

# HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

## JA SITOUTTAMINEN

Case Yritys X



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

05/2023

Heidi Säynäjoki

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Heidi Säynäjoki

Työn nimi Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen, case Yritys X

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Henkilöstön vaihtuvuus on ollut kasvavassa nousussa monella alalla viimeisen kolmen vuoden aikana ja työelämä on ollut suuressa murroksessa etätöiden yleistymisen jälkeen. Tutkimuksessa Yritys X haluaa selvittää syyt henkilöstön vaihtuvuudelle vuonna 2022. Tutkimuksessa on tarkasteltu keinoja vaihtuvuuden pienentämiseksi sekä henkilöstön sitouttamiseksi. Yritys X on suomalainen julkisomisteinen asiantuntijayritys, joka haluaa tutkimuksessa pysyä anonyyminä.

Työ on laadittu tapaustutkimuksena, jossa yhdistellään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piireitä. Tutkimuksen aineistona on käytetty Yrityksen X lähettämiä lähtökyselyitä, työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia keväältä ja syksyiltä 2022 sekä tutkijan tekemiä teemahaastatteluita henkilöstölle. Tutkimuksen aineistojen analysoinnissa sekä esityksessä on käytetty hyväksi sisällönanalyysiä, graafisia esityksiä sekä aritmeettista keskiarvoa.

Tutkimuksen mukaan Yrityksen X vaihtuvuuteen on vaikuttanut vuoden 2022 aikana johtamistyyli, resurssipula ja töiden määrä, työelämän murros, yrityksessä tapahtuneet muutokset sekä yleinen työhyvinvointi. Osa vaihtuvuudesta on ollut täysin normaalia vapaaehtoista vaihtuvuutta ja osa vaihtuvuudesta olisi ollut estettävissä yrityksen nopeammilla toimilla.

Vaihtuvuutta voitaisiin yrityksessä pienentää johtamisen kehittämisellä, työkuormien tasaamisella sekä riittävällä ennakoivalla resurssoinnilla. Resurssointia tulisi kehittää keskitetyllä rekrytointihenkilöllä sekä solmimalla tiivistä oppilaitosyhteistyötä. Henkilöstöä pystyisi sitouttamaan enemmän yritykseen kuuntelemalla ja arvostamalla henkilöstöä, kehittämällä sisäistä viestintää ja dokumentointia sekä panostamalla työntekijöiden perehdyttämiseen.

Avainsanat Vaihtuvuus, sitouttaminen, henkilöstöresurssit, asiantuntijaorganisaatiot

Sivut 119 sivua ja liitteitä 22 sivua

---

Employee turnover has been increasing in many industries over the past three years and working life has undergone a major transformation since remote work became more common. In the study, Company X wanted to find out the reasons for employee turnover in 2022. The study has also looked at ways to reduce turnover of workers and engage staff. Company X is a Finnish publicly owned expert company that wants to remain anonymous in the study.

The work has been prepared as a case study which combines both qualitative and quantitative characteristics of the study. The data used in the study are the initial surveys sent by Company X, the results of job satisfaction surveys from spring and autumn 2022, and thematic interviews conducted by the researcher for the personnel. Content analysis, graphical representations and arithmetic mean have been utilized in the analysis and presentation of the research data.

According to the study, the employee turnover of Company X has been affected during 2022 by the management style, lack of resources and the number of duties, the transformation of working life, changes in the company and general well-being at work. Some of the churn rate has been completely normal voluntary employee turnover and some of it could have been prevented by faster action by the company.

Turnover of workers in the company could be reduced by developing management, balancing workloads, and sufficient proactive resourcing. Resourcing should be developed with a centralized recruitment person and by establishing close cooperation with educational institutions. It would be possible to engage the personnel more in the company by listening to and valuing the personnel more, by developing internal communication and documentation, and by investing in orientation of employee.

Keywords Employee turnover, engagement, human resources, expert organizations

Pages 119 pages and appendices 21 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	2
1.2	Tutkimusraportin rakenne .....	3
2	Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	5
2.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	5
2.2	Henkilöstön vaihtuvuus.....	5
2.3	Sitouttaminen .....	11
2.4	Henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät .....	15
2.4.1	Johtaminen ja esihenkilötyö .....	17
2.4.2	Muutoksen johtaminen.....	22
2.4.3	Henkilöstöhankinta .....	23
2.4.4	Uralla eteneminen.....	27
2.4.5	Työhyvinvointi .....	28
2.4.6	Sisäinen viestintä.....	31
2.4.7	Palkkaus ja palkitseminen .....	33
2.4.8	Organisaatiokulttuuri ja työnantajakuva .....	35
2.5	Vaihtuvuuden vaikutukset organisaatiossa .....	37
2.6	Vaihtuvuus asiantuntijaorganisaatiossa .....	40
3	Tutkimuksen toteutus .....	43
3.1	Tutkimuksen toteutuksen esittely .....	45
3.2	Aineiston esittely.....	46
3.3	Aineistonkeruumenetelmän esittely.....	48
3.3.1	Sähköinen kysely .....	50
3.3.2	Teemahaastattelut .....	52
3.4	Tutkimuksen analysointimenetelmät .....	55
4	Tutkimustulosten esittely .....	59
4.1	Lähtökyselyiden tulokset .....	59
4.2	Nykyisten työntekijöiden kyselyn tutkimustulokset.....	70
4.2.1	Kevään 2022 henkilöstökyselyn tulokset .....	70
4.2.2	Syksyn 2022 pulssikyselyn tulokset.....	76

4.3	Teemahaastattelun tulokset .....	83
4.3.1	Henkilöstön vaihtuvuus ja syyt .....	83
4.3.2	Henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen .....	85
4.3.3	Sitouttaminen.....	87
4.3.4	Johtamisen kehittäminen.....	90
4.4	Tulosten yhteenveto .....	92
5	Johtopäätökset .....	94
5.1	Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät Yrityksessä X.....	95
5.2	Vaihtuvuuden pienentäminen Yrityksessä X .....	99
5.3	Henkilöstön sitouttaminen Yritykseen X.....	106
6	Pohdinta .....	111
	Lähteet.....	115

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1	Laskentakaavat henkilöstön vaihtuvuuteen .....	7
Kuva 2	Vaihtuvuus eräillä aloilla 2020–2021.....	8
Kuva 3	Sitoutumisen luonne .....	14
Kuva 4	People and Performance -teoria .....	19
Kuva 5	Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat.....	24
Kuva 6	Tutkimuksen toteutus.....	46
Kuva 7	Lähtökyselyn tulokset: Lähteneiden työntekijöiden työskentelyaika .....	60
Kuva 8	Lähtökyselyn tulokset: Liiketoiminta-alue työntekijän lähtiessä Yrityksestä X...61	
Kuva 9	Lähtökyselyn tulokset: Uuden työpaikan löytäminen .....	62

Kuva 10 Lähtökyselyn tulokset: Poislähtöön vaikuttavat syyt, keskiarvot 1–3.....	63
Kuva 11 Lähtökyselyn tulokset: Miten lähtösi olisi ollut estettävissä? .....	64
Kuva 12 Lähtökyselyn tulokset: Arvio viimeisimmästä työtehtävästäsi, keskiarvo 1–4 .	65
Kuva 13 Lähtökyselyn tulokset: Arvio viimeisimmästä esihenkilöstäsi, keskiarvo 1–4...	66
Kuva 14 Lähtökyselyn tulokset: Mikä Yrityksessä X työnantajana on ollut parasta? .....	67
Kuva 15 Lähtökyselyt tulokset: Mitä asioita yrityksessä tulisi kehittää? .....	69
Kuva 16 Lähtökyselyn tulokset: Yritys X työnantajana .....	70
Kuva 17 Henkilöstökyselyn tulokset: Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi asteikolla 0–10? .....	72
Kuva 18 Henkilöstökyselyn tulokset: Hyvin hoidetut asiat .....	73
Kuva 19 Henkilöstökyselyn tulokset: Mitkä asiat kaipaavat parannusta? .....	75
Kuva 20 Pulssikyselyn tulokset: Miksi et olisi yhtiön palveluksessa vuoden kuluttua? ..	78
Kuva 21 Pulssikyselyn tulokset: Mitkä asiat on hoidettu mielestäsi hyvin? .....	80
Kuva 22 Pulssikyselyn tulokset: Mitä asioita pitäisi parantaa? .....	81
Kuva 23 Tutkimustulosten yhteenveto .....	93

## **Liitteet**

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Teemaluettelo haastattelukysymyksiä varten
Liite 3	Teemahaastattelun saateviesti

- Liite 4 Teemahaastattelun runko
- Liite 5 Sisällönanalyysin luokat
- Liite 6 Sisällönanalyysi, lähtökyselyt
- Liite 7 Sisällönanalyysi, henkilöstökysely kevät 2022
- Liite 8 Sisällönanalyysi, pulssikysely syksy 2022

## 1 Johdanto

Henkilöstön vaihtuvuus on nousevassa trendissä ja ajankohtainen aihe useammassa organisaatiossa, ja siitä on viimeisten vuosikymmenten aikana muodostunut suuri ja laaja-alainen ilmiö (Phillips & Connel, 2003, s 11). Aiheesta on tehty useita tutkimuksia ja selvitetty ilmiön taustaa tapauskohtaisesti. Henkilöstön vaihtuvuus on kuitenkin organisaatiossa väistämätöntä ja siksi siihen tulisi varautua etukäteen. Henkilöstön vaihtuvuus tuo aina mukanaan yritykselle kustannuksia, kun osaamista lähtee ja uuden työntekijän palkkaus ja perehdytys kuluttavat aikaa ja rahaa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184)

Työelämän muutosten takia henkilöstön vaihtuvuus on kasvanut ja organisaatiot joutuvat kilpailemaan toisiaan vastaan. Yritysten on kilpailtava toisiaan vastaan, jotta he saisivat sitoutettua henkilöstön yritykseensä ja palkattua parhaimmat osaajat. Ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi koetaan nyt vaikeampana kuin ennen ja sen on todettu kestävän nyt 18 % kauemmin kuin muutama vuosi sitten. (Rantalainen, 2022, s. 12) Kasvava etätyö erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on myös lisännyt yritysten mahdollisuutta palkata osaavaa henkilökuntaa laajalta alueelta, kun työskentelypaikka ei ole enää sidottu tiettyyn paikkakuntaan (Paul, 2020, s. 17).

Työn murroksen myötä myös monet työntekijät kokevat sitoutumattomuutta. He pohtivat, kannattaako töitä tehdä työnantajalla, jota kohtaan puuttuu kiintymyksen tunne ja intohimo. Mikäli työntekijä saadaan kokemaan sitoutumista organisaatiota kohtaan, hän työskentelee tehokkaammin ja ahkerammin. Työntekijä haluaa olla mukana kehittämässä organisaatiota ja kokee sitä kohtaan kiintymyksen tunnetta. Työntekijä haluaa tulla innokkaana töihin ja kokee mielekkäänä oman työpanoksen ja työyhteisöön kuulumisen. (Lämsä & ym., 2004, s. 92) Jotta henkilöstö on mahdollista sitouttaa organisaatioon ja vaihtuvuutta pienentää, on tiedettävä syyt henkilöstön irtisanoutumisille (Rantalainen, 2022, s. 9).

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön vaihtuvuutta ja sitoutumista Yrityksessä X. Tutkimus käsittelee suomalaista asiantuntijayritystä, joka halusi pysyä anonyymina opinnäytetyössä. Yritys on alle viisi vuotta vanha ja syntynyt kahden yhtiön fuusiosta. Yrityksen konserniin

kuuluu emoyhtiö ja tytäryhtiöitä. Yritys X on julkisomisteinen asiantuntijaorganisaatio ja emoyhtiössä työskentelee tällä hetkellä noin 900 työntekijää ympäri Suomea. (Yritys X:n kotisivut, n.d.) Tutkija itse on työskennellyt yrityksessä jo ennen fuusioita lähes kymmenen vuotta ja nähnyt kuinka paljon resursseja uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie asiantuntijaorganisaatiossa.

Yritys X:ssä vuoden 2022 aikana on vapaaehtoisesti irtisanoutunut vakituisia työntekijöitä 209 ja lähtövaihtuvuusprosentti on vuonna 2022 ollut 26,3 % (Yritys X, henkilöstötilinpäätös 2022). Henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyminen teettää yritykselle lisätyötä uusien henkilöiden rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Yritys haluaa nyt tutkia tarkemmalla tasolla vaihtuvuutta työympäristössään ja saada selville, miten nykyisiä työntekijöitä voisi paremmin sitouttaa yritykseen. Tutkimustulokset auttavat yritystä tulkitsemaan irtisanoutumisien syitä, sekä tuo esille yleisimmät ongelmakohtat, jotka irtisanoutuneet ovat maininneet lähdön syiksi. Näihin ongelmakohtiin ehdotetaan työn johtopäätöksissä ratkaisuja sekä tarkastellaan mahdollisia keinoja henkilöstön vaihtuvuuden ennaltaehkäisemiseksi. Mikäli työntekijät saadaan paremmin sitoutumaan organisaatioon, se yleensä pienentää myös vaihtuvuutta yhtiön ulkopuolelle.

### **1.1 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus**

Tutkimusongelmana on, että Yritys X:stä on lyhyellä aikavälillä irtisanoutunut useita työntekijöitä. Työntekijöiden irtisanoutuminen on vaatinut Yritystä X rekrytoimaan ja palkkaamaan uutta henkilökuntaa lähteneiden tilalle. Uusien työntekijöiden löytäminen ei kuitenkaan ole helppoa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työn tekemisellä on tietyt osaamisvaatimukset. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi työntekijät ovat halunneet vaihtaa työpaikkaa Yrityksestä X ja miten nykyisiä työntekijöitä voisi sitouttaa paremmin organisaatioon. Tutkimuksessa tehdään myös vertailu, onko Yrityksen X henkilöstön vaihtuvuusaste korkealla tasolla verrattuna muihin asiantuntijaorganisaatioihin.

Tutkimuksessa etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- 
- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen Yrityksessä X?

- Miten vaihtuvuutta saataisiin pienennettyä?
- Millä keinoilla työnantaja pystyy paremmin sitouttamaan henkilökuntaa Yritykseen X?

Yritys X koostuu emoyhtiöstä sekä kolmesta tytäryhtiöstä. Tutkimuksen aihe rajataan koskemaan ainoastaan yrityksen emoyhtiötä, jossa henkilöstön vaihtuvuus on koettu työntekijöiden keskuudessa suureksi. Tutkimuksessa keskitytään vuoden 2022 aikana tapahtuneeseen vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen ja siihen johtaneisiin tekijöihin.

Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöitä, jotka omasta halukkuudestaan irtisanovat työsopimuksensa (Phillips & Collen, 2003, s. 49). Työssä tarkastellaan vain vapaaehtoista vaihtuvuutta, koska sitä ei voida koskaan täysin ennustaa, eikä yhtiö voi näitä päätöksiä tehdä työntekijöiden puolesta.

## 1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin johdannossa kerrotaan ensin tutkimuksen taustaa sekä syitä, miksi kyseinen tutkimusaihe on valittu työhön. Johdannossa esitellään lyhyesti tutkimuksen tilaaja Yritys X, koska yhtiö on halunnut pysyä anonyyminä, eikä halua nimeänsä paljastettavan tutkimuksessa. Johdannossa kuvataan myös tutkimuskysymykset sekä tutkittavan aiheen rajaus. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on rajattu koskemaan henkilöstön vaihtuvuutta sekä sitoutumista asiantuntijaorganisaatiossa. Kyseisten aihealueiden perusteet johdattavat lukijan aiheeseen sekä ovat tuoneet opinnäytetyön tekijälle pohjan tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen teoria-alueen ollessa hyvin monialainen, on tutkimuksen laajuuden vuoksi käsitelty pääkohtia lyhyesti. Teoriaosuudessa on käytetty laajasti eri lähteitä useilta eri aikakausilta.

Kolmannessa luvussa on kuvattu tarkemmin työssä laadittua tutkimusta sekä perusteltu siinä käytettyjä menetelmiä lähdeaineistoon viitaten. Tässä luvussa on tarkemmin kerrottu tutkimuksessa käytetystä aineistosta sekä perusteluita sen valitsemiseen. Luvussa on myös kuvattu tutkimuksen toteutuksen esittely, sekä siihen johtaneet valinnat. Neljännessä luvussa on avattu ja kuvailtu tutkimuksen pohjana käytettyjä tutkimustuloksia. Tutkimus

koostuu useammasta eri tutkimusaineistosta, joten jokainen aineisto on erikseen analysoitu ja raportoitu osaksi tutkimusta.

Tutkimuksen viidennessä luvussa on esitelty tutkimuksessa saatuja johtopäätöksiä. Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja peilataan empiiristä aineistoa teorian tietoon. Kuudes luku on tutkimuksen pohdintaa, jossa tarkastellaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä. Luvussa on otettu kantaa tutkimuksen luotettavuuden varmentamiseen sekä ehdotuksia jatkotutkimuskohteiksi. Pohdintaosuuden jälkeen on lähdeluettelo sekä tutkimuksen liitesivut. Liitesivuilta löytyy aineistonhallintasuunnitelma ja teemahaastatteluihin liittyvät dokumentoinnit sekä kyselyiden avoimien vastausten sisällönanalyysejä varten laaditut taustamateriaalit.

## 2 Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä luvussa käydään teoriapohjaisesti läpi ensin asiantuntijaorganisaatiota ja sen jälkeen henkilöstön vaihtuvuutta sekä sitouttamista. Koska tutkimuksen teoreettinen viitekehys on hyvin laaja, on asiakokonaisuuksista käyty läpi yleisesti pääkohdat ja tutkimuksen kannalta oleelliset teoria-alueet. Teoriaosuutta on käsitelty yleisellä tasolla sekä peilaten tutkimuksessa mukana olleeseen yritykseen sekä siellä havaittuihin haasteisiin.

### 2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Mikäli yrityksessä valtaosa työntekijöistä toimii asiantuntijoina, voidaan käyttää nimitystä asiantuntijaorganisaatio (Sipilä, 1996, s. 23). Kaikkia asiantuntijaorganisaatiota voidaan kuvata palveluorganisaatioina, jotka pyrkivät myymään omaa osaamistaan asiakkaille. Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamat tuotteet eivät kuitenkaan yleensä ole täysin vakioituja kuten palveluorganisaatioiden, vaan palvelut ja tuotteet määritellään asiakaskohtaisesti ja usein työpäivä pitää sisällään paljon ongelman ratkaisua sekä tilanteisiin sopeutumista. (Sveilby, 1990, ss. 36, 37).

Asiantuntijan roolissa henkilön tulisi mieltää työssä esiintyvät ongelmat haasteina, kestää epävarmuutta, ja olla kykeneväinen työskentelemään pienen paineen alla. Henkilön tulisi olla viisas ja taitava käsittelemään ja hyödyntämään erilaista dataa sekä hahmottaa isoja kokonaisuuksia. Asiantuntijalta vaaditaan monessa yrityksessä myös itsensä johtamisen taitoja, kuten itseluottamusta, avoimuutta, joustavuutta, sinnikkyyttä ja vastuullisuutta. Asiantuntijalle ominaista on myös verkostoituminen erilaisten ihmisten kanssa ja kyky ottaa uusia tilanteita vastaan ilman suurta muutosvastarintaa. (Jabe, 2017, s. 72)

### 2.2 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus kuvaa organisaatiossa tietyllä aikavälillä aloittaneita uusia työntekijöitä ja työsuhteensa lopettaneita. Vaihtuvuutta on olemassa jatkuvasti, ja siksi sen vaikutuksiin on varauduttava etukäteen. (Kauhanen, 2012, ss.93–94) Työsuhde voi päättyä, mikäli työntekijä itse irtisanoo työsuhtensa, määräaikainen työsuhde päättyy, henkilö

siirtyä eläkkeelle tai menehtyy. Työnantaja voi päättää työsuhteen irtisanomalla henkilön tuotannollisista, taloudellisista tai muista syistä. Kummankin osapuolen, sekä työnantajan että työntekijän, on mahdollista myös purkaa työsuhteensa, mikäli tähän on jokin tärkeä syy, kuten työsuhteessa sovitun asian laiminlyöntiä. (Kauhanen, 2012, ss.93–94; ks. myös Kirjanpitolaikunta, 2006, s. 26)

Vapaaehtoinen vaihtuvuus tapahtuu aina työntekijän aloitteesta, kun taas muu ei vapaaehtoinen vaihtuvuus on yleensä työnantajan aloitteesta tapahtuvaa (Phillips & Collen, 2003, s. 49). Tässä tutkimuksessa keskitytään vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen, jossa työntekijä itse haluaa irtisanoa työsuhteensa. Vaihtuvuuteen vaikuttavat samat asiat kuin työntekijöiden motivoimisessa. Niitä ovat henkilöstön palkitseminen, tavoitteiden saavuttamiset sekä koulutus. Henkilökohtaisesta elämästä tai työympäristöstä johtuvat tekijät eivät yleensä suoranaisesti vaikuta päätökseen vaihtaa työnantajaa tai ammattia. On todettu, että työntekijän ikä, työn sisältö ja sen odotukset vaikuttavat ainoastaan epäsuorasti vaihtuvuusalttiuteen. Lopulliseen päätökseen vaikuttavat enemmän työtyytyväisyys ja yrityssidonnaisuus. Työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän tunteisiinsa, kun taas yrityssidonnaisuus on kiinni siitä, onko työntekijä hyväksynyt yrityksen tavoitteet omikseen ja on valmis työskentelemään niiden eteen. (Ruohotie & Honka, 1999, ss. 42–43)

Henkilöstössä tapahtuneet muutokset ja vaihtuvuus tulisi kuvata yrityksen vuosikertomuksen toimintakertomuksessa. Tämä kuvaa yrityksen käytössä olevia resursseja sekä kehittyvän liiketoiminnan kannalta tärkeää uudistumisesta. Yleisesti vaihtuvuus esitetään ulkoisena vaihtuvuutena, johon ei huomioida yhtiön sisäistä vaihtuvuutta työtehtävästä toiseen. Sisäisen vaihtuvuuden kirjanpitolvelvollinen saa halutessaan ilmoittaa erillisenä lukuna. Toimintakertomuksessa vaihtuvuus on mahdollista ilmoittaa lähtö- ja tulovaihtuvuutena tai keskimääräisenä vaihtuvuutena. Kuvassa 1 on kirjanpitolaikunnan laatimat laskentakaavat henkilöstön vaihtuvuuden laskemiseen. (Kirjanpitolaikunta, 2006, ss. 25–26, 53)

Kuva 1 Laskentakaavat henkilöstön vaihtuvuuteen (Kirjanpitolautakunta, 2006, s. 53)

*Keskimääräinen vaihtuvuus:*

$$\frac{(\text{Palvelukseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1 – 31.12.} + \text{Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1 – 31.12.}) / 2}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}}$$

Vaihtuvuus voidaan myös esittää erikseen lähtö- ja tulovaihtuvuutena

*Tulovaihtuvuus:*

$$\frac{\text{Palvelukseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1 – 31.12.}}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}}$$

*Lähtövaihtuvuus:*

$$\frac{\text{Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1 – 31.12.}}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}}$$

Tehokkainta henkilöstön vaihtuvuusprosenttia voi olla hankala määrittää. Sopivaa vaihtuvuutta saattaa pikaruokaravintolassa olla 50 prosenttia ja suunnittelijatoimistolle 5 prosentin vaihtuvuus voi olla jo toimintaa häiritsevää. (Viitala, 2021, s. 45) Kuitenkin yleisesti sopivana henkilöstön vaihtuvuus lukemana pidetään 5–10 prosenttia vuodessa. Mikäli vaihtuvuus on tätä pienempää, ei organisaatiossa ole tarpeeksi mukautuvaa muutosta ja uutta osaamista. Ja toisaalta jos luku on organisaatiossa suurempi kuin 10 prosenttia, on riski sille, että työtehtävät jäävät kesken ja tekemättä sekä rekrytointi- ja perehdytyskustannukset nousevat todella suuriksi. (Kauhanen, 2012, ss.93–94; Kaijala & Tolvanen, 2020, ss. 161,183) Suuri vaihtuvuus näkyy yhtiön toiminnassa tehokkuuden laskuna, laadun heikentymisenä sekä työaikojen hidastumisena. Sen takia yrityksen on tärkeää seurata vaihtuvuutta eri organisaatio-osien tasolla asti, selvittää vaihtuvuuteen vaikuttavat seikat sekä pyrkiä puuttumaan lähtöön vaikuttaneisiin tekijöihin, jotta suuri vaihtuvuus saadaan pienennettyä siedettävälle tasolle. (Viitala, 2021, s. 63)

Kauhanen (2012, s. 94) väittää kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen, että korkeasti koulutetut ja nuoret työntekijät vaihtavat herkemmin työpaikkaa. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan määräaikaisilla aloilla kuten kaupoissa ja ravintoloissa nuorten vaihtuvuus koetaan suurena. Palvelualoilla taas pienissä yhtiöissä vaihtuvuus on suurempaa kuin suuremmissa yhtiöissä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 184) Vaihtuvuusasteessa on

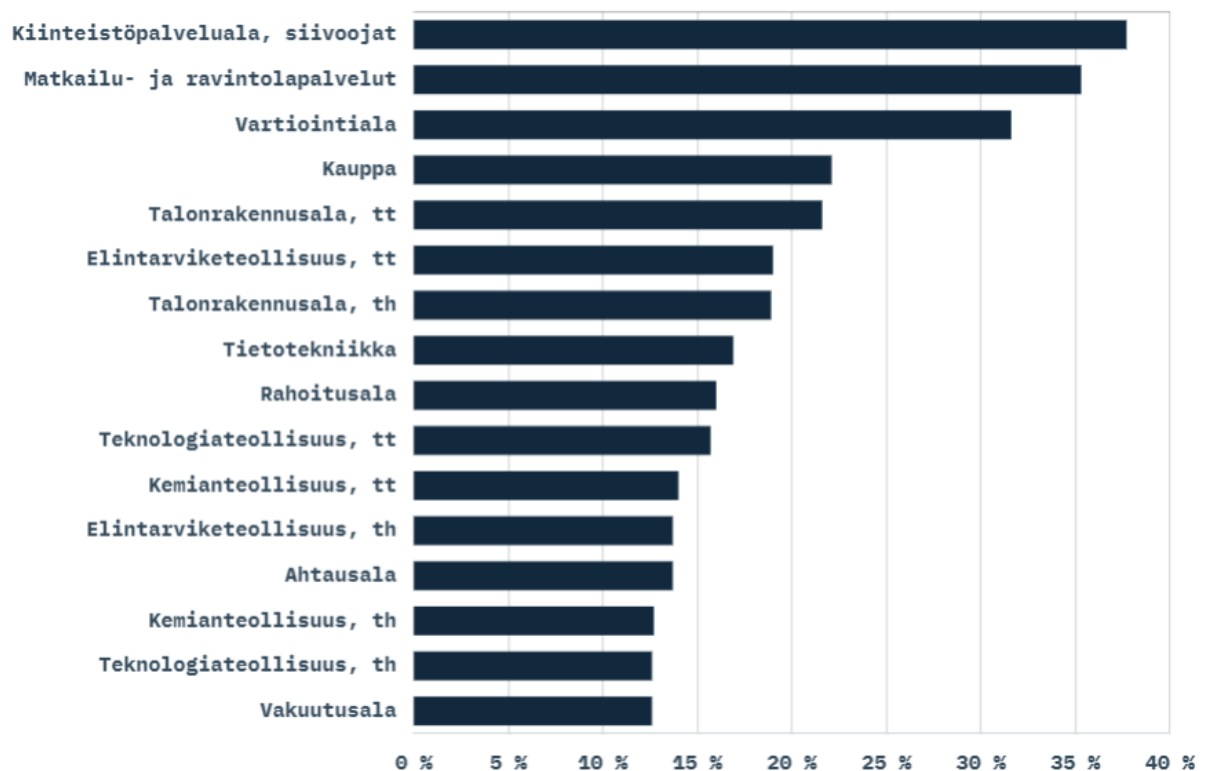
huomattavia eroja myös alakohtaisesti. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan vuosina 2020–2021 henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus oli suurinta kiinteistöpalvelualalla, jossa vaihtuvuus on ollut 37,7 prosenttia. Tutkimuksen alhaisin vaihtuvuus taas oli vakuutusosalalla, jossa vaihtuvuus prosentti oli 12,6. Kuvassa 2 on kuvattu EK:n palkkatilastoaineiston avulla laadittu tilasto vaihtuvuusprosentista toimialoittain. Vaihtuvuus on laskettu suhteuttamalla lähteneiden työntekijöiden lukumäärä henkilöstön kokonaismäärään organisaatiossa. Tarkasteluun on otettu mukaan kaikki yrityksestä lähteneet henkilöt lähtö perusteesta huolimatta. (Mankki, 2022)

Kuva 2 Vaihtuvuus eräillä aloilla 2020–2021 (Mankki, 2022)

## Vaihtuvuus eräillä aloilla 2020-2021

Päivitetty 20.10.2022

th=toimihenkilö, tt=työntekijä



Vaikka työttömyysaste on melko korkea Suomessa, on silti hyvistä ammattilaisesta pulaa monella alalla (Kauhanen, 2012, s. 93–94). Yhtiöiden kasvu on tuonut markkinoille uusia työpaikkoja, mutta niitä ei ehditä täyttää samassa tahdissa (Phillips & Connel, 2003, s. 25). Työ- ja elinkeinoministeriön (2022, s. 2) laatiman esityksen mukaan avoimia työpaikkoja on

julkisessa työnvälityksessä avoinna joka kuukausi enemmän kuin aikaisempaan kautena. Avoimia työpaikkoja oli elokuussa 2022 yhteensä 174 454 ja vastaavasti työttömiä työnhakijoita 239 116 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 12). Kesäkuussa 2022 esitetyn selvityksen mukaan (Haatainen ym., 2022, s. 3) eniten vaikeuksia löytää työntekijöitä on ollut majoitus- ja ravitsemusalalla. Monet näiden alojen ammattilaiset ovat vaihtaneet kokonaan alaa koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden vuoksi. Melkein 30 prosenttia vastaajista ilmoitti Tilastokeskuksen laatimassa kyselyssä, että yhtiö ei ollut löytänyt tarvitsemaansa työvoimaa rekrytoinnin avulla. Kyselyssä selvitettiin, että työvoimapulan takia vuoden tarkkailujaksolla 1.4.2021-31.3.2022 noin 130 000 työsuhdetta jäi syntymättä. Näistä työsuhteista kaikki eivät ole olleet vakituisia, vaan lukuun sisältyy myös esimerkiksi sote-alalla avoinna olleita lyhyitä sijaisuustoimia. (Haatainen ym., 2022, s. 2–4)

Marraskuussa 2021 Baronan teettämän kyselyn mukaan 36 prosenttia vastanneista suomalaisista työntekijöistä harkitsi työpaikan vaihtoa. Samassa kyselyssä on myös selvitetty, että työntekijät olettivat työskentelevänsä samalla työnantajalla keskimäärin yhdeksän vuotta. Vuotta aikaisemmasta kyselystä vuosiluku oli pudonnut yhdellä. (Huotilainen, 2022). Baronan toistettua sama kysely uudestaan vuoden 2022 lopussa ja lukuihin ei ollut tullut juuri muutoksia. Edelleen joka kolmannes (37 prosenttia) kertoi harkitsevansa työpaikan vaihtoa ja keskimäärin arvio työskentelevänsä saman yhtiön palveluksessa yhdeksän vuotta. Kun lukuja tarkastellaan ikäjakaumittain, vastaajista alle 40-vuotiaat olivat lähtöalttiimpia ja heistä 44 % vastaajista oli harkinnut uuden työpaikan hakemista. (Barona, 2022)

Baronan toimitusjohtaja mainitsee artikkelissa, että hän uskoo ”The Great Resignation - ilmiön” tulleen osaksi tämänhetkistä työelämää pysyvästi (Barona 2022). Vaikka Suomessa ilmiö ei vielä ole yhtä voimakas kuin Yhdysvalloissa, jossa vuonna 2022 neljä miljoonaa työntekijää irtisanoutui työtehtävistään kuukauden aikana, on suuntaus kuitenkin sama (Rantalainen, 2022, s. 21). Vastaajista 41 prosenttia oletti, että he tulevat elämänsä aikana vielä vaihtamaan kokonaan toimialaa. Kyselyn mukaan yleisimmät syyt työpaikan vaihtamiseksi olivat palkka, työnkuva sekä uralla kehittyminen. Tutkimuksessa todettiin usean asian olevan merkittävä uuden työpaikan haussa, mutta suosituimmiksi kriteereiksi

kyselyssä nousi työnantajan panostus työntekijöihin, työnkuva, palkkataso sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. (Barona, 2022)

Tulevaisuudessa työn toimintaympäristö tulee muuttumaan megatrendien mukaan, ja nämä vaikuttavat oleellisesti myös henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Viitala, 2021, s. 254). Huomattavissa on nyt jo uusia trendejä ja kriisejä, mitkä ovat vaikuttaneet suomalaisten työelämään. Työntekoa tullaan kehittämään kriiseistä johtuvan epävarmuuden, kriittisen työvoimapulan sekä Suomen yleistilanteen vuoksi. Työterveyslaitos on laatinut HELP-projektin yhteydessä Työelämän muutosnäkymät – tutkimuskatsauksen. Katsauksessa korostettiin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kasvattamiseksi riittävää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä etä- ja hybridityössä sekä strategisen uudistumisen ja resilienssin varmistamista kriisien keskellä. Yrityksillä tulisi olla hyvät valmiudet kohdata tulevat muutokset, kyky suunnitella tulevaisuutta ja nähdä myös kriisien tarjoamia uusia mahdollisuuksia. (Ranki & ym., 2023)

Työterveyslaitoksen katsauksessa korostetaan, että yritysten tulisi panostaa osaavaan henkilökuntaan, joka on valmis oppimaan uutta ja pysymään kehityksessä mukana. Tuottavuutta voidaan lisätä hyvinvoivalla henkilökunnalla, joka pystyy parempiin työsuorituksiin ja on valmiimpi oppimaan uusia asioita. Etätyön yleistyminen kasvatti itsenäisen työn määrää, johon yritysten pitäisi olla valmiita. Työelämässä tapahtuneet nopeat muutokset edellyttävät organisaatioita huolehtimaan erityisesti työntekijöiden henkisestä jaksamisesta sekä mielenterveydestä ennakoivasti. Tämä vaatii, että työterveyshuoltoa tullaan ennaltaehkäisevästi kehittämään. (Ranki & ym., 2023)

Digitalisaation tuomat kehitykset robotiikassa ja tekoälyssä tulevat entisestään muokkaamaan monien työnkuvaa siirtäessä rutiinitöitä tietotekniikan avulla hoidettaviksi. Yritysten tulee olla valmiita muokkaamaan työntekijöiden työnkuvaa tätä tukevaksi ja henkilöstön motivoituneita oppimaan uutta urasiirtymien varalta. Väestön ikääntyminen tulee näkymään monella alalla suurempana työvoimapulana ja taas toisaalta yritysten tulisi olla valmiita ja avoimia palkkaamaan myös eläkeläisiä työtehtäviin. Uusille sukupolville pitäisi yritystä markkinoida houkuttelevaksi lisäämällä esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä sekä markkinointikampanioilla. (Viitala, 2021, ss. 254–255)

## 2.3 Sitouttaminen

Henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on mahdollistaa yrityksen perustehtävien toteutus seuraamalla yhtiön strategioita. Lisäksi sen avulla pitäisi huolehtia, että yhtiössä on tarvittavat henkilöstövoimavarat. Näitä henkilöstövoimavaroja ovat muun muassa sitoutuminen ja motivaatio. Sitoutuminen kuvaa henkilön tahtotilaa tehdä töitä yrityksen hyväksi ja sitä, kuinka paljon hän haluaa olla osana organisaatiota. Eri motivaatiotekijät taas luovat työntekijälle voiman ja halukkuuden työskennellä yrityksen tavoitteiden eteen. (Viitala, 2021, s. 36) Henkilöstön sitouttaminen työhön on yksi tärkeimmistä tehtävistä organisaation menestymisen kannalta (Keskinen, 2008, s. 205). Sitoutunut työntekijä tulee aamuisin hyvällä mielellä töihin, kokee itsensä vastuulliseksi työtehtävässään ja työyhteisössään sekä haluaa olla mukana kehittämässä yhtiötä (Lämsä & ym., 2004, s. 92). Sitouttaminen kuvaa yksikön psykologista kiintymistä ja motivaatiota suorittaa asioita. Sitouttaminen voidaan kokea monella eri tavalla ja eri asiayhteyksiin liittyen. (Keskinen, 2008, s. 217)

Sitouttamisen kulttuuri on alkujaan syntynyt Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella, kun laman seurauksena normatiivinen johtamisretoriikka sai alkunsa. Stephen Barleyn ja Gideon Kundan ovat vuonna 1992 kertoneet teoksessaan *Desing and Devotion*, että 1900-luvun alkupuolella johtajien uskottiin kasvattavan tuottavuutta ja pystyvän valvomaan työntekijöitään paremmin, mikäli he pyrkivät sitouttamaan työntekijänsä yritykseen normatiivisesti. Myöhemmin johtamistyyli koettiin kuitenkin tehottomaksi ja kalliiksi. Sitouttamisen kulttuuri nousi uudestaan esille vasta 1980-luvulla. Silloin huomattiin korkeammin koulutettujen keskuudessa, että yksilöt sitoutuvat herkemmin ammattiinsa kuin organisaatioon. (Seeck, 2021, ss. 39–40)

Sitoutumiseen sisältyy yleensä kolme eri piirrettä: kohde, luonne ja voimakkuus. Kohde kertoo mihin henkilö sitoutuu. Työn näkökulman kannalta kohde voi esimerkiksi olla työnantaja, työtehtävä, oman uransa kehittäminen tai työyhteisö. (Lämsä & ym., 2004, s. 92; Keskinen, 2008, s. 217) Mikäli työntekijä on sitoutunut työhönsä, hän kokee sen palkitsevaksi. Henkilö nauttii työtehtävästään, arvostaa työtään ja haluaa mahdollisesti kehittää itseään. Työntekijä ei välttämättä ole kiintynyt organisaatioon, jossa hän

työskentelee, vaan kokee sitoutumista valitsemalleen ammatille. (Keskinen, 2008, s. 218) Monessa asiantuntijatyössä itse ammattia ja sen arvomaailmaa kohtaan tunnetaan suurta sitoutumista. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi asianajajat ja lääkärit, jotka saattavat joutua pohtimaan, ovatko he eettisesti lojaaleja ammatilleen vai työnantajalle. (Lämsä & ym., 2004, ss. 92–93)

Sitoutuminen organisaatioon tapahtuu arvostuksen, yhteisöllisyyden tai kiintymyksen kautta. Työntekijä kokee silloin oman työpanoksensa tärkeäksi yhtiön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Keskinen, 2008, s. 218) Tähän vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvoinnin määrä ja laatu (Viitala, 2021, s. 45). Työnantaja voi osoittaa arvostuksensa työntekijöitä kohtaan rahallisella palkkiolla, mutta arvostukseen tarvitaan myös inhimillisyyttä. Vaikka työntekijän palkka olisi korkealla tasolla, voi hän silti kokea arvostuksen puuttuva, jos hän ei saa tarpeeksi kiitosta tekemästään työstään. (Rantalainen, 2022, s. 10) Mikäli työntekijä kokee, että hänen sitoutumisensa eli psykologinen suhde organisaatioon on heikko, hänellä on matala kynnyksen vaihtaa työpaikkaa (Viitala, 2021, s. 45).

Organisaatiossa sitouttamista ei tapahdu vain ylhäältä alaspäin johtajilta alaisille, vaan sitouttaminen tapahtuu kaikkiin suuntiin. Yleisin ajatus on se, että johtaja haluaa sitouttaa kaikki yhtiön työntekijät ja esihenkilö oman tiimensä jäsenet. Sitouttamista tulisi tapahtua kuitenkin myös alhaalta ylös ja sivuille. Esihenkilöt voivat kannustaa ja tukea toisia kollegoitaan ja työntekijät omalla käytöksellään edistää hyvää ilmapiiriä johtajien suuntaan. (Straw & ym., 2015, s. 116) Jotta työntekijä voi sitoutua työnantajaansa, työnantajan on näytettävä, että myös yritys on sitoutunut työntekijään ja työntekijällä on tunne siitä, että hänen työsuhteensa tulee jatkumaan. Yrityksen sitoutumista voi työntekijälle osoittaa antamalla mahdollisuuden kehittyä uralla sekä vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja osoittamalla luottamusta työntekijää kohtaan. (Viitala, 2021, s. 45)

Sitouttamisen luonne voidaan jakaa tunne-, nominatiiviseen- ja jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen (Lämsä & ym., 2004, s. 93). Tunnetasoista sitoutumista kutsutaan affektiiviseksi sitoutumiseksi, jolloin työntekijä haluaa säilyttää paikkansa organisaation yhtenä jäsenenä (Keskinen, 2008, s. 218). Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto, jossa henkilön arvot ja tunteet samaistuvat työn kanssa. Työntekijä nauttii työn

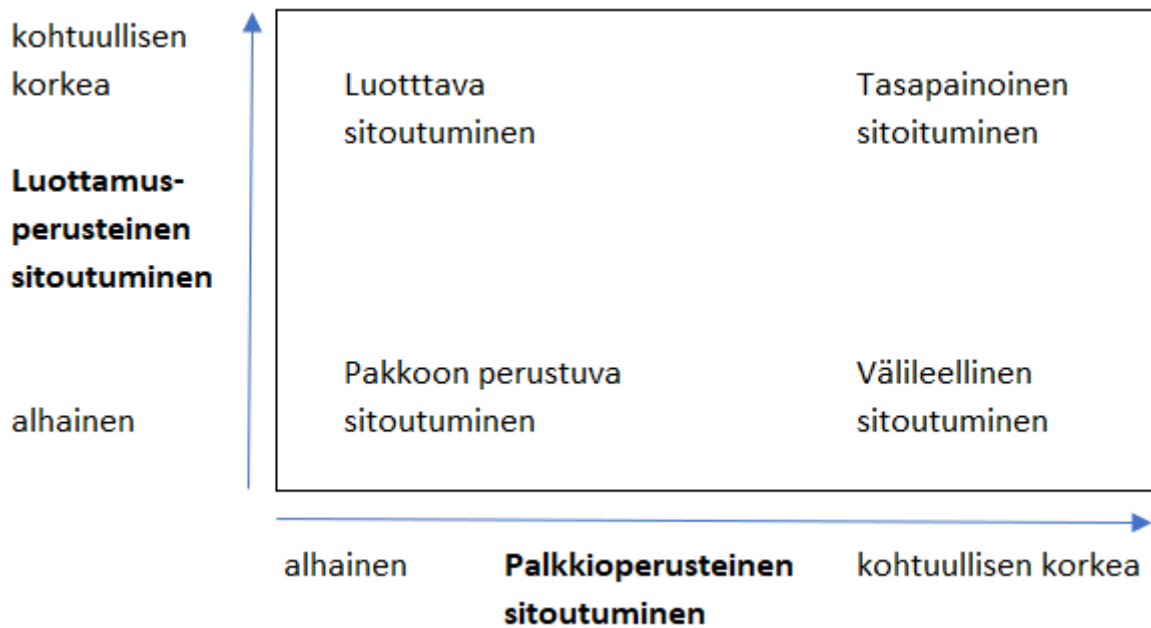
tekemisestä, ja se ohjaa hänen elämäänsä. (Lämsä & ym., 2004, s. 94) Tämä sitoutumisen muoto on usein koettu tutkimuksissa positiivisena asiana työntekijän ja yrityksen kannalta. Työntekijä saa tunteen siitä, että hän on tekemässä tärkeää työtä ja nauttii siitä. Vastaavasti työnantaja hyötyy lojaalista sekä kehittymishaluisesta työntekijästä. (Viitala, 2021, s. 45)

Sääntöorientoitunut eli normatiivinen sitoutuminen kuvaa yksikön tunnetta siitä, että hänellä on velvollisuus pysyä yrityksessä (Keskinen, 2008, s. 218). Henkilön toimintaa ohjaa hänen sisäiset norminsa ja säännöt, joiden avulla työ tehdään tarkasti ja ahkerasti. Sitouttamiseen vaikuttaa osaltaan viralliset työsopimukset, mutta myös suulliset sopimukset, joissa on luvattu suorittaa tietty työtehtävä. Työntekijään voidaan työpaikalla luottaa ja hän kokee olevansa velvollinen suorittamaan annetut lupaukset ajallaan. (Lämsä & ym., 2004, s. 93) Jatkuvuuteen pohjautuneessa sitoutumisessa työntekijän mielestä organisaation vaihtaminen aiheuttaisi liian suuria luopumisia omasta organisaatiostaan (Keskinen, 2008, s. 219). Työntekijä myös tahtoo työskennellä jatkuvasti, eikä näe sellaista vaihtoehtoa olevan olemassa, jossa töitä ei tehtäisi. Hän saattaa pohtia olemassa olevia vaihtoehtoja, mutta kokee kuitenkin nykyisen työtilanteen olevan uurastuksen arvoinen. (Lämsä & ym., 2004, s. 93)

Sitoutumisen tasoon vaikuttaa yksilön ikä, koulutustaso sekä tyytyväisyys työhyvinvointiin sekä organisaation johtoon. Mikäli työntekijällä on alhainen koulutuksen taso, hän yleensä kiintyy organisaatioon enemmän kuin paremmin koulutautunut henkilö, jolla on laajemmin mahdollisuuksia vaihtaa työpaikkaa. Mitä vanhempi työntekijä on, sitä sitoutuneempi hän on omaan organisaatioonsa. Nuoremmat työntekijät vaihtavat helpommin työpaikkaa ja vanhemmat työntekijät saattavat kokea työpaikan vaihtamisen vaikeampana. (Keskinen, 2008, s. 219) Kehityksen myötä Z-sukupolvi eli 1990 luvulla syntyneet ovat tottuneet siihen, että palkka ja työedut ovat itsestään selviä asioita, eikä niiden koeta tuovan motivaatiota työlle. Tämä sukupolvi arvostaa aikaa ja he ovat tottuneet, että ympäristössä riittää paljon valinnanvaraa. Verkkomaailmassa ei koeta olevan suuria rajoja ja tämä sukupolvi on tottunut siihen, että heillä on aina uusin tieto saatavilla. Elämä koetaan usein jatkuvana liikkeenä, ja paikoilleen asettuminen voi tuntua vieraalta. He ovat tottuneet siihen, että kehitystä tapahtuu jatkuvasti ja sitoutuminen organisaatioon voidaan kokea vaikeaksi. (Jabe, 2017, ss. 40–41).

Sitouttamisen tasoa ja voimakkuutta on kuvattu Aristoteleen hyveteorian kautta. Siinä liiallinen ja liian vähäinen sitoutuminen voidaan nähdä negatiivisena ja kohtuullinen sitoutuminen positiivisena. Teorian avulla voidaan esittää kysymys ”mikä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen?” Sen avulla on kehitetty sitoutumisen typologia, jota on kuvattu alla olevassa kuvassa 3. (Lämsä & ym., 2004, s. 95)

Kuva 3 Sitoutumisen luonne (Lämsä & ym., 2004, s. 95)



Pakkoon perustuva sitoutuminen on työntekijälle vain nimensä mukaisesti pakon edessä tehtävää työtä. Henkilö ei ole sitoutunut organisaatioon ja on herkästi vaihtamassa työpaikkaa. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa henkilö on motivoitunut työskentelemään aineellisten, sosiaalisten ja psykologisten palkkioiden saamisen vuoksi. Näitä ovat muun muassa palkka, ilmapiiri sekä kehittymisen mahdollisuus. Välineellisessä sitoutumisessa henkilöllä on jokin tavoite, ja työn avulla hän voi saavuttaa sen kuten korkean statuksen tai palkan. Mikäli välineellinen sitoutuminen nousee työntekijällä liian korkealle, saattaa työntekijä tavoitella enemmän omaa etuuttaan kuin yhtiön päämääriä. (Lämsä & ym., 2004, s. 95–96)

Luottamusperusteinen sitoutuminen perustuu tunneperäisiin ja moraalisiin velvollisuuden tunteisiin. Työntekijällä on halukkuutta toimia yrityksen edun mukaisesti ja vastavuoroisesti

hän saa oikeudenmukaista kohtelua työnantajaltaan kuten tasa-arvoisen kohtelun ja hyvän työilmapiirin. Luottamuksellisen sitoutumisen rakentaminen kestää pitkään, mutta sen voi menettää hyvin nopeasti. Luottamuksen rakentamiseksi organisaatioon vaikuttavat luottamustaloksi kutsutut elementit. Elementtejä ovat: arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittämisen ja tulevaisuuden tunne sekä osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. (Lämsä & ym., 2004, s. 95–96)

Sitouttamisen keinoja tulisi harjoitella säännöllisesti sekä pyrkiä jatkuvasti rakentamaan sitouttamista organisaatioon (Straw & ym., 2015, s. 117). Organisaation henkilöstö koostuu useasta erilaisesta yksilöstä, ja sen vuoksi yrityksessä tulisi olla käytössä erilaisia sitouttamisen keinoja (Keskinen, 2019, s. 204). Näitä voivat olla esimerkiksi vahvalla pohjalla oleva johtaminen, mielenkiintoiset työtehtävät, joihin on mahdollisuus itse vaikuttaa ja kehittyä, hyvä palkkaus ja edut, perheen ja työn yhteensovittamisen mahdollisuus sekä luottamus organisaation tulevaisuuteen (Viitala, 2021, s. 46).

## **2.4 Henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät**

Henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen johtaneita syitä voi olla useita erilaisia.

Irtisanoutumisen yleisin syy on johtaminen organisaatiossa. Muita yleisiä syitä ovat muun muassa työilmapiiri, arvomaailma, epäselvät tavoitteet, työkuormitus, palkkaus ja palkitseminen sekä heikot kasvumahdollisuudet. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 187)

Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat myös yhtiön ulkoiset tekijät. Talouden kasvu ja kehitys ovat johtaneet useamman yhtiön kasvamiseen ja tätä kautta uusien työpaikkojen syntymiseen. Yksilöillä on näin ollen lisää valinnanvaraa työpaikkoja hakiessa. (Phillips & Collen, 2003, s. 22) Mikäli työnantaja haluaa onnistua henkilöstön sitouttamisessa ja henkilöstön vaihtuvuuden ehkäisemisessä, on sen tiedettävä lähtöön vaikuttaneet tekijät irtisanoutumisille (Rantalainen, 2022, s. 9).

Yrityksillä on mahdollisuuksia tietyillä keinoilla pyrkiä pienentämään henkilöstön vaihtuvuutta muihin yrityksiin. Näitä voivat muun muassa olla yrityksen tarjoama kehittämismahdollisuus uralla, hyvä henkilöstölähtöinen johtaminen, kannustava ja tukeva

organisaatiokulttuuri ja palkitsemisjärjestelmät (Kauhanen, 2018, s. 149) Sitouttaminen ja sitä kautta vaihtuvuuden pienentäminen pitäisi yhdistää yrityksen strategiaan osana yrityksen inhimillistä pääomaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi nopeasti kasvavat yritykset ovat panostaneet henkilöstön sitouttamiseen johtajien osallistumisella, viestinnällä sekä seuraamalla ja kehittämällä sitouttamiskeinoja. (Mann & Harter, 2016).

Sitouttaminen pitäisi nähdä kehittävänä prosessina työntekijöiden työtyytyväisyyden eteen, minkä seurauksena organisaation suorituskyky paranee. Yrityksen päätöksenteossa tulisi olla visio ja näkemys siitä, miten tehdyt toimenpiteet parantavat yrityksen tulevaisuutta, eikä vain laskea, kuinka paljon toimenpiteestä syntyy kustannuksia nyt. Henkilöstön sitouttaminen tulisi olla osana yrityksen strategiaa ja näkyä jokapäiväisessä työssä. Usein yritykset toteuttavat henkilöstölle kyselyn, analysoivat sitä ja seuraavana päivänä asia unohdetaan. Henkilöstölle saatetaan antaa tyhjiä lupauksia, jotka helposti jäävät toteuttamatta. Kun yritys on tehnyt kartoituksen organisaation sitoutumisen tilasta, tulisi yrityksen suunnitella konkreettiset toimenpiteet havaittujen ongelmakohtien parantamiseksi. Toimenpiteiden perusteella tulisi asettaa tavoitteet ja sopia niiden seurannasta. (Mann & Harter, 2016)

Organisaatio voi perustaa oman toimikunnan sitouttamisen parantamiseksi. Työntekijöiden osallistuminen organisaation yhteisten asioiden suunnitteluun lisää jo itsessään sitoutumista työnantajaa kohtaan. Toimikuntaan olisi hyvä saada vapaaehtoisia osallistujia organisaation eri tasoilta, ja se voisi yhdessä miettiä ratkaisuja työtyytyväisyyskyselyissä ja irtisanoutuneiden työntekijöiden lähtökyselyissä esiin tulleisiin ongelmakohtiin. Työntekijöiden sitouttaminen helpottaa yrityksen prosesseja ja pitää henkilöstöllä mielenkiinnon yllä omaan työpanokseensa ja työtehtäviinsä. Työn murroksen myötä myös työntekijöiden sitouttamiseen on luotu monia erilaisia ohjelmistoja. Nämä digitaaliset työkalut lupaavat henkilöstöpäälliköille ajantasaista tietoa työntekijöiden työtyytyväisyydestä, havainnollistavat kehitettäviä ongelmakohtia ja lupaavat helpottaa päätöksenteossa. Sovelluksilla pystytään tekemään kyselyitä, analysoimaan saatua dataa, antamaan ja saamaan palautetta sekä asettamaan tavoitteita. (Recruiters LineUp, n.d.)

Sitouttava ja motivoiva viestintä on etätyömaailmassa hankalampaa kuin kasvotusten tehtävässä työssä. Crayon yritys on tuonut Suomeen Workplace from Meta sovelluksen, jolla luvataan lisätä henkilöstön sitoutumista varsinkin etätyössä. Crayon kertoo sovelluksensa avulla yhteydenpidon olevan helpompaa, koska sovellus tarjoaa työkalun, jonka avulla kaikki työntekijät pystyvät kommunikoimaan sähköpostia tehokkaammin. ” Workplace on viestintäalusta, joka yhdistää yrityksesi työntekijät. Se on samanlainen kuin Facebook, mutta tehty vain yrityksille ja organisaatioille. ” (Crayon, n.d.) Firstbeat Life yritys taas tarjoaa organisaatiolle palvelun, jonka avulla henkilöstö voi mitata stressiä, liikuntaa, palautumista ja unta omalla henkilökohtaisella mittauslaitteella. Yrityksen kehittänyt sovelluksen avulla työntekijä voi tehdä muutaman päivän mittausjaksoja ja seurata omaa jaksamistaan työpäivän aikana sekä vapaa-ajalla palautuessa. Mittaustuloksia voidaan hyödyntää erityisesti tutkiessa työntekijöiden jaksamista ja hybridi-työmallia, jossa tarkastellaan kehon eri reaktioita etätyössä ja toimistotyössä. (Firstbeat Lifi, n.d.)

#### **2.4.1 Johtaminen ja esihenkilötyö**

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johtaminen on vahvalla tasolla. Työlainsäädännön antamissa puitteissa jokainen yritys saa itse määrittellä, minkälaisen johtamiskulttuurin se yritykselleen valitsee. Erityisesti henkilöstöjohtamisen on osoitettu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja koko yrityksen toimintaan. Työntekijän työtehtävistä huolimatta, on tärkeää, että työntekijällä on tunne siitä, että yrityksen johto tukee hänen tekemistään. Tämä edistää työntekijän tyytyväisyyttä ja tätä kautta sitoutumista. (Owl labs, 2022; ks. myös Kauhanen, 2018, ss. 95, 96)

Henkilöstöjohtamisen avulla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat organisaatioonsa ja kuinka suurta tätä kautta vaihtuvuus osaltaan on. Vahva henkilöstöjohtaminen on yrityksessä selkeää, johdonmukaista sekä reilusti viestittyä henkilöstölle. Siinä voi esiintyä piirteitä kovasta johtamisesta eli kustannus- ja resurssikatseisesta näkökulmasta sekä pehmeästä johtamistavasta. Pehmeässä johtamisessa yritys näkee yrityksen henkilöstön voimavarana ja tärkeänä pääomana, jonka avulla yritys pystyy menestymään alalla kilpailijoita vastaan. Oikeaa tai väärää henkilöstöjohtamisen

lähestymistapaa ei ole määritetty, vaan sen laadun ja sopivuuden kertoo tapauskohtaisesti yrityksen henkilöstö. (Viitala, 2021, ss. 17, 24–25)

Johtamisessa olisi tärkeää, että organisaatiolla olisi sama tavoite. Johtajien tärkeä tehtävä on tuoda henkilöstön tietoisuuteen yrityksen tulevaisuuden visio ja löytää oikea tapa tämän motivoimiseen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 164) Yrityksen johdolla on myös vastuu siitä, että henkilöstö on tietoinen ja ymmärtää yrityksen strategian (Taloushallintoliitto, 2022). Simon Sinek kertoo luentovideollaan johtamisesta, jota menestyneet johtajat kuten Apple ja Martin Luther King ovat harjoittaneet. Heidän eronsa muihin johtamistapoihin on kyky inspiroida henkilöistä. Yrityksessä työntekijöillä pitäisi olla tiedossa, miksi yritys on olemassa, ja minkä takia he aamuisin lähtevät töihin. Tärkeintä ei ole, mitä tai miten he tekevät työnsä vaan miksi he tekevät sitä. Johtamisstrategian tulisi olla työntekijöitä inspiroiva ja saada henkilöstö uskomaan yrityksen päätavoitteeseen ja syyhyn yhtiön olemassaoloon. Henkilöt, jotka tietävät mitä ja miten työ tehdään, tekevät sitä vain rahan takia, mutta henkilöt, joka tietävät miksi työtä tehdään, tekevät sitä ”blood, sweat and tears” motivaatiolla. (Sinek, 2010)

Mikäli yhtiön strategiaa on vaikeaa havainnollistaa yhtiön arkityöhön, voi tähän pohtia avuksi esimerkiksi OKR mallin käyttöönottoa. OKR malli, eli Objectives & Key Results , avulla asetetaan, seurataan ja arvioidaan saavutettuja tavoitteita yleensä kvartaalijakso kerrallaan. OKR auttaa yksilöä, tiimiä ja organisaatiota itsejohtamisessa sekä läpinäkyvyydessä. Se voidaan nähdä myös prosessina, jossa strategia tuodaan enemmän näkyviin ihmisten arkeen. OKR malli otetaan yleensä yrityksessä käyttöön, mikäli yrityksessä ilmenee jokin ongelma, joka halutaan yrittää korjata uuden tyyppisellä tavoiteasetantamallilla. OKR mallin käyttö luo mahdollisuuden järjestellä työtehtävät tärkeysjärjestykseen tavoitteiden mukaisesti ja tukee projektien loppuun saattamista sekä vähentää keskeneräisten töiden määrää. (Heikura, 2020)

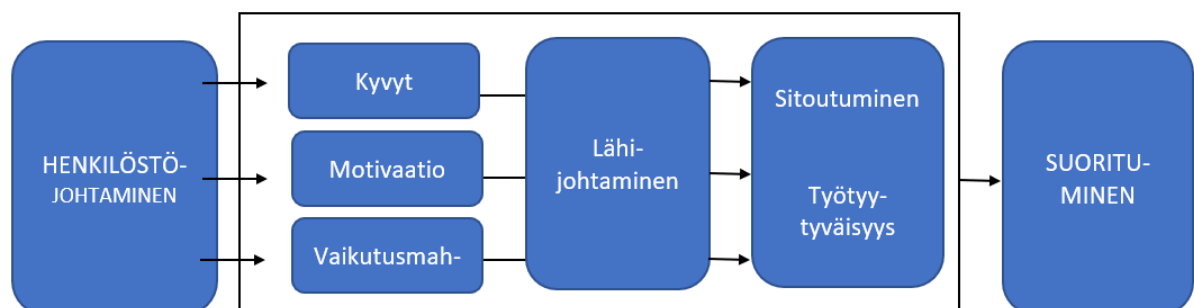
OKR mallissa asetetaan kvartaali kerrallaan viisi tavoitetta tiimille. Tiimiläiset pääsevät itse mukaan asettamaan tavoitteita, ja osallistumaan yhteisen suunnitelman tekemiseen. Jokaisen tavoitteen tueksi määritellään maksimissaan viisi avaintulosta. Avaintulos on numeerinen lopputulos, johon halutaan päästä yleensä kvartaalin lopussa. Tämän jälkeen

tiimi suunnittelee käytännön tehtävät, jotka ovat kertasuorituksia. Tehtävät tukevat avaintuloksiin pääsemistä ja antavat tiimiläisille konkreettisia esimerkkejä, millä keinoin he toteuttavat strategiaa työssään. (Hämäläinen & ym., 2022, ss. 28–29, 39, 48–49)

Henkilöstön vaihtuvuuden ollessa merkittävä tekijä yrityksen menestyksen kannalta, on erittäin tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää ja pystyy analysoimaan syitä henkilöstön vaihtuvuuteen ja sen ehkäisemiseen (Phillips & Connel, 2003, s. 19). Johdon ja työntekijöiden pitäisi yhdessä sitoutua työskentelyyn organisaatiossa, jotta työyhteisöä pystytään kehittämään onnistuneesti (Keskinen, 2008, s. 205). Johtajien tulisi sitouttaa työntekijöitä yritykseen arkityön ohella pienentääkseen vaihtuvuutta. (Mitchell, 2018, s. 85) Esihenkilöiden ja johtajien tulisi myös tiedostaa henkilöstön sitouttaminen jatkuvasti, koska jokainen vuorovaikutus voi vaikuttaa siihen (Mann & Harter, 2016).

John Purcellin on ollut mukana luomassa people and performance -teoriaa, joka kuvaa henkilöstön suoriutumista organisaatiossa. Siinä henkilöstöjohtamisen avulla yrityksen tulisi motivoida työntekijöitä, määritellä kuinka paljon henkilöstö saa itse vaikuttaa työntekoon ja kuinka työntekijöiden kykyjä osataan hyödyntää ja kehittää. Teorian mukaan lähijohtajilla on tärkeä rooli sen suhteen, kuinka tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijät ovat. Mikäli työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita ja tyytyväisiä työpaikkaansa, se edistää työntekijää yksilönä parempiin työsuorituksiin ja tätä kautta koko yritystä parempaan menestykseen. (Viitala, 2021, ss. 20, 23) Teorian kaava on kuvattu alla olevassa kuvassa 4.

Kuva 4 People and Performance -teoria (mukaillen Viitala, 2021, s. 20)



Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomioita siihen, että lähijohtamiseen on valittu oikeat henkilöt ja he saavat tukea tarpeeksi organisaation puolesta, koska tutkimukset ovat osoittaneet lähijohtamisen olevan yksi tärkeimmistä inhimillisen pääoman osista.

Organisaatiossa toimivien esihenkilöiden työkuormaan tulisi kiinnittää paljon huomiota ja varmistaa heidän työhyvinvointinsa taso. Esihenkilöille tulisi antaa tarpeeksi koulutusta heidän rooliinsa sekä kertoa heille selkeät ja realistiset tavoitteet hyvän työsuorituksen takaamiseksi. Mikäli yritys panostaa enemmän lähijohtamiseen, se vaikuttaa usein suoraan työtyytyväisyyteen sekä poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. (Viitala, 2021, s. 49)

Tutkimuksissa on todistettu, että työntekijät saattavat helposti kuvitella palkan olevan tekijä, joista he saavat eniten työtyytyväisyyttä. Todellisuudessa usein avoin keskustelu ja kuunteleminen antavat työlle enemmän merkitystä ja motivaatiota kuin rahallinen palkka. Jotta työntekijöillä on tunne siitä, että heitä kuunnellaan yrityksessä, pitäisi heillä olla mahdollisuus dialogeihin yrityksen johtajien kanssa. Kaksisuuntaisen keskustelun avulla työntekijät saadaan osallisiksi yrityksen toimintaan ja asioihin saadaan useampia näkökulmia. Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi, he yleensä työskentelevät ja kommunikoiivat avoimemmin. Keskustelutilanteessa tulisi myös tuoda enemmän julki vastaanottavaista suhtautumista, jotta ilmapiiri säilyy hyvänä, rentona ja avoimena. (Straw & ym., 2015, ss. 98–106)

Työntekijät ovat yleensä oman alansa ja työnsä parhaita asiantuntijoita. Johdon tulisi kuunnella työntekijöitä myös työhön liittyvässä kehityksessä ja osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan. Omansa työnsä kehittäminen antaa yleensä monelle motivaatiota ja voimaa työskentelyyn, ja työntekijät voivat kokea olevansa arvostettuja. (Rantalainen, 2022, s. 13) Työn imuun on taas mahdollista vaikuttaa tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla (Rantalainen, 2022, s. 19).

Kuuntelemisen ja arvostuksen osoittamista on mahdollista lisätä stay-haastatteluiden avulla. Rantalainen (2022, s. 5) on Työntekijän sitouttamisoppaassa esitellyt Yhdysvalloista tullutta stay-haastattelua. Haastattelua verrataan kehityskeskusteluun, jossa vapaamuotoisessa keskustelussa esihenkilö ja työntekijä käyvät läpi työntekijän näkemyksiä siitä, miksi hän on edelleen halunnut sitoutua työnantajaan. Keskustelussa käydään läpi samoja teemoja, kuin

lähtökyselyssä irtisanoutuneilta työntekijöiltä yleensä kysytään. Stay-keskustelu käydään henkilöstön kanssa ennen aikaisesti ja siitä saadaan tärkeää tietoa henkilöstön hyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden parantamiseen. Stay-keskustelua on suositeltu pidettäväksi vuosittain ja uusien työntekijöiden kanssa esimerkiksi kaksi kuukautta työn aloittamisen jälkeen.

Vastaavasti kun henkilö irtisanoutuu työtehtävistään, työnantajan tulisi pitää työntekijän kanssa exit-haastattelu, jossa selvitetään syitä irtisanoutumiselle. Haastattelu tulisi pitää hyvässä hengessä ja irtisanoutuneita henkilöitä kunnioittaen, jotta lähtevälle työntekijälle jää positiivinen tunne keskustelun jälkeen. Työnantaja voi kysymyksillä selvittää myös, mitä pitäisi muuttua yhtiössä, jotta työntekijä palaisi sinne vielä takaisin työskentelemään. Haastattelun tuloksia tulisi tutkia, löytää mahdollisia yhtiön ongelmakohtia ja hyödyntää niitä organisaation kehittämiseen. (Rantalainen, 2022, ss. 7–8)

Vaikka henkilöstö olisi tyytyväinen palkkaansa, saattaa hän silti kokea arvostuksen puutetta. Mikäli henkilö ei saa kaipaamaansa arvostusta, saattaa hän alkaa suhtautua työntekoon kynnisesti ja ääritapauksessa jopa vaihtaa työpaikkaa. Rahallisen korvauksen lisäksi työntekijät tarvitsevat työlleen inhimillistä kiitosta. Työntekijän pitäisi tuntea, että häntä arvostetaan yrityksessä työntekijänä ja myös hänen työpanoksensa on tärkeää. Johdon ylemmältä tasolta asti pitäisi näkyä yrityksessä oleva arvostus ja henkilöstön pitäisi kokea aitoa välittämistä. Arvostuksen on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden sitoutumiseen. Yksi tapa osoittaa arvostamista on järjestää henkilöstölle työtyytyväisyyskyselyitä ja reagoida niistä saatuihin vastauksiin. (Rantalainen, 2022, ss. 10, 13, 19)

Henkilöstölle tulisi antaa myös myönteistä palautetta työstä, joka inspiroisi heitä entistä parempiin työsuorituksiin. Myönteistä palautetta annetaan yleensä reaktiivisesti, mutta yksilöitä tulisi myös kannustaa ja rohkaista proaktiivisesti. Henkilöstölle tulee silloin olo, että heidän tekemiseensä luotetaan ja he onnistuvat varmasti suorittamaan annetut tavoitteet. Ja mikäli työntekijät saavat rohkaisua jo etukäteen, heidän emotionaalinen sitoutumistasonsa myös vahvistuu. (Straw & ym., 2015, s. 112)

Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöt voivat olla vaikeampia johtaa, koska heidän osaamisensa on yleensä keskittynyt tiettyyn alueeseen. He pitävät omaa aluetta tärkeimpänä ja muiden yksiköiden välisissä suhteissa saattaa syntyä jopa ristiriitoja. Asiantuntijat voivat olla myös haastavia johtaa siitä syystä, että alaisen osaaminen saattaa olla esihenkilöä osaavampi ja he voivat suhtautua kyseenalaistavasti työhönsä. Näissä tilanteissa esihenkilöiden tulisi voittaa työntekijöiden luottamus omalla puolelleen, jotta arvostus esihenkilöitä kohtaan säilyisi. (Jabe, 2017, s. 70)

#### **2.4.2 Muutoksen johtaminen**

Jotta nykypäivänä yritys pysyy kilpailukykyisenä, on yrityksessä panostettava jatkuvasti kehittämiseen. Kehittäminen tuo mukanaan muutoksen johtamisen, jota pidetään vaikeampana johtamisen lajina arkipäiväiseen johtamiseen verrattuna. Johtajalta vaaditaan enemmän osaamista ja hyviä perustelukykyjä sille, miksi muutosta tarvitaan. (Kauhanen, 2018, ss. 49–53) Hyvä muutostilanteiden johtaminen vaatii yritykseltä selkeää ja avointa viestintää sekä yhteistyötä henkilöstön sitouttamiseksi (Viitala, 2021, s. 174). Muutoksia voidaan tehdä monesta eri syystä ja vaikeimpia muutostilanteita voidaan kutsua kriiseiksi (Viitala, 2021, s. 175). Mikäli organisaation tavoitteena on koko ajan kehittää itseään liikaa, voi tästä helposti seurata se, että organisaation perustehtävät unohtuvat ja niiden hoitamiselle jää liian vähän aikaa. Tämän seurauksena yrityksen tulos heikentyy ja sen on pakko itse irtisanoa työntekijöitään tai henkilöstö päättää itse lähteä. Jatkuvan kehittymisen sijaan toimintaa pitäisi yksinkertaistaa ja vähentää kaiken turhan työn tekemistä. (Jabe, 2017, s. 71)

Muutoksen johtamiseen liittyy vahvasti myös murrosvastarinta ja sen käsittely. Muutosvastarinnassa työntekijöiden käyttäytymisessä havaitaan kritisointia muutosta vastaan. Muutosvastarinnan syyt olisi hyvä tunnistaa ja käydä asiat yhdessä läpi työntekijöiden kanssa. Vastarintaa voi syntyä, mikäli tuleva muutos koetaan epäselvänä tai jopa pelottavana. Negatiivinen suhtautuminen muutoksen voi myös johtua epäluottamuksesta, huonosta viestinnästä, osallistumisentunteen puutoksesta tai epäuskosta muutoksen tarpeeseen tai siitä selviämiseen. Vaikka kaikki organisaatioissa eivät hyväksyisi muutosta, heidän pitäisi silti sisäistää, miksi muutos on päätetty tehdä. Monessa

organisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus on johtunut muutoksen vastustamisesta, jota ei voida hyväksyä. (Kauhanen, 2018, ss. 56–57) Mahdollisesti näistä tilanteista olisi päästy helpommalla, mikäli työntekijöitä olisi kuunneltu enemmän ja annettu mahdollisuus keskustella tulevista muutoksista ja niiden seurauksista (Viitala, 2021, s. 175).

Henkilöstön vaihtuvuutta voi lisätä yrityksen huono taloudellinen tilanne sekä esillä olevat muutosneuvottelut. Osa työntekijöistä haluaa irtisanoutua itse ja vaihtaa työpaikkaa, kuin jäädä odottamaan mahdollisia potkuja. Tähän työnantaja voi vaikuttaa ehkäisevästi omalla viestinnällään ja avoimuudella. (Rantalainen, 2022, s. 10) Ennen YT-neuvotteluita hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi työnantajan on hyvä keskustella asiasta ensin niiden henkilöiden kanssa, jota asia yrityksessä koskee. Organisaatiossa yhteistyö ja avoin keskustelu ovat avainsanoja onnistuneen YT-neuvottelun toteuttamiseksi. Osapuolten tulisi kuunnella toista, vaikka omat mielipiteet olisivat erilaiset sekä yrittää ymmärtää myös vastapuolen perusteluita omille kannoille. (Viitala, 2021, s. 147)

Asiantuntijaorganisaatiossa monella työntekijällä työntekopaikkaan tuli muutos koronapandemian takia keväällä 2020. Muutos oli tehtävä nopeasti, ja tässä onnistumiseen työntekijöiltä vaadittiin nopeaa uuden oppimista ja monipuolista osaamista. Työnantajilta muutokseen vaadittiin luottamusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Näiden lisäksi suuret muutokset vaativat myös, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti ja helposti. Työntekijät ottavat muutokset myös helpommin vastaan, mikäli he kokevat organisaation asettamat tavoitteet kaikille yhteisiksi. (Viitala, 2021, s. 147)

### **2.4.3 Henkilöstöhankinta**

Monet yritykset yrittävät markkinoida itseään parhaana työnantajana, jotta uusien työntekijöiden rekrytointi ja nykyisten työntekijöiden säilyttäminen olisi helpompaa. Parhaan työnantajan tulisi rekrytoida itselleen ammattitaitoiset työntekijät, motivoida heitä hyviin suorituksiin, pitää työntekijät tyytyväisinä, tarjota kehittämismahdollisuuksia ja tätä kautta ehkäistä henkilöstön vaihtuvuutta. (Phillips & Connel, 2003, ss. 20–21).

Henkilöstöhankinnalla pyritään täyttämään yrityksen henkilöstötarpeet.

Henkilöstösuunnitelmassa kartoitetaan kuinka paljon ja mihin työtehtäviin henkilöstöä

tarvitaan. Vuosisuunnittelun lisäksi organisaatiossa saattaa tulla yllättäviä tarpeita kesken vuoden, mikäli henkilöstöä irtisanoutuu, jää opinto-, vanhempain- tai vuorotteluvapaalle, jää odotettua aikaisemmin eläkkeelle tai menehtyy. (Kauhanen, 2012, ss.70–71) Henkilöstön määrän tulisi olla aina tasapainossa kustannusten sekä organisaation toimintakyvyn kanssa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 221). Henkilöstöhankintaa voi tehdä yrityksen sisäisesti, jolloin organisaation nykyinen työntekijä siirretään toiseen työtehtävään. Ulkoisessa henkilöstöhankinnassa uuteen toimeen nimitetään organisaation ulkopuolelta uusi henkilö. (Kauhanen, 2012, ss. 70–71) Seuraavassa kuvassa 5 on esitetty sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan eroja.

Kuva 5 Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen, 2012, s. 72)

<b>Sisäinen lähde</b>	
<b>EDUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valitun mieliala</li> <li>• parempi kykyjen arviointi</li> <li>• hyvä suoriutumismotivaatio</li> <li>• valitaan vain sisääntulotasolle</li> <li>• valintaprosessin nopeus</li> <li>• lisää sisäisiä valintoja</li> <li>• valittu tuntee jo organisaation</li> </ul>	<b>HAITAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valitsematta jääneiden mieliala</li> <li>• taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat</li> <li>• vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa</li> <li>• ei tule uusia ideoita</li> <li>• järjestelmästä voi tulla jäykkä</li> </ul>
<b>Ulkoinen lähde</b>	
<b>EDUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”uutta verta”, uusia näkemyksiä</li> <li>• halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen</li> <li>• ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa</li> <li>• saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia</li> </ul>	<b>HAITAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi”</li> <li>• voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille</li> <li>• pidempi perehdyttämisjakso</li> <li>• saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein</li> </ul>

Ennen rekrytointia organisaatiossa on valittava, tehdäänkö haku avoimeen paikkaan sisäisen vai ulkoisen haun kautta. Useimmat organisaatiot suosivat enemmän toista henkilöstöhankinnan tapaa. Molemmilla tavoilla on omat hyvät ja huonot puolensa, jotka yllä olevassa kuvassa on avattu. Mikäli avoin paikka täytetään organisaation sisältä, saa työntekijä mahdollisuuden edetä urallaan ja kokea sitoutumisen tunnetta työnantajansa.

Hakuprosessi ja perehdytys on nopeampaa sisäisessä palkkauksessa, mutta samalla ei valituksi tulleet työntekijät saattavat pahoittaa mielensä. Ulkoinen palkkaus tuo organisaatioon aina mukanaan uusia näkemyksiä, mutta perehdyttäminen kestää kauemmin. Ulkoisessa haussa työhakemuksia voidaan saada monipuolisemmin erilaisilta osaajilta kuin sisäisessä haussa. Henkilöä ei kuitenkaan luultavasti entuudestaan tunneta, ja valinta saattaa osoittautua myöhemmin vääräksi. (Kauhanen, 2012, s. 72–73; ks. myös Viitala, 2021, s. 77)

Organisaatio käyttää aikaa sekä voimavaroja rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Tavoitteena olisi, että tämä työ johtaa hyvän henkilön palkkaukseen ja toivottavasti pitkäkestoiseen työuraan yrityksessä. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2016) Eräitä organisaation tärkeimpiä päätöksiä onkin valita oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin. Oli kyse sitten ulkoisesta palkkauksesta tai sisäisestä siirrosta. Tehtävän kuvan pitäisi olla uudelle palkatulle työntekijälle mahdollisimman sopiva, jotta työntekijällä riittää motivaatioita ja syttyy palo työtehtävää kohtaan. (Kauhanen, 2018, s. 97) Rekrytoinnissa tulisi myös kiinnittää huomioita siihen, että työnhakijaa ollaan etsimässä yritykselle, eikä vain työnkuvan täyttämiseen. Uuden työntekijän tulisi olla sopiva työskentelemään yrityksessä ja olemaan kyvykäs sekä valmis kehittymään organisaation tavoitteiden mukaan. Mikäli työntekijän työnkuva mahdollisesti vaihtuisi, laajenisi tai kehittyisi, tulisi henkilön olla valmis tarttumaan uusiin haasteisiin organisaation etuja ajatellen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 167)

Uuden työntekijän aloittaessa perehdytyksellä on suuri merkitys henkilön sitoutumiseen ja yleensä ensimmäiset kolme kuukautta ovat erityisen merkityksellistä aikaa työntekijän sitouttamisen kannalta. Perehdytysjaksolla työntekijä perehdytetään sekä työtehtävään että työyhteisöön. Koko organisaatio on vastuussa siitä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Onnistuneen perehdytyksen takia uusi työntekijä saa onnistumisen tunteen, joka nostaa henkilön työtyytyväisyyttä ja sitä kautta sitouttamista. Perehdytysjaksoon tulisi tämän takia panostaa ja organisaation varmistaa, että perehdyttäjä on itse sitoutunut yritykseen ja antaa tätä kautta hyvää esimerkkiä uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän tulisi olla motivoitunut työtehtäväänsä perehdyttäjänä ja johdon varmistaa, että perehdytykseen on varattu tarpeeksi työaikaa perehdyttäjän muista töistä. Työntekijää pitäisi kannustaa ja kehua

positiivisesti perehdytyksen aikana, ja tätä kautta nostaa henkilön motivaatiota uuden oppimiselle. (Eklund, 2018, ss. 34–35, 142–143)

Jokaisella työntekijällä pitäisi olla selvillä hänen työnkuvansa. Työnkuva kertoo, mitä työtehtävä pitää sisällään ja mitä tehtäviä roolissa on tarkoitus suorittaa. Työnkuvassa on myös tärkeää selkeyttää työntekijälle, mitä eri työtehtäviä hänen tulisi laatia missäkin ajassa. Siinä tulisi avata myös, miksi työnkuva on tärkeä ja mikä sen tarkoitus on yhtiön kokonaisuuden kannalta. Jos työnkuva ja siihen kuuluvat tehtävät on lueteltu tarkalla tasolla, on uuden työntekijän rekrytoinnissa mahdollista varmistaa, että hänen osaamisensa riittää annettuihin työtehtäviin. Ja mikäli työtehtävät on ilmoitettu laajalla tasolla, saa työntekijä usein itse mahdollisuuden vaikuttaa annettujen vaatimusten suorittamiseen. (Viitala, 2021, s. 66)

Yhtiön inhimillisiä voimavaroja tulisi kohdistaa eri työtehtäviin oikea määrä. Henkilöstöresurssit tulisi hyödyntää oikeassa paikassa ja olla ajan tasalla tarvittavasta henkilöstömäärästä. Ajantasainen ja ennakoiva henkilöstön määrä on yritykselle tärkeää perustehtävien suorittamista varten. Mikäli henkilölle ei riitä töitä, on yhtiön kannattamatonta maksaa hänelle palkkaa, ja työntekijä saattaa itse turhautua tilanteeseen. Ja mikäli henkilöstä on liian vähän työtehtäviin nähden, koituu yritykselle lisäkustannuksia ylitöistä, kiire kuormittaa henkilöstä ja prosessit kärsivät kiireestä. (Viitala, 2021, ss. 37–40)

Jos oman henkilöstön resurssimäärä ei tunnu riittävän työmäärään nähden, on yhtiön mahdollista ostaa työvoimaa muualta esimerkiksi vuokrayrityksistä tai yrittäjiltä. (Viitala, 2021, ss. 37–40)

Mikäli työntekijät joutuvat suoriutumaan jatkuvasti annetuista työtehtävistä liian pienellä resurssilla, on siitä yleensä seurauksena työntekijöiden väsymistä, motivaation ja sitoutumisen laskemista sekä työhyvinvoinnin laskua. Työpaikalla jatkuva kiire saattaa myös heikentää ilmapiiriä ja tehdä työntekijöistä välinpitämättömiä ja sitoutumattomia. Työtehtävät ovat tärkeää mitoittaa oikein tiimien ja yksilöiden kesken sekä taata työntekijöille mahdollisuus selvittää annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa. (Viitala, 2021, s. 54)

Jos yrityksessä on suurta vaihtuvuutta, joka haittaa perustehtävien suorittamista, tulisi työnantajan tehdä yli resurssointia, jolla paikataan poislähteviä työntekijöitä nopeasti. Mikäli yritys on etukäteen varautunut vaihtuvuudesta aiheutuviin mahdollisiin työkatkoksiin ylimääräisillä rekrytoinneilla, voidaan vaihtuvuudesta johtuvaa tehokkuuden laskua yrittää ennaltaehkäistä. Suuresta vaihtuvuudesta aiheutuvat laatuvirheet sekä tulojen menetykset saadaan mahdollisesti estettyä lisärekrytoinnin avulla. Tämän lisäksi yritys voi houkuttaa itselleen etupainotteisella rekrytoinnilla opiskelijoita työharjoittelun tai lopputöiden laatimiseen. (Viitala, 2021, ss. 64, 83)

#### **2.4.4 Uralla eteneminen**

Urasta on tullut henkilöille yhä tärkeämpi asia, ja se määrittelee paljon ihmisen identiteettiä. Työntekijät haluavat tehdä tärkeää, luovaa ja tarpeeksi haastavaa työtä. (Phillips & Connel, 2003, s. 27) Oman osaamisen kehittäminen on nykytyöelämässä arkipäivää. Jotta yksilö ja sitä kautta organisaatio pysyvät kilpailukykyisenä, on omaa osaamista kehitävä jatkuvasti. Työntekijä on vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, mutta myös työnantajalla on vastuu tarjota mahdollisuudet koulutuksiin ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan niihin. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 187) Mikäli työntekijältä estetään kokonaan urakehitys organisaation sisällä, tämä johtaa usein henkilön tyytymättömyyteen organisaatiota kohtaan ja saattaa ajaa uuden työpaikan etsimiseen toisesta yhtiöstä (Rantalainen, 2022, s. 10).

Uralla etenemisen ei aina pidä tarkoittaa ylennystä ja korkeampaa palkkaa, vaan työtehtäviin voi saada vaihtelua kokonaan uusilla saman tasoilla työtehtävillä tai laajentamalla nykyisiä työtehtäviä (Rantalainen, 2022, s. 10). Työn rikastamisessa nykyisiä työtehtäviä voidaan monipuolistaa ja laajentaa koskemaan esimerkiksi eri prosessivaiheita suuremmalta alueelta, jolloin työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kasvavat työtehtäviä ja yhtiötä kohtaan (Viitala, 2021, s. 66). Esimerkiksi kirjanpitäjän työtehtäviä voisi laajentaa sisällyttämällä niihin myös osia palkanlaskennasta tai muista osakirjanpidoista.

Työtehtäviä on myös mahdollista tuunata työntekijän toimesta. Työntekijä usein itse tuntee omat työtehtävänsä kaikista parhaiten ja osaa parhaiten suunnitella työnkuvan tavoitteiden

saavuttamiseksi. Työntuunaaminen edellyttää yritykseltä työntekijöiden arvostamista ja luottamista sekä kannustamista osallistuvaan rooliin. Työntuunausta voidaan toteuttaa työtehtävien uudelleen muotoilemisella, jossa töiden määrää, järjestystä tai tyyppiä muutetaan. Siinä voidaan myös suunnitella uudestaan suhdeverkostot, joiden kanssa työntekijä toimii tehtävien suorittamisen onnistumiseksi. Työtehtävien kognitiivinen muutos on myös mahdollista työn merkityksen ja määrityksen kehittämällä. (Viitala, 2021, s. 69)

Mikäli yritys haluaa menestyä, on sen taattava henkilöstölleen mahdollisuus kasvupolkuihin organisaation sisällä. Tällä edesautetaan organisaation joustavuutta, kehittymistä sekä henkilöstön sitouttamista. Kun henkilöstö irtisanoutuu tehtävistään, yleisimmiksi syiksi on kerrottu olevan joko pettyminen organisaation johtamistyyliin tai huonot mahdollisuudet edetä uusiin työtehtäviin organisaatiossa. Usein yrityksen henkilöstrategia ei vastaa todellisuutta. Organisaation johdolla ei välttämättä ole oikeaa kuvaa siitä, kuinka paljon työtehtäviin palkataan kokonaan uutta henkilökuntaa yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että nykyisille työntekijöille annettaisiin mahdollisuus edetä urallaan. Yrityksen on mahdollista asettaa konkreettinen tavoite kasvupolkujen seurantaan varten. Tavoite voi esimerkiksi olla se, että vuoden aikana 10 prosenttia yrityksen henkilöstöstä on sisäisesti vaihtanut uusiin työtehtäviin. (Kauhanen, 2012, s. 65)

Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät kokevat myös helposti turhautumista siitä, että heidät on palkattu tiettyyn työtehtävään, mutta sen tekemiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Heidän kalenterinsa täyttyy hallinnollisista töistä ja heidän tulisi koko ajan olla sähköpostin ja puhelimen tavoitettavissa. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijä stressaantuu ja työn tehokkuus laskee. Omaan työnkuvaa pidetään mielekkäänä, mutta sen totuttamiseen ei anneta tarpeeksi mahdollisuuksia ja resursseja. Tilannetta olisi näissä tapauksissa tarkastalle yhdessä esihenkilön kanssa ja jo rekrytointivaiheessa kuvata työtehtävät mahdollisimman tarkasti, ettei uudelle työntekijälle tulisi nämä asiat yllätyksenä. (Jabe, 2017, s. 70)

#### **2.4.5 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi kuvaa työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa. Suomen sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin ”kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä”.

Työhyvinvointiin vaikuttaa, kuinka hyvin työntekijät voivat yksilöinä ja miten työyhteisö organisaatio toimivat. Työhyvinvointi pitää sisällään työkyvyn ja -terveyden, ympäristön, johtamisen ja ihmissuhteet. Työhyvinvointi ja hyvinvointi kulkevat kuitenkin rinnakkain ja työssä pitäisi huomioida työntekijän jaksaminen kokonaisuutena. Työhyvinvointiin vaikuttaa henkilön oma persoonallisuus sekä reaktiotavat ympäristön muutoksille. Työhyvinvointia voi joko kohentaa tukemalla voimavaroja heikentää altistamalla työuupumukselle. (Laine, 2017, ss. 91–92; ks. myös Viitala, 2021, s. 43)

Työhyvinvointia voidaan kehittää paremmaksi avoimella keskustelulla, selkeillä työnkuville ja -prosesseilla, laadukkailla yhteistyötaidoilla, tasa-arvoisella ja oikeudenmukaisella ilmapiirillä sekä antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa (Viitala, 2021, s. 168). Työhyvinvointiin liittyy hyvin vahvasti osallisuuden kokemus, eli se miten työntekijä tuntee olevansa mukana työorganisaatiossa. Jokainen yksilö kokee tämän omalla tavallaan sosiaalisissa kanssakäymisissä. Osallisuuden kokemus sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja sen asettamiin päämääriin. Sitouttaminen voi edesauttaa työntekijää loistaviin työsuorituksiin, mutta helposti myös kuormittaa liian suureen työmäärään. (Laine, 2017, s. 94)

Monet tutkimukset ovat todistaneet, että organisaatiossa hyvä johtaminen näkyy myös hyvänä työhyvinvointina. Tämän takia on erityisen tärkeää, että yritykset kiinnittävät huomiota johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn tukemiseen ja kouluttamiseen. Työhyvinvoinnin pitäisi tulla ilmi organisaation kaikessa johtamisessa, ja miettiä päätöksien vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvoinnista vastaa yrityksen johdon lisäksi työntekijä itsensä johtamisen avulla. Työhyvinvointia voidaan seurata työtyytyväisyyskyselyiden, sairauspoissaolojen ja työterveyden tekemien selvitysten avulla. (Lyytinen, 2019 ks. myös Viitala, 2021, s. 168)

Työ ei saisi kuormittaa liikaa työntekijöitä. Mikäli työntekijä kokee, että hänellä on jatkuvasti liikaa töitä tai hänen oma osaamisensa ei riitä työtehtävien hoitamiseen, alkaa työntekijän työhyvinvointi ja sitoutuminen laskea. Lisäksi työhyvinvoinnin taso riippuu siitä, kuinka paljon henkilö on valmis oppimaan ja suoriutumaan annetuista työtehtävistään. Uuden oppiminen vaatii energiaa, jota välttämättä heikko työhyvinvointi ei tue. Organisaatiossa

tulisi ensin panostaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoon ja vasta sen jälkeen käyttää resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Viitala, 2021, s. 54)

Useissa organisaatioissa henkilöstön määrä on saattanut vähentyä, mutta työmäärä on pysynyt samana tai jopa kasvanut. Tämä aiheuttaa sen, että työt jaetaan jäljellä olevan henkilöstön kesken, mikä saattaa kuormittaa henkilöstöä liikaa. Pitkään kestänyt kuormitustila johtaa usein työuupumukseen, jolloin työpaikan vaihtaminen koetaan hyväksi ratkaisuksi. Työnantajan tulisi puuttua henkilöstön liiallisen kuormitustilaan ajoissa ja estää sen johtamista uupumukseen. Pelkkä keskustelu henkilöstön kanssa ei auta, vaan asian eteen on tehtävä konkreettisia tekoja. (Rantalainen, 2022, s. 11)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi lisää organisaation tuottavuutta sekä laskee henkilöstön vaihtuvuutta. Vastaavasti työpahoinvointi laskee tuottavuutta ja vähentää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Työhyvinvoinnin on todettu myös vähentävän työtapaturmia sekä sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolot on laskettu asiantuntijatyössä maksavan työnantajalle 1000 euroa päivää kohden. (Lyytinen, 2019) Pahimmassa tapauksessa työpahoinvointi johtaa työntekijän työkyvyttömyyteen, mikä tietää yritykselle vielä lisää kustannuksia sekä tuloksen laskemista. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 187)

Asiantuntijaorganisaatioissa etätöiden lisääntyä myös kotona työntekijöiden työergonomiaan tulisi erityisesti kiinnittää huomioita. Työn tekemisessä tulisi huomioida asento, jolla näyttöpäätetyöskentelyä tehdään sekä muistaa työn tauottaminen hyvän työhyvinvoinnin kannalta. (Viitala, 2021, s. 16)

Työilmapiiri tarkoittaa sitä tunnetta, millaisena työntekijä kokee oman työympäristönsä (Aro, 2018, s. 39). Työilmapiiriin vaikuttaa jokainen yksilö organisaatioissa, ja sen parantamiseksi tarvitaan silloin kaikkien työntekijöiden panostus (Viitala, 2021, s. 176). Työilmapiiri paranee, mikäli työntekijät tietävät oman työn tarkoituksen, tavoitteet, yhteiset säännöt ja ne toteutuvat työarjessa. Hyvää työilmapiiriä lisää myönteisten tunteiden kokeminen. Yhdessä koetut onnistumisen tunteet vahvistavat työmotivaatiota ja sitoutumista omaan työhön sekä työnantajaan. Myönteisiä tunteita voi yrityksessä ruokkia antamalla työntekijöille osaamisen tunnetta, arvostusta sekä yhteenkuulumiseen tunnetta lisäämällä. (Aro, 2018, ss. 31, 35)

Hyvän työilmapiirin luomisessa tarvitaan aktiivista johtamistyyliä. Henkilöstöä ajatellen työ on järjestetty hyvin ja mahdollisiin esteisiin puututaan. Ongelmatapauksiin uskalletaan tarttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja esiin tulleita ongelmia osataan viedä eteenpäin ratkottavaksi. Henkilöstö on vastuussa kertomaan mahdollisista ongelmakohdista kuten työpahoinvoinnista ja epäasiallisesta käytöksestä, ja esihenkilöt ovat vastuussa epäkohtiin tarttumisesta. (Lyytinen, 2019)

Mikäli työilmapiiri koetaan hyvin erilaisena saman organisaation sisällä eri tiimeissä, ei siihen ole johtamisstrategiassa kiinnitetty tarpeeksi huomioita. Työilmapiiriä pitäisi seurata systemaattisesti, kehittää työoloja ja kannustaa kaikkia organisaatiossa työskentelemään hyvän ilmapiirin eteen. (Aro, 2018, ss. 42–43) Monet työntekijät haluavat kokea, että heitä kannustetaan ja tuetaan. Mikäli nämä henkilöt eivät koe nykyistä työilmapiiriään tällaiseksi, he usein vaihtavat työpaikkaa. (Phillips & Collen, 2003, s. 28) Antti Aro kertoo kirjassaan *Työilmapiiri kuntoon* (2018, s. 12), kuinka Diacotarissa yrityksen tärkeimmäksi strategiaksi päätettiin nostaa työilmapiirin parantaminen. Tämän seurauksena asiakaspalvelun laatu parani ja henkilökunta sitoutui työhönsä entistä paremmin. Liiketoiminnan tulos nousi samalla ajanjaksolla ja sen lisäksi asiakkaat sekä yrityksen muut sidosryhmät osasivat arvostaa yritystä enemmän uuden strategian myötä.

#### **2.4.6 Sisäinen viestintä**

Sisäisessä viestinnässä henkilöstölle pyritään informoimaan tärkeää tietoa eri viestintäkanavia pitkin. Mitä paremmin yritys onnistuu sisäisessä viestinnässä, sitä paremmin henkilöstö pystyy sisäistämään yrityksen tavoitteet sekä oman roolinsa organisaatiossa. Sisäinen viestintä on silloin onnistunut, kun työntekijä tietävät organisaation strategian, vision sekä tavoitteet. (Straw & ym., 2015, ss. 89, 96; Viitala & Jylhä, 2019, s. 171) Organisaation strategiassa pysyminen ja siinä onnistuminen on paljon kiinni siitä, miten viestinnän avulla henkilöstölle pystytään välittämään ja viestimään tavoiteltu tahtotila ja suunta (Viitala, 2021, s. 154). Viestinnän avulla työntekijät on mahdollista myös saada luottamaan yrityksen johtoon ja uskomaan asetettujen tavoitteiden toteutumiseen (Mitchell, 2018, s. 54).

Henkilöstön pitäisi olla myös tietoisia yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista, tuotantoprosesseista, tulossa olevista muutoksista sekä organisaation taloudellisesta tilanteesta. Sisäisen viestinnän kanavia voi olla yrityksessä useita kuten sisäinen uutiskanava, johdon katsaukset, sähköiset ilmoituskanavat sekä keskustelupalstat. Viestintä kuuluu osaksi organisaatiokulttuuria ja sillä voidaan luoda yhteishenkeä yritykseen, parantaa henkilöstön omaa osaamista ja ilmapiiriä sekä sitouttaa henkilökuntaa organisaatioon. (Straw & ym., 2015, ss. 89, 96; Viitala & Jylhä, 2019, s. 171) Siitä syystä yrityksen on myös erittäin tärkeää panostaa ja varata tarpeeksi aikaa ja rahaa viestintää varten (Kauhanen, 2018, s. 102).

Mikäli organisaatiossa halutaan sitouttaa työntekijöitä viestinnän kautta, tulisi siinä kiinnittää huomioita selkeyteen, dialogimaisuuteen sekä inspiroimiseen. Viestinnässä sanoman pitäisi tulla esille työntekijöille selkeästi ja mahdollisimman ytimekkäästi. Päätöksiä olisi syytä aina perustella, jotta vastaanottajan ymmärtävät muutoksen taustat. Viestin vieminen eteenpäin pitäisi tapahtua mahdollisimman avoimesti sekä suoraan. Viesti tulisi muotoilla niin, että viestin vastaanottajat ymmärtävät sen ja että mahdollisesti vastaanottajien reagoitua voidaan tulkita elekielestä sekä vastaanottotavasta. Kun viesti on laadittu hyvin ja selkeästi, on viestintä tehokasta ja sitouttavaa. (Straw & ym., 2015, ss. 89, 96)

Sisäisen viestinnän avulla organisaatiolla on mahdollisuus osallistaa työntekijöitä enemmän mukaan yhteisiin asioihin. Mikäli asioita käsitellään yhdessä, lisää se osallistumisen tunnetta organisaatiota kohtaan. Viestinnän avulla työntekijöitä on mahdollista valmistella tulevaan käsittelemällä yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Mikäli yrityksessä toistuvasti käsitellään asioita, joiden halutaan tulevan enemmän tietoisemmiksi organisaatiossa, vähentävät ne epäkäsityksiä ja ennakkoluuloja henkilöstössä. Asioista tulisi informoida useammasta kannasta katsoen ja antaa henkilöstölle aikaa prosessoida asioita muiden kanssa keskustelemalla. Onnistuneen viestinnän avulla yrityksessä annetaan myös tilaa erilaisille näkökulmille ja tätä kautta opitaan lisää ilmiöstä. Varsinkin muutosjohtamisessa sisäisen viestinnän tärkeys korostuu entisestään. Vaikka suuressa yrityksessä viestintä olisikin määrätty tietyn tehtävänimikkeen alle, osaltaan kaikki organisaatiossa ovat kuitenkin siitä vastuussa. (Viitala, 2021, ss. 154–155)

Tietoa voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä sitouttamisen keinona. Varsinkin uusi työntekijä kaipaa tietoa, millaiseen organisaatioon hän on tullut, minkälaiset arvot yrityksellä on ja mitä työntekijän työtehtävät pitävät sisällään. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2016)

Sisäinen viestintä on isossa roolissa siinä, minkälaisena työntekijä kokee organisaation ja miten työntekijät saavat yrityksestä tietoa. Mikäli henkilöstö kokee, etteivät he ole ymmärtäneet tullutta tietoa tai saaneet sitä tarpeeksi ajoissa, saattaa henkilöstö kokea, että yritys on epäonnistunut viestinnässä. Tästä voi olla seurauksena motivaation ja sitoutumisen laskua organisaatiotta ja työtehtäviä kohtaan. Työntekijät, jotka ovat saaneet enemmän informaatiota ja palautetta omasta työstään, ovat myös enemmän työhönsä keskittyneitä ja motivoituneita. (Mitchell, 2018, ss. 52–54)

Onnistuneen viestinnän takaamiseksi yrityksen tulisi laatia viestintäsuunnitelma vuodeksi kerrallaan ja sen pitäisi näkyä koko ajan yritystoiminnassa. Viestintäsuunnitelman tulisi olla jatkuvasti muuttuva keskeisten viestin suhteen ja huomioitava myös odottamattomia tiedotettavia uutisia. Suunnitelman tulisi myös kattaa koko yritys ja suunnitella se niin, että se tavoittaa jokaisessa asemassa työskentelevät henkilöt. Viestintäsuunnitelma sisältää tulevat suunnitellut tiedotustilaisuudet sekä ohjeistukset viestintä tavoista ja tiheydestä. Selvittääkseen, kuinka hyvin viestintäsuunnitelma on toiminut, tulisi yrityksen tehdä kysely henkilöstölleen. Kyselyn avulla on mahdollista selvittää, kuinka hyvin ja selkeästi yritys on onnistunut viestinnässään ja mitä siinä tulisi vielä kehittää. (Mitchell, 2018, ss. 52–53)

#### **2.4.7 Palkkaus ja palkitseminen**

Organisaatio pystyy kannustamaan henkilöstöään palkitsemisella. Mikäli organisaatio on valinnut itselleen oikean ja sopivan palkitsemisperusteen, se auttaa organisaatiota menestymisessä. Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden eteen sen arvojen mukaisesti. (Kauhanen, 2012, s. 108)

Taloudellisen palkitsemisen tavoitteena on säilyttää työntekijät, saada kilpailuetua rekrytointiin, lisätä yrityksen tuottavuutta ja edistää yrityksen strategisia tavoitteita. Palkalla halutaan taata työntekijöille taloudellista turvaa ja kertoa yrityksen arvostuksesta. Palkan avulla työntekijöitä ei kuitenkaan pystytä sitouttamaan yrityksen ilmapiiriin, koska tätä ei rahalla voida ostaa. (Kauhanen, 2012, ss. 115–116)

Palkitseminen on teoriana hyvin moniulotteinen ja se sisältää sekä taloudelliset että aineettomat henkilöstöedut. Palkitsemisessa tulee huomioida työehtosopimukset, yhtiön toimiala, kilpailu alalla, verotus sekä henkilöstörakenne. (Kauhanen, 2012, ss. 108–109)

Organisaatioissa työntekijöiden palkka on yleensä porrastettu työn vaativuustason, työntekijän pätevyyden ja työsaavutusten mukaisesti. Tehokkaassa palkkausmenetelmässä on huomioitu myös tuottavuutta edistävä palkkataso sekä oikeudenmukainen palkkasopimus. Työntekijä voi pitää palkkasopimusta oikeudenmukaisena, mikäli hän kokee vertailuryhmän kanssa olevansa yhdenmukaisesti kohdeltu. (Ruohotie & Honka, 1999, ss. 62, 66)

Kokonaispalkitseminen koostuu taloudellisista ja aineettomista palkkioista. Taloudellinen palkkio pitää sisällään suoran palkitsemisen, joka muodostuu henkilön peruspalkasta sekä mahdollisista taitolisista tai suorituspalkasta ja epäsuoran palkitsemisen eli henkilöstöedut. Henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa henkilöstölleen palkan lisäksi. Näitä ovat muun muassa autoetu, puhelinetu ja ravintolaetu. (Kauhanen, 2012, ss. 115–119) Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat henkilöstöetuja (Ruohotie & Honka, 1999, s. 62), mutta työnantajan tulisi olla tietoinen, kuinka paljon työntekijät milloinkin arvostavat mitään etuutta suhteessa niiden korkeisiin kustannuksiin työnantajalle (Kauhanen, 2012, ss. 119–120).

Työpaikasta lähtemiseen tai siellä pysymiseen vaikuttaa yleensä enemmän aineettomat palkkiot kuin palkka (Viitala, 2021, s. 105). Aineettomat palkkiot sisältävät yksikön työuraan sekä sosiaaliin palkkioihin vaikuttavia keinoja, kuten urakehitys, statussymboli, kiitokset tai julkinen tunnustus. Motivaatioteorioissa on todettu, että mitä isommaksi henkilön rahallinen palkka nousee, sitä enemmän hän alkaa arvostaa aineettomia palkkioita. Työntekijät haluavat, että heidän arvoasemansa yrityksessä huomioidaan esimerkiksi paremmalla työhuoneella, parkkipaikalla tai työvälillä. Henkilön pitäisi kokea työ sinänsä jo palkkiona, koska nykypäivänä työpaikan tarjoaminen ja pysyminen ei ole itsestään selvyyttä. Työnantaja voi myös tarjota työntekijöilleen myös lisäkoulutusta, mutta loppujen lopuksi työntekijät ovat itse vastuussa oman ammattitaitonsa kehittämisestä. (Kauhanen, 2012, ss. 115, 134–136)

Rahallisia bonuksia voidaan lyhyellä aikavälillä pitää yleisimpänä sitouttamisen keinona (Taloushallintoliitto, 2022). Taloudellisia kannustimia voi olla pitkäaikaiseen sitouttamiseen osakepalkkiojärjestelmät, optiot, osakesäästöohjelmat ja henkilöstörahasto-osuudet (Viitala, 2021, ss. 116–117). Useimmat työntekijät haluavat, että palkkiot ovat sidoksissa heidän tekemänsä työn määrään ja jälkeen. Palkkion halutaan kertovan yrityksen arvostavan työntekijän panostusta. (Phillips & Connel, 2003, s. 22) Mikäli palkka ei vastaa työntekijälle asetettuja työtehtäviä ja vastuita, työntekijä saattaa kokea, ettei häntä arvosteta yrityksessä tarpeeksi. Mikäli samasta työtehtävästä on mahdollista saada enemmän palkkaa toisessa organisaatiossa, on työpaikan vaihtaminen yleisin ratkaisu. (Rantalainen, 2022, s. 10) Vuoden 2022 lopussa Baronan teettämän kyselyn mukaan suurin syy harkita työpaikan vaihtoa oli tällä hetkellä palkka. Käynnissä olevan energiakriisi, inflaatio tätä kautta hintojen nousu on saanut useamman työntekijän huolestumaan. Palkka halutaan kilpailuttaa työpaikkamarkkinoilla ja tätä kautta taata itselleen varmempi talous. (Barona, 2022)

#### **2.4.8 Organisaatiokulttuuri ja työnantajakuva**

Asiantuntijaorganisaatiossa työterveyshuolto ja liikuntasetelit ovat Suomessa jo todella yleisiä, eikä näillä tekijöillä juuri voi enää kilpailla henkilöstön sitouttamisessa. Sitouttamisen on lähdettävä yhtiön arvoista, omistajastrategiasta sekä organisaatiokulttuurista.

(Taloushallintoliitto, 2022) Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen yhteisiä toiminta- ja ajattelutapoja. Kulttuurin yhteiset tavat opitaan työskentelemällä organisaatiossa ja tekemällä yhteistyötä. Edgar Scheinin on vuonna 1987 määritellyt organisaatiokulttuurin: ”malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia”.

Organisaatiokulttuuriin kuuluu muun muassa yhtiön viralliset ja epäviralliset moraaliset normit, rooli olettamatt esimerkiksi etäisistä esihenkilöistä, joka päivä toistuvat tavat eli rituaalit, kielletyt tabut sekä artefaktit eli ihmisten näkyvät aikaansaannokset, kuten logot ja viestintätapa. (Lämsä & ym., 2004, ss. 179–182)

Arvot myös osa organisaatiokulttuuria ja ne kertovat, mitä organisaatiolle tärkeiksi koettuja asioita yrityksessä yhdessä tavoitellaan. Ne ohjaavat yhtiön toimintaa ja antavat suuntaa päätöksien tekoon ja käyttäytymiseen. Osa arvoista saattaa olla hiljaisessa tiedossa ja

heikosti tiedostettuja. Näille vastakohtana on julkaistut tavoitearvot, joita halutaan edistää kaikessa yhtiön toiminnassa. Yhtiön arvoja voivat olla esimerkiksi asiakaskeskeisyys, jatkuva kehittäminen tai luottamus. (Lämsä & ym., 2004, s. 179) Mikäli organisaatiolle on asetettu sellaiset arvot, jotka myös on katsottu toteutuvan, voi työntekijät kokea voimakasta sitoutumista työnantajaansa. Sitoutumisen edellytyksenä on, että yrityksen arvot ja tavoitteet on työntekijöille sisäistettynä sekä työntekijän tulee tuntea arvot myös itselleen läheisiksi. Tällä tavoin työntekijät pystyvät toimimaan motivoituneesti ja vastuullisesti. (Keskinen, 2008, s. 205) Monet työntekijät haluavat nykyään kokea työnsä tärkeäksi ja arvostavat merkityksellistä työtä. He haluavat olla osana tekemässä muita hyödyttävää työtä ja kokea oman roolinsa siinä tärkeäksi. Henkilö pääsee näyttämään omat vahvuutensa ja käyttämään niitä hyödyksi. (Jabe, 2017, s. 37)

Organisaatiokulttuurilla on yrityksessä kolme päätehtävää. Sen pitäisi tuottaa yhteinen identiteetti yhtiön jäsenille. Identiteetti kertoo, keitä yrityksessä työskentelee ja millaisia organisaation jäsenet ovat. Identiteetin muodostuminen on mahdollista, mikäli yrityksen arvot on esitetty selkeästi ja hyväksytty työntekijöiden toimesta. Yhteisen organisaatiokulttuurin pitäisi myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja tukea työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Lisäksi organisaatiokulttuurin tulisi selventää työpaikalle yhteiset pelisäännöt eli kuinka yhtiössä tulee käyttäytyä. (Lämsä & ym., 2004, s. 179)

Muuttuvassa ympäristössä myös organisaation on oltava muuntautumiskykyinen tarvittaessa. Kyky reagoida nopeasti muutoksiin kumpuaa yhtiön organisaatiokulttuurista ja se vaatii yhtiöltä kykyä luovaan, innovatiiviseen ja relienssiin toimintaan. Tutkimusten mukaan mitä vähemmän yrityksessä on statuseroja ja hierarkkisia organisaatorakenteita, sitä nopeammin se pystyy reagoimaan tarvittaviin muutoksiin. Muutosvalmiissa organisaatioissa kulttuuriin kuuluu myös osallistuvaa johtamista sekä kehittämistä tukevaa ja arvostavaa palautteen vaihtoa. (Viitala, 2021, s. 47)

Työnantajakuvalla kuvataan organisaation imagoa ja brändiä. Se kertoo, minkälaisena nykyiset ja mahdollisesti tulevat työnhakijat näkevät yrityksen. Mikäli organisaatio on saanut itselleen hyvän työnantajakuvan, se vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitouttamiseen, edistää innovatiivista työskentelyä sekä uusien potentiaalisten työnhakijoiden määrään.

Organisaation työnantajakuvaan liittyvät muun muassa toimiala, viestintä, sijainti, henkilöstön kokemukset, kasvupolut, henkilöstöedut, palkkataso ja organisaation julkinen kuva. (Kauhanen, 2012, ss.67–69)

Tutkimuksissa on todettu, että onnistunut johtaminen sekä työhyvinvointi edesauttavat hyvämaineiseen työnantajakuvaan organisaation sisälle ja ulkoisille sidosryhmille. (Kauhanen, 2012, s. 69). Yksilöllinen työntekijäkokemus muodostuu työntekijälle organisaatiosta koko työuran ajan. Se alkaa jo työntekijän saapuessa organisaatioon ja siihen vaikuttaa miten hänet perehdytetään ja otetaan vastaan, miten hän kokee työympäristönsä, miten hän kokee kasvavansa yrityksessä, miten hän kokee tulleensa kohdelluksi ja kuinka hänen työuransa päättyy yrityksessä. (Viitala, 2021, s. 51) Työnantaja kuvaan voidaan panostaa parhaiten kehittämällä johtamiskulttuuria, panostamalla henkilöstöjohtamiseen sekä kohentamalla yleistä työhyvinvointia. Sekä työnantajakuvaan että työntekijäkokemukseen voi parhaiten vaikuttaa arvostamalla työntekijöitä sekä takaamalla avoimen ympäristön vuorovaikutuksiin organisaatiossa. (Viitala, 2021, s. 51)

## **2.5 Vaihtuvuuden vaikutukset organisaatiossa**

Mobley on vuonna 1982 kirjoittanut, että henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa yrityksen kannalta suuria kustannuksia irtisanoutumisesta, rekrytoinnista, koulutuksesta, yhteishengen luomisesta ja työn keskeytymisestä (Phillips & Connel, 2003, s. 19). Se aiheuttaa sekä välillisiä, että välittömiä kustannuksia yritykselle, joita yleensä yrityksen johto vähättelee. Mikäli suuri henkilöstön vaihtuvuus voidaan estää, saadaan myös tästä aiheutuvia kustannuksia pienennettyä. Lisäksi rekrytointiin ja perehdytykseen käytetty aika ja raha on kaikki pois yrityksen kehittämisestä ja muilta tärkeistä työtehtävistä. (Phillips & Connel, 2003, ss. 22, 28)

Kauhasen (2018, ss. 146–148) kirjassa on arvioitu, että yhden kuukaudessa bruttona noin 4000 euroa tienavaan työntekijän lähteminen ja uuden palkkaaminen maksaa yritykselle välittömiä kustannuksia noin 34 760–59 600 euroa. Laskelmassa on huomioitu lähtevän henkilön irtisanoutumisajalta laskenut työskentelyteho, lopputilin laskenta ja ilmoitukset eri tahoille, työpaikkailmoituksen suunnittelu ja laatiminen, tiedusteluihin vastaaminen,

hakemusten käsittely, haastatteluihin kutsu ja niiden pitäminen, mahdolliset soveltuvuustestit ja uuden henkilön terveystarkastus, uuden työntekijän työsopimuksen laatiminen sekä perehdytys. Kustannuksissa on myös huomioitu, että uusi työntekijä ei työsuhteen alussa luultavasti pysty työskentelemään täydellä teholla, vaan perehdytykseen ja uuden oppimiseen menee oma aikansa. Välittömien kustannuksien lisäksi työntekijän irtisanoutumisesta saattaa yritykselle aiheutua välillisiä kustannuksia hiljaisen tiedon ja osaamisen menetyksestä. Irtisanoutunut henkilö saattaa myös yrittää houkutella vanhoja kollegoitaan mukaansa uuteen organisaatioon työskentelemään. (Ruohotie & Honka, 1999, ss. 42–43)

Eryteisesti asiantuntijaorganisaatioissa osaavan työntekijän irtisanoutuminen saattaa aiheuttaa yhtiölle hetkellisen kuilun, jos yhtiöstä ei löydy korvaavaa osaamista esimerkiksi tietyn ohjelmiston tai prosessivaiheen suorittamiseen. Tärkeät projektit voivat viivästyä tai epäonnistua kokonaan. (Phillips & Connel, 2003, s. 22). Yrityksen menestykseen vaikuttaa oleellisesti osaavan henkilöstön löytäminen sekä heidän pysymisensä ja viihtyminen yhtiössä. Mikäli yhtiö ei löydä itselleen osaavaa henkilökuntaa, voi tämä estää yhtiön kasvun kokonaan. Osaavia työntekijöitä voidaan kutsua avainhenkilöiksi ja heidän irtisanoutumisensa johtaa yleensä yhtiön kehityksen pysähtymiseen ja hiljaisen tiedon menettämiseen. Mitä pienemmästä yhtiöstä on kyse, sitä merkityksellisempi yksittäinen työntekijä on organisaatiolle. (Talouhallintoliitto, 2022) Henkilöstön irtisanoutuminen aiheuttaa myös muulle tiimille lisätyötä, kunnes uusi työntekijä löydetään ja saadaan perehdytettyä työhön. Vaihtuvuudesta johtuva lisätyö voi johtaa työtyytyväisyyden laskemiseen jäävien työntekijöiden keskuudessa sekä epätietoisuutta ja uteliaisuutta siitä, minkä takia kollegat ovat irtisanoutuneet. (Phillips & Connel, 2003, ss. 22–24)

Mikäli työntekijä kokee itsensä sitoutuneeksi omaan työnantajaansa, hän ei herkästi vaihda työpaikkaansa kilpailijalle (Recruiters LineUp, n.d.). Työntekijän sitouttamiseen ei vaikuta ainoastaan esihenkilö vaan koko organisaatio on tästä vastuussa (Eklund, 2018, s. 36). Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat heille annetuista töistä paremmin ja ovat valmiita työskentelemään yhtiön liiketoiminnan parantamisen eteen (Talouhallintoliitto 2022). He ovat usein tehokkaampia, idearikkaampia, kehitykseen myönteisiä ja panostavat työhönsä enemmän kuin heiltä ehkä odotetaan. Yrityksen johdolla voi silti olla vaikeaa asettaa

tavoitteita henkilöstön sitouttamiseksi ja keinoja sen saavuttamiseksi. Tämä työ kuitenkin palkitaan yrityksen liiketoiminnassa ja taloudellisissa säästöissä. Mikäli henkilöstö kokee olevansa sitoutunut työnantajaansa, henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja tämä säästää yrityksen aikaa ja rahaa uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdytyksestä. (Mitchell, 2018, s. 85) Tämä aika ja raha voitaisiin enemmän hyödyntää strategian eteenpäin viemiseen sekä liiketoiminnan kasvattamiseen (Taloushallintoliitto, 2022).

Vaihtuvuutta ei tulisi kuitenkaan kokea aina negatiivisena asiana. Mikäli yrityksen kannalta vaihtuvuus on aiheuttanut enemmän positiivisia hyötyjä kuin negatiivisia haittoja, voidaan puhua funktionaalisesta vaihtuvuudesta. Yrityksen kehityksen kannalta olisi tärkeää, että vaihtuvuuden avulla yrityksen heikoimmat työntekijät vaihtuisivat tehokkaampiin työntekijöihin. Vaihtuvuuslukuja ei voi aina peilata suoraan siihen, kuinka paljon kustannuksia vaihtuvuus tuo, vaan pitäisi myös laskea, kuinka paljon tehokkuus nousee uusien työntekijöiden voimalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että puolet koko yrityksen vaihtuvuudesta lopulta tehostavat pitkäkestoisesti katsottuna yrityksen toimintaa. (Ruohotie & Honka, 1999, s. 42) Avainkysymykseksi nousee, mikä on liiallista ja kustannuksia aiheuttavaa vaihtuvuutta, ja miten se voidaan välttää (Collin & Phillips, 2003. s. 29).

Dysfunktionaalisesta vaihtuvuudesta voidaan puhua silloin, kun vaihtuvuus on yritykselle haitallista. Vaihtuvuus voi olla hetkellisesti liian suurta tai irtisanoutuneet ovat avainhenkilöitä, joiden tilalle on vaikeaa löytää uutta osaavaa henkilökuntaa. Työntekijöiden korvattavuus vaihtelee alasta, organisaatiosta ja työtehtävistä riippuen. Mikäli toimialalla, jossa työnteko vaatii korkeaa osaamista, on suuri vaihtuvuus, voidaan vaihtuvuutta herkemmin pitää dysfunktionaalisenä vaihtuvuutena. Riippuen organisaation strategiasta ja sen hetkisistä työnhakijoiden markkinatilanteesta yrityksen tulee pohtia, kuinka pitkään työntekijästä aiheutuvat kustannukset kattavat yrityksen saaman edun työntekijästä esimerkiksi henkilön kertoessa harkitsevansa irtisanoutumista, ellei hän saa palkankorotusta. (Allen, n.d., ss. 2–3)

Asiantuntijaorganisaatioissa yhtiön menestyminen edellyttää yleensä ammattitaitoista henkilökuntaa. Mikäli yhtiössä on suuri vaihtuvuus, on mahdollista, että korvaavien osaavien työntekijöiden löytäminen ja palkkaaminen on vaikeaa. Siitä syystä henkilöstön suuri

vaihtuvuusaste ja sen tuomat haasteet saattavat asiantuntijaorganisaatiossa aiheuttaa yhtiön huonon menestymisen. (Phillips & Connel, 2003, s. 22). Asiantuntijaorganisaatiossa osaavan henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa myös katkoksen asiakassuhteiden kehittämiseen (Taloushallintoliitto, 2022) ja yrityksen työnlaatu saattaa kärsiä (Phillips & Connel, 2003, s. 22). Mikäli vaihtuvuus on suurta, kärsii siitä yleensä myös työpaikan ja erityisesti tiimien yhteishenki (Phillips & Connel, 2003, s. 22).

Mikäli yhtiöllä on korkea henkilöstön vaihtuvuusaste, se ei yleensä anna hyvää kuvaa organisaatiosta. Jos yhtiö saa yleisesti suuren henkilöstön vaihtuvuuden maineen, heikentää tämä uusien työntekijöiden hakemista yhtiön avoimiin työpaikkoihin. (Phillips & Connel, 2003, s. 24) Vastaavasti työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jolla on hyvä maine, ja ovat teknologian ja tuotteiden kanssa kärjessä. Yksilö kokee tätä kohtaan luonnollista vetovoimaa ja halua työskennellä parhaiden kanssa. (Phillips & Connel, 2003, s. 28)

## **2.6 Vaihtuvuus asiantuntijaorganisaatiossa**

Yritystutkija Juha Tall kertoo haastattelussaan, että varsinkin tilitoimistomaailma on tällä hetkellä suuressa murroksessa, ja asiantuntija-alalla vaihtuvuus on suurta (Taloushallintoliitto, 2022). Koska asiantuntijatehtäviin tarvitaan tietyn alan osaamista ja kokemusta, on näitä työpaikkoja vaikeampi täyttää verrattaessa toimialoihin, joissa ei ole kokemusvaatimuksia. Useat asiantuntijat ovat myös niin taitavia omassa alassaan, että töistä irtisanoutuminen ja oman yrityksen perustaminen nähdään monesti potentiaalisena mahdollisuutena halutessaan enemmän vapauksia työntekoon. (Phillips & Connel, 2003, s. 26).

Kun henkilö työskentelee etätöissä, puuttuu fyysinen työyhteisö ympäriltä ja töistä irtisanoutuminen koetaan näin ollen helpommaksi (Rantalainen 2022, s. 2). Etätyöskentelyn yleistyminen mahdollistaa osaavan työntekijän vaihtuvuuden työpaikkojen välillä entistä helpommaksi (Taloushallintoliitto, 2022). Etätyöskentelystä on viimeisen kolmen vuoden aikana muodostunut yleinen käytäntö ja työntekijät ovat omaksuneet sen, että varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa töitä voi tehdä lähes mistä vain käsin. Työntekijät kokevat mahdollisuuden hybridityöskentelyyn sekä joustavuuteen työajassa ja työskentelypaikassa

tärkeäksi. (Owl Labs, 2022) Työntekijät arvostavat itsenäisyyttä ja vapautta suunnitella omaa työpäiväänsä (Phillips & Connel, 2003, s. 27).

Koronapandemian myötä moni työntekijä on kokenut myös yksinäisyyttä jäädessään etätöihin toimistolta. Esihenkilöiden tulisi olla työntekijöiden tukena erityisesti etätöiden aikana ja panostaa yhtenäisyyden tunteeseen henkilöstön kesken. Yhteyttä on pidettävä säännöllisesti ja mahdollisuuksien mukaan kannustaa työntekijöitä työskentelemään toimistolle, mikäli etätö ei henkilölle sovi. Työntekijä voi kokea itsensä myös yksinäiseksi työpaikalla, mikäli hän ei tunne kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Organisaation vastuulla on valita esihenkilö tehtäviin työntekijöitä, jotka osaavat nostaa työilmapiiriä ja johtaa asioiden lisäksi ihmisiä. (Rantalainen, 2022, ss. 2, 11)

Etätöskentelyssä työntekijät ja esihenkilöt eivät välttämättä työskentele samassa kaupungissa ja välimatkat saattavat olla hyvinkin pitkiä. Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen voi olla tästä syystä vaikeaa. Työnantajien tulee taata esihenkilöille tarpeeksi koulutusta etätöiden johtamiseen, jotta esihenkilöillä on tarvittava osaaminen yhteydenpitoon alaisien kanssa. Vastaavasti työntekijöiden on oltava ennakoivampia ja keskusteluvalmiita esihenkilöiden kanssa säännöllisesti työnsä tuloksesta. Jos esihenkilö työskentelee hybridinä osan työpäivästä toimistolla, hänen helposti tulee pidettyä enemmän yhteyttä henkilöihin, joiden kanssa hän työskentelee toimistolla fyysisesti kuin etänä olevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi esihenkilö saa ehkä paremman kuvan työntekijän tuottavuudesta, mikäli he työskentelevät fyysisesti samassa paikassa kuin etäyhteyden avulla pidettävässä kommunikoinnissa. (Owl Labs, 2022)

Etäyhteyksillä pidettävät palaverit saattavat olla ongelmallisia ja Owl Labsin teettämän kyselyn mukaan monet työntekijät kokivat nämä haasteellisina. Etäpalaverissa koettiin epävarmuutta siitä, koska toisen puhujan saa keskeyttää sekä verkkoyhteys tai laitteet saattavat olla huonot, ja tämän takia osa palaverissa puhutuista asioista jää kuulematta. Etäpalaverissa ei välttämättä näe toisen henkilön kasvoja ja kehon kieltä ei voida silloin tulkita. Lisäksi osalla etäpalavereihin osallistuneista oli vaikeuksia osallistua keskusteluun ja tämän seurauksena he eivät kokeneet sitoutumista ja yhteenkuulumista työyhteisöön. (Owl Labs, 2022)

Työnteon mahdollistamiseksi työnantajan on tarjottava työntekijälle kunnolliset työvälineet ja työpisteet toimistolla tai kotona työskentelyyn. Asiantuntijatyössä on tärkeää, että työnantajan tarjoamat laitteet ja työvälineet ovat toimivat ja edesauttavat henkilöstä tehokkaaseen työskentelyyn. (Rantalainen, 2022, s. 14) Owl Labs:in tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät haluaisivat töitä toimistolla tehdessään, että toimisto- ja työtilat olisivat nykyaikaisemmat sekä viihtyisämmät. Tämä on myös yksi tapa erottua kilpailijoista ja nousta esille muista. (Owl Labs, 2022)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmä valitaan aina tapauskohtaisesti tutkimuskysymysten mukaan. Tutkija selvittää ensin, mihin kysymyksiin tutkimuksessa halutaan vastaus, ja vasta sen jälkeen pohditaan, millä menetelmällä näihin kysymyksiin saadaan oikea vastaus. (Hyvärinen & ym., 2017, s. 89) Oheisessa tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta. Yhdysvaltalainen tutkija Robert Staken on vuonna 1995 määritellyt tapaustutkimuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi selvittää, ”mitä voimme oppia tapauksesta”. Yleensä tapaustutkimuksessa valitaan aihe, josta ei vielä ole kerätty tarpeeksi aineistoa, mutta aihetta on tärkeä tutkia lisää. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006; Laine & ym., 2007, ss. 9–10)

Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksena tutkia ilmiöitä mahdollisen yleistämisen takia, vaan tarjoamaan lisää uutta tietoa tutkitusta aiheesta sekä mahdollisuuden sen hyödyntämiseen tulevaisuudessa (Kallinen & Kinnunen, n.d.). Usein tutkittava ilmiö on kestänyt jo pitkään ja on ulottuvuudeltaan laaja. Tavoitteena on saavuttaa lisätietoa ilmiöön johtaneista syistä ja tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymyksen ovat yleensä, miten ja miksi muodossa, ja siinä pyritään selittämään tiettyä ilmiötä rajatussa ympäristössä kuitenkin yleistämättä saatua tutkimustulosta. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006; Laine & ym., 2007, ss. 9–10) Tutkimuksessa on määritetty kolme tutkimuskysymystä, joihin halutaan saada vastaus:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen Yrityksessä X?
- Miten vaihtuvuutta saataisiin pienennettyä?
- Millä keinoilla työnantaja pystyy paremmin sitouttamaan henkilökuntaa Yritykseen X?

Tutkimusongelmat voidaan asettaa sen mukaan, että tutkimuksessa ei tarvitse hyödyntää vain yhtä lähestymistapaa. Monimenetelmätutkimuksessa yhdistellään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta ja niiden yhteiskäytön kuvataan tuovan tutkimukseen enemmän ulottuvuutta kuin vain toisen hyödyntäminen. Toisella tutkimustavalla voidaan korjata toisen heikkouksia ja täydentää näin tutkimustuloksia. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 78)

Tapaustudkimuksessa valitusta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja sen vuoksi tutkimuksessa käytetään usein useita erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Tapaus- eli case tutkimuksessa ("case study research") tutkittava kohde rajataan tarkkaan tapaukseen tai kohderyhmään, jota pyritään tutkimaan tarkasti mahdollisimman laajalla aineistolla. Tapaus voi olla työpaikka, projekti tai jopa vain yhtä yksilöä koskeva tai tapauksia voidaan valita tutkimukseen mukaan useampia, jolloin tapauksia pystytään vertailemaan toisiinsa. (Kallinen & Kinnunen, n.d.)

Mikäli tutkimukseen valitaan vain yksi tapaus, voidaan aihetta tarkastella poikkileikkaustutkimuksena tietyltä ajanjaksolta tai pitkittäistutkimuksena vertaillen ilmiötä eri aikakausina. Yhden tapauksen analysoinnissa voidaan myös tehdä tutkimuskohteen sisäistä vertailua. Tapaustudkimuksessa voidaan ajatella tutkittavaa aineistoa osana laajempaa kokonaisuutta. Tutkimusmateriaalina voidaan käyttää esimerkiksi tehtyjä kyselyitä, mutta yleiskäsitys ilmiöstä rakentuu ympärillä tapahtuvien toimintojen avulla, kuten yrityksen asiakirjojen, median aineisto yrityksestä sekä tutkijan havainnot yrityksen toiminnasta. Tutkimukseen vaikuttaa myös yhtiön ulkopuoliset toimijat kuten vakiintuneet toimintatavat sekä poliittinen ja lainsäädöllinen ympäristö. (Kallinen & Kinnunen, n.d.)

Tässä tapaustudkimuksessa aihe on rajattu koskemaan yhtä yhtiötä ja sen henkilökunnan vaihtuvuutta sekä sitouttamista. Valittua teoria-aihetta voidaan kuvata hyvin laajana ja moniulotteisena kokonaisuutena. Työssä halutaan selvittää syyt henkilöstön vaihtuvuuteen johtaneisiin tekijöihin sekä sen ennaltaehkäisyyn sitouttamisen avulla. Kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön vaihtuvuutta on työtekijöiden keskuudessa pidetty korkeana jo useamman kuukauden ajan, mutta asian eteen ei vielä ole tehty tarpeeksi tutkimustyötä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan analysoida aihetta tapauskohtaisesti Yrityksen X näkökulmasta.

Tutkimuksessa halutaan muodosta laaja käsitys tutkittavasta aiheesta, ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa on käytetty hyödyksi useampia eri tutkimusmenetelmiä sekä -aineistoja. Aihe on rajattu tarkasti ja kohderyhmäksi valittu Yrityksen X emoyhtiön henkilöstö. Koska kyseisessä tutkimuksessa on mukana vain yksi tapaus eli organisaatio, on tutkimuksessa vertailu mahdollisia eroavaisuuksia henkilöstön vaihtuvuudessa organisaation sisällä.

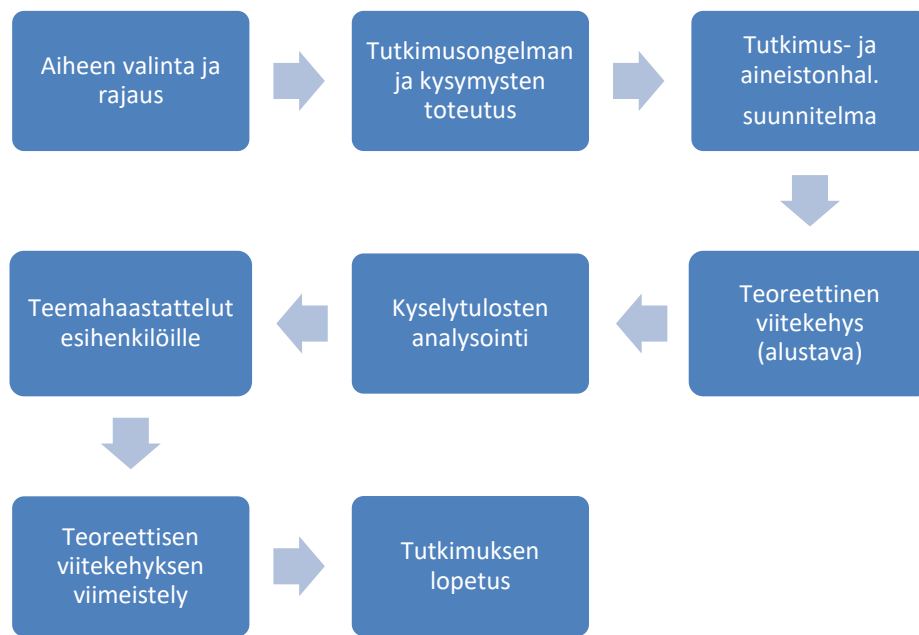
Tutkimus toteutetaan poikkileikkaustutkimuksena ja tutkimusaineistona käytetään vuoden 2022 aikana kerättyä aineistoa.

### **3.1 Tutkimuksen toteutuksen esittely**

Tutkimusprosessi aloitettiin ajankohtaisen tutkimusaiheen löytämisestä Yrityksessä X. Yritykselle on jo tehty useampia opinnäytetöitä ja uuteen tutkimukseen haluttiin löytää yritykselle itselleen hyödyllinen sekä tutkijalle opintoihin selkeästi liittyvä aihe. Aiheen suunnittelusta käytiin suullisia keskusteluita Yrityksen X vastaavien henkilöiden kanssa sekä tutkimukseen koulun kautta sovitun ohjaajan kanssa. Tutkimuksen alussa tutustuttiin teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty aikaisempia tutkimuksia aiheesta, ajankohtaisia artikkeleita sekä teoriasta kirjoitettua kirjallisuutta. Teoreettisen viitekehyksen tutustumisen jälkeen tutkimukselle määriteltiin tavoitteet, tutkimusongelmat sekä aiheen rajaus. Tutkimuksesta laadittiin tutkimussuunnitelma sekä aineistonhallintasuunnitelma.

Ennen kyselyiden vastauksen analysointia tutkimukseen kirjoitettiin alustava teoriaosuus aikaisempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Kyselytulokset saatiin niiden valmistuttua Yrityksestä X, ja ne analysoitiin kyselytulokset kerrallaan sisällönanalyysin avulla. Tämän jälkeen yrityksen X työntekijälle pidettiin teemahaastattelut, joissa yritettiin selvittää erilaisia näkemyksiä vaihtuvuuden pienentämiseksi sekä keinoja organisaatioon sitouttamiseksi. Tämän jälkeen tutkimuksessa laadittiin loppuun teoreettinen viitekehys. Saatujen vastausten pohjalta varmistettiin, että tutkimuksen teoriaosuudessa oli käsitelty tarpeeksi laajasti henkilöstön vaihtuvuuden syitä. Tutkimus lopetettiin viimeisillä tarkastuksilla sekä tiedotteen laatimisella. Alla olevassa kuvassa 6 on selkeytetty tutkimuksen toteutuksen kulkua.

Kuva 6 Tutkimuksen toteutus



### 3.2 Aineiston esittely

Tutkimuskysymyksiin etsittiin ensin taustatietoa teoreettisella viitekehyksellä. Tutkimuksessa käytetyt teorioiden aiheet ja niiden lähteet tulisi olla tutkittavan aiheen kannalta oleellisia ja tieteellisesti sopivia. Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys tulisi olla pätevä ja relevantti aiheelle. Teoreettisessa viitekehyksessä tulisi käydä selkeästi ilmi, kenen ilmaisu yksittäinen väite on. Teoriaan tulee viitata asianmukaisin lähdeviittauksin ja merkitä selkeästi tutkimustekstiin, mikäli lähteissä on käytetty suoria lainauksia muista teksteistä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 27)

Tutkimuksen teoreettinen aineisto kerättiin käyttäen Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston, Hämeenlinnan kirjaston sekä yleistä finna.fi tiedonhakupalvelua. Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineistona käytettiin kirjallista materiaalia, aikaisempia tutkimuksia, vertaisarvioituja artikkeleita, audiopodcasteja sekä YouTube-videoita. Koska tutkimukseen valittu teoriaosuus on hyvin laaja, on tässä työssä käsitelty yrityksen kannalta oleellisia teoriaosuuksia yleisellä tasolla, eikä syvempää tarkastelua ole lähdetty tekemään jokaisesta teoriaan liittyvästä aiheesta.

Tutkimuksen empiiriseen osuuteen käytettiin hyödyksi Yritys X:n teettämiä kyselyitä sekä teemahaastattelua. Yrityksen teettämät kyselyt olivat lähteneille työntekijöille lähetetty lähtökysely sekä työtyytyväisyysmittaukset keväältä ja syksyltä 2022. Yrityksen teettämät kyselyt katsottiin tutkittavan aiheen kannalta relevanteiksi, eikä yrityksen nykyisiltä ja entisiltä työntekijöiltä uskottu enää saavan suurta vastausmäärä, mikäli tutkija olisi vielä itse laatinut uuden kyselyn näiden lisäksi. Kyselyitä on käytetty tutkimuksessa hyödyksi, jotta henkilöstön vaihtuvuudesta ja siihen johtaneista syistä on saatu luotua tutkimuksessa relevantti kokonaiskuva. Teemahaastatteluiden aineistolla tutkija on pyrkinyt selvittämään, miten yrityksen henkilöstö uskoisi vaihtuvuuden vähentyvän ja työntekijöiden sitoutuvan paremmin organisaatioon.

Yritys X on lähettänyt kaikille irtisanoutuneille työntekijöille lähtökyselyn irtisanoutumisen jälkeen. Lähtökysely sisältää valmiiksi strukturoituja- sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyssä on selvitetty, miten työntekijät ovat viihtyneet yrityksessä, henkilöiden syitä irtisanoutumiselle ja mahdollisia kohtia, joita he toivoisivat muutettavan, mikäli palaisivat takaisin yritykseen töihin. Tutkimuksessa hyödynnettiin lähtökyselyitä, jotka on lähetetty ja vastaanotettu 1.1.-31.10.2022 välillä. Tällä aikavälillä lähteneitä työntekijöitä on ollut yhteensä 209 ja kyselyyn on vastannut 99 henkilöä. Vastausprosentti kaikkien lähteneiden työntekijöiden kesken oli yhteensä 47 prosenttia. Sähköiseen lähtökyselyyn on vastannut vähän alle puolet lähteneistä työntekijöistä. Useammalla työntekijällä saattaa olla huono motivaatio vastata kyselyyn, varsinkin jos työskentely aika ei ole kestänyt pitkään yhtiössä. Sähköisten lähtökyselyiden lisäksi esihenkilöt pitävät suullisen lähtöhaastattelun lähtevän työntekijän kanssa, mutta näitä palaverieita ei dokumentoida järjestelmällisesti.

Tutkimusaineistoon otettiin mukaan myös henkilöstölle teetetyt työtyytyväisyyskyselyt keväältä ja syksyltä 2022. Kyselyiden otantaan on otettu koko emoyhtiön henkilöstö, jotka ovat vastanneet työtyytyväisyyskyselyihin. Työtyytyväisyyskyselyt Yritys X on teettänyt kokonaan ulkopuolisella organisaatiolla. Verkkokyselyllä aineistot on saatu kerättyä anonyymisti ja helposti suurelta joukolta. Kyselyt sisälsivät strukturoituja ja tarkentavia avoimia kysymyksiä. Keväällä 2022 Yritys X teetti suuremman työtyytyväisyyskyselyn, jonka vastausaika oli 28.3.2022.-8.4.2022. Kevään työtyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 71,9 prosenttia koko henkilöstöstä.

Yritys X on teettänyt kevääseen verrattuna pienemmän työtyytyväisyyskyselyn, joka kulkee nimellä pulssikysely. Kysely on teetetty samalla ulkopuolisella yrityksellä syksyllä 2022. Kyselyn vastausaika on ollut 26.10.-9.11.2022 ja kysely on lähetty koko yhtiön henkilöstölle. Vastausprosentti on ollut 69 prosenttia, joten vastauksia on saatu kerättyä hyvin. Koska vastausprosentit molemmissa kyselyissä olivat näin suuret, voidaan aineiston luotettavuuden kannalta todeta aineistoa olevan riittävästi tutkimuksen suorittamiseen. Molemmat nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä mittaavat kyselyt on pyritty järjestelmään ajanjaksolla, jolloin ei pitäisi olla pitkiä lomia henkilöstöllä tiedossa. Tämä on varmasti lisännyt vastausprosenttia henkilöstön sisällä.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulee myös pohtia, kuinka paljon aineistoa pitää tutkimuksessa olla, jotta tutkimusta voidaan sanoa luotettavaksi ja tieteelliseksi. Yleensä tutkimukseen käytettävät resurssit ratkaisevat sen, kuinka paljon aineistoa tutkimuksessa ehditään kerätä ja käsitellä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 97) Koska tässä tutkimuksessa kyselyaineisto oli valmiiksi jo kerätty Yrityksen X puolesta, voitiin tutkimukseen liittää kolme isoa aineistokokonaisuutta. Tutkijan aikaa vapautui kyselyn laatimisesta ja aineiston keräämisestä tutkimustulosten analysointiin.

Kyselyissä kerätyn datan lisäksi tutkimuksessa laadittiin myös teemahaastattelut. Teemahaastattelut nauhoitettiin verkkopalaverin yhteydessä ja vasta tämän jälkeen aineisto litteroitiin. Haastattelussa saatu aineisto on säilytetty omassa erillisessä dokumentissa sellaisenaan, eikä vastaajien kokonaisia haastatteluvastauksia esitetä tutkimuksessa. Tutkimukseen on otettu mukaan lyhennetyt ja anonymisoidut vastaukset, jottei niitä voida yhdistää henkilötasolla tiettyyn työntekijään. Teemahaastatteluita järjestettiin kahdeksan kappaletta. Haastattelukutsut lähetettiin viikolla 47 ja haastattelut pidettiin viikolla 48 ja 49. Jokaiseen haastatteluun oli varattu noin tunti aikaa, jonka aikana käytiin läpi valmiiksi mietityt teemat ja vapaassa järjestyksessä etukäteen suunnitellut kysymykset.

### **3.3 Aineisonkeruumenetelmän esittely**

Tutkimuksessa määritetyt tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset ratkaistaan tutkimusmenetelmillä. Tutkija pyrkii valitsemaan tutkimusmenetelmän aina

tutkimusongelman mukaan ja pohtimaan, millä keinoin havaittuun ongelmaan saadaan tuotettua luotettava ratkaisu. Tutkimusmenetelmä koostuu sekä aineistonkeruumenetelmistä että analyysimenetelmistä. Erilaisia menetelmiä on useita, ja niiden yhdistelmää kutsutaan tutkimusotteeksi. (Kananen, 2015, s. 63) Ennen tutkimusmenetelmien valintaa ja kerättävän aineiston määrää, tutkijan on päätettävä, haluaako hän tutkimuksella luoda hetero- vai homogeenista aineistoa. Eli haluaako hän saada yhteneväisen kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta vai havainnoida sen erityispiirteitä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 102) Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia vaihtuvuutta yhdessä organisaatiossa, ja tulkita siellä esiintyviä erityispiirteitä.

Tutkimusmenetelmiä voidaan kuvata myös metodeina. Metodien avulla tutkija tuottaa työhön tietoa erilaisten aineistojen sekä analyysien kautta. Metodi kuvaa lukijalle, miten tieto on tutkimukseen saatu, ja tutkijan on pystyttävä työssään perustelemaan valitut menetöt. Tutkimukselle oikea metodi valitaan tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Sen tärkeän tehtävä on tutkijalle ratkaista asetettu ongelma. Metodologiassa valittuja tutkimusmenetelmiä arvioidaan ja tarkastellaan, onko valinnat tehty tieteellisesti oikein. Se kuvaa valittujen metodien laatua ja oikeellisuutta suhteessa tutkimuksen päämääriin. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 18)

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka yhdistelee määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tapaustutkimuksessa on yleistä käyttää hyödyksi useampia tiedonkeruumenetelmiä, eikä sen valitseminen ei sido tutkijaa valitsemaan joko laadullisia tai määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa on mahdollista käyttää kahta eri tutkimusmenetelmää samanaikaisesti rinnakkain tai järjestyksessä toisen jälkeen. Useammassa suomalaisessa tutkimusoppaassa on yhdysvaltalaisiin lähteisiin vedoten sallittu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistely. Mikäli samassa tutkimuksessa on käytetty useampia tutkimusmenetelmiä, kutsutaan tätä monistrategiseksi tutkimukseksi. (Kananen, 2015, ss. 71, 76; ks. myös Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 73)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen määrittämisistä on laadittu hieman erilaisia versioita oppaasta ja filosofisesta suuntauksesta riippuen. Nykyään tutkimuksissa on alettu kiinnittää enemmän huomioita aineiston analysointimenetelmiin, ja niiden avulla määriteltä

eroa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 75) Kanasen (2015, s. 82) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään sanoittamaan tutkittavaa aihetta, kuvaamaan ilmiön tapahtumia sekä niihin johtaneita syitä. Määrällisessä tutkimuksessa taas aineisto sisältää lukuja, joiden avulla laaditaan tilastollisia tuloksia. Laadullisissa tutkimuksissa tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistäviä tutkimuksia kuten määrällisessä tutkimuksessa (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 98). Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään teoria vertaamalla aineistoa taustapopulaatioon. Yleensä tapaustutkimuksessa tämä ei kuitenkaan onnistu. Vaikka samankaltaisia tapauksia löytyisikin muita verrattavissa olevia, on silti keskimääräistä tapausta vaikea määrittellä. (Laine & ym., 2007, s. 12)

### **3.3.1 Sähköinen kysely**

Mikäli tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä henkilöt ajattelevat asiasta tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla, on loogisinta kysyä asiaa heiltä itseltään haastattelun tai kyselyn avulla (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 84). Yleinen haastattelumenetelmä ison joukon saavuttamiseksi on kysely. Kyselyssä halutaan yksilövastausten avulla selvittää isomman otoksen vastausten jakautumista. Kyselyhaastattelu on mahdollista toteuttaa kasvotusten haastattelija ja haastateltavan kohtaamisessa tai suurempia massoja tavoiteltaessa sähköisesti. Tieteellisessä kyselyssä tutkijan pitää ottaa huomioon vastaajien ajankäyttö, motivaatio vastata kyselyyn sekä osaaminen vastata esitettyihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksessa vastaajan tulisi ymmärtää kysymykset oikein ja tätä varten kysymykset tulee muotoilla riittävän selkeästi. Verkkokyselyyn on helppo osallistua ympäri Suomea ja vastaajat kirjoittavat itse vastauksensa, joten tutkimuksessa saatua aineistoa ei tarvitse enää erikseen litteroida. (Hyvärinen & ym., 2017, ss. 88, 98)

Kysely on aineistonkeruu menetelmänä määritetty sekä määrällisen että laadullisen tutkimusotteen alle. Kananen (2015, s. 82) luokittelee kyselyt määrällisiksi tutkimuksiksi, joissa yritetään selvittää ihmisten käyttäytymisen syitä ja mielipiteitä. Kyselyissä kysymykset ja valmiiksi esitetyt vaihtoehdot esitetään tekstimuodossa, mutta vastaukset lukumuodossa. Kuitenkin kysely voidaan tulkita laadulliseksi tutkimukseksi, mikäli kysymykset on esitetty

avoimina kysymyksiä, joihin vastaaja saa itse omin sanoin vastata. Kysely toteutetaan yleensä valvotussa tilassa tai kotona. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 84–85).

Opinnäytetyössä tutkija voi hyödyntää jo valmiiksi kerättyjä aineistoja (Hakala, 2022, s. 96). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimi Yrityksen X laatimat kyselyt, jotka sisälsivät sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Yrityksen teettämät kyselyt sisälsivät hyvin paljon tutkimuksen kannalta tärkeää aineistoa, joten vastausten katsottiin olevan tutkimukselle riittävän laajaa materiaalia. Kyselyissä oli paljon samoja kysymyksiä, joita tutkija itsekin olisi kyselyihin sisällyttänyt. Tutkimussuunnitelmassa katsottiin organisaation ja oppilaitoksen ohjaajan kanssa, että kyselyn aineistot riittävät tutkimusaineistoksi, eikä tutkijan itse laatimia kyselyitä tehty tämän takia. Mikäli Yrityksen X nykyiselle ja entisille työntekijöille olisi tutkimuksen osana laadittu vielä erillinen kysely, olisivat kysymykset toistaneet itseään ja vastausprosentti olisi saattanut jäädä pieneksi.

Kyselyt sisälsivät avoimia, monivalintaisia ja valmiiksi skaalattuja kysymyksiä, mikä on hyvin yleistä nykyisissä verkkokyselyissä. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymys ei kuitenkaan saa olla johdatteleva, jotta tutkija itse ei vaikuta kyselyn tuloksiin. Avoimista vastauksista voidaan nähdä vastaajan tietämyksen kysytystä aihepiiristä ja se kertoo vastaajan mielestä keskeisimmät asiat. Vastaaja saa myös haluamallaan tavalla ilmaista omat tunteensa annetussa vastauksessa. Avoimiin kysymyksiin saatetaan kyselytutkimuksessa kuitenkin saada hyvin erilaisia ja laajoja vastauksia, jotka voi olla vaikeaa jaotella teemoittain. (Hirsjärvi & ym., 2009, ss. 200–201)

Monivalintakysymyksissä vastaajat saavat itse valita haluamansa vaihtoehdon valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot ovat yleensä numeroitu, ja vastaaja valitsee sopivan vaihtoehdon tai useampia vastauksia, mikäli se on kysymyksessä mahdollista. Valmiiksi skaaloihin eli asteikkoihin kytketyt kysymykset ovat usein väittämiä, joihin vastaaja saa itse valita, kuinka voimakkaasta hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Väittämät ovat usein luokiteltu numeroihin tai sanallisiin asteikkoihin nousevassa tai laskevassa järjestyksessä. Mikäli vastaukset ovat valmiiksi strukturoitu, on aineiston käsittely nopeampaa ja vertailu aineistojen kesken helpompaa. (Hirsjärvi & ym., 2009, ss. 200–201)

### 3.3.2 Teemahaastattelut

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa yleinen tiedonkeruumenetelmä. Niillä pyritään keräämään aineistoa tutkimuskysymysten vastaamisen tueksi. Haastattelija ei suoraan esitä tutkimuskysymyksiä haastateltavalle, koska haastattelukysymykset laaditaan erikseen tutkittavan aiheen tueksi. Haastattelija luo haastattelutilanteeseen hyvän vuorovaikutuksen, jonka avulla aineistosta saadaan rikas ja kattava. Näihin haastattelija voi vaikuttaa kysymysten muotoilemisella, aiheen rajauksilla sekä valitulla tyylillä. Ennen haastattelumenetelmän valintaa, tutkijan on suunniteltava, millaiseen tietoon hän haastattelussa haluaa saada vastauksen ja sen jälkeen perustella, miksi valittu menetelmä oli paras ratkaisu sen saavuttamiseksi. Haastateltavan on myös etukäteen suunniteltava, esitetäänkö kysymykset strukturoidusti vai onko kyseessä avoin keskustelu tai jotain näiden väliltä. Valinta täytyy osata perustella tapauskohtaisesti riippuen tutkimuksen tavoitteista. (Hyvärinen & ym., n.d.)

Haastattelun etuihin kuuluu se, että kysymykset voidaan esittää joustavassa järjestyksessä haastattelutilanteen mukaisesti. Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tai tarkentaa kysymyksiä, mikäli ne eivät ole ymmärrettävissä muodossa tai aiheeseen täytyy tarkennuksen takia palata. Haastattelija pääsee myös havainnoimaan haastateltavaa ja tulkitsemaan hänen kehonkieltään haastattelun aikana. Koska haastattelussa halutaan saada tietoa tietystä aiheesta, on haastattelijan hyvä lähettää haastattelun aihe tai kysymykset haastateltavalle etukäteen. Näin vastaajat pystyvät tutustumaan aiheeseen jo etukäteen ennen haastattelutilaisuutta. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 85–86) Haastattelija edustaa haastattelutilanteessa koko tutkimustaan, mutta hän ei saa kuitenkaan ohjata vastaajaa mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan kysymystilanteissa on pidättäytyttävänä neutraalina (Hyvärinen & ym., 2017, s. 95)

Kyselytulosten analysoinnin jälkeen tutkimuksessa on toteutettu teemahaastattelut Yritys X:n kahdeksalle työntekijälle. Teemahaastattelu voidaan mieltää puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska haastattelun tema on etukäteen suunniteltu. Siinä ei esitetä järjestyksessä samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville, vaan haastattelussa haastattelija on etukäteen suunnitellut valitut teemat, joiden pohjalta haastattelu tehdään.

Nämä teemat tulisi pohjautua tutkijan etukäteen perehtyneeseen teoriaan. (Hyvärinen & ym., 2017, ss. 21–22)

Haastattelu voi edetä vapaassa järjestyksessä, mutta etukäteen pohditut teemat varmistavat sen, että kaikki tarvittavat aihealueet tulevat haastattelussa käsiteltyä. (Kananen, 2015, s. 145) Teemahaastatteluun kuuluu, että kysyjä voi halutessaan tarkentaa haluttuja kohtia ja esittää haastateltavalle syventäviä kysymyksiä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 88). Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelut voivat painottua eri teemoihin.

Haastattelussa halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda oma tulkintansa aiheesta esille ja varata myös tilaa vapaalle keskustelulle. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006, 6.3.2) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa avoimena haastatteluna tai täysin suunniteltuna strukturoituna haastatteluna (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 88).

Koska tutkimuksen tekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta haastatteluiden pitämisestä, on haastattelutilanteiden tueksi laadittu muutamia apukysymyksiä teemoittain. Tutkimusta voidaan siis pitää puolistrukturoituna. Yleisin ongelma on, että haastattelua varten on varattu liikaa kysymyksiä (Hyvärinen & ym., 2017, s. 29). Tutkimuksessa on teemahaastattelun tueksi laadittu muutamia kysymyksiä valmiiksi, mutta näitä ei ole välttämätöntä järjestyksessä kaikkia käydä läpi, mikäli haastatteluun valitut teemat ovat muuten tulleet haastattelun aikana ilmi.

Teemahaastattelun avulla tutkittavasta aiheesta saada tarkempaa tietoa. Ennen teemahaastattelun laatimista tutkijan on itse perehdyttävä tutkittavaan aiheeseen ja oltava ajan tasalla haastateltavien tilanteesta. Haastattelussa on mukana usein mukana useita eri teemoja, ja haastattelijan on myös varauduttava siihen, ettei kaikilla haastateltavilla ole jokaisesta teema-alueesta yhtä tarkkaa ja laajaa näkemystä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006, 6.3.2) Ennen toteutettuja teemahaastatteluita tutkija on laatinut ilmiöön liittyvän teemaluettelon, jota on käytetty haastatteluiden tukena. Tämä löytyy tutkimuksen liitteestä 2.

Teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan henkilöt, jotka liittyvät tai tietävät tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2015, s. 145). Laadullisessa aineistonkeruussa ei käytetään

termiä tilastotieteellinen havaintoyksiköiden otanta, vaan oikeampi termi olisi teoreettinen tai harkintavarainen otanta. Haastatteluun valitut henkilöt on valittu tutkimukseen mukaan harkiten ja niiden on oltavia sopivia aiheeseen liittyen. Tutkija saa itse määritellä ja perustella, miksi kyseiset valitut henkilöt ovat tukittavan aiheen kannalta oleellisia ja harkinnanvaraisia. Tutkimuksen lukijalle jää tulkittavaksi ja arvioitavaksi, ovatko tutkijan valinnat ja perustelut tieteellisesti tehty. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006, 6.2.4; ks. myös Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 98)

Tutkimuksessa on hyödynnetty eliittiotantaa, jolloin haastateltaviksi on valittu henkilöt, joiden oletetaan antavan parhaiten lisätietoa tutkittavasta aiheesta (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006, 6.2.4). Tutkimuksen haastateltaviksi on valittu esihenkilöitä, jotka ovat olleet pitämässä lähtöhaastatteluita lähteneille työntekijöille tai työntekijöitä, jotka ovat muuten luoneet työtehtäviensä puolesta kokonaiskuvan aiheesta. Valitut esihenkilöt on valikoitu haastateltavaksi eri liiketoiminta-alueista. Lisäksi haastateltavat edustavat tiimejä, joissa vaihtuvuus on ollut suurempaa ja toisissa pienempää.

Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa ei voida valmiiksi määritellä, kuinka paljon haastateltavia tarvitaan luotettavan kuvan antamiseksi tutkittavasta aiheesta. Yleisesti on ohjeistettu, että tutkimushaastatteluja suoritetaan niin kauan, että vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä uutta tietoa aiheesta enää saada. Silloin haastattelu on saavuttanut saturaation. Laadullista haastatteluaineistoa tulisi analysoida heti haastattelun jälkeen, jotta tutkija voi todeta saturaation toteutuneen. (Kananen, 2015, s. 146) Tämä ei kuitenkaan kaikissa tutkimustapauksissa ole täysin mahdollista. Saturaatiopisteen muodostuminen voi olla kuitenkin vaikea tunnistaa ja usein haastatteluiden määrä ratkaistaan käytännöllisten perusteiden myötä. Tutkimuksessa on usein aikaa käytettävissä rajallisesti, ja suuren aineiston analysointi ei välttämättä johda sen parempiin tuloksiin. Sopiva haastatteluiden määrä tulee tulkita tutkimustapauksen sekä tutkimuksen laajuuden mukaan. (Hyvärinen & ym., 2017, ss. 34, 36)

### 3.4 Tutkimuksen analysointimenetelmät

Tutkimuksen analysointimenetelmä kuvaa sitä, miten tulevaa tutkimusaineistoa aiotaan käsitellä. Aineiston analysoinnin tulisi rikastuttaa tutkimusta ja kasvattaa sen informaatioarvoa. Ennen kuin tutkimusta varten aletaan kerätä aineistoa, tulisi tutkijan päättää millä analysointimenetelmällä sitä tullaan tulkitsemaan. Tutkimusoppaat kuvaavat laajasti jo olemassa olevia ja laadittuja analysointimenetelmiä. Valittu analysointimenetelmä vaikuttaa oleellisesti tavoiteltavaan aineiston muotoon sekä kokoon ja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmän tulisi tukea toisiaan. Mikäli tutkija on valinnut aineiston analysointitavan jo etukäteen, hän pystyy tutkimuksen edetessä suunnittelemaan kokonaisuutta tämän mukaan. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 77)

Tutkimuksen laadullisessa aineistossa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia hyödynnetään yleensä laadullisen aineiston tulkinnassa, mutta myös määrällisen aineiston analysointiin se on mahdollista. Sisällönanalyysissa aineisto pitää linjata tutkimuskysymysten kanssa ja varmistaa, että suunniteltuihin kysymyksiin saadaan tuotettua vastaus. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen analysointi alkaa usein aineiston litteroimisella äänestä tekstiksi. Tämän jälkeen tekstiaineistosta tiivistetään erikseen oleelliset asiat tutkimuskysymysten kannalta ja tutkimuksen kannalta ei oleelliset asiat karsitaan pois. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja koodataan teksti siihen muotoon, että aineistosta voidaan erottaa yhteneväiset teemat. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 103–105)

Laadullinen tutkimus on mahdollista jakaa induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen analyysiin ja päättelyyn. Induktiivinen analyysi pyrkii tutkimaan tapausta yksityiskohtaisena ilman yleistävää teoriaa, kun taas deduktiivinen analyysi pyrkii yleisiä teorioita peilaamaan yksittäiseen tutkimustapaukseen. Abduktiivinen analyysin mukaan uusi teoria voidaan muodostaa, mikäli tutkimuksen havainnoista voidaan muodostaa johtoajatus. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 107) Koska kyseisessä tutkimuksessa tarkastellaan yhden ison yhtiön henkilöstön vaihtuvuutta, voidaan tutkimusta tulkita induktiivisella otteella, joka ei pyri yleistämään yksittäistä tapausta valmiiden teorioiden mukaan.

Aineisto koodataan joko aineistosta tulleiden ilmiöiden avulla, teoriapohjaisella luokittelulla tai käyttäen hyödyksi molempia. (Kananen, 2015, s. 171). Laadullisessa tutkimuksessa jaottelua voidaan tehdä aineistolähtöisen, teoriasidonnaisen ja teorialähtöisen analyysin avulla. Näiden kolmen analysointitavan eron huomaa tutkimuksen siitä, kuinka paljon teoria on ohjannut aineiston keräämistä, analysointia sekä raportointia. Aineistolähtöinen analysointi pyrkii tutkimaan aihetta tapauskohtaisesti, eikä analysointivaiheessa jo valmiissa olevat teoriat saa vaikuttaa analysointiprosessiin. Teorialähtöisessä analyysissä teoria voi olla analysoinnin tukena, mutta analysointi ei ensikädessä perustu valmiina oleviin teorioihin. Usein aineiston analysoinnin alkuvaiheessa teoria ei ole mukana, vaan se otetaan analysoinnissa huomioon loppuvaiheessa. Teorialähtöinen analysointimalli on kaikista yleisimmin käytössä ja siinä tutkimustapaus määritellään jo olemassa olevan teorian avulla. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 108–111; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006)

Tutkimuksessa on valittu käyttää aineistolähtöistä analyysimenetelmää, koska tutkimusta ei haluta sitoa mihinkään valmiiseen teoriaan. tutkimuksessa tarkastellaan yhden yhtiön henkilöstön vaihtuvuutta ja sitouttamista, ei aineistoa haluta rajata tai peilata valmiin teorian avulla, vaan aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti. Aineisto pyritään analysoimaan aineistossa ilmaantuvien tapausten mukaan, eikä analysointia varten luoda valmiiksi analysointiyksiköitä valmiiden teorian tietojen mukaan.

Aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa kolmeen eri työvaiheeseen. Analysointi aloitetaan aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä, jossa tutkimuksen kannalta epäoleellinen data karsitaan pois. Vastauksista haetaan pelkistetyt ilmaisut, jotka ovat oleellisia tutkittavan aiheen kannalta. Aineiston pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään eli klusteroidaan. Vastauksista yritetään etsiä samankaltaisuuksia ja jakaa yhdistävät vastaukset saman alaluokan alle. Alaluokat voidaan jaotella vielä yhteenkuuluviksi pääluokiksi. Viimeinen vaihe analysoinnissa on abstrahointi, jonka avulla aineistosta muodostetaan kuvaus tutkimusaiheesta ja johtopäätökset. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, ss. 122–127)

Tässä tutkimuksessa kyselyiden tulokset saatiin valmiina aineistoina Yritykseltä X. Yritys X:n työntekijöille laatimat kyselyt ovat valmiiksi jo tekstimuodossa, eikä niitä tarvinnut enää erikseen litteroida. Tulokset käsiteltiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset analysoitiin Excel taulukko-ohjelmaa apuna käyttäen, koska kerätty aineisto oli suomenkielisessä tekstimuodossa, eikä tutkijalla ollut aikaisempaa osaamista tekstien analysointiohjelmistoista. Tässä opinnäytetyössä aineisto ensin pelkistettiin ja karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleelliset vastauksien osat pois. Pelkistämisen jälkeen aineisto pyrittiin ryhmittelemään samankaltaisten vastauksien kanssa ja luotiin näille alaluokat. Alaluokat ryhmiteltiin vielä yläluokiksi vastauksien perusteella. Tämän jälkeen avoimia vastauksia haluttiin vielä pyrkiä esittämään kootusti graafisessa muodossa, jotta vastaukset olisi helpompi tulkita ja tarkastella saatuja vastausmääriä luokittain.

Teemahaastattelun aineistot nauhoitettiin ensin haastattelun yhteydessä.

Teemahaastattelua varten tutkija oli valinnut teemat, jotka haluttiin käydä läpi haastattelussa. Koska tutkijalla ei ole aikaisempaa taustaa haastatteluiden pitämisestä, oli haastattelun tueksi laadittu valmiiksi kysymyksiä. Haastattelutilanteessa kysymykset käytiin läpi vaihtelevalla järjestyksellä pitäen haastattelutilanteen avoimina lisäkysymyksille ja asioiden tarkennuksille. Haastatteluiden jälkeen aineiston oleelliset asiat litteroitiin tekstiksi. Teemahaastatteluista saadut vastaukset pyrittiin luokittelemaan ja ryhmittelemään samoihin ala- ja yläluokkiin ja jaoteltiin valmiiksi valittujen teemojen mukaisesti. Näin vastauksista analysointiin yleiskuva haastateltavien vastauksien perusteella. Teemahaastatteluiden tulokset on avattu kappaleessa 4.3 sanallisesti.

Tutkimuksessa käytetyt kyselytulokset sisälsivät myös määrälliselle tutkimukselle tyypillistä numeerista dataa. Määrälliselle tutkimukselle on olemassa useita eri menetelmiä ja luokittelutapaan vaikuttaa, onko tutkittavana vain yksi muuttuja vai useampia (Tietoarkisto). Oheisessa tutkimuksessa tutkitaan vain yhden muuttujan käyttäytymistä kerrallaan, koska tutkimustulokset käsitellään täysin anonymisti, eikä vastauksia voida yhdistää toisiinsa. Tutkija ei esimerkiksi saa kyselylomakeaineistosta tietää, kuinka moni vastaajista on mistäkin liiketoiminta-alueesta vastannut myönteisesti halukkuudestaan mahdollisesti palata takaisin työskentelemään Yritykseen X.

Mikäli tutkimuksessa tutkitaan vain yhtä muuttujaa, analysoidaan lukuja yleensä arvojen jakautumisen kannalta. Lukuja on mahdollista kuvata graafisesti, keskiluvuilla tai hajontaluvuilla. Sopivin menetelmä riippuu lukujen mittausasteesta. (Tietoarkisto) Osa

vastauksista on esitetty käyttäen höydyksi keskiluvuista aritmeettista keskiarvoa. Aritmeettinen keskiarvo on kaikista yleisin tutkimuksissa käytössä oleva keskimääräisyyttä kuvaava luku. Keskiarvo saadaan laskettua, kun havaintojen summa jaetaan kaikkien havaintojen määrällä. (Tietoarkisto, määrällisen tutkimuksen ohjekirja) Osa kyselyn vastauksista on tutkimuksessa esitetty prosenttiosuuksina ja niitä on esitetty graafisten kuvien muodossa. Näiden avulla on pyritty havainnollistamaan kyselyn tuloksia lukijalle ja näiden esitysten tärkeimpiä havaintoja on pyritty avaamaan myös tekstimuodossa.

## 4 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa on esitetty kyselyiden sekä teemahaastatteluiden tutkimustulokset.

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin Yritys X:n teettämiä kyselyitä ja tutkijan laatimia teemahaastatteluita. Aineistona toimi lähtökyselyt sekä henkilöstölle teetetut työtyytyväisyyskysely keväältä 2022 ja pulssikysely syksyiltä 2022. Kyselytuloksia hyödynnettiin tutkimuksessa henkilöstön vaihtuvuuden kokonaiskuvan luomiseksi ja poislähtöön vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Koska aineisto on kerätty Yrityksen X toimesta, eikä alun perin osana opinnäytetyötä, ei kaikkia vastauksia tai kysymyksiä esitetä tässä opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti. Teemahaastatteluissa tutkija pyrki keräämään näkemyksiä Yrityksen X vaihtuvuudesta sekä ehdotuksia vaihtuvuuden pienentämiseksi sekä työntekijöiden organisaatioon paremmin sitouttamiseksi.

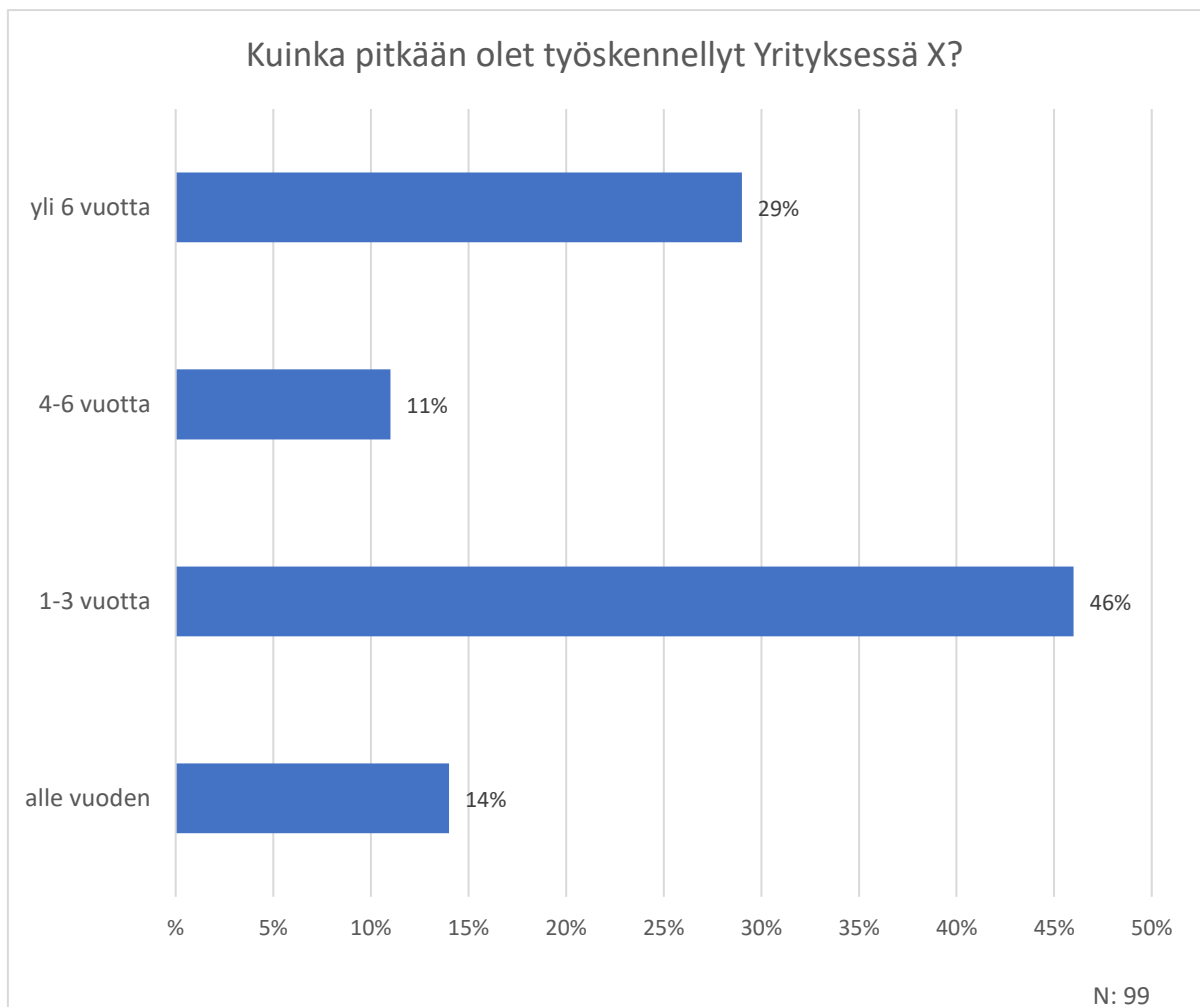
### 4.1 Lähtökyselyiden tulokset

Yrityksen X toimesta irtisanoutuneille työntekijöille on lähetetty irtisanoutumisen yhteydessä sähköinen lähtökysely, jolla on selvitetty taustasyitä irtisanoutumiselle. Lähtökysely sisälsi avoimia, monivalinta- sekä valmiiksi skaalattuja kysymyksiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin 99 kappaletta lähtökyselyitä, jotka oli vastaanotettu 1.1.-31.10.2022 aikavälillä. Yhteensä kyseisellä ajanjaksolla lähteneitä työntekijöitä on ollut 209. Vastausprosentti lähtökyselyyn on ollut vähän alle puolet (47 %). Kyselyvastauksia on saatu kerättyä hyvä määrä, joilla syitä vaihtuvuudelle on voitu selvittää.

Lähtökyselyä ei ole liitetty tutkimuksen liitteeksi, koska se on Yrityksen X itse laatima, ja yhtiö haluaa pitää sen salassa. Tutkimus on tehty myös anonymisti, eikä Yritys X:n nimeä näytetä missään kohtaa tutkimusta. Yhtiön laatimassa lähtökyselyssä on ensimmäisenä kysytty lähteneen työntekijän nimitiedot. Nimitietojen kysyminen on voinut monella vastaajalla vaikuttaa siihen, ettei lähtökyselyä ole halunnut täyttää ollenkaan, tai vastaaja on joutunut miettimään tarkemmin, mitä kyselyyn haluaa kirjoittaa omalla nimellään. Mikäli kysely lähetettäisiin entisille työntekijöille anonymina, vastaukset saattaisivat poiketa nimitiedoilla annetuista osalla vastaajista.

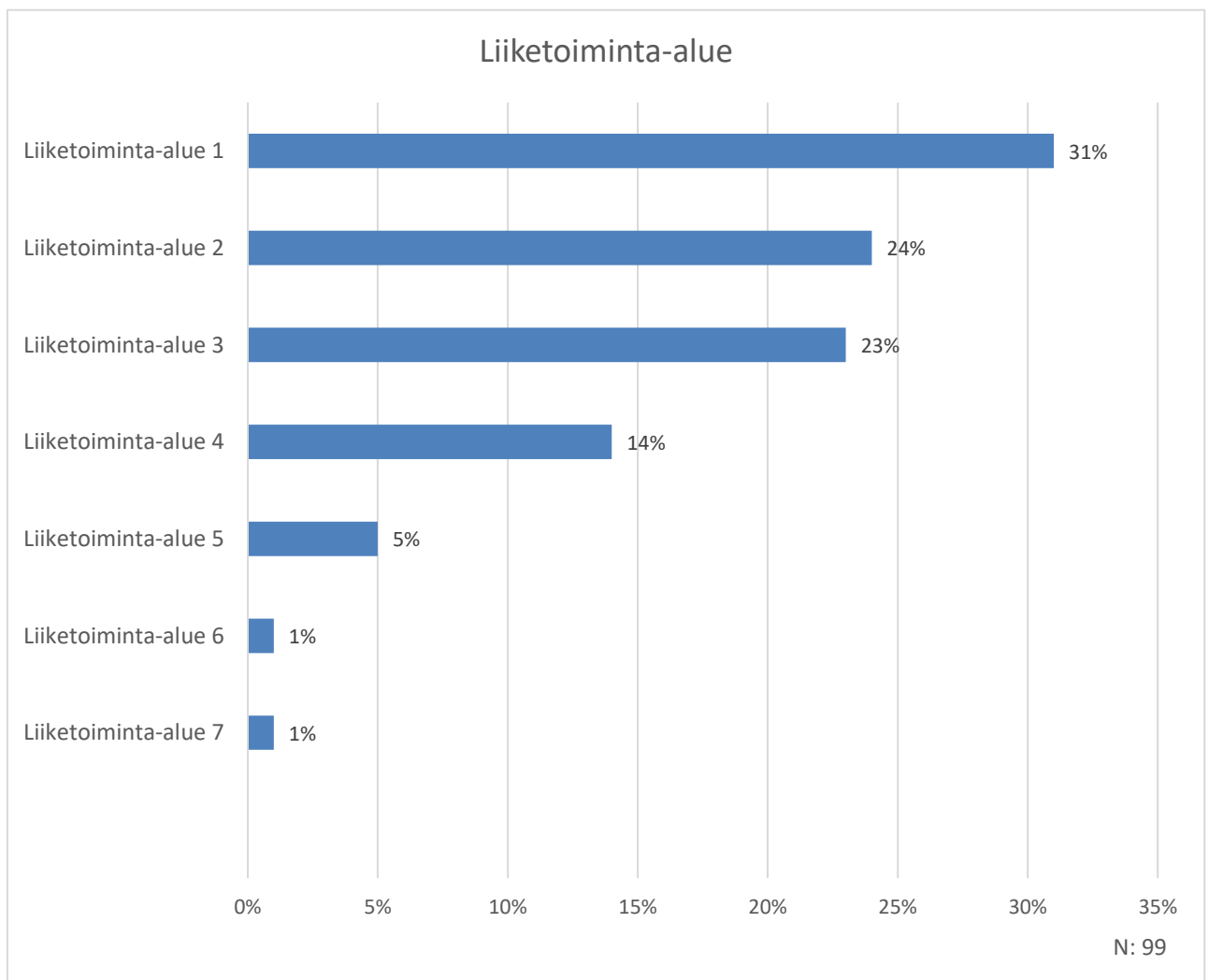
Lähtökyselyssä on kysytty lähteneiden työntekijöiden taustatietoja. Lähtökyselyssä on selvitetty, kuinka pitkään lähteneet työntekijät ovat työskennelleet Yrityksessä X. Kyselyyn vastanneista suurin joukko (46 %) oli työskennellyt yrityksessä 1–3 vuotta. Tämä ajanjakso sijoittuu juuri fuusion tekemiseen vuonna 2019 ja sen jälkeiseen liiketoimintaan. Lähes kolmannes vastaajista on työskennellyt yhtiössä yli kuusi vuotta (29 %). Tämä osa vastaajista on ollut ennen fuusioita toisen yhtiön palveluksessa, ja fuusion myötä siirtynyt työskentelemään Yrityksessä X. Vastanneista työntekijöistä 14 % on työskennellyt alle vuoden ja 11 % työntekijöistä 4–6 vuotta ennen lähtemistä. Työskentelyaika on kuvattu graafisesti alla olevassa kuvassa 7. Luvuissa ei ole mukana niitä henkilöitä, jotka ovat lähteneet Yrityksestä X, mutta eivät ole vastanneet lähetettyyn lähtökyselyyn.

Kuva 7 Lähtökyselyn tulokset: Lähteneiden työntekijöiden työskentelyaika (Yritys X, 2022)



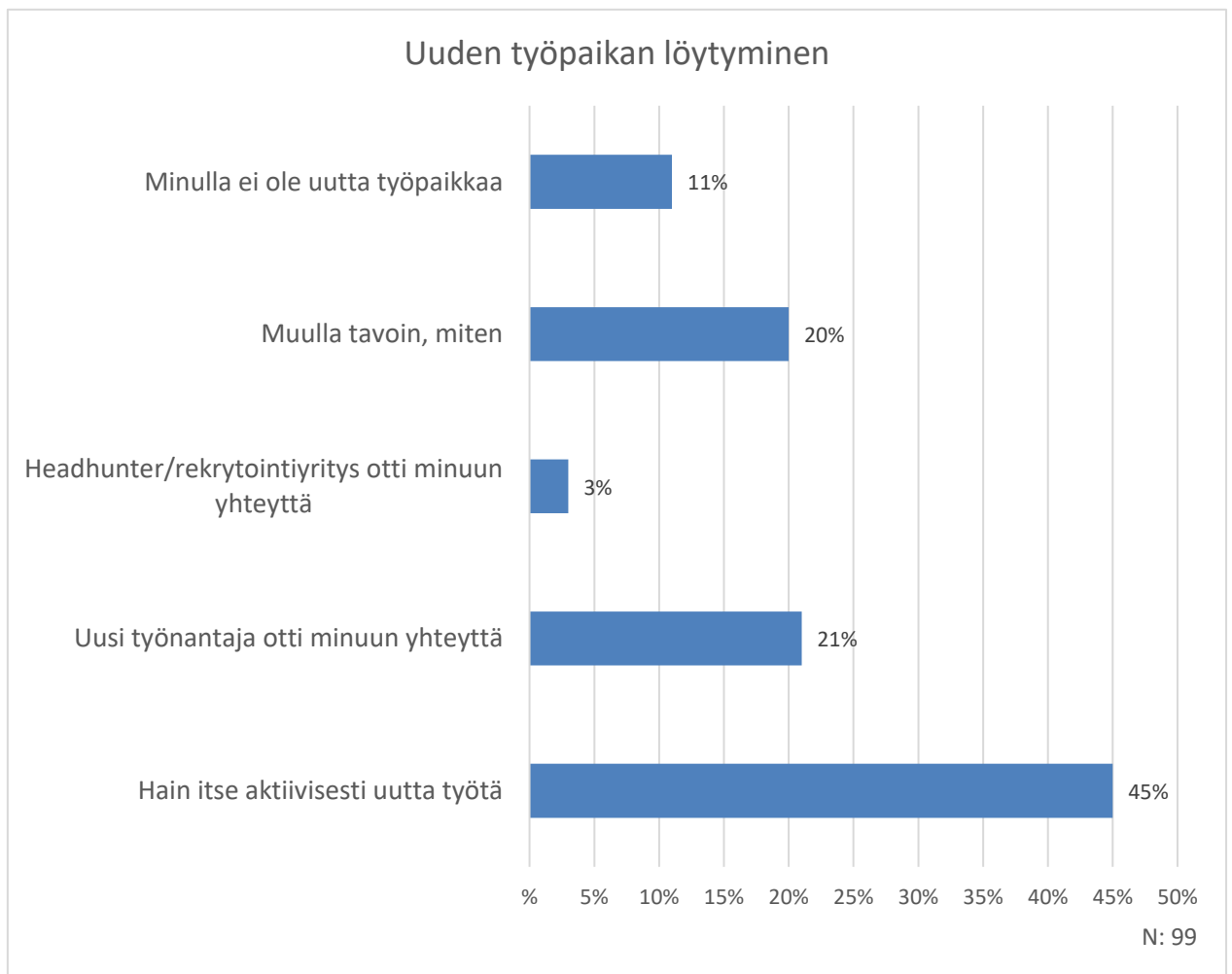
Taustatietona lähtökyselyissä on selvitetty myös lähteneiden henkilöiden liiketoiminta-alue, jossa henkilö on lähtiessään työskennellyt. Liiketoiminta-alueista nousee esille kolme selkeästi muista erottuvaa aluetta, joissa vaihtuvuutta on ollut eniten. Jotta tutkimuksessa pysyy Yrityksen X toivoma anonymisyys, on liiketoiminta-alueet kerrottu numeroin eikä todellisilla nimillä. Kolmannes (31 %) lähtijöistä on ollut liiketoiminta-alue 1:stä ja noin neljännes (24 % ja 23 %) liiketoiminta-alueista 2 ja 3. Kyseisissä liiketoiminta-alueissa työskentelee yhtiössä eniten työntekijöitä, ja liiketoiminta-alueessa 1 on pidetty YT-neuvottelut kesän 2022 aikana. Vertailussa liiketoiminta-alueiden kesken tulisi huomioida liiketoiminta-alueiden henkilöstömäärät, jotta vastauksesta voitaisiin tehdä tarkempia johtopäätöksiä. Liiketoiminta-alueet on graafisesti kuvattu seuraavassa kuvassa 8.

Kuva 8 Lähtökyselyn tulokset: Liiketoiminta-alue työntekijän lähtiessä Yrityksestä X (Yritys X, 2022)



Lähteneistä työntekijöistä vähän alle puolet (45 %) on lähtökyselyissä ilmoittanut etsineensä uutta työpaikkaa aktiivisesti ja noin joka viides (21 %) lähteneistä kertoo uuden työnantajan ottaneen henkilöön itse yhteyttä. Viidennes (20 %) lähteneistä kertoi hakeneensa yhteen työpaikkaan joko omasta toimesta tai suosittelijan kannustamana ja saaneet paikan (vastausvaihtoehto muulla tavoin, miten). Kymmenesosa (11 %) vastaajista ilmoitti, ettei heillä ollut uutta työpaikkaa tiedossa, kun olivat lähteneet Yrityksestä X. Ja vain pieni osa (3 %) ilmoitti saaneensa uuden työpaikan rekrytointiyrityksen kautta. Jakautuminen näiden vastausvaihtoehtojen kesken on esitetty alla olevassa kuvassa 9.

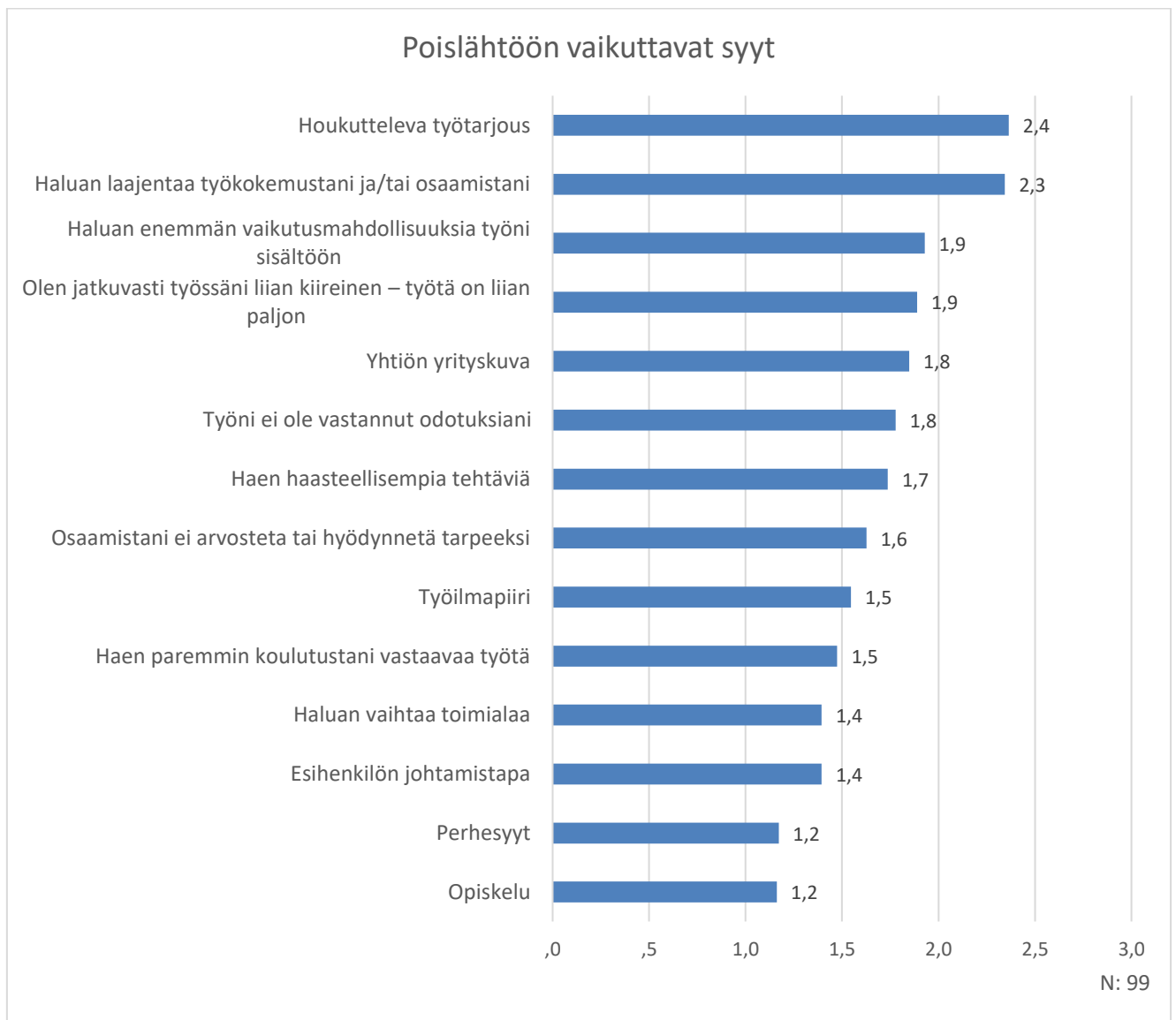
Kuva 9 Lähtökyselyn tulokset: Uuden työpaikan löytäminen (Yritys X, 2022)



Lähteneiltä työntekijöiltä oli skaalakysymyksen avulla selvitetty, kuinka paljon tietyt valmiiksi annetut tekijät vaikuttivat henkilön poislähtemiseen. Vastausvaihtoehtoina oli ei ole vaikuttanut (1), vaikutti jonkun verran (2) ja vaikutti paljon (3). Vastausten perusteella

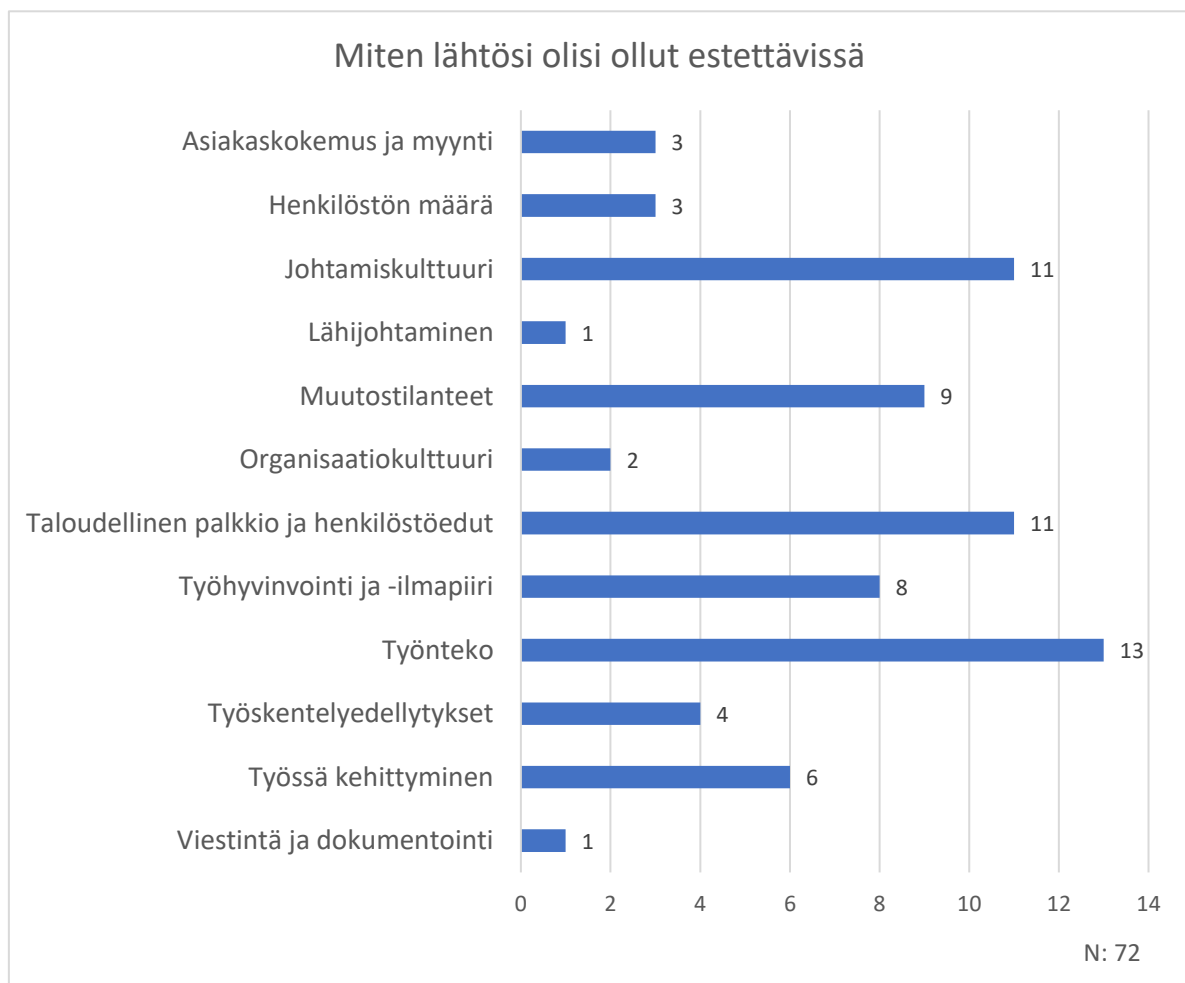
aineistosta on laskettu saatuihin vastausvaihtoehtoihin saadut keskiarvot 1–3. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että poislähtöön vaikutti eniten houkutteleva työtarjous (2,4) ja halu laajentaa työkokemusta ja osaamista (2,3). Vastaajien mielestä jonkin verran poislähtöön vaikutti halu saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön (1,9), se ettei työ vastannut odotuksia (1,8), Yrityksen X yrityskuva (1,8) ja henkilöt hakivat haasteellisempia tehtäviä (1,7). Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että poislähtöön ei ole vaikuttanut halu saada paremmin koulutusta vastaavaa työtä (1,6), työilmapiiri (1,5), halu vaihtaa toimialaa (1,4), esihenkilön johtamistapa (1,4), opiskelu (1,2) ja perhesyyt (1,2). Alla olevassa kuvassa 10 on esitetty valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin saadut keskiarvot.

Kuva 10 Lähtökyselyn tulokset: Poislähtöön vaikuttavat syyt, keskiarvot 1–3 (Yritys X, 2022)



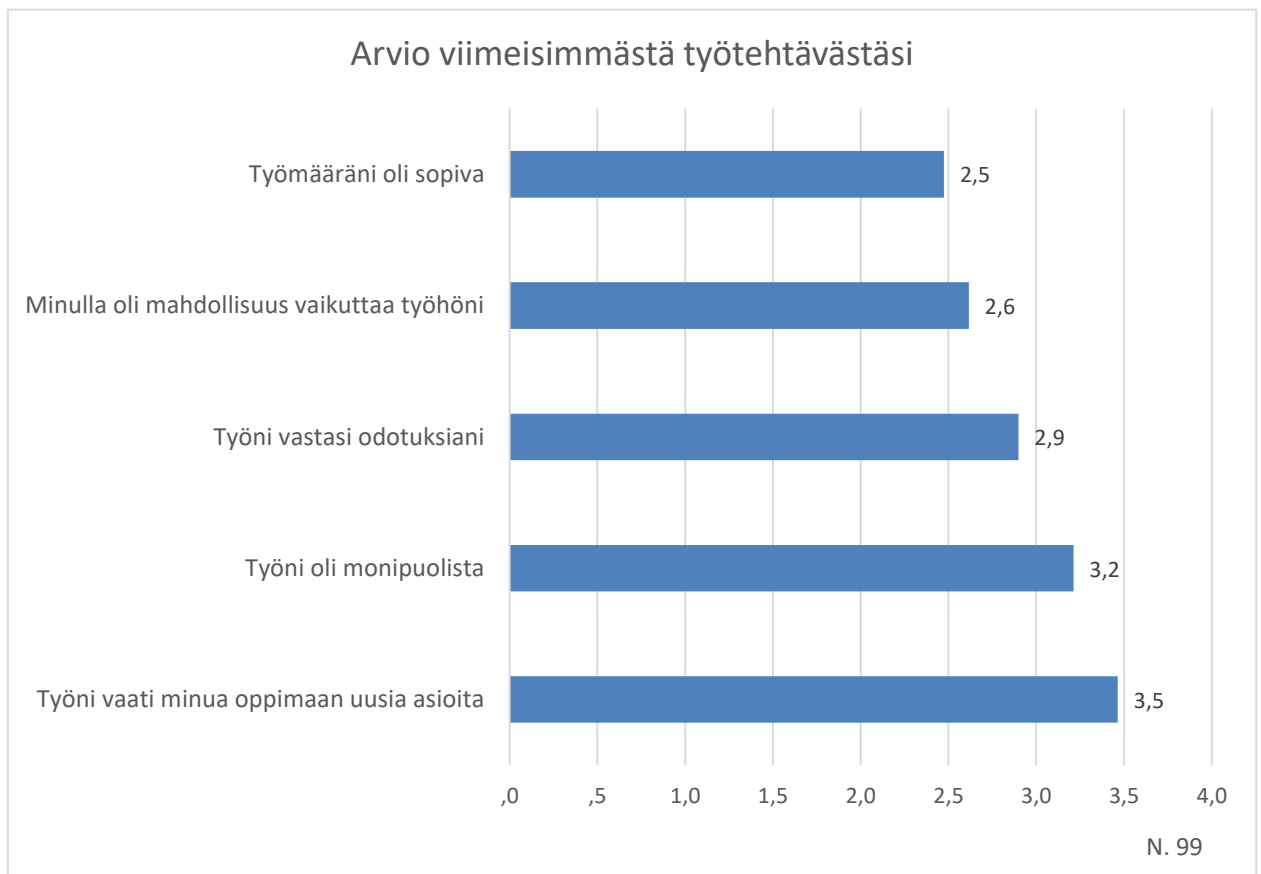
Seuraavaksi lähtökyselyssä on selvitetty, olisiko työntekijöiden lähtönsä ollut estettävissä, ja jos olisi ollut, niin millä keinoin. Lähtökyselyssä suurin osa vastaajista (63 %) vastasi, ettei heidän lähtönsä olisi ollut estettävissä. Osa vastaajista (37 %) oli avoimeen kysymykseen avannut, miten Yrityksestä X lähteminen olisi voitu estää. Avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja niistä löydettiin 72 eri luokkiin kohdistuvaa vastausta. Yleisimmäksi vastaukseksi avoimista kysymyksistä työnteko (13). Osa vastaajista koki, että töitä oli liikaa tai työnkuva ei ollut selkeä tai siihen haluttiin muutoksia. Tämän lisäksi lähteneet työntekijät kokivat, että Yrityksessä X palkkataso oli huono kilpailijoihin nähden, eikä palkka vastannut työn määrää ja vaatavuustasoa (11). Vastaajista osa toivoi, että johtamiskulttuuri olisi ollut organisaatiossa parempi (11), mahdollisiin ongelmiin olisi reagoitu ennen työntekijän irtisanoutumista sekä olisi arvostettu ja kuunneltu työntekijöitä. Alla olevassa kuvassa 11 on havainnollistettu sisällönanalyysin avulla löytyneitä yläluokkia vastauksista.

Kuva 11 Lähtökyselyn tulokset: Miten lähtösi olisi ollut estettävissä? (Yritys X, 2022)



Lähtökyselyssä vastaajilta on strukturoidussa monivalintakysymyksessä kysytty, arviota viimeisimmästä työtehtävästä ja esihenkilöstä. Vastaajille on annettu eri väitteitä, ja niihin on pitänyt valita sopivin vaihtoehto asteikolta: eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), osittain samaa mieltä (3) ja samaa mieltä (4). Alla olevassa kuvassa 12 on esitetty väitteisiin saadut keskiarvot vastaajilta. Kyselyyn vastanneiden mielestä suurin osa koki viimeisimmän työtehtävänsä opettaneensa heille uutta (3,5), työ oli monipuolista (3,2), se vastasi odotuksia (2,9) ja henkilöllä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (2,6). Keskiarvo kuitenkin hieman laski, kun vastaajia pyydettiin arvioimaan, oliko työmäärä heille sopiva (2,5).

Kuva 12 Lähtökyselyn tulokset: Arvio viimeisimmästä työtehtävästäsi, keskiarvo 1–4 (Yritys X, 2022)



Lähtökyselyssä oli myös pyydetty antamaan arvio viimeisimmästä esihenkilöstä. Vastausasteikko on sama 1–4 kuin edellisessä kysymyksessä: eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), osittain samaa mieltä (3) ja samaa mieltä (4). Kyselyyn vastanneet olivat antaneet viimeisimmälle esihenkilölle hyvät arvosanat. Vastajat olivat tyytyväisimpiä esihenkilön kanssa yhteistyön sujumiseen (3,6) ja esihenkilön oikeudenmukaisesti toimimiseen (3,5). Lähes samoihin keskiarvoihin pääsivät kohdat: esihenkilötyö oli kokonaisuudessaan hyvää (3,4) ja sain riittävästi tukea (3,3). Alla olevassa kuvassa 13 on kuvattu väittämiin saadut keskiarvot.

Kuva 13 Lähtökyselyn tulokset: Arvio viimeisimmästä esihenkilöstäsi, keskiarvo 1–4 (Yritys X, 2022)

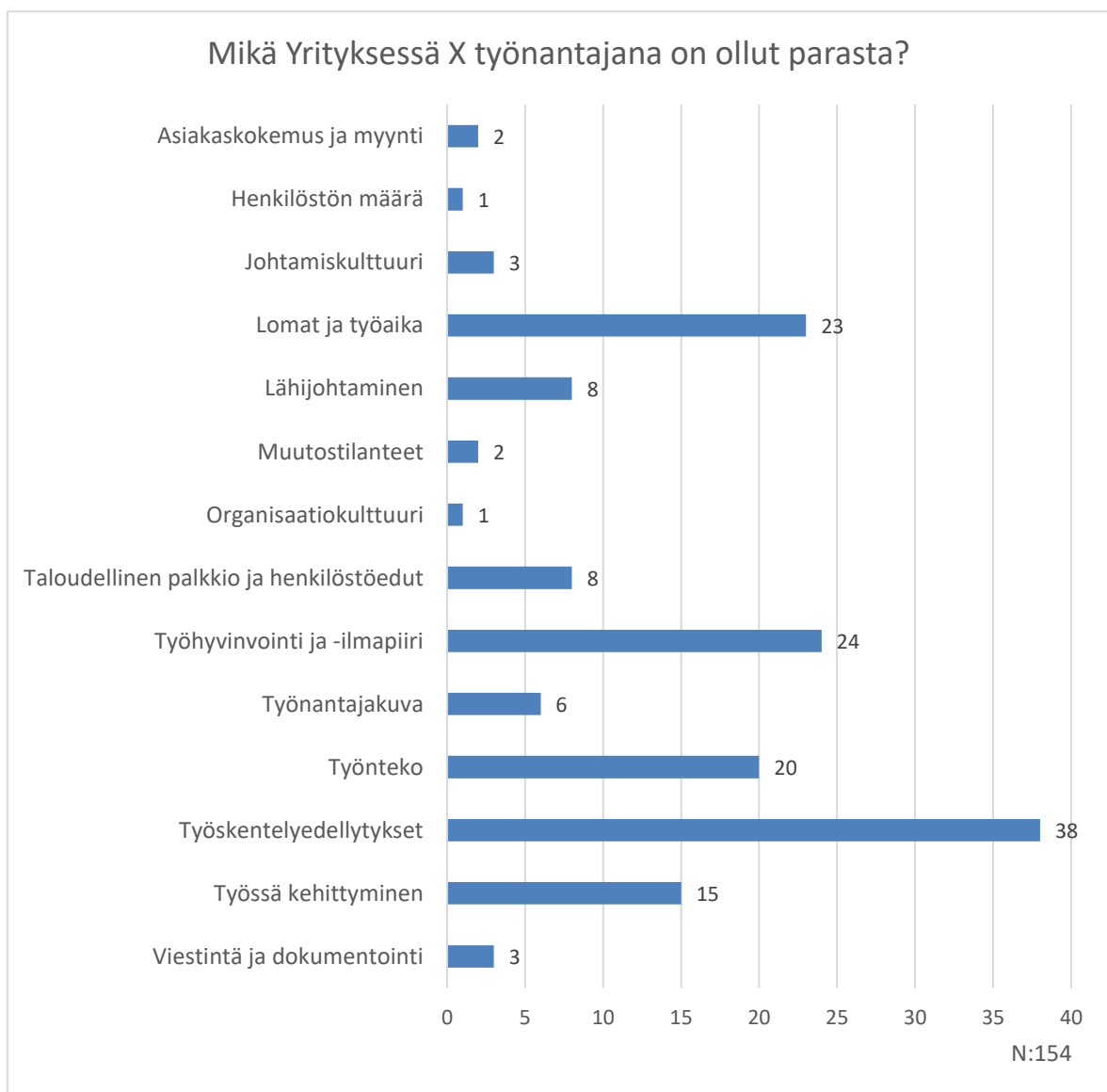


Lähtökyselyssä on kysytty myös Yrityksen X parhaita puolia avoimessa kysymyksessä, joihin saatiin yhteensä 77 vastausta. Sisällönanalyysin avulla vastauksista löytyi 154 kappaletta eri luokkakohtaisia vastauksia. Yläluokka työskentelyedellytys (38) sai eniten vastauksia. Työskentelyedellytyksistä nousi esiin yrityksen tarjoama etätyö ja puitteet sen mahdollistamiseksi. Etätyön koettiin tuovan lisää joustavuutta työntekoon, eikä sido henkilöä työskentelemään tietyllä paikkakunnalla. Työskentelyedellytyksissä nähtiin myös toimivat työskentelyvälineet ja ajallaan tuleva palkanmaksu.

Työskentelyedellytyksien lisäksi vastajat kokivat yrityksen parhaana puolena työhyvinvoinnin sekä työilmapiirin (24). Erityisesti muut kollegat olivat vastaajien mielestä

yrityksessä parasta. Vastaajat olivat myös maininneet yhtiön tarjoamat pitkät lomat sekä joustavan työajan (23) Yrityksen X työnantajan hyvinä ominaisuuksina. Useammalla vastaajalla työnteko oli myös saanut positiivista palautetta, ja vastaajat olivat tyytyväisiä mielenkiintoiseen ja monipuoliseen työnkuvaansa (20). Seuraavaan kuvaan 14 on kerätty yläluokkien kappalemääriä, joita sisällönanalyysillä löydettiin vastauksista. Tarkemmat alaluokat ja niiden jakautumiset on esitetty tutkimuksen liitteessä 6.

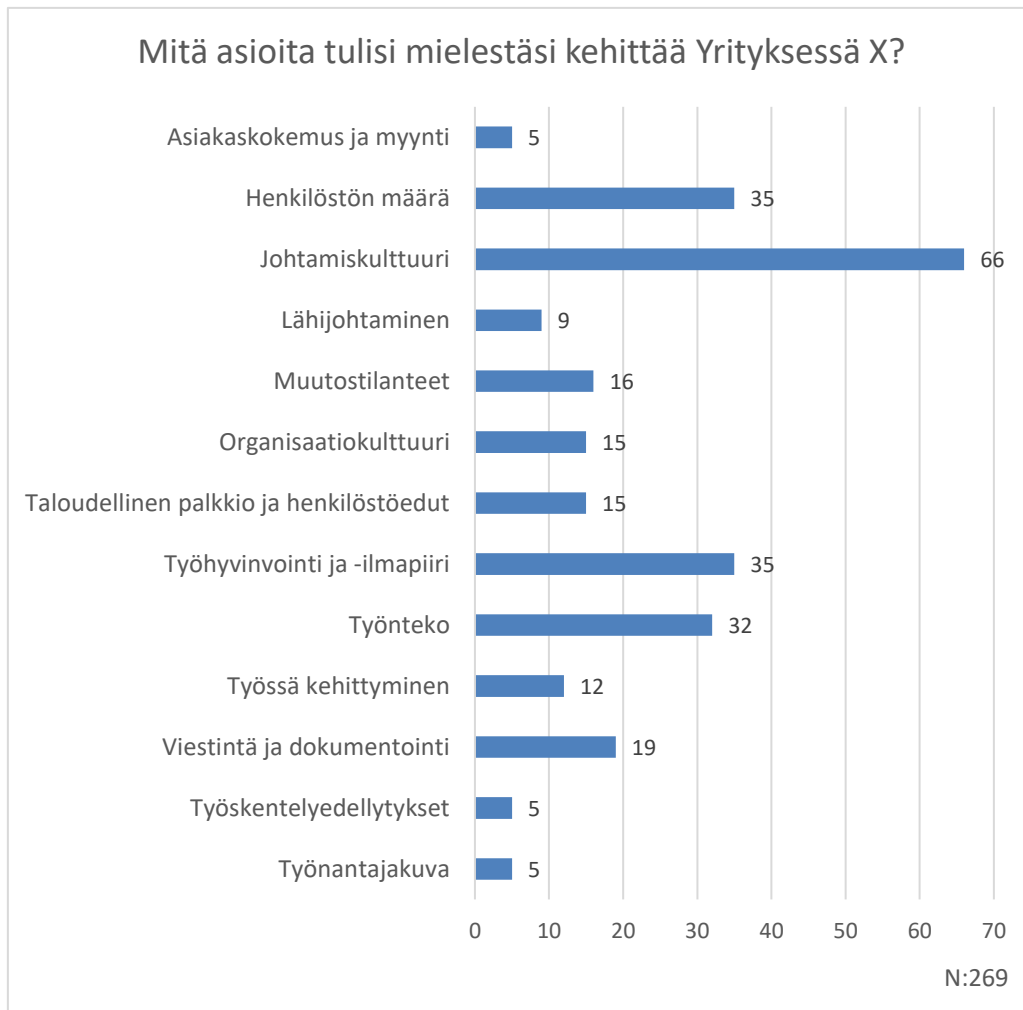
Kuva 14 Lähtökyselyn tulokset: Mikä Yrityksessä X työnantajana on ollut parasta? (Yritys X, 2022)



Lähtökyselyn yhteydessä vastaajilta oli avoimella kysymyksellä kysytty, mitä Yrityksen X tulisi kehittää yrityksessä heidän mielestään. Vastauksia kysymykseen oli annettu 83 kappaletta ja niistä löytyi sisällönanalyysin avulla 269 eri yläluokkiin kohdistunutta vastausta. Selkeästi eniten vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksen tulisi kehittää eniten sen johtamiskulttuuria (66). Vastaajien mielestä johtamisessa tulisi kehittää työntekijöiden kuuntelemisen taitoja, arvostamista, ongelmiin puuttumista, päätöksentekoa sekä yleisesti johtamistyyliä. Johtamista oli kuvattu kylmänä, epävakana ja pirstaloituneena. Useampi vastaaja oli myös sitä mieltä, että yrityksen tulisi lisätä henkilöstön määrää (35). Vaihtuvuuden määrästä oltiin huolissaan ja rekrytointiprosessit koettiin vaikeina. Tilannetta kuvattiin resurssipulana, kun henkilöstön määrä oli pudonnut useammassa tiimissä. Vaihtuvuuden toivottiin vähenevän ja yrityksen panostavan henkilöstön ja erityisesti avainhenkilöiden sitouttamiseen yritykseen paremmin.

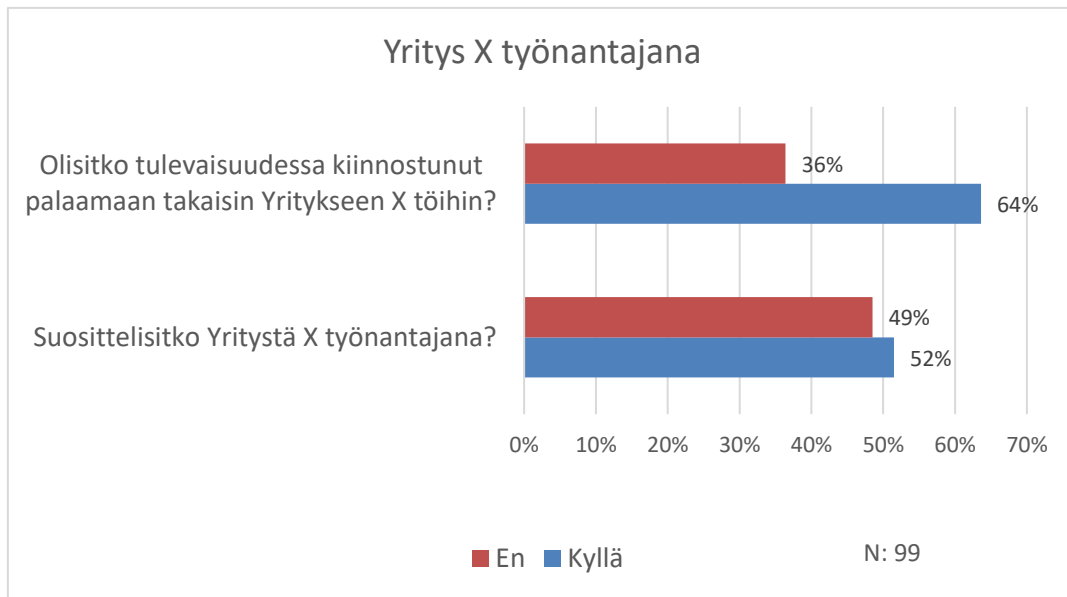
Resurssipulan uskottiin kasvattavan myös töiden määrää, ja vastaajista 32 kertoi työntekoon liittyvien seikkojen vaativan yrityksen toimesta kehitystä. Työmäärä koettiin suurena ja töiden ei katsottu jakautuvan tasaisesti yrityksessä. Tilannetta oli kuvattu kaoottiseksi ja kriittiseksi. Työntekoon yrityksessä liittyy vahvasti myös projektityöskentely, johon osa vastaajista toivoi löytyvän enemmän osaavaa henkilökuntaa ja riittävästi aikaa projektien työtehtävien toteuttamiseksi laadukkaasti ja sovitussa aikataulussa. Yhteensä 35 vastausta arvosteli yrityksen työhyvinvointia sekä työilmapiiriä. Useamman vastauksen mukaan henkilöstön työhyvinvointiin ei tällä hetkellä panosteta tarpeeksi ja työntekijät ovat uupuneita sekä loppuun palaneita. Lisäksi muutamissa vastauksissa kerrottiin ilmapiirin olevan huono, tiimien yhteistyötä tulisi kehittää ja yrityksen tulisi pyrkiä luomaan enemmän me-henkeä työntekijöiden välille. Alla olevassa kuvassa 15 on graafisesti kuvattu, mihin eri vastauksista löytyneisiin yläluokkiin kyselyssä saatiin vastauksia. Tarkempi jako alaluokkien välillä on esitetty tutkimuksen liitteessä 6.

Kuva 15 Lähtökyselyt tulokset: Mitä asioita yrityksessä tulisi kehittää? (Yritys X, 2022)



Vastaajilta oli viimeisessä kysymyksessä kysytty, suosittelevatko he Yritystä X työnantajana muille ja olisivatko he tulevaisuudessa kiinnostuneita tulemaan vielä yritykseen takaisin. Yritykseen mahdollisesti oli valmiita palaamaan yli puolet vastaajista (64 %) ja hieman yli puolet vastaajista (52 %) myös suosittelevat Yritystä X työnantajana myös muille. Alla olevassa kuvassa 16 näkyy jakauma vastauksiin graafisesti.

Kuva 16 Lähtökyselyn tulokset: Yritys X työnantajana (Yritys X, 2022)



Lähtökyselyn perusteella yrityksen parhaina puolina pidettiin työskentelyedellytyksiä ja erityisesti etätyöskentely mahdollisuutta, joustavuutta työajassa sekä lomissa, osaavia työkavereita ja työnkuvaa. Kehitettävänä osiina nähtiin Yrityksen X johtamiskulttuuri, laaja resurssipula sekä työhyvinvointi. Lähtökyselyn perusteella yli puolelle vastaajista jäi Yrityksestä X positiivinen kuva, koska heistä suurin osa olisi mahdollisesti ollut kiinnostunut tulevaisuudessa palaamaan takaisin yritykseen sekä suosittelisi yritystä muille työnantajana.

## 4.2 Nykyisten työntekijöiden kyselyn tutkimustulokset

### 4.2.1 Kevään 2022 henkilöstökyselyn tulokset

Keväällä 2022 Yritys X on teettänyt laajamittaisen henkilöstökyselyn ulkopuolisella yrityksellä. Vastausaika on ollut 28.3.-8.4.2022 ja vastaus on lähetetty kaikille yhtiön työntekijöille vastattavaksi. Vastauksia on tullut yhteensä 551 kappaletta ja vastausprosentti on ollut 71,9 prosenttia. Kyselyn avulla Yritys X on halunnut selvittää työntekijöiden sen hetkisen tyytyväisyyden, asiat joihin työntekijät ovat tyytyväisiä sekä mitä asioita yrityksen tulisi vastaajien mielestä kehittää toiminnassa. Kyselyssä on ollut mukana strukturoituja skaalakysymyksiä 65 kappaletta sekä neljä avointa kysymystä. Ulkopuolinen

organisaatio, jolla kysely on teetetty, on laatinut vastausten perusteella yritykselle raportin, josta on poimittu tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja mukaan tähän tutkimukseen. Raportissa on myös vertailtu saatuja vastauksia Suomen yleisnormi vastauksiin.

Saadussa raportissa on kuvattu yrityksen kokonaistasoa välttäväksi. Yhtiön tärkeimpinä voimavaroina tutkimusraportissa on nostettu esihenkilön luottaminen alaisiin, työtä pidetään mielenkiintoisena sekä työpanos koetaan yhtiön kannalta tärkeänä. Kaksi ensimmäistä kohtaa esihenkilötyöskentely sekä työn mielenkiintoisuus nousivat myös lähtökyselyssä Yrityksen X parhaina puolina esille. Raportissa on otettu kantaa, mihin asioihin yhtiön tulisi kiinnittää vielä entistä enemmän huomioita, jotta henkilöstön omistautuminen yhtiöitä kohtaan vahvistuisi ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuus paranisi entisestään. Tärkeimmiksi seikoiksi, joihin yhtiön tulisi raportin mukaan vielä panostaa lisää olivat: tiimissämme perehdytetään hyvin uusiin työtehtäviin, uskon olevani yhtiön palveluksessa vielä vuoden kuluttua ja on selvää, kuka mistäkin asiasta päättää.

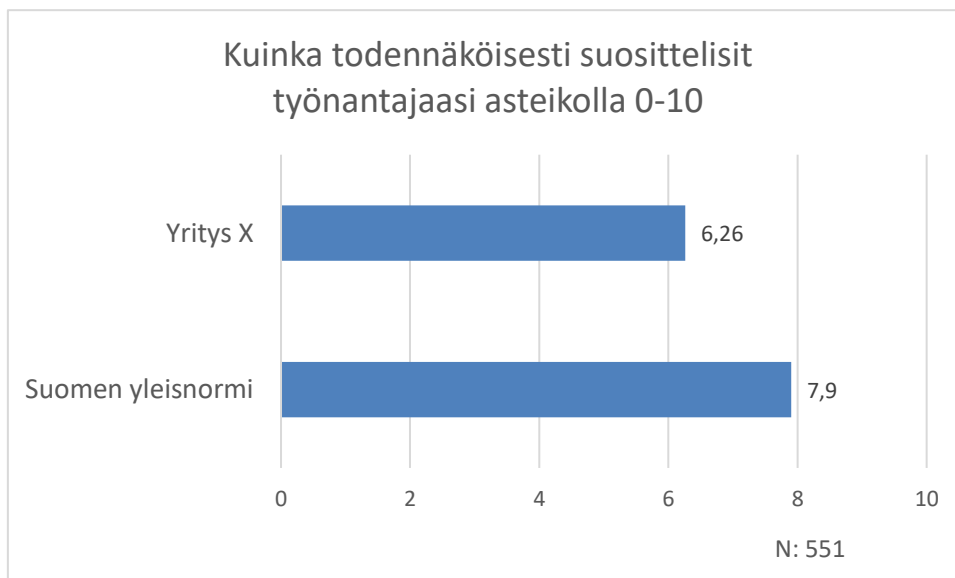
Kyselyn teettänyt yhtiö on toimittanut Yritykselle X tulosityhteenvedon monivalintakysymysten perusteella. Kaikissa kyselyn osa-alueissa Yrityksellä X on vielä parannettavaa verrattuna kyselyn teettäneen yhtiön antamaan Suomen yleisnormiin. Huonoimmat arvosanat ovat saaneet johtamiskulttuuri (2,24), toimintakulttuuri (2,39), työskentelyedellytykset (2,42) ja työnantajakuva (2,59). Arvot on ilmoitettu vastausten keskiarvona, ja asteikko on ollut 1–4.

Johtamiskulttuurissa eniten arvostelua on saanut kohta, jossa on kysytty, onko yhtiössä tehdyt muutokset toteutettu hyvin. Muutosjohtaminen nousi aikaisemmin tutkimuksessa esille myös lähteneiden henkilöiden lähtökyselyiden tuloksissa. Vastajat eivät ole kokeneet henkilöstökyselyssä, että yhtiössä palkittaisiin työntekijöitä oikeudenmukaisesti tai kuultaisiin henkilöstä heitä koskevissa päätöksissä. Kuuntelemisen taidon puute on noussut esille muissa yrityksen teettämässä kyselyissä. Toimintakulttuurin osalta vastaajat olivat sitä mieltä, että erityisesti yhtiön henkilöstön työhyvinvointia tulisi kehittää paremman työympäristön takaamiseksi. Lisäksi esille nousi, ettei päätöksentekoa koettu tehokkaana. Tätä osa-aluetta on esitetty yleisellä tasolla kyselyissä hitaana ja siitä voitaisiin viestiä avoimemmin.

Työskentelyn edellytykset olivat jääneet vertailuarvoihin verrattuna matalalle siinä, että työntekijät eivät kokeneet työssä tarvittavan tiedon olevan helposti saatavissa (2,32). Useammassa vastauksessa on arvosteltu yhtiön Teams kanavien määrää sekä niiden selkeyttä. Vastaajien mielestä oli epäselvää, kuka mistäkin asioista yhtiössä päättää (2,24). Näiden lisäksi työkuormaa pidettiin liian korkeana (2,36) ja palkkatasoa ei nähty kilpailukykyisenä (2,1). Kun vastaajilta oli tiedusteltu heidän näkemystään Yrityksen X työnantajakuvasta, oli väittämiin saatu eniten eroa Suomen yleisnormiin verrattuna. Vastaajat olivat sitä mieltä, ettei yhtiö tällä hetkellä tuota erinomaisia palveluita tai tuotteita asiakkailleen ja ettei yhtiö olisi viime aikoina kehittynyt oikeaan suuntaan.

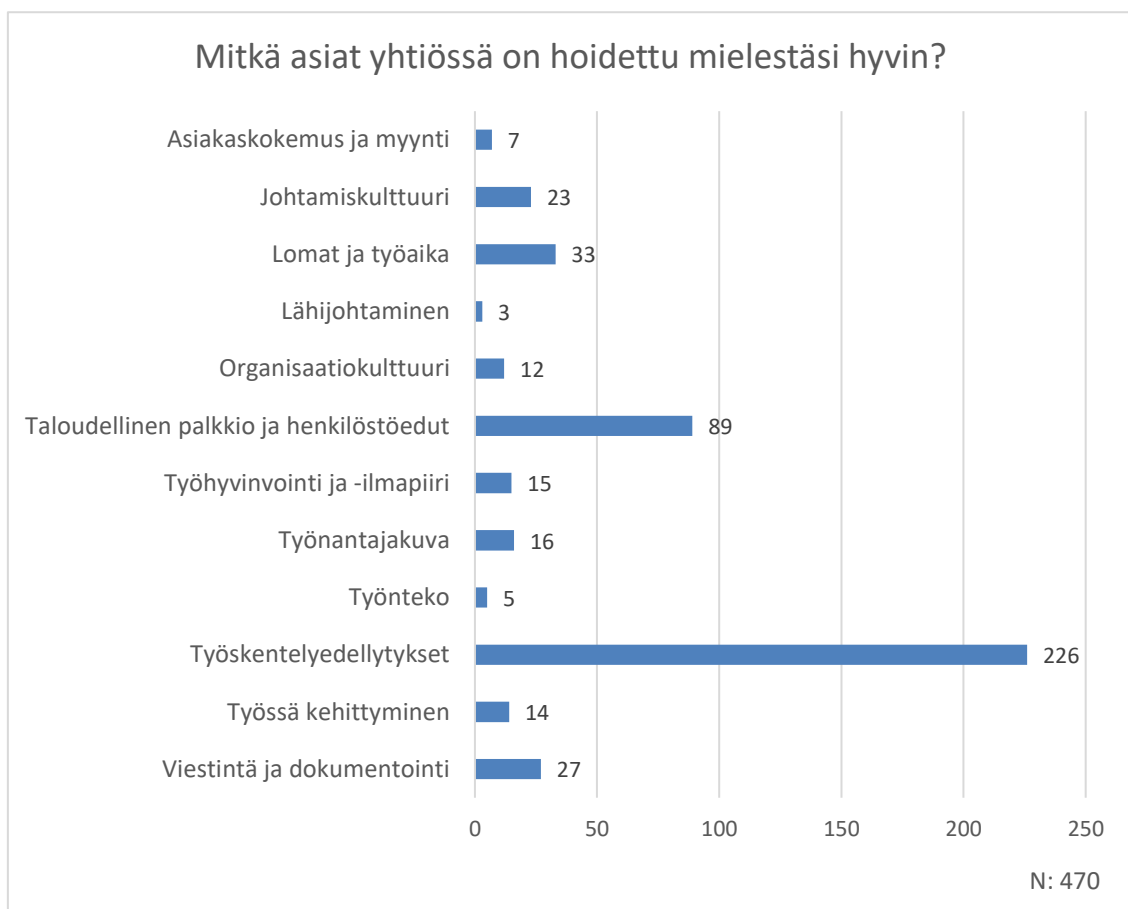
Vastaajilta on tiedusteltu, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Yritystä X työnantajana muille asteikolla 0–10 mitattuna. Vastausten keskiarvo 6,26 jää Suomen yleisnormiin verrattuna hieman alhaiseksi. Vastauksen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että yli puolet vastaajista suosittelisi Yritystä X työnantajana. Oheisessa kuvassa 17 alapuolella on esitetty kysymykseen saatu tulos graafisesti ja vertailutietona Suomen yleisnormin vastaus.

Kuva 17 Henkilöstökyselyn tulokset: Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi asteikolla 0–10? (Yritys X, 2022)



Kevään työtyytyväisyyskyselyssä oli myös kysytty avoimella kysymyksellä, mitkä asiat yhtiössä on hoidettu hyvin. Vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla ja kerättiin vastauksista löytyviä ala- ja pääluokkia yhteen. Vastauksia kysymykseen oli saatu yhteensä 266 kappaletta ja niistä löydettiin yhteensä 470 eri luokkiin kohdistuvaa vastausmainintaa. Koontitaulukko löytyy tutkimuksen liitteestä 7. Eniten työntekijät arvostivat yhtiön tarjoamia työskentelyedellytyksiä (226) ja tarjottuja henkilöstöetuja (89). Alla olevaan kuvaan 18 on koottu vastauksista löytyneitä pääluokkia sekä niihin saadut vastausmäärät.

Kuva 18 Henkilöstökyselyn tulokset: Hyvin hoidetut asiat (Yritys X, 2022)

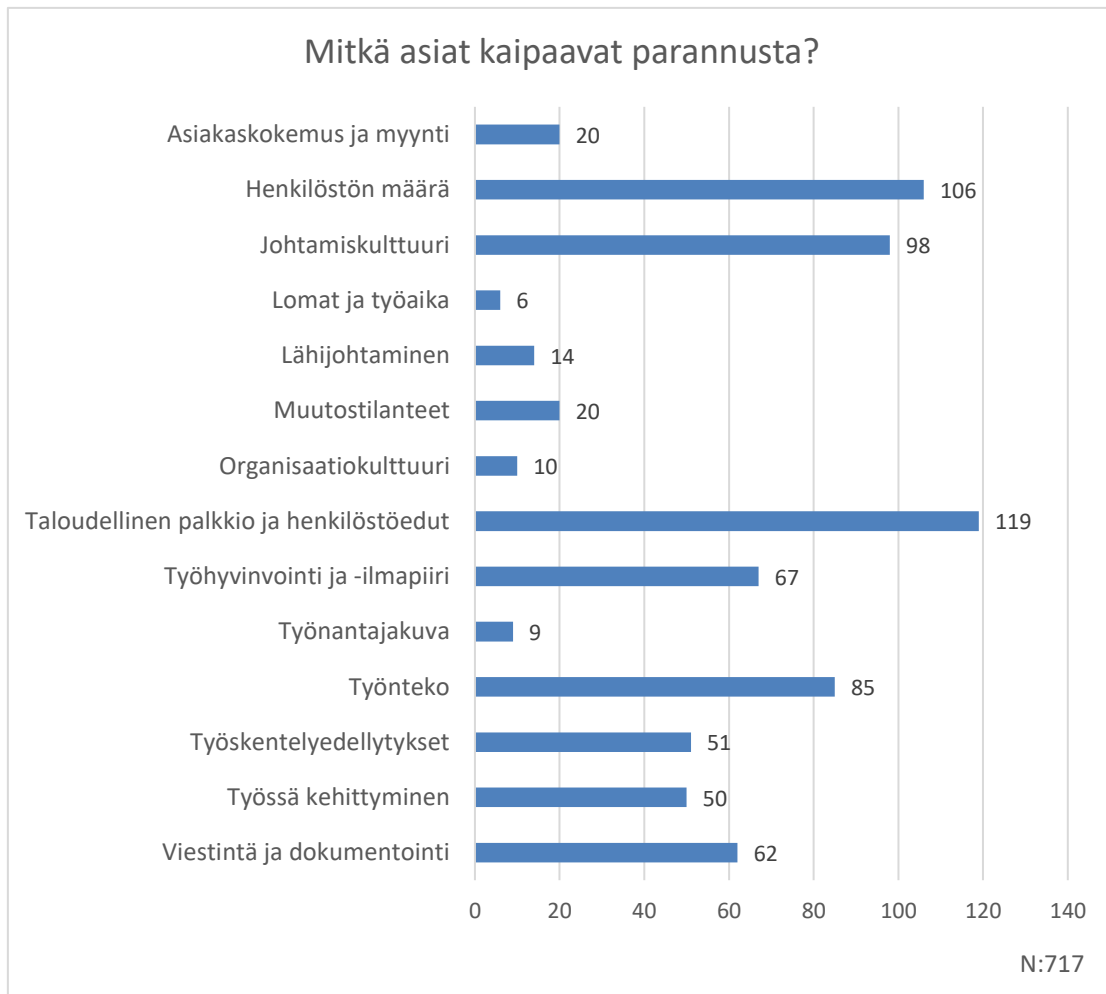


Työskentelyedellytyksissä nousi esiin etätyö, työvälineet ja palkanmaksu. Etätyö mahdollisuus koettiin erittäin mielekkääksi. Työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että koronapandemian hellittäessä, työntekijä sai itse mahdollisuuden päättää, työskenteleekö hän kokonaan etänä, hybridinä etänä ja toimistolla vai kokonaan toimistolla. Monet vastaajat kokivat, että yhtiö oli mahdollistanut työntekijän tehokkaana etänä ja järjestelyt oli

toteutettu hyvin. Palkka tuli työntekijöiden mielestä aina ajallaan ja sovitun mukaisesti. Palkanmaksuprosessiin luotettiin ja se sai monessa vastauksessa kiitosta. Työvälineet osa vastaajista näki hyvinä ja toimivina. Niitä kuvattiin asianmukaisiksi ja nykyaikaisiksi. Henkilöstöeduista vastaajat arvostivat työterveyshuoltoa sekä työnantajan tarjoamaa kulttuuri- ja liikuntaetua (78). Tällä hetkellä työnantaja tarjoaa työntekijöille laajempaa työterveyshuoltoa, jota työntekijät selkeästi arvostavat. (Säynäjoki, henkilökohtainen tiedonanto, 2.12.2022) Kulttuuri- ja liikuntaetua keuhuttiin, mutta samalla osassa vastauksista ilmeni pettymys laskeneeseen tukisummaan.

Osana kevään henkilöstötyytyväisyys kyselyä työntekijöiltä on myös kysytty avoimella kysymyksellä, mitä asioita yrityksessä tulisi parantaa. Tähän kysymykseen vastauksia on tullut 332, ja vastauksista löydettiin sisällönanalyysin avulla yhteensä 717 eri alaluokkiin kuuluvaa vastausta. Vastauksien määrät tarkemmalla tasolla jaoteltuna eri ylä- ja alaluokkiin on esitetty tutkimuksen liitteessä 7. Alla olevaan kuvaan 19 on koottu eri yläluokkiin annetut vastausmäärät.

Kuva 19 Henkilöstökyselyn tulokset: Mitkä asiat kaipaavat parannusta? (Yritys X, 2022)



Eniten työntekijät halusivat parannusta taloudellisiin palkkioihin sekä henkilöstöetuihin (119). Vastauksista 69 kappaletta toivoi palkkatason nostamista. Heidän mielestään palkka ei ole kilpailukykyinen tai vastaa työtehtävien tasoa ja määrää. Yhteensä 30 vastaajaa oli sitä mieltä, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei tällä hetkellä ole tasapuolinen. He kokivat, ettei kaikilla ollut mahdollista saada palkitsemista tällä hetkellä ja toivoivat sen kehittyvän siihen suuntaan, että samansuuruinen palkkio maksettaisiin kaikille esimerkiksi vuosittain tulospalkitsemisena. Vastaajista 20 oli myös sitä mieltä, että työntekijöille annettavat luontais- ja henkilöstöedut voisivat olla suuremmat. Henkilöstö kaipasi myös konkreettisia ja henkilökohtaisia muistamisia esimerkiksi joululahjoina.

Henkilöstön määrä ja vaihtuvuus (106) oli saanut seuraavaksi eniten vastauksia avoimeen kysymykseen. Vastaajista olivat sitä mieltä, että yrityksessä on tällä hetkellä liian vähän

resursseja. Tilannetta oli kuvattu resurssipulana ja ongelmana. Osa työntekijöistä näki vaihtuvuuden liian suurena ja toivoi siihen puuttumista sekä keinoja pienentää sitä. He kokivat vaihtuvuuden häiritsevän normaalia työntekoa ja olevan erityisen suurta uusien työntekijöiden kohdalla. Vastaajat toivoivat työntekijöiden parempaa sitouttamista organisaatioon sekä panostusta siihen, että työntekijät pysyisivät yrityksessä kauemmin töissä.

Näiden lisäksi vastaajat toivoivat parannusta omaan työhönsä (85) sekä yrityksen johtamiskulttuuriin (98). Vastaajien mielestä heidän oma työnsä oli liian kiireistä, töiden määrä oli liian suuri, työt oli jaettu epätasaisesti ja vastuunjaoista toivottiin selkeämpää. Johtamiskulttuuri sai arvostelua, koska johtamistyyliin ei oltu tyytyväisiä. Henkilöstöllä oli tunne, että heitä ei kuunnella, päätöksenteot olivat hitaita tai liian monen eri tason alla, eikä henkilöstä kohdeltu tasapuolisesti. Määrällisesti paljon vastauksia alaluokista sai myös viestintä (50), järjestelmät (35), työhyvinvointi (35) ja perehdytys (32). Viestinnästä toivottiin selkeämpää ja avoimempaa. Tiedotus tapahtui useamman eri kanavan kautta ja Teams sisälsi useampia kansioita, joita työntekijöiden olisi pitänyt seurata. Järjestelmät eivät toimineet työntekijöiden toivomalla tavalla ja osan mielestä otettiin käyttöön liian aikaisin. Vaihtuvuuden pienentämiseksi työhyvinvointiin toivottiin yleistä kehitystä sekä perehdytykseen enemmän aikaa ja resursseja.

Kevään työtyytyväisyyskyselyn perusteella työntekijät olivat eniten tyytyväisiä etätöy mahdollisuuteen sekä työnantajan järjestämään työterveyshuoltoon. Vastaajat toivoisivat yhtiön lisäävän resurssien määrää, jotta työkuorma ei olisi liian iso ja tarkastelemaan työntekijöiden palkkatasoja lähemmäs kilpailijoiden tasoja sekä kehittämään yrityksen johtamistyyliä henkilöstöystävällisemmäksi. Yhtiön parhaat ja kehitettävät teemat olivat osittain samoja kuin lähtökyselyyn vastanneiden mielipiteistä kävi ilmi.

#### **4.2.2 Syksyn 2022 pulssikyselyn tulokset**

Yritys X teetti ulkopuolisella yrityksellä henkilöstölleen pulssikyselyn syksyn 2022 aikana. Vastausaika kyselyssä oli 26.10.-9.11.2022 ja vastausprosentti oli 69 prosenttia. Yritys X on saanut ulkopuoliselta kyselyn tehneeltä yhtiöltä valmiit raportit, missä on vertailtu tilannetta

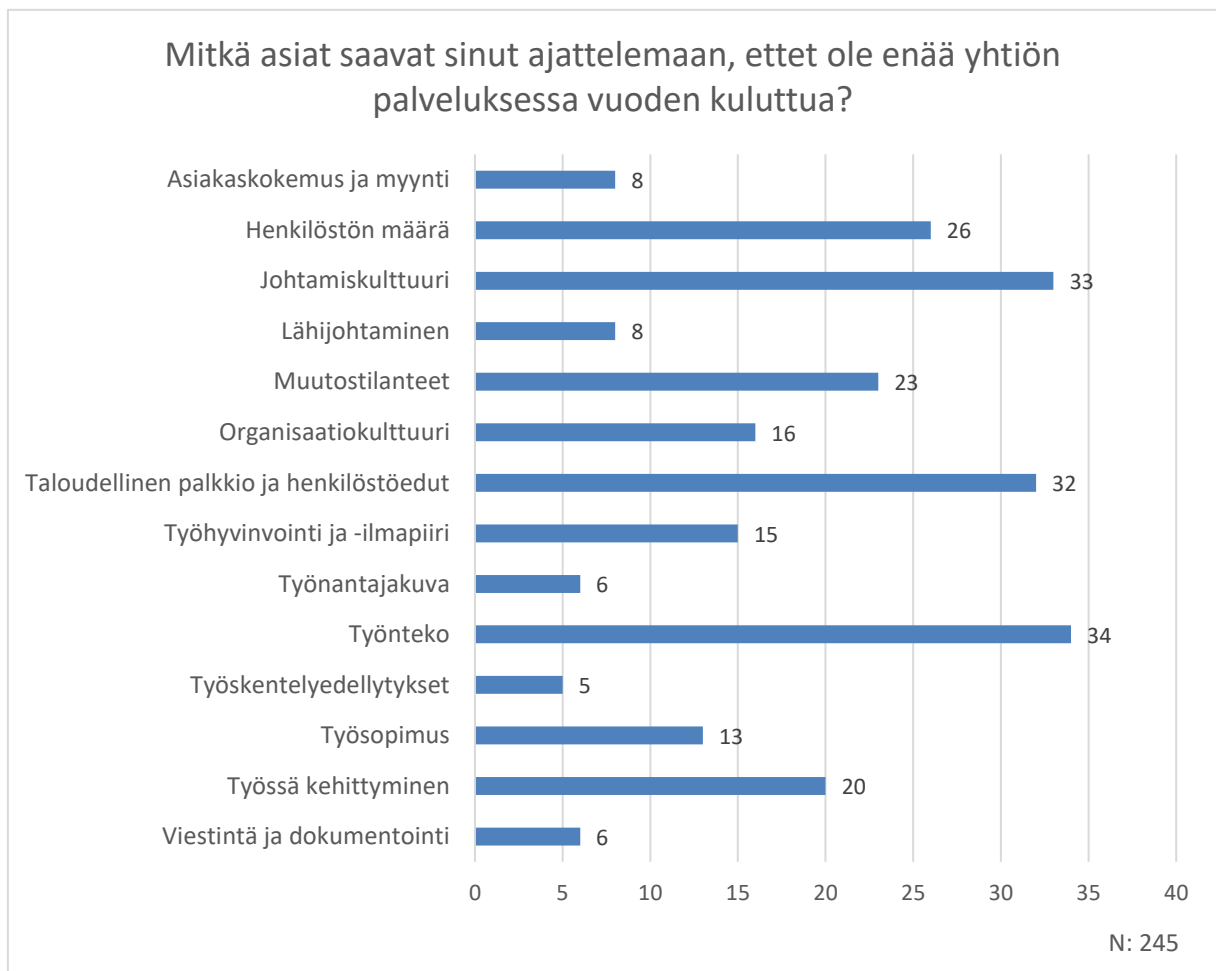
kevään 2022 vastauksiin sekä Suomen yleisnormiin. Pulssikysely on haluttu tehdä vastaajalle lyhyeksi, ja tarkoituksena on ollut selvittää työntekijöiden yleistä fiilistä syksyn työtilanteesta. Kysely sisälsi yhteensä kahdeksan skaalattua väittämää, missä vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tämän lisäksi kysely sisälsi kaksi avointa jatkokysymystä. Keväällä teetettyyn kyselyyn verrattuna yleinen pulssi on työntekijöiden keskuudessa hieman noussut, kun se keväällä on ollut 57,8 prosenttia ja nyt syksyn kyselyssä 60,8 prosenttia. Kyselyiden välillä on ollut puoli vuotta eroa, minkä aikana useampi yhtiön työntekijä on lähtenyt yrityksestä ja uusia on tullut tilalle. Puolen vuoden aikana poislähteneiden vastaukset ovat näkyneet vielä kevään kyselyn vastauksissa, mikä saattaa osittain selittää yleisen työilmapiirin nousuna syksyn kyselyssä.

Kyselyn teettänyt yhtiö on toimittanut Yritykselle X koonnin monivalintakysymysten vastauksista. Vastauksien asteikko on ollut 1–4. Täysin eri mieltä on kuvattu numerolla 1, jokseenkin eri mieltä numerolla 2, jokseenkin samaa mieltä numerolla 3 ja täysin samaa mieltä numerolla 4. Syksyllä saatuja tuloksia on vertailtu kevään kyselyn tuloksiin sekä Suomen yleisnormitilanteeseen. Usean väitteen kohdalla kyselyn vastaukset ovat parantuneet verrattuna kevään vastauksiin, mutta Suomen yleisnormitasolle yhtiöllä on vielä kiritävää. Pientä laskua verrattuna kevään tuloksiin on tullut tiimimme henkilöstön mahdollisuuteen vaikuttaa tiimin toiminnan kehittämiseen sekä keskusteltu esihenkilön kanssa, mitä Yritys X-konsernin strategia tarkoittaa työni kannalta. Tämä kohta on saanut kyselyssä eniten täysin eri mieltä vastauksia ja keskiarvoksi jää vain 2,45.

Kyselytulosten perusteella yhtiön tulisi panostaa vielä siihen, että esihenkilöt kävisivät yhtiön strategiaa läpi, ja selventäisivät työntekijöille, miten tämä heijastuu yksilön työssä. Tämän lisäksi tieto siitä, kuka päättää mistäkin asioista, tulisi tuoda selkeämmin esille. Henkilöstön vaihtuvuuden kannalta on positiivista, että vastaukseen kahdeksan, uskon olevani yhtiömme palveluksessa vielä vuoden kuluttua, on saatu parannusta verrattuna kevään vastauksiin.

Mikäli kysyjä vastasi, ettei usko olevansa yhtiön palveluksessa enää vuoden kuluttua, hän sai jatkokysymyksen, miksi ei. Avoimia vastauksia saatiin 84 kappaletta ja niitä on sisällönanalyysin avulla luokiteltu. Vaikka avoimeen kysymykseen vastauksia oli annettu vain 84 kappaletta, luokka-analyysin avulla löydettiin yhteensä 245 eri teemoihin pilkottua vastausta. Osa vastauksista oli hyvin pitkiä ja sisälsi useita eri teemoja. Seuraavassa kuvassa 20 on esitetty vastausten perusteella analysoidut pääluokat sekä vastausmäärät kyseisiin teemoihin.

Kuva 20 Pulssikyselyn tulokset: Miksi et olisi yhtiön palveluksessa vuoden kuluttua? (Yritys X, 2022)



Vastukset jakautuivat melko tasaisesti pääluokkien kesken, mutta muutama yläluokka nousi yleisimmäksi vastausvaihtoehdoksi kuin muut. Yleisimmiksi syiksi, miksi työntekijät uskoivat lähtevänsä yrityksestä vuoden aikana, oli mainittu: työnteko (34), johtamiskulttuuri (33) sekä

taloudellinen palkka ja henkilöstöedut (32). Työntekijät kokivat työn teosta, että työtä on liikaa ja tämä lisää heidän stressitasoaan. Työmäärään nähden vastaajat kokivat, että resursseja on tällä hetkellä liian vähän. Annetut työtehtävät koettiin liian vaativiksi, eikä heille ollut annettu tarpeeksi perehdytystä niihin. Työ oli myös heidän mielestään jaettu työntekijöiden kesken epätasaisesti. Moni vastaaja toivoi myös selkeyttä ja enemmän työvoimaa projektitöiden toteuttamiseen.

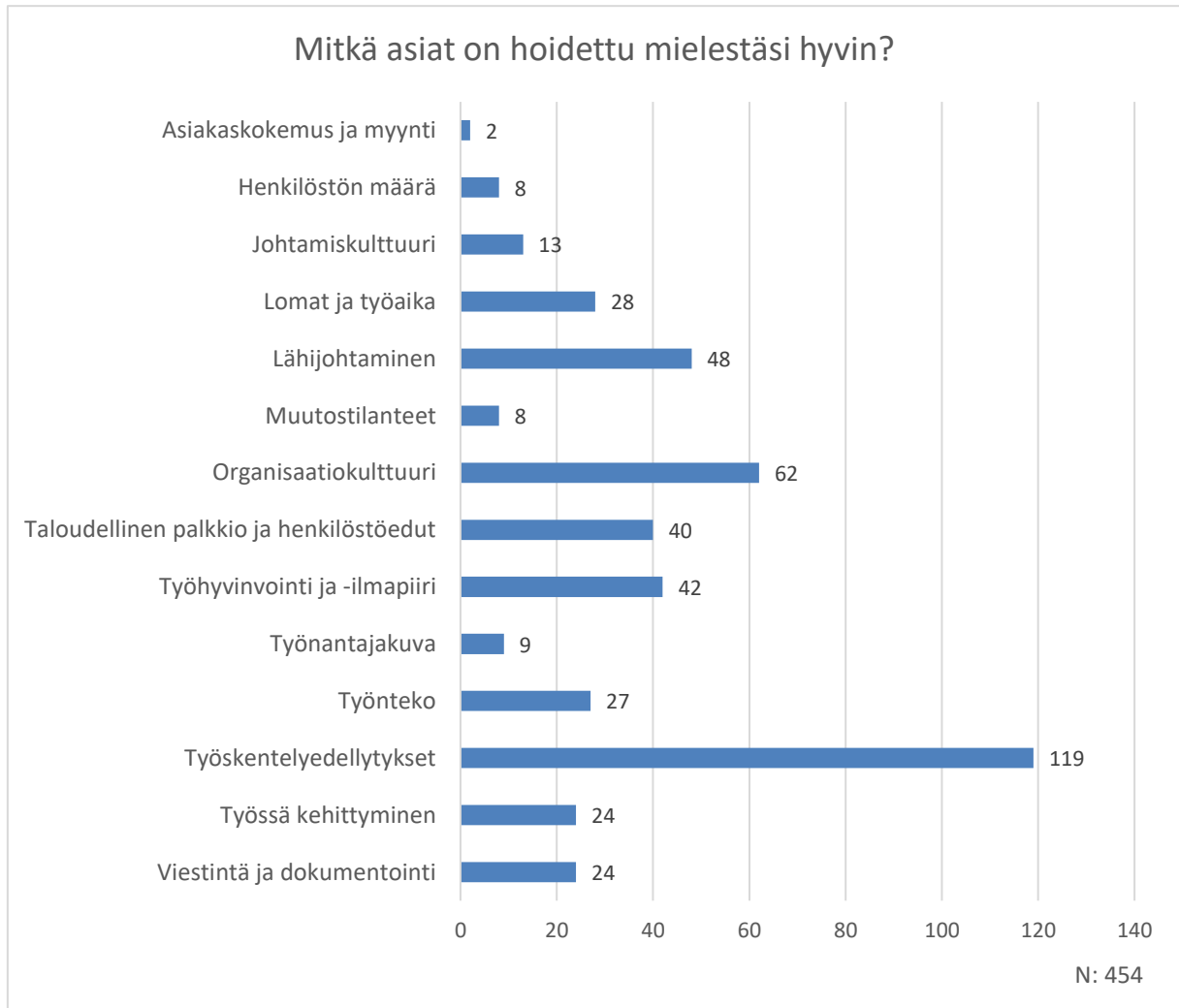
Johtamistapaa arvosteltiin paljon ja useammassa vastauksessa tuli ilmi luottamuspuola yrityksen johtoa kohtaan. Johtamistapaa kuvattiin huonona ja päätöksentekoa epäselvänä. Työntekijät toivoivat, että heitä kuunneltaisiin, tuettaisiin ja arvostettaisiin enemmän. Osa vastaajista koki myös, että työntekijöitä kohdellaan yrityksessä eriarvoisesti. Työntekijät olivat tämän lisäksi tyytymättömiä palkkaansa ja uskoivat kilpailijoilta saavan enemmän palkkaa pienemmällä työpanoksella. Vastaajien mielestä nykyinen palkka ei tällä hetkellä vastannut heidän tekemää työmäärää, eikä yleistä alan palkkatasoa. Tämän lisäksi osa vastaajista oli tyytymättömiä yhtiön tarjoamiin henkilöstöetuuksiin, eivätkä pitäneet niitä kilpailukykyisinä.

Muita yrityksen pitovoimaa heikentävinä asioina nähtiin henkilöstön määrä ja sen vaihtuvuus (26) ja muutostilanteet (23). Jatkuvat muutokset, varsinkin organisaatiomuutokset ja Yt-neuvottelut, koettiin huonosti organisoiduiksi eivätkä työntekijät olleet havainneet näiden seurauksena tapahtuvan kehitystä parempaan. Useammassa vastauksessa syytettiin toteutettua kesän 2022 organisaatiomuutosta suureen henkilöstön vaihtuvuuteen. Tilannetta ja yleistä ilmapiiriä kuvattiin tällä hetkellä sekavaksi vaihtuvuuden sekä organisaatiomuutosten myötä. Lisäksi vastauksissa nousi esiin pelko uusista organisaatiomuutoksista ja niiden vaikutuksista irtisanoutumisiin. Muutokset olivat vastaajissa herättäneet pelon ilmapiiriä tulevaisuudesta, eikä omaa työpaikkaa pidetty enää varmana.

Pulssikyselyn yhtenä avoimena kysymyksenä oli myös, mitkä asiat on hoidettu mielestäsi hyvin. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 237, joista sisällönanalyysin avulla löydettiin 454 eri luokkiin kohdistuvaa vastausta. Tähän kysymykseen löytyneet ylä- ja alaluokat on

esitetty tarkemmin liitteessä 7. Alla olevaan kuvaan 21 on laskettu vastauksista löytyneet yläluokkien esiintymismäärät.

Kuva 21 Pulssikyselyn tulokset: Mitkä asiat on hoidettu mielestäsi hyvin? (Yritys X, 2022)

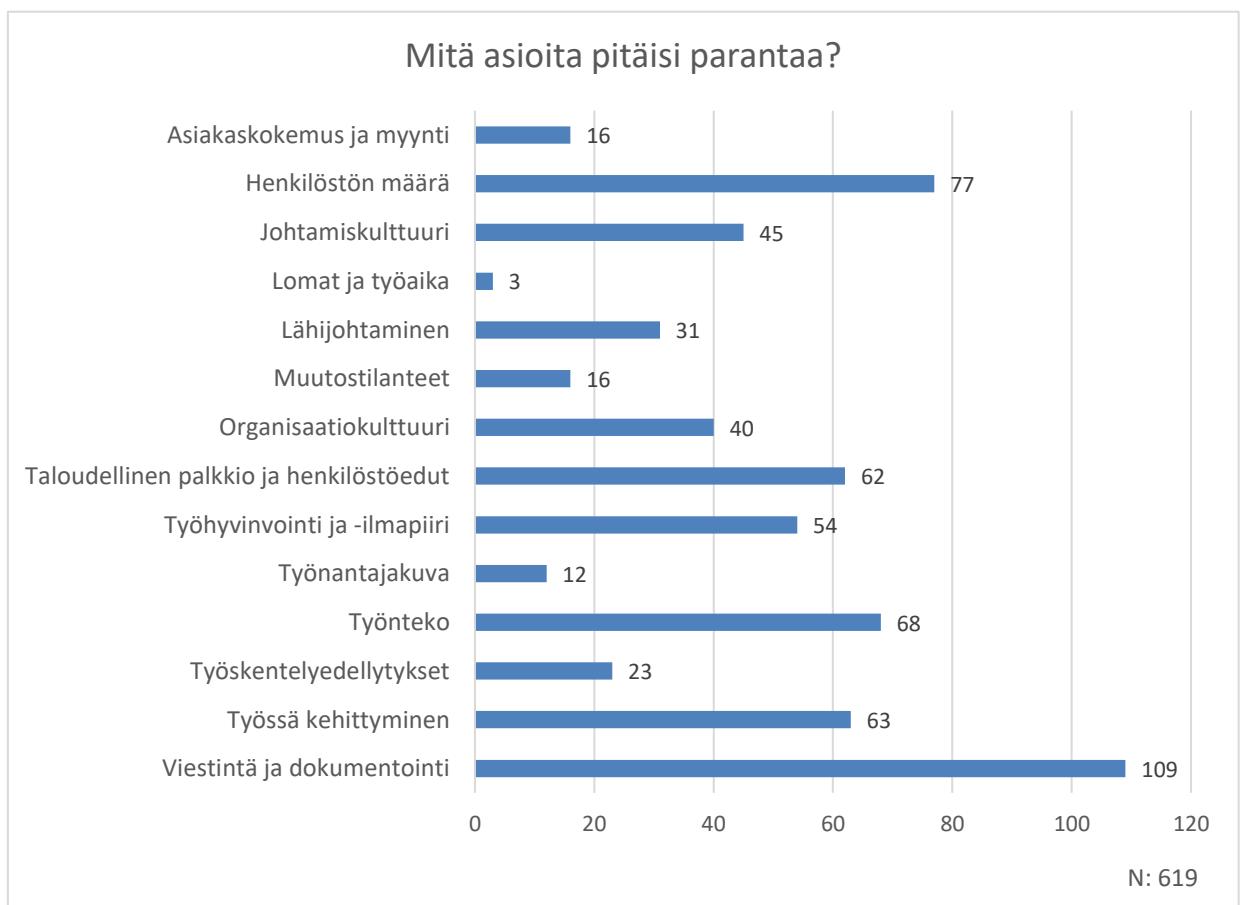


Selkeästi eniten työntekijöiden mielestä parhaiten yhtiössä oli hoidettu työskentelyedellytykset (119). Eniten tässä kategoriassa vastaajat arvostivat etätyömahdollisuutta ja niiden toimivuutta yrityksessä (70). Etätyömahdollisuutta oli kuvattu joustavana ja hyvin järjestetyksi. Tämän lisäksi 25 vastausta piti yhtiön tarjoamia työvälineitä hyvinä ja toimivina sekä 15 vastaajista mainitsi luotettavan ja ajallaan tulevan palkanmaksun. Seuraavaksi eniten vastauksia sai yläluokka organisaatiokulttuuri (62). Vastaajien mielestä yhtiön palaverikäytännöt tukivat heidän työntekoaan (23). Palavereita järjestettiin sopivia määriä ja säännöllisesti. Erityisesti tiimien omat palaverit nähtiin hyvinä. Yleistä

organisaatiokulttuuria kuvattiin kehitysmuotoisena ja tiimityöskentelyn koettiin toimivan hyvin valtakunnallisissa tiimijaoissa (16). Näiden lisäksi 48 luokkakohtaista vastausta piti yhtiön lähijohtamista hyvänä. Vastaajien mielestä esihenkilö oli helposti tavoitettavissa ja kuunteli työntekijöitä. Nämä vastaajat näkivät esihenkilön arvostavana, asioihin ja ongelmiin tarttuvana sekä auttavana. Kyselyssä myös 36 vastaajaa arvosti yhtiön tarjoamia henkilöstöetuja ja 26 joustavaa työaika.

Viimeiseksi kyselyssä on vastaajilta kysytty avoimella kysymyksellä, mitä asioita yrityksessä pitäisi parantaa ja millä tavoin. Vastauksia kysymykseen tuli 275 ja sisällönanalyysin avulla vastauksista löytyi 619 eri luokkiin kohdistuvaa vastausta. Alla olevalla kuvalla 22 on esitetty vastauksista löytyneet yläluokat. Kaikki sisällönanalyysillä löydetyt ylä- ja alaluokat on esitetty tutkimuksen liitteessä 7.

Kuva 22 Pulssikyselyn tulokset: Mitä asioita pitäisi parantaa? (Yritys X, 2022)



Eniten vastauksia verrattuna muihin pääluokkiin sai viestintä ja dokumentointi (109). Yrityksen viestintään ja tiedottamiseen haluttiin kovasti parannusta. Etenkin sisäiseen tiedottamiseen oltiin tyytymättömiä. Viestinnän toivottiin olevan avoimempaa ja sen haluttiin tavoittaa paremmin kaikki sitä koskevat henkilöt. Viestintäkanavia tuntui vastaajien mielestä olevan liikaa, eikä työntekijät olleet aina tietoisia siitä, mitä kaikkia eri tiedotuskanavia heidän tulisi seurata. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että dokumentointi yrityksessä oli puutteellista ja niitä oli vaikea etsiä ja löytää jälkikäteen. Useammassa vastauksessa kommentoitiin Teams-ohjelman kansioden ja materiaalin paljoutta. Samoin vastaajat kaipasivat ohjeita työn teon tukemiseksi. Ohjeet olivat vaikeasti etsittävisissä, ne eivät olleet ajantasaisia tai niitä ei ollut laadittu ollenkaan. Osa vastaajista ei arvostanut video-ohjeita, vaan kaipasi niitä kirjallisina.

Työntekijöiden mielestä yrityksessä tulisi myös parantaa resurssointia ja henkilöstön määrää (77). Vastaajat kokivat, ettei yrityksessä ollut tällä hetkellä tarpeeksi resursseja hoitamaan annettuja työtehtäviä. Osa vastaajista oli myös huolissaan henkilöstön vaihtuvuudesta ja sen määrästä, sekä kuinka se vaikuttaa työntekoon yrityksessä. Vastaajien mielestä vaihtuvuutta pitäisi pyrkiä pienentämään ja sitouttamaan henkilökuntaa paremmin yritykseen. Vastaajilla oli myös ehdotuksia, miten rekrytointia voisi kehittää entistä tehokkaammaksi prosessiksi.

Työntekoon (68) haluttiin parannusta työmäärien pienentämisellä, vastuun ja työnkuvien selkeyttämisellä, työmäärien jakamisella tasaisemmin henkilöstön kesken ja projektityöskentelyn kehittämisellä. Myös työssä kehittymiseen (63) ja erityisesti perehdyttämiseen toivottiin parannusta. Työntekijät kokivat, ettei perehdyttäminen ollut tällä hetkellä riittävällä tasolla. He toivoivat perehdyttäjäksi osaavaa henkilökuntaa, jolla olisi myös aikaa omien töiden rinnalla perehdyttämiselle. Perehdytysohjelmasta haluttaisiin yhtenäisempää, perehdyttäjälle ylimääräinen palkkio sekä prosessin parempaa seuranta.

Vastauksissa toistui myös taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut (62). Palkkatasoon ja annettuihin henkilöstöetuihin ei oltu tyytyväisiä. Vastaajat kaipasivat kilpailukykyisempää palkkaa ja parempia tai uusia henkilöstöetuksia, kuten pyörätua. Työhyvinvointiin ja ilmapiiriin nähtiin myös tarvittavan parannusta (54). Vastaajista osa koki yhteisöllisyyden

tällä hetkellä yrityksessä huonoksi ja olisi halunnut tasa-arvoisesti kaikille työntekijöille mahdollisuuden etäpalavereiden lisäksi kokoontua kasvokkain lähitapaamiseen.

Pulssikyselyn tulokset olivat hieman parantuneet keväällä 2022 teetettyyn kyselyyn verrattuna. Eniten työntekijät arvostivat yrityksessä yrityksen tarjoamia työskentelyedellytyksiä ja erityisesti etätyömahdollisuutta. Yleinen organisaatiokulttuuri, palavereiden käytännöt sekä lähijohtaminen saivat myös kehuja työntekijöiltä pulssikyselyn yhteydessä. Syksyllä teetetyn pulssikyselyn kehityskohdiksi nousivat yrityksen viestintä ja dokumentointi, henkilöstön sekä työn määrä ja perehdytys.

### **4.3 Teemahaastattelun tulokset**

Tutkimuksen ohessa pidettiin kahdeksan teemahaastattelua Yrityksen X henkilöstölle. Haastatteluihin valittiin henkilöitä eri liiketoiminta-alueilta. Valitut henkilöt olivat joko pitäneet itse lähtöhaastatteluita tai olivat muuten saaneet käsityksen yleisestä vaihtuvuudesta yrityksessä. Teemahaastattelussa oli mukana neljä eri teemaa ja haastattelua varten oli laadittu kymmenen kysymystä. Työn lopusta löytyy teemaluettelo tutkimuksen liitteenä 2, teemahaastattelun saateviesti liitteenä 3 ja haastattelun runko liitteestä 4.

#### **4.3.1 Henkilöstön vaihtuvuus ja syyt**

Ensimmäinen teema oli henkilöstön vaihtuvuus ja siihen johtaneet syyt. Kaikkien vastaajien mielestä vaihtuvuus oli tällä hetkellä suurta. Eräs vastaajista mainitsi, ettei ollut tietoinen muiden liiketoiminta-alueiden vaihtuvuudesta, koska siitä ei ole tiedotettu. Toinen vastaaja ei osannut kommentoida suuruutta, koska ei tiennyt muiden alalla olevien yritysten tilannetta. Useamman vastaajan mielestä vaihtuvuus oli kuitenkin keskittynyt erityisesti muutamiin liiketoiminta-alueisiin sekä yrityksen johtoon. Liiketoiminnoissa, joissa oli suuri vaihtuvuus, se koettiin jo perustoimintoja häiritseväksi ja sen vaikutukset näkyivät jo asiakaspalvelunlaadussa. Vastaajat huomauttivat, että kun pitkään talossa työskennelleet tekijät vaihtavat työpaikkaa, häviää samalla tietoa asiakkaista ja järjestelmistä. Heidän mielestään, vaikka uusi työntekijä saataisiin pian lähteneiden tilalle, kestää perehdytyksessä

oma aikansa. Eräs haastateltava kuitenkin lisäsi, että uusi työntekijä voi tuoda tullessaan myös uutta osaamista ja intoa työntekoon. Toisissa liiketoiminta-alueissa vaihtuvuus nähtiin luonnollisena, eikä lainkaan työntekoa haittaavana.

Useammassa vastauksessa kerrottiin, että yleinen työtilanne on tällä hetkellä muuttunut ja osaavasta henkilökunnasta on suuri pula. Vastaajat kokivat, että avoimiin työpaikkoihin on vaikeaa tällä hetkellä löytää osaavaan työvoimaa. He olivat huomanneet uuden ilmiön, jossa oman alansa asiantuntijoita houkutellaan suoraan kilpailijoille töihin. Haastattelijat myös totesivat, että julkisomisteinen asiantuntijaorganisaatio ei pysty helposti kilpailemaan palkassa, ja muiden työn osa-alueiden tulisi olla kunnossa, ettei headhantereiden tarjoamat uudet työpaikat alkaisi kiinnostaa. Vastaajien mielestä työmäärä on monella tiimillä liian suuri, ja se houkuttelee siirtymään muualle töihin. Heidän mielestään erityisesti avainhenkilöillä töitä on liikaa, mikä lisää painetta ja stressiä.

Monet vastaajat totesivat, että etätöiden yleistyminen ei sido enää työntekijöitä tietylle paikkakunnalle, vaan henkilöt voivat vapaasti työskennellä ympäri Suomea. Haastateltavien mielestä tämä madaltaa kynnystä vaihtaa uuteen työpaikkaan. Etätyömaailmassa vastaajat kokivat myös yhteisöllisyudentunteen vaikeaksi saavuttaa, mikä voi osaltaan lisätä vaihtuvuutta. Työkavereihin voi olla vaikea tutustua ja työasioita on vaikeampi purkaa etänä kuin kasvotusten toimistolla. Osa vastaajista pohti, ettei etätyö sovi välttämättä kaikille työntekijöille. Eräs vastaajista myös huomautti, että mikäli tiimissä ikärakenne on korkea, voi vaihtuvuus myös olla sen takia pienempää. Hänen mielestään eläkeikää lähellä olevat henkilöt eivät niin herkästi ole vaihtamassa työpaikkaansa kuin nuoret.

Työpaikan yleinen ilmapiiri koettiin myös yhdeksi syyksi vaihtaa työnantajaa. Tilannetta kuvailtiin sekavaksi, koska yrityksessä on käynnissä paljon muutoksia. Vastaajien mielestä muutokset vaikuttavat perustyöhön ja monen työntekijän arkeen. Mikäli henkilö kokee muutokset stressaavina, on hänen helpompi vaihtaa työpaikkaa. Vastaajien mielestä uusiin järjestelmiin ei ollut tarpeeksi ohjeita tai perehdytystä ja sen lisäksi järjestelmiä oli otettu tuotantoon käyttöön keskeneräisinä. Eräs vastaajista arvioi tyytymättömyyden johtoa kohtaan ja pelon oman työpaikan säilymisestä olevan syy henkilöstön vaihtuvuuteen.

Muutamit haastateltavat totesivat, että myös vaihtuvuus voi lisätä vaihtuvuutta entisestään. Mikäli kollega kertoo vaihtavansa työnantajaa, muutkin työntekijät alkavat helposti pohtimaan omia vaihtoehtojaan. Vastauksissa huomautettiin, koska vaihtuvuutta ja organisaatiomuutoksia on ollut, on joidenkin esihenkilö saattanut vaihtua usein, ja se saattaa lisätä sitoutumattomuutta yritystä kohtaan. Yrityksen johtoportaan vaihtuvuutta kaikki vastaajat eivät halunneet haastattelussa kommentoida lainkaan. Eräs vastaajista ajatteli, ettei työpaikkailmoitus välttämättä ole vastannut todellista työnkuvaa, ja sen takia johdon vaihtuvuus on ollut suurta. Toinen vastaaja arvioi johtoportaan olevan tällä hetkellä ristiriitoinen organisaation johtamistavasta, mikä on lisännyt vaihtuvuutta johdossa.

#### **4.3.2 Henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen**

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä yritys on jo tehnyt vaihtuvuuden pienentämiseksi, vastaukset olivat hyvin erilaisia. Yleinen kanta oli kuitenkin se, ettei vaihtuvuuden pienentämiseksi ollut vielä tehty tarpeeksi. Eräs vastaajista perusteli, että yrityksessä on tällä hetkellä ollut kova vauhti ja murros, eikä sen takia asiaan ole alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ehditty panostaa tarvittavalla tasolla. Vastaajien mielestä yrityksessä on positiivista se, että työntekijöillä on mahdollisuus edetä uralla ja vaihtaa työtehtäviä talon sisällä. Useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilöstölle on tarjottu hyvät henkilöstöedut, kattava työterveys ja rekrytointeihin on alettu panostaa tarkastelemalla tarkemmin henkilön soveltuvuutta työtehtävään. Haastateltavien mielestä koulutusta on annettu enemmän ja ohjeita alettu tekemään järjestelmiin. Rekrytointilupia ja resursseja on kuulemma saatu lisää, mutta tämän kerrottiin näkyvän viiveellä työntekijöiden arjessa.

Kun haastattelussa kysyttiin, mitä yritys voisi tehdä vaihtuvuuden pienentämiseksi useammassa vastauksessa toistui työkuormien tasaaminen ja resurssimäärien kasvattaminen. Vastaajien mielestä yrityksen pitäisi pystyä ennakoimaan enemmän, jotta työmäärät eivät nousisi pitkäaikaisesti suuriksi. Tällä hetkellä vaihtuvuus aiheuttaa kuulemma sen, että tiimien välinen yhteistyö ja viestintä ei toimi. Useamman vastaajan mielestä toiminta pitäisi vakauttaa ja kasvun vauhtia hiljentää. Eräs vastaaja huomautti, että asiakaspalvelun laadun pitäisi olla kaikille asiakkaille saman tasaista ja sopimuksissa luvattua. Muutaman haastateltava arvioi, että mikäli asiakastyytyväisyys saataisiin nostettua, myös

henkilöstön tyytyväisyys kasvaisi. Haastateltavat totesivat, että yrityksen pitäisi pitää myös kiinni henkilöstöstä, jotta se ei lähtisi muualle töihin. Yritys haluttiin olevan hyvä työnantaja, jotta uudet työntekijät haluavat tulle sinne työskentelemään ja talossa jo olleet sitoutuisivat yritykseen.

Useamman vastaajan mielestä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden parantamiseksi työntekijöillä pitäisi olla tasapuolinen mahdollisuus tavata toisiaan kasvokkain edes kerran vuodessa. Eräs vastaaja huomautti, että asiantuntijan roolissa työntekijän työkalu on aivot, joista pitäisi yrittää pitää huolta. Työntekijöillä pitäisi myös olla selkeä toimenkuva sekä tavoitteet ja näiden mukaiset palkkatasot. Näiden lisäksi myös perehdytykseen toivottiin vielä selkeämpää mallia. Henkilöstöetujen suhteen yrityksen on vaikea miellyttää kaikkia, joten ehdotettiin äänestämistä yhteisistä asioista, mikä toisi paremmin esiin työntekijöiden yleisen kannan, joka muuten saattaa jäädä kovaäänisempien varjoon.

Vastauksissa toivottiin myös avoimempaa tiedotusta vaihtuvuudesta yrityksessä. Erään vastaajan mielestä yrityksen tulisi tiedostaa ja hyväksyä se tosiasia, että työnteko on muuttunut. Hänen mielestään nuoremmat työntekijät eivät enää halua sitoutua pitkiksi ajoiksi samaan työpaikkaan ja suuri vaihtuvuus tulisi hyväksyä uutena normaalina. Työhaastattelutilanteiden toivottiin muututtavan enemmän siihen suuntaa, että yritys kehuu itseään ja kertoo, miksi sinne kannattaisi tulla työskentelemään kuin että työnhakijalta tentattaisiin vain kysymyksiä hänen kykyihinsä liittyen.

Haastattelun ohessa haastateltavilta kysyttiin myös, mitä mieltä he olisivat siitä, jos yrityksessä työskentelisi hr-puolella henkilö, joka hoitaisi keskitetysti kaikki rekrytoinnit. Useampi vastaaja kannatti tätä ehdotusta, mutta lisäsi myös, että haastatteluvaiheessa esihenkilöiden tai työtehtävän asiantuntijan tulisi olla mukana. Hr-puolen henkilö pystyisi kuulemma laatimaan työpaikkailmoituksen esihenkilön tietojen perusteella, karsimaan tulleita hakemuksia, tekemään kalenterivaroituksia haastatteluista varten sekä olemaan jatkoyhteydessä hakijoihin. Tällä tavoin vastaajat kuvasivat, että rekrytointiprosessi olisi hakijan kannalta paremmin koordinoitu, antaisi paremman kuvan yrityksestä ja rekrytoija osaisi mahdollisesti yhdistellä tulleita hakemuksia muihin avoimiin työpaikkoihin.

Vastaajien mielestä yrityksen oppilaitosyhteistyössä olisi paljon kehitettävää. Tällä hetkellä oppilaita työskentelee osassa liiketoiminta-alueista. Hakijat ovat tulleet yritykseen oman hakemuksensa perusteella, eikä yhteistyötä ole keskitetty mihinkään tiettyyn kouluun tai alueeseen. Haasteena tässä erään vastaajan mielestä on valtakunnallinen toiminta sekä etätyömalli. Toinen vastaajista ehdotti palkanlaskijoiden ja kirjanpitäjien koulutusyhteistyötä ulkopuolisen koulutuslaitoksen kanssa. Kyseisessä koulutuksessa olisi koko ajan kasvamassa uutta henkilöstöä vaihtuvuudesta johtuvaa työvoimapulaa vastaan.

### 4.3.3 Sitouttaminen

Haastattelussa vastaajia pyydettiin arvioimaan, millä tasolla henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on tällä hetkellä. Vastaajien mielestä yleistä yrityksessä vallitsevaa sitoutumisen tasoa oli vaikea nähdä etätyöaikana tai se oli tiimikohtaista. Osan vastaajien mielestä sitoutuminen oli henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella parantunut omassa tiimissä kevästä syksyyn, mutta kuitenkin arvioitiin, että tilanne voi hyvin nopeasti muuttua. Kaikkien henkilöiden ei kuvattu olevan jalka oven raossa ja useammassa tiimissä oli myös henkilöitä, jotka olivat aikaisemmin lähteneet yrityksestä ja myöhemmin palanneet takaisin. Sitoutumistasoon kerrottiin vaikuttavan sen, onko henkilö täällä tyytyväisempi kuin jossain muualla. Vastaajien mielestä sitouttamista pitäisi vaalia tasa-arvoisella työpaikalla, työntekijöiden arvostamisella ja kilpailukykyisellä palkalla. Vastauksissa korostettiin, että sitouttaminen lähtee liikkeelle myös hyvästä yhteistyöstä ja ilmapiiristä.

Vastaajien mielestä henkilöstön sitouttamiseksi oli jo tehty useampia toimenpiteitä. Vastaajat olivat tyytyväisiä henkilöstöetuihin, hyvään työterveyspalveluun sekä luontaisetuihin. Näiden lisäksi mainittiin joustava työaika, joka mahdollisti työntekijöille vapauden oman työpäivän suunnitteluun, ja työehtosopimuksen puitteissa työkertymän mukaan tulevat pitkät vuosilomat. Vastauksissa esiintyi myös yrityksen tarjoama etätyömahdollisuus, mutta samalla todettiin, että sitä tarjoaa muutkin yritykset. Eräs vastaajista mainitsi myös, että uudet työntekijät pyritään ottamaan hyvin tervetulleiksi yrityksen infolla ja työilmapiiri on kannustava. Vastauksissa nousi myös esiin yrityksen panostaminen henkilöstön työolosuhteisiin, kuten yrityksen tarjoamiin työlaitteisiin ja työergonomiaan. Yhdessä vastauksessa myös mainittiin, että hänen mielestään

vaihtuvuuteen on nyt herätty ja pyritty tarttumaan asioihin paremmin. Seuraavalle vuodelle oli suunnitteilla sitouttamispalkkio ja jatkossa yritys tarjoaa vuodessa kahden kuukauden etätyömahdollisuutta ulkomailla.

Vastaajien mielestä sitouttamista voisi yrityksessä kehittää toiminnan vakauttamisella. Yhtiön nopea kasvu on johtanut tilanteeseen, että henkilöt ovat ylikuormittuneita, asiakkaita ei pystytä palvelemaan niin kuin olisi tarkoitus ja muutoksia koetaan tulevan jatkuvasti. Muutostilanteita tulee varmasti yhtiössä olemaan jatkossakin, ja näihin vastaajat toivoivat yhtiöltä enemmän tukea. Vastaajat toivovat, että työkuormia saataisiin tasattua ja henkilöillä olisi aikaa tehdä työnsä niin hyvin kuin haluavat ja itse pystyvät. Heidän mielestään jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus selvittää määrättyistä työtehtävistä niin että, arki sujuisi mahdollisimman hyvin ja työntekijät saisivat työrauhan työtehtävien hoitamiseen.

Sitouttamista lisäisi vastaajien mielestä se, että työntekijällä on selkeä työnkuva ja tavoitteet, joita häneltä odotetaan. Olisi myös tärkeää, että työntekijät pääsisivät itse mukaan vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen ja työn kehittämiseen. Haastateltavat kertoivat, että työntekijöitä tulisi kuunnella ja arvostaa sekä mahdollistaa sisäinen vaihtuvuus yrityksen sisällä. Myös tiimien välillä tulisi vastaajien mielestä olla selkeä töiden jako ja vastuiden ottaminen prosesseista. Vastauksista ilmeni, että yhtiön pitäisi henkilökunnan sitouttamiseksi luoda positiivinen ja vakaa tulevaisuuden kuva, eikä järkyttää työntekijöiden mielenrauhaa turhaan. Asioista pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti ja viestintään tulisi panostaa entisestään.

Osa vastaajista toivoi yhtiön muistavat jollain lailla nykyisiä ja uusi työntekijöitä, esim. suklaalevyllä, yhtiön kassilla tai muulla sellaisella. Pienet muistamiset ilahduttaisivat kuulemma olemassa olevien työntekijöiden arkea ja toivottaisi uudet työntekijät tervetulleiksi. Lisäksi vastauksissa korostettiin, että työntekijöiden tulisi työsuhteen alussa ja uusien työtehtävien vaihtuessa saada tarpeeksi ja kunnollista perehdytystä. Lisäksi vastaajien mielestä yhtiön henkilökunta tuntisi olonsa sitoutuneemmaksi, mikäli koko yhtiön henkilökunta kokoontuisi edes kerran vuodessa lähitapaamiseen kaikki yhdessä.

Eräs vastaajista ehdotti, että yhtiö tarjoaisi enemmän lomiamia kaikille työntekijöille, koska se ei voi julkisomisteisena yhtiönä kilpailla täysin samasta palkkatasosta kuin yksityiset yritykset. Tällä hetkellä yhtiö tarjoaa työehtosopimuksen mukaisia pidempiä lomiamia tietyn työvuosikokemuksen kerryttäneille. Osa haastatteluun vastanneista koki tämänhetkisen palkitsemistavan hyväksi ja toiset näkivät sen epätasa-arvoisena. Vastaajat kuitenkin mainitsivat, että palkitseminen selkeästi heidän mielestään sitouttaa henkilökuntaa, mutta palkitsemisen mahdollisuus pitäisi taata kaikille.

Yhdessä vastauksessa sitouttaminen kiteytettiin ongelmien korjaamiseen. Hänen mielestään yhtiön ei tulisi miettiä erilaisia sitouttamiskeinoja vaan pyrkiä korjaamaan ne ongelmat, miksi työntekijät eivät olisi sitoutuneita tällä hetkellä organisaatioon. Ensin nämä mahdolliset ongelmakohdat tulisi tunnistaa ja sen jälkeen pohtia, miten asioita saataisiin kehitettyä parempaan suuntaan. Mitä nopeampi kyky yhtiöllä on korjata esiin tulleita ongelmiamia, sitä nopeammin henkilökunnan saa sitoutumaan.

Haastattelun yhteydessä vastaajilta kysyttiin, miten johto tukee tällä hetkellä henkilöstön sitouttamista. Kaikkien vastaajien mielestä johto haluaisi sitouttaa henkilökuntaansa, mutta sen eteen voisi tehdä enemmän, kuin tällä hetkellä on tehty. Tiimeihin oli saatu lupa rekrytoida lisää henkilökuntaa resurssivajeen korjaamiseksi. Vaihtuvuus oli tunnistettu vastaajien mielestä johdossa ongelmaksi, ja se haluttiin saada paremmalle tasolle. Osan vastaajien mielestä vaihtuvuudesta ei aikaisemmin ollut tiedotettu avoimesti, mutta syksyn aikana asia oli korjaantunut. Edelleenkin viestintää kuvattiin epätarkaksi ja vastuu henkilöiden sitouttamisesta koettiin putoavan alaspäin esihenkilötyöhön. Johdon koettiin kuitenkin olevan avoin uusille hankkeille sitouttamisen parantamiseksi ja tarvittaessa nopeaakin päätöksentekokykyä löytyisi.

Johdon vaihtuvuus pitäisi vastaajien mielestä saada pienennettyä, jotta työntekijöiden sitouttamistaso paranisi. Henkilöiden, jotka eivät itsekään ole yhtiössä vielä työskennelleet pitkään, on vaikeaa sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Eräs vastaajista arvioi myös, että johtotason tehtävissä perehtyminen yhtiön asioihin vie paljon aikaa, ja henkilöstön sitouttaminen sekä kehitystyö sen edistämiseksi tulevat hieman niiden jäljessä.

Koska johtohenkilöstö on myös vaihtunut, tuntui vastaajasta siltä, ettei yleisestä yhtiön vaihtuvuudesta ota tällä hetkellä kukaan vastuuta.

#### 4.3.4 Johtamisen kehittäminen

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin, miten he toivoisivat johtamisen kehittyvän yhtiössä. Vastaajien mielestä ylimmän johdon tulisi paremmin näyttää suuntaa koko talolle ja tavoitteiden tulisi olla kaikille yhtenäisempiä. Johtamisessa pitäisi olla itsestään selvää, että ihmisistä pyritään pitämään huolta ja arvostetaan koko yhtiön tasolla. Johtamistavan toivottiin kehittyvän sparraavampaan ja koutsavampaan suuntaan. Tällä hetkellä osa vastaajista koki, että johtaminen tapahtuu liikaa vain numeroiden pohjalta. Johdon tulisi myös ajatella enemmän henkilöstöä ja asiakasta madaltamalla hierarkioita. Tahtotilaksi eräässä vastauksessa kuvattiin, että yhtiössä loistaisivat asiantuntijat eikä yhtiön johto.

Keskustelun tulisi vastaajien mielestä olla avoimempaa ja liiketoimintojen tarpeita ja toiveita tulisi kuunnella paremmin. Tällä hetkellä koettiin, että tieto ei kulje alhaalta ylöspäin. Johdon tulisi ymmärtää liiketoimintojen ongelmakohtia ja tarjota enemmän tukea niiden korjaamiseen. Yleistä viestintää tulisi vastaajien mielestä selkeyttää ja sen tulisi tapahtua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Johdon pitäisiin katsauksiin toivottiin pehmeämpiä arvoja sekä tarkempia tilannekatsauksia asioiden sujumisesta tuotannossa. Näiden lisäksi erityisesti muutosviestintää tulisi vastaajista kehittää ja antaa tiimeille mahdollisuus vaikuttaa uudelleen organisointiin muutoksen jälkeen. Tällä hetkellä suuren vaihtuvuuden takia koettiin, että tieto ei kulje halutulla tavalla ja yleistä tilannetta kuvattiin kaaoksena työntekijöiden suuntaan. Vastaajien mielistä henkilöstöä tulisi muistaa enemmän ja antaa heille kiitosta. Johdon tulisi ymmärtää henkilöstöasiat herkkinä asioina ja sallia tasapuolisesti kaikille yhteistapaamiset työkavereiden ja tiimien kesken yhteishengen parantamiseksi.

Haastateltavat näkivät, että vaihtuvuus johtoportaan tulisi saada pienentymään ja siitä voisi keskustella vieläkin avoimemmin. Vastaajien mielestä vaihtuvuuden vähentäminen erityisesti johdossa parantaisi myös työn laatua. Yleisesti vaihtuvuuteen toivottiin enemmän ennenaikaisia toimenpiteitä. Erityisesti avainhenkilöiden lähtemiseen pitäisi vastaajien mielestä puuttua paremmin ja tyytymättömiä työntekijöitä tulisi kuunnella ja reagoida

ongelmiin jo ennen irtisanoutumisia. Lähtökyselyitä pitäisi vastaajan mielestä käsitellä vieläkin tarkemmin ja tehdä toistuvista asioista korjausehdotuksia. Tämän lisäksi esihenkilöillä tulisi olla sparrauskaveri, jonka kanssa pääsisi keskustelemaan ennakoituista irtisanoutumisista ja tilanteiden korjaamisesta. Tällä hetkellä eräs vastaaja koki, että tällainen henkilö talosta puuttui tällä hetkellä kokonaan, koska henkilöstö oli johtoportaaassakin vaihtunut usein.

Haastattelun lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin, oliko heidän mielestään esihenkilötyöhön tarpeeksi aikaa tällä hetkellä. Kaikki vastaajat tunnustivat, että esihenkilötyö on tärkeää ja siihen tulisi olla tarpeeksi aikaa. Vastaajat olivat yleisesti samaa mieltä siitä, että esihenkilötyöhön käytettävään aikaan vaikutti tiimien koko ja muut esihenkilön työtehtävät. Vastaajien mielestä asiantuntiatyössä henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötoiminnan laatu on todella tärkeässä roolissa. Se miten henkilöstö sitoutuu yritykseen, on paljon kiinni tiimin vetäjien persoonasta. Vastaajien mielestä sopiva tiimikoko olisi 5–10 henkilöä. Mikäli tiimissä olisi kymmeniä työntekijöitä, ei esihenkilötyö onnistuisi yhtä hyvin osan vastaajien mielestä. Tällä hetkellä osa vastaajista koki, ettei muiden työkiireiden takia aikaa ollut esihenkilötyölle tarpeeksi. Tilanteen toivottiin olevan väliaikaista, mutta kalenterit olivat tällä hetkellä osalla vastaajista erittäin täynnä.

Yhtiössä oli vuoden 2022 aikana annettu ohje, että työntekijöiden kanssa tulisi kuukausittain pitää esihenkilön ja alaisen välinen 1:1 keskustelu. Tähän ei ollut annettu ohjaavaa aikaa, mutta eräs vastaajista kertoi saaneensa palautetta, kun oli kuukaudessa käyttänyt näihin puoli tuntia kuussa yhtä työntekijää kohden. Aikaa oli kuulemma käytetty liikaa muusta työajasta, vaikka kyseisen esihenkilön tiimissä tiedettiin olevan suurta vaihtuvuutta. Liiketoiminta-alueessa, jossa vaihtuvuutta ei tällä hetkellä ollut, oli esihenkilöllä hyvin aikaa tiimiläisille. He kokoontuivat tasaisin väliajoin toimistolle lähitapaamisiin, ja tiimikoko oli rajattu kymmeneen henkilöön. Tämän tiimin esihenkilö tiesi läsnäolon ja toisten näkemisen olevan tärkeää ja hän halusi toimia esimerkillisesti tiimiläisilleen sekä pyrki kannustamaan ja opastamaan heitä.

#### 4.4 Tulosten yhteenveto

Kyselytulosten perusteella Yrityksen X parhaiksi puoliksi katsottiin olevan yrityksen tarjoamat työskentelyedellytykset. Työntekijät arvostivat erityisesti etätyömahdollisuutta ja työnteko kotoa käsin sujui useamman vastaajan mielestä toivotulla tavalla. Lisäksi nykyinen henkilöstö ja entiset työntekijät olivat tyytyväisiä palkanmaksuun, joka tuli heidän mielestä ajallaan ja sovitun suuruisena. Lähteneet työntekijät pitivät yrityksen parhaina puolina näiden lisäksi yhtiössä työskenteleviä kollegoita, monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä sekä joustavaa työaikaa ja pitkiä lomiam. Kevään työtyytyväisyyskyselyssä useampi vastaaja oli maininnut hyödyllisinä etuuksina kattavat henkilöstöedut ja erityisesti työterveyden. Syksyn pulssikyselyssä yrityksen parhaina puolina nousi esille myös organisaatiokulttuuri ja erityisesti yrityksessä olevat palaverikäytännöt sekä lähijohtaminen. Kaikkiaan syksyn yleinen työtyytyväisyys oli parantunut verrattuna keväällä toteutettuun kyselyyn.

Yrityksen kehitettävänä puolina kyselytulosten perusteella nähtiin johtamiskulttuuri, henkilöstön määrä, työhyvinvointi ja -ilmapiiri, työnteko, taloudellinen palkkio, viestintä ja dokumentointi sekä perehdyttäminen. Johtamisen kehittäminen nousi esille sekä lähtökyselyissä että keväällä tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä. Myös teemahaastatteluiden keskusteluissa tuli ilmi johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden vaihtuvuus. Henkilöstön määrä ja riittävät resurssit nousivat esille kaikissa kyselyissä sekä teemahaastatteluissa yrityksen kehitettävänä asioina. Työhyvinvointiin kaivattiin kehitystä lähtökyselyissä ja kevään työtyytyväisyyskyselyssä. Syksyn kyselyssä työhyvinvointi ei noussut niin useasti esille kuin kevään vastauksissa.

Kyselyissä ja teemahaastatteluissa kehitystä kaivattiin myös henkilöstön työntekoa koskeviin seikkoihin. Työmäärä koettiin liian suurena, osalla työnkuva oli epäselvä, eikä muiden töiden ohessa aikaa riittänyt välttämättä tarpeeksi oikeiden perustehtävien hoitamiseen. Töiden jakoa toivottiin myös selkeämmäksi työntekijöiden ja tiimien kesken sekä niiden jakamista tasapuolisemmin. Myös projektityöskentelyyn haluttiin enemmän osaavaa henkilökuntaa sekä parempaa prosessointia. Oheisessa kuvassa 23 on koottu erikseen tutkimustulosten perusteella löytyneet yhtiön parhaat puolet sekä kehitettävät seikat.

Kuva 23 Tutkimustulosten yhteenveto

Yrityksen parhaat puolet	Yrityksen kehittävät asiat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etätö</li><li>• Henkilöstöedut</li><li>• Palkanmaksu</li><li>• Lomat ja työaika</li><li>• Palaverit</li><li>• Työn kuva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riittävät resurssit</li><li>• Johtamiskulttuuri</li><li>• Taloudellinen palkkio</li><li>• Viestintä ja dokumentointi</li><li>• Työn määrä ja töiden jako</li><li>• Työhyvinvointi</li></ul>

Palkkaa oli arvioitu kyselyissä ja osassa teemahaastatteluita alhaiseksi kilpailijoihin nähden. Työntekijät halusivat palkkatason nousevan, mutta teemahaastatteluissa esihenkilöt eivät nähneet tätä kovinkaan mahdollisena kuntaomisteisessa yhtiössä. Syksyn pulssikyselyssä yhtiön viestintä ja dokumentointi nousi eniten kehitystä kaipaavaksi osa-alueeksi. Viestinnän ei koettu olevan ajantasaista tai selkeää ja siihen kaivattiin enemmän avoimuutta. Dokumentteja oli vaikeaa löytää jälkikäteen ja ohjeet olivat joko vajaita tai puuttuivat osasta prosesseista kokonaan. Nykyisten työntekijöiden kyselyistä selvisi, että perehdytykseen kaivattaisiin enemmän aikaa, suunnitelmallisuutta ja osaava henkilö tekemään sitä.

## 5 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vastataan työn tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston avulla ja teoriaan aihetta peilaten. Työn tutkimuskysymykset tuntuivat työtä tehdessä nivoutuvan hyvin samoin teoreettisiin aihepiireihin, mutta johtopäätöksissä teorioita on pyritty käsittelemään tutkimuskysymys kerrallaan. Työn tutkimuskysymyksiksi oli työn alussa määritelty seuraavat kysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen Yrityksessä X?
- Miten vaihtuvuutta saataisiin pienennettyä?
- Millä keinoilla työnantaja pystyy paremmin sitouttamaan henkilökuntaa Yritykseen X?

Useiden lähteiden mukaan suurta vaihtuvuus prosenttia on vaikea määrittää. Voidaan siis ajatella, että mikäli henkilöstön vaihtuvuusaste on sellainen, että se häiritsee pitkäkestoisesti yrityksen perustoimenpiteiden suorittamista, vaihtuvuutta voidaan kuvata suurena.

Henkilöstön vaihtuvuus on kierre, joka henkilön irtisanouduttua kuormittaa muita työntekijöitä, ja saattaa aiheuttaa stressiä ja kiireen tuntua muille työntekijöille.

Pitkäkestoisina stressi ja kiire saattavat taas johtaa uusiin irtisanoutumisiin. Yrityksessä suuri vaihtuvuus voi myös johtaa kierteeseen, jossa muutkin työntekijät alkavat harkitsemaan yrityksestä lähtemistä kollegan irtisanoutuessa. Uusi työpaikka voi alkaa tuntua houkuttelevalta tai oma asema yrityksessä saattaa tuntua epävarmalta vaihtuvuuden kasvaessa.

Teemahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yrityksessä on vuonna 2022 ollut poikkeavan suurta vaihtuvuutta verrattuna aikaisempiin vuosiin. Tutkimuksen yhteydessä on myös tarkasteltu Yrityksen X kilpailijoiden julkaisemia lähtövaihtuvuus prosentteja. Kuuden eri yhtiön lähtövaihtuvuusprosentti on ollut keskimäärin 14,76 prosenttia vuonna 2021, joka on hyvin lähellä Yrityksen X lähtövaihtuvuusprosenttia kyseisenä vuonna. Koska Yritys X haluaa työssä pysyä anonyymina, ei tarkempia tietoja vertailutiedoista esitetä osana tutkimusta. Ja toisaalta, koska kattavaa otosta vaihtuvuusprosentteista ei ole saatavissa, on

vaikeaa varmuudella sanoa vaihtuvuuden todellista keskiarvoa ja verrata tapausten vaihtuvuusprosentteja keskenään.

Vaihtuvuuden voidaan kuvata olevan suurta siinä mielessä, että se on vaikuttanut jo häiritsevästi yhtiön perustoimintojen suorittamiseen. Mikäli perustoimintojen suorittaminen tuottaa yhtiölle vaikeuksia, ei aikaa jää toimintojen kehittämiseksi, joka alalla olisi tärkeää. Vaihtuvuuden myötä yhtiöstä häviää myös tietoa ja osaamista. Uuden henkilön perehdyttäminen ja työtehtäviin oppiminen vie oman aikansa, mutta tuo mukanaan myös uutta osaamista. Työterveyslaitoksen laatiman katsauksen mukaan menossa on ”suurin työelämän muutos vuosikymmeniin”, johon liittyy oleellisesti mukaan suuri käynnissä oleva työvoimapula (Ranki & ym., 2023).

### **5.1 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät Yrityksessä X**

Tutkimuksessa käytyjen lähtökyselyiden ja teemahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että Yrityksessä X vaihtuvuuteen on vaikuttanut yrityksen johtamistyyli, resurssipula henkilöstöstä ja siitä aiheutunut kiire, työelämän murros, yrityksessä tapahtuneet muutokset sekä yleinen työhyvinvointi. Osa yrityksen vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta on ollut täysin normaalia, jossa työntekijä ovat halunneet saada lisää työkokemusta muualta ja edetä urallaan tai luonnollista vaihtuvuutta, jossa työntekijät ovat eläköityneet. Osa vaihtuvuudesta on ollut vapaaehtoista vaihtuvuutta, joka olisi ollut estettävissä yrityksen nopeammilla toimilla.

Lähtökyselyissä on monivalintakysymyksellä pyritty selvittämään poislähtöön vaikuttavia syitä. Jotta todellinen poislähtöön vaikuttava syy selviäisi lähtökyselyssä vielä entistä selkeämmin, tulisi lähtökyselyn kysymykseen ”poislähtöön vaikuttavat syyt” lisätä valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi kohta ”Muu, mikä?”, johon vastaaja saisi omin sanoin itse kirjoittaa mahdollisesti valmiista vastausvaihtoehdoista puuttuvan vaihtoehdon. Tällä hetkellä lähtökyselyssä poislähtöön eniten vaikutta valmiiden vastausvaihtoehtojen mukaan se, että työntekijät olivat saaneet houkuttelevan työtarjouksen tai he halusivat laajentaa omaa työkokemustaan.

Lähtökyselyiden perusteella 1.1.-31.10.2022 lähteneistä työntekijöistä vastaajat olivat eniten tyytymättömiä avoimessa kysymyksessä yrityksen johtamiskulttuuriin. Vastaajien mielestä heitä ei arvostettu tai kuunneltu yrityksessä tarpeeksi, ongelmiin ei puututtu ajoissa eikä työntekijöitä ei kohdeltu tasapuolisesti. He kokivat myös, että päätöksenteot eivät olleet selkeitä ja nopeita sekä yleinen johtaminen yrityksessä oli epävakaata. Johtamiskulttuurin on todettu olevan yleisestikin Suomessa olevan yleisin syy, miksi työntekijät haluavat vaihtaa työpaikkaa muualle (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 187; Kauhanen, 2012, s. 65).

Arvio viimeisimmästä esihenkilöstä oli kuitenkin saanut vastaajilta hyvät arvosanat, joten oletettavasti kritiikki avoimessa kysymyksessä kohdistuu enemmän yrityksen johtoryhmää kuin esihenkilöitä kohtaan. Kuitenkin kuunteleminen ja arvostaminen ovat tärkeässä roolissa myös lähiesihenkilötasolla, joiden tulisi osoittaa olevansa alaisilleen tavoitettavissa ja työntekijöiden tukena arjessa. Johtamisen tulisi tukea organisaation työntekijöitä sekä osoittaa heille arvostusta. Mikäli työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, lisää se työntekijän tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. (Eklund, 2018, s. 35)

Yhtiössä kasvanut vaihtuvuus on luonut kierteen, jossa henkilökuntaa ja resursseja on koko ajan liian vähän. Yhden henkilön irtisanoutuessa työt helposti jaetaan jäljellä olevien työntekijöiden kesken, ja uuden työntekijän palkkaamiseen kuluva aika saattaa olla yllättävän pitkä. Kun lähtijät ovat keskittyneet tiettyihin asiantuntijatiimeihin, on korvaavia osaavia työntekijöitä vaikea löytää talon sisältä tai työntekijämarkkinoilta, joissa kilpailu on tällä hetkellä kova. Tämän seurauksena tiimit ovat kuormittuneet ja työmäärä tuntuu useammasta henkilöstä kovin raskaalta. Mikäli työntekijä kokee töiden määrän olevan pitkään kuormittunut, johtaa se helposti työntekijän stressitilaan ja onnistumisen tunteita on vaikeampi saavuttaa, mikäli työpöydällä on useampia keskeneräisiä työtehtäviä (Viitala 2021, s. 54). Muutamissa kyselyiden vastauksissa toistui myös, että lomapäiviä tai saldovapaita on vaikea pitää, koska se johtaa taas töiden kasaantumiseen ja tietää pitkiä työpäiviä loman jälkeen.

Yrityksessä X tiimeissä, joissa vaihtuvuus ja tätä kautta resurssipula sekä työmäärä on ollut suuri, on ollut myös enemmän vaihtuvuutta. Tiimit, joissa työmäärä ei ole ollut kuormittava, eivät ole myöskään kokeneet suurta vaihtuvuutta. Eräässä liiketoiminta-alueessa mainittiin

kiireen olevan koko ajan normaalia, mutta silti töitä voitiin tehdä pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa. Tässä liiketoiminta-alueessa vaihtuvuus oli ollut ainoastaan luonnollista. Vaikka heidän liiketoiminta-alueessaan on jatkuvasti kiirettä ja aikataulut eivät pitäneet, oli työ sen luonteista, että se voitiin toteuttaa ilman kuormittavia ylityötunteja. Osassa liiketoiminta-alueissa taas töiden luonne oli sen kaltaista, että niiden suorittamiseksi oli annettu tietyt aikataulut, joita on noudatettava tarkemmin ja näin ollen työntekijöiltä on pyydetty joustamaan pidemmällä työpäivillä ja suuremmilla työmäärillä. Näissä liiketoiminta-alueissa vaihtuvuus oli myös korkeampaa.

Työnteko sekä työurat ovat muuttaneet suuntaansa, ja koronapandemian myötä yleistynyt etätyö on suurelta osalta myös vaikuttanut siihen. Ihmiset eivät ole enää sidottuja työskentelemään tietyllä paikkakunnalla lähellä kotitoimistoja, vaan töitä voidaan tehdä kotoa käsin mistä tahansa. (Taloushallintoliitto, 2022) Tämä luo työntekijöille mahdollisuuden hakea työpaikkoja, jotka aikaisemmin olivat heille liian kaukana omasta kotikaupungista. Toisaalta myös yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia palkata henkilökuntaa ympäri Suomea työskentelemään. Yleinen vaihtuvuustrendi on myös muuttunut. Yhdysvalloista rantautunut irtisanoutumisaalto on tullut osaksi yritysten arkea myös Suomessa. Tämä näkyy yrityksissä korkeampana vaihtuvuuslukuna kuin aikaisemmin on totuttu. Ilmiön uskotaan tulleen pysyväksi osaksi nykypäivän työelämää, eikä vaiheen koeta olevan lyhytaikainen. (Barona 2022). Myös Yritys X:n vaihtuvuus luvuissa näkyy tämänhetkinen ilmiö, jossa vaihtuvuus on suurempaa ja työntekijät määrittelevät itse, millaisessa työpaikassa he haluavat työskennellä. He tietävät työpaikan vaihtamisen olevan tällä hetkellä helppoa aloille, joissa kysyntä on suuri.

Vaihtuvuus on lisääntynyt myös siitä syystä, että osaavasta henkilökunnasta on tällä hetkellä useammalla alalla pula, varsinkin asiantuntijatehtävissä. Liiketoiminta-alueet, joilla vaihtuvuus on ollut suurinta, pitävät sisällään paljon asiantuntijarooleja kuten sovellusasiantuntijoita sekä kirjanpitäjiä, joista tällä hetkellä kilpaillaan työmarkkinoilla. Avoimiin työhakemuksiin ei tahdo tulla tarpeeksi päteviä työhakemuksia ja uudeksi trendiksi on tullut ottaa mahdollisiin työntekijöihin itse yhteyttä tai palkata tähän ulkopuolinen yritys. Nämä yrityksen yrittävät houkutellessa työntekijöitä esimerkiksi LinkedIn-palvelun kautta työskentelemään. Lähtökyselyssä viidennes (21 %) vastaajista ilmoitti, että uusi työnantaja

oli ottanut heihin itse yhteyttä ja 3 prosenttia kertoi headhunterin tai rekrytointiyrityksen ottaneen heihin yhteyttä, ja he olivat sen takia vaihtaneet työpaikkaa.

Lähtökyselyiden perusteella vaihtuvuutta on eniten liiketoiminta-alueissa 1, 2 ja 3. Nämä liiketoiminta-alueet ovat yrityksessä kakista suurimmat ja juuri näihin alueisiin liittyy paljon organisaatorakenne-, järjestelmä sekä muita muutoksia ja uudistuksia. Valmiiksi annetuissa vastausvaihtoehdoissa poislähtöön vaikuttaviksi syiksi ei ole annettu muutoksia, mutta avoimiin kysymyksiin muutokset ja järjestelmät saivat jonkin verran vastauksia yrityksen kehityskohteiksi.

Teemahaastatteluissa kaikkien näiden kolmen liiketoiminta-alueen osalta nousi esille se, että näissä tiimeissä on tapahtunut paljon muutoksia, ja esihenkilöiden käsityksien mukaan nämä ovat myös osaltaan vaikuttaneet irtisanoutumisiin. Teemahaastatteluissa toivottiinkin paljon toiminnan vakauttamista ja muutoksien sekä uudistusten mahdollista vähentämistä, jotta työntekijöille jää enemmän aikaa perustöiden tekemiseen. Haastatteluissa nousi myös esille, että kaikki eivät ole valmiita muutoksille ja kaipaavat enemmän tasaisuutta työarkeensa. Liiketoiminta-alueessa 1 oli kesän 2022 aikana yt-neuvottelut, joiden seurauksena useampi tiimiläinen irtisanoutui yrityksestä kokonaan. Kyselyissä kritiikkiä sai osakseen erityisesti muutostilanteista viestiminen sekä henkilökunnan parempi kuunteleminen tilanteiden yhteydessä.

Työnantajan on mahdollista tukea työntekijän hyvinvointia kasvattamalla henkilön voimavaroja tai laskea sitä. Pahimmassa tapauksessa, mikäli pitkäksi aikaa laskeneeseen työhyvinvointiin ei puututa, saattaa se johtaa lopulta työuupumukseen. (Viitala, 2021, s. 43) Useampi lähtökyselyyn vastanneista koki olevansa liian työllistetty ja stressaantunut suuren työmäärän vuoksi. Kun työntekijät eivät ole voineet hyvin, on se lisännyt myös vetovoimaa lähteä Yrityksestä X. Lähtökyselyn mukaan työntekijät kokivat, ettei yrityksessä huomioitu tarpeeksi työuupumusta ja jaksamista työpaikalla. Osa lähtökyselyyn vastanneista koki myös, ettei työilmapiiri ja yhteisöllisyys olleet yrityksessä tarpeeksi korkealla.

## 5.2 Vaihtuvuuden pienentäminen Yrityksessä X

Vaihtuvuutta ja uusia irtisanoutumisia voidaan estää puuttamalla lähtökyselyssä tulleisiin epäkohtiin ja parantamalla jäljelle jääneiden työskentelyolosuhteita. Lähtökyselyn saatetekstissä mainitaan, että lähtökyselyistä tehdään säännöllisesti anonyymi yhteenveto johtoryhmälle ja hallitukselle. Lähtökyselyssä esiin tulleita ongelmakohtia tulisikin käsitellä säännöllisesti ja kehittää toimintaa parempaan suuntaan, jotta uusia irtisanoutumisia tulisi vähemmän näistä syistä. Lähtökysely sisältää sekä valmiiksi annettuja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Yhteenvedossa olisi tärkeää käsitellä näitä molempia vastausmalleja.

Suurin osa vastaajista ilmoitti lähtökyselyssä, ettei heidän lähtemisensä olisi ollut estettävissä (63 %). Tämän vuoksi yrityksessä tulisi olla nopeampaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisukykyä. Työntekijä tulisi saada tyytyväiseksi jo ennen kuin hän alkaa harkita irtisanoutumista ja uuden työpaikan etsimistä muualta. Liikakuormitukseen tulisi puuttua hyvissä ajoin työhyvinvoinnin ja työkuoron säilyttämiseksi. Yrityksessä on kyselyiden vastaajien ja teemahaastatteluiden perusteella jo panostettu hyvin työergonomiaan, ja yritys tarjoaa työntekijöillensä kattavaa työterveyshuoltoa sekä liikunta- ja kulttuurietuja. Tällä hetkellä eniten panostusta tarvittaisiin työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja töissä jaksamiseen.

Ensimmäinen askel olisi seurata työntekijöiden työmääriä, tasata työkuormia ja antaa kaikille mahdollisuus selvittää annetuista työtehtävistään pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa. Tämä onnistuu riittäväillä resursseilla, vastuualueiden määrittämisellä ja niistä kiinni pitämisellä sekä toiminnan tasaamisella. Mikäli työntekijöiden työpäivät pysyvät suurilta osin normaalin työpäivän puitteissa ja työntekijät pystyvät pitämään sovitut lomat ja saldovapaat, jaksavat työntekijät töissä paremmin, sairauslomat vähenevät ja työn laatu paranee. Jos työmäärä hetkellisesti nousee, eikä yrityksen omat resurssit riitä töistä suoriutumiseen, on yrityksen myös mahdollista palkata työvoimaa vuokrayrityksistä tai yrittäjiltä (Viitala, 2021, s. 40).

Toiseksi työntekijöiden työhyvinvointia voidaan parantaa yhteisöllisyyden tunteen kasvattamisella sekä hyvän ilmapiirin luomisella. Useammassa vastauksessa kyselyissä ja haastatteluissa kävi ilmi, että toiset liiketoiminta-alueet ja niiden tiimit ovat järjestäneet lähitapaamisia koronarajoitusten hellitettyä ja toiset tiimit eivät ole nähneet lainkaan kasvokkain toisiaan, vaikka halukkuutta olisikin ollut. Tiimijaot ovat tällä hetkellä yrityksessä valtakunnalliset, ja sen takia lähitapaamiset ovat vaikea järjestää kaikkien kesken. Tähän pitäisi kuitenkin saada kaikkien saada tasapuolisesti mahdollisuus. Lähitapaaminen etätyöaikana nostaisi yhteishenkeä ja ilmapiiriä sekä vahvistaisi sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Mikäli Yrityksen X työntekijä saa muualta houkuttelevan työtarjouksen, tulisi Yrityksen X tarjota mahdollisimman nopeasti mahdollisesti lähtevälle henkilölle vastatarjous, varsinkin jos kyseessä on avainhenkilö. Vanhan työntekijän pitäminen yrityksessä on paljon kannattavampaa kuin töiden jakaminen, rekrytointiprosessiin ryhtyminen ja uuden korvaavan työntekijän löytäminen. Teemahaastatteluiden perusteella tällä hetkellä, mikäli työntekijä ilmoittaa esihenkilölleen tyytymättömyytensä tai jopa halukkuutensa irtisanoutua työtehtävistään, eivät esihenkilöt saa yrityksessä tarpeeksi tukea näihin tilanteisiin. Esihenkilöillä tulisi olla hr-puolella tai omassa liiketoiminta-alueessaan keskusteluyhteys ja tuki näitä tilanteita varten, jotta lähtevän työntekijän irtisanoutuminen olisi mahdollisesti pelastettavissa.

Kokonaan vaihtuvuutta ei pystytä missään yhtiössä estämään. Ja tietty normaali vaihtuvuus onkin myös hyväksi yrityksen toiminnan kannalta. Kun henkilö ilmoittaa lähtevänsä yrityksestä, tulisi esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tehdä suunnitelma, miten työt tullaan toteuttamaan väliaikaisesti ja pitkällä tähtäimellä. Kun tällainen suunnitelma tehdään ja siitä tiedotetaan avoimesti muille tiimin jäsenille, luo tämä luottoa ja avoimuuden tunnetta esihenkilöitä kohtaan. Ja tiimille tulee tunne, että töiden määrästä selvitään, vaikka yksi jäsenistä onkin lähdössä. Vaihtoehtoina voi olla töiden jakaminen muiden tiimiläisten kesken, uuden työntekijän palkkaaminen tai hetkellisesti töiden ulkoistaminen.

Kyselyiden perusteella voidaan todeta, että yleistasolla työntekijät ovat tyytyväisiä työtehtäviinsä ja pitävät niitä mielenkiintoisina. Ongelmana on vain, että useampi työntekijä

kokee, että töitä on tällä hetkellä liikaa hoidettavaksi. Töiden määrää olisi tärkeää seurata tiimitasolla ja puuttua, mikäli töitä tehdään jatkuvasti ylitöinä. Töiden määrä voi hetkellisesti olla suuri ja tiettyjen ajanjaksojen kiireisiä, mutta jatkuvaa ylityöllistämistä ei saisi työntekijöillä teettää. Jos työntekijät kokevat jatkuvaa kiirettä, saattaa se toimia vetovoimana hakea työpaikkaa toisesta yrityksestä. Ja mikäli työmäärä saadaan tasoitettua työntekijöille normaalille tasolle, voi tämä toimia sitouttavana tekijänä työnantajaa kohtaan. Työntekijä saa kokea töiden määrän suhteen asian olevan kunnossa ja hyvin ja tämän seurauksena nauttia työnantajalla työskentelystä. (Viitala, 2021, s. 54)

Yritykseen oli mahdollisesti valmis palaamaan enemmistö (64 %) lähtökyselyyn vastanneista. Tämä vastausmäärä kertoo siitä, että yhtiössä on myös tehty asioita oikein, eivätkä kaikki lähtevät työntekijät koe lähtevänsä lopullisesti yrityksestä. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että osa lähteneistä työntekijöistä on myös palannut työskentelemään Yritykseen X lähdettyään muualle. Mikäli uusi työ ei vastaakaan omia odotuksiaan tai perehdytys on puutteellista, on varmasti henkilöllä suurempi todennäköisyys palata takaisin vanhaan työpaikkaansa. Lähteneen työntekijän palaamista lisäävät varmasti ongelmiin puuttuminen, mikäli esihenkilö ottaa uudelleen yhteyttä lähtemisen jälkeen sekä vanhojen työkavereiden kertomukset työpaikan nykyisestä tilasta.

Tutkimuksessa käytettyjen aineistojen mukaan johtamiskulttuurin osalta Yrityksessä X olisi paljon parannettavaa tällä hetkellä. Aineistoista kävi ilmi, että vaihtuvuus koetaan suurena tällä hetkellä myös johtotason tehtävissä ja tämä näkyy jo työn laadussa. Uuden henkilön perehdyttämiseen menee aina oma aikansa, ja hiljaista tietoa katoaa vanhan työntekijän mukana. Koska johtotason tehtävissä työskentelevät eivät ole työskennelleet Yrityksessä X pitkää aikaa, on heidän myös vaikea myös sitouttaa henkilöitä yritykseen. Vaihtuvuus pitäisi saada laskuun johtotason tehtävistä alkaen, jotta johto pystyisi paremmin toimimaan esimerkkinä organisaatioon sitoutumiseen.

Teemahaastatteluissa syitä johdon suurelle vaihtuvuudelle ei oikein haluttu avoimesti kommentoida. Aihe tuntui olevan osalle henkilöistä arka, eikä haastateltavien mielestä pois lähtemisien syitä ollut henkilöstölle avattu avoimesti. Yksi ratkaisu voisi olla riittävän selkeän työnkuvan antaminen jo ennen rekrytointia, jotta tuleva johtotehtäviin tuleva henkilö tietää

tarkemmin, mitä työ pitää sisällään. Mikäli haastatteluissa esiin tulleet ristiriidat johtoportaan pitäisivät paikkansa, tulisi apuun pyytää esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan apua tilanteiden ratkomiseksi.

Tutkimuksessa käytettyjen aineistojen perusteella Yrityksen X henkilöstön mielestä heitä ei tällä hetkellä kuunnella ja arvosteta yrityksessä tarpeeksi. Kuunteleminen oli parantunut työtyytyväisyyskyselyissä kevään ja syksyn välillä, mutta sen edistäminen lisäisi entisestään työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä arvostetaan yrityksessä. Tällä hetkellä osalla esihenkilöistä oli teemahaastatteluiden perusteella liian suuret tiimikoot ja liikaa muita töitä. Tämän seurauksena haastateltavat kokivat, ettei heillä jää tarpeeksi aikaa esihenkilön tehtäviin ja alaisien kanssa yhteydenpitoon. Mikäli tiimikoot saataisiin inhimillisiksi koko yrityksessä, jäisi esihenkilöillä tarpeeksi aikaa alaisten kanssa keskusteluun ja kuuntelemiseen. Työntekijöitä tulisi kuunnella tasapuolisesti, ja mahdollistaa myös hiljaisempien henkilöiden kuulluksi tuleminen. Viitalan (2021, s. 49) mukaan, mikäli yritys keskittää panoksia lähijohtamiseen, on sillä suora vaikutus työtyytyväisyyteen sekä vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentymiseen.

Vaikka johdossa on myös ollut vaihtuvuutta, olisi silti tärkeää, että keskusteluyhteys alhaalta ylöspäin säilyisi ja johto olisi tietoinen, mitä yrityksessä tapahtuu työntekijä tasolla. Yrityksessä tulisi seurata, että yrityksen suosittelimia 1:1 keskusteluja käytäisiin säännöllisesti jokaisella tasolla. Ja mikäli on mahdollista, palavereiden loppuun voisi varata aikaa avoimeen keskusteluun asialistan jälkeen, jossa työntekijät pääsisivät keskustelemaan palavereissa esitetyistä asioista yhdessä. Aikaisemmin lähityöskentelyn aikaan palaverissa esitetyistä asioista voitiin käydä jälkikeskustelua kahvipöydässä päivittäin, mutta etätyömaailmassa tämä on jäänyt.

Mikäli työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi, he kokevat myös, että heitä arvostetaan enemmän. Yritys X voisi paremmin osoittaa työntekijöiden arvostamista yksikertaisilla kiitoksilla, pienillä muistamisilla ja työntekijöiden puolien pitämällä. Viestinnässä tulisi huomioida paremmin henkilöstön arvostamista ja muistaa se tosiasia, että jokainen vuorovaikutus vaikuttaa yksilön sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Mann & Harter, 2016). Arvostamisen tueksi voisi hyödyntää aineetonta palkitsemista, jossa työntekijää

kiitettäisiin hyvin tehdystä työstä. Työntekijöiden arvostamista voi myös osoittaa henkilöstölle teetettävien henkilöstökyselyiden avulla (Rantalainen, 2022, s. 13). Yhtiö voisi tarkastella myös, onko henkilöstölle järjestettyjä työtyytyväisyyskyselyitä tällä hetkellä tarpeeksi, vai pitäisikö esimerkiksi lyhyt pulssikysely toteuttaa useammin vuoden aikana.

Tällä hetkellä johdon viestintään ei kyselyiden ja teemahaastatteluiden perusteella oltu kovinkaan tyytyväisiä. Viestintä tulisi esittää avoimemmin ja ennen aikaisesti. Osa vastaajista koki johdolta tulevan tiedottamisen olevan nyt suppeaa ja tiedon kulkevan myöhässä. Nykyisin yrityksessä pidetään johdon katsauksia kerran kahdessa kuussa. Näihin katsauksiin toivottiin vastauksissa enemmän pehmeyttä ja kattavampaa tietoa muiden liiketoiminta-alueiden arkitoinnoista ja siitä, miten tuotannossa tällä hetkellä asiat sujuvat. Yleisesti ottaen johtamistyyliin toivottiin vastaajilta pehmeyttä ja vähemmän numeroilla johtamista. Johtoporras toimii liiketoimintapäälliköille ja esihenkilöille esimerkkinä omalla toiminnallaan.

Mikäli työntekijä ei koe johdon tukevan häntä, saattaa työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan myös laskea (Owl labs, 2022). Kyselyiden vastauksissa todettiin, että johto on tällä hetkellä tuntunut etäiseltä ja osa vastaajista kaipasi enemmän tukea arkeensa. Johdon viestinnän kehittämiseen ja enemmän työntekijöille läsnä olevaksi voisi auttaa lyhyet videotervehdykset viikoittain. Videotervehdykset voisivat tulla vuorotellen eri johtoryhmän jäseniltä yrityksen intrasivuille. Videot olisi mahdollista julkaista esimerkiksi joka viikon maanantaina. Niissä voisi kertoa tulevan viikon ajankohtaisia asioita lyhyesti ja kannustaa työntekijöitä tulevaa työviikkoa varten. Videoiden pituudet ei tarvitsisi olla viittä minuuttia pidempiä, ja työntekijöillä olisi itsellä mahdollisuus katsoa videot omassa tahdissa. Etätyöaikaan johtoryhmän kasvot tulisivat tutuimmiksi ja työntekijät kokisivat johdon olevan enemmän arjessa mukana.

Työterveyslaitoksen laatimassa katsauksessa korostettiin, että yritysten tulisi olla valmiita uusimaan strategiaan tapahtuvien työelämän muutosten mukaisiksi (Ranki & ym., 2023). Yrityksen X olisi tärkeää uusien strategiensa ja tavoitteensa ottaen niissä huomioon vielä entistä paremmin henkilöstön pysyvyyden yrityksessä. Mikäli asetettuihin työsuorituksellisiin tavoitteisiin halutaan päästä, olisi erityisen tärkeää, että yhtiö haluaisi ensisijaisesti panostaa hyvinvoivaan henkilökuntaan, joka haluaa työskennellä ja sitoutua

organisaatioon (Mann & Harter, 2016). Hyvinvoivan henkilöstön avulla yhtiön on helpompi saavuttaa nämä muut asettamansa tavoitteet, koska henkilöstöä voidaan asiantuntijaorganisaatiossa kuvata yhtiön tärkeimpänä voimavarana. Strategia tulisi myös tiedottaa paremmin henkilöstölle ja kuvata konkreettisesti, miten työntekijä voi tätä edistää jokapäiväisessä työssään. Henkilöstölle teetettyjen kyselyiden mukaan työntekijät eivät tällä hetkellä olleet saaneet lähiesihenkilöitä tietoa yhtiön strategiasta ja sen vaikutuksista omaan työhön. Yksi keino, jolla strategiaa voisi saada vietyä enemmän työntekijöiden arkeen, voisi olla OKR mallin avulla tavoitteiden asettaminen.

Yrityksen X tulisi markkinoida itseään enemmän työnantajana, ja tehdä kampanjoita avoimista työpaikoistaan, jotta yritys saisi enemmän työhakemuksia. Rekrytointiprosessissa tulisi korostaa työtyytyväisyyskyselyissäkin esille tulleita yrityksen parhaita puolia työnantajana. Yritystä X tulisi markkinoida loistavana työnantajana, joka tarjoaa työntekijöilleen hyvät puitteet työtehtävien suorittamiseksi. Kyselytuloksissa mainittiin erityisesti joustavat etätömahdollisuudet, luotettava palkanmaksu sekä toimivat työvälineet. Jotta rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman onnistunut, olisi tärkeää, että Yrityksen X työhakemus ja annettu työnkuva vastaavat tulevaa tehtävää mahdollisimman tarkasti. Mikäli työntekijä kokee, ettei työnkuva ollut sitä mitä oli kuvitellut, on lähteminen yrityksestä todennäköisempää. Teemahaastatteluissa epäiltiin, että näin on käynyt useamman johtotehtävän roolin kanssa, joissa on myös ollut suuri vaihtuvuus Yrityksessä X.

Rekrytointiprosessi vie paljon esihenkilöiden aikaa sisältäen hakemusten käsittelyt ja yhteydenotot hakijoiden kanssa. Vaihtuvuus on tällä hetkellä eniten keskittynyt niihin liiketoiminta-alueisiin, joissa on muutenkin suuri työmäärä ja kiire. Esihenkilöt kertoivat, että useammalla alueella tällä hetkellä esihenkilötyöhön ei ole tarpeeksi aikaa. Esihenkilön tulisi olla työpaikalla työntekijöitä varten, toimia tärkeänä tukena ja olla omalta osaltaan sitouttamassa työntekijöitä organisaatioon (Viitala, 2021, s. 20). Usein esihenkilöllä on suuri rooli työntekijän ongelmien ratkomiseksi. Mikäli työntekijän ongelmia ei ratkota hyvissä ajoin, saattaa henkilö päättää lähteä yrityksestä.

Yhtiön tavoitellessa koko ajan suurempaa kasvua ja vaihtuvuuden kasvaessa olisi hyvä, että yhtiöllä olisi hr-puolella henkilö, joka hoitaisi keskitetysti uusien työntekijöiden rekrytoinnit.

Teemahaastatteluissa ehdotus sai jo kannatusta, ja tämän avulla esihenkilöillä jäisi enemmän aikaa keskittyä muihin työtehtäviin. Hakijan kannalta prosessi olisi tasalaatuisempi ja näyttäytyisi hallittuna kokonaisuutena. Hr-henkilö pystyisi laatimaan työpaikkahakemukset esihenkilöiden ilmoituksen perusteella, käymään hakemuksia alustavasti läpi ja tekemään ehdotukset haastatteluun kutsuttavista henkilöistä. Haastatteluun avuksi hr-henkilö voisi pyytää tarvittaessa esihenkilön tai muun asiantuntijan, jolla olisi tarpeeksi tietämystä haettavasta työpaikasta. Valintapäätöksen jälkeen rekrytointihenkilö voisi olla yhteydessä valittuun hakijaan sekä muihin hakijoihin, joita tällä hetkellä ei valittu kyseiseen paikkaan. Rekrytointihenkilö pystyisi myös yhdistelemään tulleita hakemuksia, mikäli ne sopisivat toiseen avoinna olevaan työtehtävään.

Jotta uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi organisaatioon, tulisi hänet ottaa mahdollisimman hyvin vastaan ja aloittaa yritykseen sitouttaminen heti työsuhteen alussa. Perehdytysprosessin tulisi olla tarpeeksi pitkä ja perehdyttäjällä tarpeeksi aikaa työntekijän auttamiseen. (Eklund, 2018, ss. 34–35) Mikäli työntekijän on yhtiöön palkannut yhtiön hr-puolella työskentelevä rekrytointihenkilö, hän voisi varata yhteisiä lyhyitä keskustelumahdollisuuksia kalenteristaan uuden työntekijän kanssa ensimmäisille viikoille. Varsinkin etätöön aikaan uuden työntekijän on vaikeampi ryhmytyä yritykseen. Mikäli sama henkilö, jonka kanssa hän on ensimmäisiä kertoja ollut yrityksessä tekemisissä, pitäisi yhteyttä myöhemminkin, saisi uusi työntekijä paremmin mahdollisuuksia kertoa tuntemuksistaan. Uudelle vielä tuntemattomalle esihenkilölle voi olla vaikea alussa kertoa mahdollisista ongelmakohtista ja esihenkilö voi myös olla kiireinen muiden työtehtävien takia.

Koska osaavasta henkilökunnasta on tällä hetkellä pulaa asiantuntijatehtäviin, olisi yrityksen erittäin tärkeää luoda oppilaitosyhteistyötä resurssipulan pienentämiseksi. Tällä hetkellä organisaatioon tulevat opiskelijat ovat ottaneet yhteyttä itse, eikä yrityksellä ole erikseen yhteistyökouluja. Yritykseen tulevien opiskelijoiden määrä oli kuitenkin tällä hetkellä tippunut fuusioiden ja etätöyömaailmaan siirtymisen myötä. Oppilaitosyhteistyö tulisi järjestää keskitetysti tietyn tai useamman oppilaitoksen kanssa mahdollisesti verkko-opintoina. Koska vaihtuvuus on tällä hetkellä kasvavassa trendissä, olisi yrityksellä aina uusia osaajia kehittymässä koulutuksen kautta tuleviksi asiantuntijoiksi. Opiskelijat voisivat

esimerkiksi työskennellä neljä päivää viikossa Yrityksen X perustehtävissä ja viikosta yksi olisi tarkoitettu tulevaan asiantuntijarooliin kouluttautumista. Yritys X tarjoaisi koulutuksen, mikäli oppilasyhteistyössä opiskelevat oppilaat olisivat sitoutuneet työskentelemään yrityksessä tietyn aikaa koulutuksen jälkeen. Yrityksen olisi mahdollista kannustaa jo yrityksessä työskenteleviäkin työntekijöitä osallistumaan keskitettyyn koulutukseen, mikäli työntekijät haluaisivat vaihtaa työtehtäviään ja laajentaa osaamistaan.

### **5.3 Henkilöstön sitouttaminen Yritykseen X**

Henkilöstöjohtamisessa pitäisi kiinnittää huomioita siihen, että yrityksessä on käytössä riittävät henkilöstöresurssit. Sen pitäisi kannustaa, motivoida ja huolehtia henkilöstön sitouttamisesta organisaatiota kohtaan. (Viitala, 2021, s. 36) Henkilöstön sitouttaminen on tärkeää, koska ilman sitoutunutta henkilökuntaa yritys ei pysty menestymään (Keskinen, 2008, s. 205). Teemahaastatteluissa nousi ilmi, ettei vastaajat oikein osanneet sanoa, miten Yrityksen X henkilöstöjohtaminen tällä hetkellä tukisi henkilöstön sitoutumista. Koko henkilöstölle esitetyissä kyselyissä vastauksissa ilmeni, että osa henkilöstöstä oli huolissaan henkilöstön sitoutumisen tasosta sekä kasvaneesta vaihtuvuudesta. Yrityksen X tulisi enemmän tuoda selkeästi julki niitä seikkoja, miksi työntekijöiden kannattaa työskennellä yrityksessä, jotta sitoutuminen organisaatiota kohtaan paranisi. Esityksessä tulisi korostaa tasapuolisuutta ja tuoda esille mahdollisesti jotakin uusia sitouttamisen keinoja. Luettelemalla kaikki jo olemassa olevat edut, henkilöstö ei välttämättä koe uusia suurempia positiivisia tunteita, vaan mukana täytyy olla myös uusia keinoja.

Ennen kuin yritys lähtee pohtimaan uusia sitouttamisen keinoja, tulisi yrityksen ensin miettiä ja tehdä analyysi, millä tasolla sitoutuminen tällä hetkellä on. Ja mikäli sitoutumisessa on tällä hetkellä jotakin ongelmakohtia, tulisi ne ensin selvittää ja yrittää löytää niihin ratkaisut. Kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tällä hetkellä suurimpana esteenä yritykseen sitoutumiseen oli resurssipulasta aiheutunut suuri työmäärä. Vaikka palkka olisi kilpailukykyinen, voi työmäärä ja siitä aiheutunut stressi tuntia silti vetovoimaiselta alkaa etsiä uutta työpaikkaa muualta. Yrityksen tulisi saada riittävästi henkilökuntaa palkattua ennakoiden tulevia irtisanomisia, jotta työmäärä saataisiin työntekijöille paremmalle tasolle. Lisäksi johtamisen kehittäminen auttaisi myös henkilöstö sitoutumaan paremmin

organisaatioon. Lähtökohtaisesti yrityksen johto on vastuussa koko henkilöstön sitoutumisesta ja esihenkilöt oman tiiminsä henkilöstöstä (Straw & ym., 2015, s. 116). Johtamiseen liittyviä kehitysehdotuksia on käsitelty kappaleessa 5.2 tarkemmin.

Kevään henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä vastaajat olivat sitä mieltä, että palkka Yrityksessä X ei ole kilpailukykyinen. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että useampi haastateltava oli myös tätä mieltä, mutta totesi samalla, ettei kuntaomisteinen yhtiö pysty samalla tavalla kilpailemaan palkan kanssa kuin yksityiset yritykset. Yleisesti tutkimuksissa on arvioitu, että palkkaa enemmän yleensä työpaikasta lähtemiseen tai siellä pysymiseen vaikuttaa aineettomat palkkiot (Viitala, 2021, s. 105). Palkka osaltaan kertoo yrityksen arvostamisesta ja on yksi keino sitouttaa työntekijät yritykseen, mutta yleisesti inhimillinen arvostus merkitsee enemmän (Rantalainne, 2022, s. 10). Yrityksen X lähtökyselyissä hyvin harva vastaajista mainitsi palkan olleen syy lähteä yrityksestä tai tärkein asia, jota yrityksessä tulisi kehittää. Tästä syystä Yrityksen X tulisi pohtia muita keinoja henkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon.

Sitouttamista edistävä ja vaihtuvuutta vähentävä keino yritykselle olisi stay-keskusteluiden käyttöönotto. Kyselyiden perusteella henkilöstöllä on sellainen olo, ettei heitä ole kuunneltu yrityksessä tarpeeksi. Stay-keskusteluiden avulla työnantaja osoittaa, että hän arvostaa ja on valmis kuuntelemaan työntekijöitään jo ennen kuin he päättävät irtisanoutua yrityksestä. Stay-keskustelussa on samoja aiheita ja teemoja kuin lähtökyselyssä, mutta sen avulla työnantaja pyrkii paremmin selvittämään työntekijän työtilannetta ja halukkuutta työskennellä yrityksessä. Mahdollisiin ongelmakohtiin ja tyytymättömyyksiin voidaan puuttua jo ennenaikaisesti ennen kuin työntekijä alkaa etsiä työpaikkaa toisesta yrityksestä. (Rantalainen, 2022, s. 5)

Stay-keskusteluita voitaisiin käydä kehityskeskusteluiden lisäksi ja osoittaa Yrityksen X puolesta, että työntekijöiden kasvanut vaihtuvuus on huomioitu ja sitä halutaan madaltaa sekä sitouttaa työntekijöitä paremmin työskentelemään Yrityksessä X. Stay-keskusteluita varten voitaisiin laatia yritykselle yhteinen sähköinen pohja, joka sisältäisi kysymyksiä Rantalaisen oppaan mukaisesti (Rantalainen, 2022). Keskusteluiden avulla lähiesihenkilöt sekä johtoporras saisivat tietoonsa henkilöstön sitoutumisen tilasta sekä mahdollisista

ongelmakohdista, joita tulisi korjata sitouttamisen parantamiseksi yrityksessä. Stay-keskustelun avulla työnantaja voi myös osoittaa itse sitoutumistaan työntekijää kohtaan, joka lisää luottamusta yhtiötä kohtaan entisestään.

Kyselyyn vastanneista 14 % oli työskennellyt yhtiössä ainoastaan alle vuoden. Koska kyselyyn oli vastannut hieman alle puolet (47 %) 1.1.-31.10.2022 lähteneistä työntekijöistä, voi oikeat lähteneiden työntekijöiden yrityksestä kertyneet työkokemusvuodet olla hieman tutkimuksessa esitetystä poikkeavia. Jotta työntekijä ei irtisanoutuisi alle vuoden työkokemuksen jälkeen yrityksestä, hänet tulisi ottaa hyvin vastaan ja tarjota uudelle työntekijälle kattava perehdytys uusiin työtehtäviin. Kevään henkilöstötyytyväisyyskyselyssä perehdytykseen oli vastannut avoimeen kyselyyn 32 vastaajaa kehitettäväksi kohteeksi ja syksyllä määrä oli jo 49. Yrityksen X tulisi kiinnittää huomioita jo rekrytointivaiheessa siihen, että yritykseen ollaan palkkaamassa oikeaa henkilöä juuri kyseiseen yritykseen, eikä vain täytetä avoinna olevaa työpaikkaa. Palkatulla työntekijällä tulisi olla valmiudet ja halukkuus olla mukana yrityksen kehityksessä sekä tarvittaessa olla valmiudet vaihtamaan työtehtäviään talon sisäisesti.

Yritykseen on vuoden 2022 aikana palkattu paljon uutta henkilökuntaa ja perehdytysprosessi on noussut yrityksessä ajankohtaiseksi. Perehdyttäjäksi pitäisi valita yrityksestä sopiva henkilö, joka on itse sitoutunut yritykseen, jotta uudelle työntekijälle syntyy myös hyvä kuva yrityksestä. Perehdyttäjällä tulisi olla myös tarpeeksi aikaa ja osaamista perehdyttämiseen. (Eklund, 2018, ss. 142–143) Mikäli vaihtuvuudesta on tulossa pysyvä tämän hetken trendi, tulee perehdyttäminen nousemaan erityisen tärkeään rooliin henkilöstön sitouttamisessa ja vaihtuvuuden pienentämisessä. Erityisesti tiimeissä, joissa vaihtuvuus on suurempaa, tulisi valita perehdytyshenkilöt. Heidän työpanoksestaan katsottaisiin olevan tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen ja heidän oma osaamisensa riittäisi siihen. Heille voitaisiin maksaa korvaus perehdytysjaksolta, jotta he olisivat motivoituneita toteuttamaan perehdyttämisen mahdollisimman hyvin ja heille voitaisiin antaa myös lisäkoulutusta perehdytystehtävää varten. Perehdyttäminen tulisi olla hyvin suunniteltu ja jokaisella tiimillä tulisi olla perehdytysuunnitelma, jossa ilmenee, mitä työtehtäviä työroolia varten työntekijän kanssa tulisi käydä läpi.

Syksyn 2022 avoimissa kysymyksissä 109 vastaajaa oli sitä mieltä, että Yrityksessä X tulisi kehittää viestintää, ohjeita ja dokumentointia. Viestintä ja tiedotus tulisi olla avointa ja ajantasaista, jotta se sitouttaisi työntekijöitä yritykseen ja parantaisi ilmapiiriä (Straw & ym. 2015, s. 86). Viestinnän ja tiedotuksen parantamiseksi tarjolla on paljon eri koulutusvaihtoehtoja, jolla kehittää yrityksen viestinnästä vastaavia henkilöitä. Lisäkoulutus voisi auttaa viestinnän selkeyttämisessä ja tehokkuudessa. Mikäli yrityksessä viestinnästä vastaavat henkilöt ovat myös vaihtuneet, voisi olla tarpeellista pitää yhteinen kehityspäivä, jossa yhdessä sovittaisiin yrityksen viestinnän kuvasta ja tehtävienjaosta.

Vastaajat kokivat, että tällä hetkellä organisaatiossa on useampia viestintäkanavia varsinkin Teamsissä, joita työntekijöiden tulisi seurata säännöllisesti. Mikäli työntekijöillä kuluu paljon aikaa eri viestintäkanavien seurantaan, tai pahimmassa tapauksessa henkilö ei edes tiedä, mitä kaikkia kanavia hänen tulisi seurata ja osa tiedosta saattaa mennä henkilöltä kokonaan ohi. Teams kanavien kerrottiin olevan monia erilaisia ja niiden sisällöt ovat melko laajat. Sisältöä oli vaikeaa löytää ja sen etsimiseen kerrottiin kuluvan paljon aikaa.

Sisäisen viestinnän pitäisi olla väline, jonka avulla yritys pystyy sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja parantamaan yhteishenkeä (Straw & ym., 2015, ss. 89,96). Mikäli työntekijät kokevat yrityksen johdon viestinnän epäselkeäksi ja viestintäkanavien määrän suureksi, saattaa se aiheuttaa juuri vastakkaisen reaktion henkilökunnassa. Seurattavien Teams-kanavien määrää tulisi pyrkiä rajaamaan ja dokumentoimaan, mitä kaikkia kanavia tietyssä tiimissä ja roolissa tulisi seurata. Jos Teams sisältää kanavia, joita ei enää tulisi seurata vanhentuneen tiedon tai projektin päättymisen seurauksena, tulisi kanaville selkeästi ilmoittaa, että niiden seuranta ei enää tarvitse jatkaa. Mikäli Teams-kanavat ovat hyvin täynnä dokumentteja, tulisi jokaiselle kanavalle asettaa vastuu henkilöt, jotka kävisivät kanavan tiedostot läpi ja tarvittaessa siivoaisivat pois kanavilta turhat tiedostot ja dokumentit. Tai jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi osaamista viestintäkanavien käyttämiseen, tulisi henkilöitä muistuttaa tallennetuista koulutusmateriaaleista tai järjestää kokonaan uusi koulutus halukkaille ja uusille työntekijöille.

Työntekijöiden arkea pitäisi olla tukemassa ajantasaiset ja päivitettyt työohjeet.

Esihenkilöiden tulisi selvittää tiimipalavereissa, mitkä työtehtävät ovat niitä, joista ohjeet

työntekijöiden mielestä puuttuvat kokonaan tai mitkä kaipaisivat päivitystä. Ohjeille tulisi määritellä vastuuhenkilöt niiden laatimiseksi sekä päivittämiseksi, ja niiden ulkomuodon tulisi olla selkeä. Ohjeet tulisi tallentaa ja dokumentoida yhteisesti sovitulla tavalla loogisesti samaan paikkaan, jotta ne ovat henkilöstöllä helposti löydettävissä. Vastauksissa nousi esille, ettei henkilöstö ole tyytyväinen yrityksessä tapahtuvaan dokumentointiin tällä hetkellä. Yrityksen tulisi määritellä yhtenäisempi linja dokumentointia varten ja varmistaa erityisesti palaverissa käytyjen asioiden kirjoittaminen myöhempää läpikäyntiä varten. Dokumentoinnin tulisi olla yhtenäistä läpi yrityksen.

Uudet muutokset henkilöiden sitouttamiseksi ja vaihtuvuuden pienentämiseksi tulisi ottaa käyttöön vaihteittain. Uudistuksien vaikutuksia olisi hyvä seurata ja todentaa, kuinka paljon uudistukset ovat vaihtuvuutta pienentäneet. Henkilöstön sitouttamista tulisi seurata säännöllisesti ja analysoida lähtökyselyiden vastauksia. Lähtökyselyssä ilmentyviin toistuviin ongelmakohtiin tulisi puuttua, pyrkiä keksimään ratkaisut ongelmien poistamiseksi ja näin sitouttaa henkilökuntaa paremmin yhtiöön.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tuloksena Yritys X sai raportin henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaneista seikoista, ehdotuksia vaihtuvuuden pienentämiseksi ja henkilöstön sitoutumisen kasvattamiseksi. Tutkimusaineistoa on tutkittu vuodelta 2022 ja lähtökyselyitä tarkasteltu 1.1.-31.10.2022 olevalta ajanjaksolta tutkimuksen aikataulun vuoksi. Tutkimuksen avulla Yritys X voi paremmin ja laaja-alaisesti tarkastella henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaneita tekijöitä vuodelta 2022. Lähtökyselyiden, henkilöstön työtyytyväisyyskyselyiden sekä teemahaastatteluiden avulla on tehty yhteenveto vaihtuvuuteen vaikuttaneista tekijöistä. Pääpainotus lähtöön vaikuttaneista tekijöistä on pyritty pitämään lähtökyselyissä, jotka olivat lähteneiden henkilöiden itse täyttämiä. Vaihtuvuutta on tarkasteltu teorialähteisiin peilaten sekä vertailtu vaihtuvuutta muiden alojen ja yritysten kanssa.

Henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseksi on ehdotettu useampia eri keinoja yritykselle tutkimuksen johtopäätöksissä. Empiirisen aineiston pohjalta ensin selvitettiin, mihin asioihin tarvittaisiin yrityksessä parannusta ja sen jälkeen teorian avulla pyrittiin ehdottamaan ratkaisuja havaittuihin ongelmakohtiin. Tutkimuksessa on myös annettu ehdotuksia, miten työntekijät sitoutuisivat paremmin organisaatioon. Ehdotuksia kerättiin teemahaastatteluiden avulla sekä teoriasta. Ehdotukset on pyritty pitämään Yritykselle X helposti toteutettavissa olevina ja peilattu henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaviin seikkoihin.

Tutkija itse arvioi työn kattavaksi ja laajaksi. Teoriaosuus on toteutettu Yrityksen X ongelmakohtia tukevaksi. Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen ovat aiheina todella laajoja, ja teoriaosuudessa aihetta oli mahdollista käsitellä lähinnä pintapuolisesti. Vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen vaikuttaa oleellisesti monet eri seikat ja teoriaosuuden rajaaminen oli aluksi hankalaa. Empiiristä tutkimusaineistoa työssä hyödynnettiin paljon ja sen läpikäynti vei odotettua enemmän aikaa. Lisäksi tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta tämän tyyppisestä työstä, ja sisällönanalyysi osoittautui odotettua vaikeammaksi.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on kiinnitetty huomioita siihen, että tutkimus on tuotettu luotettavasti ja tutkimustulokset on esitetty selkeästi lopullisessa tuotoksessa.

Suunnitteluvaiheessa on jo huomioitu tutkimuksen tarkka ja vaadittava dokumentointi, jotta

toinen tutkija pääsisi samoilla tutkimustuloksilla samaan ratkaisuun. Ennen tutkimukseen ryhtymistä, tutkija on laatinut aineistonhallintasuunnitelman tukemaan työn luotettavuutta sekä määritellyt tavan aineiston turvallista säilyttämistä varten. Tutkimuksessa on aineistonhallinta suunnitelman mukaisesti hyödynnetty useampia erilaisia luotettavia tietolähteitä kattavasti.

Tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät on kerrottu selkeästi ja perusteltu tehdyt ratkaisut. Tämä lisää tutkimuksen johdonmukaisuutta, selkeyttä sekä luotettavuutta. Tutkija on analysoinut ja käsitellyt aineistoa neutraalisti, jotta tutkijan ennako-odotukset eivät vaikuta tutkimustuloksiin. (Hyvärinen & ym., 2017, s. 94) Tutkimuksen empiirisiä aineistoja on otettu työhön mukaan useampia, jotta tutkimus tuottaisi luotettavaa tulosta. Erilaisia Yrityksen X laatimia kyselyaineistoja tutkimuksessa on ollut mukana kolme ja näiden lisäksi toteutettu kahdeksan teemahaastattelua yhtiön eri alueilla työskenteleville henkilöille. Vastausprosentti kyselyaineistoissa on ollut hyvä, jotta aineistoa voidaan pitää laajana kokonaisuutena. Ajallisen tutkijan sekä Yrityksen X työntekijöiden resurssin puitteissa haastatteluita on järjestetty kahdeksan kappaletta. Useammassa haastattelussa vastaukset tukivat toisiaan, ja voidaan todeta saturaation eli kylläntymisen tapahtuneen.

Tutkijan laatimat teemahaastattelut on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2009) laatiman ihmistieteellisten periaatteiden mukaisesti. Haastattelutilanteessa tutkittavalle on annettu itsemääräämisoikeus. Henkilöt on pyydetty haastattelutilanteisiin täysin vapaaehtoisesti, ja haastattelun alussa heille on kerrottu, että haastattelun saa lopettaa halutessaan missä kohdassa tahansa. Haastattelun yhteydessä ei ole aiheutettu vahinkoa, haastattelutilanteet on toteutettu yksityisesti ja haastatteluaineiston tietosuojasta on huolehdittu. (Hyvärinen & ym., 2017, s. 414) Haastatteluaineisto on nauhoitettu palaverin yhteydessä sähköiseen videomuotoon. Videotallenteet on poistettu litteroinnin jälkeen ja muistiinpanokirjoitukset on tallennettu verkkokovalevylle tutkimuksen laatimisen ajaksi. Haastateltavalle on kerrottu, ettei tutkimuksessa julkaista haastateltavien henkilötietoja tai kokonais vastausvirkeitä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittavien henkilöllisyydet tulee aina anonymisoida oikeaoppisen etiikan mukaisesti. Julkaistuista tutkimustuloksista tai analysoidusta aineistosta ei tulisi voida yhdistää tuloksia keneenkään yksittäiseen henkilöön. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 27)

Jotta laadullisessa tutkimuksessa omia tutkimustuloksia voi pitää luotettavina, on mahdollista verrata omia tutkimustuloksia toiseen aikaisempaan tutkimukseen. Tätä kutsutaan kriteerivaliditeetiksi. (Kananen, 2015, 2. 355) Muita tutkimuksia aiheesta löytyy, mutta liiketoiminta-alueen tulisi olla verrattavissa Yritys X:n toimialaan, jotta tuloksia voisi pitää verrattavissa olevina. Tutkimustuloksien kesken voi tehdä vertailua, mutta oletettavasti henkilöstön vaihtuvuus on tapauskohtaista yrityksen ja alan mukaan. Lisäksi työn murroksen myötä vaihtuvuus on monella alalla kasvanut viimeisen vuoden aikana. Tutkimustuloksia tulisi verrata nykyiseen tilanteeseen, eikä esimerkiksi vuoden 2019 vertailuluvut ja tiedot olisi enää relevantteja vertailukohteita.

Jatkotutkimuksena voisi seurata Yritys X:n eri toimenpiteiden käyttöönottoa henkilöstön sitouttamiseksi sekä näiden vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen. Eri uudistusten käyttöönotto näkyisi vasta pitkällä aikataulilla, ja näitäkin voisi pilkkoa osiin eri tutkimuksiksi. Yhtenä tulevana tutkimuksena voisi olla esimerkiksi palkitsemisen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen tai henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutukset vaihtuvuuteen. Henkilöstön vaihtuvuutta tutkiessa voisi myös seurata sitä, kuinka moni työntekijä palaa takaisin työskentelemään Yritykseen X irtisanoutumisen jälkeen. Henkilö voi ajatella, että omassa työpaikassa kaikki on huonosti ja tilanne paranee vaihtamalla työnantajaa. Mikäli työntekijä kuitenkin kokee, ettei työtilanne parantunut uudessa työpaikassa, hän saattaa päättää palata takaisin entiselle työnantajalle. Palaavia työntekijöitä kuitenkin aina on, ja tämä data kertoo Yrityksen X tekevän asioita myös oikein. Tutkimuksessa voisi kerätä dataa takaisin palanneilta ja haastatella heidän kokemuksiaan ja syytään takaisin paluulle.

Yksi tutkimusvaihtoehto voisi myös olla vaihtuvuusprosenttien vertailu toimiala, yritys tai alue kohtaisesti. Tutkimuksella voitaisiin selittää tarkempaa dataa, vaikuttaako etätyö henkilöstön vaihtuvuuteen kuinka paljon tai onko Suomessa alueellisia eroja esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuusalttiudelle. Vaihtuvuutta voisi myös vertailla eri talous- ja henkilöstöpalveluiden yritysten välillä ja tarkastella yritysten eroavaisuuksia. Kyseistä tutkimusta tehdessä, tutkija kuitenkin jo huomasi, kuinka arka aihe henkilöstön vaihtuvuus yritykselle on, ja kuinka vähän siitä halutaan avoimesti tiedottaa ja keskustella.

Tutkijan mielestä Yrityksessä X on pyritty vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseksi ja sitouttamiseksi yritykseen vuoden 2023 aikana. Työntekijöille on luvattu syksyllä 2023 sitouttamispalkkio, jolla halutaan kannustaa työntekijöitä jatkamaan työntekoa Yrityksessä X. Vaihtuvuudesta erityisesti johtoportaassa on pyritty viestimään aiempaa selkeämmin ja vastaamaan työntekijöitä askarruttaviin kysymyksiin. Yritykselle ollaan päivittämässä uutta strategiaa, joka toivottavasti huomioi henkilöstön paremmin kuin edellinen. Uuden strategian julkaisemisen myötä, sitä tullaan varmasti esittelemään henkilökunnalle ja tarkentamaan sen toteutusta käytännöntasolla. Yrityksessä tapahtuneet muutokset vievät toivottavasti yritystä vakaampaan suuntaan ja luottamus saadaan työntekijöiden kanssa tasapainoon.

## Lähteet

- Allen, D. (n.d.). *A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*. SHRM Foundation.  
[https://www.academia.edu/11392145/Retaining\\_Talent\\_A\\_Guide\\_to\\_Analyzing\\_and\\_Managing\\_Employee\\_Turnover\\_SHRM\\_FOUNDATION](https://www.academia.edu/11392145/Retaining_Talent_A_Guide_to_Analyzing_and_Managing_Employee_Turnover_SHRM_FOUNDATION)
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Barona. (2022). *Työelämän tutkimus – mitä kuuluu suomalaiseen työelämään?*  
<https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>
- Crayon. (n.d.). *Miten parannat työntekijöiden sitoutumista ja miten Workplace from Meta voi auttaa? Aloita lukemalla IDC-tutkimus työkuulttuurista*. Haettu 19.1.2023 osoitteesta  
<https://www.crayon.com/fi/kampanjat/workplace-henkiloston-sitouttaminen/>
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Grano Oy.
- Firstbeat Life. (n.d.). *Firstbeat Life: Miten sitouttaa työntekijät hyvinvointiohjelmaan ja innostaa muutokseen?* Haettu 19.1.2023 osoitteesta  
<https://www.firstbeat.com/fi/blogi/firstbeat-life-miten-sitouttaa-tyontekijat-hyvinvointiohjelmaan/>
- Haatainen, T., Larja, L. & Pylkkänen, E. (2022). *Työvoimatietokartat täsmentävät kuvaa kohtaanto-ongelmien syistä*. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/104583605/TEM\\_ty%C3%B6voimatietokartta\\_tiedotustil\\_22062022\\_muotoiltu.pdf/b5b8e749-a0ee-9e71-208b-1651a1981abc/TEM\\_ty%C3%B6voimatietokartta\\_tiedotustil\\_22062022\\_muotoiltu.pdf?t=1656310558836](https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/104583605/TEM_ty%C3%B6voimatietokartta_tiedotustil_22062022_muotoiltu.pdf/b5b8e749-a0ee-9e71-208b-1651a1981abc/TEM_ty%C3%B6voimatietokartta_tiedotustil_22062022_muotoiltu.pdf?t=1656310558836)
- Heikura, E. (14.6.2020). *Podcast: Tavoitteet saavutetaan OKR-mallilla* [audiopodcast]. Koodarikuiskaaja. <https://koodarikuiskaaja.fi/podcast/tavoitteet-saavutetaan-okr-mallilla/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Humanistinen ammattikorkeakoulu. (4.3.2016). *Vapaaehtoisten johtaminen: vapaaehtoisten rekrytointi ja sitouttaminen, osa II (Juha Iso-Aho)* [video]. YouTube. Haettu 18.1.2022 osoitteesta [https://www.youtube.com/watch?v=L\\_gwJARZRpl](https://www.youtube.com/watch?v=L_gwJARZRpl)
- Huotilainen, H. (2022). *Tältä näyttää irtisanoutumisalta: 45 prosenttia alle nelikymppisistä pohtii työpaikan vaihtoa*. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.hamk.fi/uutiset/talta-nayttaa-irtisanoutumisalta-45-prosenttia-alle-nelikymppisista-pohtii-tyopaikan-vaihtoa/840acf36-42a4-454a-b2d9-3ac08aed8ca2>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Hämäläinen, J., Kivelä, H. & Sora, H. (2022). *Strategia arkeen OKR-mallilla : käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon*. Kauppakamari.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Lyytinen, N. (13.5.2019). *5. Työhyvinvoinnin johtaminen. Vieraana Kaisu Behm* [audiopodcast]. Spotify.
- Lämsä, A-M., Päivike, T. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäjytymisen perusteet*. Edita Prima Oy.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – strateginen investointi?* Helsingin seudun kauppakamari.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. (n.d.) *Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta 24.4.2023

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.

Keskinen, S. (2008). *Työnohjaus : mitä, missä, million?* Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Kirjanpitolautakunta. (2006). *Yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. <https://kirjanpitolautakunta.fi/-/toimintakertomuksen-laatiminen>

Mankki, M. (2022). *Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – teollisuuden toimihenkilöillä vaihtuvuusprosentit matalimmat*. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-teollisuuden-toimihenkilöillä-vaihtuvuusprosentit-matalimmat/>

Mann, A. & Harter, J. (2016). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

Mitchell, D. (2018). *50 Top Tools for Employee Wellbeing: Complete toolkit for developing happy, healthy, productive and engaged employees*. Kogan Page Limited.

Owl Labs. (2022). *State of Hybrid Work 2022: Europe*. <https://owllabs.eu/state-of-hybrid-work-emea/2022>

Paul, G. (2020). *Etätyökirja*. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.

- Phillips, J. & Connel, A. (2003). *Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach*. Elsevier, Butterworth Heinemann.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A., (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Ranki, S., Koivula, A. & Helaskoski, E. (2023). *Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>
- Rantalainen. (2022). *Työntekijän sitouttamisopas*.  
<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/opaat/tyontekijan-sitouttamisopas/>
- Recruiters LineUp. (n.d.) *Top 13 Employee Engagement Tools for 2022*.  
<https://www.recruiterslineup.com/top-10-employee-engagement-tools/>
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.  
Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Oy.
- Sinek, S. (2010). *How great leaders inspire action* [video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia?*. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. (2015). *The Work of Leaders. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa*. Päivä Osakeyhtiö.
- Sveiby, K. (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Weilin+Göös.

Taloushallintoliitto. (2022). *Työn imuun tarvitaan muutakin kuin liikuntaseteleitä.*

<https://taloushallintoliitto.fi/tyon-imuun-tarvitaan-muutakin-kuin-liikuntaseteleita/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (20.9.2022). *Työllisyyskatsaus, elokuu 2022.*

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164331>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorat ja trendit.* Edita Publishing Oy.

Viitala R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit.*

Kustannusosakeyhtiö Otava Oy.

## **Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma**

### **Aineistojen kuvaus ja hyvä tieteellinen käytäntö**

Tutkimuksen teoriaosuuden lähdeaineistona on käytetty luotettavaa ja asiayhteyteen sopivaa materiaalia. Lähteenä on toiminut kirjallista materiaalia, aikaisempia tutkimuksia, vertaisarvioituja artikkeleita, audiopodcasteja sekä YouTube-videoita. Lähteet on merkitty Hämeen ammattikorkeakoulun lähdeviittausohjeiden mukaisesti ja koottu lähdeluettelo löytyy pohdinnan jälkeen ennen liitetiedostoja.

Tutkimuksessa on hyödynnetty Yritys X:n toimesta laadittuja lähtö- ja työtyytyväisyyskyselyitä. Aineistot sisältävät valmiiksi luokiteltuja vastausvaihtoehtoja sekä avoimia kysymyksiä. Aineisto on käsitelty tutkimuksessa täysin anonymisti ja huolehdittu sen turvallisesta käsittelystä. Osana tutkimusta on myös laadittu teemahaastatteluita yrityksen työntekijöille. Haastateltaville on etukäteen lähetetty haastattelukutsun liitteessä aineistonhallintasuunnitelma ja kerrottu, että tutkimustulokset tullaan käsittelemään anonymisti ja hävittämään suunnitelman mukaisesti

Ennen tutkimuksen aloitusta Yritys X:n kanssa on tehty opinnäytetyösopimus, mutta erillistä tutkimusaineiston oikeuksien siirto -sopimusta ei ole laadittu. Opinnäytetyösopimuksessa ja tutkimussuunnitelmassa on otettu riittävällä tasolla kantaa siihen, miten tutkimus suoritetaan yrityksen kannalta luotettavalla tavalla.

### **Aineiston säilytys**

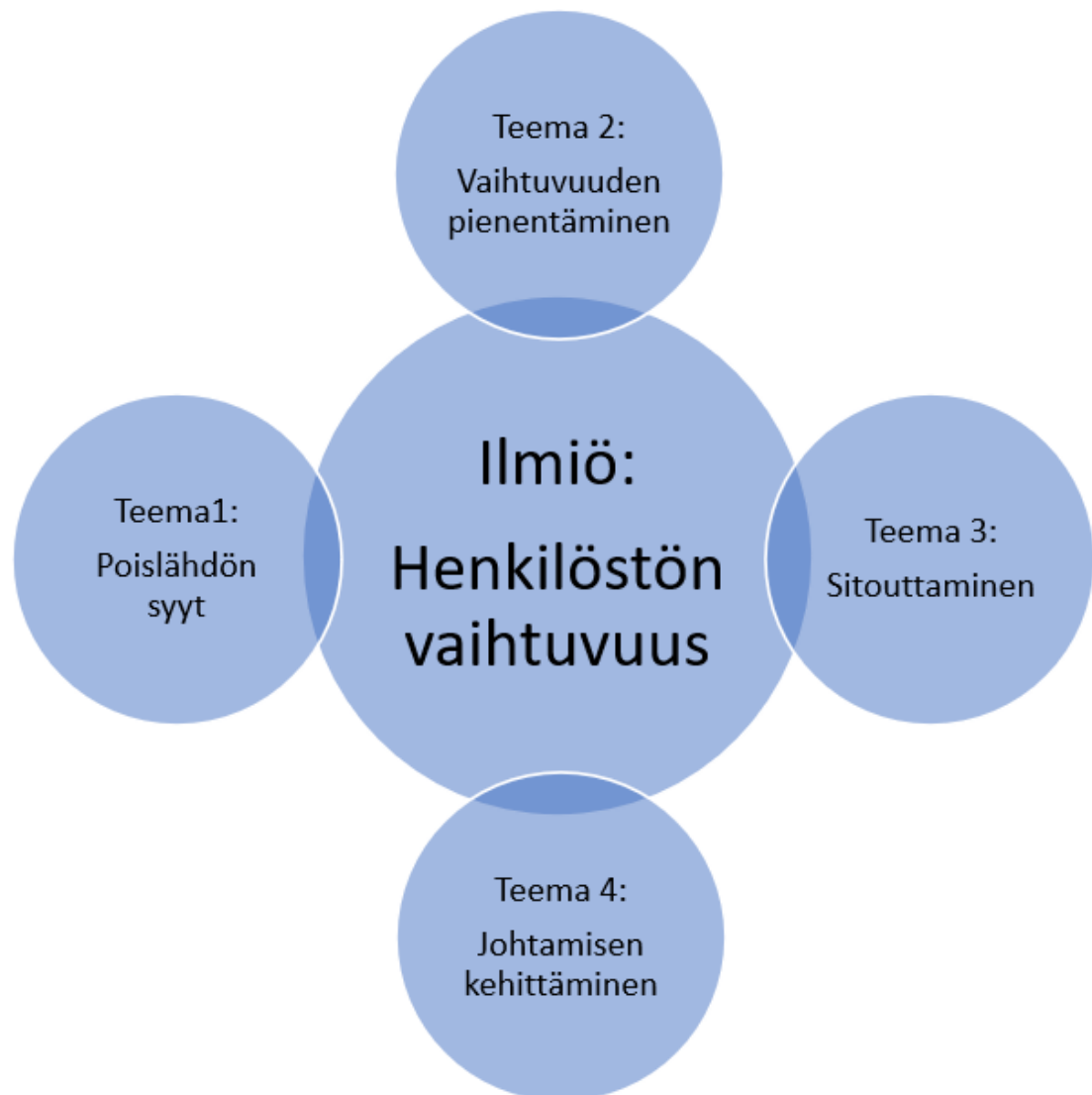
Tutkimusaineistoa on käsitelty omalla kotikoneella suojatulla verkkoyhteydellä. Tietokone on suojattu pin-koodilla, joka ei ole muiden henkilöiden tiedossa. Tutkimus on tallennettu tietokoneen omaan kovalevyyn ja varmuuskopio koulun OneDrive kansioon. Tutkimuksesta on tallennettu aina uusi versio vanhan rinnalle, joka on eroteltu päivämäärällä.

Tutkimuksessa ei ole käsitelty arkaluontoisia tietoja, koska kaikki kyselytulokset on käsitelty anonymisti. Se ei sisällä Yritys X:n liikesalaisuuksia, jotka ovat salattua tietoja ja rajattu

kokonaan työn ulkopuolelle. Opinnäytetyössä ei julkaista mitään henkilötietoja tai teemahaastattelun aineistoa sellaisenaan.

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa ei anneta jatkokäyttöön. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tutkimusaineiston omistusoikeuden saa Yritys X. Opiskelija säilyttää aineistoa tietoturvallisesti vuoden verran opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta tarvittava varmuus tutkimustuloksista voidaan tehdä. Tämän jälkeen aineisto säilytetään Yrityksen X omalla verkkoasemalla ja opiskelijan koneelta aineisto poistetaan.

**Liite 2: Teemaluettelo haastattelukysymyksiä varten**



**Liite 3: Teemahaastattelun saateviesti**

Hei,

Olen laatimassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä Yritykselle X. Tutkimustyön aiheena on henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen, case Yrityksessä X. Opinnäytetyö on osa Hämeen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen tutkintoa, ja sen on tarkoitus valmistua keväällä 2023. Olen itse toiminut yrityksessä vuodesta 2013 asti kirjanpitäjänä ja nyt talousasiantuntijana, mutta olen tällä hetkellä opintovapaalla helmikuuhun 2023 asti.

Tutkimuksen osaksi olen laatimassa teemahaastatteluita, joihin toivoisin sinua osallistumaan. Haluaisin haastatteluun mukaan henkilöitä, jotka ovat olleet pitämässä lähtöhaastatteluita Yrityksessä X. Olen laatinut liitteenä olevat kysymykset, joiden pohjalta toivoisin meidän keskustelevan tunnin mittaisessa palaverissa. Haastattelu käydään kahden kesken ja se tallennetaan litterointia ja analysointia varten. Haastattelussa olleiden henkilöiden henkilöllisyys ei tule lopullisessa opinnäytetyössä missään esille, vaan tiedot anonymisoidaan. Haastatteluaineisto tullaan käsittelemään ja hävittämään asianmukaisesti liitteenä olevan aineistonhallintasuunnitelman mukaan.

Sopisiko sinulle haastattelun ajankohdaksi \_\_\_\_\_?

Ystävällisin terveisin

Heidi Säynäjoki

**Liite 4: Teemahaastattelun runko**

Heidi Säynäjoki, tradenomi, ylempi AMK: Liiketoiminnan kehittäminen, Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK

Haastattelu tehdään osana ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Haastattelu tulee kestämään noin tunnin verran. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen saa halutessaan keskeyttää missä kohtaa tahansa. Haastattelut tallennetaan myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastattelun aineisto tullaan säilyttämään ja hävittämään aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti. Aineistonhallintasuunnitelma on toimitettu kokouskutsun liitteenä. Haastateltavan henkilöllisyys ei tule opinnäytetyössä ilmi, sillä kaikki henkilötiedot anonymisoidaan.

**Teema 1: Henkilöstö vaihtuvuus ja syyt**

1. Minkälaisena näet henkilöstön vaihtuvuuden tällä hetkellä Yrityksessä X?
2. Mistä luulet henkilöstön vaihtuvuuden tällä hetkellä johtuvan?

**Teema 2: Henkilöstön vaihtuvuuden pienentäminen**

3. Mitä Yrityksessä X on sinun mielestäsi jo tehty henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseksi?
4. Millä keinoin henkilöstön vaihtuvuutta voitaisiin pienentää?

**Teema 3: Sitouttaminen**

5. Millä tasolla henkilöstön sitouttaminen organisaatioon on sinun mielestäsi tällä hetkellä?
6. Mitä keinoja yritys on käyttänyt henkilöstön sitouttamiseksi?
7. Miten henkilöstön sitouttamista voisi kehittää Yrityksessä X?

**Teema 4: Johtamisen kehittäminen**

8. Miten johto tukee sinun mielestäsi tällä hetkellä henkilöstön sitouttamista?
9. Miten toivoisit johtamisen kehittyvän Yrityksessä X?
10. Onko johtamiseen / esihenkilötyöhön mielestäsi tarpeeksi aikaa tällä hetkellä?

## Liite 5: Sisällönanalyysin luokat

Yläluokka	Alaluokka	Yläluokka	Alaluokka
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	Asiakkaat Laatu Myynti	<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	Kollegat Työhyvinvointi Työilmapiiri Yhteistyö Yhteisöllisyys
<b>Henkilöstön määrä</b>	Rekrytointi Resurssit Sitouttaminen Vaihtuvuus	<b>Työnantajakuva</b>	Arvot ja päämäärät Yhtiön tulevaisuus Yrityksen kuva
<b>Johtamiskulttuuri</b>	Arvostaminen Johtaminen Kuunteleminen Luottaminen Päätöksenteko Tasapuolinen kohtelu	<b>Työnteko</b>	Projektityöskentely Työmäärä Työnkuva Töiden jako Ulkoistaminen Vastuunjako
<b>Lähijohtaminen</b>	Esihenkilötyö	<b>Työskentelyedellytykset</b>	Etätyö Hybridityöskentely Järjestelmät Palkanmaksu Toimistot Työvälineet
<b>Lomat ja työaika</b>	Lomat Työaika	<b>Työsopimus</b>	Eläke Kilpailija Määräaikaisuus
<b>Muutostilanteet</b>	Muutokset Organisaatiomuutos Yt-neuvottelut	<b>Työssä kehittyminen</b>	Kouluttaminen Osaaminen Perehdytys Uralla eteneminen
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	Mahdollisuus vaikuttaa Organisaatiokulttuuri Organisaatorakenne Palaverit Toimintamallit Tuki ja tavoitettavuus	<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	Dokumentointi Ohjeet Viestintä ja tiedotus
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	Henkilöstöedut Luontoisedut Muistaminen Palkitseminen Palkka		

**Liite 6: Sisällönanalyysi, lähtökyselyt**

Sisällönanalyysi, lähtökysely: Miten lähtösi olisi ollut estettävissä?

<b>Yläluokka / Alaluokka</b>	<b>Vastausmäärä</b>
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>3</b>
Asiakkaat	3
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>3</b>
Resurssit	1
Vaihtuvuus	2
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>11</b>
Arvostaminen	4
Johtaminen	6
Kuunteleminen	1
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>1</b>
Esihenkilötyö	1
<b>Muutostilanteet</b>	<b>9</b>
Muutokset	1
Organisaatiomuutos	4
Yt-neuvottelut	4
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>2</b>
Organisaatiokulttuuri	2
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>11</b>
Muistaminen	1
Palkka	10
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>8</b>
Työhyvinvointi	4
Työilmapiiri	4
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>6</b>
Uralla eteneminen	6
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>1</b>
Viestintä ja tiedotus	1
<b>Työnteko</b>	<b>13</b>
Työmäärä	5
Työnkuva	7
Töiden jako	1
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>4</b>
Etätyö	1
Toimistot	3
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>72</b>

Sisällönanalyysi, lähtökysely: Mikä Yrityksessä X on työnantajana ollut parasta?

Yläluokka / Alaluokka	Vastausmäärä
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>2</b>
Asiakkaat	2
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>1</b>
Resurssit	1
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>3</b>
Johtaminen	1
Tasapuolinen kohtelu	1
Luottaminen	1
<b>Lomat ja työaika</b>	<b>23</b>
Lomat	10
Työaika	13
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>8</b>
Esihenkilötyö	8
<b>Muutostilanteet</b>	<b>2</b>
Organisaatiomuutos	1
Yt-neuvottelut	1
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>1</b>
Toimintamallit	1
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>8</b>
Henkilöstöedut	8
<b>Työnantajakuva</b>	<b>6</b>
Yrityksen kuva	5
Yhtiön tulevaisuus	1
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>24</b>
Työilmapiiri	4
Yhteistyö	5
Kollegat	14
Yhteisöllisyys	1
<b>Työnteko</b>	<b>20</b>
Työnkuva	18
Työmäärä	2
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>38</b>
Toimistot	1
Etätyö	24
Järjestelmät	1
Hybridityöskentely	2
Työvälineet	5
Palkanmaksu	5
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>15</b>
Uralla eteneminen	5

Osaaminen	6
Kouluttaminen	2
Perehdytys	2
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>3</b>
Viestintä ja tiedotus	2
Ohjeet	1
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>154</b>

Sisällönanalyysi, lähtökysely: Mitä asioita tulisi mielestäsi kehittää Yrityksessä X?

Yläluokka / Alaluokka	Vastausmäärä
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>5</b>
Asiakkaat	5
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>35</b>
Rekrytointi	5
Resurssit	18
Sitouttaminen	2
Vaihtuvuus	10
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>66</b>
Arvostaminen	11
Johtaminen	33
Kuunteleminen	15
Luottaminen	1
Päätöksenteko	3
Tasapuolinen kohtelu	3
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>9</b>
Esihenkilötyö	9
<b>Muutostilanteet</b>	<b>16</b>
Muutokset	6
Organisaatiomuutos	6
Yt-neuvottelut	4
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>15</b>
Organisaatiokulttuuri	4
Organisaatorakenne	3
Toimintamallit	3
Tuki ja tavoitettavuus	5
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>15</b>
Muistaminen	3
Palkitseminen	3
Palkka	9
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>35</b>
Työhyvinvointi	19
Työilmapiiri	4
Yhteistyö	6
Yhteisöllisyys	6
<b>Työnteko</b>	<b>32</b>
Projektityöskentely	8
Työmäärä	12
Työnkuva	2
Töiden jako	10
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>12</b>

Osaaminen	1
Perehdytys	7
Uralla eteneminen	4
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>19</b>
Ohjeet	1
Viestintä ja tiedotus	18
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>5</b>
Etätyö	1
Järjestelmät	3
Toimistot	1
<b>Työnantajakuva</b>	<b>5</b>
Arvot ja päämäärät	3
Yrityksen kuva	2
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>269</b>

**Liite 7: Sisällönanalyysi, henkilöstökysely kevät 2022**

Sisällönanalyysi, henkilöstökysely: Mitkä ovat mielestäsi kaksi tärkeintä yhtiössäsi parannusta kaipaavaa asiaa, ja miten parantaisit niitä?

<b>Yläluokat / Alaluokat</b>	<b>Vastausmäärät</b>
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>20</b>
Asiakkaat	12
Laatu	6
Myynti	2
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>106</b>
Resurssit	79
Sitouttaminen	8
Vaihtuvuus	19
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>98</b>
Arvostaminen	25
Johtaminen	30
Kuunteleminen	24
Luottaminen	1
Päätöksenteko	10
Tasapuolinen kohtelu	8
<b>Lomat ja työaika</b>	<b>6</b>
Lomat	3
Työaika	3
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>14</b>
Esihenkilötyö	14
<b>Muutostilanteet</b>	<b>20</b>
Muutokset	12
Organisaatiomuutos	3
Yt-neuvottelut	5
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>10</b>
Organisaatiokulttuuri	7
Organisaatorakenne	3
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>119</b>
Henkilöstöedut	12
Luontoisedut	2
Muistaminen	6
Palkitseminen	30
Palkka	69
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>67</b>
Työhyvinvointi	35
Työilmapiiri	1

Yhteistyö	14
Yhteisöllisyys	17
<b>Työnantajakuva</b>	<b>9</b>
Arvot ja päämäärät	2
Yhtiön tulevaisuus	2
Yrityksen kuva	5
<b>Työnteko</b>	<b>85</b>
Projektityöskentely	8
Töiden jako	22
Ulkoistaminen	1
Vastuunjako	13
Työnkuva	6
Työmäärä	35
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>51</b>
Etätyö	1
Järjestelmät	35
Toimistot	4
Työvälineet	11
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>50</b>
Kouluttaminen	8
Osaaminen	9
Perehdytys	32
Uralla eteneminen	1
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>62</b>
Dokumentointi	6
Ohjeet	6
Viestintä ja tiedotus	50
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>717</b>

Sisällönanalyysi, henkilöstökysely: Mitkä asiat on hoidettu yhtiössasi hyvin?

<b>Yläluokat / Alaluokat</b>	<b>Vastausmäärät</b>
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>7</b>
Asiakkaat	2
Myynti	5
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>23</b>
Arvostaminen	1
Johtaminen	14
Kuunteleminen	1
Luottaminen	4
Tasapuolinen kohtelu	3
<b>Lomat ja työaika</b>	<b>33</b>
Lomat	8
Työaika	25
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>3</b>
Esihenkilötyö	3
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>12</b>
Organisaatiokulttuuri	7
Palaverit	3
Toimintamallit	2
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>89</b>
Henkilöstöedut	78
Luontoisedut	6
Muistaminen	1
Palkitseminen	1
Palkka	3
<b>Työnantajakuva</b>	<b>16</b>
Arvot ja päämäärät	4
Yhtiön tulevaisuus	2
Yrityksen kuva	10
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>15</b>
Kollegat	2
Työhyvinvointi	9
Työilmapiiri	1
Yhteistyö	2
Yhteisöllisyys	1
<b>Työnteko</b>	<b>5</b>
Työnkuva	5
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>226</b>
Etätyö	125
Hybridityöskentely	4
Järjestelmät	6
Palkanmaksu	41
Toimistot	6
Työvälineet	44

<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>14</b>
Kouluttaminen	2
Osaaminen	4
Perehdytys	4
Uralla eteneminen	4
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>27</b>
Dokumentointi	3
Ohjeet	1
Viestintä ja tiedotus	23
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>470</b>

**Liite 8: Sisällönanalyysi, syksyn 2022 pulssikysely**

Sisällönanalyysi, pulssikysely: Mitkä asiat saavat sinut ajattelemaan, ettet olisi enää yhtiön palveluksessa vuoden kuluttua?

<b>Ylä- ja alaluokka</b>	<b>Vastausten määrä</b>
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>8</b>
Asiakkaat	5
Laatu	2
Myynti	1
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>26</b>
Resurssit	13
Vaihtuvuus	12
Rekrytointi	1
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>33</b>
Arvostaminen	10
Johtaminen	13
Kuunteleminen	4
Päätöksenteko	5
Tasapuolinen kohtelu	1
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>8</b>
Esihenkilötyö	8
<b>Muutostilanteet</b>	<b>23</b>
Muutokset	9
Organisaatiomuutos	9
Yt-neuvottelut	5
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>16</b>
Organisaatiokulttuuri	5
Toimintamallit	4
Mahdollisuus vaikuttaa	1
Tuki ja tavoitettavuus	6
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>32</b>
Henkilöstöedut	2
Palkka	30
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>15</b>
Työhyvinvointi	2
Työilmapiiri	10
Yhteistyö	2
Yhteisöllisyys	1
<b>Työnantajakuva</b>	<b>6</b>
Yhtiön tulevaisuus	2
Yrityksen kuva	4

<b>Työnteko</b>	<b>34</b>
Ulkoistaminen	4
Vastuunjako	2
Projektityöskentely	3
Työnkuva	9
Työmäärä	16
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>5</b>
Järjestelmät	4
Työvälineet	1
<b>Työsopimus</b>	<b>13</b>
Eläke	10
Kilpailija	2
Määräaikaisuus	1
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>20</b>
Kouluttaminen	1
Osaaminen	4
Perehdytys	8
Uralla eteneminen	7
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>6</b>
Dokumentointi	1
Ohjeet	1
Viestintä ja tiedotus	4
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>245</b>

Sisällönanalyysi, pulssikysely: Mitkä asiat on hoidettu mielestäsi hyvin?

Yläluokka / Alaluokka	Vastausten määrä
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>2</b>
Asiakkaat	2
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>8</b>
Rekrytointi	2
Resurssit	6
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>13</b>
Johtaminen	3
Kuunteleminen	4
Luottaminen	4
Tasapuolinen kohtelu	2
<b>Lomat ja työaika</b>	<b>28</b>
Työaika	26
Lomat	2
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>48</b>
Esihenkilötyö	48
<b>Muutostilanteet</b>	<b>8</b>
Organisaatiomuutos	8
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>62</b>
Mahdollisuus vaikuttaa	3
Organisaatiokulttuuri	16
Organisaatorakenne	1
Palaverit	23
Toimintamallit	2
Tuki ja tavoitettavuus	17
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>40</b>
Henkilöstöedut	36
Luontaisedut	1
Palkitseminen	2
Palkka	1
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>42</b>
Kollegat	6
Työhyvinvointi	1
Työilmapiiri	12
Yhteistyö	14
Yhteisöllisyys	9
<b>Työnantajakuva</b>	<b>9</b>
Yrityksen kuva	9
<b>Työnteko</b>	<b>27</b>
Töiden jako	12

Työnkuva	14
Työmäärä	1
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>119</b>
Toimistot	6
Työvälineet	25
Etätyö	70
Hybridityöskentely	3
Palkanmaksu	15
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>24</b>
Kouluttaminen	8
Osaaminen	6
Perehdytys	9
Uralla eteneminen	1
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>24</b>
Dokumentointi	1
Ohjeet	1
Viestintä ja tiedotus	22
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>454</b>

Sisällönanalyysi, pulssikysely: Mitä asioita pitäisi parantaa ja millä tavoin?

Yläluokka / Alaluokka	Vastausten määrä
<b>Asiakaskokemus ja myynti</b>	<b>16</b>
Asiakkaat	10
Laatu	2
Myynti	4
<b>Henkilöstön määrä</b>	<b>77</b>
Rekrytointi	8
Resurssit	41
Sitouttaminen	11
Vaihtuvuus	17
<b>Johtamiskulttuuri</b>	<b>45</b>
Arvostaminen	5
Johtaminen	14
Kuunteleminen	9
Luottaminen	3
Päätöksenteko	10
Tasapuolinen kohtelu	4
<b>Lomat ja työaika</b>	<b>3</b>
Työaika	3
<b>Lähijohtaminen</b>	<b>31</b>
Esihenkilötyö	31
<b>Muutostilanteet</b>	<b>16</b>
Muutokset	12
Organisaatiomuutos	3
Yt-neuvottelut	1
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	<b>40</b>
Mahdollisuus vaikuttaa	3
Organisaatiokulttuuri	3
Organisaatorakenne	7
Palaverit	11
Toimintamallit	10
Tuki ja tavoitettavuus	6
<b>Taloudellinen palkkio ja henkilöstöedut</b>	<b>62</b>
Henkilöstöedut	17
Luontaisedut	4
Palkitseminen	10
Palkka	31
<b>Työhyvinvointi ja -ilmapiiri</b>	<b>54</b>
Kollegat	1
Työhyvinvointi	10
Työilmapiiri	4

Yhteistyö	11
Yhteisöllisyys	28
<b>Työssä kehittyminen</b>	<b>63</b>
Kouluttaminen	7
Osaaminen	7
Perehdytys	49
<b>Viestintä ja dokumentointi</b>	<b>109</b>
Dokumentointi	27
Ohjeet	29
Viestintä ja tiedotus	53
<b>Työnteko</b>	<b>68</b>
Projektityöskentely	8
Työmäärä	18
Työnkuva	10
Töiden jako	15
Ulkoistaminen	1
Vastuunjako	16
<b>Työnantajakuva</b>	<b>12</b>
Arvot ja päämäärät	3
Yhtiön tulevaisuus	6
Yrityksen kuva	3
<b>Työskentelyedellytykset</b>	<b>23</b>
Järjestelmät	17
Toimistot	1
Työvälineet	5
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>619</b>