



Keskijohdon arvostamat tekijät työnantajan vaihdossa

Pauliina Rönkkönen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Pauliina Rönkkönen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Keskijohdon arvostamat tekijät työnantajan vaihdossa
Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan. Tavoitteen selvittämiseksi tutkittiin, mistä tekijöistä työn arvostus muodostui, mitkä tekijät edistivät työnantajan vaihtamista sekä mitkä tekijät estivät työnantajan vaihtamista. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, sillä viimevuosien globaalit ja arvaamattomat kriisit ovat vauhdittaneet työelämän murrosta ja saaneet työntekijät pohtimaan työhön liittyvien tekijöiden tärkeysjärjestystä uudelleen. Työnantajan vaihtaminen on entistä helpompaa kasvavan hybridityömallin sekä sosiaalisen median vuoksi. Työnantajan on oleellista tietää keskeiset tekijät, jotka tekevät työnantajasta houkuttelevan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Momentoukselle, joka on suorahakuihin erikoistunut konsultointiyritys. Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajalle merkityksellinen. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään Momentouksella suorahakutyössä konsultoinnin tukena sekä asiakasmyynnin ja -markkinoinnin tarkoituksissa. Lisäksi tuloksia tullaan hyödyntämään ammatillisen osaamisen lisäämisessä ja asiakkaille luotavassa lisäarvossa. Opinnäytetyön tietoperustan keskeisiä teemoja olivat henkilöstön vaihtuvuus, työn arvostus ja merkityksellisyys, sitoutuminen ja motivaatio sekä suorahaku rekrytointimuotona.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmäksi määriteltiin keskijohto. Työ rajattiin neljään pääasialliseen työtehtävään. Nämä työtehtävät olivat HR, talous, myynti sekä markkinointi. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena kesäkuussa 2023. Tutkimustulokset esitettiin saman vuoden marraskuussa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka lähetettiin LinkedInin kautta 200:lle kohderyhmän edustajalle satunnaisotannalla. Lisäksi kyselyn linkki jaettiin toimeksiantajan LinkedIn -tilillä. Kyselyyn vastasi 60 kohderyhmän edustajaa.</p> <p>Tutkimustuloksista on ilmennyt keskijohdon arvostavan vapautta ja joustavuutta vaikuttaa omaan työhön ja työn tekemiseen työnantajaa vaihtaessaan. Mielenkiintoista työtä, kehittymismahdollisuuksia ja palkkaa on pidetty lisäksi tärkeinä tekijöinä. Tuloksista nousseet keskeisimmät arvostukseen liittyvät tekijät olivat vahvasti työtehtävään sidonnaisia, ja niissä korostui yksilön oma etu. Toisaalta tuloksista oli myös havaittavissa, että yrityskulttuurilla ja arvoilla oli merkitystä. Pienen otannan vuoksi tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.</p> <p>Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa tutkimus uudestaan yhdistäen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, jotta riittävän suuri otoskoko ja tulosten tarkkuus varmistetaan. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on tutkia nuorempaa ikäryhmää, jotka ovat tulevaisuuden työvoima. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa tutkimus kokonaan eri toimialalle.</p>
Asiasanat työn arvostus, työnantajan vaihto, sitoutuminen, keskijohto, henkilöstön vaihtuvuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
1.3	Keskeiset käsitteet	5
2	Työnantajan vaihtoon liittyvät tekijät	6
2.1	Henkilöstön vaihtuvuus	6
2.2	Työn arvostus ja merkityksellisyys.....	9
2.3	Motivaatio ja sitoutuminen	11
2.4	Suorahaku ja passiiviset työnhakijat.....	15
3	Tutkimuksen toteutus	17
3.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta	17
3.2	Tutkimuksen vaiheet	18
3.3	Käytetyt analysointitavat.....	19
3.4	Taustatiedot	21
4	Tutkimustulokset	26
4.1	Työn arvostus.....	26
4.2	Työnantajan vaihto.....	28
4.3	Motivaatio ja sitoutuminen	32
5	Pohdinta	37
5.1	Johtopäätökset.....	37
5.2	Luotettavuus- ja eettisyyspohdinta	40
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	43
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet.....	48
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Kyselylomake.....	53
	Liite 2. Saatekirje.....	59
	Liite 3. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 10	60
	Liite 4. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 19	61

1 Johdanto

Työllä on merkittävä vaikutus hyvään elämään. CGI:n toteuttaman Työn Murros Suomessa 2023 tutkimuksen mukaan työelämässä on tapahtunut viimevuosien arvaamattomien globaaleiden kriisien sekä teknologian kehittymisen myötä suuri murros (Viitanen 2023, 4). Työterveyslaitoksen tutkimuksessa todetaankin, että käynnissä on suurin työelämän murros vuosikymmeniin (Koivula, Ranki & Helaskoski 13.1.2023). Baronan työelämä tutkimuksen mukaan 37 % vastaajista harkitsivat työnantajan vaihtamista (Määttä 5.1.2023, 10). Monster-sivuston teettämässä kyselyssä, mitä työntekijät odottavat vuodelta 2023 todettiin, että 96 % vastaajista harkitsivat työnantajan vaihtamista (Monster 10.1.2023).

Nykypäivänä yritykset eivät kilpaile enää vain toisiaan vastaan, vaan kilpailu myös lahjakkaista työntekijöistä on lisääntynyt (Goffee & Jones 2015, 2). Työnantajan vaihtaminen on helpompaa lisääntyneiden sosiaalisen median alustojen sekä hybridityömallin vuoksi. Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan tarkastella työntö- sekä vetoteorian avulla. Työntöteoria liittyy henkilöstön tyytymättömyyteen ja vetoteoria työmarkkinoiden kysyntään ja tarjontaan. (Choi & Park 2020, 2641–2643.) Tutkimalla työn arvostukseen, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, pystyvät työnantajat työntöteorian näkökulmasta tarkasteltuna vähentämään toimimatonta vaihtuvuutta, jolla tarkoitetaan Homin, Allenin ja Griffethin (2020, 6) mukaan hyvien tai vaikeasti korvattavissa olevien työntekijöiden lähtemistä organisaatiosta. Vetoteorian näkökulmasta tarkasteltuna työnantajat pystyvät nämä tekijät tiedostamalla rekrytoida uutta henkilöstöä.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Momentoukselle. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, joka lähetettiin LinkedInin Recruiter -työkalun avulla satunnaisille kohderyhmään kuuluville henkilöille. Lisäksi kyselyn linkkiä jaettiin toimeksiantajan LinkedIn -tilillä. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on otettu huomioon hyvä tieteellinen käytäntö.

Opinnäytetyön aiheena on keskijohdon arvostamat tekijät työnantajan vaihdossa. Työn aihetta pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aihe valikoitui oman mielenkiinnon lisäksi sen ajankoh-taisuuden sekä toimeksiantajalle tuotettavan lisäarvon perusteella. Tutkimuksesta saatuja tuloksia hyödynnetään Momentouksella suorahakutyössä konsultoinnin tukena sekä ammatillisen osaamisen lisäämisessä, ja tätä kautta asiakkaille luotavassa lisäarvossa.

Opinnäytetyön aiheen vastuullisuus tulee ilmi sen linkittymisessä suurempaan kokonaisuuteen. Tutkimuksesta saatu tieto hyödyttää työnantajia ja organisaatioita kehittämään yritys- ja johtamiskulttuuriensa sekä työolosuhteitansa. Tämä voi puolestaan luoda parempia työmahdollisuuksia ja

edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä yhteiskunnallista vastuuta. Pyrin antamaan aiheeni myötä panoksen vastuullisempaan ja kestävämpään työelämään.

On mielenkiintoista tutkia aihetta etenkin sen ajankohtaisuuden sekä toimeksiantajalle tuotettavan konkreettisen lisäarvon vuoksi. Viimevuodet ovat saaneet työntekijät miettimään asioita uudelleen (Turner 2023). Arvostetaanko pandemian seurauksesta työntekopaikan ja -aikojen joustavuutta? Vai onko inflaation seurauksesta työstä maksettavan kompensaation tärkeys kasvanut? Vai nähdäänkö vihreän siirtymän myötä eettisyys ja vastuullisuus entistä tärkeämpänä? Työn arvostus on yksilöllisistä ja muodostuu niistä tekijöistä, joita työntekijä pitää tärkeänä ja haluaa nostaa arvostuksen kohteiksi (Moisalo 2012, 349; Martela & Pessi 2018, 1). Onko työelämän murroksen myötä työn arvostukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä kuitenkin yhteneväisyyksiä?

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan. Tavoitteen saavuttamiseksi tuli selvittää, mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu, mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista sekä mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista.

Työn kohderyhmää ja rajoja pohdittiin toimeksiantajan kanssa yhdessä. Työn kohderyhmäksi valikoitui keskijohto ja työ rajattiin HR-, talous-, myynti- ja markkinointitehtäviin. Keskijohto on ydintärkeä organisaatiotasoa ja he ovat välttämättömässä roolissa auttamassa organisaatioita selviytymään nopeista ja monimutkaisista muutoksista (Field, Hancock, Schaninger 2023).

Opinnäytetyön pääongelma:

Mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan?

Opinnäytetyön alaongelmat:

1. Mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu?
2. Mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista?
3. Mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista?

Peittomatriisissa on esitetty opinnäytetyön alaongelmien yhteys tietoperustaan, kyselytutkimuksen kysymyksiin sekä saatuihin tutkimustuloksiin (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Tietoperusta	Lomakkeen kysymykset	Tutkimustulokset
Alaongelma 1: Mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu?	2.2	9, 10	4.1
Alaongelma 2: Mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista?	2.1, 2.3, 2.4	12, 13, 16, 18, 19	4.2, 4.3
Alaongelma 3: Mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista?	2.1, 2.3	12, 13, 18, 19	4.2, 4.3

Peittomatriisissa havainnollistetaan opinnäytetyön alaongelmien yhteyttä tietoperustaan, kyselylomakkeen kysymyksiin sekä tutkimustuloksiin hyödyntäen kyselylomakkeen sekä alalukujen numerointia.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään henkilöstön vaihtuvuutta, työn arvostusta ja merkityksellisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista sekä suorahakua rekrytointimuotona. Nämä tekijät liittyvät työnantajan vaihtoon.

Opinnäytetyön aihe on vastuullinen sekä tutkimus tuottaa tärkeää ja ajankohtaista tietoa. Aiheen yhteiskunnallinen vastuullisuus ilmenee sen tarjoamasta hyödystä työnantajille ja organisaatioille. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa keskijohdon arvostamista tekijöistä työnantajaa vaihtaessaan. Tämä tieto auttaa työnantajia tarjoamaan parempia työolosuhteita, jolloin työntekijät ovat sitoutuneempia ja tehokkaampia. Tämä puolestaan edistää yhteiskunnallista hyvinvointia ja kestävyttä. Työntekijöiden sitoutuminen johtaa organisaation parempiin taloudellisiin tuloksiin sekä pidempään kestävyteen (Sale & Jones 2019, 4; Albrecht, Green & Marty 2021, 4).

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Momentous Oy. Momentous on perustettu vuonna 2011 Helsingissä. Momentous palvelee asiakkaitaan toimivan johdon ja hallitusjäsenten suorahauulla sekä asiantuntijoiden Talentous-hauulla. Momentouksen palveluihin kuuluu lisäksi johtamisen

kehittäminen sekä soveltuvuus- ja henkilöarvioinnit. Momentous kuuluu kansainväliseen Friisberg & Partners International -suorahakuryhmään, jonka vuoksi palveluita on mahdollista tarjota myös kansainvälisesti. (Momentous 2023a.) Pääsääntöisesti Momentouksen asiakaskunta koostuu keskisuurista ja suurista yrityksistä. Lisäksi Momentous palvelee julkishallintoa ja kolmannen sektorin toimijoita, kuten järjestöjä.

Tutkimustuloksista saatuja tekijöitä tullaan hyödyntämään Momentouksella suorahakutyössä konsultoinnin tukena sekä asiakasmyynnin ja -markkinoinnin tarkoituksissa. Tekijöitä hyödynnetään myös ammatillisen osaamisen lisäämisessä ja tätä kautta asiakkaille luotavassa lisäarvossa, sillä Momentouksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ylivoimainen asiakas- ja ehdokaskokemus.

Momentous kuuluu FEX Suorahakuyritykset ry kansalliseen toimialayhdistykseen, joka seuraa jäsenyritysten ammatillisten menetelmien sekä lainsäädännön ja muiden alan eettisten normien toteutumista. FEX:in ammatillisiin käytäntöihin kuuluu rehellisyys, erinomaisuus, objektiivisuus, monimuotoisuus, luottamuksellisuus, eturistiriitojen välttäminen sekä asiakas- ja ehdokastyytyväisyys. (The Finnish Executive Search Firms 2023.) Momentous on sitoutunut toiminnassaan alaa ohjaviin periaatteisiin ja sääntöihin. Yhtiön arvoissa korostuu muun muassa ammatillinen osaaminen.

MOMENTOUS

Kuva 1. Toimeksiantajan logo

Suorahakupalvelut perustuvat henkilön tietojenkäsittelyyn, jonka takia suorahakupalveluissa korostuu vahvasti tietosuojaa. Tietosuoja ohjaa Suomessa laki tietosuojasta, joka perustuu EU:n yleiseen tietosuoja-asetukseen: General Data Protection Regulation 2016/679. Tietosuojalain tarkoitus on suojata yksilöiden henkilötietoja. (laki tietosuojasta 5.12.2018/1050.)

Henkilöarviointeja tuottavia yrityksiä sitoo Suomessa laki yksityisyyden suojasta työelämässä, jonka tarkoituksena on yksityiselämän suojaa turvaavat perusoikeudet työelämässä (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759). Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759) 4 luvun 13 § sääntelee henkilö- ja soveltuvuusarviointitestejä, jonka mukaan henkilöarvioinnit tulee tehdä luotettavasti sekä henkilöarvioijien tulee olla asiantuntevia. Momentouksella psykologisia henkilöarviointeja tekevät vain serfioidut psykologit ja henkilöarviointeja siihen pätevät henkilöt.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn arvostus on myönteinen ajatus työn päämäärästä. Arvostuksen tunne on yksilöllistä ja muodostuu tekijöistä, joita yksilö haluaa nostaa arvostuksen kohteiksi. (Rauramo 2008, 32; Moisalo 2012, 349; Martela & Pessi 2018, 1.)

Henkilöstön vaihtuvuus (eng. employee turnover) tarkoittaa organisaatioon tulevien ja sieltä lähtevien työntekijöiden virtaa (Sadikin, Junaedi & Prianti 2020, 2).

Keskijohto (eng. middle management) on organisaatiotaso, joka toimii ylemmän johdon ja muun organisaation välillä. Heillä voi olla johdettavinaan alaisia, mutta heillä on myös omat esihenkilönsä. (Lewis 19.5.2023.)

Työnantaja on työsopimuksen toinen osapuoli, joka työn tarjoaa. Työnantaja on yleisesti yritys tai yhteisö. (Minilex 2023.)

Työn merkityksellisyys voidaan määritellä arvokkaaksi, tärkeäksi, mielekkääksi ja elämää rikastavaksi kokemukseksi työstä (Martikainen & Oikarinen 2023, 25).

Sitoutuminen voidaan määritellä työhön suunnattuna aktiivisena ja myönteisenä asenteena (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher 2017, 39).

Motivaatio on energiaa, joka saa meidät tekemään asioita, joita haluamme tehdä. Ilman motivaatiota ihminen ei yleensä käytä tietojaan ja taitojaan tehokkaasti (Sale & Jones 2019, 9–11).

Suorahaku (eng. Headhunting tai Executive Search) tarkoittaa rekrytointiprosessia, jossa etukäteen määritellyn profiilin mukaan etsitään työntekijöitä tiettyihin tehtäviin ilman julkista hakua tai ilmoitusta. Suorahakua käytetään yleensä ylimmän johdon, keskijohdon, hallitusjäsenten tai asiantuntijoiden rekrytoinneissa. (Suomen Ekonomit 2021.)

2 Työnantajan vaihtoon liittyvät tekijät

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön vaihtuvuutta, työn arvostusta ja merkityksellisyyttä sekä motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi käsitellään suorahakua rekrytointimuotona.

2.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä organisatorinen ilmiö, jota on tutkittu jo yli vuosisadan ajan. Organisaatiot ovat huolissaan vaihtuvuuden aiheuttamista erilaisista toimintahäiriöistä. Toisaalta akateemikot pitävät vaihtuvuutta ilmaisuna työntekijöiden epämukavuudesta tai organisatorisista toimintahäiriöistä. (Hom ym. 2020, 3.)

Henkilöstön vaihtuvuus voidaan jakaa vältettävissä olevaan ja välttämättömään vaihtuvuuteen. Vältettävä vaihtuvuus (avoidable turnover) tarkoittaa sitä, kun työntekijä irtisanoutuu vapaaehtoisesti tai vaihtaa työnantajaa omasta aloitteestaan ja tähän työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Välttämättömään vaihtuvuuteen (unavoidable turnover) puolestaan lukeutuu esimerkiksi eläkkeelle jääminen tai perhesyyt, kuten muutto toiselle paikkakunnalle ja tähän työnantajan on vaikeampi vaikuttaa. Vaihtuvuustutkimus keskittyy pääosin vältettävään vaihtuvuuteen, sillä sen syyt kiinnostavat organisaatioita enemmän. (Hom ym. 2020, 7.)

Vaihtuvuus voi olla tarkoituksenmukaista tai toimimatonta. Tarkoituksenmukaisessa vaihtuvuudessa huonosti suoriutuvat työntekijät tippuvat pois, ja sillä on positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Toimimattomassa vaihtuvuudessa hyvien tai vaikeasti korvattavissa olevien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa epäonnistuu ja tällä puolestaan on negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Tämän vuoksi suuri tai pieni vaihtuvuus ei kerro vielä paljoa organisaatiosta, sillä suurellakin tarkoituksenmukaisella vaihtuvuudella voi olla positiivisia vaikutuksia. (Hom ym. 2020, 6; Wang & Sun 2020, 211–212.)

Baronan loppuvuodesta 2022 teettämässä työelämätkimyksessä selvitettiin muun muassa työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan tekijät, joihin työnantajan vaihtoa harkitsevat haluavat muutosta, olivat palkka, työtehtävien sisältö sekä etenemismahdollisuudet. (Määttä 5.1.2023, 11.) Lisäksi Monster-sivuston kyselyssä, mitä työntekijät odottavat vuodelta 2023 todettiin, että 40 % vastaajista mukaan työnantajan vaihdon tai vaihtamisen harkitsemisen syynä on palkka ja 34 % mielestä etenemismahdollisuudet (Monster 10.1.2023).

Seuratessa vaihtuvuutta, tarkastellaan tietyn ajanjakson aikana sekä aloittaneita, että lopettaneita työntekijöitä ja niiden osuutta verrattuna koko henkilöstön määrään. Optimaalisella vaihtuvuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa vaihtuvuudesta seuranneet hyödyt ovat suuremmat, kuin siitä aiheutuneet kustannukset. Optimaalinen henkilöstön lähtövaihtuvuus on yleensä 5–10 % vuotta kohden.

Mikäli vaihtuvuus jää alle 5 prosentin, ei organisaatiossa ole tarpeeksi tilaa uusille ja joustaville muutoksille. Toisaalta yli 10 prosentin vaihtuvuus voi vaarantaa keskeisten asioiden hoitamisen sekä aiheuttaa suuren kuluerän organisaatiolle. (Kauhanen 2012, 93–94.)

Vaihtuvuuden yksi selkeimmistä haitoista organisaatiolle on siitä aiheutuvat kustannukset. Työntekijöiden vaihtuvuuskulut voivat maksaa organisaatiolle yli 100 prosenttia yhden työntekijän vuosipalkasta (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly 2008, 236; Skelton, Nattress & Dwyer 2020, 101). Homin (2020, 1) mukaan puolestaan vaihtuvuus voi kustantaa 90 %-200 % vuosipalkasta ja lisäksi se on aikaa vievä prosessi. Eniten aikaa vievät työsuhteen päättämisen hallinnolliset työt sekä lähtevän työntekijän palkkiot, kuten lomien maksaminen rahana ja uuden työntekijän kohdalla ehdokkaiden valinta ja haastattelut sekä perehdyttäminen (Kesti 2019, 9).

Vaihtuvuuden syiden taustalla voi olla monta eri näkökulmaa ja vaihtuvuus voidaan jakaa sekä työntö-, että vetoteoriaan. Nämä ovat kaksi erillistä vaihtuvuuteen vaikuttavaa teoriaa. Työntöteoriassa (push theory) tarkoitetaan työntekijän työntymistä pois organisaatiosta ja tähän vaikuttavat yrityksen sisäiset, negatiiviset syyt. Vetoteoriassa (pull theory) puolestaan tarkoitetaan työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan vaikutuksia vaihtuvuuteen, eli vaihtoehtoisia työpaikkoja ja nämä ovat yrityksen ulkopuolisia syitä. (Choi & Park 2020, 2641–2643.) Hom ym. (2020, 9) mainitsevat, että työnantajat voivat kokea olonsa uhatuksi, jos työntekijä vaihtaa kilpailevaan yritykseen.

Vaihtuvuuden tutkimukset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään (kuva 2) riippuen siitä, miltä suunnalta aihetta tarkastellaan. Vaihtuvuutta voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja kansantalouden tasolla. Johtamis- ja henkilöstöstrategiakirjallisuudessa keskitytään pääasiassa kahteen ensimmäiseen näkökulmaan. Valtioiden selvityksissä korostetaan usein työvoiman vaihtuvuuslukujen merkitystä koko kansantalouden kannalta. (Haapanen 2013, 13.)

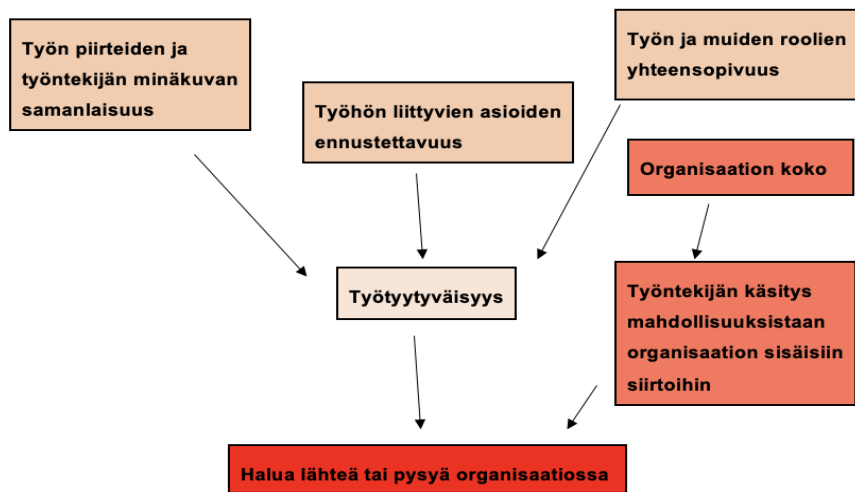


Kuva 2. Vaihtuvuustutkimuksen kolme tasoa (mukaillen Haapanen 2013, 13)

Keskityttäessä vaihtuvuuteen yksilön tasolla, tarkastellaan työnantajan vaihtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön kognitiivisia prosesseja. Organisaation tasolla pyritään erittelemään

vaihtuvuusilmiö ja sen aiheuttajatekijät, jotta organisaatio pystyy hallitsemaan vaihtuvuutta. Kansantalouden tasolla tarkastellaan työvoimavirtoja ja kokonaistyövoiman määrää sekä niissä tapahtuvia muutoksia. (Haapanen 2013, 13.)

Marchin ja Simonin organisaation tasapainoteorian keskeinen ajatus on, että työntekijät saavat organisaatiolta vastikkeita niistä panoksista, joita he tuottavat organisaatiolle. Panoksien ja vastikkeiden tasapaino vähentää työntekijän taipumusta lähteä organisaatiosta. Panoksien ja vastikkeiden suhdetta jokainen työntekijä arvioi omien arvojensa ja hänelle avoinna olevien vaihtoehtojen pohjalta. Kuvassa 3 on havainnollistettu niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän vaihto- tai pysymishalukkuuteen. (Hom ym. 2020, 72–75.)



Kuva 3. Marchin ja Simonin 1958 luoma malli työntekijän vaihto- tai pysymishalukkuuteen vaikuttavista tekijöistä (mukaillen Govindaraju 2018, 2)

Työtyytyväisyys on tärkein tekijä vaihto- tai pysymishalukkuuden taustalla. Työtyytyväisyyteen puolestaan vaikuttavat kolme asiaa, joita ovat työn ominaisuuksien ja työntekijän minäkuvan samanlaisuus, työhön liittyvien asioiden ennustettavuus sekä työn vaatimusten yhteensopivuus työntekijän muiden roolivaatimusten kanssa. Sadikin ym. (2020, 2) kuitenkin toteavat, että työtyytyväisyys on yksilöllinen asia, koska jokaisella on erilainen tyytyväisyyden taso kullekin sovellettavien arvojen mukaan. Työtyytyväisyyden lisäksi vaihto- tai pysymishalukkuuteen vaikuttaa organisaation koko. Mitä suurempi organisaatio on, sitä paremmaksi nähdään mahdollisuudet organisaatioiden sisäisiin siirtoihin. Suuri organisaatio voidaan kuitenkin nähdä myös työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä, sillä yhteensopivuus työn muiden roolivaatimusten kanssa voi olla heikompa suuressa organisaatiossa. (Hom ym. 2020, 72–75.)

2.2 Työn arvostus ja merkityksellisyys

Työ voi olla erilaisessa roolissa kunkin elämässä riippuen omista henkilökohtaisista arvostuksistaan. Työn arvostus voi muodostua ulkopuolisista tekijöistä, kuten palkasta tai työn mukavuudesta. Toisaalta työn arvostus voi muodostua myös kyseisen ammatin arvostuksesta. Arvostukset muuttuvat iän ja työuran myötä. Työuraa kauan jäljellä olevalle henkilökohtainen ura- ja palkkakehitys voi olla tärkeämmässä roolissa, kuin työuran loppuvaiheessa olevalla puolestaan toimeentulon hankkiminen ja ajan antaminen perheelle voi olla tärkeää. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 71, 102.)

Gartnerin 2023 teettämän tutkimuksen mukaan koronapandemia ja sitä seurannut taloudellinen ja poliittinen epävakaus on pakottanut jokaisen työntekijän pohtimaan valintojansa, aikaansa, energiaansa sekä sosiaalista pääomaa. Työntekijät pyrkivät saamaan enemmän arvoa työstään ja henkilökohtaisen arvon tunne on avainasemassa. Monille työntekijöille on kehittynyt uusi itsetunto, tietoisuus ja arvo. Työntekijät haluavat työltään nyt ja tulevaisuudessa syvempiä yhteyksiä, radikaalia joustavuutta, henkilökohtaista kasvua, kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä yhteistä tarkoitusta. (Turner 2023.)

Useimmat työntekijät haluavat työltään kolmea asiaa: pätevyyden ja mestaruuden tunnetta, yhteisöön kuulumisen tunnetta sekä merkityksen ja tarkoituksen tunnetta. Pätevyyden ja mestaruuden tunteella tarkoitetaan mahdollisuutta suoriutua oman roolin odotuksista ja kasvaa oppimismahdollisuuksien kautta. Yhteisöön kuulumisen tunteella tarkoitetaan kunnioittavia suhteita työtovereihin ja tunnetta, että työntekijöitä arvostetaan. Tähän liitetään myös yrityskulttuurin tärkeys. Merkityksen ja tarkoituksen tunteella tarkoitetaan tunnetta siitä, että on omistautunut jollekin tärkeälle, joka on linjassa omien ydinarvojen kanssa. (Chamorro Premuzic 2019.)

Merkityksellisyys on yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus, joka syntyy omien arvojen pohjalta. Arvot ovat kuin tavoitetilä tai visio siitä, mikä kukin pitää tärkeänä. Arvot ohjaavat sitä, mitä arvostamme ja pidämme merkityksellisenä ja arvojen avulla yksilöt tekevät valintoja ja määrittelevät oman päämääränsä. (Aaltonen ym. 2020, 37, 44, 47–49.)

Työn merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän menestystekijä ja etenkin länsimaissa kiinnostus merkityksellistä työtä kohtaan on kasvamassa (Aaltonen ym. 2020, 55–56). Viime vuosikymmeninä työn merkityksellisyys on ollut tutkijoita kiinnostava teema työelämän tutkimuksissa (Martikainen & Oikarinen 2023, 25). Työn merkityksellisyys koostuu kolmesta teemasta, joita ovat arvokkuus, itsensä toteuttaminen sekä hyvää tuottava päämäärä, joka palvelee jotakin suurempaa hyvää. Itsensä toteuttaminen ja hyvää tuottava päämäärä luovat työlle arvokkuutta. Se miten ihminen kokee nämä kolme teemaa, on yksilöllistä. (Martela & Pessi 2018, 1.)

Sitran vuonna 2021 teettämän tutkimuksen mukaan merkitykselliselle työlle oli yhä enemmän kysyntää ja sen koettiin olevan yksi vahvimmista trendeistä liiketoiminnan kehittämisen kannalta (Vesa 2021). Vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan 35 % palkansaajista kokivat työnsä erittäin merkitykselliseksi ja 50 % melko merkitykselliseksi (Lyly-Yrjänäinen 2023, 79). Työn merkityksellisyttä on kuvattu vahvimaksi ja kriittisimmäksi psykologinen tilaksi, joka välittää työn ominaisuuksien ja työhön liittyvien tulosten välistä suhdetta ja sillä on tutkijoiden mukaan useita asenne- ja motivaatiotuloksia. Merkityksellisyys on liitetty psyykkiseen hyvinvointiin, sitoutumiseen, motivaatioon ja vähempään määrään poissaoloja. (Albrecht ym. 2021, 3–4; Aaltonen ym. 2020, 55.)

Työ ja työelämä on keskeinen tekijä merkityksellisyyden etsimiseen. Työntekijät hakevat työstään merkityksellisyyttä ja mikäli he kokevat, etteivät löydä sitä nykyisestä työstään, löytävät he sitä lopulta jostain toisesta. (Aaltonen ym. 2020, 54–55, 99.) Koska työn merkityksellisyys on laaja aihe, voidaan sitä tarkastella kuudelta eri tasolta (taulukko 2).

Taulukko 2. Työn merkityksellisyys kuudelta eri tasolta (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 99)

Yksilöllinen taso	Sosiaalinen taso	Organisaatio-taso	Yhteiskunta-taso	Globaali taso	Universaali taso
Arvot	Roolit	Organisaation missio	Olemassaolo tarkoitus	Kestävä kehitys	Vastuullisuus
Motivaattorit	Vastuut	Organisaation arvot	Työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti vastuullinen toiminta	Eettisyys
Uskomukset	Yhteiset tavoitteet	Työn ominaispiirteet	Kansantaloudellinen vaikutus		Hyvän edistämisen
Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	Status	Job design	Lisäarvon tuottaminen		Altruismi ja miinan ylittävyys
Person-job fit	Ihmissuhteet	Organization design	Yhteisen hyvän edistäminen		Moraalis-filosofis-uskonnolliset kysymykset
Person-organization fit					

Kuusitasoinen malli (taulukko 2) havainnollistaa työn merkitykselliseksi kokemista kuudelta eri tasolta. Malli auttaa ymmärtämään, että merkityksellisyyden vahvistamisen toimenpiteet ovat erilaisia eri tasoilla. Yksilön toiminnan merkityksellisyys isommassa kuvassa on avainasemassa, vaikka hyvä tunne työstä olisikin olemassa. Kuitenkaan työn vaikuttavuuden maksimointi unohtaen yksilöiden kokemukset ja heidän näkemyksensä työn merkityksellisyydestä ei riitä. Työelämän merkityksellisyyden luomisen kannalta on välttämätöntä yhdistää yksilöiden näkökulmat, organisaatioiden

tarpeet ja toiminnan eettiset periaatteet, jotta on mahdollista luoda todellista arvoa työelämässä. (Aaltonen ym. 2020, 100.)

Juha Antilan tutkimusten mukaan palkan vaikutus merkityksellisyyden kokemiseen on vähentynyt erityisesti ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, joilla palkka on jo suhteellisen hyvä. Palkkaa voi vaatia muiltakin työnantajilta. Työnantajan odotetaan tarjoavan kuitenkin kohtuullista palkkaa. Palkan lisäksi keskeistä on mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, reilu kohtelu ja arvostus, mahdollisuus ja joustavuus vaikuttaa omiin työjärjestelyihin, kontrolli vain välttämättömissä asioissa, rehellinen viestintä, asiallinen palaute, johdonmukainen johtaminen, mahdollisuus sosiaalisiin kontakteihin, hyväksyttävä toimintakulttuuri ja arvopohja, enemmän ihmisen rakentaminen kuin käyttäminen. (Aaltonen ym. 2020, 64–66.)

Yhdysvaltalaisessa Talent Accelerator nimisessä tutkimuksessa, joka on osana Citrix Work 2035 -projektia tutkittiin, mikä sekä henkilöstöjohtajien, että tietotyöntekijöiden tämänhetkinen asenne tulevaisuuden työvoimaansa kohtaan on ja miten työ on muuttunut ja tulee muuttumaan. Tutkimukseen osallistui yli 2000 tietotyöntekijää ja 500 henkilöstöjohtajaa. Tutkimuksesta nousi kolme asiaa ylitse muiden: joustavat työvaihtoehdot, tuottavuuden mittaaminen arvon perusteella volyymin sijaan sekä monimuotoinen työskentelytiimi. (Minahan 2021.) Baronan vuoden 2022 työelämä tutkimuksen tulosten mukaan työn vetovoimaisimmat tekijät olivat työtehtävien sisältö, palkka sekä työ-kaverit ja yhteisöllisyys. Lisäksi työn sijainti, joustavuus ja merkityksellisyys olivat tärkeitä tekijöitä. (Määttä 5.1.2023, 14.)

2.3 Motivaatio ja sitoutuminen

70 prosenttia sitoutumisesta on motivaatiota, jonka vuoksi motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon. Motivaatio on energiaa, joka saa meidät tekemään asioita, joita haluamme tehdä. Ilman motivaatiota ihminen ei yleensä käytä tietojaan ja taitojaan tehokkaasti. (Sale & Jones 2019, 9, 11.) Sitoutuminen puolestaan voidaan määritellä työhön suunnattuna aktiivisena ja myönteisenä asenteena (Bailey ym. 2017, 39).

Työtä voi tehdä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneena tai heikoimmassa tapauksessa ilman minäkäänlaista motivaatiota. Sisäinen motivaatio on tila, jossa työntekijä kokee tekemisen iloa ja aitoa kiinnostusta tekemäänsä työtä kohtaan. Ulkoinen motivaatio puolestaan on tila, jossa työntekijä motivoituu ulkoisten tekijöiden, kuten palkkion, päämäärien tai ulkoisen hyväksynnän perusteella. (Aaltonen ym. 2020, 187.) Ryanin ja Decin (2017, 159–160) itsemääräytymisen teorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä pystyy tyydyttämään itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita.

Oikeanmukainen ja tasa-arvoinen palkkaus on vuoden 2022 Työolobarometrin mukaan yksi tärkeimpiä motivaatiotekijöitä (Lyly-Yrjänäinen 2023, 51). Gartnerin tutkimuksessa mainittiin palkan olevan yksi työn motivaattori, mutta sen lisäksi tunnustus, kasvumahdollisuudet sekä itsensä tunteminen arvostetuksi ja luotettavaksi ovat myös avainasemassa (Turner 2023). Yhdysvaltojen General Social Surveyn aineistojen mukaan 70-luvulta asti viisi tärkeintä motivaatiotekijää ovat pysyneet samoina: mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. Talent Vectian teettämän Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksen tuloksien mukaan tärkeimpiä motivaatiotekijöitä olivat: henkilökohtaisen osaamisen kokemus, työn merkityksellisyys, työn päämäärien ymmärtäminen sekä kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuus. Leidenschaftin Signi-kysely keskittyy työntekijäymmärrykseen ja yrityskulttuurien kehittämiseen ja sen mukaan: mielekkäät työtehtävät, yhteishenki, oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut, omaan työhön vaikuttaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat tärkeimmät motivaatiotekijät. (Aaltonen ym. 2020, 77.)

Salen ja Jonesin motivaatiokartan mukaan jokaisessa ihmisessä on yhdeksän motivaattoria. Nämä yhdeksän motivaattoria ovat jaettu kolmeen, kolmen motivaattorin ryhmään (taulukko 3). Motivaattorit ovat jokaisella eri tärkeysjärjestyksessä ja järjestys saattaa muuttua ajan myötä, sillä motivaattorit eivät ole staattisia tai kiinteitä. (Sale & Jones 2019, 9–11.)

Taulukko 3. Yhdeksän motivaattoria (mukaillen Sale & Jones 2019, 11)

Suhteen Motivaattorit	Saavutuksen Motivaattorit	Kasvun Motivaattorit
Puolustaja turvallisuus, ennustettavuus, vakaus	Johtaja valta, vaikuttaminen, resurssien ja ihmisten hallinta	Luoja innovaatio, uuteen samaistuminen, luova potentiaali
Ystävyys ystävyyden, yhteenkuuluvuus, suhteet	Rakentaja raha, aineellinen tyydytys, keskimääräistä parempi elintaso	Henki vapaus, itsenäisyys, omat päätökset
Tähti tunnustus, kunnioitus, sosiaalinen arvostus	Asiantuntija tiedon hallinta, erikoistuminen	Etsijä merkitys, arvokkaat asiat

Kolme motivaatiokartan pääryhmää edustavat kolmea pääasiallista ihmisen havaintotapaa; tuntea, ajattelua ja tietämistä. Ihmisiin vaikuttavat yleensä heidän kolme tärkeintä motivaattoriaan.

Yhdeksän motivaattoria muodostaa kokonaisvaltaisen yhtenäisyyden. Jotkin motivaattorit ovat linjassa ja vahvistavat toisiaan, kun taas toiset ovat ristiriidassa ja aiheuttavat jännitteitä. Jännitteitä voi syntyä yksilön, tiimin tai organisaation tasolla. (Sale & Jones 2019, 9–12.)

Maslow`n tarvehierarkia on motivaatioteorioista tunnetuin ja se esitetään useimmiten pyramidina, jolla on hierarkkinen taso (kuva 4). Viisi eri tasoa alhaalta ylöspäin ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Neljää alimmaista tarvetta kutsutaan perustarpeiksi ja huipulla olevaa, itsensä toteuttamisen tarvetta kutsutaan kasvutarpeeksi. Kun alin tarve pääosin tyydytetään, pystyy yksilö keskittymään ja tyydyttämään seuraavan tarpeen, joka häntä motivoi. Kasvutarve on tarpeista ainoa, joka ei johdu jonkun tarpeen puuttumisesta, vaan tarpeesta kasvaa ihmisenä. (McLeod 2023.)



Kuva 4. Maslow`n tarvehierarkia (mukaillen McLeod 2023)

Fysiologisilla tarpeilla viitataan yksilön selviytymisen kannalta välttämättömiin asioihin, kuten ravintoon, lepoon tai suojaan. Fysiologiset tarpeet ovat ensimmäinen asia, joka motivoi yksilön käyttäytymistä. Turvallisuuden tarpeella tarkoitetaan elämän järjestystä, ennustettavuutta sekä hallintaa. Turvallisuuden tarpeen voi täyttää esimerkiksi perhe tai yhteiskunta. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve viittaa yksilön emotionaaliseen tarpeeseen ihmissuhteista sekä ryhmään kuulumisen tarpeesta. Arvonanto sisältää itsearvon, saavutukset sekä kunnioituksen. Arvonanto voidaan jakaa kahteen luokkaan: itsensä arvostus ja kunnioituksen saaminen. Itsensä toteuttaminen on korkein taso ja viittaa yksilön potentiaaliin, itsensä toteuttamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun sekä huipukokemusten etsimiseen. Itsensä toteuttamisen tasoa on kuvailtu haluksi saavuttaa kaikki, mitä voi ja tulla kaikeksi, mitä pystyy tulemaan. (McLeod 2023.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on lisäksi yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista. Herzbergin kaksifaktoriteoriaa voidaan kutsua myös motivaatio- ja hygieniektekijöiden malliksi (taulukko 4). Teorian

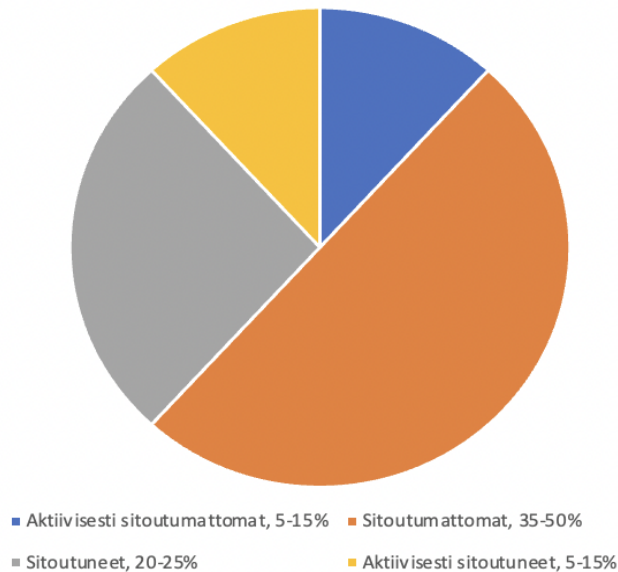
mukaan ihmisellä on kaksi perimmäistä tarvetta. Ensimmäinen on tarve välttää kipua ja toinen on tarve kasvaa ja kehittyä. Teoria rakentuu näiden kahden tarpeen ympärille. (Skelton ym. 2020, 102; Aaltonen ym. 2020, 82.)

Taulukko 4. Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijät (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 82)

Motivaatiotekijät	Hygieniekiijät
Lisäävät työtyytyväisyyttä ja liittyvät itse työhön	Lisäävät työtytymättömyyttä ja liittyvät työympäristöön
Tunnustus työstä	Palkka
Saavutukset	Työskentelyolosuhteet
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Suhde työkavereihin
Vastuu	Suhde esihenkilöön
Ylennys	Työturvallisuus
Työ itsessään	Yrityskulttuuri

Herzbergin teorian mukaan tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät ovat toisistaan riippumattomia. Panostamalla hygieniekiijöihin, voidaan vähentää työntekijän työtytymättömyyttä, mutta ei kuitenkaan lisätä motivaatiota. Motivaatiotekijöihin panostamalla puolestaan voidaan lisätä työntekijän työtytyväisyyttä, jolloin myös työntekijän motivaatio kasvaa (taulukko 4). Työmotivaation lisäämiseksi on optimaalisinta panostaa motivaatiotekijöihin ja varmistaa, että hygieniekiijät eivät estä työtytyväisyyttä eli kummankin tekijän tulisi olla tasapainossa keskenään. Sisäinen työmotivaatio syntyy, kun ulkoiset tekijät mahdollistavat sen. (Aaltonen ym. 2020, 82–83; Skelton ym. 2020, 102; Richards & Kieffer 2023, 220.)

Sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaan toiminnan perusta (Rheem 9.1.2018). Työntekijöiden sitoutuminen johtaa organisaation parempiin taloudellisiin tuloksiin sekä pidempään kestävyYTEEN. (Sale & Jones 2019, 4; Albrecht ym. 2021, 4) Wilson (2008, alaluku Preface) lisää, että työntekijöiden sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta sekä lisää tuottavuutta ja näin parantaa palvelun laatua. Tämä puolestaan lisää myös asiakkaiden sitoutumista ja täten mahdollisesti parantaa liikevaihtoa. Rheem (9.1.2018) on tutkinut sitoutumisen neljää tasoa, joita ovat aktiivisesti sitoutumattomat, sitoutumattomat, sitoutuneet sekä aktiivisesti sitoutuneet (kuva 5).



Kuva 5. Sitoutumisen neljä tasoa (mukaillen Rheem 9.1.2018)

Aktiivisesti sitoutumattomalla tasolla työntekijät ovat negatiivisia ja välinpitämättömiä, ja heitä on tutkimuksen mukaan tyypillisesti 5–15 % organisaation työntekijöistä. Sitoutumattomuuden tasolla työntekijät ovat neutraaleja, mutta potentiaalisesti sitoutettavissa ja heitä on tyypillisesti suurin määrä, noin 35–50 %. Sitoutuneet työntekijät hyödyntävät vahvuuksiaan ja ovat innostuneita työstään, ja heitä on noin 20–25 % työvoimasta. Aktiivisesti sitoutuneilla työntekijöillä on intohimoa työhönsä ja heidän panoksensa näkyy merkittävästi ja he muodostavat noin 5–15 % organisaation työntekijöistä. (Rheem 9.1.2018.) Ghadin, Fernandon & Caputin (2013, 545) mukaan sitoutumattomuutta on mahdollista vähentää transformationaalisen johtamisen avulla, joka perustuu Brandtin (24.3.2021) mukaan johtajan ja johdettavan välisen henkisen tason nostattavaan vuorovaikutukseen.

2.4 Suorahaku ja passiiviset työnhakijat

Suorahaku (eng. Headhunting tai Executive Search) tarkoittaa rekrytointiprosessia, jossa etukäteen määritellyn profiilin mukaan etsitään työntekijöitä tiettyihin tehtäviin ilman julkista hakua tai ilmoitusta. Rekrytointimuotona suorahaku toimii, jos hakuprosessin julkisuutta halutaan välttää tai kohderyhmä on tiukasti rajattu ja työnantaja on ennalta määritellyt tarkat kriteerit haettavalle henkilölle. Suorahakua käytetään yleensä ylimmän johdon, keskijohdon, hallitusjäsenten tai asiantuntijoiden rekrytoinneissa. (Suomen Ekonomit 2021.) Suorahakua voidaan käyttää myös, jos yritys ei ole entuudestaan tunnettu tai sen maine tai työnantajamielikuva ei ole houkutteleva (Momentous 2023b).

Johdon suorahaulla haetaan yrityksen liiketoiminnan suunnanmuutosta, kasvua ja kehittämistä. Se on yritykselle strateginen investointi, jonka tavoitteena on tuottaa yritykselle lisäarvoa oikeiden johtaja- ja avainhenkilövalintojen myötä. Suorahakuprosesseissa korostuu erityinen luottamuksellisuus ja huolellisuus sekä laatulupaus. Suorahaun toimeksiantojen tulee perustua kirjalliseen sopimukseen. Lisäksi sopimuksessa määritellään profiili, prosessikuvaus, aikataulu sekä vastaava suorahakukonsultti. (The Finnish Executive Search Firms 2023.)

Passiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan niitä työnhakijoita, jotka ovat tällä hetkellä töissä eivätkä etsi aktiivisesti tai oma-aloitteisesti töitä tai välttämättä ole valmiita aloittamaan työssä heti. Passiivinen työnhakija voi kuitenkin olla kiinnostunut uudesta työstä, mikäli hänet saadaan kiinnostumaan siitä. Passiiviset työnhakijat muodostavat tyypillisesti noin 70 % työmarkkinoista. (Subbarao, Chhabra & Mishra 2022.) Suorahaku on monesti sopiva tapa tavoittaa passiiviset työnhakijat (Oja 2023).

The Future of Recruitment -tutkimuksen tulosten mukaan 70 % passiivisista työnhakijoista pitää neuvotteluasemaansa positiivisena, kun heitä lähestytään työtarjouksella. Suomessa passiivisille työnhakijoille suurimmat tekijät työnantajan vaihtamisen taustalla olivat parempi palkka ja edut, kiinnostavampi työtehtävä sekä korkeampi asema tai mahdollisuus oppia uutta. Passiivisten työnhakijoiden houkuttelussa on tärkeä ymmärtää, mitkä tekijät saivat henkilön kiinnostumaan työnantajasta ja mitä asioita he arvostavat. (Oja 2023.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osiota. Ensin esitellään tutkimusmenetelmä ja sen valinta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen vaiheet sekä käytetyt analysointitavat. Lopuksi esitellään vastaajien taustatiedot.

3.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmää valittaessa mietittiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tyypillisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi ja siitä ei ole ennestään teorioita tai tutkimustietoa. Kvalitatiivinen tutkimusote perustuu muutamaankin tapaukseen, joita analysoidaan huolellisesti. Aineisto voidaan kerätä avoimilla haastatteluilla tai lomakehaastattelulla sekä osallistavan havainnoinnin avulla. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tiedetään, mitkä tekijät vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimus on pitkälti tekijöiden eli muuttujien mittaamista ja niiden suhteiden välisen vuorovaikutusten laskemista sekä tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Yleisin tiedonkeruumenetelmä on standardoitu kyselylomake, jossa on valmiita vastausvaihtoehtoja ja jokaisella vastaajalla on samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Kananen 2011, 12–14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etuna on syvällisempi tieto tutkittavasta aiheesta ja se korostaa enemmän yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Heikkoutena puolestaan on niukempi tutkimusaineisto, sillä se on menetelmänä enemmän aikaa vievä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa etuna on laajempi tutkimusaineisto ja se on myös menetelmänä nopea. Heikkoutena kvantitatiivisessa tutkimuksessa on arviointi siitä, kuinka tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin. Lisäksi kysymykset voidaan ymmärtää eri tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106, 121.) Tutkimusongelman perusteella tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruumenetelmänä toimi verkkopohjainen, standardoitu kyselylomake. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli sopivampi aikataulullisesti sekä suuremman otokseen saavuttamiseksi. Lisäksi sen avulla pystyttiin tutkimaan yhteyttä keskijohdon taustamuuttujien sekä työnantajan vaihdon, työn arvostuksen sekä sitoutumis- ja motivaatiotekijöiden välillä.

Onnistunut tutkimus edellyttää oikeanlaisen kohderyhmän määrittelyä ja rajaamista. Kohderyhmä kertoo, ketä tutkitaan ja ketä tutkittava ilmiö koskettaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä jokainen perusjoukon jäsen etenkin, jos vastausmäärä on alle sata. (Kananen 2011, 65–66.) Tämän opinnäytetyön kohderyhmää pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta työ tuottaisi lisäarvoa toimeksiantajalle. Tämän opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoitui keskijohto ja

tutkimus rajattiin HR-, talous-, myynti- sekä markkinointitehtävissä työskenteleviin. Kohderyhmää tutkittiin kokonaistutkimuksena.

3.2 Tutkimuksen vaiheet

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkimusongelma, jonka ratkaisemiseen tarvitaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Tarvittavan tiedon määrittelemisen jälkeen tulee ratkaista mistä ja miten tieto kerätään. Kvantitatiivinen tutkimus etenee vaiheittain ja jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2011, 21.) Opinnäytetyö aloitettiin hahmottelemalla tietoperustaan tulevia teemoja ja näiden teemojen kirjallisuuteen perehtymällä. Kirjallisuuteen perehtymisen avulla saatiin laaja kuva henkilöstön vaihtuvuudesta, työn arvostuksesta sekä erilaisista sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tietoperustan ollessa melkein valmis, alkoi kyselylomakkeen rakentaminen. Kattava kirjallisuuteen perehtyminen auttoi kyselylomakkeen rakentamisessa.

Kyselylomakkeen kysymykset tulee pohjautua tutkimusongelmaan (Kananen 2011, 21). Opinnäytetyön pääongelma oli, mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan. Jotta pääongelmaan saatiin vastaus, tuli selvittää mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu, mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista sekä mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista. Nämä edellä mainitut olivat opinnäytetyön kolme alaongelmaa, joiden mukaan myös kyselylomake muodostui.

Tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu verkkopohjainen kyselylomake (liite 1), joka luotiin Webropol -ohjelmalla. Verkkopohjaisella kyselyllä mahdollistettiin kyselyyn osallistumisen vaivattomuus. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat opinnäytetyön tietoperustan sekä opinnäytetyön alaongelmien mukaan. Kyselylomake koostui saatekirjeestä (liite 2) sekä itse kyselylomakkeesta (liite 1). Kyselylomakkeessa oli 19 kysymystä, jotka koostuivat: kahdeksasta taustakysymyksestä, kahdesta työn arvostukseen liittyvästä kysymyksestä, joista toinen oli avoin kysymys, viidestä työnantajan vaihtoon liittyvästä kysymyksestä, joista kaksi koskivat suoraan rekrytointimuotona sekä neljästä motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvästä kysymyksestä, joista yksi oli avoin kysymys.

Kyselyn sisältö käytiin läpi sekä toimeksiantajan, että Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajan kanssa ennen sen testaamista. Tämän jälkeen tehtiin tarvittavat muokkaukset, jotta kysymykset ja vastausvaihtoehdot olisivat mahdollisimman selkeitä. Kysely testattiin kolmella kohderyhmän edustajalla. Testaamisen avulla varmistettiin kysymysten ja käytettyjen käsitteiden ymmärrettävyys, vastausvaihtoehtojen loogisuus sekä kyselyyn vastaamiseen kuluva aika. Lisäksi testaamisen avulla varmistettiin, että vastaukset tallentuivat onnistuneesti. Testaamisen jälkeen testivastaukset resetoitiin ja kyselyyn tehtiin viimeiset muokkaukset. Tämän jälkeen kysely oli julkaisukuntoinen.

Kysely julkaistiin 1.6.2023 ja vastausaikaa oli 22.6.2023 asti. Kysely lähetettiin 200:lle satunnaisotannalla kohderyhmään kuuluvalle henkilölle LinkedInin Recruiter työkalun Inmail-toiminnon avulla. Tämän avulla varmistettiin, että kysely tavoittaa opinnäytetyön rajauksien mukaisesti jokaisessa työtehtävässä työskenteleviä mahdollisimman tasaisesti. Lisäksi kyselyn julkinen linkki julkaistiin toimeksiantajan LinkedIn -tilillä. Saatekirjeessä (liite 2) osoitettiin kyselyn kohderyhmä. Tämän avulla varmistettiin, että kyselyyn ei osallistuisi kohderyhmän ja rajauksien ulkopuolisia henkilöitä. Saatekirje laadittiin toimeksiantajan kanssa yhdessä ja sen tavoitteena oli herättää vastaajien mielenkiinto kyselyä kohtaan.

Tutkimusaineisto tulee koota, käyttää ja arkistoida tutkimuseettisesti kestäväällä tavalla (Mahlamäki 2006, 1). Kysely toteutettiin anonyyminä, jolloin vastaajien henkilöllisyys ei tullut ilmi vastauksista. Taustakysymyksissä kysyttiin vain tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, joista vastaajan henkilöllisyys ei voinut paljastua. Taustakysymyksiä vastausvaihtoehdot olivat ryhmittäin, eli vastaajien tarkka ikä ei tullut ilmi. Taustakysymykset olivat olennaisia, jotta tuloksia analysoidessa saatiin aikaan syysseuraus suhteita sekä kysymyksiä välisiä korrelaatioita. Myös saatekirjeessä (liite 2) tiedotettiin vastaajia, että heidän vastauksensa käsitellään täysin nimettömänä ja luottamuksellisesti. Tutkimusaineistoa käsiteltiin koko opinnäytetyöprosessin ajan huolellisesti ja tarkkuudella sekä vain opinnäytetyön tarkoituksiin. Tutkimusaineistoa ei säilytetä opinnäytetyöprosessin loputtua.

3.3 Käytetyt analysointitavat

Tulosten analysoinnissa käytettiin Webropolin Analytics Professional Statistics -työkalua sekä Microsoft Exceliä. Professional Statistics -työkalun avulla saatiin selvitettyä erilaisia taustamuuttujien välisiä yhteyksiä. Microsoft Excelin avulla luotiin kuvia ja taulukoita saaduista tuloksista.

Webropol -ohjelmasta otettiin ensimmäisenä seurantatilasto, josta mukailtiin taulukko (taulukko 5) Excelin avulla. Taulukosta nähtiin, kuinka moni kysely oli avannut, kuinka moni oli aloittanut vastaamisen ja kuinka moni lopulta oli vastannut kyselyyn. Taulukkoon laskettiin myös lopullinen vastausaste prosentti, joka muodostui kyselyyn vastanneiden suhteesta kyselyn aloittaneisiin, mutta kesken jättäneisiin.

Taustamuuttujia analysoitiin Professional Statistics -työkalun avulla, josta tulokset siirrettiin Microsoft Exceliin. Excelin avulla luotiin diagrammeja tulosten esittämisen tueksi. Taustamuuttujista sukupuolijakaumaa havainnollistettiin ympyrädiagrammin avulla ja loppuja viittä palkkidiagrammin muodossa. Muuttujien arvot esitettiin sekä prosentteina, että lukuina. Taustamuuttujista tehtiin ristiintaulukointi työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden, työnantajan vaihtoon vaikuttavien tekijöiden, motivaattorien sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kanssa. Ristiintaulukoinnilla pystyttiin selvittämään tulosjakaumien eroja taustamuuttujien mukaan. Ristiintaulukointi tehtiin Webropolissa

olevan Analytics Professional Statistics -työkalun Crosstabs toiminnon avulla ja tuloksista mukailtiin Excelin avulla taulukot.

Työn arvostukseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäinen oli Likertin asteikko ja toinen vapaaehtoinen, avoin kysymys. Likertin asteikkoon oli määritelty 18 työn arvostukseen liittyvää tekijää. Likertin asteikossa oli viisi arvoa: erittäin merkityksetön, melko merkityksen, neutraali, melko tärkeä, erittäin tärkeä. Vastauksista muodostettiin Excelin avulla ositettu palkkidiagrammi. Lisäksi vastauksista muodostettiin vastaajien pääasiallisten työtehtävien mukaan taulukko. Avoimen kysymyksen vastaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin toistuvia tekijöitä.

Työnantajan vaihtoa tutkittiin viidellä kysymyksellä, joista kaksi liittyivät suorahakuun rekrytointimuotona. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka monta kertaa vastaajat olivat vaihtaneet työnantajaa viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Vastausvaihtoehdot olivat: 0, 1, 2, 3 sekä 4 tai enemmän. Mikäli vastaaja oli vaihtanut työnantajaa edes kerran, avautui seuraavat kaksi kysymystä. Näistä ensimmäisessä selvitettiin, vaikuttiko viimeisimmän työnantajan vaihtoon yrityksen sisäiset vai ulkopuoliset syyt. Toinen kysymys oli monivalinta, johon oli määritelty 11 tekijää ja vastaajilla oli mahdollisuus valita 1–3 viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttanutta tekijää. Ensimmäisessä suorahakuun liittyvässä kysymyksessä selvitettiin, onko vastaaja ollut mukana suorahaun rekrytointiprosessissa. Toisessa kysymyksessä selvitettiin, voisiko vastaaja vastaushetkellä vaihtaa työnantajaansa suorahaun avulla. Vastauksista muodostettiin Excelin avulla palkkidiagrammit. Työnantajan vaihtoon vaikuttaneita tekijöitä tarkasteltiin vastaajien taustamuuttujien mukaan. Vastaajien iän ja yrityksen kokoluokan perusteella tuloksissa havaittiin eroja.

Motivaatiota ja sitoutumista tutkittiin neljällä kysymyksellä, joista yksi koski motivaatiota ja kolme sitoutumista. Motivaatioon liittyvä kysymys pohjautui Salen ja Jonesin (2019, 11) motivaatiokarttaan, josta oli mukailtu tietoperustaan taulukko (taulukko 3). Kysymys oli monivalinta, jossa vastaajilla oli mahdollisuus valita yhdeksästä motivaattorista 1–3 eniten itseään motivoivaa motivaattoria. Sitoutumiseen liittyvistä kysymyksistä ensimmäinen oli liukukytkin-muotoinen, jossa vastaajia pyydettiin sijoittamaan liukukytkin vaihtoehtojen ”En lainkaan sitoutunut” eli 0 % ja ”Erittäin sitoutunut” eli 100 % välille kuvaamaan omaa sitoutumisen tasoa. Toinen sitoutumiseen liittyvä kysymys oli Likertin asteikko, johon oli määritelty 20 väittämää sitoutumisesta. Likertin asteikossa oli viisi arvoa: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Kolmas sitoutumiseen liittyvä kysymys oli vapaaehtoinen, avoin kysymys. Motivaatioon liittyvän kysymyksen tulokset havainnollistettiin palkkidiagrammilla vastaajan pääasiallisen työtehtävän mukaan. Sitoutumiseen liittyvien kysymyksien tulokset havainnollistettiin pylväsdiagrammin sekä ositetun palkkidiagrammin muodossa. Lisäksi tulokset esitettiin myös vastaajien

pääasiallisen työtehtävän mukaan. Avoimen kysymyksen vastaukset käytiin läpi ja niistä etsittiin yhteneväisyyksiä.

Kaikkien tutkimuksesta saatujen tulosten esittämistä on tuettu Excelillä luoduilla diagrammeilla. Diagrammeja on visualisoitu sekä selkeytetty eri värejä käyttäen. Osa tuloksista on esitetty myös pääasiallisen työtehtävän mukaan, jossa on myös käytetty selkeyttämisen avuksi eri värejä kuvaamaan jokaista työtehtävää. Likertin asteikon muodossa olevien kysymysten tulokset on esitetty eri värein eri vastausvaihtoehtojen mukaan.

Tutkimuksessa selvitettiin taustamuuttujien vaikutusta työn arvostukseen, työnantajan vaihtoon sekä sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Jotta muuttujien välinen ero tai riippuvuus voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, on sen oltava tilastollisesti merkitsevää. Testaamisella selvitetään riskin suuruus, että johtuuko ero sattumasta. Tilastollista merkitsevyyttä kuvataan kirjaimella p , joka kuvaa merkitsevyytensä tason. (Heikkilä 2008, 190, 194–195.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin 5 % merkitsevyytensä tason, eli jos $p \leq 0,05$ tulos on tilastollisesti merkitsevää. Merkitsevyyden selvittämiseksi käytettiin Webropolin Analytics Professional Statistics -työkalua, josta valittiin Kruskal Wallisin H-testi. Kruskal Wallisin H-testin avulla pystytään selvittämään jatkuvan tai järjestysasteikollisen muuttujan mediaanien eroa eri ryhmissä, mahdollistaen tilastollisen vertailun ryhmien välillä ilman normaalijakauman oletusta (Webropol Powerful Insights 2020, 18).

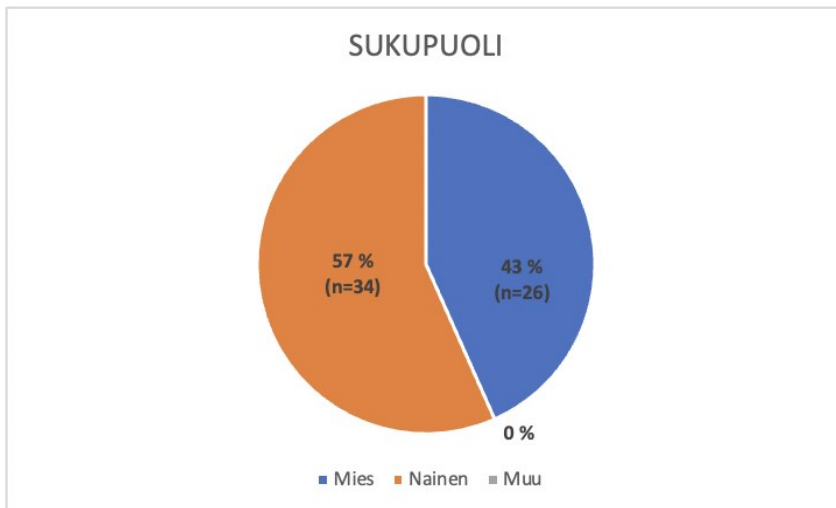
3.4 Taustatiedot

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 1.6.-22.6.2023. Kyselyn linkkiä lähetettiin 200 kohderyhmään kuuluvalle henkilölle satunnaisotannalla LinkedInin Recruiter -työkalun avulla. Lisäksi linkkiä jaettiin myös toimeksiantajan LinkedIn tilillä. Kyselylomakkeen avasi 154 vastaajaa (taulukko 5). Heistä 81 aloitti vastaamisen. Viisitoista (15) henkilöä jätti vastaamisen kesken. Lopullinen vastaajamäärä oli 66. Kuuden henkilön vastaukset jouduttiin suodattamaan pois, koska he olivat valinneet pääasialliseksi työtehtäväksi pelkästään vaihtoehdon ”Muu”. He eivät kuuluneet kyselyn kohderyhmään.

Taulukko 5. Vastausaste

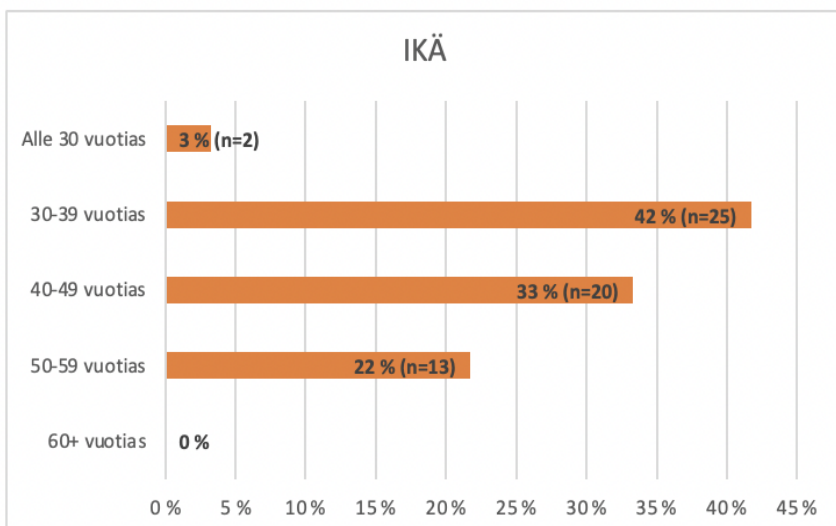
Seurantatilasto	Yhteensä	
	N	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	66	81
Kysely avattu vastaajien toimesta	154	190
Vastaaminen aloitettu	81	100
Vastausaste		42,9 %

Vastaamisen aloittaneista 81 % suoritti vastaamisen loppuun. Kaikista kyselyn avanneista 42,9 % palautti lomakkeen, eli kyselyn vastausasteeksi saatiin 42,9 %. (taulukko 5.) Tulosten analyysissä on kuitenkin huomioitu **60** henkilön vastaukset, jotka kuuluvat kaikki keskijohtoon ja työskentelevät HR-, talous-, myynti- tai markkinointitehtävissä. Kyselyyn vastanneiden sukupuoli jakautui tasaisesti (kuva 6).



Kuva 6. Vastaajien sukupuoli

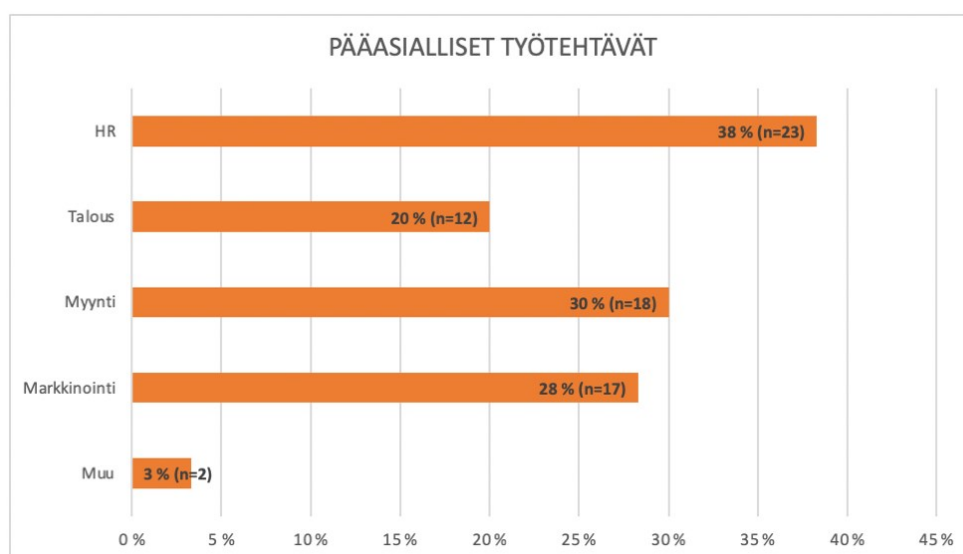
Vastaajista 57 % oli naisia ja 43 % miehiä (kuva 6). Myös vastaajien ikäluokat jakautuivat melko tasaisesti etenkin 30–39-vuotiaiden, 40–49-vuotiaiden sekä 50–59-vuotiaiden keskuudessa (kuva 7).



Kuva 7. Vastaajien ikäjakauma

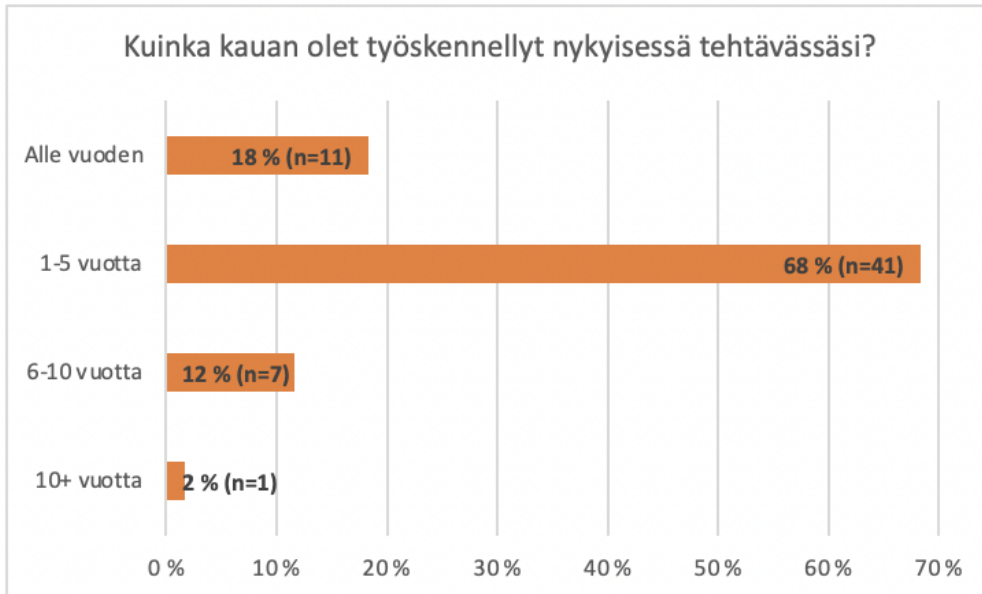
Vastaajista 3 % oli vastaushetkellä alle 30-vuotiaita. 30–39-vuotiaita oli 42 % vastaajista, 40–49-vuotiaita 33 % vastaajista sekä 50–59-vuotiaita 22 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei ollut yli 60-vuotias. (kuva 7.)

Vastaajien pääasialliset työtehtävät jakautuivat melko tasaisesti (kuva 8). Tämän mahdollisti LinkedInin Recruiter -työkalu, jonka avulla oli mahdollista etsiä satunnaisotannalla kohderyhmään kuuluvissa työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Kysymys oli monivalinta, sillä pääasiallisiin työtehtäviin voi kuulua useampi, kuin yksi vaihtoehdoista.



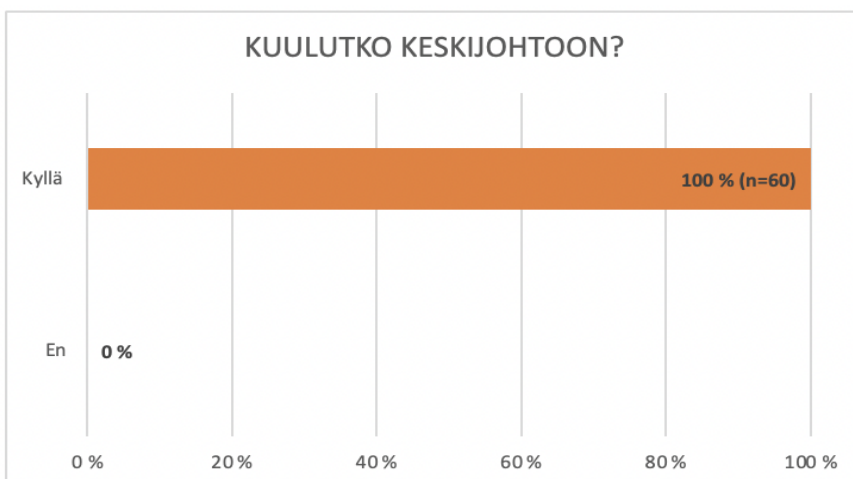
Kuva 8. Pääasialliset työtehtävät

Vastaajista 38 % työskenteli vastaushetkellä HR-tehtävissä (kuva 8). Taloustehtävissä työskenteli 20 % vastaajista, myyntitehtävissä 30 % vastaajista sekä markkinointitehtävissä 28 % vastaajista. Vaihtoehdon ”muu” olivat valinneet kaksi vastaajaa, jotka olivat myös valinneet markkinoinnin ja talouden, eli he kuuluivat kohderyhmään. Vastaajista yli puolet olivat työskennelleet vastaushetkellä nykyisessä työtehtävässään 1–5 vuotta (kuva 9).



Kuva 9. Nykyisessä työtehtävässä työskennely aika

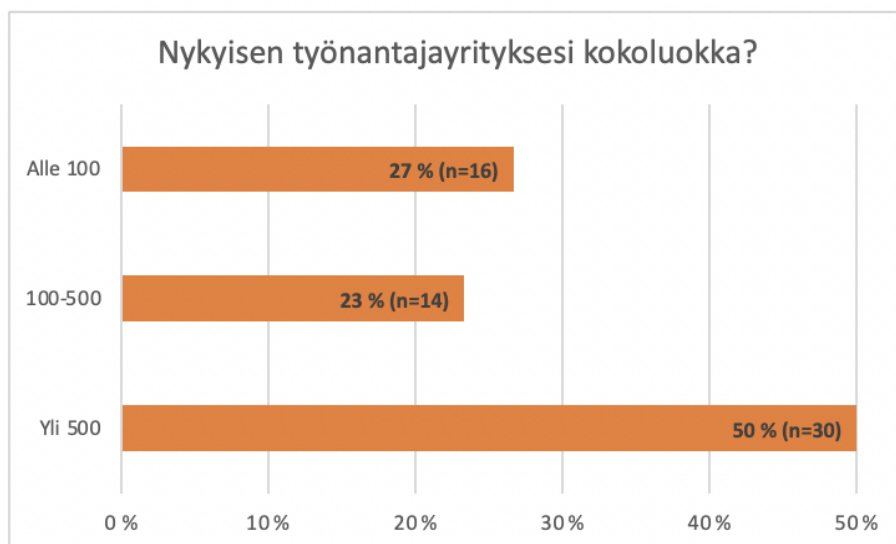
68 % vastaajista olivat työskennelleet vastaushetkellä nykyisessä työtehtävässään 1–5 vuotta. Vastaajista 18 % alle vuoden ja 12 % vastaajista 6–10 vuotta. Vain yksi vastaaja (2 %) oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään yli 10 vuotta. (kuva 9.) Vastaajilta kysyttiin myös, kuuluvatko he kohderyhmään eli keskijohto (kuva 10).



Kuva 10. Keskijohtoon kuuluminen

Kaikki vastaajat (100 %) kuuluivat keskijohtoon (kuva 10). Tämän kysymyksen yhteydessä määriteltiin lyhyesti, mitä keskijohdolla tarkoitetaan tässä kyselyssä: *”Keskijohdolla viitataan tässä kyselyssä henkilöihin, jotka toimivat ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. He voivat olla titteleiltään esimerkiksi esihenkilöitä, johtajia, päälliköitä tai asiantuntijoita”*.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien nykyisen työnantajayrityksen kokoluokkaa, jotta yrityksen kokoluokan merkitystä tuloksiin voitaisiin tarkastella. Vastaajista puolet (50 %) työskentelevät vastaushetkellä yli 500 hengen organisaatioissa (kuva 11).



Kuva 11. Nykyisen työnantajayrityksen kokoluokka

Alle sadan sekä 100–500 hengen organisaatioissa työskentelevät jakautuivat tasaisesti (kuva 11). Alle sadan hengen organisaatioissa työskentelevät 27 % vastaajista ja 100–500 hengen organisaatioissa 23 % vastaajista. Yli 500 hengen organisaatioissa työskenteli 50 % vastaajista.

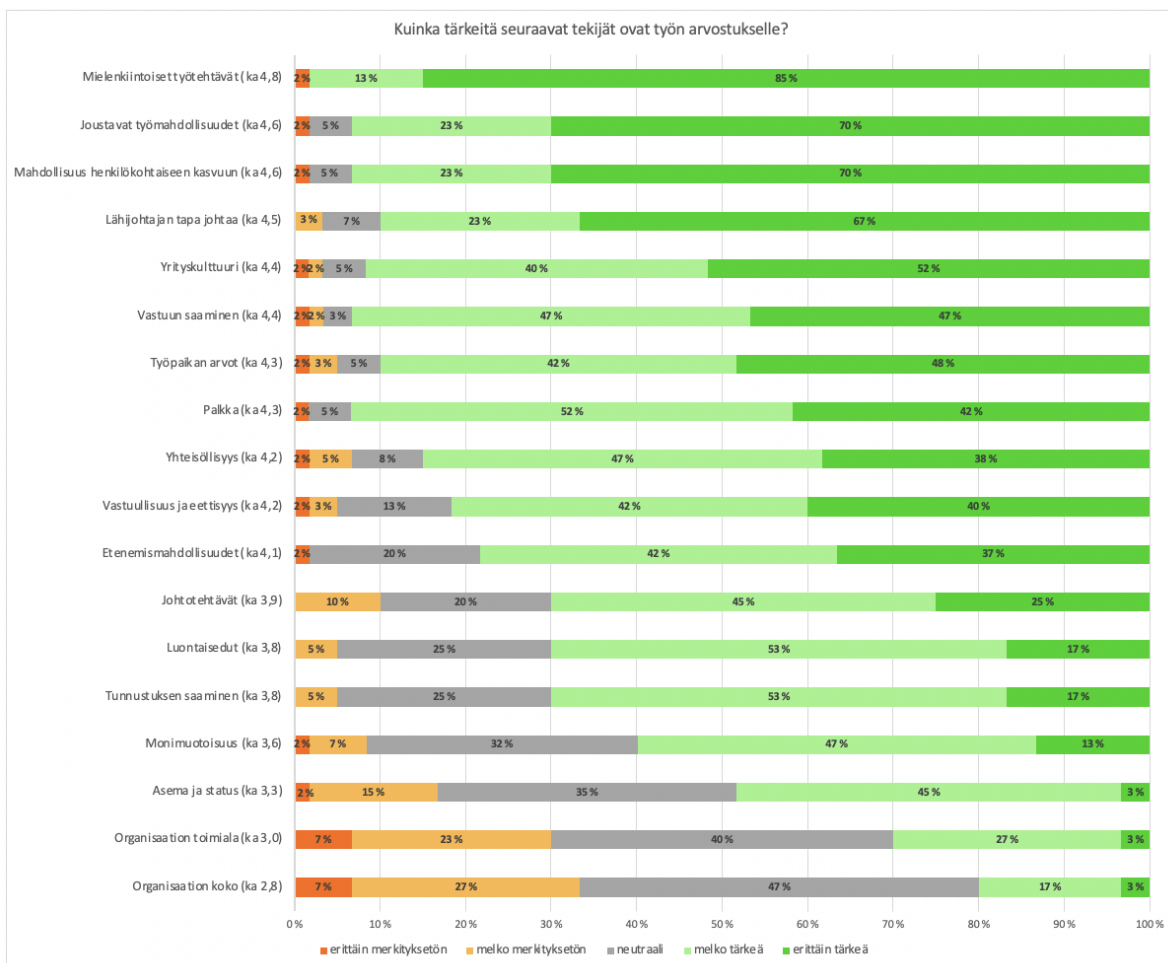
4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset alaongelma kerrallaan. Opinnäytetyön pääongelma oli, mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan ja tähän etsittiin vastausta kolmen alaongelman avulla. Ensimmäisenä esitellään työn arvostukseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä ja lopuksi motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksissa esitellään myös tilastollista merkitsevyyttä ja muuttujien välisiä riippuvuuksia.

4.1 Työn arvostus

Työn arvostukseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin 5-asteisella Likertin asteikolla sekä avoimella kysymyksellä. Avoin kysymys oli vapaaehtoinen.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja pyydettiin arvioimaan työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä. Mielenkiintoisia työtehtäviä pidettiin eniten erittäin tärkeänä (kuva 12).



Kuva 12. Työn arvostukseen vaikuttavat tekijät

Vastaajista 98 % pitivät mielenkiintoisia työtehtäviä erittäin tärkeänä (85 %) tai melko tärkeänä (13 %). Vastaajista 93 % kokivat joustavat työmahdollisuudet sekä mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun erittäin tärkeäksi (70 %) tai melko tärkeäksi (23 %). Yli 4,0 keskiarvon saaneet tekijät olivat: mielenkiintoiset työtehtävät, joustavat työntekomahdollisuudet, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun, lähijohtajan tapa johtaa, yrityskulttuuri, vastuun saaminen, työpaikan arvot, palkka, yhteisöllisyys, vastuullisuus ja eettisyys sekä etenemismahdollisuudet. (kuva 12.)

Webropolin Statistics -työkalun Crosstabs toiminnon avulla tehtiin ristiintaulukointi vastaajien pääasiallisten työtehtävien ja työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden mukaan. (taulukko 6).

Taulukko 6. Työn arvostukseen vaikuttavat tekijät pääasiallisen työtehtävän mukaan

Työn arvostukseen vaikuttavat tekijät:	Talous (n=12)	Markkinointi (n=17)	Myynti (n=18)	HR (n=23)
Yhteisöllisyys	3,5	4,12	4,33	4,3
Työpaikan arvot	3,83	4,59	4,44	4,26
Palkka	4,42	4,24	4,44	4,39
Luontaisedut	3,83	3,65	4,22	3,61
Yrityskulttuuri	4,08	4,29	4,44	4,52
Joustavat työmahdollisuudet	4,33	4,35	4,72	4,74
Mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun	4,33	4,35	4,83	4,74
Vastuullisuus ja eettisyys	3,58	4,18	4,17	4,22
Etenemismahdollisuudet	4	4,12	4,5	3,96
Mielenkiintoiset työtehtävät	4,83	4,71	4,89	4,78
Johtotehtävät	3,58	3,88	4,17	3,74
Vastuun saaminen	4,33	4,35	4,44	4,26
Lähijohtajan tapa johtaa	4,17	4,41	4,5	4,7
Monimuotoisuus	3	3,65	4	3,74
Organisaation koko	3	2,82	2,61	3
Organisaation toimiala	2,67	2,88	3,06	3,22
Asema ja status	3,17	3,35	3,44	3,3
Tunnustuksen saaminen	3,5	3,88	3,94	3,78

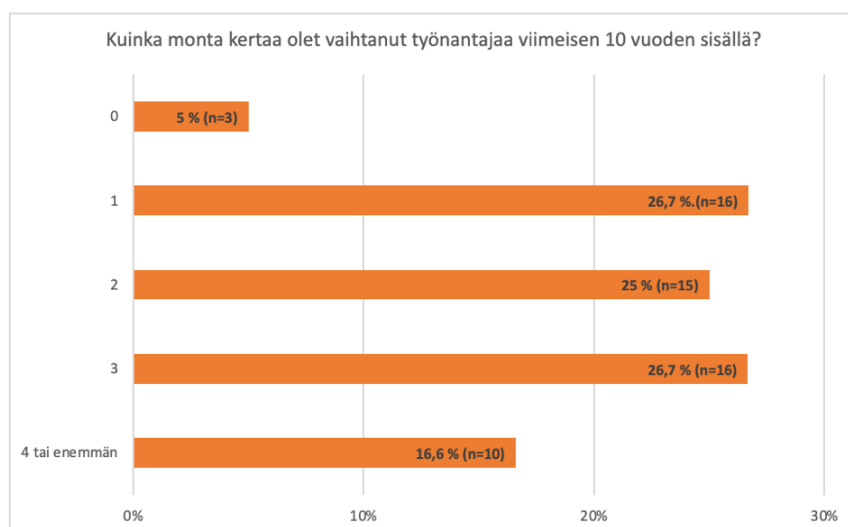
Taloustehtävissä työskentelevien työn arvostukseen vaikutti eniten vastauksien keskiarvon mukaan: mielenkiintoiset työtehtävät (4,83), palkka (4,42) sekä joustavat työmahdollisuudet, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja vastuun saaminen (4,33). Markkinointitehtävissä työskentelevillä: mielenkiintoiset työtehtävät (4,71), työpaikan arvot (4,59), lähijohtajan tapa johtaa (4,41) sekä vastuun saaminen, joustavat työmahdollisuudet ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun (4,35) olivat arvostetuimmat tekijät. Myyntitehtävissä työskentelevillä työn arvostukseen vaikutti eniten: mielenkiintoiset työtehtävät (4,89), mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun (4,83), joustavat työmahdollisuudet (4,72) sekä etenemismahdollisuudet ja lähijohtajan tapa johtaa (4,5). HR-tehtävissä työskentelevillä: mielenkiintoiset työtehtävät (4,78), joustavat työmahdollisuudet sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun (4,74), lähijohtajan tapa johtaa (4,7) ja yrityskulttuuri (4,52). (taulukko 6.)

Työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden ja vastaajien pääasiallisten työtehtävien välinen tilastollinen merkitsevyys testattiin. Merkitsevyydestinä käytettiin Kruskal-Wallisin H -testiä. Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja löytyi taloustehtävissä työskentelevien ja työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden välillä: yhteisöllisyys ($p = 0,036$), vastuullisuus ja eettisyys ($p = 0,036$) sekä monimuotoisuus ($p = 0,020$). Markkinointitehtävissä työskentelevien ja työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden väliltä löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä ero: työpaikan arvot ($p = 0,042$). Myyntitehtävissä työskentelevien ja työn arvostukseen vaikuttavien tekijöiden väliltä löytyi tilastollisesti melkein merkitseviä eroja: monimuotoisuus ($p = 0,020$) ja etenemismahdollisuudet ($p = 0,019$) sekä tilastollisesti merkitsevä ero: luontaisedut ($p = 0,004$).

Toinen työn arvostukseen liittyvä kysymys oli vapaaehtoinen, avoin kysymys. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, vaikuttaako jotkin muut tekijät työn arvostukseen. Avoimia vastauksia tähän kysymykseen tuli 24 kappaletta. Useissa vastauksissa korostui samanlaisia asioita. Vastauksissa korostui eniten työkaverit, johtajuuden merkitys ja etenkin lähijohdon johtamistapa, jossa korostui luottamus ja arvostus yksilöitä kohtaan sekä palautteen anto. Lisäksi yksilön huomioiminen etenkin hänen uralla kehittymisessään sekä vapaus vaikuttaa tekemäänsä työhön korostuivat vastauksissa. (liite 3.)

4.2 Työnantajan vaihto

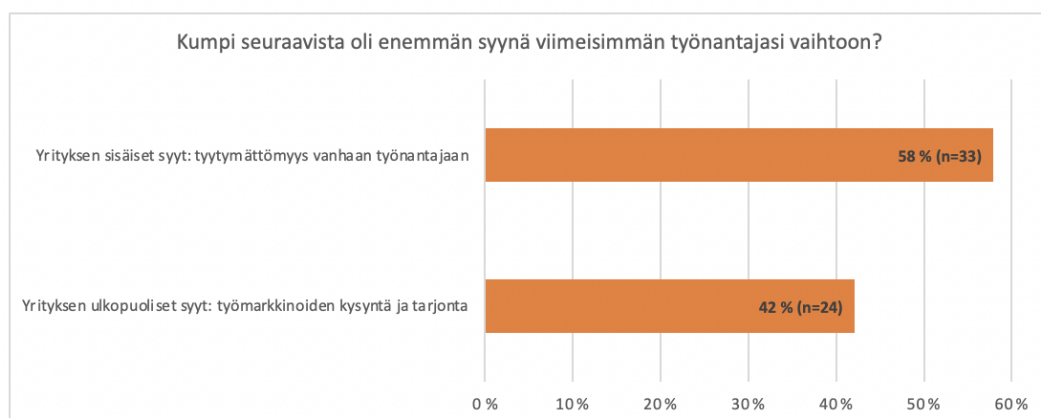
Työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä tutkittiin kolmella kysymyksellä. Suorahakua rekrytointimuotona tutkittiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisellä kysymyksessä selvitettiin, kuinka monta kertaa vastaajat olivat vaihtaneet työnantajaansa viimeisen kymmenen vuoden sisällä (kuva 13).



Kuva 13. Työnantajan vaihto viimeisen 10 vuoden sisällä

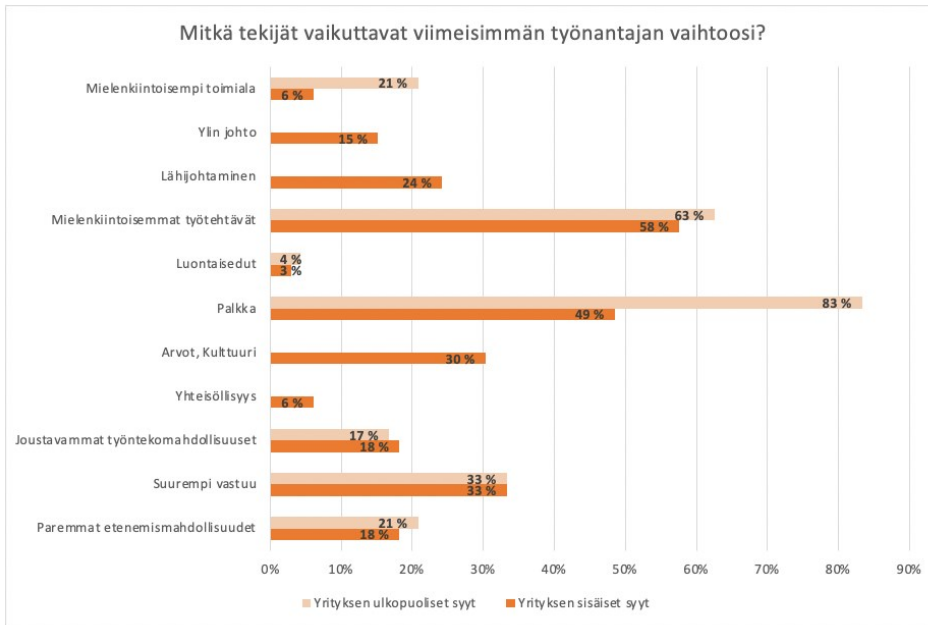
Kolme vastaajaa (5 %) oli työskennellyt vastaushetkellä viimeiset 10 vuotta samalla työnantajalla. Kerran, kaksi kertaa tai kolme kertaa työnantajaa vaihtaneet vastaajat jakautuivat tasaisesti. Kerran sekä kolme kertaa työnantajaa vaihtaneita oli kumpiakin 26,7 % vastaajista ja kaksi kertaa vaihtaneita oli 25 % vastaajista. Vähintään neljä kertaa vaihtaneita oli 16,6 % vastaajista. (kuva 13.)

Vastaajien viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä selvitettiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisenä selvitettiin, onko vastaajien viimeisimmän työnantajan vaihtoon ollut enemmän syynä yrityksen sisäiset vai ulkopuoliset syyt. Sisäisillä syillä tarkoitettiin tyytymättömyyttä vanhaan työnantajaan ja ulkopuolisilla syillä puolestaan työmarkkinoiden kysyntää ja tarjontaa (kuva 14). Tässä kysymyksessä vastaajien kokonaismäärä on 57, sillä kysymys ei näkynyt kolmelle vastaajalle, jotka eivät olleet vaihtaneet työnantajaansa viimeisen 10 vuoden sisällä.



Kuva 14. Työnantajan vaihto yrityksen sisäisten tai ulkoisten syiden mukaan

Enemmistöllä vastaajista (58 %) viimeisimmän työnantajan vaihtoon oli vaikuttanut yrityksen sisäiset syyt, mutta vastaukset jakautuivat melko tasaisesti (kuva 14). Vastaajista 42 % olivat valinneet viimeisimmän työnantajan vaihdon johtuvan yrityksen ulkopuolisista syistä. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä. Tulokset suodatettiin sisäisten syiden ja ulkopuolisten syiden valinneiden mukaan (kuva 15).



Kuva 15. Työnantajan vaihtoon vaikuttavat tekijät

Yrityksen sisäisistä syistä johtuvat työnantajan vaihtoon vaikuttavat tekijät olivat: mielenkiintoisemmat työtehtävät (58 %), palkka (49 %), suurempi vastuu (33 %), arvot ja kulttuuri (30 %), lähijohtaminen (24 %), paremmat etenemismahdollisuudet (18 %), joustavammat työntekomahdollisuudet (18 %), ylin johto (15 %), mielenkiintoisempi toimiala (6 %), yhteisöllisyys (6 %) sekä luontaisedut (3 %). (kuva 15.)

Yrityksen ulkopuolisista syistä johtuvat työnantajan vaihtoon vaikuttavat tekijät olivat: palkka (83 %), mielenkiintoisemmat työtehtävät (63 %), suurempi vastuu (33 %), mielenkiintoisempi toimiala (21 %), paremmat etenemismahdollisuudet (21 %), joustavammat työntekomahdollisuudet (17 %) sekä luontaisedut (4 %). (kuva 15.)

Vastaajien taustamuuttujia (sukupuoli, ikä, pääasialliset työtehtävät, yrityksen kokoluokka) ja viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä tutkittiin Webropolin Statistics -työkalun Crosstabs -toiminnon avulla. Vastaajien iän sekä yrityksen kokoluokan mukaan vastauksissa havaittiin eroja. Alle 30-vuotiaiden ikäryhmä yhdistettiin 30–39-vuotiaisiin, sillä alle 30-vuotiaita vastaajia oli vain kaksi (taulukko 7).

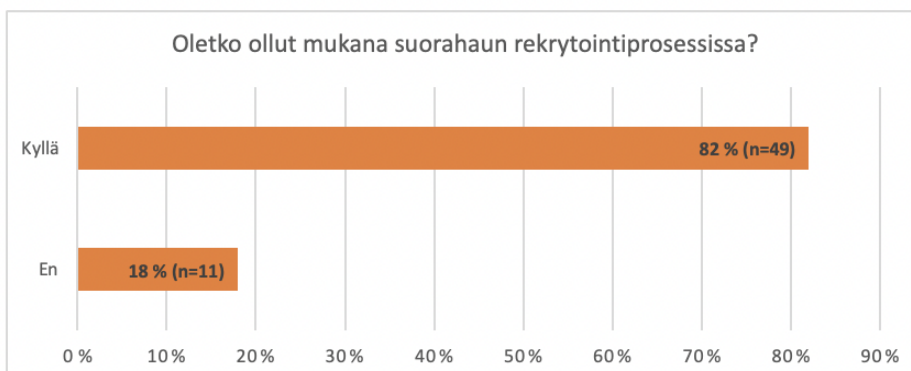
Taulukko 7. Viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttavat tekijät yrityksen kokoluokan ja vastaajien iän mukaan

Viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttavat tekijät:	Yrityksen kokoluokka			Ikä		
	Alle 100 (n=16)	100-500 (n=13)	Yli 500 (n=28)	Alle 30-39 (n=27)	40-49 (n=17)	50-59 (n=13)
Paremmat etenemismahdollisuudet (19%)	6% (n=1)	15% (n=2)	29% (n=8)	37% (n=10)	6% (n=1)	0% (n=0)
Suurempi vastuu (33%)	31% (n=5)	38% (n=5)	32% (n=9)	33% (n=9)	41% (n=7)	23% (n=3)
Joustavammat työntekomahdollisuudet (18%)	19% (n=3)	15% (n=2)	18% (n=5)	19% (n=5)	12% (n=2)	23% (n=3)
Yhteisöllisyys (4%)	0% (n=0)	0% (n=0)	7% (n=2)	7% (n=2)	0% (n=0)	0% (n=0)
Arvot, Kulttuuri (18%)	44% (n=7)	8% (n=1)	7% (n=2)	11% (n=3)	29% (n=5)	15% (n=2)
Palkka (63%)	50% (n=8)	77% (n=10)	64% (n=18)	63% (n=17)	65% (n=11)	62% (n=8)
Luontaisedut (4%)	0% (n=0)	8% (n=1)	4% (n=1)	0% (n=0)	6% (n=1)	8% (n=1)
Mielenkiintoisemmat työtehtävät (60%)	44% (n=7)	54% (n=7)	71% (n=20)	59% (n=16)	65% (n=11)	54% (n=7)
Lähijohtaminen (14%)	19% (n=3)	15% (n=2)	11% (n=3)	15% (n=4)	18% (n=3)	8% (n=1)
Ylin johto (9%)	19% (n=3)	0% (n=0)	7% (n=2)	4% (n=1)	12% (n=2)	15% (n=2)
Mielenkiintoisempi toimiala (12%)	6% (n=1)	8% (n=1)	18% (n=5)	19% (n=5)	0% (n=0)	15% (n=2)

Arvojen ja kulttuurin sekä yrityksen kokoluokan väliltä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0.006$). Alle 100 hengen organisaatioista seitsemän (44 %) vastaajaa kokivat arvot ja kulttuurin vaikuttaneen viimeisimmän työnantajan vaihtoon. 100–500 hengen organisaatioista vain yksi vastaaja (8 %) ja yli 500 hengen organisaatioista vain kaksi vastaajaa (7 %) kokivat arvot ja kulttuurin olevan syy viimeisimmän työnantajan vaihtoon.

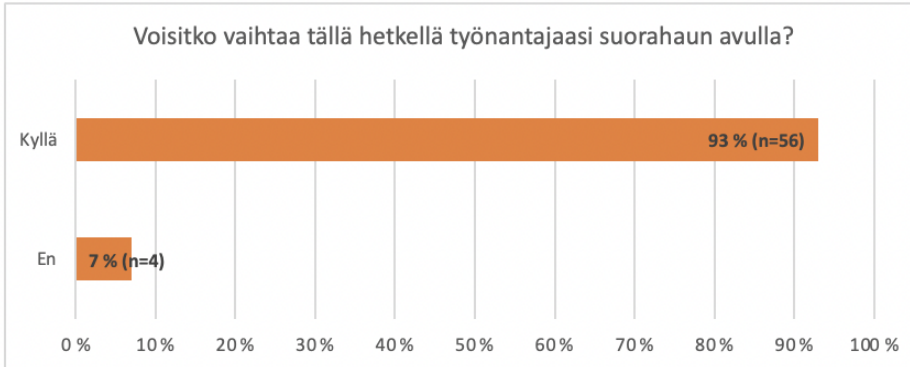
Parempien etenemismahdollisuuksien ja vastaajien iän väliltä löytyi myös tilastollisesti merkitsevä ero ($p = 0.001$). Alle 30–39-vuotiaista kymmenen (37 %) vastaajaa kokivat parempien etenemismahdollisuuksien vaikuttaneen viimeisimmän työnantajan vaihtoon. 40–49-vuotiaista vain yksi (6 %) vastaaja ja 50–59-vuotiaista 0 % vastaajista kokivat parempien etenemismahdollisuuksien vaikuttaneen viimeisimmän työnantajan vaihtoon.

Suorahakuun liittyviä kysymyksiä oli kaksi. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka moni vastaajista oli ollut mukana suorahaun rekrytointiprosessissa (kuva 16).



Kuva 16. Suorahaku rekrytointimuotona

Vastaajista 82 % olivat olleet mukana suorahaun rekrytointiprosessissa ja 18 % eivät olleet olleet (kuva 16). Toisessa suorahakuun liittyvässä kysymyksessä selvitettiin, kuinka moni vastaaja voisi vaihtaa työnantajaansa vastaushetkellä suorahaun avulla (kuva 17).

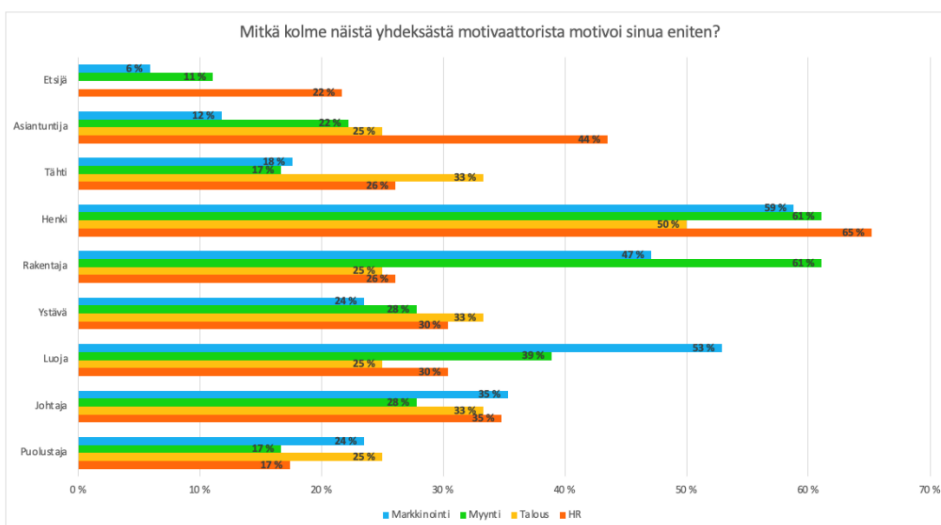


Kuva 17. Työnantajan vaihto suorahaun avulla

Vastaajista melkein kaikki (93 %) kokivat, että voisivat vastaushetkellä vaihtaa työnantajaansa suorahaun avulla. Vain 7 % vastaajista kokivat, että eivät voisi. (kuva 17.)

4.3 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatiota tutkittiin yhdellä kysymyksellä ja sitoutumista kolmella kysymyksellä. Motivaatioon liittyvä kysymys pohjautui Salen ja Jonesin (2019, 11) motivaatiokarttaan. Motivaatiokartta (taulukko 3) oli liitetty kysymykseen, jotta vastaajat näkivät motivaattorien tarkoitukset. Tämän kysymyksen vastaukset on suodatettu vastaajien pääasiallisen työtehtävän mukaan, sillä haluttiin nähdä, onko työtehtävien ja motivaattorien välillä eroja (kuva 18).

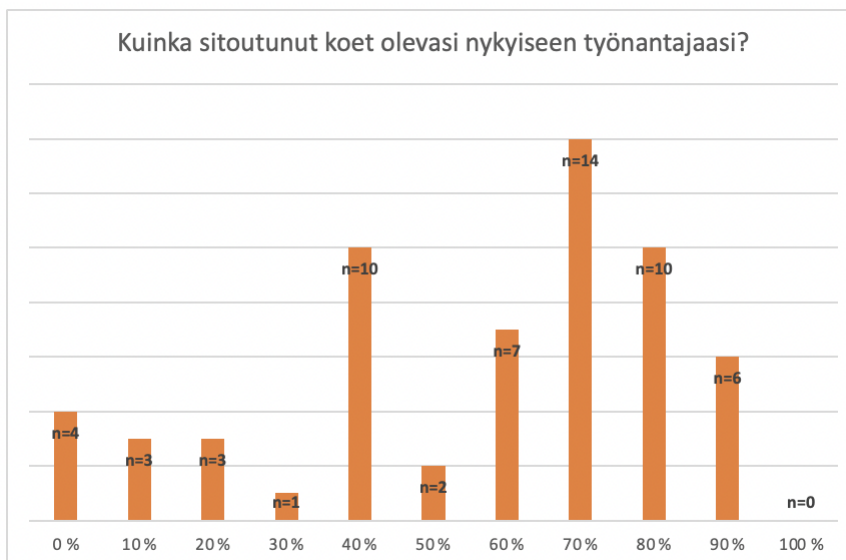


Kuva 18. Motivaattorit Salen ja Jonesin (2019, 11) motivaatiokartan mukaan

Henki oli suurin motivaattori jokaisessa työtehtävissä työskentelevällä. HR-tehtävissä työskentelevien kolme suurinta motivaattoria olivat: Henki (65 %), Asiantuntija (43 %), Johtaja (35 %). Talous-tehtävissä työskentelevillä kolme suurinta motivaattoria olivat: Henki (50 %) sekä johtaja, ystävä ja tähti oli kaikki yhtä suuria (33 %). Myyntitehtävissä työskentelevillä kolme suurinta motivaattoria olivat: Henki (61 %), Rakentaja (61 %), Luoja (39 %). Markkinointitehtävissä työskentelevien kolme eniten vaikuttavaa motivaattoria olivat: Henki (59 %), Luoja (53 %), Rakentaja (47 %).

Henkeen liitetään vapaus, itsenäisyys sekä omat päätökset ja se kuuluu kasvun motivaattoreihin. **Asiantuntijaan** liitetään tiedon hallinta ja erikoistuminen ja se puolestaan kuuluu saavutuksen motivaattoreihin. **Johtajaan** liitetään valta, vaikuttaminen sekä resurssien ja ihmisten hallinta ja sekin kuuluu saavutuksen motivaattoreihin. **Ystävään** liitetään ystävyys, yhteenkuuluvuus sekä suhteet ja se kuuluu suhteen motivaattoreihin. **Tähteen** liitetään tunnustus, kunnioitus sekä sosiaalinen arvostus ja sekin kuuluu suhteen motivaattoreihin. **Rakentajaan** liitetään raha, aineellinen tyydytys sekä keskivertoa parempi elintaso ja se kuuluu saavutuksen motivaattoreihin. **Luojaan** liitetään innovaatio, uuteen samaistuminen sekä luova potentiaali ja se kuuluu kasvun motivaattoreihin. (taulukko 3.)

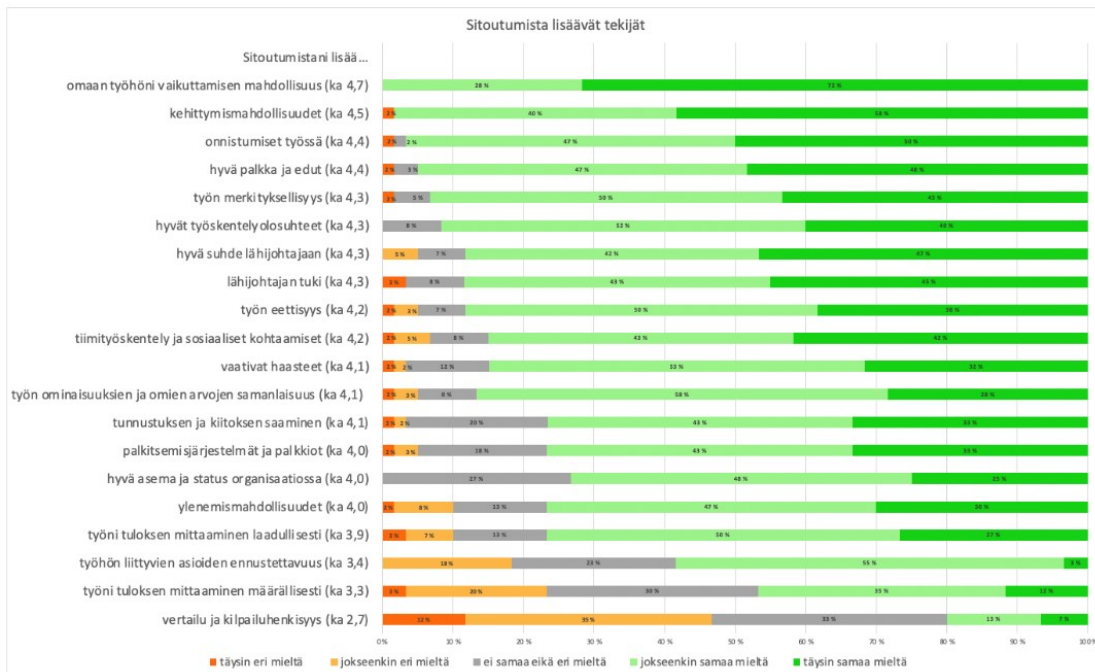
Sitoutumista tutkittiin kolmella kysymyksellä. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, kuinka sitoutunut vastaaja on nykyiseen työnantajaansa (kuva 19). Tämä kysymys oli liukukytkin -muotoinen.



Kuva 19. Nykyiseen työnantajaan sitoutuminen

Kysymyksessä oli mahdollisuus vetää liukukytkintä ”En lainkaan sitoutunut” eli 0 % ja ”Erittäin sitoutunut” eli 100 % välillä. Nykyiseen työnantajaan sitoutumisen mediaani oli 70 %. (kuva 19).

Toinen sitoutuneisuuteen liittyvä kysymys oli muodoltaan Likertin -asteikko, joka sisälsi erilaisia väittämiä koskien sitoutuneisuutta. Vastaajien mukaan neljä eniten sitoutuneisuutta työnantajaan lisäävää tekijää olivat: omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymismahdollisuudet, onnistumiset työssä sekä hyvä palkka ja edut. (kuva 20.)



Kuva 20. Sitoutumista lisäävät tekijät

Keskeisimmät sitoutumista lisäävät tekijät olivat tulosten mukaan omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymismahdollisuudet, onnistumiset työssä, hyvä palkka ja edut, työn merkityksellisyys sekä hyvät työskentelyolosuhteet. Vähintään 90 % vastaajista olivat joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että edellä mainitut tekijät lisäävät sitoutumista. (kuva 20.)

Vertailu ja kilpailuhenkisyys oli tulosten mukaan selvästi vähiten sitoutumista lisäävä tekijä, melkein puolet (46,7 %) olivat täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että se lisäisi sitoutumista. Kuitenkin 20 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että se lisäisi sitoutumista sekä 33 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Työn tuloksen mittaaminen määrällisesti koettiin olevan toiseksi vähiten sitoutumista lisäävä tekijä. 23 % olivat joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, että se lisäisi sitoutumista. Kuitenkin 47 % olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että työn tuloksen mittaaminen määrällisesti lisäisi sitoutumista sekä loput 30 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Kolmanneksi vähiten sitoutumista lisäävä tekijä oli työhön liittyvien asioiden ennustettavuus, 18 % vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä, että se lisäisi sitoutumista,

mutta 55 % olivat kuitenkin jokseenkin samaa mieltä sekä 3 % täysin samaa mieltä, että se lisää sitoutumista ja loput 23 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä.

Sitoutumista lisäävistä tekijöistä tehtiin ristiintaulukointi vastaajien pääasiallisten työtehtävien mukaan. Alla olevassa taulukossa sitoutumista lisäävät tekijät ovat esitetty keskiarvoina, jossa 5,0 oli täydet. Tuloksista voidaan todeta, että omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus sekä kehittymismahdollisuudet lisäsivät jokaisessa työtehtävässä työskentelevien sitoutumista. (taulukko 8.)

Taulukko 8. Sitoutumista lisäävät tekijät pääasiallisen työtehtävän mukaan

Sitoutumistani lisää...	Talous (n=12)	Markkinointi (n=17)	Myynti (n=18)	HR (n=23)
ylenemismahdollisuudet	3,8	4,1	4,3	3,5
kehittymismahdollisuudet	4,3	4,5	4,7	4,4
onnistumiset työssä	4,1	4,3	4,5	4,5
työhön liittyvien asioiden ennustettavuus	3,6	3,4	3,4	3,5
työn ominaisuuksien ja omien arvojen samanlaisuus	3,4	4,0	4,3	4,2
työni tuloksen mittaaminen laadullisesti	3,3	4,0	4,2	3,9
työni tuloksen mittaaminen määrällisesti	2,5	3,8	3,8	3,2
työn merkityksellisyys	3,8	4,4	4,4	4,3
työn eettisyys	3,4	4,2	4,2	4,3
hyvä suhde lähijohtajaan	3,9	4,2	4,3	4,4
hyvät työskentelyolosuhteet	4,0	4,5	4,3	4,3
hyvä palkka ja edut	4,2	4,5	4,4	4,3
hyvä asema ja status organisaatiossa	3,8	4,0	4,0	4,0
omaan työhöni vaikuttamisen mahdollisuus	4,6	4,7	4,7	4,8
vaativat haasteet	3,7	4,4	4,2	4,0
lähijohtajan tuki	4,0	4,1	4,1	4,3
tiimityöskentely ja sosiaaliset kohtaamiset	3,8	4,1	4,1	4,2
palkitsemisjärjestelmät ja palkkiot	3,8	4,0	4,4	3,9
tunnustuksen ja kiitoksen saaminen	3,6	4,0	4,1	4,1
vertailu ja kilpailuhenkisyys	2,7	2,4	3,2	2,6

Neljä eniten sitoutumista lisäävää tekijää taloustehtävissä työskentelevillä olivat: omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus (4,6), kehittymismahdollisuudet (4,3), hyvä palkka ja edut (4,2) sekä onnistumiset työssä (4,1). Markkinointitehtävissä työskentelevien sitoutumista lisäsi eniten: omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus (4,7), kehittymismahdollisuudet (4,5), hyvät työskentelyolosuhteet (4,5) sekä hyvä palkka ja edut (4,5). Myyntitehtävissä työskentelevillä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus (4,7) ja kehittymismahdollisuudet (4,7) lisäsivät sitoutumista yhtä paljon ja lisäksi onnistumiset työssä (4,5) olivat sitoutumista lisäävä tekijä. HR-tehtävissä työskentelevillä puolestaan omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus (4,8), onnistumiset työssä (4,5) sekä kehittymismahdollisuudet (4,4) ja hyvä suhde lähijohtajaan (4,4) lisäsivät eniten sitoutumista. (taulukko 8.)

Sitoutumista lisäävistä tekijöistä vastaajien pääasiallisen työtehtävän mukaan testattiin merkitsevyys Kruskal-Wallis H-testillä. Taloustehtävissä työskentelevien ja sitoutumistekijöiden väliltä löytyi kolme tilastollisesti merkitsevää eroa: työn tuloksen mittaaminen määrällisesti ($p = 0.004$),

työn merkityksellisyys ($p = 0.008$) sekä työn eettisyys ($p = 0.005$). Markkinointitehtävissä työskentelevien ja sitoutumistekijöiden välillä työn tuloksen mittaaminen määrällisesti oli tilastollisesti melkein merkitsevää ($p = 0.036$). Myyntitehtävissä työskentelevien ja sitoutumistekijöiden väliltä löytyi yksi tilastollisesti merkitsevä ero: työn tuloksen mittaaminen määrällisesti ($p = 0.010$) ja yksi tilastollisesti melkein merkitsevä ero: vertailu ja kilpailuhenkisyys ($p = 0.038$). HR-tehtävissä työskentelevien ja sitoutumistekijöiden väliltä löytyi yksi tilastollisesti merkitsevä ero: ylenemismahdollisuudet ($p = 0.006$).

Kolmas sitoutumista tutkiva kysymys oli vapaaehtoinen, avoin kysymys. Kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää muita sitoutumista lisääviä tekijöitä. Kysymykseen tuli seitsemän vastausta. Vastauksissa mainittiin vapaus ja mahdollisuus omannäköiseen työhön. Myös työyhteisön ja ilmapiirin todettiin lisäävän sitoutumista. Yhdessä vastauksessa mainittiin työnantajan kiinnostus individuaalin kehittymistä kohtaan ja toisessa puolestaan yksilön koulutuksen tukeminen, jonka myötä olisi mahdollista hakeutua vaativampiin tehtäviin. Myös selkeät työprosessit sekä johdonmukainen toiminta, jossa sitoudutaan ja toimitaan yhteisten linjauksien mukaan lisäsi yhden vastaajan mukaan sitoutumista. (liite 4.)

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä sekä eettisyyttä. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan opinnäytetyötä ja omaa oppimista.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan 93 % vastaajista olisivat vastaushetkellä voineet vaihtaa työnantajaansa suorahaun avulla, vaikka ei aktiivisesti etsisi uusia töitä. Passiivisten työnhakijoiden houkuttelussa on olennaista tietää, mitkä tekijät saisivat työntekijän kiinnostumaan työnantajasta ja mitä tekijöitä he arvostavat (Oja 2023). Laaditun tutkimuksen perusteella voidaan opinnäytetyön pääongelmaan todeta, että *keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan vapautta ja joustavuutta vaikuttaa omaan työhön ja työtehtäviin. Lisäksi keskijohto arvostaa mielenkiintoisia työtehtäviä, palkkakehitystä sekä mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Keskeisimmät tekijät ovat vahvasti työtehtävän tarjoamiin tekijöihin sidonnaisia sekä tekijöissä korostuu yksilön etu.*

Toisaalta tuloksista havaittiin myös, että työnantajan yrityskulttuurilla on merkitystä työn arvostukseen ja työnantajan vaihtamiseen. Yrityskulttuurin odotetaan tarjoavan eettinen arvomaailma, jossa korostuu etenkin lähijohdon antama luottamus, positiivinen palaute sekä kyky arvostaa jokaista omana yksilönään. Lisäksi työkaverit, mutta etenkin työtiimi oli tärkeä tekijä.

Taulukko 9. Yhteenveto tuloksista

Työtehtävään sidonnaiset tekijät	Yrityskulttuuriin sidonnaiset tekijät
vapaus ja joustavuus vaikuttaa työhön	johtaminen (etenkin lähijohto)
mahdollisuus kasvuun ja kehittymiseen	luottamus, arvostus, positiivinen palaute
mielenkiintoinen työtehtävä	arvot, eettisyys
palkka	työkaverit, etenkin työtiimi

Taulukossa on havainnollistettu yhteenveto keskeisimmistä tekijöistä, joita keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan (taulukko 9). Suuremmasta kokonaisuudesta tarkasteltuna tekijöiden voidaan todeta liittyvän työtehtävään sekä yrityskulttuuriin. Toisaalta työtehtävään sidonnaiset tekijät nousivat yrityskulttuuriin sidonnaisia tekijöitä tärkeämmiksi.

Opinnäytetyön ensimmäinen alaongelma oli, mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu. Alaongelmaa tutkittiin Likertin asteikolla sekä avoimella kysymyksellä. Likertin asteikkoon oli määritelty

tekijöitä, joiden tärkeyttä vastaajien tuli arvioida. Valmiiden tekijöiden määrittelemisen tarkoituksena oli helpottaa hieman vastaamista. Avoimessa kysymyksessä vastaajien oli mahdollista lisätä muita tekijöitä, joista työn arvostus muodostuu. Työn arvostuksen kokeminen on yksilöllistä ja muodostuu niistä tekijöistä, joita työntekijä pitää tärkeänä ja nostaa arvostuksen kohteiksi (Martela & Pessi 2018, 1; Moisalo 2012, 349).

Arvostukset muuttuvat iän sekä työuran myötä (Aaltonen ym. 2020, 71). Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn arvostuksen muodostumisen keskeisimmät tekijät olivat nousseet esiin myös muissa työelämään liittyvissä tutkimuksissa. Laaditun tutkimuksen perusteella voidaan opinnäytetyön ensimmäiseen alaongelmaan todeta, että työn arvostus muodostuu *mielenkiintoisista työtehtävistä, joihin on vapaus vaikuttaa, joustavista työmahdollisuuksista sekä mahdollisuudesta henkilökohtaiseen kasvuun. Lisäksi työn arvostuksen muodostumiseen vaikuttaa työkaverit sekä lähijohtajan johtamistapa, jossa korostuu luottamus ja arvostus yksilöitä kohtaan sekä palautteen anto*. Gartnerin tekemässä tutkimuksessa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi nousi mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun sekä työn joustavuus (Turner 2023). Mielekkäät työtehtävät, mahdollisuus kehittymiseen, palaute ja arvostus sekä joustavuus vaikuttaa omaan työhön ovat keskeisiä tekijöitä myös Aaltosen ym. (2020, 65) mukaan. Lisäksi Aaltonen ym. (2020, 65) mainitsi hyväksyttävän yrittäjä- ja johtamiskulttuurin sekä arvopohjan olevan myös tärkeitä tekijöitä.

Palkka ei noussut keskeiseksi tekijäksi työn arvostuksen kannalta, vaikka se oli keskeisin tekijä viimeisimmän työnantajan vaihtamisessa. Juha Antilan tutkimuksissa onkin todettu, että palkan vaikutus merkityksellisyyden kokemiseen on vähentynyt erityisesti ylempien toimihenkilöiden keskuudessa, joilla palkka on jo suhteellisen hyvä (Aaltonen ym. 2020, 64).

Opinnäytetyön toinen alaongelma oli, mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista. Alaongelman ratkaisemiseksi selvitettiin viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi selvitettiin sitoutumistekijöitä, sillä sitoutumattomuus voi edistää työnantajan vaihtamista. Keskeisimmät viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttaneet tekijät olivat palkka ja mielenkiintoiset työtehtävät. Lisäksi suurempi vastuu oli palkan ja mielenkiintoisten työtehtävien lisäksi keskeinen tekijä. Baronan työelämä tutkimuksen sekä The Future of Recruitment -tutkimuksen tuloksista nousi samat keskeiset tekijät. Baronan työelämä tutkimuksen mukaan työnantajan vaihtoa harkitsevat halusivat muutosta palkkaan, työtehtäviin sekä etenemismahdollisuuksiin (Määttä 5.1.2023, 11). Parempi palkka, kiinnostavampi työtehtävä sekä mahdollisuus uuden oppimiseen tai korkeampi asema organisaatiossa olivat suurimmat syyt passiivisten työnhakijoiden työnantajan vaihdossa (Oja 2023).

Tutkimuksesta saaduista tuloksista voidaan todeta, että keskijohdon työnantajan vaihtamista edistäviä tekijöitä voidaan tarkastella kahden vaihtuvuuteen vaikuttavan teorian näkökulmasta.

Ensimmäinen näkökulma on työntöteoria, jossa työnantajan sisäiset, negatiiviset syyt työntävät työntekijän pois (Choi & Park 2020, 2641–2643). Työnantajan vaihtamista edistää työntöteorian näkökulmasta työn vapauden puute sekä vertaileva ja kilpailuhenkinen yrityskulttuuri, jossa työn tulosta mitataan määrällisesti. Palkitsemis- ja seurantajärjestelmät voivat luoda kilpailuhenkistä kulttuuria, sillä huonosti suoriutuvilla on riskinä tippua pois (Hom ym. 5–6). Lisäksi työn tuloksen mittaaminen määrällisesti voi aiheuttaa vertailua ja kilpailua työn tuloksen määrässä ja Minahan (2021) onkin todennut, että työn tulosta halutaan mitattavan laadun perusteella määrän sijaan. Lisäksi työntöteorian näkökulmasta työnantajan vaihtamista edistää tyytymättömyys johtoon, etenkin lähijohtoon. Johdon toivottiin mahdollistavan vapaus tehdä omia päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhön. Työntekijät haluavat vapautta tehdä itse päätöksiä työn tekemisen suhteen (Viitanen 2023, 27). Lisäksi työnantajalla vallitsevat arvot, jotka eivät vastaa omia edistää työnantajan vaihtamista. Toisaalta arvot ovat henkilökohtaisia, eikä täten kaikilla samoja (Aaltonen ym. 2020, 44–45).

Toinen näkökulma, josta työnantajan vaihtamista edistäviä tekijöitä voidaan tarkastella, on vetoteoria. Vetoteorialla tarkoitetaan työnantajan ulkopuolisia syitä eli työmarkkinoiden kysyntää ja tarjontaa eli vaihtoehtoisia työnantajia (Choi & Park 2020, 2641–2643). Työnantajan vaihtamista edistää vetoteorian näkökulmasta mielenkiintoisempi työtehtävä, palkkakehitys, työn joustavuus sekä paremmat etenemismahdollisuudet ja suurempi vastuu. Toisaalta paremmat etenemismahdollisuudet edistivät tulosten mukaan alle 30–39-vuotiaiden työnantajan vaihtamista. Lisäksi suurempi vastuu edisti tulosten mukaan alle 30–49-vuotiaiden työnantajan vaihtamista. Toisaalta tulosta selittää se, että nuoremmalla ikäluokalla on työuraa enemmän jäljellä verratessa yli 50-vuotiaisiin. Tämän vuoksi urakehitys voidaan nähdä keskeisempänä tekijänä edistämässä työnantajan vaihtoa alle 50-vuotiaiden keskuudessa.

Laaditun tutkimuksen tulosten perusteella voidaan opinnäytetyön toiseen alaongelmaan todeta, että työnantajan vaihtamista edistää *mielenkiintoisempi ja korkeammin palkattu työtehtävä, jossa on joustavammat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi työtehtävän tarjoama mahdollisuus edetä uralla ja saada suurempaa vastuuta edistää työnantajan vaihtamista etenkin alle 50-vuotiaiden kohdalla. Toisaalta tyytymättömyys sen hetkisen työnantajan yrityskulttuuriin ja arvoihin sekä johtoon edistää lisäksi työnantajan vaihtamista.*

Opinnäytetyön kolmas alaongelma oli, mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista. Alaongelman ratkaisemiseksi selvitettiin viimeisimmän työnantajan vaihtoon vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi selvitettiin, mitkä tekijät lisäävät keskijohdon sitoutumista. Työnantajan vaihtamista estäviä tekijöitä voidaan tarkastella nykyiseen työnantajaan sitoutumisen näkökulmasta. Sitoutuminen työnantajaan vähentää vaihtuvuutta (Wilson 2008, alaluku Preface). On kuitenkin todettava, että vastaajista puolet arvioivat oman sitoutumisensa työnantajaan olevan vastaushetkellä 70 %-90 %. Toisaalta 93 %

vastaajista kokivat, että voisivat vastaushetkellä vaihtaa työnantajaansa suorahaun avulla. Tutkimuksen tulosten mukaan keskeisimmät sitoutumista lisäävät tekijät olivat omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymismahdollisuudet, hyvä palkka ja edut sekä onnistumisen kokemukset. Sitoutumisesta 70 % muodostaa motivaatio (Sale & Jones 2019, 11). Keski johdon motivaatiota lisäsi eniten työn vapaus, itsenäisyys ja omat päätökset.

Marchin ja Simonin mukaan työntekijän vaihto- tai pysymishalukkuuden taustalla on yksinkertaisimmillaan se, kuinka tyytyväinen työntekijä on omaan työhön ja työnantajaansa (Hom ym. 2020, 73). Työnantajan vaihtamista estää tyytyväisyys nykyisen työnantajan yritys- ja johtamiskulttuuriin. Lisäksi hyvät työkaverit ja työtiimi voi olla työnantajan vaihtamista estäviä tekijöitä. Kuten yhdessä avoimessa vastauksessa todettiin ”Se, että on hyvä tiimihenki ja tiimiläiset tukevat toinen toistaan voi saada viihtymään ”huonommassakin” työpaikassa” (liite 3).

Tutkimuksen tuloksista voidaan lisäksi todeta, että työnantajan vaihtamista estää palkkakehitykseltään huonompi työtehtävä, jota ei koeta mielenkiintoiseksi tai joustavaksi. Lisäksi etenkin alle 50-vuotiaiden keskuudessa työnantajan vaihtamista estää työtehtävä, jonka ei koeta tuovan urakehitystä ja suurempaa vastuuta. Aaltonen ym. (2020, 71) toteaaakin, että työuraa kauan jäljellä oleville henkilökohtainen urakehitys voi olla tärkeässä roolissa.

Laaditun tutkimuksen perusteella voidaan opinnäytetyön kolmanteen alaongelmaan todeta, että työnantajan vaihtamista estää *tyytyväisyys nykyisen työnantajan yritys- ja johtamiskulttuuriin sekä työkavereihin. Lisäksi työnantajan vaihtamista estää matalammin palkattu työtehtävä, jonka sisältöön ja vaikuttamismahdollisuuksiin ei olla tyytyväisiä. Lisäksi alle 50-vuotiaiden kohdalla työnantajan vaihtamista estää työ, joka ei tarjoa urakehitystä tai suurempaa vastuuta.*

5.2 Luotettavuus- ja eettisyyspohdinta

Jokaisessa opinnäytetyössä tulee tarkastella luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja todenmukaista dataa. Luotettavuus varmistetaan jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, sillä luotettavuuteen ei voi enää vaikuttaa jo tehdyn tutkimuksen jälkeen. Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta, käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. (Kananen 2011, 118, 135.) Opinnäytetyötä tulee tarkastella myös eettisestä näkökulmasta. Tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, jonka perusperiaatteet ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11).

Validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä oli tarkoitus. Validiteetti varmistetaan tutkimuksen selkeillä tavoitteilla, huolellisella suunnittelulla sekä tarkalla tiedon keräämisellä. Kyselytutkimuksessa on olennaista, kuinka onnistuneita kysymykset ovat suhteessa

tutkittavaan ongelmaan. Kohderyhmän tarkalla määrittelyllä ja edustavalla otoksella sekä korkealla vastausprosentilla voidaan edesauttaa tutkimuksen validiteettia. (Kananen 2011, 121–122.)

Opinnäytetyösuunnitelma oli laadittu selkeästi. Suunnitelmaa kuitenkin muutettiin hieman työn edessä, kun kokonaisuus alkoi hahmoittumaan selkeämmin. Tutkimuksen pääongelma oli, mitä tekijöitä keskijohto arvostaa työnantajaa vaihtaessaan. Pääongelman ratkaisemiseksi laadittiin kolme alaongelmaa: mistä tekijöistä työn arvostus muodostuu, mitkä tekijät edistävät työnantajan vaihtamista ja mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista. Alaongelmat oli muotoiltu selkeästi pääongelmaan nähden ja niiden avulla saatiin vastaus pääongelmaan.

Tutkimusmenetelmässä päädyttiin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään, sillä sen avulla oli mahdollista saada laajempi tutkimusaineisto ja se oli myös aikataulullisesti helpommin soviteltavissa. Toteutin tutkimuksen puolistrukturoidulla verkkopohjaisella kyselylomakkeella. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja käytiin läpi opinnäytetyöohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset muodostettiin alaongelmien sekä tietoperustan pohjalta. Kyselylomakkeeseen oli otettu esimerkiksi tietoperustassa esiintyvä motivaatiokartta (taulukko 3). Strukturoidut vastausvaihtoehdot muotoutuivat tietoperustan pohjalta. Kysely testattiin ennen sen julkaisemista kolmella kohderyhmän edustajalla.

Tutkimuksen validiteetin osalta voidaan todeta, että kyselytutkimus mittasi oikeita asioita. Toisaalta vastausvaihtoehtoja olisi voinut olla etenkin sitoutumiseen liittyvässä kysymyksissä hieman vähemmän, sillä vaihtoehdoissa esiintyi jonkin verran toistoa. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin, oliko vastaajilla alaisia sekä alaisten määrää. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut oleelliseksi tiedoksi tuloksia analysoidessa sekä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta.

Kyselyn linkki lähetettiin 200:lle satunnaisesti valitulle kohderyhmän edustajalle. Lisäksi kyselyn linkki jaettiin toimeksiantajan LinkedIn -tilillä, jonka vuoksi kyselyn tavoittaneiden tarkkaa määrää ei tiedetty etukäteen. Tämän vuoksi vastausprosentin sijaan määriteltiin vastausaste, joka oli 39 %. Vastausaste muodostui kyselyn avanneiden suhteesta kyselyyn vastanneisiin. Kyselyn otos oli edustava, sillä linkkiä pyrittiin lähettämään tasaisesti neljässä eri työtehtävässä työskenteleville keskijohtajille. Kyselyn vastaajamäärää olisi voinut saada korkeammaksi lähettämällä linkkiä useammalle kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä.

Reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee tutkimustulosten tarkkuuden sekä toistettavuuden. Tutkimus tulee olla toistettavissa samoin tuloksin kenen vain tekemänä, eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Otoksoon tulee olla luotettava, jotta tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Otoksen tulee myös edustaa koko perusjoukkoa. Tulosten analyysissä tutkijan tulee hyödyntää vain sellaisia analysointimenetelmiä, joiden avulla tuloksia osataan tulkita oikein. (Kananen 2011, 119–120.)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Otokoko (60) oli kohtuullisen hyvä. Toisaalta kohderyhmä oli rajattu neljään pääasialliseen työtehtävään, joten vastaajia työtehtävittäin oli melko vähän. Tämän vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Vastauksissa todettiin kuitenkin samankaltaisuuksia, joka indikoi ilmiön olemassaoloa ja täten nostaa hieman tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille vastaajille samat, joten tulokset olisivat voineet olla erilaisia kohdistettaessa kysymykset sekä vastausvaihtoehdot tiettyyn työtehtävään.

Kyselylomakkeeseen mahtui yksi virhe ja yksi tulosten yleistämistä heikentävä tekijä. Kumpikin edellä mainituista liittyivät kysymykseen, jossa kysyttiin vastaajien pääasiallista työtehtävää. Virhe tapahtui vastausvaihtoehdon ”muu” kohdalla. Vaihtoehto oli mukana, mikäli vastaaja aloittaisi vastaamisen, vaikka ei työskentelisi HR-, talous-, myynti- tai markkinointitehtävissä. Vastausvaihtoehdon ”muu” valittua kyselyn olisi ollut tarkoitus päättyä ja siirtyä sivulle, jossa kiitettiin mielenkiinnosta kyselyä kohtaan. Tässä tapahtui kuitenkin virhe, sillä vaihtoehdon ”muu” valittua kysely oli kuitenkin jatkunut. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin, sillä vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien vastaukset suodatettiin pois. Toisaalta tämä kuitenkin aiheutti ylimääräistä työtä.

Vastaajien pääasialliseen työtehtävään liittyvä kysymys oli monivalinta, sillä pääasiallisiin työtehtäviin voi lukeutua useampi vastausvaihtoehdoista. Useamman kuin yhden vaihtoehdon valinneiden vastaajien vastaukset ovat edustettuina useammassa työtehtävässä, joten se heikentää tulosten luotettavuutta työtehtävien mukaan vertailtaessa. Tämän vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää työtehtävittäin.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin olemalla rehellinen, tarkka ja huolellinen opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen jokainen vaihe on avattu työssä yksityiskohtaisesti ja valintoja perustellen. Ennen opinnäytetyön aloittamista oli suoritettu tutkimustyön perusteet ja menetelmät - opintojakso, joka mahdollisti opinnäytetyöprosessin aloittamisen. Aihetta pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön aihe soveltui opiskeltavalla alalle ja lisäksi aihe tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayritykselle. Aihetta tuli myös pystyä tutkimaan tarkoituksenmukaisilla tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmillä. Opinnäytetyösuunnitelmaan kirjattiin työn aihe, kohderyhmä ja rajaukset. Lisäksi suunnitelmasta tuli ilmi, miten aihetta lähdetään tutkimaan. Jo työn johdannosta ilmenee, että tutkimus on tehty toimeksiantona. Toimeksiantajan esittelykappaleessa on kerrottu, miten toimeksiantajayrityksessä toteutuu eettiset periaatteet. Tietoperustassa eettisyys ilmenee lähdekriittisyydellä sekä asianmukaisilla lähdeviittauksilla vääristelemättä tietoa.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen tavoite. Tutkimus toteutettiin nimettömänä ja luottamuksellisesti. Vastaajia informoitiin saatekirjeessä (liite 2), että vastaaminen on täysin

nimetöntä ja luottamuksellista. Lisäksi saatekirjeessä mainittiin, mihin tarkoitukseen tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan käyttämään. Tutkimuksessa ei kysytty vastaajien sellaisia henkilötietoja, josta henkilöllisyys voisi paljastua. Tutkimusaineistoa käsiteltiin koko prosessin ajan luottamuksellisesti ja vain opinnäytetyön tarkoituksiin. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tutkimusaineistoa analysoitiin käyttämällä menetelmiä, joihin osaaminen oli riittävää. Tutkimustulokset raportoitiin huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Opinnäytetyötä on pohdittu kriittisesti. Lisäksi opinnäytetyössä on pohdittu, miten aihe liittyy isompaan kokonaisuuteen sekä aiheen vastuullisuutta useammasta eri näkökulmasta.

Ottamalla huomioon edellä mainitut ilmiöt, voidaan opinnäytetyötä pitää melko luotettavana sekä hyvän tieteellisen käytännön mukaisena. Opinnäytetyö perustuu tietoon sekä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä toiminut kysely on toisen tutkijan toistettavissa, joka on yksi luotettavuuden edellytys. Toisaalta täytyy huomioida, että kyselyn strukturoiduissa kysymyksissä esiintyvät vastausvaihtoehdot muodostuivat pitkälti ajankohtaisista lähteistä. Mikäli työelämässä tapahtuu suuria muutoksia tulevaisuudessa, olisi strukturoituja kysymyksiä syytä tarkastella uudelleen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Nykypäivänä työnantajan vaihtaminen on entistä helpompaa yleistyneiden sosiaalisen median alustojen, tekoälyn sekä hybridityömallin vuoksi. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan 93 % vastaajista voisivat vaihtaa työnantajaansa suorahaun avulla, vaikka ei olisi aktiivinen työnhakija. Tämän takia työnantajien tulisi tiedostaa, mitkä tekijät lisäävät työn arvostusta, motivaatiota ja sitoutumista. Tekijät tiedostamalla työnantajat pystyvät tarjoamaan mielekästä työtä. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna työnantajien on mahdollista pienentää organisaatiolle tärkeiden henkilöiden vaihtuvuutta saamalla heidät sitoutumaan työnantajaan.

Jatkotutkimusehdotuksia syntyi opinnäytetyön kirjoittamisen aikana useampi. Ensimmäisenä jatkotutkimuksena ehdotan tutkimuksen teettämistä uudestaan. Tutkimus voitaisiin teettää triangulaatiota hyödyntäen, joka myös lisää luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusstrategiaa, jossa yhdistyy useampi tutkimusmenetelmä (Kananen 2011, 124). Tutkimus voitaisiin toteuttaa hyödyntämällä sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saataisiin syvempi ymmärrys oleellisimmista työn arvostukseen, motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä syistä viimeisimmän työnantajan vaihdon taustalla. Lisäksi vastaajien tulisi pohtia tekijöitä ja syitä itse sen sijaan, että ne olisivat valmiina vastausvaihtoehtoina. Kvantitatiivisen menetelmän avulla otoskokoa työtehtäväryhmittäin pyrittäisiin saamaan suuremmaksi, jotta tuloksia työtehtävän mukaan voitaisiin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Lisäksi pääasiallista työtehtävää kysyttäessä olisi mahdollisuus valita vain yksi

vaihtoehto, jotta tulokset olisivat yleistettävissä työtehtäväryhmittäin. Suuremmalla otoskoolla olisi mielekkäämpää tutkia tilastollisia merkitsevyyksiä työtehtävittäin.

Toisena jatkotutkimuksena ehdotan tutkimuksen toteuttamista nuoremmalle ikäluokalle, jotka ovat tulevaisuuden työvoima. Tutkimus voitaisiin toteuttaa muutaman vuoden työelämässä olleille, 18–25-vuotiaille työntekijöille, jotka työskentelevät alemmalla organisaatiotasolla kuin keskijohto. Toisaalta kohderyhmää ei välttämättä voisi rajata niin tarkasti työtehtävien mukaan, mutta saataisiin selvitettyä nuoremman ikäluokan näkemyksiä. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko viimevuosien tapahtumat maailmalla sekä uudet trendit työelämässä muovanneet vasta hetken työelämässä olleiden arvoja ja asenteita.

Kolmantena jatkotutkimuksena ehdotan kyselyn teettämistä kokonaan eri ammattialalle. Tutkimus voitaisiin teettää esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalle. Valintani pohjautuu ammattibarometriin (2022, 3), jonka mukaan sosiaali- ja terveysalalla on ja ennustetaan olevan isoin pula työvoimasta. Toisaalta kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja tulisi soveltaa sosiaali- ja terveysalalle sopivamiksi.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja opettavainen matka. Opinnäytetyö on vaatinut pitkäjänteisyyttä ja itseni johtamista. Opinnäytetyöprosessi alkoi alkuvuodesta 2023 opinnäytetyöseminaareilla, jolloin minulla ei ollut vielä aihetta selvillä. Sain mahdollisuuden toteuttaa työn toimeksiantona omalle työnantajalleni, Momentoukselle. Aihetta, kohderyhmää ja rajauksia lähdettiin pohtimaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, joten ne selkeytyivät melko nopeasti. Tämän jälkeen alkoi opinnäytetyösuunnitelman työstäminen, jonka huolellinen suunnittelu edesauttoi varsinaisen työn aloittamista. Suunnitelma oli valmis maaliskuussa 2023, jonka jälkeen alkoi varsinaisen tutkimustyö.

Opinnäytetyön aiheeni on kiinnostanut minua alusta asti. Mitä enemmän olen työtä kirjoittanut, on kiinnostus kasvanut entisestään. Oli kiinnostavaa tutkia ajankohtaista ja tärkeää aihetta, josta on toimeksiantajalle ja lisäksi muillekin työnantajille hyötyä. Koen myös, että työni aiheesta on hyötyä urakehitykseni näkökulmasta ja toivon pystyväni soveltamaan tutkimuksestani saatuja tietoja työssäni. Työnantajan vaihtamiseen vaikuttavien tekijöiden tietämystä pystyn hyödyntämään nykyisessä työtehtävässänikin.

Opinnäytetyöni aihe on vastuullinen. Aiheeni vastuullisuutta voi tarkastella eettisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta sekä toimeksiantajalle tuotettavan lisäarvon näkökulmasta. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyöni vastuullisuus ilmenee siten, että työni noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Toteutin tutkimuksen täysin nimettömänä ja luottamuksellisesti

sekä käsittelin tutkimustuloksia koko opinnäytetyön ajan vastuullisesti ja huolellisesti. Vastajille tiedotin kyselyn saatekirjeessä, että kysely toteutetaan täysin nimettömänä ja luottamuksellisesti. Lisäksi saatekirjeestä tuli ilmi, mihin tarkoitukseen kysely toteutetaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna opinnäytetyöni aiheen vastuullisuus tulee ilmi sen tuottamasta tiedosta ja hyödyistä. Tutkimuksestani saadut tulokset tarjoavat tietoa keskijohdon työn arvostukseen vaikuttavista tekijöistä sekä tekijöistä, jotka lisäävät keskijohdon sitoutumista ja motivaatiota. Tämä tieto hyödyttää työnantajia ja organisaatioita kehittämään yritys- ja johtamiskulttuuriensa sekä työolosuhteitansa. Tämä voi puolestaan luoda parempia työmahdollisuuksia ja edistää työntekijöiden hyvinvointia ja näin ollen yhteiskunnallista vastuuta. Pyrin antamaan aiheeni myötä panoksen vastuullisempaan ja kestävämpään työelämään. Opinnäytetyöni vastuullisuus toimeksiantajalle tuotettavan lisäarvon näkökulmasta ilmenee siten, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tuloksia työssään. Tuloksia tullaan hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä suorahakutyössä konsultoinnin tukena sekä asiakasmyynnin ja -markkinoinnin tarkoituksissa. Tuloksista nousseita tekijöitä hyödynnetään myös ammatillisen osaamisen lisäämisessä ja tätä kautta asiakkaille luotavassa lisäarvossa.

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli aikataulutus. Tiedostin, että opinnäytetyö on aikaa vievä prosessi, mutta aikaa on mennyt jokaiseen vaiheeseen ajateltua kauemmin. Kesällä 2023 pidin myös hieman taukoa kirjoittamisesta. Tauon pitäminen osoittautui hyväksi ideaksi, sillä sen aikana sain uusia ideoita. Lisäksi tauon jälkeen pystyin tarkastelemaan työtä erilaisesta näkökulmasta. Toisaalta tauon jälkeen oli haastavaa virittäytyä opinnäytetyön pariin uudestaan, vaikka se olikin vahvasti mielessäni tauonkin ajan. Tauko tuntui kuitenkin kehittäneen ja kypsentäneen minua kirjoittajana. Aikataulullisesti kuitenkin työ oli hieman epäonnistunut. Pysyin kuitenkin aikataulussani siinä mielessä, että saatekirjeessä vastaajia oli informoitu työn julkaisemisesta marraskuussa. Opinnäytetyösuunnitelmaan laatimistani riskeistä yksi oli aikataulun pettäminen. Tähän kuitenkin varauduttiin varaamalla opinnäytetyöhön riittävästi aikaa. Riski toteutui kuitenkin osittain, sillä olin ajatellut palauttavani työn ennen marraskuuta.

Toinen opinnäytetyösuunnitelmaan kirjaamani riski oli tutkimuksen liian pieni otoskoko. Riskiä yritettiin ehkäistä sekä lähettämällä kyselyn linkkiä LinkedIn Recruiter -työkalun avulla satunnaisesti valituille kohderyhmän edustajille, että jakaa julkista linkkiä toimeksiantajan LinkedIn -tilillä. Tämän vuoksi oli vaikea laskea kyselyn vastausprosenttia, sillä en tiennyt kyselyn tavoittaneiden tarkkaa määrää. Kyselyn otoskoko jäi melko pieneksi etenkin työtehtävittäin tarkasteltuna eli riski toteutui. Kysely oli rajattu neljään pääasialliseen työtehtävään. Työtehtävistä johtuvia eroja tuloksissa olisi ollut mielekkäämpää tarkastella otoskoon ollessa suurempi. Kyselyn avulla saatiin kuitenkin vastaus tutkimuksen tavoitteeseen. Toisaalta tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos kysymykset olisi

kohdistettu tarkemmin jokaiseen työtehtäväryhmään sopivaksi. Edellä mainittujen vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Kolmas opinnäytetyösuunnitelmaan kirjattu riski oli motivaation loppuminen. Tämä ei toteutunut, vaikka tätä riskiä pidin itse todennäköisenä ennen opinnäytetyön aloittamista. Tähän riskiin pystyin kuitenkin itse vaikuttamaan. Olin laatinut itselleni viikoittaisia tavoitteita opinnäytetyön edistämisen suhteen. Tiedostin myös koko prosessin ajan, että työ ei valmistu kuin kirjoittamalla. Myös opinnäytetyön aihe muuttui entistä kiinnostavammaksi työn edetessä, joka kasvatti motivaatiani työtäni kohtaan.

Koen, että opinnäytetyöni vahvuus on pienestä otoskoosta huolimatta empiirinen osuus. Tutkimusta oli mielekästä tehdä etenkin toimeksiantajalle tuotettavan lisäarvon vuoksi. Tutkimustuloksia oli mielenkiintoista analysoida, koska olin itsekin kiinnostunut tuloksista. Koen, että onnistuin melko hyvin tulosten analysoinnissa. Käytin tulosten analyysin tueksi ristiintaulukointia sekä testasin tilastollisia merkitsevyyksiä käyttäen Kruskal Wallisin H -testiä. Tulokset on analysoitu omasta mielestäni selkeästi ja luotettavasti.

Opinnäytetyöni heikkous on mielestäni pienen otoskoon lisäksi tietoperusta, joka osaltaan vaikutti myös kyselylomakkeeseen. Työn arvostuksesta oli etenkin alkuun haastavaa löytää laadukkaita lähteitä. Toisaalta opinnäytetyön edetessä kokonaisuus hahmottui selkeämmin ja lähteitä alkoi löytymään enemmän. Tämän vuoksi muokkasin tietoperustaani jo toteutetun kyselytutkimuksen jälkeen. Olisin jälkeempinä ajateltuna kuitenkin kehittänyt kyselyä siinä missä tietoperustaakin. Olisin määritellyt Likertin asteikkoihin hieman vähemmän tekijöitä sekä mahdollisesti muodostanut samankaltaisista tekijöistä kokonaisuuksia. Toisaalta eroteltaessa tekijät tarkemmin, sain tarkempia tuloksia sen sijaan, että olisin puhunut suuremmista kokonaisuuksista. Kuitenkin tekijöitä ollessa melko paljon, saattoi se vaikuttaa osittain vastaajien vastaamismotivaatioon. Olisin lisäksi kehittänyt kyselylomaketta niin, että jollakin kysymyksellä olisi kysytty suoraan kolmanteen alaongelmaan vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta kyselylomakkeessa esiintyvät teemat liittyivät työnantajan vaihtoon, jonka vuoksi tuloksia kokonaisuudessaan analysoidessani löytyi vastaus myös kolmanteen alaongelmaan. Lisäksi opinnäytetyön toinen ja kolmas alaongelman olivat käänteiset toisistaan. Tämä myös helpotti kolmannen alaongelman selvittämistä, vaikka lomakkeessa ei suoraan kysytty, mitkä tekijät estävät työnantajan vaihtamista.

Tämä on ensimmäisen yksin tekemäni tutkimustyö, joten koin työn jotkut vaiheet haastaviksi. Olen kuitenkin saanut tukea opinnäytetyöohjaajaltani sekä toimeksiantajaltani säännöllisesti. Tämä on motivoinut minua paljon. Opinnäytetyöohjaajan positiivisuus ja kannustus on lisännyt omaa itsevarmuuttani työtäni kohtaan. Pyrin pitämään opinnäytetyöprosessin alussa määrittelemästäni tavoitteesta kiinni koko prosessin ajan. Toisaalta minulle oli kuitenkin tärkeintä, että voin työn

valmistuttua itse olla tyytyväinen työhöni sekä tuntea, että olen yrittänyt parhaani luovuttamatta missään vaiheessa.

Opinnäytetyöni on mielestäni kokonaisuudessaan hyvä. Työn kohderyhmä ja rajaukset ovat selkeät. Aiheeni on vastuullinen ja ajankohtainen sekä tuottaa lisäarvoa toimeksiantajalle. Työn pääongelma ja alaongelmat ovat mielestäni selkeät ja opinnäytetyön tavoitteeseen saatiin vastaus. Työn tietoperusta muodostui sekä englannin-, että suomenkielisistä lähteistä sekä suurin osa lähteistä oli ajankohtaisia ja niitä tarkasteltiin kriittisesti. Työn lähteissä on hyödynnetty enimmäkseen kirjoja ja vertaisarvioituja artikkeleita sekä tutkimuksia. Työssä on myös perusteltu tekemiäni valintoja lähteiden avulla.

Opinnäytetyöprosessi on ollut kaiken kaikkiaan haastava sekä laaja kokonaisuus. Toisaalta se on myös opettanut paljon työn aiheen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen lisäksi itsestäni. Olen oppinut aiheestani enemmän, mitä osasin odottaa. Toivon pääseväni soveltamaan oppimaani työelämässä. Lisäksi työ on opettanut pitkäjänteisyyttä, itsensä johtamista sekä projektityöskentelyä. Opinnäytetyö on kehittänyt minua myös ajanhallinnassa ja asioiden priorisoinnissa. Uskon tämän työn antavan minulle hyvät eväät tulevia tutkimustöitä varten. Opinnäytetyö on myös saanut pohtimaan omaa uralla kehittymistäni ja toivon tämän työn antavan lisäarvoa omaan ammatilliseen osaamiseeni.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.6.2023.
- Albrecht, S. L., Green, C. R. & Marty, A. 2021. Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13, 7. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su13074045>. Luettu: 16.5.2023.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. 2017. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International journal of management reviews*, 19, 1, s. 31-53.
- Brandt, T. 24.3.2021. Transformationaalinen johtaminen Barack Obaman tyyliin. Kirjapodin tiimi -blogi. Luettavissa: <https://kirjapodi.fi/3-transformationaalinen-johtaminen-barack-obaman-tyyliin-tiina-brandt/>. Luettu: 16.5.2023.
- Chamorro-Premuzic, T. 20.8.2019. Why Are We So Bad at Choosing the Right Job? *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/08/why-are-we-so-bad-at-choosing-the-right-job>. Luettu: 12.5.2023.
- Choi, Y. & Park, N. K. 2020. Examining the pull, the push, and their simultaneous effects on managerial turnover. *Management Decision*, 58, 12, s. 2639–2654.
- Field, E., Hancock B., Schaninger, B. 2023. Don't Eliminate Your Middle Managers. *Harvard Business Review: Leadership and Managing People*. Luettavissa: <https://hbr.org/2023/07/dont-eliminate-your-middle-managers>. Luettu: 20.10.2023.
- Ghadi, M. Y, Fernando, M. & Caputi, P. 2013. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 6, s. 532-550. Luettavissa: <https://www.researchgate.net/publication/263239943>. Luettu: 16.5.2023.
- Goffee, R. & Jones, G. 2015. Why should anyone work here?: What it takes to create an authentic organization. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Govindaraju, N. 2018. Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3, 11, s. 516-527.

Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23897>. Luettu 5.9.2019.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. 2008. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2, 1, s. 231-274.

Hom, P. W., Allen, D. G. & Griffeth, R. W. 2020. *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. Routledge. New York.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Kesti, M. 2019. Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu. DOCPLAYER. Luettavissa: [Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu OHJE - PDF Ilmainen lataus \(docplayer.fi\)](#). Luettu: 20.5.2023.

Koivula, A., Ranki, S. & Helaskoski, E. 13.1.2023. Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeneen. Työterveyslaitos. Luettavissa: [Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeneen | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Luettu: 26.10.2023.

Laki tietosuojasta 5.12.2018/1050.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lewis, J. 19.5.2023. Demystifying the middle manager: understanding their vital role in organizations. ZellaLife: Professional Development. Luettavissa: <https://www.zellalife.com/blog/demystifying-the-middle-manager-understanding-their-vital-role-in-organizations/>. Luettu: 26.10.2023.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>. Luettu: 15.5.2023.

Mahlamäki, T. 2006. Arja Kuula 2006: Tutkimusetiikka. *Elore*, 13, 2, s. 3.

Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363.

- Martikainen, S. J. & Oikarinen, T. 20.4. 2023. Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. Tieteessä tapahtuu, 41, 2. Luettavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/129068/78087>. Luettu: 15.5.2023.
- McLeod, S. 2023. Maslow's Hierarchy of Needs. SimplyPsychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 16.5.2023.
- Minahan, T. 31.5.2021. What Your Future Employees Want Most. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>. Luettu: 6.4.2023.
- Minilex 2023. Kuka on työntekijän työnantaja? Luettavissa: [Kuka on työntekijän työnantaja? - Minilex](#). Luettu: 7.11.2023.
- Momentous 2023a. Autamme yrityksiä johtamaan itseään paremmin. Luettavissa: [suorahakua ja henkilöarviointia ammattitaidolla | Momentous](#). Luettu: 15.10.2023.
- Momentous 2023b. Suorahaku. Luettavissa: <https://www.momentous.fi/suorahaku/>. Luettu: 18.10.2023.
- Monster 10.1.2023. Monster Poll: What candidates are expecting in 2023. Monster Blog. Luettavissa: <https://hiring.monster.com/resources/blog/what-candidates-are-expecting-in-2023/>. Luettu: 26.10.2023.
- Määttä, L. 5.1.2023. Työelämä tutkimus 2023. Barona. Elektroninen tietoaineisto. Luettavissa: https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Työelämä tutkimus%202023_päätulokset.pdf. Luettu: 20.10.2023.
- Oja, S. 2023. Miten tavoittaa passiivinen työnhakija? Näin passiivinen työnhakija haluaa tulla rekrytoituksi. Rekrytointi.com. Luettavissa: [Lue vinkit, miten tavoittaa passiivinen työnhakija - rekrytointi.com/rekrytoijalle](#). Luettu: 26.10.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Rheem, D. 9.1.2018. The Four Levels of Employee Engagement. Luettavissa: [The Four Levels Of Employee Engagement | Forbes Books](#). Luettu: 4.5.2023.
- Richards, A. J. & Kieffer, J. 2023. Addressing the associate level nurse faculty shortage: Do job and mentoring satisfaction predict retention? Teaching and Learning in Nursing, 18, 1, s. 219-224.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 23.9.2023.

Sadikin, M. R., Junaedi, J., Prianti, A. R. 12.2.2020. What Company Can Learn From Employee Turnover Intention. Atlantis Press, 120, s. 1–5. Luettavissa: [What Company Can Learn From Employee Turnover Intention | Atlantis Press \(atlantis-press.com\)](#). Luettu: 23.9.2023.

Sale, J. & Jones, S. 2019. Mapping motivation for engagement. Routledge. Abingdon, Oxon.

Skelton, A. R., Nattress, D. & Dwyer, R. J. 2020. Predicting manufacturing employee turnover intentions. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 25, 49, s. 101-117.

Subbarao, N. V., Chhabra, B. & Mishra, M. 2022. A Multigroup Analysis of Active and Passive Job Seekers Using Social Media. Global business review. Luettavissa: [https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1177/09721509221124167](#). Luettu: 15.5.2023.

Suomen Ekonomit 2021. Suorahaku eli headhunting. Luettavissa: [https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyonhaku/suorahaun-kautta-uusiin-tehtaviin/#cb0b529f](#). Luettu: 15.5.2023.

The Finnish Executive Search Firms 2023. Hyvä ammatillinen käytäntö. Luettavissa: [Hyvä ammatillinen käytäntö | FEX Suorahakuyritykset ry \(ssy.fi\)](#), Luettu: 15.10.2023.

Turner, J. 2023. Employees seek personal value and purpose at work. Be prepared to deliver. Gartner. Luettavissa: [Employees Increasingly Seek Value and Purpose at Work \(gartner.com\)](#). Luettu: 1.5.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf](#). Luettu: 3.11.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Ammattibarometri 2/2022. Luettavissa: [PowerPoint-esitys \(valtioneuvosto.fi\)](#). Luettu: 26.10.2023.

Vesa, A. M. 29.3.2021. Yrityskysely: Merkityksellisen työn kysyntä kasvaa – yritykset kokevat tärkeimmäksi trendiksi. Sitra. Elektroninen tietoaaineisto. Luettavissa: [https://www.sitra.fi/uutiset/yrityskysely-merkityksellisen-tyon-kysynta-kasvaa/](#). Luettu: 24.5.2023.

Viitanen, H. 2023. Työn murros Suomessa 2023: Tutkimus työnantajien ja työntekijöiden kokemuksesta. CGI. Helsinki. Luettavissa: [https://www.cgi.com/fi/fi/tyon-murros-suomessa-tutkimus](#). Luettu: 26.10.2023.


Wang, W. & Sun, R. 2020. Does organizational performance affect employee turnover? A re-examination of the turnover–performance relationship. *Public administration*, 98, 1, s. 210-225.

Webropol Powerful Insights 2020. Professional Statistics -pikaopas. Versio 14.07.2020 MP. Luettavissa: https://new.webropol-surveys.com/Content/manuals/Professional_Statistics_suomenkielinen_opas.pdf. Luettu: 10.10.2023.

Wilson, C. 2008. *The Cornerstones of Engaging Leadership*. Management Concepts Inc. Vienna. E-kirja. Luettu: 16.5.2023.

Liitteet**Liite 1. Kyselylomake**

Keskijohdon arvostamat työn motivaattorit

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustakysymykset

1. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 Muu

2. Ikä *

- Alle 30
 30-39
 40-49
 50-59
 60+

3. Kuulutko keskijohtoon? *

Keskijohdolla viitataan tässä kyselyssä henkilöihin, jotka toimivat ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. He voivat olla tittleiltään esimerkiksi esihenkilöitä, johtajia, päälliköitä tai asiantuntijoita.

- Kyllä En

Edellinen

Seuraava

4. Onko sinulla alaisia? *

Tähän lasketaan sekä suorat, että epäsuorat alaiset.

- Kyllä Ei

5. Alaistesi määrä? *

Sekä suorat, että epäsuorat alaiset yhteensä.

- Alle 10
 11-30
 31-50
 51-100
 Yli 100

6. Nykyisen työnantajayrityksesi kokoluokka? *

- Alle 100
 100-500
 Yli 500

7. Pääasialliset työtehtäväsi? *

Voit valita useampia.

- Talous Markkinointi Myynti HR Muu

8. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? *

- Alle vuoden
 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 10+ vuotta

Edellinen

Seuraava


Työn arvostus

9. Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat työn arvostukselle?

	erittäin merkityksetön	melko merkityksetön	neutraali	melko tärkeä	erittäin tärkeä
Yhteisöllisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan arvot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luontaisedut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskulttuuri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työmahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus ja eettisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoiset työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtotehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun saaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähijohtajan tapa johtaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuotoisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation koko *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimiala *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asema ja status *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustuksen saaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitkä muut tekijät vaikuttavat työn arvostukseesi?

Keskijohdon arvostamat työn motivaattorit

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Työn vaihtaminen

11. Kuinka monta kertaa olet vaihtanut työnantajaa viimeisen 10 vuoden sisällä? *

Kesätöitä tai lyhytkestoisia töitä ei lasketa tähän.

0 1 2 3 4 tai enemmän

12. Kumpi seuraavista oli enemmän syynä viimeisimmän työnantajasi vaihtoon? *

- Yrityksen sisäiset syyt: tyytymättömyys vanhaan työnantajaan
 Yrityksen ulkopuoliset syyt: työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta

13. Mitkä asiat vaikuttivat viimeisimmän työnantajan vaihtoon? *

- Paremmat etenemismahdollisuudet
 Suurempi vastuu
 Joustavammat työntekomahdollisuudet
 Yhteisöllisyys
 Arvot, Kulttuuri
 Palkka
 Luontaisedut
 Mielenkiintoisemmat työtehtävät
 Lähijohtaminen
 Ylin johto
 Mielenkiintoisempi toimiala

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä
 Valitut vaihtoehdot: 0

14. Oletko koskaan ollut mukana suorahaun (headhunting) rekrytointiprosessissa? *

Kyllä En

15. Koetko, että voisit tällä hetkellä vaihtaa työnantajaasi suorahaun avulla? (vaikka et olisi aktiivinen työnhakija) *

Kyllä En

Edellinen

Seuraava

Keskijohdon arvostamat työn motivaattorit

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Motivaatio ja sitoutuminen

16. Mitkä kolme näistä yhdeksästä motivaattorista motivoi sinua eniten? *

Voit valita 1-3 vaihtoehtoa.

Lähde: mukailleen Jones & Sale 2019. Mapping Motivation For Engagement. Routledge. s. 11.

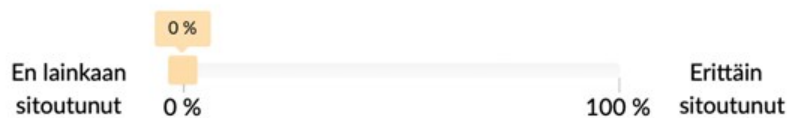
Suhteen Motivaattorit	Saavutuksen Motivaattorit	Kasvun Motivaattorit
Puolustaja turvallisuus, ennustettavuus, va- kaus	Johtaja valta, vaikuttaminen, resurssien ja ihmisten hallinta	Luoja innovaatio, uuteen samaistumi- nen, luova potentiaali
Ystävä ystävyys, yhteenkuuluvuus, suh- teet	Rakentaja raha, aineellinen tyydytys, keski- määräistä parempi elintaso	Henki vapaus, itsenäisyys, omat päätök- set
Tähti tunnustus, kunnioitus, sosiaalinen arvostus	Asiantuntija tiedon hallinta, erikoistuminen	Etsijä merkitys, arvokkaat asiat

- Puolustaja Johtaja Luoja
 Ystävä Rakentaja Henki
 Tähti Asiantuntija Etsijä

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliä

Valitut vaihtoehdot: 0

17. Kuinka sitoutunut koet olevasi nykyiseen työnantajaasi? *




18. Miten seuraavat tekijät lisäävät sitoutumistasi työnantajaan?

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sitoutumistani lisää...					
ylenemismahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehittymismahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistumiset työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhön liittyvien asioiden ennustettavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn ominaisuuksien ja omien arvojen samanlaisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni tuloksen mittaaminen laadullisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni tuloksen mittaaminen määrällisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn merkityksellisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn eettisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä suhde lähijohtajaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvät työskentelyolosuhteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä palkka ja edut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä asema ja status organisaatiossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omaan työhöni vaikuttamisen mahdollisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaativat haasteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lähijohtajan tuki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimityöskentely ja sosiaaliset kohtaamiset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkitsemisjärjestelmät ja palkkiot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnustuksen ja kiitoksen saaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertailu ja kilpailuhenkisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Mitkä muut tekijät lisäävät sitoutumistasi?

Liite 2. Saatekirje

Keskijohdon arvostamat työn motivaattorit

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää keskijohdon arvostamia työn motivaattoreita ja sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä syitä mahdolliseen työpaikan vaihtoon. Tutkimus tehdään toimeksiantona Momentoukselle, joka on johdon ja asiantuntijoiden suorahakuihin erikoistunut konsulttiyritys. Tutkimus on osa Haaga-Helian opinnäytetyötäni, jonka tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat keskijohdon työpaikan vaihtoon.

Kaikki vastaukset ovat arvokkaita kyselyn tulosten luotettavuuden saavuttamiseksi ja ne käsitellään täysin nimettömänä ja luottamuksellisesti. Pääset itsekin tutustumaan kyselyn tuloksiin Theseuksessa (<https://www.theseus.fi>), jonne opinnäytetyö julkaistaan sen valmistuttua, viimeistään 11/2023.

Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Vastaathan kyselyyn heti tai viimeistään 22.6.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Rönkkönen

Liite 3. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 10

Vastaukset
Työn merkittävyys yritykselle ja työn tekemisen kautta saatu arvostus asiantuntijaroolia kohtaan. Hyvin tehdyn työn huomioiminen
Hyvä tiimihenki, sujuva yhteistyö, ketterät työtavat ja it-järjestelmät.
Työkaverit ja läpinäkyvyys
Lähijohtajan antama palaute ja luottamus sekä se, että voi oppia uutta myös häneltä.
Vahvuuksieni hyödyntäminen oikeissa tehtävissä, eli muihin verrattuna, kun on jossain parempi, niin tässä hyödyntäminen.
Esimiehet ja yrityksen johdon toiminta
Tasapuolinen kohtelu. Lupausten pitäminen.
Ei varsinaisesti muut. Hyvän työpaikan ja töissä viihtymisen peruspilarit ovat (ei järjestyksessä) kompensatio, johon on tyytyväinen, mielekkäät ja mielenkiintoiset työtehtävät sekä työyhteisö, jota arvostaa ja josta saa arvostusta ja luottamusta kollegoilta.
Ennen kaikkea työn tekemisen vapaus ja joustavuus sekä se, että luottamus näkyy edelliset mahdollistamalla nostavat arvostusta. Tiimihenki TYÖSSÄ itsessään. Holhoavuus, pakottaminen ja aivan erityisesti pakkohauskayhteisöllisyys ovat vastenmielisiä.
Uuden oppiminen ja se että voi itse vaikuttaa asioihin.
Vapaus
Luottamus johdolta sekä alaisilta.
Inhimillisyys ja mahdollisuus haavoittuvuuden näyttämiseen. Yhdessä tekevä, ei-kilpailullinen kulttuuri.
Avoin viestintä.
Muun organisaation tuki
Ihmisten arvostaminen:
Yksilöiden huomioiminen > Juhlat, isot perhetapahtumat
Onnistumisista palkitseminen.
Hyvän tekeminen ja mahdollisuus tuottaa asiakkaille hyviä ratkaisuja.
Koulutus työnantajan toimesta tehtävään tai urapolkua eteenpäin.
Kyky vaikuttaa sisäisiin prosesseihin ja toimintamalleihin. Avoin ja luottamuksellinen yhteisö, jossa uskalletaan puhua myös vaikeista asioista niiden oikeilla nimillä.
Uuden oppiminen.
Tiimikaverit ja miten tiimi toimii yhdessä, on yksi tärkeimpiä asioita päivittäisessä tekemisen sujuvuudessa ja jopa työssä jaksamisessa. Se, että on hyvä tiimihenki ja tiimiläiset tukevat toinen toistaan voi saada viihtymään "huonommassakin" työpaikassa.
Hyvän johtajuuden merkitystä motivaatioon sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen ei voi yliarvioida.
Ihmisten antama positiivinen palaute minun antamasta avusta tai osallisuudesta eri projekteihin.
Tunne työpaikan pysyvyydestä
Yhteishenki ja että johto on osa tiimiä, ei johda norsunluu tornista.

Liite 4. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 19

Vastaukset
Vapaus tehdä etätöitä sen mukaan, mikä työtehtäviin sopii eikä byrokratian mukaan.
Se että työssä viihtyy, eli ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat.
Yleinen rento ja hyvä fiilis. Ei liikaa työkuormaa.
Mahdollisuus tehdä omannäköistä työtä ja muokata roolia vahvuuksien mukaan. Tärkein sitoutumistani lisäävä asia olisi pitkäkestoisen koulutuksen tukeminen ja sitä kautta vaativampiin tehtäviin hakeutumisen mahdollisuus.
Työaikaani ei seurata. Vapaus tehdä mitä lystää.
Selkeät työprosessit ja johdonmukainen toiminta, että yhteisiin linjauksiin sitoudutaan ja toimitaan niiden mukaisesti
Työnantajan kiinnostus individuaalia kohtaan ja hänen kehittymisensä.