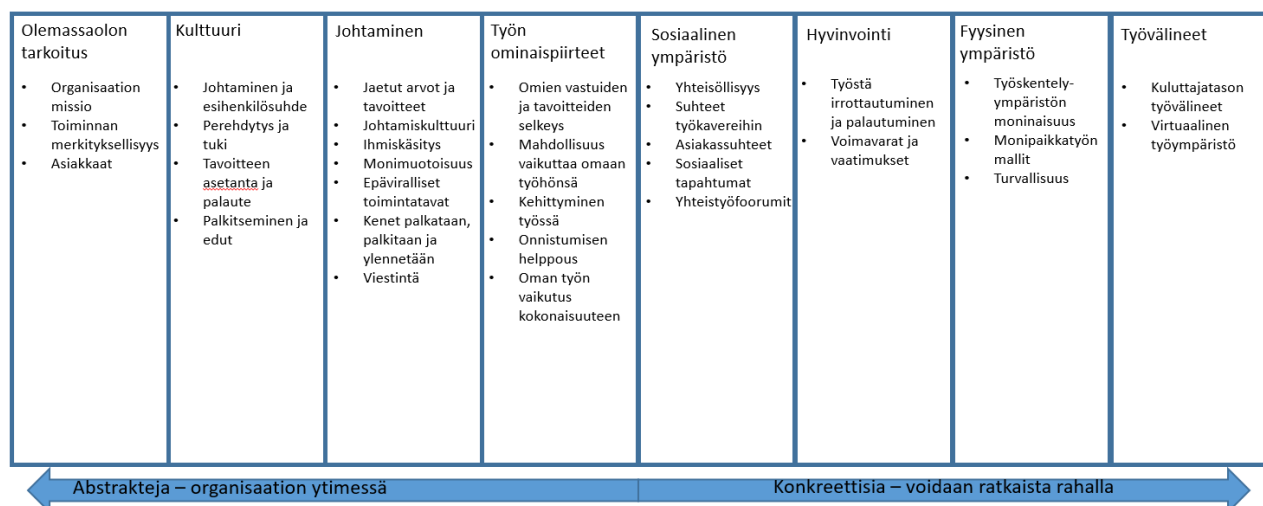
- (Meaning) tarkoitus
- (Autonomy) autonomia
- (Growth) kasvu
- (Impact) vaikutus ja
- (Connection) yhteys

Jotta nämä yllä mainitut viisi osa-aluetta toteutuvat ja johtavat hyvään työntekijäkokemukseen, on lisäksi otettava huomioon kolme kriittistä komponenttia, joita ovat,

- odotusten kohtaaminen (Expectation Alignment)
- kolme sopimusta (Three Contracts) ja
- luottamus (Trust).

Kolmeen sopimukseen sisältyvät brändisopimus (The Brand Contract), joka sisältää organisaation, oman brändinsä kautta antamat lupaukset. Toimintasopimus (The Transactional Contract), jolla tarkoitetaan yhteisesti hyväksyttyä, vastavuoroista ja tarkkaan määriteltyä sopimusta vähintään kahden osapuolen välillä. Tässä sopimuksessa määritellään suhteen toimintatavat, esimerkiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologisella sopimuksella (The Psychological Contract) tarkoitetaan kirjoittamattomia odotuksia ja velvoitteita, jotka määrittelevät suhteen vuorovaikusta. (Maylett ym 2017, luku 5, 6, 7.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 160-161) yhdistelevät työntekijäkokemuksen viitekehyyksensä Morganin ja Deloitteen kuvaamia osa-alueita painottaen, että jokaisen organisaation tulisi luoda oma, sille parhaiten sopiva viitekehyyksensä. Tämä auttaa hahmottamaan, min-kälaisista tekijöistä työntekijäkokemus koostuu. Huhdan ja Myllyntausin viitekehys koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta, jotka ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö ja työvälineet. Tämä malli on kehitetty työn imuun, johtamiseen, työhyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Organisaation tulisi itse määritellä, miten tärkeitä kukin osa-alue sille on.



Kuvio 5. Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemukshahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 161.)

Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat enemmän aineettomat, kuin aineelliset tekijät. Ihmiskeskeisyys, arvostuksen ja luottamuksen tunne sekä toimiva arki yhdistävät yllä läpikäytyjä näkemyksiä.

3.1.2 Työntekijäkokemuksen tutkiminen

Työntekijäymmärryksellä (employee insight) tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mitä työntekijät pitävät työssään merkityksellisenä ja tärkeänä. Työntekijäymmärrys perustuu määrälliseen ja laadulliseen tietoon työntekijöiden odotuksista, toiveista, mielikuvista, osaamisesta, kokemuksesta, tavoitteista ja motivaatiosta. Työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää organisaatioissa esimerkiksi työntekijäkokemuksen kehittämiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 46-47, 71.)

Työntekijäymmärrys on tärkeä osa-alue työntekijäkokemuksen rakentamisessa ja kehittämisessä. Työntekijäymmärrys on yhtä lailla merkityksellinen työntekijäkokemuksen näkökulmasta, kuin asiakasymmärrys on asiakaskokemuksessa. Työntekijäymmärrystä voidaan ajatella työntekijöiden segmentointina, eli työntekijöitä voidaan tämän avulla ryhmitellä perustuen esimerkiksi tarpeisiin tai motivaatiotekijöihin. Huomioidessa tunnuslukujen ja demografisten tietojen sijaan työntekijöiden arvoja ja erilaisia käyttäytymisiä, saadaan työntekijöistä syvällisempää ymmärrystä ja tietoa. (Deloitte 2016, 2.)

Työntekijäymmärryksen kasvattamiseen käytetään yleisimmin organisaatioissa määrällisiä tutkimuksia, kuten esimerkiksi säännöllisin väliajoin tehtävää määrämuotoista henkilöstökyselyä. Tällainen kysely toteutetaan usein organisaation tärkeänä pitämistä teemoista. Muita yleisiä kyselytutkimuksia ovat esimerkiksi pulssitutkimukset sekä erillistutkimukset. (Huhta & Myllyntaus 2021, 74-75.)

Morgan (2017, luku 15.) painottaa työntekijöiden mielipiteiden säännöllisen kysymisen tärkeyttä. Asiakaskokemukseen peilaten, moni yritys on vahvasti kiinni asiakkaan pulssilla ja hakee vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa voidakseen kehittää toimintaansa. Vastavalla tavalla tulisi toimia myös työntekijöiden kanssa. Työntekijäkokemus onkin jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva vuoropuhelu yrityksen ja työntekijän välillä.

Laadullisista menetelmistä työntekijäymmärrykseen tutkimiseen voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, työntekijöiden päivittäisen työn vierestä seuraamista, työpajoja tai työntekijöiden täyttämiä päiväkirjoja (Huhta & Myllyntaus 2021, 49).

Määrällisen tutkimuksen kautta saadaan kuvattua ilmiöitä yleisesti ja laajasti, kun taas laadullisilla menetelmillä saadaan esiin yksityiskohtia ja syvempiä inhimillisiä näkökulmia.

Määrällisiin tutkimuksiin voi lisätä myös laadullisia kysymyksiä, kuten esimerkiksi avointa palautetta tai kehitysehdotuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77-78.)

Huhdan ja Myllyntausin (2021, 74) mukaan hyvä tutkimustapa sisältää alla olevia teemoja:

- Valittu tutkimustapa vastaa tarkoitustaan eli tuottaa luotettavasti sitä tietoa, jota sillä on tarkoituskin tuottaa. Menetelmiä ei käytetä muuhun kuin mihin ne sopivat.
- Anonymiteetin varmistaminen silloin, kun se on tutkimuksen aihe huomioiden välttämätöntä tai kun sitä on vastaajille luvattu.
- Kysymysten muotoileminen siten, että kysymykset mittaavat oikeaa asiaa ja ovat ymmärrettäviä kaikille vastaajille.
- Tutkimusten rajoitusten ymmärtäminen: tulosten tulkitseminen realistisesti sekä käsitys siitä, kuinka pitkälle vietyjä johtopäätöksiä tutkimuksesta voi mahdollisesti tehdä.
- Vastaajien ja osallistujien kokemus: tiedonkeruun asetelma on selkeä, tutkimukseen on miellyttävää ja helppoa osallistua eikä osallistuminen kuormita vastaajaa liikaa.
- Tulosten vieminen käytäntöön: ajatus siitä, kuinka tulosten pohjalta toimitaan.

Lähdettäessä lisäämään työntekijäymmärrystä, eli tekemään tutkimusta, on tärkeä konkretisoida haaste, johon tutkimuksen avulla halutaan apua. Lisäksi on määriteltävä, minkälaista tietoa tähän tarvitaan ja mistä tietoa saadaan. Kun nämä edellä mainitut on määriteltä, täytyy määrällisen tutkimuksen osilta hahmotella tutkimuksen perusjoukon, eli tutkimuksen kaikkien mahdollisten kohteiden määrä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Laadullisen tutkimuksen kautta ei ole määrällisen tutkimuksen tapaan tarve pyrkiä tilastolliseen yleistettävyyteen, mutta edustettavuutta on silti tärkeä miettiä, jotta tuloksia olisi mahdollista yleistää. Tätä voi miettiä esimerkiksi sen kautta, onko haastateltavilla ihmisillä tarpeeksi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat valitaan harkitusti ja heidän on oltava tutkimukseen kannalta relevantteja vastaajia. Vastaajamäärää voi rajata sen mukaan, että uutta tietoa kerätään niin kauan, kunnes havainnot alkavat toistua riittävästi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 78-79) ovat määritelleet strategiakonsultti Mikko Leskelän ajatusten pohjilta listan määrällisten ja laadullisten keinojen yhteiskäytölle:

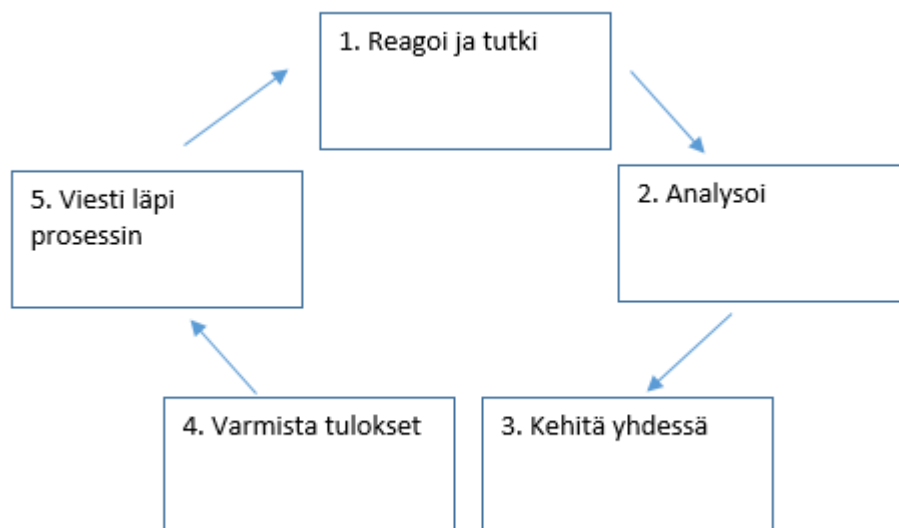
- Liiketoiminta tunnistaa ongelman, jota kuvataan mahdollisesti datalla, esimerkiksi suuri vaihtuvuusprosentti tai hakijamäärien lasku.
- Määritellään ongelmaan liittyvät ilmiöt.
- Ilmiöitä analysoidaan perehtymällä esimerkiksi niitä koskeviin akateemisiin materiaaleihin.
- Edellisen vaiheen pohjilta määritellään tutkimussuunnitelma laadullisen tutkimuksen tekemiseen.
- Laadullisen tutkimuksen tuloksista tehtyjen havaintojen perusteella tehdään määrällisen tutkimuksen suunnitelma.
- Käytetään kaikkea kertynyttä dataa muodostettaessa ratkaisua liiketoiminnan ongelmaan.

Tutkimuksesta viestittäessä on hyvä kertoa vastaajille, miksi tutkimus tehdään, miten saatua tietoa tullaan hyödyntämään, kuka tutkimusta tekee ja onko tutkimus kerran tehtävä erillistutkimus vai osa säännöllistä tutkimusta. Selkeä viestintä nostaa vastausmotivaatiota. On myös todella tärkeää viestiä tutkimuksen tuloksista ja toimenpiteistä, joita tehdään tuloksiin perustuen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 79.)

Tutkimuksista saatava data on tärkeää analysoida nopeasti. Itse tutkimuksen on oltava yhä vastaajien mielissä, kun sen tuloksista viestitään. Myös tutkimustulosten perusteella tehtävien toimenpiteiden osalta nopeus on tärkeämpää, kuin laatu. Toimenpiteitä on hyvä saada työn alle nopeasti ja lähestyä kehitystyötä iteratiivisen prosessin keinoin. (Morgan 2017, luku 15.)

Yhteiskehittäminen koko organisaation voimin tuo parhaat tulokset, sillä tällöin saadaan monia eri näkökulmia useilta eri osaamisalueilta. Yhteiskehittämisellä varmistetaan sitoutuneisuus ja omistajuus, minkä lisäksi kehitystyöstä syntyvät uudistukset on helpompi jalkauttaa. (Plaskoff, 2017, 138-140.)

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on jo hyvä miettiä kehittämisprosessin kokonaisuutta. Tähän voi käyttää apuna kuviossa 5 esitetyn kehitysympyrän vaiheita, jossa ensimmäinen vaihe sisältää reagoinnin ja tutkimisen, toinen vaihe analysoinnin, kolmas vaihe yhdessä kehittämisen, neljäs vaihe tulosten varmistamisen ja viides vaihe muistuttaa viestimään läpi koko prosessin- Tämän jälkeen voidaan palata ensimmäiseen kohtaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 79-80.)



Kuvio 6. Kehitysympyrä, onnistuneen muutoksen vaiheet (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 80.)

Tutkimuksen tuloksia esitettäessä on keskiarvojen näyttämisen lisäksi erityisen tärkeää tarjota tietoa vastaajajakaumasta, jotta päästään käsiksi kehitettäviin aihealueisiin. Hyvä tapa on pyrkiä tunnistamaan tuloksista erinomaisesti suorittavien tiimien vastauksia ja verrata näitä heikommin suorittaviin. Tällä keinoin on tarkoitus löytää tapoja, joilla heikommin pärjääviä tiimejä voidaan tukea ja tätä kautta parantaa niiden työntekijöiden työntekijäkokenemusta. Mikäli suoritustasomittareita ei ole käytettävissä, voidaan esimerkiksi tutkia, mitkä asiat ovat tärkeimpiä tiimeille, joissa työn imu on korkeimmillaan. Kun tutkimuksesta löydetään kehitettäviä asioita ja niitä aletaan viemään eteenpäin, on viestinnässä hyvä kiinnittää huomiota, että kehitettävistä asioista kerrottaessa niiden yhteyteen on tärkeä liyödä muutosleima. Tämän voi tehdä esimerkiksi siten, että kerrotaan jonkin asian etenevän nyt tietyssä vaiheessa, koska X prosenttia työntekijöistä nosti tämän tarpeen esille. Tutkimuksen vaikuttavuus syntyy siitä, että organisaatioon tehdään muutoksia niihin asioihin liittyen, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä. Muutosten toteuttaminen viestii työntekijöille, että kehittämisestä on heille hyötyä ja johto pitää asiaa tärkeänä. Kehityskohteita kannattaa valita rajoitetusti, on parempi saada yksi merkittävä muutos jalkautettua, kuin aloittaa useampia, eikä panostamatta niihin täysin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 88-90.)

3.2 Sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumisesta saatetaan puhua vaihtuvuuden pohdinnan yhteydessä, jolloin sitoutumattomuudella tarkoitetaan käytännössä lähtöherkkyyttä. Käsitteenä sitoutuminen on kuitenkin laajempi ilmiö, eli käytännössä henkilön psykologinen suhde työnantajaorganisaatioonsa. Silti, mitä huonompi tämä psykologinen suhde on, sitä matalampi kynnyks työntekijällä on lähteä. (Viitala 2014, luku 3.)

Schaufeli ja Bakker (2004, 295) määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi, työhön liittyväksi mielentilaksi. Tämä mielentila ilmenee tarmona, omistautumisena ja syventymisenä työtä kohtaan. Tällaisessa mielentilassa työntekijä on innostunut ja kokee ylpeyttä. Hän haluaa panostaa työhönsä ja on valmis pysymään yrityksen rinnalla myös vaikeina ajanjaksoina.

William G. Castellano (2013, luku 4.) tarkastelee sitoutumista usealta eri kantilta. Hänen mukaansa sitoutumiseen liitetään usein työtyytyväisyys, joka kuitenkin käsitteenä on enemmän hyvinvoinnin ja miellyttävyyden tunne sisältäen vain vähän energian ja innostuksen tunnetta. Sitoutumiseen liittyy kuitenkin juuri tätä energiaa ja innostusta. Myös lojaalisuus yritystä kohtaan yhdistetään usein sitoutumisen käsitteeseen ja se onkin tärkeä osa-alue esimerkiksi organisaatioon kohdistuvaa affektiivista, eli tunnepitoista, kiintymystä mitattaessa. Affektiivisena kiintymyksenä nähdään halu käyttää energiaa organisaation menestymisen tukemiseen ja ylpeys kuulua organisaatioon.

Käsitteet työn imu ja tarmokkuus yhdistetään sitoutuneisuuteen. Työn imulla (absorption) tarkoitetaan positiivista työhön uppoutumista, jolle on esimerkiksi ominaista se, että aika kuluu huomaamatta, eikä työstä malta irrottautua. Tarmokuudella (vigor) tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja resilienssiä, halukkuutta panostaa työhönsä, kykyä olla turhautumatta ja sinnikkyyttä vaikeuksien edessä. (Castellano 2013, luku 4.)

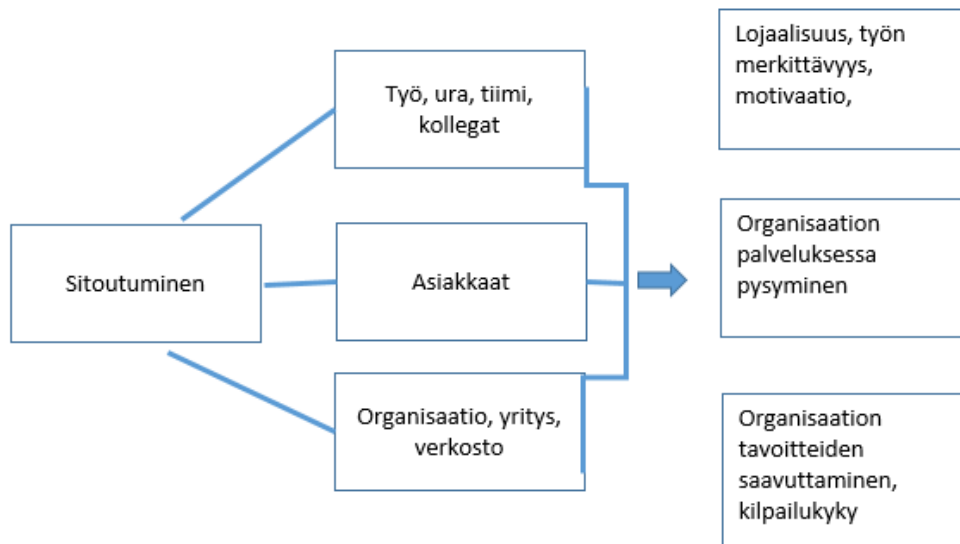
Yhteistä useille sitoutumisen määritelmille on ajatus, että työntekijöiden sitoutuminen on toivottava asia ja sillä on organisaation tavoitteita palveleva vaikutus. Sitoutuminen merkitsee osallistumista, intohimoa, innostusta, keskittyneitä ponnisteluja ja energiaa. Sitoutumiseen liittyy sekä käyttäytymis- että asennekomponentteja. (Castellano 2013, luku 4.)

3.2.1 Sitoutumisen hyödyt

Sitoutunut henkilöstö on merkittävä tekijä yrityksen toiminnan kannalta. Se vaikuttaa paitsi yrityksen tulokseen, myös luo kilpailuetua. Sitoutunut henkilöstö onkin kannattavuuden, kasvun ja ylipäättään menestyksellisen tulevaisuuden avaintekijä. Sitoutunut henkilöstö on oppimiskykyisempää, motivoituneempaa ja innovatiivisempaa, kun taas vastaavasti heikosti sitoutunut henkilöstö on tyytymättömämpää, vähemmän motivoituneempaa ja herkemmin sairauspoissaoloille jäävää. Työntekijöiden koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen panostaminen menee hukkaan, jos työntekijät eivät pysy yrityksen palveluksessa niin pitkään, että he maksaisivat nämä tekemällään työllä takaisin. (Lampikoski 2005, 27, 39.) Toisaalta Viitalan (2014, luku 3.) mukaan yrityksen järjestämät koulutukset ja osaamisen kehittämisen aktiviteetit parantavat sitoutumista ja toimivat näin yhtenä sitouttamisen keinona.

Useat tutkimukset osoittavat sitoutuneiden työntekijöiden suoriutuvan työstään keskimääräistä paremmin. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät ahkerammin, laadukkaammin ja järkevämmin, minkä lisäksi heillä on vähemmän poissaoloja ja he viihtyvät samassa tehtävässä pidempään. Sitoutumisen kautta voidaan saavuttaa selvää kilpailuetua, minkä vuoksi sitoutumisen varmistaminen on yksi liiketoimintastrategian tärkeimmistä tekijöistä. (Bridger 2018, 37.)

Lampikosken (2005, 47) mukaan organisaatio hyötyy sitoutuneista työntekijöistä töiden tuloksien sekä laadun parantumisina. Sitoutuminen linkittyy työhön, uraan, tiimiin ja kollegoihin sekä asiakkaisiin ja organisaatioon, yritykseen ja verkostoon. Näiden johdosta lojaalisuus, työn merkittävyys ja motivaatio kasvavat, organisaation palveluksessa pysytään todennäköisesti pidempään ja organisaation tavoitteet saavutetaan sekä varmistetaan kilpailukyky.



Kuvio 7. Sitoutumisen vaikutukset (mukaillen Lampikoski, 47.)

Vahva sitoutuneisuus vaikuttaa parantavasti vaihtuvuuden tasoon ja tuottavuuteen. Vastaavasti heikko sitoutuneisuus vaikuttaa näihin negatiivisesti. (Castellano 2013, luku 4.)

3.2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Deloitte (2016, 51) kuvaa tutkimuksessaan sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi yksilölliset tekijät, kuten ikä ja koulutustaso, työolotekijät, kuten työaika ja työn ominaisuudet sekä ihmissuhteet työpaikalla.

Kuten Deloitteen tutkimus, myös Castellano (2013, luku 4) nostaa työn ominaisuudet merkittäväksi osaksi työntekijöiden sitoutumista. Työnkuvan monipuolisuus, autonomia, merkityksellisyys sekä säännöllinen palaute ovat osa-alueita, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon, suoriutumiseen ja läsnäoloon. Työn monipuolisuudella tarkoitetaan tässä sitä, miten vaihtelevia työtehtävät ovat ja kuinka paljon erilaisia osaamisia työntekoon tarvitaan. Työtehtävien merkityksellisyys kertoo, minkä verran vaikutusta työllä on organisaatiotasolla tai ylipäätään yhteiskunnassa. Autonomialla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten itsenäisesti yksilö voi päättää työhönsä liittyvistä asioista. Palaute on puolestaan tietoa, jota jaetaan ja saadaan tehdyn työn tuloksista.

Viitala (2014, luku 3) käsittelee sitoutumista esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten työnantaja suhtautuu työntekijään. Sitoutuminen edellyttää, että työntekijä saa tukea organisaatiolta ja pystyy luottamaan työsuhteen jatkuvuuteen. Sitoutumisen esteenä voivat olla huono esimiestoiminta ja etenemismahdollisuuksien puute. Viitalan mukaan onkin tärkeää, että työnantaja tarjoaa työntekijöille kehittymismahdollisuuksia ja osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan.

Myös työtä kohtaan koettavien odotusten ja todellisuuden on kohdattava, jotta sitoutumista voi tapahtua. Maylett ym. (2017, luku 2) puhuvat odotusten ja todellisuuden välille mahdollisesti muodostuvasta kuilusta (Expectation Gap). Tällainen kuilu syntyy, kun odotukset ja todellisuus eivät kohtaa ja suurempi vastuu odotusten täyttämisestä on työnantajalla. Kuilu voi muodostua myös esimerkiksi siitä syystä, että työntekijä ajattelee, että hänelle on luvattu jotakin, jota ei todellisuudessa ole. Odotuksiin linkittyy voimakkaasti tunnetta, luottamusta ja etuoikeutuksen tunnetta. Tutkimusten mukaan merkittävimmät syyt odotusten ja todellisuuden välille syntyvästä kuilusta ovat huono viestintä tai toimimaton kommunikaatio.

Odotusten ja todellisuuden välisen kuilun syntymisen estämiseksi työnantajan on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei se luo turhia odotuksia työntekijöilleen. Esimerkiksi uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää kommunikoida kaikki työhön ja organisaatioon liittyvät asiat mahdollisimman selvästi. Odotuksien toteutumatta jääminen on tutkimuksien mukaan yksi syy sitoutumattomuuteen. Vastaavasti odotuksien toteutuminen on tutkimuksien mukaan sitoutumista vahvistava tekijä. (Maylett ym 2017, luku 2.)

Castellanon (2014, luku 5) mukaan sitoutumisen tasoa on hyvä mitata kolmen eri osa-alueen avulla. Ensimmäinen osa-alueista on työhön osallistuminen. Tällä viitataan työntekijän työntekoa kohtaan kokemaa kiinnostusta ja samaistumista. Osallistumisen nähdään vaikuttavan työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Osallistuvat työntekijät kokevat flow-tunnetta työssään ja näin ollen kykenevät sitoutumaan tekemäänsä asiaan. Tällaiset työntekijät eivät tarvitse erityisiä palkitsemiskeinoja, sillä työ itsessään sitouttaa heitä.

Toinen osa-alue on affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen, jolla tarkoitetaan halua pysyä organisaatiossa. Tunnepitoinen sitoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi työnantajaan samaistuminen ja arvomaailmojen kohtaaminen. Organisaation arvoihin ja strategiaan luottavat työntekijät tuntevat ylpeyttä työnantajastaan ja haluavat pysyä sen palveluksessa. (Castellano 2014, luku 5.)

Kolmas mitattava osa-alue koostuu yksilöiden positiivisista tunteista työpaikkaa kohtaan. Innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja aktiivisuus voidaan esimerkiksi luokitella tällaisiksi mitattaviksi positiivisiksi tunteiksi. (Castellano 2014, luku 5.)

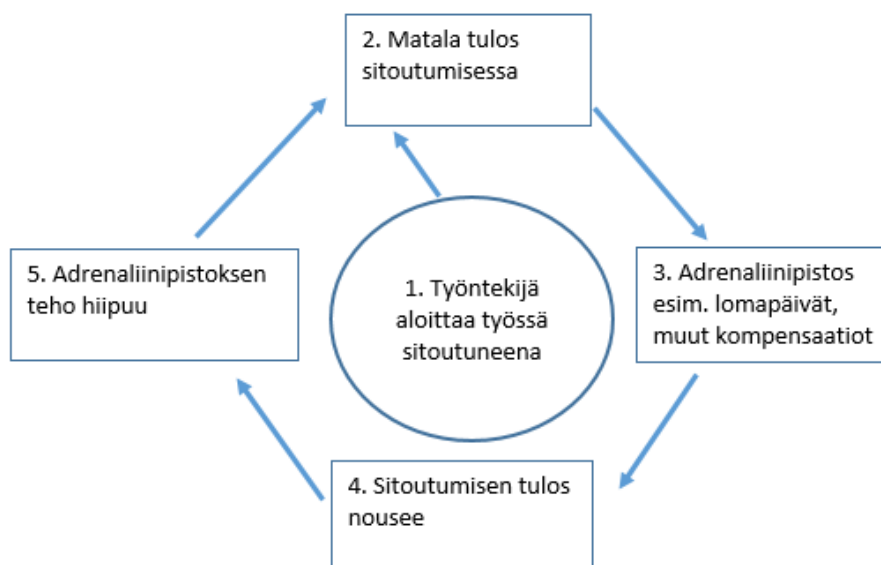
3.2.3 Sitouttaminen

Lampikosken (2005, 150) mukaan sitouttamisen käsitteen pitäisi olla työntekijälähtöinen ja kuvata tätä kautta työntekijän sitoutumisen omaehtoisuutta. Työnantajan tehtävänä on vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen tarjoamalla jokaiselle heidän taitojaan ja osaamistaan vastaavaa työtä, mutta halu sitoutua tulisi lähteä työntekijästä itsestään.

Työntekijöiden sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai muut kompensaatiot ja edut, hyvä johtaminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työkuva. (Viitala 2014, luku 3.)

Esimerkkejä kompensatioista ovat palkan päälle tulevat lisät, tulospalkkiot, optiot tai henkilöstölle tarkoitetut rahastot. Tällaisten aineellisten sitouttamiskeinojen lisäksi voidaan käyttää myös aineettomia kannustimia. Palkankorotus vaikuttaa kuitenkin usein vain lyhytaikaisesti työntekijän sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 231–233.) Palkan ja etujen ollessa hyvällä tasolla, ihmisiä motivoi enemmän tunteet, kuin materiaaliset asiat. Työntekijät haluavat tulla kohdatuiksi ihmisinä, eivät ainoastaan työntekijöinä. (Rush 2022)

Morgan (2017, luku 3) nostaa myös esiin, että monet työntekijöiden sitouttamisen keinoista saattavat helposti olla vain lyhytkestoisia ”adrenaliinipistoksia”. Tavallisesti työntekijän aloittaessa uudessa työssä motivaatio työtä kohtaan on korkealla. Henkilöstökysely tai muu sitoutuneisuuden mittari saattaa osua ajanjaksoon, jossa motivaatio on jostain syystä alkanut hiipua, mikä johtaa alhaisempiin tuloksiin. Adrenaliinipistoksen virkaa voi tämän seurauksena toimittaa esimerkiksi ylimääräiset lomapäivät, toimiston tarjoilut tai vaikkapa työajan joustojen lisäämiset. Tällaisten palkitsemiseen liittyvien toimien vaikutukset eivät kuitenkaan ole pitkäkestoisia, eikä niillä lisätä sitoutuneisuutta pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa myös, etteivät tällaiset pikaiset parannuskeinot tee suurta vaikutusta tuottavuuteen, vaan pistoksen antamisen jälkeen palataan jälleen matalan sitoutumisen tasoon (kuvio 8).



Kuvio 8. Työntekijän sitouttaminen lyhyen tähtäimen adrenaliinipiikillä. (mukaillen Morgan 2017, luku 3)

Tutkimusten mukaan sitoutumiseen vaikuttavat merkittävimmin työn ominaisuudet, roolien selkeys, johto, kehittymismahdollisuudet ja tasapuolisen kohtelun havainnointi työpaikalla. Sitouttamisen keinoja valittaessa on kuitenkin oleellista huomioida jokaisen työntekijän olevan yksilö, mistä johtuen jokaisella on oma näkemyksensä tärkeistä asioista. Yritysten on hyvä myös hyödyntää yrityksestä lähteviä työntekijöitä mahdollisten kehityskohteiden arviointiin. (Castellano 2014, luku 4.; Viitala 2014, luku 3.)

Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan nähdään myös sitoutumista vahvistavana tekijänä. Kun työntekijät kokevat pääsevänsä mukaan päätöksentekoon ja yrityksen toiminnan suunnitteluun, tuntevat he itsensä tärkeiksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi osallistumista työn suunnitteluun tai tavoiteasetantaan. (Lampikoski 2005, 201.)

Työntekijöiden sitoutuneisuus kasvaa, mikäli esihenkilöt kykenevät luomaan innostavan ja palkitsevan työympäristön. Yksittäisen työntekijän arki pyörii vahvasti esihenkilön ja kollegoiden kanssa käytävien vuorovaikutustilanteiden kautta, mistä johtuen esihenkilöllä on olennainen rooli työntekijän sitouttamisessa. (Castellano 2013, luku 4.) Myös Lampikoski (2005, 201) mainitsee esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkittäväksi sitoutumisen tekijäksi.

Näissä vuorovaikutustilanteissa esihenkilöiden on hyvä kiinnittää erityishuomio palautteen antamiseen, sillä yksi merkittävimmistä sitouttamisen keinoista on rakentava palaute. Li-

säksi antamalla palautetta, saadaan työntekijöitä ohjattua organisaation haluamaan suuntaan. Työntekijät odottavat esihenkilöiden pysyvän lupauksissaan ja toimivan tehtyjen päätösten mukaan. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi luottaa henkilöstöönsä ja näyttää se hyvän kommunikaation lisäksi jakamalla työntekijöille lisää vastuuta sekä tilanteen mukaan haastavampia työtehtäviä. (Lampikoski 2005, 248, 264.)

Osaamisen kehittämiseen liittyen olennaisia tekijöitä ovat kannustavan ilmapiirin luominen, selkeät oppimistavoitteet, nopea palautteenanto sekä haasteellisuustasoltaan sopivat tehtävät. (Bridger 2018, 62–63.)

Myös kollegoiden rooli sitouttamisessa on merkittävä. Esimerkiksi uuden työntekijän saama ensivaikutelma organisaatiosta tulee usein kollegoiden kautta, jolloin välittyä muun muassa se, miten organisaatiossa tehdään töitä. Mikäli kollegat työskentelevät tehokkaasti ja innolla, pyrkii myös uusi työntekijä todennäköisesti tällaista työnteon mallia kohti. Mikäli taas ensivaikutelman kautta syntyy negatiivinen kuva edellä mainituista, saattaa tällä olla pitkälle jatkuvia vaikutuksia. (Carbery & Cross 2019, 67.)

3.3 Vaihtuvuus

Työntekijöiden vaihtuvuudella havainnollistetaan sitä työntekijöiden määrää, joka valittuna ajanjaksona aloittaa ja päättää työsuhteen, suhteutettuna organisaation kokonaistyöntekijämäärään (Kauhanen 2010, 89). Tässä opinnäytetyössä vaihtuvuuden käsitettä tarkastellaan työsuhteen päättävien työntekijöiden, eli henkilöstöpoistuman näkökulmasta.

Yritysten henkilöstössä kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta ja sopiva vaihtuvuus vaihtelee yrityksittäin sekä aloittain. Vaihtuvuus ei välttämättä johdu huonosta sitoutumisesta, vaan vaihtuvuusluvut ovat esimerkiksi yleensä korkeita silloin, jos yrityksessä työskentelee paljon nuoria, työuransa alussa olevia tai työn ohessa opiskelevia työntekijöitä. Tällaisissa yrityksissä voidaan keskittyä hiomaan rekrytointi ja perehdyttäminen niin tehokkaiksi, ettei toiminnan laatu kärsi vaihtuvuudesta riippumatta. (Viitala 2014, luku 3.)

Suuri vaihtuvuus ei välttämättä ole ainoastaan negatiivinen asia, sillä uusien työntekijöiden kautta yritykseen saadaan uusia ideoita, tietotaitoa sekä perspektiiviä (Carbery & Cross 2019, 73). Myös Viitala (2014, luku 3) nostaa esiin vaihtuvuuden tervehdyttävän vaikutuksen. Vaihtuvuudella yrityksestä poistuu myös työntekijöitä, jotka eivät koe työtä omakseen tai onnistu siinä riittävän hyvin. Vaihtuvuudesta aiheutuvia haasteita ovat puolestaan esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytyskustannukset sekä menetetty osaaminen. Korkea vaihtuvuus voi olla lisäksi merkki huonosta johtamisesta tai ilmapiiristä. Vaihtuvuuden kehitystä on hyvä seurata sekä yritys että yksikötasolla pitkällä aikajänteellä, jotta siihen voidaan puuttua riittävän ajoissa.

Carbery ja Cross (2019, 71-72) jakavat työntekijöiden lähtöön vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan – vetovoimatekijöihin ja työntötekijöihin. Yrityksellä ei ole suoranaisesti mahdollisuutta vaikuttaa vetovoimatekijöihin, joita ovat esimerkiksi henkilökohtaiset asiat, kuten muutokset perhesuhteissa, muutto toiselle paikkakunnalle tai eläköityminen. Se mihin yritykset puolestaan voivat vaikuttaa ovat työntötekijät. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työn sisältöön liittyvä tyytymättömyys tai kehitys- ja oppimismahdollisuuksien puute.

Lampikoski (2005, 154, 158-159) listaa vetovoimatekijöiksi esimerkiksi toiset työnantajayritykset ja paremmat kompensatiot. Työntötekijöihin kuuluvat esimerkiksi jatkuva kiire, työkuormitus, työn keskeytykset, liialliset vaatimukset sekä stressi ja uupumus. Mikäli työntekijä ei koe tuotos-panos suhdetta kannattavaksi, hän todennäköisesti vaihtaa työpaikkaa.

Vaihtuvuuteen voidaan joissain tapauksissa vaikuttaa nostamalla palkkoja tai kehittämällä työssä viihtyvyyden elementtejä. Viitala (2014, luku 3.) viittaa kuitenkin Bevanin 1991 tekemään tutkimukseen, jonka mukaan palkka ei ole kovinkaan usein merkittävä tekijä vaihtuvuuden haasteissa. Kyseisen tutkimuksen tulosten perusteella tavallisia vaihtuvuuden syitä olivat

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion tai tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat

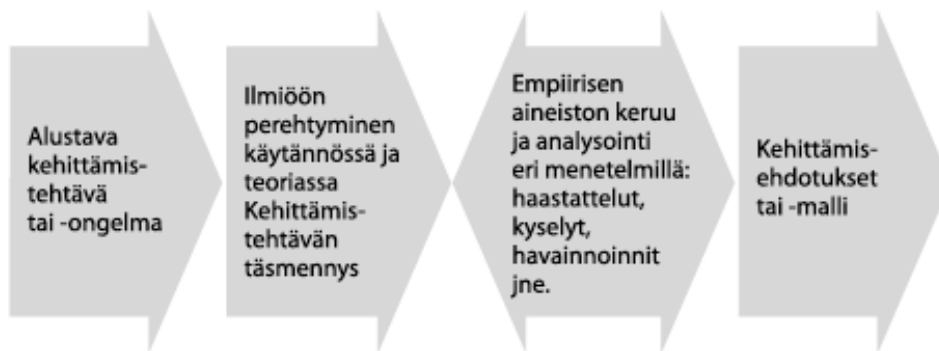
Tutkimusten perusteella hyvin suoriutuvat työntekijät vaihtavat työpaikkaa, mikäli palkkaus ja työn vaatimustaso eivät kohtaa, työ ei tarjoa tarpeeksi haastetta, heillä on ongelmia esihenkilön kanssa, he eivät koe saavansa tarpeeksi arvostusta tekemästään työstä, he eivät koe tekemäänsä työtään merkitykselliseksi tai he eivät pääse käyttämään osaamistaan ja lahjakkuuksia työssään (Lampikoski 2005, 158–159.).

Koulutustausta ja ikä vaikuttavat merkittävästi työpaikan vaihtamisperusteisiin. Esimerkiksi korkeammin koulutetut henkilöt vaihtavat herkemmin työpaikkaa pienemmän työttömyysriskin vuoksi. Lisäksi nuoret, työuransa alussa olevat ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. (Kauhanen 2010, 94; Lampikoski 2005, 67.)

4 Menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Lähestymistapana tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun on tarkoitus ymmärtää organisaation tilannetta ja ratkaista siellä havaittu ongelma tai tuottaa kehittämisehdotuksia. Tutkimiseen käytetään usein erilaisia tiedonhankintamenetelmiä kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 37.) Käsite ”tapaus” voi viitata esimerkiksi organisaatioon tai tiettyyn ryhmään, kuten tiimiin (Saunders, Lewis, & Thornhill 2016, 185). Tässä opinnäytetyössä tapaus viittasi tiettyyn ryhmään, eli tutkittavan osaston asiakasrajapinnan työntekijöihin.

Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytetään usein haastatteluja johtuen siitä, että tutkimuksella haetaan tavallisesti vastauksia ihmisen toiminnan tutkimiseen. Tällöin itse toimijat voivat selittää ilmiötä. Tapaustutkimus vastaa tavallisesti kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle alustavasta kehittämistehtävästä tai ongelmasta. Tämän jälkeen edetään ilmiön perehtymiseen käytännössä ja teoriassa sekä täsmennetään kehittämistehtävää. Empiirisen aineiston keruu tehdään erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Näitä voivat olla haastattelujen lisäksi kyselyt ja havainnoinnit. Viimeisessä vaiheessa tehdään kehittämisehdotukset ja kehittämismalli. (Moilanen ym. 2015, 53 - 55.)



Kuvio 9. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Moilanen ym. 2015, 54.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa tietoa henkilöstön vaihtuvuuteen liittyvien kehitystoimenpiteiden tueksi ja tämän aihealueen tutkimiseksi työssä käytettiin laadullisten menetelmien lisäksi määrällisiä menetelmiä sekä dokumenttianalyysia.

4.1 Tiedonkeruun menetelmät

Menetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisena tutkimuksena toteutettiin haastattelut, joissa haastateltavina oli tutkittavalta

osastolta toisiin tehtäviin vaihtaneita henkilöitä. Haastattelujen perusteella saatuja havain-
toja käytettiin osittain pohjana määrällisen tutkimuksen, eli kyselylomakkeen kysymysten
aihealueissa ja muotoilussa. Tällainen ”peräkkäinen sekalaisten menetelmien” (sequential
mixed methods) käyttö on sekä vuorovaikutteinen että iteratiivinen, sillä ensin toteutettava
laadullisen tutkimuksen vaihe ohjaa toisena toteutettavan määrällisen tutkimuksen sisäl-
töä (Saunders ym. 2016, 171).

Sekalaisten menetelmien käyttö voi antaa joko yhtä suuren tai eriarvoisen painoarvon eri
menetelmille. Toinen menetelmä voi esimerkiksi toimia toista tukevassa roolissa. (Saun-
ders ym. 2016, 171.) Ensimmäisenä toteutettiin laadullinen tutkimus haastattelujen muo-
dossa ja tämän jälkeen määrällinen tutkimus kyselylomakkeen muodossa. Laadullisella
tutkimuksella haettiin aihealueita ja rajausta määrälliselle tutkimukselle teorian tueksi.
Haastattelujen kautta saatiin näkemyksiä työtehtävien vaihtamisen syille sekä siihen, mitä
olisi pitänyt muuttua, että haastateltavat olisivat jääneet töihin tutkittavalle osastolle.

Vertailtaessa laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, voidaan sanoa, että laadullisilla mene-
telmillä saadaan kerättyä syvällistä tietoa, jota ei pystytä kuitenkaan yleistämään, kun taas
määrällisillä menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. Laadulliset ja mää-
rälliset menetelmät täydentävät toisiaan, mistä johtuen onkin tärkeää hyödyntää näitä mo-
lempia. (Moilanen ym, 2015, 104-105.)

Laadullisilla menetelmillä kerätään suppeasta kohteesta syvällistä tietoa ja pyritään näin
ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen kohde harkitaan tarkasti ja varmistetaan,
että se on juuri sellainen, josta halutaan lisää tietoa. (Moilanen ym. 2014, 104.) Laadulli-
sessa tutkimuksessa kerätään ei-numeerista dataa, kuten esimerkiksi sanoja, kuvia ja vi-
deoita. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa voidaan käyttää esimerkiksi puolistruktu-
roitua haastattelua (Saunders ym. 2016, 165, 169).

Määrällisessä tutkimuksessa kerätään numeerista dataa. Kysymysten muotoilussa on tär-
keää kiinnittää huomiota niiden selkeyteen, jotta jokainen vastaaja ymmärtää ne saman-
lailla. (Saunders ym. 2016, 165). Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on mitata teorian paik-
kansa pitävyyttä, mikä tarkoittaa, että kyselylomakkeen kysymysten tulee pohjautua teori-
aan. Kyselyn kautta kerätty data analysoidaan tilastollisin menetelmin ja ne yleistetään
koskemaan tutkimuksen koko perusjoukkoa. (Moilanen ym. 2015, 104.)

Tutkimuksen kohteena oleville kerrottiin, mitä tällä tutkimuksella tavoitellaan ja mikä oli
heidän roolinsa tässä tavoitteessa. Sekä haastatelluille että kyselylomakkeen vastaanotta-
neille kerrottiin, ettei heitä yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. (Moilanen ym.
2015, 48).

4.1.1 Haastattelut

Haastattelujen kautta pyrittiin löytämään haasteltujen välisiä yhteisiä tekijöitä työtehtävien vaihtamisen motivaatioksi sekä selvittää, mitä olisi pitänyt muuttua, jotta haastateltavat olisivat voineet harkita jäävänsä työskentelemään tutkittavalle osastolle. Näitä yhteisiä esiin-nousseita teemoja käytettiin osittain määrällisen tutkimuksen suunnittelun pohjana Huhdan ja Myllyntausin kuvaaman määrällisen ja laadullisen tutkimuskeinoin yhteiskäytön mukaisesti (2021, 78-79).

Tutkittaessa organisaatiossa tapahtuvia ilmiöitä ja niihin johtaneita syitä, on haastattelu toimiva tutkimusmenetelmä. Haastattelujen kautta on mahdollista saada nopeallakin aikataululla syvällistä tietoa kehittämistä kaipaavasta kohteesta. (Moilanen ym. 2015, 55, 106).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, eli teemahaastatteluina. Tähän päädyttiin, koska haastateltavia ei haluttu ohjata liikaa ja tarkoituksena oli myös kerätä taustatietoa määrällisen tutkimuksen suunnittelua varten. Teemahaastattelussa haastatteluteemat suunnitellaan etukäteen, mutta sanamuodot tai etenemisjärjestys voi vaihdella tilanteen mukaan. Teemahaastattelut mahdollistavat lisäksi sen, että haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen perusteella, mikäli niistä nousee esimerkiksi kiinnostavia aihealueita, joihin halutaan syventyä tarkemmin. Teemahaastattelujen aineisto analysoidaan yleensä laadullisin menetelmin. (Saunders ym. 2016, 391.)

Teemahaastattelu perustuu ennakolta suunniteltuihin teoriaan pohjautuviin teemoihin. Ennakoon kirjattujen apukysymysten esittämisjärjestys tai tarkempi muoto voivat kuitenkin vaihdella, sillä haastateltavia ei ole tarkoitus ohjata liikaa. (Moilanen ym. 2015, 109-112.)

Haastattelun teemat voidaan poimia tutkimuksessa hyödynnettävästä teoriasta, tutkijan omasta kokemuksesta liittyen aihealueeseen tai esimerkiksi yleiseen tietämykseen ja aiempiin keskusteluihin perustuen. Teemat voivat perustua myös näiden edellä mainittujen yhdistelmään. Tutkijan on hyvä määritellä vähintäänkin yksi aiheeseen liittyvä yleinen kysymys, jolla päästään liikkeelle. (Saunders ym. 2016, 402.)

Avoimia kysymyksiä käyttämällä haastateltavilla annetaan mahdollisuus kuvata ilmiötä omin sanoin. Tällainen avoin kysymys alkaa usein sanoilla ”mitä?”, ”kuinka?” tai ”miksi?”. Tutkivilla kysymyksillä puolestaan pyritään syventämään saatuja vastauksia. Ne voivat olla muodoltaan avoimien kysymysten kaltaisia, mutta niiden avulla ohjataan haastateltavan fokusta haluttuun suuntaan. (Saunders ym. 2016, 408-409.)

Haastattelukutsut lähetettiin samansisältöisenä jokaiselle osallistujalle (liite 1.) ja keskustelut käytiin Teamsin, eli etäyhteyksien kautta 15.3.2022 - 24.3.2022 välisenä aikana.

Haastattelut tallennettiin litterointia ja tulosten analysointia varten. Haastattelun kutsussa ja haastattelun alussa tutkimuksen tekijä painotti, ettei toteuta tutkimusta esihenkilönä, vaan riippumattona tutkijana ja toivoi, ettei työrooli rajaa haastateltavien avoimuutta. Haastatteluihin kutsutuista kolmesta henkilöstä jokainen osallistui haastatteluun. Jokainen haastateltiin yksitellen ja haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suostumus haastattelun tallentamiseen litterointia varten.

Haastattelut litteroitiin jokainen omaan Word-dokumenttiinsa, minkä seurauksena sisällöt analysoitiin kirjallisesta muodosta. Analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, joka sopi tutkimuksen aiheeseen, sillä haastateltavien vastauksista oli tarkoitus tunnistaa yhteneviä näkökulmia. Teemoittelussa etsitään aineistosta yhteneviä teemoja tai kaavoja, eli tässä tapauksessa, minkälaisia saman aiheen asioita haastateltavat ovat nostaneet esiin. Yhteisten teemojen tunnistamisen jälkeen syvennyttään tarkemmin teemoista esiin nostettuihin asioihin pohjautuen tutkimuskysymyksiin. (Saunders ym. 2016, 579.) Tämän tutkimuksen kannalta teemojen tunnistaminen oli oleellista, koska haastatteluista haluttiin löytää aihe-alueita määrällisen tutkimuksen, eli kyselyn sisältöön.

Tulokset teemoiteltiin aluksi tutkimuskysymysten alle, eli mitkä tekijät aiheuttavat vaihtuvuutta ja millä keinoilla vaihtuvuutta saadaan pienennettyä. Tämän jälkeen molempien pääteemojen alta jaettiin esiin nousseita asioita seuraavien, Huhdan ja Myllyntausin (kuvio 5) kokemuskahdeksikosta poimittujen teemojen alle,

- kulttuuri
- johtaminen
- työn ominaispiirteet
- sosiaalinen ympäristö

4.1.2 Kysely

Kyselylomakkeen (liite 2.) kautta pyrittiin lisäämään työntekijäymmärrystä ja tätä kautta löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää tutkittavan osaston asiakasrajapinnan työntekijöiden työntekijäkokemuksen nykytilaa ja tunnistaa tämän perusteella vaihtuvuuteen liittyviä aihealueita. Kyselyn kautta haluttiin saada vahvistusta haastatteluissa ilmenneisiin kehityskohtiin ja toisaalta tutkia, minkälaisia muita osa-alueita vaihtuvuuteen liittyen nousee esiin.

Kyselyn suunnittelussa on tärkeää aloittaa pohtimalla, mitä tietoa tarvitaan. Tämän lisäksi tulosten analysointi on hyvä suunnitella etukäteen. Kyselyn tulee perustua tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon. Kysymysten muotoilussa on kiinnitettävä huomio siihen, että jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. Tulokset esitetään

usein jakaumina ja tunnuslukuja. Tuloksista tehdään johtopäätöksiä sekä pohditaan niiden yleistettävyyttä. (Moilanen ym. 2015, 41.) Jotta voidaan varmistua, että tutkimuksen tulos edustaa koko perusjoukkoa, täytyy varmistua tarpeeksi suuresta vastaajamäärästä. Vaadittava vastaajamäärä vaihtelee perusjoukon koon mukaan. Tämän kyselyn perusjoukko muodostui asiakasrajapinnan työtehtävissä työskentelevistä, jolloin joukon koko oli 115. Jotta tuloksista voitaisiin tehdä koko osastoa edustavia johtopäätöksiä, olisi vastaajamäärän oltava vähintään 92 ja vastausprosentin 80. (Huhta & Myllyntaus 2021, 94.)

Kyselylomake toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja se lähetettiin sähköpostitse maanantaina 28.3. koko perusjoukolle, joka koostui asiakasrajapinnan tehtävissä työskentelevistä työntekijöistä. Lähetetty sähköposti sisälsi saatteen (liite 3.), jossa avattiin tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta. sekä linkin kyselyyn. Vastaajien yhteystiedot, eli työ sähköpostiosoitteet kerättiin osaston yhteiseltä sähköpostilistalta. Vastausaikaa kyselyssä annettiin maanantaihin 4.4. klo 17 saakka. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin perjantaina 1.4. osaston viikoviestiin sisältyneellä muistutusviestillä.

Ennen kyselyn lähettämistä kysymyslomakkeen luonnos tarkastutettiin toimeksiantajalla, joka hyväksyi sen. Tämän lisäksi tutkimuksen tekijän kollega täytti testiluontoisesti kyselyn, jolla varmistuttiin lomakkeen toimivuudesta. Työntekijät vastasivat kyselyyn anonyymisti, eikä vastaajien tietoja tai vastauksia käytetty muihin tarkoituksiin, eikä luovutettu kolmansille osapuolille.

Kyselyssä taustatietoina kerättiin tutkittavalla osastolla työskennelty aika sekä, minkä vastualueen parissa vastaaja pääsääntöisesti työskenteli. Tuloksien kannalta nämä tiedot nähtiin oleellisina, koska haluttiin tutkia, onko mahdollisesti jokin tietty ajanjakso, jonka jälkeen vastaajien ajatukset ovat tietynlaisia. Vastualueen tiedustelulla haluttiin tutkia, vaikuttaako se, minkälaisen vastuun parissa työntekijä suurimmaksi osaksi työskentelee, vastausten sisältöön.

Kyselyn varsinaisessa ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin, minkälaiset aihealueet vastaajat kokivat tärkeimmiksi. Kysymyksessä pyydettiin valitsemaan yhdeksästä vaihtoehdosta kolme tärkeintä. Tällä kysymykselle pyrittiin löytämään työntekijäkokemukseen merkittävimmin vaikuttavat asiat. Vastausvaihtoehdot perustuivat tämän opinnäytetyön teoriaosuuden työntekijäkokemuksen, sitoutumisen ja vaihtuvuuden osioissa käsiteltyihin aiheisiin. Tämän kysymyksen tarkoitus oli myös antaa perspektiiviä seuraavien kysymysten vastauksiin, joissa käsiteltiin, miten vastaajat kokivat asioiden olevan tällä hetkellä tutkittavalla osastolla. Ajatuksena oli esimerkiksi, että mikäli jonkun asian koettaisiin olevan kohdallaisen hyvällä mallilla, mutta sen ei koettaisi olevaan yhtään tärkeä, ei siihen liittyvää kehitystyötä kannattaisi priorisoida (Huhta & Myllyntaus 2021, 86-87).

Kyselyn toisessa osiossa esitettiin 25 väittämää, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa Likert-asteikkoa käyttäen. Vastausvaihtoehtoja oli viisi

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Väittämät oli jaoteltu kolmen eri teeman, johtaminen, työnkuva sekä työolot, alle eri sivuille, minkä avulla kyselylomakkeesta pyrittiin saamaan kevyempi täyttää. Väittämät oli rakennettu niin ikään opinnäytetyön teorian pohjalta ja niissä yhdisteltiin työntekijäkokeemukseen, sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavia asioita. Myös haastattelujen kautta saadut vastaukset vaikuttivat väittämien sisältöön.

Haastattelujen ja kyselyn välistä yhteyttä käydään läpi tämän työn osiossa 5 "Tulokset". Väittämät pyrittiin pitämään sellaisina, että ne olisi luonteva ymmärtää koskemaan tutkittavaa osastoa ja vastaajan ajatuksia tutkittavasta osastosta ja omasta työskentelystään siellä. Johtamiseen liittyen esimerkiksi kysyttiin lähiesihenkilöön liittyviä näkemyksiä sen sijaan, että olisi haettu näkemyksiä ylemmän johdon toimintaan.

Kyselyn toiseksi viimeinen kysymys oli "oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana?" Vastausvaihtoehtoina tässä oli joko kyllä tai ei. Mikäli vastaaja valitsi kyllä-vaihtoehdon, avautui hänelle vielä lisäkysymys, jossa tiedusteltiin, oliko vastaajalla aikomus pysyä finanssialalla vai vaihtaa toimialaa. Viimeisen vuoden aikana esiintynyttä vaihtohalukkuutta tiedusteltiin sen vuoksi, että syksyn 2021 henkilöstökyselyssä tutkittavalta osastolta oli noussut vahvasti esiin, ettei moni nähnyt itseään viiden vuoden päästä työskentelemässä nykyisessä organisaatiossa. Tähän näkemykseen haluttiin tässä tutkimuksessa hakea eri perspektiiviä, mistä johtuen päädyttiin tutkimaan, oliko viimeisen vuoden aikana harkittu poislähtöä. Tarkoituksena tällä kysymyksellä oli myös vastausten analysoinnin näkökulmasta se, voitaisiinko työtehtävien vaihtoa harkinneiden ja harkitsemattomien vastauksista löytää selkeitä erilaisia trendejä.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä oli mahdollisuus kirjoittaa vapaatekstiä kysymykseen. "millä keinoilla juuri sinun töissä viihtymistäsi voitaisiin parantaa?". Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään suoria vastauksia tutkimuskysymykseen "millä keinoilla vaihtuvuutta saadaan pienennettyä?". Vaihtuvuus- tai sitoutuminen-sanaa ei päädytty käyttämään tässä kysymyksessä, koska tutkimuksen tekijä koki, että ne voivat ohjata vastaajaa ajattelemaan turhan laajasti. Kysymyksellä oli tarkoitus hakea juuri yksittäisen työntekijän ajatusta siitä, miten hänen työhön tulonsa olisi nykyistä mielekkäämpää.

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin Webropolin raportointi- ja analyysityökaluja käyttäen. Raportit ajettiin Word ja Excel-ohjelmien kautta tiedostoihin. Suhteiden ja riippuvuuksien selvittämisessä ja analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointeja, vertailtiin vastauksien keskiarvoja. Kyselyn aineistoa tarkasteltiin Kruskal-Wallis-testin, Spearmanin järjestyskorrelaation sekä Mann-Whitney U-testin kautta.

4.1.3 Dokumenttianalyysi

Vuosittainen henkilöstötutkimus toteutettiin tutkittavalla osastolla viimeksi syksyllä 2021. Tämä kysely on koko organisaation laajuinen, joten sen sisältö on sama riippumatta siitä, minkä parissa vastaaja työskentelee. Tällä organisaatiossa toteutettavalla henkilöstötutkimuksella, mitataan sitä, missä määrin organisaatio koetaan hyvänä työpaikkana. Tutkimus on strategialähtöinen ja sen avulla pyritään tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita, joita verrataan toisiin vertaisorganisaatioihin. Näitä löydettyjä vahvuusalueita on tarkoitus vahvistaa ja puolestaan kehittämisalueita kehittää. (Organisaatio X. 2022.)

Kehitystoimenpiteet jalkautetaan tiimitasolle, jolloin tiimit pyrkivät itse havainnoimaan, minäkalaisia keinoja käyttäen niiden asioita viedään eteenpäin. Henkilöstötutkimuksesta nousseiden kehitystoimenpiteiden perimmäinen tarkoitus on parantaa liiketoiminnan tuloksellisuutta kasvattamalla henkilöstön sitoutuneisuutta. Kyselyn kysymykset on jaettu yhdeksän aihealueen alle, jotka puolestaan on jaettu kolmen laajemman teeman sekä eri organisaatiotasojen ja oman työn alle. Aihealueet ovat työmotivaatio, viestintä ja osallistaminen, työnantajakuva, työn hallinta, esimiestyö, johtamiskulttuuri, työskentelyedellytykset, tehokkuus ja joustavuus sekä toimintakulttuuri. Nämä linkitetään oman työn, yksikön ja organisaation tasoille sekä kirjataan teemojen sitoutuminen, johtaminen ja suorituskyyky alle (kuvio 10.). (Organisaatio X. 2022.)

	SITOUTUMINEN	JOHTAMINEN	SUORITUSKYKY
OMA TYÖ	TYÖMOTIVAATIO	TYÖN HALLINTA	TYÖSKENTELY- EDELITYKSET
YKSIKKÖ	VIESTINTÄ JA OSALLISTAMINEN	ESIMIESTYÖ	TEHOKKUUS JA JOUSTAVUUS
ORGANISAATIO	TYÖNANTAJAKUVA	JOHTAMISKULTTUURI	TOIMINTAKULTTUURI

Kuvio 10. Organisaation vuosittaisen henkilöstötutkimuksen aihealueet (Organisaatio X 2022.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohde oli rajattu tutkittavaan yksikköön, jolloin organisaation henkilöstökyselyä analysoitiin kuvion 9 mukaisten ”yksikön” ja ”oman työn” aihepiireihin liittyvien tulosten osalta. Vaihtuvuuteen vaikuttavat oletettavasti toki myös kuviossa 10 kuvatut organisaatiotason aihealueet työnantajakuva, johtamiskulttuuri ja toimintakulttuuri, mutta koska tässä tutkimuksessa pyrittiin ensisijaisesti löytämään kehitystoimenpiteitä, jotka voidaan toteuttaa tutkittavalla osastolla itsenäisesti, jätettiin organisaatiotason vastaukset analysoimatta.

Näiden kuvattujen aihepiirien lisäksi henkilöstötutkimuksesta analysoitiin vapaat kommentit, jotka vastasivat kysymykseen ”Mitä asioita haluaisit työyhteisössäsi kehitettävän, jotta pystyisit onnistumaan työssäsi entistäkin paremmin?”.

Tulosten analysointiin sovellettiin dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään esimerkiksi kirjallista materiaalia analysoimalla. Tavoitteena on saada analyysin kautta aineistosta selkeä ja tiivis sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Tutkimus saa tätä kautta informaatioarvoa, minkä jälkeen on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on herkkyyys asiayhteydelle eli sille, miten ilmiö esiintyy luonnollisesti ympäristössään. Dokumenttianalyysin kaksi eri analyysitapaa ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällön analyysia, joka pyrkii kuvaamaan tutkittavien dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Moilanen ym. 2015, 136-137.)

Dokumenttianalyysia tehtäessä aineisto käsitellään loogiseen päättelyyn ja tulkintaan pohjautuen. Aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analyysiä on päätettävä, analysoidaanko ilmisisältö (manifest content) vai myös piilossa olevat viestit (latent content). (Moilanen ym. 2015, 137.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin ilmisisällön analyysiin.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimusaineistosta saadut tulokset. Tulokset käydään läpi tiedonkeruumenetelmittäin.

5.1 Toisiin tehtäviin vaihtaneiden haastattelut

Haastateltavat olivat työskennelleet tutkittavalla osastolla kahdesta kolmeen vuoteen ja vaihtaneet osastolta toisiin tehtäviin viimeisen vuoden aikana. Keskustelut aloitettiin pois- lähtöön vaikuttaneista tekijöistä ja riippuen siitä, minkälaisiin aihealueisiin vastaukset alkoivat suuntautua, esitettiin tarkentavia kysymyksiä.

Poislähtöön liittyen jokainen haastateltava nosti esiin työn ominaispiirteisiin liittyviä tekijöitä. Tutkittavan osaston pitkään jatkunut ruuhkautunut työtilanne koettiin kuormittavaksi. Työssä yhdistyi puhelinpalvelua sekä asiantuntijatyypistä työtä, mutta erityisesti puhelinpalvelu koettiin kuormittavaksi, sillä sen nähtiin olevan yksi lisäkanava uusien työtehtävien keräämiseen. Jokaiselle haastateltavalle oli määritelty tietyin väliajoin vaihtuva vastuualue, minkä lisäksi lähes päivittäin tehtävistä puhelinvuoroista kerääntyi näitä lisätehtäviä. Työkuorman hallinnan tunnetta ei koettu olevan. Työmäärän lisäksi kaksi kolmesta haastateltavasta nosti puhelintyön kuormitustekijäksi erityisen haastavat asiakaskohtaamiset, joiden koettiin johtuvan pääosin ruuhkautuneesta työtilanteesta.

Kaksi kolmesta haastatellusta nosti esiin kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puuttumisen. Alle kolmen vuoden työskentelyn jälkeen koettiin, ettei osastolla ollut uutta kiinnostavaa opittavaa, vaan haasteita oli katsottava toisaalta. Tutkittavalla osastolla työskentelee asiakasrajapinnan työntekijöiden lisäksi asiantuntija-roolisia työntekijöitä, mutta haastateltavat eivät kokeneet, että tällaiseen rooliin olisi ollut mahdollisuutta edetä.

Kukaan haastatelluista ei kokenut palkkaa erityisen merkittäväksi vaikuttimeksi työtehtävien vaihtoon. Kaksi kolmesta haastatellusta nosti palkasta keskustellessa esiin kokevansa säännöllisen palautteenannon ja kannustamisen tärkeämpänä, kuin palkankorotuksen. Säännöllisempää palautetta olisi kaivattu esihenkilöiden lisäksi myös kollegoilta.

Kaikki haastateltavien esiin nostamat ajatukset voidaan luokitella Lampikosken sekä Carberyn ja Crossin tarkoittamiin työntekijöihin. Näihin tekijöihin työnantajalla on nimenomaan mahdollisuus vaikuttaa.

Vaihtuvuutta pienentäviin keinoihin pyrittiin pääsemään kiinni ohjaamalla haasteltavia pohtimaan, minkä olisi pitänyt muuttua, jotta he olisivat jääneet töihin tutkittavalle osastolle.

Haastatteluissa nousi esiin samantapaisia aiheita, kuin mitkä olivat vaikuttaneet haastattelujen työtehtävien vaihtoon. Yhdistävänä tekijänä haastatelluilla oli työnkuvan muutokseen liittyvä tarve. Työn sisällön olisi pitänyt muuttua, joko organisoimalla se uudestaan tai etenemällä erityyppisiin tehtäviin. Tutkittavalla osastolla on kokeiltu erityisvastuualueita, jotka ovat olleet kiertäviä eri työntekijöiden välillä. Tällaisten vastuualueiden piiriin pääseminen koettiin positiiviseksi. Erityisvastuualueen kautta laajaksi koetun työnkuvan koettiin rajoittuvan, minkä lisäksi tällaisiin vastuualueisiin ei kuulunut yhtä suurta määrää puhelintyöskentelyä, kuin normaaliin asiakasrajapinnan työntekijän työnkuvaan.

Haastatelluista kaksi kolmesta olisi saattanut muuttaa mielensä työtehtävien vaihdosta, mikäli tutkittavalla osastolla olisi ollut esittää heille konkreettinen kehittämis- tai etenemispolku.

Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon, että haastateltavilla olisi tarpeeksi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Koska kaikki haastateltavat olivat työskennelleet tutkittavalla osastolla pidempään, kuin kaksi vuotta, olivat he relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Haastateltavien määrä jäi kolmeen, eikä tästä johtuen voida katsoa, että havainnot olisivat alkaneet toistua Huhdan ja Myllyntausin (2021, 77.) tarkoittamalla tavalla. Tähän kuitenkin tyydyttiin, koska haastattelut eivät olleet tutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä.

5.2 Osaston työntekijöille teetetty kysely

Tutkimuksen kyselyyn saatiin vastauksia 66 kappaletta (liite 4). Perusjoukon ollessa kooltaan 115, oli vastausprosentti täten 57. Koska vastausprosentti jäi alle 80, ei osaston tuloksen voida katsoa olevan edustava ja luotettava. Tuloksista ei siis voida tehdä tarkempia johtopäätöksiä osasto- tai tiimitasoilla. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää keskusteluissa osaston tai tiimien tilanteista ja niitä voidaan validoida esimerkiksi työpajoissa (Huhta & Myllyntaus 2021, 94-95). Tiimeittäin vastausprosentit jakautuivat siten, että C-tiimistä 70 %, B-tiimistä 62 %, A- ja E-tiimistä 50 % ja D-tiimistä 32 % vastasivat kyselyyn.

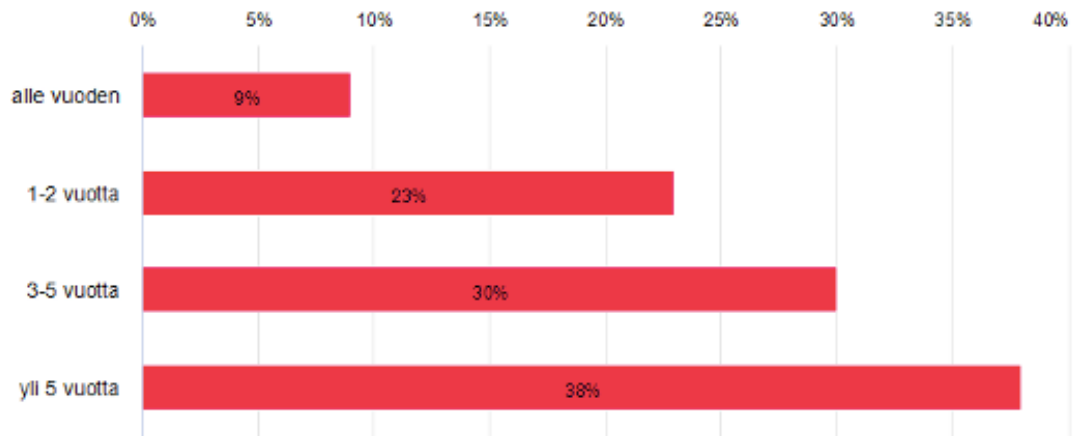
Kyselyyn vastanneista 66:sta henkilöstä 39 % työskenteli C-, 36 % B-, 16 % A- tai E- ja 9 % D-tiimissä.

Taustatietojen työskentelyajan perusteella vastaajista suurin vastaajajoukko oli työskennellyt tutkittavalla osastolla yli viisi vuotta (38 %), toiseksi suurin 3-5 vuotta (30 %), kolmanneksi suurin 1-2- vuotta (23 %) ja pienin vastaajajoukko oli alle vuoden työskennelleitä (9%). Koko perusjoukon työskentelyaikajakauma oli yli viisi vuotta työskennelleet 39

%, 3-5 vuotta työskennelleet 27 %, 1-2 vuotta työskennelleet 16 % ja alle vuoden työskennelleet 18 %. Alle vuoden työskennelleet olivat siis vastaajajoukossa selkeästi aliedustettuina.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tutkittavalla osastolla?

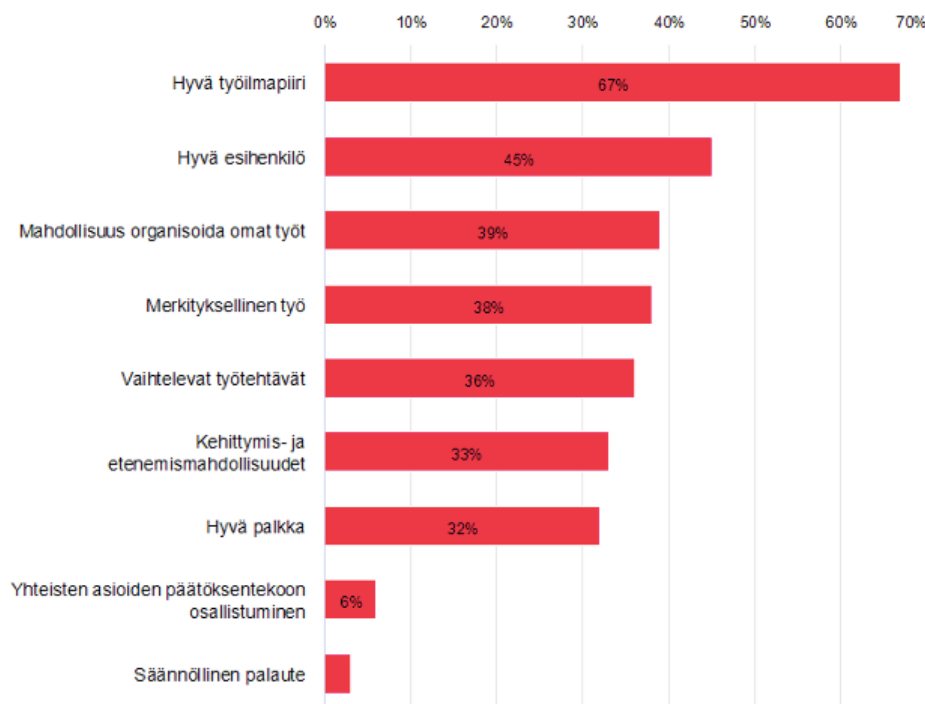
Vastaajien määrä: 66



Kuvio 11. Tutkimuksen kyselyyn vastanneiden työskentelyaika.

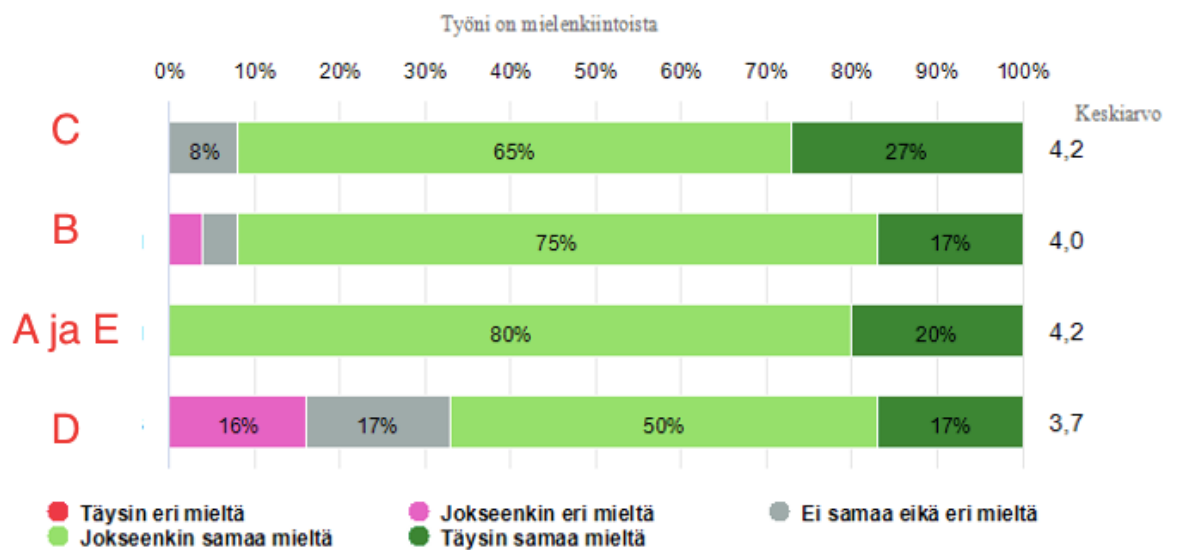
Tutkimukseen vastanneet valitsivat useimmiten ”hyvän työilmapiirin”, ”hyvän esihenkilön” sekä ”mahdollisuuden organisoida omat työt”, kun heiltä tiedusteltiin kolmea tärkeintä työhön liittyvää asiaa. Kuitenkin erot vaihtoehtojen ”merkityksellinen työ”, ”vaihtelevat työtehtävät”, ”kehittymis- ja etenemismahdollisuudet” sekä ”hyvä palkka” olivat hyvin pieniä. Vaihtoehtoista ainoastaan päätöksentekoon osallistuminen ja säännöllinen palaute nähtiin selkeästi vähiten tärkeinä.

3. Valitse allaolevista vaihtoehtoista kolme sinulle tärkeintä työhön liittyvää asiaa



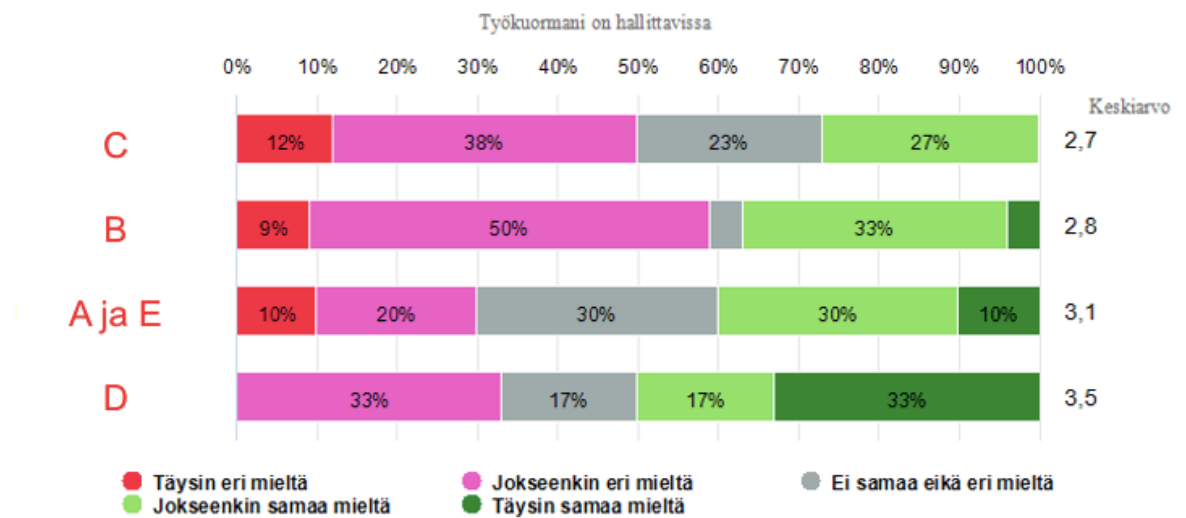
Kuvio 12. Tutkimuksen kolmas kysymys tärkeistä työhön liittyvistä asioista.

Riippumatta siitä, missä tiimissä vastaaja työskentelee, tuloksien perusteella vastaajat olivat hyvin vahvasti sitä mieltä, että työ on mielenkiintoista. Vastaajista 91 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Tässä väittämässä vastaajilla oli suurin yksimielisyys.



Kuvio 13. Tutkimuksen kyselyn väite työn mielenkiintoisuudesta tarkasteltuna tiimeittäin.

Väitteeseen ”työkuormani on hallittavissa” vastasivat yhteensä 48 % olevansa joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Eniten tämä hallitsemattomuuden tunne painottui B- ja C-tiimien töiden parissa työskentelevien keskuudessa.



Kuvio 14. Tutkimuksen kyselyn väite työkuormasta tarkasteltuna tiimeittäin.

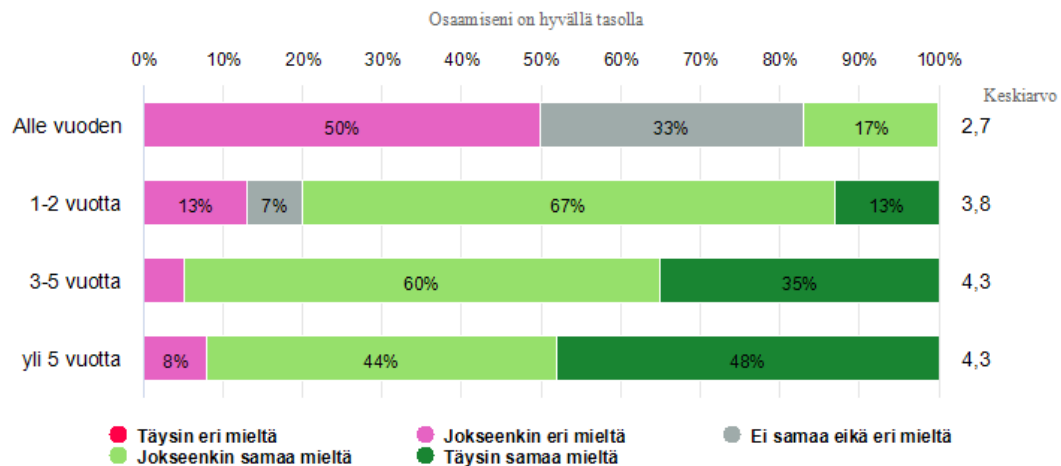
Keskiarvoltaan korkeimmat tulokset tulivat väittämille ”esihenkilöni tukee minua” (4,3), ”työni on mielenkiintoista” (4,1) sekä ”osaamiseeni luotetaan” (4,1). Väittämään ”palkkani on kilpailukykyinen” tuli puolestaan kyselyn alin keskiarvo 2,3. Vastaajista 59 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä palkan kilpailukykyisyydestä (kuvio 15). Kuitenkin kuviota 12 tarkasteltaessa nähdään, että hyvä palkka on tulosten mukaan vasta seitsemänneksi tärkein työtä koskeva tekijä. Palkan jälkeen seuraavaksi alimmat keskiarvot saivat väitteet ”minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä” (2,8) sekä aiemmin mainittu ”työkuormani on hallittavissa” (2,8).



Kuvio 15. Tutkimuksen kyselyn väite palkasta tarkasteltuna koko vastaajajoukosta.

Taustatietoihin, eli työskentelyajan pituuteen ja tiimiin peilaten kyselyn Likert-asteikollisten väittämien vastauksista ei havaittu merkittäviä poikkeamia Kruskal-Wallis testissä (liite 5.) Myös Spearmanin korrelaatio tuki tätä tulosta. Ainoastaan kyselyn väittämässä ”osaamiseeni on hyvällä tasolla”, voitiin nähdä, että alle vuoden tutkittavalla osastolla työskennelleet olivat väittämästä vähemmän samaa mieltä, kuin pidempään työskennelleet. Asiakas-

rajapinnan työntekijöiden työnkuvasta johtuen, tämän voi katsoa olevan normaalia. Vastaavasti tuloksista voidaan nähdä, että mitä pidempään osastolla on työskennelty, sitä varmempia omasta osaamisesta ollaan.



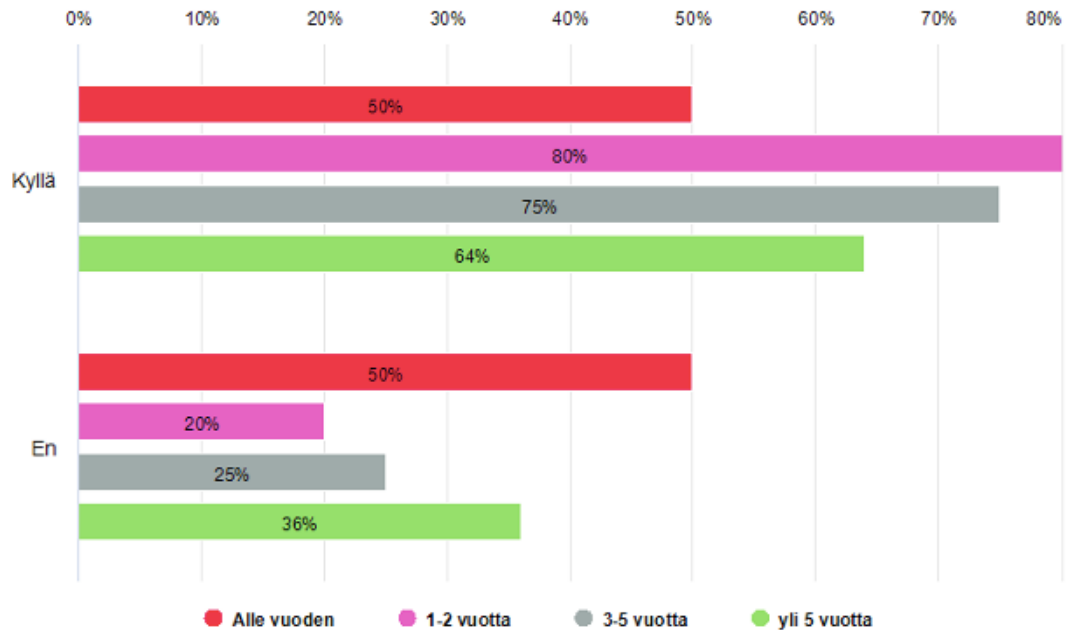
Kuvio 16. Tutkimuksen kyselyn väite osaamisesta tarkasteltuna työskentelyajan pituuden näkökulmasta.

Tuloksista havaittiin, että vastanneiden keskuudesta 70 %, eli 46 henkilöä oli harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Työpaikan vaihtoa harkinneista 52 %, eli 24 henkilöä halusi kuitenkin pysyä töissä samalla toimialalla.

Kyselyyn vastanneista C-tiimissä työskentelevistä 81 % oli harkinnut työpaikan vaihtoa. B-, A- ja E- sekä D-tiimeissä vastaajista vaihtoa olivat harkinneet vähintään 60 %. Työpaikan vaihtoa harkinneista A- ja E:n vastaajat näkivät selvästi eniten pysyvänsä samalla toimialalla (83 %), kun muiden tiimien osalta jako oli noin puolet ja puolet.

Työskentelyajan perusteella tuloksia tarkasteltaessa havaittiin 1-2 vuotta työskennelleiden harkinneen eniten vaihtoa (80 % vastaajista, kuvio 17). Huomiona on lisäksi nostettava myös alle vuoden työskennelleet, joista 50 % oli jo ehtinyt harkita työpaikan vaihtoa. Kuten aiemmin todettiin, tutkimukseen vastanneista kuitenkin vain 9 % oli alle vuoden työskennelleitä.

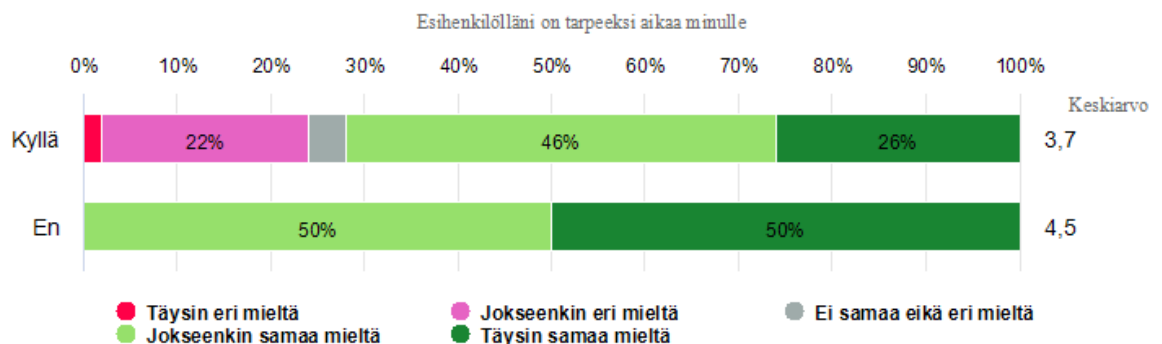
6. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana?



Kuvio 17. Tutkimuksen kyselyn kuudes kysymys tarkasteltuna työskentelyajan näkökulmasta.

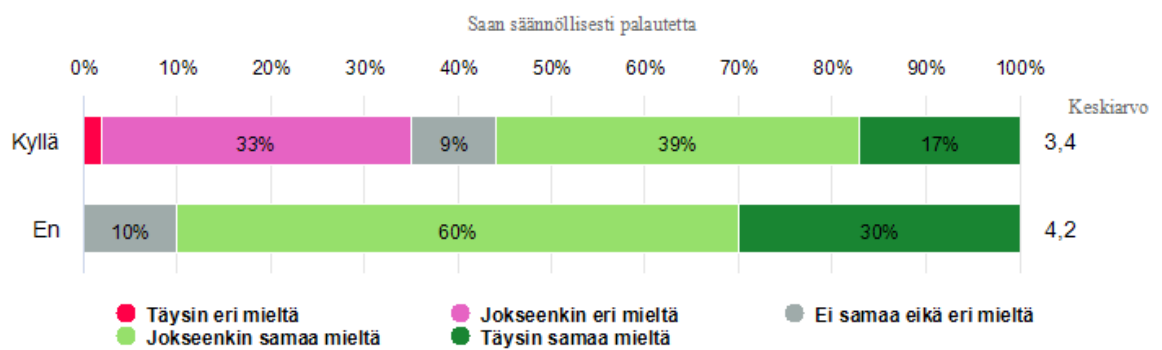
Kyselyn tuloksista haettiin merkitsevyyksiä Mann-Whitney U-testin avulla (liite 6.). Koska tämän opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa tutkittavan osaston vaihtuvuuden syitä, tarkasteltiin Mann-Whitney U-testillä väittämien vastausten hajontaa työpaikan vaihtoa harkinneiden ja harkitsemattomien näkökannoilta. Tähän raporttiin valittiin tarkasteluun eniten hajontaa (luku pienempi, kuin $p=0.100$) sisältäneet väittämät.

Väitteelle ”esihenkilölläni on tarpeeksi aikaa minulle” muodostui keskiarvoksi 4,0, mutta tarkasteltaessa sitä työpaikan vaihtokysymykseen myöntävästi vastanneiden näkökulmasta voidaan havaita hajontaa ($p=0.008$), jossa 24 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaajien, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa, mielestä esihenkilöllä oli tarpeeksi aikaa heille.



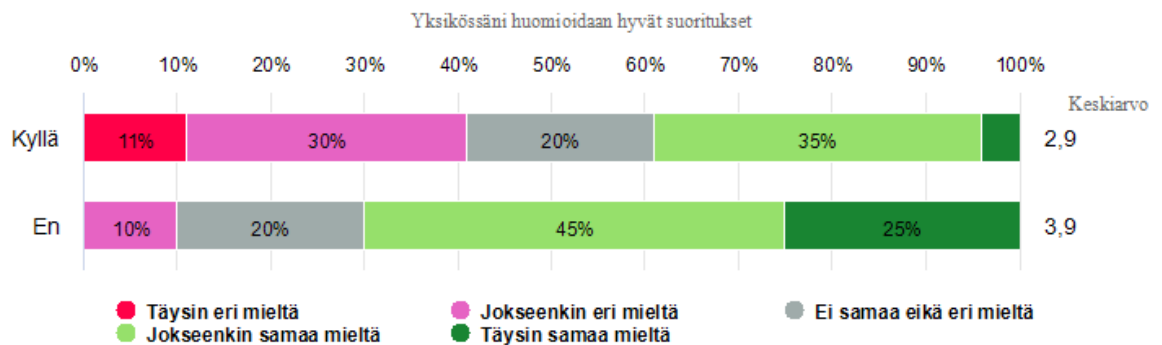
Kuvio 18. Tutkimuksen kyselyn ensimmäinen väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

Arvostuksen kokemisessa oli selvä ero työpaikan vaihtoa harkinneiden ja harkitsemattomien välillä. Väittämän ”tekemääni työtä arvostetaan” kanssa eri mieltä olivat 44 % vaihtamista harkinneista, kun harkitsemattomista tätä mieltä olivat 15 %. Työpaikan vaihtoa harkinneista vastaajista 35 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän ”saan säännöllisesti palautetta” kanssa. Vastaavasti 46 % vaihtamista miettineistä koki saaneensa palautetta säännöllisesti. Ne, jotka eivät olleet miettineet työpaikan vaihtamista, kokivat vahvasti saavansa palautetta säännöllisesti, 90 % näistä vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa ($p=0.009$).



Kuvio 19. Tutkimuksen kyselyn neljäs väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

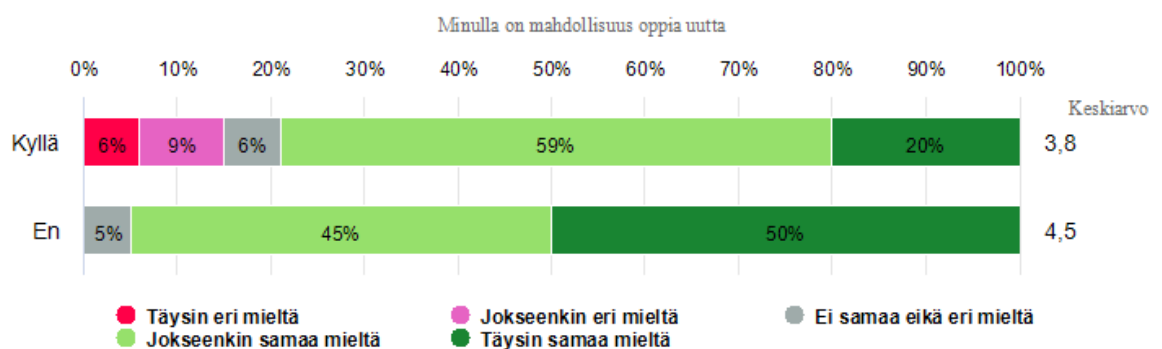
Väittämistä suurimman hajonnan sai ”yksikössäni huomioidaan hyvät suoritus-
 (p=0.002). Työpaikan vaihtoa harkinneista 41 % oli väittämän kanssa eri mieltä ja 39 % samaa mieltä. Työpaikan vaihtoa harkitsemattomista 70 % koki, että yksikössä huomioidaan hyvät suoritus-



Kuvio 20. Tutkimuksen kyselyn viides väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

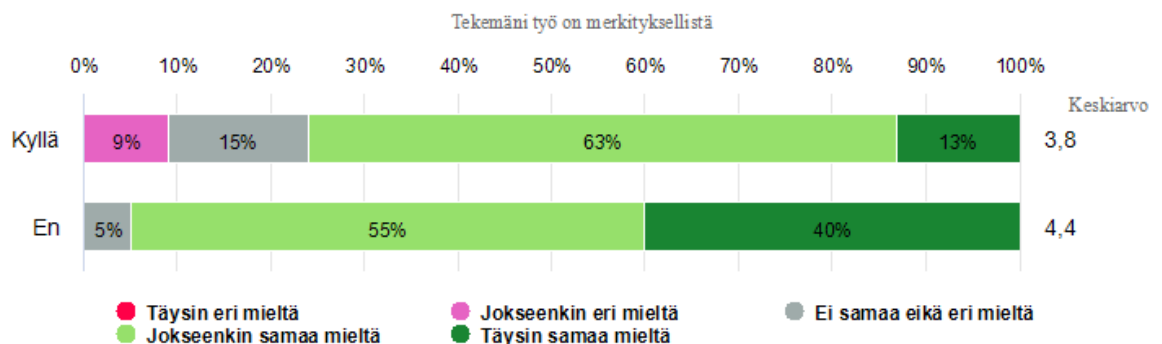
Hajontaa oli myös väittämässä ”yhteisistä asioista viestitään yksikössäni hyvin” ja ”työni on sellaista, kuin odotinkin sen olevan aloittaessani täällä”. Työpaikan vaihtamista harkinneista 41 % koki, ettei työ ollut sellaista, mitä he olivat odottaneet ennen työsuhteen alkua. Vastaavasti työpaikan vaihtoa harkitsemattomista 75 % koki työn vastaavan odotuksia.

Uuden oppimisen mahdollisuus nähtiin yleisesti hyvänä (keskiarvo 4,0). Hajontaa väitteelle kertyi kuitenkin jonkin verran ($p=0.006$) ja työpaikan vaihtoa harkinneista 15 % koki, ettei mahdollisuuksia uuden oppimiseen ollut. Vaihtoa harkitsemattomista 95 % koki, että uutta opittavaa löytyy.



Kuvio 21. Tutkimuksen 15 väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

Tutkittavalla osastolla tehtävä työ koettiin pääosin merkitykselliseksi. Työpaikan vaihtoa harkinneista 9 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Työn merkityksellisyys oli neljänneksi yleisimmin valittu teema kyselyn kolmannessa kysymyksessä tärkeimmistä työtä koskevista asioista (kuvio 12).



Kuvio 22. Tutkimuksen 21 väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

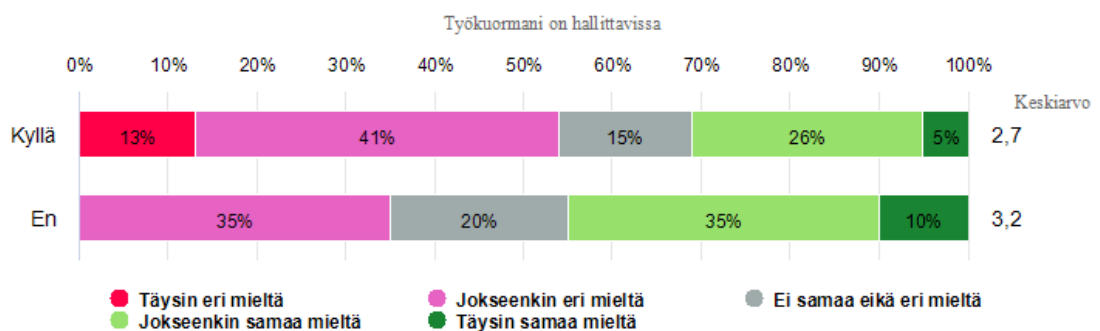
Väittämien ”töihin on kiva tulla”, ”minua arvostetaan” ja ”minua kuunnellaan” tuloksissa havaittiin myös jonkin verran hajontaa. Näissä väittämissä työpaikan vaihtoa harkinneet olivat selvemmin eri mieltä, kuin työpaikan vaihtoa harkitsemattomat.

Kyselyn kolme alinta keskiarvoa saivat väittämät

- ”työkuormani on hallittavissa”
- ”minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä”
- ”palkkani on kilpailukykyinen”.

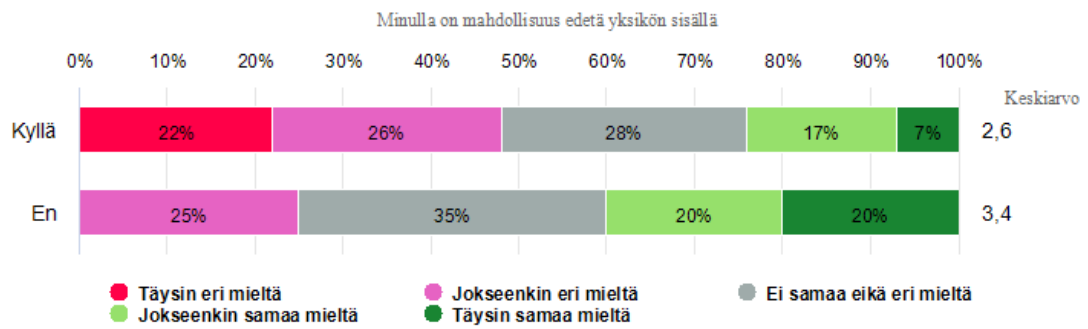
Myös näiden väittämien vastauksissa havaittiin eroja työpaikan vaihtoa harkinneiden ja harkitsemattomien välillä.

Väite ”työkuormani on hallittavissa” sai matalan keskiarvon (2,8), minkä lisäksi työpaikan vaihtamista miettineistä 54 % oli väittämän kanssa eri mieltä. Tämän väittämän osalta kuitenkin myös vaihtamista harkitsemattomat olivat 35 % osuudella eri mieltä väittämän kanssa. Työkuorman hallintaan yhdistettävissä oleva kolmanneksi tärkeimmäksi työtä koskevaksi asiaksi nostettiin teema ”mahdollisuus organisoida omat työt” (kuvio 12). Haastateltaessa tutkittavalta osastolta toisiin tehtäviin vaihtaneita työntekijöitä, tämä aihe nousi esiin yhtenä työtehtävien vaihtamiseen johtaneena syynä.



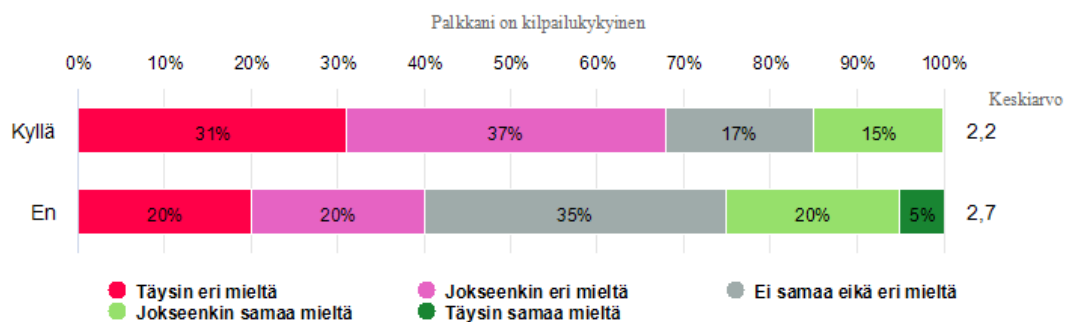
Kuvio 23. Tutkimuksen kyselyn kymmenes väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

Matalan keskiarvon sai myös väittämä ”minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä” (2,8). Työpaikan vaihtamista harkinneista 48 % koki, ettei etenemismahdollisuuksia ollut. Työpaikan vaihtoa harkitsemattomista puolestaan 40 % koki, että mahdollisuuksia etenemiseen on tarjolla. Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet olivat kuudenneksi useimmin valittu teema kyselyn kolmannessa kysymyksessä (kuvio 11). Haastateltaessa tutkittavalta osastolta toisiin tehtäviin vaihtaneita työntekijöitä, tämä aihe nousi esiin työtehtävien vaihtamiseen johtaneena syynä.



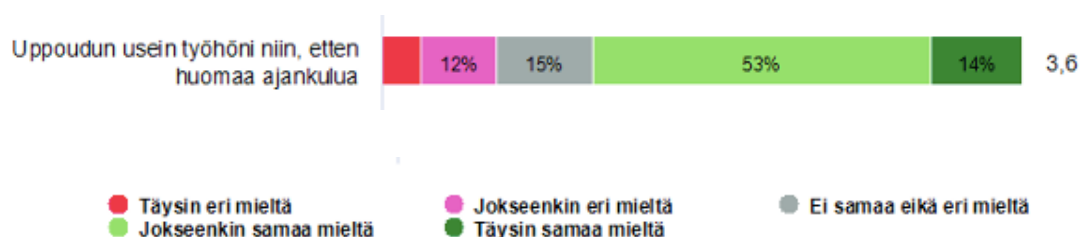
Kuvio 24. Tutkimuksen kyselyn 23 väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

Työpaikan vaihtoa harkinneista 68 % koki, ettei palkka ollut kilpailukykyinen. Vastaavasti myös 40 % työpaikan vaihtoa harkitsemattomista oli tätä mieltä. Kyselyn kolmannen kysymyksen mukaan hyvä palkka oli kuitenkin vasta seitsemänneksi yleisimmin valittu teema pohdittaessa tärkeimpiä työtä koskevia asioita. Haastateltaessa tutkittavalta osastolta toisiin tehtäviin vaihtaneita työntekijöitä, palkka ei myöskään noussut esiin työtehtävien vaihtamiseen johtaneena syynä.



Kuvio 25. Tutkimuksen kyselyn 25 väittämä tarkasteltuna siltä kantilta, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana.

Työn imua mittaaman väittämän ”uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua” vastauksissa havaittiin 18 %:n olevan eri mieltä ja 67 %:n samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olivat kuitenkin vain 14 % vastaajista.



Kuvio 26. Tutkimuksen kyselyn 13 väittämä työn imusta.

Väitteen ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun” kanssa eri mieltä oli 28 % vastaajista. Mahdollisuus organisoida omat työt nähtiin kolmanneksi tärkeimmäksi työtä koskevaksi tekijäksi (kuvio 12).



Kuvio 27. Tutkimuksen kyselyn 12 väittämä mahdollisuudesta vaikuttaa työpäivän kulkuun.

Likert-asteikollisten väittämien sekä työpaikan vaihtoaikoiden lisäksi vastaajilta tiedusteltiin kyselyn lopussa ”millä keinoilla juuri sinun töissä viihtymistäsi voitaisiin parantaa”. Tämän kysymyksen vastauskenttä oli vapaan tekstin kenttä, joten sen sisältö analysoitiin samaan tapaan, kuin haastattelujen litteroinnit, eli teemoittelemalla ensin tekstisisällöt tutkimuskysymysten ”mitkä tekijät aiheuttavat vaihtuvuutta?” ja ”millä keinoilla vaihtuvuutta saadaan pienennettyä?”, minkä jälkeen ne jaettiin vielä teemojen kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet ja sosiaalinen ympäristö alle. Tämä oli kyselyn ainoa kysymys, johon vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastauksia tuli yhteensä 45 kappaletta. Vastauksista esiin nousivat teemat kulttuuri, johtaminen ja työn ominaispiirteet. Useimmiten, eli kymmenessä vastauksessa, viitattiin palkkaan, jonka toivottiin yleisesti olevan korkeampi tai sitten nousemaan osaamisen kehittymisen tai lisävastuiden ottamisen myötä.

Toiseksi eniten viitattiin työkuormaan, yhteensä kahdeksan kertaa. Vastauksissa toistuivat pitkään jatkunut kova kiire ja vastualueen liian suuri laajuus, kun paikoitellen tehdään monen eri tiimin työtehtäviä.

Viestintään viitattiin seitsemässä vastauksessa. Viestintää koskien toivottiin kattavampaa informaatiota tehdyistä päätöksistä sekä merkkiä, että työntekijöitä on kuunneltu. Kolmanneksi useimmiten mainittiin palaute, yhteensä viidessä vastauksessa. Näissä vastauksissa toivottiin enemmän palautetta esihenkilöiden suunnasta. Etenemismahdollisuuksien puuttuminen nostettiin esiin kahdessa vastauksessa. Sosiaaliseen ympäristön teemaan liittyen tuli vähiten vastauksia, siihen viitattiin kaksi kertaa toivoen enemmän vapaamuotoista aikaa kollegoiden kanssa.

Kyselystä esiin nostetut tulokset voidaan luokitella Lampikosken sekä Carberyn ja Crossin tarkoittamiin työntekijöihin, eli näihin tekijöihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Palkka ja palkitseminen ovat työnantajan vaikutuspiirissä, mutta vain välillisesti tutkittavan osaston päätettävissä, sillä asiakasrajapinnan työntekijöiden palkkaus perustuu alalla sovellettavaan työehtosopimukseen.

5.3 Syksyn 2021 henkilöstötutkimus

Tutkittavan osaston syksyn 2021 henkilöstötutkimusten tulosten yleistaso oli tyydyttävä+, kun niitä vertailtiin vertaisorganisaatioihin. Osaston vahvuuksia tulosten perusteella olivat hyvin järjestetyt työt sekä kollegoiden välinen aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen. Myös tiedon nähtiin yleisesti kulkevan osastolla hyvin.

Sitoutumiseen liittyviä selviä kehityskohtia löytyi kolme. Palkkatasoa ei koettu kilpailukyiseksi, ei koettu, että henkilöstö otettaisiin mukaan päätöksentekoon, eikä suuri osa vastaajista nähnyt itseään organisaation palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Näihin aiheisiin liittyvien vastausten tulostaso oli selvästi matalammalla kuin vertaisorganisaatioissa, minkä lisäksi ne olivat tippuneet vuoden 2020 tutkimuksen tasosta.

Palkkataso sekä tulevaisuuden näkymät nousivat esiin työmotivaatioon liittyvässä osa-alueessa. Palkan kilpailukykyisyys sekä se, onko vastaaja organisaation palveluksessa viiden vuoden kuluttua, olivat selkeästi matalammalla tasolla, kuin vertaisorganisaatioissa. Nämä molemmat tulokset olivat lisäksi laskeneet vertailtaessa organisaatiossa edellisenä vuotena teetettyyn tutkimukseen.

Johtamiskulttuurin liittyen väittämät ”organisaatiossamme palkitaan tehdystä työstä oikeudenmukaisesti” sekä ”yhtiömme henkilöstö otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon” saivat tutkimuksen matalimmat tulokset. Myös väittämien ”organisaatiossamme kohdellaan kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja arvostaen” sekä ”organisaatiossamme panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin” tulokset olivat erityisen matalia verrattuna muihin väittämiin. Lisäksi työkuorman ei koettu olevan sopivalla tasolla.

Johtamiseen liittyen myös väittämä ”henkilöstö otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon” oli selkeästi matalammalla tasolla, kuin vertaisorganisaatioissa. Lisäksi väittämä ”voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölleni, vaikka olisin eri mieltä hänen kanssaan” oli arvioitu matalalle tasolle.

Avoimista kommenteista, joissa vastattiin kysymykseen ”Mitä asioita haluaisit työyhteisösi kehittävä, jotta pystyisit onnistumaan työssäsi entistäkin paremmin?” nousi esiin työn hallinnan tunteen puuttumisen aiheuttamat haasteet. Ruuhkaiseen työtilanteeseen

viitattiin esimerkiksi toivomalla tutkittavalle osastolle lisää työntekijöitä sekä nostamalla esiin työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tarpeellisia toimenpiteitä. Myös viestintä ja osallistaminen nousivat näissä avoimissa vastauksissa esiin ja esimerkiksi työntekijöiden kuuntelemisen koettiin olevan yksi kehityskohdista. Lisäksi kyselyn tuloksista esiinnoussut palkka-aihe mainittiin useasti näissä vapaissa kommentteissa. Palkan ei koettu vastaavan työn vaativuustasoa.

Tähän henkilöstötutkimukseen vastasivat tutkittavalla osastolla asiakasrajapinnan työntekijöiden lisäksi myös asiantuntijaroolissa työskentelevät sekä esihenkilöt, joten perusjoukko oli tämän opinnäytetyön tutkimusta laajempi.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä annetaan suurin painoarvo tutkittavan osaston tämänhetkisten työntekijöiden näkemyksille, eli tutkimusta varten tehdyn kyselyn tuloksille. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, mikä saattaa ainakin osittain selittyä organisatiossa tutkimuksen teon kanssa samaan aikaan käynnissä olleilla vuonna 2022 voimaan tulleen yhteistoimintalain mukaisilla muutosneuvotteluilla. Toisiin tehtävien vaihtaneiden haastattelujen sekä syksyn 2021 henkilöstötutkimuksen tuloksia käytetään tukemaan kyselyn tuloksista tehtyjä havaintoja.

6.1 Vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät

Kyselyn tuloksissa tärkeimmäksi koettu työhön liittyvä asia oli hyvä työilmapiiri. Tähän liittyvistä kyselyn väittämistä ”töihin on kiva tulla”, ”osaamiseen luotetaan”, ”minua arvostetaan”, ”minua kuunnellaan” ja ”koen kuuluvani osaksi työyhteisöäni” ei havaittu merkittäviä kehityskohteita keskiarvoja tai hajontaa tulkitsemalla.

Kyselyn perusteella toiseksi tärkeimmäksi asiaksi koettiin hyvä esihenkilö. Esihenkilötyötä koskevien väittämien tulokset sisälsivät hajontaa ja työpaikan vaihtoa harkinneet olivat keskimäärin esihenkilötyöhön tyytymättömämpiä, kuin vaihtoa harkitsemattomat. Työpaikan vaihtoa harkinneet olivat tyytymättömiä esihenkilön kanssa olevaan ajan määrään sekä palautteenannon säännöllisyyteen. Säännöllinen palaute valittiin harvimmin työtä koskevaksi tärkeäksi asiaksi, mutta toisaalta hyvän esihenkilötyön voidaan ajatella kattavan myös tuon aiheen.

Jokaisen tiedonkeruumenetelmän kautta esiin nousivat seuraavat asiat

- kiireinen työtilanne
- palautteen saamisen vähyys
- kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen

Tutkittavalle osastolle tehdyn kyselyn perusteella työkuorman ei koettu olevan hallittavissa. Tätä näkökantaa tukivat lisäksi tutkittavalta osastolta toisiin tehtävään vaihtaneiden haastatteluissa mainitut ruuhkautuneet työtilanteet. Haastatteluissa yksi mainitsi myös kokevansa, ettei jatkuvan kiireen helpottamiseksi oltu tehty toimenpiteitä hänen työskentelyaikanaan. Myös syksyn 2021 henkilöstötutkimuksen tuloksissa mainittiin työkuormaan liittyvät haasteet. Haastatteluissa ja kyselyn avoimen tekstin vastauksissa nousi kiireiseen työtilanteeseen liittyen esiin asiakaskohtaamisten haastavuus. Asiakkaiden kanssa asiointi koettiin ikäväksi, koska asiakkaiden asia oli usein odottanut pitkään yhteydenottoa, mikä lisäsi asiakkaiden tyytymättömyyttä.

Tutkittavalle osastolle tehdyn kyselyn tuloksista havaittiin, että työpaikan vaihtoa harkinneet kokivat erityisen vahvasti, ettei työkuorma ollut hallittavissa, mutta myös työpaikan vaihtoa harkitsemattomat olivat laajalti tätä mieltä. Tässä on kyseessä Carberyn ja Crossin käsittelemiin työntekijöihin kuuluva työn sisältöön liittyvä tyytymättömyys. Tutkittavalla osastolla tehtävä työ koettiin lähes poikkeuksetta mielenkiintoiseksi. Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että työhön halutaan perehtyä ja keskittyä, mutta yksittäisen työntekijän tehtäväkenttä vaikuttaisi olevan haasteellista hallita. Castellanon (2014, luku 4) ja Viitalan (2014, luku 3) mukaan esimerkkejä sitoutumiseen vahvimmin vaikuttavista tekijöitä ovat työn ominaisuudet ja roolien selkeys. Tarkasteltaessa kyselyn väittämää ”uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua” havaittiin ainoastaan 14 %:n vastaajista olleen täysin samaa mieltä ja väitteen ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun” kanssa samaa täysin samaa mieltä olivat 18 % vastaajista. Työkuorman hallitsemattomuuden tunne ja sitä kautta ajatus, ettei oman työn tekeminen vaikuta kokonaisuuteen, ovat todennäköisiä tutkittavan osaston vaihtuvuuteen liittyviä tekijöitä.

Palautteen vähäisyyteen liittyen, vaikka yleisesti koettiin, että esihenkilöillä on aikaa työntekijöille, oli työpaikan vaihtamista harkinneiden joukossa myös vahvasti näkemystä, ettei säännöllistä palautetta saatu. Tämä näkemys nousi esiin myös haastatteluista, mutta ei syksyn 2021 tutkimuksesta. Palaute liittyy osaltaan kehittymiseen ja tätä kautta etenemiseen, joten myös kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sivuavat osaltaan tätä aihealuetta. Palautteen saamisen riittävyys vaikuttaa olevan yksilökohtaista, mutta tutkimuksen tulosten perusteella saattaa olla, että mikäli työntekijä ei koe saavansa riittävästi palautetta, alkaa hän harkita työtehtävien vaihtoa. Esimerkiksi Castellano (2013, luku 4) mainitsee säännöllisen palautteen vaikuttavan työntekijän tyytyväisyyteen, motivaatioon, suoriutumiseen ja läsnäoloon. Tätä näkemystä tukee myös esimerkiksi Viitalan (2014, luku 3) mainitsema Bevanin 1991 tekemä tutkimus, jossa yksi tavallisimmista vaihtuvuuden syistä oli esihenkilön huomion tai tuen puute. Sama tutkimus nostaa vaihtuvuutta aiheuttavaksi tekijäksi myös kehittymismahdollisuuksien vähäisyyden.

Tämän tutkimuksen kyselyssä kehitymis- ja etenemismahdollisuudet nähtiin kuudenneksi tärkeimmäksi työtä koskevaksi tekijäksi, mutta on huomioitava, että alle vuoden työskennelleistä jopa 83 % nosti tämän tärkeimpien tekijöiden joukkoon. Tämä saattaa tarkoittaa, että, kun työsuhte jatkuu pidempään, eri asiat tulevat tärkeimmiksi tai sitten huomataan, ettei kehittymismahdollisuuksia ole, mikä saattaa aiheuttaa Maylettin ym. (2017, luku 2) tarkoittaman odotusten ja todellisuuden välille muodostuvan kuilun (Expectation Gap). Tällainen kuilu on merkittävä vaihtuvuutta lisäävä tekijä. Myös Viitala (2014, luku 3) painottaa, että sitoutumisen esteenä voi olla kehittymismahdollisuuksien puuttuminen. Odotusten ja todellisuuden välisen kuilun mahdollisuus havaittiin myös kyselyn tuloksissa, kun

työpaikan vaihtamista harkinneista 41 % koki, ettei työ ollut sellaista, mitä he olivat odottaneet ennen työsuhteen alkua. Vastaavasti työpaikan vaihtoa harkitsemattomista 75 % koki työn vastaavan odotuksia. Kyselyn tulosten perusteella työpaikan vaihtoa harkittiin eniten, kun työsuhde tutkittavalla osastolla oli kestänyt 1-2 vuotta. Myös tämä saattaa osaltaan viitata siihen, etteivät näiden vastaajien odotukset ja todellisuus ole kohdanneet.

6.2 Keinoja vaihtuvuuden pienentämiseen

Vaihtuvuuden pienentämistä voidaan lähteä tarkastelemaan työntekijäkokemuksen rakentamisen kautta lisäämällä työn voimavaratekijöitä. Vastaavasti työn vaatimustekijöitä pyritään vähentämään. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi mukaan ottava kulttuuri ja sosiaalinen tuki ja vaatimustekijöitä esimerkiksi keskittymistä haittaava työympäristö ja epäselvyys omista vastuualueista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.)

Tämän tutkimuksen perusteella vaihtuvuuteen saattaa vaikuttaa merkittävästi erityisen kiireiseksi koettu työtilanne. Tämän tilanteen parantamiseen tähtäävät toimenpiteet saattavat pienentää vaihtuvuutta, joten tämän aiheen kehittäminen nähdään tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmäksi. Koska kiireinen työtilanne ja sen muodostumisen syyt ovat laaja kokonaisuus, on kehittäminen hyvä aloittaa pienemmissä palasissa. Tätä kautta myös kehitystyön eteneminen on mahdollista tehdä näkyvämmäksi. Ensimmäisenä voidaan pyrkiä lisäämään työkuorman hallittavuuden tunnetta. Asiakasrajapinnan työtehtävissä on kyettävä sietämään keskeneräisyyttä, mutta myös valmiiksi saamisen tunnetta on hyvä saada tuotua arkeen, jotta tehdystä työstä voidaan saada onnistumisen tunnetta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vastuualueita pilkkomalla, työtehtäviä kierrättämällä tai jakamalla asiakaspalveluprosessin eri vaiheita eri työntekijöille. Castellanon (2013, luku 4) nostamiin työn vaihtelevuuteen sekä autonomiaan on hyvä kiinnittää huomiota. Osastolla olisi hyvä tutkia, miten yksilö tai tiimi voisivat vahvemmin vaikuttaa työpäivänsä kulkuun. Tämän kehittämiseksi on suositeltavaa ottaa työntekijät mukaan kehitysprosessiin, esimerkiksi workshopien kautta, jolloin myös muutoksiin sitoutumisen taso oletettavasti kasvaa. Erinomainen lähtökohta tälle kehitystyölle on se, että kyselyyn vastanneet näkivät työnsä lähes poikkeuksetta mielenkiintoiseksi.

Työkuorman hallinnan tunteeseen liittyvää kehitystä voidaan lähteä pohtimaan vastuualueiden selventämisen kautta. Tähän voitaisiin soveltaa esimerkiksi henkilökohtaista työnjakoa, jolloin jokaiselle työntekijälle tulisi omat nimetyt työtehtävät ja tällöin yksi työntekijä vastaisi asiakkaan palveluprosessin koko elinkaaresta. Tällä hetkellä tutkittavalla osastolla työskennellään yhteisellä työnjaolla, mikä tarkoittaa, että yksittäinen työntekijä tekee yhden sattumanvaraisen osan asiakkaan palveluprosessista. Käytännössä tällainen omien

nimettyjen työtehtävien käyttöönotto voisi tapahtua osaston järjestelmäuudistuksen jälkeen, eli arviolta syksystä 2022 alkaen.

Ajanjakso	Järjestys	Toiminta	Vastuullinen
touko- kesäkuu 2022.	1	Keskustelu muutoksesta henkilökohtaiseen työnjakoon osaston johtotiimissä	Johtotiimi
	2	Selvitys uuden käyttöjärjestelmän sopivuudesta henk.koht. työnjakoon	Esihenkilö
	3	Kokemusten haku henkilökohtaisesta työnjaosta vertaisosastolta	Esihenkilö
	4	Arvio työnjaon mahdollisista hyödyistä ja haitoista tutkittavalle osastolle	Johtotiimi
	5	Vertaiskokemuksiin perustuen arvio tiimikohtaisesti työnjakon sopivuudesta	Esihenkilöt
Mikäli päädytään muutokseen			
elo- syyskuu 2022.	1	Tiedottaminen työnjakoon tulevasta muutoksesta ja tiedustelu muutoksen valmisteluun mukaan haluavista työntekijöistä	Esihenkilö
	2	Prosessikuvauksiin tarvittavien muutosten tunnistaminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa	Esihenkilöt
	3	Prosessikuvausten päivitys vastaamaan uutta työnjakoa yhteistyössä työntekijöiden kanssa	Esihenkilöt
	4	Uuden työnjaon implementointi ja vaikutusten seurannan käytänteistä sopiminen	Esihenkilöt

Kuvio 28. Ehdotus toimista työkuorman hallinnan tunteen lisäämiseen tähtäävän vastualueiden selventämiseen.

Tutkittavalla osastolla on tehty erinäisiä toimenpiteitä työn organisointiin liittyen. Tämän kokonaisuuden niin sanottu puhtaalta pöydältä aloittaminen ja järjestelmällinen eteenpäin vieminen kuitenkin saattaisi tuoda toivottua vaikutusta osaston vaihtuvuuteen. Koska työtilanne nousee tästä tutkimuksesta vahvasti esille, on tähän kehitystyöhön liittyvät toimenpiteet tärkeä viestiä Huhdan ja Myllyntausin (2021, 88-90) mainitsemalla muutosleimalla varustettuna. Tämä tarkoittaa, että kehitystoimenpiteistä viestitään järjestelmällisesti, minkä lisäksi tähän viestintään sisällytetään aina maininta, että tätä kehitystyötä tehdään, koska tarve sille tuli työntekijöiltä. Kehitystyöhön on suositeltavaa nimetä vastuuhenkilöt sekä luoda sen etenemiselle aikajana ja tavoitteet. Vastuuhenkilöiksi on suositeltavaa nimetä esihenkilöiden lisäksi myös työntekijöitä, jolloin prosessiin sitoutumista saadaan todennäköisesti vahvistettua. Viime kädessä toimien läpiviennistä olisivat kuitenkin vastuussa esihenkilöt. Osasto voi toteuttaa kehitystyön parhaaksi näkemällään jaottelulla, esimerkiksi tiimeittäin tai sitten koko osaston asia tietyn joukon vastuulla. Tällä työkuorman hallittavuuden tunteen nostamiseen tähtäävällä toimella pyritäisiin vähentämään työn vaatimustekijöitä.

Palautekulttuurin vahvistaminen voidaan mahdollisesti toteuttaa edellä mainitun kehitystoimenpiteen kanssa samanaikaisesti. Koska tutkimuksen kyselyssä hyvä esihenkilö nähtiin toiseksi tärkeimmäksi työtä koskevaksi tekijäksi (kuvio 12), saattaa vaihtuvuuteen vaikuttaa esihenkilöiden palautekäytäntöihin liittyvät kehitystoimenpiteet. Tutkimuksen kyselyn keskiarvojen mukaan esihenkilöihin oltiin tyytyväisiä. Kuitenkin palautteeseen, arvostukseen, suoritusten huomiointiin ja viestintään liittyvissä väittämässä nähtiin hajontaa. Vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan viimeisen vuoden aikana olivat selvästi tyyty-

väisempiä esihenkilötoimintaan, kuin ne, jotka olivat harkinneet vaihtoa. Koska tutkimustuloksista huomattiin vastaajien kokevan, että esihenkilöillä on kuitenkin tarpeeksi aikaa ja esihenkilöt tukevat, voidaan olettaa, että esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisiä kahdenkeskisiä hetkiä nähdään olevan tarpeeksi. Tällöin näiden hetkien sisältöön voi olla hyvä kiinnittää huomiota ja sisällyttää niihin järjestelmällisesti aika palautteenannolle. Jotta esihenkilöt voivat antaa palautetta on osaston johtoryhmässä hyvä varmistua siitä, että esihenkilöillä on tätä varten aikaa havainnointiin ja palautteiden valmisteluun. Castellanon (2013, luku 4) lisäksi myös Lampikoski (2005, 201) mainitsee esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkittäväksi sitoutumisen tekijäksi.

Tutkittavalla osastolla on mahdollisuus käyttää tiettyä järjestelmän tarjoamaa struktuuria esihenkilön ja työntekijän välisiin kahdenkeskisiin keskusteluihin, joten tämän struktuurin käyttöönotto voisi tuoda kaivattua konkretiaa työntekijöille. Käytännössä annetut palautteet kirjattaisiin ylös, jolloin myös tehdyn työn arvostuksesta ja hyvistä suorituksista jäisi dokumentti. On mahdollista, että palautetta annetaan nykyiselläänkin, mutta samankaltainen strukturi jokaiseen kohtaamiseen varmistaisi sen, että palautekohta tulee joka kerta eteen ja siihen otetaan kantaa. Tällä palautteeseen liittyvällä toimella pyritäisiin lisäämään työn voimavaratekijöitä.

Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin liittyen kyselyn tuloksien perusteella voitiin havaita vastaajien kokevan heillä olevan mahdollisuus oppia uutta, mutta ei mahdollisuutta edetä tutkittavan osaston sisällä. Tästä voi päätellä, että uuden oppimista ei yleisesti ajatella etenemisenä, vaan eteneminen ajatellaan enemmänkin tittelin vaihtumisen kautta. Tätä näkemystä tukivat myös toisiin tehtäviin vaihtaneiden näkemykset. Kun alle vuoden työskennelleet valitsivat kehittymis- ja etenemismahdollisuudet selvästi useimmin pohditiessa tärkeimpiä työhön liittyviä asioita, mutta samalla 50 % heistä oli harkinnut työpaikan vaihtoa, voidaan päätellä näiden mahdollisuuksien puuttuvan. Myös haastatelluista kaksi kolmesta kertoi vaihtaneensa tehtäviä esimerkiksi tästä johtuen. Viitalan (2014, luku 3) mukaan yrityksen järjestämät koulutukset ja osaamisen kehittämisen aktiviteetit parantavat sitoutumista, mutta koska tällaisia ei koeta etenemiseksi, aiheuttaa kehittymisen pysähtymisen tunne todennäköisesti myös osaltaan vaihtuvuutta tutkittavalla osastolla.

Tutkittavalla osastolla työskennellään viiden eri kokonaisuuden parissa, minkä lisäksi jokaisen kokonaisuuden sisällä on erilaisia osaamisia vaativia tehtäväalueita. Kehittymiseen ja etenemiseen liittyen voitaisiin pohtia kehittymispolkua, jossa tällaiselle polulle haluavat työntekijät etenisivät keräten osaamista eri tehtäväalueista ja eri kokonaisuuksista. Toteutustapaa on hyvä pohtia yhdessä työntekijöiden, osaston perehdytystä hoitavien tahojen ja HR:n kanssa, mutta tähän voisi sopia esimerkiksi keino, jossa työntekijät keräisivät

omaan pottiinsa osaamista ja osaamisen kertyminen tilastoitaisiin johonkin kaikille näkyvään ja saatavilla olevaan kohteeseen. Koulutuksia käymällä ja käytännön työtä tekemällä olisi mahdollisuus parantaa omaa niin sanottua kokonaispottiaan. Koska palkka sekä kehittämisestä ja onnistumisesta palkitseminen nousivat kyselyn tuloksissa esiin, olisi tällaiseen kehityspolkuun suositeltava pohtia myös kannustimien tarjoamisen mahdollisuuksia.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat tutkittavan osaston asiakasrajapinnan työntekijät. Tutkimuksen tärkeimmän tiedonkeruumenetelmän, eli kyselyn pienen vastausprosentin vuoksi tutkimustulosten ja niiden tulkintojen ei voitu katsoa olevan koko osaston osalta edustavia ja luotettavia. Tuloksista ei siis voitu tehdä tarkkoja johtopäätöksiä osasto- tai tiimitasolla. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää pohtiessa osaston sisäisiä kehitystoimenpiteitä. Tämän tutkimuksen tuloksia vahvistaa osaltaan syksyn 2021 henkilöstötutkimus, josta nousi esiin samantapaisia kehityskohtia liittyen työmäärään ja esihenkilöihin.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona tutkittavalle osastolle tarkoituksena selvittää vaihtuvuuden syitä sekä löytää kehitysehdotuksia vaihtuvuuden pienentämiseksi. Tutkimustuloksista kyettiin tunnistamaan varsin selkeät vaihtuvuutta koskevat tekijät, joita myös teoriaosuus tuki. Näiden pohjalta tässä työssä esitettiin kehittämistoimenpiteitä, joiden jatko-työstö jää tämän opinnäyteprosessin ulkopuolelle.

Tutkimuksen kyselylomakkeen toiminta tarkastettiin kollegan toimesta ennen kyselylinkin lähettämistä perusjoukolle. Tämän lisäksi kyselyn kysymykset ja väittämät tarkastutettiin ja hyväksytettiin toimeksiantajalla. Kyselytulosten analyysit tehtiin yhteistyössä opettaja Pirjo Saarasen kanssa, millä varmistuttiin merkitsevyyksien ja korrelaatioiden oikeellisuudesta.

Tutkimuksen tekijä työskentelee itse tutkittavalla osastolla, joten tutkijalla oli tietyt ennakko-odotukset tutkimusten tuloksista ja nämä tuotiin esiin osiossa 2.1. Objektiiivinen näkökulma on silti pystytty pitämään hyvin läpi prosessin.

Tutkimuksen reliabiliteettiin liittyen on otettava huomioon tutkittavalla osastolla tutkimuksen teon kanssa samaan aikaan käynnissä olleet muutosneuvottelut, joiden johdosta tutkimuksen kyselyyn vastaajien työsuhteet olivat uhan alla. Tämä tilanne on todennäköisesti vaikuttanut erityisesti kyselyn tulokseen siitä, onko vastaaja harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana sekä mahdollisesti myös kyselyn alhaiseen vastausprosenttiin.

6.4 Oma oppiminen

Opinnäyteprosessi oli mielenkiintoinen paitsi sen aihealueen, myös sen kohdeorganisaatiolle olevan merkittävyyden vuoksi. Prosessissa pääsi hyödyntämään ja syventämään opintojen parissa kertynyttä osaamista. Työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen liittyvä kirjallisuus oli entuudestaan tuttua aiemmilta kursseilta, mutta niihin tuli tämän prosessin myötä perehdyttyä hieman eri kantilta. Painetta ja sitä kautta motivaatiota prosessin etenemiseen toi se fakta, että työskentelin itse kohdeorganisaatiossa. Haastetta tämä toi puolestaan siihen, että omat olettamukset ja niin sanottu hiljainen tieto täytyi jättää huomiotta ja keskittyä puhtaasti niihin tuloksiin, joita aineistosta oli tulkittavissa.

Tilastolliset menetelmät olivat uutta oppia, vaikka olinkin juuri ennen opinnäyteprosessin alkua käynyt näihin liittyvän kurssin. Jälkikäteen ajateltuna tuntuu itsestään selvältä, ettei kyselytutkimuksessa esimerkiksi pelkkiä keskiarvoja vertaamalla pysty tekemään juurikaan johtopäätöksiä.

Opinnäytetyöprosessin aikajaksoon osui hektinen ajanjakso työelämässä sekä lisäksi kahden kurssin ja niihin liittyvien tenttien suorittaminen. Opinnäytetyö oli aikataulutettu tehtäväksi helmikuun 2022 ja toukokuun 2022 välisenä aikana, mistä johtuen esimerkiksi kehitysehdotuksien osuutta täytyi suoraviivaistaa, eikä kehitysehdotusten toteuttamiseen ja niiden vaikutusten seuraamiseen jäänyt näin ollen aikaa, vaan niiden eteneminen tulee tapahtumaan tämän prosessin ulkopuolella.

Ylemmän korkeakoulututkinnon opintoni ovat liittyneet vahvasti johtamiseen ja henkilöstövoimavaroihin. Omaan esihenkilörooliini liittyen opinnäytetyöprosessi tarjosi hyvää näkökulmaa ajankohtaisista johtamiseen liittyvistä aiheista. Esihenkilöillä ja johdolla on merkittävä rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa sekä usein päävastuu muutosten läpiviennissä organisaatioissa.

Lähteet

Bridger, E. 2018. Employee engagement: a practical introduction. Kogan Page. Lontoo.

Carbery, R. & Cross, C. 2019. Human Resource Management. Macmillan International Higher Education. Lontoo.

Castellano, W. G. 2013. Practices for Engaging the 21st Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace. Pearson Education, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 19.2.2022

Deloitte 2016. Global Human Capital Trends 2016. The New Organization: Different by design. Deloitte Development LLC. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 27.2.2022

Deloitte. 2019. Human Capital Trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf. Luettu: 27.2.2022

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

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Maylet, T., Patterson K. & Wride, M. 2017. The Employee Experience – How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 27.2.2022

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu: 25.3.2022

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Luettu: 22.2.2022

Organisaatio X. 2022. Intranet.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new Human Resource Management approach. Emerald Publishing limited. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2016-0108/full/html?fullSc=1>. Luettu: 27.2.2022

Rush, C. 2022. Rethinking Your Approach to the Employee Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit. Luettu: 27.2.2022

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research Methods for Business Students. Pearson Education Limited. E-kirja. Luettu: 15.4.2022

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job Demands, Job Resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behaviour, 25, 293-315. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.248>. Luettu: 27.2.2022

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.3.2022

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Laitoin sinulle kutsua tulemaan haastatteluun. Tässä hieman tietoa sisällöstä.

Taustakysymyksenä esitän, kuinka kauan työskentelit hlökorvausyksikössä?

Varsinaiset haastattelukysymykset ovat

- mitkä tekijät saivat sinut hakeutumaan toisiin tehtäviin?
- mitä olisi pitänyt muuttua, jotta olisit jäänyt henkilökorvausyksikköön?

Tämän tarkempaa rakennetta jutteluamme ei ole, eli keskustelu saa ohjautua sinne, minne ohjautuu. ☺ Aihealueeseen liittyviä teemoja tässä tutkimuksessa ovat

- Johtaminen
- Työnkuva
- Kehittymismahdollisuudet
- Työolot
- Palkka ja palkitseminen
- Muut

Listaan kaikkien haastateltavien vastauksia näiden teemojen alle.

Kiitos jo etukäteen, että osallistut tähän. Tutkimuksessa ei jaeta sinuun liittyviä tietoja, vaan kaikkien haastateltavien tuloksista pyritään tunnistamaan yhteisiä tekijöitä.

On täysin ok sanoa, mikäli et halua vastata johonkin kysymykseen. Silloin siirrytään seuraavaan. Tutkimuksella pyritään löytämään kehityskohteita yksikön toteutettavaksi, jotta vaihtuvuus saataisiin pienemmäksi. Jos haluat tutkimuksen tuloksien yhteenvedon tiedoksi, niin se onnistuu.

Kysyn ennen varsinaisen haastattelun alkua, saanko tallentaa keskustelun omaa käyttöäni varten. Ja tähän loppuun vielä sanon, että en ole tässä tutkimuksessa esihenkilöroolissa, vaan toimeksiantoa toteuttavana tutkijana. ☺

Palataan ☺

Niko

Liite 2. Kyselylomake



Henkilöstökysely *****lle

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Kuinka kauan olet työskennellyt osastolla? *

- ☐ alle vuoden ☐ 1-2 vuotta ☐ 3-5 vuotta ☐ yli 5 vuotta

2. Minkä parissa pääasiassa työskentelet? *

- ☐ *** ☐ *** ☐ *** ☐ *** ☐

3. Valitse allaolevista vaihtoehtoista kolme sinulle tärkeintä työhön liittyvää asiaa *

- ☐ Merkityksellinen työ
- ☐ Mahdollisuus organisoida omat työt
- ☐ Hyvä työilmapiiri
- ☐ Hyvä palkka
- ☐ Hyvä esihenkilö
- ☐ Säännöllinen palaute
- ☐ Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet
- ☐ Yhteisten asioiden päätöksentekoon osallistuminen
- ☐ Vaihtelevat työtehtävät

4. JOHTAMINEN - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsi osastolla? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilölläni on tarpeeksi aikaa minulle	☐	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöni tukee minua	☐	☐	☐	☐	☐
Tekemääni työtä arvostetaan	☐	☐	☐	☐	☐
Saan säännöllisesti palautetta	☐	☐	☐	☐	☐
Yksikössäni huomioidaan hyvät suoritukset	☐	☐	☐	☐	☐
Yhteisistä asioista viestitään yksikössäni hyvin	☐	☐	☐	☐	☐

5. TYÖNKUVA - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsi osastolla? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on sellaista, kuin odotinkin sen olevan aloittaessani täällä	☐	☐	☐	☐	☐
Työni on mielenkiintoista	☐	☐	☐	☐	☐
Työnkuvani on monipuolinen	☐	☐	☐	☐	☐
Työkuormani on hallittavissa	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on selkeä vastualue	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun	☐	☐	☐	☐	☐
Uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamiseni on hyvällä tasolla	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus oppia uutta	☐	☐	☐	☐	☐

6. TYÖOLOJAT - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsi osastolla? *

	Täysin eri	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa
	mieltä		mieltä		mieltä
Töihin on kiva tulla	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamiseeni luotetaan	☐	☐	☐	☐	☐
Minua arvostetaan	☐	☐	☐	☐	☐
Minua kuunnellaan	☐	☐	☐	☐	☐
Olen ylpeä tekemästani työstä	☐	☐	☐	☐	☐
Tekemäni työ on merkityksellistä	☐	☐	☐	☐	☐
Koen kuuluvani osaksi työyhteisöäni	☐	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä	☐	☐	☐	☐	☐
Haluan työskennellä juuri henkilökorvausyksikössä	☐	☐	☐	☐	☐
Palkkani on kilpailukykyinen	☐	☐	☐	☐	☐

7. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana? *

☐ Kyllä

☐ En

. Mikäli olet harkinnut työpaikan vaihtoa olisiko tarkoituksesi kuitenkin pysyä vakuutusosalalla?

☐ Kyllä

☐ Ei

. Millä keinoilla juuri sinun töissä viihtymistäsi voitaisiin parantaa?

Liite 3. Saateviesti kyselyyn

Tervehdys *****,

Toteutan osana Haaga-Helian ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyötäni vaihtuvuuteen liittyvän kyselyn, joka on suunnattu *****.
Kyselyssä pyritään selvittämään osaston työntekijäkokemuksen nykytilaa eli, minkälaisia asioita koetaan tärkeimmiksi ja millä tavalla asioiden koetaan olevan tällä hetkellä.

Opinnäytetyöni tutkii osaston vaihtuvuuden syitä ja pyrkii löytämään kehitysehdotuksia vaihtuvuuden pienentämiseksi.
Vaihtuvuus teemana nousi esiin viime syksyn henkilöstötutkimuksen tuloksista ja tutkimus toteutetaan osaston toimeksiantona.
Kyselyn lisäksi haastattelen yksiköstä toisiin tehtäviin vaihtaneita työntekijöitä sekä analysoin viimeisimmän henkilöstötutkimuksen tuloksia.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5 - 10 minuuttia, siinä otetaan kantaa väittämiin, minkä lisäksi lopuksi on mahdollista kirjoittaa ajatuksiaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä täysin nimettöminä. Alle viiden vastaajan ryhmä ei raportoida erikseen.
Vastausaikaa on **ma 4.4. klo 17 saakka**.

Kyselytutkimuksen tulokset viestitään yksikköön viimeistään toukokuun ja kehitysehdotukset viimeistään kesäkuun aikana. Toivottavasti ehdit käyttämään hetken aikaasi vastaamiseen!

Vastaamaan pääset alla olevan Webropol-linkin kautta

<https://link.webropol-surveys.com/S/C54892A995296604>

Tutkimuksellisin terveisin

Niko

Niko Tapanainen

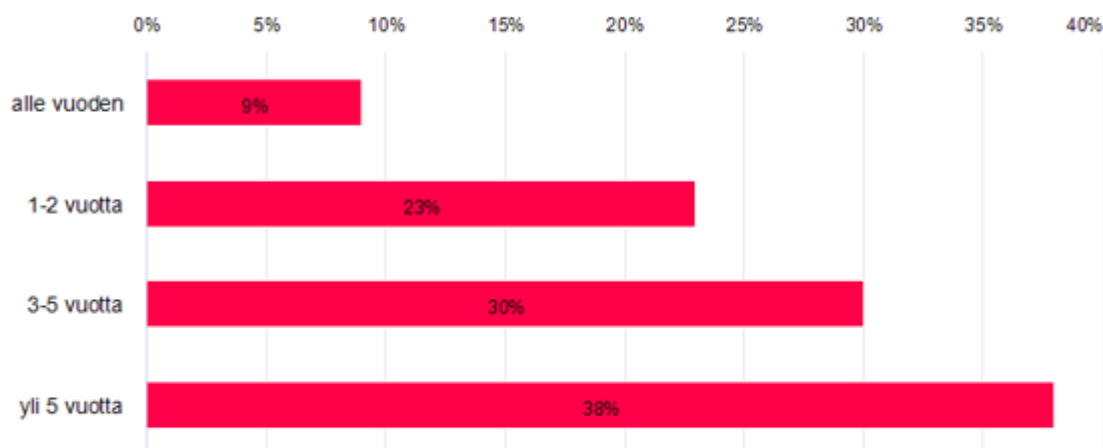
Liite 4. Kyselyn tulokset

prosenttipylväät Henkilöstökysely korvausneuvojille

Vastaajien kokonaismäärä: 66

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tutkittavalla osastolla?

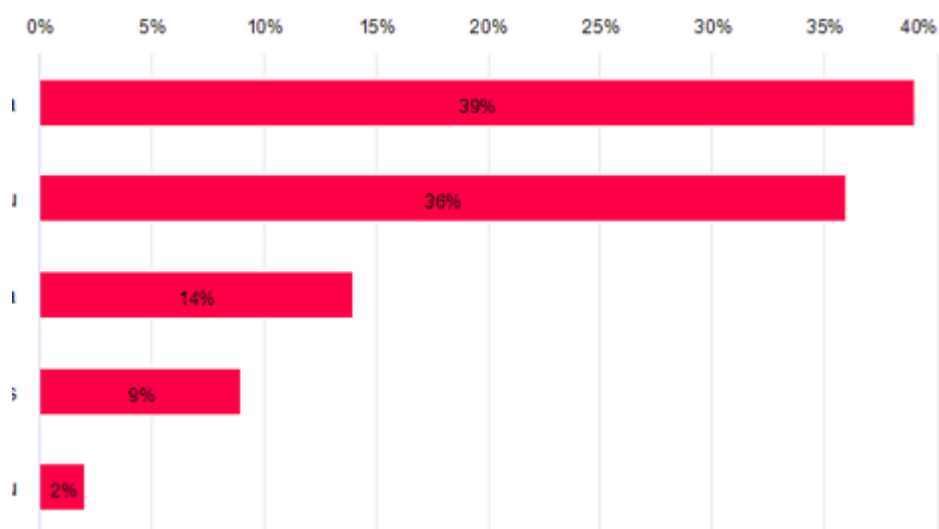
Vastaajien määrä: 66



	n	Prosentti
alle vuoden	6	9,1%
1-2 vuotta	15	22,7%
3-5 vuotta	20	30,3%
yli 5 vuotta	25	37,9%

2. Minkä parissa pääasiassa työskentelet?

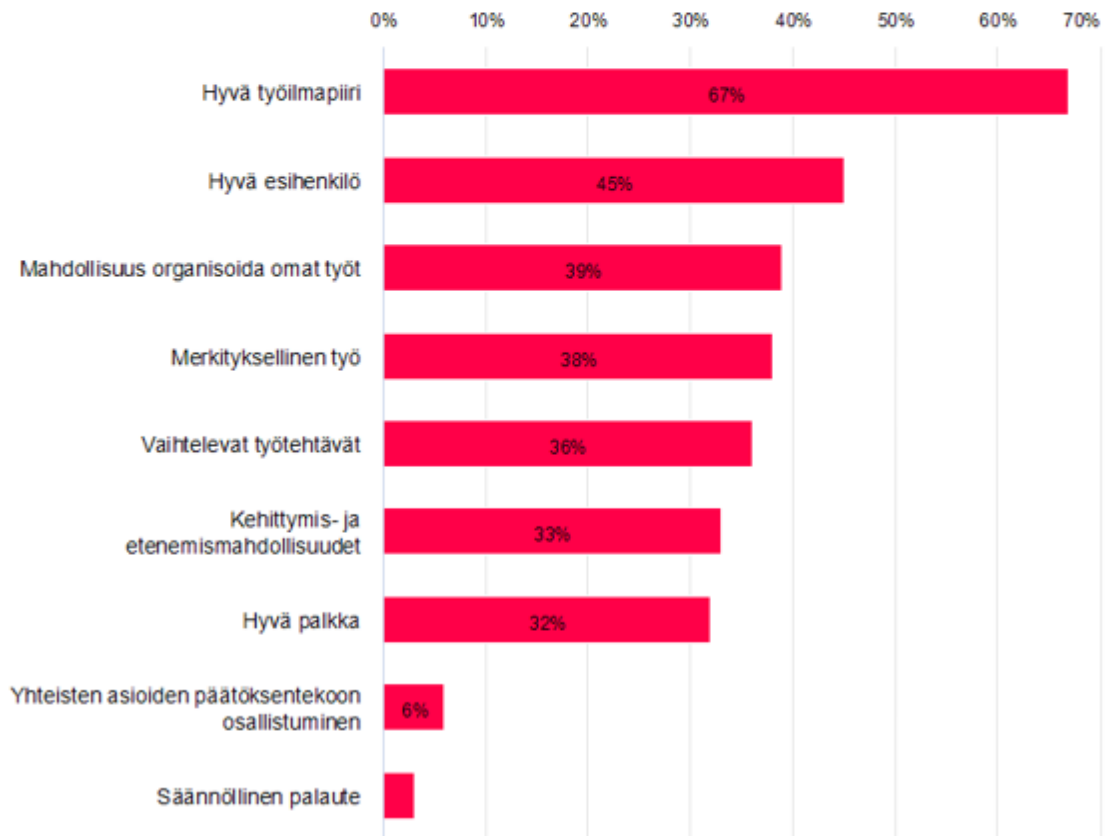
Vastaajien määrä: 66



	n	Prosentti
A	9	13,6%
B	24	36,4%
C	26	39,4%
D	6	9,1%
E	1	1,5%

3. Valitse allaolevista vaihtoehtoista kolme sinulle tärkeintä työhön liittyvää asiaa

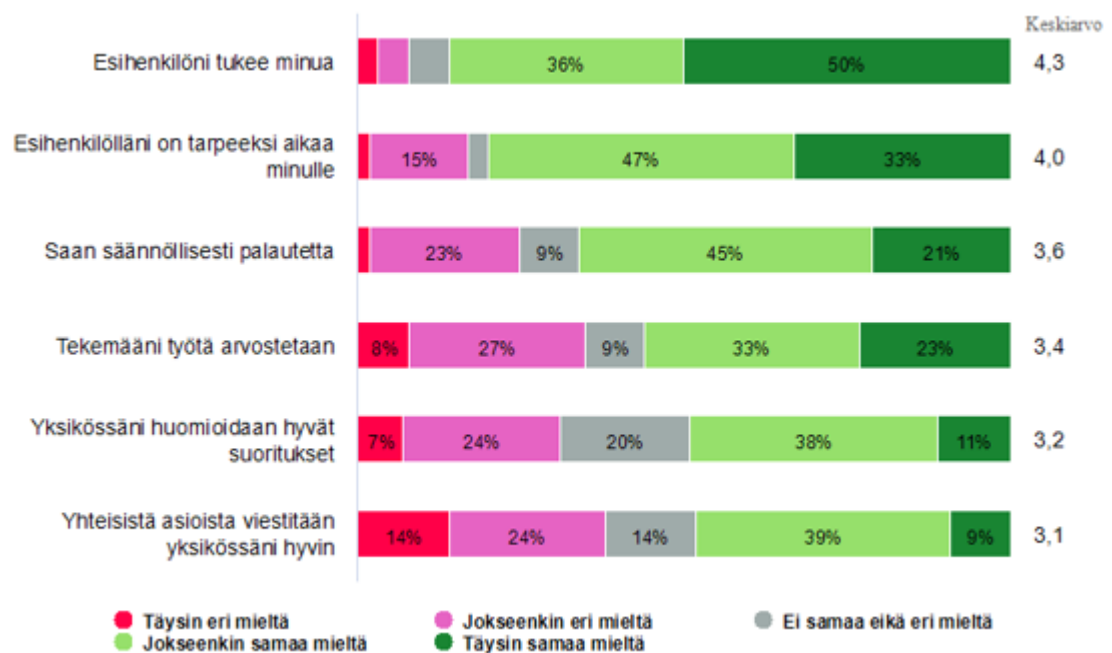
2/12



	n	Prosentti
Merkityksellinen työ	25	37,9%
Mahdollisuus organisoida omat työt	26	39,4%
Hyvä työilmapiiri	44	66,7%
Hyvä palkka	21	31,8%
Hyvä esimies	30	45,5%
Säännöllinen palaute	2	3,0%
Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet	22	33,3%
Yhteisten asioiden päätöksentekoon osallistuminen	4	6,1%
Vaihtelevat työtehtävät	24	36,4%

4. JOHTAMINEN - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsi osastolla? Vastaajien määrä: 66

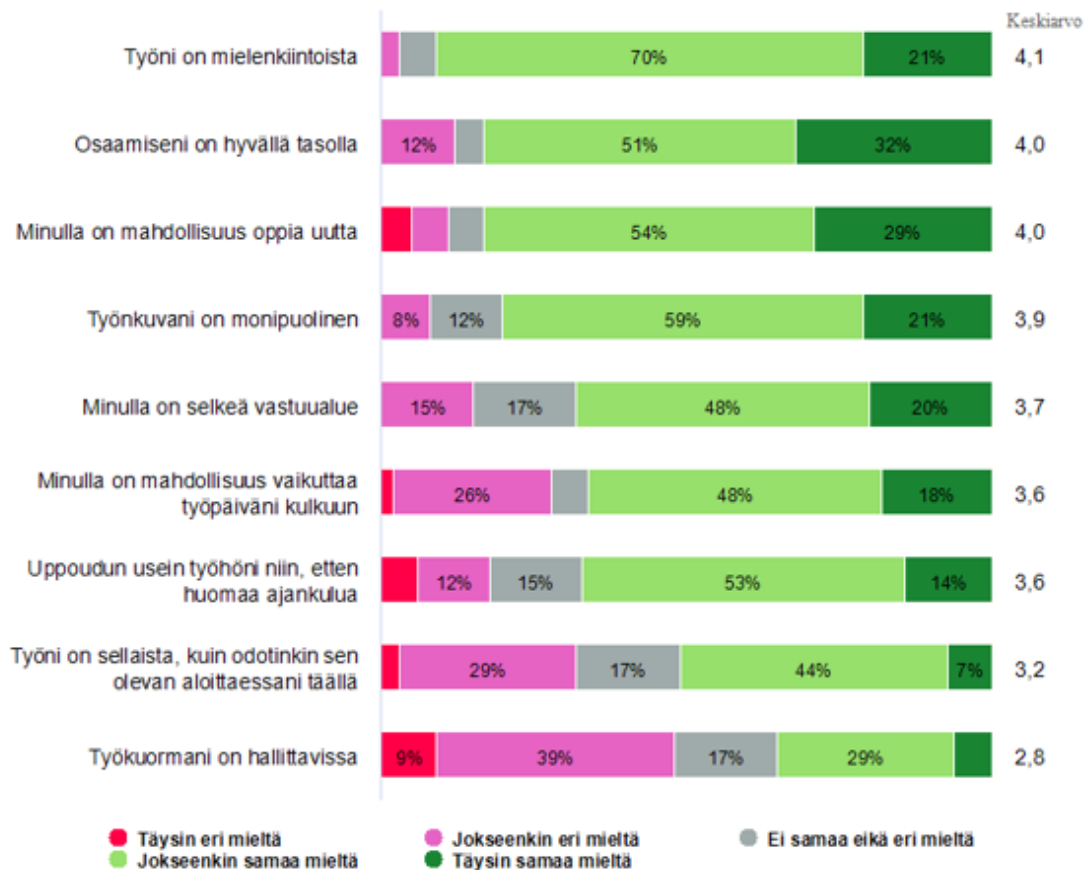
3/12



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Esihenkilölläni on tarpeeksi aikaa minulle	1,5%	15,2%	3,0%	47,0%	33,3%	4,0	4,0
Esihenkilöni tukee minua	3,0%	4,5%	6,1%	36,4%	50,0%	4,3	4,5
Tekemääni työtä arvostetaan	7,6%	27,3%	9,1%	33,3%	22,7%	3,4	4,0
Saan säännöllisesti palautetta	1,5%	22,7%	9,1%	45,5%	21,2%	3,6	4,0
Yksikössäni huomioidaan hyvät suoritukset	7,6%	24,2%	19,7%	37,9%	10,6%	3,2	3,0
Yhteisistä asioista viestitään yksikössäni hyvin	13,6%	24,3%	13,6%	39,4%	9,1%	3,1	3,0

5. TYÖNKUVA - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsi osastolla?

Vastaaajien määrä: 66



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Työni on sellaista, kuin odotinkin sen olevan aloittaessani täällä	3,0%	28,8%	16,7%	43,9%	7,6%	3,2	4,0
Työni on mielenkiintoista	0,0%	3,0%	6,1%	69,7%	21,2%	4,1	4,0
Työnkuvani on monipuolinen	0,0%	7,6%	12,1%	59,1%	21,2%	3,9	4,0
Työkuormani on hallittavissa	9,1%	39,4%	16,7%	28,8%	6,0%	2,8	3,0

5/12

Minulla on selkeä vastuualue	0,0%	15,1%	16,7%	48,5%	19,7%	3,7	4,0
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun	1,5%	25,7%	6,1%	48,5%	18,2%	3,6	4,0
Uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua	6,1%	12,1%	15,2%	53,0%	13,6%	3,6	4,0
Osaamiseni on hyvällä tasolla	0,0%	12,1%	4,6%	51,5%	31,8%	4,0	4,0
Minulla on mahdollisuus oppia uutta	4,5%	6,1%	6,1%	54,5%	28,8%	4,0	4,0

6. TYÖOLOJOT - Kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat työssäsä osastolla?

Vastaajien määrä: 66

6/12



● Täysin eri mieltä
 ● Jokseenkin eri mieltä
 ● Ei samaa eikä eri mieltä
 ● Jokseenkin samaa mieltä
 ● Täysin samaa mieltä

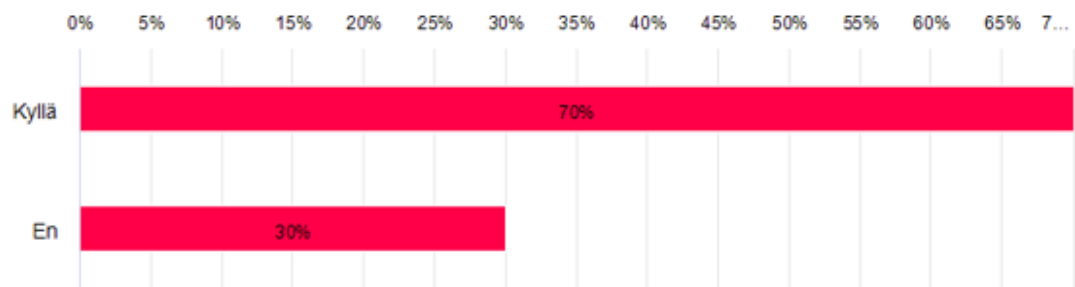
	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Ei sama a eikä eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Töihin on kiva tulla	1,5%	16,7%	4,5%	60,6%	16,7%	3,7	4,0
Osaamiseeni luotetaan	1,5%	4,6%	9,1%	53,0%	31,8%	4,1	4,0
Minua arvostetaan	4,5%	16,7%	12,1%	45,5%	21,2%	3,6	4,0
Minua kuunnellaan	6,1%	15,1%	12,1%	48,5%	18,2%	3,6	4,0
Olen ylpeä tekemästäni työstä	0,0%	9,1%	9,1%	57,6%	24,2%	4,0	4,0
Tekemäni työ on merkityksellistä	0,0%	6,1%	12,1%	60,6%	21,2%	4,0	4,0

7/12

Koen kuuluvani osaksi työyhteisöäni	0,0%	9,1%	12,1%	50,0%	28,8%	4,0	4,0
Minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä	15,1%	25,8%	30,3%	18,2%	10,6%	2,8	3,0
Haluun työskennellä luovasti	7,6%	19,7%	22,7%	33,3%	16,7%	3,3	3,5
Palkkani on kilpailukykyinen	27,3%	31,8%	22,7%	16,7%	1,5%	2,3	2,0

7. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana?

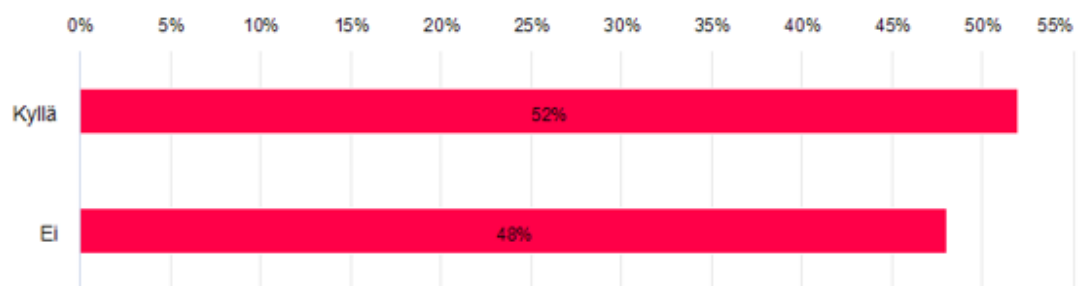
Vastaajien määrä: 66



	n	Prosentti
Kyllä	46	69,7%
En	20	30,3%

8. Mikäli olet harkinnut työpaikan vaihtoa, olisiko tarkoituksesi kuitenkin pysyä finanssialalla?

Vastaajien määrä: 46



	n	Prosentti
Kyllä	24	52,2%
Ei	22	47,8%

Liite 5. Kruskal-Wallis-testi kyselyn tuloksista

Työskentelyaika vs Likertin muuttujat - Kruskal-Wallis -testi	H				
JOHTAMINEN - Esihenkilölläni on tarpeeksi aikaa minulle	2.86 (p=0.413)				
JOHTAMINEN - Esihenkilöni tukee minua	3 (p=0.391)				
JOHTAMINEN - Tekemääni työtä arvostetaan	2.46 (p=0.483)				
JOHTAMINEN - Saan säännöllisesti palautetta	6.11 (p=0.106)				
JOHTAMINEN - Yksikössäni huomioidaan hyvät suoritukset	3.71 (p=0.294)				
JOHTAMINEN - Yhteisistä asioista viestitään yksikössäni hyvin	1.9 (p=0.592)				
TYÖNKUVA - Työni on sellaista, kuin odotinkin sen olevan aloittaessani tätä	1.64 (p=0.650)				
TYÖNKUVA - Työni on mielenkiintoista	0.89 (p=0.829)				
TYÖNKUVA - Työnkuvani on monipuolinen	0.34 (p=0.953)				
TYÖNKUVA - Työkuormani on hallittavissa	4.79 (p=0.188)				
TYÖNKUVA - Minulla on selkeä vastualue	5.52 (p=0.137)				
TYÖNKUVA - Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun	1.65 (p=0.647)				
TYÖNKUVA - Uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua	3.83 (p=0.281)				
TYÖNKUVA - Osaamiseni on hyvällä tasolla	16.16 (p=0.001)	spearmanin korrelaatio tuki tätä tulosta			
TYÖNKUVA - Minulla on mahdollisuus oppia uutta	0.74 (p=0.865)				
TYÖOLOLOT - Töihin on kiva tulla	1.82 (p=0.610)				
TYÖOLOLOT - Osaamiseeni luotetaan	7.7 (p=0.053)				
TYÖOLOLOT - Minua arvostetaan	5.24 (p=0.155)				
TYÖOLOLOT - Minua kuunnellaan	5.98 (p=0.112)				
TYÖOLOLOT - Olen ylpeä tekemästani työstä	1.79 (p=0.618)				
TYÖOLOLOT - Tekemäni työ on merkityksellistä	0.51 (p=0.918)				
TYÖOLOLOT - Koen kuuluvani osaksi työyhteisöäni	2.73 (p=0.435)				
TYÖOLOLOT - Minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä	3.7 (p=0.296)				
TYÖOLOLOT - Haluan työskennellä juuri henkilökorvausyksikössä	2.47 (p=0.480)				
TYÖOLOLOT - Palkkani on kilpailukykyinen	3.08 (p=0.380)				

Liite 6. Mann-Whitney U-testi kyselyn tuloksista

Onko harkinnut työpaikan vaihtoa - Mann-Whitney U-testi	En / Kyllä	kysymys nro
JOHTAMINEN - Esihenkilölläni on tarpeeksi aikaa minulle	-2.64 (p=0.008)	1
JOHTAMINEN - Esihenkilöni tukee minua	-1.35 (p=0.184)	2
JOHTAMINEN - Tekemääni työtä arvostetaan	-2.37 (p=0.018)	3
JOHTAMINEN - Saan säännöllisesti palautetta	-2.61 (p=0.009)	4
JOHTAMINEN - Yksikössäni huomioidaan hyvät suoritukset	-3.01 (p=0.002)	5
JOHTAMINEN - Yhteisistä asioista viestitään yksikössäni hyvin	-2.5 (p=0.012)	6
TYÖNKUVA - Työni on sellaista, kuin odotinkin sen olevan aloittaessani täällä	-2.33 (p=0.019)	7
TYÖNKUVA - Työni on mielenkiintoista	-1.21 (p=0.272)	8
TYÖNKUVA - Työnkuvani on monipuolinen	-1.61 (p=0.106)	9
TYÖNKUVA - Työkuormani on hallittavissa	-1.73 (p=0.085)	10
TYÖNKUVA - Minulla on selkeä vastuualue	-1.13 (p=0.269)	11
TYÖNKUVA - Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni kulkuun	-0.57 (p=0.583)	12
TYÖNKUVA - Uppoudun usein työhöni niin, etten huomaa ajankulua	-0.26 (p=0.800)	13
TYÖNKUVA - Osaamiseni on hyvällä tasolla	-0.73 (p=0.499)	14
TYÖNKUVA - Minulla on mahdollisuus oppia uutta	-2.71 (p=0.006)	15
TYÖOLOJOT - Töihin on kiva tulla	-2.28 (p=0.021)	16
TYÖOLOJOT - Osaamiseeni luotetaan	-1.44 (p=0.157)	17
TYÖOLOJOT - Minua arvostetaan	-1.87 (p=0.063)	18
TYÖOLOJOT - Minua kuunnellaan	-2 (p=0.046)	19
TYÖOLOJOT - Olen ylpeä tekemästani työstä	-1.47 (p=0.147)	20
TYÖOLOJOT - Tekemäni työ on merkityksellistä	-2.74 (p=0.006)	21
TYÖOLOJOT - Koen kuuluvani osaksi työyhteisöäni	-1.29 (p=0.199)	22
TYÖOLOJOT - Minulla on mahdollisuus edetä yksikön sisällä	-2.2 (p=0.027)	23
TYÖOLOJOT - Haluan työskennellä juuri henkilökorvausyksikössä	-2.39 (p=0.016)	24
TYÖOLOJOT - Palkkani on kilpailukykyinen	-1.72 (p=0.086)	25