

# HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUDEN SYYT JA KEINOT SITOUTTAMISEEN

Case: IT-alan yritys

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pham, Jasmin	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2019
Sivumäärä 63 + 10 liitesivua		
Työn nimi <b>Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja keinot sitouttamiseen</b> Case: IT-alan yritys		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilön vaihtoalttiuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta tai ylläpitää vaihtuvuutta halutulla tasolla eli sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Tarkoituksena oli myös tutkia johtajien roolia sitouttamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä vaihtuvuuden syistä. Kirjallisuudesta pyrittiin löytämään myös syy-yhteys johtamisen, tunneällyn ja sitoutumisen välillä. Johtaminen on tärkeässä roolissa kaikessa tekemisessä ja päätekijänä, kun mietitään henkilöstön sitouttamista.</p> <p>Kehittämishankkeen lähtökohtana oli IT-alan yrityksessä tapahtuva suuri henkilöstön vaihtuvuus ja tavoitteena oli löytää sitouttamiskeinoja. Kehittämishanke tehtiin toimintatutkimuksena ja tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, sähköistä kyselyä sekä havainnointia.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että vaihtuvuuden taustalla ovat muutosjohtamisen epäonnistuminen ja siitä muutoksen myötä jatkuneet epäselvyydet toimintatavoissa, rooleissa ja viestinnässä. Tuloksien perusteella laadittiin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi viestintäsuunnitelma, jotta voidaan selkeyttää viestintää.</p> <p>Henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttaa moni asia. Keskeisenä asiana kiteytyy organisaation johtaminen ja sen osaaminen. Parantamalla johtamisosaamista voi parantaa monia asioita, mitkä ovat henkilöstön vaihtuvuuden ja sitoutumisen taustalla.</p>		
Asiasanat henkilöstön vaihtuvuus, sitoutuminen, johtaminen		

## Abstract

Author(s) Pham, Jasmin	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 63 + 10 pages of appendices	
Title of publication <b>The reasons of personnel turnover and factors for engagement</b> Case: IT company		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The purpose of the study was to define which factors affects person's turnover intention and personnel's turnover and how can organization reduce turnover or maintain turnover at the desired level, in other words engage personnel to organization. The purpose was also to study leaders' role in engagement.</p> <p>This study's theoretical section involved personnel's engagement factors and turnover reasons. The correlation between leadership, emotional intelligence and engagement were also at focus when trying to find literature. Leadership is in a very important role and the main factor when thinking about personnel engagement.</p> <p>The study's main problem was big turnover rate in the case organization and the purpose was to find factors for engagement. The study was conduct as operational research and qualitative method. The data was obtained by interviews, questionnaire survey and perception.</p> <p>The study results show that the reasons behind turnover is unsuccessful change management and the changes lead to uncertainties in practices, roles and communication. Based on the results of the study, first development subject was communication plan.</p> <p>There is a lot of things that affect personnel turnover and engagement. The main factor is organization's management and the management knowledge. Developing management competences, you can improve many reasons behind personnel turnover and engagement.</p>		
Keywords Personnel turnover, engagement, management, leadership		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet .....	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	4
2	HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS JA SITOUTTAMINEN.....	6
2.1	Määritelmät ja käsitteet.....	6
2.2	Henkilöstön sitoutuminen.....	7
2.3	Henkilöstön vaihtuvuuden syyt .....	10
2.4	Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset.....	15
2.5	Henkilöstön sitouttaminen.....	17
2.6	Johtajuus ja tunneäly sitouttamisessa .....	20
2.7	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	26
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	27
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	27
3.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	29
3.3	Kehittämishankkeen vaiheet.....	32
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET .....	39
4.1	Vaihtuvuuteen vaikuttaneet tekijät .....	39
4.2	Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	42
4.3	Johtaminen organisaatiossa .....	46
4.4	Kehittämissuunnitelma.....	49
4.5	Tuloksien yhteenveto.....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
5.1	Tuloksien pohdinta.....	52
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	55
5.3	Kehittämishankkeen seuranta ja arviointi .....	56
5.4	Jatkokehittämissuunnitelmat .....	58
	LÄHTEET .....	60
	LIITTEET .....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Vaihtuvuus organisaatioissa aiheuttaa paljon niin johtamishaasteita ja ilmapiirin ongelmia sekä tuottaa kustannuksia. Vaihtuvuus voi toki olla myös positiivista, koska yrityksen kehittymisen kannalta pitää olla myös vaihtuvuutta – uudet henkilöt tuovat uusia näkökulmia työskentelyyn ja toimintatapoihin. Jokaisessa organisaatiossa ollaan kiinnostuneita siitä, miksi työntekijät lähtevät ja mitkä ovat ne syyt, minkä takia he jäävät. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että työntekijä pysyy yrityksessä töissä, jos hän on tyytyväinen työhönsä ja sitoutunut organisaatioon, mutta jos työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä eikä sitoutunut, niin hän lähtee. (Haapanen 2013; Ghosh, Satyawadi, Joshi & Shadman 2013.)

Vaihtuvuuteen vaikuttaa moni tekijä. Työntekijä voi olla tyytymätön työhönsä eikä sitoutunut organisaatioon, jolloin hän vertailee eri työpaikkavaihtoehtoja nykyiseen työhönsä, jonka jälkeen hän tekee päätöksen jääkö nykyiseen vai vaihtaako uuteen. Yksinkertaisemmillaan vaihtuvuudesta voi olla kyse työtyytyväisyydestä, sitoutuneisuudesta organisaatioon sekä mielenkiintoisista vaihtoehtoisista työmahdollisuuksista. Näiden syiden taustalla voi olla kuitenkin monta eri näkökulmaa. Vaihtuvuutta voidaan luokitella kahteen kategoriaan vetoteoriaan ja työntöteoriaan. Vetoteoria tarkoittaa eri työpaikkavaihtoehtoja markkinoilla sekä työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan vaikutuksia vaihtuvuuteen, kun taas työntöteoriaan ovat asioita, jotka työntävät työntekijää pois organisaatiosta. (Haapanen 2013, 17.) Vaihtuvuus voi olla joko toimimaton (engl. dysfunctional), jossa organisaatio epäonnistuu hyvien työntekijöiden pitämisessä tai tarkoituksenmukainen (engl. functional), jossa huonosti suoriutuvat tippuvat pois (Ghosh et al. 2013, 290).

Organisaation, varsinkin IT-alalla, yksi tärkeimmistä pääomista on aineeton pääoma. Tietointensiivisen organisaation markkina-arvo muodostuu usein muusta kuin niiden fyysisistä ja taloudellisista varoista. Arvo muodostuu yleensä aineettomasta pääomasta. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi yrityksen saama tai luoma maine, osaaminen ja asiakassuhteet. (Laihonen et al. 2013, 36-37.) Aineeton pääoma muodostuu datasta, informaatiosta ja itse organisaatiosta, jolla on kykyä muodostaa ja tuotteistaa innovaatioita. Erityisesti keskijohdolla on suuri vaikutus innovaatioiden aikaansaamisessa, uudistavan oppimisen edistämässä ja tiedon johtamisessa. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen muodostavat organisaation inhimillisen pääoman, jonka johtaminen ja kehittäminen ovat asiantuntijaorganisaatiossa erityisen tärkeitä. (Kolari, 2010, 20.)

Case-yrityksen vaihtuvuus on aiheuttanut paljon kustannuksia, kun henkilöiden tilalle on pitänyt rekrytoida uusia tekijöitä, hankittu tarpeellisia työlaitteita sekä käytetty aikaa perehdyttämiseen. Kustannuksiksi voidaan myös laskea lähtevän henkilöstön kaikki kouluttamiseen ja kehittämiseen käytetty aika ja raha. Suuri vaihtuvuus voi aiheuttaa myös rekrytointivaikeuksia, jos yritys ei nähdä vaihtuvuuden takia turvallisenä organisaationa. Kun saadaan rekrytoitua uusi työntekijä niin uuden työntekijän pääsy organisaatioon ja tuottavaksi työntekijäksi kestää aina hetken. Tällöin laskutusaste on usein alussa heikko. Case-yrityksessä tehdään paljon projektityötä, jossa yrityksen kannattavuuden kannalta on tärkeää nimenomaan korkeat laskutusasteet. Suuri vaihtuvuus heijastuu suoraan kannattavuuteen, kun henkilöt, joilla on suuri laskutusaste, lähtee yrityksestä. Suuri vaihtuvuus on vaikuttanut myös vahvasti ilmapiiriin organisaatiossa ja vaihtuvuus on voinut itsessään myös lisätä vaihtuvuutta, koska kun työkaverit ympärillä eivät ole sitoutuneita organisaatioon ja etsivät uusia työpaikkoja, niin tämä lisää myös muiden työntekijöiden vaihtoalttiutta puhumattakaan siitä, että asiantuntijat lähtevät kilpaileviin yrityksiin, jolloin kilpailevat yritykset saavat arvokasta pääomaa. (Haapanen 2013, 28; Ghosh et al. 2013, 288-289.)

Sitouttaminen pitäisi olla mukana yrityksen strategiassa, koska hyvien työntekijöiden korvaaminen on erittäin kallista ja hankalaa. Varsinkin esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevien lähtö vaikuttaa heti suuresti työtehtävien laadukkaaseen hoitoon. Sitoutunut henkilöstö edistää yrityksen tuloksentekeyttä sekä organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. Pysyvällä henkilöstöllä edistetään organisaation vakautta, tuloksentekeyttä ja usein myös avainasiakkuuksien pysyvyyden. (Lampikoski 2005, 25-27.) Moni sitouttamiskeino vaatii johtajien panostuksen. Johtajuus on tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä, joten sen merkitystä sitouttamisessakin on tärkeä. Branham (2001) toteaa, että parasta mitä työntekijöille voi antaa on hyvä johtaminen. Johdon laadukkuus ja suorituskykyisyys korreloivat suoraan yrityksen menestymiseen ja selviytymiskykyyn (Branham 2001, 41; Huuhka 2010, 169.)

Tämä kehittämishanke tehdään opinnäytetyönä pieneen IT-alan yritykseen (tarkemmin kolmannessa kappaleessa), jossa vaihtuvuus on ollut viime vuosina suurta, jopa 40 prosenttia. Tutkija on itse yrityksessä töissä, joten yhteydenotot yritykseen ja havainnointi on tapahtunut työntekijän roolissa. Tutkija on ollut yrityksessä töissä kuusi vuotta erilaisissa tehtävissä ja nähnyt kuinka paljon organisaatiossa on ollut muutoksia ja vaihtuvuutta. Vaihtuvuusprosentti on saatu viime vuonna puolitettyä, mutta tarkempaa analysointia vaihtuvuuden tekijöihin ja sitouttamiseen silti tarvitaan. Henkilöstön vaihtuvuus, silloin kun se on suurta, on merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta ja vaatii tarkempaa analysointia (Haapanen 2013, 6). Henkilöstöstrategia ja henkilöstön pysyvyys yrityksessä on viime aikoina tullut entistä isompaan rooliin organisaation liiketoimintastrategiassa (Ghosh

et al. 2013, 289). Aikaisemmin yrityksen vaihtuvuus saattoi olla jopa nollassa, mikä ei sekään ole ideaali tilanne. Organisaatio saattaakin olla, vaihtuvuuden ollessa vähäinen, pysähtyneessä tilassa, jossa muutoksia ei hyväksytä ja organisaation toimintatapojen muutokset tuottavat vastarintaa (Haapanen 2013, 22).

Case-yrityksen hallituksessa nähtiin, että muutos on tapahduttava alati muuttuvassa toimintaympäristössä eikä aikaisempi ote tekemiseen enää riittänyt. Organisaatioon palkattiin suurista yrityksistä uusi johtoryhmä kehittämään prosesseja, parantamaan kustannustehokkuutta sekä luomaan uusia liiketoimintakonsepteja. Muutokset käänsivät vaihtuvuuden nousuun ja tässä työssä pohditaan tarkemmin vaihtuvuuden taustalla olevia tekijöitä. Kysymys, mikä usein nousee ilmoille, on myös, onko organisaation muutoksen johtamisessa epäonnistuttu. Organisaation kannalta on myös paneuduttava yksilön muotokäyrään, joissa isoimpana vaiheena ovat pettymys, masennus, vihamielisyys sekä eteenpäin suuntautuminen. Pettymysvaiheessa yksilö kokee, että omat arvot, uskomukset ja tavoitteet eivät enää vastaa organisaation, jolloin henkilö voi joko tehdä vain pakolliset tehtävänsä, ei yhtään ylimääräistä, tai henkilö voi kokonaan irtisanoutua työstään. (Fisher 2012.) Joskus tämä voi olla myös johdon tietoinen valinta muuttamalla yritystä toisenlaiseksi ja luopua tekijöistä, jotka eivät tue yrityksen uutta arvomaailmaa tai toimintatapaa.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Yritys on viimeisen kolmen vuoden aikana muuttunut paljon ja muutos on aiheuttanut paljon epävarmuutta henkilöstön keskuudessa sekä paljon irtisanoutumisia. Yrityksen strategiassa on puhuttu kasvusta, mutta kolmen vuoden aikana se on kuitenkin 80 henkilön yrityksestä pudonnut 50 henkilön yritykseksi. Jokainen yrityksessä näkee kehitystarpeita suuren vaihtuvuuden vuoksi ja yrityksessä on toivottu enemmän näkyvyyttä asioihin. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta yrityksessä pitää löytyä jatkossakin osaajia ja suuri vaihtuvuus vaikuttaa niin osaajien pitämiseen kuin löytämiseenkin. Osaamisen keskiössä ovat työntekijät, ja jos työntekijöitä lähtee yrityksestä, aina lähtee myös osa osaamisesta.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tutkia, mitkä asiat vaikuttavat henkilön vaihtoalttiuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä, miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta tai ylläpitää vaihtuvuutta halutulla tasolla eli sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Tarkoituksena on myös tutkia johtajien roolia sitouttamisessa. Organisaatiossa kehitetään johtajuustaitoja, varsinkin tunnejohtajuutta ja tunnejohtamisen kehittämisen yhtenä tarkoituksena on sitouttaa vaihtoalttiit avainhenkilöt yritykseen. Osaamisen pitäminen organisaatiossa pitäisi olla yksi tärkeimmistä johtamisen tavoitteista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa syvällisempää ymmärrystä, mitä vaihtuvuuden taustalla on ollut ja miten tekemistä voidaan muuttaa niin, että henkilöstö sitoutuisi paremmin organisaatioon. Tavoitteena on tuoda esille kriittisimmät kehityskohteet ja suunnitelma tilanteen parantamiseksi. Konkreettisen suunnitelman avulla avustetaan johtajia työssään kehittää työyhteisöä ja sitouttaa henkilöstöä. Konkreettisella tuotoksella voidaan muistuttaa johtoa tekemään tarpeelliset toimenpiteet kehittämisen suhteen.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen kolme tutkimuskysymystä on johdettu kohdeorganisaation tarpeesta ymmärtää merkittävämmät syyt, mistä vaihtuvuus johtuu ja miten niihin voidaan reagoida.

Päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Mitkä syyt ovat aiheuttaneet vaihtuvuutta organisaatiossa?

Päätutkimuskysymystä tukevia alakysymyksiä ovat:

- Millä keinoilla henkilöstöä voidaan sitouttaa yritykseen?
- Millainen rooli johtajilla on sitouttamisessa?

Tietoa tähän kehittämishankkeeseen etsitään kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista sekä tutkija selvittää empiriaosuudessa case-yrityksen johtajien toimintatavat ja koko organisaation tilanteen vaihtuvuuden hallinnassa. Tähän työhön selvitetään lähtöhaastatteluista ilmenneitä lähtösyitä, vaihtuvuuden taustatekijöitä ja syitä sekä tämän hetkiset toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Vaihtuvuuskirjallisuutta ja empiiristä osuutta yhdistämällä yritetään selkeyttää vaihtuvuuden syitä kyseisessä kohdeorganisaatiossa ja millä keinoilla ja toimenpiteillä vaihtuvuutta voidaan vähentää ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen.

Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista haetaan tietoa, mitä moninaisia syitä voivat olla vaihtuvuuden taustalla ja niiden pohjalta selvitetään, millä toimenpiteillä vaihtuvuutta voidaan pysäyttää halutulle tasolle. Kehittämishankkeessa tarkastellaan henkilöstön vaihtoalttiutta sekä yrityksen näkökulmasta, että yksilön näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta tutkitaan, mitä toimenpiteitä on tehtävä vaihtuvuuden vähentämiseksi ja yksilön näkökulmasta ymmärretään syitä vaihtuvuuteen. Työssä tarkastellaan pelkästään vapaaehtoista vaihtuvuutta (voluntary turnover), joka tarkoittaa henkilön itsensä irtisanoutumista. Kehittämishankkeen ulkopuolelle jää siis ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus (involuntary turnover) eli organisaation työntekijöiden irtisanomiset ja luonnolliset poistumat, jotka ovat esimerkiksi eläköitymiset. (Ghosh et al. 2013, 290.)



Tässä kehittämishankkeessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi valitaan avointa haastattelumenetelmää johtajille, koska halutaan ymmärtää syvällisesti heidän ajatuksiaan vaihtuvuuteen liittyen. (Kananen 2014, 70.) Menetelmäksi valitaan myös sähköinen kysely koko henkilöstölle, jotta heiltä itseltään saadaan keinot, miten heitä voidaan sitouttaa yritykseen paremmin. Molemmissa haastattelu- ja kyselymenetelmissä pyritään myös ymmärtämään, miten johtajuus ja johtajien tunnetaidot vaikuttavat sitoutumiseen. Kyselyn vastauksien analysoinnissa käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä havainnollistamaan vastauksia. Kehittämishanke etenee niin, että ensin haastatellaan johtajat ja sen pohjalta muokataan kysymykset ja lähetetään kysely henkilöstölle. Tämän jälkeen haastattelu- ja kyselyvastaukset analysoidaan ja tuotetaan johtopäätökset niistä. Kehittämishankkeen aineistoksi kerätään myös henkilöstöjohtajan käymiä lähtöhaastatteluita irtisanoutuneiden henkilöiden kanssa.

Kehittämishanke koskee case-yrityksen koko henkilöstöä. Kehittämishankkeen case-yritys on pieni, joten kohderyhmäksi valitaan koko yritys. Vaihtuvuus ja sitouttamisen keinot vaikuttavat jokaiseen tiimiin organisaatiossa, joten mitään tiimiä ei ole mielekästä rajata hankkeesta pois. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käytetään johdolle, koska heidän näkemyksiään vaihtuvuuteen halutaan ymmärtää paremmin ja siitä johtaa konkreettisesti, mitä voidaan tehdä sen vähentämiseksi. Tämä kehittämishanke myös toteutetaan toimintatutkimuksena, jotta voidaan yhdessä organisaation henkilöiden kanssa löytää parhaimmat ratkaisut tutkimusongelmaan. Toimintatutkimuksen eli itseohjautuvien kehittämismenetelmän hyötyjä ovat muun muassa ongelman tehokas diagnoosi ja ratkaisu sekä itse löydetty ratkaisu toteutuvat paremmin kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus, koska mukana olevat sitoutuvat paremmin muutoksiin. (Routio 2007.)

Kehittämishankkeeseen etsitään tietoa henkilöstön sitoutumisesta, jossa tarkastellaan yksilön vaihtoalttiuteen liittyviä syitä sekä johtajuuden merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja sitouttamiseen sekä vaihtuvuuden syiden taustoihin. Johtaminen on avainasemassa toimintatapojen muutoksissa ja pyrkimyksissä vähentää vaihtuvuutta, joten hankkeessa tarkastellaan johtajuutta ja johtajien roolia sitouttamisessa.

## 2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS JA SITOUTTAMINEN

### 2.1 Määritelmät ja käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tässä kehittämishankkeessa ovat vaihtuvuus, vaihtoalttius, sitoutuminen, sitouttaminen sekä pysyvyys. Myös sitouttaminen, motivaatio, johtajuus ja tunnealy ovat tärkeitä käsitteitä tutkiessa vaihtuvuuden tekijöitä.

**Vaihtuvuus** käsitteenä tarkoittaa organisaatiossa sekä aloittavia että lopettavia työntekijöitä. Usein vaihtuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan vain irtisanoutuneita tai irtisanottuja vaikka sen lisäksi vaihtuvuuteen lisätään myös organisaatiossa aloittaneet henkilöt. Vaihtuvuus voi olla vapaaehtoista tai tahatonta ja tässä kehittämishankkeessa mietitään vapaaehtoisen vaihtuvuuden syitä sekä keinoja sen vähentämiseksi.

Henkilöstön **vaihtoalttius** ei tarkoita samaa kuin henkilöstön vaihtuvuus. Vaihtoalttius on yksilön näkökulmasta, aikooko hän vaihtaa työpaikkaa vai jäädä nykyiseen organisaatioon. Henkilöstön vaihtuvuus taas on jo todellista, organisaatiossa toteutunutta vaihtuvuutta. **Pysyvyydellä** taas tarkoitetaan niitä syitä ja tekijöitä, joiden takia henkilö haluaa jäädä organisaatioon. (Haapanen 2013, 12-20.) Vaihtuvuuden vähentämissyrkimyksissä on tärkeää ymmärtää henkilöstön vaihtoalttius ja pysyvyyttä.

Henkilöstön **sitoutuminen** tarkoittaa työntekijän sitoutumista yritykseen, sen arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä, jatkuvuutta tai normatiivista. Sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa työntekijän positiivista asennetta organisaatiota kohtaan, vahvaa uskoa sen tavoitteisiin ja arvoihin, halua tehdä parhaansa organisaation hyväksi sekä halua pysyä organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 46; Moon 2016; Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.) Kun henkilöstö on sitoutunut yritykseen, osaaminen pysyy yrityksessä sekä vaihtuvuus vähenee. Organisaatioon voidaan sitoutua eri tavalla ja tähän kehittämishankkeeseen pyritään löytämään vastaukset, miten henkilöstö on tällä hetkellä sitoutunut organisaatioon.

**Sitouttaminen** on johtajien tavoitteellista suhteen luomista henkilöstön ja organisaation välille, jotta henkilöstö olisi kokisi yhteenkuuluvuutta organisaatioon, olisi tyytyväisiä ja halua jäädä organisaatioon. Sitouttamisella vahvistetaan pysyvyyttä ja vähennetään vaihtoalttiuutta. (Haapanen 2013, 12-20; Moon 2016.) Sitouttaa voidaan organisaatioon, organisaation tiettyyn yksikköön, tiimiin tai itse työhön (Lampikoski 2005, 51). Johtajien pitäisi sitoutua sitouttamaan osaava henkilöstö ja kehittämishankkeeseen pyritään löytämään sitouttamiseen keinot.

Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisten **motivaatio** syntyy tarpeiden kautta. Maslow'n mukaan jokainen haluaa tyydyttää tarpeensa, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen fysiologisiin, turvallisuuden, liittymiseen, arvostukseen sekä itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (McLeod 2018.) Näistä motivaatiotekijöistä on johdettu henkilöstön sitoutumiseen, missä fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet eli perustarpeet eivät vielä saavuttaminen sitoutuneisuutta, vaan henkilön pitää saada tyydytettyä ylempien kerroksen tarpeet eli yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja merkitystä sekä itsensä toteuttamista (Smith 2014). Vaihtuvuuden vähentämisen ja sitouttamisen taustalla on jokaisen henkilökohtaiset motiivit, jota yritetään tähän kehittämishankkeeseen löytää vastaukset case-yrityksen henkilöstöltä.

**Johtajuus** on tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä ja sen merkitystä ei voi vähätellä (Huuha 2010, 169). Sitouttamisessa tärkeämpään rooliin tulee ihmisten johtaminen, koska siinä näytetään tulevaisuuden suunta, koordinoidaan ihmisiä sekä kannustetaan ja inspiroidaan henkilöstä. Ihmisten johtamisesta voi syntyä suuria muutoksia, kuten henkilöstön ja johdon välisissä suhteissa, mikä johtaa yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen pitkällä tähtäimellä. (Kotter 1996, 22.) Johtajuuteen katsotaan myös nykyisin kuuluvan vahvasti **tunneäly** ja siihen sisältyvät ihmissuhdetaidot. Johtajien tietotaito yhdistettynä tunneälyyn luovat tasapainoisen esimiehen, joka kykenee ymmärtämään työntekijöitä ja panostamaan sitä kautta ihmisten johtamiseen, organisaation tasapainoon sekä tuottavuuden nostamiseen. (Kolari 2010, 42-43.) Kaikkeen muutokseen tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista ja tässä kehittämishankkeessa halutaan ymmärtää johtajien johtamistyyli ja tapa toimia ja miten se vaikuttaa vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen.

## 2.2 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa työntekijän kiintymystä organisaatioon (Moon 2016). Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ei tarkoita samaa kuin henkilöstön tyytyväisyys. Sitoutuminen on tunneperäistä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät välittävät työstään ja yrityksestä sekä tekevät työtä juuri yrityksen yhteisen päämäärän eteen eikä pelkästään palkan tai oman uransa takia. Kun henkilöstö on sitoutunut, se käyttää harkintavaltaa esimerkiksi tilanteissa, jossa tarvitaan lisäpanostusta ja ylitöiden tekoa, henkilöstö tekee ne pyytämättä ja vaikka esimies ei olisi paikalla katsomassa. Henkilöstön sitoutuminen tuo parempaa palvelua, laatua, tehokkuutta tekemiseen, mikä johtaa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta parempiin myynteihin ja tuloksiin. (Kruse 2012.)

Organisaatioon sitoutuminen vähentää työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta, kuten myös vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja. Henkilöstön sitoutuminen näkyy

positiivisesta asenteesta omaa organisaatiota kohtaan sekä työpanoksesta – työntekijä yrittää tehdä parhaansa organisaation hyväksi. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä (KUVIO 1). Työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisöön kuuluvuus vahvistavat sitoutuneisuutta ja ovat avaintekijöitä henkisesti rikkaassa työympäristössä. Sitoutumiseen vaikuttaa moni asia joihin johtajat voivat vaikuttaa, esimerkiksi arvostuksessa ja palautteenannossa sekä osallistamisessa päätöksentekoon, jolloin työntekijä voi esimerkiksi vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Sitoutunut henkilöstö ymmärtää oman roolinsa tarkoituksen, suhtautuu intohimoisesti ja energisesti omaan työhönsä. Sitoutuneet ovat motivoituneita ja lojaaleita sekä yleensä tuotteliaimpia työntekijöitä ja he tuovat parempia tuloksia asiakkaille ja yritykselle. Kun voi vaikuttaa omaan työnkuvaansa, voi päästä vaikuttamaan, miten haasteellista tai monipuolista työnkuva on, voi pohtia omien kykyjen käyttöä omassa työssä ja sitä kautta kokea merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä niin työtehtäviä kuin organisaatiota kohtaan. (Michael Page 2015; Michelsson et al. 2017.)

Tekijät, jotka vahvistavat pysyvyyttä ovat taloudelliset palkinnot ja työsuhde-edut, työn rikkaus, koulutukset ja kehittymismahdollisuudet, työympäristö sekä työn ja yksityiselämän tasapaino. Usein henkilöt viihtyvät tehtävissään, jos heillä on mahdollisuus olla mukana päätöksentekoprosesseissa. Myös kompensatio työstä, suoritettujen työn arvostus, työn haastavuus, mahdollisuudet kehittymiseen, positiiviset suhteet työkavereihin, osaamisen ja suoritusten huomioiminen, hyvä työn ja yksityiselämän tasapaino sekä hyvä kommunikatio organisaatiossa vahvistavat henkilön sitoutumista yritykseen. (Ghosh et al. 2013, 290-292.)



KUVIO 1. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Michelsson et al. 2017)

Allenin ja Meyerin (1991) näkökulmassa sitoutuminen organisaatioon voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen 1991; Moon 2016; Michelsson et al. 2017). Lampikoski (2005, 48-51) avaa teoksessaan ja määrittelee laajemmin sitoutumista ja sen monimuotoisuutta, muun muassa etuihin perustuvaa sitoutumista, normilojaalisuutta sekä sitoutumisen jaksottaisuutta. Lampikosken sitoutumismääritelmät ovat yksityiskohtaisia määrittelyitä erilaisista sitoutumismuodoista ja ne voidaan yhtä hyvin myös jakaa Allenin ja Meyerin mainitsemiin kolmeen kategoriaan.

Tunneperäinen sitoutuminen eli affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunteeseen perustavaa halua kuulua organisaatioon ja uskoa sen toimintatapoihin ja päämääriin. Tunneperäinen sitoutuminen vaatii kiintymystä. Työhön tunneperäisesti sitoutunut henkilö saa asioita aikaan ja on innostunut työstään. Sitoutunut henkilö on motivoitunut ja tuottelias ja siksi organisaation pitäisi ottaa tavoitteeksi tunneperäinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen edellyttää hyvää vuorovaikutusta organisaatiossa sekä hyvää ilmapiiriä. Tunneperäinen sitoutuminen näkyy samaistumisesta organisaation arvoihin ja toimintatapoihin ja tällä tavalla sitoutunut henkilö pitää tärkeänä sosiaalisia suhteita organisaatiossa ja usein osallistuukin organisaation eri toimintoihin myös vapaa-aikana. (Lampikoski 2005, 48;

Michelsson et al. 2017.) Tässä sitoutumismuodossa työntekijät ovat tehokkaampia ja tuotteliaimpia ja usein tällaiset henkilöt haluavat myös suositella yritystä, toimivat brändilähettiläänä ja saada sitä kautta lisää osaajia ja asiakkuuksia yritykseen. Affektiivinen sitoutuminen on vahvempaa mitä paremmin yksilön ja organisaation arvot kohtaavat. Arvojen ymmärrys ja kohtaaminen voidaan vahvistaa organisaation strategialla ja ohjelmilla, joissa pyritään luomaan näkyväksi arvojen merkitys niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. (Moon 2016.)

Jatkuvuusperäinen sitoutuminen voi olla sitoutumista etuihin, ympäristöön, työhön, uraan tai muodollisesta sitoutumista. Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa työntekijä punnitsee vaihtoehdot ja organisaatioon jääminen on parempi vaihtoehto, koska lähteminen aiheuttaa enemmän kustannuksia. Hän on tällöin tottunut tietynlaisiin etuuksiin, joita saa organisaatiosta, eikä halua luopua niistä. Työntekijä voi olla myös sitoutunut vain työhönsä eli työn tekemiseen tai hän saa organisaatiosta edetä omalla urapolullaan. Työntekijät sitoutuvat jatkuvuusperäisesti enemmän, jos organisaatio on positiivinen ja tukea antava. Tällaiset henkilöt ovat kuitenkin vaihtoalttiita, jos muualta löytyy parempia etuuksia, mielekkäämpää työtä tai uravaihtoehtoja, koska jatkuvuusperäinen sitoutuminen on enemmän pakkotilanne kuin omasta halusta. (Lampikoski 2005, 49; Moon 2016; Michelsson et al. 2017.)

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista organisaatioon velvollisuudentunnosta. Normatiivinen sitoutuminen syntyy yksilön moraalikäsitelmästä tai omista arvoistaan ja saa henkilön jäämään organisaatioon, koska se on heidän mielestään oikea teko. Esimerkiksi yritys voi kamppailla taloudellisesti ja palkanmaksu voi myöhästyä, mutta henkilö jää silti velvollisuudestaan yritykseen töihin. Normatiivinen sitoutuminen voi syntyä tunneperäisestä sitoutumisesta tai sitoutumisesta työkavereihin. Normatiivinen sitoutuminen eroaa tunneperäisestä sitoutumisesta siten, että työntekijä saattaa olla tyytymätön organisaation johtamiseen tai toimintatapoihin. (Meyer & Allen 1991; Moon 2016.)

### 2.3 Henkilöstön vaihtuvuuden syyt

Monissa tutkimuksissa on tuotu esille, että vaihtuvuuteen vaikuttaa moni asia eikä siihen ole olemassa yhtä vastausta (Abbasi & Hollman 2000, 335). Henkilöstön vaihtuvuus tulee aina olemaan osa yrityksiä eikä vaihtuvuuden poistaminen kokonaan ole realistista tai edes tarpeenmukaista. Vaihtuvuus voi syntyä erilaisista tekijöistä, esimerkiksi uuden työpaikan tarjoamasta paremmasta palkasta ja etuuksista tai sijainnista tai työntekijän aloittaessa täysipäiväisen opiskelun (Branham 2001, 5). Suomessa opiskeluita varten voi hakea opintovapaata työnantajalta ja näin pysyä edelleen työnantajan listoilla ja näin palata opin-

tovapaalta samaan työpaikkaan, ellei opiskeluissa ole kyse täysin alanvaihdosta, joka tällöin voi selittää työntekijän irtisanoutumisen. Yksinkertaistettuna voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstön irtisanoutumisen syy on sitoutumattomuus organisaatioon sekä työtytyttömyys. Vaihtuvuuden syyt voidaan luokitella organisaation laajuisiin, työympäristöön liittyviin, työtehtäviin liittyviin sekä henkilökohtaisiin syihin. (Ghosh et al. 2013, 290-292.) Suurin osa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä kumpuavat organisaatioon ja työntekijän liittyvistä tekijöistä, mutta ne ovat kuitenkin tiiviisti sidoksissa työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin (Haapanen 2013, 110). Vaihtoalttiutta ennustaessa on hyvä ymmärtää, mitkä voivat olla näitä mahdollisia tekijöitä vaihtuvuuden taustalla. Perinteisesti ollaan ajateltu, että työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä, hän vaihtaa työpaikkaa, kun joku vaihtoehtoisista työpaikoista koetaan paremmaksi kuin nykyinen tilanne (Haapanen 2013, 22), ja siksi täytyykin ymmärtää, miksi työntekijä on tyytymätön ja miten siihen voi organisaatiossa vaikuttaa.

Työympäristöön liittyvät syyt voivat lisätä tyytymättömyyttä, kun taas työtehtäviin liittyvät tekijät lisäävät tyytyväisyyttä oikein hoidettuna (Haapanen 2013, 24). Branham (2001, 11) määrittelee teoksessaan samankaltaisia näkemyksiä kuin Ghosh ja muut (2013) liittyen henkilöstön irtisanoutumissyihin. Branham tuo ensimmäisenä esille kompensaaation ja suorituksen yhteensopimattomuuden; henkilö ei koe saavansa tarpeeksi kompensatiota tehdystä työstä. Henkilö lähtee tässä tapauksessa siksi, että saa muualta parempaa palkkaa, mutta usein kyse on kuitenkin myös muista taustatekijöistä. Taustalla voi olla usein jo tyytymättömyyttä kasvumahdollisuuksiin tai huonot välit esimieheen. (Branham 2001, 11; Ghosh et al. 2013, 290.) Raha on jokaisen perustarve, mutta se ei yksinään sitouta työntekijää. Työntekijä on sitoutumaton organisaatioon, jos on töissä vain rahan takia (Smith 2014). Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, mutta palkka on motivaatiotekijä, ja jos motivaatioatekijät koetaan huonoiksi, ne voivat synnyttää tyytymättömyyttä (Herzberg 1987). Jos organisaatiossa halutaan vaikuttaa työtytyttömyyteen tai –tyytymättömyyteen, tulisi johtamisessa ottaa huomioon, miten vaikutetaan motivaatiotekijöihin. Kun motivaatiotekijät ovat kunnossa, voidaan alkaa vaikuttaa hygieniaatekijöihin. (Haapanen 2013, 23.)

TAULUKKO 1. Hygienia- ja motivaatiotekijät (Herzberg 1987; Haapanen 2013, 23)

<b>Hygieniatekijät</b> (työhön liittyvät, lisäävät työtyytyväisyyttä)	<b>Motivaatiotekijät</b> (työympäristöön liittyvät, lisäävät työtyyttymättömyyttä)
Saavutukset	Yrityspolitiikka ja hallinto
Tunnustus työstä	Seuranta
Työ itsessään	Henkilösuhteet esimieheen
Työn vastuullisuus	Työskentelyolosuhteet
Ylennykset	Palkka
Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet	Henkilösuhteet työtovereihin
	Henkilökohtainen elämä
	Henkilösuhteet alaisiin
	Status
	Työturvallisuus

Toisena lähtötekijänä voivat olla puuttuvat kasvumahdollisuudet. Työntekijöillä voi olla erilaisia ajatuksia ja halua liittyen tulevaisuuden uramahdollisuuksiin ja saattavat lähteä hakemaan niitä muualta, jos niitä ei ole nykyisessä organisaatiossa saatavilla. Usein nykyisessä organisaatiossa ovat esimiehet ja johto miettineet erilaisia ura- ja kasvusuunnitelmia työntekijöille, mutta sen viestiminen henkilöille itselleen on epäonnistunut. Organisaation sisältä saattaa löytyä mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää itseään, mutta tyytymätön henkilö hakee niitä mieluummin ulkopuolelta. Kun annetaan työntekijöille mahdollisuus oppia ja tehdä asioita, missä he ovat hyviä, on erittäin tärkeä keino pitää työntekijät organisaatiossa. (Branham 2001, 11; Ghosh et al. 2013, 293-294.) Haapasen tutkielmassa (2013) tuodaan esille myös etenemismahdollisuudet ja sen puuttumisen yhtenä vaihtuvuuden taustatekijänä. Ylennykset kuuluvat motivaatiotekijöihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja ylennyksen menettäminen voi johtaa päätöksentekoprosessiin, missä työntekijä pohtii pysyvyyttään ja lähtöaikeitaan. Etenemismahdollisuudet voidaan liittää myös yhteensopivuuden arvioimiseen omista uratavoitteista ja suunnitelmista organisaation kulttuuriin ja työn vaatimukseen ja näin pohtia sopiiko itse ammatillisesti ja henkilökohtaisesti organisaatioon. (Haapanen 2013, 98.) Kasvumahdollisuudet eivät ole kuitenkaan sama kuin etenemismahdollisuudet, vaikka ne ovatkin erittäin lähellä toisiaan. Henkilö voi haluta



kehittyä ja kehittää itseään omassa tehtävässään ja työnkuvassaan, mutta ei välttämättä ylentyä esimerkiksi esimieheksi.

Työn merkityksellisyys, arvostuksen ja huomion sekä palautteen ja kiitoksen saaminen saavutuksista ovat myös vaihtuvuuden taustalla, kun ne koetaan puutteellisena. Kun työ ei nähdä tärkeänä tai suorituksia ei huomioida tai arvosteta, henkilö tulee tyytymättömäksi ja haluaa vaihtaa työpaikkaa. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, mikä merkitys omalla tekemisellään on, sekä ymmärtää, miten oma työ vaikuttaa yrityksen missioon, oli työnkuvana mikä tahansa. Arvostuksen saaminen esimiehiltä sekä palautteen ja kiitoksen saaminen ovat vaihtuvuuden taustatekijöitä. Tunnustuksen saaminen työstä on myös hygienia-tekijä, joka johtaa työtyytyväisyyteen. Haapasen tutkielmassa (2013) ilmeni palautteen ja kiitoksen saamisesta se, että palautteen riittämätön saaminen voi vaikeuttaa kehitysmahdollisuuksia, kun työntekijä ei tiedä omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan eikä siksi pysty kehittämään itseään. (Herzberg 1987; Branham 2001, 12; Haapanen 2013, 99.)

Branham (2001) kirjoittaa myös, että yhtenä syynä vaihtuvuuteen voi olla, että ihmiset eivät pysty käyttämään omaa osaamistaan organisaatiossa. Hänen mukaansa moni yritys palkkaa työntekijöitä siksi, että tehtävään tarvitaan joku, eikä siksi, että valinta olisi juuri sopiva siihen tehtävään. (Branham 2001, 13.) Tällaista näkökulmaa eivät tuoneet esille Ghosh ja muut eikä Haapanen, jotka tutkivat vaihtuvuuden syitä vuonna 2013. Nykyään saattaa pikemminkin olla, että avoin tehtävä pidetään pitkään auki, kun tehtävään ei löydy sopivaa tekijää. Ylen artikkelissa kerrotaan, että 8700 paikkaa oli avoimena vielä kahden kuukauden jälkeen. Rekrytointiongelmat voivat artikkelin mukaan johtua työpaikan vaatimuksista työkokemuksesta ja koulutuksesta sekä työnhakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka eivät vastaa työnantajan odotuksia. (Yle 2018.) Tämä viittaa vahvasti siihen, että vaihtuvuus voi olla ongelmallista, koska on vaikeaa löytää korvaavia tekijöitä lähtevien tilalle.

Syynä henkilön lähtemiseen yrityksestä voivat olla myös epäselvät tai epärealistiset odotukset työstä ja organisaatiosta. Rekrytinnin aikana on saatettu antaa kiillotetumpi kuva yrityksestä ja tehtävästä, jotta henkilö ottaisi työn vastaan. Aloittamisen jälkeen työntekijä huomaakin, että työ itsessään ei vastaa sitä, mitä hän oli tullessaan saanut tietoa tai kuvitellut. Roolin, tavoitteiden ja työn vaatimuksen epäselvyydet ovat myös asioita, jotka ajavat työntekijän miettimään työpaikan vaihtoa. (Branham 2001, 13.) Jos työtä hakiessa, työnhakijalla on jo kontakteja organisaatiossa, hän ymmärtää paremmin työn luonteen ja organisaation, ja siten hänelle on muodostunut realistisempi kuva yrityksestä. Tällöin hänellä usein on myös vähemmän odotuksia organisaatiosta, joka ehkäisee osaltaan tyytymättömyyttä työtä kohtaan sekä vaihtuvuutta. (Barrick & Zimmerman 2005, 159.)

Lampikosken (2005, 154) kirjassa myös pohditaan organisaatiosta lähtemisen syitä. Organisaatiosta lähtemisen syinä voivat olla työntekijöitä tai vetovoimatekijöitä, jotka osaltaan työntää työntekijän pois organisaatiosta tai houkuttelevat jäämään yritykseen. Vetoteoriassa vetovoimatekijöitä ovat positiivisia, organisaation ulkopuolisia tekijöitä, jotka houkuttelevat työntekijää vaihtamaan. Vetovoimatekijät ovat vaihtoehtoisia työpaikkoja, joissa voi olla paremmat urakehitysmahdollisuudet tai etuudet. Työntekijät eli työntöteoriaan kuuluvat asiat, jotka työntävät työntekijää pois organisaatiosta. Työntekijöitä voi olla organisaation huono johtaminen, urakehityksen tai työn merkityksellisyyden puute. Tyytymättömyys eri asioihin organisaatiossa työntävät henkilön ottamaan vastaan esimerkiksi suora-hakukonsultin ehdotukseen työhaastattelusta muualle. (Branham 2001, 11; Lampikoski 2005, 154; Haapanen 2013, 17.) Kun avainhenkilö lähtee yrityksestä, johtoryhmän olisi myös heti selvitettävä, missä on mennyt pieleen, onko kyseessä ollut työntekijät vai vetovoimatekijät taustalla. Vetovoimatekijöihin ei voida organisaation sisällä vaikuttaa, mutta työntekijöitä voidaan vähentää tai poistaa.

Rekrytointiprosessissa oikean ja sopivan henkilön valitseminen organisaatioon on erittäin tärkeässä roolissa, kun yritetään selvittää ja ennustaa vaihtuvuutta. Vaihtuvuutta tutkiessa on pohdittava henkilön asenteita roolia, työtä ja organisaatiota kohtaan sekä erilaisia aiko-muksia käyttäytymisessä jo ennen kuin hän aloittaa organisaatiossa. Moni muodostaa kä-sityksen organisaatiosta jo ennen kuin he hakevat työpaikkaa kyseisestä organisaatiosta. Kä-sityksen luomisessa tukee se, jos henkilöä on suositellut organisaatiossa työskentelevä henkilö tai jos organisaatiossa on ystäviä tai perheenjäseniä töissä. Tutkimuksien mukaan henkilöt, joita on suositeltu yritykseen, sopivat organisaatiokulttuuriin paremmin, omaavat korkeamman työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen, kuin ne jotka hakivat työ-paikkaa suoraan työpaikkailmoituksen kautta. Suositellut työntekijät ja ne, jotka tunsivat työntekijöitä ennestään organisaatiossa, olivat vähemmän vaihtoalttiita. Rekrytointia tehtä-essä on hyvä myös huomioida, miten paljon työnhakija haluaa työpaikan, koska sekin on yksi vaihtuvuuden taustatekijä. Uudet työntekijät, joilla on ollut vahva halu saada kyseinen paikka, pysyvät paremmin organisaatiossa. (Barrick & Zimmerman 2005, 159-160.)

Nykypäivänä haetaan suorahalla paljon tekijöitä kilpaileviin yrityksiin. Suorahaku muo-dostaa Suomessa yli 60 miljoonan euron markkinan ja suorahaun avulla haetaankin nyky-ään moniin haastaviin asiantuntijapositioneihin sekä ylempää johtoa. (Duunitori 2016.) Asi-antuntijoiden ei siten tarvitse enää laittaa perinteisiä hakemuksia eteenpäin, jos tahtoo uu-den työpaikan. Asiantuntijoita haetaan kilpaileviin yrityksiin, joten on tärkeää saada heidät sitoutuneiksi, että haluavat jäädä organisaatioon suoranhaun yhteydenotoista ja muista tarjouksista huolimatta.

## 2.4 Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset

Organisaatiossa pitää olla pientä vaihtuvuutta, jotta saadaan tasaisesti uusia henkilöitä yritykseen tuomaan uusia ideoita, näkökulmia, osaamista ja samoin myös organisaatioon sopimattomat ihmiset vaihtamaan heille sopivimpiin rooleihin muualle. Tämä on terveellistä vaihtuvuutta ja pitää organisaation tuloksenteekokykyä hyvällä mallilla. Toisinaan vaihtuvuus voi kuitenkin kasvaa liian suureksi ja seuraukset tästä ovat suuret kustannukset, työmoraalin katoaminen, osaamisen ja kokemuksen katoaminen organisaatiosta sekä ”organisaatiomuistin” katoaminen. (Branham 2001, 5-7.) Myös työuupumusta voi syntyä, kun lähtevien työkuorma kaatuu organisaatioon jääville työntekijöille, kun lähtevien tilalle ei välttämättä etsitä tai löydetä korvaavia työntekijöitä.

Organisaation tavoitteet voivat vaarantua, jos henkilöstön vaihtuvuus on liian suurta. Usein henkilöt, jotka todennäköisemmin lähtevät organisaatiosta ovat kaikkein lahjakkaimmat henkilöt yrityksessä ja siten heillä voi olla myös eniten työpaikkavaihtoehtoja muualla. Kun nämä henkilöt lähtevät voi palveluiden toimittaminen asiakkaille viivästyä tai olla laadullisesti heikompaa. Myös kokonaisvaltaisesti organisaation innovatiivisuus ja uudenlainen tekeminen voi vähentyä tai heikentyä. Tämä johtaa muun muassa asiakastyytyväisyyden vähenemiseen. (Abbasi & Hollman 2000, 333-334.) Innovatiivinen toiminta vaatii organisaatiolta innovaatiokyvykkyyttä, ja tämän kyvykkyyden mahdollistaa aikaansaavat ja luovat työntekijät. Jos tällaiset henkilöt lopettavat organisaatiossa, on aina haasteellista löytää tilalle korvaavia. (Nikula 2017, 21-13.)

Vaihtuvuuden suurimpia vahinkoja organisaatiolle mahdollisten avainhenkilöiden lopettamisen lisäksi ovat suuret kustannukset. Moni organisaatio ei välttämättä ole tuonut itselleen näkyväksi, paljonko vaihtuvuus voi kokonaisuudessaan maksaa yritykselle ja onkin tärkeää miettiä, paljonko maksaa korvata organisaation parhaimmat osaajat. Vaihtuvuuden mukana tulee niin välittömiä kustannuksia kuin myös välillisiä kustannuksia (TAULUKKO 2). Välittömiä kustannuksia ovat työsuhteen päättymiseen liittyvät kustannukset sekä uuden tekijän rekrytointiin liittyvät kustannukset. Työsuhteen päättymiseen liittyvät kustannukset voivat olla sopimusten päättäminen ennenaikaisesti, lomakorvausten ja saldojen maksamiset. Rekrytointiin liittyvät kustannukset voivat olla työpaikkailmoituksen laatimiseen ja mainostamiseen liittyvät maksut, työhaastattelukulut sekä valintaan ja uusien laitteiden, sopimusten hankintaan sekä perehdyttämiseen liittyvät kulut. Välillisiä kustannuksia ovat asiakastyytyväisyyden heikkeneminen, kun asiakassuhteen hoitamiseen voi tulla irtisanoutumisen johdosta katkos, avoin paikka aiheuttaa häiriöitä palvelun tuottamiseen ja tekemiseen sekä mahdollisesti organisaatioon jäävien moraalin ja työtehokkuuden heikkeneminen. (Abbasi & Hollman 2000, 334; Branham 2001, 6-7.)

Työntekijöiden vaihtuvuuden kustannuksia ei näy suoraan kirjanpidon raporteissa. Lampikoski laittaisi johtajat pohtimaan avainhenkilön lähtemisen kustannuksia sekä vertailemaan, että onko kalliimpaa investoida sitouttamiseen vai tilalle palkattavien henkilöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen (Lampikoski 2005, 135.) Kumpi tahansa investointi tarkoittaa lisää kustannuksia yritykselle, mutta henkilöstön suuri vaihtuvuus aiheuttaa myös kitkaa koko organisaatiossa esimerkiksi silloin kuin pidetty avainhenkilö tai –henkilöt lähtevät yrityksestä.

TAULUKKO 2. Vaihtuvuuden aiheuttamat suorat ja epäsuorat kustannukset (Branham 2001, 7)

Vaihtuvuuskustannukset	Todelliset tai arvioidut kustannukset
<b><i>Suorat kustannukset:</i></b>	
• Rekrytointimainos	.....€
• Rekrytointiyrityksen käyttö	.....€
• Rekrytointibonus	.....€
• Työnhakijan kustannukset	.....€
• Testit (sopivuus yms.)	.....€
• Työhöntulotarkastus	.....€
• Rekrytoijan palkka	.....€
<b><i>Epäsuorat kustannukset:</i></b>	
• Esimiehen työaika	.....€
• Johtajien työaika	.....€
• Perehdytykseen menevä aika	.....€

• <b>Koulutukseen käytetty aika</b>	.....€
• <b>Asiakasmahdollisuuden menetys (arvioitu)</b>	.....€
• <b>Asiakastyön viivästykset/ongelmat</b>	.....€
<b>YHTEENSÄ</b>	.....€

Sitouttamattomuuden seurauksia ennen organisaatiosta poistumista kustannusten lisäksi, ovat myös työnteon tehottomuus ja sitä kautta tuottavuuden heikentyminen. Ennen, kun henkilö päättää lähteä organisaatiosta, hän on todennäköisesti ollut tyytymätön ja sitoutumaton organisaatioon jo pidempään. Sitouttamattomuus näkyikin tuolloin työntekijän välttävistä suoriutumisista ja siitä, että hän ei saavuta hänelle asetettuja tavoitteita. Työntekijä ei myös sisäistä organisaation arvoja eikä ymmärrä omaa rooliaan tai näe työnsä merkityksellisyyttä. (Lampikoski 2005, 50.)

## 2.5 Henkilöstön sitouttaminen

Sitouttaminen ja henkilöstön motivoiminen onnistuvat, kun se valitaan yksilöiden mukaan. Valintatekijät ovat organisaation luonne ja toimiala sekä henkilöstön tehtävä organisaatiossa. Sitouttamiseen vaikuttaa myös ikä, sukupuoli, koulutus, henkilökohtaiset intressit ja elinolosuhteet. Henkilöiden tarpeiden huomioiminen yksilöllisesti on tärkeää, koska tarpeet ja preferenssit voivat vaihdella suuresti esimerkiksi myyntijohtajalla tai henkilöstöjohtajalla. Haasteellista onkin ymmärtää ja oppia tuntemaan kunkin henkilön yksilölliset odotukset ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät – jotkut arvostavat työn antamia haasteita, toiset vapaa-aikaa ja joustavuutta työajoissa, kun toiset voivat olla tyytyväisiä kovaan palkkaan ja bonuksiin. Yksilökohtainen sitouttaminen on kuitenkin erittäin työlästä rakentaa ja johdon pitäisikin miettiä, olisiko kohderyhmäkohtainen sitouttamishjelma omalle organisaatiolle sopivampi. Kohderyhmänä voivat olla esimerkiksi johtoryhmä, osastonjohtajat, arkkitehdit, ohjelmistoasiantuntijat sekä myyntipäälliköt. (Lampikoski 2005, 35.) Näitä asioita pohtiessa olisi tärkeää myös miettiä, millä tasolla henkilö halutaan sitouttaa organisaatioon tai onko edellytyksiä edes sitouttamiseen pitkälle aikavälille, jos henkilö on töissä vain rahan takia. Toisaalta sitouttamisessa on hyvä huomioida juuri niitä tekijöitä, mitkä

eivät sinällään tuota tyytyväisyyttä, mutta voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä eli hygienia- ja motivaatiotekijöitä.

Sitouttamisen sijaan voidaan puhua myös sitoutumisen edistämisestä erilaisin keinoin. Sitoutumisen edistäminen kuvastaa paremmin henkilön omaehtoisuutta. Sitouttaminen vaatii aitoa sitouttamisen strategiaa, joka takaa työntekijöille työolosuhteet ja työnkuvat, jotka vastaavat heidän odotuksiaan ja preferenssejään. Aidolla sitouttamisella kehitetään työolosuhteita ja työnkuvaa myönteisin toimenpitein. Aito sitouttaminen ei siis ole organisaation keinoa saada henkilö jäämään vastentahtoisesti vaan on aitoa vuorovaikutusta, ymmärrystä ja luottamusta johdon ja työntekijän välillä. (Lampikoski 2005, 37.)

*Sitoutumisen ansiosta organisaatiolla on innovatiivinen, motivoitunut ja vakaasti henkilöstö, jolla on korkea suorituskyky. Organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset. Tulevaisuuden tuloksetekokyky varmentuu. (Lampikoski 2005, 36.)*

Sisäinen viestintä on tärkeä sitouttamisen keino organisaatioissa, koska se edistää yhteisön rakentumista sekä tietojen toimittamista organisaation sisällä. Sisäinen viestintä on tärkeää esimieskommunikaatiossa ja organisaatiossa tapahtuvassa viestinnässä, niin strategisesti kuin operatiivisesti. Sisäinen viestintä edistää esimiehen ja työntekijöiden suhdetta, auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation arvot ja tavoitteet sekä työnsä merkityksellisyttä. Nämä kaikki edesauttavat yritykseen sitoutumista. Sisäisen viestinnän avulla johtajat voivat tukea sitoutumista, kun työntekijöitä kannustetaan tuomaan ideoita ja mielipiteitään organisaatiosta ja esimiestoiminnastaan näkyväksi ja tämän kautta vahvistetaan organisaatioon kuuluvuutta. Sisäisen viestinnän avulla vuoropuhelu johtajien ja työntekijöiden välillä paranee, kun jokaisen roolit ja organisaation tavoitteet viestitään selkeästi ja usein. (Karanges, Johnston, Beatson & Lings 2015.)

Strategia määrittää koko organisaation suunnan ja se sisältää myös yrityksen vision, arvot ja toimintatavat seuraaville vuosille. Arvojen määrittäminen tapahtuu usein johtoryhmätasolla ja siitä se jalkautetaan henkilöstölle. Sitouttamisessa on tärkeää, että henkilöstö kokee arvot omakseen ja pystyy sisäistämään ne. Jokaisella henkilöllä on oma arvokäsityksensä ja se olisi kohdattava yrityksen arvojen kanssa, jotta henkilö sitoutuu yritykseen, niin arvoihin kuin toimintatapoihin. Strategiassa puhutaan myös yrityksen tavoitteista tuleville vuosille ja se pitäisi myös kytkeytyä jokaisen tekijän omaan arkeen. Sitouttamiseen vaikuttaa se, miten jokainen henkilö kokee työnkuvansa sopivan yrityksen tavoitteisiin. Strategian oikea ja oikea-aikainen jalkauttaminen onkin yksi tehokas sitouttamisen keino. Strategian avulla voidaan niin ikään määrittää, millaiset tekijät sopivat edelleen organisaatioon ja siitä voi myös huomata, onko itsellä enää roolia kyseisessä organisaatiossa.

Strategiassa ja sen onnistuneesta jalkauttamisessa on myös kyse ihmisen motivoinnista, kun pyritään näyttämään yrityksen tavoitteet eli se, mihin yritys on menossa, ja miten jokaisen henkilön tekeminen liittyy tavoitteisiin. Jokainen henkilö tarvitsee toiminnalleen motiiviin, koska kaikessa ihmisen toiminnan taustalla tarvitaan ymmärrystä ja motiivisia toiminnalle. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen hakee ensin ymmärrystä, sitten selitystä ja sitten motiivisia tekemiselleen eli ymmärrys-selitys-motiivi-ketjua. Jokaiselle yksilölle on omat motiiviperustat taustalla, jotka määrittävät, mitkä hänelle tuottaa intoa ja halua toimia. Johtajien onkin tätä tarkasteltava ja tämän avulla, miettii motivointi- ja sitä kautta sitouttamiskeinoja. Motivointikeinojen taustalla tähdätään myös parempiin asiakas- ja työtuloksiin sekä taloudelliseen menestykseen. (Rope & Kettunen 2012, 85-87.)

Sitouttamisessa on usein kyse yksilöiden henkilökohtaisen motivaation, hygieniatekijöiden löytämisestä ja ymmärtämisestä sekä sen parantamiseen tähtäävästä toiminnasta. Organisaatioon sitouttamisen taustalla on oltava kuitenkin suurempi tarkoitus; miksi yritys on olemassa sekä miten yksilön tekeminen siihen vaikuttaa. Kun työntekijä ymmärtää ja kokee työnsä merkityksellisyyden, hän on sitoutuneempi työhönsä ja organisaatioon ja siten tekee työtään tehokkaammin ja luovammin, ottaa riskejä ja oppii sekä parantaa suoristustaan yhä useammin. Organisaation tarkoitus ei tarkoita missiota, taloudellista näkökulmaa yrityksen toiminnalle vaan organisaation suuremmalla tarkoituksella tarkoitetaan, mikä merkitys yrityksellä ja työllä kokonaisuudessaan on. KPMG:llä esimerkiksi työntekijöiden merkityksellisyys tarkoitti heille sitä, että työllään he pystyivät taistelemaan terrorismia vastaan, kun he yrittävät pitää taloudelliset resurssit poissa terroristeilta. Suurempi tarkoitus ei välttämättä takaa taloudellisia etuuksia, mutta Gantenbergin tutkimuksen mukaan sillä on positiivinen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn, niin pääoman sijoituksen tuottoon kuin pörssin tuottoon. (Quinn & Thakor 2018, 78-85.)

Henkilöstön sitouttamiseen ei ole yhtä ainoaa kaavaa tai ohjeistusta, vaan on edettävä organisaation toimintatapojen mukaisesti ja työntekijäkohtaisesti. Kaikki sääntöjäkään ei sitouttamisessa välttämättä kannata noudattaa, jos voidaan tuottaa työntekijälle esimerkiksi erilainen henkilöstökokemus tai antaa jotain lisää sitouttamisen keinona. Jokaiseen sitouttamiseen tähtäävässä keinossa tarvitaan kuitenkin täyspanostusta ja aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan. (Stamm 2010, 22.) Sitouttamiskeinot eivät myös ole ainutkertaisia, vaan niitä on jatkuvasti tarkasteltava ja uusittava. Keinot perustuvat usein organisaation hyviksi koettuihin käytäntöihin, fokuksittuun avainhenkilöihin, on kilpailukykyinen ja erottuu toimialalla ja työmarkkinoilla ottaen huomioon myös erityispiirteet. (Lampikoski 2005, 164.)

## 2.6 Johtajuus ja tunneäly sitouttamisessa

Johtajuus on tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä, joten sen merkitystä ei voi vähätellä. Johdon laadukkuus ja suorituskykyisyys korreloivat suoraan yrityksen menestymiseen ja selviytymiskykyyn (Huuha 2010, 169). Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on vahvasti riippuvainen sen henkilöjohtamisesta ja –politiikasta. Saratoga-instituutin tekemän tutkimuksen mukaan 50 prosenttia lähtösyistä johtui henkilön ja esimiehen suhteista. Sitouttamiskeinoista puhutaan myös suurimmaksi osaksi asioista, mihin johtamisella vaikutetaan. Tämän vuoksi johtamisella pitää ja onkin usein erityishuomio sitouttamisessa. Aikaisemmassa kappaleessa (2.5) puhuttiin yrityksen strategiasta ja miten se määrittelee osaltaan, miten henkilöstöä sitoutetaan organisaatioon. Osana yrityksen strategiaa pitäisi kuitenkin olla myös henkilöstöstrategia, joka määrittelee henkilöstön kasvua tai supistamista, osaamistarvetta nyt ja tulevaisuudessa sekä kehittämis- ja urasuunnitelmia henkilöstölle. Lampikoski kertoo, että henkilöstöjohtajan rooli on sitouttamisessa tärkeää, koska henkilöstöjohto ymmärtää parhaiten pysyvyyteen ja poislähtöön liittyvät ongelmat ja siten osaa sen kautta luoda edellytyksiä, puitteita ja mahdollisuuksia tukemaan henkilöstön halukkuutta jäädä organisaatioon. Henkilöstöjohto pystyy myös roolissaan valmistelemaan erilaisia etu- ja työsuhdepaketteja eri ryhmille, ja tässä onkin tärkeää ymmärtää eri osaajia ja yksilöitä. Muuta johtoa ei voi kuitenkaan jättää huomioimatta, kun puhutaan henkilöstön sitouttamisesta, koska kokonaisuus vaikuttaa. (Lampikoski 2005, 168.)

Johtajilla on eri johtamistyyplejä, jotka ovat asia- ja ihmissuhdekeskeisiä hallitsevia tapoja johtaa työntekijöitä saavuttaakseen heidän tavoitteensa (Kolari 2010, 22). Johtamistyyli kumpuavat tunneälystä ja parhaan itsetuntemuksen omaavat johtajat pystyvät valikoimaan juuri organisaation tilanteeseen sopivan johtamistyylin. Organisaation ilmapiiri on suoraan sidoksissa johtamistyyliin ja sitä kautta myös organisaation tuloksentelekykyyn. Johtamistyyllillä motivoidaan työntekijöitä, kerätään ja käytetään tietoa, tehdään päätöksiä, johdetaan muutoksia sekä käsitellään kriisejä. Eri johtamistyyliä ovat eri tunneälyllisen osaamisen tuloksia ja voivat vaikuttaa organisaatioon eri tavoin. (Goleman 2000.) Rope ja Kettunen määrittelevät johtamistyyliä nelikentän avulla, joissa tyyliä ovat autoritaarinen tai kuunteleva sekä henkilökeskeinen tai asiakeskeinen (TAULUKKO 2). Johtajat voivat johtamiskoulutuksissa käydä eri johtamistyyplejä ja pohtia, mikä olisi heidän mielestään paras tapa johtaa, mutta johtamistyyliä eivät oikeastaan ole sellaisia, että joku toinen on toista parempia vaan ne pitäisi muokata organisaatioon ja henkilöihin sopiviksi. Jokaiselle johtajalle on kuitenkin ominaista johtaa tavalla, mikä sopii eniten omaan persoonaan. Jokaisella on eri luontaisia piirteitä, joita ei voi johtamisessakaan piilottaa vaan ne tulevat esille eri johtamistapoina. Kaikilla näillä johtamistyyleillä on hyvä toimintaperusta oikein toteutettuna. (Rope & Kettunen 2012, 157-159.)

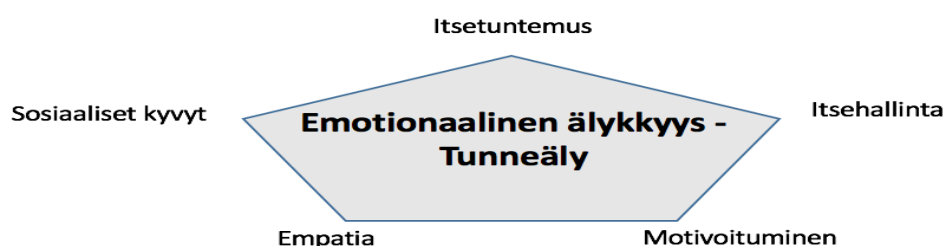


TAULUKKO 2. Johtamistyylit (Goleman 2000; Rope ja Kettunen 2012)

JOHTAMIS- TYILI	AUTORITAARINEN ASIAKESKEINEN	KUUNTELEVA HENKILÖKESKEINEN	AUTORI- TAARINEN HENKILÖ- KESKEI- NEN	KUUNTELEVA ASIAKESKEI- NEN		
<b>JOHTAJAN JOHTAMIS- TAPA</b>	<b>Pakottava</b>	<b>Arvoval- tainen</b>	<b>Yhdistävä</b>	<b>Valmen- tava</b>	<b>Määää tahdin</b>	<b>Demokraatti- nen</b>
	Vaatii väli- töntä myönny- tystä	Mobilisoi ihmiset kohti vi- siota	Luo harmo- niaa ja ra- kentaa tun- nesiteitä	Kehittää ihmisiä	Asettaa suorittami- selle kor- kean tason	Hakee yhteis- ymmärrystä ja osallistumista
	Asioihin keskittyvä, hen- kilökohtaista otetta vält- tävä		Henkilökohtaisten asioi- den kautta yhteissopimuk- seen pyrkivä	Henkilökoh- taisten asi- oiden kautta ratkaisut te- kevä	Asioita yhdessä käsittelevä, yh- teiseen sopi- mukseen pyr- kivä	
<b>ILMAISUTYILI</b>	<i>"Tee niin kuin minä sanon"</i>	<i>"Tule kanssani"</i>	<i>Ihmiset ensin</i>	<i>"Kokeile tätä"</i>	<i>"Tee niin kuin minä teen, nyt"</i>	<i>"Mitä sinä ajat- telet"</i>
<b>TUNNEÄLYN KOMPETENS- SIT</b>	Ohjaaja Aloiteky- kyinen Itsekont- rolli	Itseluotta- mus Empa- tiakyky Muutos- kataly- saattori	Empa- tiakyky Ihmis- suhdetai- dot Vuoro- vaikutus- taidot	Kehittämis- kyky Empatiakyky Itsetietoisuus	Tunnontark- kuus Ajaa toteut- tamaa Aloitteelli- suus	Yhteistyötaidot Tiimityösken- tely Johtaminen Vuorovaikutus- taidot
<b>MILLOIN TYILI TOIMII?</b>	Kriisissä, joka start- taa täys- käännök- sen Ongelma henkilös- tössä	Kun muu- tokset edellyttä- vät uutta visiota tai kun tarvi- taan sel- keää suuntaa	Kun ha- lutaan parantaa tiimissä olevia kuiluja ja säröjä, moti- voida ih- misiä ai- kana jol-	Auttaa työn- tekijöitä pa- rantamaan saavutuksia Kehittää vah- vuuksia pit- källä täh- täimellä	Kun halu- taan nopeita tuloksia kor- keasti moti- voituneelta ja pätevältä tiimiltä	Kun halutaan hyväksymistä tai konsen- susta, tai saada arvokasta pa- lautetta työnt- kijöiltä

				loin olo- suhteet ovat stressaa- vat		
<b>VAIKUTUS IL- MAPIIRIIN</b>	Negatiivi- nen	Erittäin positiivi- nen	Positiivi- nen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen

Organisaation suoriutumiskyky on siis riippuvainen sen johdosta – johtamiskäsityksestä ja siitä, miten se toteutuu operatiivisella tasolla. Ylimmän johdon kuvitelmat omasta johtajuudesta ja heidän johtamiskäsityksensä voivat erota selkeästi käytännöstä. Johtamiskäsitykset eivät tällöin vastaa todellisuutta ja jokapäiväistä toimintaa. Johtajilla pitäisikin olla yhteinen johtamiskäsitys, siihen on sitouduttava ja sen merkitys ymmärrettävä. Ylimmän johtajan tehtävänä on sitouttaa kaikki johtajat – niin johtoryhmässä olevat kuin myös työnjohto – yhteiseen johtamiskäsitykseen. Yhteinen linja tulee näkyä johtajien toimintatavoissa. Johtajuutta ei ole hallinnoiminen tai rutiinien osaaminen vaan johtajuutta on visioiden luominen, työyhteisön hengen ylläpitäminen, viestintä, kommunikaatio ja vuorovaikutus johtajien ja henkilöstön välillä. Johtajilla pitää olla kyky reflektoida mennyttä ja visioida tulevaa, jolloin on myös kykyä luoda innostava ilmapiiri, joka pyrkii tavoittelemaan yhteiseksi koettuja innostavia päämääriä. Työyhteisön hengen luomisessa hyvällä johtajuudella on myös tärkeä rooli. Se synnyttää organisaatiossa keskinäisen välittämisen, arvannon ja ilmentää johtajan tunneälyä. (Huuhka 2010, 169-170.)



KUVIO 2. Tunneälyn emotionaalisen ja sosiaalisen perustaitojen yhdistelmä (Huuhka 2010)

Johtamiskäyttäytymisen ydin painottuu ihmisten ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen – emotionaaliseen älykkyyteen, tunneälyyn ja tunnetaitoihin. Hyvään johtajuuteen katsotaan

nykyisin kuuluvan vahvasti tunneäly ja siihen sisältyvät ihmissuhdetaidot. Tunneäly on viiden emotionaalisen ja sosiaalisen perustaidon yhdistelmä: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (KUVIO 2). Itsetuntemus tarkoittaa tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä päätöksenteossa. Se on kykyä havaita ja tarkkailla niin omia kuin muidenkin tunteita. Tarkkailussa saadun tiedon avulla voidaan yrittää vaikuttaa muiden ajatteluun ja toimintaan. Tunneälykkäällä henkilöllä ja hyvällä johtajalla on vankka itsetuntemus (Huuha 2010; Kolari 2010, 21) – hän ymmärtää hyvin itseään ja osaa ilmaista tunteitaan. Itsetutkiskelun ja itsensä ajattelemisen kautta voi ymmärtää, mitä muilta voi odottaa. Tunneäly on myös kykyä hallita itseään ja tunteitaan, niin etteivät ne haittaa, vaan helpottavat tehtävien suorittamista sekä paineensietokykyä ja hetken mielihoitojen hallintaa. (Huuha 2010, 53-54.) Kolarin väitöskirjassa (2010) mainitaan myös, että hyvään ja menestyvään johtajuuteen kuuluvat vahva visio ja näkemyksellisyys, kykyä rakentaa verkostoja, kykyä vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan. (Kolari 2010, 22.)

Motivoitumisessa on tunneälyssä kyse saada omista tarpeistaan voimaa ja innostusta päämäärien tavoitteluun, joka auttaa aloitekykyisyyteen ja rohkaisee kehitysponnisteluissa. Empatiakykyisyys on kykyä ymmärtää muiden tunteita sekä nähdä heidän kannaltaan asiat. Johtajien tunneälyä on taitoa luoda yhteishenkeä ja –ymmärrystä erilaisten ihmisten kanssa. Johtajuudessa tarvitaan myös sosiaalisia taitoja, jotka ovat yksi pilari tunneälyssä. Se liittyy ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden käsittelyyn ja sujuvaan vuorovaikutukseen ja sitä kautta myös johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- että tiimityöhön. (Huuha 2010, 53-54.)

Johtajat voivat edetä rooliinsa asiantuntijuuden, koulutuksen tai kokemuksen kautta. Osaamisen kautta saadaan ja pidetään työpaikka ja tehdään tehokkaasti työtehtävät, mutta tunneäly määrittelee, tuleeko asiantuntijasta organisaation tähtipelaaja ja mahdollisesti myös aikaansaava johtaja. Goleman kertoo, että älykkyydosamäärällä tai teknologiaosaamisella ei määritellä kuka on kykenevä johtotehtäviin, vaan sen määrittää emotionaalisilla älykkyyksillä. Tunneäly on tärkeänä osana, kun valitaan, ylennetään ja kehitetään johtajia. Eräiden tutkimuksien mukaan kognitiivinen älykkyyys ei myöskään suoraan korreloi johtajien tehokkuuteen, vaan se on itse asiassa alhaisempi kuin mitä yleisesti kuvitellaan. Tunneälykyvykyys parantaa johtajien suoritusta, kun taas kognitiivinen auttaa alempien tasojen tehtävissä. (Cherniss, Extein, Goleman & Weissberg 2006.) Johtajat tarvitsevat siis tunneälyä menestyäkseen tehtävässään johtaa organisaatiota.

Nuutisen, Heikkilä-Tammin, Mankan ja Bordin tutkimuksessa kerrotaan, miten johtamisen laadulla on havaittu olevan suora yhteys myönteisiin lopputuloksiin henkilöstön työtyytyväisyydessä, työssä suoriutumisessa sekä työhön sitoutumiseen. (Nuutinen, Heikkilä-

Tammi, Manka & Bordin 2013.) Johtamisen laatu voidaan nähdä esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksesta ja sillä, miten hyväksi se määritellään voi olla eroavaisuuksia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Usein esimiehet painottavat työtehtävien tekemiseen liittyviä tekijöitä, kun taas työntekijät korostavat ihmisten johtamiseen liittyviä tekijöitä. Työntekijät arvostavat johtamisessa tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä tapoja. Nämä tarkoittavat rohkaisemista ja auttamista haastavissa tehtävissä, uusien tehtävien ja vastuiden saamista sekä luottamusta työntekijöihin. Työntekijät arvostavat myös johtamistapaa, mikä mahdollistaa heidän osallistua päätöksentekoon ja heidän ideoidensa ja näkemysten hyödyntämistä. Johtaminen pitäisi olla myös avointa, vuorovaikutuksen oikeudenmukaista sekä esimiehen pitäisi olla saavutettavissa. Vuorovaikutus riippuu paljon myös siitä, miten työntekijä ja johtaja ovat valmiita siihen panostamaan. Kumpikin osapuoli on oltava valmiita kuulemaan ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Toimivassa vuorovaikutussuhteessa syntyy työn mielekkyyden kokemuksia sekä tuo paremmat vaikuttamismahdollisuudet työntekijöille. (Nuutinen et al. 2013, 21-22.)

Johtajien osaamista ja taitoja voi kehittää, kun tiedetään ja ymmärretään, mitä taitoja on kehitettävä. CIPD:n tutkimuksessa (2014) tuotiin esille 11 johtajien osaamiskompetenssia, jotka auttoivat sitouttamisessa (TAULUKKO 3). Osaamiset jaoteltiin kolmeen teemaan, jotka olivat työntekijöiden kasvun tukeminen, ihmissuhdetaidot ja rehellisyys sekä suunnan ohjaaminen. (CIPD 2014, 6.)

TAULUKKO 3. Johtajien osaamiset sitouttamisen apuna (CIPD 2014)

Teema	Johtajien osaaminen
<b>Työntekijän kasvun tukeminen</b>	Autonomia ja voimaannuttaminen Kehittäminen Palautteen, kiitoksen ja tunnustuksen anto
<b>Ihmissuhdetaidot ja rehellisyys</b>	Yksilön kiinnostus Läsnäolo Henkilökohtainen käytös Etiikka
<b>Suunnan ohjaaminen</b>	Arviointi ja ohjaaminen Odotuksien selkeyttäminen Ajan ja resurssien ohjaus Prosessien ja toimintatapojen seuranta

Työntekijän kasvun tukemisessa tarkoitetaan johtajien luottamusta työntekijän taitoihin ja työntekijän ottamista mukaan ongelmanratkaisuihin sekä päätöksentekoon. Osaava johtaja auttaa työntekijöitä kehittymään urallaan sekä antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta, kiitosta ja tunnustusta hyvästä työstä. Ihmissuhdetaidoissa johtaja näyttää osaamisensa, kun hän näyttää aitoa huolenpitoa työntekijöitä kohtaan, on tavoitettavissa tarvittaessa ja pitää säännöllisesti tapaamisia työntekijöiden kanssa. Hän myös johtaa esimerkiksi kunnioittavasti. Johtajien osaamisiin kuuluu myös auttaminen ja ohjeistaminen, silloin kun työntekijä niitä tarvitsee. Työntekijä tarvitsee myös selkeät tavoitteet ja selvennykset, mitä häneltä odotetaan ja tämän pystyy osaava johtaja antamaan. Johtajilta myös odotetaan ymmärtävän työtilanne, resursointia sen mukaisesti sekä prosessien ja toimintatapojen hallintaa. (CIPD 2014, 6.)

Hogan ja Warrenfeltz (2003) luokittelevat johtajien osaamiset neljään osaamisalueeseen, jotka ovat intrapersonallinen eli yksilön sisäinen osaaminen, interpersoonallinen eli vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen, johtajuusosaaminen, joka liittyy ihmisten johtamiseen sekä liiketoimintaosaaminen, joka sisältää liiketoiminnan johtamiseen liittyvät asiat (suunnittelu, budjetointi, strategioiden laatiminen ja suoritusten arviointi). Intrapersonaalliseen osaamiseen kuuluu itsetunto ja itsekontrolli ja interpersoonalliseen kuuluu empaattisuus. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 74-84.) Näistä kaikki muut paitsi viimeinen osaamisalue linkittyvät tunneälykkääseen johtamiseen.

Kaikki aikaisemmin mainitut osaamiset ovat jollain tavalla kytköksissä tunneälykyvykkyyteen sekä sitouttamiseen. Johtajien tunneälyä ilmentää aikaisemmin mainitut itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Huuhka 2010) ja johtajuusosaaminen (Hogan & Warrenfeltz 2003). Johtajuuden 11 esille nostetuista osaamisista voidaan hyvin jakaa myös tunneällyn tekijöihin kolmen CIPD:n mainitsemien teemojen lisäksi. Johtajien osaamista nousee esille ihmissuhdetaidot ja oma itsetuntemus, jonka avulla voidaan vaikuttaa muihin. (CIPD 2014; Kolari 2010, 22.) Nämä kaikki taidot myös edesauttavat sitouttamisessa, kun tunneälykäs johtaja ymmärtää itseään ja omia motivaatiotekijöitä, hän helpommin ymmärtää myös, mitä työntekijät odottavat ja tarvitsevat ja sitä kautta sitoutuvat yritykseen. (Quinn & Thakor 2018, 78-85.)

## 2.7 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Kaikessa kehittämisessä ja muutoksessa pitäisi olla oikeantyylistä ja usein myös vahvaa johtamista taustalla. Kehitystä ja muutosta eteenpäin vievät henkilöt pitäisivät olla itse sitoutuneita muutokseen ja osattava viestiä asioista. Usein nämä henkilöt ovat johtajia ja siten keskeisessä roolissa kaikessa organisaation toiminnassa. Liiketoiminnan kannalta on arvokasta, että työntekijät ovat motivoituneita, tuottavat parempaa palvelua, laatua ja ovat tehokkaita. Tämä johtaa parempiin asiakaskokemuksiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Yrityksen pitäisi pyrkiä siihen, että henkilöstö on tunneperäisesti sitoutunut organisaatioon ja tällöin he tekevät parhaansa organisaation vuoksi, mikä johtaa yllämainittuun liiketoiminnan parantamiseen.

Kun johtavat sitouttavat henkilöstä onnistuneesti ja henkilöstö on sitoutunut yritykseen, niin vaihtuvuutta on vähemmän ja siten myös vaihtuvuuden vaikutuksia voidaan vähentää. Yrityksessä on tärkeää tuottaa liikevaihtoa ja tulosta ja usein myös karsia kustannuksia. Vaihtuvuuden kustannusvaikutukset ovat erittäin suuret, koska työntekijän lähtö organisaatiosta ja korvaavan henkilön rekrytointi aiheuttaa monenlaisia kustannuksia, mitä ei aina tule ajatelleeksi, esimerkiksi esimiehen käyttämä työaika työsuhteen päättymiseen liittyvien asioiden hoitoon sekä rekrytoinnin ja uuden henkilön perehdyttämiseen liittyviin asioihin. Johtajien pitäisi ymmärtää ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jotta he ymmärtäisivät myös, mitkä motivaatiotekijät jokaisen yksilön taustalla on ja miten sitä voisi hyödyntää liiketoiminnan ja ihmisten johtamisessa.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio kehityshankkeessa on IT-alan yritys, joka on perustettu vuonna 1999 neljän henkilön voimin. Perustajat ovat edelleen kaikki yrityksessä töissä yhtä lukuun ottamatta henkilöä, joka jäi eläkkeelle. Yritys on sitouttanut osan avainhenkilöistään osakkeilla ja suurimmat omistajat istuvat johtoryhmässä ja hallituksessa. Kaikki ovat mukana yrityksen päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Yritys mainostaa itseään asiakaskokemuksen johtamisessa johtavaksi tekijäksi. Heidän palveluinaan ovat asiakaskokemuksen johtaminen, palvelumuotoilu sekä arkkitehtuuri ja teknologiat.

Case-yrityksessä oli vuoden 2018 lopussa 50 asiantuntijaa töissä. Heistä viisi on johtoryhmässä ja kolme hallituksessa. Yrityksessä on neljä tiimiä, joiden lähiesimiehiä ovat kaksi hallituksen jäsentä sekä yksi johtoryhmän jäsen. Vain yksi esimies ei ole johtoryhmässä eikä hallituksessa. Case-yritys toimii Suomessa, mutta strategiassa se on maininnut kansainvälistymisen. Suurin osa henkilöstöstä ovat IT-ammattilaisia, muun muassa ohjelmistokehittäjiä tai –arkkitehteja, mutta myös palvelumuotoilijoita sekä projektipäälliköitä. IT-ammattilaisista on tällä hetkellä suuri pula ja heitä haetaan suorahaun kautta paljon (Yle 2018). Myös case-yritykseen on ollut haastavaa löytää osaajia korvaamaan lähtijöitä. Yrityksessä vain kolme henkilöä työskentelee täysin tukitehtävissä ja muut tekevät päivittäin myynti- ja asiakasprojekteja. Johtajat tekevät myös päivittäin asiakastyötä, jolloin operatiiviseen johtamiseen ei aina jää aikaa.

Yritykseen palkattiin ulkopuolelta johtajia vuonna 2016 tavoitteena löytää uusi suunta yritykselle ja muuttaa palvelutarjontaa. Koko yritys strategiaa ja organisaatorakennetta myöten rakennettiin uudestaan. Kun kaikki asiat halutaan tehdä paremmin tai uudella tavalla, ilmenee usein myös muutosvastarintaa, mutta myös vaihtuvuuden kasvua. Muutostilanteissa on normaalia, että käytäntöjen muutokset ovat kestoaltaan monivuotisia ja muutoksessa olisi johdettava niin muutosta kuin ihmisiä (Luomala 2008, 5). Jatkuva muutos voi aiheuttaa turvattomuuden tunnetta oman työpaikan tai työtehtävän säilymisestä tai oman ammattitaidon ja osaamisen riittävydestä (Luomala 2008, 8), mikä on voinut osaltaan aiheuttaa suuren vaihtuvuuden organisaatiossa.

Case-yrityksen liikevaihto oli edellisellä tilikaudella noin 6 miljoonaa ja henkilöitä oli töissä keskimäärin 70. Lähtövaihtuvuus oli 40 prosenttia ja vaikka vaihtuvuusprosentti on hieman pudonnut vuodelle 2018, niin se on koettu kuitenkin liian suurena. Johtajat ovat pyrkineet sitouttamaan avainhenkilöt erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja kouluttamisella, mutta uu-

sien ja korvaavien henkilöiden palkkaaminen lähtevien tilalle ei ole kustannussyistä toteutunut. Irtisanoutuneita on vuoden 2018 aikana 21 ja uusia työntekijöitä tullut organisaatioon 11. Keskimääräinen työsuhteen kesto yrityksessä on 4 vuotta. Vuodesta 2016 vuoteen 2018 on uusia työsuhteita alkanut yhteensä 50 ja päättynyt yhteensä 65.

TAULUKKO 4. Case-yrityksen työntekijämäärä ja vaihtuvuusluvut

<b>VUOSI</b>	<b>TYÖNTEKIJÄMÄÄRÄ VUODEN LOPUSSA</b>	<b>KOKONAIS- VAIHTUVUUS</b>	<b>LÄHTÖVAIHTUVUUS</b>
<b>2016</b>	72	24%	22%
<b>2017</b>	58	28%	40%
<b>2018</b>	50	21%	35%

Johtoryhmän luomassa ja hallituksen hyväksymässä strategiassa aikavälille 2017 - 2020 tuodaan esille tavoite, jossa henkilöstöä olisi tämän aikajakson aika olemaan yli 100. Tämä tavoite ei tule suuren vaihtuvuuden takia toteutumaan. Yrityksen internetsivujen perusteella yhtään avointa työpaikkaa ei ollut (11.1.2019), mutta yrityksen henkilöstöjohtaja on maininnut muutamasta suorahausta, jonka tarkoituksena oli löytää senioritasoisia osaajia yritykseen paikkaamaan lähteneitä työntekijöitä.

Organisaatiossa on ollut käytössä Officevibe työhyvinvointi- ja tyytyväisyyskysely vuodesta 2016. Kyselyn avulla johtoryhmä ja sen hetkiset esimiehet ovat saaneet muun muassa kehittämiskohteita avoimien palautteiden avulla. Kyselyssä on eri kategorioihin liittyviä kysymyksiä ja ne tulevat käyttäjille viikoittain. Henkilöt voivat vastata nimellä tai anonyymisti. Kategoriat ovat henkilöstön sitoutuminen, NPS, henkilökohtainen kehitys, lähetteläisyys, suhteet työkavereihin, suhteet esimiehiin, arvostuksen saaminen, hyvinvointi, palautteen saaminen, tyytyväisyys sekä arvojen ja tavoitteiden ymmärrys. Vastausprosentit kyselyillä ovat olleet yli 80 prosenttia ja ohjelma muistuttaa tasaisin väliajoin, jos joku on unohtanut vastata.



Groups	Participation (last 30 days)	Engagement	eNPS
	⚡	🧑	👍
1 Business	91%	8.2	27
5 Customer Success	80%	6.8	-20
6 Customer Science	89%	6.1	-44
All company	80%	7.2	-9
New joiners	100%	6.5	-33

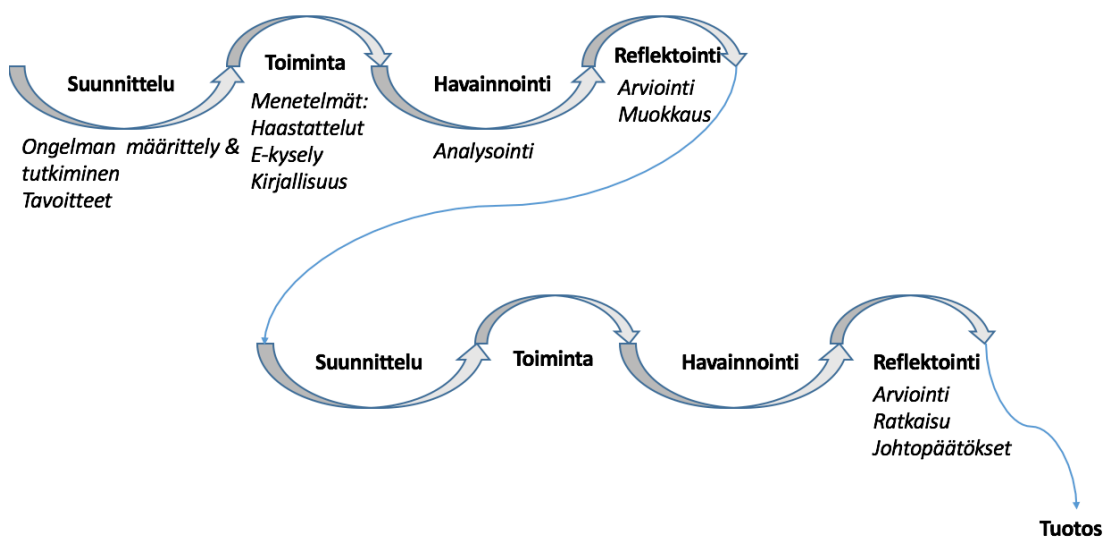
KUVIO 3. Sitoutuminen ja NPS eri tiimeittäin (Officevibe 2018)

Tavoitteena jokaiseen kategoriaan on 8 tai enemmän, mutta tällä hetkellä sitoutuneisuus on yrityksessä vain 7,2 (KUVIO 3.). Huomiota herättävintä on, että ”New joiners” –tiimissä, eli henkilöt, jotka ovat aloittaneet vuoden sisällä eivät koe sitoutuneisuutta (6,5) eivätkä ole valmiita suosittelemaan yritystä (NPS -33). Pelkistä numeroista ei kuitenkaan pysty päättämään, mistä sitoutumattomuus johtuu, vaan esimiesten olisi pyrittävä jatkuvaan vuorovaikutukseen näiden henkilöiden kanssa sekä ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat tuloksiin, jotta heistä saadaan sitoutuneita ja tehokkaita työntekijöitä.

### 3.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli organisaatiossa tapahtuva suuri vaihtuvuus ja siten tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Keinot vaihtuvuuden vähentämiseksi ovat jatkuvaa kehittämistoimintaa organisaation näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen ja vaihtuvuuden vähentäminen voidaan nähdä laatutyönä organisaatiossa, jota pitää jatkuvasti kehittää. (Toikko & Rantanen 2009, 15.) Case-yrityksessä on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana huomattavia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstöön ja nostaneet vaihtuvuuslukuja jopa 40 prosenttiin. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuoda selvitys johtajille vaihtuvuuden syistä ja keinoista henkilöstön sitouttamiseksi sekä laatia konkreettinen sitouttamissuunnitelma organisaatiolle johtajien työn tueksi.

Kehittämishanke tehtiin toimintatutkimuksena ja kehittämisprosessia voitiin hahmottaa spiraalimallin avulla. Kehittämistoiminta nähtiin jatkuvana syklinä, jotka muodostivat useita peräkkäisiä kehiä. Näiden syklien väleissä arvioitiin kehittämisprosessia sekä mietittiin ja täsmennettiin jatkuvasti organisointia ja toteutusta. Tähän kehittämishankkeeseen soveltui toimintatutkimus, koska hankkeessa korostui spiraalimainen rakenne, joka tarkoittaa konkreettisen toiminnan sekä suunnittelun ja reflektion välistä vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on kehittämishankkeen perustelu, josta prosessi alkaa suunnittelusta ja kehittämis toiminnasta ja jatkuu havainnointiin sekä reflektointiin sekä tarkoituksena on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60). Kehittämistoiminta voi täsmentyä prosessin edetessä ja spiraalin kehät täydentävät toisiaan. Arviointi- eli reflektiovaiheessa opitaan, mitä toimintatutkimuksessa on siihen mennessä tehty ja tehdään johtopäätökset (KUVIO 4).



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen syklit (mukailen Toikka ja Rantasta 2009, 66)

Toimintatutkimuksen johtopäätökset eivät ole ehdottomia totuuksia, vaikka johtopäätös vaiheessa ne olisivatkin organisaatiolle toimivia. Siitä voi kuitenkin edelleen kehittää toimintatapoja vuorovaikutuksellisesti ja reflektiivisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Toimintatutkimus mahdollistaa vuorovaikutuksen parantamisesta työntekijöiden ja tutkijoiden välille, uusia näkökulmia työskentelyyn sekä mahdollisuuden uusille tavoille ratkaista ongelmaa. Toimintatutkimus on yleensä laadullista, kvalitatiivista tutkimusta, jossa menetelminä hyödynnetään osallistavaa otetta, koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä. Osallistavalla menetelmällä päästään mukaan organisaatioon havainnoimaan,

haastattelemaan, keskustelemaan sekä tekemään kyselyitä suoraan organisaation henkilöstön kanssa. (Ojasalo et al. 2016, 60-61.)

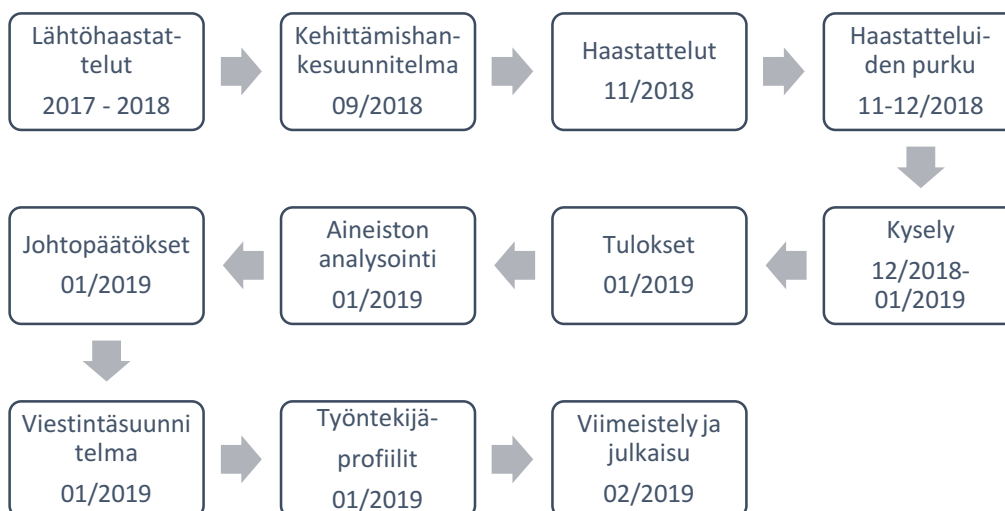
Tutkimuksessa käytettiin laadullista menetelmää, joka oli tässä kehittämishankkeessa käytetty avointa haastattelumenetelmää eli syvähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä sekä koko organisaatiota koskevaa anonyymiä sähköistä kyselyä. Haastattelujen ja kyselyn lisäksi tutkimusmenetelmäksi otettiin avuksi havainnointia. Nämä menetelmät valittiin, koska haluttiin ymmärtää paremmin tutkittavaa aihetta ja koska tutkittavia olivat organisaatiossa vähän. Haastattelu ja kysely tutkimusmenetelmänä toimi tässä kehittämishankkeessa, koska haluttiin selventää ja syventää asioiden ymmärtämistä aidossa toimintaympäristössä. (Ojasalo et al. 2016, 105.) Osaa kyselyn vastauksista käytettiin analysointiin määrällistä menetelmää havainnollistaakseen vastaajamääriä yrityksessä. Näiden vastausten perusteella pyrittiin yhdessä avoimien vastauksien kanssa tulkitsemaan ja löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Aineistona löytyi myös aikaisempia lähtöhaastatteluiden muistiinpanoja, joita analysoitiin tähän kehittämishankkeeseen, jotta nähtiin henkilöstön tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyden syitä ja suosittelualttiutta sekä lähteneiden henkilöiden lähtösyitä. Analysointia tehtiin lukemalla litteroidut haastatteluvastaukset ja luokiteltiin ne eri vaihtuvuuden tekijäryhmiin. Kun haastatteluiden ja sähköisen kyselyiden perusteella oli saatu tulkintaa vaihtuvuuden syistä, rakennettiin suunnitelma yhdessä johtoryhmän parin henkilön kanssa sitouttamiskeinoista ja aikatauluista. Tässä kehittämishankkeessa tarvitsimme koko organisaation panostusta, enimmäkseen kuitenkin esimiesten ja johtajien, koska he voivat vaikuttaa organisaation toimintaan panostamalla henkilökuntaan ja luomalla omalla työpanoksellaan toimivan rakenteen vaihtuvuuden syiden vähentämiselle. Tässä kehittämishankkeessa vaadittiin kykyä ja valmiuksia tehdä yhteistyötä organisaatiossa, koska vaihtuvuuden vähentämisen keinot pitäisi olla koko organisaation yhteinen hanke. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 39.)

Aikaisemmin mainittua havainnointimenetelmää käytettiin, koska sen avulla päästiin seuraamaan tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin ja näkemään toimivatko henkilöt siten, miten he sanovat toimivansa. Vaihtuvuuden isoja tekijöitä saattoi olla esimiestoiminta ja organisaatiokulttuurin sopimattomuus, mitä voitiin havainnoimalla seurata, koska kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo et al. 2016, 114-117.)

### 3.3 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishankkeen vaiheita (KUVIO 5) olivat kehittämishankesuunnitelman teko, johdon ja hallituksen jäsenien haastattelut, kysely henkilöstölle, havainnointi, kehittämissuunnitelman teko sekä kehittämishankkeen julkaisu ja esittäminen organisaatiossa. Aineistoa kerättiin eri menetelmillä ja lopulta ne analysoitiin ja kirjattiin lopulliseen raporttiin.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen vaiheet

#### Kehittämishankesuunnitelma

Ensimmäisessä vaiheessa kehittämishanketta aloitettiin työstämään syksyllä 2018 kehittämishankesuunnitelmalla. Tavoitteena oli luoda pohja, mistä aloitetaan rakentaa kehittämishanke. Kehittämishankesuunnitelman avulla ja ohjaajan ensimmäisen tapaamisen jälkeen parempi ymmärrys, mitä hankkeeseen vaadittiin ja mitä olisi sen eteen tehtävä. Kehittämishankesuunnitelmaan tarkasteltiin lähtöhaastatteluiden muistiinpanoja ja etsittiin hankkeeseen soveltuvia tutkimuksia ja kirjallisuuksia.

Kehittämishankesuunnitelmaan saatiin hahmotettua tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä työn tarkoitus ja tavoitteet. Suunnitelmaan myös lisättiin alustavasti tutkimusmenetelmä; tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Suunnitelma toimi koko kehittämishankkeen suuntaviivana, jota muokattiin, kun löydettiin uusia näkökulmia ja saatiin uutta tietoa asiaan. Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen oli koko kehittämishankkeen aloittamiseen tärkeää, koska se pakotti tutkijan pohtimaan tutkimuksen realistisuutta. (Kananen 2014, 46-47.)

## Johdon ja hallituksen jäsenien haastattelut

Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa laadittiin johtajille kyselyrunko (LIITE 1) haastattelujen pohjaksi ja haastateltiin kolmea henkilöä ylemmästä johdosta sekä yhtä hallituksen jäsentä. Johtajille lähetettiin saatesähköpostiviesti (LIITE 2) ja kalenterikutsut, jotka he pystyivät halutessaan muokkaamaan. Haastattelut toteutettiin yrityksen toimistolla syksyllä 2018 sekä hallituksen jäsentä tammikuussa 2019. Hallituksen jäsen haastateltiin myöhemmin, koska johtajien haastatteluista tuli esille asioita, joihin tutkija halusi saada myös hallituksen näkökulmia. Haastateltavat johtoryhmän jäsenet ovat olleet yrityksessä töissä kaikki alle 3 vuotta, mutta kuitenkin kauemmin kuin 1 vuosi. Johtoryhmässä on tällä hetkellä viisi jäsentä ja haastatteluun valittiin juuri nämä kolme henkilöä siksi, koska yksi heistä on ollut melkein alusta asti muutoksessa mukana ja kaksi heistä omaa laajaa kokemusta johtamisesta. Hallituksen jäsen valittiin sen takia, koska hän toimi myös esimiehenä yhdelle tiimille ja hän on ollut pidempään yrityksessä töissä.

Haastatteluiden tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja ymmärtää, mistä lähtökohdista lähdetään liikkeelle sitouttamisen kanssa. Haastattelun avulla pyrittiin rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Haastateltavaksi valittiin kolme yrityksen johtoryhmään kuuluvaa jäsentä sekä yksi hallituksen jäsen. Tutkittavat valittiin haastateltaviksi, koska tavoitteena oli valita juuri henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta eniten. (Kananen 2014, 72 ja 97.)

Haastattelukysymykset olivat jaoteltu tutkimuskysymyksittäin ja eri teemojen alle: vaihtuvuuden syihin, sitouttamiskeinoihin sekä johtajuuteen. Haastattelukysymykset luotiin siten, että niihin piti vastata laajasti ja omin sanoin. Dikotomiset kysymykset eli kysymykset, joihin voi vastata pelkästään kyllä tai ei –vaihtoehdoilla jätettiin pois, koska ne eivät tuota analyysikäyttöä, kun ne tuottavat vain lyhyitä ja yksipuolisia vastauksia sekä ohjaavat vastaajaa liikaa. (Kananen 2014, 74.)

Haastatteluvastausten keruu tapahtui haastattelijan toimesta. Haastattelut nauhoitettiin puhelin ääninauhurilla ja välittömästi haastattelun jälkeen kirjattiin muistissa olevat havainnot ylös muistivihkoon. Haastattelun aikana ei haluttu kirjata muistiinpanoja, koska se saattaisi häiritä aitoa vuorovaikutusta haastattelutilanteessa ja saada haastateltavaa miettimään, mitä tutkija kirjoittaa ja miksi. Haastattelukysymysten avulla ohjattiin haastattelun kulkua, mutta aiheista sai keskustella myös vapaasti. Haastattelussa kysyttiin myös tarkentavia jatkokysymyksiä, kun haastattelija halusi perusteluita ja tarkennuksia vastauksiin. (Kananen 2014, 79 ja 85.) Haastattelut kestivät kaikki noin 30-45 minuuttia per sessio. Haastattelut litteroitiin ja aineistoa kertyi yhteensä 13 sivua. Jokainen haastateltava pystyi

kertomaan jokaiseen aiheeseen oman näkemyksensä eikä haastateltavien tarvinnut pitkään miettiä vastauksiaan.

### **Kysely henkilöstölle**

Kolmannessa vaiheessa lähetettiin kyselylinkki ja saateviesti (LIITE 3) henkilöstölle pika-viestintäohjelmassa, koska sitä käytetään organisaatiossa sisäiseen viestintään. Henkilöstölle laadittiin sähköinen kysely (LIITE 4), johon valittiin kysymyksiä johtajien tuomien näkökulmien perusteella. Henkilöstön kyselyssä painotettiin strategian, viestinnän ja johtamisen merkitystä sitoutumiseen. Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä, jossa vastataan avoimiin kysymyksiin verkkokyselynä. Kysymyksiä oli yhteensä 20, joista neljä olivat strukturoituja valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa, neljä avointa kysymystä, johon pyrittiin saamaan työntekijän mielipide ja tietoa sekä 11 asteikkokysymystä, joilla pyrittiin ymmärtämään vastaajan mielipide asiaan numerotarkkuudella. Viimeinen kysymys oli avoimille palautteille. Kyselyssä käytettiin muutama dikotominen kysymys, koska niihin haluttiin selkeästi kyllä tai ei vastaus. Vastausvaihtoehdoksi kuitenkin annettiin myös ”en osaa sanoa”, koska ei haluttu poissulkea vastaajan epävarmuutta asiaan. (Kananen 2014, 73-75.) Kysymysten avulla pyrittiin ymmärtämään henkilöstön tietoa tosiasioista ja toiminnasta. Kysymyksillä pyritään löytämään myös tietoa henkilöiden mielipiteistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197.) Sähköinen kysely lähetettiin kaikille työntekijöille, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon näkökulmia vaihtuvuuteen, sitouttamiseen ja johtamiseen.

Kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselytyökalulla loppuvuodesta 2018 sekä alkuvuonna 2019. Vastausmäärä jäi alle toivotun kahden viikon vastausajan jälkeen, jonka takia sitä pidennettiin vielä kahdella viikolla. Lopulliseksi vastausmääräksi saatiin 21, mikä on 43 prosenttia henkilöstön määrästä. Koska tutkimus tehdään laadullisena, niin näissäkin paneudutaan tarkemmin analysoimaan laadullisesti vastauksia, eikä pyritä määrällisesti tuottamaan tuloksia. Avoimiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia ja erilaisia näkökulmia asioihin, minkä pohjalta sai arvokasta aineistoa kehittämishankkeeseen. Avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset kirjoitettiin lopulliseen raporttiin kirjakielillä, samalla tavalla kuin haastatteluvastaukset, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sähköisen kyselyn etuna on sen laatimisen helppous ja nopeus. Myös raportointi ja analysointi ovat helpompaa, muun muassa Webropolin tuottamien raporttien avulla. (Ojansalo et al. 2015, 128.) Kysely testattiin kahdella henkilöllä ennen kuin se lähetettiin kaikille

työntekijöille, jotta saatiin varmuus kyselyn toimivuudesta sekä kysymysten ymmärtävyydestä ja tarpeellisuudesta. Kyselyn jälkeen tuli myös kommentteja työntekijöiltä aiheen mielenkiintoisuudesta sekä tärkeydestä juuri organisaation kehittämiseksi.

### **Havainnointi**

Haastattelun ja kyselyn ohella myös havainnointia voi käyttää laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointia on suunniteltava ja valmisteltava etukäteen todella tarkkaan ja muistiinpanot oli kirjattava heti ylös, että havainnoinnista saadut tulokset olisivat vielä tarkkaan muistissa. (Ojasalo et al. 2016, 114-117.) Havainnointia suunniteltiin kirjallisuudesta löytyneiden näkökulmien perusteella. Havainnoinnin pääaiheiksi otettiin sisäinen viestintä sekä johtajien vuorovaikutus ja läsnäolo ja tästä johdettiin seuraavat aiheet, mitä havainnointiin: miten usein johtajat ovat toimistolla ja tavoitettavissa, miten sisäinen viestintä toimii organisaatiossa sekä mitä asioita henkilöstö nostaa usein kehittämisen kohteiksi päivittäisissä keskusteluissa.

Havainnointi todettiin vaikeaksi, mutta se haluttiin ottaa mukaan kuitenkin, koska sen avulla pystyttiin havainnoimaan tutkittavan asian luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Tutkija havainnoi osallistumalla yhteisön toimintaan työntekijän roolissa osallistumalla kahvipöytäkeskusteluihin, kirjaamalla ylös muistiinpanovihkoon, millaista viestintää tuli organisaatiossa sekä millaista johtajien ja henkilöstön vuorovaikutus oli. (Kananen 2016, 65-66.) Havainnointi todettiin vaikeaksi, koska työntekijän roolissa on vaikeaa havainnoida ja tulkita asioita, mitkä ovat muodostuneet arkipäiväisiksi, normaaleiksi asioiksi. Vaikeutta tuotti myös se, että henkilöstö ja johto tekevät paljon töitä muualla kuin toimistolla, muun muassa asiakkailla tai kotona, joten keskustelut jäivät vähäisiksi. Toisaalta vaikeus tavata henkilöitä oli yksi asia, mitä havainnoinnista tuli ilmi. Havainnointiin valittiin henkilöt, jotka tutkijan kokemuksen mukaan tekivät vähiten etätöitä eli olivat useimmiten tavoitettavissa toimistolla sekä johtajat, koska heidän haluttiin seurata heidän vuorovaikutustaan työntekijöiden kanssa sekä läsnäoloaan.

Havainnointikeino tässä tutkimuksessa oli vain apukeino haastatteluiden ja kyselyn lisäksi, eikä havainnointia otettu suureen rooliin, koska kehittämishankkeen tutkija oli itse organisaatiossa töissä, eikä pystynyt täysin neutraalisti ja puolueettomasti tulkitsemaan havainnoimiaan asioita. Oli kuitenkin hyötyä olla organisaatiossa töissä, koska pystyi havainnoimaan oikeista tilanteista ja tapahtumista sekä keskustelemaan tutkimusongelmasta yrityksessä työskentelevien kanssa. Havainnoinnista pidettiin päiväkirjaa, johon dokumentoitiin havaitut asiat havainnointien mukaan. Muistiinpanoja kirjattiin heti havainnoinnin jälkeen

käsin vihkoon tärkeimmät pääkohdat. Päivän päätteeksi ne kirjattiin tarkemmin myös koneelle kotona ja avattiin selkeämmin, mitä havainnoinnista ja keskusteluissa oli tullut esille.

Havainnoinnista ei tullut aineistoa paljon, koska lukumääräisesti havainnointi tehtiin yhteensä vain noin yksi työpäivä, kun lasketaan kaikki havainnointiin käytetyt tunnit yhteen. Havainnointia tehtiin pari kertaa tauoilla kahvipöydässä, kerran organisaation yhteisessä infotilaisuudessa ja neljä kertaa tiistai-iltapäivisin. Aineistoa tuli kahvipöytäkeskusteluissa käydyistä keskusteluista. Aineistoa tuli myös organisaation infotilaisuudessa havainnoinnista.

### **Aineiston analysointi**

Tutkimusprosessin aikana tiedonkeruu ja analyysi vuorottelivat, koska yhden analysointivaiheen jälkeen rakentui seuraava tutkimusvaihe. Kysely henkilöstölle pohjautui johtajien haastatteluvastauksiin, kun taas johtajien haastattelukysymykset pohjautuivat havainnointiin sekä lähtöhaastatteluiden aineistoihin. Näitä tiedonkeruu-analyysisykleitä oli siis kehittämishankkeessa useampia, koska laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää, mitä tietoa tarvitaan, vaan yhden aineistonkeruun ja analyysin myötä saattaa nousta lisää näkökulmia, joihin halutaan lisätietoa. Esimerkiksi haastatteluista voi ilmetä asioita, joihin halutaan lisähaastattelulla vastauksia. (Kananen 2014, 99.)

Lähtöhaastattelut on käyty ajalla 2017 – 2018 yrityksestä irtisanoutuneiden henkilöiden kanssa ja aineistoa saatiin lähtöhaastatteluista kerättyä 12 henkilöltä. Lähtöhaastatteluissa kerättiin tietoa lähtöön vaikuttavista asioista ja miten henkilöiden mielestä organisaation viestintä ja palkitseminen on toiminut. Henkilöiltä kysyttiin myös kehittämisideoita työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Lähtöhaastatteluiden vastauksia analysoitiin niin, että ne jaettiin kolmeen aihealueeseen: vaihtuvuuden syihin, sitoutumiseen ja sitouttamiseen sekä johtamiseen. Samoja teemoja käytettiin kaikissa muissakin analysoinneissa eli haastatteluiden ja kyselyiden analysoinneissa. Aihealueet kirjattiin ylös Excel-taulukkoon ja vastaukset kirjattiin aiheiden alle. Näistä aihealueista ja vastauksista johdettiin myös haastattelukysymykset johdolle.

Johtajien haastattelut litteroitiin eli aineisto kirjoitettiin puhtaaksi kattavasti ja tarkasti, jotta mitään tärkeää ei jäänyt huomaamatta. Teksti kirjoitettiin ensin sanatarkasti vastausten mukaan, mutta lopulliseen raporttiin haluttiin tuoda asiat kirjakielellä, jotta kenenkään ominaispuhetavasta ei voinut päätellä kenen vastauksesta oli kyse. Haastattelusta tarkoituksena oli analysoida vain esille tulleet asiat, eikä kenenkään henkilön yksittäisillä sanavainnoilla tai sanoilla ollut merkitystä. (Ojasalo et al. 2015, 110.) Haastatteluvastaukset litteroitiin ensin Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, jonka jälkeen sitä alettiin lukea tarkemmin



läpi. Nauhoite myös kuunneltiin useampaan otteeseen, jotta voitiin varmistaa, että litterointi oli tehty oikein. Litteroinnin jälkeen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä, millä pyrittiin järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi (Ojasalo et al. 2012, 136). Johdon haastatteluista haluttiin löytää vastaukset ja näkökulmat vaihtuvuuden syihin, henkilöstön sitouttamisen keinoihin ja mitä käytännössä on tehty sekä johtajien rooliin: heidän johtamistyyliin ja tunnejohtamiseen. Haastatteluaineisto purettiin Excel-taulukkomuotoon vaihtuvuuden syihin, sitoutumiseen, sitouttamiseen sekä johtamistaitoihin. Ensimmäiseen sarakkeeseen kirjattiin aihe ja seuraaviin sarakkeisiin kirjattiin, mitä asioita haastateltavat olivat juuri tuohon asiaan liittyen vastanneet ja tuoneet esille. Asiat listattiin tämän jälkeen niin, että samat asiat listattiin yhteen, vaikka niistä olisi käytetty eri termejä, esimerkiksi yksi henkilö voi puhua kommunikoinnista ja toinen vuorovaikutuksesta, mutta ne kontekstissa tarkoittivat samaa asiaa.

Haastatteluvastaukset sisältöanalysoitiin aineistolähtöisesti, johon kuului aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Haastatteluiden tiivistämisen ja ryhmittelyn jälkeen poimittiin vastauksista asiat, mitkä useimmiten nostettiin esille, jotka olivat muun muassa työn tavoitteellisuus ja merkitys, strategia ja arvot sekä viestintä. Näistä luotiin henkilöstölle kysymykset, jotta nähtiin henkilöstön näkökulma ja mielipide asiaan. Henkilöstöltä haluttiin kysyä myös, mitkä asiat heitä sitouttavat organisaatioon sekä johtamisesta organisaatiossa. Myös nämä vastaukset jaettiin vaihtuvuuden syihin, sitouttamiseen sekä johtamiseen. Henkilöstön sitouttamisessa johdettiin myös asiat, mitkä vaikuttivat työn merkityksellisyyteen, käytännön sitouttamiseen vaikuttaviin asioihin sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisessa purettiin vastaukset johtamistyyliin ja johtamisen laatuun. Myös tämä aineisto purettiin ja analysoitiin Excel-taulukossa. Analysoinnissa pyrittiin ensin löytämään yleisimmin esille tuodut asiat ja asiat listattiin sitä mukaa, kun ne tulivat vastauksissa esille. Ykköseksi siis nostettiin asiat, joita tuotiin eniten esille ja sitä mukaa seuraavat asiat.

Havainnoinnista saatua aineistoa analysoitiin samalla tavalla kuin muitakin aineistoa. Keskusteluissa esille tuodut asiat kirjattiin ensin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla puhtaaksi ja sen jälkeen listattiin Excel-taulukkoon vaihtuvuuden syihin, sitouttamiseen ja johtamiseen. Taulukkoon lisättiin myös alakohdat, jotka olivat sisäinen viestintä, vuorovaikutus sekä johtajien läsnäolo.

### **Viestintäsuunnitelman ja henkilöstöprofiilien teko**

Kehittämishankkeen neljännessä vaiheessa tavattiin yrityksen henkilöstöjohtaja ja operatiivinen johtaja ja heidän kanssaan käytiin tulokset läpi. Palaverissa mietittiin yhdessä ke-

hittämis- ja sitouttamiskeinoja henkilöstölle. Palaverissa käytiin keskusteluja henkilöstökyselyn tuloksista ja esille nousi esille viestinnän tuomista mahdollisuuksista, mutta myös haasteista. Haasteena koettiin, että läpinäkyvä viestintä voi aiheuttaa myös mielipahaa ja erilaisia mielikuvia asiasta, vaikka totuus olisi toinen. Esimerkiksi talousasioiden viestiminen koettiin haasteellisena, toisaalta haluttiin viestiä läpinäkyvästi kaikesta, mutta toisaalta tulosvaroitukset voivat aiheuttaa huolta henkilöstön keskuudessa. Tämän pohjalta luotiin viestintäsuunnitelma (LIITE 5), jossa pyrittiin miettimään, mitä asioita milloinkin olisi kannattavaa viestiä. Palaverissa tuli myös esille tarve roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi. Tämän pohjalta luotiin palvelumuotoilussa käytettyä asiakasprofiilin tapaista henkilöstöprofiilia eri osajista organisaatiossa.

Käyttäjäprofiilia ja persoonia käytetään empatiatyökaluina käyttäjien asemaan ja heidän ymmärtämistä varten. Persoonan luomisella pyritään ymmärtämään paremmin niistä ominaisuuksista ja tekijöistä, jota tulee ottaa huomioon, kun suunnitellaan käyttäjille palveluita. (Innokylä 2018.) Tämän perusteella luotiin työntekijäprofiilit (LIITE 6) eri tiimeille, jotta ymmärretään paremmin henkilöitä ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon, kun mietitään työntekijöiden kokemusta ja sitouttamista. Persoonat ovat kuvitteellisia, mutta ne pohjautuvat havaintoihin todellisista työntekijöistä, johdon haastatteluihin, havainnointiin sekä muun aineiston analyysiin.

Kehittämishanke esiteltiin helmikuussa 2019 Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa. Kehittämishanke ja –suunnitelma lähetettiin henkilöstöjohtajalle helmikuussa 2019.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 4.1 Vaihtuvuuteen vaikuttaneet tekijät

Kehittämishankkeeseen kerättiin aikaisemmin irtisanoutuneiden lähtöhaastattelumuistiinpanoja, jotka saatiin valmiissa paketissa henkilöstöjohtajalta. Kehittämishankkeeseen kerättiin lisää aineistoa haastatteleamalla johtotason ja hallituksen henkilöitä, havainnoitiin ja kyseltiin henkilöstöltä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet vaihtuvuuteen. Jokainen työntekijä ja johtoryhmän sekä hallituksen jäsen ovat yksilöitä, joiden tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttaa moni tekijä ja sen takia myös vaihtuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin löytyi myös monta eri näkökulmaa.

Lähtöhaastatteluissa ilmeni, että jotkut henkilöt olivat olleet pidempään yrityksessä töissä ja kun läheiset työkollegat lähtivät, niin he alkoivat myös pohtia omaa tulevaisuuttaan yrityksessä. Parille henkilölle oli puhuttu ylennysmahdollisuudesta esimieheksi, mutta ylennys ei lopulta toteutunut, mikä ajoi heidät miettimään vaihtoa. Lähtöhaastatteluista ilmeni, että yksi henkilö ei enää viihtynyt yrityksessä, eikä halunnut tehdä henkilöille töitä, joihin ei luottanut. Yksi henkilö kertoi, että yrityksen kehitys ei ollut hänelle paras mahdollinen työskentelypaikka, joten päätti siksi vaihtaa työpaikkaa. Muutama henkilö toi esille, että vaihtavat yritystä rahan takia; uusi työnantaja tarjosi parempaa palkkaa.

Kehittämishankkeeseen haastateltiin neljä henkilöä, jotka kuuluivat joko hallitukseen tai johtoryhmään. Myös hallituksen jäsen ryhmitellään tuloksissa johtoryhmän jäseneksi, eikä hänen vastauksiaan eritellä johtoryhmän vastauksista. Heiltä kysyttiin heidän näkemyksiään liittyen vaihtuvuuteen ja toisaalta sitoutumisesta organisaatioon. Kaikki haastateltavat toivat esille samankaltaisia asioita. Kaikki johdosta toivat esille, että vaihtuvuuden taustalla olivat organisaation muutokset. Yksi johdosta tarkensi, että muutostilanne on kestänyt yhteensä kolme vuotta, kun normaalisti hänen mukaansa yrityksissä muutosta tehdään alle vuosi. Yksi haastateltava mainitsi, että muutosjohtaminen on muutoksessa epäonnistuttu, toinen henkilö oli sitä mieltä, että muutosjohtamista ei olla tehty ollenkaan. Johdon haastatteluista tuli ilmi, että johtaminen on ollut epäselvää ja että muutosjohtamisessa olisi kehitettävää.

*Suurin syy vaihtuvuuteen ovat olleet suuri organisaatiomuutos ja linjamuutokset, mihin me keskityimme. Niiden muutosjohtaminen ei olla tehty oikein.*

*Strategian muutos ja viestinnän haasteet. Iso strategiamuutos ja kun sitä lähdettiin jalkauttamaan ja esittämään, niin silloin ei tehty tarpeeksi muutosjohtamista.*

*Muutosta ei olla viestitty henkilökunnalle, eikä heidän uusia rooleja olla osattu rakentaa.*

Johdon haastattelussa mainittiin yhdeksi vaihtuvuuden syyksi strategian muutokset ja viestinnän haasteet. Johtoryhmäläisen mukaan strategian jalkautuksessa ei tehty tarpeeksi muutosjohtamista, jonka takia kaikki eivät tienneet, onko uudessa strategiassa itselleen roolia ja mitä uudessa organisaatiossa on kysymys. Myös toinen johtoryhmän jäsen mainitsi, että uusia rooleja ei olla muutoksen myötä osattu rakentaa. Osa lähtevistä ovat johdon mielestä olleet yrityksessä niin pitkään, että uran kannalta on ollut oikea hetki vaihtaa. Kuitenkin taustalla on ollut myös se, että organisaatiomuutoksen myötä jotkut eivät kokeneet, että omaa osaamista arvotetaan niin korkeaan asemaan yrityksessä, jolloin myös vaihdetaan toiseen yritykseen, jossa pääsee kehittämään itseään ja osaamistaan.

*Aika usein pyritään hakeutumaan toisiin yrityksiin päästäkseen tekemään asioita, jotka kiinnostavat yksilöä itseään ja joka tarjoaa paremmat puitteet kehittämään omaa osaamista esim. tiettyihin teknologioihin, joita nykyinen yritys ei painota.*

Muutama johdon haastatteluissa toi esille epävarmuuden työntekijöiden lähdön syynä; epävarmuutta omaan asemaansa yrityksessä sekä epävarmuus siitä, mikä on oman työn merkitys sekä tavoitteiden epäselvyys. Johdon mielestä jokaisen työntekijän ja myös johtajan pitäisi työssään ymmärtää tai nähdä oma tavoite, mutta jatkuvassa muutoksessa, tavoite ei välttämättä ole ihan kirkas, jolloin osa voi väsyä olla sellaisessa mukana. Myös taloudellinen epävarmuus on ollut yhden työntekijän syynä vaihtoon. Myös johdossa oli huomattu, että taloudellinen tilanne voi johtaa osaan vaihtuvuudesta. Johdon haastattelussa todettiin, että yrityksessä on jatkuvaa muutosta, ja tällaisesta pitäisi viestiä henkilöstölle selkeämmin. Osa haasteista johtuivat myös prosesseista, jotka eivät ole olleet linjassa organisaation koon kanssa, vaan edelleen yritetään parantaa prosesseja, jotka olisi pitänyt olla jo olemassa, kun yritys oli paljon pienempi.

*Ihmiset eivät ymmärtäneet, onko heillä roolia tässä (uudessa organisaatiossa) vai mikä tässä (strategiassa) on kysymys?*

*Täytyy viestiä kaikille, että tämä on jatkuvaa muutosta. Ei sillä, että jos ei kelpaa niin menet muualle, vaan niin, että jokainen viikko on mahdollisuus tehdä toimintoja, muuttua tai luoda jotain uutta. Tai roolit voi vaihtua ja niin edelleen. Ja tämä vaatii kaikilta sen, että pystyy orientoitumaan muutokseen.*

*Taloudellinen turvallisuus ja luottamus siihen, että uskooko henkilöstö siihen, että tämä yritys on vielä pystyssä viiden vuoden päästä ja onko tämä yritys menossa parempaan vai huonompaan suuntaan.*

Yksi johtoryhmän jäsen kertoi, että muutos on aiheuttanut sen, että osa avainhenkilöistä on joutunut tekemään 90 prosentin kuormituksella, kun taas osa ovat olleet ilman töitä. Esille tuotiin johdon toimesta myös asiakkuuksien muutokset haastavampiin projekteihin, joka on aiheuttanut sen, että kaikki eivät ole kokeneet onnistumista työssään, jonka takia kokevat, että ovat väärässä paikassa töissä. Myös kaksi muuta johtoryhmän jäsentä toi esille samanlaiset näkökulmat asiaan. Vaihtuvuuteen on johdon mielestä vaikuttanut se,

että työntekijä on pohtinut onnistumisen edellytyksiä työssään ja että onko hänelle ylipääntään annettu tarpeeksi onnistumisen edellytyksiä.

Yksi johtoryhmästä kertoi, että osallistavaa strategiaa ei olla tehty henkilöstön kanssa ja ihmisjohtamisen sijaan on keskitytty asijahtamiseen, mikä on voinut osaltaan johtaa siihen, että työntekijät eivät ole kokeneet tulleeensa kuulluiksi. Johdossa tuotiin itse esille, että arjessa ei näy johtamista, kun johto ei ole useinkaan läsnä. Vaihuvuuteen on myös johdon mukaan vaikuttanut se, että johtaminen ei ole ollut selkeää, jolloin on osalla ollut haasteellista suoriutua tehtävistään, mikä osaltaan aiheuttaa loppuunpalamista, hermostumista tai ahdistusta. Yhdessä johtoryhmän haastattelussa kysyttiin jatkokysymyksenä, että miten hän itse kokee sen, että alle vuoden yrityksessä olevat työntekijät ovat lopettaneet yrityksessä. Johtoryhmän jäsen totesi, että kun henkilöt tulevat kokonaisuuteen, missä ei ole selkeitä prosesseja ja vastuita, niin tätä ei koeta positiivisena haasteena asioiden ollessa niin epäselvät, vaan sitten mieluummin hakevat muualle töihin. Myös erään työntekijän lähtöhaastattelusta ilmeni, että koettiin, ettei yrityksessä ollut prosesseja, ja jos niitä oli, niin niitä ei seurattu eikä parannettu.

*Ei ole struktuuria tekemisessä ja organisoitunut ihminen ei jaksu sellaista ja kaikessahan tämä kilpistyy johtamiseen. Siitähän tässä on kyse loppukädessä: osataanko me johtaa organisaatiota ja ihmisiä? En ole ollut missään yrityksessä, missä suunnilleen puolet ihmisistä ovat lähteneet vuoden aikana.*

Havainnoinnista tuli esille, että osa ihmetteli, miksi tiedotus lähtevistä on niin epäselvää. Lähtevät ilmoittavat itse yrityksen käyttämässä pikaviestintäohjelmassa lähdistään ja välillä on käynyt niin, että lähdistä tiedotetaan vasta viimeisenä päivänä. Tämä johtuu siitä, että lähtevät saavat itse päättää, milloin asiasta tiedottavat. Kun asiasta ei tiedoteta keskitetysti missään, välillä on saattanut olla tapauksia, jossa etätöissä olevat eivät pääse läksiäisiin. Erään henkilön mukaan on ollut tilanteita, missä on tarvittu tiedonsiirtoa, mutta kun lähdistä ilmoitetaan niin myöhään, että tiedonsiirtoa ei ole ehtinyt enää tekemään. Läksiäisistä poisjäämisestä tulee vain paha mieli, mutta tiedonsiirron epäonnistuminen on saattanut olla vaikutusta suoraan liiketoimintaan. Positiivisena asiana kuitenkin koettiin se, että asiasta kuitenkin ilmoitetaan, eikä lähtevä vain lähde ilman, että asiasta kerrotaan.

*Aikaisemmassa yrityksessä saattoi tietää lähteneestä vasta, kun lähetti hänelle sähköpostia ja tuli paluuviestinä ilmoitus, että henkilö on vaihtanut työnantajaa.*

## 4.2 Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiseen vaikuttavuudessa oli johtoryhmällä enemmän yhteisiä näkemyksiä. Esille nostettiin työn merkitys ja sitä kautta myös strategiaan kytkeytyminen ja ymmärrys yrityksestä, mitä halutaan olla ja mitä halutaan tehdä sekä oman työnsä yhdistäminen isoon kuvaan. Sitoutumiseen vaikuttaa heidän mielestään myös kehittymismahdollisuudet, työkaiverit ja asiakkuudet ja sitä kautta yhteisöllisyyden kokeminen. Yhdeksi tekijäksi nostettiin myös luottamus johdolta ja arvostuksen tunne omasta työstä. Myös jokapäiväisellä tekemisellä, kuten oikeilla työkaluilla tehdä projekteja, vakioituilla toimintatavoilla ja malleilla voidaan sitouttaa henkilöstö, koska ne helpottavat työntekijöiden työskentelyä.

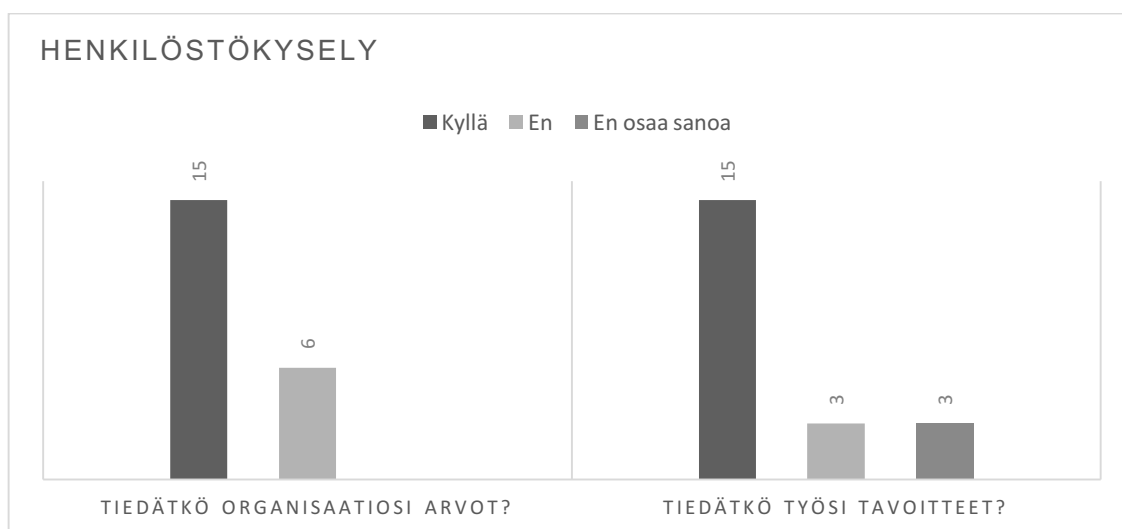
Yrityksen arvot tuotiin esille johdon haastatteluissa, kun puhuttiin sitoutumiseen liittyvistä asioista. Yksi koki, että arvojen pitäisi näkyä selkeämmin jokapäiväisessä työssä, niin, että jokainen ymmärtää, mitä arvot tarkoittavat jokaisen työssä. Hän koki myös, että arvoja ei välttämättä henkilökunnan keskuudessa muisteta. Toinen haastateltava koki myös, että jokaisen pitää pohtia, miten itse kytkeytyy yrityksen arvoihin ja sitoutuu niihin. Henkilöstökyselyissä ei tullut arvot niin vahvasti esille sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

*Ensimmäinen asia, mikä vaikuttaa, on se, että onko minun työlläni merkitystä ja koenko, että on polku jolla edetä.*

*Kuinka moni oikeasti muistaa arvot.*

*Jos en näe tavoitetta tai miten työni kytkeytyy strategiaan, niin menen sellaiseen (yritykseen), missä ymmärrän, mitä työni tarkoittaa ja mikä sen merkitys on.*

*Yksinkertainen tapa viedä arvot arkeen, on että jokainen pystyy kertomaan, mitä ne tarkoittavat minun päivittäisessä työssä.*



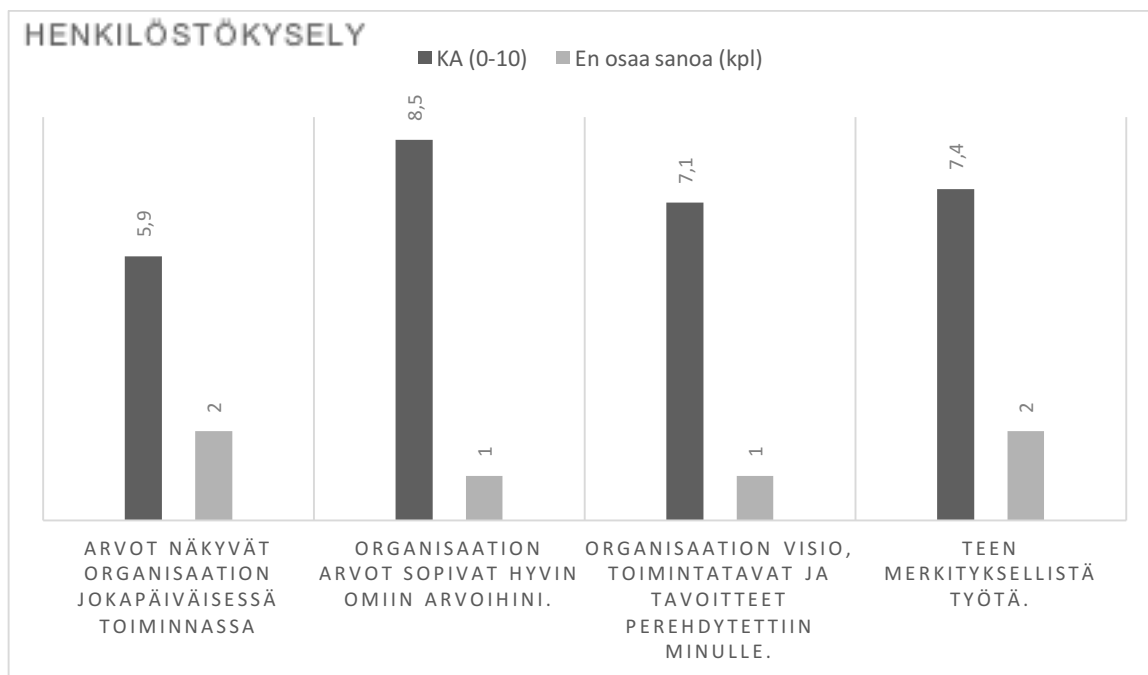
KUVIO 6. Arvot ja tavoitteet (n=21)

Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä kysyttiin, että tietävätkö he, mitkä organisaation arvot ovat sekä oman työn tavoitteet, koska ne nostettiin johdon haastatteluissa esille. Kyselyihin vastasi 21 henkilöä ja kuusi heistä ei tiennyt yrityksen arvoja (KUVIO 6). Työpäikällä havainnoinnin avulla todettiin, että arvot ovat yrityksen toimistolla esillä monessa paikassa, mutta keskusteluissa ilmeni, että sen kytkeytyminen omaan työhön ei ollut aina selkeää. Myös kyselyssä ilmeni, että osa koki, että arvot näkyivät huonosti organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Arvot kuitenkin sopivat henkilöstön mielestä hyvin omiin arvoihin (KUVIO 7).

Työn tavoitteista kysyttiin henkilöstöltä, vastanneista 15 tiesi oman työn tavoitteet, kolme ei tiennyt tavoitteita ja 3 ei osannut vastata. Heiltä pyydettiin myös kertomaan, mitä asioita voisi parantaa, jotta he voisivat useammin saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Vastaajat, jotka eivät tieneet tavoitteitaan odottivat, että heille asetetaan tavoitteet. Vastaajat kertoivat, että muutoksista pitäisi tuoda avoimemmin ilmi. Osa toivoi selkeämpiä yhteisiä suuntaviivoja, vastuunjako ja vastuualueita sekä suunnitelmallisuutta ja etenemistä tavoitteiden mukaan. Osa vastaajista toivoi myös selkeämpi tehtäväkuvia ja prosesseja sekä parempaa ajanhallintaa eikä jatkuvaa kiirettä.

*Vähemmän kiirettä, enemmän aikaa keskittyä asioihin, enemmän aikaa ja keskittymistä kollegoilta niihin asioihin, joita tarvitsen. Selkeämmät yhteiset suuntaviivat, vastuunjako ja vastuualueiden säännöllinen seuranta (saattaa unohtua kiireessä).*

Henkilöstöltä haluttiin tietää myös, miten heitä perehdytettiin organisaation visioon, toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Yksi henkilö vastasi, että häntä ei oltu perehdytetty ollenkaan ja keskimääräisesti henkilöstö koki, että heitä oltiin perehdytetty hyvin yllä mainittuihin asioihin.



KUVIO 7. Strategian ymmärtäminen (n=21)

Henkilöstöltä kysyttiin, että mikä voisi vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. Moni koki, että tekee merkityksellistä työtä (KUVIO 7), ja avoimista vastauksista tuotiin esille samoja näkökulmia kuin johdon haastatteluissakin. Vastaajat pohtivat oman työn ja osaamisen merkitystä ja tavoitteita. Esille tuotiin myös palkitsemisjärjestelmä, suunnitelmallinen tekeminen ja urakehitysmahdollisuudet.

*Mikä on oman työni ja osaamiseni merkitys yrityksen strategiassa?*

*Antakaa syy tehdä asioita paremmin (palkitseminen).*

*Työn merkityksen löytäminen.*

Johdon haastatteluista tuotiin esille, että käytännössä on sitoutettu ja pyritään sitouttamaan työntekijät erilaisilla urapoluilla ja kehittymismahdollisuuksilla, luottamuksen kulttuurilla, etätyömahdollisuudella ja työn arvostuksella ja palkitsemisella. Yrityksessä on otettu myös käyttöön velkalomakäytäntö, mikä tarkoittaa täysien lomien antamista uusille työntekijöille sekä neljän kuukauden koeaikaa kuuden kuukauden sijaan. Henkilöstön kyselyssä kysyttiin, mitkä asiat heitä sitouttavat organisaatioon. Melkein kaikki toivat vastauksissaan esille työkaverit. Osa toi esille työn merkityksellisyyden, mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa haastavien työtehtävien myötä, työaikojen joustavuuden ja etätyömahdollisuuden, asiakkaat sekä työn arvostuksen johdon taholta. Yksi vastaajista koki myös sitoutuvansa hyvän johtajuuden ja selkeän vision takia.

*Mielenkiintoiset työtehtävät ja ihanat kollegat.*



*Ammatillinen kehittyminen haastavien projektien myötä.*

*Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä tehtävien myötä.*

Johdon haastatteluista kävi ilmi, etteivät he uskoneet palkan tai bonuksien sitouttavan kehtään vaan sitouttaminen pitää lähteä muista tekijöistä. Henkilöstöltä kysyttiin, että ovatko he tyytyväisiä nykyiseen palkitsemiseen (KUVIO 8) sekä mitä siinä voisi heidän mielestään parantaa. Vaikka moni toi esille palkitsemisen kehittämisessä bonusmallin, niin esille tuli myös palautteiden tarpeen esimiehiltä sekä tunnustuksen saamisen hyvästä työstä ja arjessa huomioimista. Esille tuotiin myös toive kesä- tai joululahjoista sekä bonusmallin selkeyttämisestä ja viestimisestä. Palkitseminen ei saisi yhden vastaajan mukaan olla työkuorman kasvattamista kohtuuttomasti. Yksi henkilöstökyselyn vastaajista toivoi myös systemaattisempaa asiakaspalautteiden keruuta ja siihen kannustamista.

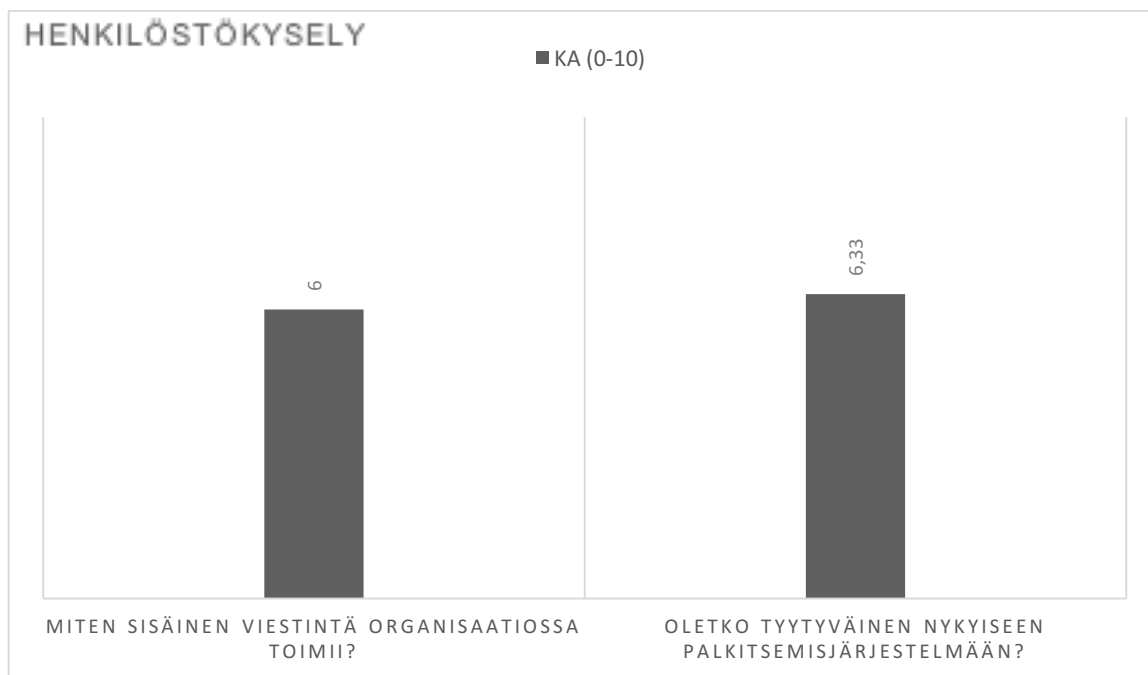
*Hyvästä työstä tulisi saada tunnustusta. Tällä hetkellä hyvästä työstä on "palkintona" työkuorman kohtuuton kasvu, koska hyviä ihmisiä halutaan "käyttää" maksimaalisesti.*

*Bonuksista ei ole kuulunut mitään sen jälkeen, kun niiden määrätymisperusteet sovittiin yhteisesti.*

*Lisää pieniä Peer-to-peer-palkitsemisia, näkyvämpää tunnustusta ja arjessa huomioimista.*

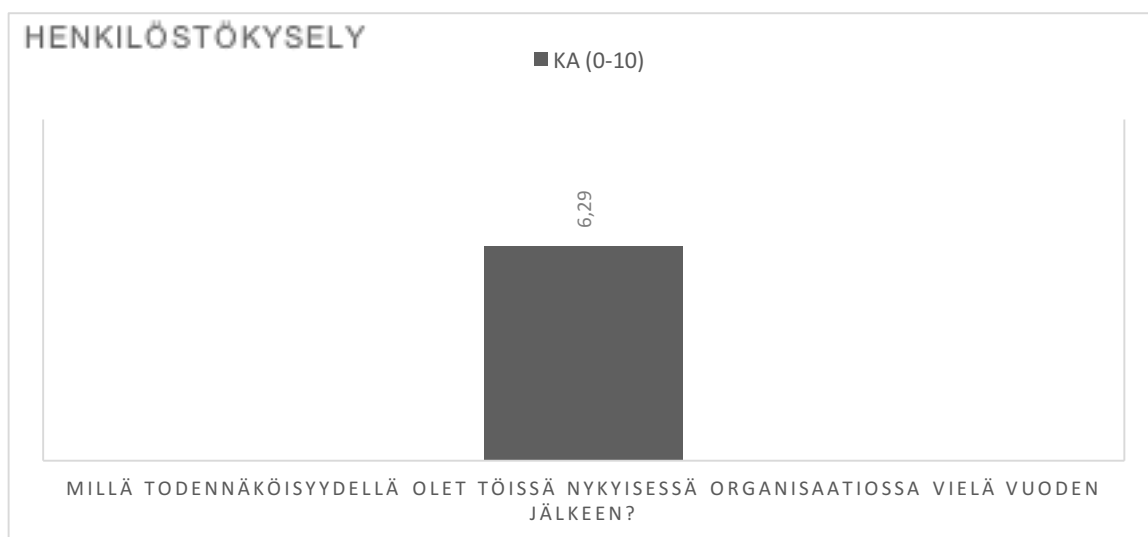
Monissa henkilöstökyselyn vastauksista tuli esille myös, että sisäinen viestintä vaatii parantamista (KUVIO 8). Moni ei kokenut saavansa tarpeeksi selkeästi tietoa.

*Miettikää todella tarkkaan, mitä haluatte organisaatiolla tehdä ja viestikää se selkeästi. Sen pitäisi pystyä kommunikoimaan 30 sanalla ja sen pitäisi olla ymmärrettävä. Tarvitsette asiantuntijan apua siihen.*



KUVIO 8. Sisäinen viestintä ja palkitsemisjärjestelmä (n=21)

Henkilöstöltä kysyttiin, että millä todennäköisyydellä he ovat töissä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen. Neljä ihmistä vastasivat olevansa erittäin todennäköisesti töissä vielä vuoden jälkeen ja yksi vastasi, että erittäin epätodennäköisesti. Keskiarvoksi tuli 21 vastaajasta 6,29.



KUVIO 9. Henkilöstön vaihtoalttius (n=21)

#### 4.3 Johtaminen organisaatiossa

Johtamistyö nostettiin monissa lähtöhaastatteluissa esille, joten se haluttiin sisältää yhtenä osa-alueena henkilöstön kyselyssä. Yksi lähtenyt henkilö koki, ettei johtoon uskota ja

ettei johto kannu vastuuta, ei osaa viestiä asioita tai keskustella ja toinen henkilö myös koki, että johtaminen ei ollut hyvää. Viestintä tuotiin esille asioissa, mitä pitäisi yrityksessä kehittää sekä parin ihmisen toimesta kerrottiin myös resursointihaasteista.

Johdon haastattelussa ilmeni selkeästi, että kaikilla on erilainen tapa johtaa. Yhteiseksi johtamistyyliksi nousi kuitenkin asiajohtaminen ihmisjohtamisen sijaan. Yhden haastateltavan mielestä johtaminen on tällä hetkellä huonoa ja johto keskittyy talousjohtamiseen eikä ihmisjohtamiseen. Esille tuotiin myös näkemys siitä, että johtamisessa pitäisi johtaa ihmisiä eikä asioita, eikä johtaminen saa olla liian kontrolloivaa, muttei myöskään liian lepsua. Yhden haastateltavan mukaan johtamistyyli on autonominen ja monessa kohtaa asiakaskeinen, sekä toivovansa kuitenkin, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti.

Myös henkilöstön kyselyssä ilmeni, että kaikilla johtajilla on erilainen johtamistyyli. Osa piti johtamistyyliä valmentavana, osa demokraattisena, kun osa ei osannut ollenkaan sanoa, millainen johtamistyyli on. Avoimissa kommentteissa osa koki johtamisen huonona. Johtaminen nähtiin sekavana ja vaihtelevana, poukkoilevana, joko poissaolevana tai sitten äkillisesti autoritäärisenä ja käskyttävänä. Johtaminen kuvailtiin vastauksissa vanhanakaiseksi, ei-avoimeksi, etäiseksi ja näkymättömäksi sekä tyyli koetaan johtavan epätehokkaaseen, stressaavaan ja työntekijät sairastuttavaan kaaokseen. Ylin johto on koettu olevan mukana monissa projekteissa aiheuttamassa kaaosta ilman suunnitelmia, joka aiheuttaa työntekijöiden siirtämisen projektista toiseen, jolloin he eivät pääse kehittymään. Vastauksissa tuli ilmi myös, että koettiin asiantuntijan roolissa kuitenkin toimivan projekteissa vain sihteereinä tai kirjureina.

*Ei ole yhtä tyyliä, vaan kaikilla johdossa on oma tyyliensä. Ääneen lausuttuna demokraattinen, mutta käytännön tasolla luottamus alaisiin puuttuu ja johto tekee kukin omalla tavallaan.*

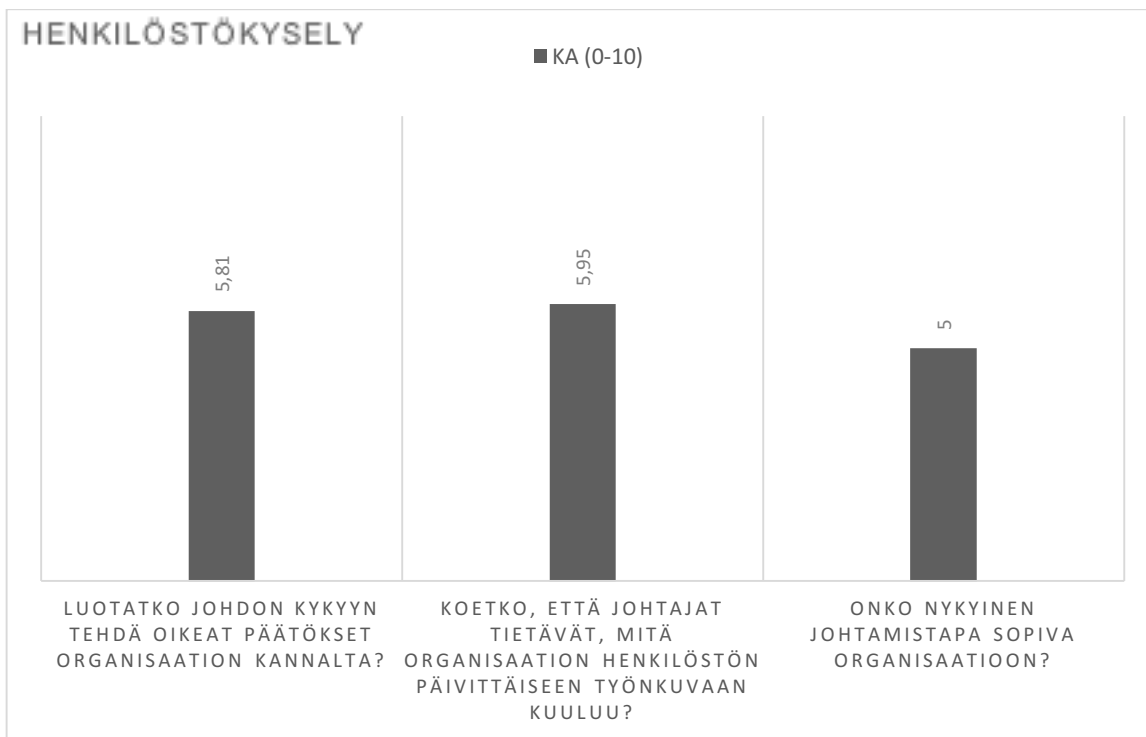
*Sekava ja vaihtelee paljon eri johtajien välillä, vaikka johtaja ei ole kovin paljon.*

*Toivon, että johtamattomuuden, huonon ja epämotivoivan johtamisen alamäki lopetetaan tarttumalla ongelmaan.*

Henkilöstön vastauksista osa koki kuitenkin johtamisen olevan yleisesti hyvä. Johtaminen kuvailtiin positiivisissa kommentteissa innostavaksi ja kannustavaksi. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ihmisiä kannustetaan parhaaseen, vaikka toisinaan asettamalla siihen paljon paineita. Johtamisessa myös luotetaan tekijöihin ja heidän ratkaisuihin sekä johdetaan esimerkillä tekemällä itse paljon asiakastyötä, vaikka kuitenkin koettiin, että omien ihmisten johtaminen samalla unohtuu. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että on vapautta hoitaa työt ja projektit, miten haluaa ja vain lopputuloksia arvioidaan. Hän lisäsi myös, että arviointia tehdään varsinkin silloin, jos tulee ongelmia projekteihin tai työhön.

*Tietyllä tavalla johdetaan esimerkillä, sillä johtajat tekevät paljon asiakastyötä, mutta samalla joskus omien ihmisten johtaminen unohtuu.*

*Vapaus hoitaa työt/projektit, miten haluaa. Vain lopputuloksia arvioidaan; varsinkin, jos tulee ongelmia.*



KUVIO 10. Johtaminen organisaatiossa (n=21)

Henkilöstökyselyssä kysyttiin myös luottamuksesta johtajien kykyyn tehdä oikeita päätöksiä organisaation kannalta, johtamistavan sopivuutta organisaatioon sekä kokivatko henkilöt, että johtajat tietävät, mitä henkilöstön päivittäiseen työnkuvaan kuuluu. Kaikkien vastausten keskiarvo jäi alle kuuteen, kun nolla tarkoitti, että ei yhtään ja 10 taas erittäin paljon/hyvin.

Johdon haastatteluista haastateltavilta kysyttiin myös, miten he tiedostivat tunteiden merkityksen johtamisessa ja missä tilanteissa he kuuntelevat tunteita, jotta saatiin heidän näkökulmansa tunneälyjohtamiseen. Esille nousi itsetuntemus, yksi haastateltava kertoi, että tärkeää on, että itse tietää, missä roolissa on ja sopiiko juuri siihen kyseiseen tehtävään, myöntää virheensä tai jos ei tiedä asioita ja sen jälkeen vasta valmentaa työntekijät samaan. Haasteena kuitenkin koettiin, että kaikki eivät välttämättä osaa tulkita asioita oikein, joka saattaa kummuta juuri itsetuntemuksesta; kaikki eivät ymmärrä ihmisiä niin hyvin kuin luulevat. Myös motivoituminen oli yhtenä teemana; pitää osaa luoda ihmisille mahdollisuus epäonnistua ja onnistua. Sosiaaliset kyvyt nähtiin myös tärkeänä tekijänä, kun pyrkii tekemään itsensä ihmisenä helpommin lähestyttäväksi ja myös lähemmäksi työntekijöitä.

Empatiakykyäkin pitäisi olla, jotta osaa asettua toisen asemaan. Tunne- ja empatiajohtajuus nähtiin tärkeänä ja tulevaisuuden tapana johtaa.

*Pitää osata asettua toisen asemaan, joskus voi olla huonoja päiviä, mutta sitten on hänelle annettava tukea.*

Yhdeksi havainnoinnin kohteeksi otettiin organisaation yhteinen infotilaisuus, joka järjestetään joka kuukausi ja on aina toivottavaa, että kaikki pystyisi siihen osallistumaan. Havainnoinnin kohteena oleva infotilaisuus järjestettiin marraskuussa 2018 ja kesti puolitoista tuntia. Infotilaisuudessa kerrottiin muun muassa uusista asiakasmahdollisuuksista ja –projekteista, esiteltiin uudet työntekijät ja mitä on tapahtunut viimeisen kuukauden aikana. Infotilaisuus oli myös hyvä paikka tavata työkavereita ja johtoa, kun etätyöskentely ja asiakasprojektien ohessa ehtii harvemmin nähdä kollegoita. Organisaation yhteisessä infotilaisuudessa kirjattiin ylös, että kaikki johtajat eivät olleet paikalla. Syytä osan poisjäämiseen ei havainnoinnista saanut selville. Infotilaisuus oli myös paikka, jossa asioista kerrottiin ylimmän johdon toimesta ja muut istuivat hiljaa kuuntelemaan. Vain yksi henkilö esitti kysymyksiä yleisöstä. Infotilaisuudessa myös palkittiin projektitiimi ja yksi henkilö sai valita palkittavan henkilön jostain itse valitsemasta ansiokkuudesta. Henkilö, joka valinnan teki, oli saanut palkinnon edellisessä tilaisuudessa.

Johtajista useimmiten toimistolla näkyvät selkeästi kaksi henkilöä. Yhtä johtoryhmän jäsentä ei näkynyt ollenkaan havainnointiajankohtana. Yksi johtajista istui aina yhdessä palaverihuoneessa välillä ovi auki, välillä ovi kiinni. Tähän tutkija huomauttaa, että case-yrityksessä on avotoimisto ja paikat ovat vapaasti valittavissa. Henkilöt, jotka ovat usein toimistolla, valitsevat aina saman paikan. Kaikki johtajat tervehtivät iloisesti nähdessään henkilöstöä ja jäivät usein myös kahviautomaatille jutustelemaan, kun odottivat valmistuvaa kahvia. Tämän jälkeen he useimmiten kiirehtivät sisäisiin palavereihin tai asiakastapaamiseen toimiston ulkopuolelle.

#### 4.4 Kehittämissuunnitelma

Palaveri henkilöstöjohtajan ja operatiivisen johtajan kanssa käytiin 23.1.2019. Palaverissa käytiin henkilöstökyselyn tulokset läpi ja keskustelun perusteella nousi esille asioiden selkeyttäminen. Palaverissa päätettiin listata toimenpiteet, mitä asioita on tehtävä, jotta henkilöstö kokisi enemmän suunnitelmallisuutta ja selkeyttä toiminnassa. Toimenpiteet ovat

- Viestintäsuunnitelma
- Työntekijäprofiilit

Näillä toimenpiteillä tavoitteena on saada henkilö ymmärtämään oma asemansa yrityksessä ja mihin suuntaan tulevaisuudessa on menossa. Viestintäsuunnitelman avulla pyritään selkeyttämään, mitä asioita viestitään, millä aikataululla ja kenelle. Viestintäsuunnitelmaan lisättiin viestinnän aiheet viikoittain, kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain. Tärkeänä pidettiin, että viestitään useammin muutoksista, jotta asiat eivät olisi vain osan tiedossa ja että epäselvyys asioihin vähenisi.

Organisaation henkilöstön roolien ja vastuiden selkeyttämisen kannalta oli ensiksi selvitetävä, minkälaisia henkilöitä yrityksessä on töissä. Samalla tavalla, kun liiketoiminta selvittää palvelumuotoilun avulla asiakasprofileja eri asiakkuuksissa, niin luotiin myös henkilöstölle erilaisia profileja ja miten jokaisen profiilin sitoutuminen syntyy ja mitä keinoja on käytettävissä heidän sitouttamiseksi. Liiketoiminnan kannalta asiakasprofileista voi saada tietoa, jos he eivät ole liiketoiminnalle tärkeitä, kun taas työntekijäprofiilin tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään jokaisen henkilön arvo liiketoiminnalle ja yritykselle. Henkilöstöprofiilit luotiin johdon haastatteluiden, kyselyn vastausten, havainnoinnin ja omaan kokemukseen perustuen. Työntekijäprofileihin kehitettiin erilaisia persoonallisia piirteitä ja taipumuksia sekä tyyppillisiä tavoitteita työlle.

#### 4.5 Tuloksien yhteenveto

Kehittämishankkeen aineiston keruussa ja tuloksien analysoinnissa keskityttiin kolmeen pääaiheeseen: vaihtuvuuden syihin, henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä johtamiseen. Vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä löytyi monia. Sekä johdon että henkilöstön vastauksista tuli ilmi, että toimintatapojen epäselvyys aiheuttavat eniten haasteita organisaatiossa. Johtajat mainitsivat ylätasolla muutoksen aiheuttaneen vaihtuvuutta, kun taas henkilöstö määritteli tarkemmin yksittäisiä syitä. Johtajat kokivat, että muutos on aiheuttanut suuren henkilöstön vaihtuvuuden, koska se on jatkunut pitkään eikä sitä ole johdettu tarpeeksi. Yksittäisiä syitä lähtöön olivat muun muassa urakehittymisen kannalta aika vaihtaa organisaatiota sekä työn epäselvyys nykyisessä organisaatiossa.

Organisaation tämän hetkiset työntekijät taas mainitsivat työn kiinnostavuuden, merkityksen ja merkityksellisyyden sekä kehittymismahdollisuudet haastavissa asiakasprojekteissa sitoutumisen taustalla eli henkilökohtaiset motivaatiotekijät. Kaikki yksittäiset tekijät henkilöstön vaihtuvuuden ja sitoutuneisuuden taustalla voidaan johtaa asioihin, mitkä voidaan määritellä muutoksen aiheuttamiksi tekijöiksi, kuten arvot, tavoitteiden selkeys ja sisäisen viestinnän ja muutosjohtamisen epäonnistuminen. Nämä asiat taas tulevat suoraan johtamisesta, se millä tyylillä yritystä johdetaan, ja johdetaanko yritystä asia- vai ihmiskes-

keisesti. Tulokset voidaan hahmoteltuna niin, että johtaminen on lähtökohtana sitoutumiseen sekä vaihtuvuuden syihin ja muutos on johtanut osaan asioista ja henkilökohtaiset motivaatiotekijät osaan asioista (KUVIO 11).



KUVIO 11. Kehittämishankkeen tulokset

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tuloksien pohdinta

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, mitkä asiat vaikuttavat henkilön vaihtolttiuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä, miten organisaatio voi vähentää vaihtuvuutta eli sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Tarkoituksena oli myös ymmärtää syväliemmin, miten johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen sekä miten sitä voidaan kehittää. Monesti on sanottu, että vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen vaikuttaa monia asia ja se ilmeni myös johdon haastatteluista, lähtöhaastatteluista sekä henkilöstön kyselystä.

Johto toi haastatteluissa esille tunneperäiseen sitoutumiseen liittyviä asioita, kuten strategiaan kytkeytymisen eli sitoutumisen organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin (Kruse 2012). Henkilöstön sitoutumisessa ja sitouttamisessa on kyse siitä, että työntekijä ymmärtää ja kokee työnsä merkityksellisyyden (Quinn & Thakor 2018, 78-85.). Johto on kuitenkin selkeästi epäonnistunut jalkauttamaan ja viestimään organisaation muutoksista ja ilmoille on jäänyt epäselvyys organisaation tavoitteista ja siihen liittyvistä jokaisen yksilön omista rooleista yrityksessä. Vaikka henkilöstön kyselyssä suurin osa vastasi tietävänsä omat työnsä tavoitteet, niin avoimista palautteista toivottiin paljon selkeämpää viestintää, tehtävänkuvia ja prosesseja. Työn merkityksellisyys on yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja henkilöstökyselyyn vastaajat kokivatkin tekevänsä merkityksellistä työtä. Tämä on organisaation kannalta positiivista, koska työn merkityksellisyyden kokemus vahvistaa sitoutuneisuutta (Michael Page 2015).

Tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutuneisuuteen ovat mahdollisuudet kehittymiseen, työkuvan ja roolin selkeys ja ymmärtäminen sekä työn haastavuus. (Ghosh et al. 2013; Michael Page 2015.) Johtoryhmässä koettiin, että osa vaihtuvuuden syistä on ollut liian haastavat asiakasprojektit ja epäonnistumisen tunne niissä. Lähtöhaastatteluista ei tullut tällaista ilmi ja henkilöstökyselyssä pikemminkin tuotiin esille se, että haastavat ja mielenkiintoiset asiakkaat lisäävät sitoutuneisuutta organisaatioon. Johtajat kertoivat pyrkineensä sitouttamaan työntekijöitä erilaisilla urapoluilla ja kehittymismahdollisuuksilla ja onkin hyvä, jos työntekijät kokevat saavansa haasteita asiakasprojekteissa ja oppivansa niistä. Organisaatiossa pitäisi panostaa osaamisen kehittämiseen haastavien asiakasprojektien myötä, koska sen avulla kasvatetaan henkilöstön osaamista ja sitoutetaan heidät organisaatioon.

Henkilöstön pysyvyyttä vahvistaisi myös osaamisen ja suorituksen huomioiminen ja palutteen saaminen (Ghosh et al. 2013, 290-292.) Johtajat ovat käytännössä yrittäneet si-



touttaa henkilöstöä työn arvostuksella ja palkitsemisella. Palkitseminen tässä on aineellista palkitsemista, esimerkiksi palautteen annolla ja huomioimisella, eikä aineellista palkitsemista, koska johtajat eivät usko palkan tai bonuksien sitouttavan. Palkka ei olekaan yksinään sellainen asia, minkä takia henkilö sitoutuu tai on sitoutumatta yritykseen, mutta sillä on merkitys, kun henkilö peilaa suoritustaan ja siitä saamaa kompensatiota (Branham 2001, 11). Siksi todennäköisesti organisaation henkilöstökyselyssä tuotiin esille myös tyytymättömyys nykyiseen palkitsemiseen, eikä kaikki kokeneet, että palkitseminen vastaa omaa suoriutumistaan. Moni myös toivoi enemmän arvostuksen tunnetta, tunnustuksen ja palautteen saamista sekä arjessa huomioimista.

Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa ollaan sitoutuneita etuihin tai työhön ja uraan ja osan henkilöstön vastauksista saakin kuvan, että he ovat sitoutuneet juurikin uran takia, koska pääsevät organisaatioissa tekemään haastavia projekteja. Vastaajat ovat kuitenkin selkeästi vaihtoalttiita, mikä on kuitenkin haaste jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa, ja nämä henkilöt todennäköisesti vaihtavat yritystä, jos saavat mielekkäämpää työtä, uravaihtoehtoja tai parempaa palkkaa muualta. (Lampikoski 2005, 49; Moon 2016.)

Henkilöstökyselyssä tuli ilmi, että osa on tyytymättömiä organisaation johtamiseen ja toimintatapoihin, mikä aiheuttaa sen, että sitoudutaan yritykseen normatiivisesti eli velvollisuudentunnosta (Meyer & Allen 1991). Suurin osa kyselyyn vastanneista nimesi työkaverit, kun kysyttiin sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Normatiivinen sitoutuminen syntyykin juuri sitoutumisesta työkavereihin ja myös siksi, että henkilö kokee tekevänsä oikein, kun jää yritykseen. Moni kuitenkin ilmoitti kyselyssä, miten eivät kokeneet nykyisen johtamistavan olevan sopiva organisaatioon, ja että toimintaa pitäisi selkeyttää. Normatiivinen sitoutuminen pitäisi olla myös johtoryhmän listalla asioissa, mitä pitäisi organisaatioissa parantaa, koska pitkään jatkuva tyytymättömyys johtamiseen tai toimintatapoihin ajaa kuitenkin henkilön lopulta vaihtamaan. Tämä tuli ilmi lähtöhaastatteluiden kautta, koska vaikka moni heistä nimesi työkaverit positiivisina asioina, niin tyytymättömyys johonkin ajoi lopulta henkilön päättämään vaihtoa.

Sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavissa tekijöissä nousee selkeästi esille vastauksissa Herzbergin (1987) määrittelemät hygieniatekijät eli saavutukset, tunnustus työstä, työ itsessään, työn vastuullisuus, ylennykset sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuudet. Haapanen kertoo, että juuri näihin pitää puuttua, jos halutaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen tai –tyytymättömyyteen. (Herzberg 1987; Haapanen 2013, 23.) Organisaatioissa oli esimerkiksi kahdelle henkilölle lähtöhaastatteluiden perusteella puhuttu ylentämisestä esimiehiksi, mikä ei lopulta toteutunut ja se ajoi heidät vaihtamaan yritystä. Vaikka hygieniatekijät eivät itsessään aiheuta työtyytymättömyyttä vaan lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitä

kautta sitoutumista organisaatioon, niin ne ovat kuitenkin oltava kunnossa, jotta voidaan alkaa parantaa motivaatiotekijöitä.

Johdon haastatteluista saa kuvan, että he ymmärtävätkin suurelta osin, mitä taustalla on ollut ja mitä mahdollisesti pitää tehdä, mutta ilmoille jäi edelleen kysymys, että onko asioita yritetty parantaa ja onko toimenpiteet olleet oikeita? Vaihtoaaltius henkilökunnan keskuudessa on edelleen korkea henkilöstökyselyn vastausten perusteella. Johtajat ymmärtävät, että taustalla on tavoitteiden epäselvyyttä ja suunnitelmallisuuden puuttumista, ja henkilöstökyselyn vastauksissa nämä asiat koetaan vahvasti haasteina. Vaikka johtajat tuovat esille yrityksessä olevan asiakaskeistä johtamista ihmiskeskeisyyden sijaan, se ei välttämättä yrityksen tilanteessa ole huono juttu. Golemanin teorian mukaan arvovaltaisessa johtamistyyllissä, asioihin keskittyvässä ja henkilökohtaista otetta välttävissä johtamisessa, johtajat saa ihmiset mukaan muutosmatkalle itseluottamuksen ja empatiakyvyyden avulla. Johtajat ovat tuolloin muutuskatalysaattoreina, jotka mobilisoivat ihmisiä kohti uutta visiota. Organisaatioissa kuitenkin selkeästi tarvitaan selkeää suuntaa tai uutta visiota. Arvovaltaisen johtamistyylin vaikutus ilmapiiriin on erittäin positiivinen, jolloin se varmasti myös sitouttaa henkilöstöä. (Goleman 2000.) Epätyytymättömyyttä saattaa aiheuttaa juurikin johtajien päättämättömyys, että millä tyylillä on yritystä johdettava, joka ilmenee monena eri tapana johtaa ja tällöin erittäin sekavana johtamisena. Itseluottamus ja empatiakyky ovat tunneälyn kompetensseja (Goleman 2000) ja johtoryhmässä onkin hyvä selvittää, kuka olisi oikeasti tunneälykäs ja kyvykäs tai oppimaan sen ja sen jälkeen vieämään yritystä eteenpäin uuteen suuntaan.

Vaihtuvuuden taustalla ja sitoutumisen taustalla on paljon asioita ja se saattaakin näyttäytyä siksi kompleksisena. Kompleksisen ongelman ratkaisuna voi olla useita ratkaisua, ratkaisut eivät välttämättä ole lopullisia eikä ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013.) Tutkijan omaan kokemukseen perustuen ja tuloksien sekä haastattelujen perusteella kuitenkin voi nähdä, että kyseessä on monista ongelmista, joihin on olemassa selkeitä ratkaisuja. Tehtävien selkeyttämiseen auttaa roolien ja työnkuvien selkeyttäminen, epästruktuuriseen toimintaan auttaa prosessimallintaminen ja –kuvaukset ja sitä kautta myös jokaisen vastuualue ja vastuutehtävät selkenevät. Vaikka taustalla onkin paljon erilaisia haasteita, niin loppukädessä niihin pystyy varmasti vaikuttamaan johdonmukaisella ja päättävällä johtamisella.

Johtaminen voisi nähdä samanlaisena kuin jalkapallojoukkueen valmentaminen. Valmentajan pitäisi osata laittaa pelaajat oikealle paikoille, rakennettava peli oikein sekä myös viestittävä siitä pelaajille, että he sen ymmärtävät. Jalkapallokentällä pelataan yhdessä ja jos yksikin pelaajista on väärällä paikalla tai ei tiedä, mitä on tekemässä, peli voi mennä

pahasti pieleen. Samalla tavalla yritysmaailmassakin, johtajien olisi osoitettava ja nähtävä henkilöstön potentiaalit ja sitä kautta muokattava peliään eli liiketoimintaansa ja ohjattava henkilöitä tekemään liiketoiminnan kannalta kriittisiä askeleita. Valmentaja ei myös yleensä mene pelaamaan kentällä vaan seuraa peliä ja harjoituksia sivulta, mutta tarvittaessa ohjaa pelaajia ja kannustaen sekä valmentaen ohjaa voittoon. Pitäisikö johtajienkin pyrkiä pysymään kentän reunalla ohjaten kuitenkin työntekijöitä strategiseen tavoitteeseen? Työntekijäprofiileilla pyrittiin luomaan suuntaa antavat persoonat, millaisia henkilöitä yrityksestä tällä hetkellä löytyy eri tiimeistä. Profiilien avulla ymmärretään paremmin, minkälaisia ihmisiä yrityksessä on ja sitä kautta voi miettiä, millaista johtamista, HR-palveluita ja muita palveluita heille tuotetaan yrityksessä. Samalla tavalla kuin asiakasprofiilien avulla pyritään tuottamaan palveluita asiakkaille asiakaskokemuksen parantamiseksi, valmentaja pyrkii rakentamaan peliä pelaajien taitojen perusteella pelin voittamiseksi, mielestäni työntekijäprofiilien avulla rakennetaan työntekijäkokemusta, jotta työntekijät voi hyvin ja sitoutuvat yritykseen.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys oli ”Mitkä syyt ovat aiheuttaneet vaihtuvuutta organisaatiossa?” ja se määrittelee kokonaisuudessaan sen, mitä haasteita organisaatiossa on esiintynyt. Case-yrityksessä vaihtuvuutta ovat aiheuttaneet moninaiset syyt, jotka olivat suurimmaksi osaksi muutoksen aiheuttamia ja johtamisen puutetta muutosvaiheessa. Vaihtuvuuden taustalla löytyi syynä työn merkityksen ja vaikuttamisen puute, kun asioita ei viestitty selkeästi ja ne johtivat epävarmuuteen niin oman roolin kannalta kuin myös yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tähän sisältyy myös kehittymismahdollisuudet; vaihtuvuutta on aiheuttanut se, että henkilöt eivät ole saaneet riittävän mielenkiintoisia uravaihtoehtoja yrityksestä. Yksilö tekee lähtöpäätöksen, kun hän ensin peilaa omia henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä siihen, mitä organisaatiolla on tarjota hänelle. Vaihtuvuuden syinä voivat organisaation laajuiset, työympäristöön liittyvät työtehtäviin liittyvät sekä henkilökohtaiset syyt. Vaihtuvuuden syyt kumpuavat usein henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä, kuten palkkauksesta, etuuksista tai työpaikan sijainnista. Jokin motivaatiotekijä kuitenkin aina taustalla aiheuttaa työntekijän tyytymättömyyden, joka tekee henkilön vaihtoalttiiksi ja sopivan tilaisuuden tullen henkilö vaihtaa työpaikkaa.

Ensimmäinen alakysymys oli ”Millä keinoilla henkilöstöä voidaan sitouttaa yritykseen?” Kuten vaihtuvuuden syissä, myös henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa moni asia, koska jokaisen henkilön motivaatiotekijät ovat erilaiset. Henkilöstölle pitää tarjota tarpeeksi ura- ja kehittymismahdollisuuksia. Sitouttaa voi myös taloudellisilla etuuksilla, työn ja yksityiselämän tasapainolla eli antamalla enemmän lomaa tai palkita aineettomasti suorituksesta

ja tarjota mielekästä ja tavoitteellista työtä. Henkilöstöä voidaankin sitouttaa yritykseen muun muassa parantamalla sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän avulla pyritään tuomaan esille tarkemmin organisaation tarkoitus ja jokaisen henkilön merkitys organisaation matkalla tavoitteeseen. Myös selkeät toimintatavat eli prosessien kehittäminen ja niiden johtaminen sitouttaisi henkilöstöä organisaatioon. Henkilöstö voi sitouttaa yritykseen myös vaikuttamismahdollisuuksilla, kun henkilö kokee, että saa vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaatioon, hän kokee enemmän sitoutuneisuutta. Strategialla voi myös sitouttaa henkilöstöä, kun sen avulla määritellään visiota ja suunnitellaan matkaa yhdessä tavoitteeseen pääsyyn. Jokaisen työntekijän sitouttamiseen ei ole olemassa yhtenäistä ohjetta tai kaavaa, vaan sitouttaminen on työntekijäkohtaista. Sitouttaminen kuteinkin vaatii täysspanostusta ja aitoa kiinnostusta sitouttamiseen.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli ”Millainen rooli johtajilla on sitouttamisessa?” Johtajien rooli sitouttamisessa on erittäin tärkeä, koska johtajat luovat organisaation tavoitteet ja heidän pitäisi sitoutua niihin tavoitteisiin ja osattava viestiä ne oikein ja oikea-aikaisesti henkilöstölle. Johtamisen merkitys on siis elintärkeä sitoutumisen kannalta, koska juuri he voivat strategian ja sen jalkauttamisen avulla sekä toimintatapojen kehittämällä sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Johtajien johtamistyyli ja vuorovaikutus edesauttavat sitouttamisessa, jos se on valittu organisaatiolle oikein. Johtamisen laadulla on suora yhteys myönteisiin lopputuloksiin henkilöstön työtyytyväisyydessä sekä työhön sitoutumisessa. Laadukas johtaminen tarkoittaa johtajien vuorovaikutustaitoja sekä johtamisen osaamiskompetenssien osaamista, joihin kuuluu työntekijän kasvuun tukeminen, ihmissuhdetaidot ja rehellisyys sekä suunnan ohjaaminen. Nämä taidot edesauttavat johtajia ymmärtämään työntekijöitä ja sitä kautta luoda oikeita sitouttamiskeinoja.

### 5.3 Kehittämishankkeen seuranta ja arviointi

Käytännössä kehittämishankkeen seurannan välineenä käytettiin dokumentointia, koska toteutuksen seurannan avulla voidaan kehittämishanketta suunnata ja arvioida. Dokumentaatio oli aineistonkeruuta, ja ne jäseneltiin erilaisiin tyypeihin jälkeenpäin. Dokumentaatiot eri tyypit olivat aineistot eli kehittämistoiminnan viralliseen toteutukseen liittyvä dokumentaatiot. Aineistot olivat haastattelunauhoitteet puhelimesta, joista sai litteroidut tekstit, kyselyn vastaukset sekä havainnoinnin kautta tulleet havainnot. Epävirallista seuranta kehittämistoiminnan dokumenttia löytyy muistiinpanovihkosta, mihin kerättiin koko kehittämishankkeen ajan erilaisia ajatuksia ja epävirallista havainnointia. (Toikko & Rantanen 2009, 80-82.)

Tässä kehittämishankkeessa dokumentoitiin taloudellisia tunnuslukuja, toteutuneita osallistujamääriä, kustannuksia ja vaihtuvuusprosentteja eri aikajaksoilla. Epävirallista seuranta ja dokumentaatiota tehtiin työntekijöiden epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa ja omista henkilökohtaisista reflektoinneista, jossa mietittiin ristiriitoja sekä myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Näiden dokumenttien avulla seurattiin hanketta, mutta myös arvioitiin hanketta kokonaisuudessaan. (Toikko & Rantanen 2009, 80-82.)

Tässä kehittämishankkeessa seurattiin eri vaiheita ja miten ne palvelivat kehittämishanketta ja tutkimusongelmaan ratkaisun löytämistä. Kehittämishankkeen dokumentoinnissa seuratiin myös, että hankkeen tärkeät osa-alueet tuli läpikäydyksi. Kehittämishanketta oli seurattava, jotta pystyttiin varmistamaan, että hankkeen tavoitteet saavutettiin sekä aikatalutus ja organisaatio toimivat. (Heikkilä et al. 2008, 113-114.)

Seurannan tuloksena voidaan arvioida kehittämishanketta. Arvioinnilla pyritään perustelemaan toimintaa ja sen lähtökohtia sekä tavoitteita kriittisesti. Arvioinnilla voidaan muuttaa kehittämishankkeen perustelua, organisointitapaa, toimintaa, mutta myös itse arviointiasetelmaa. Kehittämishankkeen prosessia voidaan ohjata arvioinnin perusteella ja siksi arviointi on tärkeää kehittämishankkeen edetessä. (Toikko & Rantanen 2009, 82-83.) Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää keinot henkilöstön sitouttamiseen. Tuloksia kehittämishankkeesta oli siten laitettava tietoon organisaation johdolle ja hallitukselle. Hallitus työskentelee läheisesti organisaatiossa, joten heidänkin panoksensa tarvittiin vaihtuvuuden vähentämiseksi. Hallituksen ja johtoryhmän pitivät olla sitoutuneita muutokseen, koska se vaikuttaa suuresti toimintamalliin ja tulosten hyödynnettävyyteen. (Heikkilä et al. 2008, 132-133.)

Reliabiliteetti ja validiteetti toimivat tutkimuksissa yleisinä luotettavuusmittareina. Tutkimuksen kautta saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan tulokset pitäisi olla samat, vaikka tutkimus toteutettaisiin uudestaan tai jonkun muun henkilön toimesta. Tämä tarkoittaa tutkimuksen reliabiliteettia eli pysyvyyttä. Validiteetilla tarkoitetaan, että on tutkittu oikeita asioita. Tutkimuksen alussa on tehty kehittämishankesuunnitelma, jonka avulla ollaan pohdittu tutkimusongelmaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin suunnitelmallisuudella saada luotettavuuskriteerit täytettyä. Kehittämishankkeesta löytyy dokumentaatiot eri vaiheista ja tieteellisyys on varmistettu erilaisilla valinnoilla ja perusteluilla. Haastatteluista, henkilöstökyselyistä, havainnoinnista rakennettiin aineisto, jota analysoimalla pyrittiin saamaan tarkoituksenmukaista tietoa. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia, mitkä vaikuttavat henkilöstön vaihtoalttiuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä, miten organisaatio voi sitouttaa henkilöstö organisaatioon. Tarkoituksena oli myös tutkia johtajien roolia si-

touuttamisessa. Haastatteluista ja henkilöstökyselyssä sekä lähtöhaastatteluista saatiin tuloksia näihin haasteisiin. Konkreettisesti tavoitteena oli tuottaa syvällisempää ymmärrystä, mitä vaihtuvuuden taustalla on ja millä keinolla sitä voi vähentää. Palaveri kahden johtoryhmän henkilön kanssa tuotti viestintäsuunnitelman, jota pyritään vielä kehittämään jatkossa, jotta henkilöstö saisi tarpeelliset tiedot ajallaan. (Kananen 2014, 146.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus voidaan pitää suhteellisen luotettavana, koska luotettavuustarkastelussa kuvatut osat ovat täyttyneet. Tutkimuksesta löytyy tarkoitus, tutkimusongelma on määritelty ja siitä on johdettu tutkimuskysymykset. Tavoite on esitelty selkeästi ja käsitteet on määritelty. Tutkimusstrategia löytyy kehittämishankkeesta ja kirjallisuuteen on perehdytty ja menetelmät ovat perusteltuja. Myös aineistoa on kerätty riittävästi, jotta ollaan saatu vastaus tutkimuskysymyksiin sekä analyysit on varmistettu näyttämällä tulokset kahdelle johtoryhmän jäsenelle. (Kananen 2014, 155-156.) Tutkimuksesta löytyy dokumentaatiota haastatteluista, analyyseistä sekä havainnoinneista. Tuloksista nousi esille asioita, jotka ovat yleispäteviä johtamisen kannalta sekä vaihtuvuuden syissä.

#### 5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Case-yrityksessä on paljon mahdollisuuksia kehittää toimintatapoja ja sitä kautta lisätä sitoutuneisuutta, koska taustalta löytyy paljon asioita, mihin voi tarttua. Henkilöstökyselyssä ilmeni palautteiden ja tunnustuksen saamisen tarve ja esimiehen oikeilla ohjeistuksella ja suunnitelmallisuudella voidaan palautteiden antamista lisätä. Palautteen suunnitelmallinen antaminen edesauttaa myös esimies-alaisen vuorovaikutusta sekä henkilöiden kehittymismahdollisuuksia, kun he saavat tietää, missä ovat hyviä ja missä olisi vielä parannettavaa.

Kehittämishankkeessa saatujen tuloksien perusteella tuli esille myös, että arvot eivät näy jokapäiväisessä toiminnassa ja tätä voisi kehittää tuomalla paremmin esille, miten ne kytkeytyvät jokaisen henkilön päivittäiseen tekemiseen. Arvot ei saisi olla vain hehkutussanoja, jonka merkitystä henkilöstö ei ymmärrä. Viestintäsuunnitelman avulla ja sitä edelleen kehittämällä onkin hyvä keino sitouttaa henkilöstöä, kun viestitään asioista selkeästi ja jatkuvasti. Taustatekijänä viestintään on myös suunnitelmallisuus tekemisessä, koska ilman suunnitelmia ja päätöksiä, ei ole asioita, mitä voidaan viestiä.

Henkilöstökyselyssä suurin osa vastasi, että työkaverit ovat yksi tärkeimmistä asioista sitoutumisen taustalla. Tätä pitäisi enemmän vaalia ja parantaa yhteisöllisyyttä erilaisilla yhteisillä tempauksilla ja yhteisellä tekemisellä. Tätä voi myös parantaa, kun rekrytoidaan yritykseen samankaltaisia ja samoja arvoja omaksuvia henkilöitä. Myös haastavat asiakasprojektit koettiin sitouttavana, joten niitä olisikin tarpeen kartoittaa paremmin ja saada työnjakoa selkeäksi ja kiinnostavaksi tasapuolisesti.

Johtamista voisi kehittää laatimalla johtajille osaamiskompetenssikartat ja pohtimalla, mitä taitoja on jo olemassa ja mitä taitoja pitäisi kehittää. Myös alaitaitoja voisi samalla kehittää, koska vuorovaikutukseen tarvitaan molempia osapuolia ja myös työntekijöiden olisi hyvä nähdä, mitä asioita heiltä odotetaan.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Abbasi, S. & Hollman, K. 2000. Turnover. The Real Bottom Line. Public Personnel Management. Vol. 29 No. 3. 333-342.

Barrick, M. & Zimmerman, R. 2005. Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection. Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 1. 159-166.

Branham, L. 2001. Keeping the people who keep you in business: 24 Ways to hang on to your most valuable talent. New York, USA: AMACOM.

CIPD. 2014. Developing managers to manage sustainable employee engagement health and well-being. Research insight. November 2014.

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D. & Weissberg, R. P. 2006. Emotional Intelligence: What Does The Research Really Indicate? Educational Psychologist, 41(4). 239-245.

Ghosh, P. & Satyawadi, R. & Joshi, J. P. & Shadman, M. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. International Journal of Organizational Analysis Vol. 21 No. 3. 288-312.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? Boston: Harvard Business Review.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the Modern Manager. Academy of Management Learning and Education. 74–84.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Juvenes Print.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.



Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Juvenes Print.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1. No. 1. 61-89.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Quinn, R. E. & Thakor, A. V. 2018. Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*. July-August 2018. 78-85.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Stamm, S. 2010. 10 Rules of Employee Engagement. *The Top Tens of Employee Engagement* edited by David Zinger. 21-23

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Vartiainen, P., Ollilla, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Gaudeamus.

### **Elektroniset lähteet**

Duunitori. 2016. Nämä yrityksen valitsevat Suomen yritysjohton kerman – suorahaku yli 10% kasvussa (Tiedote). [viitattu 2.12.2018]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/nama-yritykset-valitsevat-suomen-yritysjohton-kerman-suorahaku-yli-10-kasvussa-tiedote/>

Fisher, J. 2012. The Process of Transition. [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/AlexClapson/the-process-of-transition-paper>

- Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. [viitattu 17.12.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23897>
- Innokylä. 2018. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. [viitattu 29.1.2019]. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. [viitattu 6.1.2019]. Saatavissa: <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kruse, K. 2012. What is Employee Engagement. [viitattu 6.1.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#249c06c97f37>
- McLeod, S. A. 2018. Maslow's hierarchy of needs. [viitattu 10.12.2018]. Saatavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Michael Page. 2015. 5 ways to boost employee engagement - by the Michael Page team. [viitattu 2.12.2018]. Saatavissa: <https://www.michaelpage.com.au/advice/management-advice/engagement-and-retention/5-ways-boost-employee-engagement>
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Moon, C. 2016. The Three Types of Organization Commitment of Employees. [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/three-types-organizational-commitment-employees-christy-moon/>
- Nikula, P. 2017. Innovatiivisuus organisaation menestystekijänä. Henkilöstön kehitysideoiden hyödyntäminen Lahti Aqua konsernissa. YAMK –opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja matkailun ala. [viitattu 21.9.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017111016872>
- Routio, P. 2007. Toiminnan kehittäminen. [viitattu 9.12.2018]. Saatavissa: <http://www.uiah.fi/projects/metodi/020.htm#toimnutk>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 30.11.2018]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs Influences Employee Engagement. [viitattu 10.12.2018]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>

Yle. 2018. Mitä, jos headhunter soittaisi sinulle? Suorat yhteydenotot yleistyvät, ja näin suoramaku etenee. [viitattu 2.12.2018]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10350726>

Yle. 2018. Työpaikka, joka oli auki 404 päivää – joidenkin työpaikkojen täyttämistä on tullut pikkukunnissa melkein mahdoton tehtävä. [viitattu 15.12.2018]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10321306>

## LIITTEET

Haastattelurunko

LIITE 1

### ***Aihe 1: Vaihtuvuuden syyt***

1. Kerro näkemyksesi vaihtuvuudesta ja toisaalta sitoutumisesta tällä hetkellä.
  - a. Mitkä syyt ovat mielestäsi aiheuttanut vaihtuvuutta organisaatiossa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi henkilöstön sitoutumiseen?

### ***Aihe 2: Henkilöstön sitouttaminen***

1. Millä tavoin sitouttaminen on osana yrityksen strategiaa? Miten se on toteutunut?
2. Mitä keinoja on käytetty sitouttamiseen?

### ***Aihe 3: Johtajien rooli sitouttamisessa***

1. Millainen johtamistyyli yrityksessä on?
  - a. Millainen oma johtamistyyli on?
2. Millainen johtaminen mielestäsi tukee sitouttamista?
3. Mikä merkitys johtamisessa on tunteilla ja millaisissa tilanteissa kuuntelet tunteita?  
(Tunneäly)

Sähköpostiviesti johtoryhmälle

LIITE 2

Hei,

Teen opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakouluun liiketoiminnan ja uudistavan johtamisen koulutukseen. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää syyt henkilöstön suureen vaihtuvuuteen ja konkreettisia keinoja vaihtuvuuden vähentämiseen ja sitouttamiseen organisaatiossa. Tässä kehittämishankkeessa pyrin tutkimaan asiaa työnantajan näkökulmasta, joten siksi haluaisinkin haastatella teitä tämän vuoden aikana.

Tutkimusmenetelmänä käytän haastattelua, joka kestää noin tunnin. Haastatteluvastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti eikä työhön liitetä henkilötietoja eikä vastauksia esitellä niin, että olisivat tunnistettavissa kenenkään yksittäisen henkilön kommentteina.

Laitan teille haastatteluajankohdista aikatauluehdotuksia kalentereihinne. Hyväksykää kutsu, jos aika sopii. Tarvittaessa voitte myös ehdottaa muuta ajankohtaa.

Kiitos etukäteen ajastanne. Soittakaa tai laittakaa viestiä, jos tulee jotain kysyttävää ennen haastattelua.

Ystävällisin terveisin

Jasmin Pham

Saate henkilöstökyselylle

LIITE 3

Hi!

I am writing my thesis about personnel turnover and the ways to reduce turnover. The thesis is for Lahti University of Applied Sciences in Business and Regenerative management.

By answering this survey you are helping me to get insight about what has been causing turnover and what should management do to reduce turnover. The answers will be collected anonymously and will be processed extremely confidential. In the final report the answers will be written in Finnish and none of the answers can be linked to any responder.

The questions are both in English and Finnish. It will take 5-10minutes to answer this survey. I hope you answer as soon as possible but at the latest by the end of 31.12.

Thanks for your co-operation!

Jasmin

Hei!

Teen kehittämishanketta Lahden ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan ja uudistavaa johtamisen -linjalle. Vastaamalla kyselyyn, autat minua tutkimusaineistoni keräämisessä.

Tämä kysely on osana kehittämishanketta, jossa tutkin organisaation vaihtuvuuden syitä ja yritän löytää konkreettisia keinoja henkilöstön sitouttamiseksi. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Lopulliseen raporttiin avoimet vastaukset tullaan siteeraamaan niin, ettei niitä voida yhdistää kenenkään yksittäiseen vastaajaan.

Kysymykset ovat sekä englanniksi että suomeksi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Pyydän vastamaan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 31.12 mennessä.

Kiitos yhteistyöstäsi!

Jasmin

The factors affecting turnover  
Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

1. Do you know what are your organization's values?  
Tiedätkö, mitkä ovat organisaation arvot? \*

- Yes/Kyllä  
 No/En

2. For each argument, please select the option closest to your opinion.  
Valitse kunkin väitteen kohdalla lähinnä mieltipidettäsi oleva vaihtoehto. \*

0 = Very poorly / Erittäin huonosti 10 = Very well / Erittäin hyvin

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I don't know/En osaa sanoa
<hr/> Values appear in your organization's everyday activities. Arvot näkyvät organisaation jokapäiväisessä toiminnassa? Values: responsibility, respect & reward	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/> Organization's values matches well with my values. Organisaation arvot sopivat hyvin omiin arvoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/> Organization's vision, operations and objectives was well introduced to me. Organisaation visio, toimintatavat ja tavoitteet perehdytettiin minulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/> I am doing a meaningful job. Teen merkityksellistä työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. If you don't feel that you are doing a meaningful job, what could be done to change it?  
Jos et koe merkityksellisyyttä, miten siihen voisi vaikuttaa?

4. Do you know your the objectives of your work?  
Tiedätkö työsi tavoitteet? \*

- Yes/Kyllä  
 No/En

I can not say/En osaa sanoa



**5. Are you able to reach the objectives of your work?**  
Pystytkö saavuttamaan työllesi asetetut tavoitteet? \*

Always Aina      Mostly Useinmiten      Rarely Harvemmin      No En      I don't know the objectives En tiedä tavoitteita      I can not say En osaa sanoa

**6. What are the factors that makes you committed to the organization? (e.g. training possibilities, co-workers, the value and relevance of work)**

Mitkä asiat sinua sitouttavat organisaatioon? (esim. koulutusmahdollisuudet, työkaverit, työn arvostus ja merkityksellisyys) \*

**7. How does internal communication work in your organization? (objectives, values, vision, organization changes, financial situation, new customers, projects)**

Miten sisäinen viestintä organisaatiossa toimii? (mm. tavoitteet, tulokset, arvot, visiot, organisaation muutokset, taloudellinen tilanne, uudet asiakkuudet, projektit) \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Very poorly Erittäin huonosti                      Very well Erittäin hyvin

**8. What should be improved so that you can more often achieve the objectives set for your work?**  
Mitä asioita pitäisi parantaa, että saavuttaisit useammin työlle asetetut tavoitteet?

**9. Are you satisfied with the current reward system? (salary, bonus, fringe benefits, recognition, feedback)**

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään? (mm. palkka, bonukset, luontoisedut, arvostus, tunnustukset, palaute) \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Very poorly Erittäin huonosti                      Very well Erittäin hyvin

**10. How can your organization improve rewarding?**  
Miten palkitsemista voidaan parantaa? \*

**11. What kind of leadership/management style does the organization have?**  
Millainen johtamistapa organisaatiossa on? \*

Coercive style/Pakottava: "Do what I say"

Authoritative/Arvovaltainen: "Come with me"

Affiliative/Yhdistävä: "People come first"

Democratic/Demokraattinen: "What do you think?"

Pacesetting/Määrää tahdin: "Do what I do, NOW"

Coaching/Valmentava: "Try this"

None of the above/Ei mikään ylläolevista



I can not say/En osaa sanoa

**12. I think the management style is (describe in your own words):**

Mielestä johtamistyyli on (kuvaile omin sanoin): \*

**13. Is the current leadership/management style suitable for your organization?**

Onko nykyinen johtamistapa sopivat organisaatioon? \*



**14. Do you trust the management to make the right decisions for your organization?**

Luotatko johdon kykyyn tehdä oikeat päätökset organisaation kannalta? \*



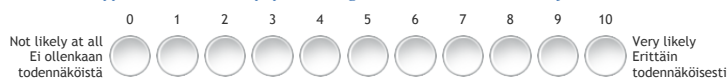
**15. Do you feel that management knows what the organization's personnel day to day work includes?**

Koetko, että johtajat tietävät, mitä organisaation henkilöstön päivittäiseen työnkuvaan kuuluu? \*



**16. How likely are you still working in your current organization after a year?**

Millä todennäköisyydellä olet töissä nykyisessä organisaatiossa vielä vuoden jälkeen? \*



**17. Do you have anything on your mind? Free comments.**

Break

**VIESTINTÄSUUNNITELMA**

TILIKAUDEN ALOITUS	<b>TILIKAUDEN KICK-OFF</b> AIHEET: – Strategia, visio, arvot – Suunnitelma – Budjetti
VIIKOITTAIN	<b>UUTISKIRJE</b> AIHEET: – Uusien henkilöiden esittely – Projektitiimit-linkki – Arvot – Vuospäivät (töissä, synttärit)  <b>TIIMIPALAVERT</b> • Officevibe-tulokset
KUUKAUSITTAIN	<b>KUUKAUSIKOKOUS</b> AIHEET: • Uusien henkilöiden esittely • Kuukauden työntekijä –palkitseminen • Kuukauden tiimi –palkitseminen • Myyntiputki • Officevibe-tulokset
KVARTAALEITTAIN	AIHEET: • TALOUSLUVUT • STRATEGIA • BUDJETTI VS TOTEUTUNUT
TILIKAUDEN LOPETUS	AIHEET • TILINPÄÄTÖS • VUODEN TYÖNTEKIJÄ –PALKITSEMINEN

## Työntekijäprofiili

## LIITE 6

<p><b>Persoonan nimi, ikä, asema &amp; tiimi</b></p> <p>Sebastian, 40, liiketoimintajohtaja, Business-unit</p>	<p><b>Mitä osaamista persoonalla on?</b></p> <p>Asiakaskeskeinen ajattelutapa, talousohjauksellinen toiminta</p>	
<p><b>Henkilökohtainen lainaus</b></p> <p><i>Asian voi nähdä monelta kantilta.</i></p>	<p><b>Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa &amp; tavoitteet.</b></p> <p>Ihmiskeskeisyys, tunneäly, muutosjohtaminen</p>	
<p><b>Persoonan kuvaus ja työntekijäkokemus</b></p> <p>Sebastian on tyyppinen konsultti, joka osaa kääntää negatiiviset asiat niin, että taustalla on kuitenkin jotain positiivista. Kyse saattaa olla hieman poliittikommainen puhetapa, mutta se on silti ihan miellyttävä, vaikka välillä ei puheesta mitään ymmärrä. Johtajana hän on helposti lähestyttävä persoona, mutta poissa-oleva.</p>	<p><b>Persoonan painotukset</b></p> <p>Kannattavuus Tulosohjaus KPI-mittarit Asiakastyytyväisyys Verkostoituminen</p>	<p><b>Persoonan sitouttamiskeinot</b></p> <p>Palkitsemisjärjestelmä: optiot, bonukset, palkka &amp; erilaiset etuudet Haastavat työtehtävät Kasvupolut Asiakkuudet</p>

<p><b>Persoonan nimi, ikä, asema &amp; tiimi</b></p> <p>Jukka-Petteri, 48, teknologiakonsultti, Customer Success -unit</p>	<p><b>Mitä osaamista persoonalla on?</b></p> <p>Teknologiaosaaminen</p>	
<p><b>Henkilökohtainen lainaus</b></p> <p><i>Hieman menee aikaa, mutta kyllähän sen saa onnistumaan.</i></p>	<p><b>Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa &amp; tavoitteet.</b></p> <p>Liiketoiminnan ymmärrys, asiakaslähtöisyys</p>	
<p><b>Persoonan kuvaus ja työntekijäkokemus</b></p> <p>Jukka-Petteri voisi kuvailla introvertiksi ihmiseksi, joka tykkää tehdä asioita enemmän kuin puhua niistä. Jukka-Petteri voi osallistua yhteisölliseen toimintaan, kunhan sitä ei ole liikaa. Jukka-Petteri tekee mielellään töitä yksin, mutta tuki on oltava saatavilla, kun hän sitä tarvitsee.</p>	<p><b>Persoonan painotukset</b></p> <p>Yksin toimiva Työn ohjaus</p>	<p><b>Persoonan sitouttamiskeinot</b></p> <p>Työn merkitys Kiinnostavat projektit Joustavuus työajoissa Määritellyt prosessit Tunnustuksen saaminen</p>

<p><b>Persoonan nimi, ikä, asema &amp; tiimi</b></p> <p>Isabella, 32, Visual Designer, Design-unit</p>	<p><b>Mitä osaamista persoonalla on?</b></p> <p>Palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys</p>	
<p><b>Henkilökohtainen lainaus</b></p> <p><i>Tuo fontti on väärä.</i></p>	<p><b>Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa &amp; tavoitteet.</b></p> <p>Liiketoiminnan ymmärrys</p>	
<p><b>Persoonan kuvaus ja työntekijäkokemus</b></p> <p>Isabella on sosiaalinen työkaveri ja ajatuksia vain lentelee. Kaikki ei toisaalta ole toteuttamiskelpoisia, ainakaan Jukka-Petterin mielestä, mutta visuaalinen ilme on ainakin kunnossa. Isabellan innostuneisuus tuo muillekin hyvän fiiliksen. Isabella osaa joidenkin mielestä olla hankala, kun kertoo mielipiteet suoraan eikä aina niitä edes kaunistele.</p>	<p><b>Persoonan painotukset</b></p> <p>Verkostoituminen</p> <p>Visuaalisuus</p> <p>Käyttäjälähtöisyys</p>	<p><b>Persoonan sitouttamiskeinot</b></p> <p>Haastavat työtehtävät</p> <p>Kiinnostavat projektit</p> <p>Joustavuus</p> <p>Kasvupolut</p> <p>Tiimin toimivuus</p>