



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIRJA RÖYTTÄ

Henkilöstöanalytiikka terveyden- huollon henkilöstön sitoutumisessa

LIIKETALOUS
2022

Tekijä(t) Röyttä, Mirja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 42	Päivämäärä toukokuu 2022 Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Henkilöstöanalytiikka terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön sitoutumiseen ja mistä työnantaja voi ne tunnistaa. Tarkoituksena oli ymmärtää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyksiä toisiinsa. Tämä auttaa esihenkilöitä havaitsemaan ajoissa mahdollisen lähtöpäätöksen tehneet työntekijät ja muuttamaan lähtöpäätökseen vaikuttaneita asioita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä kyselytutkimusta ja vastauksia käsiteltiin selittävän ja kuvailevan analytiikan avulla.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee henkilöstöanalytiikkaa, sitoutumista ja sen mittaamistapoja sekä saadun tiedon hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstöanalytiikan avulla tuodaan saatu tieto näkyväksi ja luodaan perustaa tiedolla johtamiselle. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kokemus työn merkityksellisyydestä, saavutetut edut, kokemus hyvästä johtajuudesta sekä oikeanlainen resursointi.</p> <p>Empiirinen osio toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kyselytutkimus jaettiin sähköisenä linkkinä noin 30:lle terveydenhuollon työntekijälle. 19 heistä vastasi, eli vastausprosentti oli 63 %. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan työyhteisö ja johtaminen vaikuttavat suuresti työntekijän sitoutumiseen. Erityisesti johtamiselle ja resursoinnille annetut huonot arvosanat voivat viitata työntekijän harkitsemaan lähtöpäätökseen.</p>		
Asiasanat Henkilöstöanalytiikka, tiedolla johtaminen, henkilöstön sitoutuminen, psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi.		

Author(s) Röyttä, Mirja	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2022
	Number of pages 42	Language of publication: Finnish
Title of publication Human resource analytics in the commitment of health care staff		
Degree programme Business administration		
<p>The purpose of this thesis was to find out what matters to the commitment of health care staff and where the employer can identify them. The purpose was to understand the factors affecting the commitment and their connections. This will help employer detect the employees who made possible decision to leave and change the issues that have influenced the decision. Quantitative survey was used as a research method and answers were handled through explanatory and descriptive analytics.</p> <p>The theoretical part deals with human resource analytics, commitment and how to measure it, and the best use of the information obtained in the best possible way. Human resource analytics will bring the information visible and create a foundation for leadership. Factors affecting commitment include experience in the importance of work, benefits gained, experience in good leadership and proper resources.</p> <p>The empirical section was implemented using a quantitative research method. The survey was distributed as an electronic link to about 30 health care workers. 19 of them responded so the response rate was 63 %. According to the results of the survey, the work community and management have a major impact on the employee's commitment. In particular, poor grades given for leadership and resourcing may indicate the employee's decision to leave.</p>		
Human resource analytics, knowledge management, staff commitment, psychological safety, well-being at work.		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	6
2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys	6
2.2 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	7
3 TYÖHÖN SITOUTUMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA	9
3.1 Sitoutumisen muodot.....	9
3.2 Johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkitys sitoutumiseen.....	10
3.3 Terveysthuollon henkilöstön sitoutuminen	11
4 HENKILÖSTÖANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN	
TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN SITOUTUMISESSA	13
4.1 Tiedolla johtaminen.....	13
4.2 Analytiikan hyödyt.....	14
4.3 Analytiikan muodot.....	15
5 TYÖHÖN SITOUTUMISEN MITTAAMINEN.....	17
5.1 Mittausmenetelmät	17
5.2 Mitä tuloksista voidaan saada selville?	17
6 SITOUTUMISTA MITTAAVAN KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET.....	18
6.1 Taustamuuttajat	18
6.2 Merkittävät tekijät työhön sitoutumisessa	21
6.3 Sitoutumisen muodot.....	23
6.4 Työssä jaksaminen	27
6.5 Työhyvinvointi omassa työyhteisössä.....	29
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
8 POHDINTA	33

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Julkisuudessa on kerrottu laajasti, miten terveydenhuollon henkilöstö on ollut kuormittunutta muun muassa koronan sekä henkilökunnan riittämättömyyden vuoksi. Työmäärät ja työn vaativuus ovat lisääntyneet. Moni on harkinnut työpaikan vaihtoa tai jopa lähtenyt alalta kokonaan. Opinnäytetyö selvittää, mitkä asiat vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön sitoutumiseen ja mistä työnantaja voi ne tunnistaa.

Teoriaosuus käsittelee henkilöstöanalytiikkaa, sitoutumisen muotoja sekä tiedolla johtamista. Henkilöstöanalytiikka on uudehko nouseva käsite, joka tarkoittaa tapaa käsitellä kerättyä tietoa ja tehdä se näkyväksi. Se lisää työyhteisön avoimuutta ja auttaa tietoon perustuvassa päätöksenteossa.

1.4.2022 alkoi julkisen terveydenhuollon lakko. Samana päivänä opinnäytetyön kysely avautui ja hoitohenkilöstön turhautuneisuus on luettavissa saaduista vastauksista. Vastaukset vaihtelivat suuresti. Vastaajat edustavat eri ammattiryhmiä eri työyhteisöistä ja tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Vastaajat ovat selvästi sitoutuneita työhönsä, mutta samalla myös kuormittuneita työmäärästä sekä pettyneitä johtamiseen.

Lääketieteessä päätöksiä tehdään näyttöön perustuen (Saramies & Törnroos, 2021, s. 42). Miksi sitten niin moni terveydenhuollon yksiköissä työskentelevä kokee, että päätöksiä tehdään edelleen kokemusten tai olettamusten perusteella?

2 TYÖN TARKOITUS JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön avulla vastataan kysymykseen, miten esihenkilö voi hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisen selvittämisessä. Tärkeä osa tiedolla johtamista on hyödyntää saatua informaatiota oikein. Ongelman selvittämiseksi haettiin tietoa sekä teoriasta että käytännön kokemuksista kyselyn avulla. Tarkoituksena on tunnistaa sekä ymmärtää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyksiä toisiinsa. Tämä auttaa esihenkilöitä havaitsemaan ajoissa mahdollisen lähtöpäätöksen tehneet työntekijät ja muuttamaan lähtöpäätökseen vaikuttaneita asioita.

Asiaa tarkastellaan esihenkilötyön ja erityisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tulevaisuudessa työstä hyötyvät terveydenhuollon esihenkilöiden lisäksi myös muiden alojen esihenkilöt ja henkilöstöhallinto. Vaikka tietyt asiat painottuvat juuri terveydenhuollon näkökulmasta, niin samoja ajatuksia sitoutumisen suhteen on varmasti myös muilla aloilla.

Teoriaosuus käsittelee henkilöstöanalytiikkaa, sitoutumista ja sen mittaamistapoja sekä saadun tiedon hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Työhön sitoutumisen osiossa käydään läpi sitoutumisen eri muotoja, työhyvinvoinnin merkitystä sitoutumiseen sekä terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisen erityispiirteitä. Henkilöstöanalytiikan osio käsittelee tiedolla johtamista, analytiikan eri muotoja sekä työhön sitoutumisen mittaamista. Tietoa kerättiin kirjallisuudesta, tutkimuksista, opinnäytetöistä sekä uutisista. Teoreettinen viitekehys on avattu alla olevassa kuviossa 1. Työhyvinvointikyselyistä saatua tietoa analysoidaan henkilöstöanalytiikan keinoin. Tämä edesauttaa tiedolla johtamista, avoimuutta ja tietoon perustuvia päätöksiä. Perusteltu ja avoin johtaminen lisää työhyvinvointia, jota kartoitetaan vuosittaisilla työhyvinvointikyselyillä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyössä käytettäviä käsitteitä ovat muun muassa henkilöstöanalytiikka, tiedolla johtaminen, henkilöstön sitoutuminen, psykologinen turvallisuus sekä työhyvinvointi.

2.2 Opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään tutkittavaa kohdetta numeroiden ja tilastojen kautta. Kehittyvän teknologian myötä koneet osaa- vat laskea tulokset, mutta niiden analysointi ja selostaminen kuuluvat tutkimusta teke- välle. Tutkijan tulee siis tietää mitä on tekemässä ja miten tuloksia tulisi tulkita. Tu- losten oikean tulkinnan kannalta on tärkeää ymmärtää mistä luvut koostuvat ja miten menetelmät toimivat. (Jyväskylän yliopisto, 2015; Tähtinen ym., 2020, s. 15; Valli, 2015, luku 1 “Taustaa tilastolliseen tutkimukseen”.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään määrällistä menetelmää kyselytutkimuksen (liite 1) ja sen numeroiden analysoinnin kautta. Määrällinen menetelmä on olennainen henkilös- töanalytiikan keinojen hyödyntämiseksi. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä etsittiin terveydenhuollon työntekijöille suunnatusta kyselystä. Kirjallisuuden avulla pyrittiin löytämään työkaluja analysoida ja hyödyntää saatua tietoa. Näin voitiin kartoittaa ne

sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka suurin osa työntekijöistä mainitsee. Pääpaino on merkityksen ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä.

Kyselylomake on hyvä valinta tutkimuksissa, joissa halutaan tutkia mielipiteitä, arvoja, asenteita sekä kokemuksia. Näin tutkimusmateriaali saadaan myös numeerisessa muodossa, jolloin päästään analysoimaan vastauksia erilaisilla mittareilla. (Tähtinen ym., 2020, s. 25.)

Kysely kohdennettiin noin 30:lle terveydenhuollon työntekijälle, joiden työyhteisöissä oli tapahtunut muutoksia esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudessa tai työmäärän lisääntymisessä. Nämä työyhteisöt olivat erikoissairaanhoidossa sekä ensihoidossa. Viitalan (2021, luku 2, kohta "Työhyvinvointi") mukaan henkilöstöjohtamisessa on tärkeää tunnistaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja puuttua ennakoiden mahdollisiin ongelmiin. Näiden tekijöiden tunnistamista varten laadittiin kysymykset. Kyselyllä selvitetään, kuinka moni on harkinnut työpaikan tai alan vaihtoa, mikä siihen on johtanut ja mitkä tekijät he kokevat sitouttavan työhön ja työyhteisöön. Toiseksi selvitettiin, miten työntekijät kokevat työhyvinvointikyselyjen hyödyllisyyden. Haasteena oli saada tarpeeksi vastaajia, sillä moni kokee, etteivät henkilöstökyselyt johda mihinkään. Kolmas selvitettävä asia oli nykyinen työtyytyväisyys. Näin voitiin löytää yhteyksiä esimerkiksi työilmapiiriin, johtamisen ja resurssien vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen. Henkilöstöanalytiikkaa hyödynnettiin tuloksia tarkasteltaessa, selittävää eli syy-seuraussuhteita ymmärtävää analytiikkaa tulkinnassa sekä kuvaavaa analytiikkaa kuvioiden muodossa.

Ongelmanasettelu vaikuttaa analyysimenetelmän valintaan. Analyysimenetelmät voidaan jakaa sekä määrällisiin että laadullisiin analyysihin. Laadullinen analyysi kertoo tutkimuskohteen laadusta, merkityksistä ja ominaisuuksista. Määrällinen analyysi puolestaan keskittyy tilastoihin ja numeroihin. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Tuloksia tarkastellaan selittävän analytiikan avulla pyrkimällä löytämään syy-seuraussuhteita. Tärkeintä oli löytää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä eri asioiden merkityksiä ja yhteyksiä toisiinsa. Määrällinen analyysi kertoi, kuinka moni vastaajista on samaa mieltä, eli kuinka yleinen mielipide oli. Analysoinnin avulla pyrittiin löytämään ne tunnusmerkit, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

3 TYÖHÖN SITOUTUMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

3.1 Sitoutumisen muodot

Sitoutuminen tarkoittaa positiivista psykologista suhdetta työyhteisöön, jossa työskentelee. Työntekijä voi sitoutua työhön, työyhteisöön, sen arvoihin tai toimintaan. Sitoutuminen on aina kahdensuuntaista, eli se vaatii myös työnantajan sitoutumisen työntekijää kohtaan. Sitoutuminen lähtee johtamisesta, joka luo yhteenkuuluvuutta, intohimoa työtä kohtaan, yhteiseen tehtävään sitoutumista sekä taidosta hyödyntää ihmisten erilaista osaamista. Tämän voi parhaiten osoittaa luottamuksella ja antamalla työntekijälle mahdollisuuden käyttää kykyjään ja kehittää työtään. Tärkeä tekijä sitoutumisessa on myös luottamus työsuhteen jatkumisesta. Turvallisuuden tunteen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi työntekijää sitouttavia tekijöitä ovat hyvä ja tasapuolinen johtaminen sekä mahdollisuus työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Työhön sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuusitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. (Leiviskä, 2011, s. 120–121, 132; Viitala, 2021, luku 2, kohta “Sitoutuminen”.)

Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa kokemusta työyhteisöön kuulumisesta sekä oman työn merkityksellisyydestä. Se on syvempää kuin esimerkiksi rahan tai aseman tuoma välineellinen hyöty ja sitoutuminen. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on lojaali, kehittää työyhteisöä ja hänellä on yleensä vähemmän poissaoloja. Hän työskentelee omasta halustaan. (Leiviskä, 2011, s. 120, 132; Viitala, 2021, luku 2, kohta “Sitoutuminen”.)

Jatkuvuusitoutunut työntekijä on työyhteisössä saavutettujen etujen vuoksi tai koska hän ei koe olevan muita vaihtoehtoja. Työntekijä voi antaa työyhteisölle vain välttämättömän työpanoksen eikä yhtään enempää. Hän ei innostu työstä tai koe sitä merkitykselliseksi. Kyseinen sitoutumismalli voi aiheuttaa ongelmia työyhteisössä ja sitä tulisi ehkäistä. (Leiviskä, 2011, s. 121–122.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on jäänyt työyhteisöön suorittamaan vastapalvelusta saamistaan eduista, joita voivat olla muun muassa saavutetut lomat tai palkkaus.

Työntekijä työskentelee velvollisuudesta ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin, mutta ei innostu työstään. Hän ei luo yhtä läheistä suhdetta työyhteisöön kuin tunneperäisesti sitoutunut työntekijä. (Leiviskä, 2011, s. 121–122.)

Työn imu tarkoittaa mahdollisuutta käyttää omia vahvuuksiaan, sekä yhteisön innostumisen ja kehittymisen mahdollistamista (Viitala, 2021, luku 2, kohta “Työhyvinvointi”). Hakanen (2021) kirjoittaa tiedotteessaan suuren työn imua selvittäneen tutkimuksen tuloksista. Suurimpina voimavaroina nousivat esille työn kehittävyys ja monipuolisuus, oman työn tulosten näkeminen sekä yhteisöohjautuva tiimi. Myös palveleva johtaminen ja oikeudenmukaisuus nousivat esille. Hakanen määrittelee työn imun olevan myönteinen tunnetila, joka lisää työlle omistautumista.

3.2 Johtamisen ja psykologisen turvallisuuden merkitys sitoutumiseen

Organisaation menestyksen takana on henkilöstön hyvinvointi. Hyvinvoiva työntekijä sitoutuu ja on tuotteliaampi. Hyvinvointia lisääviä asioita ovat mahdollisuus vaikuttaa omaa työhön, hyvä johtaminen sekä kokemus kuulluksi ja arvostetuksi tulemisesta. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 40–41; Viitala 2021, luku 2, kohta “Työhyvinvointi”.)

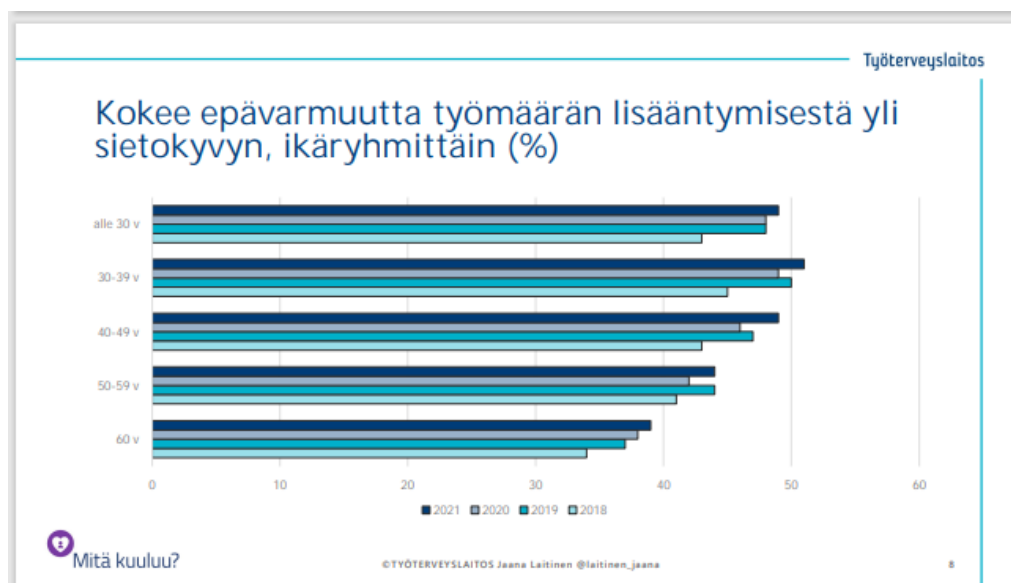
Kontrolloiva ja käskevä johtaminen, epäeettinen käytös, epäoikeudenmukaisuus, puutteellinen kommunikaatio sekä heikko muutosjohtaminen huonontavat työntekijöiden hyvinvointia. Johto voi olla keskittynyt enemmän lukuihin ja taloudellisiin asioihin kuin ihmisten johtamiseen. Nykyaikainen ideaalinen johtaminen on prosessinomaista ja osallistavaa. Se korostaa läpinäkyviä, luottamuksellisia ja aitoja ihmisten välisiä suhteita sekä luo arvon ja merkityksellisyyden kokemuksia. Työntekijä sitoutuu, kun kokee työnsä merkitykselliseksi. (Leiviskä, 2011, s. 132–134.)

Psykologinen turvallisuus on tunne tai kokemus siitä, että kuuluu joukkoon. Se antaa mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan, pyytää apua tai myöntää omat epäonnistumisensa. Terveysturvallisuudessa psykologinen turvallisuus näyttäytyy esimerkiksi niin, että uskalletaan tuoda esille hoitovirheitä. Avoimessa työyhteisössä uskalletaan kertoa virheistä ja näin ollen kaikki voivat niistä oppia. Psykologinen turvallisuus on tärkeä työntekijää sitouttava tekijä. (Rinne, 2021, s. 30–32.)

3.3 Terveysthuollon henkilöstön sitoutuminen

Terveysthuollon henkilöstön sitoutumista on tutkittu paljon erilaisissa opinnäytteissä sekä tutkimuksissa, esimerkiksi alla esitellyssä Työterveyslaitoksen kyselyssä. Hoitajien kuormituksesta on kirjoitettu paljon uutisissa. Koronan tuoman epävarmuuden ja lisääntyneen työmäärän vuoksi moni hoitoalan työntekijä miettii työpaikan tai jopa kokonaan alan vaihtoa.

Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -hyvinvointikyselyssä 2021 jopa 47 % vastanneista sote-alan työntekijöistä arvioi työmääränsä kasvaneen. Kuvio 2 osoittaa, miten lähes puolet koki työmäärän kasvaneen yli sietokyvyn. Myös palautumisessa oli vaikeuksia ja pahimmillaan vain kolmannes toipui hyvin työpäivistä. Vastanneista työntekijöistä vain 36 % koki päätöksenteon oikeudenmukaiseksi. Tutkimusprofessori Laitinen suosittelee osallistamaan työntekijät mukaan työtä koskevaan muutokseen, jolloin he varmemmin sitoutuvat työhönsä. (Työterveyslaitos, 2022.)



Kuvio 2. Mitä kuuluu –hyvinvointikysely (Työterveyslaitos, 2022).

Sandell (2022) avaa kirjoituksessaan Työterveyslaitoksen kyselyn tuloksia. Myös haastatellut ammattiliittojen edustajat kertovat samaa kuin kyselyssä tulee ilmi, hoitohenkilöstö on kuormittunutta. 71 % kyselyyn vastanneista kokee työnsä mielekkääksi. Jatkuva kiire ja riittämättömyyden tunne heikentävät kuitenkin merkittävästi työssä-

jaksamista. Yhä useampi harkitsee vaihtavansa alaa jatkuvan kiireen, työn kuormituksen, poikkeusolojen, esihenkilötyön haasteiden sekä työolojen heikentymisen vuoksi. Kyselyyn vastanneista terveydenhuollon työntekijöistä 54 % harkitsee työpaikan vaihtoa, sairaanhoitajilla vastaava luku oli jopa 69 %.

Holmbergin (2020) Tehy-lehden blogissa nostetaan esille viisi asiaa, jotka saavat hoitajat vaihtamaan alaa. Näitä ovat matala palkkaus, johtamisvaje, pula koulutetusta henkilöstöstä, aliresursointi ja eettinen kuormitus sekä puutteelliset koulutus- ja urapolut. Jalonen, Suominen ja Syrjälä (2020) selvittivät opinnäytetyössään, mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista sairaanhoitajilla. Heidän työssään eniten sitouttaviksi tekijöiksi mainittiin työkavereiden tuki, ilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Sitoutumista parantaviksi tekijöiksi mainittiin palkkaus sekä riittävä hoitajamitoitus.

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelujen 6Aika Osaamo –hanke järjesti 4.4.2022 johtamisen ja työhyvinvoinnin webinaarin “Johtamisella ja hyvinvoinnilla sote-alan halutuksi työnantajaksi”. Työelämäprofessori Pekka Mattila (2022) toi luennoissaan “Hyvä johtaminen sote-alalla” esille viisi työn merkityksellisyyden lähdeä (kuvio 3). Nämä ovat tulleet esille useissa terveydenhuollossa tehdyissä kyselyissä. Merkityksen lähteet jakautuvat viiden osa-alueen välillä. Organisaation parasta ajattelevat toimivat yleensä hallinnollisissa tehtävissä ja ovat kiinnostuneita tuloksesta ja luvuista. Yhteiskunnan parasta ajattelevat kokevat merkityksellisyyttä tehdessään jotain osana suurempaa kokonaisuutta. Asiakkaan parasta ajattelevat kuormittuvat, mutta myös motivoituvat vaikeina hetkinä muita ryhmiä enemmän. Tiimin paras saa pysymään työssä ja tekemään töitä yhteisen onnistumisen eteen. Oma paras on kaikilla henkilökohtaista, mutta voi tarkoittaa esimerkiksi palkkaa, työsuhde-etuja tai työstä saatavaa tyytyväisyyttä.



Kuvio 3. Työn merkityksellisyyden lähteet (Mattila, 2022).

4 HENKILÖSTÖANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN SITOUTUMISESSA

4.1 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa laadukkaan ja ajantasaisen tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Hyödynnettävä tieto on kerätty menneisyydestä ja sen avulla voidaan ennakoida tapahtumien ja toimenpiteiden syy-seuraussuhteita ja vaikutuksia. Näin tieto voidaan muuttaa tietämykseksi, auttaa kehittämään toimintaa sekä kohdentaa voimavaroja oikein. (Valtioneuvosto, 2022.)

Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen vaatii avoimen ja turvallisen organisaatiokulttuurin. Tiedolla johtamisen kulttuuri koostuu psykologisesta turvallisuudesta, tietoon perustuvasta päätöksenteosta, hyötyjen ja tarpeiden ymmärryksestä sekä teknologiateollisuudesta. Psykologisesti turvallisessa työilmapiirissä tietoa ja virheitä uskalletaan jakaa. Turvallisuuden rakentaminen lähtee esihenkilöstä, joka osoittaa kaikkien olevan merkityksellisiä sekä sallii kokeilut ja virheet tuomalla esille myös omia puutteitaan. (Rinne, 2021, s. 30–32; Saramies & Törnroos, s. 62–67.)

Tiedolla johtamisen kuusi elementtiä ovat kysyminen, kerääminen, todistusaineistoin arvioiminen, yhteen kokoaminen, soveltaminen sekä lopputuleman arvioiminen. Työelämässä ei aina ole aikaa analysoida kaikkea tietoa riittävän tarkasti ja päätöksissä joudutaan niin sanotusti oikomaan. Automatisoitu analytiikka tuo siksi tiedon helpommin saataville ja hyödynnettäväksi päätöksenteon tukena. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 44–45.)

Tiedolla johtamisen ei ole tarkoitus sulkea pois esihenkilön oman kokemuksen, intuition ja päättelyn merkitystä päätöksenteossa, vaan toimia yhtenä tärkeänä osana sitä. Analytiikan parhaaksi hyödyntämiseksi tulee osata kysyä oikeat kysymykset esimerkiksi juuri henkilöstön sitoutumiseen liittyen. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 46–47, 54.)

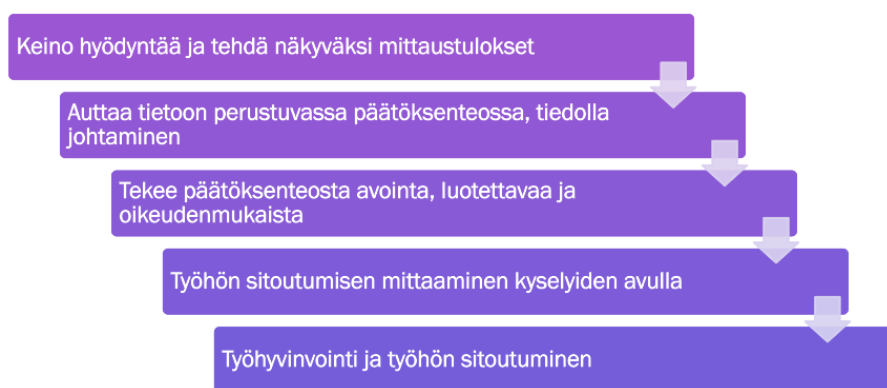
4.2 Analytiikan hyödyt

Johtamista ja päätöksentekoa voi ohjata moni asia, kuten kokemukset, mielipiteet, tunteet tai tilastot. Henkilöstöanalytiikka auttaa näyttöön tai tietoon perustuvassa päätöksenteossa. Se on paljon muutakin kuin vain hyvinvoinnin erilaiset mittarit ja tulokset. Henkilöstöanalytiikka on keino hyödyntää ja tehdä näkyväksi nuo erilaisten mittausten avulla saadut tulokset. Sen avulla voidaan selvittää, miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai miksi joku suoriutuu työstään toista paremmin. Analytiikan hyödyntäminen tekee päätöksenteosta avointa, luotettavaa ja oikeudenmukaista. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 31–35, 50.)

Analytiikka voidaan jakaa sekä asiakas- että työntekijäymmärrykseen. Monet yritykset käyttävät esimerkiksi erilaisia algoritmeja oppiakseen, mitä tuotteita asiakkaat verkkokaupoissa katsovat ja osaavat siten tarjota uusia tuotteita kerättyjä tietoja hyödyntäen. Algoritmit auttavat ymmärtämään esimerkiksi, mitä asiakas haluaa, miten hänet saadaan palaamaan takaisin tai suosittelemaan tuotetta / yritystä muille mahdollisille asiakkaille. Kaikkea samaa kerättyä analytiikkaa voitaisiin hyödyntää henkilöstöstä kerätyn tiedon avulla. (Holma ym., 2021, kohta “Asiakaskokemuksen lyhyt oppimäärä”; Saramies & Törnroos, 2021, s. 37–38.)

Työntekijäymmärrys koostuu kaikesta siitä, mitä työntekijän ympärillä työyhteisössä tapahtuu, kokemuksista, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Kokemuksen luomisessa ei ole tärkeintä mitä, vaan miten asioita tehdään. Hyvä henkilöstökokemus koostuu työntekijäymmärryksen lisäksi myös palvelujohtamisesta. Palvelujohtaminen on halua ymmärtää työntekijän kokemusta ja kehittää sitä parempaan suuntaan. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi, hän todennäköisemmin sitoutuu työyhteisöön ja työskentelee tuotteliaammin. Johtamisen sekä HR-käytäntöjen kehittämisen on todettu vaikuttavan henkilöstön asenteisiin ja vaihtuvuuteen. (Leiviskä, 2011, s. 132–134; Saramies & Törnroos, 2021, s. 38–41.)

Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen tuo organisaatiolle monenlaisia etuja, joita on avattu kuviossa 4. Parhaimmillaan se lisää liiketoiminnan tuloksellisuutta, parantaa kilpailuetua ja luo paremman asiakaskokemuksen. Analytiikan avulla voidaan parantaa työhyvinvointia ja näin ollen parantaa myös henkilöstön sitoutumista sekä tuottavuutta. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 34–35.)



Kuvio 4. Henkilöstöanalytiikan hyödyt.

4.3 Analytiikan muodot

Kuvaileva analytiikka antaa tietoa yrityksen menneisyydestä sekä nykytilasta. Se vastaa kysymyksiin, mitä on tapahtunut ja missä olemme nyt. Sen avulla voidaan havain-

nollistaa yrityksen nykytilaa ja visualisoida saatua tietoa. Se lisää avoimuudella työntekijöiden luottamusta. Alla olevassa kuviossa 5 on visualisoitu työntekijöiden lähtövaihtuvuus. On oleellista erottaa organisaatiosta johtuvat lähdön syyt esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen loppumisesta tai eläköitymisestä. (Saramies & Törnroos, 2021, s.180–184.)



Kuvio 5. Lähtövaihtuvuus (Saramies & Törnroos, 2021).

Selittävä analytiikka kertoo, miksi jotain on tapahtunut. Se tutkii syy-seuraussuhteita, miksi jokin asia tapahtui ja mikä siihen mahdollisesti vaikutti. Analytiikka sisältää aina muuttujia, joiden avulla voidaan tarkastella niiden vaikutusta toisiinsa. Näitä voivat olla esimerkiksi lisääntyneiden ylitöiden vaikutus sairauspoissaoloihin. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 184–185.)

Ennakoiva ja ennustavan analytiikka kertoo, mitä tulee tapahtumaan, jos kaikki jatkuu samalla tavalla kuin tähänkin asti. Ennustava analytiikka perustuu algoritmeihin ja auttaa työnantajaa ymmärtämään muun muassa sairauspoissaoloja tai suurta vaihtuvuutta. Analytiikan avulla voidaan saada selville miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa tai todennäköisyyksiä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 186–188, 205–206.)

Algoritmien tekemiä suosituksia kutsutaan ohjaavaksi analytiikaksi. Se vastaa kysymykseen, mitä pitäisi tai voidaan tehdä, että tietty asia tapahtuu tai siltä vältytään. Ohjaava analytiikka ottaa huomioon monia eri vaihtoehtoja, jotka ihmisen olisi vaikea huomioida. Se toimii siis päätöksenteon tukena sekä osaltaan automatisoi sitä. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 189–191.)

5 TYÖHÖN SITOUTUMISEN MITTAAMINEN

5.1 Mittausmenetelmät

Työtyytyväisyys on suoraan yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Mikäli tyytyväisyys laskee alle tietyn tason, lähtöriski kasvaa selvästi. Työhyvinvointia on viime vuosina alettu tarkastella enemmän ja pitää sitä kulun sijaan ennemmin investointina. (Kauhanen, 2012, s. 200; Saramies & Törnroos, 2021, s. 203.)

Työtyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti säännöllisillä hyvinvointi- tai työtyytyväisyyskyselyillä. Niiden ongelmana on kuitenkin se, että vastausprosentti voi jäädä pieneksi, jopa alle 50 % luokkaan. Työntekijät voivat kokea, että tuloksia ei käsitellä tarpeeksi, ne eivät johda mihinkään tai pelkäävät henkilöllisyyden paljastuvan vastauksista. (Kauhanen, 2012, s. 222.)

Valkama (2021) kirjoittaa yritysten lisääntyneistä hyvinvointimittauksista. Yritykset ovat kiinnostuneet mittaamaan työntekijöidensä räsistä erilaisilla sykemittareilla, älysormuksilla tai laboratoriotesteillä. Työn kuormittavuuden ja tuotteliaisuuden lisäksi on alettu kiinnostua myös työn laadusta sekä työntekijän hyvinvoinnista. Työpäivistä palautuminen vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen. Tuloksia täytyy osata myös tulkita, jotta niistä saisi kaiken hyödyn irti. Tulokset tulisi kerätä yksikkötasolla ja käyttää työyhteisön menetelmien kehittämiseen.

5.2 Mitä tuloksista voidaan saada selville?

Analysointi aloitetaan luomalla tutkimuskysymys, johon halutaan vastaus. Sitoutumista selvittäessä tämä tulisi rajata tarpeeksi hyvin, jotta mukaan ei tulisi laskettua esimerkiksi määräaikaisten sopimusten päättymistä tai työntekijän eläköitymistä. Seuraavaksi tulee luoda hypoteeseja, eli olettamuksia, joihin saatua dataa voidaan verrata ja todeta täten paikkansa pitäväksi tai epätodeksi. Ilman määritettyä hypoteesia saatu tieto ja sen tulkinta on arpapeliä. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 220–221.)

Opinnäytetyön kysely laadittiin Viitalan (2021, luku 2, kohta “Työhyvinvointi”), Työterveyslaitoksen (2022) kyselyn sekä Jalosen, Suomisen ja Syrjälän (2020) opinnäytetyön tulosten perusteella. Kyselyn vastauksia tutkittaessa luotiin hypoteesi, että huonoja arvosanoja antavat työntekijät ovat todennäköisemmin vaihtaneet tai harkitsevat työpaikan vaihtoa. Oletuksena henkilöstökyselyistä voisi tietyistä vastauksista ja arvosanoista ennakoida työntekijän lähtöpäätöstä. Tuloksia tulisi tarkastella kokonaisuutena edellisiin kyselytutkimuksiin, jotta nähdään, onko trendi nouseva vai laskeva.

Vastauksia analysoitaessa käytettiin analytiikan eri muotoja. Selittävän analytiikan avulla pyrittiin löytämään syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi mikäli vastaaja antoi huonon arvosanan työyhteisön johtamiselle, oli hän hyvin todennäköisesti vastannut harkitsevansa työyhteisön vaihtoa. Samoin jo aiemmin työyhteisön vaihtaneen vastaajien antamiin huonoihin arvosanoihin tuli kiinnittää enemmän huomiota. Kuvailevan analytiikan avulla visualisoitiin vastaukset taulukoiksi ja kuvioiksi.

6 SITOUTUMISTA MITTAAVAN KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Taustamuuttujat

Ikä (vuosina)

Työkokemus (vuosina)

Olen vaihtanut työtä työyhteisöstä johtuvista syistä

Olen harkinnut nykyisen työni vaihtamista työyhteisöstä johtuvista syistä

Työyhteisöni sallii epäkohtien esille tuomisen

Linkki e-lomakkeeseen jaettiin sähköpostitse arviolta noin 30:lle terveydenhuollon työntekijälle, joiden työyhteisöissä oli tapahtunut muutoksia esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudessa tai työmäärän lisääntymisessä. Nämä työyhteisöt olivat erikoissairaanhoidossa sekä ensihoidossa. Heistä 19 vastasi, eli vastausprosentti oli noin 63 %. Vastajat työskentelevät niin julkisessa kuin yksityisessä terveydenhuollossa ja heidän

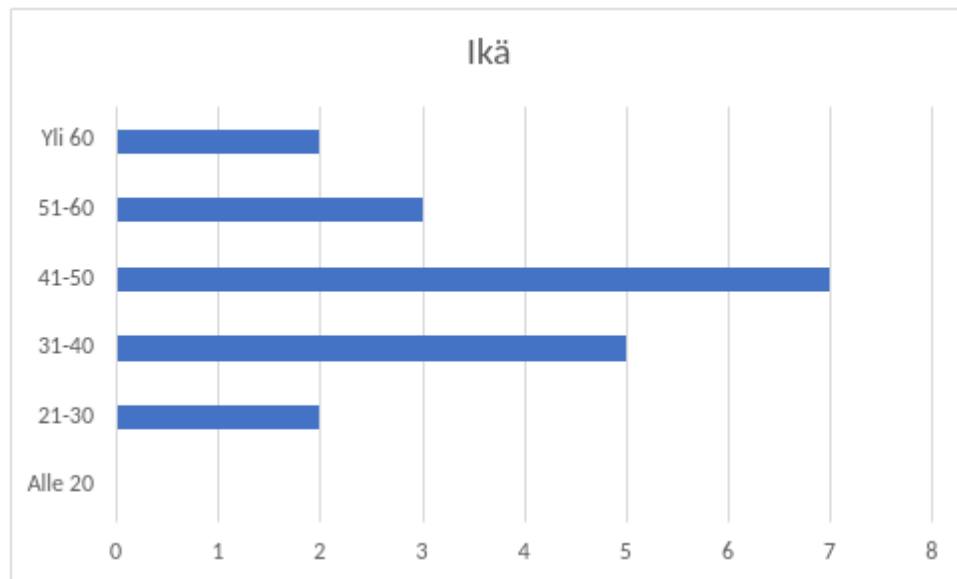
ammattinimekkeitään ovat muun muassa sairaanhoitaja, lähihoitaja, ensihoitaja, terveydenhoitaja, osastosihteeri sekä osastonsihteeri.

Kyselylomake oli auki ajalla 1.-19.4.2022. Kyselylomakkeen kysymykset ovat liitteessä 1. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta, puolivälissä sekä viimeisenä vastauspäivänä. Haasteita tuotti samaan aikaan käynnissä ollut julkisen terveydenhuollon lakko, joka vaikeutti vastaajien tavoittamista. Vastaukset siirrettiin Exceliin ja käsiteltiin Statgraphicsin sekä Excelin kautta. Analysoinnin ja vertailun jälkeen vastaustiedosto hävitettiin ja tulokset ovat nähtävissä vain alla olevissa taulukoissa ja teksteissä. Vastaukset olivat anonyymejä. Analysoinnissa käytetään lukuja prosentuaalisten osuuksien sijaan, jotta pieni vastaajien määrä ei vääristäisi prosentteja isoiksi. Vastaajien määrä oli 19 (eli N=19).

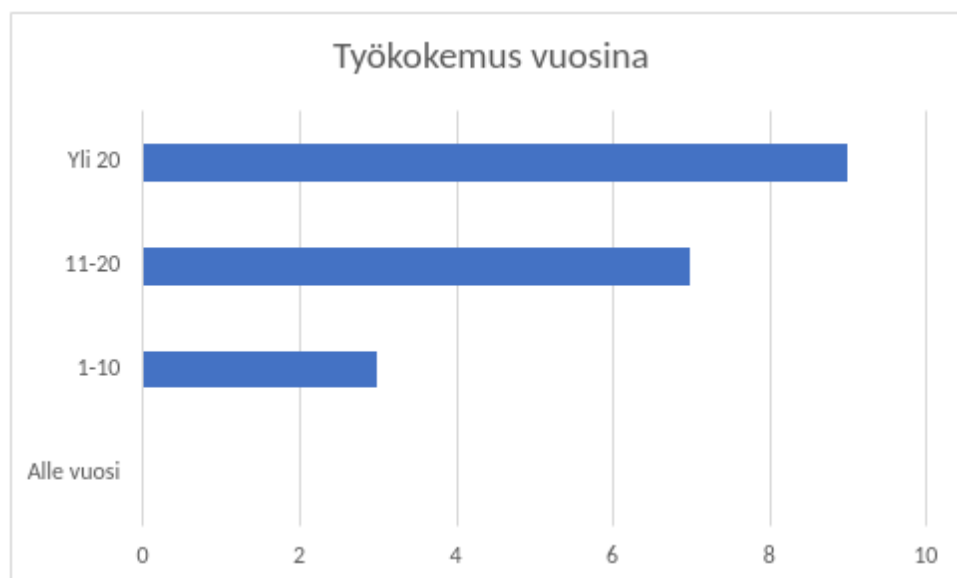
Vastaajat antoivat joko numeerisia arvosanoja välillä 1–5 tai arvioivat vastaukset Likertin asteikolla 5 - Täysin samaa mieltä, 4 – Osittain samaa mieltä, 3 – Ei samaa eikä eri mieltä, 2 – Osittain eri mieltä, 1 – Täysin eri mieltä tai En osaa / en halua vastata. Vapaamuotoisten kommenttikenttien vastaukset on siirretty suoraan sanasta sanaan lainauksina kysymysten alle.

Kyselytutkimuksessa tärkeimpänä vertailukohtana käytettiin kysymystä siitä, onko työntekijä aiemmin vaihtanut tai onko hän harkinnut nykyisen työyhteisön vaihtamista työyhteisöstä johtuvista syistä. Vaihtuvuuteen liittyy aina myös henkilökohtaisia syitä, joten tärkeää oli kyetä erottamaan ne työyhteisöstä johtuvat syyt, joihin voidaan vaikuttaa. Iän merkitystä sitoutumiseen käsitellään jossain määrin. Pääpaino oli kuitenkin lähtöpäätöstä harkitsevien tai sen tehneiden vastauksien vertailuissa.

Eniten vastaajia oli 41–50-vuotiaassa (7), muuten jakauma oli tasaista. Alle 20-vuotiaita vastanneita ei ollut, kuten kuvio 6 osoittaa. Kuviossa 7 avataan vastaajien työkokemusta. Suurimmalla osalla vastaajista oli työkokemusta yli 20 vuotta. Alle vuoden työkokemusta ei ollut kenellekään. Täten voidaan varmistua vastaajien tietävän terveydenhuollossa työskentelystä.



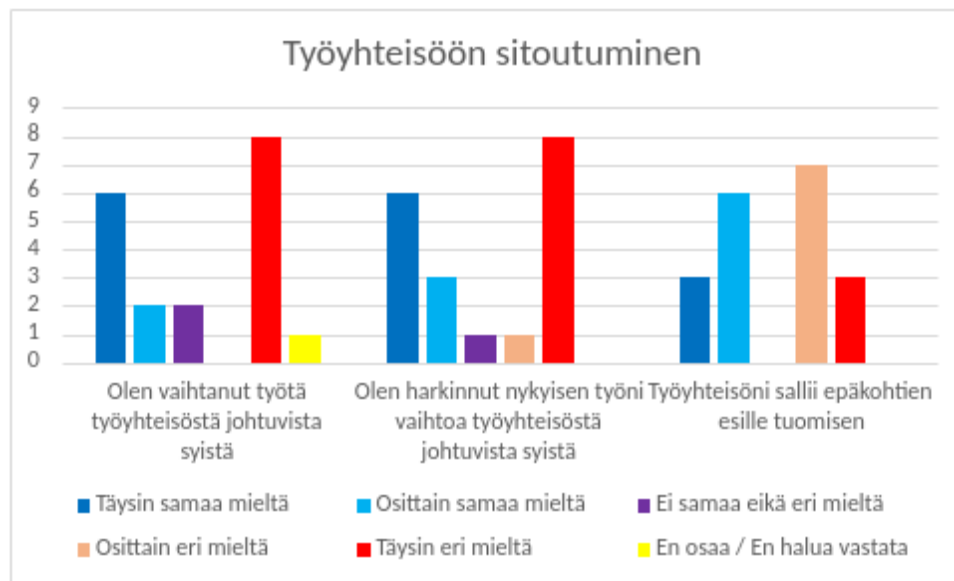
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (N=19).



Kuvio 7. Vastaajien työkokemus vuosina (N=19).

Vastaajista suurin osa (10) ei ollut vaihtanut tai harkinnut työnsä vaihtoa työyhteisöstä johtuvista syistä. Kahdeksan vastaajista oli aiemmin vaihtanut ja yhdeksän vastaajaa oli harkinnut nykyisen työyhteisön vaihtoa työyhteisöstä johtuvista syistä. Kolme heistä oli sekä aiemmin vaihtanut että harkitsi nyt vaihtoa. Yli 60-vuotiaista vastaajista kumpikaan ei ollut vaihtanut tai harkinnut työyhteisön vaihtoa. Muutoin vaihtajia oli kaikissa ikäryhmissä. Näitä yhdeksää nykyisen työyhteisön vaihtoa harkitsevaa vastaajaa käytettiin taustamuuttujana sitoutumiseen

vaikuttavien kysymysten yhteydessä (N=9). Työyhteisöön sitoutuminen ja taustamuuttajat ovat nähtävissä kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastaajien työyhteisöön sitoutuminen ja psykologinen turvallisuus (N=19).

Yhdeksän vastaajaa koki, että työyhteisö sallii epäkohtien esille tuomisen (kuvio 8). Tämä viittaa psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Kymmenestä psykologista turvattomuutta kokeneesta vastaajasta jopa kahdeksan oli harkinnut työyhteisön vaihtoa. Terveysturvallisuudessa tähän tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota. Oleellista on, saako työssä epäonnistua ja miten virheitä käsitellään työyhteisössä.

“Koen, että aina pyritään löytämään syyllinen eikä syy virheen takana.”

6.2 Merkittävät tekijät työhön sitoutumisessa

Minulle merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa on (asteikolla 1–5):

Työyhteisö ja johtaminen

Työilmapiiri ja työkaverit

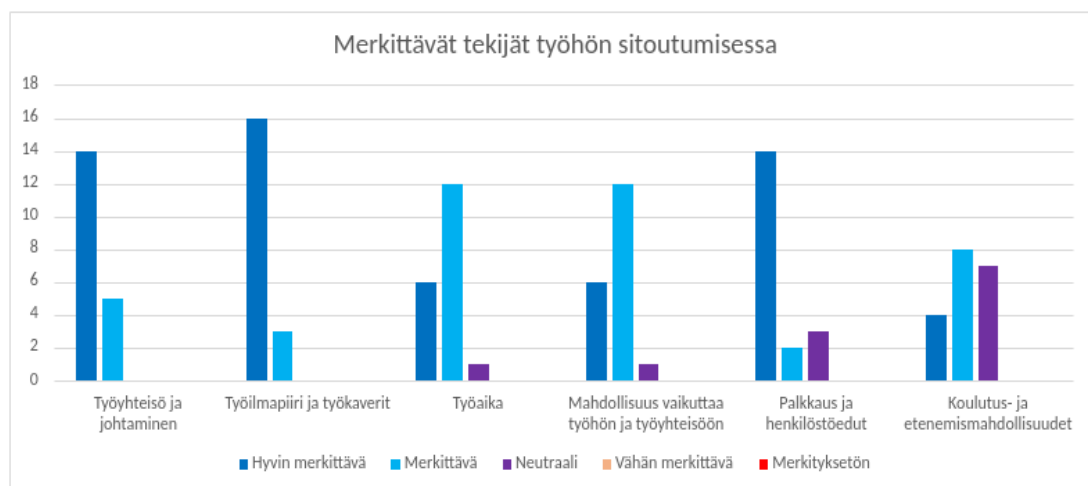
Työaika

Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työyhteisöön

Palkkaus ja henkilöstöedut

Koulutus- ja etenemismahdollisuudet

Kuviossa 9 ovat ne tekijät, jotka vastaajat kokevat merkittävänä oman työhön sitoutumisen kannalta. Merkittävimmäksi asiaksi työhön sitoutumisessa koettiin työilmapiiri ja työkaverit. Sen vastasi hyvin merkittäväksi 16 vastaajaa ja loput kolmekin merkittäväksi. Seuraavaksi eniten sitouttavina tekijöinä olivat työyhteisö ja johtaminen sekä palkkaus ja henkilöstöedut. Nämä asiat kokivat hyvin merkittävänä 14 vastaajaa. Terveystuollossa voi valita työpaikan työajan mukaan (esimerkiksi vuorotyö osastolla tai päivätyö poliklinikalla), joten se ei luultavimmin ole niin merkittävässä roolissa. Vaikutusmahdollisuuksia pidettiin merkittävänä ja kommentteissa toivottiin hoitohenkilöstön saavan vaikuttaa enemmän työtä koskevaan päätöksentekoon. Eniten hajontaa oli koulutus- ja etenemismahdollisuuksissa. Kommentteissa tulikin esille, että alan etenemismahdollisuudet ovat vähäiset ja moni kokee olevansa uransa huipulla työntekijän roolissa. Osa ei edes kaipaa etenemismahdollisuuksia, vaan ovat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa.



Kuvio 9. Vastaajien mielestä merkittävät tekijät työhön sitoutumisessa (N=19).

Suorana lainauksena avoimia kommentteja työyhteisön ja johtamisen merkityksestä:

“Johtamisen pitää olla läpinäkyvää ja tasa-arvoista. Haluan että myös minuun sitoudutaan.”

“Terveysthuollossa on edelleen liikaa kouluttamattomia esimiehiä. Pelkkä sairaanhoitajana oleminen ei tee hyvää esimiestä. Ala kaipaa kiipeästi myös hierarkkisen johtamisjärjestelmän muutosta.”

“Lähiesimiehet kaipaavat koulutusta. Ei ole helppo tehtävä kahden tulen välissä miellyttäessä sekä työntekijöitä että omia esimiehiä.”

Suorana lainauksena avoimia kommentteja koulutus- ja etenemismahdollisuuksista:

“Kukin omien halujensa mukaan. Kouluttautumiselle pitää olla mahdollisuuksia ja aikaa.”

“Tällä alalla on kyllä nopeasti uransa huipulla ja tuntuu, ettei kouluttautumista arvosteta. Enemmänkin sitä pidetään uhkana, työkaverit paheksuvat etenemistä ja esimiehet ottavat uhkana itselleen. Tätä kun voisi jotenkin muuttaa.”

“Itselleni riittäisi, kun pääsisi edes säännöllisesti ammatillisille koulutuspäiville. Luvattu kolme koulutuspäivää vuodessa ei kyllä toteudu, vaikka kuinka yrittäisi.”

6.3 Sitoutumisen muodot

Koen työni mielekkääksi

Tunnen kuuluvani työyhteisöön

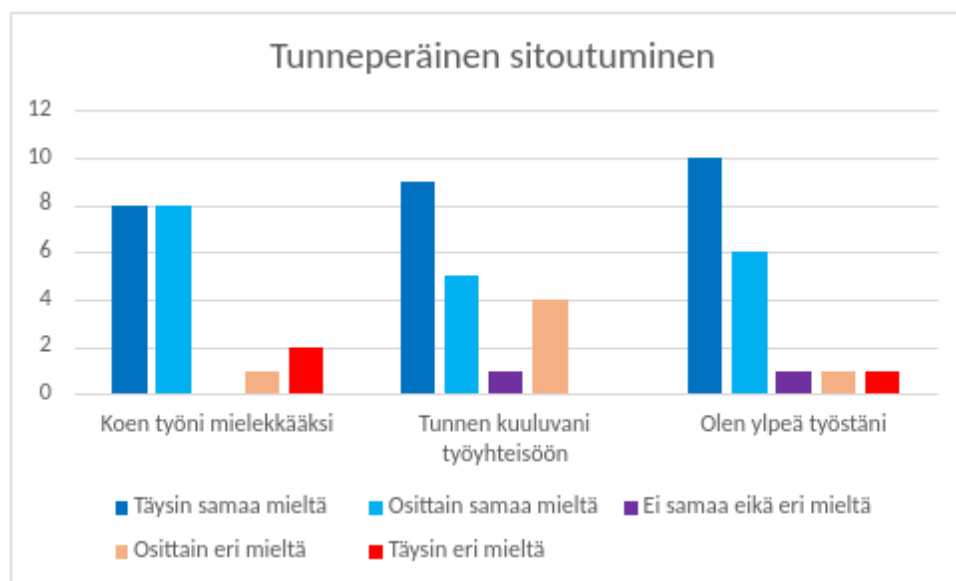
Olen ylpeä työstäni

Enemmistö vastaajista oli tunneperäisesti sitoutuneita, kuten kuviosta 10 voidaan todeta. Työn mielekkyydestä täysin eri mieltä olleet kaksi vastaajaa olivat kokeneet pettymyksen työyhteisössä ja tehneet lähtöpäätöksen. Lähtöpäätöstä harkinneet tunsivat myös muita vastaajia vähemmän kuuluvansa työyhteisöön sekä ylpeyttä työstään (taulukko 1). Näin ollen voidaan päätellä, että työntekijän antaessa huonon arvosanan työyhteisölleen, on hän jo mahdollisesti tehnyt tai harkitsee tekevänsä lähtöpäätöksen.

Näiden mittareiden tulisi olla tärkeitä esihenkilöille ja tilanteeseen tulisi puuttua nopeasti. Yli 60-vuotiaat vastaajat olivat ikäryhmistä selkeästi eniten tunneperäisesti sitoutuneita.

Taulukko 1. Vastaajien tunneperäinen sitoutuminen kaikki vastaajat / lähtöä harkinneet vastaajat (N=19/N=9).

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen työni mielekkääksi	8/1	8/5	0/0	1/1	2/2
Tunnen kuuluvani työyhteisöön	9/1	5/3	1/1	4/4	0/0
Olen ylpeä työstäni	10/3	6/3	1/1	1/1	1/1



Kuvio 10. Vastaajien tunneperäinen sitoutuminen.

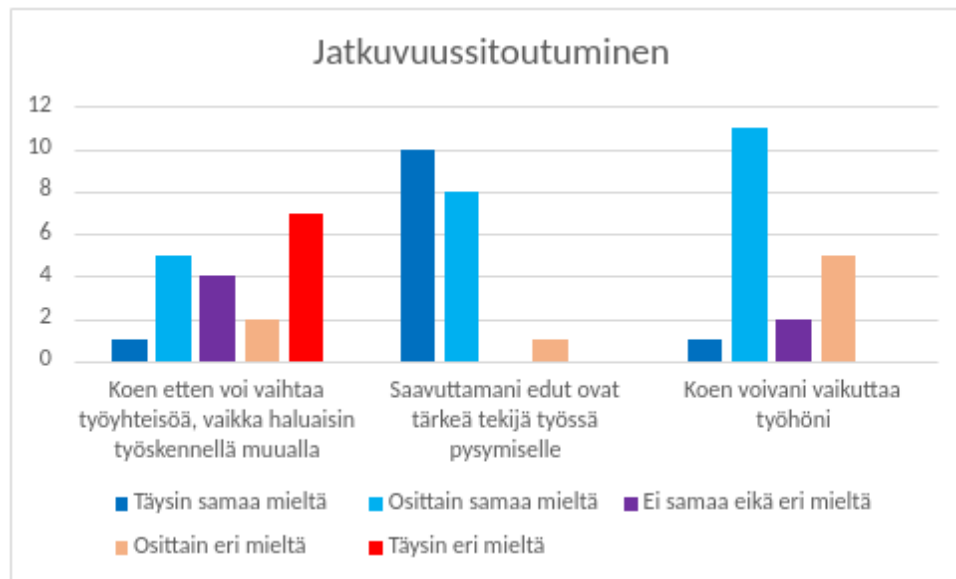
Koen etten voi vaihtaa työyhteisöä, vaikka haluaisin työskennellä muualla
 Saavuttamani edut (kuten lomat, palkkaus) ovat tärkeä tekijä työssä pysymiselle
 Koen voivani vaikuttaa työhöni

Taulukossa 2 sekä kuviossa 11 tarkastellaan jatkuvuussitoutumisen muotoja. Lähes kaikki vastaajat (18) kokivat saavutetut edut, kuten lomat ja palkkauksen tärkeinä si-

touuttavina tekijöinä. Tämä näkökulma sitoutumiseen on erittäin ajankohtainen palkka-keskustelujen sekä lakkoilun aikana ja nousi esille kaikissa ikäryhmissä. Kuusi vastaajaa koki vahvasti tai osittain ettei voi vaihtaa työyhteisöä, vaikka haluaisi. Yhtä lukuun ottamatta heistä kaikki olivat harkinneet työyhteisön vaihtoa. Vastauksia voitaneen peilata saavutettuihin etuihin, jotka siis häviäisivät työyhteisöä vaihdettaessa. Näin ollen voidaan todeta, että työntekijän saavutettua esimerkiksi täyden loma-oikeuden tai hyvän palkkatason, hän mahdollisesti sitoutuu varmemmin työyhteisöön. Omaan työhön koettiin voivan vaikuttaa osittain (11). Kokemus siitä, ettei voi vaikuttaa työhönsä lisäksi myös ajatuksia työyhteisön vaihtamisesta. Viidestä näin kokevasta neljä oli harkinut työyhteisön vaihtoa. Tässä on myös yksi tärkeä mittari esihenkilöille tarkasteltavaksi.

Taulukko 2. Vastaajien jatkuvuussitoutuminen kaikki vastaajat / lähtöä harkinneet vastaajat (N=19/N=9).

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen etten voi vaihtaa työyhteisöä, vaikka haluaisin työskennellä muualla	1/1	5/4	4/2	2/0	7/2
Saavuttamani edut ovat tärkeä tekijä työssä pysymiselle	10/4	8/4	0/0	1/1	0/0
Koen voivani vaikuttaa työhöni	1/0	11/3	2/2	5/4	0/0



Kuvio 11. Vastaajien jatkuvuussitoutuminen (N=19).

Mielestäni työntekijät vaihtavat työyhteisöä liian helposti

Koen velvollisuutta työskennellä työyhteisössäni

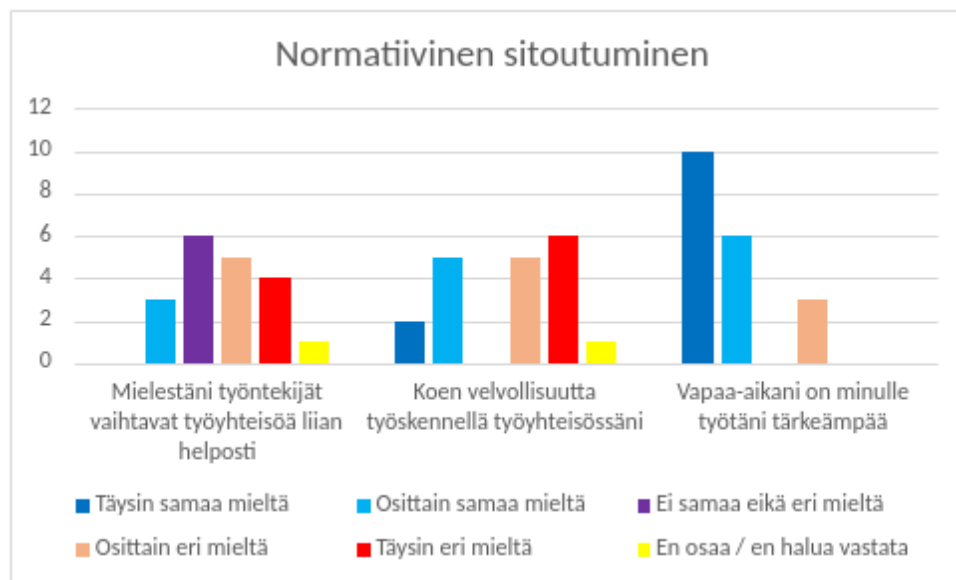
Vapaa-aikani on minulle työtäni tärkeämpää

Normatiivista sitoutumista käsitellään taulukossa 3 sekä kuviossa 12. Kukaan vastaajista ei kokenut työntekijöiden vaihtavan työyhteisöä liian helposti. Muutoin vastaukset jakautuivat. Seitsemän vastaajaa koki suurta tai osittaista velvollisuutta työskennellä työyhteisössä. Heistä neljä oli myös harkinnut työyhteisön vaihtoa. Pelkkä velvollisuudentunto ei siis estä harkitsemasta lähtöä, mutta saattaa edesauttaa jäämisessä. Vapaa-aikan vastasi työtä tärkeämmäksi 16 vastaajaa ja se onkin tärkeä palautumisen väline raskaassa terveydenhuollon työssä.

Taulukko 3. Vastaajien normatiivinen sitoutuminen kaikki vastaajat / lähtöä harkinneet vastaajat (N=19/N=9).

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei vast
Mielestäni työntekijät vaihtavat työyhteisöä liian helposti	0/0	3/0	6/3	5/3	4/3	1/0

Koen velvollisuutta työskennellä työyhteisössäni	2/1	5/3	0/0	5/3	6/1	1/1
Vapaa-aikani on minulle työtäni tärkeämpää	10/5	6/3	0/0	3/1	0/0	0/0



Kuvio 12. Vastaajien normatiivinen sitoutuminen (N=19).

6.4 Työssä jaksaminen

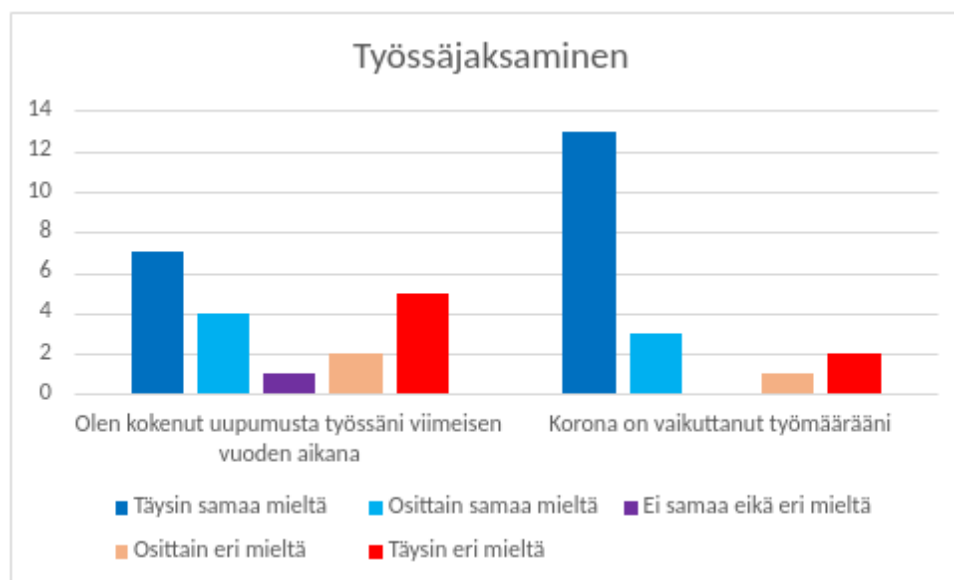
Olen kokenut uupumusta työssäni viimeisen vuoden aikana

Korona on vaikuttanut työmäärääni

Taulukko 4 käsittelee työssäjaksamista. 11 vastaajaa oli kokenut suurta tai osittaista uupumusta viimeisen vuoden aikana. Heistä seitsemän oli harkinnut työyhteisön vaihtoa. Tämä on hyvin selkeä mittari esihenkilöille ja siihen on todella tärkeää puuttua ajoissa ennen kuin uupumus johtaa lähtöpäätökseen. Viisi vastaajaa puolestaan ei ollut kokenut uupumusta. Heistä kaksi oli harkinnut työyhteisön vaihtoa.

Taulukko 4. Vastaajien kokemus työssäjaksaminen kaikki vastaajat / lähtöä harkinneet (N=19/N=9).

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen kokenut uupumusta työssäni viimeisen vuoden aikana	7/6	4/1	1/0	2/0	5/2
Korona on vaikuttanut työmäärääni	13/7	3/0	0/0	1/1	2/1



Kuvio 13. Vastaajien kokemus työssäjaksaminen (N=19).

Kuviosta 13 näkee, miten korona oli vaikuttanut 13 vastaajaan työmäärään. Kyselyssä ei suoraan kysytty, onko työmäärä lisääntynyt vai vähentynyt. Vapaamuotoisissa vastauksissa tulikin esille sekä työmäärän lisääntyminen että vähentyminen ja siitä aiheutunut bore out tylistsyminen. Työmäärän koettiin olevan hyvin epätasaista, välillä tehdään urakalla, esimerkiksi perutaan ja varataan aikoja, välillä istutaan ja odotetaan.

6.5 Työhyvinvointi omassa työyhteisössä

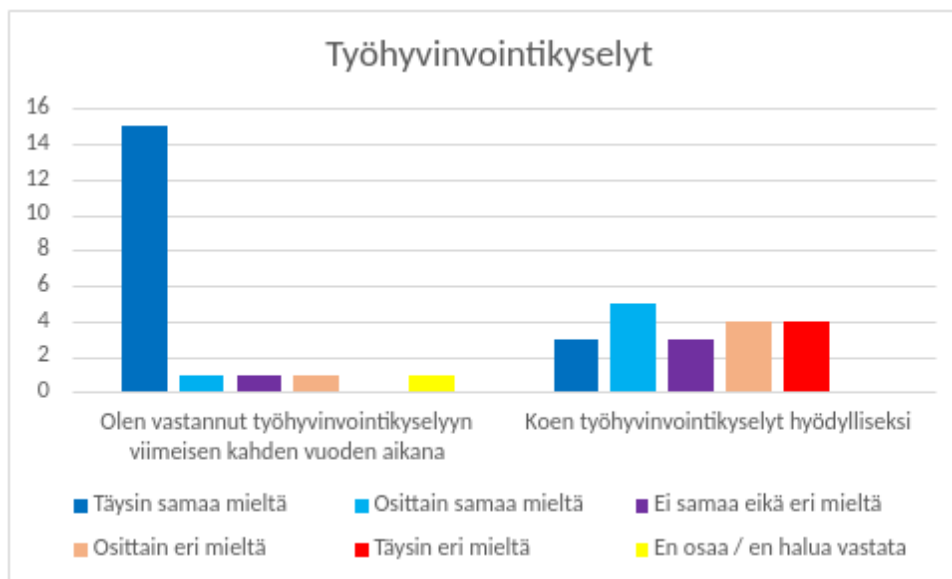
Olen vastannut työhyvinvointikyselyyn viimeisen kahden vuoden aikana

Koen työhyvinvointikyselyt hyödylliseksi

Taulukko 5 sekä kuvio 14 kertovat vastaajien kokemuksia työhyvinvointikyselyistä. 15 vastaajaa oli vastannut työhyvinvointikyselyyn viimeisen kahden vuoden aikana. Yksittäiset vastaukset olivat epävarmoja, tulkittavaksi jää olivatko vastaajat epävarmoja vastaamisestaan vai kyselyn laadusta. Kokemus työhyvinvointikyselyjen hyödyllisyydestä jakoi selkeästi mielipiteitä. Kahdeksasta kyselyt hyödyttömäksi kokeesta vastaajasta viisi oli harkinnut työyhteisön vaihtoa.

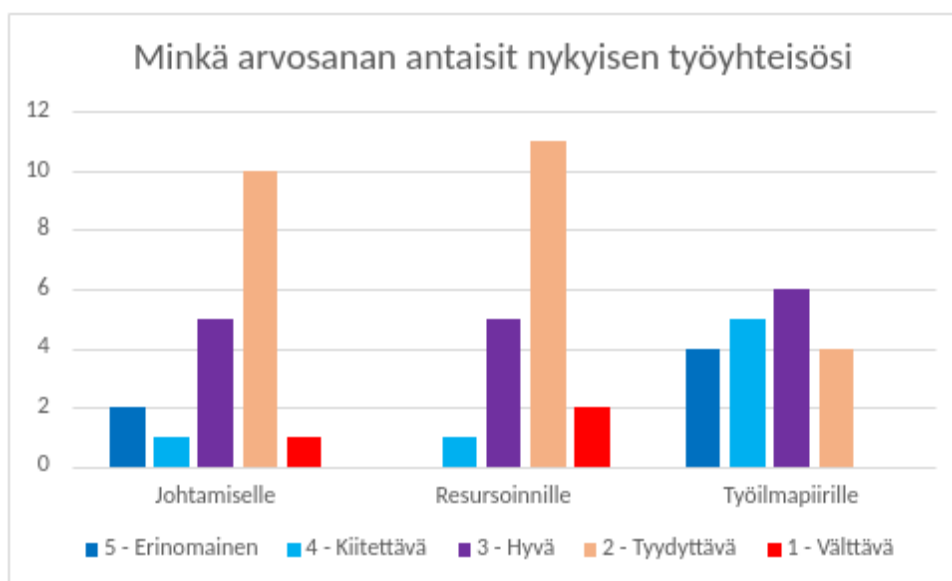
Taulukko 5. Vastaajien osallistuminen ja kokemus työhyvinvointikyselyistä kaikki vastaajat / lähtöä harkinneet vastaajat (N=19/N=9).

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei vast
Olen vastannut työhyvinvointi-kyselyyn viimeisen kahden vuoden aikana	15/6	1/1	1/1	1/0	0/0	1/1
Koen työhyvinvointi-kyselyt hyödylliseksi	3/0	5/2	3/2	4/2	4/3	



Kuvio 14. Vastaajien osallistuminen ja kokemus työhyvinvointikyselyistä (N=19).

Kuviossa 15 näkyy vastaajien antamat arvosanat oman organisaationsa johtamiselle, resursoinnille ja työilmapiirille. Suurin osa vastaajista antoi johtamiselle (10) ja resursoinnille (11) välttävän arvosanan. Oletettavasti vastaajat työskentelevät eri organisaatioissa, eli huonoksi koettua johtamista oli useammassa yksikössä. Kaksi vastaajaa antoi oman työyhteisönsä johtamiselle erinomaisen arvosanan. Johtamiseen ja resursointiin pettyneet vastaajat myös olivat muita useammin harkinneet lähtöpäätöstä. Työilmapiiri jakoi myös mielipiteitä, mutta sai pääosin positiivisen arvioinnin.



Kuvio 15. Vastaajien arvosanat omalle työyhteisölle (N=19).

Suorana lainauksena avoimia kommentteja johtamisesta:

“Olen todella pettynyt omaan esihenkilööni ja työskentely hänen kanssaan on epämiellyttävää.”

“Joustavuus puuttuu.”

“Epäkohtiin ei uskalleta puuttua tai niitä vähätellään.”

“Lähiesimies vähättelee uupumusta ja ongelmia.”

Suorana lainauksena avoimia kommentteja resursoinnista:

“Yleensä työntekijöitä on liikaa tai liian vähän, resursointi ei vastaa todellisia tarpeita.”

“Liikaa ihmisiä työmäärään nähden, ei kohdennettu oikein, laiskottelua, pitkiä kahvitaukoja, töiden valikointia.”

“Pätevistä sijaisista jatkuvasti pulaa.”

Suorana lainauksena avoimia kommentteja työilmapiiristä:

“Työntekijät vaihtuvat ja kestää aina jonkin aikaa tutustua uusiin ihmisiin.”

“Omassa yksikössä hyvä, muualla talossa kuulostaa olevan haasteita.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön sitoutumiseen ja mistä työnantaja voi ne tunnistaa. Tutkimuskysymyksenä oli, miten esihenkilö voi hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisen selvittämisessä. Ratkaisun saamiseksi haettiin teoriatietoa henkilöstöanalytiikasta, sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnin mittaamisesta. Empiirisessä osiossa käytettiin tutkimusmenetelmänä määrällistä kyselytutkimusta. Tutkimustuloksia analysoitaessa luotiin malli, jossa valittiin taustamuuttujaksi ne työntekijät, jotka olivat harkinneet nykyisen työyhteisön vaihtoa. Heidän vastauksiaan peilattiin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tätä työkalua voi jatkossa käyttää muissa vastaavissa kyselyissä.

Hypoteesina oli, että huonoja arvosanoja antavat työntekijät ovat todennäköisemmin vaihtaneet tai harkitsevat työpaikan vaihtoa. Tämä vahvistui tuloksista, sillä täysin eri mieltä olevat, eniten ulkopuolisuutta tai uupumusta kokevat vastaajat olivat suhteellisesti muita enemmän harkinneet työyhteisön vaihtoa.

Tulosten perusteella merkittävimpinä tekijöinä terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisessa olivat työilmapiiri ja työkaverit, työyhteisö ja johtaminen sekä palkkaus ja henkilöstöedut. Tunneperäisesti sitoutuneille työntekijöille oli tärkeää kokea työ mielekkääksi, tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä tuntee ylpeyttä työstään. Myös saavutetut edut vaikuttivat vastaajia sitouttavasti. Työuupumusta kokeneista lähes jokainen harkitsi työyhteisön vaihtoa.

Henkilöstöanalytiikkaa voidaan hyödyntää sitoutumisen selvittämisessä esimerkiksi vuosittaisilla työhyvinvointikyselyillä. Hyödyntämällä selvittävää, ennakoivaa ja enustavaa analytiikkaa voidaan saada selville henkilöstöä sitouttavia tekijöitä. Vastauksen perusteella voidaan arvioida tehtyjen muutosten vaikutusta. Vastaajien mukaan korona oli vaikuttanut työmäärään ja samaan aikaan suurin osa vastaajista koki työuupumusta. Taustamuuttujaan verrattuna kuusi seitsemästä työuupumusta kokeneesta vastaajasta oli harkinnut nykyisen työyhteisön vaihtoa. Uupumuksen kokemus vaikuttaa siis merkittävästi työhön sitoutumiseen. Työnantaja voi myös tarjota käyttöön erilaisia

työhyvinvointimittauksia, joiden avulla työntekijä voi havaita esimerkiksi huonon palautumisen ja täten estää työuupumuksen ajoissa. Kuvailevalla analytiikalla työhyvinvointikyselyn tulokset voidaan tuoda kaikkien nähtäväksi ja lisätä avoimuutta. Esihenkilö voi halutessaan saada paljon hyödyllistä tietoa henkilöstöanalytiikan avulla. Olenaista on osata tehdä oikeanlaiset kysymykset, löytää vaikuttava taustamuuttuja sekä osata analysoida tuloksia.

8 POHDINTA

Kyselytutkimuksen tuloksista oli havaittavissa uupumus, resurssien puute ja huonoksi koettu johtaminen. Vastauksiin vaikutti todennäköisesti koronan lisäämän työmäärän aiheuttava väsymys, jakautunut mielipide työhyvinvointikyselyjen hyödyllisyydestä sekä juuri kyselyn aikaan ajoittunut julkisen terveydenhuollon lakko. Vastausten määrä jäi myös harmillisen vähäiseksi useista muistutuksista huolimatta. Tämä on valitettavan yleistä työyhteisöjen omissa kyselyissäänkin. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. Ne ovat myös yhteneväisiä esitetyn teorian kanssa, joten kyselytutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Lopputuloksen voi sanoa olevan reliabeli, sillä samaa taustamuuttujaa voisi käyttää toistuvissa työhyvinvointikyselyissä. Tutkimusmenetelmät olivat valideja juuri henkilöstöanalytiikan mittaamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö avasi täysin uuden maailman henkilöstöanalytiikasta. Aihe avautui hyvin, kun pääsi soveltamaan oppimaansa teoriaa taustamuuttujan luomisessa ja aineistoa analysoitaessa. Teoriaosuus kokosi erilaisia oppeja koko opiskeluajalta, tiedolla johtamisen, leanin mukaisen jatkuvan kehittämisen sekä esihenkilötyön merkitystä. Analytiikan sisäistäminen ja erityisesti sen hyödyntämisen oppiminen vei aikaa. Aineistoja voisi analysoida loputtomiin eri näkökulmista ja aiheen rajaaminen oli yllättävän hankalaa. Lopputuloksena koen saaneeni erittäin hyvää tietopohjaa perusteltuja päätöksiä ajatellen.

Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettua eettisiä ohjeita. Olen pyrkinyt pysymään neutraalina 15 vuoden työkokemuksesta sekä omista ennakoajatuksista huolimatta. Kyselyaineistoa on käsitelty ohjeistuksen mukaisesti, vastaajat ovat pysyneet anonyymeina ja tulokset on hävitetty niiden analysoinnin jälkeen. Lähteet ovat selkeästi merkitty ja oma pohdintani on selvästi erotettavissa.

Tulevaisuuden esihenkilönä kiinnostusta herättää erityisesti johtamisen saama huono arvosana. Johtaminen vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen, kuten kyselykin todisti. Voiko johtamisella sitten vaikuttaa sitoutumisen eri muotoihin? Onko johtamiseen tyytyväinen työntekijä enemmän tunneperäisesti sitoutunut? Kyselyssä kaksi vastaajaa antoi erinomaisen arvosanan oman työyhteisönsä johtamiselle. Heistä kumpikaan ei ollut vaihtanut eikä ollut harkinnut työyhteisön vaihtamista. Vaikka otanta on hyvin pieni, niin tästä voidaan tehdä suuntaa antavia päätelmiä johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Henkilöstöanalytiikan ymmärtäminen auttaa minua tulevaisuuden esihenkilönä kiinnittämään enemmän huomiota saatuun tietoon ja sen hyödyntämiseen.

Henkilöstöanalytiikka on käsitteenä uudehko. Se auttaa tulevaisuudessa tuomaan tämän kaltaisten kyselytutkimusten tulokset näkyväksi. Kuvaileva analytiikka kertoo asiat sanoja paremmin. Analytiikkaa voitaisiin yhtä lailla jatkossa hyödyntää esimerkiksi työhyvinvointia tai palkitsemisjärjestelmiä kehittäessä. Analytiikan käytöstä olisi tärkeää tehdä jokapäiväistä ja sujuvaa. Johtamisesta ja päätöksenteosta tulee aidosti avointa, kun ne voidaan selkeästi perustaa esimerkiksi juuri kyselyillä kerättyyn tietoon.

LÄHTEET

Hakanen, J. (24.5.2021). Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Työterveyslaitos. Haettu 15.2.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-kehittyminen-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyys>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvaori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Haettu 7.3.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443152>

Holmberg, J. (17.1.2020). 5 syytä, miksi hoitajat pakenevat hoitoalalta. Tehy-lehti. Haettu 21.2.2022 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/5-syyta-miksi-hoitajat-pakenevat-hoitoalalta>

Jalonen, A; Suominen, T & Syrjälä L. (2020). Tavoitteena henkilöstön sitoutuminen - mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista sairaanhoitajilla? [AMK-opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052915187>

Jyväskylän yliopiston www-sivut. (2015). Haettu 4.3.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. p.). Sanoma Pro.

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Tietosanoma.

Mattila, P. (4.4.2022). Hyvä johtaminen sote-alalla. 6Aika Osaamo -hanke (ESR) ja Tampereen kaupunki. Haettu 4.4.2022 osoitteesta <https://business tampere.com/fi/?event=webinaari-johtamisella-ja-hyvinvoinnilla-sote-alan-halutuksi-tyonantajaksi>

Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Haettu 1.4.2022 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea\(\(20\)organisaatio/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea((20)organisaatio/piste:t1)

Sandell, M. (14.1.2022). Hoitajien työhyvinvointia nakertaa lisääntynyt kuormitus, ja stressi kasvaa myös tulevasta sote-ratkaisusta. Yle. Haettu 5.3.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12267223>

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos. (14.1.2022). Korona ja hyvinvointialueille siirtyminen haastavat sote-työntekijöiden jaksamista. Haettu 22.2.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajan-kohtaista/tiedote/korona-ja-hyvinvointialueille-siirtyminen-haastavat-sote-tyontekijoiden-jaksamista>

Tähtinen, J., Laakkonen, E.& Broberg, M. (2020). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Haettu 12.5.2022 osoitteesta https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Valkama, H. (21.6.2021). Tutkija: Hyvinvoiva työntekijä tuottaa paremmin – Työntekijöiden mittaaminen on yhä suurempi trendi. Yle. Haettu 15.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-119692855>

Valtioneuvosto. (2022). Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin. Haettu 23.2.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.

KYSELYTUTKIMUS

Kysely on laadittu empiirisen osion toteuttamiseksi opinnäytetyössäni "Henkilöstö-analytiikka terveydenhuollon henkilöstön sitoutumisessa". Kyselyn avulla pyrin osoittamaan, miten esihenkilöt voivat henkilöstökyselyjen ja analytiikan avulla selvittää henkilöstön sitoutumista. Yksittäiset vastaukset ovat anonyymejä ja mahdolliset vapaamuotoiset tekstit suojataan niin, ettei niistä voi tunnistaa vastaajaa. Kyselyssä on kuusi osiota ja yhteensä 20 väittämää. Vastausvaihtoehdot ovat joko sanallisia tai numeerisia asteikolla 1–5, jolloin 1 on huonoin ja 5 paras arvosana. Halutessasi voit kommentoida vapaisiin tekstikenttiin.

Kysely on avoinna 1.-19.4.2022. Tulokset ovat luettavissa myöhemmin valmiista opinnäytetyöstäni Theseuksen kautta. Kiitos arvokkaista vastauksista.

1. Minulle merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa on (asteikolla 1–5)

- A. Työyhteisö ja johtaminen
- B. Työilmapiiri ja työkaverit
- C. Työaika
- D. Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työyhteisöön
- E. Palkkaus ja henkilöstöedut
- F. Koulutus- ja etenemismahdollisuudet

- 5 – Hyvin merkittävä
- 4 - Merkittävä
- 3 - Neutraali
- 2 - Vähän merkittävä
- 1 - Merkityksetön

Kerro halutessasi lisää vapaaseen kommenttikenttään.

2. Koen työni mielekkääksi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

3. Tunnen kuuluvani työyhteisöön

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

4. Olen ylpeä työstäni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

5. Koen etten voi vaihtaa työyhteisöä, vaikka haluaisin työskennellä muualla

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

6. Saavuttamani edut (kuten lomat, palkkaus) ovat tärkeä tekijä työssä pysymiselle

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

- En osaa sanoa / En halua vastata

7. Koen voivani vaikuttaa työhöni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

8. Mielestäni työntekijät vaihtavat työyhteisöä liian helposti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

9. Koen velvollisuutta työskennellä työyhteisössäni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

10. Vapaa-aikani on minulle työtäni tärkeämpää

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

11. Olen kokenut uupumusta työssäni viimeisen vuoden aikana

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

12. Korona on vaikuttanut työmäärääni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

13. Olen vaihtanut työtä työyhteisöstä johtuvista syistä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

14. Olen harkinnut nykyisen työni vaihtoa työyhteisöstä johtuvista syistä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

15. Työyhteisöni sallii epäkohtien esille tuomisen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

16. Olen vastannut työhyvinvointikyselyyn viimeisen kahden vuoden aikana

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

17. Koen työhyvinvointikyselyt hyödylliseksi

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa, eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa / En halua vastata

18. Minkä arvosanan antaisit nykyisen työyhteisösi

- Johtamiselle (1–5)
- Resursoinnille (1–5)
- Työilmapiirille (1–5)

Kerro halutessasi lisää vapaaseen kommenttikenttään.

19. Ikä (vuosina)

- Alle 20
- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- Yli 60

20. Työkokemus (vuosina)

- Alle vuosi
- 1–10
- 11–20

- Yli 20