

OPINNÄYTETYÖ

Henkilöstön vaihtuvuuden vähentämissuunnitelma PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy:lle

Miika Ahonen

Yhteisöpedagogin koulutus (amk), työyhteisön kehittäjä
(210 op)

5/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Miika Ahonen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön vaihtuvuuden vähentämissuunnitelma PolarPro
Henkilöstöratkaisut Oy:lle

Sivumäärä: 46

Työn ohjaaja: Lauta Castrèn

Työn tilaaja: PolarPro henkilöstöratkaisut Oy

Tämän oppinäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kohdeyrityksen korkeaa vaihtuvuutta. Tavoitena oli miettiä konkreettisiä toimia millä ei kaivattua vaihtuvuutta voidaan pienentää. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstön motivaatiosta ja sitoutumisesta työnantajaa kohtaan. Kirjallisuudesta haluttiin löytää rekrytointin, työyhteisön ja johtamisen merkityksellisyys henkilöstön vaihtuvuudessa.

Kehittämishankkeen metodi on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevia henkilöstökyselyitä ja tehtiin alan toiseen yritykseen vertaisarviointi eli benchmarkkaus. Henkilöstökyselyt ja benchmarkkauksen tulokset analysoitiin ja tehtiin niiden avulla kehittämissuunnitelma.

Kehittämishankkeen tulokset osoittivat sen, että henkilöstölle suunnattujen kyselyiden vastausprosentit olivat alhaisia. Henkilöstö on motivoitava vastaamaan kyselyihin. Palkitseminen voisi olla hyvä keino saada enemmän vastaajia.

Henkilöstökyselyiden kysymyspatteristot ovat ihan hyvät, mutta niihin olisi hyvä tehdä pieniä muutoksia. Tavoitteena saada niistä johdonmukaisia ja paremmin kehittämisajatuksia esille tuovia.

Benchmarkkauksessa kävi ilmi, että onnistunut rekrytointi ja perehdytys ovat tärkeitä asioita työsuhteen jatkuvuuden kannalta. Rekrytointivaiheessa pitää olla osittain jopa kriittinen, jotta löydetään oikeat tekijät vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Yhdyshenkilöiden aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin ja asiakkaisiin on myös todella tärkeää.

Asiasanat: Henkilöstön vaihtuvuus, rekrytointi, vuokratyö

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Developer of the work community

Author: Miika Ahonen

Title: Personnel turnover reduction plan for PolarPro Personnel Solutions Ltd.

Number of Pages: 46

Supervisor: Laura Castrèn

Commissioned by: PolarPro Personnel Solutions Ltd

The purpose of this thesis was to examine the high staff turnover rate of the target company. The goal was to think of concrete actions that could not reduce the much-needed turnover. The theoretical framework of the development project consists of the staff's motivation and commitment to the employer. The literature wanted to find the relevance of recruitment, work community and management in staff turnover.

The method of the development project is qualitative research. In the theses utilized existing employee surveys and made a benchmarking, for another company in the field. The personnel surveys and the results of the benchmarking were analyzed, and a development plan was drawn up with their help.

The results of the development project showed that the response rates to staff surveys were low. Target company must motivate their employees to respond to surveys. Rewarding could be an effective way to get more respondents.

The battery of questions asked by the staff is fine, but it would be good to make minor changes to them. The aim is to make them consistent and better present development ideas.

The benchmarking showed that successful recruitment and onboarding are important for the continuity of the employment relationship. In the recruitment phase, you even need to be partly critical to find the right people to meet the needs of your customers. The active communication of the contact persons with employees and customers is also important.

Keywords: Staff turnover, recruitment, rental work

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS	8
	2.1 Määritelmät ja käsitteet.....	8
	2.2 Vuokratyö	9
	2.3 Vuokratyön hyödyt	10
	2.4 Vuokratyön haitat	10
	2.5 Rekrytointi	10
	2.6 Perehdytys.....	11
	2.7 Henkilöstön vaihtuvuuden syyt	11
	2.8 Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset.....	13
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	14
	3.1 Kohdeorganisaation esittely.....	14
	3.2 Tutkimuskysymykset ja metodit.....	14
	3.3 Henkilöstökyselyt	15
	3.4 Benchmarkkaus.....	17
	3.5 Henkilökohtaiset kehityskeskustelut.....	17
	3.6 Tutkimusetiikka	178
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	19
	4.1 Työhöntulokyselyn tulokset.....	19
	4.2 Vuosikysely työsuhteesta tulokset.....	22
	4.3 Palautetta työsuhteesta kyselyn tulokset.....	28

4.4	Henkilöstöpalveluiden liiton kyselyn tulokset.....	32
4.5	Benchmarkkauksen tulokset	36
4.6	Työsuhteiden päättymisten syyt.....	37
4.7	Vaihtuvuus vuonna 2022	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1	Henkilöstölle suunnattujen kyselyiden tarkastelu.....	39
5.2	Benchmarkkauksen analysointi	40
5.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	40
5.4	Kehittämishankkeen seuranta	40
5.5	Kysymyspatteristojen kehittämisehdotukset.....	41
5.6	Jatkokehittämisehdotukset	43
6	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Kohdeyritykseksi tässä kehittämissuunnitelmassa valikoitui PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy. Korkea vaihtuvuus syö yrityksen kannattavuutta ja vaikeuttaa asiakaslupausten pitämistä. Hyödyntämällä vuoden 2022 henkilöstökyselyitä on tarkoitus löytää syitä korkealle vaihtuvuudelle. Benchmarkkaamalla alan toista yritystä ja analysoimalla henkilöstökyselyiden tuloksia pyritään löytämään toimet millä vaihtuvuutta saadaan pienennettyä tulevaisuudessa.

Tässä työssä tarkastellaan kohdeyrityksen korkeaa työntekijöiden vaihtuvuutta. Tavoitteena on löytää syitä korkealle vaihtuvuudelle ja löytää keinoja vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Tutkimusten mukaan vain harva organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan tehokkaasti. Menestyäkseen organisaation johdon ja esimiesten on kyettävä jatkuvaan ja systemaattiseen henkilöstövoimavarojen analysointiin ja kehittämiseen. Analysoinnin vaikutus on merkittävä, jotta kehittämisessä voidaan tehdä oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Johdon tulee tuntea henkilöstön vaikutukset liiketoimintaan, jotta organisaation kehittäminen saadaan kannattavaksi. (Kesti 2014, 7.)

Henkilöstön vaihtuvuus on tällä hetkellä yleinen ongelma työmarkkinoilla. Henkilöstövoimavarojen merkitys on korostunut alkaneella vuosituhannella entisestään. Useat tutkimukset puhuvatkin tulevasta työvoimanvajauksesta pätevien ja osaavien työntekijöiden suhteen. Henkilöstön motivointi ja säilyttäminen on elintärkeää. (Haapanen 2013, 6)

Oli tilanne mikä tahansa, niin työnantajan on toimittava vastuullisesti ja asiallisesti lähtevää työntekijää kohtaan. Mikään työpaikka ei ole kuten vankila, johon sitoudutaan loppuelämäksi. Jos poislähtemisen syynä on työpaikan tavat toimia, niin syyt on selitettävä ja toimintaa on pystyttävä kehittämään. (Sundvik 2006, 234)

Tärkeää on huomioida se, että vaihtuvuus ei ole aina negatiivinen asia. Uusi työntekijä tuo usein myös uusia innovatiivisia ajatuksia. Kohdeyritys vuokraa työntekijöitä pääsääntöisesti logistiikan ja teollisuuden pariin. Asiakkaat näillä aloilla arvostavat osaavaa henkilöstöä ja vaihtuvuutta usein pidetään huonona asia. Vaihtuvuutta tulee vääjäämättä, mutta se on pidettävä tasolla, joka ei vaaranna asiakkaille tuotettavaa palvelua.

Työntekijöiden rekrytointi on aina kallista yrityksille ja hyvistä tekijöistä on pulaa. Työnantajan on muodostettava hyvä työnantajakuva. Työmarkkinoiden tunteminen, pitkän aikavälin suunnittelu ja etenkin datan analysointi ovat tärkeitä asioita menestykselle. (Kaijala, 2016, 213-214) Hyvällä rekrytoinnilla voidaan myös vaikuttaa vaihtuvuuteen positiivisesti.

Aihevalinnan taustalla on edellä mainittujen asioiden lisäksi oma mielenkiintoni aihetta kohtaan. Omassa työssäni olen kohdannut korkean vaihtuvuuden luomat riskit osaamisen puutteessa ja asiakaslupausten täyttämässä. Tavoitteenani on löytää vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät ja millä keinoin vaihtuvuutta saadaan pienennettyä.

2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

2.1 Määritelmät ja käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tässä kehittämissuunnitelmassa ovat vaihtuvuus, sitoutuminen, motivaatio, työyhteisö ja johtajuus.

Vaihtuvuutta on tutkittu paljon ja käsitteitä on jaoteltu ja luokiteltu eri tavoin. Yksinkertaistettuihin vaihtuvuudella tarkoitetaan henkilön siirtymistä organisaatioon tai sieltä pois. (Haapanen 2013, Vanhala 1981) Kehittämishankkeen tavoitteena on keskittyä irtisanoutumisiin ja työsuhteen purkuihin.

Vaihtuvuudella voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus organisaatioon. Positiivista on se, että yritys voi saada enemmän kuin menettää. Usein kuitenkin irtisanoutumistilanteissa vaikutus on negatiivinen. Osaava työntekijä poistuu ja aiheuttaa mahdollisesti työvoiman puutteen tai ainakin osaamisen puutetta. Uuden työntekijän rekrytoiminen ja kouluttaminen on aina kallista. (Haapanen, 2013)

Sitoutumisen merkitystä ei voida väheksyä, kun puhutaan vaihtuvuudesta. Tutkimusten mukaan heikosti sitoutuneet henkilöt irtisanoutuvat helpommin, kuin sitoutuneet henkilöt. Sitoutuneiden henkilöiden usein ajatellaan olevan kiintyneitä organisaatioon, jossa työskentelevät. He usein työskentelevät tunnollisesti ja heillä on vähän poissaoloja. (Haapanen, 2013)

Henkilöstön sitouttamiseen ei ole mitään pikakonstia. Työnantajakuva ja se millä tavoin työntekijöitä kohdellaan, ovat tärkeimpiä asioita. Sitoutumisessa on kyse tunteesta, jota työntekijä kokee työnantajaansa kohtaan. Mitä positiivisempi työnantajakuva on, sen vahvempi tunneside muodostuu. (Mehtälä, 2021)

Motivaatio omaa työtä kohtaan on tärkeä asia. Motivaattoreina voivat toimia esimerkiksi palkka, sosiaaliset kontaktit tai itsensä toteuttaminen. Ikä määrittelee myös paljon mitkä asiat kullekin ovat tärkeitä. Kaikki olemme yksilöitä ja motivaatio muuttuu myös ajan myötä. (Sundvik, 2006, 17-18)

Motivoitunut työntekijä on usein sitoutunut omaan organisaatioonsa. Muutokset työympäristössä tai huono työntekijäkokemus voivat alentaa motivaatiota. Esimiesten rooli huomioida kaikki yksilöinä on erittäin tärkeää motivaation kannalta. Heikko esimiestyö ja yleensäkin viestintä saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon. (Sundvik, 2006, 17-18)

Hyvinvoivan **työyhteisön** rooli on erittäin tärkeää työntekijöille. Työyhteisön tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne auttavat kehittämään motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Sundvikin mukaan suurimmat virheet tapahtuvat, jos tiimiä johdattaessa unohdetaan yksilöt. Työntekijän arvostus on vahvimpia työtyytyväisyyden ja työssäjaksamisen elementtejä. (Sundvik, 2006)

Johtajuudella on tärkeä rooli hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa. Yksilöitä kunnioittava organisaation johto ja esimiehet pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtamisjärjestelmä tulisi luoda niin, että se inspiroi työntekijöitä tuomaan työpaikalleen parhaan mahdollisen työpanoksensa, taitonsa ja kykynsä. Tässä onnistutaan vain, jos työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita omaan organisaatioonsa. (Hamel, 2007)

2.2 Vuokratyö

Vuokratyöllä tarkoitetaan sitä, että henkilö tekee työsopimuksen vuokratyötä tarjoavan yrityksen kanssa. Vuokratyösopimuksessa tulee soveltaa tavalliseen tapaan työsopimuslakia. Työvoimaa vuokranneelle yritykselle kuuluu kaikki työlainsäädännössä määritellyt työnantajan velvollisuudet. Vuokratyösuhteessa on aina kolme osapuolta. Osapuolet ovat työntekijä, vuokratyöyrittäjä ja asiakasyritys. (Palvelualojen ammattiliitto 2020)

Vuokratyötä käyttävällä asiakasyrityksellä on vastuu asianmukaisesta perehdytyksestä. Asiakasyritys on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia. Asiakasyrityksen on myös varmistettava, että vuokratyöntekijällä on suoritettavaa tehtävää varten tarvittavat pätevyydet ja ammattitaito. Työnjohtaminen ja valvominen on aina asiakasyrityksen vastuulla. (Palvelualojen ammattiliitto 2020)

Vuokratyön tekeminen alkoi 1960-luvulla metalliteollisuuden työvoimapulan takia. Vuoteen 1994 asti vuokratyön teettäminen oli luvanvaraista. Luvanvaraisuuden vapautumisen myötä vuokratyön käyttö on ollut kasvussa. (Heikkilä, 2021)

Vuokratyöntekijöiden osuus kaikista palkansaajista vuonna 2021 oli 2,3 prosenttia. Eniten vuokratyötä vuonna 2021 oli majoitus- ja ravitsemistoiminnan sekä kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla. Näillä aloilla vuokratyöntekijöiden osuus toimialan kaikista palkansaajista oli 6 %. (Tilastokeskus 2022)

2.3 Vuokratyön hyödyt

Vuokratyön käytön suurimpia hyötyjä asiakasyritykselle on rekrytoinnin helppous. Asiakasyritys kertoo tarpeen ja vuokratyöyritys tekee parhaansa täyttääkseen toiveet. Rekrytointi on yrityksille aina kallista ja aikaa vievää. Vuokratyön avulla prosessi saadaan sujuvasti ulkoistettua.

Vuokratyön hyötyjä asiakasyrityksille on sen joustavuus. Työn tarve voi olla hyvinkin hetkellistä ja määräaikaistilanteista. Yritysten ei tarvitse pitää omilla palkkalistoilla työntekijöitä, vaan he voivat hyödyntää vuokratyöyrityksiä. Vuokratyötä saa parhaimmillaan tilattua helposti ja nopeasti.

Vuokratyön avulla yritykset myös usein löytävät omille palkkalistoilleen hyviä tekijöitä. On hyvin yleistä, että vuokratyöntekijä päätyy työskentelemään asiakasyrityksen palvelukseen. Asiakasyritys pääsee näkemään työntekijän työssään ja heidän on helppo palkata jo valmis ammattilainen itselleen töihin.

2.4 Vuokratyön haitat

Vuokratyön huonona puolena työntekijöille usein nähdään sen epävarmuus. Työ mielletään usein osa-aikaisena keikkatyönä ja jatkumosta ei ole varmuutta. Tämä vaikuttaa työntekijöiden rekrytoimiseen.

Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen asiakasyritykseen ei välttämättä ole samalla tasolla, kun kohdeyrityksessä työskentelevien. Asiakasyritykset saattavat myös pelätä miten omat työntekijät ottavat vastaan vuokratyöntekijät. (Heikkilä, 2021)

2.5 Rekrytointi

Työntekijän palkkaaminen on aina iso rahallinen investointi ja väärän henkilön rekrytointi voi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Tästäkin huolimatta yritykset rekrytoivat usein melko kevein perustein. Ei nähdä riittävää vaivaa oikean työntekijän löytämisessä. Yleinen rekrytointimenetelmä tuntuu edelleen olevan periaate, että palkataan joku jo tuttu henkilö.

Rekrytoinnin tarkoituksena ei ole vain palkata ihmisiä, vaan tarkoituksena on saada sovittuja asioita tapahtumaan. Tärkeää olisi saada määriteltyä se mitä ollaan vailla ja minkälaista osaamista tarvitaan.

Vaihtuvuuden näkökulmasta rekrytoinnilla on valtava merkitys. Jo haastatteluvaiheessa tulisi tunnistaa se, onko henkilö motivoitunut tulevaan tehtäväänsä. Olisi hyvä tunnistaa myös se, kuinka sitoutunut tekijä tulisi olemaan itse yritystä kohtaan. Nämä ovat asioita, joiden tunnistaminen on äärimmäisen vaikeaa, mutta nämä ovat tärkeitä asioita siinä onnistuuko rekrytointi pitkässä juoksussa. (Kaijala, 2016)

Rekrytoinnin alkuvaiheessa on tärkeää luoda selvä tehtäväprofiili. Tämä luo vahvan pohjan koko rekrytoinnille. Työnhakijat tietävät mihin tehtävään ovat tulossa ja myös työnantaja on päässyt pohtimaan mitä työntekijältä odotetaan. (Valvisto, 2005)

2.6 Perehdytys

Perehdytyksen roolia ei koskaan voi ylikorostaa. Hyvä perehdytys on ihan jo työyhteisön ja tehokkuuden kannalta erittäin tärkeää. (Sundvik, 2006 93) Vaihtuvuuden kannalta työsuhteiden alkuvaiheet ovat kriittisiä. Huonosti perehdytetty henkilö usein kokee, että ei pärjää työssään ja tämä voi vaikuttaa siihen, että ei jatka työsuhteessa.

Työntekijän perehdytys itse työhön ja työtehtäviin liittyviin asioihin on aina asiakkaan vastuulla. Vuokratyöyrityksen on kuitenkin saatava luotua tulevalle työntekijälle selkeä kuva tulevasta työstä ja työolosuhteista.

Perehdytyksen onnistuminen on erittäin tärkeää vuokratyöyrityksen, asiakasyrityksen ja työntekijän kannalta. Hyvin perehdytetyllä työntekijällä on paremmat mahdollisuudet onnistua työssään.

2.7 Henkilöstön vaihtuvuuden syyt

Korkealle vaihtuvuudelle on paljon syitä. Seuraava lista käsittelee yleisimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. Toisin kuin luonnollisen vaihtuvuuden syihin, näihin yritys pystyy vaikuttamaan.

- Huono esimies
- Yritys ei tarjoa kasvu- ja etenemismahdollisuuksia
- Tyytymättömyys palkkaan
- Tyytymättömyys työsuhde-etuihin
- Työntekijöistä tuntuu, ettei heistä välitetä

- Ei kiitosta tehdystä työstä
- Mikromanageeraus: työntekijä kokee, ettei saa vaikuttaa omaan työhönsä ja että hänen työtään ja intohimoaan rajoitetaan
- Epäselvä työnkuva, tavoitteet ja odotukset
- Byrokratia: työntekijä kokee, ettei pääse vaikuttamaan yrityksen asioihin, kokee itsensä jopa merkityksettömäksi koneiston pieneksi osaksi
- Tyytymättömyys omaan työhön: epäkiinnostava tai ei tarpeeksi haastava työtehtävä
- Huono tunnelma töissä
- Heikko johto: yrityksen suunnan puuttuminen, epäselvä visio, strategia ja tavoitteet
- Liika kuormitus, liian haastavat työtehtävät, ylityöt
- Luottamuksen puute (Hanna-Mari Ilola 2021)

Henkilöstön vaihtuvuudelle ei siis ole olemassa mitään yksittäistä nimittäjää. Kyseessä on henkilökohtainen päätös tehdä muutos omassa elämässä. Tärkeää on löytää niitä juurisyitä joihin organisaatio olisi pystynyt vaikuttamaan. Myös tämän kehittämishankeen päämääränä on keskittyä niihin syihin joihin PolarPro Oy voi vaikuttaa, eli mitä toiminnassa voidaan kehittää, jotta jatkossa vaihtuvuus vähenisi.

Tärkeää organisaatioiden kannalta on miettiä miksi työntekijät lähtevät tai sitoutuvat jäämään. Asiaa yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella niin, että työhönsä tyytyväinen henkilö pysyy todennäköisemmin organisaatiossa, kuin henkilö, joka ei ole tyytyväinen työhönsä. Tyytymätön työntekijä useammin tarkastelee olisiko työmarkkinoilla uusia työmahdollisuuksia. (Haapanen 2013)

Vaihtuvuuden kannalta tärkeää on siis miettiä mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijä sitoutuu yritykseen. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) teoriassa työtyytyväisyystekijät jaetaan motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatio- ja hygieniatekijöiden ollessa kunnossa työntekijä on todennäköisesti tyytyväinen organisaatioon missä työskentelee ja myös sitoutuu siihen. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön. Tällaisia ovat esimerkiksi tunnustukset työstä, mahdollisuudet kehittyä, ylennykset, vastuut ja työ itsessään. Hygieniatekijöihin taas kuuluu esimerkiksi palkka, status, työolosuhteet, työturvallisuus, työtoverit, esimies ja yrityksen politiikka. (Haapanen, 2013)

Motivaatio- ja hygieniatekijöihin työnantajat pystyvät vahvasti vaikuttamaan. Aktiivinen vuoropuhelu työntekijöiden kanssa ja epäkohtiin puuttamalla saadaan parannettua työolosuhteita. Vaihtuvuuden pienentämiseksi henkilöstön kuuntelu on siis erittäin tärkeää.

2.8 Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset

Henkilöstön vaihtuvuus on aina kallista työntantajalle, jos lähtijän tilalle joudutaan rekrytoimaan uusi työntekijä. Kustannus muodostuu siitä, kuinka paljon osaamista lähtee ja kuinka tuottelias työntekijä oli. On toki mahdollista, että uusi palkattava työntekijä osoittautuu paremmaksi, kuin edellinen työntekijä. Näissä tapauksissa yritys voittaa vaihtuvuuden ansiosta. Joka tapauksessa yritykselle tulee rekrytointi- ja perehdyttämiskustannukset. On äärimmäisen epätodennäköistä, että löydetään suoraan valmis osaaja tarvittavaan tehtävään. (Haapanen, 2013)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa kehittämishankkeessa on PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy. PolarPro on vuonna 2008 perustettu kotimainen yritys. Yritys tarjoaa työvoimaa logistiikan, kuljetuksen, teollisuuden ja kiinteistöhuollon tarpeisiin.

Kohdeorganisaation toiminnan keskiössä on huolehtia työntekijöistä ja asiakkaista. Yrityksen tavoitteena on tehdä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden arjesta sujuvampaa. Arvoihin kuuluu avoimuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys ja osaaminen. (PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy)

Kehittämishankkeen aihevalinta muodostui luontevasti ja helposti. Ensimmäisellä tapaamisella toimitusjohtaja Kari Lietsalmen ja myyntipäällikkö Patrik Allenin kanssa löysimme yhteisen sävelen mitä tulisi kehittää. Kari totesi, että perälauta vuotaa ja olisi tärkeää löytää syyt mistä tämä johtuu ja mitä asialle voisi tehdä. Vaihtuvuutta pienentämällä voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja palvella asiakkaita paremmin.

3.2 Tutkimuskysymykset ja metodit

Kehittämishankkeen tavoitteena on löytää syyt korkealle vaihtuvuudelle ja luoda suunnitelma millä vaihtuvuutta saadaan pienennettyä. Kehittämishanke tehdään analysoimalla vuoden 2022 henkilöstökyselyitä. Haastattelututkimuksena benchmarkataan saman alan toimijaa. (Hakala 1962)

Kehittämishankkeen metodi on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ihmisiltä tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan ihmisiltä saatuihin mielipiteisiin ja tuntemuksiin. Kerätty tieto analysoidaan ja tehdään johtopäätöksiä. (Haapanen, 2013)

Kehittämishankkeessa analysoidaan vuoden 2022 PolarPro:sta irtisanoutuneiden henkilöiden perustelut irtisanoutumisille. Analysoimalla tuloksia pyritään löytämään toistuvuudet irtisanoutumisten taustalla. Tämä kehittämishanke ottaa kantaa vain irtisanoutumisiin ja työsopimuksen purkuihin. Tutkimus ei ota kantaa irtisanomisiin tai luonnollisiin poistumiin.

Kehittämishankkeessa tutkitaan myös PolarPro:n työntekijöiden työsuhteenkestoa. Kehittämishankkeessa pyritään löytämään tieto missä kohtaa työsuhdetta tulee eniten irtisanoutumisia, ja mitkä ovat mahdolliset syyt irtisanoutumisille.

3.3 Henkilöstökyselyt

PolarPro Henkilöstöratkaisut Oy:llä työntekijälle lähtee työhöntulokysely ennen koeajan päättymistä. Kyselyn linkki lähetetään henkilölle sähköpostilla ja vastaukset tehdään SurveyMonkey:ssä. Työhöntulokyselyssä kysytään seuraavat kysymykset:

1. Mitä kautta löysit tiedon tästä työpaikasta?
2. Kuinka sujuvasti rekrytointiprosessi mielestäsi eteni?
3. Miten PolarPro onnistui työhönottovaiheessa, opastuksessa ja pelisääntöjen läpikäynnissä?
4. Miten hyvin asiakkaan antama perehdytys onnistui?
5. Vastaavatko työtehtäväsi sitä kuvaa minkä sait etukäteen PolarPro:ta ja asiakasyritykseltä?
6. Kuinka tyytyväinen olet työhösi ja työpaikkaasi kokonaisuutena?
7. Auta meitä kehittämään toimintaamme – anna risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia rekrytointiin, perehdyttämiseen, työvaatteisiin tms. liittyen
8. Oma nimesi:
9. Missä asiakasyrityksessä olet töissä?
10. Yhteyshenkilösi PolarPro:ssa on:
11. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?

Työhöntulokysely on erittäin tärkeä, koska siitä saadaan arvokasti tietoa perehdytyksen onnistumisesta ja varmistetaan se, että työntekijällä on kaikki kunnossa.

PolarPro henkilöstöratkaisulla on myös SurveyMonkey:n kautta Vuosikysely työsuhteesta kaikille työntekijöille vuosittain. Vuosikysely työsuhteesta pitää sisällään seuraavat kysymykset:

1. Mitkä ovat avaintehtäväsi tällä hetkellä?
2. Kuinka motivoivia nykyiset työtehtäväsi ovat kokonaisuutena?
3. Kuinka hyvin olet mielestäsi suoriutunut vuoden aikana omista avaintehtävistäsi?
4. Millaista osaamista tulet tarvitsemaan lähitulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysideoita omaan työhösi liittyen?

5. Kuinka hyvin viihdyt työympäristössäsi ja työkavereittesi kanssa?
6. Kuinka hyvin asiakasyrityksen työnjohto tukee, opastaa ja neuvoo sinua päivittäisessä työssäsi ja tehtävissäsi?
7. Miten työympäristöäsi tai asiakasyrityksen toimintaa voisi kehittää paremmaksi?
8. Miten hyvin yhteistyö PolarPro:n yhteyshenkilön kanssa on mielestäsi vuoden aikana sujunut?
9. Kuinka hyvin PolarPro on mielestäsi suoriutunut työnantajanasasi?
10. Miten PolarPro ja/tai yhteyshenkilösi voisi kehittää toimintaansa työnantajana tulevaisuudessa?
11. Oma nimesi:
12. Yhteyshenkilösi PolarPro:ssa on:
13. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?

Vuosikysely työsuhteesta on hyödyllinen kysely, jolla saa seurattua työntekijöiden työntekijäkokemusta. Vuosikysely työsuhteesta on myös oiva keino kerätä tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Vaihtuvuuden kannalta merkittävin kysely on Palautetta työsuhteesta. Tämä kysely lähetetään kaikille, joiden työsuhde PolarPro:ssa on päättynyt. Palautetta työsuhteesta kysytään seuraavat asiat:

1. Valitse tärkein syy, miksi et enää ole töissä PolarPro:ssa?
2. Tarkenna tarvittaessa edellisessä kysymyksessä tekemääsi valintaa tai luettele mahdollisia muita syitä irtisanoutumisellesi
3. Montako tähteä antaisit PolarPro:lle työnantajana?
4. Yhteyshenkilöni PolarPro:ssa oli:
5. Missä asiakasyrityksessä olit töissä?
6. Montako tähteä antaisit yhteyshenkilösi toiminnasta kokonaisuutena?
7. Montako tähteä antaisit työpaikallasi?
8. Risut – kerro mitkä asiat työsuhteessasi olivat huonosti, mitä voisimme tehdä paremmin?
9. Ruusut – onnistuimmeko joissain asioissa hyvin?
10. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?

Palautetta työsuhteesta kyselyssä on tarkoitus porautua juurisyihin, miksi työntekijä jätti yrityksen. Tulleen palautteen avulla pystytään jatkossa kehittämään työnantajan toimintaa ja antamaan myös palautetta asiakasyrityksille.

Nämä kaikki kolme yllä mainittua kyselyä tehdään siis SurveyMonkey:ssä. Järjestelmästä on hyvä työnjohdon suodattaa niitä asioita mitä halutaan tarkastella. SurveyMonkey on näppärä käyttää ja sieltä saa helposti haluttavat tiedon esille.

Työntekijöille tuli myös vuonna 2022 Henkilöstöpalveluiden liitolta henkilöstökysely. Henkilöstöpalveluita vuokraavat yritykset saivat tuloksista yhteenvedon. Tutkimuksesta pääsi hyvin tarkastelemaan omaa toimintaa verrattuna alan muihin toimijoihin.

3.4 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus menetelmästä käytetään eri nimityksiä, kuten kilpailijavertailu, vertailuanalyysi, parastaminen, vertailukehittäminen, esikuva-arviointi, yhteisarviointi, paras käytäntöanalyysi. Benchmarkkaus menetelmän tarkoituksena ei ole kopioida muilta. Tarkoituksena on saada ajatuksia oman toiminnan kehittämiseksi. Benchmarkkaus auttaa myös oman toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa. (Lankford 2002)

Benchmarkkausta varten tulee tunnistaa ne osa-alueet, joita on tarpeellista kehittää ja etsiä se toimija, joka on kyseisen osa-alueen vahva osaaja. Tässä kehittämishankkeessa tunnistettu osa-alue on korkea vaihtuvuus. Benchmarkkaus menetelmän tavoitteena on luoda lisäarvoa organisaatiolle. (Lankford 2002)

Benchmarkkauksen kohteeksi tähän kehittämishankkeeseen valikoitui toinen vuokratyöyritys. Kyseinen vuokratyötä tarjoava yritys on toiminnaltaan yksi Suomen suurimmista. Benchmarkkauksessa tarkasteltiin heidän toimia vaihtuvuuden vähentämiseksi ja sitä millä konstein he saavat henkilöstön sitoutumaan yritykseen.

3.5 Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tärkeä osa toimivaa esimies-alaissuhdetta. Tavoitteena on se, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Palaute on kehittymisen edellytys.

Kehityskeskustelun painopiste tulisi olla onnistumisissa. Kuitenkin korjaavaakin palautetta olisi hyvää antaa. Hyvin annettu korjaava palaute mahdollistaa työntekijän kehityksen.

Kehityskeskustelut antavat työntekijälle sen viestin, että heistä välitetään. Työntekijöitä aidosti kuunnellaan ja työnantaja pyrkii puuttumaan epäkohtiin. (Aarnikoivu 2010)

3.6 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka ja vastuullisuus ovat olleet tärkeässä osassa tätä kehittämishanketta. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan esimerkiksi menettelytavan eettisyyttä, anonyymiteetin suojaamista ja miten eettiset kysymykset on otettu tutkimuksessa huomioon. Voimassa olevaa lainsäädäntöä on myös aina noudatettava. (Akava)

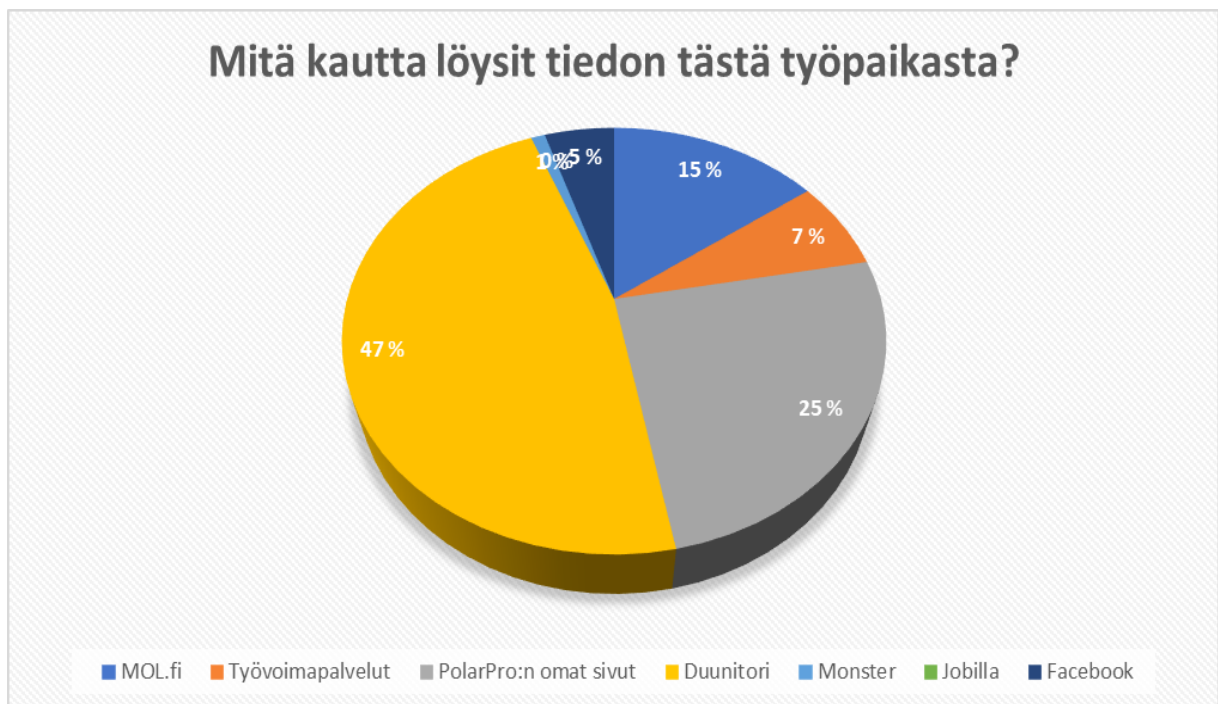
Tutkimusta tehdessä on aina arvioitava tulosten luotettavuus. Tärkeä asia on se, että kysymyksiä ei saa muokata eri vastaajille. Kysymykset on aina oltava samat ja kaikki vastaukset on tuotava julki. Myös ne vastaukset on nostettava esille mitkä ovat eriäviä tutkijan omasta näkemyksestä. (Heikkilä 2021)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

4.1 Työhöntulokyselyn tulokset

Työhöntulokysely on äärimmäisen tärkeä osa sujuvaa rekrytointiprosessia. Työhöntulokyselyn kautta saadaan selvyys siitä, miten perehdytys on onnistunut ja vastasiko työ työntekijän odotuksia. Myös mahdollisista epäkohdista tai puutteista saadaan heti työsuhteen alku vaiheilla tieto. Vuonna 2022 työhöntulokyselyyn vastasi 125 henkilöä, alla kaikki kysymykset ja vastaukset:

Kysymys 1



Vapaista kommentteista löytyi 34 vastausta. Valtaosa kommentoi, että oli kuullut työpaikasta tuttavaltaan.

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään mistä potentiaaliset työntekijät saavat tiedon avoimesta työpaikasta. Duunitorin, PolarPro:n omien sivujen ja tuttavan vinkin kautta enemmistö työntekijöistä sai tiedon avoimesta työpaikasta.

Kysymys 2



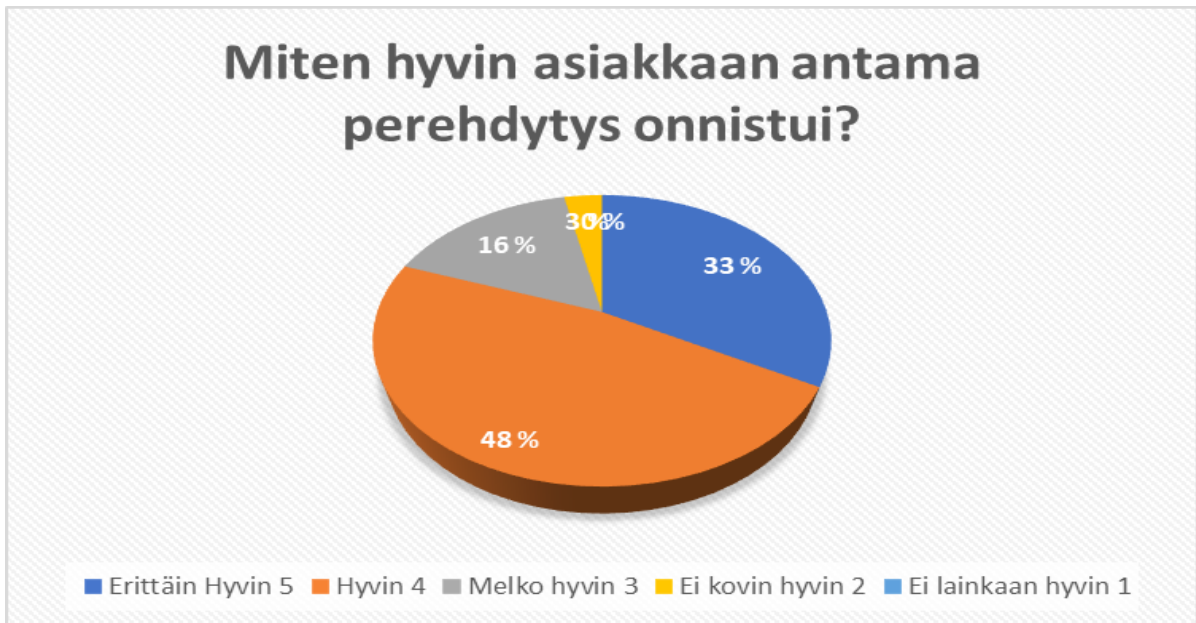
Luvuista näkyy suoraan, että rekrytointi on kohdeyrityksellä erittäin hyvin hallinnassa. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,57. Valtaosa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä rekrytointiprosessin sujuvuuteen.

Kysymys 3



Työhönottovaiheessa opastus ja pelisäännöt on selvästi hoidettu PolarPro:n puolelta mallikkaasti. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,49. 96 % vastaajista koki, että PolarPro onnistui hyvin tai erittäin hyvin työhönottovaiheen opastuksessa ja pelisääntöjen läpikäynnissä.

Kysymys 4



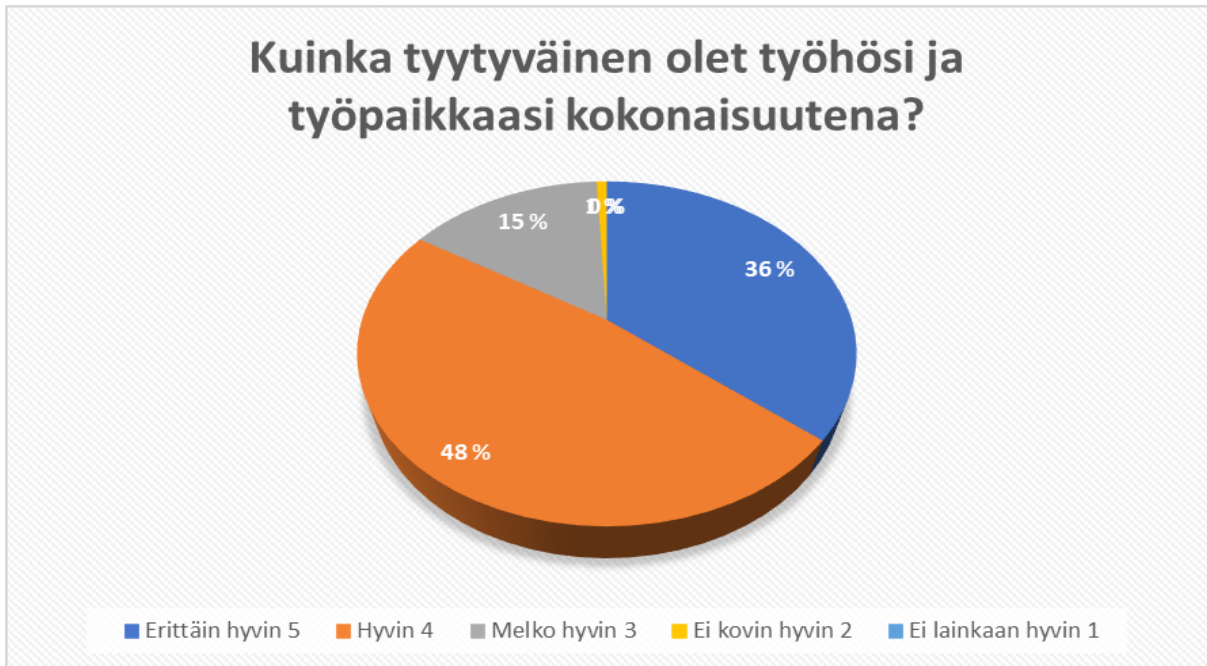
Työhöntulokyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että asiakasyritys on onnistunut hyvin perehdytyksessä. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,10. Yksittäisiä tapauksia heikosta perehdytyksestä löytyy, mutta isossa kuvassa perehdytys on toiminut sujuvasti.

Kysymys 5



Työtehtävät on selvästi osattu kuvata hyvin tai erittäin hyvin tuleville työntekijöille. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,23. Muutama yksittäinen poikkeus löytyi, mutta yleisesti työtehtävän kuvauksessa oli onnistuttu hyvin.

Kysymys 6



Työntekijöistä valtaosa oli tyytyväisiä työpaikkaansa kokonaisuutena. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,19. Vain yksi vastaajista ei ollut kovin tyytyväinen työpaikkaansa. Yksikään vastaajista ei ollut lainkaan tyytyväinen työpaikkaansa.

Kysymys 7

Auta meitä kehittämään toimintaamme – anna risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia rekrytointiin, perehdyttämiseen, työvaatteisiin tms. liittyen

Avopalautetta antoi 40 työhöntulokyselyyn vastanneista. Työntekijät olivat avokyselyn perusteella yleisesti ottaen tyytyväisiä PolarPro:n toimintaa. Työvaatteiden saatavuudesta tuli muutama kriittinen kommentti. Myös perehdytys oli osalla jäänyt vähän kevyeksi.

4.2 Vuosikysely työsuhteesta tulokset

Vuosikysely järjestetään työntekijöille vuosittain. Vuonna 2022 kyselyyn vastasi kahdeksan työntekijää, alla kaikki kysymykset ja vastaukset:

Kysymys 1

Mitkä ovat avaintehtäväsi tällä hetkellä?

Avaintehtäviin kuului varastotyötä, trukilla ajoa ja tavaran toimittamista asiakkaille. Kaikkien vastaajien tehtävät liittyivät siis logistiikkaan tai varastointiin. Oma päätyötehtävä oli kaikilla hyvin tiedossa.

Kysymys 2



Vastausten perusteella työntekijät ovat motivoituneita työtehtäväänsä. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 3,75. Yksikään työntekijä ei ollut lainkaan tai ei kovinkaan motivoitunut työtehtäviinsä.

Kysymys 3



Vastausten perusteella työntekijät ovat suoriutuneet hyvin avaintehtävistään. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,13. Yksikään työntekijä ei kokenut, että ei pärjää avaintehtävissään.

Kysymys 4

Millaista osaamista tulet tarvitsemaan lähitulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysideoita omaan työhösi liittyen?

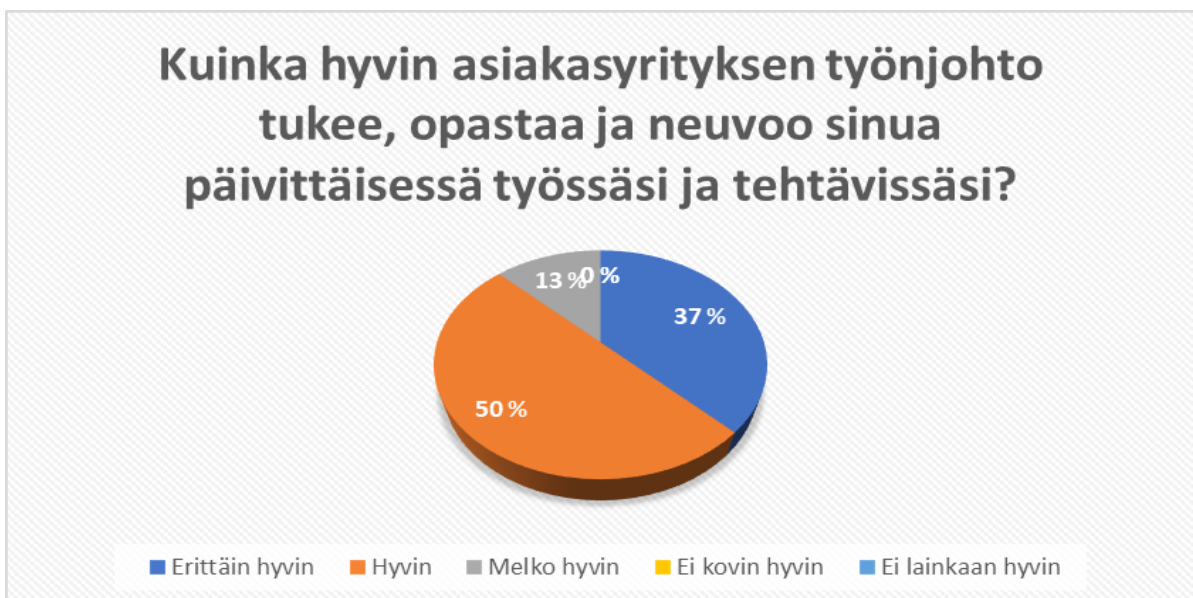
Tähän kysymykseen vastasi viisi työntekijää. Kolme vastaajista koki, että kaikki on ok. Kaksi työntekijää antoi palautetta, että Suomen kielellä ei aina pärjää kaikkien asiakkaiden kanssa.

Kysymys 5



Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä työympäristöön ja työkavereihin. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 3,75. Yksi vastaaja koki, että ei ole kovin tyytyväinen työympäristöön ja työkavereihinsa. Yksikään työntekijä ei kokenut, että ei ole lainkaan tyytyväinen työympäristöön tai työkavereihinsa.

Kysymys 6



Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä asiakasyrityksen työnjohtoon. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,25. Yksikään työntekijä ei kokenut, että ei ole kovinkaan tai lainkaan tyytyväinen asiakasyrityksen työnjohtoon.

Kysymys 7

Miten työympäristöäsi tai asiakasyrityksen toimintaa voisi kehittää paremmaksi?

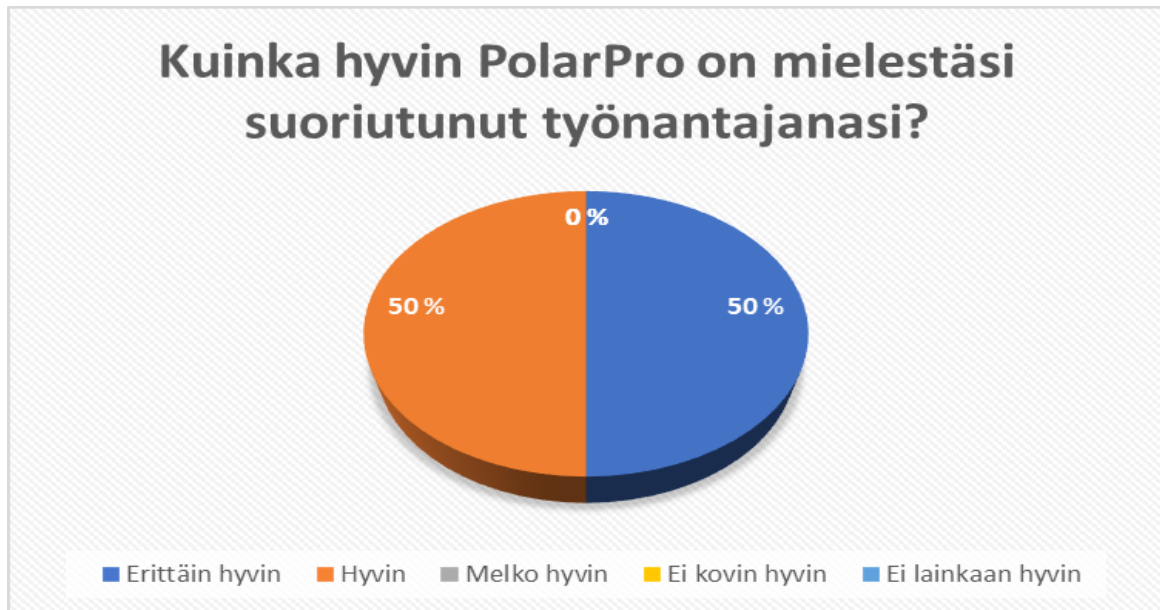
Tähän vastasi viisi työntekijää. Neljällä ei ollut kehittämisehdotuksia. Yksi toive oli, että tarvittaisiin uusi pesulaite, koska nykyinen on usein rikki.

Kysymys 8



Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä yhteyshenkilöönsä. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 3,86. Yksi työntekijä kahdeksasta ei ollut lainkaan tyytyväinen yhteistyöhön yhteyshenkilönsä kanssa.

Kysymys 9



Vastausten perusteella kaikki työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä PolarPro:hon työnantajana. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,50. Neljä vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja neljä vastaajista hyvin tyytyväisiä työnantajaansa.

Kysymys 10

Miten PolarPro ja/tai yhteyshenkilösi voisi kehittää toimintaansa työnantajana tulevaisuudessa?

Tähän kysymykseen vastasi viisi työntekijää. Eräs kommentoi, että lomat voisi olla paremmin tiedossa. Yksi vastaajista halusi enemmän koulutuksia. Muuten vastaajilta ei tullut kehittämisideoita.

Kysymys 11



Vastauksia tähän kysymykseen tuli seitsemän. Vastaukset jakautuivat kaikkiin arvosanoihin. Puolet vastaajista oli passiivisia. Kaksi vastaajista oli suosittelijoita ja yksi vastaaja oli arvostelija.

4.3 Palautetta työsuhteesta kyselyn tulokset

Palautetta työsuhteesta kysely on vaihtuvuuden näkökulmasta ehkä se tärkein henkilöstölle suunnattu kysely. Palautetta työsuhteesta kyselyn avulla päästään kiinni siihen miksi työntekijä poistui yrityksen palkkalistoilta. Vuonna 2022 palautetta työsuhteesta kyselyyn vastasi 21 PolarPro:n jättänyttä henkilöä, alla kyselyn tulokset:

Kysymys 1



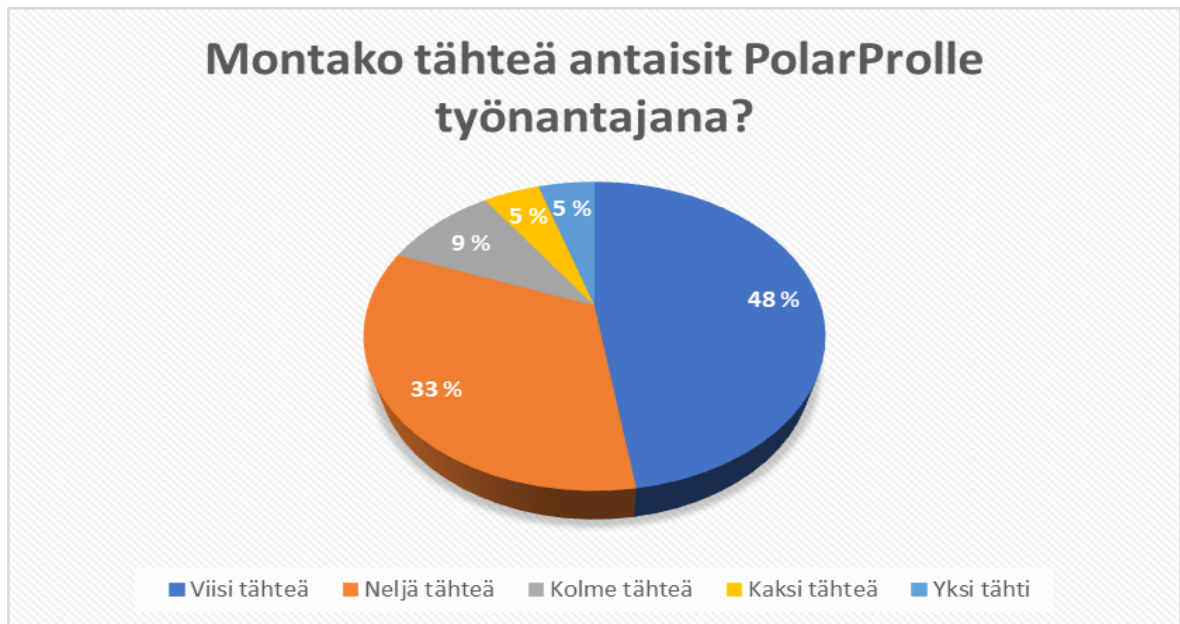
Suurin selite PolarPro:sta lähdölle oli jokin muu syy. Näitä muita syitä oli, esimerkiksi sairastuminen tai työ koettiin liian fyysiseksi. Mitään yhteistä nimittäjää lähdöille ei ollut. Toiseksi suurin syy oli työllistyminen asiakasyritykselle 23,81 %. Tämä on luonnollinen asia ja tässä siirrossa todennäköisesti voittavat kaikki osapuolet. Kolmantena nousi palkan riittävyys 9,52 %.

Kysymys 2

Tarkenna tarvittaessa edellisessä kysymyksessä tekemääsi valintaa tai luettele mahdollisia muita syitä irtisanoutumisellesi

Avopalautteita tuli 11 kappaletta. Avopalautteissa kritisoitiin muun muassa palkan riittävyyttä, työolosuhteita ja työnkuormittavuutta.

Kysymys 3



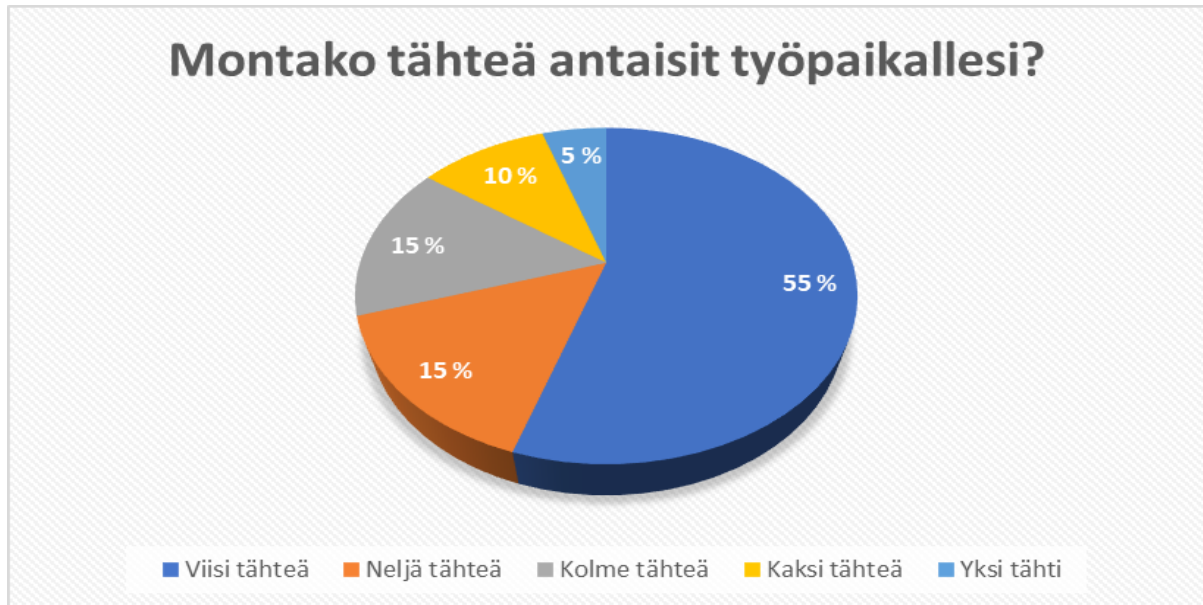
PolarPro:n työnantajakuva on tämän kysymyksen perustella äärimmäisen hyvä. 17 vastaajista eli 80,95 % antoivat viisi tai neljä tähteä PolarPro:lle työnantajana. Kolme vastaajaa antoi kolme tähteä. Kaksi tähteä antoi yksi vastaaja, kuten myös yhden tähden antoi yksi vastaaja. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,14. Tämä kertoo siitä, että PolarPro on sitoutunut huolehtimaan työntekijöistään koko työsuhteen elinkaaren ajan.

Kysymys 4



Vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä yhteyshenkilön toimintaa. Kaksi henkilöä antoi heikon arvosanan yhteyshenkilöstä. Vähän yli puolet antoi viisi tähteä yhteyshenkilölleen. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,19.

Kysymys 5



Tähän kysymykseen vastasit 20 vastaajaa. Työpaikalla tässä kyselyssä tarkoitetaan kohdeyritystä missä työntekijä työskenteli. 14 henkilöä eli 70 % vastaajista antoi viisi tai neljä tähteä kohdeyritykselle. Kolme henkilöä antoi kolme tähteä ja loput kolme antoivat kahden tai yhden tähden. Painotettu keskiarvo vastaajien kesken oli 4,05.

Kysymys 6

Risut – kerro mitkä asiat työsuhteessasi olivat huonosti, mitä voisimme tehdä paremmin?

12 työntekijää vastasi tähän kysymykseen. Työn fyysisyys, vaatimustaso ja yhteydenpito saivat kriittistä palautetta. Myös palkan määräytymisessä oli palautteen mukaan ollut epäselvyyksiä.

Kysymys 7

Ruusut – onnistuimmeko joissain asioissa hyvin?

13 työntekijää vastasi tähän kysymykseen. PolarPro sai positiivista palautetta työnantajana. Sopimuksen teon helppoutta ja nopeutta keuhuttiin. Yhteyshenkilön asioiden hoito sai hyvää palautetta, kuten myös yhteyshenkilön käytös työntekijöitä kohtaan.

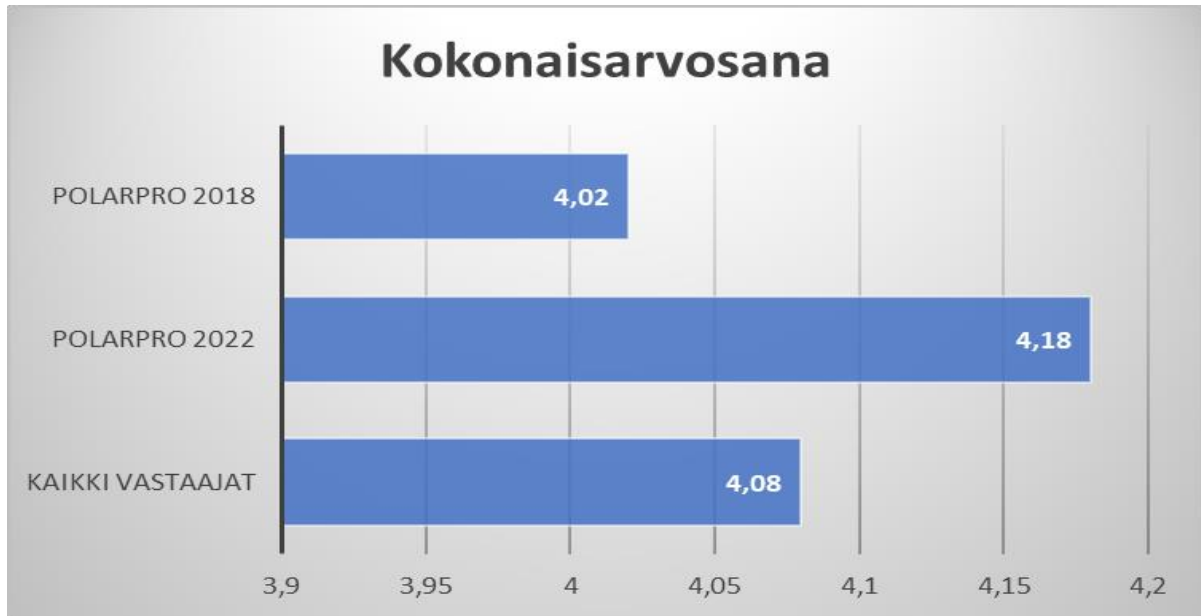
Kysymys 8



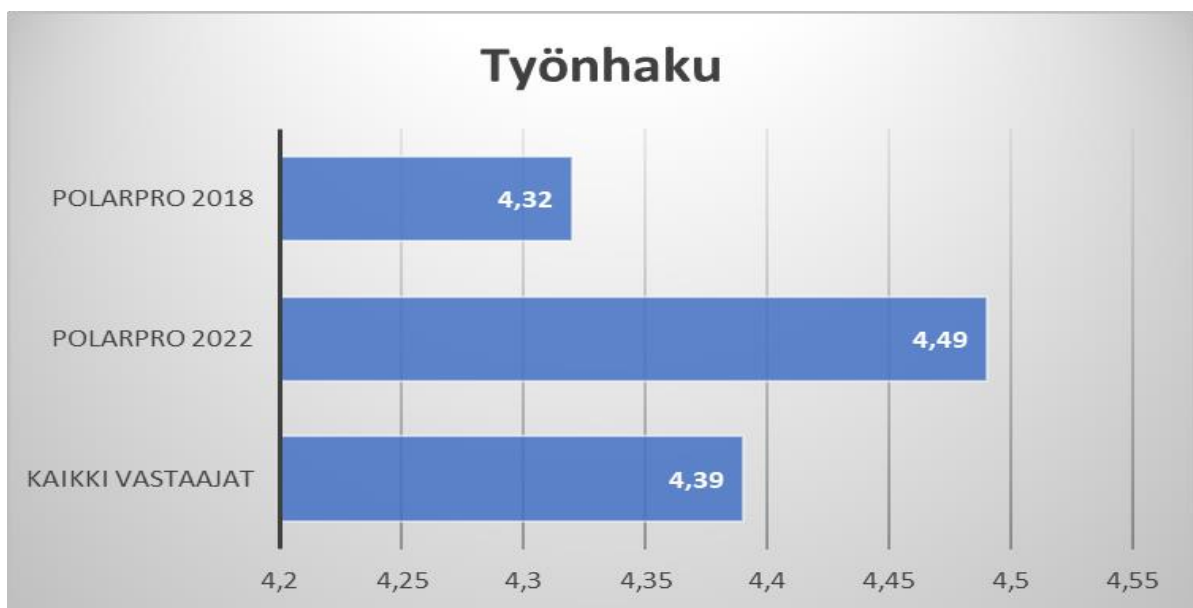
Vastauksia tähän kysymykseen tuli 20. Vastaukset jakautuivat kaikkiin arvosanoihin. Puolet vastaajista oli suosittelijoita. Kuusi vastaaja eli 30 % oli passiivisia. Neljä vastaaja eli 20 % oli arvostelijoita.

4.4 Henkilöstöpalveluiden liiton kyselyn tulokset

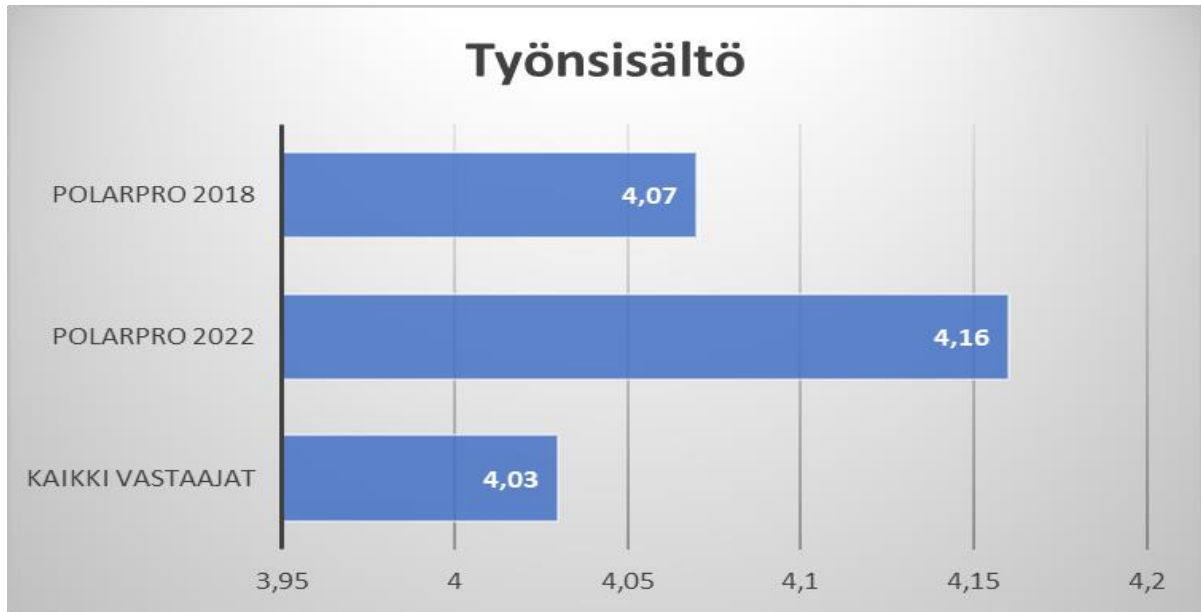
Henkilöstöpalveluiden liitto teki henkilöstölle kohdennetun tutkimuksen vuonna 2022. Tutkimukseen vastasi 9784 henkilöä 56 henkilöstöpalveluyrityksestä. Edellinen tutkimus tehtiin vuonna 2018. PolarPro:n näkökulmasta tutkimus on äärimmäisen mielenkiintoinen, koska siinä voi seurata omaa kehitystä ja pääsee vertaamaan omaa toimintaa verrattuna muihin alan yritykseen. PolarPro:lta tutkimukseen vastasi 150 työntekijä, alla tulokset aihealueittain:



PolarPro:n arvosana oli 0,10 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro:n kokonaisarvosana parani 0,16 yksikköä.



PolarPro:n arvosana oli 0,10 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro: kokonaisarvosana parani 0,17 yksikköä.



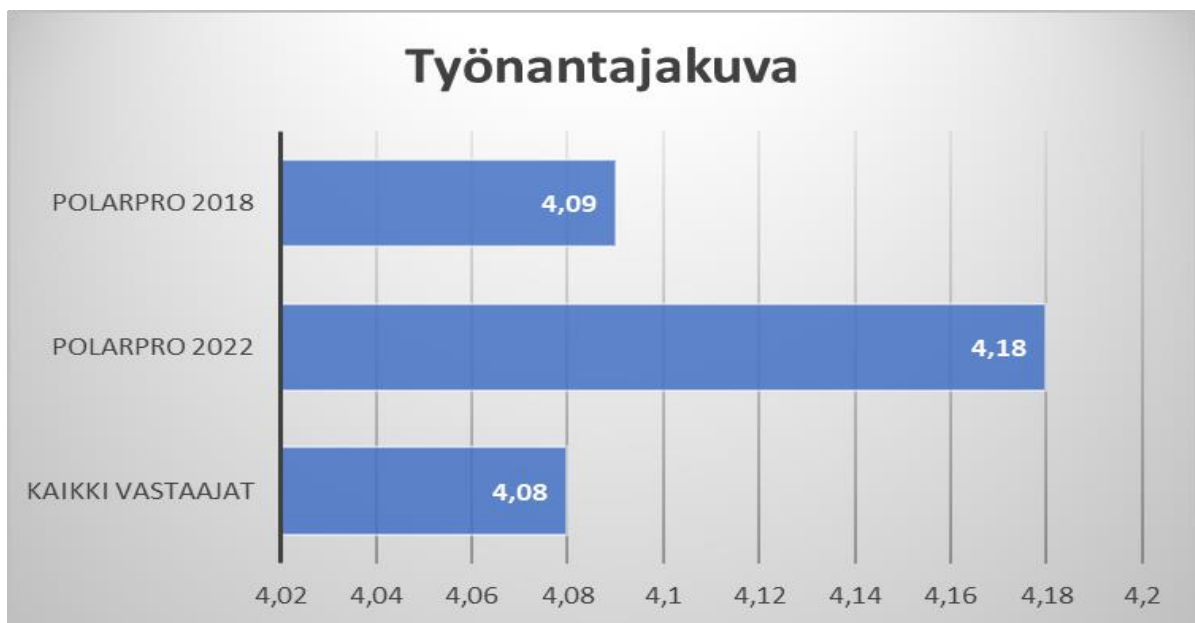
PolarPro:n arvosana oli 0,13 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro:n kokonaisarvosana parani 0,09 yksikköä.



PolarPro:n arvosana oli 0,04 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro:n kokonaisarvosana parani 0,12 yksikköä.



PolarPro:n arvosana oli 0,10 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro:n kokonaisarvosana parani 0,14 yksikköä.



PolarPro:n arvosana oli 0,10 yksikköä alan keskiarvoa parempi. Vuoteen 2018 PolarPro:n kokonaisarvosana parani 0,09 yksikköä.

Henkilöstöpalveluiden liiton tutkimus paljastaa sen, että PolarPron:n henkilöstön työtyytyväisyys on parantunut vuodesta 2018 kaikilla osa-alueilla. PolarPro pärjasi myös hienosti verrattuna muihin saman alan yrityksiin. Kokonaisarvosanat olivat jokaisella osa-alueella paremmat kuin yleinen keskiarvo.

4.5 Benchmarkkauksen tulokset

Benchmarkkauksen kohteeksi valikoitui henkilöstövuokrausalan iso tekijä. Haastateltavana oli yrityksen henkilöstöasiantuntija. Teemahaastattelu tehtiin Teamsin välityksellä. Haastateltava sai alustavat kysymykset nähtäväksi etukäteen.

Mitä henkilöstölle suunnattuja henkilöstökyselyitä teillä on?

Meillä on käytössä kerran vuoteen henkilöstölle sähköisesti lähetettävä henkilöstökysely. Valitettavasti vastaajamäärä oli vuonna 2022 melko alhainen.

Miten henkilöstökyselyt käytännössä toimivat?

Webropolilta tulee suoraan työntekijöiden sähköpostiin vastauslinkki. Työntekijöiden yhteishenkilö usein miten lähettää kyselylinkin vielä työntekijöille, jotta työntekijät varmasti saavat linkin.

Onko työntekijöitä helposti saatavilla?

Työntekijöitä on tällä hetkellä ihan hyvin saatavilla, etenkin PKS-seudulla.

Miten varmistatte onnistuneen perehdytyksen?

Työntekijälle soitetaan kahden viikon sisällä, kun työsuhde on alkanut. Työntekijän kanssa käydään vapaamuotoisesti läpi, onko kaikki sujunut hyvin ja miten perehdytyksessä on onnistuttu. Nämä soitot ovat olleet erittäin tärkeitä ja päästään heti kiinni siihen, jos työntekijöillä on huolia tai murheita. Näitä keskusteluita ei kirjata mihinkään, mutta tärkeimmät esille tulleet asiat kirjataan ylös.

Tehdäänkö työntekijöille loppuhaastattelu?

Mitään virallista loppuhaastattelua ei ole, mutta työntekijä haastatellaan vapaamuotoisesti. Päämääränä saada selvyys siitä miksi työntekijä jätti meidän yrityksemme. Tavoitteena saada myös kehittävää palautetta lähtevältä työntekijältä.

Onko vaihtuvuus teille ongelma?

Ei ole mitenkään suuri ongelma.

Millä olette saaneet vaihtuvuutta pienennettyä?

Tärkeää on aktiivinen yhteydenpito työntekijään ja asiakasyritykseen. Rekrytoinnin rooli on myös hyvin merkityksellinen. Huolellinen rekrytointi ja oikeiden ihmisten löytäminen on tärkeää. Hyvällä rekrytoinnilla pienennetään koeajalla tapahtuvia työsuhteen purkuja. Tiettyjen asiakkaiden kanssa on sovittu, että tuleva työntekijä käy tutustumassa asiakkaan luona ennen palkkausta. Työntekijä saa selkeämmän kuvan työstä, kun pääsee keskustelemaan tulevan asiakasyrityksen esimiehen kanssa ja näkee työolosuhteet.

Mitkä ovat suurimmat syyt vaihtuvuudelle?

Suurimmat syyt vaihtuvuudelle ovat varsin luonnollisia, kuten kouluun lähtö, uusi työpaikka ja siirto asiakasyrityksen palkkalistoille.

4.6 Työsuhteiden päättymisten syyt

Kohdeyrityksellä työsuhde päättyi 572 työntekijällä vuonna 2022. Näistä työntekijän toimesta työsuhde päättyi 235 henkilöltä. Nämä ovat ne henkilöt kenen irtisanoutumisten syihin poraudutaan tarkemmin. Nämä henkilöt tekevät PolarPro:lle ei toivottua vaihtuvuutta.

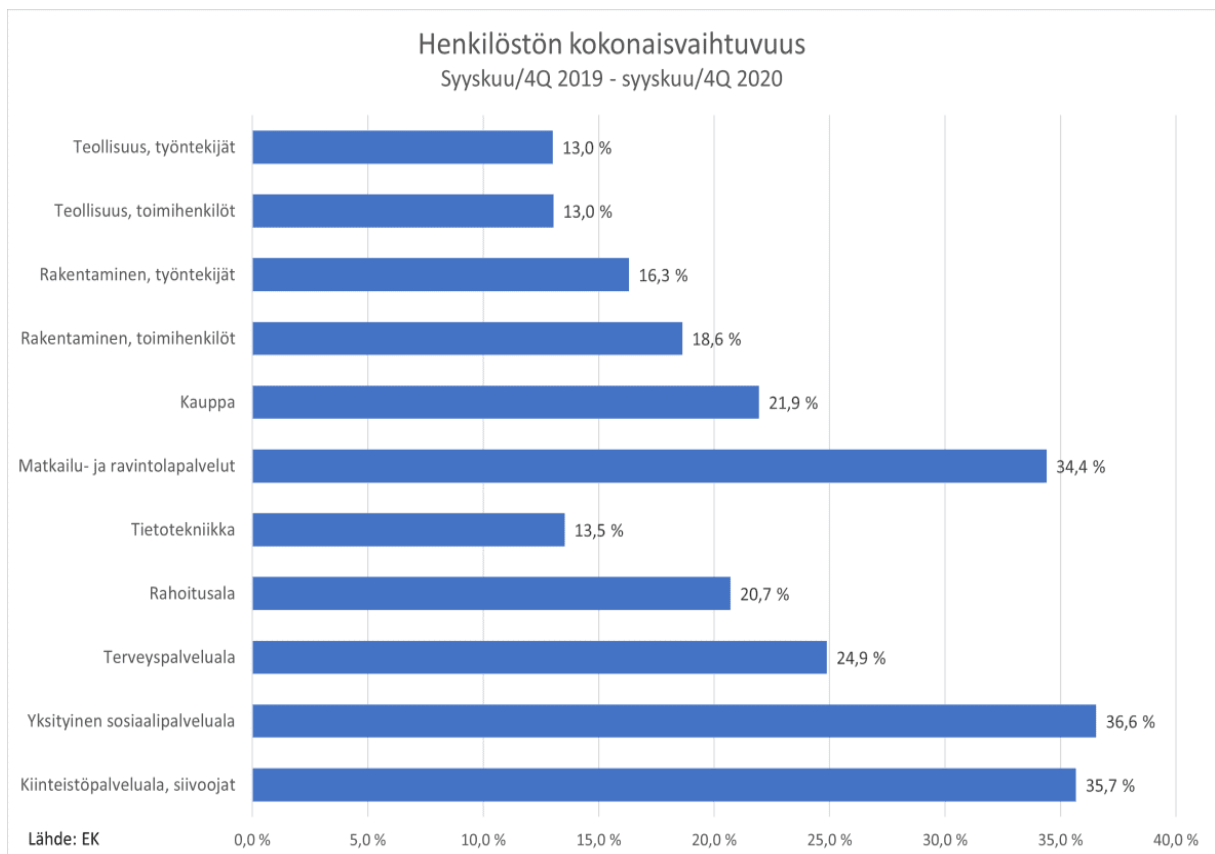
Näistä 235 henkilöstä peräti 118 oli koeajan purkuja työntekijän aloitteesta. Lisätiedot lopettamisen syistä olivat hyvin vaihtelevia. Osalle työ ei vain sopinut, osa sai töitä toisesta yrityksestä ja osa ei koskaan edes aloittanut töitään. Mikään yksittäinen lisätieto syistä ei nouse selvästi esiin.

Vuonna 2022 117 työntekijää irtisanoutui PolarPro:n palveluksesta. Näistä henkilöistä 25 siirtyi suoraan asiakkaan työntekijöiksi. Nämä siirrot ovat luonnollisia ja kertovat onnistuneesta rekrytoinnista. 92 työntekijää oli siis valmiiksi koulutettuja oman työnsä ammattilaisia, jotka poistuivat PolarPro:n palveluksesta. Lisätietoja päättymisen syistä oli monenlaisia. Yleisimpiä syitä olivat siirtyminen toiseen yritykseen tai opiskeluun lähtö. Myös työn soveltuvuus työntekijälle nousi isosti esille.

4.7 Vaihtuvuus vuonna 2022

Polarpro:n bruttohenkilöstö oli vuonna 2022 891 henkilöä. Uusia työntekijöitä vuonna 2022 tuli 743 ja yrityksen jätti 572 henkilöä. Ei toivottuja lähtijöitä oli 235 henkilöä. Henkilöstön vaihtuvuus vuonna 2022 oli 26,37 %.

Alla Elinkeinoelämän keskusliiton tekemä tutkimus henkilöstön kokonaisvaihtuvuudesta syyskuu 2019- syyskuu 2020.



Vertailussa yleiseen vaihtuvuuteen työmarkkinoilla PolarPro:n vaihtuvuus 26,37 % on melko korkea. Toki pitää muistaa, että henkilöstövuokrausalalla työsuhteen kestot ovat usein jo oletusarvoisesti lyhyempiä, kuin monella muulla alalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021) PolarPro:ssa työsuhteen keskipituus on kaksi ja puoli vuotta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Henkilöstölle suunnattujen kyselyiden tarkastelu

PolarPro Oy:ssä aloitti vuonna 2022 743 työntekijää, heistä työhöntulokyselyyn vastasi 125 henkilöä. Tämä on vastausprosenttina sen verran korkea, että tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tuloksista voidaan tehdä sängen luotettavia johtopäätöksiä.

Työhöntulokyselyn perusteella aloittavat työntekijät ovat olleet tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen asiakkaan luona. Työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja se vastasi heidän odotuksiansa.

Työntekijät antoivat myös hyvää palautetta PolarPro:n antamasta rekrytointiprosessista ja opastuksesta työhön. Kaikin puolin työhöntulokyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että lähtökohtaisesti työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet onnistua työssään.

Vuosikyselyyn vastasi vain kahdeksan työntekijää. Tämä määrä vastaajia on aivan liian pieni, jotta siitä voidaan tehdä mitään luotettavia johtopäätöksiä. Tähän on jatkossa saatava henkilöstö vastaamaan paremmin.

Palaute työsuhteestakysely on vaihtuvuuden kannalta ehdottomasti tärkein kysely. Kyselyn avulla saadaan tuoreelta irtisanoutuneiden henkilöiden mielteet PolarPro:n ja asiakasyrityksen toiminnasta. Tästä saadaan hyödyllistä tietoa toiminnan kehittämiseksi. Vuonna 2022 PolarPro:sta poistui 572 henkilöä. Näistä henkilöistä vain 21 vastasi palautetta työsuhteesta kyselyyn. Vastausprosentti kyselyyn on siis vain 3,7 %. Tämä määrä vastaajia on liian pieni, jotta voidaan tehdä luotettavaa toiminnan kehittämiseen liittyvää suunnitelmaa.

Henkilöstöpalveluiden liiton tekemään kyselyyn vastasi 150 työntekijää. Tämä on henkilömäärältään niin suuri luku, että tuloksista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Henkilöstöpalveluidenliiton tekemän kyselyn perusteella PolarPro sai hyvän arvosanan käytännössä kaikista osa-alueista. PolarPro:n tulokset olivat nousseet vuodesta 2018 ja se pärjasi hyvin myös vertailussa muihin alan yrityksiin. Henkilöstöpalveluiden liiton tekemä kysely ei tuo esille mitään puutteita PolarPro:n tai asiakasyritysten toiminnassa, jotka vaikuttaisivat korkeaan vaihtuvuuteen.

5.2 Benchmarkkauksen analysointi

Benchmarkkauksesta kävi hyvin ilmi rekrytoinnin merkitys. Huolellinen rekrytointi, jotta löydetään sopivat ihmiset tarvittavaan työtehtävään. Välillä on jouduttu pyytämään jopa lisäaikaa asiakkaalta, kun ei ole löytynyt työhön sopivaa henkilöä. Hyvällä rekrytoinnilla ja huolellisella perehdytyksellä saadaan pienennettyä etenkin koeajalla tulevia työsuhteen purkuja.

Loistava käytäntö on soitto työntekijälle ensimmäisen kahden viikon aikana. Tällä soitolla saadaan varmistettua perehdytyksen onnistuminen ja voidaan heti reagoida, jos työntekijällä on jotain mikä häntä askarruttaa. Monella työntekijällä on varmasti alussa haasteita työssä ja välillä se voi aiheuttaa turhautumista ja jopa työsuhteen purkuja. Varmistetaan, että työntekijällä on alusta asti parhaat mahdollisuudet onnistua omassa työssään. Tämä on ehdottomasti asia mikä pitäisi jalkauttaa myös PolarPro:hon.

Kaiken kaikkea tärkein asia on jatkuva vuoropuhelu työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Yhdessä asiakkaiden kanssa pyritään tarjoamaan työntekijöille paras mahdollinen työntekijäkokeemus.

5.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää vastauksia PolarPro:n korkealle henkilöstön vaihtuvuudelle. Kehittämishanke tehtiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Kehittämishanke tehtiin siis kvalitatiivisena tutkimuksena. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin henkilöstölle suunnattuja henkilöstökyselyitä ja benchmarkattiin saman alan yritystä.

Kehittämishankkeessa saatiin vastattua tutkimuskysymykseen mistä korkea vaihtuvuus johtuu. Kehittämishankkeessa löydettiin myös vastaus sille mikä on kriittisin vaihe irtisanoutumisille. Eli missä vaiheessa työsuhdetta irtisanoutumisia tapahtuu eniten.

5.4 Kehittämishankkeen seuranta

Kehittämishankkeessa kävi hyvin ilmi se, että henkilöstökyselyiden vastausprosentit ovat liian pieniä. Tulevaisuudessa henkilöstön aktivoiminen kyselyihin on äärimmäisen tärkeää. Vastausprosenttien kehitystä tulee seurata. Matala vastausprosentti tekee kyselyiden tuloksista epäluotettavia.

Vastauksia tulee analysoida ja vastausten avulla kehittää yrityksen toimintaa myös jatkossa. Kysymyspatteristojen tulisi myös tulevaisuudessa vastata niitä kysymyksiin, joita omassa toiminnassa halutaan kehittää. Työntekijöiden aktiivinen palaute ja sen perusteella toteutettavat toimenpiteet ovat myös tärkeitä tulevaisuudessa.

Henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa ovat erittäin tärkeitä ja esimiesten tulisi varmistaa, että keskustelut toteutuvat vuosittain. Keskustelut olisi hyvä toteuttaa ihan kasvotusten, jos vain aikataulut sen sallivat.

5.5 Kysymyspatteristojen kehittämisehdotukset

SurveyMonkey:n työhöntulokyselyn, vuosikyselyn ja palautetta työsuhteestakyselyn kysymyspatteristot ovat pääpiirteittäin ihan hyvät. Kysymysjärjestystä olisi hyvä kuitenkin vähän muuttaa ja muutaman tarkentavan kysymyksen voisi lisätä. Alla kehitysehdotukset kysymyspatteristoihin ja miltä ne voisivat näyttää tulevaisuudessa.

Työhöntulokysely

1. Oma nimesi:
2. Yhteyshenkilösi PolarPro:ssa on:
3. Missä asiakasyrityksessä olet töissä?
4. Mitä kautta löysit tiedon tästä työpaikasta?
5. Kuinka sujuvasti rekrytointiprosessi mielestäsi eteni?
6. Miten PolarPro onnistui työhönottovaiheessa, opastuksessa ja pelisääntöjen läpikäynnissä?
7. Miten hyvin asiakkaan antama perehdytys onnistui?
8. Vastaavatko työtehtäväsi sitä kuvaa minkä sait etukäteen PolarPro:lta ja asiakasyritykseltä?
9. Kuinka tyytyväinen olet työhösi ja työpaikkaasi kokonaisuutena?
10. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?
11. Auta meitä kehittämään toimintaamme – anna risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia

Vuosikysely

1. Oma nimesi:
2. Yhteyshenkilösi PolarPro:ssa on:

3. Missä asiakasyrityksessä olet töissä?
4. Mitkä ovat avaintehtäväsi tällä hetkellä?
5. Kuinka motivoivia nykyiset työtehtäväsi ovat kokonaisuutena?
6. Kuinka hyvin olet mielestäsi suoriutunut vuoden aikana omista avaintehtävistäsi?
7. Millaista osaamista tulet tarvitsemaan lähitulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysideoita omaan työhösi liittyen?
8. Kuinka hyvin viihdyt työympäristössäsi ja työkavereittesi kanssa?
9. Kuinka hyvin asiakasyrityksen työnjohto tukee, opastaa ja neuvoo sinua päivittäisessä työssäsi ja tehtävissäsi?
10. Miten työympäristöäsi tai asiakasyrityksen toimintaa voisi kehittää paremmaksi?
11. Miten hyvin yhteistyö PolarPro:n yhteyshenkilön kanssa on mielestäsi vuoden aikana sujunut?
12. Kuinka hyvin PolarPro on mielestäsi suoriutunut työnantajanasasi?
13. Miten PolarPro ja/tai yhteyshenkilösi voisi kehittää toimintaansa työnantajana tulevaisuudessa?
14. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?
15. Auta meitä kehittämään toimintaamme – anna risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia

Palautetta työsuhteestakysely

1. Oma nimesi:
2. Yhteyshenkilöni PolarPro:ssa oli:
3. Montako tähteä antaisit yhteyshenkilösi toiminnasta kokonaisuutena?
4. Missä asiakasyrityksessä olit töissä?
5. Montako tähteä antaisit työpaikallesi?
6. Montako tähteä antaisit PolarPro:lle työnantajana?
7. Valitse tärkein syy, miksi et enää ole töissä PolarPro:ssa?
8. Tarkenna tarvittaessa edellisessä kysymyksessä tekemääsi valintaa tai luettele mahdollisia muita syitä irtisanoutumisellesi
9. Kuinka todennäköisesti suosittelisit PolarPro:ta työnantajana ystävälle tai työtoverille?
10. Auta meitä kehittämään toimintaamme – anna risuja, ruusuja tai kehitysehdotuksia

5.6 Jatkokehittämisehdotukset

PolarPro panostaa henkilöstöönsä ja se näkyy kaikista tuloksista. Työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä yritykseen. Jatkokehittämiskohteiksi löytyi kaksi selkeää asiaa. Työntekijät on saatava aktiivisemmin vastaamaan heille osoitettuihin kyselyihin. Toinen tärkeä asia on rekrytoinnin onnistuminen.

Ensisijainen asia PolarPro:n henkilöstöjohtamisen kannalta on saada henkilöstö aktivoitumaan henkilöstökyselyiden suhteen. Vastausprosentit ovat tällä hetkellä niin alhaiset, että tuloksia pitää analysoida varauksella. Ensisijaisen tärkeää on varmistaa, että kaikki työntekijät saavat heille osoitetut henkilöstökyselyt. Tämän jälkeen tulisi miettiä millä motivoidaan henkilöstö vastaamaan kyselyihin.

Henkilöstöä voisi palkita esimerkiksi elokuva- tai valituilla aina, kun he vastaavat heille osoitettuun kyselyyn. Tämä olisi konkreettinen toimi ja PolarPro:n olisi helppo huomata mikä vaikuttavuus palkitsemisella on.

Yksi vaihtoehto saada henkilöstö vastaamaan on direktio-oikeuden käyttö. Työnantajalla on oikeus velvoittaa työntekijät vastaamaan. Etenkin työhöntulokyselyyn pitää saada työntekijät vastaamaan. Vuonna 2022 noin 600 aloittanutta työntekijää ei vastannut työhöntulokyselyyn.

Toki vartenotettava vaihtoehto on myös se, että luovutaan SurveyMonkey:n käytöstä kokonaan ja henkilöstökyselynä toimisi neljän vuoden välein henkilöstöpalveluidenliiton tekemä kysely. Jatkossa panostettaisiin henkilökohtaisiin keskusteluihin yhteyshenkilön ja työntekijän välillä. Yhteyshenkilöiden tulisi olla yhteydessä työntekijöihin ensimmäisen kahden viikon aikana, kehityskeskustelu kerran vuodessa ja loppuhaastattelu työsuhteen päättyessä. Nämä keskustelut olisivat vapaamuotoisia ja ne voisi toteuttaa kasvotusten tai puhelimitse. Keskustelut olisi hyvä dokumentoida, jotta sovitut asiat eivät unohdu. Yhteyshenkilön vaihtuessa jäisi tieto edellisissä keskusteluissa käydyistä asioista.

Vaikka henkilökohtaiset keskustelut ovat vapaamuotoisia, niin jokin struktuuri keskusteluille olisi hyvä olla. Runkona voisi käyttää kappaleen 5.5 Kysymyspatteristojen kehittämisehdotukset olevia kyselyitä.

Rekrytoinnin onnistuminen on työsuhteen keston kannalta erittäin tärkeää. On löydettävä oikeat tekijät työtehtävää varten. Vuonna 2022 työsuhteen purkuja koeajalla oli 245. Työnantajan toimesta koeajan purkuja oli 125. Työntekijän toimesta koeajan purkuja oli siis 120. Jo koeajalla

päätyviä työsuhteita on aivan liika. Tämä on ehdottomasti se asia mihin pitää tulevaisuudessa panostaa.

Rekrytointia voisi miettiä kahdesta näkökulmasta. Nuoret vähäisen työkokemukseen omaavat ja kokeneet työntekijät. Kokeneet työntekijät voi laittaa suoraan asiakasyritykseen perehtymään ja oletusarvoisesti he tulevat selviämään työstään. Tietenkin myös heidän perehdytyksensä pitää varmistaa ja olla heihin työsuhteen alkuvaiheessa yhteydessä. Nuoret tai vaan vähäisen työkokemuksen alalla omaavat työntekijät olisi hyvä käyttää asiakasyrityksessä ennen työsopimuksen tekoa. Työntekijät näkisivät työympäristön ja asiakasyrityksen työnjohto voisi käydä työtehtävät tarkemmin läpi. Tässä vaiheessa pääsisi vielä karsimaan epäsovivat työntekijät pois. Myös työntekijä, joka kokee, että työ ei ole häntä varten voisi jo tässä vaiheessa perääntyä.

6 YHTEENVETO

Tässä kehittämishankkeessa tutkittiin henkilöstön vaihtuvuutta ja sen vähentämistä. Tutkimuskysymyksinä oli vaihtuvuuden aiheuttajat ja miten henkilöstön vaihtuvuutta voidaan vähentää. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia nojaten vaihtuvuuskirjallisuuteen. Henkilöstölle suunnattujen kyselyiden avulla haettiin vastauksia kohdeyrityksen vaihtuvuuden syihin.

Tämä kehittämishanke paljasti kohdeyritykselle sen, että henkilöstökyselyihin vastataan liian vähän. Henkilöstö on saatava palkitsemisen kautta paremmin mukaan vastaamaan kyselyihin. Henkilöstökyselyt ovat tärkeä osa yrityksen toiminnan kehittämistä.

Rekrytoinnin vaikutus vaihtuvuuteen oli merkittävä. Kohdeyrityksellä joka kolmannen työntekijän työura päättyi jo koeajalla. Tämä aiheuttaa kohdeyritykselle valtavan kustannuserän ja vaikuttaa asiakkaiden luottamukseen. Rekrytoinnin onnistuminen tulee olemaan kohdeyrityksen kannattavuuden kannalta myös tulevaisuudessa todella tärkeää.

Itse sain näköalapaikan henkilöstövuokrausalaan. Mitä mahdollisuuksia ja mitä haasteita vuokrahenkilöstö tarjoaa yrityksille. Sain hyvän käsityksen siihen mitkä asiat vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miten sitä voi vähentää.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hakala, Juha T. 1962-. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille; Helsinki: Gaudeamus oy [2022]
- Hamel, Gary 2007. The future of management. Helsinki: Talentum Media Oy
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. 2. painos. New York: Wiley.
- Kajala, Markku. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma Talent
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva
- Sundvik, Lilli. 2006. Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy
- Vanhala, S. (1981). Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki.

DIGITAALISET LÄHTEET

- Elinkeinoelämän keskusliitto. saatavilla: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/>
- Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23897>
- Heikkilä, Roope 2021. Vuokratyönkäyttö asiakasyrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512887/Heikkila_Roope.pdf?sequence=2
- Ilola Hanna-Maria 2021. Talented. Viitattu 12.3.2021. <https://talented.fi/fi/blog/tyontekijoiden-vaihtuvuus-on-imagohaitta/>

Lankford, William M. 2002. Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal 1.1: 8. Viitattu 19.12.2022.
<https://digitalcommons.coastal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=cbj>

Mehtälä, Saara 2021. Henkilöstön sitouttamisen haasteet- Case: Jokilaaksojen pelastuslaitos. Oppinäytetyö YAMK. Centria Ammattikorkeakoulu, Liiketoimintaosaaminen. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494837/Meht%C3%A41%C3%A4_Saara.pdf?sequence=2

PAM, Palvelualojen ammattiliitto. 2020. Vuokratyö. Artikkel. 24.2.2020. Luettu 26.8.2021.
<https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>

PolarPro henkilöstöpalvelut Oy. saatavilla: <https://www.polarpro.fi/polarpro/>

Suomen akatemia. saatavilla: <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullentiede/tutkimusetiikka/>

Tilastokeskus. 2022. Saatavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl2yinm5hzj1l0dw2f2b376he>

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy

LIITTEET