

Case Yritys X - Henkilöstövaihtuvuuden syyt ja organisaatioon sitouttaminen

Jaatinen, Jenna

Laurea-ammattikorkeakoulu

Case Yritys X - Henkilöstövaihtuvuuden syyt ja organisaatioon sitouttaminen

Jenna Jaatinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Jenna Jaatinen

Case Yritys X - Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaatioon sitouttaminen

Vuosi 2017

Sivumäärä 38

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja aihe on valittu vastaamaan yrityksen tarpeita. Aiheeksi muodostui henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaatioon sitouttaminen, joka on rajattu Yritys X:n tavoitteiden mukaisesti. Heidän yksi neljästä tavoitteesta on saada vapaaehtoinen henkilöstövaihtuvuus alle kymmeneen prosenttiin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittää vaihtuvuuden teoriaa yksilö- ja organisaatiotasolla sekä pitää sisällä olennaisia käsitteitä. Viitekehyksessä tutustutaan myös tarkemmin juurtuneisuusmalliin sekä yrityksen taloudellisten mittareiden ja henkilöstön vaihtuvuuden riippuvuuksiin.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitä, miksi työntekijät haluavat lähteä. Tutkimuksen ongelmana oli selvittää, miten yritys voi pienentää henkilöstövaihtuvuutta. Jotta tähän voitiin saada vastaus, etsittiin ratkaisuja myös lähtemisen syihin, työntekijöiden sitouttamiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaviin asioihin.

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää, toivelistatekniikkaa ja haastattelua. Ensin toteutettiin työpaja, jossa menetelmänä käytettiin toivelistatekniikkaa. Työpajassa selvisi, että eräs työntekijä on kiinnostunut työpaikan vaihdoksesta. Haastattelu toteutettiin tutkimuksen loppuvaiheilla, jotta voitiin saada syvällisempää tietoa tutkimukselle.

Laadullisen tutkimuksen tulokset käsiteltiin Excelissä, jotta aineisto voitiin muuttaa määrälliseksi. Tämän avulla saatiin yleiskuva tuloksista ja niitä pystyi helpommin jakamaan esimerkiksi osastoittain. Tutkimustulokset osoittavat useita kehittämismahdollisuuksia henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiselle. Näitä ovat muu muassa työntekijöiden arvostus, tasa-arvoinen kohtelu ja kommunikoinnin parantuminen lähimmän esimiehen kanssa.

Jatkotutkimuksina voitaisiin toteuttaa saman kaltainen tutkimus, jossa otettaisiin kantaa työntekijän taustoihin, esimerkiksi miten ikä vaikuttaa työntekijän päätökseen lähteä. Yritys X voisi myös kartoittaa kehitysehdotuksen tarpeellisuuden.

Asiasanat: Henkilöstön vaihtuvuus, Vapaaehtoinen vaihtuvuus, Juurtuneisuus

Jenna Jaatinen

The causes of employee turnover and organizational commitment: a case study of Company X

Year 2017

Pages

38

This Bachelor's thesis was made in cooperation with Company X and the topic was selected to meet the needs of the company. The topic was the causes of employee turnover and commitment to the organization which is limited to the goals of Company X. One of their four goals is to have a voluntary employee turnover of under ten percent.

The theoretical framework of the thesis consists of the theory of turnover at the individual and organizational level, as well as an explanation of the essential concepts. The framework also takes a closer look at the job embeddedness model and correlations between the company's financial indicators and employee turnover.

This thesis investigated the work satisfaction of Company X's personnel and why the employees wanted to leave. The main focus of the study was to find out how the company could reduce employee turnover. In order to get an answer to the main focus, solutions were also sought for the causes of departure, employee engagement and job satisfaction.

The study used two qualitative research methods, the wish list technique and interviews. First, a workshop was carried out using the wish list technique. At the workshop, the author found out that the employee is interested in changing the job. Therefore, it was decided that an interview was essential and this was carried out at the end of the study. This also ensured the availability of more profound information.

The results of the qualitative study were processed in excel so that the material could be interpreted quantitatively. This helps to create an overview and is easier to share, for example, by department. The results of the study show a number of development opportunities to reduce staff turnover. These include valuing employees, equal treatment and improvement of communication with the nearest supervisor.

As a further research, a similar study could be carried out to investigate further the background of the employee, for example how age will affect the employee's decision to leave. Company X could also survey the need for a development proposal.

Keywords: Employee turnover, Voluntary turnover, Job embeddedness

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen rajaus	6
1.2	Tutkimusongelma ja -tavoitteet.....	7
2	Henkilöstön vaihtuvuus	8
2.1	Juurtuneisuusmalli ja sen toimivuus.....	9
2.2	Henkilöstövaihtuvuus ja organisaation suorituskky	11
3	Tutkimuksellisen kehittämistyön kuvaus ja kulku.....	12
3.1	Lähestymistapa ja menetelmät.....	14
3.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku	16
4	Tutkimustulokset.....	17
5	Tutkimustulosten analysointi	25
6	Kehitysehdotus	27
	Lähteet	29
	Kuviot..	30
	Liitteet.....	31

1 Johdanto

Henkilöstön vaihtuvuuden tutkiminen on ollut tärkeää johtamisen tutkijoille sekä ammattilaisille jo vuosikymmenien ajan ja se on edelleen laajan kiinnostuksen kohde. Suurin osa vaihtuvuuden kirjallisuudesta koostuu erilaisten yksittäisten vaihtuvuustekijöiden tutkimisesta sisältäen työntekijöiden väestörakenteen, työtyytyväisyyden, organisaation sitoutumisen sekä juurtuneisuus. Näiden lisäksi on myös tärkeää tutkia mahdollisia vaikutuksia, joita henkilöstövaihtuvuus saattaa aiheuttaa organisaation suorituskykyyn, kuten voittoihin, liikevaihtoon, asiakaspalveluun sekä muihin yrityksen suorituskyvyn tuloksiin. (Hancock ym. 2013, 574.)

Työn toimeksiantaja on Yritys X, joka halusi edistää henkilöstön hyvinvointi. Opinnäytetyön aihe valittiin, koska Yritys X oli luonut tavoitteita vuodelle 2017. Tämä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n henkilöstövaihtuvuuden syitä ja mahdollisuutta henkilöstön sitouttamiseen. Opinnäytetyön tutkimustulokset auttavat yritystä ymmärtämään työntekijöiden näkökulman ja näin ollen mahdollisuuden korjata puutteita. Kehitysehdotus mahdollistaa muutoksen henkilöstövaihtuvuuteen ja näin ollen Yritys X voi saavuttaa yhden tavoitteen, joka on asetettu vuodelle 2017.

Opinnäytetyön tarkempi aiheen rajausta käydään läpi luvussa 1.1, jonka jälkeen perehdytään tutkimuksen ongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Luvussa kaksi käydään läpi henkilöstövaihtuvuuden teoriaa. Koska kirjallisuutta aiheesta on todella paljon, paneudutaan tässä opinnäytetyössä uusimpiin löytöihin vapaaehtoisesta henkilöstön vaihtuvuuden tutkimisesta, kuten juurtuneisuusmalliin. Lisäksi tutustutaan meta-analyysiin, jossa olemassa olevaa kirjallisuutta on käytetty jo hyödyksi.

Tämän jälkeen luku kolme jakautuu kahteen osaan, teoriaan ja opinnäytetyön tutkimuksen kulkuun. Ensin perehdytään tutkimuksellisen kehittämistyön kuvaukseen ja kulkuun teoriassa, jonka jälkeen kerrotaan käytetyistä menetelmistä ja siitä, miten kyseisiin menetelmiin on päädytty. Toiseksi avataan tutkimuksen kulkua eli mitä on tehty ja missä. Luvussa neljä tutkimustulokset käydään läpi määrällisesti, jonka jälkeen ne analysoidaan (luku 5). Luvussa kuusi käydään vielä läpi opinnäytetyön tekijän kehitysehdotus, jolla voidaan vaikuttaa pitkäkestoisesti henkilöstön vaihtuvuuteen.

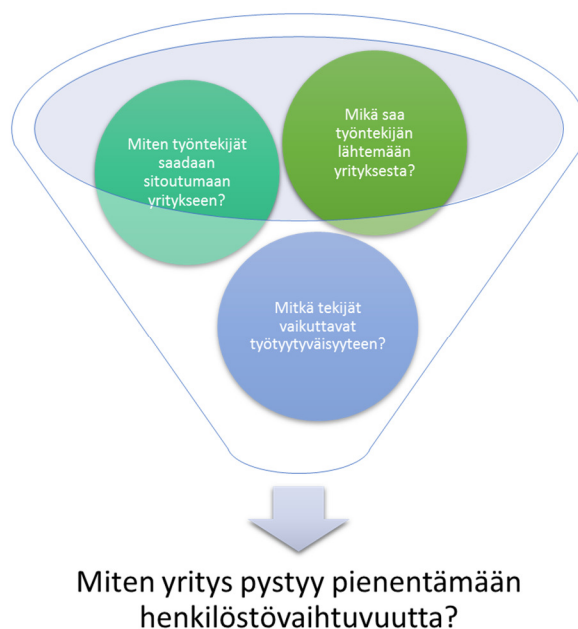
1.1 Aiheen rajausta

Alun perin Yritys X halusi tutkimuksen siitä, millainen on hyvä työpaikka. Aihe koettiin jo alkumetreillä laajaksi, jonka vuoksi oli tärkeää rajata aihetta. Aiheen rajausta ei muodostunut haasteeksi vaan hyvin pian selvisi, missä asioissa Yritys X haluaisi parannusta. Tähän vaikutti

yrittäjien tavoitteet, jotka oli jo päätetty vuodelle 2017. Yksi näistä tavoitteista oli saada vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus alle kymmeneen prosenttiin. Yrityksen henkilöstön vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus vuonna 2016 oli 23,6 % ja tähän halutaan selkeä muutos. Aiheeksi muodostui henkilöstövaihtuvuuden syyt ja organisaatioon sitouttaminen.

1.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön tutkimusongelma ja -kysymykset. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten yritys pystyy pienentämään henkilöstövaihtuvuutta. Jotta tutkimuksen pääkysymykseen voidaan saada vastaus, on tärkeää pilkkoa ongelmaa tutkimuskysymyksiin. Näiden avulla voidaan selvittää syyt, miksi ihmiset lähtevät tai vaihtavat työpaikkaa, voidaanko työntekijöitä sitouttaa organisaatioon ja mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen.



Kuvio 1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritys X:n henkilöstövaihtuvuuden syitä ja mahdollisuutta henkilöstön sitouttamiseen. Tutkimuksesta myös halutaan antaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla voidaan saada muutosta vapaaehtoiseen lähtövaihtuvuuteen. Kuten aiemmin mainittiin, Yritys X on asettanut tavoitteita vuodelle 2017 ja yksi neljästä tavoitteesta on saada vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus alle 10 %. Jotta tähän tavoitteeseen voidaan päästä, perehdytään Yritys X:n henkilöstön ajatuksiin kvalitatiivisten menetelmien avulla. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella aihetta syvällisemmin ja keskittyä Yritys X:n henkilöstöön paremmin.

2 Henkilöstön vaihtuvuus

Vaihtuvuutta on tutkittu jo 1900-luvulta asti, jolloin määritelmästä on syntynyt useita luokittelu- ja jaottelutapoja. Yksi määritelmä vaihtuvuudelle on yksilöiden siirtyminen organisaatioon ja organisaatiosta pois (Haapanen H. 2013, 12). Tämä voidaan jakaa vielä vapaaehtoiseen ja tahattomaan lähtövaihtuvuuteen. Shaw ym. (1998, 311) määrittelee vapaaehtoisen vaihtuvuuden työntekijän päätökseksi lähteä yrityksestä. Kun taas, tahaton lähtövaihtuvuus johtuu työnantajasta. (Shaw ym. 1998, 311.)

Organisaatiotasolla, vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus on iso ongelma monille yrityksille tänä päivänä, koska siitä aiheutuu huomattavia kustannuksia yksilöille ja organisaatioille. Kaikissa organisaatioissa painitaan henkilöstö vaihtuvuuden kanssa ja, miten pidetään taitoa omaavat työntekijät. Tämän vuoksi ei ole yllättävää, että työntekijöiden sitouttaminen on kiinnittänyt organisaation johdon huomion. (Mitchell, T. ym. 2001, 96.)

Yksilötasolla, jos henkilö päättää lähteä vapaaehtoisesti yrityksestä, hän uskoo lähdön olevan ainoa oikea vaihtoehto (Mitchell ym. 2001 96). Työntekijöiden vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen löytyy monia eri syitä. Jotkut syyt ovat henkilökohtaisia, kuten perheessä tapahtuvat muutokset, halu oppia uutta, vaihto tai pyytämätön työtarjous. Muut syyt ovat vaikutuksia organisaatiosta, esimerkiksi havainnot työkaverin epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, tulla ohitetuksi ylennykseen tai yritys pyytää tekemään jotain omia arvoja vastaan. Kysymykset, joihin kaivataan vastausta ovat ”miksi ihmiset lähtevät? ja ” miksi ihmiset jäävät?”. (Mitchell ym. 2001, 1102.)

Suurimman osa akateemisesta huomiosta on saanut kaksi merkittävää tekijää, jotka ovat työtyytyväisyys ja työvaihtoehdot. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, jäävät ja ne ketkä eivät ole, lähtevät. Työtyytyväisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi palkan, valvonnan, muutoksien edistämisen, työympäristön ja työtehtävien avulla. Ihmiset, joilla on enemmän vaihtoehtoja, helpommin lähtevät kuin ne, joilla on vain muutama vaihtoehto. Muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia positiivisia tekijöitä voi olla työn rikastuttaminen, roolit ja odotukset. Negatiivisina tekijöinä voidaan nähdä stressi työstä, toistuva työ, rooliriippuvuus ja roolin ylikuormitus. Myös taloudelliset tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen, kuten palkka, edut ja muu palkitseminen. (Mitchell ym. 2001, 96-97.)

Mitchell ym. pohtivat myös muiden syiden vaikutusta vaihtuvuuteen. Osa työntekijöistä olivat pohtineet lähtemistä jonkun tietyn tapahtuman jälkeen. Mitchell ym. kutsuvat tätä shokiksi. Tapahtumat, jotka voivat aiheuttaa shokkitilan, ovat muun muassa ystävien lähteminen, vauvan saaminen, puolison työn uudelleensijoittaminen, huonon suorituskyvyn arviointi ja hallinnolliset muutokset sekä työtarjoukset, joihin ei liity sosiaalisia suhteita. On olemassa monia

polkuja jättää työnsä. Näitä ovat esimerkiksi suunnitelman toteuttaminen, ilman suunnitelmaa lähteminen, paremman perässä lähteminen ja tyytymättömän työn jättäminen. Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa tapahtuu yleensä hyvin nopeasti, jolloin aika voidaan mitata päivissä ja viikoissa. Viimeiset esimerkit tapahtuvat kuukausissa tai vuosissa, jolloin etsitään ja arvioidaan muita vaihtoehtoja. (Mitchell ym. 2001, 98-100.)

2.1 Juurtuneisuusmalli ja sen toimivuus

Mitchell ym. artikkelissa ”Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover”, haluavat esitellä uuden teorianmallin, jota kutsutaan juurtuneisuudeksi (job embeddedness). He uskovat, että juurtuneisuus on avaintekijä ymmärtämiseen miksi ihmiset haluavat jäädä heidän työpaikkoihin. (2001, 1102.)

Kriittiset näkökulmat juurtuneisuudelle ovat 1) missä määrin ihmisillä on linkkejä toisiin ihmisiin ja aktiviteetteihin, 2) missä määrin heidän työnsä ja yhteisönsä ovat samanlaisia tai sopivat heidän muihin elämäntilanteisiin ja 3) miten helposti linkit voidaan rikkoa eli mistä kaikesta heidän pitäisi luopua erityisesti, jos he muuttaisivat fyysisesti toiseen kaupunkiin tai kotiin. Mitchell ym. nimesivät nämä kolme ulottuvuutta linkeiksi, sopivuudeksi ja uhraukseksi, jotka ovat tärkeitä niin työaikana kuin vapaa-aikana. Tämä kolmekohtainen matriisi viittaa siis kuuteen ulottuvuuteen: linkit, sopivuus ja uhraus, jotka liittyvät henkilön organisaatioon ja yhteisöön. (Mitchell ym. 2001, 1104.)

Linkit

Linkit ovat luonnehdittu muodolliseksi ja epämuodolliseksi yhteydeksi henkilön ja instituution tai toisten ihmisten välillä. Juurtuneisuus ehdottaa, että ketjujen lukumäärä yhdistetään työntekijän ja hänen perheensä sosiaaliseen, psykologiseen ja taloudelliseen verkkoon, joka sisältää kavereita töistä ja vapaa-ajalta, ryhmiä ja yhteisön sekä fyysisen ympäristön, missä hän asuu. Mitä korkeampi yhteyksien lukumäärä on, sitä enemmän hän on sitoutunut työhön ja organisaatioon. (Mitchell ym. 2001, 1104.)

Abelson (1987, 382; 385) arvioi muuttujat, jotka liittyvät työhön sekä vapaa-ajan linkkeihin. Hän huomasi, että iäkkäämmät, naimisissa olevat, enemmän toimivaltuuksia omaavat sekä he, joilla on lapsia huollettavana, jäävät varmemmin työpaikkaan (Abelson 1987, 382; 385). Lisäksi Cohen (1995, 250) erityisesti mainitsi harrastukset ja uskonnollisuuden tekijöiksi, jotka vaikuttavat sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Täten, ihmisillä on monia yhteyksiä elämänsä eri osien välillä. Työstä ja ehkä kodistakin luopuminen voi katkaista linkkejä tai vaatia linkkien uudelleenjärjestelyä (Mitchell ym. 2001, 1104.)

Sopivuus

Sopivuus määritellään työntekijöiden havaituksi yhteensopivuudeksi tai mukavuudeksi organisaation ja hänen ympäristönsä kanssa. Mitchell ym. teorian mukaan työntekijöiden henkilökohtaiset arvot, uratavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat täytyy sopia suuren yrityskulttuurin ja hänen työnsä vaatimuksiin (työpaikan tuntemus, taidot ja kyvyt). Lisäksi henkilö harkitsee, miten hyvin hän sopii yhteisöön ja ympäristöön. Mitä parempi sopivuus on, sitä korkeampi todennäköisyys on, että työntekijä tuntee olevansa ammattimaisesti ja henkilökohtaisesti sidoksissa organisaatioon. (Mitchell ym. 2001, 1104)

Tutkittaessa vapaaehtoista lähtövaihtuvuutta, esimerkiksi O'Reilly, Chatman ja Caldwell (1991, 487-512) saivat selville, että ”epäsopivat” työntekijät lopettavat hieman nopeammin kuin ”sopivat” työntekijät, kuitenkin vasta 20 kuukauden jälkeen. Chatman (1991, 475) myöhemmin kertoi, että yksilön omat arvot vaikuttavat tyytyväisyyteen, aikomukseen lähteä ja lähtemiseen, ennemmin kuin organisaation ja yksilön välisten arvojen sovitus.

Uhraus

Uhraamisella tarkoitetaan mahdollisten luontoisetujen tai psykologisten hyötyjen menettämistä, esimerkiksi organisaation jättäminen merkitsee henkilökohtaisia menetyksiä, kuten kollegoista, mielenkiintoisista projekteista tai eduista luopumista. Lisäksi työntekijöille saatetaan muodostua etuja, mitä kauemmin he ovat saman yrityksen palveluksessa. Uuden työn vastaanottaminen tarkoittaisi myös näistä eduista luopumista. Mitä enemmän työntekijällä on menetettävää, sitä hankalampaa hänen on luopua työstään organisaatiossa. Lisäksi, jos työntekijät ovat sitoutuneita, he saattavat kieltäytyä työtarjouksista jotka vaativat muuttoa. (Mitchell ym. 2001, 1105.)

Juurtuneisuusmallin toimivuus

Mitchell, Holtom ja Lee kehittivät juurtuneisuusmittarin, joita he ovat käyttäneet kolmessa eri tutkimuksessa. Tutkimus mitataan kyselyllä, jonka tarkoituksena on arvioida sopivuutta, linkkejä ja uhrauksia sekä työn aikana, että sen ulkopuolella. Jokaisessa kolmessa tutkimuksessa, Mitchell ym. tarkastelivat suurta työntekijäryhmää ja mittasivat juurtuneisuutta, tyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista, tunnistettuja työvaihtoehtoja, työnhakua ja mahdollisuutta lähteä. Tämän jälkeen Mitchell ym. jäljittivät työntekijät, jotka olivat lähteneet seuraavan vuoden aikana ja järjestivät heille lähtöhaastattelun. (Mitchell ym. 2001, 103.)

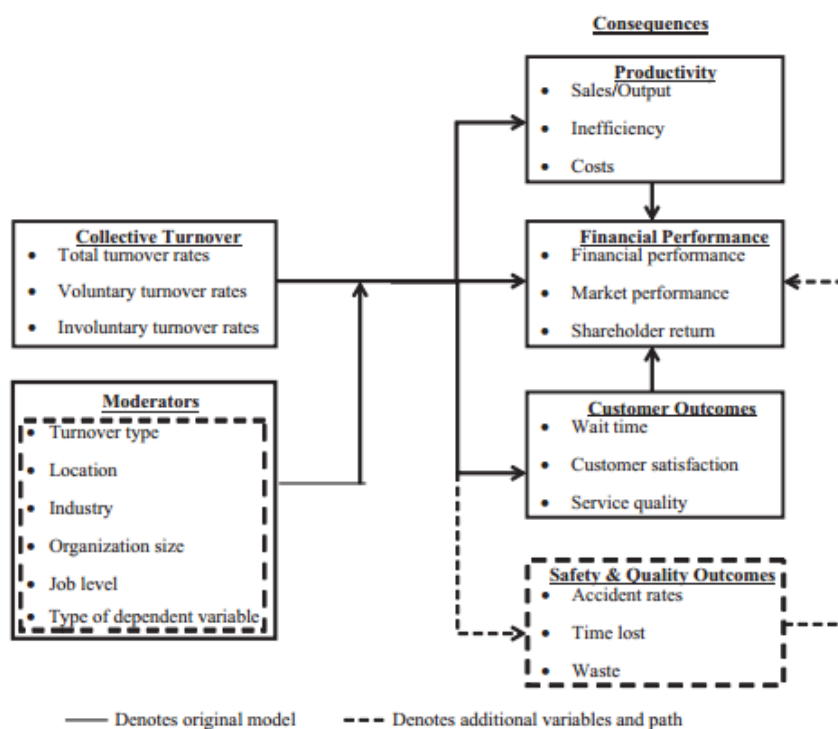
Tutkimuksissa selvisi, että juurtuneisuus liittyi negatiivisesti aikomukseen lähteä ja todelliseen lähtemiseen. Ihmiset, jotka kertoivat olevansa enemmän juurtuneita työhönsä, olivat

epätodennäköisemmin jättämässä organisaatiota. Tärkeintä oli kuitenkin fakta, että jokaisessa kolmessa tutkimuksessa juurtuneisuus otettiin huomioon yritysten ennustaessa liikevaihtoa. (Mitchell ym. 2001, 103-104.)

Mitchell ym. uskoo heidän tutkimuksen olevan merkittävä panos organisaatiokohtaiseen kirjallisuuteen ja se ehdottaa uusia sekä kiehtovia tapoja ajatella työntekijöiden säilyttämistä. Ilmeisesti, työntekijöiden juurtuneisuus organisaatioon ja yhteisöön vähentää aikomusta lähteä ja varsinaista lähtemistä. (Mitchell ym. 2001, 1118.)

2.2 Henkilöstövaihtuvuus ja organisaation suorituskyky

Aiemmat tutkimukset ovat pääsääntöisesti osoittaneet negatiivisen suhteen henkilöstön vaihtuvuuden ja organisaation mittareiden välillä (Hancock ym. 2013, 573). Hancock ym. kehittivät ja testasivat mallin perustuen Hausknechtin ja Trevorin (2011) henkilöstövaihtuvuuden viitekehukseen (Kuvio 2). Lisäksi Hancock ym. halusivat ottaa mukaan meta-analyttisen testin todistaakseen epäsuorien suhteiden vaikutusta optimaaliseen vaihtuvuusasteeseen, kuten osa tutkijoista oli jo aiemmin ehdottaneet. Vielä näiden lisäksi, Hancock ym. tunnistivat ja testasivat teoreettisesti tärkeiden vaihtuvuuden ja suorituskykymittareiden suhteita moderaattori-hypoteeseilla, joita olivat muu muassa toimiala, sijainti, työaste ja organisaation koko sekä operatiivinen liikevaihto ja organisaation suorituskyky. (2013, 574-576.)



Kuvio 2 Moderaattorit sekä turvallisuuden ja laadun lopputulema (Hancock ym. 2013, 575)

Kuvio 2 on mukautettu versio henkilöstövaihtuvuuden viitekehyksestä, josta voidaan nähdä Hancockin ym. muokkaukset alkuperäiseen malliin. Alkuperäisestä mallissa vaihtuvuuden oletetaan vaikuttavan suoraan moniin organisaation suorituskyvyn indikaattoreihin, kuten asiakaspalveluun. Hancock ym. liittävät malliin moderaattorit sekä turvallisuuden ja laadun lopputulemat. (2013, 575) Tässä tapauksessa moderaattorilla tarkoitetaan kolmatta muuttuvaa tekijää, joka vaikuttaa kahden tekijän riippuvuuteen (Statistics Solutions, 2017).

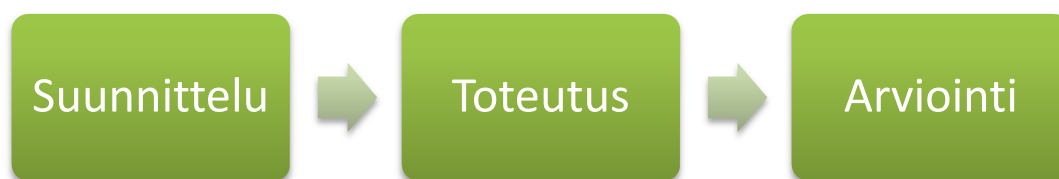
Hancock ym. pystyivät tunnistamaan useita keskeisiä vaikutuksia. Ensimmäinen on, että yleinen suhde vaihtuvuuden ja organisaation suorituskyvyn välillä on negatiivinen. He tarkastelivat myös muita tutkimuksia ja vertasivat niitä omiin tuloksiinsa. Monien laskelmien kautta päädyttiin siihen, että vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti organisaation liikevoittoon. Toinen keskeinen vaikutus moderaattori analyysissä viittaa tilanteisiin, joissa vaihtuvuuden vaikutus on suhteellisesti enemmän tai vähemmän tärkeää. Esimerkiksi henkilöstövaihtuvuuden vaikutus on negatiivisempi niillä aloilla, joilla vaaditaan osaamista, johtotason työntekijöillä, keskisuurissa yrityksissä ja Yhdysvalloissa. Hancock ym. myös havaitsivat, että vastentahtoisesta vaihtuvuudesta ei välttämättä ole toimintoa, koska kokonaisvaihtuvuus oli yhtä negatiivisessa suhteessa suorituskykyyn kuin vapaaehtoinen vaihtuvuus. (Hancock ym. 2013, 595.)

Lisäksi organisaatioiden ja johtajien tulisi pohtia, mitkä suorituskyvyn mittarit ovat kiinnostavimpia tai tärkeimpiä arviointia ajatellen, koska vaihtuvuudella on eri suhteet suorituskykyyn riippuen siitä, miten suorituskyky on määritelty. Hancock ym. tulokset viittaavat siihen, että vaihtuvuus on suoraan yhteydessä lyhyen aikavälin tuloksiin, jotka liittyvät laatuun ja turvallisuuteen. Nämä tulokset vaikuttavat merkittävästi suhteeseen taloudellisen suorituskyvyn kanssa. (Hancock ym. 2013, 596.)

3 Tutkimuksellisen kehittämistyön kuvaus ja kulku

Kehittämistyötä luonnehditaan yleensä prosessina, koska se on aikaa vievää ja muodostuu useimmiten selkeistä vaiheista. Vaiheiden avulla pystytään myös toimimaan järjestelmällisesti ja huomioidaan asiat, jotka tulee käsitellä ennen seuraavan vaiheeseen siirtymistä esimerkiksi tavoitteiden määrittely ennen menetelmien pohtimista. Prosessi tulee suunnitella huolellisesti, jotta pysytään kehittämistyön aikataulussa. (Ojasalo ym. 2014, 22.)

Kehittämistyön prosessin pystyy jakaa muutostyön prosessiksi, johon kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheet (Kuvio 3). Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämistyön haasteet, tavoitteet sekä miten tavoitteet voidaan saavuttaa, jonka jälkeen aloitetaan itse suunnitelman toteutus. Toteutuksen jälkeen on vielä tärkeää arvioida, onko päästy tavoitteisiin. Yleensä arviointivaiheessa ollaan jo aloittamassa uutta suunnitelmaa ja prosessi lähtee alusta. (Ojasalo ym. 2014, 22.)



Kuvio 3 Muutostyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23)

Yllä olevassa kuviossa 3 on erittäin tyypillinen malli kehittämistyön prosessista, joka auttaa samaan kokonaiskuvan kehittämistyön erinäisistä vaiheista. Prosessi ei ole käytännössä näin yksioikoinen kuin kuvio 3 antaa ymmärtää ja vaiheiden ero on vaikeasti havaittavissa. Yleensä prosessissa kuljetaan edestakaisin vaiheiden välillä, kunnes pystytään edetä prosessin toisiin vaiheisiin. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

Kuviossa 4 ensimmäinen vaihe on kehittämiskohteen tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä niihin liittyvien seikkoja ymmärtäminen. Tämä on tutkimuksellisen kehittämistyön perustana. Kun kehittämiskohdetta aletaan suunnitella, on syytä pohtia hankkeen odotuksia ja mitä ne merkitsevät työyhteisön arjessa. Tämän jälkeen voidaan jo laatia alustavia tavoitteita hankkeelle. Toisessa vaiheessa aloitetaan tiedonhaku käytännössä ja teoriassa sekä tutustutaan muuhun kirjoitettuun tietoon aiheesta. Tekijältä vaaditaan tässä vaiheessa lähdekriittisyyttä ja kykyä löytää oikea näkökulma kehittämiskohteeseen. Tutkimuksellisen kehittämiskohteen näkökulma perustuu yleensä jo olemassa olevaan kirjoitettuun tietoon eli teoreettiseen taustaan, josta voidaan nähdä keskeiset käsitteet omaan tutkimukseen. Käytännön tiedonhaku kattaa yrityksen sekä sen toimintaympäristön tausta- ja tutkimustiedot, jotka auttavat määrittämään täsmällisemmän kehittämistehtävän ja rajaamaan kehittämiskohteen. Kolmannen vaiheen jälkeen voidaan kuvata prosesseja kehittämiskohteeseen sekä aloittaa lähestymistapojen ja menetelmien suunnittelu. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on käyttää perinteisten menetelmien lisäksi erilaisia kehittämismenetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä, jolloin on helpompi päästä käytännönläheisempään kehittämiseen organisaatiossa. Näiden menetelmien tulee auttaa kohdeyrityksen tuntemista sekä aiheuttaa tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja työyhteisössä. (Ojasalo ym. 2014, 24-25.)

Viidennessä vaiheessa muutos on tarkoitus toteuttaa ja julkistaa eri muodoissa. Tämä vaihe vaatii aikaa ja resursseja, jotta voidaan tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään. Prosessin aikana edistymistä raportoidaan osallisille koko ajan, jolloin saadaan keskustelua sekä palautetta tehdystä työstä. Tulokset jaetaan aina kirjallisena tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Kuudes eli viimeinen vaihe on tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi, jonka tarkoitus on suuntautua kehittämisprosessiin ja sen tuotoksiin. Arviointia tehdään koko prosessin ajan ja myös eettiset kysymykset ovat tärkeitä ottaa huomioon jokaisessa kehittämistyön vaiheessa. (Ojasalo, K. ym. 2014, 25-26.)



Kuvio 4 Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Tämä opinnäytetyö kuuluu suurempaan muutostyön kokonaisuuteen, jossa yritys on tunnistanut kehittämiskohteen ja määritellyt alustavat tavoitteet. Opinnäytetyö seuraa Ojasalo ym. kehittämistyön prosessia käsittäen aiheen rajauksen, tietoperustan laatimisen, lähestymistavan ja menetelmien suunnittelun sekä tietojen julkistamisen niin yrityksen johdolle kuin työntekijöille.

3.1 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapa kehittämistyölle on tapaustutkimus, jossa on käytetty kahta eri menetelmää, toivelistatekniikkaa ja strukturoitua haastattelua. Tässä kappaleessa avataan hiukan näiden teoriaa ja kerrotaan, miten on päädytty lähestymistapaan ja kyseisten menetelmien käyttöön.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus sopii hyvin, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa tapausta pyrkien tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tässä lähestymistavassa on siis yleensä yksi tutkittava kohde esimerkiksi organisaatio, prosessi tai toiminto. Tapaustutkimuksessa on myös mahdollista kahden tai useamman tapauksen vertailun, esimerkiksi erotellaan yksiköt tai osastot. (Ojasalo K. 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä käyttää erilaisia ja useita menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkittavaa aineistoa usein kerätään luonnollisessa tilanteessa, kuten havainnoimalla tai yrityksen erilaisia raportteja analysoimalla. Myös haastattelut ovat yksi tyypillinen menetelmä ja tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus yleensä liittyy ihmisen toimintaan. Tapaustutkimuksessa sovelletaan myös aivoriihiyöskentely ja benchmarking. (Ojasalo, K. 2014, 55.)

Kuten aiemmin on mainittu, tapaustutkimuksen lähestymistapa soveltuu, kun tutkittava kohde on organisaatio. Tässä tapauksessa organisaatio on Yritys X, josta halutaan saada syvällistä tietoa henkilöstövaihtuvuuden syistä osastoittain. Kun lähestymistapa oli päätetty, valittiin menetelmäksi toivelistatekniikka, joka toteutettaisiin työpajana. Kyseisen työpajan jälkeen strukturoitu haastattelu nousi lisäarvoa tuottavaksi menetelmäksi opinnäytetyöhön.

Toivelistatekniikka

Toivelistatekniikkaa soveltuu tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, koska sillä voi selvittää asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakkaat eivät yleensä osaa kertoa, mitä odotuksia heillä on vaan he osaavat paremmin kertoa, mitä he eivät saa. Toivelistatekniikalla selvitetään ilman rajoituksia, mitä asiakkaat haluavat. Tässä tekniikassa keskitytään ainoastaan hyötyihin ja se rohkaisee tuomaan paljon ehdotuksia ilman toteuttamispaineita tai järkeviä perusteluja. (Ojasalo, K. ym. 2014, 172.)

Tekijän pohtiessa menetelmiä, toivelistatekniikka osoittautui muokkauksien jälkeen erittäin potentiaalisesti menetelmäksi. Toivelistatekniikka ajateltiin hiukan toisella tapaa, mitä Ojasalo ym. olivat määritelleet. Asiakkaat ovat tässä tapauksessa Yritys X:n työntekijöitä neljältä eri osastolta. Tuotteet ja palvelut ovat henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen sekä juurtuneisuus yritykseen. Toivelistatekniikkaa käyttäen pystyttiin rohkaista työntekijöitä tuomaan omia ehdotuksia esille ilman perusteluja tai kritisointia. Tätä menetelmää käytettiin työpajassa, johon kaikki työntekijät saivat osallistua. Tekniikka myös mahdollisti osallistujille nopean pii-
pahtamisen työpajassa ja etätyöpajan, jolloin voitiin odottaa suurempaa vastausmäärää.

Toivelistatekniikan avulla pystyttiin selvittää henkilöstön tarpeita yrityksessä. Tutkimustuloksia ajatellen, Yritys X saa kehitysehdotuksia hyvinvoinnin kehittämiseen ja, sitä kautta mahdollisuuden vaikuttaa henkilöstön vapaaehtoiseen lähtövaihtuvuuteen. Työpajassa myös otettiin selville nykytilanne eli, mitkä toivelistatekniikan avulla syntyneistä unelmista on jo toteutunut. Tällä voitiin nähdä eroavaisuus nykytilanteen ja unelmien välillä.

Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu on lomakehaastattelu, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on etukäteen määritelty. Lomakehaastattelun kysymykset ovat tärkeä pitää selvinä välttämättä epämääräisyyttä. Tarkat ja lyhyet kysymykset ovat siis parempia kuin yleiset ja pitkät kysymykset. Myös sanojen valinnalla ja käytöllä on väliä, joten on hyvä pysähtyä miettimään yksittäisiä sanoja ja välttää ammattikieltä. (Hirsjärvi S. ym. 2009, 202-203; 208.)

Haastattelu otettiin menetelmäksi vasta työpajan järjestämisen jälkeen. Tämä johtuu siitä, että eräs työntekijä kertoi halukkuudesta lähteä yrityksestä. Tässä opinnäytetyössä haastattelun tarkoitus on tuoda näkemys työntekijältä, joka on selvästi tyytymätön nykytilanteeseen.

3.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kulku

Opinnäytetyön tutkimusosion työpaja järjestettiin 2.3.2017 klo 8.30-16.00 välisenä aikana Helsingin toimipisteen neuvotteluhuoneessa, jonne kutsuttiin toimipisteessä työskentelevät työntekijät osastoilta 1 ja 2 mukaan lukien esimiehet (Liite 1). Työpajan ensimmäinen vaihe järjestettiin 8.30-12.00 välisenä aikana, jolloin aiheena oli unelmien työpaikka. Osallistujilla oli mahdollisuus kirjoittaa post-it- lapuille utopistisimmatkin haaveet unelmiensa työpaikasta, jonka jälkeen laput päätyivät seinälle. Työpajan toinen vaihe kesti 12.30-16.00 välisen ajan, jossa osallistujien piti valita unelmien työpaikka-seinältä, ne haaveet, jotka ovat jo toteutuneet nykyisessä työpaikassa.

Työpaja järjestettiin myös etänä kahdelle muulle toimipisteelle torstaina ja perjantaina 2.-3.3.2017 välisenä aikana. Etätyöpajaan pystyi osallistumaan osastoilta 1 ja 2 ne, jotka eivät päässeet paikalle sekä osastot 3 ja 4. Etätyöpajassa osallistujilla oli mahdollisuus täyttää unelmien työpaikka-seinää koko torstain ja toinen vaihe suoritettiin perjantaina. Etätyöpaja toteutettiin Padlet-nimisellä ohjelmalla, joka toimii verkossa ja sovelluksena.

Haastattelu toteutettiin tiistaina 2.5.2017 sähköpostitse. Haastattelun tarkoitus on saada perspektiiviä työpajan vastauksiin. Tekijälle haastateltava on aiemmin tullut tutuksi, jonka vuoksi haastateltava uskalsi työpajassa ilmaista tahdosta lähteä yrityksen palveluksesta. Haastateltavalta kysyttiin muutama kysymys, jotka käsittelivät nykyistä työpaikkaa ja -tehtävää, parannusehdotuksia ja työpaikan vaihtamista. Haastattelun tarkoitus on tuoda lisäarvoa tälle tutkimukselle, jossa saadaan tietoa suoraan potentiaaliselta lähtijältä.

Haastatteluaihe käsittelee arkaluontoista asiaa haastateltavan kannalta ja sen vuoksi, haastattelu päätettiin pitää sähköpostitse. Tällä pystyttiin varmistamaan haastateltavalle tarvittava yksityisyys ja mukavuus vastata rehellisesti arkaluontoisiin kysymyksiin. (Ratislavová ym. 2014, 458-459; Aaltola ym. 2010, 29-30)

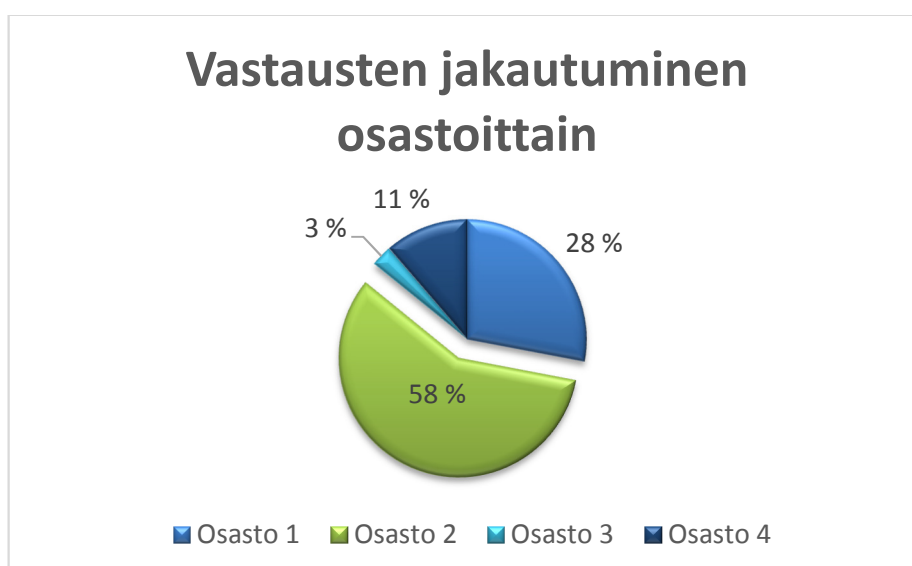
4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa syntyneitä tuloksia. Ensimmäisenä perehdytään etätyöpajan ja työpajan aamupäivän tuloksiin osastoittain ja teemoittain, jonka jälkeen paneudutaan työpajan toiseen vaiheeseen samalla tavalla kuin ensimmäisen osa työpajassa. Tutkimustulokset on saatu kvalitatiivisin menetelmien, mutta tulokset esitellään määrällisenä. Laadullisen aineiston laskeminen helpottaa aineistoon kiinni pääsemiseen ja siitä voidaan saada varmuus, että tutkimuksen tulokset eivät perustu vain tuntumaan (Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A, 2006). Näiden jälkeen syvennytään haastattelun tuloksiin.

Unelmien työpaikka- työpaja

Työpajaan osallistui siis neljä eri osastoa, kolmesta eri toimipisteestä ja erilaisia ”ideoita” unelma työpaikasta saatiin 318 kappaletta. Alla olevassa kuviossa 5 näkyy vastausten jakautuminen prosentteina osastoittain. Osastolla 1 työntekijöitä on 47 ja osastolla 2 60 työntekijää. Pienempiä osastoja ovat 3 (työntekijöitä 15) ja 4, jossa on 35 työntekijää. Yhteensä työntekijöitä on 157.

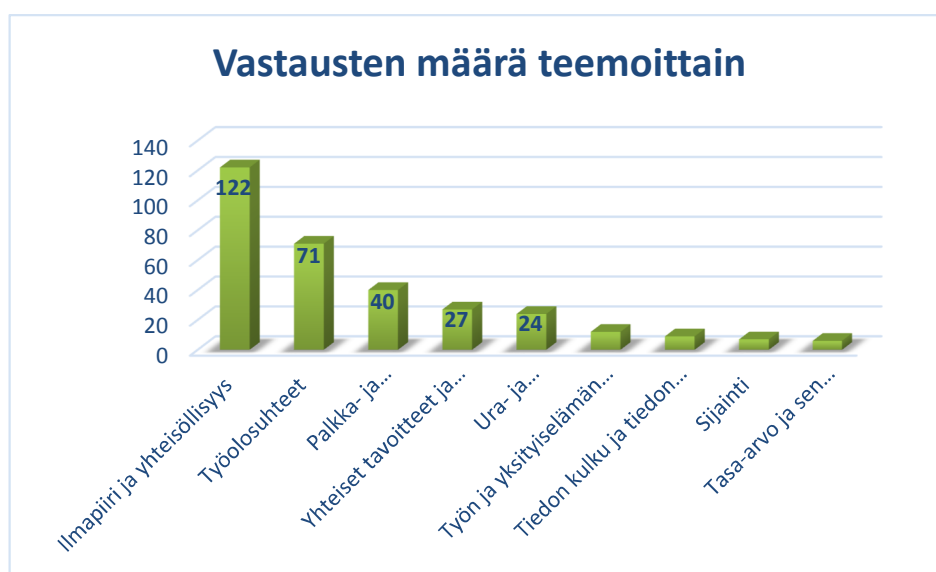
Ylipuolet ideoista syntyi osaston 2 työntekijöillä. Osastoilta 1 ja 2 vastauksia saatiin 86 % kaikista vastauksista, joka kattaa niin työpajaan osallistuvat kuin etätyöpajaan osallistuvat työntekijät. Vähiten vastauksia saatiin osastolta 3, jossa on vähiten työntekijöitä. Suhteutettuna työntekijöihin vastaukset näyttävät olevan samassa linjassa työntekijöiden määrän suhteen.



Kuvio 5 Vastausten jakautuminen osastoittain

Kaikki vastaukset luokiteltiin teemoihin (Kuvio 6) perustuen teokseen Työyhteisön terveys ja hyvinvointi kriteeristöön hyvästä ja tasa-arvoisesta työpaikasta (Lindström ym. 2002, 273).

Koska sijainnille ei ollut sopivaa kriteeriä, lisättiin se mukaan teemaan. Suurin osa vastauksista liittyi ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen (38 %) sekä työolosuhteisiin (22 %). Kuitenkin osallistujat pitivät myös tärkeinä palkka- ja palkitsemispolitiikkaa (13 %), yhteisiä tavoitteita ja vaikutusmahdollisuuksia (8 %) sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksia (8 %). Muutamia vastauksia tuli myös teemoihin työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (4 %), tiedon kulku ja tiedon saanti (3 %), sijainti (2 %) ja tasa-arvo ja sen toteuttaminen (2 %). Näistä kolme teemaa sai vastauksia yli 10 %, jonka vuoksi niitä ja niiden alatyyppejä käydään hiukan tarkemmin läpi myöhemmin tutkimustuloksissa.



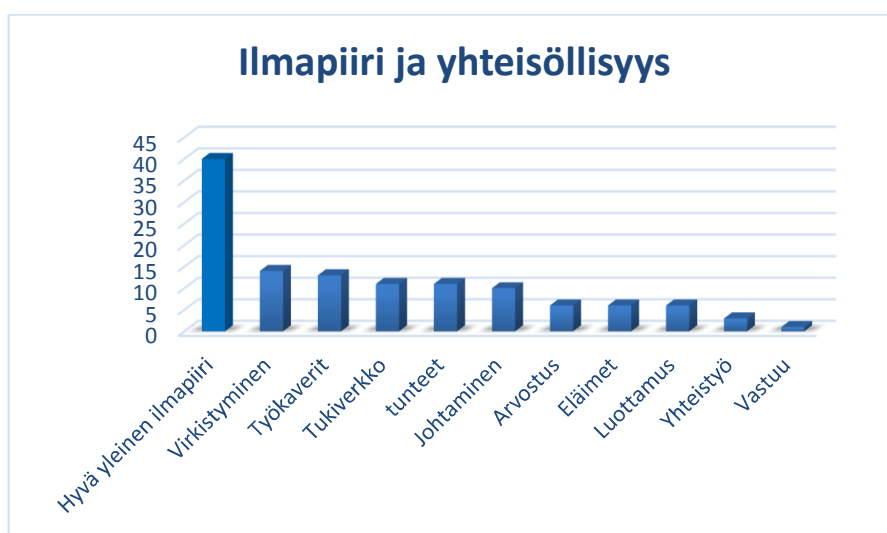
Kuvio 6 Työpaikan osa 1 vastausten luokittelu teemoihin

Yhteiset tavoitteet ja vaikutusmahdollisuudet pitivät sisällä esimerkiksi työtehtävistä, luomisesta, johtamisesta ja hierarkiasta erilaisia unelmia. Osallistujat halusivat vaativia, mielenkiintoisia työtehtäviä matala hierarkkisessa ja kehittyvässä organisaatiossa, jossa on yhteiset tavoitteet, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja luoda sekä ideoida uutta. Ura- ja kehittymismahdollisuus teemassa unelmat koostuivat koulutuksesta, etenemisestä uralla ja vastuun saamisesta sekä tasapainoisesta työpöydästä. Viimeisissä kolmessa teemassa painotettiin avointa tiedon kulkua ja saanti, sijaintia sekä tasa-arvoista kohtelua työntekijöiden keskuudessa.

Kuviossa 7 voi nähdä, miten eniten vastauksia saanut teema, ilmapiiri ja yhteisöllisyys, jakautuu tyyppeihin. Hyvä yleinen ilmapiiri sai vastauksia 40, joka on 33 % ilmapiiri ja yhteisöllisyys teeman kaikista 122 vastauksesta. Osallistujat olivat vastanneet esimerkiksi näin ”Kannustava ilmapiiri”, ”Rento ilmapiiri” ja ”Hyvä yhteishenki”. Toiseksi eniten vastauksia sai virkistyminen (12 %) vastausmäärällä 14. Virkistymisen teema koostui yhteisistä taukojumppista, aamupalahetkidestä, after workeista, toiminnallisista päivistä yhdessä työkavereiden kanssa ja

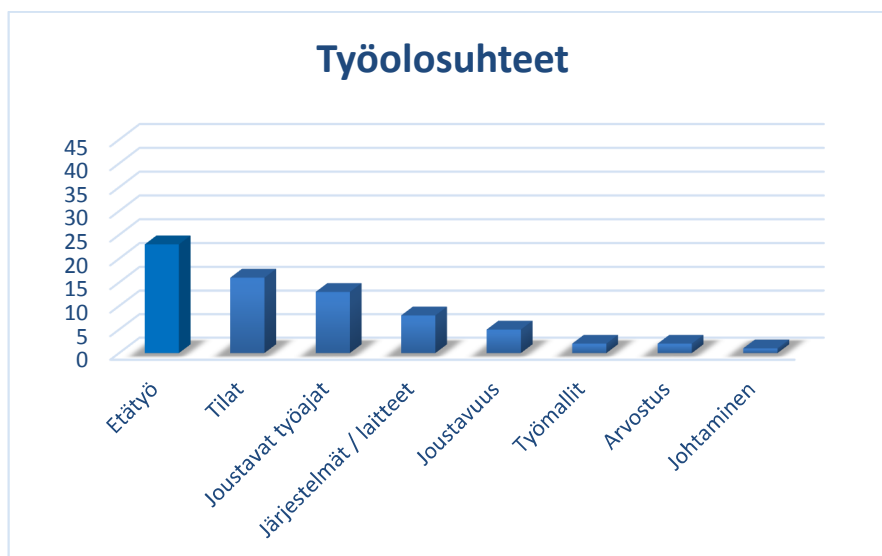
muusta yhdessä tekemisestä. Virkistyminen teeman vastauksista melkein kaikki vastaukset, kahta lukuun ottamatta, tuli osastolta 2. Työkaverit (11 %), tukiverkko (9 %) ja tunteet (9 %) saivat melkein yhtä paljon vastauksia. Nämä kolme teemaa pitävät sisällään asiantuntevia, osaavia, mukavia työkavereita, joita autetaan ja tuetaan, kun on tarvetta.

Unelmina on myös paljon tunteita, joita voidaan kokea yhdessä esimerkiksi ilon, juhlimisen ja surun kautta. Johtaminen (8 %) vaikutti myös ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen ja tässä teemassa johtaminen on luokiteltu esimiehen johtamistaitoihin. Osallistujat toivoivat esimiehen olevan puolueeton, kannustava ja luotettava. Kaksi osallistujaa myös mainitsivat, että unelmien työpaikka valitsee ja nimeää huolella esimiehet, jotka ovat päteviä työtehtäviinsä. Loput viisi tyyppiä saivat ilmapiiri ja yhteisöllisyys vastauksia alle 5 % per tyyppi. Arvostus, eläimet ja luottamus koostuivat työntekijöiden arvostuksesta, toimistokoirista ja luottamuksesta työntekijöihin. Osasto 2 toivoi parempaa yhteistyötä yli tiimien rajojen ja eräs osallistuja halusi mainita, että jokainen kantaa vastuunsa hänen unelmien työpaikassaan.



Kuvio 7 Ilmapiiri ja yhteisöllisyys teeman tyypit

Työolosuhteet saivat toiseksi eniten vastauksia teemoittelun jälkeen. Tämäkin teema pilkottiin vielä tyyppeihin, jotka voidaan nähdä Kuviosta 8. Eniten unelmien työpaikkaan haluttiin etätyömahdollisuus (32 %), joka keräsi 23 vastausta kaikista teeman 72 vastauksesta. Toiseksi tärkein asia oli tilat (22 %), joka sai vastauksia 16 sekä joustavat työajat (18 %) vastausmäärällä 13. Nämä kolme tyyppiä saivat yhteensä 52 vastausta eli 72 % vastauksista. Loput tyypit keräsivät yhteensä 20 vastausta, jotka käsittelivät toimivia järjestelmiä sekä uusinta teknologiaa, joustavuutta työnantajan puolelta, yhteisiä työmalleja ja sitä, että työyhteisö pitää tärkeänä johtamista ja esimiestyötä. Yksi vastaus oli vaikeasti sijoitettavissa tyyppeihin ja se oli ”Positiivinen tyytymättömyys asioiden nykytilaan”.



Kuvio 8 Työolosuhteet teeman jaottelu tyypeittäin

Osastoittain katsottuna kaikki osastot halusivat etätyömahdollisuuden unelmien työpaikalleen. Osastolta 4 vastauksia tuli yhteensä neljä kappaletta ja niistä kolme liittyi etätyömahdollisuuteen. Myös viihtyisät tilat saivat kolmelta osastolta vastauksia sekä joustavat työajat kahdelta osastolta.



Kuvio 9 Palkka- ja palkitsemispolitiikka teeman jaottelu tyypeittäin

Yllä olevassa Kuviossa 9 voidaan nähdä, miten kolmanneksi eniten vastauksia saanut palkka- ja palkitsemispolitiikka teema jakautuu tyyppeihin, jotka ovat edut, palkka, palkitseminen ja palkkiot. Edut keräsivät vastauksia puolet (50 %) tähän teemaan kuuluneista vastauksista, jotka pitivät sisällään muun muassa aamupalatarjoilun, liikunta- ja ruokaetuja, hierojan, lastenhoito-osaston ja matkoja sekä määrittelemättömiä muita hyviä etuja. Etujen jälkeen hyvä, motivoiva palkka nousi esille vastaajien keskuudessa. Palkka tyyppi sai neljänneksen (25 %)

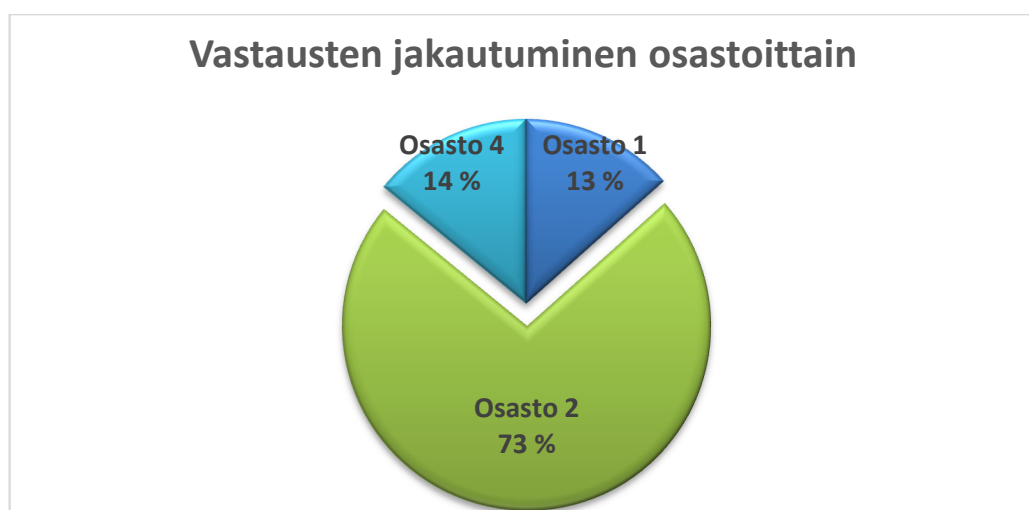
palkka- ja palkitsemispolitiikan vastauksista. Palkitseminen ja palkkiot saivat yhteensä neljänneksen (25 %) vastauksista, jossa painotettiin sitä, että palkitsemisohjelma on kunnossa ja sellainen ylipäättään on. Lisäksi unelmien työpaikkaan haluttiin tulospalkkiot työntekijöille sekä hyvästä työstä palkitsemista.

Kun kuvioita seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän vertailevat keskenään voidaan vielä nähdä, kuinka paljon vastauksia hyvä yleinen ilmapiiri, etätyö ja edut ovat saaneet yhteensä. Nämä kolme suurinta tyyppiä saivat 36 % kaikista näiden teemojen vastauksista eli 83 vastausta 233 vastauksesta. Voidaan myös nostaa esille virkistyminen, työkaverit, tukiverkko ja tunteet. Nämä neljä tyyppiä on saanut vastauksia 49 kaikista 233 vastauksesta, joka prosentteina on 21 %. Osallistujat haluavat virkistyä ja tehdä asioita yhdessä myös työn ulkopuolella ja löytää yhteishengen ja tukiverkon työpaikalta, jossa voidaan yhdessä iloita ja surra sekä juhlia onnistumisia.

Unelmien työpaikka-työpajassa tuli myös vastauksia, joita ei voitu sijoittaa teemoihin. Tällaiset vastaukset liittyivät erilaisiin ammatteihin (2 vastausta) ja kirjaehdotuksiin, joita kaikki voisivat lukea (1 vastaus).

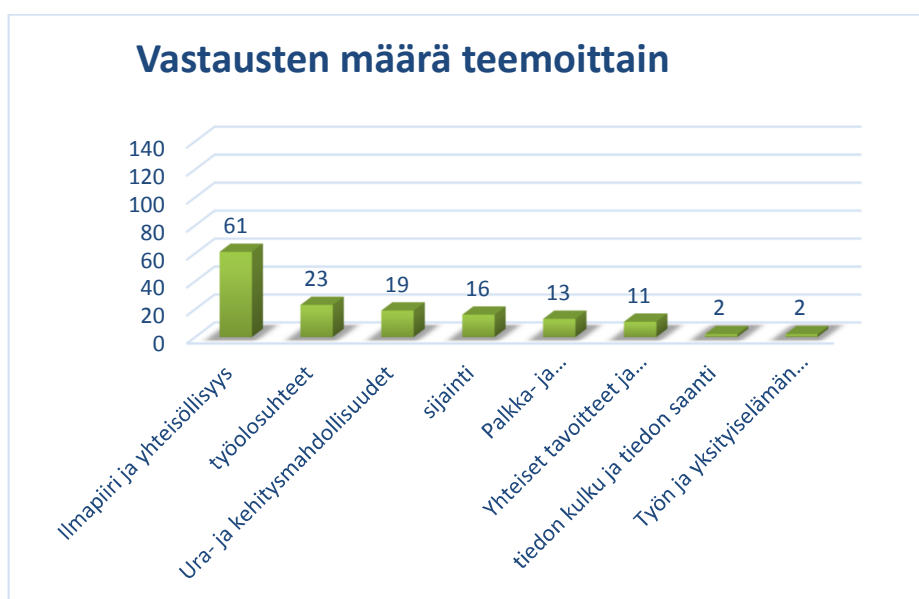
Toteutuneet unelmat- työpaja

Iltapäivän työpajassa ja etätyöpajan toisena päivänä käsiteltiin siis niitä unelmia, jotka ovat jo toteutuneet Yritys X:ssä. Vastausten jakautuminen osastoittain (Kuvio 10), osoittaa, että Osasto 2 löysi enemmän toteutuneita haaveita unelma työpaikka-seinältä niin etänä kuin paikan päällä. Osasto 3 ei löytänyt toteutuneita unelmia tai kukaan ei osallistunut etätyöpajaan 3. päivä maaliskuuta 2017. Vastauksia kuitenkin saatiin 149 kappaletta, joka on melkein puolet unelmien työpaikka-seinältä.



Kuvio 10 Vastausten jakautuminen osastoittain työpajan osa 2

Vastaukset luokiteltiin samoihin teemoihin kuin työpajan ensimmäisessä osassa. Kuviossa 11, Kaksi eniten vastauksia saaneita teemoja olivat ilmapiiri ja yhteisöllisyys sekä työolosuhteet, jotka saivat myös eniten vastauksia työpajan osassa yksi. Näitä kahta teemaa käydään myös tarkemmin läpi tutkimustuloksissa myöhemmin. Näiden kahden eniten saaneiden teemojen jälkeen järjestys muuttuu verrattuna työpajan osaan yksi ja seuraavaksi eniten vastauksia oli saanut ura- ja kehitysmahdollisuudet sekä sijainti. Vähiten vastauksia teemoittelun jälkeen sai tiedon kulku ja tiedon saanti sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Tasa-arvo ja sen toteutuminen ei saanut yhtään vastausta. Seuraavaksi puretaan hiukan, mitä kuusi vähiten vastauksia saanutta teemaa pitivät sisällä.

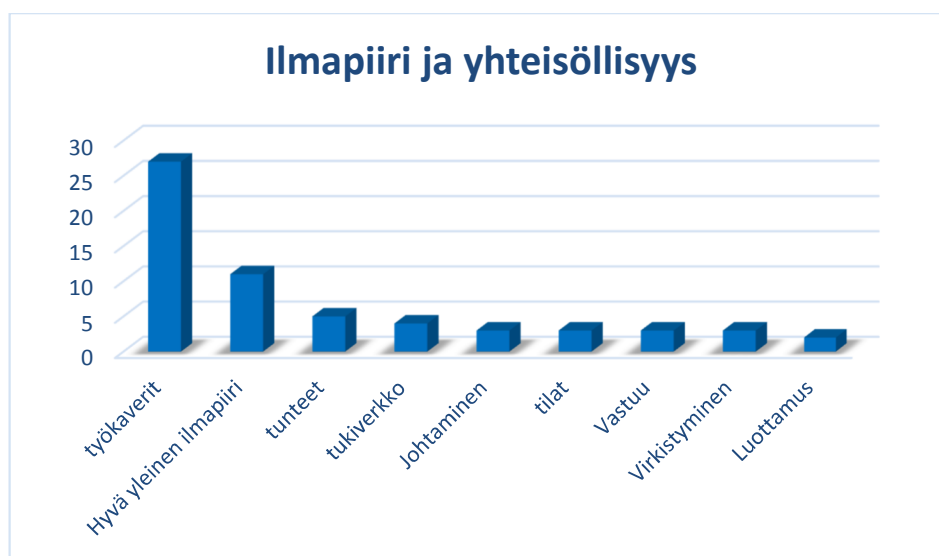


Kuvio 11 Vastausten määrä teemoittain työpajan osa 2

Ura- ja kehitysmahdollisuudet teemaan saatiin 19 vastausta 149 vastauksesta, joka on prosentteina 13 %. Nämä vastaukset jakautuivat koulutukseen, kehittymiseen ja työtehtäviin. Osasto 2 oli ainoa, joka vastasi koulutusmahdollisuuden toteutuneen. Työntekijä myös on mahdollistanut työntekijöille oppimisen ja kehittymisen omassa työssään osaston 2 ja 4 mukaan. Puolet ura- ja kehitysmahdollisuuksien vastauksista liittyi haastaviin, mielenkiintoisiin työtehtäviin, joihin on mahdollisuus vaikuttaa. Sijaintia ja kulkuyhteyksiä pidettiin hyvinä ja osa myös totesi sijainnin olevan tarpeeksi lähellä tai kaukana. Sijainti sai 16 vastausta eli 11 % kaikista työpajan osa kaksi vastauksista.

Palkka- ja palkitsemispolitiikan keräsi 13 vastausta (9 %), jotka koostuivat lähinnä palkkioista ja eduista. Osa osallistujista oli sitä mieltä, että tulospalkkiot ovat toteutuneet ja yritys X tarjoaa työntekijöille hyviä etuja. Yhteiset tavoitteet ja vaikutusmahdollisuus teemaan kuuluvia vastauksia oli 11, joka on prosentteina 7 %. Nämä 11 vastausta pitivät sisällään asiantuntijuutta, ideointia, aiemman kokemuksen hyödyntämistä sekä tunnetta matalasta hierarkiasta.

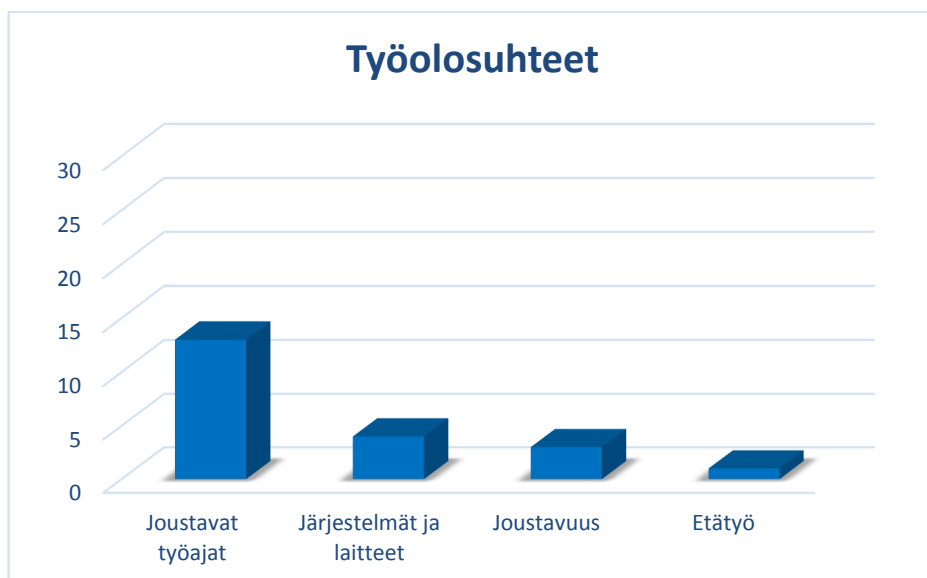
Loput kaksi teemaa saivat vastauksia neljä (3 %), jotka koostuivat avoimuudesta esimerkiksi kuukausi-infojen muodossa sekä lomien tasaisesta jakamisesta. Kaksi vastausta (1 %) eivät kuuluneet minkään teeman alle ja ne olivat ”vaikea sanoa kun vasta tultiin taloon” ja ”unelmat toteutuneet vain osittain”.



Kuvio 12 Ilmapiiri ja yhteisöllisyys teeman vastaukset tyypeittäin

Kuten aiemmin kerrottiin, käydään läpi hiukan tarkemmin ilmapiiri ja yhteisöllisyys sekä työolosuhte teemoja ja niiden tyyppejä. Kuviosta 12 voidaan nähdä ilmapiiri ja yhteisöllisyys sai 61 vastausta 149 vastauksesta eli 41 % kaikista työpajan osa kaksi vastauksista. Tyyppejä on yhteensä yhdeksän, joista yksi tyyppi on ylitse muiden. Tämä tyyppi on työkaverit vastausmäärällä 27 eli 44 % ilmapiiri ja yhteisöllisyys tyyppin vastauksista. Osallistuvat, kaikki kolme osastoa nostivat esille aidot, mukavat ja asiantuntevat työkaverit. Toiseksi eniten vastauksia keräsi hyvä yleinen ilmapiiri vastausmäärällä 11 (18 %). Esille nousi vahvimmin hyvä yhteishenki sekä mainittiin rento ja luotettava työilmapiiri. Loput seitsemän tyyppiä saivat yhteensä 23 vastausta eli 38 % vastauksista. Ne pitivät sisällään muun muassa ”hauskaa yhdessä”, ”luottamus työntekijään”, ”couchaava esimies”, ”yhteiset bileet”.

Työolosuhteet (Kuvio 13) saivat yhteensä 23 vastausta, joka on 15 % kaikista vastauksista työpajan osa 2 osalta. Osa osallistujista ovat sitä mieltä, että joustavat työajat ovat jo toteutunut haave. Tähän kyseiseen tyyppiin kuului 13 vastausta, joka on 57 % työolosuhteet teeman vastauksista. Osa myös koki, että työvälineet eli järjestelmät ja laitteet (17 %) ovat kunnossa sekä joustavuus puolin ja toisin toimii (13,04 %). Etätöyön toteutuminen (4 %) saa yhden vastauksen. Työolosuhteet teemassa oli myös kaksi vastausta, joita ei voinut tyyppitellä, ”Ergonomia” ja ”hyvä työtilanne”.



Kuvio 13 Työolosuhteet teeman vastaukset tyypeittäin

Haastattelu

Haastattelu aloitettiin kysymällä mielipidettä nykyisestä työpaikasta ja työtehtävistä. Haastateltava kertoo olevansa erittäin tyytyväinen nykyiseen työtehtävään, koska siinä hän voi kehittyä ja oppia uutta melkein päivittäin. Työpaikkaan liittyen haastateltavalla on negatiivisia sekä positiivisia ajatuksia, joista positiivisimpana työkaverit. Hän myös kertoo olevansa tyytyväinen kattavaan ja laajaan työterveyshuoltoon, laajaan valikoimaan sopimusruokapaikoista ja haasteelliseen työhön. Negatiivisena haastateltava näkee esimiesten kanssa yhteistyön ja tasa-arvon puuttumisen. Hän myös painottaa kahdenkeskisten keskusteluiden merkitystä ja sitä, että nämä keskustelut pysisivät kahdenkeskisinä.

Nämä negatiiviset asiat tulivat ilmi, kun kysyttiin parannusehdotuksia työnantajalle. Haastateltava painottaa työnantajaa kiinnittämään huomiota työntekijöiden henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin ilman tarketumista tilastoihin. Rakentavan palautteen saaminen muuallakin kuin kehityskeskusteluissa olisi tervetullutta, jolloin haastateltava kokisi itsensä arvostetummaksi työpaikalla.

Lopuksi tiedusteltiin vielä olisiko työntekijä halukas vaihtamaan työnantajaa ja, jos olisi niin millainen työpaikka olisi kyseessä. Haastateltava kertoi, että hän haluaisi vaihtaa työnantajaa ainoastaan johdon vuoksi. Hän kokee, ettei hänen tai muiden työpanosta arvosteta tarpeeksi. Myös huomattavat palkkaerot saavat miettimään työpaikan vaihtoa. Haastateltava löytää myös muutaman vahvan syyn, miksi hän ei haluaisi vaihtaa työpaikkaansa. Ensimmäisenä hän painottaa työkavereita, jotka ovat hänelle erittäin tärkeitä. Hän kokee olevansa siinä tilan-

teessa, että hän pärjää itsenäisesti niin työtehtävissään kuin järjestelmien kanssa. Jos haastateltava vaihtaisi yritystä, se olisi pienempi, matala hierarkkinen saman alan yritys. Haastattelun mielikuva on, että pienemmissä yrityksissä työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja esimiehen kanssa keskustelut jäisivät kahdenkeskiseksi.

5 Tutkimustulosten analysointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n henkilöstövaihtuvuuden syitä ja mahdollisuutta henkilöstön sitouttamiseen. Tutkimustuloksia tarkastellessa voidaan löytää muutamakin syy henkilöstön vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Työpajassa 2 selvisi, että tasa-arvo ja sen toteuttaminen teema ei saanut yhtään vastausta, vaikka se oli tuotu esille unelmien työpaikka-seinälle. Haastattelussa haastateltava kertoi myös tasa-arvon puuttumisesta Yritys X:ssä. Teoriaosuuden kolmannessa kappaleessahan todetaan, työntekijöiden vapaaehtoiseen lähtövaihtuvuuteen vaikuttaa työkavereiden epäreilu kohtelu. Tasa-arvo ja sen toteuttaminen ovat yksi tärkeimmistä kriteereistä hyvässä työpaikassa.

Työpajoissa myös selvisi, että palkka- ja palkitsemispolitiikka on osallistujien mielestä kolmanneksi tärkein unelma ja osa niistä unelmista olivatkin jo toteutuneet. Haastateltava mainitsi palkkaerot yhdeksi syyksi mahdolliselle työpaikan vaihdokselle. Tutkimus osoittaa, että sillä voi olla mahdollinen vaikutus vapaaehtoiselle lähtövaihtuvuudelle. Myös tyytymättömyys etätömahdollisuuteen ja joustaviin työaikoihin voi olla yksi mahdollinen vaihtuvuuden syy. Työolosuhteet teeman tyypeistä etätömahdollisuus ja joustavat työajat saivat puolet kaikista vastauksista.



Kuvio 14 Työpajan tuotoksia

Työpajoissa nousi esille esimiestäidot. Nämä eivät saaneet niin paljoa vastauksia kuin osa muista tyypeistä, mutta haastateltavan nosti esille esimiesten kanssa työskentelyn yhdeksi negatiiviseksi asiaksi työpaikallaan. Johtaminen on yksi vaihtuvuuden syistä ja tämä voi olla mahdollinen syy vuoden 2016 vapaaehtoisen lähtövaihtuvuuden prosenttiin (23,6 %).

Toinen tutkimuskysymys oli, että miten työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen. Tässä organisaatio ei pysty kaikkeen vaikuttamaan, mutta positiivisena voidaan nähdä työpajoissa teemat ilmapiiri ja yhteisöllisyys sekä työolosuhteet. Nämä molemmat ovat jo osittain toteutuneita haaveita ja tärkeitä hyvinvoivassa sekä tasa-arvoisessa yrityksessä. Toteutuneet haaveet - työpajasta voidaan nostaa muutama asia esille ja ne ovat työkaverit, hyvä yleinen ilmapiiri, tunteet ja tukiverkko. Nämä kaikki kuuluvat työympäristöön, joka vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön vapaaehtoiseen lähtövaihtuvuuteen.

Juurtuneisuusmallia tarkasteltaessa puhutaan yhteyksistä, sopivuudesta ja uhrauksista. Ilmapiiri ja yhteisöllisyys teema on yhteyksiä ja sopivuutta organisaatioon. Työkaverit voidaan nähdä yhteytenä organisaatioon ja se voi johtaa sitoutumiseen yrityksessä. Mitä enemmän yhteyksiä on, sitä helpommin henkilö on sitoutunut yritykseen. Työympäristö voidaan katsoa osaksi sopivuutta, miten henkilö tuntee itsensä työyhteisössä. Kuten aiemmin mainittiin hyvä yleinen ilmapiiri, tunteet ja tukiverkko voidaan nähdä työympäristönä. Palkka- ja palkitsemispolitiikka on juurtuneisuusmallissa esille tuotuja uhrauksia. Ihmiset eivät välttämättä halua luopua ansaituista eduista. Juurtuneisuusmallia tutkiessa voidaan nähdä, Yritys X:n jo saavuttaneen osan sitouttamiseen liittyvistä tekijöistä, kuten tulospalkkiot.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys oli, mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia työpajan ensimmäisessä osassa. Työntekijät halusivat työilmapiirin olevan hyvä ja rento, jossa työkaverit osaavat nauttia, iloita ja surra yhdessä sekä viettää aikaa työpaikan ulkopuolellakin. He myös toivoivat mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, joustavia työaikoja sekä etätömahdollisuutta. Myös hyvät edut ja hyvä palkka nousivat esille vastauksista.

Nämä kaikki vaikuttavat työtyytyväisyyteen, mutta tärkeintä on motivoida työntekijöitä sisäisillä motivaatiotekijöillä, kuten mielenkiintoisilla sekä haastavilla työtehtävillä, joustavilla työajoilla, etätömahdollisuudella sekä ilmapiirillä. Näistä joustavat työajat ja ilmapiiri ovat ainakin jo osittain toteutuneet. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja edut ovat kuitenkin tärkeitä ja niiden tarkastelua ei pidä unohtaa. Palkan ja etujen tulee olla kilpailukykyiset markkinatilanteeseen nähden, jos Yritys X ei halua työntekijöiden lähtevän. Sisäiset motivaatiotekijät kantavat pidemmälle kuin ulkoiset motivaatiotekijät, ainakin työtehokkuudessa. Opinnäytetyöhön tutkimusongelma oli, miten yritys pystyy pienentämään henkilöstövaihtuvuutta ja tekijän mielestä tutkimusongelma on selvitetty tutkimuskysymyksien avulla.

Vapaaehtoisen henkilöstövaihtuvuuteen voidaan siis vaikuttaa työtyytyväisyydellä ja sitouttamisella. Yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota tasa-arvoiseen työympäristöön, jossa epäoikeudenmukaisuutta ei tapahdu. Osastoittain tarkasteluna, tekijä huomasi muutamia eroavaisuuksia osastojen välillä, esimerkiksi työpajassa 2 koulutusmahdollisuuteen vastasi vain osasto 2 ja tulospalkkiot eivät kuuluneet osastolle 1. Työpajat järjestettiin maaliskuussa ja tämän jälkeen on tullut lisätietoa koulutuksista sekä tulospalkkioista. Vuonna 2017 kaikki työntekijät ovat oikeutettuja hakeutumaan koulutuksiin ja saamaan tulospalkkion, jos tavoitteisiin päästään.

Haastattelussa selvinneistä asioista, opinnäytetyön tekijää jäi painamaan vielä arvostuksen puute. Tämä ei noussut esille työpajoissa niin vahvasti, mutta haastateltava koki, ettei hänen työtään aina arvosteta. Onko kyseessä siis johtamiseen liittyvä ongelma vai kannustuksen ja palautteen antamisen unohtaminen? Jotkut henkilöt kaipaavat enemmän positiivista tai negatiivista palautetta kuin toiset. Kyseessä on kuitenkin pieni ele, jolla voidaan välttää työntekijän lähteminen. Haastateltava nosti esille kommunikoinnin haasteelliseksi esimiesten kanssa ja sen vuoksi, tekijä suosittelee koulutuksia esimiehille. On tärkeää, että jokainen työntekijä kokee esimiehen kanssa keskustelun positiivisena eikä negatiivisena.

6 Kehitysehdotus

Lyhyen ajan kehitysehdotuksena tekijä haluaa korostaa kolmea asiaa, jotka ovat tasa-arvoisen työympäristö, työntekijöiden arvostus ja johtamistaidot. Yritys X:n on kiinnitettävä huomiota epäoikeudenmukaisuuteen. Jos epäoikeudenmukaisuutta on havaittavissa, siihen tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti. Työntekijöillä tulisi olla esimerkiksi yhtenäiset edut, palkkiojärjestelmä ja selkeä ohjeistus lomien pitämiseen. Toisena asiana voitaisiin nostaa esille työntekijöiden arvostus. Työntekijöiden tulisi kuulla rakentavaa palautetta usein, on se sitten negatiivista tai positiivista. Yritys X on aloittanut one-to-one keskustelut työpajan pitämisen jälkeen. Tätä olisi hyvä seurata, miten esimerkiksi työntekijät kokevat arvostuksen muuttuvat näiden one-to-one keskustelujen avulla. Kolmantena tekijä haluaa painottaa esimiesten koulutusten tarpeellisuutta. Jatkuva koulutus tai muistutus johtamistaidoista on tässä tapauksessa suotavaa. Näin voidaan myös varmistaa, että kaikki esimiehet toimivat samalla periaatteella ja epäoikeudenmukaisuutta ei pääse syntymään.

Pidemmän tähtäimen kehitysehdotus perustuu Mitchell ym. (2001, 104-106) laatimaan työntekijöiden säilyttämissuunnitelma, jossa ensimmäiset askeleet ovat strategisia päätöksiä (1-5). Tekijä siis ehdottaa työntekijöiden säilyttämissuunnitelman laatimista Yritys X:lle.

Ensimmäisenä (1) on tärkeää tunnistaa, onko vaihtuvuus ongelma. Tähän liittyy kysymyksiä, joita ovat muun muassa, kuinka monta ihmistä on lähdössä, kuka on lähdössä, haluaako Yritys X heidän lähtevän ja paljon heidän korvaaminen maksaa. (2) Yritys X:n pitää myös määritellä,

miksi ihmiset lähtevät. Tässä kyseisessä vaiheessa on tärkeää järjestää lähtöhaastattelu. Tekijä ja Mitchell ym. ehdottaa harkitsemaan ulkopuolisten hoitavan nämä lähtöhaastattelut 1-3 kuukauden kuluessa lähtemisestä. Yritys X:llä on HR-tiimi ja myös sitä voitaisiin hyödyntää lähtöhaastattelujen tekemiseen. Tärkeää on, että lähtijällä ei ole sosiaalisia suhteita haastattelijan kanssa, jotta saadaan rehellistä tietoa haastateltavalta.

Kolmantena (3) vaiheena tutkitaan syyt, miksi ihmiset jäävät. Tässä opinnäytetyössä on osittain selvitetty asiaa, mutta olisi tärkeää myös luoda kohderyhmät työntekijöistä ja määrittellä, mikä heidät pitää heidän työssään. (4) Organisaation pitää myös olla valmis sijoittamaan henkilöresursseja sekä pääomaa suunnitteluun, kehittämiseen, toteuttamiseen ja ylläpitoon. (5) Yritys X:n tulee myös tunnistaa suunnitelman tavoitteet. Ovatko kaikki mukana vai muutama? Jos jokainen on osa ohjelmaa, se tarkoittaa, että työntekijöiden alkuvalinta yrityksessä on kriittinen, koska siitä lähtien yritys yrittää säilyttää lähes jokaisen työntekijän.

Kun nämä viisi strategista päätöstä on tehty, Yritys X:n tulisi kiinnittää huomiota perusjohtamiskäytäntöihin. (6) Organisaation tulee rutiininomaisesti arvioida työtyytyväisyyttä ja sitoutumista ja (7) valmistautua tekemään muutoksia perustuen kohdan kuusi löytöihin. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota (8) asioihin, kuten valvontaan, palkkaan, työympäristöön ja yrityksen arvoihin.

Näistä kahdeksasta vaiheesta on hyvä lähteä liikkeelle. Kuitenkin Mitchell ym. (2001, 105-106) ovat lisäksi ottaneet mukaan kehittymässä olevan mallin, jonka opinnäytetyön tekijä on jättänyt pois. Tekijän mielestä näihin voi kiinnittää huomiota, kunhan koko prosessi on ensin saatu liikkeelle. Työntekijöiden säilyttämissuunnitelma vaatii kokonaisvaltaisen, kattavan ja huomioidun prosessin, jotta se voi olla tehokas. Nämä ovat kalliita ja vaativat huomattavia ponnisteluja. Kuitenkin yhä enemmän tunnustetaan, että nämä ohjelmat kilpailevat lahjakkuudesta ja yritys saa pidettyä parhaimmat työntekijänsä.

Lähteet

Kirjat

Aaltola, J., Valli, R., Hakala, J., Eskola, J., Vastamäki, J., Siekkinen, K., Åhlberg, M., Ropo, E., Grönfors, M., Aarnos, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Heikkinen, H., Niikko, A. & Syrjäla, Leena. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1, Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalla tutkijalle.3., uudistettu ja täydenetty painos. PS-Kustannus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki. Tammi

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy

Tieteelliset artikkelit

Abelson, M. 1987. Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology* 1987, Vol.72(3), pp.382-386

Chatman, Jennifer A. 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 1991, Vol.36(3), p.459-84

Cohen, A. 1995. An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations* Mar 1995, Vol.48(3), p.239-263

Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K. & Pierce, C. 2013. Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management* 2013, Vol.39(3), pp.573-603

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* Dec 2001, Vol.44(6), pp.1102-1121

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., & Graske, T. 2001. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive* Nov 2001, Vol.15(4), pp.96-109

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* Sep 1991, Vol.34(3), p.487-512

Ratislavová, K., Ratislav, J. 2014. Asynchronous email interview as a qualitative research method in the humanities. *Human Affairs* Oct 2014, Vol.24(4), pp.452-460

Sähköiset lähteet

Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Viitattu 4.5.2017
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84903/gradu06971.pdf?sequence=1>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html

Statistics Solutions. 2017. Moderator Variable. Viitattu 8.5.2017
<http://www.statisticssolutions.com/directory-of-statistical-analyses-general-moderator-variable/>

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2 Moderaattorit sekä turvallisuuden ja laadun lopputulema	11
Kuvio 3 Muutostyön prosessi	13
Kuvio 4 Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi	14
Kuvio 5 Vastausten jakautuminen osastoittain	17
Kuvio 6 Työpajan osa 1 vastausten luokittelu teemoihin	18
Kuvio 7 Ilmapiiri ja yhteisöllisyys teeman tyypit	19
Kuvio 8 Työolosuhteet teeman jaottelu tyypeittäin	20
Kuvio 9 Palkka- ja palkitsemispolitiikka teeman jaottelu tyypeittäin	20
Kuvio 10 Vastausten jakautuminen osastoittain työpajan osa 2	21
Kuvio 11 Vastausten määrä teemoittain työpajan osa 2	22
Kuvio 12 Ilmapiiri ja yhteisöllisyys teeman vastaukset tyypeittäin	23
Kuvio 13 Työolosuhteet teeman vastaukset tyypeittäin	24
Kuvio 14 Työpajan tuotoksia	25

Liitteet

Liite 1 Sähköposti 24.2.2017 koskien työpajaa 2.3.2017	32
Liite 2 Sähköposti 1.3.2017 koskien etätyöpajaa 2 -3.3.2017.....	33
Liite 3 Sähköposti 2.3.2017 ohjeet etätyöpajan ja Padletin käytöstä.....	34
Liite 4 Sähköposti 3.3.2017. Etätyöpajan ohjeet.....	35
Liite 5 Padlet työpaja 2.3.2017	36
Liite 6 Padlet Työpaja 3.3.2017	36
Liite 7 Haastattelukysymykset 2.5.2017.....	38

Liite 1 Sähköposti 24.2.2017 koskien työpajaa 2.3.2017

Työpaja 2.3.2017

Hei,

kuten kuukausi-infossa mainitsin, olen pitämässä työpajaa maaliskuussa ja ajankohta on torstaina 2.3.2017 klo 8.30-16.

työpaja järjestetään 5. kerroksen neuvotteluhuoneessa kyseisenä ajankohtana. Aamupäivällä (8.30-12) ja iltapäivällä (12.30-16) työpajassa käsitellään eri asioita, joten toivoisin, että kaikki pääsevät paikalle kumpanakin ajankohtana. Kokonaisuudessaan työpaja vie 10 min. ja jokainen on tervetullut mihin tahansa aikaan, kunhan ehdutaan neuvotteluhuoneeseen.

Laitan vielä kalenterikutsun kaikille myöhemmin tänään.

Jos teillä herää kysymyksiä, otattehan yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Rentouttavaa viikonloppua!

Liite 2 Sähköposti 1.3.2017 koskien etätyöpajaa 2 -3.3.2017

Re: Työpaja viikolla 9

Hei,

Etätyöpaja järjestetään torstaina ja perjantaina, koska se koostuu kahdesta osasta. Torstaiaamuna lähetän Teille linkin Työpaja padlettiin. Linkki aukeaa suoraan padletin seinälle, johon voit kaksoisklikkaamalla lisätä tekstiä. Tämä on täysin nimetön, mutta pyytäisin teitä laittamaan esim. otsikkokenttään, riippuen kummassa toimipisteessä työskentelet.

Jos teille herää kysymyksiä tai padlet tuottaa hankaluuksia, voitte olla yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse suoraan minuun. Minulla ei torstaina ole mahdollisuutta olla tietokoneella, mutta puhelimen päästä saa kiinni.

Voihan joku vielä kuitata, että  on vastaanottanut viestin.

Laitan tarkemmat ohjeet vielä torstaina linkin yhteydessä, että mitä teidän on tarkoitus padletin seinälle kirjoitella.

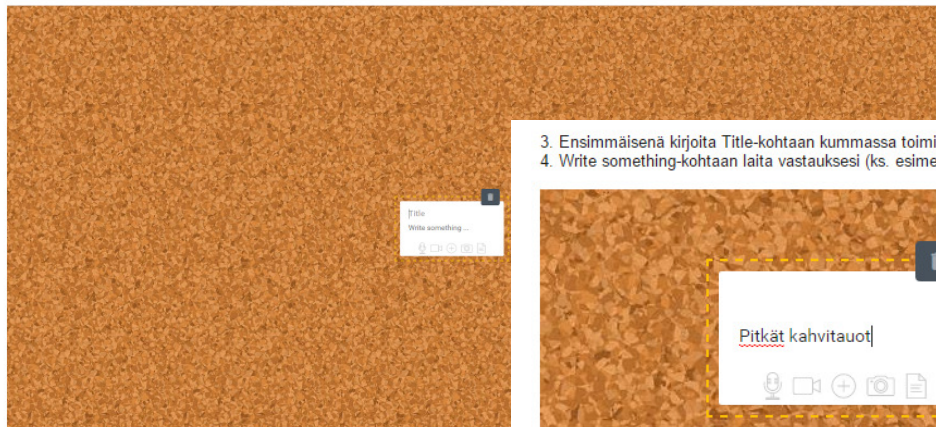
Kiitos jo kaikille näin etukäteen.

Liite 3 Sähköposti 2.3.2017 ohjeet etätyöpajan ja Padletin käytöstä

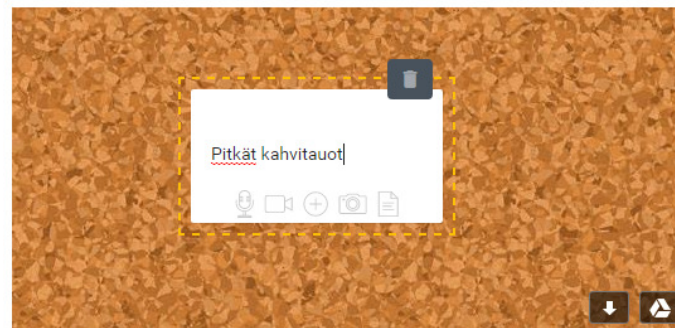
Hei kaikki,

Alla ohjeet tämän päivän työpajaan.

1. Avaa linkki https://padlet.com/jenna_jaatinen1/zo1qkvlykxge#
2. Kaksoisklikkaamalla "seinää" saat itsellesi esiin kommenttikentän (ks. alta)



3. Ensimmäisenä kirjoita Title-kohtaan kummassa toimipisteessä työskentelet
4. Write something-kohtaan laita vastauksesi (ks. esimerkki alapuolelta)



5. Vastaa "UNELMIEN TYÖPAIKKA". Eli tähän seinälle saat nyt laittaa utopistisimmatkin toiveet, millainen on sinun unelmien työpaikka. Saat laittaa niin monta kohtaa kuin haluat, mutta laita aina yksi asia yhdelle neliölle. Saat laittaa kuvia, äänitteitä, videoita, mitä tahansa mikä kuvaa sinun mielestä parhaiten unelmien työpaikkaasi. Jos seinällä on jo valmiiksi sama idea minkä olit ajatellut laittaa, laita se sinne uudestaan.

Toivottavasti mahdollisimman moni osallistuu!

Aikaa on huomiseen klo 9.00, jonka jälkeen avautuu toinen osa työpajasta. Toinen osa on nopeampi tehdä kuin tämä ensimmäinen, joten sen ei pitäisi viedä niin kauan aikaa. Laitan teille uuden linkin siis huomenna 9 aikaan, jolloin suljen ensimmäisen työpajan.

Jos sinulla on jotain ongelmia,

Kiitos paljon jo näin etukäteen, arvostan jokaisen panosta opinnäytetyöhöni.

Liite 4 Sähköposti 3.3.2017. Etätyöpajan ohjeet

Hei Kaikki,

Kiitos paljon osallistumisesta eilen! Sain paljon vastauksia ja olen erittäin kiitollinen.

Nyt olisi vielä toisen vaiheen aika.

1. Linkki uuteen padlettiin: https://padlet.com/jenna_jaatinen1/bnlp6efp0ahb
2. Toimii samalla tavalla kuin aiempi.
3. KYSYMYKSET: Mitkä haaveet/unelmat ovat jo toteutuneet Unelma työpaikka-seinältä ? Eli poimikaa niitä asioita, jotka eilen olette kirjoittaneet seinälle. Jos teidän mielestä mikään ei ole toteutunut, kirjoittakaa sekin ylös. Saatte myös laittaa sellaisia asioita ylös, jotka teidän mielestä on toteutunut hyvin, vaikka se ei ole Unelma työpaikka-seinällä, mutta mainitkaa se erikseen kommentissa.


Eli

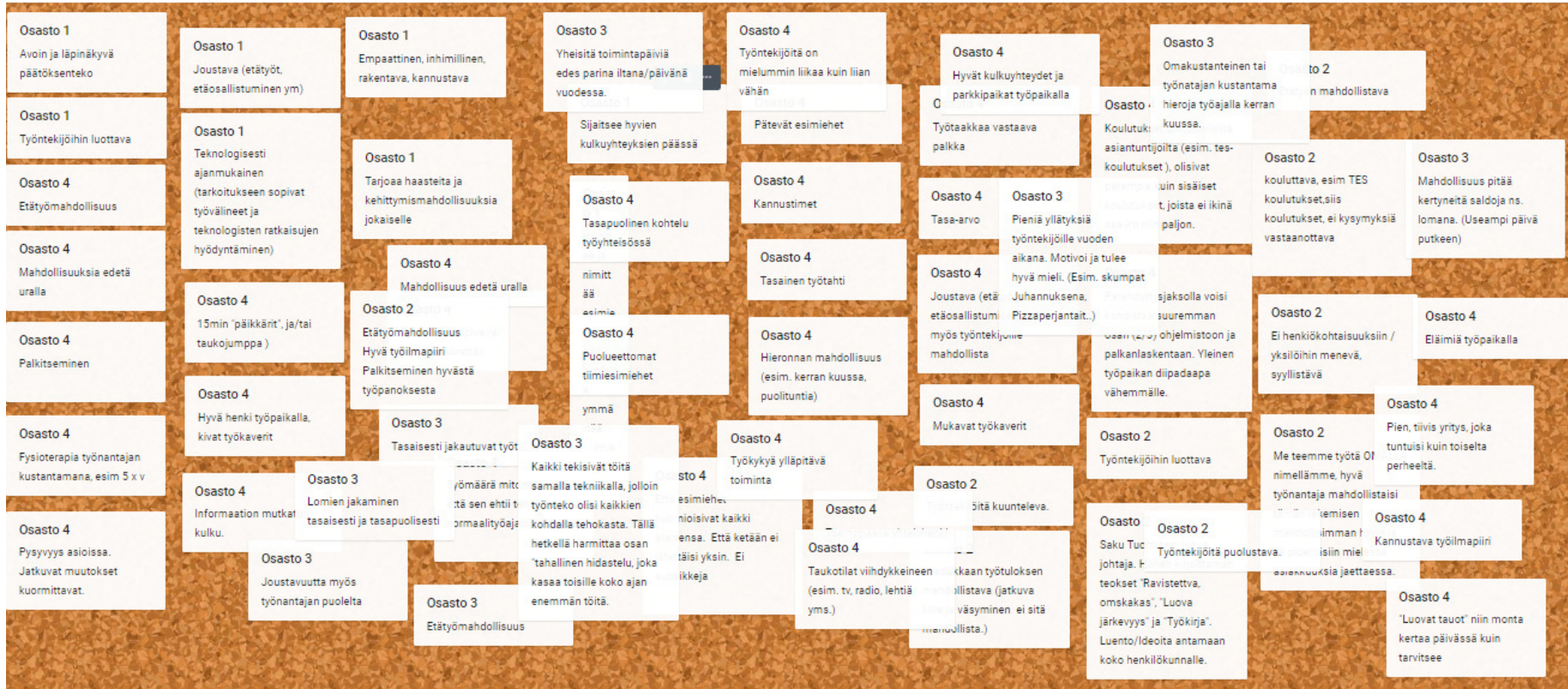
- Tämä päivä aikaa vastata
- Unelma työpaikka- seinä: https://padlet.com/jenna_jaatinen1/zo1qkvlykxge
- Toteutuneet haaveet- seinä: https://padlet.com/jenna_jaatinen1/bnlp6efp0ahb
- Otsikot samalla tavalla kuin aiemmassa padletissa

Kaikki saavat osallistua, vaikka ei olisi eilen mitään kommentoinutkaan. Ja muistakaa hyödyntää kaikkia kommentteja, ei vain omia.

Kiitos vielä paljon avusta, arvosta jokaista vastausta!
Jos herää kysymyksiä,

Liite 5 Padlet työpaja 2.3.2017

 jenna.jaatinen1 • 12 • 1m
Työpaja 2.3.2017
Unelmien työpaikka



Osasto 1
Avoin ja läpinäkyvä päätöksenteko

Osasto 1
Työntekijöihin luottava

Osasto 4
Etätyömahdollisuus

Osasto 4
Mahdollisuuksia edetä uralla

Osasto 4
Palkitseminen

Osasto 4
Fysioterapia työnantajan kustantamana, esim 5 x v

Osasto 4
Pysyvyys asioissa. Jatkuvat muutokset kuormittavat.

Osasto 1
Joustava (etätyöt, etäosallistuminen ym)

Osasto 1
Teknologisesti ajankäytön sopivat työvälineet ja teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen)

Osasto 4
15min "päikkänt", ja/tai taukojumppa)

Osasto 4
Hyvä henki työpaikalla, kivat työkaverit

Osasto 4
Informaation mutkat kulku.

Osasto 3
Joustavuutta myös työnantajan puolelta

Osasto 1
Empaattinen, inhimillinen, rakentava, kannustava

Osasto 1
Tarjoaa haasteita ja kehittymismahdollisuuksia jokaiselle

Osasto 4
Mahdollisuus edetä uralla

Osasto 2
Etätyömahdollisuus

Osasto 3
Lomien jakaminen tasaisesti ja tasapuolisesti

Osasto 3
Joustavuutta myös työnantajan puolelta

Osasto 3
Yhteistä toimintapäivää edes parina iltana/päivänä vuodessa.

Osasto 4
Sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien päässä

Osasto 4
Tasapuolinen kohtelu työnteoissään

Osasto 4
nimitt...

Osasto 4
Puolueettomat tiimiesimiehet

Osasto 3
Kaikki tekisivät töitä samalla tekniikalla, jolloin työnteko olisi kaikkien kohdalla tehokasta. Tällä hetkellä harmittaa osan "tahallinen hidastelu, joka kasaa toisille koko ajan enemmän töitä.

Osasto 4
Työntekijöitä on mielummin liikaa kuin liian vähän

Osasto 4
Pätevät esimiehet

Osasto 4
Kannustimet

Osasto 4
Tasainen työtahti

Osasto 4
Hieronnan mahdollisuus (esim. kerran kuussa, puoltuntia)

Osasto 4
Työkykyä ylläpitävä toiminta

Osasto 4
Tasapaino

Osasto 4
Hyvät kulkuyhteydet ja parkkipaikat työpaikalla

Osasto 4
Työtaakkaa vastaava palkka

Osasto 4
Tasa-arvo

Osasto 4
Joustava (etä etäosallistum myös työntekijöille mahdollista

Osasto 4
Mukavat työkaverit

Osasto 2
Sitten sitä kuunteleva.

Osasto 4
Toukokuun viihdykkeineen... (esim. tv, radio, lehtiä... yms.)

Osasto 2
Omakustanteinen tai työnantajan kustantama hieroja työajalla kerran kuussa.

Osasto 3
Koulutuksi... (esim. tes-koulutukset), olisivat parempia kuin sisäiset koulutukset, joista ei ikinä saa mitään paljon.

Osasto 2
Kouluttava, esim TES koulutukset, siis koulutukset, ei kysymyksiä vastaanottava

Osasto 3
Mahdollisuus pitää kertyneitä saldoja ns. lomana. (Useampi päivä putkeen)

Osasto 2
Ei henkilökohtaisuuksiin / yksilöihin menevä, syyllistävä

Osasto 4
Eläimiä työpaikalla

Osasto 2
Työntekijöihin luottava

Osasto 2
Me teemme työtä O nimellä, hyvä työntantaja mahdollistaisi...

Osasto 4
Kannustava työilmapiiri

Osasto 4
Pien, tiivis yritys, joka tuntuisi kuin toiselta perheelä.

Osasto 4
Saku Tu... johtaja. H... teokset "Ravistettva, omkakas", "Luova järkevyyt" ja "Työkirja". Luento/Ideota antamaan koko henkilökunnalle.

Osasto 4
"Luovat tautot" niin monta kertaa päivässä kuin tarvitssee

Liite 6 Padlet-työpaja 3.3.2017

jenna_jaatinen1 + 9 · 2d

Työpaja 3.3.2017

Mitkä aiemmin kertomista unelmista on käynyt jo toteen työpaikalla?

Osasto 4
Hyvä työtilanne

Osasto 4
Mukavat työkaverit, hyvä ilmapiiri

Osasto 4
Lomien jakaminen tasaisesti ja tasapuolisesti

Osasto 4
Tarjoaa haasteita ja kehittymismahdollisuuksia

Osasto 4
Työntekijöihin luottava

Osasto 4
Hyvät kulkuyhteydet ja parkkipaikat

Osasto 4
mukavat työkaverit

Osasto 4
Yhteisiä tapahtumia ja illanviettoja

Osasto 4
Ihan parhaat työkaverit, aina on yhtä kivaa tulla töihin.

Osasto 4
Hyvät kulkuyhteydet

Osasto 4
Hyvä yhteishenki

Osasto 4
Esimies, joka huolehtii alaisistaan

Osasto 4
Yhteiset tapahtumat/illanvietot töiden jälkeen

Osasto 2
Kivat työkaverit ja hyvä työilmapiiri
Hyvät kulkuyhteydet
Lomien jakaminen tasaisesti

Osasto 4
Liukuva työaika, joustavuus

Osasto 4
Hedelmät

Osasto 1
Sijainti hyvien kulkuyhteyksien päässä

Osasto 1
Mukava, luotettava ja reilu yhteishenkilö / esimies

Osasto 4
Liukuva työaika
Kahviautomaatti
Hedelmälähetys maanantaisin
Talvisin auton lämmitysmahdollisuus
Liikuntaedut

Osasto 1
Joustavat järjestelyt huomioiden sen, että teen toisella paikkakunnalla töitä (lounarien postittaminen, etänä osallistuminen osajajalaveriin, whatsapp-ryhmä)

Osasto 4
Luotettava työilmapiiri

Liite 7 Haastattelukysymykset 2.5.2017

- 1) Mitä mieltä olet nykyisestä työpaikastasi / työtehtävästäsi?
- 2) Onko joitain asioita missä nykyinen työnantajasi voisi parantaa?
- 3) Haluaisitko vaihtaa työnantajaa? Jos vastasit kyllä, niin miksi?
- 4) Jos vaihtaisit työpaikkaa, millainen työpaikka olisi kyseessä?