



# Työntekijäkokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät

Linda Pasanen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työntekijäkokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät**

Linda Pasanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2023

Linda Pasanen

**Työntekijäkokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen vaikuttavat tekijät**

Vuosi 2023 Sivumäärä 37

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea toimeksiantajan eli Yrjö ja Hanna Kotien uutta palkitsemisen ja palkkauksen kehitysprojektia, jolla tavoitellaan palkitsemisjärjestelmää tukemaan henkilöstön sitoutumista. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja työnantajan vetovoimaisuuteen.

Sosiaali- ja terveystieteiden työvoimapula on ajankohtainen aihe. Ala kärsii tällä hetkellä työvoimapulasta ja alan heikosta vetovoimasta. Kiihtyvän työntekijäpulan myötä työnantajien on löydettävä kilpailukeinoja uusien osaajien houkuttelemiseksi ja nykyisten työntekijöidensä sitouttamiseksi.

Työntekijäkokemus on käsitteenä hyvin laaja, joten rajasin teoreettisen viitekehitykseni työntekijäkokemuksen eri osa-alueisiin, kuten veto- ja pitovoimaan, sitoutumiseen sekä vaihtuvuuteen. Myös palkitseminen on iso kokonaisuus, joten tässä opinnäytetyössä tarkastelin palkitsemisen kokonaisuutta aineettoman ja aineellisen palkitsemisen kautta. Työni tutkimusmenetelmänä käytin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyö oli dokumenttianalyysi, jossa hyödynsin jo valmiiksi tehtyä tutkimustuloksia kehittämisehdotukseksi toimeksiantajalle.

Selvitystyössä suurimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat johtaminen ja esihenkilötyö, viestintä sekä palkkaus ja edut. Jatkoa ajatellen, toimeksiantajan tulisi panostaa työsuhde-etuihin, avoimeen ja informatiiviseen viestintään sekä johtamiseen esimerkiksi koulutusten avulla.

Asiasanat: palkitseminen, pitovoima, työntekijäkokemus, vetovoima

Linda Pasanen

**Factors That Impact Employee Experience and Employer Attractiveness**

Year 2023

Pages 37

---

The purpose of this thesis was to support the commissioner's new reward and remuneration project, which aims to create a reward system to support employee commitment. The commissioner of the study was Yrjö ja Hanna Kodit. The purpose of the thesis was to map what factors affect employee experience and employer attractiveness.

At the moment, the social services and healthcare sector is encountering inavailability of labour force and weak attractiveness. Employers must find competitive ways to find new employees and engage current employees.

Employee experience as a topic is very broad, so the theoretical framework was limited to different areas of employee experience, such as attraction and holding power and commitment and turnover. Remuneration as topic is also very broad, so this thesis examined the rewarding process as an entirety through intangible and material rewards. The thesis employed qualitative research. The thesis was a document analysis in which published research results were utilised as a development proposal for the commissioner.

The biggest areas for development were leadership, communication and pay and benefits. In the future, the commissioner should invest in employee benefits, open and informative communication and leadership for example through training.

Keywords: attraction, employee experience, retention, rewarding

## Sisälllys

1	Johdanto .....	6
2	Työntekijäkokemus .....	7
2.1	Veto- ja pitovoima.....	9
2.3	Vetovoima ja pitovoima sosiaali- ja terveysalalla.....	11
2.4	Sitoutuminen ja vaihtuvuus .....	12
2.5	Motivaatio .....	13
2.5.1	Maslowin tarvehierarkia.....	13
2.5.2	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät .....	14
3	Palkitsemisen kokonaisuus.....	15
3.1	Aineellinen palkitseminen .....	16
3.1.1	Suorat palkitsemistavat .....	16
3.1.2	Epäsuorat palkitsemistavat .....	17
3.2	Aineeton palkitseminen.....	17
4	Selvitystyön tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät käsitteet .....	18
4.1	Dokumenttianalyysi.....	18
4.2	Sisältöanalyysi.....	19
4.3	Selvitystyön prosessi .....	19
5	Selvitystyön tulokset .....	20
5.1	Kysely henkilöstöeduista.....	21
5.2	Työhyvinvointikysely .....	26
5.3	Lähtökyselyn vastaukset .....	30
6	Yhteenveto ja kehittämissuhteet .....	33
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	33
6.2	Loppusanat .....	35
	Lähteet .....	36
	Kuviot.....	38

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan työnantajan vetovoimaisuuteen. Näin ollen on tärkeää pohtia, työntekijöiden näkemyksiä siitä, millaisilla palkkauksen ja palkitsemisen keinoilla tulisi houkutella osaajia.

Yrjö ja Hanna Kodeilla on tehty vuonna 2022 henkilöstölle kysely työsuhde-eduista. Lisäksi vuosittain tehdään kaksi työhyvinvointikyselyä ja joka kuukausi lähetetään omalla pyynnöllään irtisanoutuneille lähtökysely, jolla pyritään saamaan selville irtisanoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tätä kaikkea dataa aion hyödyntää selvittääkseni yrityksen nykytilaa. Henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen kohdistuu sosiaali- ja terveysalalla suuria paineita nyt ja tulevaisuudessa (Coco ja Roos 2020, 14). On arvioitu, että alalle tullaan tarvitsemaan seuraavan 15 vuoden aikana noin 200 000 uutta työntekijää (Tevameri 2020, 59). Kilpailu työntekijöistä on siis kova ja työnantajien on löydettävä kilpailukeinoja houkutelllessaan uusia työntekijöitä ja pitääkseen nykyiset osaajat talossa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyö on dokumenttianalyysi, jossa hyödynnetään ja analysoidaan jo valmiiksi tehtyjä tutkimustuloksia kehittämissuositukseksi toimeksiantajalle. Tutkimusmenetelmästä ja selvitystyön prosessista löytyy tarkemmin lisää luvusta 4.

Työn tarkoituksena on tukea toimeksiantajan uutta palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvää projektia. Yrjö ja Hanna Kodeilla on käynnistynyt huhtikuussa 2023 palkkauksen ja palkitsemisen kehitysprojekti ja se on arvioitu saada päätökseen kesäkuun 2023 lopussa. Kehitysprojektilla tavoitellaan järjestelmää, joka tukee henkilöstön sitoutumista. Lisäksi tavoitellaan sitä, että palkitseminen ja palkkaus koetaan aidoksi kilpailutekijäksi myös siten, että toimeksiantaja on entistä kiinnostavampi myös niiden sote-alan osaajien mielissä, jotka eivät vielä ole yrityksessä töissä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yrjö ja Hanna Kodit. Yleishyödyllinen Yrjö ja Hanna - säätiö on perustettu vuonna 1996. Säätiö on yhteiskunnallisesti vaikuttava ja valtakunnallinen toimija, jonka tavoitteena on edistää perheiden, ikäihmisten, vammaisten ja muiden päivittäisissä toiminnoissaan tarvitsevien hyvinvointia. Yrjö ja Hanna -säätiö on konsernin emoyhtiö. Yrjö ja Hanna Kodit muodostuvat Yrjö ja Hanna -säätiöstä, sen sataprosenttisesti omistamista, hoivapalveluja tuottavista tytäryhtiöistä sekä asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöistä. Koko organisaatiosta käytetään nimitystä Yrjö ja Hanna Kodit. Vakituksia työntekijöitä Yrjö ja Hanna Kodeilla on noin 550, joista suurin osa työskentelee

hoitotyössä sairaanhoitajina, lähihoitajina ja hoiva-avustajina. Yrjö ja Hanna Kodit tarjoaa työuria myös muun muassa esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä. (Yrjö ja Hanna Kodit 2023.) Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Yrjö ja Hanna Kodeilla rekrytointikoordinaattorina.

## 2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on käsitteenä hyvin laaja. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän ajatuksia ja kokemuksia siitä, millaista tietyllä työnantajalla on työskennellä. Työntekijäkokemusta syntyy työntekijän työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa aina rekrytointiprosessista työsuhteen päättymiseen saakka. (Huhta & Myllyntaus 2022, 118-121.) Olemme kaikki ensisijaisesti ihmisiä emmekä työntekijöitä. Tämän vuoksi työntekijän kokemuspolun aikana tapahtuvat hetket ja kohtaamiset määrittelevät, millaiseksi työntekijäkokemus kyseisessä organisaatiossa muodostuu. (Fambition 2023.)

Työntekijäkokemus sisältää ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Jacob Morgan on rakentanut oman työntekijäkokemuksen viitekehyksen. Viitekehyksessä hän erottelee työntekijäkokemuksen kolmeen eri toimintaympäristöön: teknologiseen ja fyysiseen toimintaympäristöön sekä yrityskulttuuriin. Hänen mallinsa mukaan näillä kolmella eri toimintaympäristöllä on eri suuruiset osuudet työntekijäkokemuksen luomisessa. (Morgan 2017, 57.)

Fyysinen toimintaympäristö on se, missä työntekijät todella työskentelevät. Tästä syystä se on myös tärkeä osa työntekijäkokemusta. Sen osuus työntekijäkokemuksen luomisesta on 30 prosenttia. Fyysiseen toimintaympäristöön liittyy Morganin kehittämä COOL-malli, joka rakentuu neljästä osasta. Ensimmäisen osan mukaan työpaikalle saa tuoda vierailijoita, sillä se parantaa viihtyvyyttä, luo yhteisöllisyyden ja monimuotoisuuden tunnetta sekä parantaa työtehokkuutta. Toinen kohta tuo esiin työn joustavuuden. Tällä ei tarkoiteta etätöitä, vaan sitä, että työntekijät arvostavat mahdollisuutta valita, missä ja milloin he työskentelevät. Kolmannessa kohdassa mainitaan organisaation arvojen näkyminen. Arvot auttavat ohjaamaan työskentelyä. Arvojen tulisi näkyä fyysisesti siellä, missä ihmiset työskentelevät, koska arvojen perusteella työntekijät tekevät päätöksiä. Neljäs kohta kertoo itse työympäristöstä. Työympäristöjä on monenlaisia; on avoimia työtiloja ja suljettuja työtiloja. Siitä, kumpi on parempi vaihtoehto, on käyty useita keskusteluja. Mahdollistamalla erilaisissa ympäristöissä työskentelyn organisaatio osoittaa työntekijöilleen ymmärrystä, että kaikki työtehtävät eivät edellytä samanlaista työympäristöä. (Morgan 2017, 59-76.)

Teknologinen toimintaympäristö on toinen Jacob Morganin ympäristö työntekijäkokemuksen viitekehyksessä. Teknologinen toimintaympäristö kattaa kaiken tekniikan, jota työntekijät tarvitsevat työnsä suorittamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi tietokoneet, sovellukset ja

käyttöliittymät. Teknologia auttaa mahdollistamaan positiivista työntekijäkokemusta ja tulevaisuuden työskentelyä. Positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamiseksi tulee teknologisesta toimintaympäristöstä löytyä kolme ominaisuutta: teknologian saatavuus, kuluttajatason teknologia sekä työntekijöiden tarpeet suhteutettuna liiketoiminnan edellytyksiin. Teknologian saatavuus tarkoittaa sitä, että varmistetaan jokaisella työntekijällä olevan samanlaiset edellytykset yrityksen teknologian käyttöön. Lisäksi saatavuudella tarkoitetaan, että teknologian tulee olla ajan tasalla yrityksissä. Kuluttajatason teknologialla tarkoitetaan puolestaan sitä, että yritysten tulisi panostaa yritystason teknologian sijaan kuluttajatason teknologiaan. Käsitteille ei ole sen tarkempaa määritelmää, mutta yrityksessä käytössä olevan teknologian tulisi olla modernia, tyylikästä ja helppokäyttöistä, kuten yksityiselämässä käytettävän teknologian. Kolmannen ominaisuuden, eli työntekijöiden tarpeet suhteutettuna liiketoiminnan edellytyksiin, mukaan työntekijöiden tarpeiden tulee kohdata yrityksen tarpeiden kanssa. Haasteena voi olla usein se, että yritykset eivät huomio työntekijöidensä tapaa työskennellä. (Morgan 2017, 77-85.)

Kolmas ja viimeinen ympäristö Jacob Morganin työntekijäkokemuksen viitekehyksessä on yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen sisällä vallitsevaa tunnelmaa sekä toimia, joita tehdään tämän tunnelman luomiseksi. Organisaation kulttuuri määrittelee sen, miten työntekijöitä kohdellaan, miten työntekijät saavat työnsä tehtyä ja mitä tuotteita tai palveluja luodaan. Jotta yritys pystyy luomaan positiivista yrityskulttuuria, tulisi yrityksessä keskittyä muun muassa seuraaviin asioihin: yritykseen suhtaudutaan positiivisesti, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja osana tiimiä sekä työntekijät uskovat monimuotoisuuteen ja osallisuuteen. Kaiken takana on positiivinen työantajamielikuva, joka ei synny vain työntekijöiden, vaan myös asiakkaiden kautta. (Morgan 2017, 86-92.)

Työntekijäkokemus ei ole yrityskohtainen, vaan jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus. Oleellista onkin, millaiseksi työntekijän yksilöllinen kokemus muodostuu. Vetovoimainen työntekijäkokemus antaa yritykselle mahdollisuuden muodostaa työnantajalupaus, jonka nykyiset työntekijät pystyvät allekirjoittamaan ja, joka on houkutteleva tavoiteltavien osaajien keskuudessa. Työnantajalupauksen tulisi olla yhtenäinen, selkeästi mietitty, yritystä ja sen arkea aidosti kuvaava. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun annetut lupaukset ovat todenmukaisia, niiden toteutumiseen panostetaan ja lopulta lupaukset lunastetaan. (Luukka 2019, 128-129.) Positiivista työntekijäkokemusta rakennettaessa tulisi työnantajan huomioida muutakin kuin palkka ja työsuhte-edut; työympäristön tulee olla turvallinen ja työnantajan on pystyttävä osoittamaan työntekijöilleen luottamusta sekä varmistamaan kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun (Bersin 2019). Työntekijäkokemusta voidaan parantaa ymmärtämällä, mitä organisaation työntekijät tarvitsevat työssä onnistumiseen ja millaisia asioita he pitävät merkityksellisinä (Huhta & Myllyntaus 2022, 19).

*”Työnantajabrändi lupaa, työntekijäkokemus lunastaa.”*

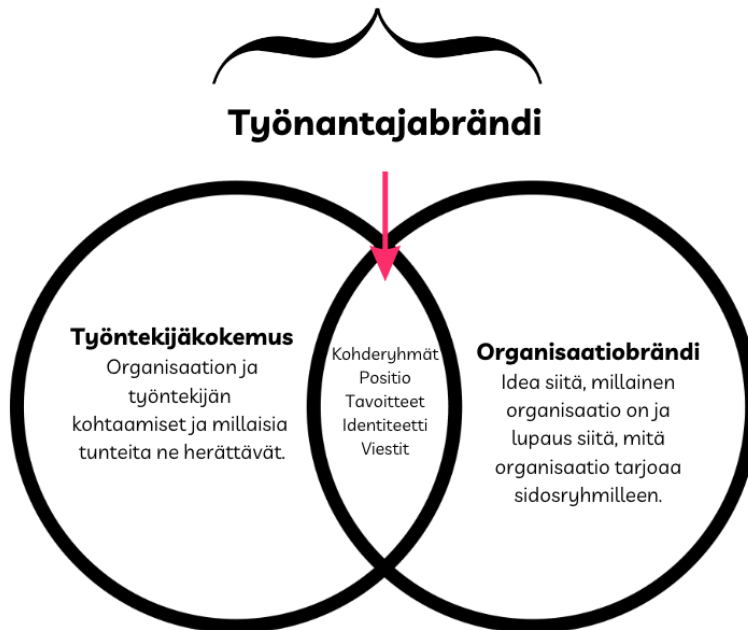
*-Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus*

## 2.1 Veto- ja pitovoima

Kielitoimiston määritelmän mukaan vetovoima on jonkin asian kiehtovuutta ja houkuttelevuutta (Vetovoima 2023). Vetovoimainen työnantaja houkuttelee uusia osajia. Huhtan ja Myllyntausen mukaan (2022, 18-19) organisaation vetovoimaa tarkastellaan enimmäkseen työnantajabrändin kautta (kuvio 1). Työnantajabrändityön tarkoituksena on rakentaa meilikuvia organisaatiosta työnantajana. Vetovoimainen työnantaja parantaa asemiaan työmarkkinoilla lisäämällä kiinnostusta sen avoimia työpaikkoja kohtaan. (Huhta & Myllyntaus 2022, 18-19.) Työpaikan vetovoimaan sekä työnantajamielikuvaan kannattaa panostaa etenkin aloilla, joissa kilpailu työntekijöistä on kova (Great Place To Work 2023).

Työnantajakuva voidaan luoda henkilöstöstrategialla, joka on henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin suunnitelma. Henkilöstöstrategiassa näkyvät työntekijöiden strateginen merkitys ja arvostus, mikä vaikuttaa organisaation vetovoimaan työnantajana. Pelkät kirjaukset strategiaan eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan asioiden tulee olla toteutettavissa myös käytännön tasolla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 21-22.)

## Miten organisaatio itse pystyy vaikuttamaan vetovoimaan?



Kuvio 1: Miten organisaatio pystyy vaikuttamaan vetovoimaan (mukailen Huhta & Myllyntaus 2022, 18)

Vetovoimaisuuteen voidaan vaikuttaa ulospäin näkyvillä asioilla, joita on hyvä tuoda esiin jo työpaikkailmoituksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkaus ja palkka-avoimuus, työsuhte-edut, työn sisältö, uralla etenemismahdollisuudet, työyhteisö ja kulttuuri, työn ja yksityiselämän välinen tasapaino, työturvallisuus sekä esihenkilötyö. (Great Place To Work 2023.)

Pitovoimalla tarkoitetaan taas henkilöstön pysyvyyttä. Bussin (2018, 3) mukaan pitovoima on organisaation prosessi, jolla kannustetaan henkilöstöä pysymään organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Työntekijöiden pysyvyydellä on suora vaikutus liiketoiminnan tulokseen ja menestykseen (Holliday 2021.)

Suuri vaihtuvuus syntyy, kun organisaatio menettää suuren prosenttiosuuden työntekijöistä suhteessa palkattujen työntekijöiden määrään (Bussin 2018, 3). Pitovoimatyöllä pyritään vähentämään vaihtuvuutta muun muassa sitouttamalla työntekijöitä osoittaen arvostusta työntekijöitä kohtaan, tarjoamalla kilpailukykyisen palkan ja työsuhte-edut sekä kannustamalla työ- ja yksityiselämän väliseen tasapainoon (kuvio 2). (Baker 2023.)

Viime kädessä siis vetovoimatyöllä on suora yhteys työntekijöiden pysyvyyteen. Potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka kauan työntekijä pysyy yrityksessä. (Baker 2023.)

Vetovoima	Pitovoima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysbrändi</li> <li>• Työnantajabrändi</li> <li>• Työnantajamielikuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkkaus</li> <li>• Muut aineelliset ja aineettomat palkkiot</li> <li>• Uralla eteneminen</li> <li>• Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet</li> <li>• Työn ja vapaa-ajan tasapainoisuus</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Työilmapiiri</li> <li>• Esihenkilötyö</li> </ul>

Kuvio 2: Veto- ja pitovoimatekijät (mukaihen Holliday 2021)

### 2.3 Vetovoima ja pitovoima sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen kohdistuu paineita nyt ja tulevaisuudessa (Coco & Roos 2020, 14). Sosiaali- ja terveysalalle on arvioitu tarvittavan 200 000 uutta työntekijää seuraavan 15 vuoden aikana (Tevameri 2020, 59).

Sosiaali- ja terveysalan vetovoima on heikentynyt, mutta työntekijät kokevat kuitenkin työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Jotta alan vetovoimaa pystytään lisäämään ja henkilöstön saatavuus takaamaan, tulisi palkkauksen olla riittävä työn vaatavuuteen nähden ja henkilöstöressurssien taas riittävät työkuormaan nähden. Muina vetovoimaa lisäävinä tekijöinä pidetään muun muassa vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, uralla etenemisen mahdollisuuksia, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, työsuhde-etuja ja kannustavaa esihenkilötyötä. (Coco & Roos 2020, 14.)

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri rooli työnantajakuvan rakentamisessa sekä positiivisen ja toimivan ympäristön luomisessa. Onnistuessaan johtaminen ja esihenkilötyö voivat olla valttikortteja henkilöstön saatavuuden suhteen. (Rautio 2021.)

Vetovoimatyön ohella myös pitovoimatyöhön tulee panostaa. Tevameri nostaa (2020, 64) raportissaan esiin suomalaisessa yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa tehdyn tutkimuksen, jonka mukaan terveydenhuollon ammattilaisten sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti seuraavat tekijät: palkitseminen, organisaatiokulttuuri, koulutusmahdollisuudet, työympäristö, henkilöstöhallinto, maine, arvot sekä viestintä. Tevameri tuo raportissaan esiin myös toisen tutkimuksen, jonka mukaan Suomessa sairaanhoitajien työpaikan- ja ammatinvaihtoaihomukset ovat yleisimpiä kuin tutkimuksen 9 eurooppalaisessa vertailumaassa. Työkyvyttömyys on myös yksi sosiaali- ja terveysalan poistumiseen liittyvistä

tekijöistä. Alan ammattiryhmistä eniten työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyy sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä sairaala- ja laitosapulaisia. (Tevameri 2020, 64.)

#### 2.4 Sitoutuminen ja vaihtuvuus

Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. Sitoutunut työntekijä pystyy samaistumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen, 2017.)

Kun työntekijät ovat sitoutuneita, he pystyvät antamaan parhaan mahdollisen version itsestään työnantajalle, mikä tarkoittaa työnantajayritykselle parempaa työsuorituskykyä ja tuottavuutta. Sitoutuneet työntekijät parantavat todennäköisimmin myös asiakassuhteita. Nämä eivät näy paitsi yrityksen kasvaneissa tuloissa ja voitoissa, vaan myös työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja työmoraalissa. (Chamorro-Premuzic, Garrad & Elzinga, 2018.)

Työnantaja voi kannustaa työntekijöitä sitoutumaan monin tavoin, kuten esimerkiksi kertomalla odotuksista ja tavoitteista selkeästi, tarjoamalla kannustimia tai palkintoja erinomaisesta työstä, pitämällä työntekijät ajan tasalla ja olemalla läpinäkyvä yrityksen asioista sekä antamalla säännöllistä palautetta. Tärkeää on myös pyrkimys saada työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuiksi ja, että heidän ideoitaan kuullaan ja ymmärretään. (Chamorro-Premuzic, Garrad & Elzinga, 2018.) Sitoutuneet työntekijät ovat oma-aloitteisia ja tietävät ja tunnistavat työpanoksensa merkityksen. Lisäksi sitoutuneilla työntekijöillä on selkeät käsitykset tehtäväkuvistaan, he tietävät mitä heiltä odotetaan ja he tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. (HR Cloud 2022.)

Sitoutumiseen liittyy olennaisesti vaihtuvuus. Vaihtuvuudella tarkoitetaan niiden työntekijöiden määrää, jotka lähtevät yrityksestä tietyn ajanjakson aikana. Lähtövaihtuvuuden ollessa suuri tulisi yrityksessä kiinnittää asiaan huomiota ja selvittää sen taustalla olevia syitä. Vapaaehtoisten irtisanoutumisten syitä voidaan selvittää esimerkiksi lähtöhaastattelujen ja -kyselyiden avulla. Tulosten avulla voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Irtisanoutumisille ei kuitenkaan aina ole välttämättä vain yhtä syytä. Lähtövaihtuvuutta voidaan hallita hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä, sillä niillä on suuri merkitys henkilöstön pysyvyydessä. Kuviossa 3 on kuvattu keinoja sitouttaa henkilöstöä. (Hakoinen 2015.)

## Henkilöstöä sitouttavat yritykseen:

Avoin, rehellinen ja jatkuva keskustelu- ja kuunteluyhteys esimiesten ja henkilöstön välillä
Mielekäs, merkityksellinen ja sopivan haastava työ
Jatkuva mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen
Esihenkilön kiittävä palaute
Kehut ja kannustukset
Hyvistä suorituksista palkitseminen
Selkeät tavoitteet
Omaan työhön ja työympäristöön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet

Kuvio 3: Henkilöstöä sitouttavat tekijät (mukailien Hakoinen 2015)

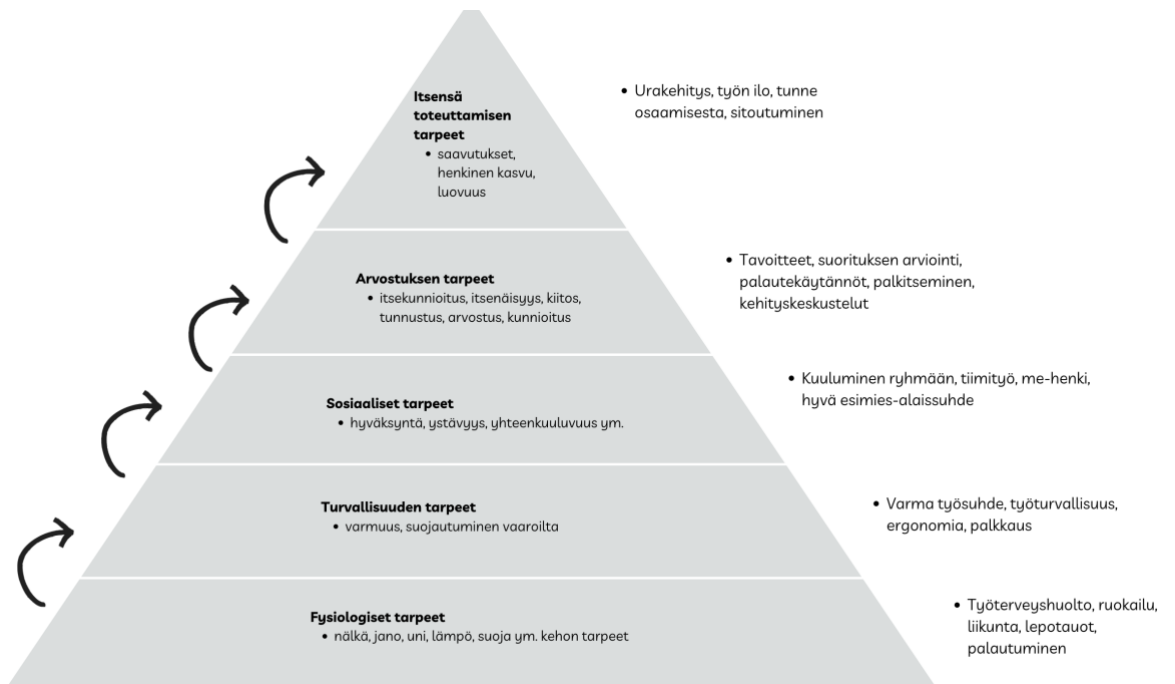
On olemassa myös niin sanottua luonnollista lähtövaihtuvuutta, kuten muuttoa toiselle paikkakunnalle tai ura-askeleiden ottamista, jos yrityksen sisällä ei ole mahdollista uusiin työtehtäviin siirtyä (Hakoinen 2015).

## 2.5 Motivaatio

Motivaatio kuvaa sitä, miksi ihminen tekee jotain. Se on oleellinen osa tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. (Hyppänen 2013, 140.) Motivaatiota ohjaavat motiivit, jotka ovat haluja ja psykologisia tarpeita (Mayor & Risku 2015). Ihmisellä on luontainen taipumus etsiä tekemiselleen tarkoitusta ja selitystä. Mikäli hän ei koe tekemistään tarpeelliseksi tai nautinnolliseksi, hän ei myöskään motivoitu. (Viitala 2021.)

### 2.5.1 Maslowin tarvehierarkia

Vanhimpana ja tunnetuimpana motivaatioteorianana voidaan pitää Maslowin tarvehierarkiaa, joka on yli 60 vuotta vanha, mutta pitää edelleen paikkansa. Maslowin motivaatioteoria painottaa perusasioiden tärkeyttä, toimivaa vuorovaikutusta sekä arvostuksen tunnetta. Motivaatioteoria koostuu viidestä eri tasosta (kuvio 4). Kolme alimmaista tasoa ovat Maslowin mukaan perustarpeita, jotka hän nimitti myös puutemotiiveiksi. Ylimmät tasot hän nimitti puolestaan kasvutarpeiksi. Teorian mukaan ihminen voi siirtyä ylemmän tason tarpeisiin vasta, kun hänen perustarpeensa on riittävästi täytetty. (Hyppänen 2013, 141.)



Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia (mukailten Hyppänen 2013, 142)

### 2.5.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Motivaatio koostuu ulkoisesta motivaatiosta ja sisäisestä motivaatiosta.

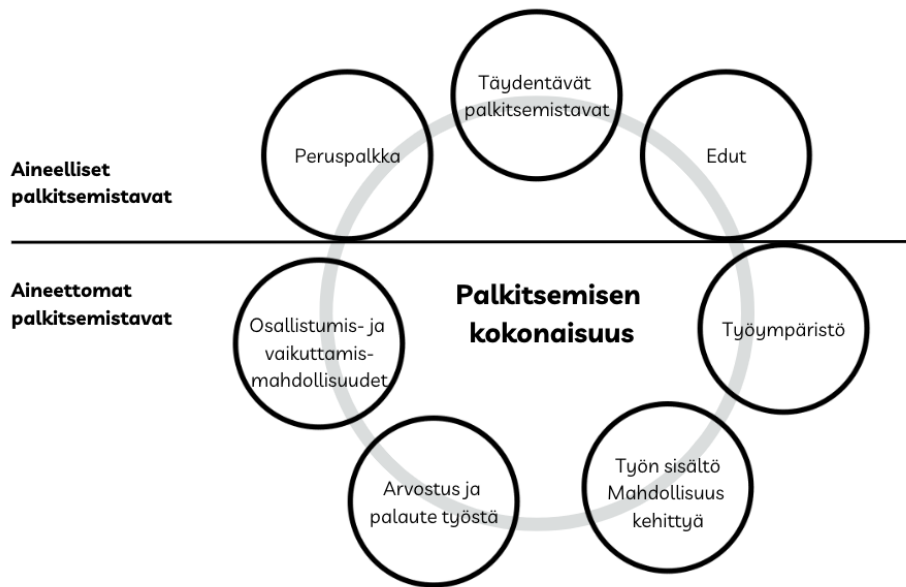
Ulkoisella motivaatiolla viitataan ihmisten käyttäytymiseen suorittaa tehtäviä ja oppia uusia taitoja ulkoisten palkkioiden saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. (Luukka 2019, 144.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Raha motivaatiotekijänä kattaa säännöllisen palkan ja tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkkiot. Edut ovat organisaation henkilöstölleen tarjoamia etua liittyen esimerkiksi hyvinvointiin, terveydenhuoltoon tai ruokailuun. Asema motivaatiotekijänä taas tarkoittaa titteleitä, vastuuta ja valtaa. (Hyppänen 2013, 141.)

Sisäinen motivaatio on taas sitä, että ihminen tekee asioita, jotka häntä kiinnostavat ja, joista ei saa ilmeisiä ulkoisia palkintoja. Ihminen tekee näitä asioita, koska ne ovat hänelle nautinnollisia ja mielenkiintoisia, ei ulkopuolisten kannustumien tai paineiden vuoksi. (Luukka 2019, 144.) Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vapauden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä oivalluksen ja oppimisen kautta syntyvä tunne. Sisäinen motivaatio on enemmän henkilökohtaista kasvua, velvollisuudentuntoa ja tarkoituksen tunnistamista, kun taas ulkoinen motivaatio koostuu enemmänkin taloudellisista kannustimista, vallasta ja vastuusta. (Hyppänen 2013, 141.) Koska sisäisessä motivaatiossa tekeminen on lähtökohtaisesti mieluisaa, tekeminen ei kuormita ihmistä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Näin ollen sisäinen motivaatio on hyväksi yksilölle itselleen sekä hänen hyvinvoinnilleen. (Martela & Jarenko, 2014.)

Motivaatiolla on vaikutus ihmisen suhtautumiseen hänen työhönsä, työtovereihinsa, työympäristöönsä ja esihenkilöönsä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kavio & Toikko, 2015.) Viitalan (2021) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisen työmotivaatiota laskevat muun muassa toistuvat epäonnistumiset, tavoitteiden epäselvyys tai uupuminen kokonaan, epäoikeudenmukaisuus, palautteenannon puute, huono työilmapiiri ja heikko johtaminen. Yksi esihenkilötyön tärkeimmistä tehtävistä on luoda työntekijöiden keskuudessa halukkuutta toimia parhaan kykynsä mukaan. Tästä syystä esihenkilön tehtävänä onkin herättää kiinnostusta työntekijöidensä työssä suoriutumiseen. Ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi työn vastatessa heidän osaamistaan ja sen ollessa tarpeeksi haastavaa. Viitalan mukaan ihmisiä motivoi hyvään työsuoritukseen oikeudenmukainen ja houkutteleva palkkaus, saavutettavissa olevat ja heidän itsensä hyväksyvät tavoitteet sekä turvallinen työympäristö. Ihmisen motivaation ei kuitenkaan pysty suoraan vaikuttamaan, sillä se on yksilöllinen kokemus. Lisäksi ihmiset motivoituvat eri asioista. (Viitala 2021.) Henkilöstön sitoutumisen ja motivaation rakentaminen on ratkaisevan tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, sillä motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia ja yltyvät näin myös parempaan tulokseen. (Hyppänen 2013, 140-144.)

### 3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla voidaan tukea organisaation menestystä ja kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation strategian ja arvojen mukaisesti. Palkitseminen kattaa kaiken sen, mitä organisaatio tarjoaa henkilöstölleen vastineeksi työpanoksesta. (Kauhanen 2015, 106.) Hakonen ja Nylander (2015) määrittelevät palkitsemisen kokonaisuuden organisaation itsensä määrittelemäksi ja rajaamaksi kokonaisuudeksi. Palkitsemisen tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa, motivoida ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä sekä houkutellessa organisaatioon uusia osaajia. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta (kuvio 5). Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat ja aineettomaan palkitsemiseen taas työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin asioihin liittyvät palkitsemistavat. (Hakonen & Nylander 2015.) Aineellista palkitsemista ja aineetonta palkitsemista käsitellään tarkemmin luvuissa 3.1 ja 3.2.



Kuvio 5: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015)

### 3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen sisältää palkan, palkanlisät, palkankorotukset, luontoisedut ja muut työstä saatavat rahanarvoiset edut, kuten eläketurva ja terveydenhoito. Lakisääteisiä etuja Suomessa ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaetuudet, joita ovat sairausvakuutus, työeläke, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Aineellinen palkitseminen voidaan jakaa kahteen osioon: suoriin ja epäsuoriin palkitsemistapoihin. (Kauhanen 2012, 14.)

#### 3.1.1 Suorat palkitsemistavat

Suoriin palkitsemistapoihin kuuluvat peruspalkka, suorituspalkka sekä erilaiset lisät (Kauhanen 2012, 114). Tehdystä työstä maksetaan ensisijaisesti palkkaa. Peruspalkka on työtehtävästä maksettava palkka, johon ei sisälly minkäänlaisia lisiä, kuten esimerkiksi kokemusvuosilisiä. (Hakonen & Nylander 2015.) Suomessa lähes kaikilla aloilla on käytössä palkkausjärjestelmä, jossa työntekijän peruspalkka muodostuu tehtävän vaativuuden perusteella sekä henkilökohtaisen osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Vaativuusosan osuus palkassa on suurempi kuin henkilökohtaisen osan; henkilökohtainen osa on maksimissaan noin 50 prosenttia vaativuusosasta ja osan suuruus vaihtelee käytännössä 20-30 prosentin välillä. (Kauhanen 2015, 127.)

On olemassa myös täydentäviä palkitsemistapoja, joiden tavoitteena on palkita työntekijöitä esimerkiksi hyvistä työsuorituksista lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Täydentäviä palkitsemistapoja on erilaisia, kuten tulos- ja kannustinpalkkiojärjestelmät,

henkilökohtaiseen suoriutumiseen pohjautuvat tulospalkkiojärjestelmät sekä kerta- ja pikapalkitsemisjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015.) Tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmän suuruus peruspalkasta on usein maksimissaan 10-15 prosentin luokkaa (Kauhanen 2015, 127).

### 3.1.2 Epäsuorat palkitsemistavat

Epäsuorat palkitsemistavat koostuvat eduista, joita työnantaja tarjoaa henkilöstölleen palkan lisäksi. Näillä eduilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Epäsuoria palkitsemistapoja ovat esimerkiksi puhelinetu, autoetu, ruokailuetu ja asuntoetu. Osa eduista, kuten edellä mainitut edut, kuuluvat verotuksen piiriin, eli työnantajan tulee suorittaa niistä ennakonpidätys. Työnantaja voi kuitenkin tarjota myös sellaisia etuja, joista ei veroteta. Näiden etujen tulee olla tavanomaisia ja kohtuullisia sekä koskettaa koko henkilöstöä. Tällaisia etuja ovat muun muassa lakisääteistä kattavampi työterveys, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta, vapaa-ajan lisävakuutukset ja täydennyskoulutukset. Epäsuoran palkitsemisen haasteena on se, että kaikki edut eivät ole välttämättä kaikkien työntekijöiden mieleen. Tämän vuoksi organisaation kannattaa ottaa myös henkilöstön tarpeet ja odotukset etujen suhteen huomioon. (Kauhanen 2012, 119.)

### 3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemistapoja määritellään vaihtelevasti eri tavoin. Aineeton palkitseminen on kaikkea sellaista, mitä ei voi käytännössä koskettaa. Aineetonta palkitsemista pidetään tärkeänä osana yössä viihtymistä ja siihen sitoutumista ja se on osittain jopa työnantajalle ilmaista. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluvat työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. (Hakonen & Nylander 2015.)

Työympäristön fyysiset olosuhteet, kuten työpaikan sijainti, on tärkeä tekijä työpaikan valinnassa. Palkitsemistapana sijainti on kuitenkin rajallinen, sillä sijaintia ei voida vaihtaa henkilöstön toiveiden tai asuinpaikan mukaan. Työpaikan sijainnin merkitys on kuitenkin viime vuosina vähentynyt, sillä tekniikka mahdollistaa hyvin myös etätyöskentelyn. Viihtyisät työtiloja sekä ergonomisia ja hyviä työvälineitä voidaan puolestaan pitää tärkeänä osana palkitsemista, sillä niillä on suuri merkitys työn sujumisessa ja viihtyvyydessä. (Hakonen & Nylander 2015.)

Työn sisältö vaikuttaa erityisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon ja on myös isossa osassa työpaikkaa valittaessa. Tärkeä palkitsemistapa on myös kehittymismahdollisuudet. Osaamisen kehittäminen tapahtuu usein kouluttautumisen kautta. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja ne ovat myös vetovoimatekijä työmarkkinoilla. (Hakonen & Nylander 2015.)

Vaikutusmahdollisuudet muotoutuvat vuoropuhelussa esihenkilön ja työntekijän välillä. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät usein työtehtäviin, työtehtävien järjestykseen ja fyysiseen työpaikkaan. Esimerkiksi oman työpisteen sisustaminen mieleiseksi voi lisätä työmotivaatiota. Palkitsevana pidetään myös mahdollisuutta vaikuttaa omaan työaikaansa. (Hakonen & Nylander 2015.)

Työntekijät kaipaavat palautetta työsuorituksistaan. Esihenkilö voi motivoida henkilöstöään rakentavalla ja myönteisellä palautteella. Myönteinen palaute vahvistaa itseluottamusta ja auttaa työskentelyn suuntaamisessa oikeisiin asioihin. Lisäksi palaute on palkitsemistapana ilmainen työnantajalle. (Hakonen & Nylander 2015.)

#### 4 Selvitystyön tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät käsitteet

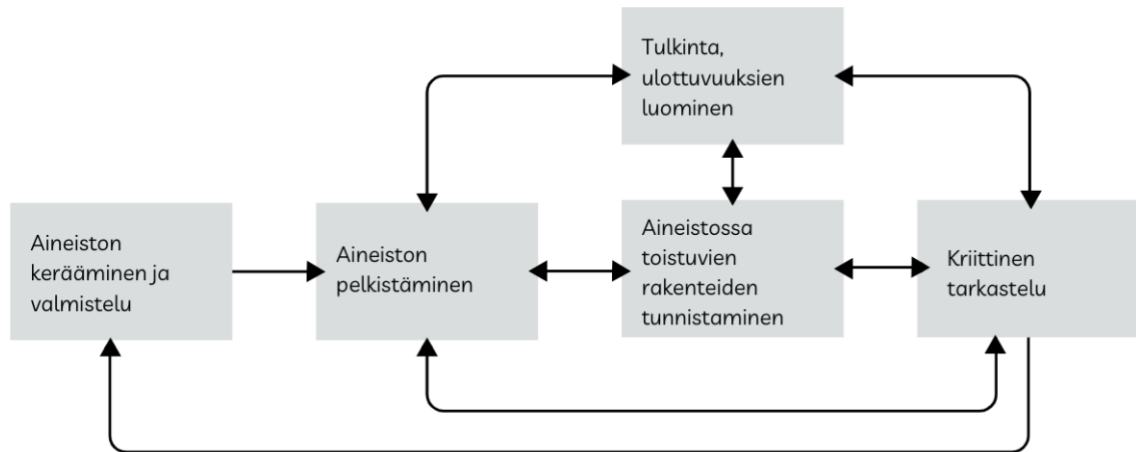
Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Opinnäytetyö on dokumenttianalyysi, jossa hyödynnetään ja analysoidaan jo valmiiksi tehtyjä tutkimustuloksia kehittämisehdotukseksi toimeksiantajalle. Toimeksiantajalla on tehty vuonna 2022 henkilöstölle kysely työsuhde-eduista. Toimeksiantajalla tehdään vuosittain kaksi työhyvinvointikyselyä ja joka kuukausi jokaiselle omalla pyynnöllään irtisanoutuneella lähetetään lähtökysely. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen ja hänen elämänsä sekä niihin liittyvät merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kertomuksista, tarinoista ja merkityksistä ja tavoitteena on tavoittaa ihmisten näkemykset todellisuudesta. Näkemysten voidaan olettaa sisältävän sellaisia asioita, joita ihminen pitää elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina seuraava kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. (Vilka 2021.)

##### 4.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa päätelmiä pyritään tuottamaan kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta eli kielellisestä, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenttianalyysissä tarkasteltavia dokumentteja voivat olla esimerkiksi tekstiksi muutetut haastattelut, lehtiartikkelit, www-sivut, vuosikertomukset, puheet, raportit, keskustelut ja päiväkirjat. Dokumenttianalyysissä on tavoitteena analysoida tutkimusaineisto järjestelmällisesti ja luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Dokumenttianalyysin vahvuutena pidetään sen herkkyyttä sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva aihe esiintyy luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136.)

Dokumenttianalyysin aineistoa voidaan analysoida usealla eri tavalla. Kuvio 6 on laadullisen tutkimuksen yleinen malli, joka kuvaa hyvin myös dokumenttianalyysin päävaiheita. Laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston

pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen sekä tulkinta. Kaikkia edellisiä vaiheita koskettaa kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa ja korjata eri vaiheiden toteuttamisessa ja tuloksissa tapahtuneita mahdollisia virheitä tai muita vääristymiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 137-138.)



Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)

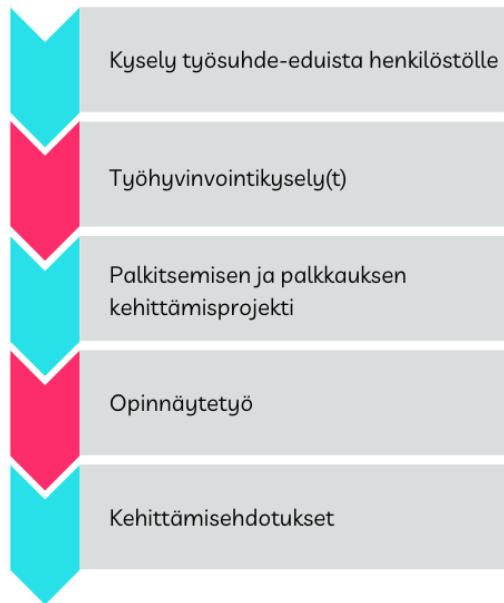
## 4.2 Sisältöanalyysi

Dokumenttianalyysi voidaan jakaa kahteen analyysitapaan: sisällön analyysiin ja sisällön erittelyyn. Sisällön analyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sen tavoitteena on etsiä ja löytää tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyssä puolestaan pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä määrällisesti esimerkiksi tekstin sisältöä numeroin. Sisältöanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi ja analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136-137.) Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoidaan sisällön analyysillä.

## 4.3 Selvitystyön prosessi

Lähden keräämään aineistoa jo valmiiksi tuotetusta datasta, joita Yrjö ja Hanna Kodeilta löytyy. Hyödynnän selvitystyössäni Yrjö ja Hanna Kotien työhyvinvointikyselyn tuloksia, keväällä 2022 tehtyä kyselyä henkilöstöeduista sekä vuoden 2023 aikana tulleiden lähtökyselyiden vastauksia. Työhyvinvointikyselyn osalta dataa kerään pääasiassa keväällä 2023 tehdystä työhyvinvointikyselystä, mutta tarkastelen myös syksyllä 2022 tehtyä työhyvinvointikyselyä työntekijäkokemuksen kehittymisen kannalta. Yrjö ja Hanna Kodeilla lähetetään joka kuukausi omalla pyynnöllään irtisanoutuneille työntekijöille lähtökysely, jolla pyritään selvittämään kokemuksia Yrjö ja Hanna Kodeilla työskentelystä, kokemuksia Yrjö ja Hanna Kodeista työnantajana sekä keräämään palautetta, joiden pohjalta Yrjö ja Hanna Kodeilla voidaan kehittää toimintaa.

Selvitystyöni tutkimusprosessi (kuvio 7) käynnistyy tarkastelemalla henkilöstöetuja koskevan kyselyn vastauksia. Seuraavaksi analysoin kevään 2023 työhyvinvointikyselyn tuloksia ja peilaan niitä syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Näiden vaiheiden jälkeen analysoin lähtökyselyyn tulleita vastauksia. Tämän kokonaisuuden pohjalta teen nykytilan analyysin ja kehittämisehdotukset.



Kuvio 7: Opinnäytetyön tutkimusprosessi

## 5 Selvitystyön tulokset

Tässä luvussa käsitellään selvitystyön tuloksia. Kyselyt, joiden aineistoja tässä opinnäytetyössä analysoidaan, ovat pääasiassa olleet puolistrukturoituja kyselyitä. Puolistrukturoidussa kyselyssä kaikille vastaajille esitetään etukäteen laaditut samat kysymykset. Kysymysten paikkaa voidaan kyselyssä vaihdella niin halutessaan. (KvaliMOTV 2023.)

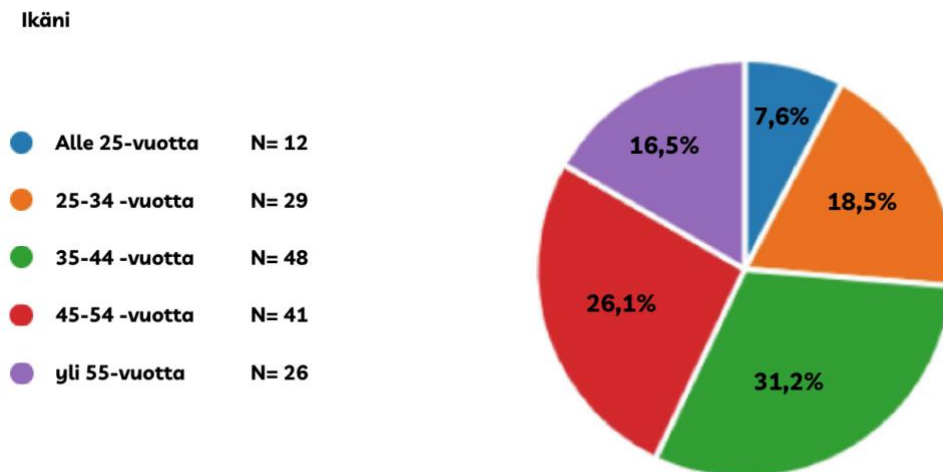
Kvalitatiivinen tutkimus, jota tässä opinnäytetyössä hyödynnetään ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ovat toisiaan tukevia ja täydentäviä tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen menetelmillä pyritään keräämään numeerista dataa, jolla voidaan mitata muuttujia. Kyselytutkimukset ovat kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä menetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoista voidaan saada lukuja todistamaan tutkimuksen laajemmat yleiset näkökannat, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen tiedoista saadaan tarkempia syvällisempiä yksityiskohtia ymmärtämään johtopäätösten merkitystä. (SurveyMonkey 2023.)

## 5.1 Kysely henkilöstöeduista

Keväällä 2022 vakituisille työntekijöille tehty kysely henkilöstöeduista toteutettiin Microsoft Forms -ohjelman avulla. Kysely lähetettiin noin 500 henkilölle ja vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 157. Näin ollen kyselyn vastausprosentti oli noin 31,4%.

### Vastaajien ikähaarukka

Ensimmäiseksi kyselyssä kysyttiin vastaajan ikää (kuvio 8). Vastausvaihtoehtoina oli viisi eri ikähaarukkaa, joista vastaajan tuli valita se haarukka, johon ikänsä puolesta kuului. Vastaajista eniten eli 31,2% kuului ikähaarukkaan 35-44 -vuotiaat. Vastaajista vähiten eli 7,6% kuului alle 25-vuotiaisiin. Vastaajista 18,5% kuului ikähaarukkaan 25-34 -vuotiaat ja 26,1% kuului ikähaarukkaan 45-54 -vuotiaat. 16,5% vastaajista oli 55-vuotiaita tai yli.



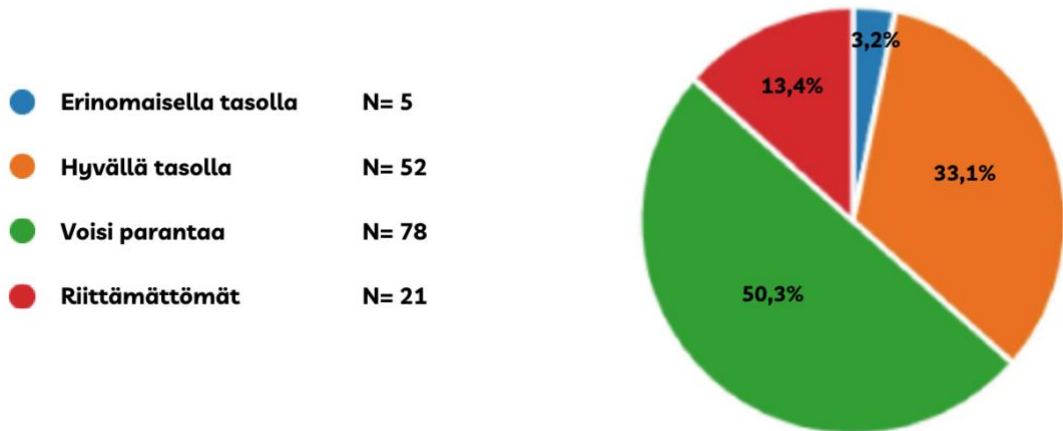
Kuvio 8: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien ikähaarukka

### Henkilöstötetujen taso kyselyn hetkellä

Kysymyksessä ”Mielestäni henkilöstötetumme ovat tällä hetkellä” vastaajaa pyydettiin arvioimaan, millä tasolla Yrjö ja Hanna Kotien henkilöstöedut ovat kyselyn teko hetkellä (kuvio 9). Kysymyksen tueksi oli listattu kaikki Yrjö ja Hanna Kotien sen hetkiset henkilöstöedut. Lisäksi vastaajan oli myös mahdollista perustella vastauksensa.

Vastaajista 3,2% oli keväällä 2022 sitä mieltä, että Yrjö ja Hanna Kotien henkilöstöedut ovat erinomaisella tasolla. Puolestaan 50,3% oli sitä mieltä, että henkilöstöeduissa olisi parannettavaa. 33,1% vastaajista näki henkilöstötetujen olevan hyvällä tasolla ja taas 13,4% vastaajista koki henkilöstötetujen olevan riittämättömällä tasolla.

**Mielestäni henkilöstöetumme ovat tällä hetkellä**



Kuvio 9: Vastaajien näkemys henkilöstöetujen tasosta Henkilöstöedut-kyselyn hetkellä

Vastaukset saivat muun muassa seuraavia perusteluja:

Hyvällä tasolla - *"Etuja on hyvä määrä jo nyt, mutta ehkä voisi henkilökunnan rentoutumiseen panostaa vielä entiseen. Etenkin nyt, kun hoitajapula on valtava ja vakituinen henkilöstö venyy."*

Hyvällä tasolla - *"Mielestäni työhyvinvointiin pitäisi panostaa vielä enemmän, koska tällä hetkellä hoitohenkilökunta venyy ja paukkuu todella paljon. ePassiedun nosto 200e per vuosi, välipalat työpaikan puolesta, hierontaetu ja mahdollisuus työsuohdepyörän hankintaan olisivat esimerkkejä mielestäni siitä."*

Voisi parantaa - *"Työterveyshuollon sopimus voisi olla kattavampi, sekä myös työmatkaetu versus julkinen liikenne voisi työnantaja tukea."*

Voisi parantaa - *"Etuja voisi olla monipuolisemmin, sekä hieman useammin tarjolla. Mielestäni myös vastuualueista saatavia palkkioita voisi korottaa."*

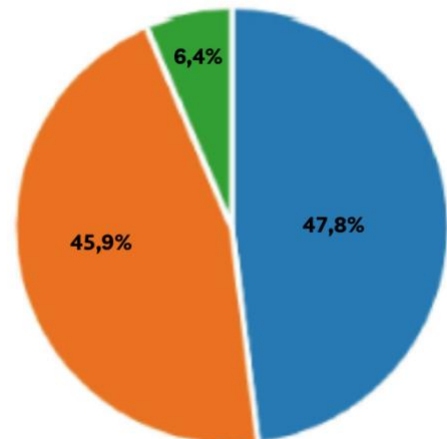
Voisi parantaa - *"Mielestäni E-passin saldoa voisi korottaa, sillä se tukisi työntekijöiden hyvinvointia siten, että henkilöstö voisi aktiivisemmin harrastaa mm liikuntaa."*

**Henkilöstöetujen merkitys**

Vastaajalta kysyttiin seuraavaksi, kuinka suuri merkitys hyvillä henkilöstöeduilla on hänelle (kuvio 10). Vastaajista 47,8% mielestä henkilöstöeduilla on erittäin iso merkitys. Vastaajista 45,9% mielestä henkilöstöeduilla on iso merkitys. Puolestaan 6,4% koki henkilöstöeduilla olevan pieni merkitys ja 0% mielestä erittäin pieni merkitys.

**Kuinka suuri merkitys hyvillä henkilöstöeduilla on itselleni?**

● Erittäin iso merkitys	N= 75
● Iso merkitys	N= 71
● Pieni merkitys	N= 10
● Erittäin pieni merkitys	N= 0



Kuvio 10: Henkilöstöetujen merkitys vastaajille Henkilöstöedut-kyselyssä

**Kahdeksan parasta henkilöstöetua, mitä työnantaja voi tarjota**

Seuraavaksi vastaajaa pyydettiin valitsemaan 20:n työsuhde-edun listasta kahdeksan parasta henkilöstöetua, joita työnantaja voi hänen mielestään tarjota. Eniten ääniä (kuvio 11) sai ”Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu” (137 ääntä). Toiseksi eniten ääniä sai ”Monipuoliset työterveyspalvelut” (132 ääntä) ja kolmanneksi eniten ääniä sai ”Työhyvinvointipäivät” (114 ääntä). Vähiten ääniä sai ”Yrityksen henkilökuntakerhot” (13 ääntä).

**Mielestäni kahdeksan parasta henkilöstötuetta, mitä työnantaja voi tarjota, ovat**



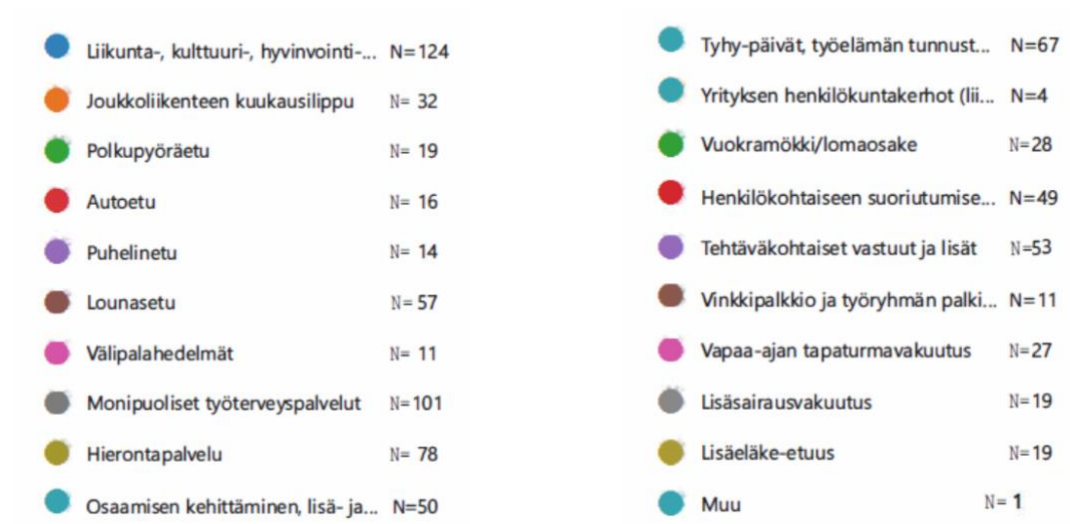
Kuvio 11: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien mielestä kahdeksan parasta henkilöstötuetta, mitä työnantaja voi tarjota

**Nämä viisi henkilöstötuetta valitsisin itselleni**

Kysymyksessä ”Nämä viisi henkilöstötuetta valitsisin itselleni, jos saisin itse päättää” vastaajaa pyydettiin valitsemaan viisi henkilöstötuetta, jotka vastaaja ottaisi käyttöönsä, jos hän saisi itse päättää. Vastausvaihtoehtoina oli sama 20:n työsuhde-edun lista, joka oli edellisessä kysymyksessä.

Eniten ääniä myös tässä kysymyksessä (kuvio 12) saivat vaihtoehdot ”Liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu” (124 ääntä) ja ”Monipuoliset työterveyspalvelut” (101 ääntä). Kolmanneksi eniten ääniä sai ”Hierontapalvelu” (79 ääntä). Vähiten kannatusta sai ”Yrityksen henkilökuntakerhot” (4 ääntä), joka sai vähiten ääniä myös edellisessä kysymyksessä.

**Nämä viisi henkilöstöetua valitsisin itselleni, jos saisin itse päättää**



Kuvio 12: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien mielestä viisi parasta henkilöstöetua, mitä työnantaja voi tarjota

Vastaajien oli tässä kysymyksessä myös mahdollisuus antaa perustelut valinnoilleen. Valinnat saivat seuraavia perusteluja:

*”Julkisen liikenteen kuukausilippu on sen verran hintava ja julkisilla ei tule kuljettua muuten kuin töihin, joten tämä etu olisi enemmän kuin tervetullut. Henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva palkkio antaa motivaatiota omaan työhön. Ja muut valinnat ovat sen verran monipuolisia että niistä hyötyisi jokainen.”*

*”Mielestäni työkykyä ylläpitävät, ennaltaehkäisevät ja työhön paluun tukevat edut vahvistavat kokonaisuutta.”*

*”Ylimääräisistä vastuutehtävistä tulisi palkita, jotta niihin on vapaaehtoisia tekijöitä ja tehtävien hoidosta saadaan korvaus. Tyhy-päivät ovat tärkeitä tiimiytymistä ja yhteistä tekemistä ilman työnsuorittamista; oppii tuntemaan kollegansa paremmin. Lisäkoulutukset ovat tarpeen kaikille ja toiveita tulee kuunnella, jotta omaa osaamista voi kehittää. Työterveyshuolto tärkeä, ns. hoitovastuu ja jatkumo.”*

*”Lounasetu olisi merkittävä etu. Myös henkilökohtainen palkkio suoriutumisen perusteella olisi reilu ja työntekijää motivoiva.”*

*”Arvostan aina jos työterveyspalvelut ovat hyviä. Tehtäväkohtaiset vastuut ja palkinnot lisäävät konkreettisuutta töissä sekä motivaatiotta tekemiseen. Liikun julkisella ja matkalippu olisi hyvä työpaikkaetu minulle.”*

*”Kattavalla työterveyshuollolla sekä osaamisen jatkuvalla kehittämisellä on itselleni suuri merkitys.”*

## 5.2 Työhyvinvointikysely

Yrjö ja Hanna Kodeilla tehdään vuosittain kaksi työhyvinvointikyselyä, keväisin ja syksyisin. Maalis-huhtikuussa 2023 tehty työhyvinvointikysely lähetettiin 505 kuukausipalkkaiselle ja 570 tuntipalkkaiselle työntekijälle. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Kevään 2023 työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli ennätysellinen 51%. Vastaaajia oli yhteensä 279 ja vastausprosentti laskettiin kuukausipalkkaisista työntekijöistä. Syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli 47%. Kysely sisälsi 21 väittämää, työnantajan suosittelemien kysymysten lisäksi kaksi avointa kysymystä.

Työhyvinvointikyselyt tehdään Yrjö ja Hanna Kodeilla työyksiköittäin. Vastaaajan tuli kyselyn alkuun valita, mihin yksikköön vastaaaja kuului, jotta vastaukset yhdistyivät oikeaan yksikköön. Vastaukset annettiin anonyymisti eikä yksittäisen työntekijän vastauksia pystytä tunnistamaan. Tässä opinnäytetyössä ei analysoida jokaisen työyksikön vastauksia erikseen, vaan tässä opinnäytetyössä analysoidaan yhteenvedodokumentteja kevään 2023 ja syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn tuloksista.

### Väittämät

Työhyvinvointikyselyn alkuun oli 21 väittämää, jotka koskivat työtehtäviä, työyhteisöä, johtamista ja esihenkilötyötä (kuvio 13 ja kuvio 14). Väittämät arvioitiin asteikolla 1-5: 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko erimieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = melko samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Väittämä	Vastausten keskiarvo syksyllä 2022	Vastausten keskiarvo keväällä 2023
Osaamiseni riittää työtehtävieni hoitamiseen	4,40	4,38
Työkykyni riittää työtehtävieni hoitamiseen	4,35	4,25
Esihenkilöni luottaa minuun	4,16	4,10

Kuvio 13: Kolme parhaiten arvioitua väittämää syksyn 2022 ja kevään 2023 kyselyissä

Näissä samoissa kolmessa väittämässä oli korkeimmat keskiarvot myös syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn tuloksissa. ”Osaamiseni riittää työtehtävieni hoitamiseen”-väittämän keskiarvo nousi hieman syksyn 2022 tuloksesta. Puolestaan ”Työkykyni riittää työtehtävieni

hoitamiseen”- ja ”Esihenkilöni luottaa minuun” -väittämien keskiarvoissa oli pientä laskua kevään 2023 kyselyssä verrattuna syksyn 2022 kyselyyn.

Väittämä	Vastausten keskiarvo syksyllä 2022	Vastausten keskiarvo keväällä 2023
Työtehtävät ja vastuut jakautuvat tasaisesti	3,28	3,22
Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita	3,30	3,30
Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti	3,33	3,31

Kuvio 14: Kolme heikoiten arvioitua väittämää syksyn 2022 ja kevään 2023 kyselyissä

Myös nämä kolme väittämää oli heikoiten arvioidut syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn tuloksissa. Näiden väittämien keskiarvoissa oli tapahtunut pientä laskua kevään 2023 kyselyssä verrattuna syksyn 2022 kyselyyn.

### Työnantajan suositteluhaluus

Työnantajan suositteluhaluus eNPS (Employee Net Promote Score) tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työnantajaansa eteenpäin ystävilleen tai tutuilleen. eNPS-kysymys on aina samassa muodossa ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit työnantajaasi tutuillesi?”, johon vastaajalle tarjotaan vakioituvastausvaihtoehtojen asteikko 0-10, missä 0 on erittäin epätodennäköisesti ja 10 on erittäin todennäköisesti. Työntekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan vastaustensa perusteella: suosittelijoita ovat ne, jotka vastasivat 9-10, arvostelijoita ovat puolestaan ne, jotka vastasivat 0-6 ja passiivisia ne, jotka vastasivat 7-8. (Roidu 2023.)

Yrjö ja Hanna Kotien työhyvinvointikyselyssä työnantajan suositteluhaluuden arvosteluasteikko oli 0-10, missä 0 tarkoittaa en suosittelisi työnantajaani tutuilleni ja 10 tarkoittaa suosittelisin lämpimästi työnantajaani tutuilleni. Suositteluhaluus kaikissa vastaajissa oli 7. Suositteluhaluus pysyi samana verrattuna syksyn 2022 kyselyyn.

### Avoimet palautteet

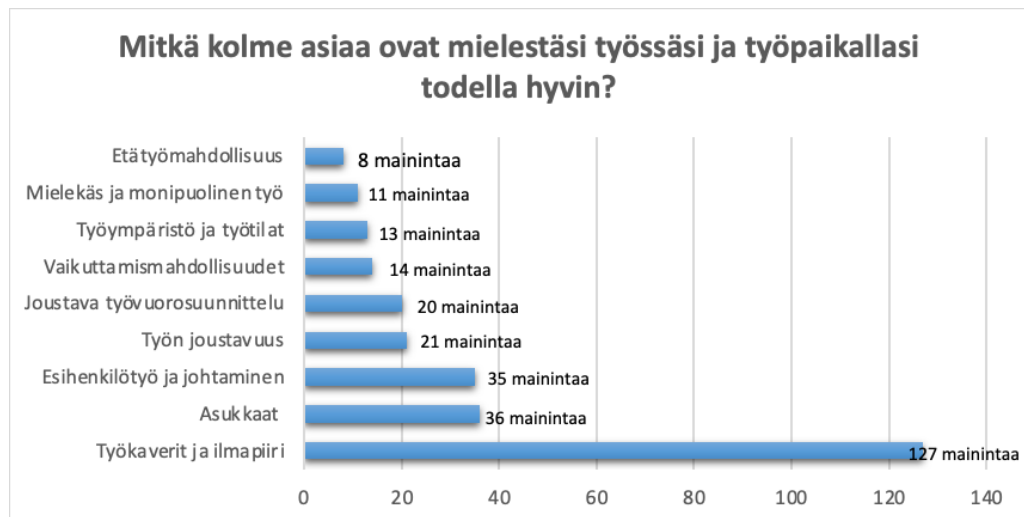
Työhyvinvointikysely sisälsi myös kaksi avoimien palautteiden kysymystä.

Kysymyksessä ”Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi työssäsi ja työpaikallasi todella hyvin?” vastaajaa pyydettiin kirjaamaan kolme asiaa, jotka vastaaja koki työpaikallaan ja työssään olevan todella hyvin. Eniten mainintoja sai ”Työkaverit ja ilmapiiri” (140 mainintaa). Tämä vastausvaihtoehto sai eniten mainintoja (127 mainintaa) myös syksyn 2022 työhyvinvointikyselyssä. Toiseksi eniten mainintoja sai ”Esihenkilötyö ja johtaminen” (37 mainintaa) ja kolmanneksi eniten mainintoja sai ”Asukkaat” (35 mainintaa). Syksyn 2022 kyselyssä toiseksi eniten mainintoja ”Asukkaat” (36 mainintaa) ja kolmanneksi eniten mainintoja sai ”Esihenkilötyö ja johtaminen” (35 mainintaa). Vastausvaihtoehdot ”Työkaverit

ja ilmapiiri”, ”Esihenkilötyö ja johtaminen” ja ”Asukkaat” saivat siis eniten mainintoja sekä syksyn 2022 että kevään 2023 työhyvinvointikyselyn vastauksissa. Kuvio 15 kuvaa kevään 2023 työhyvinvointikyselyn mainintoja ja kuvio 16 puolestaan syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn mainintoja.



Kuvio 15: Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi työssäsi ja työpaikallasi todella hyvin -kysymyksen eniten mainintoja saaneet kevään 2023 osalta

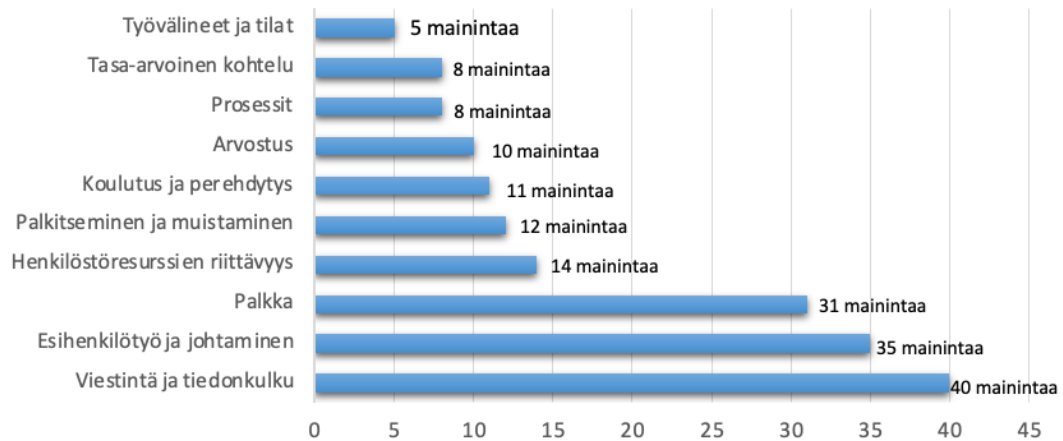


Kuvio 16: Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi työssäsi ja työpaikallasi todella hyvin -kysymyksen eniten mainintoja saaneet syksyn 2022 osalta

Kysymyksessä ”Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuultuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä?” vastaajia pyydettiin puolestaan kirjaamaan kolme asiaa, joita vastaajan mielestä tulisi Yrjö ja Hanna Kotien toiminnassa ja työkuultuurissa kehittää. Eniten

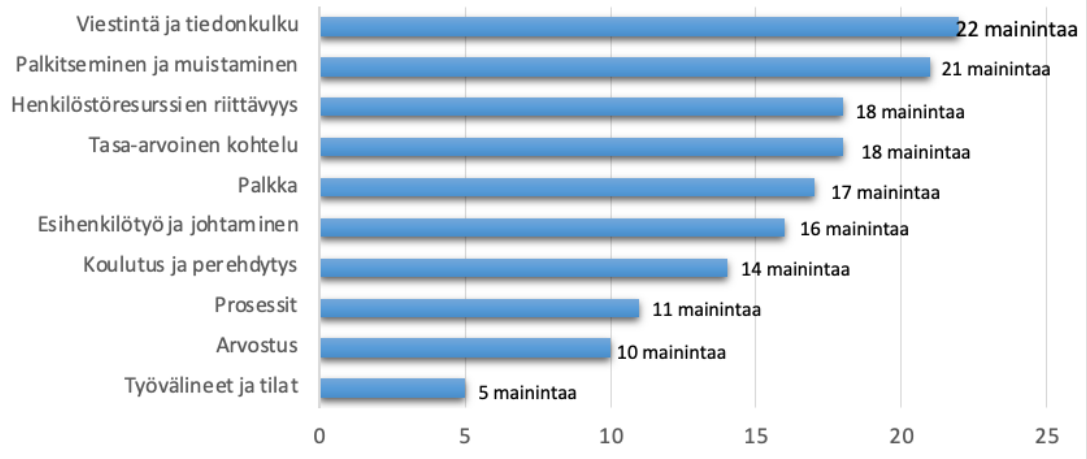
mainintoja sai ”Viestintä ja tiedonkulku” (40 mainintaa). Tämä vastausvaihtoehto sai eniten mainintoja myös syksyn 2022 työhyvinvointikyselyssä (22 mainintaa). Toiseksi eniten mainintoja sai ”Esihenkilötyö ja johtaminen” (35 mainintaa) ja kolmanneksi eniten mainintoja sai ”Palkka” (31 mainintaa). Syksyn 2022 työhyvinvointikyselyssä toiseksi eniten mainintoja sai ”Palkitseminen ja muistaminen” (21 mainintaa) ja kolmanneksi eniten mainintoja sai ”Henkilöstöresurssien riittävyys” (18 mainintaa). Kuvio 17 kuvaa kevään 2023 työhyvinvointikyselyn mainintoja ja kuvio 18 puolestaan syksyn 2022 työhyvinvointikyselyn mainintoja.

### Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä?



Kuvio 17: Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä -kysymyksen eniten mainintoja saaneet kevään 2023 osalta

### Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä?



Kuvio 18: Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä -kysymyksen eniten mainintoja saaneet syksyn 2022 osalta

#### 5.3 Lähtökyselyn vastaukset

Yrjö ja Hanna Kodeilla lähetetään joka kuukausi omalla pyynnöllään irtisanoutuneille työntekijöille lähtökysely, jolla pyritään selvittämään kokemuksia Yrjö ja Hanna Kodeilla työskentelystä ja kokemuksia Yrjö ja Hanna Kodeista työnantajana. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan vuonna 2023 lähtökyselyyn tulleita vastauksia. Vastauksia lähtökyselyyn on tullut 6.9.2023 mennessä yhteensä 33 kappaletta. Kyselyyn vastataan aina anonyymisti.

Lähtökyselyt tehdään Yrjö ja Hanna Kodeilla työhyvinvointikyselyiden tapaan työyksiköittäin. Vastajaan tulee kyselyn alkuun valita, mihin yksikköön vastaaja kuuluu, jotta vastaukset yhdistyivät oikeaan yksikköön. Tässä opinnäytetyössä ei analysoida jokaisen työyksikön vastauksia erikseen, vaan opinnäytetyössä analysoidaan yhteenvetodokumenttia lähtökyselyiden vastauksista. Kysely sisältää yhden valintakysymyksen, työnantajan suositteluhaluuden sekä kolme avointa kysymystä. Lisäksi vastaajan on mahdollisuus jättää yhteystietonsa kyselyn lopussa, mikäli häneen saa olla yhteydessä muiden Yrjö ja Hanna Kotien avoimien työpaikkojen osalta.

#### Irtisanoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kyselyn alkuun vastaajaa pyydettiin kertomaan, mitkä asiat vaikuttivat vastaajan päätökseen irtisanoutua. Vastausvaihtoehtoja oli yhteensä seitsemän, joista vastaajan tuli valita enintään kaksi.

Eniten mainintoja sai vastausvaihtoehto ”Henkilökohtaiset syyt” (15 mainintaa). Toiseksi eniten mainintoja tuli kohtaan ”Palkka ja edut” (13 mainintaa). Kolmanneksi eniten mainintoja saivat taas vastausvaihtoehdot ”Työilmapiiri” ja ”Esihenkilötyö ja johtaminen” (molemmat vaihtoehdot saivat 8 mainintaa). Vastausvaihtoehdot ”Perehdytysasiat” ja ”Tehtäväkokonaisuus” saivat molemmat 3 mainintaa ja ”Työolot” puolestaan 1 maininnan. ”Muut”-kohtaan ei tullut vastauksia.

Tässä kysymyksessä vastaajan oli mahdollisuus tarkentaa vastaustaan. Kysymykseen tuli seuraavia tarkennuksia:

*”Pitkä työura hoitoalalla. Palkka liian matala kokemuksiin. Työvuorot eivät olleet ergonomisia, vaikka näin alustavasti luvattiin.”*

*”Palkkataso tehtävän laatuun nähden erittäin huono.”*

*”En pysty henkilökohtaisesti tällä hetkellä työskentelemään vakinaisessa työsuhteessa. Haluan vapaammin päättää omista lomista ja milloin teen töitä. Vakituksille työntekijöille jää mielestäni vastuuta kaikesta ja koen, että en pysty työskentelemään näin itsenäisesti kuitenkaan.”*

*”Työhaastattelussa luvattiin hyvä perehdytys ja tietty perehdyttäjä. En koskaan saanut tietää, kuka oli perehdyttäjäni ja en kokenut, että perehdytykseni olisi ollut ollenkaan laadukasta. Moni asia työhön liittyvä selvisi minulle sattumalta tai, kun kysyin. En tiennyt kunnolla muidenkaan työtehtäviä. Kun taloon tuli uusia asioita, niin en saanut perehdytystä tai en tiennyt, mitkä olivat kenenkin vastuualueita ja tehtäviä. Tieto ei mielestäni kulkenut työntekijöiden välillä. Usein tuli yllätyksiä työvuorojen aikana. En kokenut pääseväni sisään työkuvaani ja en tiennyt, mitä minulta odotetaan ja mitkä ovat keidenkin tehtäviä.”*

#### **Yrjö ja Hanna Kotien vahvuudet henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa**

Seuraavaksi vastaajaa pyydettiin kertomaan, mitkä hän koki Yrjö ja Hanna Kotien vahvuuksiksi henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa. Tämä kysymys oli avoin kysymys, johon tuli vastauksia 33 kappaletta.

Tässä nostaja aiheista, jotka saivat eniten mainintoja:

*”Edut.”*

*”Kannustava työyhteisö, kuunteleva esimies.”*

*”Perehdytys, uusien ihmisten tervetulleeksi ja mukaan ottaminen.”*

*”Osaava, ihana henkilökunta.”*

*”Työpaikka on pieni ja viihtyisä, hyvällä paikalla, hyvät kulkuyhteydet. Aukkaat ja omaiset mukavia ja tyytyväisiä.”*

### **Yrjö ja Hanna Kotien kehittämiskohteet henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa**

Vastaaajaa pyydettiin myös kertomaan, mitkä hän näki Yrjö ja Hanna Kotien kehittämiskohteina henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa. Tämä kysymys oli myös avoin kysymys, johon tuli vastauksia 33 kappaletta. Sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita esitetään tarkemmin kuviossa 19.

Tässä nostaja aiheista, jotka saivat eniten mainintoja:

*”Työntekijöiden kuunteleminen haastavissa ja kiireisissä ajanjaksoissa sekä tilanteisiin puuttuminen. Työilmapiirin parantaminen.”*

*”Tiedottaminen.”*

*”Johtamiskoulutukset, informaation kulku, avoin vuorovaikutus, toisten arvostaminen ja kunnioitus, perehdytys.”*

*”Huono palkkaus. Potentiaaliset työntekijät hakeutuvat toisille työnantajille.”*

*”Palkka. Koulutus ja työntekijöiden hyvä perehdytys, selkeät vastualueet työntekijöille. Hyvä tiiminvetäjä, joka huolehtii työntekijöistään ja ymmärtää, mitä kentällä tapahtuu ja kehittää tiimiään. Viihtyisät tilat ja ehjät, toimivat työvälineet. Hyvät henkilöstöedut.”*

#### **Kehittämiskohteet**



Kuvio 19: Lähtökyselyn vastausten perusteella Yrjö ja Hanna Kotien vahvuudet ja kehittämiskohteet henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa

## Työnantajan suositteluhaluus

Työnantajan suositteluhaluudessa arvosteluasteikko oli 0-10, missä 0 tarkoittaa en suosittelisi työnantajaani tutuilleni ja 10 tarkoittaa suosittelisin lämpimästi työnantajaani tutuilleni. Suositteluhaluus kaikissa vastaajissa oli -54.

## 6 Yhteenveto ja kehittämissuhteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan työnantajan vetovoimaisuuteen Yrjö ja Hanna Kodeilla. Tässä luvussa analysoin aineistoista tärkeimmät johtopäätökset ja kehittämissuhteet ja niiden pohjalta esitän kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Henkilöstöedut-kyselyssä vastaajista 78, eli 50,3% oli keväällä 2022 sitä mieltä, että Yrjö ja Hanna Kotien henkilöstöeduissa olisi parannettavaa ja 21 vastaajaa, eli 13,4% oli sitä mieltä, että henkilöstöedut ovat riittämättömät. Näin ollen yhteensä 99 henkilöä, eli noin 63,7% vastaajista kokee, että henkilöstöetuja tulisi kehittää. Vastaajien perusteluissa nousi esiin, että jatkossa henkilökunnan työhyvinvointiin ja rentoutumiseen voisi panostaa enemmän. ePassi-etuun toivottiin korotusta, koska sen koetaan tukevan työhyvinvointia esimerkiksi liikuntaharrastusten kautta. Jos kyselyn vastaajat saisivat valita itselleen 5 henkilöstöetua, he valitsisivat: monipuoliset työterveyspalvelut, liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedun, hierontapalvelun, työhyvinvointipäiviä sekä lounasedun.

Yrjö ja Hanna Kotien kevään 2023 työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan työntekijät kokevat, että heidän osaamisensa ja työkykynsä riittävät työtehtävien hoitamiseen ja, että heillä on esihenkilöidensä luottamus. Kun vastaajilta kysyttiin, mitkä kolme asiaa heidän mielestään heidän työssään ja työpaikallaan ovat todella hyvin eniten mainintoja saivat työkaverit ja työilmapiiri, esihenkilötyö ja johtaminen sekä asukkaat. Työkaverit ja työilmapiiri sekä esihenkilötyö ja johtaminen saivat eniten mainintoja myös syksyn 2022 työhyvinvointikyselyssä. Yrjö ja Hanna Kotien toiminnassa ja työkuulttuurissa kaipaisi kehittämistä vastausten mukaan taas viestintä ja tiedonkulku, palkkaus sekä esihenkilötyö ja johtaminen. Huomionarvoista on, että johtaminen ja esihenkilötyö koettiin vastausten mukaan Yrjö ja Hanna Kodeilla sekä vahvuutena että kehittämiskohteena.

Yrjö ja Hanna Kotien lähtökyselyn vastauksissa irtisanoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi eniten mainittiin henkilökohtaiset syyt, palkka ja edut, työilmapiiri sekä johtaminen ja

esihenkilötyö. Avoimissa palautteissa myös viestintään ja tiedonkulkuun kaivattiin parantamista.

Yhteenvetona voidaan todeta (kuvio 20), että suurimpina kehityskohteina työntekijäkokemusta ja työnantajan vetovoimaisuutta ajatellen ovat Yrjö ja Hanna Kodeilla esihenkilötyö ja johtaminen, palkkaus ja palkitseminen sekä viestintä ja tiedonkulku.



Kuvio 20: Yhteenveto kehittämistyöstä

Cocon ja Roosin (2020) mukaan sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa pystytään lisäämään ja alan nykyiset työntekijät pystytään alalla pitämään, kun aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat ovat tasapainossa; palkkaus on riittävä suhteessa työn vaativuuteen, työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja edetä uralla sekä työn ja yksityiselämän helppo yhteensovittaminen. (Coco & Roos 2020, 14). Ylen julkaiseman artikkelin mukaan (2020) Työterveyslaitoksen pitkäaikaistutkimuksen tulokset osoittavat sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvoinnin menneen huonompaan suuntaan stressaavuuden ja työkuorman osalta. Opinnäytetyön aineistojen vastauksissa korostuu juuri aineellisten palkitsemistapojen, eli palkan, työsuhte-etujen ja työterveyshuollon merkitys. Ihmiset haluavat selkeästi ennakoiden huolehtia omasta terveydestään sekä työhyvinvoinnistaan. Yrjö ja Hanna Kodeilla on tällä hetkellä käytössä henkilöstöedutkyselyssä nousseista eduista: ePassi, joka sisältää liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkaedun, normaalia kattavampi työterveyshuolto, työyksikkökohtaiset työhyvinvointipäivät sekä ruokailuetu. ePassia on mahdollisuus hyödyntää hierontapalveluihin. Työsuhte-etuja ollaan Yrjö ja Hanna Kodeilla uudistamassa ja muun muassa työsuhdepolkupyörä on tulossa käyttöön uutena etuna.

On kuitenkin myös huomioitava, että rakentaessa positiivista työntekijäkokemusta ja vetovoimaista työnantajuutta ei aineelliset palkitsemistavat yksinään riitä. Työnantajan on myös huomioitava esimerkiksi työympäristön turvallisuus. (Bersin 2019.) Työkaverit ja

työilmapiiri nähtiin taas vahvuuksina Yrjö ja Hanna Kotien henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa.

Coco ja Roos (2020) nostivat esiin myös johtamisen ja esihenkilötyön merkityksen sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimassa. Raution (2021) mukaan johtamisella ja esihenkilötyöllä on iso merkitys työnantajakuvan rakentamisessa sekä positiivisen ja toimivan työympäristön luomisessa. Tärkeää on esihenkilöiden tukeminen, jotta he ymmärtävät johtamisen merkityksen työntekijäkokemuksessa ja toisaalta myös työnantajan vetovoimaisuudessa. Yrjö ja Hanna Kodeilla johtamista ja esihenkilötyötä voisi kehittää erilaisin koulutuksin. Jokaisen esihenkilön yksilölliset kehitystarpeet tulisi kuitenkin huomioida koulutuksia valittaessa. Jatkossa myös esihenkilöitä rekrytoitaessa voisi ennen muuta huomioida hakijoiden johtamisosaaminen ja -kokemus. Esihenkilön rekrytointi on yksi tärkeimpiä rekrytointeja, sillä esihenkilöllä on suuria vaikutuksia niin työyhteisöön kuin organisaation menestykseen. Onnistuessaan johtaminen ja esihenkilötyö voivat olla työnantajan valttikortteja vetovoimaisuuden suhteen (Rautio 2021). Toisaalta on myös muistettava, että johtaminen on nykypäivänä yhtä kuin muutosjohtaminen. Esihenkilö ei ole ikään kuin koskaan valmis, vaan hänen tulee jatkuvasti kehittää itseään, johtaa työympäristöään, työkuultuuria ja osallistaa työntekijät näihin. Johtamisen tueksi Yrjö ja Hanna Kodeilla on aloitettu työstämään johtajakäsikirjaa ja kulttuurikäsikirjaa.

Viestintä on myös tärkeä osa johtamista. Kun sisäinen viestintä on toimivaa, se myös sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Toimiva sisäinen viestintä voi olla yksi kilpailuetu työnantajalle, sillä työntekijöiden ollessa perillä asioista ja käytännöistä, he tietävät mitä heiltä työssä odotetaan ja kuinka he voivat vaikuttaa asioihin, he voivat keskittyä olennaiseen ja oman työnsä tekemiseen. Hyvä tiedonkulku kertoo aina luotettavuudesta, joka taas vahvistaa yhteishenkeä. Sisäisen viestinnän tehostamiseksi on vuonna 2023 tehty jo toimenpiteitä; Yrjö ja Hanna Kodeilla on otettu käyttöön intranet ja lisäksi on laadittu viestintäsuunnitelma, joka on tarkoitus jalkauttaa työyksiköihin.

Jatkoa ajatellen työntekijäkokemusta voisi mitata säännöllisesti ja syvällisemmin, jotta pysytään tietoisena työntekijäkokemuksen tilasta ja henkilöstölle tärkeistä asioista. Työelämä muuttuu koko ajan ja työntekijöiden vaihtuessa ja uusien sukupolvien astuessa työelämään asenteet työpaikkaa ja työnantajaa kohtaan voivat muuttua.

## 6.2 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on ollut samaan aikaan sekä palkitsevaa että haastavaa. Ennen projektin aloittamista tein kuitenkin selkeän suunnitelman ja aikataulun, jossa koen pysyneeni todella hyvin. Koen, että juuri suunnitelman ansiosta sain työstää opinnäytetyötä rauhassa vaihe kerrallaan.

Käsittelin opinnäytetyössä kahta itseäni kiinnostavaa teemaa, eli työntekijäkokemusta ja työnantajan vetovoimaisuutta. Käsitteinä molemmat ovat hyvin laajoja ja haasteena olikin aiheiden rajaaminen. Tunnistin kuitenkin tekijät, jotka liittyvät sosiaali- ja terveysalan vetovoimaan, joten se auttoi suuntaamaan aihetta ja tulosten käsittelyä. Olen erityisesti tyytyväinen teoreettiseen viitekehykseen, sillä käytin mielestäni monipuolisesti erilaisia lähteitä ja paneuduin jokaiseen lähteeseen hyvin tarkkaan. Haasteena koin tulosten analysoinnin, sillä en ole hetkeen tehnyt näin intensiivisesti tällaista projektityötä. Kun ote taas työskentelyyn löytyi, kävi tulosten analysointi, tuloksista tärkeimpien asioiden poiminen ja lopuksi tekstin tuottaminen rutiinista.

#### Lähteet

#### Painetut

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent

#### Sähköiset

Baker, P. 2023. What is employee retention. Artikkel. Viitattu 9.7.2023.  
<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-retention>

Bersin, J. 2019. Looking at the Employee Experience in a New Way. Artikkele. Viitattu 8.7.2023. <https://hrexecutive.com/looking-at-the-employee-experience-in-a-new-way/>

Bussin, M. 2018. Retention Strategies: The Key to Attracting and Retaining Excellent Employees. E-kirja. KR Publishing.

Chamorro-Premuzic, T., Garrad, L. & Elzinga, D. 2018. Is employee engagement just a reflection of personality. Artikkele. Viitattu 8.7.2023. <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-personality>

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveystalouden työolot ja vetovoima - lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Viitattu 8.7.2023.

[https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020\\_b2\\_sosiaali-ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_ja\\_vetovoima\\_-\\_lahihoitajien\\_nakemyksia\\_id\\_15982.pdf](https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf)

Fambition 2023. Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket jotka tulee huomioida. Blogi-teksti. Viitattu 15.7.2023.

<https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemuksen-maaritelma>

Great Place To Work 2023. Työnantajamielikuva ja työpaikan vetovoima kulkevat käsi kädessä. Artikkele. Viitattu 12.8.2023.

<https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajamielikuva-ja-tyopaikan-vetovoima-kulkevat-kasi-kadessa/>

Hakoinen, L. 2015. Henkilöstön vaihtuvuus - hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin. Artikkele. Viitattu 27.7.2023. <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. PS-kustannus.

Holliday, M. 2021. What Is Employee Retention? Benefits, Tips & Metrics. Artikkele. Viitattu 9.7.2023. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>

HR Cloud 2022. 8 Employee Engagement Strategies for a Better Workplace Environment.

Blogiteksti. Viitattu 6.8.2023. <https://www.hrcloud.com/blog/8-employee-engagement-strategies-for-improved-workplace-environment>

Kajala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent.

Kielitoimisto 2023. Vetovoima. Viitattu 8.7.2023.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vetovoima?searchMode=all>

KvaliMOTV 2023. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 7.10.2023.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.7.2023. <https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/03/sisainen-motivaatio.pdf>

- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Artikkel. Viitattu 9.7.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. E-kirja. New York: John Wiley & Sons.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Sanoma Pro.
- Rautio, V. 2021. Työvoimapula uhkaa sote-palveluja myös hyvinvointialueilla. Blogiteksti. Viitattu 15.8.2023. <https://www.kt.fi/blogi/2021/tyovoimapula-uhkaa-sote-palveluja-myos-hyvinvointialueilla>
- Roidu 2023. NPS - Mikä se on ja miksi se on tärkeä? Artikkel. Viitattu 7.10.2023. <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>
- SurveyMonkey 2023. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Artikkel. Viitattu 7.10.2023. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.7.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-%20.pdf?sequence=1>
- Tevameri, T. 2020. Missä mennään sote-toimialalla? Raportti. Viitattu 16.8.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM\\_2020\\_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. E-kirja. Edita Publishing.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus.
- Yle 2022. Hoitajien työhyvinvointia nakertaa lisääntynyt kuormitus, ja stressi kasvaa myös tulevasta sote-ratkaisusta. Artikkel. Viitattu 14.10.2023. <https://yle.fi/a/3-12267223>
- Yrjö ja Hanna -säätio 2023. Yrjö ja Hanna Kodit. Viitattu 10.6.2023. <https://yrjojahanna.fi/saatio/>

## Kuviot

Kuvio 1: Miten organisaatio pystyy vaikuttamaan vetovoimaan (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2022, 18) .....	10
Kuvio 2: Veto- ja pitovoimatekijät (mukaillen Holliday 2021) .....	11
Kuvio 3: Henkilöstöä sitouttavat tekijät (mukaillen Hakoinen 2015) .....	13
Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hyppänen 2013, 142) .....	14
Kuvio 5: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015) .....	16
Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015) .....	19
Kuvio 7: Opinnäytetyön tutkimusprosessi .....	20
Kuvio 8: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien ikähaarukka .....	21
Kuvio 9: Vastaajien näkemys henkilöstöetujen tasosta Henkilöstöedut-kyselyn hetkellä .....	22

Kuvio 10: Henkilöstöetujen merkitys vastaajille Henkilöstöedut-kyselyssä .....	23
Kuvio 11: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien mielestä kahdeksan parasta henkilöstöetua, mitä työnantaja voi tarjota .....	24
Kuvio 12: Henkilöstöedut-kyselyn vastaajien mielestä viisi parasta henkilöstöetua, mitä työnantaja voi tarjota .....	25
Kuvio 13: Kolme parhaiten arvioitua väittämää syksyn 2022 ja kevään 2023 kyselyissä.....	26
Kuvio 14: Kolme heikoiten arvioitua väittämää syksyn 2022 ja kevään 2023 kyselyissä.....	27
Kuvio 15: Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi työssäsi ja työpaikallasi todella hyvin -kysymyksen eniten mainintoja saaneet kevään 2023 osalta .....	28
Kuvio 16: Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi työssäsi ja työpaikallasi todella hyvin -kysymyksen eniten mainintoja saaneet syksyn 2022 osalta .....	28
Kuvio 17: Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä -kysymyksen eniten mainintoja saaneet kevään 2023 osalta.....	29
Kuvio 18: Mitkä kolme asiaa toiminnassamme ja työkuulttuurissamme kaipaisivat mielestäsi kehittämistä -kysymyksen eniten mainintoja saaneet syksyn 2022 osalta.....	30
Kuvio 19: Lähtökyselyn vastausten perusteella Yrjö ja Hanna Kotien vahvuudet ja kehittämiskohteet henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa .....	32
Kuvio 20: Yhteenveto kehittämistyöstä .....	34