

# **Organisaation veto- ja pitovoiman kehittäminen työnantajabrändin näkökulmasta**

**Attendo Terapia Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen (YAMK)

2023

Janne Roivas

**Tiivistelmä**

Tekijä(t) Janne Roivas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 53 + 14 liitesivua	
Työn nimi <b>Organisaation veto- ja pitovoiman kehittäminen työnantajabrändin näkökulmasta</b> Attendo Terapia Oy		
Tutkinto ja koulutusala Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YAMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Attendo Terapia Oy		
Tiivistelmä <p>Veto- ja pitovoimatutkimusten tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mitä tekijöitä kohdeorganisaatio Attendo Terapiapalveluiden ulkopuoliset fysio- ja toimintaterapeutit ja alojen opiskelijat kokevat työn vetovoimatekijöinä ja miten ne näyttäytyvät ja toteutuvat Attendo Terapiapalveluiden työntekijöille pitovoimatekijöinä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten vetovoimaisen organisaation kokemisessa on tullut muutoksia aiempaan tutkimustietoon perustuen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselytutkimusten avulla kerätä tietoa kohdeorganisaation nykyisistä vahvuuksista ja kehittämisen kohteista, joita tulevaisuudessa voidaan painottaa esimerkiksi viestinnän ja toiminnan uudistamisen näkökulmasta</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin touko-kesäkuun 2023 aikana strukturoiduilla kyselyillä, jotka oli laadittu Google Forms-alustalle. Vetovoimatutkimukseen osallistui 480 fysio- tai toimintaterapeuttia ja yhteensä 13 kyseisten alojen opiskelijaa. Pitovoimatutkimukseen osallistui 106 Attendo Terapiapalveluiden työntekijää, joista 13 oli työharjoittelijoita.</p> <p>Vetovoimatutkimuksen tulosten perusteella keskeisimmät vetovoimatekijät liittyvät työhyönteisöön, palkkaukseen, omaan ammatilliseen kehittymiseen ja työn joustavuuteen. Myös johtamis- ja esihenkilötyö koettiin tärkeinä vetovoimatekijöinä, kun työntekijät odottavat arvostusta, luottamusta ja tukea työssään. Pitovoimatutkimuksen tulosten perusteella palkkausta lukuun ottamatta työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä työssään ja ulkopuolisten kokemat vetovoimatekijät toteutuvat pääosin myös kohdeorganisaation pitovoimatekijöinä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella saatiin tärkeää tietoa kuntoutusalojen ammattilaisten kokemista vetovoimatekijöistä ja organisaation työntekijöiden kokemista pitovoimatekijöistä. Tutkimustulosten perusteella saatiin vahvistusta sille, että tärkeä toimenpide kohdeorganisaatiossa on brändin eli organisaatiomielikuvan vahvistaminen ja tunnettavuuden lisääminen.</p>		
Asiasanat Vetovoima, pitovoima, organisaatiobrändi, johtaminen, henkilöstökokemus, organisaatiokulttuuri		

## Abstract

Author(s) Janne Roivas	Type of Publication Master's Thesis	Published 2023
	Number of Pages 53 + 14 pages of appendices	
Title of Publication <b>Improving organizational magnetism and commitment from employee aspect</b> Attendo Terapia Oy		
Degree, Field of Study Master's of Social and Health Care, Regenerative Leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Attendo Terapia Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to add knowledge and research about physical and occupational therapists experiences about work magnetism and commitment. Students of physical or occupational therapy were also target group of this research. The purpose was also to research how those factors actualize in Attendo Terapiapalvelut experienced by their employees.</p> <p>The aim of the thesis was to add knowledge about Attendo Terapiapalvelut current strengths and factors that organization could improve based on their employees' experiences. In the future the results of this thesis are meant to use for improving organization actions.</p> <p>The quantitative research method was applied in this thesis. The method used for the thesis was structured inquiry and research fulfilled in May to June of 2023. Magnetism research got 480 replies and research about employee's commitment got 106 replies.</p> <p>Based on the research results the most important magnetism factors were work community, salary, professional development, and flexibility. Also, the management of organization was seen very important for work magnetism. Therapists hope for respect, trust, and support from their manager. Results show that those things mainly actualize in Attendo Terapiapalvelut except salary, which employees saw too low.</p> <p>The results of this Thesis shows that one important action in Attendo Terapiapalvelut is to improve organizations brand and recognizability.</p>		
Keywords Magnetism, commitment, organization branding, leadership, employee experience, organizational culture		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Organisaation veto- ja pitovoima.....	2
3	Työnantajabrändi.....	5
4	Vetovoimaisen organisaation ominaisuuksia.....	7
4.1	Johtaminen.....	7
4.2	Yrityskulttuuri.....	8
4.3	Työntekijäkokemus.....	9
4.4	Työntekijäymmärrys.....	11
5	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat.....	14
6	Opinnäytetyön toteutus.....	15
6.1	Tutkimusaineisto.....	15
6.2	Tutkimusasetelma.....	21
6.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	22
6.4	Opinnäytetyön eettiset näkökulmat.....	23
6.5	Aineiston analysointi.....	24
7	Tulokset.....	26
7.1	Attendo Terapiapalveluiden pitovoimatekijät ja työnantajabrändi.....	26
7.2	Attendo Terapiapalveluiden veto- ja pitovoimatekijät tulevaisuudessa.....	33
7.3	Attendo Terapiapalveluiden vetovoimatekijät.....	43
8	Pohdinta.....	45
8.1	Aineisto.....	45
8.2	Menetelmät.....	46
8.3	Tulokset.....	47
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	49
9	Johtopäätökset.....	50
	Lähteet.....	51

Liite 1. Pitovoimakysely

Liite 2. Vetovoimakysely

Liite 3. Saatekirje pitovoimakysely

Liite 4. Saatekirje vetovoimakysely

Liite 5. Tietosuojailmoitus

## Liite 6. Yhteistyösopimus Attendo Terapia Oy

## 1 Johdanto

Useiden tutkimusten ja selvitysten mukaan sosiaali- ja terveysalalla työ saatetaan kokea merkitykselliseksi ja tärkeäksi, työstä palautuminen hyväksi ja työtä voitaisiin suositella muillekin ja työ tuottaa positiivisia kokemuksia. Samanaikaisesti useissa selvityksissä sosiaali- ja terveysalan vetovoima arvioitiin heikoksi. Tutkimusten mukaan vetovoimaa heikentää heikko palkkaus, monesti riittämättömät henkilöstöresurssit, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuus ja oman ammattitaidon kehittämisen puutteet. (Coco & Roos 2020, Tevameri 2021, 74 mukaan.)

Työnantajabrändi tarkoittaa ihmisten käsitystä siitä, millaisena työnantajana yritystä pidetään. Houkuttelevan työnantajabrändin avulla organisaatio voi säästää esimerkiksi rekrytointeihin käytettäviä resursseja, pienentää henkilöstön vaihtuvuutta tai houkutellessa laadukkaita työntekijöitä, kun organisaatio nähdään positiivisessa valossa. Uusien työntekijöiden huolellinen perehdytys, resurssien tehokas käyttö, sitoutuneet työntekijät, tehokas markkinointi, oman näköinen yrityskulttuuri, uskottavuus ja arvolutaus yhteen sovitettuna organisaation brändistrategian kanssa tekevät työnantajasta houkuttelevan. (Great place to work 2021.)

Tämän opinnäytetyön työelämäkumppani Attendo Terapia Oy koostuu noin 140 terapeutista. Ammattiryhmiä ovat fysio-, toiminta-, puhe- ja seksuaaliterapeutit. Alueelliset terapiapalveluyksiköt sijoittuvat Etelä-Suomesta Rovaniemelle asti. Terapiapalvelut on aloittanut Attendon alaisuudessa vuonna 2018 omana osakeyhtiönään. Attendon Terapiapalvelut tuottaa terapiatoiminnan lisäksi myös esimerkiksi koulutuspalveluita Attendon hoivayksiköille ja ulkopuolisille organisaatioille sote-sektorilla. (Attendo Terapiapalvelut 2022.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kyselytutkimuksen avulla organisaation pitovoimatekijöitä jo yrityksessä työskenteleviltä fysio- ja toimintaterapeuteilta ja harjoittelussa olevilta alojen opiskelijoilta. Toisessa kyselytutkimuksessa selvitetään vetovoimatekijöitä ja organisaation ulkopuolisilta fysio- ja toimintaterapeuteilta ja alojen opiskelijoilta. Tutkimusten avulla selvitetään ammattilaisten ajatuksia, tunteita ja mielikuvia vetovoimaisen organisaation tärkeimmistä tekijöistä. Tarkoituksena on verrata näiden kahden kyselyn tuloksia keskenään.

Aihe on ajankohtainen organisaation toiminnan uudistamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten avulla tullaan saamaan tukea ja tarvittavaa tietoa esimerkiksi rekrytointeihin. Opinnäytetyön tuloksista saadaan myös tärkeää tietoa siitä, millä keinoilla voidaan lisätä tai vahvistaa organisaation vetovoimaisuutta ja olemassa olevien työntekijöiden työn imua ja sitoutuneisuutta työnantajaan.

## 2 Organisaation veto- ja pitovoima

Sosiaali- ja terveysalalla eri ammattilaisten ja eri elämäntilanteissa olevien kokemat vetovoimatekijät voivat muodostua erilaisista asioista (Tevameri 2021, 74). Vetovoimatekijät tarkoittavat alan, organisaation tai yksittäisen työpaikan houkuttelevuuteen ja kiinnostavuuteen liittyviä tekijöitä. Vetovoimainen organisaatio herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen tunteiden, mielikuvien ja houkuttelevuuden kautta. Käsitteenä vetovoima perustuu yksilölliseen kokemukseen, joka määrittyy omien kokemusten ja arvojen toteutumisen pohjalta. (Malmelin & Hakala 2012, 125; Vetovoimainen vanhustyö 2021.)

Pitovoimatekijöiden avulla työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Usein hyvän pitovoiman omaavan organisaation työntekijät ovat työssään motivoituneita ja sitoutuneita. Sitoutunut työntekijä suhtautuu työhön positiivisesti ja sitoutuu organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja on valmis tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Työntekijän ollessa sitoutunut, välittyy positiiviset kokemukset usein myös organisaation ulkopuolisille tahoille. (Kuntarekry 2019.)

Vaikka pelkkä työtyytyväisyys ei takaa työntekijöiden sitoutuneisuutta tai tee organisaatiosta vetovoimaista, on työntekijöiden työtyytyväisyydellä silti tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia organisaation vetovoimaisuuteen työntekijöiden ja ulkopuolisten silmissä (De Waal 2018, 134-135).

Sairaanhoidajaliiton (2021, 11) toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan työssä tärkeimpinä koettavat vetovoimatekijät liittyvät hyvään työyhteisöön ja ilmapiiriin, merkitykselliseen ja monipuoliseen työnkuvaan, palkkaan, työaikoihin ja työn joustavuuteen. Työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyvät tekijät ovat suurimmat vetovoimaisuutta lisäävät tekijät. Hyvä työyhteisö, tiimi, työkaverit, esihenkilö ja johtaminen lisäävät työntekijöiden kokemaa vetovoimaisuutta. Toiseksi tärkeimmäksi vetovoimaa lisääväksi tekijäksi kyselyn perusteella koetaan työn sisältö ja monipuolisuus, mielekkyys, merkityksellisyys, haastavuus ja kiinnostavuus.

Sairaanhoidajaliiton (2021, 13) tekemässä selvityksessä työnantajan hyvä maine ja luotettavuus koettiin työntekijöiden vetovoimaa lisäävänä tekijänä. Hyvän ja vetovoimaisen työnantajan koettiin kyselyn mukaan mahdollistavan joustoa työssä, kuten työvuoroissa, työnkuvassa, työn määrässä ja vaikutusmahdollisuuksissa. Vetovoimatekijäksi koettiin myös riittävät resurssit ja siihen liittyvän työnantajan ennakkoinnin esimerkiksi sijaisjärjestelyillä. Työpaikan sijainti ja uudet toimitilat nousivat kyselyssä myös vetovoimatekijöiksi, vaikka joillekin ne voivat olla myös kuormittavia tekijöitä.

Myös mahdollisuus oman osaamisen ja työn kehittämiseen koetaan tärkeänä vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä, kuten myös oman työnkuvan toteutuminen, työn ja työnkuvan

vaikutusmahdollisuudet (Sairaanhoidajaliitto 2021, 12). Myös Cocon ja Roosin (2020, 14-15) tekemän kyselytutkimuksen mukaan tärkeimmät sosiaali- ja terveystalouden vetovoimaisuutta lisäävät tekijät ovat työn vaatavuutta vastaava palkka, riittävät henkilöstöresurssit, mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen ja kokemus siitä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu helposti. Myös Yhdistyneiden Kuningaskuntien alueella tehdyn selvityksen mukaan huono palkkaus, vähäinen arvostus työssä ja huonot kehittymismahdollisuudet olivat kolme suurinta tekijää, joiden takia työntekijät harkitsevat työpaikan tai alan vaihtamista (Totaljobs, 4).

Sairaanhoidajaliiton tekemän kyselytutkimuksen mukaan organisaation vetovoimaisuutta heikentää huono johtaminen. Kyselyn tulosten perusteella huonoa johtamista on kuvailtu adjektiiveilla epäselvä, puutteellinen, autoritääriäinen, aliarvostava ja ei-kuunteleva. Vetovoimaisuutta eniten heikentäviksi tekijöiksi kyselyn mukaan koettiin henkilöstöpula, kiire ja huono palkka. Nämä on usein liitetty myös muihin heikentäviin vetovoimatekijöihin, kuten liian suureen työmäärään, henkilöstön vaihtuvuuteen, osaamisen vähenemiseen työyksiköissä ja huonoon perehdytykseen. (Sairaanhoidajaliitto 2021, 12-14.)

Vetovoima auttaa yhdistämään organisaation toimintoja yhteen. Vetovoimastrategia auttaa yhdistämään viestinnän, markkinoinnin, myynnin ja henkilöstön kehittämisen toimintasuunnitelmia ja strategioita. Tavoitteellinen ja johdonmukainen sisäinen ja ulkoinen viestintä auttaa kehittämään organisaation vetovoimaisuutta. Laadukas viestintä luo edellytykset sille, että organisaatiosta syntyvät mielikuvat olisivat mahdollisimman yhdenmukaisia. Ulkoinen viestintä ja organisaation julkinen kuva vaikuttavat myös siihen, mitä työntekijät yrityksensä ajattelevat. (Malmelin & Hakala 2012, 139-140.)

Vetovoimainen organisaatio koskettaa erilaisia sidosryhmiä, kuten jo olemassa olevia ja myös potentiaalisia työntekijöitä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja viranomaisia. Eri sidosryhmät ovat yhteydessä toisiinsa ja näin ollen vetovoimaisuutta rakentavat ja vahvistavat sisäiset teot vahvistavat vetovoimaisuutta myös ulospäin. (Malmelin & Hakala 2012, 138.)

Shemeikan (2015, 29-30) tekemässä tutkimuksessa haastateltavat olivat tuoneet esiin organisaation vetovoimaisuuteen liittyen kysymyksen, voiko työpaikastaan olla aidosti ylpeä, jos kukaan ulkopuolinen ei tiedä työpaikastasi mitään? Asia oli käynyt ilmi, kun työntekijät olivat kertoneet olevansa pääosin ylpeitä työstään, mutta samanaikaisesti koettiin, että pääsääntöisesti ulkopuoliset ihmiset eivät tiedä kohdeorganisaatiosta mitään. Tutkimuksessa myönteisen näkyvyyden uskottiin houkuttelevan lisää ihmisiä alalle ja hakeutumaan töihin kohdeorganisaatioon, kunhan vetovoimatekijöitä saataisiin tuotua paremmin esille.



Organisaation vetovoima on tehokas strateginen työväline. Organisaation vetovoimatekijät ovat tärkeitä myös sen kannalta, miten organisaatio nähdään sen ulkopuolelta. Tietylainen kulttuuri luo organisaatiossa yhteenkuuluvuutta ja saa sen erottumaan kilpailijoista. Organisaation uudet toimintamallit ja työskentelytavat lisäävät henkilöstön kiinnostusta ja työnantajastaan tuntemaa ylpeyttä. (Malmelin & Hakala 2012, 136.)

Sitoutuneet ja innostuneet työntekijät ovat organisaation parhaita brändilähettiläitä. Henkilöstön sitouttaminen osaksi strategiaa lisää työn mielekkyyttä. Hyvällä johtamisella työntekijä saa konkreettisia välineitä ja valmiuksia viestiä yrityksestä myös ulospäin. Myös toimintatilat voivat edistää työssä viihtymistä ja luovuutta, mutta ne viestivät myös asiakkaille yrityksen kulttuurista. (Malmelin & Hakala 2012, 136-137.)

Työntekijät haluavat olla ylpeitä työpaikastaan, sen arvoista ja toimintamalleista. Positiivinen kuva organisaatiosta edistää ylpeyden tunnetta. Siksi on tärkeää, että onnistumisista, hyvistä teoista ja muista vetovoimaa lisäävistä tekijöistä kerrotaan suunnitelmallisesti myös muille. Organisaation heikko tai olematon ulkopuolinen viestintä ei ole hyväksi vetovoimalle. Organisaation tuntemattomuus ja siitä aiheutuvat harhaluulot usein vaikeuttavat rekrytointia, asiakashankintaa ja muita tärkeitä toimintoja. (Malmelin & Hakala 2012, 140.)

De Waalin (2018, 134-135) tutkimuksen mukaan työntekijöiden tyytyväisyys nostaa organisaation vetovoimaisuutta työntekijöiden ja ulkopuolisten silmissä. Tutkimuksen mukaan pelkkä työtyytyväisyys itsessään ei kuitenkaan takaa työntekijöiden sitoutuneisuutta tai tee organisaatiosta vetovoimaista, vaan organisaation johdon olisi tärkeää panostaa korkealaatuisen kokonaisuuteen, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation palveluita.

Taulukossa 1 on esitelty organisaation keinoja vaikuttaa sen vetovoimaan.

<b>Työntekijäkokemus</b>	<b>Työnantajabrändi</b>	<b>Organisaatiobrändi</b>
Organisaation ja työntekijän väliset kohtaamiset ja niiden herättämät tunteet	Kohderyhmät, positio, tavoitteet, identiteetit, viestintä	Idea siitä, millainen organisaatio on ja millaisen lupauksen organisaatio antaa sidosryhmille

Taulukko 1. Vetovoimainen organisaatio

### 3 Työnantajabrändi

Hyvään työnantajabrändiin vaikuttaa organisaation luotettavuus, mielenkiinto, toiminnan monipuolisuus ja kehittyneisyys. Työnantajabrändillä on vaikutus myös organisaation veto-voimaisuuteen. Organisaatioiden olisi tärkeää korostaa yrityksen positiivisia erityispiirteitä, jotka lisäävät kilpailuetua toisiin ja houkuttelevat potentiaalisia työntekijöitä. Erityispiirteillä tarkoitetaan organisaation tunnistettuja vetovoimatekijöitä. Nämä tekijät myös lisäävät työnantajabrändin vaikuttavuutta ja luotettavuutta. (Raml & Kenning 2012, 230.)

Ruusulehdon (2017,41) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden tyytyväisyys ja viihtyvyys ovat tärkeitä tekijöitä positiivisen työnantajabrändin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Myös työntekijöiden ylpeys omasta työstä ja työpaikasta koettiin vahvistavan työnantajabrändiä. Ylpeyden tunteen toivotaan jatkuvan myös sen jälkeen, jos työntekijät vaihtavat työpaikkaa.

On tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät organisaatiossa houkuttelevat työntekijöitä. Käytettävissä olevien työsuhte-etujen tulee houkutella tavoiteltua kohderyhmää. Edut ja hyödyt on oltava myös selkeästi esitelty ja kohdennettu, jotta ne on mahdollista toteuttaa. (Great place to work 2021.)

Tärkein tehtävä työnantajabrändin määrittämisessä strategian näkökulmasta on arvolutapauksen luominen. Arvolutaus tarkoittaa lupausta siitä, mitä työntekijät saavat organisaatiolta vastineeksi omasta osaamisesta ja panoksesta yrityksen hyväksi. Työnantajabrändin pohjan muodostavat erilaiset palkitsemismallit, työpaikan sijainti, työn rakenne, henkilökohdelliset kehitysmahdollisuudet ja yrityskulttuuri. (Great place to work 2021.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 219-220) ovat määritelleet työnantajabrändäyksen yleisimpiä haasteita. Näitä ovat esimerkiksi organisaation paine saada rekrytoitua hyvät tekijät avoimiin työpaikkoihin. Usein kilpailua käydään myös palkan perusteella. Rekrytointimarkkinoilla on paljon organisaatioita, jolloin työntekijöillä on varaa valita. Myös työmarkkinat ja eri viestintäkanavat on hajautettu useille alustoille ja sivustoille.

Ruusulehdon (2017, 42) tutkimustuloksista käy ilmi, että organisaatiot haluavat kehittyessään ja kasvaessaankin säilyttää yritykseen luodun hyvinvoivan kulttuurin ja turvata ihmisten työssä viihtymisen jatkossakin. Tutkimuksessa mukana olleiden haastateltavien mukaan yritykset haluavat olla alansa suunnannäyttäjiä ja siten houkutella uusia työntekijöitä ja myös sitouttaa jo olemassa olevia työntekijöitä.

Organisaation strategia esimerkiksi brändin rakentamisen osalta voi olla monimutkainen. Vastuu brändin rakentamisesta ja kehittämisestä on liian monen osaston ja ihmisen

harteilla. Tämä on usein seurausta siitä, että organisaation johdolla ei ole riittävästi ymmärrystä työnantajabrändistä ja sen hyödyistä. Lisäksi johto saattaa vaihtaa strategiaa usein, mistä voi aiheutua muutosvastarintaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 219–220.)

Mantilanahon (2018, 47) tutkimuksen mukaan työnantabrändin kannalta ammattilaisia olisi tärkeää osallistaa toiminnan markkinointiin ja sisällön tuotantoon. Ilman asiantuntijoita esimerkiksi tiettyjen aihealueiden blogitekstien, artikkeleiden tai uutiskirjeiden tuottaminen on sisällöllisesti haastavaa, mikäli ei ole alan asiantuntija. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ammattilaisia käytetään mielikuvajohtamiseen, eli miten tuotetaan sisältöä esimerkiksi sosiaaliseen mediaan ja näin herätetään mielikuvia ja tuodaan näkyvyyttä myös organisaation ulkopuolisille ammattilaisille ja asiakkaille.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa asiantuntijat nähdään ”brändilähteläinä”, kun he edustavat organisaatiota ja tiettyä myytävää asiantuntijuutta. Monet toimivat brändilähteläinä myös tietämättään, koska sitä ei välttämättä mielletä varsinaiseksi työtehtäväksi. Usein ajatellaan, että toiminnan ja brändin markkinointi on täysin ulkoistettu omalle osastolle. Todellisuudessa markkinointia tapahtuu jatkuvasti ammattilaisten päivittäisessä työssä. (Mantilanaho 2018, 48–49.)

## 4 Vetovoimaisen organisaation ominaisuuksia

### 4.1 Johtaminen

Aronpään (2021, 61) tutkimuksen mukaan johtamisella ja esihenkilötyöllä on vaikutus positiivisen työntekijäkokemuksen syntymiseen. Johdon ja esihenkilöiden luottamus, työntekijöiden arvostus, aito kiinnostus työntekijöistä ja merkityksellisyyden kokemusten tuottaminen on tärkeä osa työntekijäkokemusta.

Vetovoimaisen organisaation johtajien on pystyttävä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia sekä miettimään päätösten vaikutuksia ja seurauksia vetovoimaisuuden ja brändin näkökulmasta. Tällaisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi uusille toimialoille laajentaminen, palveluvalikoiman kehittäminen, hinnoittelu, yleiset toimintamallit, rekrytoinnit ja irtisanomiset. Tärkeää on, että osataan ottaa huomioon päätösten vaikutukset vetovoimaan osana päätöksentekoprosessia. Vastuullisesti toimivat johtajat pyrkivät päätöksentekoon, joilla on positiivisia vaikutuksia myös yhteiskunnallisesti. Tällaiset päätökset lisäävät myös organisaation vetovoimaisuutta. Huonojen päätösten aiheuttamien vaikutusten, kuten negatiivisten mielikuvien ja ajatusten korjaaminen vie resursseja ja aikaa. (Malmelin & Hakala 2012, 138-139.)

Yrityksen ja eri tiimien toimintatavat saavat vaikutteita johtajuudesta, sillä johtajien arvot heijastuvat organisaation toimintaan. Johdon tai johtajan tärkeinä pitämät asiat näkyvät valinnoissa, päätöksissä ja viestinnässä. Johdon ylikorostaessa lukuja ja suoritteita voi työntekijöille tulla olo, että heitä ei arvosteta. Toisaalta jos johto linjaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan arvostavasti ja se heijastuu heidän käytöksestään, niin todennäköisesti organisaation psykologinen turvallisuus vahvistuu. (Rinne 2021, 132.)

Johdon päätökset ja tekemättömyys vaikuttavat organisaation toimintaan hyvässä ja pahassa. Dynaaminen, avoin ja kuunteleva johtajuus luo puitteet rohkeudelle, kun taas byrokraatia, sulkeutuneisuus ja hidas päätöksenteko vähentävät rohkeutta ja intoa työntekijöiltä. Johdolla, tiiminvetäjillä ja muissa näkyvissä rooleissa työskentelevillä on merkitys rohkean organisaation syntymiseen. (Rinne 2021, 133.)

Enarvin (2021, 95) tekemässä tutkimuksessa haastateltavien mukaan työpaikoille tarvittaisiin ihmisläheistä ja selkeää johtamista. Aito vuorovaikutus, työntekijän ja esihenkilön kahden keskeiset keskustelut, palautteeseen reagoiminen, selkeä roolitus ja tavoitteet lisäävät työntekijöiden kokemaa arvostusta työpaikalla.

Tutkimuksen mukaan myös työn joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeää. Työntekijät, jotka kokevat työnantajan joustavana, ovat usein valmiita joustamaan myös itse. (Enarvi 2021, 106.)

Myös vaikuttavan työnantajabrändin rakentaminen ja kehittäminen vaatii aktiivista ja systemaattista johtamista. Työnantajabrändin johtaminen on vastuutettua, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jossa organisaation eri toimijat tekevät yhdessä mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti suunnitelmallista työnantajabrändäystä. Työntekijäkokemus on työnantajabrändin johtamisen ydintä, joka on otettava huomioon kaikessa brändityössä. Johdettaessa työnantajabrändiä on tärkeää ymmärtää työntekijäkokemus ja sille asetetut tavoitteet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 214.)

## 4.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on ryhmään liittyvä ominaisuus, joka muodostuu yhdessä ryhmän sisällä. Kulttuuri on opittu ja on opetettavissa ja se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä. Yrityskulttuuri on aina yksilöä vahvempi ja se vaikuttaa ja yhdistää ryhmää olettusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla. Kulttuuri muodostuu, kun yhteisöllä on yhteisiä ja jaettuja tarinoita, tapoja ja toimintamalleja. Yhteiset asiat voivat olla pieniäkin asioita. Kulttuuria edustavat myös esimerkiksi logot ja toimitilat. (Luukka 2019, 25-27.)

Kulttuuri luo organisaatiolle tietyn identiteetin ja erottaa sen myös muista organisaatioista omalla ainutlaatuisuudella ja yksilöllisyydellään. Yhtenä keskeisenä kulttuurin ominaisuutena on esimerkiksi tietyn ryhmän yhteinen nimi tai nimitys, josta sen tunnistaa ja näin tiivistää ryhmää entisestään. (Luukka 2019, 27-28.)

Yrityskulttuurilla on myös rooli työnantajabrändin rakentamisessa. Työnantajabrändi vahvistuu, mitä enemmän samankaltaisia ihmisiä työskentelee organisaatiossa, jonka kulttuuri on heille sopiva. Työnantajan ja työntekijän yhteisellä yrityskulttuurilla on kasvattava vaikutus myös organisaation tuottavuuteen. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013, Karjalainen 2019, 21 mukaan.)

Robbins & Judgen (2013) ovat nostaneet kolme tärkeää tekijää, joilla kehitetään ja ylläpidetään yrityskulttuuria: työntekijöiden rekrytointi- ja valitsemiskäytännöt, ylimmän johdon toimet ja sosiaalistamistoimet (Karjalainen 2019, 23 mukaan). Valitessa uusia työntekijöitä haastattelijat vertaavat hakijan soveltuvuutta yritykseen hakijan ja yrityksen arvojen yhteneväisyyden perusteella (Cable & Judge 1997, Karjalainen 2019, 23 mukaan). Johdon

toimet ja arvot vaikuttavat organisaation arvoihin, jonka vuoksi yrityksen johtajilla on suuri vaikutus yrityskulttuuriin (Wei, Liu, Zhang & Siu 2008, Karjalainen 2019, 24 mukaan).

Yrityskulttuurissa näkyy useimmiten organisaation johtajan arvomaailma, teot ja tekemättömyys. Siitä huolimatta organisaation jokaisen työntekijän panos vaikuttaa kulttuurin rakentumiseen, ylläpitämiseen tai purkamiseen. Organisaation johtajat ja esihenkilöt voivat toiminnallaan ja päätöksillään johtaa kulttuuria. Kulttuuri itsessään muodostuu kuitenkin aina kaikkien organisaation jäsenten yhteisen vuorovaikutuksen tuloksena. (Luukka 2019, 26.) Aronpään (2021, 60) tutkimustulostenkin mukaan esihenkilön puheet ja teot on oltava yhtenäiset. Kokemukset esihenkilön puheiden ja tekojen ristiriidoista saattavat laskea positiivista työntekijäkokemusta.

On tärkeää, että organisaation johdon ja työntekijöiden ymmärrys ja kokemus kulttuurista on yhdenmukainen. Johto saattaa puhua siitä, millaisen se haluaa kulttuurin olevan, kun taas työntekijät puhuvat siitä, millainen yrityskulttuuri todellisuudessa on. Yhteinen käsitys yrityskulttuurista on tärkeää myös strategian toteutumisen kannalta. (Luukka 2019, 38-39.) Organisaation kulttuuri vaikuttaa henkilöstöhallinnon strategian muodostumiseen pitäen sisällään esimerkiksi strategian työntekijöiden valinnasta, sijoittamisesta, työntekijöiden ylenyksistä, kouluttamisesta ja kehittämisestä sekä palkitsemistavoista (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013, Karjalainen 2019, 20 mukaan). Olemassa olevan kulttuurin muuttaminen toisenlaiseksi on vaikeampaa. Siksi siihen on kiinnitettävä huomiota, jotta sitä osataan johtaa tietoisesti ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Luukka 2019, 34.)

Organisaation uudet työntekijät mukautuvat useimmiten 2-4 kuukaudessa olemassa olevaan työkuulttuuriin. Jos niin ei käy, niin usein heistä ei välttämättä tule pitkäaikaisia työntekijöitä. Uusi työntekijä oppii organisaation kulttuurin seuraamalla, havainnoimalla, toteuttamalla hyväksi todettuja toimintamalleja ja toimimalla annettujen ohjeiden mukaisesti. Kulttuuria ja sen mukaista toimintaa voi ja on tärkeää opettaa. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisen kulttuurin uusi työntekijä oppii. (Luukka 2019, 27.)

Sannemannin, Roosin & Suomisen (2020, 35) tutkimuksen mukaan yritys- ja työpaikkakulttuuri vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen. Työssä koettava stressi, kommunikation ja tuen puute vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta työssä pysymiseen.

### 4.3 Työntekijäkokemus

Plaskoff (2017, 137-138) on määritellyt työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaiseksi näkemykseksi edustamastaan organisaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Plaskoff painottaa määrittelyssään kokonaisvaltaisuutta, sillä työntekijäkokemukseen vaikuttaa tämän näkemys organisaatiosta jo ennen organisaatiossa työskentelyä ja pitkän aikaa sen jälkeen.

(Huttunen 2022, 18 mukaan.) Työntekijäkokemus muovautuu henkilöstöjohtamisen lisäksi myös esimerkiksi toimitilojen, viestinnän ja riskienhallinnan kautta. Työntekijäkokemuksessa keskitytään parantamaan ja ylläpitämään olemassa olevien työntekijöiden sitoutumista. (Yohn 2020, Huttunen 2022, 18 mukaan.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 120) ovat jakaneet työntekijäkokemuksen kahteen osa-alueeseen:

1) työntekijäkokemus on työkalu, jolla johdetaan työntekijöille merkityksellisiä työn voimavaroja ja työn asettamia vaatimuksia

2) työntekijäkokemus on työntekijäkeskeinen ajattelu-, johtamis- ja kehittämismalli

Työntekijäkokemus on työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa syntyvät ajatukset ja tunteet työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla. Se voi tarkoittaa työntekijän kokonaisarviota vuorovaikutushetkestä työnantajan kanssa. Se ilmenee myös yksittäisissä hetkissä, jotka liittyvät työhön. Kehitys- tai tavoitekeskustelut esihenkilön kanssa ovat osa työntekijän työntekijäkokemusta, jota voidaan mitata, kehittää ja johtaa. Kun pyritään kehittämään työntekijäkokemusta, keskitytään tiettyihin yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään tuottamaan lisäarvoa työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120-121.)

Työntekijäkokemusta voidaan verrata asiakaskokemukseen, jossa pelkkä tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ei enää riitä, vaan on myytävä myös kokemuksia. Kokemukset jäävät mieleen ja luovat myös vahvoja tunteita. Niiden myötä asiakkaat palaavat ja rakentavat tunnesidettä brändiin. Muutos näkyy asiakkaiden käyttäytymisessä niin, että pelkän tuotteen sijasta suurin osa ihmisistä ostaa mieluummin kokemuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.)

Samat asiat vaikuttavat myös työpaikoilla. Työntekijät odottavat entistä enemmän sitä, että työssä tarvittavat työkalut toimivat ja organisaation prosessit on muotoiltu sujuviksi työntekijöiden kannalta. Työnantajien on pystyttävä vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin, jotta työntekijöiden tyytyväisyys ja työn imu säilyy. Sen kautta organisaatiot voivat pärjätä paremmin myös esimerkiksi työntekijöiden rekrytoinneissa ja heidän kiinni pitämisessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.)

Työntekijöistä puhutaan organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana, mutta usein kun puhutaan strategiasta, investoinneista tai markkinoinnista, henkilöstö sivuutetaan. Strategiaa määriteltäessä henkilöstö usein mainitaan, mutta silti esimerkiksi strategisista hankkeista vain harva liittyy henkilöstöön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 119.)

Organisaatiolla on oltava selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus todellisuudessa tarkoittaa, jotta sitä voidaan johtaa. Organisaation täytyy ymmärtää työntekijäkokemuksen tarkka määrittely ja tiedostaa siihen vaikuttavat tekijät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120.)

Enarvi (2021, 92-93) teettämän tutkimuksen mukaan hyvä työntekijäkokemus muodostuu laadukkaasta esihenkilötyöskentelystä, selkeistä roolituksista ja työntekijöihin kohdistuvista odotuksista työpaikalla ja tehokkaista henkilöstöprosesseista. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella työntekijäkokemukseen vaikuttavat esihenkilön tuki, valmentava johtamistyyli, työn joustavuus, esihenkilön sitoutuminen, arjen kiire ja ylityöt. Tutkimuksen mukaan positiivisen työntekijäkokemuksen omaavilla tärkeimpinä tekijöinä ovat työn joustavuus, selkeät roolit ja työnjako ja kehittymismahdollisuudet. Vastaavasti negatiivisen työntekijäkokemuksen omaavilla syy on epäselvissä tavoitteissa ja esimiehen vähäisessä tuessa.

Aronpään (2021, 60) tutkimustulosten mukaan tärkeimmät positiivisen työntekijäkokemukseen tekijät ovat hyvä ilmapiiri, johtaminen ja esihenkilötyö, palkka, työntekijöiden arvostaminen, avoin ja sujuva vuorovaikutus ja viestintä, perehdytys ja rekrytointi ja omat kehittymismahdollisuudet.

Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen tarvitaan esihenkilön apua, tukea ja läsnäoloa. Tutkimuksen mukaan esihenkilön läsnäolo voidaan kokea hyvin eri tavoilla. Osa kokee esihenkilön läsnäolon riittäväksi, mikäli tämä on tarvittaessa tavoitettavissa puhelimitse, kun taas toiset kokevat, että esihenkilön pitää olla fyysisesti läsnä. (Aronpää 2021, 61.)

#### 4.4 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys tarkoittaa tapaa, jolla organisaatio pysyy jo olemassa olevien sekä potentiaalisten uusien työntekijöiden mielikuvista, tunteista, tarpeista ja toiveista. Tätä ymmärrystä voidaan käyttää muutoksetekoon ja onnistumisten mittaamiseen. Työntekijäymmärrys auttaa ennakoimaan tulevia muutoksia myös työntekijöiden ja työnhakijoiden tarpeissa. Työnantajalla on oltava hyvä työntekijäymmärrys, jotta vetovoiman osatekijöitä eli työnantajabrändiä ja työntekijäkokemusta voidaan johtaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 70.)

Enarvin (2021, 79 & 85) tutkimuksen mukaan työntekijäymmärryksen kannalta on tärkeää, että organisaation johto tuntee käytännön työn ja eri ammattilaisten työnkuvat riittävän hyvin. Paremman työntekijäymmärryksen kannalta on hyödyllistä, mikäli johtajilla ja



esihenkilöillä on kokemusta samanlaisista työtehtävistä. Myös johdon ja esihenkilöiden säännölliset vierailut työkentällä ja erilaisissa työntekijätilaisuuksissa lisäävät tutkimuksessa haastateltujen mielestä työntekijäymmärrystä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että työntekijöiden aito kuuleminen ja työntekijäymmärrys ovat myös tärkeä osa työntekijäkokemusta.

Työntekijäymmärrys kattaa kaiken sen, miten organisaatio tietoisesti kerää ja analysoi työntekijöihin liittyvää tietoa. Tätä tietoa kerätään organisaation kaikilta työntekijöiltä tasosta riippumatta, kuten myös sidosryhmiltä organisaation ulkopuolella. Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kannalta on tärkeää saada tietoa myös organisaation potentiaalisilta työntekijöiltä. Työntekijöiden tarpeiden ja ajatusmaailman ymmärtäminen vaatii aitoa vuorovaikutusta ja olettamusten poistamista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 71.)

Jotta työntekijäymmärrystä voidaan kehittää, täytyy muodostaa ensin kokonaiskuva ja asettaa kehittämisen tavoitteet. Kokonaiskuvan kannalta on tärkeää kuvata ensin työntekijäymmärryksen nykytila ja menetelmät, joiden kautta työntekijäymmärrystä tarkastellaan. Nykytilan muodostamisen jälkeen määritellään tavoitetilä. Määrittelyssä on tärkeää tunnistaa mahdolliset yhteiskunnalliset megatrendit tai organisaation tulevat muutokset, jotka vaikuttavat organisaation osaamistarpeisiin ja sitä kautta työntekijäkokemukseen ja työnantajabrändin kehittämiseen ja johtamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 71.)

Tavoitteita määriteltäessä pitää ottaa huomioon organisaation uusien toimintatapojen tai työkalujen läpivientikyky. Niitä ei pitäisi ottaa käyttöön, mikäli niiden avulla kerättyä tietoa ei olla valmiita hyödyntämään käytännön työssä. Osana työntekijäymmärrystä myös uusien työkalujen tai menetelmien käyttöönotosta voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä, mikäli niitä ei hyödynnetä tavoitteiden mukaisesti. Tästä esimerkkinä on henkilöstökyselyt, joiden pohjalta ei tehdä mitään muutoksia. Se vähentää henkilöstön intoa vastata kyselyihin tulevaisuudessa ja heikentää samalla luottamusta siihen, että työnantaja olisi aidosti kiinnostunut henkilöstön ajatuksista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 73.)

Työntekijäymmärrystä voidaan lisätä määrällisillä ja laadullisilla menetelmillä. Menetelmiä voidaan hyödyntää myös työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämiseen. Yleisiä määrällisiä tutkimuksia on esimerkiksi henkilöstön säännölliset kyselyt, joihin vastataan anonymisti organisaation tärkeinä pitämiin teemoihin liittyen. Muita yleisesti hyödynnettäviä kyselytutkimuksia ovat jatkuva mittaaminen, pulssitutkimukset, työsuhteen elinkaaren mittaukset ja muut erillistutkimukset. (Huhta & Myllyntaus 2021, 74-75.)

Passiivisilla mittauskeinoilla tarkoitetaan menetelmiä, jotka eivät edellytä mitään toimenpiteitä tutkittavilta. Passiivisesti mitatusta tiedosta kertyy tietoja työntekijöistä erilaisiin järjestelmiin. Tietoja kerätään myös organisaation ulkopuolelta esimerkiksi verkkosivujen

kävijäseurannan muodossa. Laadulliset menetelmät, kuten haastattelut ja työpajat auttavat tunnistamaan erilaista osaamista ja syventämään kyselyistä saatavaa tietoa. Myös ryhmäkeskusteluja voidaan hyödyntää työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittämisessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 75.)

## 5 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyö toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyössä selvitetään organisaation pitovoimatekijöitä jo organisaatiossa työskentelevien fysio- ja toimintaterapeuttien ja harjoittelussa olevien opiskelijoiden kautta. Opinnäytetyössä selvitetään myös vetovoimatekijöitä organisaation ulkopuolisilta fysio- ja toimintaterapeuteilta ja alojen opiskelijoilta. Toimeksiantajana opinnäytetyölle on Attendo Terapia Oy.

Opinnäytetyön tavoitteena on koota ja jäsentää tietoa organisaation Attendo Terapiapalveluiden pitovoima- ja vetovoimatekijöistä. Tavoitteena on myös lisätä työkaluja, joilla näitä tekijöitä voitaisiin tehostaa ja organisaatiosta tulisi pitovoima- ja vetovoimatekijöiltään parempi. Tavoitteena on kerätä tietoa mahdollisten työnhakijoiden ajatuksista, tunteista ja mielikuvista vetovoimaisesta organisaatiosta ja verrata niitä Attendo Terapiapalveluiden nykyisiin vahvuuksiin ja kehittämisen kohteisiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kyselytutkimusten avulla kerätä tietoa Terapiapalveluiden nykyisistä vahvuuksista ja kehittämisen kohteista, joita tulevaisuudessa voidaan painottaa esimerkiksi viestinnän ja toiminnan uudistamisen näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisena Attendo Terapiapalvelut ja työnantajabrändi näyttäytyvät organisaation työntekijöille pitovoimatekijöiden näkökulmasta?
2. Millaisena Attendo Terapiapalveluiden pito- ja vetovoimatekijät näyttäytyvät tulevaisuudessa?
3. Mitä ovat vetovoimatekijät?
  - 3.1 Miten nämä näyttäytyvät ja toteutuvat Attendo Terapiapalveluissa pitovoimatekijöinä?
  - 3.2 Miten vetovoimaisen organisaation kokemisessa on tullut muutoksia vrt. aiempiin tutkimuksiin?

## 6 Opinnäytetyön toteutus

### 6.1 Tutkimusaineisto

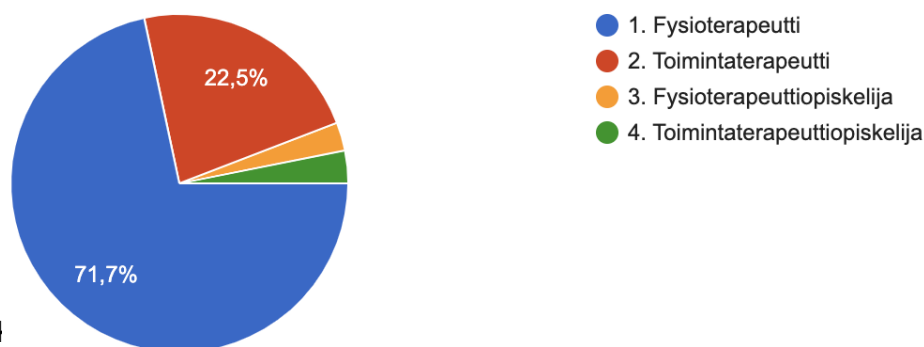
Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen perusjoukkona oli Attendo Terapiapalveluiden työntekijät ja organisaation ulkopuoliset fysio- ja toimintaterapiaopiskelijat ja alojen ammattilaiset. Tutkimukseen osallistuville henkilöille edellytyksenä oli, että henkilö joko opiskelee fysio- tai toimintaterapiaa tai on jo valmistunut kyseiseen ammattiin.

Luotettavuuden varmistamiseksi tavoitteena oli saada pitovoimakyselyyn vastauksia vähintään 100, joka kattaisi noin 70 % Terapiapalveluiden työntekijöistä. Vetovoimakyselyyn oli tavoitteena saada enemmän, mutta kuitenkin vähintään yhtä monta vastaajaa kuin pitovoimakyselyyn. Tutkimukseen saivat osallistua kaikki aiemmin mainittujen ammattiryhmien ammattilaiset, jotka olivat kyselyyn vastattaessa aktiivisena työelämässä. Kyselyyn sai vastata myös alojen opiskelijat. Kaikkien kyselyyn osallistuvien tuli olla yli 18-vuotiaita.

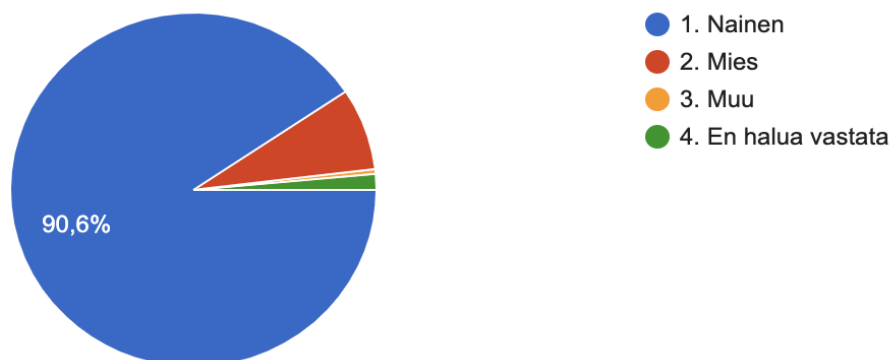
Pitovoimakyselyssä pyrittiin selvittämään työntekijöiden sitoutuneisuutta, työssä viihtymistä ja mielipidettä Attendo Terapiapalveluista työnantajana. Vetovoimakyselyn tavoitteena oli selvittää yleisellä tasolla työpaikkojen tai yritysten vetovoimatekijöitä. Kyselytutkimukset toteutettiin Google Forms -alustalla. Vetovoimatutkimus toteutettiin aikavälillä 23.4.-31.5.2023 ja pitovoimatutkimus aikavälillä 2.-21.5.2023.

### Vetovoimatutkimus

Vetovoimatutkimukseen saatiin 480 vastausta, joista fysioterapeuttien osuus (n=344) oli suurin (kuvio 1). Vastaajista 108 oli toimintaterapeutteja. Vetovoimatutkimukseen vastasi yhteensä 28 opiskelijaa, joista fysioterapeuttiopiskelijoita oli 13 ja toimintaterapeuttiopiskelijoita 15.

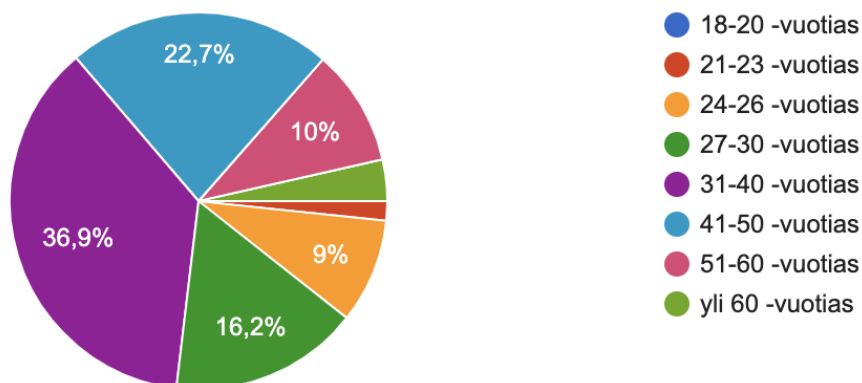


Vastaajista suurin osa eli 435 oli naisia ja miesten osuus vastaajista oli vain 36. Muun sukupuolisia vastaajista oli kaksi ja seitsemän ei halunnut vastata kysymykseen sukupuolesta (kuvio 2).



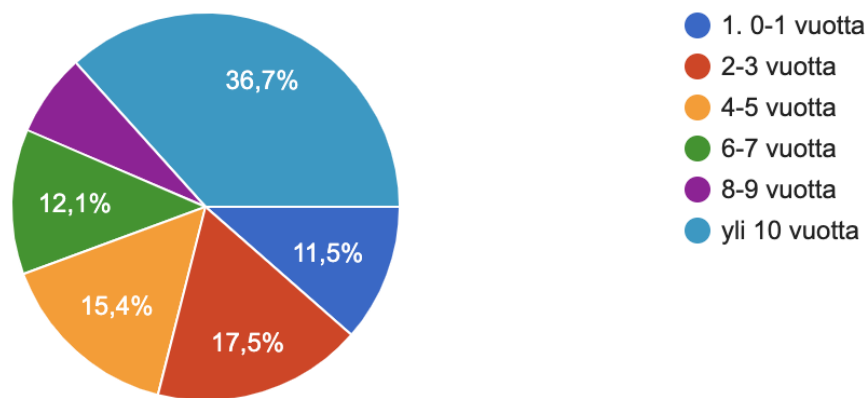
Kuvio 2. Vastaajien sukupuoli

Vetovoimakyselyyn saatiin vastauksia lähes kaikista ikäryhmistä (kuvio 3). Eniten vastaajia tuli 31–40-vuotiaiden ikäryhmästä, jossa vastaajia oli 177. Vastaajista 109 oli 41–50-vuotiaita. 27–30-vuotiaiden osuus vastaajista oli 78. Muista ikäryhmistä vastaajia saatiin selvästi vähemmän. Esimerkiksi 18–20-vuotiaiden ikäryhmästä ei saatu yhtään vastausta.



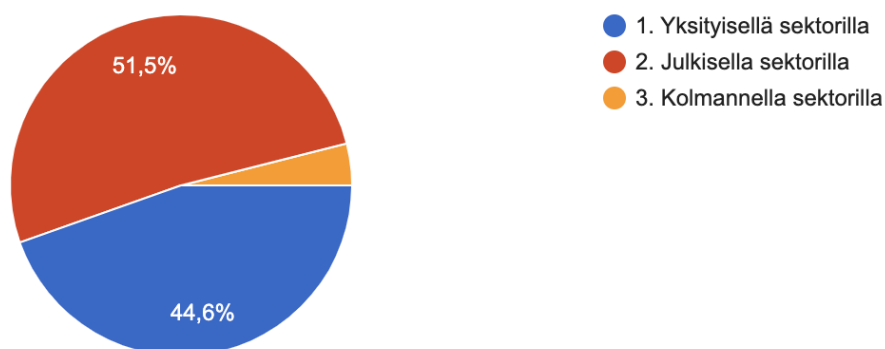
Kuvio 3. Vastaajien ikä

Kysyttäessä vastaajien työkokemusta terapiatyöstä, saatiin vastauksia melko tasaisesti kaikista kokemusryhmistä. Kuitenkin suurimmalla osalla vastaajista oli kokemusta terapiatyöstä yli 10 vuotta (n=175). Muissa kokemusryhmissä vastaajien määrä vaihteli 33-84 vastaajan välillä (kuvio 4).



Kuvio 4. Vastaajien työkokemus terapiatyöstä

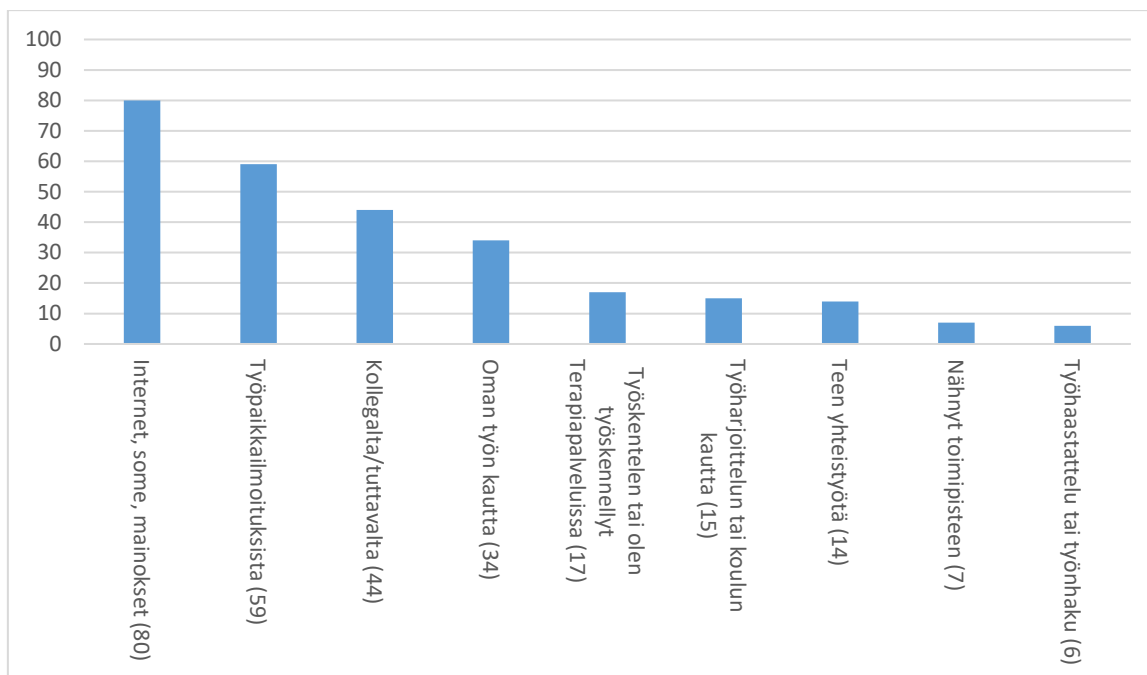
Vastauksia vetovoimatutkimukseen saatiin tasaisesti yksityiseltä ja julkiselta sektorilta, kun vastaajista 247 vastasi työskentelevänsä julkisella sektorilla 214 yksityisellä sektorilla (kuvio 5). Kolmannella sektorilla vastanneista työskenteli 19 henkilöä.



Kuvio 5. Vastaajien työskentelysektori

Vetovoimatutkimuksessa selvitettiin, kuinka suuri osa kyselyyn vastanneista on aikaisemmin kuullut Attendo Terapiapalveluista. Vastanneista hieman yli puolet, 57 % (n=272) vastasi kuulleensa aiemmin Terapiapalveluista. 46 % (n=219) ei ollut aikaisemmin kuullut Terapiapalveluista.

Vastaajilta, jotka vastasivat kuulleensa aiemmin Attendo Terapiapalveluista kysyttiin, mistä he olivat kuulleet Terapiapalveluista. Näistä 272 vastaajasta yhteensä 252 vastasi myös tähän avoimeen tarkentavaan kysymykseen. Vastaukset on kategorioitu suurimpien vastausmäärien mukaan ja ne on esitelty seuraavassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Vastaajien informaatiolähde Attendo Terapiapalveluista

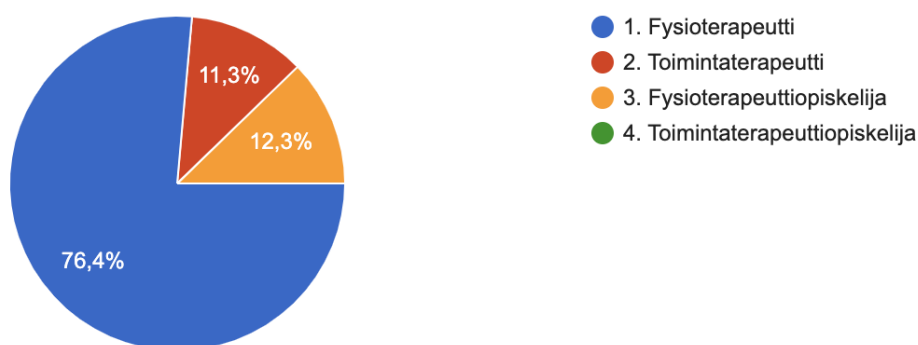
Vastaajista kuudelle kohdeorganisaatio oli tuttu työhaastattelun tai työnhauksen kautta. Seitsemän on nähnyt Terapiapalveluiden toimipisteen tai nähnyt muuten katukuvassa. Vastaajista 14 vastasi tekevänsä työssään yhteistyötä Terapiapalveluiden kanssa. Työharjoittelun tai koulun kautta Terapiapalveluista oli kuullut 15 vastaajaa. 17 vastaajaa kertoi työskennelleensä tai työskentelevänsä tällä hetkellä Terapiapalveluissa. Eniten avoimia vastauksia tuli seuraaviin kategorioihin: oman työn kautta (n=34), kollegalta tai tuttavalta (n=44), työpaikkailmoituksista (n=59) ja internet, sosiaalinen media, mainokset (n=80).

Muita avoimia vastauksia, joiden kautta Attendo Terapiapalvelut oli vastaajille tuttu, olivat asiakkaat, apuvälinemessut, hoivakodissa asuvat omaiset, uutiset. Nämä keräsivät yksittäisiä vastauksia. Muutama vastanneista ilmoitti myös, että ei muista mitä kautta kohdeorganisaatio oli tuttu.

Vastaajista 4 % (n=21) vastasi työskennelleensä tai suorittaneensa työharjoittelun Attendo Terapiapalveluissa. Suurin osa, 96 % (n=459) ei ole aikaisemmin ollut Terapiapalveluissa työntekijänä tai opiskelijana.

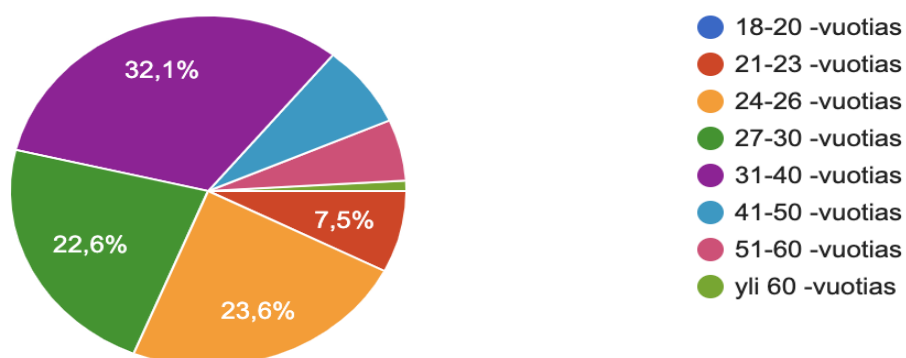
## Pitovoimatutkimus

Pitovoimatutkimukseen saatiin 106 vastausta. Pitovoimatutkimukseen vastasi yhteensä 81 fysioterapeuttia ja 12 toimintaterapeuttia. Kyselyyn vastasi myös 13 fysioterapeuttipiskelijää, jotka olivat suorittamassa Attendo Terapiapalveluissa työharjoittelua kyselyn toteutus-  
hetkellä. Toimintaterapeuttipiskelijoilta ei saatu vastauksia pitovoimakyselyyn. Vastausjakauma esiteltynä kuviossa 7.



Kuvio 7. Vastaajien ammatti.

Pitovoimatutkimukseen vastasi 86 naista ja 19 miestä. Muunsukupuolisia vastanneista oli yksi. Kysyttäessä vastaajien ikää, saatiin vastauksia kaikista muista ikäryhmistä paitsi 18–20-vuotiaista. Vastauksia tuli melko tasaisesti kaikista ikäryhmistä. Suurin osa, noin kolmasosa vastaajista oli 31–40-vuotiaita. Vastaajien ikäjakauma on esitelty kuviossa 8.

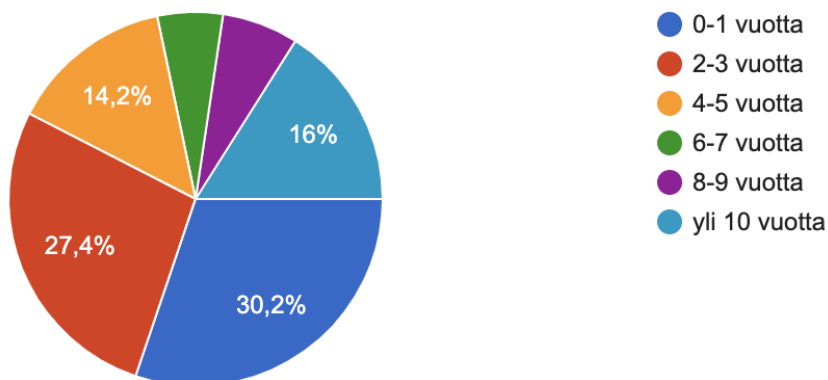


Kuvio 8. Vastaajien ikä.

Kysyttäessä työkokemuksesta terapiatyössä, saatiin vastauksia kaikkiin kategorioihin. Suurimmalla osalla pitovoimakyselyyn vastanneista, lähes kolmasosalla (n=32) oli

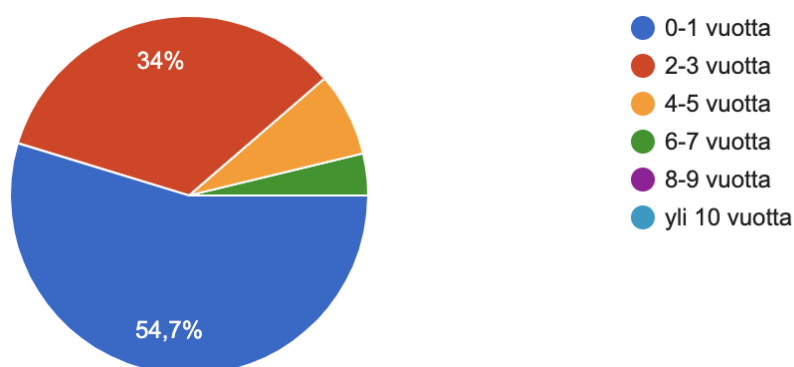


työkokemusta terapiatyöstä 0–1 vuotta. Lähes yhtä monella vastaajista (n=29) oli työkokemusta terapiatyöstä 2–3 vuotta. Vastaajien työkokemusjakauma esiteltynä kuviossa 9.



Kuvio 9. Vastaajien kokemus terapiatyöstä.

Vastaajista selvästi suurin osa (n=58) oli työskennellyt Attendo Terapiapalveluissa 0–1 vuotta. Vastaajista 36 oli työskennellyt organisaatiossa 2–3 vuotta. Vastaajien työsuhteiden kestot on esitelty kuviossa 10. Pitovoimakyselyn vastaajista toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oli 86 % (n=91). Määräaikaisessa työsuhteessa ja tuntityösopimuksella olevien osuus oli 11 % (n=12) ja 3 % (n=3).

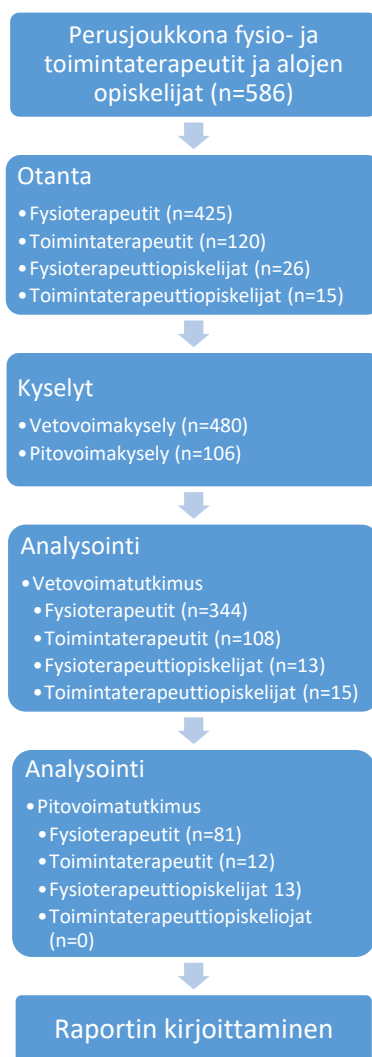


Kuvio 10. Vastaajien työsuhteiden kesto Attendo Terapiapalveluissa.

## 6.2 Tutkimusasetelma

Tulokset -osioon on myös nostettu tuloksia viimeisimmästä Attendo Terapiapalveluiden henkilöstötyytyväisyyskyselystä täydentämään pitovoimatutkimukseen saatuja vastauksia. Kyseinen henkilöstötyytyväisyyskysely on tehty aikavälillä 10.4.-1.5.2023, ja siihen saatiin 92 vastausta organisaation fysio- ja toimintaterapiatyöntekijöiltä. Täten tässä opinnäytetyössä tehdyn pitovoimatutkimuksen ja viimeisimmän Attendo Terapiapalveluiden henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastausmäärät ovat työntekijöiden osalta lähes samat (93/92).

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimustapaa, jossa tulokset on kuvattu pääosin numeerisesti lukumäärinä tai prosentteina. Kyselyissä on käytetty myös yksittäisiä avoimia kysymyksiä täydentämässä kyselyiden laatua ja tuloksia. Opinnäytetyön tutkimusasetelmasta prosessi kuviossa 11.



Kuvio 11. Tutkimusasetelma

### 6.3 Tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutetut kyselyt (liite 1 & 2) tehtiin Googlen kyselytyökalu Google Formsin avulla. Kyselyiden tuloksista tehtiin koonti Forms-alustalle, josta ne vietiin Excel-taulukon tulosten tulkintaa ja käsittelyä varten. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytettiin pääosin strukturoituja kysymyksiä, mutta kyselyissä käytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä. Lähes kaikki vastaukset on koottu taulukoiksi ja kuvioiksi.

Veto- ja pitovoimakyselyissä (liitteet 2 & 1) oli valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka kuvasivat kyselyyn vastaajien mielipiteitä, asenteita, tunteita tai ajatuksia. Pitovoimakyselyssä käytettiin myös Likertin asteikkoa 1–5, jossa asteikon numero yksi tarkoittaa täysin eri mieltä ja numero viisi tarkoittaa täysin samaa mieltä. Keskellä numero kolme tarkoittaa en osaa sanoa.

Organisaation työntekijöille toteutettava pitovoimakysely jaettiin työntekijöille sähköpostitse 2.5.2023 ja tietoa tutkimuksesta välitettiin myös eri alueiden esihenkilöiden kautta. Pitovoimakyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 16. Kyselyn kysymyksillä 1–3 selvitettiin vastaajien henkilötiedoista ammatti, sukupuoli ja ikä. Kysymyksillä 4–6 haettiin vastauksia vastaajien työsuhteen kestosta, työsuhteen luoneesta ja työsuhteen kestosta Attendo Terapiapalveluissa. Kysymyksillä 7–11 selvitettiin työntekijöiden mielikuvia Attendo Terapiapalveluista ja arvioitiin omaa työstä palautumista ja työkykyä. Lisäksi kysymyksien 12–15 avulla saatiin työntekijöiden mielipiteitä tämänhetkisestä johtamis- ja esihenkilötyöstä. Kysymysten 7–15 avulla saatiin vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen: 1. Millaisena Attendo Terapiapalvelut ja työnantajabrändi näyttäytyvät organisaation työntekijöille pitovoimatekijöiden näkökulmasta?

Vetovoimakysely jaettiin toukokuun 2023 aikana eri ammattikorkeakoulujen vastaaville opettajille, jotta sen oli mahdollista tavoittaa mahdollisimman paljon fysioterapeutti- ja toimintaterapeuttiopiskelijoita. Eri ammattikorkeakoulujen kanssa erillistä tutkimuslupaa ei kuitenkaan tehty, joten suuri osa korkeakouluista ei voinut kyselyä välittää eteenpäin opiskelijoilleen. Vetovoimakyselyä jaettiin huhti-toukokuun aikana myös eri sosiaalisen median kanavissa, joiden kautta tavoitettiin vastaajia kaikista kohderyhmistä. Aiheen ajankohtaisuuden ja tärkeyden takia vetovoimakysely saatiin huhti-toukokuussa 2023 jaettua myös Suomen Fysioterapeuttien ja Suomen Toimintaterapeuttien ammattiliittojen jäsenille kohdistettuihin uutiskirjeisiin ja sosiaalisen median kanaviin.

Vetovoimatutkimuksessa oli 11 kysymystä. Kysymysten 1–3 avulla saatiin tietää vastaajien ammatti, sukupuoli ja ikä. Kysymykset 4–5 selvittivät vastaajien työkokemuksen ja työskentelysektorin. Kysymyksillä 6–7 selvitettiin ulkopuolisten vastaajien tuntemusta

kohdeorganisaatio Attendo Terapiapalveluista. Kysymyksillä 8–9 saatiin vastaukset, mitä tekijöitä vastaajat pitävät tärkeimpinä työpaikassaan. Kysymys 10 oli avoin kysymys ja se liittyi johtamis- ja esihenkilötyöskentelyyn, jota työntekijät toivovat ja odottavat työpaikallaan. Kysymys 11 pyrki selvittämään, mistä ammattilaiset ja opiskelijat todennäköisimmin etsivät tai hakevat uusia työpaikkoja. Kysymyksillä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: 3. Mitä ovat vetovoimatekijät? 3.2 Miten vetovoimaisen organisaation kokemisessa on tullut muutoksia verrattuna aiempiin tutkimuksiin?

#### 6.4 Opinnäytetyön eettiset näkökulmat

Opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välille laadittiin yhteistyösopimus (liite 6). Yhteistyösopimuksessa sovittiin tarkemmin esimerkiksi opinnäytetyön aiheesta ja aikataulutuksesta, mahdollisista kustannuksista ja niiden korvaamisesta, ohjauksesta, tutkimusaineiston tulosten käsittelystä ja käyttöoikeuksista, salassa pidettävistä aineistoista, vastuista ja siihen liittyvistä rajoituksista ja henkilötietojen käsittelystä.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja aineistot on arvioitu kriittisesti ennen niiden käyttämistä. Lähdekritiikki on tärkeä osa opinnäytetyötä, sillä lähteiden laatu vaikuttaa myös opinnäytetyön luotettavuuteen.

Opinnäytetyöhön valittu kvantitatiivinen tutkimustapa vastaa tarkoitusta, eli siitä saatiin luotettavaa ja tarkoituksenmukaista tietoa, jonka avulla pystytään edistämään Attendo Terapiapalveluiden toimintaa. Tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet kyselyihin anonyymisti. Kysymykset on muotoiltu niin, että ne mittaavat oikeita asioita ja niiden pohjalta on saatu vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tiedonkeruun osalta kysymykset on selkeästi aseteltu ja vastaajien oli helppo vastata niihin.

Opinnäytetyön toteutuksessa tutkimusosuuteen osallistuneille ei aiheutunut minkäänlaista haittaa. Tutkimuksessa kysyttiin henkilötietojen osalta vastaajan ikä, sukupuoli ja koulutus. Tutkimukseen osallistuvat saivat tiedon tutkimuksen tarkoituksesta ja tietojen käsittelystä saatekirjeessä (liite 3 & 4). Myös tutkimuksen tietosuojailmoitus (liite 5) oli julkinen ja kaikkien nähtävissä. Kyselyyn vastattiin täysin vapaaehtoisesti ja vastaajilla oli oikeus keskeyttää tutkimus osaltaan missä vaiheessa tahansa. Tutkimuskyselyiden tulokset ovat luottamuksellisia ja niiden tuloksia on käytetty ainoastaan tässä tutkimuksessa. Aineiston analysoinnin ja opinnäytetyön julkaisun jälkeen tiedot hävitetään lopullisesti poistamalla kyselypohjat ja niiden tulokset Google Forms -alustalta. Valmis opinnäytetyö on nähtävissä Theseus -tietokannassa.

## 6.5 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset on koottu kirjallisen tuotoksen lisäksi taulukoiksi ja kuvioiksi, kuten pylväsdiagrammeiksi ja viivakaavioiksi. Niiden avulla tuloksia on helpompi tulkita ja verrata keskenään esimerkiksi eri ikäluokkien välillä. Tulokset on esitetty opinnäytetyön tulokset –osiossa. Mitattavat asiat vakioitiin etukäteen kysymyksiksi niin, että kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla ja kysymykset olivat kaikille samat. Tutkimuksissa kysyttiin taustatietoina vastaajien ikää ja työkokemusta, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten eri ikäryhmät ja eri työkokemuksen omaavat ammattilaiset ja opiskelijat kokevat veto- ja pitovoimatekijät. Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa taulukot ja kuviot sisältävät näitä edellä mainittuja eroavaisuuksia. Kyselytutkimusten tuloksia verrattiin toisiinsa ja myös viimeisimpään tutkimustietoon. Myös tutkimusten laadulliset avoimet kysymykset on ryhmitelty numeeriseen muotoon ja esitelty kuvioina. Olennaisimmat numerotiedot on esitelty sanallisesti ja kuvattu, miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan.

Aineiston analysoinnissa ja tulosten pohdinnassa on hyödynnetty myös viimeisintä Attendo Terapiapalveluissa tehtyä henkilöstötyytyväisyyskyselyä täydentämään pitovoimatutkimukseen saatuja vastauksia. Kyseinen henkilöstötyytyväisyyskysely on tehty 10.4.-1.5.2023. Henkilöstötyytyväisyyskyselystä on nostettu NPS-arvoa eli suositteluindeksiä mittaava kysymys, kuinka todennäköisesti vastaajat suosittelisivat omaa tiimiä työpaikkana ystävälleen tai tuttavalleen.

NPS eli Net Promoter Score mittaa vastaajien suositteluhalukkuutta asteikolla 0–10. NPS-arvoa eli suositteluindeksiä nostaa suosittelijat eli vastaukset 9–10. NPS-arvoa laskee arvostelijat eli vastaukset 0-6. Passiiviset 7-8 eivät vaikuta NPS-arvoon nousevasti eikä laskevasti. NPS-suositteluindeksi lasketaan, kun arvostelijoiden prosenttiosuus vähennetään suosittelijoiden prosenttisuudesta. (Reichheld ym. 2021.)

Aineiston analysoinnissa käytettyjä tunnuslukuja olivat kyselyissä selvitettävänä olleet lukumäärät ja prosenttiosuudet, jotka saatiin osaan kysymyksistä suoraan vastauspohjalta Google Formsista. Muut tulokset on laskettu ja taulukoitu Microsoft Excel -työkalun avulla.

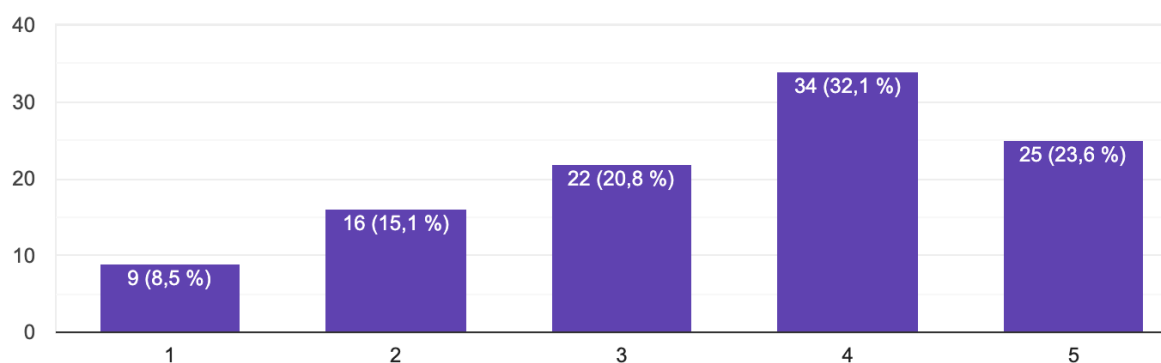
Opinnäytetyön tutkimusosion kaikkien avoimien kysymysten vastaukset on redusoitu ja kirjoitettu puhtaaksi tekstimuotoon. Tekstin lisäksi ne on esitetty prosenttiosuuksina, lukumäärinä ja kuvioina. Redusoinnin jälkeen avoimien kysymysten vastaukset, joilla oli sama merkitys, pyrittiin ryhmittelemään niin, että niistä saatiin omat alaluokat. Alaluokista on muodostettu suurempia kokonaisuuksia eli pääluokkia. Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineisto

pyrittiin tiivistämään niin, että siitä saatiin selville eri asioiden merkityksiä, syy-seuraus-suh-  
teita ja yhteyksiä. Kerättyä aineistoa verrattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotta kaik-  
kiin saatiin vastaukset.

## 7 Tulokset

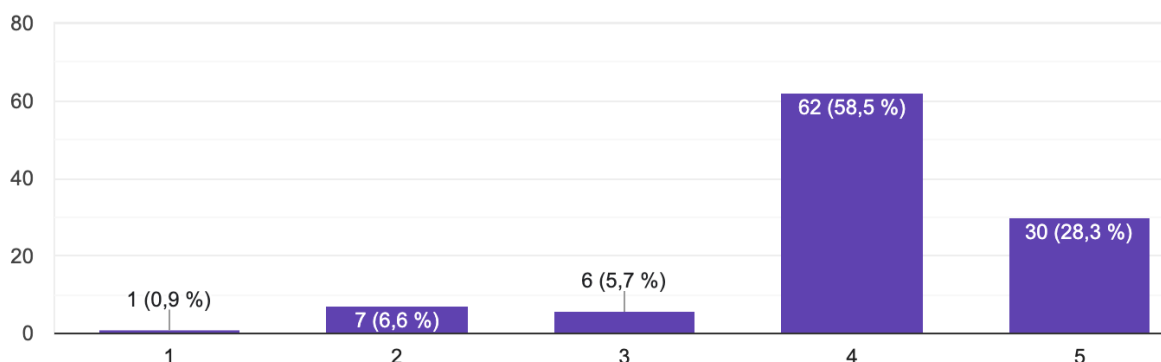
### 7.1 Attendo Terapiapalveluiden pitovoimatekijät ja työnantajabrändi

Pitovoimatutkimuksessa selvitettiin, kuinka todennäköisesti vastaaja näkee itsensä työsuhteessa Attendo Terapiapalveluiden kanssa kahden vuoden päästä. Hieman yli puolet kaikista vastaajista oli asiasta osittain tai täysin samaa mieltä. Osittain tai täysin eri mieltä olevista vastaajista neljä oli toimintaterapeutteja, kolme opiskelijoita ja loput 18 fysioterapeutteja. Noin viidesosa vastaajista ei osannut sanoa. Näistä vastaajista opiskelijoita oli yhdeksän (kuvio 12).



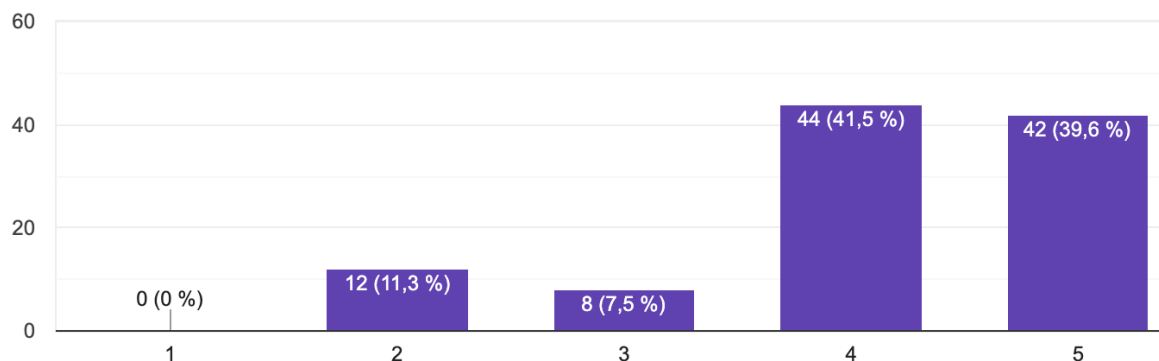
Kuvio 12. Vastaajien mielikuvat työsuhteen jatkumisesta

Kyselytutkimukseen osallistuneista suurin osa vastasi olevansa väittämään työssä viihtymisestä joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vain kahdeksan vastaajaa koki, että työssä viihtymisessä on puutteita. Vastaukset työssä viihtymisestä on esitelty kuviossa 13.



Kuvio 13. Työssä viihtyminen.

Työkykyä käsittelevään kysymykseen (kysymys 9), vastaajista suurin osa koki työkykynsä hyväksi ja palautuvansa työstä. 12 vastaajaa oli asiasta osittain eri mieltä, kun kahdeksan ei osannut sanoa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä hyvästä työkyvystä tai palautumisesta (Kuvio 13).

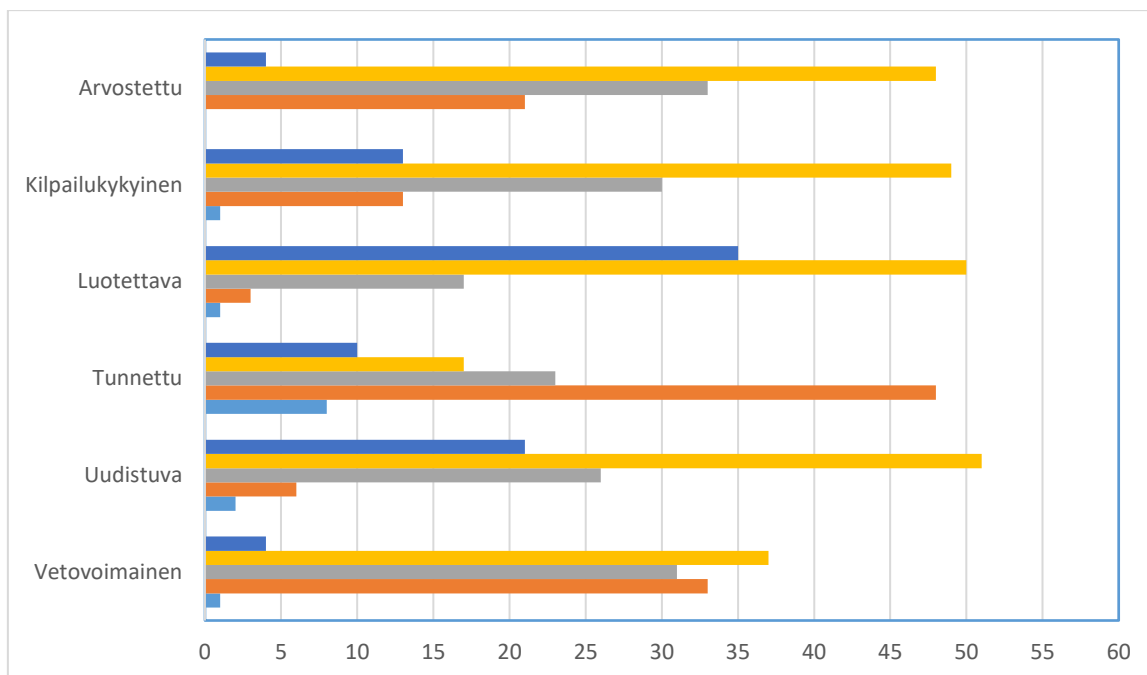


Kuvio 13. Koen työkykyni hyväksi ja palaudun työstäni.

Attendo Terapia Oy on kasvanut viimeisten vuosien aikana ja työntekijöiden määrä on noussut. Toiminnan laajentuminen ja työntekijämäärän lisääntyminen voisi osaltaan selittää vastauksia, jossa selvitettiin vastaajien tämänhetkisen työsuhteen kestoa Terapiapalveluissa. Vastaajista 55 % oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle vuoden ja 34 % vastaajista 2–3 vuotta. Attendo Terapiapalveluihin hakeutuu myös paljon vastavalmistuneita terapeutteja, jolloin heillä ei ylipäätään ole vielä alalta työkokemusta muutamaa vuotta enempää.

Sitoutumista mittaavan kysymyksen (kysymys 7) vastauksissa oli paljon hajontaa, kun hieman yli puolet vastaajista oli asiasta osittain tai täysin samaa mieltä ja joka viidennes vastaajista ei osannut sanoa. Silti tutkimuksen kysymysten vastaukset työssä viihtymisestä, työkyvystä ja kohdeorganisaatioon kohdistuvista kokemuksista ja mielikuvista olivat pääosin positiivisia. Pitovoimatutkimuksessa kysyttiin myös työssä viihtymisestä, jossa 87 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä ja vain 8 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä.





Kuvio 14. Mielikuvasi Attendo Terapiapalveluista

Kuviossa 14 on nähtävissä pitovoimatutkimuksessa kysytyjä kohdeorganisaation vetovoimatekijöitä. Sininen pylväs tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”, keltainen pylväs ”jokseenkin samaa mieltä”, harmaa pylväs ”en osaa sanoa”, oranssi pylväs ”jokseenkin eri mieltä” ja vaalean sininen pylväs tarkoittaa ”täysin eri mieltä”. Tunnettavuutta ja vetovoimaisuutta lukuun ottamatta kaikissa osioissa osittain tai täysin samaa mieltä olevien osuus on suurempi kuin eri mieltä olevien. Vastauksissa näkyy myös osittain työntekijöiden tietämättömyys yhteisistä asioista, sillä ”en osaa sanoa” -vastauksia on kaikissa osioissa melko paljon.

Pitovoimatutkimuksessa oli avoin kysymys (kysymys 10 g), jolla haluttiin saada tietoa työntekijöiden mielikuvista Attendo Terapiapalveluista. Kysymykseen saatiin yhteensä 11 vastausta. Kaikki avoimet vastaukset on esitelty siteerattuna osana pitovoimatutkimuksen tuloksia.

*”Yhteisöllinen! Vaikka terapiatyö on usein melko yksin tehtävää työtä, koen että Attendo Terapiapalveluissa tiimitason työskentely ja kollegiaalinen tuki on arjessa aina saatavilla ja sitä tehdään runsaasti, verrattuna muissa työpaikoissa työskenteleviltä terapeuteilta kuulemaani.”*

*”Terapiapalvelut yhdistetään helposti Attendon hoivapuoleen, mikä osaltaan syö ehkä arvostettavuutta, luotettavuutta ja vetovoimaisuutta. Työntekijänä terapiapalveluissa tämä mielikuva on kuitenkin itselläni täysin eri, mutta kokonaisuudessaan ajateltuna laski mielihpidettäni väittämiä mieltäni.”*

*"Altavastaaja muihin palveluntuottajiin nähden brändin näkökulmasta tarkasteltuna."*

*"Turvallinen." "Kehittyvä."*

*"Kannustava ja huolehtiva."*

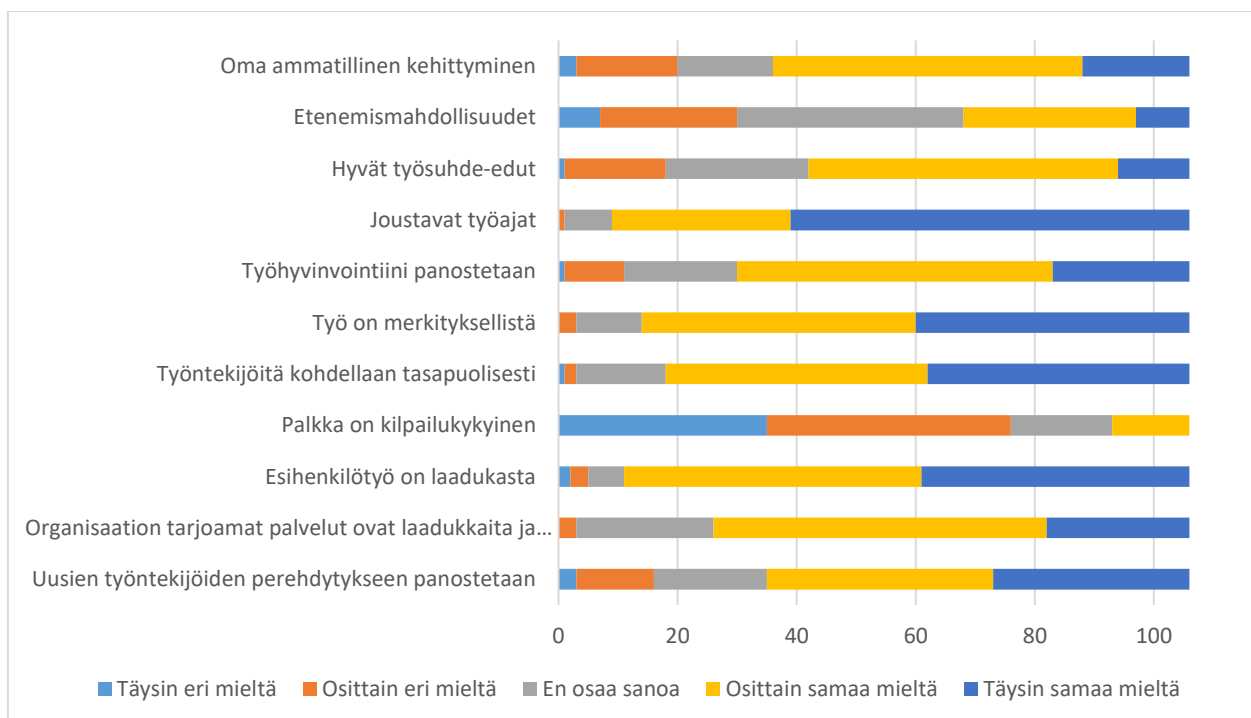
*"Nykyaikainen, edelläkävijä." "Kehitysmuuttainen."*

*"Potentiaalia olisi markkinoida enemmänkin Attendoa Terapiapalveluiden kautta ja mahdollistaa terapeuteille selkeä työnkuva."*

*"Pitovoimaa heikentää tämänhetkinen palkkaluokka."*

*"Joustava ja työntekijöiden mielipiteitä kuunteleva. Lähiesimiesten/esihenkilöiden tapa kuunnella ja ohjata työntekijää on ihmisläheistä ja luontevaa sekä luotettavaa. Reagoidaan asiallisesti."*

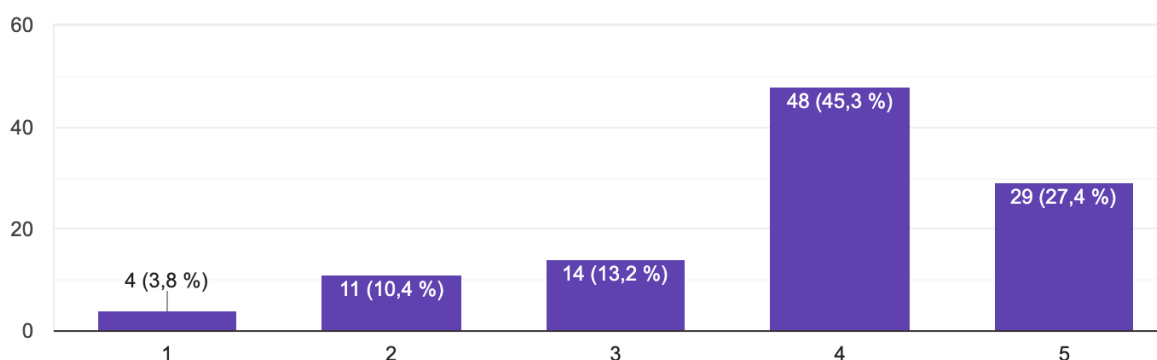
Pitovoimatutkimuksen avoimissa vastauksissa Terapiapalveluita kuvattiin yhteisölliseksi, kannustavaksi, joustavaksi, huolehtivaksi, turvalliseksi, uudistuvaksi ja kehitysmuuttaiseksi, jotka kuvaavat hyvin myös ulkopuolisten ammattilaisten kuvaamia vetovoimatekijöitä. Palkkauksen, näkyvyyden ja tunnettavuuden osalta Terapiapalvelut koetaan työntekijöiden mielestä altavastaajana suhteessa moniin muihin yrityksiin ja palveluntuottajiin.



Kuvio 15. Tiettyjen asioiden toteutuminen työntekijöiden mielestä Attendo Terapiapalveluissa

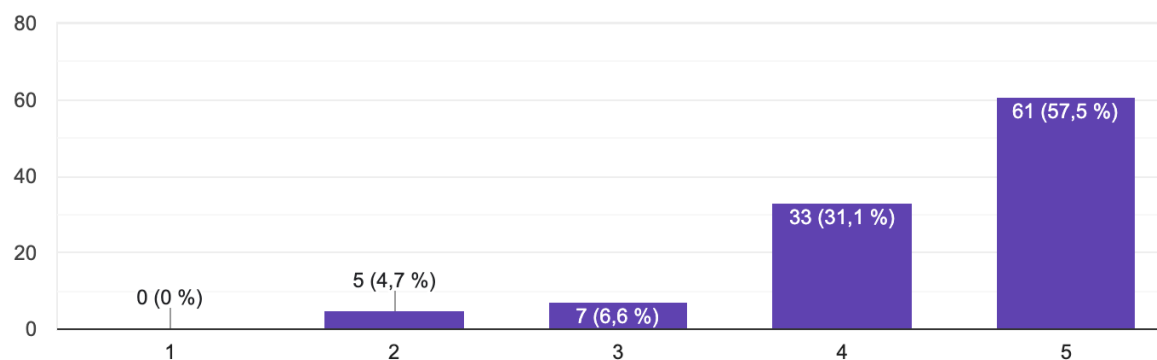
Pitovoimatutkimuksessa selvitettiin tiettyjen asioiden toteutumista Attendo Terapiapalveluissa työntekijöiden kokemana (kuvio 15). Kilpailukykyistä palkkaa lukuun ottamatta osittain tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli kaikissa osioissa suurempi kuin eri mieltä olevien osuus. Vastausten perusteella näissä on myös jonkin verran epätietoisuutta, vaikka osa ”en osaa sanoa” -vastauksista olikin opiskelijoiden vastauksia.

Pitovoimakyselyn kysymykset 12–15 mittasivat esihenkilötyötä Attendo Terapiapalveluissa. Suurin osa vastaajista koki, että he saavat palautetta esihenkilöltään. 14 ei osannut sanoa, joista opiskelijoiden osuus oli viisi vastaajaa. Vastausjakauma esiteltynä kuviossa 16.



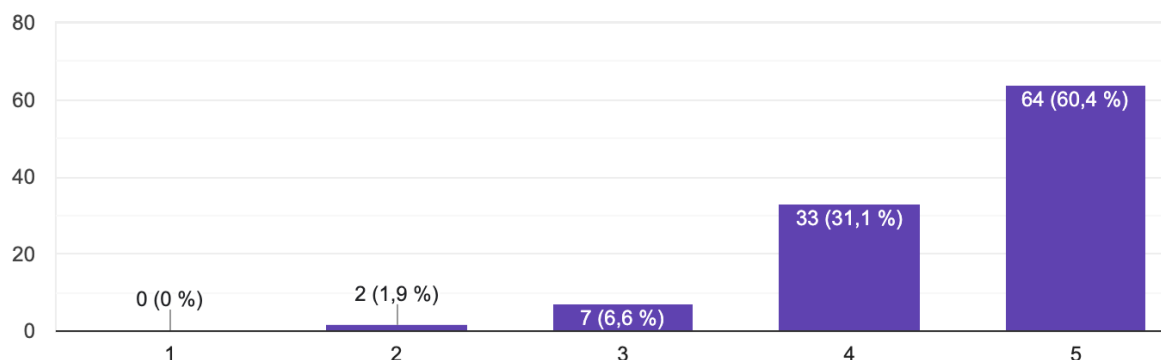
Kuvio 16. Esihenkilöltä saatu palaute

Vastaajista 94 oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he saavat esihenkilöltään tarvittaessa tukea työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Vain viisi vastaajaa oli asiasta osittain eri mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä saamastaan esihenkilön tuesta. Kuviossa 17 on esitelty tarkempi vastausjakauma.



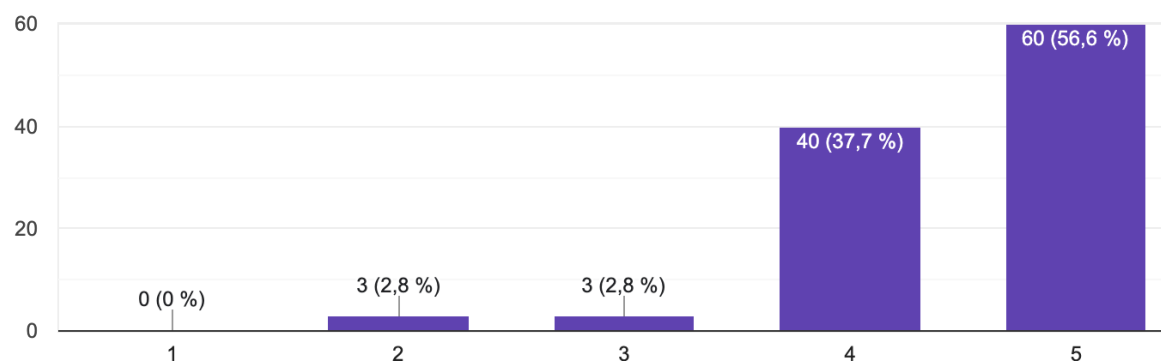
Kuvio 17. Esihenkilön tuki työhön liittyvissä ongelmatilanteissa

Vastaajista 97 oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa, kun vain kaksi vastaajaa oli oman esihenkilön tavoitettavuudesta osittain eri mieltä. Vastausjakauma nähtävissä seuraavassa kuvoissa 18.



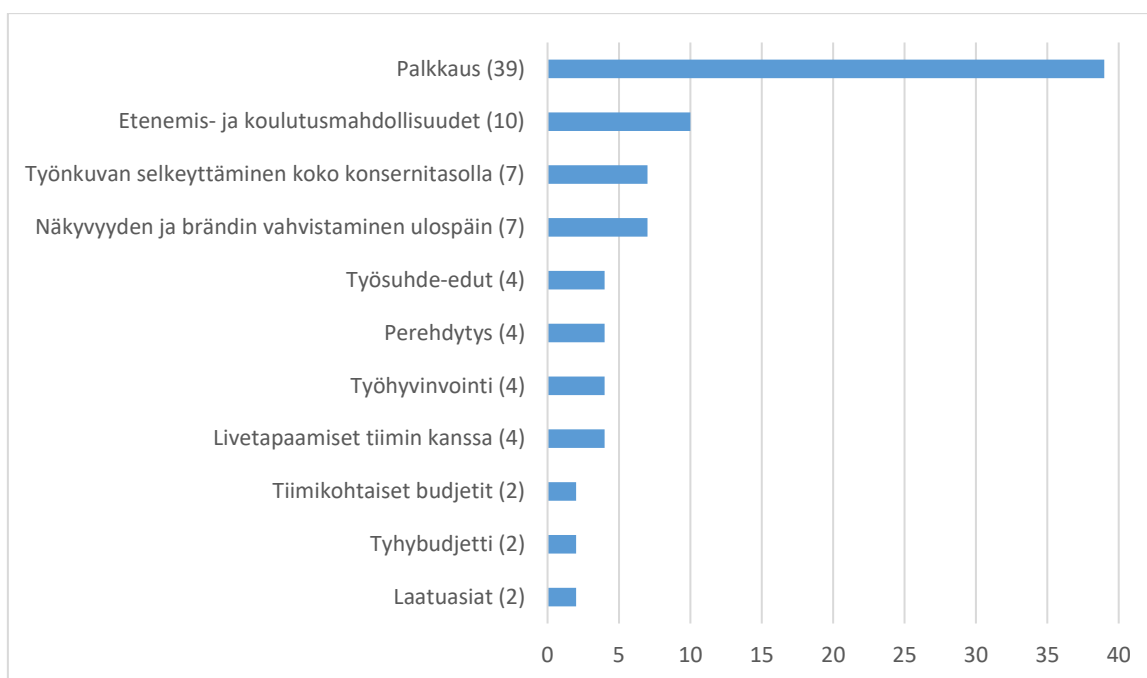
Kuvio 18. Esihenkilön tavoitettavuus

Vastausten perusteella tiedonkulku esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on sujuvaa, kun vain kuusi ei osannut sanoa tai oli asiasta osittain eri mieltä. Näistä kuudesta kolme olivat opiskelijoita, jotka kaikki vastasivat kysymykseen ”en osaa sanoa”. Kuviossa 19 näkyy vastaukset jaoteltuna.



Kuvio 19. Tiedonkulun sujuvuus esihenkilön ja työntekijöiden välillä

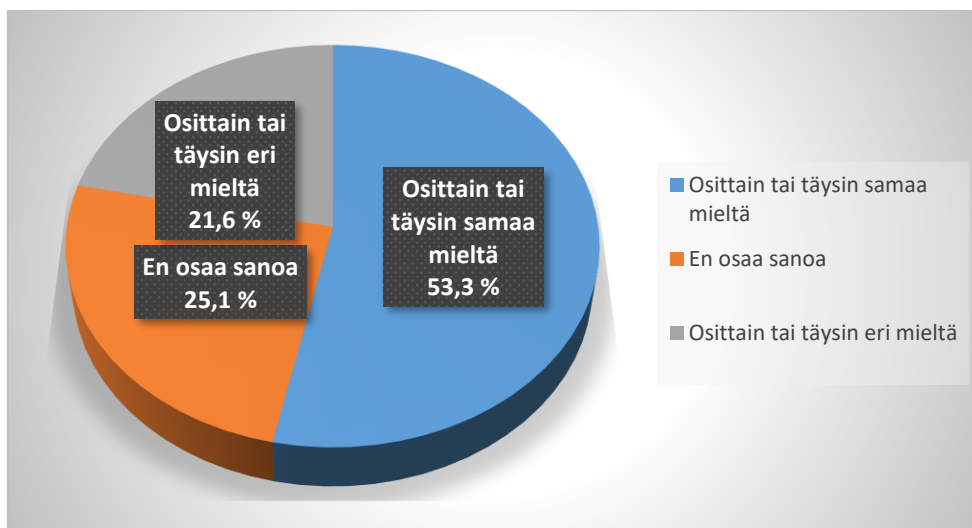
Kysymyksen 16 avoimet vastaukset on jaoteltu 11 kategoriaan, jotka on esitelty kuviossa 20. Omiksi kategorioiksi on nostettu kaikki avoimet vastaukset, joista saatiin vastauksia kaksi tai enemmän. Muita yksittäisiä avoimia vastauksia kysymykseen olivat toiveet paremmasta mahdollisuudesta työn kehittämiseen, enemmän palautetta omasta työstä, tarkempi työntekijäkohtainen tavoite asiakaskäyntimääristä, lyhyemmät työpäivät ja ylempi johto lähemmäs työntekijätasoa.



Kuvio 20. Työntekijöiden kokemuksia siitä, miten Attendo Terapiapalvelut olisi parempi työpaikka

Organisaation luotettavuudesta osittain tai täysin samaa mieltä olevien vastaajien osuus pitovoimatutkimuksessa oli 80 % ja organisaation tarjoamien palveluiden laadukkuudesta 73 % oli osittain tai täysin samaa mieltä. Työtehtävien mielenkiintoisuudesta tai monipuolisuudesta ei pitovoimatutkimuksessa ollut omaa kysymystä. Organisaation kehittyneisyyttä mittasi väittämä, jonka mukaan Attendo Terapiapalvelut on uudistuva. Vastaajista 68 % oli väittämästä osittain tai täysin samaa mieltä. Tutkimuksen perusteella organisaation työntekijät luottavat työnantajaansa ja pitävät sen tarjoamia palveluita laadukkaina.

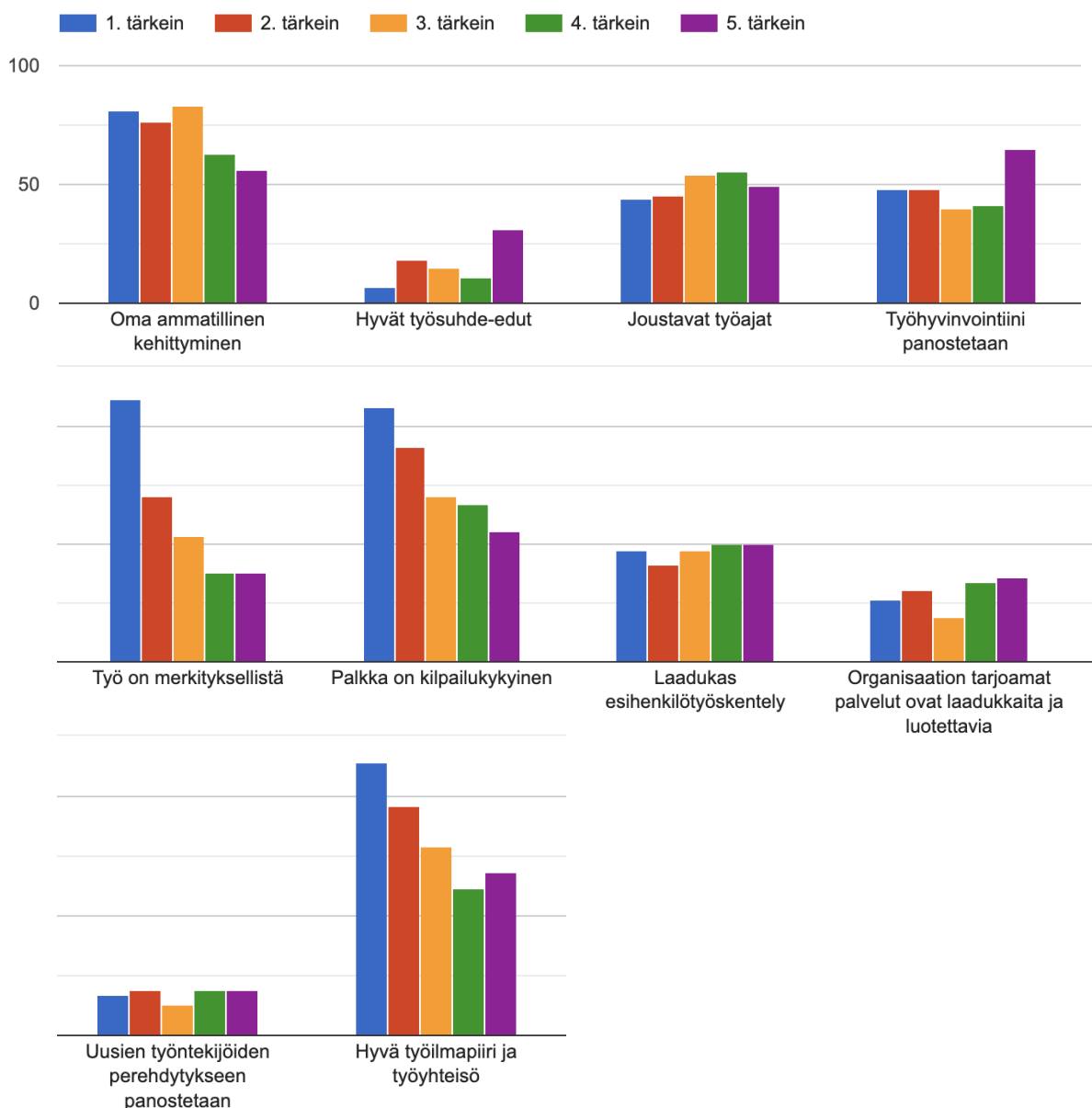
Pitovoimatutkimuksessa selvitettiin organisaation työntekijöiden mielikuvia Terapiapalveluista arvostettavuuden, kilpailukykyisyyden, luotettavuuden, tunnettavuuden, uudistuvuuden ja vetovoimaisuuden suhteen. Vastaajista yli puolet totesi kyselytutkimuksessa olevansa melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että nämä adjektiivit kuvaavat Attendo Terapiapalveluita. Tulokset on esitelty tarkemmin tulososiossa, mutta näiden kuuden osa-alueen osalta yhteenlasketut vastauskeskiarvot on esitelty seuraavassa kuviossa 21.



Kuvio 21. Työntekijöiden mielikuvia kysyttäessä Attendo Terapiapalveluiden arvostettavuudesta, kilpailukykyisyydestä, luotettavuudesta, tunnettavuudesta, uudistuvuudesta ja veto-voimaisuudesta

## 7.2 Attendo Terapiapalveluiden veto- ja pitovoimatekijät tulevaisuudessa

Kuviossa 22 on vastaajien mielestä tärkeimmät työpaikan tai organisaation vetovoimatekijät. Vastausten perusteella samat tekijät nousivat esille jokaisessa tärkeysluokassa, joten nämä on laskettu vielä erikseen ikäluokittain pisteyttämällä vastaukset kussakin ikä- ja tärkeysluokassa. Tämän avulla saatiin pientä hajontaa ikäryhmien välisissä vastauksissa. Pisteytykseen käytettiin seuraavaa menetelmää: 1. tärkein pisteytettiin viidellä pisteellä ja vastaavasti 5. tärkein pisteytettiin yhdellä pisteellä. Kuvion 22 jälkeen on lueteltu vastausmäärien ja pisteytyksen mukaan järjestyksessä kolme tärkeintä vetovoimatekijää jokaisesta ikäluokasta.



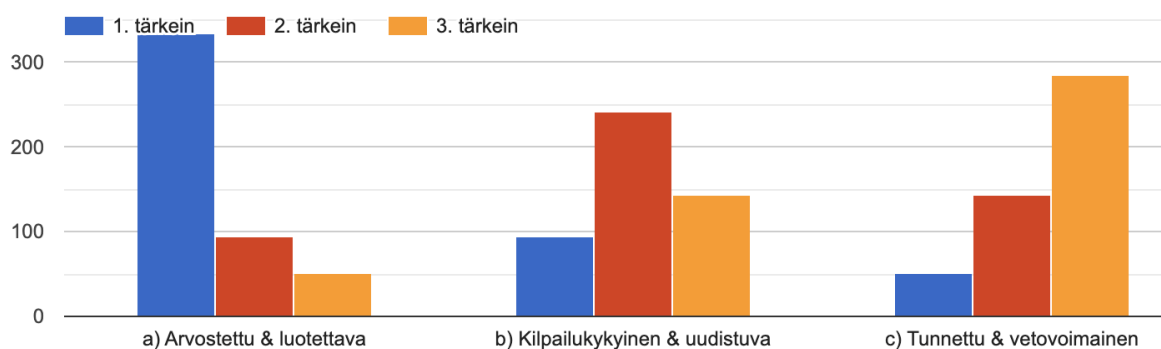
Kuvio 22. Vetovoimaisen organisaation tärkeimmät tekijät

Ikäluokan 21-23-vuotiaat (n=9) suurimpina organisaation vetovoimatekijöinä olivat hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, kilpailukykyinen palkka ja työhyvinvointiin panostaminen. 24–26-vuotiaiden ikäluokasta suurimpina vetovoimatekijöinä olivat hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, kilpailukykyinen palkka ja merkityksellinen työ. 27–30-vuotiasta hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, kilpailukykyinen palkka ja oma ammatillinen kehittyminen koettiin tärkeimpinä vetovoimatekijöinä. 31–40-vuotiaiden vastaajien mielestä tärkeimmät organisaation vetovoimatekijät ovat kilpailukykyinen palkka, hyvä työilmapiiri ja työyhteisö ja oma ammatillinen kehittyminen.

Ikäryhmästä 41–50-vuotiaat tärkeimpänä vetovoimatekijänä nousi hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, kilpailukyinen palkka ja oma ammatillinen kehittyminen. 51–60-vuotiaissa hyvä työilmapiiri ja työyhteisö, merkityksellinen työ ja oma ammatillinen kehittyminen koettiin tärkeimpinä vetovoimatekijöinä. Viimeisestä ikäluokasta eli yli 60-vuotiaista tärkeimpänä tekijänä koettiin merkityksellinen työ, oma ammatillinen kehittyminen ja hyvä työilmapiiri ja työyhteisö.

Tutkimusten vastauksista on havaittavissa etenkin nuorempien tyytymättömyys sosiaali- ja terveysalan lähtökohtaisesti alempiin palkkoihin verrattuna moneen muuhun alaan. Vetovoimatutkimuksen tulosten mukaan palkkaus nähtiin erittäin tärkeänä osana organisaation vetovoimaisuuden kokemista ja se nousikin melkein kaikissa ikäluokissa 2. tai 3. tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi. Lukuun ottamatta 51–60 ja yli 60-vuotiaiden ikäryhmiä, joissa palkka ei ollut kolmen tärkeimmän vetovoimatekijän joukossa. Näissä ikäryhmissä tärkeimpinä tekijöinä koettiin työn merkityksellisyys, työpaikan ilmapiiri ja oma ammatillinen kehittyminen.

Vetovoimatutkimuksen kysymyksessä 9 kysyttiin vastaajien mielikuvaa vetovoimaisesta organisaatiosta, jossa kategoriat ”arvostettu & luotettava”, ”kilpailukyinen & uudistuva” ja ”tunnettu & vetovoimainen” piti laittaa tärkeysjärjestykseen 1–3 (kuvio 23). Vastausten mukaan näistä kolmesta vaihtoehdosta organisaation arvostettavuus ja luotettavuus on tärkein vetovoimaisen organisaation ominaisuus (n=333). Toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena nähdään organisaation kilpailukyisyys ja uudistuvuus (n=241) ja kolmanneksi tärkeimpänä tunnettavuus ja vetovoimaisuus (n=284).



Kuvio 23. Mielikuva vetovoimaisesta organisaatiosta

Avoimeen kysymykseen vetovoimaisen organisaation tekijöistä vastasi 59 % kaikista kyselyyn vastanneista (n=283). Tämän avoimen kysymyksen vastaukset on jaettu kolmeen suureen kategoriaan, joihin kaikkiin tuli paljon vastauksia. Jokaisesta kategoriasta on nostettu

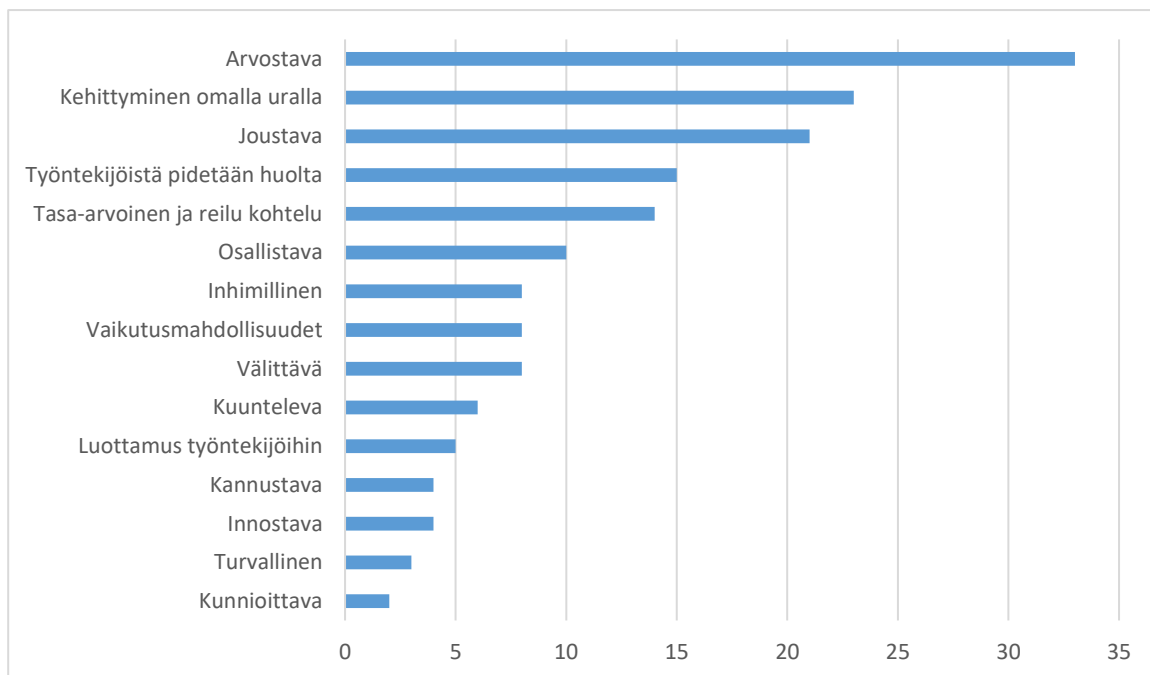


alaosiot, joiden vastaukset on esitelty tekstissä ja kuvioina. Kategoriat ovat *työntekijät, vetovoimainen organisaatio, johtaminen ja esihenkilötyö*.

Vetovoimainen organisaatio näyttäytyy työntekijöille arvostavana (n=33), kuuntelevana (n=6), kannustavana (=4) ja kunnioittavana (n=2). Työntekijöihin luotetaan (n=5) ja heistä pidetään huolta (n=15). Vetovoimainen organisaatio on työntekijöilleen joustava (n=21), inhimillinen (n=8), välittävä (n=8), innostava (n=4) ja turvallinen (n=4). Työntekijöitä kohdellaan myös reilusti ja tasa-arvoisesti (n=14). Myös kehittyminen omalla uralla (n=23) ja vaikutusmahdollisuudet (n=7) koettiin vastausten perusteella tärkeäksi. Vastaajien mielestä on myös tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasa-arvoisesti (n=14). Avoimet vastaukset on koottu ja esitelty kuviossa 24.

*”Organisaatiossa työskentelevät viihtyvät ja voivat suositella paikkaa myös kollegoilleen/tutuilleen.”*

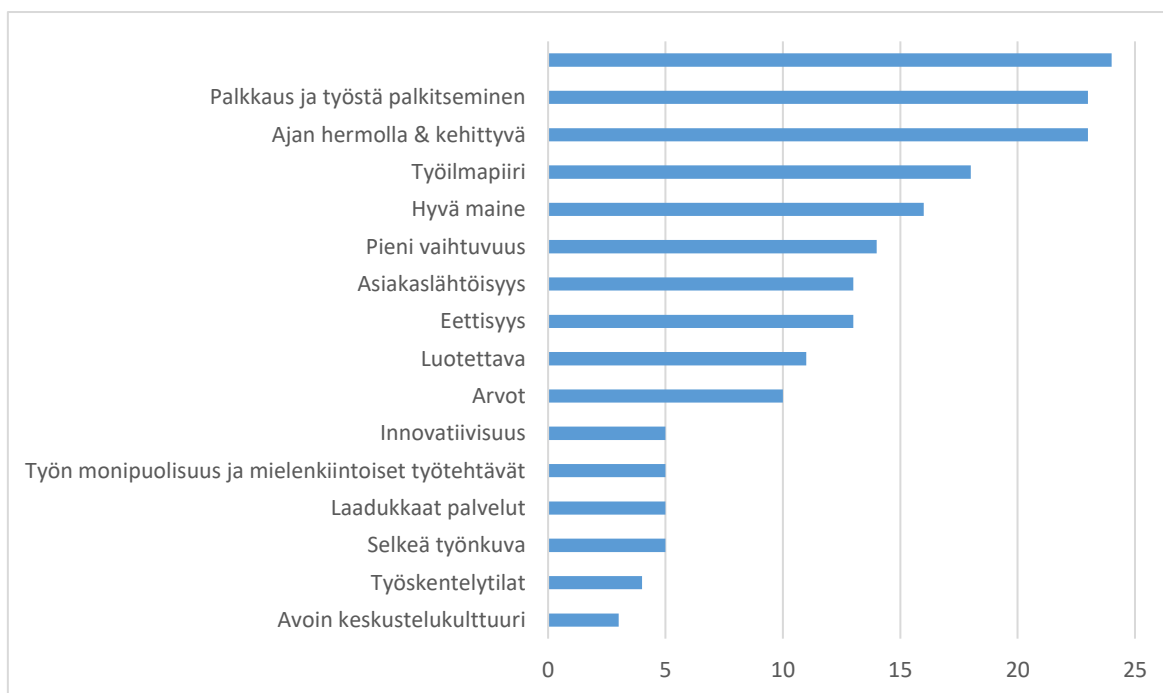
*”Tarjoaa mahdollisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen ja hankitun asiantuntijuuden käyttämiseen.”*



Kuvio 24. Vetovoimaisen organisaation näyttäytyminen työntekijöilleen

Vetovoimainen organisaatio on asiakaslähtöinen (n=13) ja eettinen (n=13). Organisaation on oltava ajan hermolla ja kehittää aktiivisesti toimintaansa (n=23). Myös organisaation innovatiivisuus nähtiin tärkeänä (n=5). Vastaajien mielestä on myös tärkeää, että

organisaatiolla on hyvä maine (n=16) ja se on luotettava (n=11). Työpaikalla panostetaan työhyvinvointiin (n=24) ja siellä on hyvä työilmapiiri (n=18) ja avoin keskustelukulttuuri (n=3). Myös työn monipuolisuus ja mielenkiintoiset työtehtävät (n=5) koettiin tärkeinä vetovoimatekijöinä. Organisaation arvoilla (n=10) on myös merkitystä vetovoimaisuuden kokeemisessa. Pieni vaihtuvuus ja työntekijöiden sitoutuminen koettiin vastaajien mielestä tärkeänä vetovoimatekijänä (n=14). Myös palkkaus ja työstä palkitseminen nousi vastauksissa yhtenä tärkeimpänä vetovoimatekijänä (n=23). Organisaation tarjoamat palvelut ovat laadukkaita (n=5), työnkuva on selkeä (n=5) ja työn tekemiseen on kunnolliset työskentelytilat (n=4). Tulokset on esitelty kuviossa 25.



Kuvio 25. Organisaation koetut vetovoimaisuutta lisäävät tekijät

Muita vastaajien mielestä vetovoimaisen organisaation avaintekijöitä olivat avoimuus (n=3), organisaation toiminnan mainostaminen (n=3), mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät (n=3), työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (n=3), työsuhde-edut (n=2), moniammatillisuus (n=2), laajat työterveyspalvelut (n=2), palvelualttius (n=2), sijainti (n=2), säännöllinen palautteen kerääminen asiakkailta (n=1), opiskelijaystävällisyys (n=1).

*”Yksityisellä fysioterapialalla työehtosopimuksen noudattaminen on minulle ehdoton vetovoimatekijä. Yhteisöllisyys on tärkeää. Omien ja firman arvojen yhteneväisyys on myös tärkeää. Itselleni vetovoimaa vähentävä, jopa luotaantyöntävä tekijä on yrityksen jatkuva*

*kasvun ja aiempaa suuremman tuloksen tavoittelu. On vastenmielistä rahastaa ihmisten terveydellä.”*

*”Pieni vaihtuvuus = pitovoima.”*

*”Sellainen, jossa ollaan kiinnostuneita työntekijöistä, eikä vain heidän tekemästään tuloksesta. Organisaatio ei aseta työntekijää liian ahtaalle ja työntekijällä on tilaa tehdä työtä omalla tavallaan.”*

Vastaajien mielestä hyvä ja laadukas johtaminen ja esihenkilötyö on vetovoimaisen organisaation yksi merkittävistä tekijöistä (n=21). Matala hierarkia (n=7), nopea päätöksenteko (n=3), selkeä ja ajantasainen viestintä (n=3) olivat mainittu avoimissa vastauksissa johtamisen ja esihenkilötyön yhteydessä. Johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan myös käytettävyyttä ja helposti lähestyttävyyttä (n=3). Johtamis- ja esihenkilötyön kategoriaa täydentää vetovoimatutkimuksen 10. kysymys, jossa kysyttiin odotuksia johtamis- ja esihenkilötyöltä.

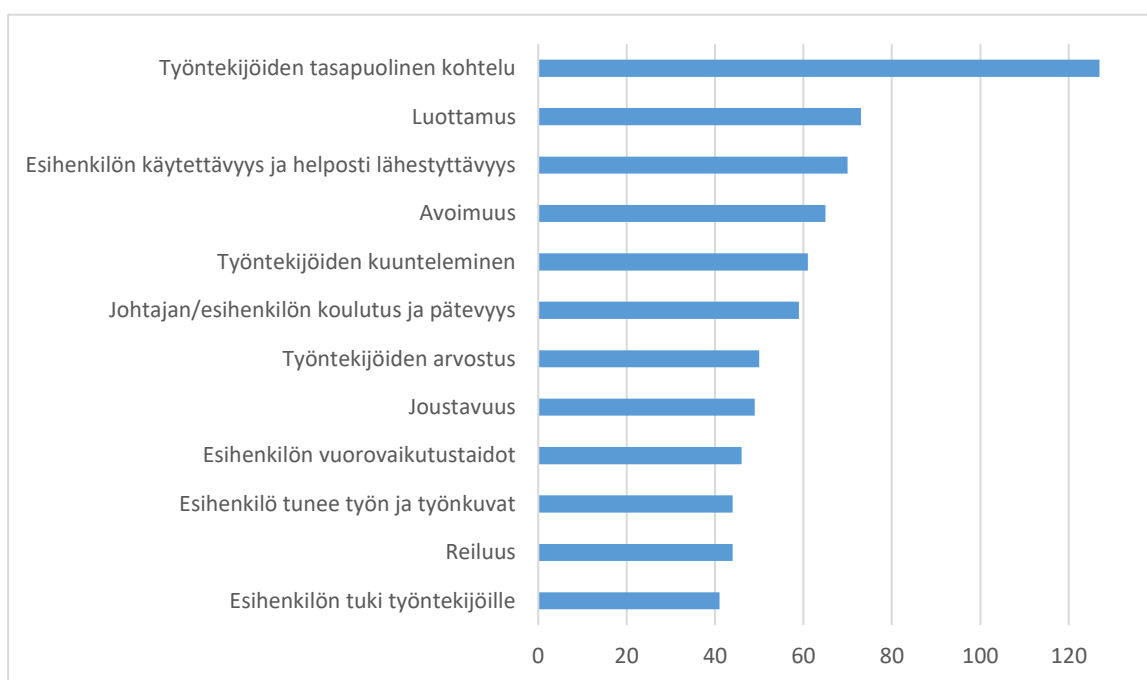
*”Se on halua luopua top-down-johtamisesta ja ajattelusta ylipäänsä luottaen siihen, että työntekijöihin luottavassa työpaikassa tapahtuu hyvää.”*

*” Pitkän työkokemuksen omaavana ja yli 30 vuotta samassa työpaikassa olleena arvostan hyvää johtamista, tasapuolista kohtelua, hyvää tiedottamista, mahdollisuutta tehdä töitä omien mieltymysten ja osaamisten mukaan, lomien joustavuutta, oman elämäntilanteen huomioimista ja suurimpana EMPAATTISUUTTA kaikilta johtajista alimpiin viranhaltioihin.”*

Kysymys 10 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä fysio- ja toimintaterapeutit odottavat johtamis- ja esihenkilötyöskentelyltä. Kysymykseen saatiin vastaus kaikilta kyselyyn vastanneilta (n=480). Tämän avoimen kysymyksen vastauksissa toistui paljon samat asiat ja vastaukset olivat muotoiltu monella eri tavalla. Vastaukset on pyritty kategorioimaan ja ne on esitelty tekstissä numeerisesti sekä kuvioissa 26 a-c. Kategoriat ja vastaukset on jaettu vastausmäärien perusteella kolmeen osaan ja esitelty kolmessa kuviossa. Tekstissä on myös siteerattu muutamia avoimia vastauksia eri teemoista, joita vastaajat pitivät tärkeintä johtamis- ja esihenkilötyössä.

Kuviossa 26a näkyy avoimien vastausten perusteella eniten vastauksia saaneet kategoriat. Reilusti eniten työntekijät arvostavat johtamis- ja esihenkilötyöskentelyssä työntekijöiden tasapuolista ja tasa-arvoista kohtelua (n=127). Molemmin puoleinen luottamus (n=73) ja

esihenkilön käytettävyys ja helposti lähestyttävyyys (n=70) koettiin lähes yhtä tärkeinä. Esihenkilöiltä ja johtajilta odotetaan avoimuutta (n=65) ja työntekijöiden kuuntelemista (n=61). Vastaajien mielestä vetovoimaisen organisaation johtajilla ja esihenkilöillä on tärkeää olla tietoon ja koulutukseen pohjautuvaa johtamisosaamista ja johtajuutta, joka perustuu pehmeisiin arvoihin (n=59). Johtamistyylin on oltava työntekijöitä arvostava (n=50) ja joustava (n=49). Esihenkilöillä on oltava erinomaiset vuorovaikutustaidot (n=46) ja hänen on tunnettava työkenttä ja työntekijöiden työnkuvat (n=44). Vetovoimaisen organisaation johtaja tai esihenkilö on työntekijöilleen reilu (n=44) ja työntekijöille on saatavilla riittävää tukea ja ohjausta (n=41).



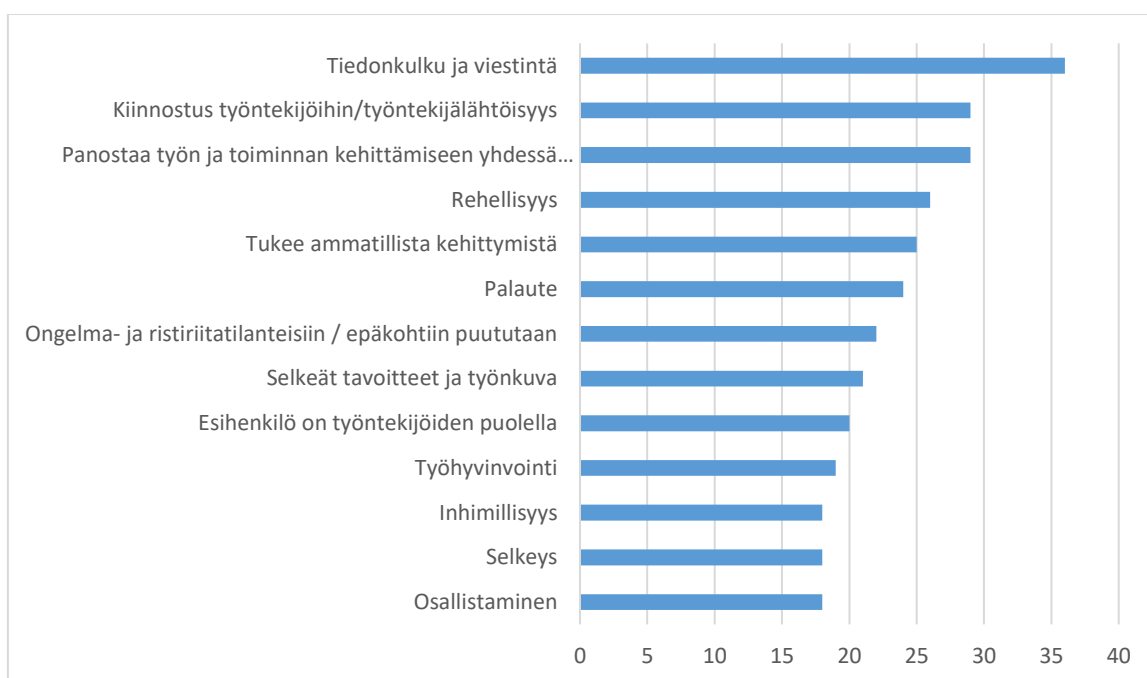
Kuvio 26a. Työntekijöiden arvostamat tekijät johtamis- ja esihenkilötyöskentelyssä

*”Läsnäoloa, inhimillisyyttä ja tasapuolisuutta.”*

*”Johtamiskoulutus taustalla johtajalla/esihenkilöllä mutta alan ammattilainen kuitenkin. Pitää säännöllisiä palavereja jokaisen alaisen kanssa erikseen, vaikka etänä 15min kerrallaan. Yhteiset kokoontumiset koko porukalla, me henki.”*

Seuraavassa kuviossa 26b on esitelty kategoriat, joiden osioihin tuli vastauksia 18 tai enemmän, mutta kuitenkin alle 40. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen viestintä ja tiedonkulku on oltava säännöllistä ja kattavaa (n=36). Esihenkilöt ovat kiinnostuneita työntekijöistään ja toiminta on työntekijälähtöistä (n=29). Esihenkilöillä on halu panostaa työn ja

toiminnan kehittämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa (n=29). Vetovoimaisessa organisaatiossa johtaja tai esihenkilö on työntekijöilleen rehellinen (n=26) ja tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä (n=25). Työntekijät saavat työstään säännöllisesti palautetta (n=24). Palautteen antamisessa korostuu positiivinen ja rakentava palaute. Näitä ei erikseen tilastoitu vastauksia käsiteltäessä, vaan ne on ilmoitettu kategoriassa palaute. Esihenkilöillä on kyky ja uskallus puuttua ongelma- ja ristiriitatilanteisiin sekä epäkohtiin (n=22). Työntekijät arvostavat selkeitä tavoitteita ja työnkuvaa (n=21). Esihenkilö on myös aina työntekijöiden puolella (n=20). Työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan (n=19), johtaminen on inhimillistä (n=18), selkeää (n=18) ja osallistavaa (n=18).



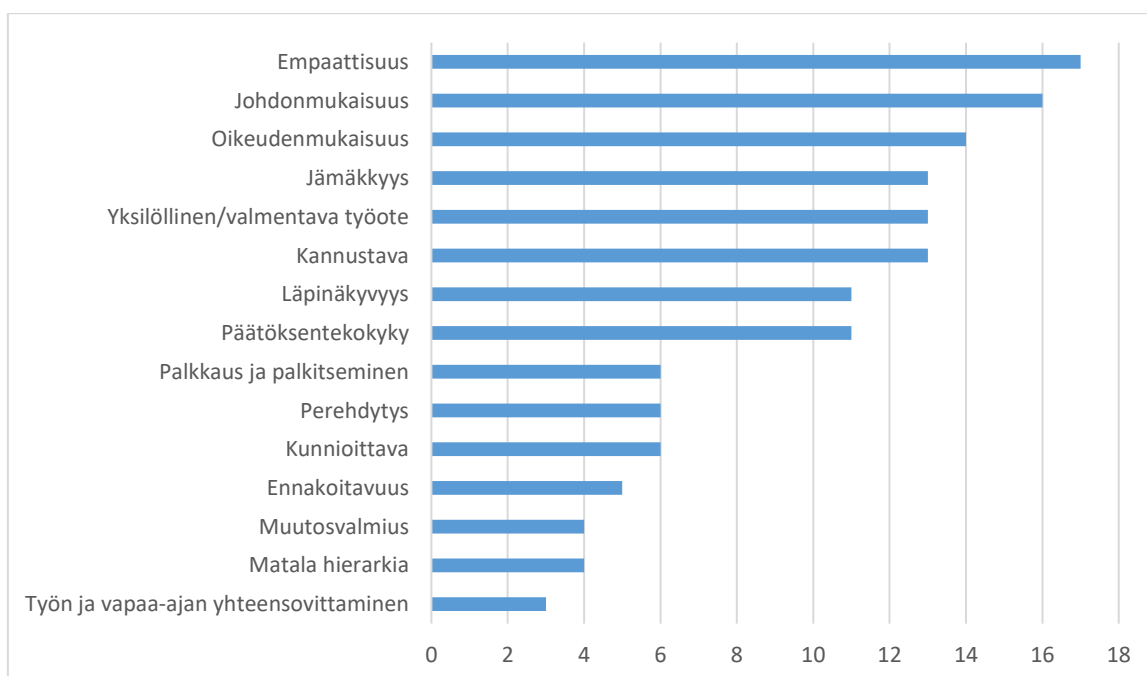
Kuvio 26b. Työntekijöiden arvostamat tekijät johtamis- ja esihenkilötyöskentelyssä

*”Selkeitä ohjeita, reilua ja tasapuolista kohtelua alaisia kohtaan, uskallusta ja kykyä puuttua asioihin, kykyä kuulla työntekijöiden ääni.”*

*”Paljon! Juuri vaihdan työpaikkaa, kun en löytänyt yhteyttä esihenkilöön. Odotan läsnäoloa, kuuntelua, ongelmanratkaisukykyä, kompromissien löytämisen halua ja konkreettisia tekoja pelkästään sanojen sijaan.”*

*”Vastavuoroisessa keskustelussa linjataan ja tarvittaessa rajataan työtä, tiedotetaan kattavasti sekä puututaan työyhteisön ja toimintatapojen epäkohtiin.”*

Seuraavassa kuviossa 26c on esitelty avoimien vastausten perusteella tehdyt kategoriat, jotka saivat 3–17 vastausta. Johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan empaattisuutta (n=17), johdonmukaisuutta (n=16) ja oikeudenmukaisuutta (n=14). Esihenkilön on oltava tarvittaessa jämäkkä (n=13). Vastaajat odottavat esihenkilöltään myös yksilöllistä ja valmentavaa johtamisotetta (n=13). Johtajan tai esihenkilön on oltava työntekijöilleen kannustava (n=13), läpinäkyvä (n=11) ja heidän on kyettävä tekemään hankaliakin päätöksiä (n=11). Työstä maksetaan kunnollista palkkaa ja työntekijöitä palkitaan onnistumisista (n=6). Työn alussa tai uusiin työtehtäviin on saatavilla riittävä perehdytys (n=6). Muita vetovoimaisen organisaation johtamis- ja esihenkilötyön odotuksia vastaajien mielestä olivat kunnioittaminen (n=6), ennakoitavuus (n=5), muutosvalmius (n=4), matala hierarkia (n=4) ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen huomioiminen (n=3).



Kuvio 26c. Työntekijöiden arvostamat tekijät johtamis- ja esihenkilötyöskentelyssä

*”Johtamista työntekijöiden mielipiteisiin luottaen, kehitysmuotoisesti, oikeudenmukaisesti ja eettisesti.”*

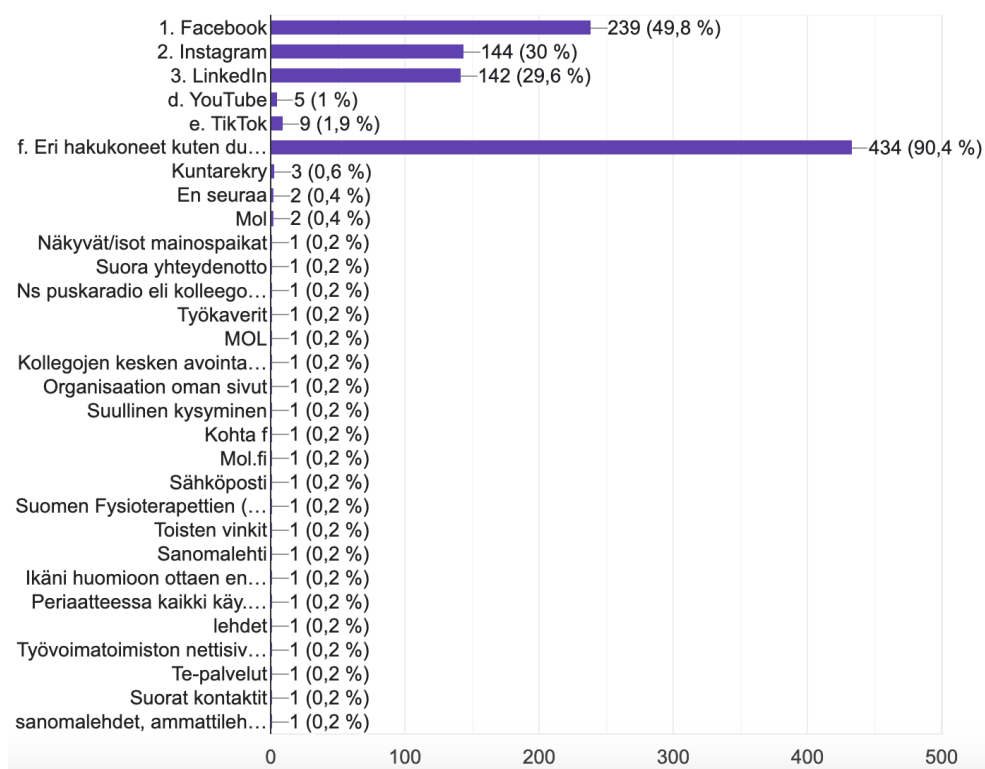
*”Kunnioitusta terapeuttien erikoisosaamiseen ja heidän näkökulmiaan ja ideointiin yrityksen kehittämisessä. Jos yritystä yritetään kehittää johtotasolta alaspäin, se ei toimi ja näkyy myös suuressa työntekijävaihtuvuudessa.”*

Kehittyvää organisaatiota mittasi pitovoimatutkimuksessa kysytty organisaation uudistuvuus, jossa 68 % vastaajista oli osittain (48 %) tai täysin samaa mieltä (20 %). Hyvää mainetta mittasi ainakin työntekijöiden kokemukset kohdeorganisaation arvostettavuudesta,

kilpailukykyisyydestä ja luotettavuudesta. Näissä kolmessa osiossa osittain tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli keskiarvolta 63 %. Organisaation uudistuvuus ja niin sanottu ”ajan hermolla” pysyminen on tunnistettu työntekijöiden keskuudessa, mutta kuten avoimista vastauksista kävi ilmi, organisaation kilpailukykyä tällä alueella pitäisi saada vielä laajemmin viestittyä organisaation ulkopuolelle.

Kysymyksen 11 vastaukset osoittivat, että edelleenkin suurimmassa suosiossa työpaikkojen seuraamiseen ovat eri hakukoneet ja niissä julkaistavat työpaikkailmoitukset (kuvio 27). Myös Facebook (n=239), Instagram (n=144) ja LinkedIn (n=142) nousivat hakukoneiden jälkeen selvästi suurimpina suosikkeina.

Muita kanavia työnhakuun ja avoimien työpaikkojen seurantaan, jotka saivat yksittäisiä vastauksia, olivat TikTok, YouTube, Kuntarekry, näkyvät/isot mainospaikat, suora yhteydenotto, puskaradio, työkaverit, organisaation omat sivut, sähköposti, Suomen fysioterapeuttien liiton jobitori, sanomalehti ja ammattilehdet. Muutama vastaajista ilmoitti myös, että ei seuraa avoimia työpaikkoja.



Kuvio 27. Kanavat, joista vastaajat seuraavat avoimia työpaikkoja

### 7.3 Attendo Terapiapalveluiden vetovoimatekijät

Vetovoimatutkimuksen tulokset tärkeimmistä vetovoimatekijöistä vahvistavat osaltaan aiempaa tutkimustietoa hyvän työilmapiirin ja työyhteisön sekä kilpailukykyisen palkan ollessa vastaajien mielestä tärkeimpiä vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä. Myös oma ammatillinen kehittyminen oli yksi merkittävimmistä vetovoimaisuutta lisäävistä tekijöistä. Nämä miellettiin pitovoimatutkimuksen vastausten perusteella toteutuvan Attendo Terapiapalveluissa vaihtelevasti. Suoraa kysymystä työilmapiiristä tai työyhteisöstä ei pitovoimakyselyssä ollut.

Attendo Terapiapalveluiden viimeisimmässä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä kysyttiin, kuinka todennäköisesti suosittelet omaa tiimiä työpaikkana ystävällesi tai tuttavallesi. 92 vastauksen perusteella NPS-arvo oli 78 ja vastausten keskiarvo oli 9.12/10. Vaikka NPS-arvo oli hyvä, niin sitä laski passiivisten vastaajien osuus, joita oli 15 % vastaajista. Arvostelijoiden osuus kaikista vastaajista oli vain 3 %. (Roidu Oy.)

Pitovoimatutkimuksessa 66 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että oma ammatillinen kehittyminen toteutuu organisaatiossa. Osittain tai täysin eri mieltä omasta ammatillisesta kehittymisestä oli vastaajista 19 % (n=20). Mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen toteutuu siis suurimmaksi osaksi hyvin kohdeorganisaatiossa.

Pitovoimatutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä siitä, että onko Attendo Terapiapalveluiden työntekijöilleen tarjoama palkka kilpailukykyinen. Vastaukset osoittivat, että palkka ei työntekijöiden mielestä ole kilpailukykyinen, kun vain 12,3 % vastaajista oli asiasta osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä ei ollut vastaajista kukaan. Vastaajista 71,7 % oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä.

Attendo Terapiapalvelut noudattavat työehdoissaan yksityistä sosiaalipalvelualan työehtosopimusta, jonka perusteella myös pohjapalkat määräytyvät. Tämän perusteella on ollut helppo verrata palkkoja esimerkiksi kunnalliseen puoleen, joka on ollut palkkatasossa melko paljon edellä. Viimeisimpien työehtosopimusneuvotteluiden myötä myös yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen piirissä olevilla organisaatioilla ja niiden työntekijöillä on tulossa palkkauudistuksia seuraavan kahden vuoden aikana, kun palkkaeroja pienennetään yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Vetovoimatutkimuksessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitä muuta vetovoimaisen organisaation koetaan olevan. Vastausten perusteella tärkeimpinä tekijöinä vastauksissa nousivat esiin työhyvinvointi, työntekijöiden arvostus, omalla uralla kehittyminen, joustavuus, työntekijöistä huolehtiminen, tasa-arvoinen ja reilu kohtelu, palkkaus, kehittyvä organisaatio, työilmapiiri ja hyvä maine.



Pitovoimatutkimuksen vastausten perusteella edellä mainitut vetovoimatekijät toteutuvat Attendo Terapiapalveluissa pääosin hyvin. Työhyvinvoinnista kertoo pitovoimatutkimuksen kysymys, jossa kysyttiin, kokevatko vastaajat työkykynsä hyväksi ja palautuvatko he työhönsä. Vastaajat kokivat pääosin työkykynsä ja työstä palautumisen hyväksi, kun 81 % oli asiasta osittain tai täysin samaa mieltä.

Kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvointia vahvistaa vastaukset, joiden mukaan 72 % vastaajista oli osittain (50 %) tai täysin samaa mieltä (22 %) siitä, että heidän työhyvinvointiinsa panostetaan. Työntekijöiden arvostuksesta ei pitovoimakyselyssä ollut suoraan omaa kysymystä, mutta arvostusta mittaavat kysymyksen 11 eri osiot.

Oma ammatillinen kehittyminen ja etenemismahdollisuudet koettiin vastaajien mielestä toteutuvan seuraavasti: Omasta ammatillisesta kehittymisestä osittain tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli 66 %. Joustavuutta mitattiin pitovoimatutkimuksessa joustavien työaikojen muodossa, jossa 92 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä. Työntekijöistä 83 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Joustavuus ja esihenkilötyö ovatkin tutkimustulosten mukaan Attendo Terapiapalveluiden vahvuuksia. Joustavuus näkyy organisaatiossa muun muassa niin, että työntekijät saavat pitkälti itse määrittää työaikansa, kun viikkotunnit ja työlle asetetut tavoitteet täyttyvät.

## 8 Pohdinta

### 8.1 Aineisto

Tutkittava aihe on terveydenhuoltoalalla hyvin ajankohtainen ja kiinnostava, mikä näyttäytyi vetovoimatutkimuksen vastausmäärissä, kun vastauksia saatiin odotettua enemmän. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada vetovoimatutkimukseen vähintään yhtä monta vastaajaa kuin pitovoimatutkimukseen. Lopulta vetovoimatutkimukseen saatiin 480 vastausta. Näin ollen vastausmäärän osalta tavoite täyttyi. Vetovoimatutkimus herätti kiinnostusta ja keskustelua sosiaalisessa mediassa, ja tutkimuksen kyselylomaketta saatiin myös levitettyä eri jäsenyhdistysten uutiskirjeissä ja sosiaalisen median kanavissa.

Tutkimustuloksissa yllätti sukupuolijakauma, kun sekä vetovoima- että pitovoimatutkimuksessa selvästi suurin osa oli naisia. Tämän takia sukupuolten välistä erottelua vastauksissa ei ole tehty. Attendo Terapiapalveluiden työntekijöistä oli tiedossa, että suurin osa on naisia, mutta vetovoimatutkimuksen osalta sukupuolijakauma yllätti.

Vetovoimatutkimuksen otannassa onnistuttiin kohtalaisen hyvin, kun vastaajia saatiin kaikista kohderyhmistä. Fysio- ja toimintaterapeuttien osuus tutkimuksessa oli hyvä, mutta opiskelijoiden osuus jäi todella vähäiseksi. Jotta otantaa voitaisiin pitää riittävän kattavana ja muodostaa luotettavasti johtopäätöksiä perusjoukosta, olisi vastaajia saanut ainakin opiskelijoiden osalta olla vielä enemmän. Jotta tutkimukseen olisi saatu mukaan vielä enemmän opiskelijoita, olisi täytynyt tehdä jo aiemmin tarvittavat tutkimuslupahakemukset ammattikorkeakouluille. Tätä kautta tutkimuskyselyä olisi saatu jaettua oppilaitoksissa opettajien kautta. Tutkimuksen pääkohderyhmänä oli kuitenkin jo ammattiin valmistuneet terapeutit, joten otantaa voidaan pitää onnistuneena.

Myös pitovoimatutkimuksen vastausmäärän osalta alkuperäinen tavoite täyttyi. Työntekijöiden määrä Attendo Terapiapalveluissa on kuitenkin noussut tasaisesti, ja tutkimushetkellä organisaation työntekijäluku oli suurempi kuin tutkimuksen alussa. Jos saatua vastausmäärää vertaa tämänhetkiseen työntekijämäärään, niin vastausmäärän suhteen alun perin asetettu tavoite ei täyttnyt. On myös hyvä ottaa huomioon, että pitovoimakyselyyn vastanneista osa oli työharjoittelussa olleita opiskelijoita, joten työntekijöiden todellinen osuus vastaajista oli vieläkin pienempi. Toimintaterapiaa opiskelevien osuus pitovoimatutkimuksessa jäi puuttumaan, kun kyselyn toteutushetkellä Attendo Terapiapalveluissa ei ollut toimintaterapeuttiopiskelijoita. Pitovoimatutkimukseen vastaamisesta muistutettiin aktiivisesti organisaation työntekijöitä ja myös vastausaikaa oli annettu riittävästi. Pitovoimatutkimuksessa fysio- ja toimintaterapeuttien vastauksissa ei ilmennyt keskenään merkittäviä eroavaisuuksia, jonka takia niitä ei nostettu tuloksissa erikseen tarkastelun alle. Toimintaterapeuttien

osuus pitovoimakyselyyn vastanneista oli myös huomattavasti pienempi kuin fysioterapeuttien, joka myös vaikutti siihen miksi tarkempaa vertailua ammattiryhmien välillä ei tehty.

## 8.2 Menetelmät

Kaikkiin asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin tutkimusten avulla vastaus. Tutkimusten tuloksia käsiteltäessä nousi kuitenkin esiin, että kysymysten asettelu olisi voinut olla osittain hieman erilainen ja muutamia lisäkysymyksiä olisi myös voinut olla. Ainakin pitovoimakyselyssä olisi voitu kysyä suoraan työssä viihtymisestä ja työilmapiiristä, kun ne nousivat vetovoimatutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi.

Myös opiskelijat olisi voitu huomioida paremmin lisäämällä tiettyihin kysymyksiin vastausvaihtoehto ”opiskelija”, sillä osassa Likertin asteikolla mitattavista kysymyksistä suuri osa opiskelijoista oli vastannut ”en osaa sanoa”. Toisaalta nämä vastaukset olivat tutkimustuloksista eriteltävissä, kuten tutkimuksen tulosten esittelyssä on tehtykin. Osaan kysymyksistä opiskelijat olivat ottaneet kantaa melko hyvinkin, joka kertoo siitä, että heillekin on välittynyt mielikuva tietyistä asioista, kuten esimerkiksi esihenkilötyöskentelystä. Ainakin kysymykset 5. Olen työskennellyt terapiapalveluissa ja 6. Työsuhteen luonne, olisivat voineet olla kysymyksiä, joissa olisi voinut olla erikseen ”opiskelija” vaihtoehto.

En osaa sanoa -vastauksia oli paljon myös organisaation työntekijöiltä, mikä kertoo osaltaan heidän epätietoisuudestaan kyseisissä asioissa. Epätietoisuus voi viestiä siitä, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä tiedonkulussa voisi olla parantamisen varaa. Toisaalta kyselyihin vastatessa neutraali vastausvaihtoehto saatetaan valita herkästi silloin, kun kyselyyn ei ole sillä hetkellä aikaa tai jaksamista perehtyä paremmin.

Tutkimuksen tiedonkeruussa onnistuttiin hyvin ja siihen oli varattu riittävästi aikaa. Tutkimuskyselyitä jaettiin eri kanavissa useaan kertaan, jotta tutkimuksiin oli mahdollista saada mahdollisimman iso otanta halutuista kohderyhmistä. Tutkimustulosten analysointi oli tutkimuksen työläin osuus, kun molemmissa tutkimuksissa oli mukana avoimia kysymyksiä, joiden ryhmittely ja niistä yleiskäsitteiden muodostaminen oli vaikeaa. Avoimet vastaukset saatiin kuitenkin melko kattavasti kategorisoitua ja esitettyä tuloksissa kuvioina ja numeerisesti. Näiden lisäksi avoimia vastauksia on avattu sanallisesti ja tuloksien yhteyteen on nostettu muutamia avoimia vastauksia siteerattuna syventämään tulosten analysointia.

### 8.3 Tulokset

Vetovoimatutkimuksesta saadut vastaukset vahvistavat olemassa olevaa tutkimustietoa sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kokemista vetovoimatekijöistä. Varsinaisesti uusia vetovoimatekijöitä ei tuloksista noussut. Suurimpina vetovoimatekijöinä lähteistä ja tutkimustuloksista nousi työyhteisön, palkan, oma ammatillisen kehittymisen ja joustavuuden merkitys. Tehdyssä vetovoimatutkimuksessa näiden lisäksi merkittävinä vetovoimatekijöinä koettiin työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, esihenkilön tuki ja käytettävyys, työhyvinvointi, organisaation kehittyneisyys ja ”ajan hermolla” pysyminen, työntekijöiden pieni vaihtuvuus ja organisaation ja työntekijöiden välinen luottamus. Tutkimusten välillä voi olla eroavaisuuksia siinä, mitkä tekijät koetaan tärkeimpinä vetovoimatekijöinä, mutta samat tekijät toistuvat eri lähteissä.

Fysioterapeutin työ osana tehostettua palveluasumista saatetaan mielikuvissa kokea yksinkertaisena tai helppona paikkana työskennellä. Myös työhaastatteluissa tulee välillä ilmi ajatus sitä, että ikääntyneiden fysioterapiasta on helppo aloittaa työura. Geriatrisen, usein monisairaana asiakkaan kuntoutus vaatii kuitenkin laajaa ymmärrystä toimintakyvystä ja sairauksien mukanaan tuomista haasteista. Tiedetään myös se, että ikääntyneiden ihmisten määrä yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti ja hoitopaikkoja eikä hoitohenkilöstä ole riittävän paljon hoidettaviin nähden. Tulevaisuudessa siis ikääntyneiden kuntoutuksen ammattilaisia tullaan tarvitsemaan yhä enemmän. Siksi on tärkeää panostaa työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työoloihin, jotta ikääntyneiden kuntoutuksen parissa on kuntoutuksen ammattilaisia jatkossakin.

Olisi mielenkiintoista tietää, mikä selittää työsuhteen jatkuvuuden epävarmuutta pitovoimatutkimuksen vastauksissa, vaikka toisaalta työssä viihdytään ja kokemukset olivat pääosin positiivisia. Johtuuko tulevaisuuden hahmottaminen ja näkemykset työsuhteen kestosta siitä, että työntekijät eivät halua ”jäähäntää” yhteen työpaikkaan vaan nähdä ja kokea erilaista työtä eri paikoissa?

Työsuhteiden kestoon ja irtisanoutumisiin voi vaikuttaa myös se, jos esimerkiksi fysioterapeuttien työnkuva hoivayksiköissä on epäselvä tai ei toteudu tarkoituksenmukaisella tavalla. Hoitotyön teettäminen karkottaa fysioterapeutit tärkeästä työstä eli ikääntyneiden kuntoutuksesta (Korpi 2023). Vaikka fysioterapeutteihin ei kohdistuisikaan painetta hoitotyön tekemisestä, saattaa hoitajapula näyttäytyä työyhteisössä kireänä ilmapiirinä. Hoitohenkilöstöllä ei välttämättä ole kiireestä johtuen voimavaroja eikä resursseja sisäistää fysioterapeutin työyhteisöön tuomia kuntouttavia toimintamalleja. Resursseja moniammatillisen kuntouttavan hoitotyön toteuttamiseen ei välttämättä ole, mikä voi vaikuttaa osaltaan fysioterapeuttien työssä viihtymiseen.

Lisäksi Attendo Terapiapalveluissa voitaisiin jatkokehityksen kannalta miettiä, voisiko irtisanoutuneiden työntekijöiden lähtökyselyiden vastauksia kerätä ja analysoida vielä paremmin ja olisiko niistä tunnistettavissa aiheita, jotka eivät toteudu tai tulisi jatkossa huomioida paremmin pitovoimatekijöiden kehitystyössä.

Pitovoimatutkimuksesta on nähtävissä, että työntekijöiden vastausten perusteella Attendo Terapiapalveluiden esihenkilötyö on laadukasta, joka on yksi merkittävimmistä veto- ja pitovoimatekijä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että Terapiapalveluissa tapa kohdata työntekijät ja johtaa heitä on yksilökeskeistä, empaattista ja inhimillistä. Lähtökohtaisesti Attendo Terapiapalveluiden työntekijät ovat tyytyväisiä, mutta organisaation hyvät asiat ja maine ei ole vielä täysin tunnistettu ulkopuolisten silmin.

Pitovoimatutkimuksessa oli avoin kysymys, mitä muita mielikuvia Attendo Terapiapalvelut herättivät vastaajissa. Vastauksista nousi esille Terapiapalveluiden yhdistäminen Attendon hoivapalveluihin, joka osaltaan voi herättää vääriä mielikuvia tai kokemuksia myös Terapiapalveluista. Tämä nousi mieleen myös vetovoimatutkimuksen tuloksia käsitellessä, kun avoimiin vastauksiin Terapiapalveluiden tunnettavuudesta oli kirjoitettu kohdeorganisaation olevan tuttu uutisista. Itsenäisenä sisaryhtiönä toimiva Attendo Terapiapalvelut eivät ole uutiskynnystä palveluillaan ylittäneet, kun taas konserni Attendo Suomi on ollut aikoinaan otsikoissa hoivapalveluissa kohdattujen haasteiden takia.

Vaikka vetovoimatutkimuksen vastauksissa nousi vain muutamassa kohdassa esiin Terapiapalveluiden yhdistäminen hoivapuoleen, niin se kertoo jo ihmisten harhaluuloista organisaatiota kohtaan. Tietämättömyys näyttäytyy ajoittain myös esimerkiksi uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, kun työnhakijat eivät ole välttämättä edes aikaisemmin kuulleet Attendo Terapiapalveluista, vaikka Attendo konsernina olisikin tuttu.

Ulkopuolisten vähäinen tietämys Attendo Terapiapalveluista vääristää työnantajamielikuvaa ja vaikuttaa siten myös työnantajabrändiin. Tällä on varmasti vaikutusta myös Attendo Terapiapalveluiden uusien työntekijöiden rekrytoimiseen, kun joillakin alueilla rekrytointi on haastavaa ja hakemuksia tulee vähän. Tulevaisuudessa tämä on asia, johon pitää kiinnittää huomiota ja kehittää, jotta mielikuvat kohdeorganisaatiosta olisivat positiivisemmat ja pitovoimatutkimuksesta nousseet vetovoimatekijät tunnistettaisiin myös ulkopuolisten silmin.

Tehdyn pitovoimatutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiobrändiin ja pitovoimaan liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa mainitut tekijät toteutuvat pääosin myös Attendo Terapiapalveluissa. Yli puolet kysymykseen vastanneista kokee Terapiapalveluiden organisaatiobrändin ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät positiivisessa mielessä, ja vain hieman yli joka viides on asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Neljänneksellä

vastanneista ei ole ollut asiaan mielipidettä, joten toisaalta varaa organisaatiobrändin ja pitovoimatekijöiden vahvistamiseen edelleen on.

Nyt ja tulevaisuudessa Attendo Terapiapalveluiden on kiinnitettävä huomiota toiminnan mainostamiseen ja ulkoiseen näkyvyyteen, jotta tieto organisaation toiminnasta ja ylipääntään organisaatiosta saavuttaisi ulkopuoliset ammattilaiset. Yhtenä tärkeänä väylänä on oppilaitosyhteistyön edistäminen, jotta tieto Attendo Terapiapalveluista reiluna ja positiivisena työnantajana tavoittaa myös koulusta valmistuvat terapeutit. Oppilaitosyhteistyön avulla Terapiapalveluihin voisi ohjautua tulevaisuudessa myös enemmän työharjoittelijoita.

#### 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin fysioterapeuttien, toimintaterapeuttien ja alojen opiskelijoiden kokemuksia, mielikuvia ja tunteita organisaation tai työpaikan vetovoima- ja pitovoimatekijöistä. Tässä kyselytutkimuksessa kehityskohteiksi nousivat kohdeorganisaation puolelta palkkaus ja ulkoisen näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen. Olisi mielenkiintoista selvittää, miksi kohdeorganisaatiossakin työsuhteet saattavat olla monesti lyhyitä, vaikka työssä viihtyminen koetaan pääosin hyvänä. Jatkotutkimuksena organisaatiossa voitaisiin myös selvittää, miten hajautetussa organisaatiossa ja jatkuvasti lisääntyvä etäjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen.

Vetovoimatutkimuksessa tärkeänä vetovoimatekijänä ja tärkeänä asiana johtamisessa koettiin työntekijöiden osallistaminen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Attendo Terapiapalveluissa voisi esihenkilötyöskentelyn lisäksi selvittää myös työntekijöiden kokemuksia tiedonkulusta, osallistamisesta ja roolitusten jakamisesta.

Vastauksissa yllätti se, että vain muutamat vastasivat seuraavansa tai toivoivat löytävänsä työpaikkailmoituksia TikTokista tai YouTubesta. Vetovoimatutkimuksen vastaajista vain 139 oli alle 30-vuotiaita. Pohdittavaksi jää esimerkiksi se, olisiko myös muihin sosiaalisen median alustoihin tullut enemmän vastauksia, mikäli nuoremmista ikäryhmistä olisi saatu enemmän vastauksia. Toisaalta vaihtoehto TikTok oli saanut vastauksia lähes kaikista ikäryhmistä, mutta vastausten määrä oli pieni sen ollessa vain yhdeksän. Yksi mielenkiintoinen tutkittava aihe olisi myös eri sosiaalisen median alustojen tarkempi tutkiminen, miten niitä voisi systemaattisesti hyödyntää organisaation näkyvyyden ja esimerkiksi rekrytoinnin kehittämiseksi.

## 9 Johtopäätökset

Vetovoimatutkimuksen tulosten perusteella ammattilaiset arvostavat työssään työyhteisöä, reilua palkkausta, mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen ja joustavuutta. Merkittävänä vetovoimatekijänä koetaan myös ihmisläheinen ja pehmeisiin arvoihin pohjautuva johtamis- ja esihenkilötyö.

Pitovoimatutkimuksen tulokset osittain vahvistavat kohdeorganisaatio Attendo Terapia Oy aiempaa tietämystä sen pitovoimatekijöistä. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että esimerkiksi tiedonkulussa on parantamisen varaa. Organisaation puolelta olisi tietysti toivottavaa ja tärkeää, että pitovoimakyselyssä selvitetävänä olleet veto- ja pitovoimatekijät tunnistettaisiin myös työntekijätasolla, sillä ne vaikuttavat olennaisesti yrityksen brändin vahvistamiseen ja henkilöstötasolle ulottuvan strategian toteutumiseen. Toiminnan kehittämisen kannalta tarvitaan panostusta ja selvitystä siihen, miksi osa työntekijöistä näkevät työsuhteen jatkon Attendo Terapiapalveluissa epävarmana, vaikka työssä viihtyminen yleisesti on hyvällä tasolla. Myös ulkoiseen näkyvyyteen ja brändin tunnettavuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Tulevien palkkamutosten jälkeen olisi mielenkiintoista tietää myös, miten peruspalkkojen korotukset vaikuttavat sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Nykytilasta voidaan kuitenkin todeta, että kohdeorganisaatiossa ollaan tällä hetkellä pääosin hyvällä tasolla mitä tulee työskentelyoloihin, esihenkilötyöhön ja työssä viihtymiseen.

Attendo Terapiapalveluissa voitaisiin mahdollisesti myös hyödyntää näiden kyselyiden kysymyssisältöjä ja aihejaotteluja joko erikseen tai osana organisaatiossa kahdesti vuodessa toteutettavia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä.

## Lähteet

Aronpää, K-M. 2021. Valmentavan johtamisen, yrityskulttuurin ja arvojen vaikutus positiiviseen työntekijäkokemukseen Nordea Bank Oyj:ssä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Pro Grady -tutkielma. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163563/Pro%20Gradu%20tutkielma\\_%20Aronp%c3%a4%c3%a4\\_%20Katri-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163563/Pro%20Gradu%20tutkielma_%20Aronp%c3%a4%c3%a4_%20Katri-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Attendo Terapiapalvelut. 2022. Yleisesittely. Esite.

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B. Nro 2/2020. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020\\_b2\\_sosiaali-ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_ja\\_vetovoima\\_-\\_lahihoitajien\\_nakemyksia\\_id\\_15982.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf)

De Waal, Á. 2018. Increasing organisational attractiveness. The role of the HPO and happiness at work frameworks. Emerald publishing Limited. Vol. 5 (2), 124-141. Viitattu 19.4.2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2316715803?accountid=202350&parentSessionId=a7gOo8AER9edKO39uR20hgN-TOhmFvoQiW40iPQvV0Is%3D&pq-origsite=primo>

Enarvi, M. 2021. Johtaminen työntekijäkokemusta strategisesti rakentavana tekijä: työntekijälähtöisyyteen tuotannollisessa työympäristössä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162413/Pro%20gradu%20tutkielma%20Enarvi%20Mikaela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Great place to work. 2021. 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi. Viitattu 18.12.2022. Saatavissa <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>

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

Huttunen, M. 2022. Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden käytännöt virtuaalisessa toimintaympäristössä. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164506/Pro%20gradu\\_Huttunen%20Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164506/Pro%20gradu_Huttunen%20Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- Karjalainen, K. 2019. Hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen. LUT-yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160027/Gradu\\_Karjalainen\\_Karoliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160027/Gradu_Karjalainen_Karoliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Korpi, J. 2023. Fysioterapeutti ei tee hoitotyötä. Suomen Fysioterapeutit ry. Artikkelit. Viitattu 31.7.2023. Saatavissa <https://www.suomenfysioterapeutit.fi/ajankohtaista/fysioterapeutti-ei-tee-hoitotyota/>
- Kuntarekry. 2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? Blogi. Viitattu 13.3.2023. Saatavissa <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Viitattu 11.9.2022. Saatavissa <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HAGBFXDTEB#/kohta:Esi-puhe/piste:t2u>
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima – Kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum.
- Mantilanaho, K. 2018. Professional's role in building organization's brand equity. Lappeenranta University of Technology. Master's Thesis. Viitattu 5.9.2023. Saatavissa [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158537/Masters\\_thesis\\_Mantilanaho\\_Kristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158537/Masters_thesis_Mantilanaho_Kristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rampl, L. & Kenning, P. 2012. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand effectiveness. Emerald publishing Limited. Vol. 48 (1/2), 218-236. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/EJM-02-2012-0113/full/pdf?title=employer-brand-trust-and-affect-linking-brand-personality-to-employer-brand-attractiveness>
- Reichheld, F., Darnell, D. & Burns, M. 2021. Net Promoter 3.0. Harvard Business Review. Viitattu 15.6.2023. Saatavissa <https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0>
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio - Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Roidu Oy. 2023. Henkilöstötyytyväisyys Terapiapalvelut. Henkilöstötyytyväisyyskysely.
- Ruusulehto, V. 2017. Työnantajabrändin merkitys sekä käytännön toteuttaminen ohjelmitoalalla. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 5.9.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54295/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201706052663.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sairaanhoitajaliitto. 2021. Hoitotyötä tekevien sairaanhoitajien kokemuksia oman työyksikön henkilöstötilanteesta ja sen seurauksista. Viitattu 31.1.2023. Saatavissa [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Sairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syky-\\_julkaistu-15.11.2021.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Sairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syky-_julkaistu-15.11.2021.pdf)

Sannemann, H., Suominen, T. & Roos, M. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. Hoitotiede. Nro 32 (1), 30-40. Viitattu 30.10.2022. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120223/terveysasemien\\_omahoitajien\\_organisaation\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120223/terveysasemien_omahoitajien_organisaation_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Savonia ammattikorkeakoulu Oy & Savon koulutuskuntayhtymä. 2021. Vetovoimainen vanhustyö. Viitattu 13.2.2023. Saatavissa [https://vetovoimainenvanhustyö.fi/wp-content/uploads/2022/08/Vanhustyön\\_vetovoimatekijat-VeVa\\_2022.pdf](https://vetovoimainenvanhustyö.fi/wp-content/uploads/2022/08/Vanhustyön_vetovoimatekijat-VeVa_2022.pdf)

Shemeikka, H-K. 2015. Laboratoriohoitajan työn vetovoimatekijät. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96028/Shemeikka\\_Hanna-Kaisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96028/Shemeikka_Hanna-Kaisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.9.2023. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf)

Totaljobs. A guide to attracting and retaining a thriving workforce. Work Foundation. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/work-foundation/reports/SocialCareGuide.pdf>

## LIITTEET

Liite 1 Pitovoimakysely (<https://forms.gle/4XLm386pDWKnDZMS6>)

### 1. Ammatti

- a. Fysioterapeutti
- b. Toimintaterapeutti
- c. Fysioterapeuttiopiskelija
- d. Toimintaterapeuttiopiskelija

### 2. Sukupuoli

- a. Nainen
- b. Mies
- c. Muu
- d. En halua vastata

### 3. Ikä

- a. 18–20 -vuotias
- b. 21–23 -vuotias
- c. 24–26 -vuotias
- d. 27–30 -vuotias
- e. 31–40 -vuotias
- f. 41–50 -vuotias
- g. 51–60 -vuotias
- h. yli 60-vuotias

### 4. Kokemus terapiatyöstä

- a. 0–1 vuotta
- b. 2–3 vuotta
- c. 4–5 vuotta
- d. 6–7 vuotta

- e. 8–9 vuotta
- f. yli 10 vuotta

5. Olen työskennellyt Attendo Terapiapalveluissa

- a. 0–1 vuotta
- b. 2–3 vuotta
- c. 4–5 vuotta
- d. 6–7 vuotta
- e. 8–9 vuotta
- f. yli 10 vuotta

6. Työsuhteen luonne

- a. Toistaiseksi voimassa oleva
- b. Määräaikainen
- c. Tuntisopimus

7. Näen itseni Attendo Terapiapalveluiden kanssa työsuhteessa kahden vuoden päästä. Asteikko 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

8. Viihdyn työssäni. Asteikko 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

9. Koen työkykyyni hyväksi ja palaudun työstäni? Asteikko 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

10. Mielikuvasi Attendo Terapiapalveluista Asteikko 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

- a. Arvostettu
- b. Kilpailukykyinen
- c. Luotettava
- d. Tunnettu
- e. Uudistuva

- f. Vetovoimainen
  - g. Mikä muu?
11. Miten seuraavat asiat toteutuvat mielestäsi Attendo Terapiapalveluissa? Asteikko 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- a. Oma ammatillinen kehittyminen
  - b. Etenemismahdollisuudet
  - c. Hyvät työsuhde-edut
  - d. Joustavat työajat
  - e. Työhyvinvointiini panostetaan
  - f. Työ on merkityksellistä
  - g. Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti
  - h. Palkka on kilpailukykyinen
  - i. Laadukas esihenkilötyöskentely
  - j. Organisaation tarjoamat palvelut ovat laadukkaita ja luotettavia
  - k. Uusien työntekijöiden perehdytykseen panostetaan
12. Saan palautetta esihenkilöltäni? 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
13. Saan esihenkilöltäni tukea työhön liittyvissä ongelmatilanteissa? 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
14. Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa? 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
15. Tiedonkulku esihenkilöni ja työntekijöiden välillä on sujuvaa? 1–5 (Täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
16. Miten Attendo Terapiapalvelut voisi olla mielestäsi parempi työpaikka?

Liite 2 Vetovoimakysely (<https://forms.gle/kNJgydxdJUa99SCe8>)

1. Olen
  - a. Fysioterapeutti
  - b. Toimintaterapeutti
  - c. Fysioterapeuttiopiskelija
  - d. Toimintaterapeuttiopiskelija
  
2. Sukupuoli
  - a. Nainen
  - b. Mies
  - c. Muu
  - d. En halua vastata
  
3. Ikä
  - a. 18–20 -vuotias
  - b. 21–23 -vuotias
  - c. 24–26 -vuotias
  - d. 27–30 -vuotias
  - e. 31–40 -vuotias
  - f. 41–50 -vuotias
  - g. 51–60 -vuotias
  - h. yli 60-vuotias
  
4. Työkokemus terapiatyöstä
  - a. 0–1 vuotta
  - b. 2–3 vuotta
  - c. 4–5 vuotta
  - d. 6–7 vuotta
  - e. 8–9 vuotta

f. yli 10 vuotta

5. Työskentelen

- a. Yksityisellä sektorilla
- b. Julkisella sektorilla
- c. Kolmannella sektorilla

6. Olen aikaisemmin kuullut Attendon Terapiapalveluista

- a. Kyllä (vastaa myös seuraavaan osioon)
- b. En (siirry kysymykseen 7)
- c. Mistä olet kuullut Attendo Terapiapalveluista?

7. Olen työskennellyt tai suorittanut työharjoittelun Attendo Terapiapalveluissa

- a. Kyllä
- b. En

8. Vetovoimaisen organisaation tärkeimmät tekijät (valitse mielestä viisi tärkeintä vetovoimaisen organisaation ominaisuutta ja laita ne tärkeysjärjestykseen 1–5. Ethän vastaa jokaiselle riville, vaan ainoastaan viiteen kohtaan.)

- a. Oma ammatillinen kehittyminen
- b. Hyvät työsuhte-edut
- c. Joustavat työajat
- d. Työhyvinvointiini panostetaan
- e. Työ on merkityksellistä
- f. Palkka on kilpailukykyinen
- g. Laadukas esihenkilötyöskentely
- h. Organisaation tarjoamat palvelut ovat laadukkaita ja luotettavia
- i. Uusien työntekijöiden perehdytykseen panostetaan
- j. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisö

9. Millainen on mielikuvasi vetovoimaisesta organisaatiosta? (Laita tärkeysjärjestykseen 1–3)

- a. Arvostettu & Luotettava
- b. Kilpailukykyinen & Uudistuva
- c. Tunnettu & Vetovoimainen
- d. Mitä muuta vetovoimainen organisaatio on?

10. Mitä odotat johtamis- ja esihenkilötyöskentelyltä?

11. Mitä kautta toivoisit näkeväsi ilmoituksia avoimista työpaikoista tai mistä kanavista seuraat avoimia työpaikkoja?

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. LinkedIn
- d. YouTube
- e. TikTok,
- f. Eri hakukoneet: Duunitori, TE-palvelut, Indeed, Jobly jne.
- g. Muu, mikä?



Arvoisa vastaaja,

Tämä kyselytutkimus toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden uudistavan johtamisen YAMK –koulutusta ja opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on koota ja jäsentää tietoa organisaation Attendo Terapia Oy pitovoimatekijöistä ja selvittää organisaation ulkopuolisten ammattilaisten ja opiskelijoiden käsityksiä vetovoimaisesta organisaatiosta. Tämä pitovoimakysely on suunnattu organisaation työntekijöille ja tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää Attendo Terapiapalveluiden nykyisiä vahvuuksia ja kehittämisen kohteita pito- ja vetovoimaan liittyen.

Opinnäytetyöprosessissa noudatetaan yleisiä tutkimuskäytäntöjä ja eettisiä ohjeita. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja vastaajilla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Kerättyjä tietoja ei tuolloin käytetä tutkimuksessa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tietojen käyttöä ei voida enää peruuttaa. Vastaamalla kyselyyn annat samalla luvan käsitellä vastauksia osana tutkimusta. Tutkimukseen vastataan anonymisti, eikä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella. Myöskään tutkimuksen tekijälle ei jää vastaajista mitään henkilötietoja. Tietosuojailmoitus on nähtävillä tämän kyselyn yhteydessä Google Forms –alustalla. Tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation Attendo Terapia Oy toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin Theseus -tietokannassa.

Kiitän jo etukäteen, mikäli osallistut tutkimukseen vastaamalla tähän lyhyeen kyselyyn. Jokainen vastaus on tärkeä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Jos teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä alla olevan sähköpostin kautta.

Terveisin,

Janne Roivas, LAB-ammattikorkeakoulu, Fysioterapeutti YAMK, Sosiaali- ja terveystieteiden uudistava johtaminen, [janne.roivas@student.lab.fi](mailto:janne.roivas@student.lab.fi)

Arvoisa vastaaja,

Tämä kyselytutkimus toteutetaan osana LAB-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden uudistavan johtamisen YAMK –koulutusta ja opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on koota ja jäsentää tietoa organisaation Attendo Terapia Oy pitovoimatekijöistä ja sosiaali- ja terveystieteiden työkentelevien fysio- ja toimintaterapeuttien kokemista työn vetovoimatekijöistä. Tämä vetovoimakysely on suunnattu organisaation ulkopuolisille ammattilaisille ja alan opiskelijoille.

Opinnäytetyöprosessissa noudatetaan yleisiä tutkimuskäytäntöjä ja eettisiä ohjeita. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja vastaajilla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Kerättyjä tietoja ei tuolloin käytetä tutkimuksessa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tietojen käyttöä ei voida enää peruuttaa. Vastaamalla kyselyyn annat samalla luvan käsitellä vastauksia osana tutkimusta. Tutkimukseen vastataan anonymisti, eikä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella. Myöskään tutkimuksen tekijälle ei jää vastaajista mitään henkilötietoja. Tietosuojailmoitus on nähtävillä tämän kyselyn yhteydessä Google Forms –alustalla. Tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation Attendo Terapia Oy toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö julkaistaan myöhemmin Theseus -tietokannassa.

Kiitän jo etukäteen, mikäli osallistut tutkimukseen vastaamalla tähän lyhyeen kyselyyn. Jokainen vastaus on tärkeä. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 5 minuuttia. Jos teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä alla olevan sähköpostin kautta.

Terveisin,

Janne Roivas, LAB-ammattikorkeakoulu, Fysioterapeutti YAMK, Sosiaali- ja terveystieteiden uudistava johtaminen, [janne.roivas@student.lab.fi](mailto:janne.roivas@student.lab.fi)

Liite 5

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)  
artiklat 13 ja 14**

**Laatimispäivämäärä: 16.3.2023**

***Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus***

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaation Attendo Terapia Oy pitovoimattomien työntekijöitä ja yleisiä käsityksiä vetovoimaisen organisaation avaintekijöistä. Tutkimuksen kohderyhmänä on organisaation fysio- ja toimintaterapeutit sekä ulkopuoliset ammattilaiset ja alan opiskelijat.

***Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö***

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu anonymisti. Tutkimukseen osallistuvilta kerätään seuraavat tiedot: ikä, sukupuoli ja koulutus.

***Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste***

Tietoja käsitellään vastaajan suostumuksella.

***Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet***

Henkilötietoja kerätään vastaajan suostumuksella etukäteen määritellyn valmiin kyselyn pohjalta. Henkilötietoja keräämme ainoastaan rekisteröidyltä itseltään.

***Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle***

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön tekijän lisäksi muille tahoille.

***Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle***

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja säilytetään ulkoisten palveluntarjoajien palvelimilla. Tutkimukseen osallistuvien vastaukset tallentuvat Google Forms –alustalle. Google Forms –lomake on Googlen palvelu, joten tietoja saattaa siirtyä EU- tai ETA-alueen ulkopuolelle. Google on sitoutunut noudattamaan EU:n ja Yhdysvaltojen välistä Privacy Shield –sopimusta. Google Forms:n tietosuojaan voit tutustua tarkemmin alla olevista linkeistä: <https://policies.google.com/privacy?hl=fi> & <https://cloud.google.com/privacy/gdpr>

### **Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet**

Kerätty tutkimusaineisto säilytetään Google Forms –alustalla tutkimustulosten analysointiin asti, jonka jälkeen tiedot poistetaan palvelimelta. Tietoihin pääsy on mahdollista ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Google –tilille on pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijällä ja tili on suojattu salasanalla.

### **Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen kaikki tiedot hävitetään.

### **Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

### **Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet**

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

**Tutkimusrekisterin tiedot**

1. Attendo Terapia Oy – Pitovoimakysely  
2. Attendo Terapia Oy – Vetovoimakysely  
Tutkimus on kertatutkimus ja se kestää 8/2022-06/2023. Henkilötiedot säilytetään tutkimuksen ajan, jonka jälkeen ne hävitetään.

**Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot**

Janne Roivas, janne.roivas@student.lab.fi

**Tutkimuksen suorittajat**

Janne Roivas

## Liite 6 Yhteistyösopimus Attendo Terapia Oy



## OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA YHTEISTYÖSOPIMUS

## I Sopimusosapuolet

Yhteistyökumppani	
Yrityksen nimi	Attendo Terapia Oy
Y-tunnus	2079628-8
Lähiosoite	Teknologiantie 14 B
Postinumero ja toimipaikka	90580 Oulu
Yhteyshenkilön nimi	Teemu Peuraniemi
Puhelin	
Sähköposti	teemu.peuraniemi@attendo.fi

(jäljempänä "Yhteistyökumppani")

Opinnäytetyön tekijä(t) <sup>1</sup>		Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi
Nimi	Janne Roivas	
Opiskelijatunnus		
Koulutusala	Fysioterapia (YAMK)	
Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen	
Puhelin		
Sähköposti	janne.roivas@student.lab.fi	

(jäljempänä "Opiskelija")

(jäljempänä kumpikin yksin myös "Osapuoli" tai molemmat yhdessä "Osapuolet")

## II Sopimuksen tausta ja tarkoitus

Tällä sopimuksella (jäljempänä "Sopimus") Yhteistyökumppani ja Opiskelija sopivat Yhteistyökumppanin toimialaan liittyvän Opiskelijan opinnäytetyön tekemisestä. Opiskelija opiskelee LAB-ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyö on osa hänen ammattikorkeakouluopintojaan. LAB-ammattikorkeakoulu Oy tarjoaa tämän sopimusmallin, mutta ei ole Sopimuksen osapuoli.

Opinnäytetyön aihe ja opinnäytetyöprojektia koskevat tiedot on esitelty alla. Tämän Sopimuksen liitteenä voi olla tarkempi opinnäytetyöprojektia koskeva esittely.<sup>2</sup>

Opinnäytetyön aihe ja arvioitu kokonaiskesto	
Opinnäytetyön aihe <sup>3</sup>	Organisaation pito- ja vetovoimatekijöiden kehittäminen työnantajabrändin näkökulmasta
Opinnäytetyöprojektin arvioitu kokonaiskesto	10 kuukautta, syys-kesäkuu

Opinnäytetyölle on nimetty ohjaaja(t), jonka yhteystiedot on ilmoitettu alla.

Opinnäytetyön ohjaaja(t) <sup>4</sup>		Aktivoi Nimi ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi
Nimi	Kari Kauranen	
Puhelin	(	
Sähköposti	kari.kauranen@lab.fi	

(ilmoita kaikki ohjaajat)

<sup>1</sup> Ilmoita kaikki opinnäytetyön tekijät ja heidän yhteystietonsa. Käytä tarvittaessa erillistä liitettä.

<sup>2</sup> Mahdollista lisätä sopimuksen liitteeksi esimerkiksi tutkimussuunnitelma.

<sup>3</sup> Lyhyt esittely opinnäytetyön aiheesta.

<sup>4</sup> Ilmoita kaikki opinnäytetyön ohjaajat ja heidän yhteystietonsa.

<p><b>III Työsuhde</b></p> <p>Opiskelija on työsuhteessa Yhteistyökumppanin kanssa tehdessään opinnäytetyön.<sup>5</sup></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei</p>
<p><b>IV Kulojen korvaaminen</b></p> <p>Opiskelijalle maksetaan opinnäytetyöhön liittyvät syntyneet kulut, kuten matkakustannukset.<sup>6</sup></p> <p><input type="checkbox"/> kyllä <input checked="" type="checkbox"/> ei</p> <p><b>Muut kuluja koskevat tiedot:</b> Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p>
<p><b>V Opinnäytetyön julkisuus</b></p> <p>Laadittava opinnäytetyö on julkinen. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-portaalissa LAB-ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti.</p>
<p><b>VI Salassapito</b></p> <p>Opiskelija sitoutuu olemaan ilmaiseematta tietoonsa saamia Yhteistyökumppanin luottamukselliseksi tai salassa pidettäväksi ilmoitettuja tietoja.</p> <p>Edellä mainitusta poiketen, Opiskelijan on oikeus ilmaista salassa pidettäviä Yhteistyökumppanin tietoja LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaajille, mikäli se on välttämätöntä opinnäytetyön tekemisen kannalta.<sup>7</sup></p> <p>Yhteistyökumppanin salassa pidettäväksi ilmoitettua aineistoa on mahdollista sisällyttää ainoastaan opinnäytetyön erilliseen liitteeseen. Salassa pidettäviä tietoja sisältävä liite ei ole julkinen asiakirja.</p> <p>Lisäksi Opiskelija sitoutuu käyttämään Yhteistyökumppanilta saamaansa tietoa ainoastaan opinnäytetyön tekemiseen liittyvään tarkoitukseen.</p>
<p><b>VII Oikeudet</b></p> <p>Opinnäytetyön tekijänoikeudet kuuluvat Opiskelijalle, ellei erillisellä sopimuksella ole toisin sovittu. Yhteistyökumppanilla on oikeus hyödyntää julkista opinnäytetyötä omassa toiminnassaan.</p> <p>Opinnäytetyön laadinnan yhteydessä syntyneen teoskynnyksen ylittävän tulosaineiston oikeudet kuuluvat niille osapuolille, jotka ovat osallistuneet tulosaineiston syntyyn heidän työpanoksensa mukaisessa suhteessa, ellei toisin ole sovittu. Yhteistyökumppanin Opiskelijalle opinnäytetyön tekemistä varten luovuttaman tausta-aineiston oikeudet kuuluvat Yhteistyökumppanille, ellei toisin ole sovittu.<sup>8</sup></p>

<sup>5</sup> Rastita oikea vaihtoehto.

<sup>6</sup> Rastita oikea vaihtoehto ja mainitse korvattavat kululajit.

<sup>7</sup> LAB-ammattikorkeakoulun henkilökunta on salassapitovelvollinen ammattikorkeakoululain (2014/932), julkisuuslain (1999/621) salassapitovelvoitteita koskevien säännöksiin, rikoslain (1889/39) 38 luvun 1 ja 2 §:ien, liikesalaisuuslain (2018/595) säännöksiin sekä työolainsäädännön nojalla.

<sup>8</sup> Tässä Sopimuksessa *tekijänoikeudella* tarkoitetaan tekijänoikeuslaissa (1961/404) määriteltyä tekijän yksinoikeutta päättää teoksensa käytöstä. Jotta teos saisi tekijänoikeudellista suojaa, teoksen tulee ylittää *teoskynnys*, eli teoksen tulee olla tarpeeksi omaperäinen ja itsenäinen työ. Tarkka teoskynnyksen määrittäminen edellyttää aina tapauskohtaista harkintaa. Tässä Sopimuksessa *tulosaineistolla* tarkoitetaan opinnäytetyöprosessin aikana aikaansaatuja tietoja, ideoita, menetelmiä, ratkaisumalleja tms. Tässä Sopimuksessa *tausta-aineistolla* tarkoitetaan opinnäytetyöprosessin ulkopuolella syntyneitä opinnäytetyöprosessissa tarpeellista tietoa, materiaalia tms.

<b>VIII Yhteistyökumppanin vastuut</b>	
Yhteyshenkilö ja tarvittavien tietojen luovuttaminen	Yhteistyökumppani nimeää yhteyshenkilön tämän Sopimuksen velvoitteiden täyttämiseksi. Yhteistyökumppani sitoutuu antamaan Opiskelijan käyttöön opinnäytetyön tekemiseen tarpeelliset tiedot sekä antamaan opinnäytetyön aihepiiriin kuuluvaa tarvittavaa asiantuntijaohjausta.
Tarkastusvelvollisuus	Yhteistyökumppanin vastuisiin kuuluu tarkastaa ennen opinnäytetyön julkaisemista, ettei opinnäytetyö sisällä Yhteistyökumppanin salassa pidettävää aineistoa. Opinnäytetyön tarkastaminen on suoritettava kohtuullisen, kuitenkin viimeistään neljäntoista (14) päivän kuluessa siitä, kun Opiskelija toimitti opinnäytetyön Yhteistyökumppanille. Mikäli Yhteistyökumppani ei kommentoi sille toimitettua opinnäytetyötä jäljempänä mainitun määräajan kuluessa, Opiskelijalla on oikeus julkaista opinnäytetyö. <sup>9</sup>
<b>IX Opiskelijan muut vastuut</b>	
Toimintatavat	Opiskelija sitoutuu työskentelemään tavoitteellisesti Yhteistyökumppanin kanssa ja noudattaa opinnäytetyötä tehdessään hyvän tutkimuskäytännön periaatteita.
Ilmoitusvelvollisuus	Opiskelija on velvollinen ilmoittamaan Yhteistyökumppanille sekä LAB-ammattikorkeakoululle yhteyshenkilön ja opinnäytetyön ohjaajaa koskevista muutoksista.
Opinnäytetyön toimittaminen Yhteistyökumppanille	Opiskelijan velvollisuuksiin kuuluu toimittaa arvosteltavaksi jätettävä opinnäytetyö Yhteistyökumppanille ennen työn julkaisemista. Mikäli Yhteistyökumppani ilmoittaa tarkastusajan kuluessa opinnäytetyön sisältävän salassa pidettävää tietoa, Opiskelija on velvollinen muokkaamaan opinnäytetyötään siten, ettei julkaistava opinnäytetyö sisällä salassa pidettävää tietoa.
<b>X Sopimusmuutokset</b>	
Tätä Sopimusta voidaan muuttaa ainoastaan kirjallisesti. Kirjallisen muutoksen tulee olla molempien Osapuolten allekirjoituksella hyväksymä.	
<b>XI Voimassaolo</b>	
Tämä Sopimus astuu voimaan molempien Osapuolten allekirjoituksella ja on voimassa, kunnes Opiskelijan opinnäytetyö on julkaistu Theseus-portaalissa tai Osapuolet yhteisesti toteavat Sopimuksen päättyneen.	
<b>XII Allekirjoitukset</b>	
Opinnäytetyön tekijä(t) ja allekirjoitukset	Aktivoi Päivämäärä ja napsauta + -painiketta lisätäksesi uusi rivi