



Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kasvavassa rakennusalan yrityksessä

Kaisa Kolmonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kasvavassa rakennusalan yrityksessä

Kaisa Kolmonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2019

Kaisa Kolmonen

Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kasvavassa rakennusalan yrityksessä

Vuosi 2019

Sivumäärä 42

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät kasvavassa rakennusalan yrityksessä. Tavoitteena oli löytää merkittävimmät syyt työsuhteiden päätämiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti yrityksen sisäisten tekijöiden sekä työntekijän asenteellisten tekijöiden vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen.

Tietoperusta koostuu henkilöstön vaihtuvuuden käsitteestä, vaihtuvuuden vaikutuksista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin työntekijän irtisanoutumisen näkökulmasta. Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät jaettiin teemoihin ja näitä teemoja käsiteltiin teoriaosuudessa, haastatteluissa sekä tulosten analysoinnissa.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelut suoritettiin yksilohaastatteluina puhelimitse. Haastatteluun saatiin kymmenen työntekijää, heistä viisi oli irtisanoutuneita ja viisi edelleen työsuhteessa olevia. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimustulosten perusteella merkittävimmät syyt vaihtuvuuteen ovat palkka, esimiestyön vaihteleva laatu sekä motivaation puute. Työmotivaatiota nostavat vastuu, haasteet, hyvä esimiestyö sekä kehittyminen- ja oppimismahdollisuudet. Myös työkaverit ja yhteisön ilmapiiri koettiin tärkeiksi. Työkavereiden ja tiimien pysyvyys koettiin tärkeäksi voimavaraksi, organisaation kasvun ja monien muutoksen keskellä. Palkka oli merkittävin tekijä työsuhteessa ja sen päättämisessä. Jos työntekijä pystytään kuitenkin sitouttamaan ja motivoimaan muilla keinoin, palkan merkittävyys vähenee. Kehitysehdotuksia tulosten perusteella ovat palkitsemisjärjestelmän sekä esimiestyön kehittäminen.

Asiasanat: henkilöstö, vaihtuvuus, sitouttaminen, pysyvyys,

Kaisa Kolmonen

The reasons for staff turnover in a growing construction company

Year	2019	Pages	42
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to survey factors influencing staff turnover in a growing construction company. The goal was to find the most significant reasons for termination of employment. The thesis examined specifically the influence of internal factors and employee attitudes for staff turnover.

The theoretical framework consisted of the concepts of staff turnover, effects of staff turnover and the factors affecting it. These factors were considered from the perspective of employee's resignation. The factors influencing staff turnover were divided into themes and these themes are discussed in the theoretical part, in interviews and in the analysis phase.

The research is quantitative and the material was collected through theme interviews. The interviews were conducted as individual interviews by phone. Ten employees were interviewed, five of them had quit and five were still in employment. The material of the research was analyzed thematically.

According to the results the main reasons for turnover were wages, variable quality of managers and lack of motivation. Responsibility, challenges, good managerial work, and development and learning opportunities increase work motivation. Also workmates and work community atmosphere were important. Workmates and teams were seen as an important resource in the midst of organizational growth and many changes. Wages was the most important factor in employment and termination. If the employee can be engaged and motivated by other means, the importance of wages will decrease. Based on the research, the development propositions are the development of managerial work and remunerative system.

Keywords: staff, turnover, engagement, stability,

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tausta ja tarkoitus.....	7
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3	Toimeksiantaja	8
1.4	Aiheen rajaus	8
2	Henkilöstön vaihtuvuus.....	9
2.1	Vaihtuvuus käsitteenä.....	9
2.2	Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät	11
2.3	Ulkoiset tekijä.....	12
2.4	Sisäiset tekijät.....	13
2.4.1	Rekrytointi ja perehdytys.....	13
2.4.2	Henkilöstön johtaminen ja esimiestyöskentely	14
2.4.3	Palkitseminen.....	15
2.4.4	Kehittymismahdollisuudet	17
2.4.5	Työhyvinvointi	18
2.5	Työntekijän asenteelliset tekijät	20
2.5.1	Motivaatio	20
2.5.2	Työtyytyväisyys.....	21
3	Tutkimusmenetelmät	22
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	22
3.1.1	Teemahaastattelu.....	23
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Tutkimus.....	24
4.2	Aineiston keruu.....	24
4.3	Haastattelu.....	26
4.4	Aineiston analysointi	26
5	Tulokset	27
5.1	Taustamuuttujat	27
5.2	Rekrytointi ja perehdytys	29
5.3	Johtaminen ja esimiestyö	30
5.4	Palkitseminen.....	32
5.5	Kehittymismahdollisuudet	33
5.6	Työhyvinvointi	34
5.7	Asenteelliset tekijät.....	35
5.7.1	Motivaatio	35
5.7.2	Työtyytyväisyys.....	36
5.8	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
6	Yhteenveto	38

6.1	Johtopäätökset	38
6.2	Kehitysehdotukset	41

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tarkoitus

Yrityksen toiminta on täysin riippuvainen ihmisistä. Henkilöstöllä, sen ominaisuuksilla, osaamisella ja motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten yrityksen perustoiminnot hoituvat ja miten yritys pärjää. Tämän vuoksi henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeimpiä yrityksen menestystekijöitä. Hyvän henkilöstöjohtamisen ja hallinnon avulla voidaan rakentaa hyvä ja toimiva organisaatio. Henkilöstöjohtamisen erilaisilla toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan myös henkilöstön vaihtuvuuteen, mutta se vaatii hyvää organisaation tuntemusta ja suunnitelmallisuutta. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on ongelma yrityksissä ja se vaikuttaa usein toimintaan erilaisina ongelmina. Esimerkiksi rakennusalalla eri työvaiheiden, aikataulujen ja toimitusten lykkääntymisenä ja hidastumisena, mikä taas aiheuttaa lisäkustannuksia. Henkilöstösuunniteluun tarvitaan muun muassa tietoa henkilöstön vaihtuvuudesta ja sen syistä, jotta yritykselle saadaan tehokkaampi ja tuottavampi organisaatio.

Henkilöstöä on hyvä tarkastella vaihtuvuuden näkökulmasta. Vaikka henkilöstö pysyisi määrällisesti koko työn ajan tarvittavana tai riittävänä, mutta vaihtuvuus on suurta, on se aiheuttanut työmaalla luultavasti tehokkuuteen, nopeuteen, laatuun tai muuhun toimintaan liittyviä ongelmia. Tämän takia olisikin tärkeää seurata yrityksen vaihtuvuutta. (Vilka 2013, 67.) Henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi, jokaisessa yrityksessä pitäisi selvittää, miksi ihmiset lähtevät organisaatiosta. Osa tästä vaihtuvuudesta on sellaista, johon voidaan vaikuttaa, osaan taas ei voida vaikuttaa mitenkään. (Kauhanen 2006, 89.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kasvavassa rakennusalan yrityksessä. Henkilöstö on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Myös vaihtuvuus on ajoittain suurta ja nopeaa, mikä vaikuttaa heikentävästi työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Tutkimukseen on valittu mukaan sekä irtisanoutuneita, että edelleen työsuhteessa olevia työntekijöitä. Tarkoituksena on kartoittaa heidän kokemiaan syitä lähtemiseen tai työpaikan vaihtamiseen, joihin yrityksen henkilöstöhallinnolla ja johdolla on mahdollisuus vaikuttaa ja näin ollen kehittää omaa henkilöstöhallintoa. Saadut tulokset analysoidaan, raportoidaan sekä luovutetaan toimeksiantajalle. Yritys pystyy hyödyntämään saatuja tietoja henkilöstön ja organisaation suunnittelussa. Henkilöstön vaihtuvuutta ei ole koskaan aiemmin tarkasteltu tai tutkittu toimeksiantaja yrityksessä, yrityksen johdolla on vain mielikuvia ja oletuksia vaihtuvuuden syistä.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Työni tavoitteena on löytää työntekijän näkökulmasta merkittävimmät syyt irtisanoutumiseen toimeksiantaja yrityksessä. Tutkimuksesta on tavoitteena saada tietoa, jota yritys pystyy hyö-

dyntämään henkilöstöjohtamisessa, -strategiassaan, edistää henkilöstön pysyvyyttä sekä sitoutuneisuutta ja näin ollen kehittämään myöskin koko organisaation toimintaa. Tutkimusongelmiksi nousivat; mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miksi työntekijät irtisanoutuvat toimeksiantaja yrityksestä.

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on todella suuri, mitä ei useinkaan tulla ajatelleeksi. Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategian toteuttamista. Sen pitää pystyä varmistamaan riittävä henkilöstö niin laadultaan kuin määrältäänkin yrityksen kulloisiinkin tarpeisiin. (Viitala 2013, 10.)

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii kasvava rakennusalan yritys, jota ei haluta kuitenkaan tuoda tarkemmin esiin. Koko organisaatiossa työskentelee päivittäin noin sata henkilöä ja lisäksi yrityksellä on käytössä vuokratyövoimaa ja alirakoitsijoita. Henkilöstön vaihtuvuus on vaihtelevaa, välillä todella suurta ja nopeaakin. Useimmiten syyt työntekijän lähtemiseen ovat toinen työpaikka, parempi palkka, armeija, koulu, työhön soveltumattomuus tai jokin muu, mutta nämä eivät välttämättä ole aina todellisia syitä. Yritystoiminta ja sen henkilöstö ovat kasvaneet viime vuosina hurjasti, joten erilaisten henkilöstöstrategioiden rakentaminen ja kehittäminen on tarpeellista. Henkilöstön vaihtuvuutta ei ole seurattu, eikä tutkittu yrityksen sisällä aiemmin, joten tutkimus on hyvin tarpeellinen ja ajankohtainen. Kilpailu osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä on rakennusalalla kovaa. On tärkeää löytää työsuhteeseen vaikuttavat tekijät, joita kehittämällä yritys voi vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. Ennen kuin kehitystyö ja suunnittelu voidaan aloittaa, on kartoitettava yrityksen nykytilanne.

1.4 Aiheen rajaus

Aihe on rajattu käsittelemään henkilöstön vaihtuvuuden syitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä yksilötasoisesta vaihtuvuudesta näkökulmasta. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät perustuvat yksilön omiin kokemuksiin ja tunteisiin, jolloin niistä ei voi tehdä päätelmiä ja johtopäätöksiä vain omien olettamusten perusteella. Yksilötasoinen vaihtuvuustutkimus keskittyy vapaaehtoisen vaihtuvuuden tutkimiseen, jolla tarkoitetaan yksilön omasta aloitteesta tapahtuvaa työpaikan vaihtamista. Tällöin oletetaan, että yksilö arvioi oman tilanteensa, ottaen huomioon nykyisen sekä vaihtoehtojen edut ja haitat, ennen kuin tekee päätöksen jatkamisesta tai vaihtamisesta. Näin ollen vaihtuvuus käsitteen ulkopuolelle jäävät työnantajan toimesta tehdyt irtisanomiset, sisäiset siirrot sekä luonnolliset poistumat. (Vanhala 1981, 13.) Aihe haluttiin rajata koskemaan nimenomaan työntekijöiden ajatuksia, kokemuksia ja tunteita mahdollisista henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä ja syistä. Tutkimusta on rajattu myös vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Tutkimuksessa tarkastellaan niitä tekijöitä, joihin yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Näitä ovat yrityksen

sisäiset tekijät sekä työntekijän asenteelliset tekijät, joihin taas yritys pystyy vaikuttamaan kehittämällä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

2 Henkilöstön vaihtuvuus

2.1 Vaihtuvuus käsitteenä

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä työntekijöiden määrää, joka valittuna ajanjaksona aloittaa ja lopettaa työsuhteen, suhteutettuna koko henkilöstön määrään. (Kauhanen 2006, 89.) Vanhala (1981,1) määrittelee henkilöstön vaihtuvuuden tarkoittavan yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Uudemmissa tutkimuksissa vaihtuvuutta ja vaihtoalttiutta käsitellään erillisinä käsitteinä. Vaihtoalttius tarkoittaa yksilön ilmaisemaa aikomusta lähteä työpaikasta, kun taas henkilöstön vaihtuvuus käsitteessä vaihtuvuus todentuu. Vaihtoalttiutta tutkittaessa kyseessä on käyttäytymisaikomusten tutkiminen ja todentuvaa vaihtuvuutta puolestaan säätelee selvemmin yksilöiden asenteelliset, yrityksen sisäiset sekä yrityksen ulkoiset tekijät. (Vanhala 1981, 1-4.)

Puhuttaessa henkilöstön vaihtuvuudesta, saatetaan usein sanoa, että henkilöstö ei sitoudu. Käytännössä puheilla sitoutumattomuudesta, tarkoitetaan lähtöherkkyyttä. Sitoutuminen on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän on töissä. Jos suhde on huono, myöskynnys lähteä työpaikasta on matalampi. Henkilöstön sitoutumista on pidetty tärkeänä yritykselle niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen kuin uudistumisenkin kannalta. (Viitala 2013, 85.) Sopimus perustuu niihin lausumattomiin asioihin, joita työntekijä odottaa yritykseltä sekä niihin, joita yritys odottaa työntekijältä. Sitoutuminen on psykologinen sopimus, kun sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa organisaatiota, kokee kehittyvänsä ja onnistuvansa organisaation tuella sekä tekevänsä merkityksellistä työtä. Organisaatio kokee sitoutuneisuutta työntekijää kohtaan, kun työntekijä tekee työnsä hyvin ja panostaa työhönsä keskivertotasoa enemmän. Jos työntekijä kokee saavansa työstä paljon, hän antaa paljon ja jos työntekijä ylittää odotukset, yritys haluaa panostaa häneen ja pitää hänet tyytyväisenä. (Viitala 2013, 15.)

Vaihtuvuus voi johtua monesta muustakin asiasta kuin huonosta sitoutumisesta. Vaihtuvuusluvut ovat usein korkeita silloin kun yrityksessä työskentelee nuorta väkeä, tällöin rekrytointia ja perehdytystä voidaan pyrkiä kehittämään niin toimivaksi ja tehokkaaksi, että toiminnan laatu säilyy korkeasta vaihtuvuudesta huolimatta. Vaihtuvuutta voidaan myös joissakin tapauksissa yrittää pienentää nostamalla palkkoja ja lisäämällä työviihtyvyyttä. (Viitala 2013, 88.)

Henkilöstömäärää on hyvä tarkastella myös vaihtuvuusluvun näkökulmasta. Vaikka henkilöstö määrällisesti olisi työmaan tarpeen mukainen, mutta vaihtuvuus suurta, on todennäköistä, että toiminnassa on ollut tehottomuuteen, laatuun tai nopeuteen ja laatuun liittyviä ongelmia. Tämän takia olisi hyvä seurata yrityksen ja eri yksiköiden tasolla vaihtuvuuslukuja, jotta

niiden taustalla oleviin tekijöihin ja syihin voidaan puuttua ja viedä vaihtuvuus siedettävälle tasolle. (Viitala 2013,67.) Henkilöstön vaihtuvuuden mittaamiseen käytetään henkilöstön määrää, vaihtuvuusluku saadaan vertaamalla aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden määrää keskimääräiseen henkilöstömäärään laskentajaksolla. (Kauhanen 2010, 93.)

Viitalan mukaan 3-5 % vaihtuvuutta pidetään monella alalla siedettävänä ja toivottavanakin. Yrityksen henkilöstössä on ja kuuluukin olla tervettä vaihtuvuutta. Sopivan vaihtuvuuden määrä vaihtelee kuitenkin toimialoittain ja yrityksittäin. Jokin yritys voi kestää 50 prosentin vaihtuvuutta toiminnan häiriintymättä, kun taas jollekin pienelle yritykselle muutaman prosentin vaihtuvuus voi koitua kohtalokkaaksi. (Viitala 2013, 88.) Vaihtuvuuden ollessa suurta, ongelmien vaikutus korostuu. Kun taas pienen vaihtuvuuden seurauksena kaikki hyöty jää saamatta. Asiantuntijoiden piirissä katsotaan yleisesti 5-10 % olevan yritysten kannalta optimaalinen vuotuisen vaihtuvuuden taso. (Ahonen 1998.)

Vaihtuvuudella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yrityksen henkilöstönvoimavaroihin ja myöskin koko yritys toimintaan. Vaikutukset ovat positiivisia, kun yritys saa vaihdoksen myötä enemmän, kun on menettänyt. Pieni tai suuri vaihtuvuus ei itsessään siis kerro paljoa yrityksen henkilöstön tilasta. Hyvä vaihtuvuus vallitsee silloin, kun hyödyt ylittävät vaihtuvuudesta aiheutuneet kustannukset. (Ahonen, 1998,) Viitalan mukaan vaihtuvuudella voi olla tervehdyttävä vaikutus. Vaihtuvuuden ansiosta yritykseen voidaan saada uutta verta. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä poistuukin juuri semmoisia henkilöitä, joka ei koe työtä omakseen tai ei tunne taitojen tai kykyjen riittävän työhön. Ongelmana pidetään vaihtuvuudesta koituvat hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen tai erilaiset investoinnit sekä mahdollinen arvokas tieto yritystoiminnasta. Vaihtuvuus voi kertoa huonosta johtamisesta tai huonosta ilmapiiristä. (Viitala 2013, 88.)

Kaikesta huolimatta korkea vaihtuvuus tuo yritykselle paljon kustannuksia ja vie turhaan resursseja muualta. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden kehitystä onkin syytä seurata eri tasoilla ja eri sidosryhmissä, jotta ongelmakohtiin voidaan puuttua ja mahdollisesti vaikuttaa. (Viitala 2013, 88.) Organisaatio, jossa henkilöstö on sitoutunut saavuttaa parempia tuloksia ja toiminnan laatu on parempaa. Henkilöstön sitoutumista pidetään elintärkeänä yrityksille tavoitteiden saavuttamisen sekä kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Sitoutunut henkilöstö panostaa työhönsä enemmän ja saavuttaa tavoitteensa, koska he kokevat yrityksen tavoitteet ja saavutukset ominaan. Sitouttaminen on myös taloudellisesti kannattavaa, silloin säästyään rekrytointi kustannuksilta. Työnantaja hyötyy sitoutumisesta myöskin pienempänä vaihtuvuutena ja parempina työtuloksina. (Viitala 2013, 86.) Ennen työsuhteen päättymistä, sitoutumattomuuden seurauksia ovat kustannusten lisäksi työn tehottomuus ja tuottavuuden heikentyminen. Ennen kuin henkilö päättää lopettaa työsuhteensa, on hän todennäköisesti ollut tyytymätön ja sitoutumaton yritykseen jo pidempään. Tuolloin työntekijä suoriutuu tehtävistään välttävästi, eikä saavuta asetettuja tavoitteita. (Lampikoski 2005, 50.)

Henkilöstön vaihtuvuus tulee olemaan aina osa yritystoimintaa, eikä sen poistaminen kokonaan ole mahdollista, eikä edes tarpeellista. Vaihtuvuutta voi syntyä niin monista erilaisista tekijöistä, esimerkiksi uuden paikan tarjoamasta paremmasta palkasta, etuuksista, työpaikan sijainnista tai opiskeluista. (Branham 2001, 5.)

2.2 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vaihtuvuutta on tutkittu vuosikymmenten ajan, vaihtuvuuteen liittyy vahvasti kaksi kysymystä; miksi työntekijät lähtevät ja miksi he pysyvät? Kun työntekijä on tyytyväinen, hän pysyy ja on sitoutunut, ja jos hän ei ole tyytyväinen, useimmiten lähtee. (Mitchell ym. 2001,1002.) Monissa tutkimuksissa on tullut esille, ettei vaihtuvuuteen löydy yhtä selkeää vastausta, vaan siihen vaikuttavat monet tekijät. (Abbasi & Hollman 2000, 335.) Vaihtuvuutta on tutkittu erilaisista näkökulmista, niin yksilön, yrityksen kuin koko kansantaloudenkin kannalta. Yksilön kannalta kiinnitetään huomio vaihtoalttiuteen sekä työpaikan vaihtoon, tällöin pyritään selvittämään tyytymättömyyteen ja vaihtoon vaikuttavia tekijöitä, kognitiivisia prosesseja sekä työpaikan vaihdon tuloksia. Yrityksen näkökulmasta tavoitellaan ilmiön ja siihen vaikuttavien tekijöiden erittelyä, jotta yritys voisi pyrkiä säätelemään vaihtuvuutta. Kun taas koko kansantalouden kannalta tarkasteltaessa kiinnitetään huomio työvoimavirtoihin, kokonaistyövoima määriin sekä niissä tapahtuviin muutoksiin. (Vanhala 1981, 2.)

Vaihtuvuutta selittävät tekijät voidaan jakaa Vanhalan (1981, 11) mukaan kolmeen eri pääryhmään. Ensimmäinen ryhmä on ulkoisista tekijöistä eli tuotanto- ja työvoimamarkkinoihin vaikuttavista tekijöistä koostuva ryhmä, joihin yritys ei itse juurikaan voi vaikuttaa. Toiseen ryhmään kuuluvat itse yritykseen ja sitä kautta työntekijään vaikuttavat tekijät, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Kolmas ryhmä on työntekijään yksilönä tai ryhmänä liittyvät psykologiset ja demografiset tekijät, joihin vaikuttaminen on monimutkaista, mutta mahdollista. Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan helpottaa erottamalla yrityksen ulkopuoliset ja sisäiset ympäristömuuttajat yksilötason lähtökohdista. Yksilöiden kokemusten ja käsitysten kautta voidaan ymmärtää, mitkä tekijät aiheuttavat vaihtoalttiutta yrityksessä. (Vanhala 1981,12.)

Yksilötasoinen vaihtuvuuden tarkastelu keskittyy tutkimaan vapaaehtoista vaihtuvuutta. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijän omasta aloitteesta johtuvaa vaihtoa toiseen työpaikkaan. Tällöin oletetaan, että yksilö arvioi oman tilanteensa, ottaen huomioon nykyisen sekä vaihtoehtojen edut ja haitat, ennen kuin tekee päätöksen jatkamisesta tai vaihtamisesta. Näin ollen vaihtuvuus käsitteen ulkopuolelle jäävät työnantajan toimesta tehdyt irtisanomiset, sisäiset siirrot sekä luonnolliset poistumat. (Vanhala 1981, 13.)

Viitala (2013, 88) on listannut vaihtuvuudelle tyypillisiä syitä seuraavasti: Työ ei vastaa odotuksia, esimiehen huomion ja tuen puute, huono perehdytys, osaamisen riittämättömyys, tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus, vastuun ja itsenäisyyden puute, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys, henkilöstön arvostamisen puute ja muuta johtamisen ongelmat.

Vaihtuvuuteen vaikuttavat työntö- ja vetovoimatekijät. Vetovoimatekijät ovat positiivisia yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, esimerkiksi kilpaileva yritys, joka tarjoaa työntekijälle parempaa urakehitystä tai muita etuja. Työntötekijät ovat yrityksen sisäisiä ja negatiivisia tekijöitä, jotka ajavat työntekijän kilpailijalle tai kokonaan pois työnteosta. Negatiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi huonot työolosuhteet, kuten kiire, kovat vaatimuksen ja samaan aikaan liian pienet resurssit. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä varsinkin silloin, jos työtä ei koeta palkitsevaksi ja palkkioita tarpeeksi motivoiviksi ponnistelemaan sen eteen. (Lampikoski 2005, 154.)

2.3 Ulkoiset tekijä

Vaihtuvuuteen vaikuttavat paljon myös ulkoiset tekijät, joihin yritys ei pysty juurikaan vaikuttamaan. Vaihtoalttiuteen vaikuttavat organisaatioiden imu ja työntö, mutta näiden lisäksi taloudellinen tilanne sekä työmarkkinatilanne vaikuttavat lähtöhalukkuuteen. Hyvistä ja osavista ammattilaisista on monilla aloilla jo pulaa ja kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, organisaatiot haluavat palkata nuoria ja kouluttautuneita sekä hyviä luonteen piirteitä omaavia henkilöitä, näitä ei vain riitä kaikille. Organisaation tarvitsemaan henkilöstömäärään vaikuttavat erilaiset tekijät kuten toimialan taloudellinen suhdannevaihe, toimialan paikallinen tai kansainvälinen kilpailutilanne, tuotteiden ja palveluiden kysyntä, organisaation taloudellinen tulos ja toimialan lainsäädäntö. (Kauhanen 2006, 90-91.)

Suomen työmarkkinoilla on tapahtunut suuria rakennemuutoksia tuotannollisista, taloudellisista, teknologisista, ympäristöön ja ihmisiin liittyvistä syistä. Yksi muutoksista liittyy väestön ikääntymiseen. Suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, mikä näkyy koko Suomen työmarkkinoilla. Nyt ja tulevaisuudessa tulee olemaan kova kilpailu osaavasta työvoimasta, sillä työmarkkinoille tulevat sukupolvet ovat määrällisesti paljon pienempiä kuin eläkkeelle siirtyneet. (Hyppänen 2013, 20.)

Rakennusala työllistää Suomessa noin 250 000 ihmistä, ala on hyvin suhdanneherkkä ja työllisten määrä vaihtelee suhdanteiden mukaan. Rakennustoiminta on paljon kausiluonteista ja työttömyysaste vaihtelee suhdanteiden lisäksi vuodenaikojen mukaan. Rakennusalalla on niin sanottua rakenteellista työttömyyttä ja osa työttömistä ei työllisty edes hyvinä aikoina. Syitä voivat olla esimerkiksi työntekijän asuinpaikka, ikääntyminen tai ettei ammattitaito vastaa työnantajan tarpeita. Ulkomaisten työntekijöiden osuus on merkittävä, talonrakennusalalla heitä on noin yksi viidesosa työmaiden kaikista työntekijöistä. (Rakennusteollisuus) ”Toimialoittain tarkastellen rakennusalalla työpaikat ovat keskimäärin lisääntyneet eniten. Myös työpaikkojen vaihtuvuus on toimialalla suurinta.” (Tilastokeskus) Elinkeinoliiton palkkatilastoaineisto antaa kuvaa vaihtuvuudesta toimialoittain vuosilta 2016 - 2017. Tilasto osoittaa rakennusalalla henkilöstön bruttovaihtuvuuden olleen n.22 % luokkaa. Bruttovaihtuvuus on laajin vaihtuvuuden käsite, sillä prosenttilukuun sisältyvät kaikki yrityksestä lähteneet ja yritykseen tulleet riippumatta syistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto.) Tässä tutkimuksessa ei ole läh-

detty tutkimaan ulkoisia tekijöitä, koska niihin ei voida aina suoranaisesti vaikuttaa. Tavoitteena on ollut selvittää toimeksiantajan oman henkilöstön kokemuksia ja tuntemuksia syistä, jotka johtavat irtisanoutumiseen, koska näitä tekijöitä voidaan kehittää ja parantaa ja näin ollen vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen positiivisesti.

2.4 Sisäiset tekijät

2.4.1 Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointiprosessissa oikean ja sopivan henkilön valitseminen organisaatioon on erittäin tärkeää, kun yritetään selvittää tai ennustaa vaihtuvuutta. On tärkeää kartoittaa työnhakijan asenteita työtä ja organisaatiota kohtaan sekä erilaisia aikoja käyttäytymisessä jo ennen kuin hän aloittaa organisaatiossa. Jos henkilöllä on jo työtä hakiessaan ennako tietoa organisaation toiminnasta ja työn luonteesta, hänellä on realistisempi kuva yrityksestä. Tällöin hänellä on yleensä vähemmän odotuksia, joka ehkäisee vaihtuvuutta ja tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Tutkimusten mukaan henkilöt, joita on suositeltu yritykseen, sopivat yrityksen kulttuuriin paremmin, omaavat korkeamman työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen, kuin he, jotka hakevat työtä ilmoituksen kautta. Uudet työntekijät, joilla on vahva halu saada kyseinen paikka, pysyvät paremmin organisaatiossa. (Barrick& Zimmerman 2005, 159-160.)

Kun kilpailu osaavista tekijöistä kiihtyy, työnantajakuvan merkitys korostuu rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Yrityksen kuvaan vaikuttavat yrityksen kulttuuri, johtaminen, tuotteet, palvelut, kehittyminen ja menestyminen sekä yhteiskuntavastuu. Yrityksen maine heijastuu suoraan työnantajakuvaan, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden rekrytointiin sekä nykyisen henkilöstön sitouttamiseen. Nuorilla, jotka eivät ole vielä työelämässä, on aivan oma käsityksensä kiinnostavasta työpaikasta. (Hyppänen 2013, 23.)

Rekrytointi eli henkilöstönhankinta sisältää kaikki toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän hankinta on yritykselle iso ja merkittävä päätös, jolla voi olla kauaskantoiset seuraukset. Se on iso investointi myös taloudellisesti, joka vaikuttaa koko toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä niin työntekijä kuin yritys, mutta myös yrityksen asiakkaat. Onnistunut rekrytointi voi taas parhaimmillaan tuoda uutta kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua. (Viitala 2013, 98.) Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti hyvän työnantajan kuvaan, mikä taas puolestaan helpottaa osaavan työvoiman saamista. Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Huolellinen suunnittelu luo vahvan pohjan onnistumiselle ja onnistuneen rekrytoinnin lopputuloksena on löydetty tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 198.) Onnistunut rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua ja selkeää vastuunjakoa kaikkien prosessin eri vaiheiden osalta. Rekrytoinnin onnistuminen nähdään kuitenkin vasta kuukausien kuluessa uuden työntekijän aloittamisesta. Kun työntekijän tarve on ollut perusteltua, ja siihen on

määritelty selkeä toimenkuva, joka on pidetty mielessä koko prosessin ajan, ovat edellytykset onnistumiselle olemassa. Rekrytoinnin epäonnistumisen suurimpia syitä ovat huonosti rekrytointitarpeen ja -tavoitteen määrittely. Jos ei ole selvää kuvaa, siitä minkälaista osaamista tarvitaan, on vaarana, että työnhakijalle luvataan liikaa ja hänen odotuksensa työstä eivät toteudu. Samoin jos perehdytys laiminlyödään, työntekijän on vaikeampi saada kunnon otetta työstä. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä löytää nopeammin paikkansa organisaatiossa. (Österberg 2014, 109.)

Jotta rekrytointiin käytetyt resurssit tuottavat tulosta, on esimiehen huolehdittava uuden henkilön perehdytyksestä. (Hyppänen 2013, 225.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti oppimaan uudet työtehtävänsä sekä pääsee nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Perehdyttäminen vie aikaa ja sitä tarvitaan riippumatta siitä, onko työntekijä yrityksessä uusi vai siirtynyt yrityksen sisällä uusiin tehtäviin. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle sellaiset valmiudet, joilla hän pystyy hoitamaan hänelle annetut tehtävät, jota varten hänet on palkattu. (Österberg 2014, 115.) Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva yrityksestä ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisen kuvan organisaatiosta ja työtehtävistään. Perehdyttämiseen voivat osallistuvat henkilöt, joiden kanssa uusi työntekijä tulee toimimaan tulevaisuudessa. Perehdyttäminen on täysin esimiehen vastuulla, joka voi kuitenkin delegoida toteutumisen alaiselleen tai sille tiimille, johon työntekijä sijoitetaan. Tärkeintä on, että perehdyttäminen on tehokasta ja perusteellista, jolloin vältetään virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja tapaturmilta. (Kauhanen 2006, 145-146.)

2.4.2 Henkilöstön johtaminen ja esimiestyöskentely

Hyvä johtaminen tukee sitoutumista. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, miten työntekijät motivoidaan ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi ja kuinka kilpailukykyinen yritys on. Henkilöstön johtaminen on yksi merkittävimmistä osa-alueista yritystoiminnassa. (Österberg 2014, 127.) Henkilöstön johtamisella tarkoitetaan organisaation työntekijöiden hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutelua yritykseen haluttuja henkilöitä, pitää nämä henkilöt yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla, edesauttaa hyviin suorituksiin sekä palkitsemalla eri keinoin työntekijöitä hyvistä suorituksista. Tavoitteena on myöskin kehittää ja ylläpitää työkykyä, jotta työntekijä pystyy riittävän hyviin työsuorituksiin. (Kauhanen 2006, 16.)

Esimiesosaaminen on henkilöstön hyvää ja vastuullista johtamista, jossa osataan toimia erilaisten yksilöiden sekä ryhmien kanssa. Esimiestyö on kuin palapeli, joka koostuu monista eri palasista. Tärkeää on saada osumaan palat yhteen. Samalla pitäisi osata selviytyä erilaisten lakipykäliden parissa, liiketoiminnanpaineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Velvoitteiden ja vastuiden lisäksi esimiestyöhön kuuluu verkosto- ja asiakassuhteista vastaaminen. Organisaation menestyksen ja esimiestyön välillä on vahva yhteys. Esimiehen on tunnettava oma

työnsä, suhteessa muuhun organisaatioon. Jotta työntekijät voivat pärjätä työssään, on heidän tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävänsä ja roolinsa sekä se, mihin on pyrittävä ja kehityttävä. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijää onnistumaan ja ymmärtämään organisaatio kokonaisuudessaan. (Hyppänen 2013, 12.)

Työyhteisönjohtaminen vaikuttaa koko yhteisön ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin. Esimiehen tehtävä on luoda avointa vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä niin yksilönä kuin ryhmänäkin. Hyvä johtaminen tukee sitoutumista. Hyvä esimies kuuntelee, asettaa yhteisiä sekä henkilökohtaisia tavoitteita, esittelee yrityksen tavoitteet ja ottaa henkilöstön mukaan suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. (Österberg 2014, 128.) Yksi henkilöstön sitouttamisen tärkeimmistä tekijöistä, on henkilöstön osallistaminen päätöksenteossa. Esimiehen tulisi suunnitella ja tehdä päätöksiä yhdessä työntekijöiden kanssa. Hyvä esimies osaa jakaa vastuuta, jolloin kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja pääsevät vaikuttamaan organisaation asioihin. Henkilöstö sitoutuu päämääriin helpommin, jos kokevat ne omakseen. (Juuti & Vuorela 2015, 28-31.)

Esimiestyössä korostetaan nykyisin tavoitteellisuutta, suunnan näyttämistä, kannustamista ja arvostamista sekä itsenäisyyttä ja tuen tarjoamista tarpeen mukaan. (Hyppänen 2014, 43.) Osaavien työntekijöiden riittävyys on iso huolenaihe, kun työmarkkinoille saapuvat ikäluokat ovat pienempiä, kun sieltä lähtevät suuret ikäluokat, jotka siirtyvät eläkkeelle. Työvoimapuula on monella alalla ja kilpailu on kovaa, samaan aikaan työvoimaa vähennetään tuotannollisin ja taloudellisin perustein. Kun kilpaillaan työvoimasta, työnantajakuva korostuu ja hyvällä henkilöstöjohtamisella on iso merkitys. Liiketoiminnan onnistuminen perustuu pitkälle siihen, miten esimiehet onnistuvat luomaan tavoitteet ja selkeyttämään ne työntekijöilleen, seuraamaan niiden toteutumista, järjestämään eri toimintoja tehokkaiksi, kehittämään osaamista ja hyödyntää niitä, motivoimaan, huolehtimaan palkitsemisesta, hyvinvoinnista, hankkimaan osaavaa työvoimaa sekä hallitsemaan muuttuvia tilanteita. Jotta esimies kykenee näihin, on hänen osattava johtaa myös itseään. (Hyppänen 2014, 43.)

2.4.3 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi suurimmista sitoutumista ja motivaatiota ohjaavista tekijöistä. Palkitseminen määritellään kahden osapuolen väliseksi prosessiksi, jotka tässä ovat työntekijä ja yritys. Kumpikin tarjoaa toiselle jotain, saadakseen myös itse jotain vastinetta takaisin. Työntekijä tarjoaa työpanoksensa ja osaamisensa, sitä vastaan yritys tarjoaa palkkion, johon molemmat ovat tyytyväisiä. (Luoma ym. 2004, 34.)

Yrityksellä on velvollisuus maksaa korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on siis vastine tehdystä työstä ja näin ollen se on henkilön tekemän työn hinta, eikä varsinainen palkinto tai motivointikeino. Palkka voi koostua suoritukseen ja tulokseen sekä aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2013, 138.) Käsitteenä

palkitseminen on hyvin laaja, se käsittää taloudelliset hyödyt, kuten palkan ja muut edut sekä aineettomat seikat eli sosiaaliset edut ja urapalkkiot. (Kauhanen 2006, 105.)

Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan työntekijöitä. Palkitsemalla voidaan kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet on valittu oikein, se tukee organisaation menestystä. (Kauhanen 2006, 105.) Henkilöstöasiantuntijan sekä johdon tehtäviin kuuluu laatia toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä. Sen lisäksi, että työntekijälle maksetaan oikeudenmukainen palkka tehdystä työstä, on oleellista palkita hyvin tehty työ muillakin keinoilla. Toimiva palkitsemisjärjestelmä voi houkuttaa hyviä ja osaavia työntekijöitä yritykseen sekä sitouttaa yrityksessä olevia työntekijöitä. (Österberg 2014, 167.)

Työntekijä odottaa työltään ja organisaatioltaan myös muita asioita, kuin vaan pelkkää hyvää hintaa työlleen. Työ antaa arvoa ihmisen tarpeille toteuttaa ja kehittää itseään. Se voi tarjota ihmissuhteita, ryhmään tai joukkoon kuuluvuuden tunnetta ja mahdollisuuden tuntea itseensä välitetyksi ja arvostetuksi. Mutta ennen kaikkea työ tarjoaa taloudellisen perustan elämälle, sekä turvallisuuden ja pysyvyyden tunteen. Rahapalkan merkitys ja vaikutus voivat vaihdella, joku kestää huonompiakin työoloja, kun saa työstä kunnan korvauksen. Toiselle taas työsuhteen pysyvyys ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeämpiä kuin rahallisen korvauksen suuruus. (Viitala 2013, 139.)

Palkitseminen koostuu taloudellisista ja aineettomista elementeistä. Taloudellinen palkitseminen pitää sisällään oikeudenmukaiseksi koetun palkan lisäksi erilaiset lisät, osakeoptiot, bonukset eri tasoilla ja tulospalkkiot. Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös palkkapusseissa näkymättömät edut, kuten eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutusten sekä esimerkiksi lisäeläke, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. Lisäksi henkilöstöllä voi olla mahdollisuus saada tukea erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin tai tukea koulutuksiin. (Österberg 2014, 169.)

Taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan muun muassa houkuttaa osaavia työnhakijoita, sitouttaa hyviä työntekijöitä, saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation tavoitteita. Kun työntekijät ovat motivoituneita, organisaation on helpompi saavuttaa tavoitteita. Kun palkkaus perustuu työn arvoon ja vaativuuteen, organisaation on helpompi houkuttaa uusia työntekijöitä, motivoida nykyisiä sekä pitää heidät tyytyväisinä. Aineettomien palkkioiden merkitys nousee tärkeämmäksi, kun palkkioiden merkitys vähenee. (Kauhanen 2006, 111.)

Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi mahdollisuudet kehittyä, vaikuttaa ja osallistua erilaisiin tehtäviin ja päätöksiin, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus sekä työn pysyvyys ja joustavat työajat. (Viitala 2013, 139.)

Ei-taloudellinen palkitseminen on merkittävää, vaikkakaan ei sillä voi korvata puutteita peruspalkkausjärjestelmässä. Kehittymishaluiset työntekijät arvostavat esimiesten tekemiä toimenpiteitä, jotka auttavat heitä urallaan eteenpäin. Kehittymisen ja motivoinnin yksi tärkeä väline on palaute. Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan samalla tavalla eteenpäin ja samalla rakentava palaute auttaa kehittymään. Mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita kannattaa hyödyntää ja antaa niihin mahdollisuuksia. (Hyppänen 2013, 159-160.) Usein henkilöstöstä tuntuu parhaimmalta ne palkkiot, jotka tulevat täysin odottamatta. Palkitsemisperiaatteiden tulee olla selkeitä ja palkitsemisessakin on ehdotonta muistaa oikeudenmukaisuus. Samojen palkitsemisperustelujen tulee koskea kaikkia. (Jabe 2012, 162-164.)

Palautteen antaminen on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino, jonka hyödyntäminen johtamisessa on tärkeää. Taitavasti käytettynä sillä voi saada paljon tuloksia aikaiseksi. Palautetta on positiivista, negatiivista, korjaavaa sekä rakentavaa. Positiivinen palaute on kehua kehumista ja kiittämistä, sanoin ja elein, sillä voidaan osoittaa tyytyväisyyttä sekä toivetta samansuuntaisesta toiminnasta jatkossa. Rakentavassa palautteessa on kyse palautteen antajan tyytymättömyydestä johonkin suoritukseen tai tapaan. Rakentavaa palautetta annettaessa, ei syyllistetä ketään, vaan halutaan palautteen avulla muuttaa suoritusta tai toimintatapaa parempaan suuntaan. Kannustava palaute voi lisätä merkittävästi henkilöstön sitoutuneisuutta. (Hyppänen 2013, 152.) Palautteen tehokkuus riippuu siitä, miten sitä käytetään, miten tuotetaan, miten tärkeänä pidetään ja miten usein sitä annetaan. (Ruohotie & Honka 1999, 84.)

Osana palkitsemiskokonaisuutta, työnantajan tulisi tarjota kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen. Vallan ja vastuun kasvu voi antaa jollekin työntekijälle, hänen kaipaamaansa lisähaastetta. Kehittymistarpeisiin voidaan vastata tarjoamalla esimerkiksi uutta työtä samassa organisaatiossa. Kehityskeskustelu on hyvä työväline arvioida henkilöstön kehittymistä. Osa työntekijöistä sopii nykyisiin tehtäviinsä, osalla voisi olla annettavaa haastavimmissakin tehtävissä. Esimiehen tehtävä on tukea ja auttaa löytämään organisaation sisältä uusia mahdollisuuksia kehittymistä haluavalle työntekijälle. Tällöin voidaan välttää se, että työntekijä lähtee hakemaan haasteita muualta. (Hyppänen 2013, 152.) ymmärtävät eri ihmisten tahtovan eri asioita; toisia kiinnostaa sosiaaliseen elämään panostaminen, kun toiset haluavat ylimääräisen kiitoksen rahana. Parhaiten sitouttamiseen onnistuvat osoittavat palkkiot oikein ja luovat ja kehittävät ainutlaatuisia henkilöstökokemuksia. (Erickson & Gratton 2007, 65-68.)

2.4.4 Kehittymismahdollisuudet

Henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat monille työntekijöille tärkeitä. Yksi oleellinen sisäisistä motivaatiotekijöistä on työntekijän henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Esimiehen ja organisaation tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittyä tai edetä uralla. Vallan ja vastuun kasvu voi vaikuttaa joihinkin työntekijöihin merkittävästi ja lisätä sitoutuneisuutta.

(Hyppänen 2013, 152.) Työntekijöillä saattaa olla erilaisia ajatuksia ja haluja liittyen tulevaisuuden uramahdollisuuksiin. Mahdollisuuksia saatetaan lähteä hakemaan muualta, jos niitä ei ole nykyisessä organisaatiossa tarjolla. Kun annetaan työntekijälle mahdollisuus oppia ja tehdä asioita, missä he ovat hyviä, voidaan edistää työntekijän pysyvyyttä ja sitoutumista yritykseen. (Ghosh et al. 2013, 293-294.)

Osaamisella on ihmisille monia merkityksiä, työntekijä selviytyy työstänsä sujuvammin ja luottavammin, mitä enemmän hänellä on osaamista. Osaamisestaan, työntekijä saa muilta arvostusta ja osaaminen voi määrittää hänen asemaansa organisaatiossa. (Viitala 2013, 179.) Osaaminen vaikuttaa moniin asioihin, kuten työn saantiin, urakehitykseen, palkkaan, palkkioihin ja pätevyyteen, tätä kautta osaamisella on myös vahva sidos turvallisuudentunteeseen. Myös osaaminen on yksi motivointitekijä, työhön liittyvät sopivat haasteet motivoivat ja innostavat ja kun näissä haasteissa onnistuu se vahvistaa osaamisen tunnetta. Osa henkilöstöstä odottaa kehittymismahdollisuuksia nykyiseltä työnantajaltaan, toiset taas etsivät niitä muualta. (Hyppänen 2013, 114.) Kehityskeskustelut ovat hyvä työväline kartoittaa työntekijän osaamista ja kehittymistä, näiden pohjalta voidaan järjestellä töitä ja työntekijöitä oikeille paikoilleen. Jos työntekijä on kiinnostunut uusista haasteista ja kehittymisestä, on esimiehen tehtävä tukea ja löytää sopivia tehtäviä haasteita, jolloin voidaan mahdollisesti välttää työntekijän muualle lähteminen. (Hyppänen 2013, 152.)

Jotta organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan, on jokaisen työntekijän tunnettava olonsa arvostetuksi organisaatiossa. Toisten kunnioittaminen, avoin ja luottava ilmapiiri tukee oppimista ja antaa edellytykset jakaa tietoa ja taito. Kun avoimuutta ja luottamusta edistetään tietoisesti, työntekijöiden viihtyvyys ja työhyvinvointi paranevat. (Österberg 2014, 146.)

2.4.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tullut yhdeksi tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista 2000-luvulla. Käsitteenä se on hyvin laaja ja moniosainen asia, sillä siihen vaikuttavat monet eri tekijät eri tahoilta niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin. (Kauhanen 2018, 114.) Työkyvyn ylläpitämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota työministeriön, työsuojelun, työterveyshuollon ja eläkelaitosten yhteistyönä. Työterveyshuoltolaki perustuu vahvasti ennaltaehkäisyyn. (Kauhanen 2006, 195.) Laki velvoittaa työntantajaa järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen työstä ja työolosuhteista johtuvien terveyshaittojen ja -vaarojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työnantajalla on oltava kirjallinen selvitys työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta. (Österberg 2014, 173.)

Työhyvinvointi on erittäin tärkeä ja ajankohtainen aihe. Työurien pidentämisen tarve on lisännyt keskustelua työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta. Työhyvinvointi vaikuttaa vahvasti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksiin, myös esimiestyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja

työyhteisön tuloksellisuuteen ja toimintaan. (Hyppänen 2013, 165.) Työhyvinvoinnilla, tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla kehitetään työoloja, rikastutetaan työn sisältöä sekä järjestellään ja johdetaan työtä tyydyttämään yksilöitä ja organisaatiota. (Kauhanen 2006, 195.)

Työhyvinvointi koostuu työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Henkilöstö, joka voi hyvin, pystyy vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen tavoitteisiin. Yritys menestyy kun työntekijät voivat hyvin. (Österberg 2014, 174.) Hyppänen (2013, 166.) on listannut työhyvinvoinnin parantavan tuloksellisuutta, henkilöstötyytyväisyyttä, asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä, vähentävän vaihtuvuutta sekä sairaslomia, tapaturmia ja pienentävän eläkekustannuksia.

Hyvinvoinnin kokemus perustuu lähinnä siihen, miten ihminen kokee erilaiset arjen asiat. Nämä kokemukset syntyvät useimmiten työhön, MOVE- ja PALO- tekijöihin liittyvistä odotuksista ja toteutumista. Työ koostuu työn sisällöstä, työmenetelmistä ja työn merkityksellisyydestä. MOVE-tekijät ovat motivaatio, osaaminen, voimavarat ja elämäntilanne. PALO-tekijöitä ovat paikka, asiakkaat, luottamus ja osallisuus. Myös luottamuksella, ilmapiirillä, yhteistyön sujumuudella ja työyhteisöön kuuluvuuden tunteella on merkittävä osuus hyvinvointia. Rooli ja oma osallisuus työyhteisössä, sekä oman työpanoksen vaikutuksilla ja aikaansaannoksilla on myöskin vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja jokaisen subjektiivinen tunne- ja terveydentila, tuntemus omista voimavaroista ja omat hyvinvointivalinnat vaikuttavat siihen merkittävästi. (Hyppänen 2013, 170-172.) Työkykyyn vaikuttavat tekijät voivat olla fyysisiä ja henkisiä ja ne voivat liittyä niin yksilöön kuin koko työyhteisöönkin. Työkyvyn elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet, arvot, työ, työyhteisö ja organisaatio. (Viitala 2013, 212-213.)

Suomessa ihmiset työskentelevät keskimäärin 1700 tuntia vuodessa. On siis tärkeää miettiä millaista työtä tehdään ja millaisessa ympäristössä. (Hyppänen 2013, 166.) Enää ei riitä pelkkien riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely, vaan on tiedettävä mikä työssä tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista. Hankalissakin olosuhteissa voi syntyä innostusta ja nautintoa, mikä auttaa selviämään ja saamaan tuloksia. Viitala (2013, 212.) Työn mielekkyys on tärkeä osa työhyvinvointia ja näin ollen yksi sitouttava tekijä. Työntekijä viettää puolet päivästänsä töissä, joten on tärkeää että hän pitää työtään mielekkäänä ja viihtyy työssään. Parhaimmillaan työ voi olla kevyttä ja iloa tuottavaa, josta saadaan voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2015, 79-80.)

Yksi vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä on työn yksitoikkoisuus, samankaltaisuus ja toistuvuus. Uudet vaativammat työtehtävät ja sisäiset siirrot voivat rikastuttaa työtä, mutta ovat useimmiten riippuvaisia organisaation monipuolisuudesta, onko niitä mahdollisuus tarjota. Vastuun ja toimivallan lisääminen tuo päivittäiseen työntekoon haastetta ja mielenkiintoa. (Lampikoski 2005, 203.) Viitala puhuu työn imusta, kun työntekijä voi työssään käyttää vahvuuksiaan

ja työolosuhteet mahdollistavat kehittymisen ja innostumisen. Työn imua tukevat haastavat sekä monipuoliset työtehtävät, organisaation tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä esimiestyö. Työntekijä, joka kokee työn imua, suhtautuu työpaikkaansa myönteisesti, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii myös muiden hyväksi ja on hyvinvoiva. (Viitala 2013, 212-213.)

Työstressi ja uupumus aiheuttavat organisaatiolle ylimääräisiä poissaoloja, henkilöstön kyynistymistä, työnlaadun heikentymistä ja näin ollen myöskin lisäkustannuksia. Työntekijät eivät jaksa tukea toisiaan ja ovat pahalla tuulella, mikä kiristää työilmapiiriä. Huono tiedonkulku, työyhteisön ilmapiiri, huonot vaikutusmahdollisuudet ja esimiestyöhön tyytymättömyys ovat usein henkisen väkivallan ja huonon ilmapiirin taustalla. Huono ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin mutta myös yrityksen talouteen. (Österberg 2014, 176.) Työilmapiirillä on suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaikutus voi olla negatiivista tai positiivista, sillä yleensä ilmapiiri vaikuttaa työsuoritukseen joko parantavasti tai heikentävästi. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa työtuloksiin ja motivaatioon onnistua työssä, kun työntekijät työskentelevät yhteisen hyvän vuoksi, eikä vain itsensä takia. (Viitala 2006, 64.)

2.5 Työntekijän asenteelliset tekijät

Syy sitoutumiseen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat kaikilla erilaiset. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla ikä, sukupuoli, etninen tausta, perhesuhteet, koulutus, arvot ja asenne. Työntekijän arvot ja asenne on hyvä kartoittaa jo haastattelu vaiheessa, jotta voidaan arvioida niiden sopevuus yrityksen kulttuuriin. Työn ja perheen yhteensovittaminen onnistuu joustavilla työaloilla. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ ja yksityiselämä ovat tasapainossa. Ongelmat kotona näkyvät usein työtuloksessa ja käytöksessä työpaikalla, kuten myös päinvastoin. (Viitala 2013, 51, 87.)

2.5.1 Motivaatio

Motivaatiolla on huomattu olevan merkittävä osuus siihen, miten ihminen työskentelee ja suoriutuu. Motivaatio on ihmisen sisällä oleva voima, joka virittää, ohjaa ja ylläpitää käyttäytymistä. Motivaation avulla ihminen haluaa ryhtyä johonkin toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatioon liittyvät vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. (Viitala 2013, 17.)

Motivaatio vaikuttaa huomattavasti työsuorituksiin ja saa aikaan tavoitteita saavuttavaan käyttäytymiseen. Motivaation määrä vaikuttaa myös siihen, miten innokkaasti työntekijä käyttää voimavarojaan työsuoritukseen. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää saada työntekijä innostumaan ja motivoitumaan tavoitteista, useimmiten sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät yltyvät hyviin suorituksiin. Motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvällä esimiestyöllä. (Hyppänen 2013, 140.)

Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisia tunnustuksia. Palkitsemista on käyty tarkemmin kohdassa 2.4.3. Motivaatio tilat jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatioihin. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys saadaan itse työstä ja tehdystä suorituksesta. Vahva sisäinen motivaatio nousee omasta tyytyväisyydestä saavutuksiinsa, henkilö ei piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeisiin. (Viitala 2013, 17.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä Hyppäsen(2013, 141.) mukaan ovat raha, edut ja asema. Raha koostuu säännöllisestä palkasta, erilaisista palkkioista ja lisistä, edut sisältävät yrityksen tarjoamia etuja esimerkiksi vapaa-aikaan tai ruokailuun liittyen. Asemaan kuuluvat tekijät liittyvät titteleihin, valtaan ja vastuuseen. Työntekijät arvostavat eri tavoin ulkoisia motivaatiotekijöitä ja esimiehen olisikin tunnistettava henkilöt, joille se on erityisen tärkeää. (Hyppänen 2013, 141.)

Edwin Locken kehittämä päämääräteoria korostaa ihmisten päämääriä työmotivaation muodostumisessa. Päämäärien saavuttaminen saa ihmisen tunteet ja halut tyydytetyksi, ja samalla yksilön toimintaa ohjaavat omat arvot. Päämäärien tulisi olla täsmällisiä, tavoitteet haasteellisia ja päämäärien asettamiseen tulisi saada osallistua itse, jotta työsuoritukset paransivat (Lämsä & Hautala 2008, 89). Päämääriin sitoutuminen on kaikkein tärkein vaihe motivaation syntyemisessä. Sitoutumiselle kaikkein edullisin tilanne on silloin, kun päämäärä on hyväksytty ja ymmärretty itse, ja sitä pystytään arvostamaan ja sen koetaan olevan saavutettavissa. (Juuti 2006, 59.)

Päämääräteorian mukaan on tärkeää motivoida henkilöstöä selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden avulla. Korkea työmotivaatio voidaan siis saavuttaa täsmällisillä ja haastavilla tavoitteilla, joiden asettamiseen työntekijä on itse osallistunut. Osallistumisen lisäksi on myös merkittävää, että ihminen ymmärtänyt, hyväksynyt ja sisäistänyt tavoitteet, jotta ne motivoisivat tehokkaimmin työskentelemään päämäärän saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala 2008, 89.)

2.5.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työtyytyväisyys tarkoittaa henkilön tyytyväisyyttä työhönsä ja työympäristöönsä. Yksinkertaistetusti sanottuna työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän ja työn yhteensopivuutta (Luukkala 2011,19.) Työtyytyväisyys voidaan nähdä niiden tekijöiden summana, jotka liittyvät siihen, miten henkilö asennoituu työhönsä. Työtyytyväisyys on kokemuksia ja tuntemuksia työstä ja siihen liittyvistä asioista eli tunneperäinen reaktio, jonka työ työntekijässä herättää. (Juuti 2006, 27-28.) Se on kuitenkin monimutkainen kokonaisuus ja monen tekijän summa. Tärkeimpiä tekijöitä työtyytyväisyyden muodost-

tumisessa ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Työelämässä pärjäämisen voimavaroina voivat toimia aito kiinnostus työhön, toimiva työyhteisö sekä mahdollisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Vain hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät voivat suorittaa tehtävänsä tehokkaasti ja luovasti sekä samalla oppia ja kehittyä. Väsynyt, osaamaton ja turhautunut henkilöstö alentaa tuottavuutta ja luovuutta. Myös sairaudet ja tapaturmat yleistyvät. (Viitala 2007, 212.)

Työtytymättömyys voi johtua monista eri tekijöistä. Joskus aloittavalla työntekijällä voi olla organisaatiosta ja sen toiminnasta erilaiset odotukset, kuin ne todellisuudessa ovat. Joskus tyytyväisyys muuttuu vain ajan myötä tyytymättömyydeksi, mikä voi johtua omasta tilanteesta, esimerkiksi iästä, tarpeista, taidoista tai elämäntilanteesta tai työyhteisöstä kuten esimerkiksi työkavereista, yhteistyöstä, suhteista, vuorovaikutuksesta tai tuloksellisuudesta. (Hyppänen 2013, 173.)

Työtytyväisyyttä lisäävät tekijät ja työtytymättömyyttä vähentävät tekijät voidaan nähdä osittain eri asioina, sillä jos itse työhön liittyvät asiat ovat kunnossa, niin työtytyväisyys kasvaa. Jos työn tekemisen ulkoiset puitteet toimivat, niin työtytymättömyys vähenee. Työtytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä voidaan nähdä uuden oppiminen, mielenkiintoisuus, itsensä toteuttaminen, palvelun tai tuotteen arvokkuus ja toimivuus sekä itsensä kokeminen hyödylliseksi. Työtytymättömyyttä vähentävinä tekijöinä voidaan nähdä tyytyväisyys palkkaan, turvallinen työympäristö, työergonomia, toimivat työvälineet, joustavat työajat, kannustava johtamistyyli ja mukavat työtoverit. (Luukkala 2011, 26-30.)

Työtytyväisyyttä edistäviä seikkoja voidaan kutsua voimavaratekijöiksi. Näitä ovat muun muassa omat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet työpaikalla, mahdollisuus innovatiivisuuteen, erilaisuutta arvostava ilmapiiri, avoin tiedonkulku sekä selkeät roolit. Näiden seikkojen toteutuminen ja järjestykseen saaminen paitsi edistää tyytyväisyyttä myös parantaa tehokkuutta ja koko työyhteisön toimivuutta. (Pakka 2010, 13.) Työtytyväisyys on ollut merkittävässä roolissa erilaisissa vaihtuvuustutkimuksissa, sillä todennäköisesti työntekijä pysyy työssään, kun hän on tyytyväinen työhönsä ja jos vaihtoehtoisia työpaikkoja ei ole paljoa tarjolla. (Vanhala 1981, 35.)

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tulkita, ymmärtää ja antaa merkitystä tutkittaville asioille. Laadullisen tutkimuksen etuna on se, että siinä päästään lähemmässä haastateltavaa henkilöä. (Mäntyneva ym. 2008, 31 - 33.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa.

Aineiston keruussa suositaan usein ihmistä, tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Laadullisella tutkimuksella pyritään ennemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väitteitä. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161 - 162.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan katsoa kehittyvän tutkijan ajatuksissa vähitellen tutkimuksen edetessä. Pyrkimyksenä onkin usein tavoittaa tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää tutkittavan toimintaa tietyssä ympäristössä. (Kiviniemi 2007, 130.)

Kvalitatiivisessa menetelmässä luotetaan haastateltaviin, heidän tuntemuksiinsa ja kokemuksiinsa. Menetelmä sopii hyvin tutkittavaan ilmiöön ja sen kokonaisvaltaiseen esille tuomiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyksi luetaan mm. kohdejoukon valinta, tutkimuksen joustavuus, aineiston tapauskohtainen tulkinta, tutkimuksen monimuotoisuus sekä haastattelutavan valinta. Laadullinen tutkimus helpottaa asioiden kokonaisvaltaista ja monipuolista esille tuontia. (Hirsjärvi ym. 2007, 161-162.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräysvaiheessa kenttätyö tai haastattelut ovat usein erityinen tapa päästä lähelle tutkittavia. Tällöin pyritään tavoittamaan tutkittavien oma näkökulma, jotta tutkittava ilmiö saadaan ikuistettua sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2005, 16.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä on käytetty haastattelumenetelmää. Suurena etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on sen joustavuus, aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavaa myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.) Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista mahdollisia vääriä käsityksiä, selventää asioita ja käydä keskustelua tutkittavan kanssa. Haastattelussa on tärkeitä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun etuja on se, että haastattelija voi toimia samanaikaisesti myös havainnoitsijana ja kirjata muistiin mitä sanotaan, mutta myös miten se sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelun etuna on myös se, että haastateltaviksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Näiden lisäksi löytyy myös huonoja puolia, muun muassa haastattelut vievät paljon aikaa, haastattelun suunnittelu itsessään vie aikaa, haastattelutilanne voi aiheuttaa ”väärää” vastauksia. Haastattelun luotettavuutta saattavat heikentää se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.)

3.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelunomainen ja vuorovaikutteinen haastattelumenetelmä, jota käytetään yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu sopii hyvin kuvaamaan todellisuutta ja vastaukset perustuvat yleensä haastateltavan omiin kokemuksiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.) Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidusta teemahaastattelusta ei ole olemassa yhtä määritelmää, mutta ominaista menetelmälle on, että jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tyypillistä on, että tutkija on tehnyt taustatutkimusta tutkittavasta ilmiöstä ja näin ollen hänellä on ennakkokäsityksiä sekä ajatuksia kokonaisuudesta. Tutkija kehittää haastattelurungon, joka pohjautuu taustatutkimuksesta saatuihin tietoihin. Tämän menetelmän avulla pystytään tutkimaan yksilöiden ajatuksia, uskomuksia, tunteita sekä kokemuksia. Oleellisinta on, että haastattelu etenee omalla painollaan teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimus

Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli tuoda esille työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työsuhteen päättämisen syistä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on todentaa oikeaa elämää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin tosiasioita, eikä toistaa jo olemassa olevaa tietoa. Tutkittavien henkilöiden näkökulmat pääsevät paremmin esiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttämällä. (Hirsjärvi 2009, 161-162.)

Menetelmän avulla pyrin löytämään todellisia ja odottamattomiakin syitä suureen henkilöstön vaihtuvuuteen. Tavoitteena oli saada työntekijöiltä syvällistä tietoa heidän omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan yrityksestä, miksi he olivat työsuhteensa päättäneet tai mitkä asiat voisivat johtaa siihen?

4.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin haastattelumenetelmällä. Alun perin tarkoituksena oli suorittaa haastattelut kasvokkain yksilöhaastatteluina. Ennen haastatteluita, työntekijöihin oltiin yhteydessä ja heiltä kyseltiin mahdollisuuksia osallistua tutkimukseen. Aikataulut, välimatkat ja henkilösuoja toivat kuitenkin liikaa haasteita ja esteitä, jolloin moni kieltäytyi haastattelusta. Haastattelun toteutusta jouduttiin miettimään uudelleen ja lopulta ne päädyttiin suorittamaan puhelimitse, jolloin haastateltavat saatiin helposti mukaan tutkimukseen. Haastattelutavan haluttiin olevan jokaiselle sama, ettei sillä olisi vaikutuksia tuloksiin. Haastattelut pyrittiin suorittamaan samanlaisissa olosuhteissa, suunnilleen samoihin aikoihin ja lyhyellä aika välillä. Haastattelut olivat noin 30 - 60 minuutin mittaisia ja ne suoritettiin maaliskuun alussa, kahden ensimmäisen viikon aikana.

Tutkimus rajattiin koskemaan työntekijöitä, jotka toimivat rakennustyössä työmailla, ulkopuolelle jäivät siis esimiehet ja muut yrityksen toimihenkilöt. Tarkoituksena oli haastatella

sekä irtisanoutuneita, että vielä työsuhteessa olevia, perusjoukko on yrityksen henkilöstö. Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää, jonka näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksella halutaan selvittää. Otos puolestaan pyrkii edustamaan ja todentamaan perusjoukkoa. Otannalla pyritään ottamaan luotettava otos, joka edustamaan perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. Otannan ajatuksena on, ettei tutkimuksen tarvitsisi kattaa koko perusjoukkoa vaan riittävän edustava otos siitä. Otoksen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä perusjoukosta, mikä parantaa tutkimuksen toteutusta ja alentaa kustannuksia. (Mäntyneva ym. 2003, 37-39.)

Tutkimuksessa haastateltiin siis työntekijöitä, jotka ovat itse irtisanoutuneet yrityksestä viimeisen vuoden aikana sekä edelleen työsuhteessa olevia työntekijöitä. Tutkimukseen haluttiin irtisanoutuneita ja vielä työsuhteessa olevia työntekijöitä, että tuloksista saataisiin luotettavia ja realistisia. Oletuksena oli, että irtisanoutuneet saattavat nähdä kaiken negatiivisesti ja todelliset syyt jäävät tällöin erottumatta. Näiden uskottiin tasapainottavan toisiaan ja lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Otos koostuu siis kahdesta erilaisesta joukosta, jotka kaikki edustavat kuitenkin koko perusjoukkoa. Tarkoituksena oli haastatella mahdollisimman montaa työntekijää, jolloin tutkimustulokset ovat luotettavampia ja edustavat paremmin perusjoukkoa. Haastateltavien valintaa helpotti valmiiksi oleva tieto henkilöstä ja heidän työsuhteistaan. Tutkimukseen osallistui 5 irtisanoutunutta sekä 5 edelleen työsuhteessa olevaa työntekijää. Haastavinta oli saada rakennettua riittävä luottamussuhde työntekijöihin, jotta he suostuivat osallistumaan tutkimukseen ja antamaan rehellisiä vastauksia.

Tutkijalla on käytettävissä otannan yhteydessä erilaisia otantamenetelmiä, joiden käyttöä määrittelee tutkimuksellinen tarkoituksenmukaisuus ja tulosten luotettavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein harkinnanvaraista otosta, jolloin puhutaan näytteestä. Näytteenkeruumenetelmiä ovat harkinnanvarainen otos, kiintiöpoiminta ja mukavuusnäyte. (Mäntyneva ym. 2003, 41, 44-45.)

Tärkeää oli saada tutkimukseen erilaisia työntekijöitä; muun muassa eri työtehtävissä, eri-pituisissa työsuhteissa olevia sekä eri-ikäisiä työntekijöitä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman laajan ja monipuolisen aineiston kasaan, joka edustaa paremmin perusjoukkoa. Aineiston keruun toteuttaminen voi olla kuitenkin haastavampaa käytännössä, on syytä miettiä, miten haastateltaviksi saadaan juuri sellaisia kuin on tutkimukselle tarpeellista. Alkuun ajatuksena oli kysyä kaikkia irtisanoutuneita haastateltaviksi, mutta käytännössä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Työntekijöitä on ympäri Suomen ja aikaa vähän, resursseja käytännössä toteuttamiseen ei ollut. Joten tutkimuksessa käytettiin osittain myös mukavuuspoimintaa, jota kutsutaan myös mukavuusnäytteeksi.

Mukavuuspoiminnassa ei ole erityistä suunnitelmaa, vaan siihen päädytään pyrittäessä toteuttamaan aineiston keruu helposti ja toimivasti. Menetelmällä on riskinsä, sillä tällainen tapa ei

välttämättä kuvaa kokoperusjoukon näkemyksiä tutkittavista teemoista. Tuloksiin on suhtauduttava varauksellisesti, jos niitä aiotaan yleistää edustamaan koko perusjoukkoa. (Mäntyneva ym. 2003, 44-45.)

4.3 Haastattelu

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi. Teemahaastattelu menetelmä on tehokas, jolla saadaan syvällistä ja monipuolista tietoa halutuista aiheista käyttämättä liikaa aikaa ja resursseja aineiston keruuseen. Teemahaastattelussa tavoitteena oli käydä eri aihepiirit läpi, jotka liittyivät tutkittavaan ilmiöön ja saada niistä mahdollisimman paljon tietoa. Teemoihin jakaminen helpotti syiden kartoitusta. Tässä tutkimuksessa henkilöstön vaihtuvuuden syyt jakautuivat teorian pohjalta kahteen tutkittavaan pääteemaan. Teemoja olivat yrityksen sisäiset tekijät ja työntekijät asenteelliset tekijät, joiden näkökulmasta asiaa lähdettiin tutkimaan. Nämä pääteemat jakautuivat sitten useampaan alateemaan, joita käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Tavoitteena oli säilyttää avoin ja joustava keskustelu yhteys haastateltavaan. Haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Haastattelut etenivät haastateltavan ehdoilla, kuitenkin niin, että kaikki teemat käytiin läpi.

Taustatekijöiksi valikoitui ikä, työsuhteen kesto, työtehtävät sekä työsuhteen tilanne eli onko työsuhde jo päättynyt vai edelleen voimassa oleva. Sukupuolta ei voitu valita taustatekijäksi, sillä naisia on sen verran vähän, että vastauksista olisi ollut mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyys.

Haastattelun aihepiirit eli pääteemat oli etukäteen määritelty. Nämä eivät kuitenkaan olleet tarkassa muodossa, eikä niiden järjestystä aina noudatettu, vaan tarkoituksena oli käydä suunnitellut aihepiirit haastateltavan kanssa läpi. Pääteemoiksi haastatteluun valittiin siis vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden uskottiin palvelevan tutkimuskysymyksiin vastaamista parhaiten ja näin ollen vastaamaan myös yrityksen tavoitteisiin ja tarpeisiin. Vaihtuvuuden syyt jakautuivat yrityksen sisäisiin tekijöihin ja työntekijän asenteellisiin tekijöihin. Nämä teemat jakautuivat useaan eri alateemaan kuten perehdytys, johtaminen, motivaatio, palkka, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja motivaatio. Haastattelurunko apukysymyksineen on työn liiteosiossa. (Liite 1)

4.4 Aineiston analysointi

Tutkijan valinnoista alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja analysoimaan. Tutkimusongelmat saattavat ohjata menetelmien ja analyysien valintaa. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Se on tärkeä vaihe ja siihen tähdätään jo alkuvaiheesta lähtien. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Analyysikeinoja on monia. Jos pyrkimyksenä on aineiston ymmärtäminen, voidaan käyttää laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tutkijan tulisi pohtia, mikä menetelmä tuo parhaiten vastauksia tutkimustehtävään. Laadullisen aineiston yleisimmät käsittelytavat ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Teemoittelu tuo esiin mitä jokaisesta teemasta eli aihepiiristä on sanottu. Teemoittelussa aineisto paloitellaan osiin ja järjestellään eri teemojen alle. Tällöin voidaan toteuttaa vertailuja teemojen esiintymisen kesken. Alkuvalmisteluna aineisto voidaan järjestää vastaajien taustatietojen mukaan. Varsinaisessa teemoittelussa etsitään samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. Esimerkiksi teemahaastattelussa käytettyjä teemoja voidaan käyttää myös analyysin teemoina, jolloin analysointi on melko yksinkertaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tulkinta on aineistosta esiin nousseiden ilmiöiden pohdintaa ja selkeyttämistä. On myös pohdittava, miten tutkijan oma kielenkäyttö ja ymmärtäminen ovat vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. Tuloksista olisi pyrittävä laatimaan yhteneviä kokonaisuuksia, joihin johtopäätökset perustuvat. Lisäksi on mietittävä, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.)

Aineisto analyysivaiheessa käytettiin teemoittelua, koska jo tutkimuksen teoria jakautui tutkittaviin teemoihin. Aineiston keruuvaiheessa haastattelurunko rakennettiin teoria osuuden pohjalta teemoittain, joten teemoittelu oli looginen tapa käsitellä ja analysoida aineistoa. Analyysivaihe alkoi aineiston purkamisella, ajatuksena oli purkaa vastauksia auki teemoittain ja jaotella tietysti myös taustatietojen mukaan.

Vastauksia käytiin läpi useaan kertaan ja niitä jaoteltiin eri tavoin teemojen tai taustamuuttujien mukaan, jolloin aineistosta alkoi nousta esiin yhteneväisyyksiä ja paljon samoja asioita. Vastaukset pyrittiin selittämään ja raportoimaan realistisesti ja puolueettomasti etsien vastauksia juurikin tutkimusongelmiin.

5 Tulokset

5.1 Taustamuuttujat

Teemahaastattelurunko rakennettiin hyvin väljäksi. Haastattelu jaettiin teorian mukaisesti teemoihin, jotka käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Haastattelun tukena käytettiin apukysymyksiä, joiden avulla saatiin lisätietoa tai johdettua keskustelua eteenpäin. Haastattelun alkuun on valittu neljä taustakysymystä, joiden uskottiin olevan merkityksellisiä tutkimustulosten kannalta. Taustakysymyksiksi valikoitui ikä, työsuhteen tila, työtehtävä, työsuhteen kesto. Yrityksessä on naisia todella vähän, joten sukupuoli kysymys jätettiin kokonaan pois osittain henkilösuojankin takia. Taustatietona sukupuolta ei koettu mitenkään merkittäväksi, eikä myöskään luotettavaksi tulosten kannalta.

	IKÄ	TYÖSSUHDE	TYÖTEHTÄVÄT	TYÖSUHT. KESTO
1	20-30	Nykyinen	3.	3-4 v.
2	30-40	Nykyinen	1.	2 v.
3	30-40 v.	Nykyinen	2.	yli 5v.
4	40-50 v.	nykyinen	3.	3v
5	40-50 v.	Irtisanoutunut	1.	2 v.
6	20-30 v.	Irtisanoutunut	2.	alle 1v.
7	30-40 v.	Irtisanoutunut	3.	1-2v.
8	20-30	Irtisanoutunut	2.	2-3 v.
9	20-30 v.	nykyinen	2.	4v.
10	yli 60 v.	irtisanoutunut	3.	2v.

Kuvio 1. Haastateltavien taustatiedot.

Toimeksiantajan palveluksessa on hyvin eri-ikäisiä työntekijöitä. Pääosin nuoria, mutta sekaan mahtuu myös muutama lähempänä eläkeikää oleva. Ikäjakauma on muuttunut tasaisemmaksi, aiempina vuosina työntekijät olivat pääosin 20-29-vuotiaita. Tavoitteena tutkimukseen oli saada vähintään pari haastateltavaa jokaista ikäluokkaa kohden. Nuorimpia on eniten, vaikka heitä oli vaikeampi saada haastateltaviksi.

Haastateltavista neljä oli 20-29 -vuotiaita, kolme 30-39 -vuotiaita, kaksi 40-49-vuotiaita, ja yksi yli 60-vuotias. Muutama jouduttiin jättämään haastatteleematta, sillä aikatauluja ei saatu millään sopimaan yhteen ja haastattelu olisi siirtynyt liian pitkälle. Ikä taustatekijänä ei tuonut kovinkaan selkeitä eroavaisuuksia vastauksien välillä. Huomattavissa oli kuitenkin se, että yli 40- vuotiaat toivat enemmän esiin johtamisen, ilmapiirin ja muiden työolojen vaikutusta työsuhteeseen tai sen päättämiseen. Alle 40-vuotiailla merkittävin vaihtuvuuden tekijä oli palkitseminen sekä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet.

Toisena kysymyksenä oli työsuhteen tila eli oliko työsuhde edelleen voimassa vai oliko kyseessä irtisanoutunut työntekijä. Tämä oli merkittävin taustakysymys tutkimusta ajatellen, voimakkaimmat tunteet ja negatiiviset ajatukset tulivat irtisanoutuneilta. Haastateltavista neljä oli yrityksen nykyistä työntekijää ja kuusi oli irtisanoutuneita.

Kolmanneksi taustatiedoksi valittiin työtehtävät eli onko hän maanrakennuksessa, isoilla työmailla vai pienillä perustus työmailla. Tämän taustatiedon perusteella saimme viitteitä siitä, millä osa-alueella on tyytymättömiä työntekijöitä ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Haastattelujen perusteella isoilla työmailla työskentelevillä oli enemmän negatiivisia ajatuksia ja tyytymättömyyttä kuin muilla haastateltavilla. Isoilla työmailla on useimmiten monta eri toimijaa ja työtä tehdään eri organisaatioiden kanssa, nämä tuovat lisähaasteita työhön, mikä nousikin esiin monista vastauksista.

Neljäntenä kysymyksenä on työsuhteen kesto. Eli onko haastateltavan työsuhteen pituudella merkitys vastauksiin. Pisimmän työsuhteen omaava haastateltava oli hyvin tyytyväinen työhönsä ja motivoitunut. Hän oli jo vakiinnuttanut asemansa yrityksessä ja oli päässyt vaikuttamaan asioihin sekä saanut vastuuta. Hän toi esiin kuitenkin monia kehitettäviä asioita. Haastateltava joka oli ollut alle vuoden, oli joko todella tyytymätön tai suhteellisen tyytyväinen. Useimmiten työntekijä oli irtisanoutunut nopeasti, jos ei kokenut työtään omakseen. Työsuhteen pituus ei kuitenkaan ole täysin verrannollinen sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Henkilö, joka oli työskennellyt jo useamman vuoden, saattoi silti olla tyytymätön, mutta silti hän edelleen työskenteli yrityksessä.

5.2 Rekrytointi ja perehdytys

Ensimmäinen teema käsittelee rekrytointia ja perehdyttämistä. Työsuhde alkaa jo rekrytointi vaiheessa, joten tarkoituksena oli tutkia millaisia vaikutuksia työsuhteen aloitusvaiheessa käytävillä prosesseilla on sitoutumiseen tai työsuhteen päättämiseen.

Haastateltavien kanssa käytiin ensimmäisenä läpi työsuhteen aloitusta, miten he päätyivät yritykseen ja millaisia odotuksia heillä oli yritystä tai työtä kohtaan. Kuusi haastateltavista oli löytänyt työpaikka ilmoituksen netin kautta, tietämättä yrityksestä sen enempää. Näistä viisi on irtisanoutunut ja yksi on edelleen työsuhteessa.

”Yritys oli täysin tuntematon, eikä ilmoituksestakaan käynyt mitään erityistä ilmi, joten ei ollut minkäänlaisia odotuksia, avoimin mielin tultiin töihin.”

”Olen ollut saman alan yrityksessä aiemmin, mutta tästä yrityksestä ei ollut mitään tietoa etukäteen, eli ei ollut sen suurempia odotuksia. Haastatteluvaiheessa sain toiminnasta hieman eri kuvan työstä ja sen tekemisestä, en osaa sanoa mikä siihen vaikutti.”

Kolme vastaajista oli löytänyt yrityksen tutun tai kaverin houkuttelemana ja heistä jokainen on edelleen töissä yrityksessä. Heillä ei välttämättä ollut tarkempaa tietoa yrityksestä tai työstä, mutta oma soveltuvuus on helpompi arvioida ystävän suosittelunkin perusteella.

”Kaveri houkutteli minut toisista hommista, myös paremmalla palkalla houkuteltiin. Ei silti ollut mitään ennako odotuksia, koska joka paikassa toimitaan eri tavoin. Ei ole tarvinnut hirveesti katua silloista ratkaisua”.

”Minut houkuteltiin töihin, käytiin palaveri ja keskusteltiin työsopimuksen ehdoista ja eduista ja töitä tarjottiin saman tien ja hyvin on toiminut ne mitä sovittiin. ”

Vastauksien ja teorian pohjalta nousee esiin yhtäläisyyksiä. Teoriassa jo viitataan siihen, että ennako odotukset ja oletukset työstä tai yrityksestä voivat olla isoja tekijöitä työhön tai yritykseen sitoutumisessa. Kun on valmiiksi tietoa yrityksestä tai työstä, työntekijän on helpompi arvioida oma soveltuvuus työhön ja organisaatioon. Tietämättömänä työnhakija voi alitajunnassaan luoda omia mielikuvia ja odotuksia yrityksestä tai työstä, omien aiempien kokemusien perusteella. Vastaja, joka oli tullut töihin tutun kautta tai hänellä oli jotain tietoa yrityksestä tai toiminnasta, oli tyytyväisempi ja sitoutuneempi työhönsä. Kun taas vastaja, joka oli tullut töihin yleisen työpaikkailmoituksen kautta, oli useimmiten jo irtisanoutunut.

Useimmat haastateltavista kokivat rekrytointi tilanteen helpoksi ja mielekkääksi ja työn vastaavan sitä mitä oli rekrytointi tilanteessa annettu ymmärtää. Eräs haastateltava kertoi työn vastaavan sitä, mistä oli puhuttu ja sovittu, mutta työ oli myös paljon muutakin. Tämän hän koki kuitenkin positiivisena. Yksi haastateltavista oli kokenut työntöön olevan erilaista, mitä oli annettu ymmärtää.

Myös perehdyttämisellä koettiin olevan suuri merkitys työsuhteen aloittamiseen. Suurin osa vastaajista koki, ettei erityistä perehdyttämistä työhön ollut. Tätä ei välttämättä koettu negatiiviseksi asiaksi. Jokainen vastaajista oli saanut perehdytyksen työteon yhteydessä, mikä koettiin useimmiten hyväksi, mutta kaksi vastaajista oli kokenut saavansa huonoa perehdytystä ja olisi kaivannut enemmän opetusta.

”Perehdyttämisvaiheessa kaipasin opetusta, miten ja miksi jokin työvaihe tehdään ja miten päästään lopputulokseen, en niinkään suoria vastauksia, vaan perusteellista vaiheiden läpikäyntiä. ”

Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämistä ja työhön opettamista tarvittaisiin enemmän. Muutama haastateltava kaipasi enemmän tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimintatavoista, enemmän tietoa siitä millaisessa yrityksessä toimii. Perehdytyksellä on iso vaikutus työsuhteeseen, kun opastetaan perusteellisesti työtavat ja käytännöt, työnteko sujuu ja on mielekkäämpää, tällöin myös tehokkuus kasvaa ja työhön sitoudutaan helpommin.

”Kaipasin lisätietoa yrityksestä, sen toimintaperiaatteista sekä perustietoa työmaalla toimimisesta ja käytänteistä. ”

5.3 Johtaminen ja esimiestyö

Haastattelussa kävimme läpi esimies työskentelyä ja sen vaikutusta työsuhteeseen tai sen päättämiseen. Haastateltavat arvioivat millaista johtaminen on ja millaista sen pitäisi olla tällä hetkellä. Tärkeimpiä tekijöitä olivat hyvän ilmapiirin luominen ja ylläpito, yhteishengen kasvattaminen, työntekijöiden osallistaminen työn suunnitteluun, vastuun jakaminen, opettaminen ja tuen antaminen, jatkuva kehittäminen ja kouluttaminen joka päivässä työssä ja ennen kaikkea jokaisen työntekijän kuunteleminen ja huomioiminen. Pääosin oltiin tyytyväisiä

tai ajoittain tyytyväisiä. Neljä haastateltavista koki työskentelyn ja kommunikoinnin helpoksi ja toimivaksi esimiehen kanssa. Kiire tai paine arvioitiin vaikuttavat esimiesten toimintaan heikentävästi eniten.

”Esimiehen antama selkeä ohjeistus ja tavoitteet ja näiden saavuttaminen tuo hyvän fiiliksen ja ennen kaikkea se, että asioihin on saanut itsekin vaikuttaa. ”

”Luultavasti kiire tai liian suuri työmäärä tekee henkilöstön johtamisesta vaikeaa. Silloin unohtuvat lupaukset ja sovittuja asioita ei muisteta hoitaa. Myöskin paineen siirtäminen työntekijöille ahdistaa, johtaja ei voi purkaa omaa stressiä tai ahdistusta työntekijöihin.”

Kolme vastaajista oli tyytyväisiä johtamiseen, heidän mielestään johtaminen oli pääosin hyvää ja toimivaa. Tämä perusteltiin joustavuudella ja vastuun jakamisella, oman toimivallan sallimisella sekä selkeiden tavoitteiden asettamisella. Kaksi heistä oli myös sitä mieltä, että esimiestyöskentely on parantunut huomattavasti. Tähän suurin syy oli juurikin selkeiden tavoitteiden ja aikataulujen asettaminen, sekä hyvä keskinäinen viestintä. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että johtamisen laatu oli vaihtelevaa.

”Työnjohto, erittäin vaihtelevaa. Toisinaan kaikki sujuu hyvin ja ohjaaminen ja tuen antaminen on selkeää, tavoitteellista ja rentoakin. Joillakin työmailla työnjohtoa ei ole saataville ja aikaa tuhlaantuu odotteluun, turhaan miettimiseen ja työnjohdon etsimiseen. ”

”Annetaan vastuuta, muttei kuitenkaan toimivaltaa tehdä omia ratkaisuja. Usein myös unohtuu kuunnella työntekijöitä, jos heillä vaikka sattuisikin joskus olemaan toimivampi ja tehokkaampi ratkaisu johonkin ongelmaan. Työnjohdon pitää pystyä asettumaan samalle tasolle työntekijöiden kanssa, keskustelemaan ja toimimaan niin kuin aikuisten ihmisten kanssa toimitaan. ”

Lähes jokainen haastateltava toi esiin esimiehen vaikutukset sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Kun esimies luottaa, arvostaa, antaa vastuuta, osoittaa työntekijän tarpeellisuuden ja antaa kiitosta tehdystä työstä, on työnteko huomattavasti mielenkiintoisempaa ja motivoivampaa. Eräs haastateltava toi esiin myös esimiehen vastuullisuuden, esimies on se joka kantaa päävastuun, myös omista töistä ja virheistään.

”Virheet ja epäonnistumiset olisi hyvä käydä läpi työntekijän kanssa, miksi jotakin tapahtui, miten tämä olisi voitu tehdä toisin tai välttää kokonaan ja mitä vaikutuksia ja seurauksia virheillä voi olla. Ennakoinnin avulla monia virheitä olisi voitu välttää.

Nykyisistä työntekijöistä kaksi oli täysin tyytyväisiä tai sitä mieltä, että johtaminen on parantunut ja pääosin hyvää. Yksi irtisanoutuneista oli tyytyväinen esimies työskentelyyn, muut vastaajista olivat tyytymättömiä tai sanoivat sen olevan vaihtelevaa työmaista riippuen.

Isoilla työmailla työntekijät olivat tyytymättömiä. Vastaajien mukaan työmailla on eri toimijoita ja paljon vuokratyövoimaa, mikä tekee työnteosta haastavan. Aina ei ole omaa työnjohtoa saatavilla, mikä koettiin ongelmaksi. Omat taidot tai toimivalta eivät riitä päätösten tekoon, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja ongelma tilanteita. Nämä taas tekevät työnteosta epämiellyttävää ja stressaavaa, mikä voi johtaa työpaikan vaihtamiseen. Nuoremmat antoivat rohkeampia mielipiteitä johtamisesta ja toivat tämän helpommin esiin myös työnteon yhteydessä, vanhemmat työntekijät saattoivat olla tyytymättömiä, mutta eivät ilmaisseet sitä ennen kuin lopettivat työsuhteensa.

5.4 Palkitseminen

Palkitseminen nousi tärkeimmäksi ja merkittävämmäksi tekijäksi työsuhteessa ja sen jatkamisessa. Palkitseminen oli ratkaiseva tekijä varsinkin lyhyissä työsuhteissa. Parin vuoden työskentelyn jälkeen työntekijä uskaltaa pyytää palkankorotusta ja jos tämä jää saamatta motivaatio usein laskee ja työntekijä lähtee hakemaan parempaa palkkaa muualta. Aina palkankorotusta ei uskalleta edes kysyä ja tämä ilmenee vasta irtisanoutumisen yhteydessä eikä välttämättä vielä silloinkaan. Kolme vastaajista oli suoraan sitä mieltä, että palkka on huono, työsuhde eduille ei annettu paljoa arvoa tai niitä ei huomioitu mitenkään. Alle 30-vuotiaat eivät edes välttämättä ymmärtäneet mitkä olivat etuja, monet asiat olivat itsestäänselvyksiä, jolloin huomio oli kiinnittynyt pelkästään rahalliseen palkkaan.

”Huono palkka tai palkkajärjestelmä eivät kannusta ketään tekemään tehokkaasti. Raha ainut mikä kannustaa, jos muuta ei ole tarjolla. Tunsin panostavani työhön, mutta yritys ei minuun.”

Neljä irtisanoutunutta työntekijää toivoi palkitsemisen olevan parempaa. kaksi heistä lähti juurikin huonon palkan vuoksi. Jokaisessa haastattelussa tuotiin esiin kehittymisideat projekti tai urakka palkitsemisesta tai jonkinlaisesta vakio palkkausjärjestelmästä. Niin että jokaisella olisi mahdollisuudet tavoitella parempaa palkkaa samoin kriteerein. Palkankorotukset ja bonukset perustuisivat tavoitteisiin. Haastateltavat toivat esiin reilusti kehitysideoita palkkaan ja palkitsemiseen liittyen.

”Palkitsemisessa on kehittämisen varaa. Järjestelmä, jonka jokainen työntekijä tietää, tietyin kriteerein ja perustein voisi ansaita enemmän ja kasvattaa omia ansioita. Tämä motivoisi ja toisi henkilökohtaisia ja motivoivia tavoitteita.”

Kolme haastateltavaa toi esiin palkankorotusten suuren merkityksen. Varsinkin jos palkka nousee heti, kun sitä kysytään. Parasta palkitsemista on se, kun esimies itse nostaa asian esiin ja haluaa korottaa palkkaa.

”Palkitsemisella on todella suuri vaikutus vaihtuvuuteen, palkitsemisen unohtaminen tai vähättely vie sitoutumishalun, työiloksen ja koko motivaation. Rahan perässä lähdetään muualla, raha houkuttaa ensimmäisenä, koska rahallista palkkaa on helpoin vertailla.”

Rahallinen palkka koettiin erittäin tärkeäksi, mikä motivoi, mutta rahallisen palkan lisäksi kaivattiin ehdottomasti myös aineetonta palkitsemista. Haastateltavista lähes jokainen koki jäävänsä ilman palautetta, kiitosta tai arvostusta.

”Rahan takia töitä tehdään, mutta joskus kehu tai kannustus lämmittäisi ja toisi hyvää mieltä. Tulee semmoinen arvostettu olo, että kuuluu yritykseen ja on hyödyllinen.”

”Jos esimiestyö, työolosuhteet, ilmapiiri ja muut tekijät yrityksessä ovat kunnossa, voi töitä tehdä pienemmälläkin palkalla. Jos palkka on kohtuullinen, mutta muuten homma toimii ja saat kiitosta ja arvostusta, se motivoi ja sitouttaa työhön ja yritykseen. Ei ole tarvetta lähteä muualle.”

Hyvin tärkeäksi tekijäksi nousi työntekijän huomioiminen ja arvostus. Yli 40-vuotiaat pitivät tärkeimpänä työntekijän arvostusta ja huomioimista. Työsuhteen pituudesta huolimatta jokainen kaipasi kiitosta arvostusta ja myöskin työntekijän kuuntelemista.

Kolme haastateltavaa, joista yksi on vielä työsuhteessa, korostivat palautteen merkitystä. Joka työstä ja projektista olisi hyvä saada palautetta tai käydä yleisellä tasolla läpi, miten projekti hoitui ja miten olisi voinut tehdä toisin.

”Palaute omasta työstä on ehdottoman tärkeää, mitkä asiat sujuvat hyvin ja missä on vielä kehitettävää, että voi kehittyä ja tehdä asioita paremmin. Jokainen haluaa varmasti olla hyvä työntekijä, mutta miten olet jos et tiedä millainen olet. Ja tarkoitan rakentavaa palautetta, mikä kehittää.”

5.5 Kehittymismahdollisuudet

Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet koettiin tärkeiksi ja sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että useimmat haluavat kehittyä ja edetä jollakin tasolla. Kaikilla eteneminen ei ole konkreettista tai suurta, mutta pieniä muutoksia on tapahtuvaa, että mielenkiinto ja motivaatio pysyvät yllä. Työntekijät ovat kiinnostuneita ja halukkaita oppimaan uutta, myös omien töiden ulkopuolisista tehtävistä. Työntekijät kokivat

yrityksen olevan todella monipuolinen, missä olisi ollut mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä paremmaksi ja monipuolisemmaksi.

Haastateltavista neljä oli irtisanoutunut osittain etenemismahdollisuuksien puutteesta joutuena. Jokainen koki, että yrityksellä on kyllä mahdollisuuksia, mutta niihin kiinni pääseminen tuntui mahdottomalta tai olevan jossakin kaukaisuudessa. Kaksi haastateltavista oli kiinnostuneita laajemman osaamisen kehittämistä eli yrityksen sisäisestä koulutuksesta.

”Monipuolisella yrityksellä ihan mielettömät mahdollisuudet kehittää ja kouluttaa työntekijöitä yrityksen sisällä monipuolisemmiksi. Joko näin ei tehdä tai itse en kerennyt pääsemään näihin mukaan. Kaipasin juurikin työn monipuolistamista ja kehittämistä.”

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että työssä täytyy olla mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua jatkuvasti. Eteneminen oli kolmelle haastateltavista erittäin tärkeä tekijä sitouttamista ajatellen. Yksi heistä on edelleen työsuhteessa ja keskusteluita on käyty mahdollisesta etenemisestä.

”Eteneminen tai mahdollisuudet siihen, tuovat sitoutumishalun yritykseen. Kun tiedät että voit kehittyä ja edetä työssäsi, et halua vaihtaa toiseen yritykseen ja aloittaa koko kehittymisprosessia alusta. Siihen ei ole tarvetta jos nykyinen työpaikka pystyy tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia.”

Muutama haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että haasteita ja kehittymismahdollisuuksia on ollut paljon. Jokaisella on mahdollisuus kehittyä omassa työssään, jos niin halua. Ensimmäisen on turha haaveilla työnjohtajan paikasta, jos ei näe omassa taidoissa kehitettävää. Vastauksissa toistui myös työntekijöiden kuunteleminen, jokainen työntekijä voi tuoda yritykseen jotakin uutta tietoa ja taitoa, näille on hyvä olla avoin.

Työntekijät kaipaivat koulutuksia ja mahdollisuuksia edetä tai kehittyä jonkin koulutusjärjestelmän mukaisesti. Työssä kehittyminen nähtiin sitouttavana tekijänä, uusia tavoitteita ei tarvitse lähteä etsimään toisesta yrityksestä. Pienetkin muutokset ja edistykset pitävät motivaatiota yllä. Kun työ ja yritys ovat tarpeeksi kiinnostavia, ei työntekijä halua lähteä pois.

Koulutuksen tärkeys ja tarpeellisuus korostui erityisesti nuorilla, heillä oli intoa oppia uutta. Iältään vanhemmat työntekijät kaipaivat enemmän oman roolin tarkempaa hahmottamista ja oman uran etenemistä työsuhteessa organisaatiossa.

5.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koettiin pääosin hyväksi. Työ on fyysistä, mutta sitä oli haluttukin tai siihen oli jo totuttu. Työhyvinvointi oli aihe, jossa näkyi parhaiten taustamuuttujien vaikutus. Ikä oli

yksi muuttuja joka vaikutti tuloksiin. Nuoremmat arvioivat työhyvinvoinnin olevan hyvä, aiheesta ei ollut paljon sanottavaa. Työilmapiiri oli hyvinvointiin liittyen tärkein osa, jolla voidaan pitää yrityksessä. Hyvä ja rento meininki on se, mitä työpaikalta haluttiin.

Vanhemman työntekijät arvostivat hyvää työterveyshuoltoa, jota pitivät suurena etuna, tärkeänä he pitivät myös henkisen jaksamista, joka olisi hyvä huomioida jollakin tasolla. Isoilla työmailla olevat työntekijät kokivat työn olevan välillä henkisesti kuormittavaa ja stressaavaa. Työn kuormittavuus nousi esiin erityisesti irtisanoutuneilla, kolme heistä toi esiin työn kuormittavuuden, he kokivat stressin ja kiireen olevan yksi vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä. Työsuhteessa olevat eivät kuitenkaan kokeneet työtä niin kuormittavaksi, että se vaikuttaisi työsuhteeseen tai sen päättämiseen.

”Erityisen hyvältä tuntuu, kun esimies tai työkaveri kysyy oikeasti kuulumisia, miten olen jaksanut tai miten työmaalla on selvitty esimerkiksi jostakin rankasta työvaiheesta tai ongelmakohdasta. Se on oikeaa välittämistä ja huolehtimista.”

Työolosuhteita parantamalla eli siistin työympäristön, tarpeellisten työkalujen, hyvän työporukan ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisellä voidaan vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja motivaatioon.

”Kun saa tehdä tarvittavilla ja kunnollisilla työkaluilla, on työnteko mukavaa. Ja se että jokainen kantaa vastuun ja huolehtii yleisesti töistä ja tavaroista, työympäristön siisteys vaikuttaa myös omaan fiilikseen.

5.7 Asenteelliset tekijät

5.7.1 Motivaatio

Haastatteluissa kävimme läpi motivaation merkitystä, mikä motivoi ja miten se vaikuttaa työsuhteeseen. Suurin motivoiva tekijä haastateltavien mielestä oli palkka. Motivaatio kasvaa, kun työlle ja työntekijälle asetetaan selkeitä tavoitteita. Kun tavoitteet ovat yhteisiä ja ymmärretty samalla tavalla on motivaatio suurempi. Palautteen ja muun aineettoman palkitsemisen tärkeys korostui myöskin vastauksista. Jokaisen mielestä palkka motivoi, mutta yhtä tärkeää oli työstä saatu kehu, kiitos, kannustus ja ylipäätänsä palaute. Hyvä palaute tai rakentava palaute innostavat ja motivoivat jatkamaan ja yrittämään kovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Seitsemän haastateltavaa piti tärkeänä päästä osallistumaan työn toteuttamisen suunnitteluun. tällöin työntekijä kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen toimintaa ja sitoutuu työhön tosissaan. Kolme vastaajaa piti erityisen tärkeänä työn joustavuutta ja vastuun jakamista, nämä tuovat vapauden ja oman päätäntävällän tunteen työsuhteeseen.

”Omista työajoista ja työn vaiheiden toteuttamisesta päättäminen tai omien ratkaisujen tekeminen motivoi, se että sai itse määritellä ja vaikuttaa omaan työhön oli aika oleellinen motivaatio tekijä.”

Uudet haasteet ja vastualueet sekä töiden monipuolisuus ja vaihtelevuus motivoivat työskentelemään kohti tavoitteita. Kaksi nykyistä työntekijää piti näitä erityisen tärkeänä varsinkin pidempää työsuhdetta ajatellen. Työuralla täytyy tapahtua muutoksia ja vaihtelua, jotta työmotivaatiota saadaan pidettyä yllä. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on kehitettävä ja parannettava. Kun motivaatio vähenee tai loppuu, työntekijä etsii uutta työtä ja irtisanoutuu.

”Tarpeeksi kun on vaihtelua ja välillä saa haastaa itseään, se pitää mielenkiinnon yllä ja motivoi tekemään ja ponnistelemaan yhteisiä tavoitteita kohti. Työ ja yritys ovat mielekkäitä ja työntekijä voi olla tyytyväinen ja ylpeä omasta työstä ja yrityksestä.”

5.7.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys koostuu kaikista edellä mainituista tekijöistä. Tutkimuksen tuloksena voimme todeta työtyytyväisyyden rakentuvan pääosin yrityksen sisäisistä tekijöistä, joita parantamalla ja kehittämällä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Haastateltavat pohtivat myös työtyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja miten se vaikuttaa työsuhteen jatkamiseen tai päättämiseen. Nykyisiltä työntekijöiltä kysyttiin tämän hetkistä tilannetta ja irtisanoutuneilta sen hetkistä, kun he olivat vielä yrityksessä töissä. Vastaukset paljastavat työtyytyväisyyden riippuvan paljon palkasta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Useimmat oivat sitä mieltä, että tyytyväisyyteen vaikuttavat omat aikaansaannokset ja tietenkin vielä lisää tyytyväisyyttä tuo se, kun muutkin huomaavat tämän. kaksi vastaajista koki olevansa täysin tyytyväisiä.

”Aina on parannettavaa, mutta pääosin asiat ovat hyvin ja voi olla tyytyväinen, en olisi tässä jos näin ei olisi.”

Nuoremmilla työntekijöillä korostui tyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi palkka ja työporukka. Vastuksista päätellen kun nämä ei ole kunnossa, ei ole mielenkiintoa tehdä töitä, vaikka yrityksen puolesta muut asiat olisivatkin hyvin. Työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä oli haastateltavien mukaan pysyvä ja tuttu työporukka, pysyvä pari tai tiimi koettiin erittäin tärkeäksi työtyytyväisyyttä ja sitoutumishalukkuutta ajatellen.

”Aina tulee huonoja päiviä, mutta jos pääasiassa on tyytyväinen työhön kokonaisuutena, silloin ei edes kannata lähteä muualle.

Tyytyväisyys rakentuu mukavasta ja monipuolisesta työstä, motivaatiosta ja työstä saatavasta vastikkeesta. Työilmapiiri on iso osa tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyydestä kysyttäessä haastateltavat vastasivat useimmiten olleensa pääosin tyytyväisiä työhön, tai työtyytyväisyyden ol-

leen työsuhteen aikana hyvä, mutta jokin tekijä alkoi vaikuttamaan negatiivisesti ja kun negatiivisuus lisääntyi, sitä mukaa kasvoi myös tyytymättömyys. Luonnollisesti irtisanoutuneet olivat kokeneet muita enemmän tyytymättömyyttä. Kun työntekijä koki tyytymättömyyttä, hän irtisanoutui tai harkitsi vaihtavansa työtä.

5.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa täytyy muistaa, että tärkeänä kriteerinä siihen vaikuttaa itse tutkija, joka on luonut koko tutkimusprosessin. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat melko henkilökohtaisia, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa mietitään enemmän mittauksen luotettavuutta eikä toimenpiteitä niinkään arvioida. Tärkeää on, että tutkijat ovat varmoja siitä, että heidän käsityksensä vastaavat tutkittavien henkilöiden käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2005, 210-212.)

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Tutkimuksen reliabiliteetti määrittää tutkimuksen luotettavuutta eli sitä kuinka tarkkoja tutkimuksen tulokset ovat. Mittaustulosten toistettavuus ja mittauksen kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia osoittavat tutkimuksen reliabiliteetin. (Vilka 2015, 194;)

Validius ja reliabiliteetti liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen ja laadullista tutkimusta tuleekin tarkastella vähän eri tavalla. Laadullisen tutkimuksen osalta validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkijan kertomus siitä, mihin päätelmät perustuvat ja millä perusteella tutkija esittää eri tulkintoja aiheesta. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi, ym. 2010, 232-233.)

Käytettäessä useampaa havainnoitsijaa voidaan varmistua siitä, että tutkimus on objektiivinen. Laadullista tutkimusta arvioidessa on kiinnitettävä huomiota muun muassa analyysin kattavuuteen, toistettavuuteen, arvioitavuuteen sekä yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyteen. Tutkija osallistuu aineiston tuottamiseen, vaikkei sitä haluaisikaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa riittävän aineiston laskeminen ennakkoon on lähes mahdotonta ja aineistoa ei kannata haalia liikaa.

Riittävyttä voidaan arvioida analysoimalla ensin pieni aineisto ja tämän jälkeen katsoa tuloksia laajemmassa aineistossa. (Eskola & Suoranta 2005, 213-215.) Tutkimusaineisto on usein peräisin eri tietolähteistä, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että samasta tutkimusongelmasta pystyttäisiin tekemään monia tulkintoja. Teemahaastattelua tehdessä voi ilmetä yksittäisen

aineiston tulkinnassakin eroja. Tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa vaihtamalla pystyy tekemään monia eri tulkintoja samasta aineistosta. (Kananen 2014, 153.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja selostus tutkimuksen eri vaiheista. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, esimerkiksi jos vain osa tutkimukseen valituista on haastateltu tai litterointi noudattaa eri sääntöjä tai jos luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.)

Tutkimustyöhön saatiin 10 haastattelua, mikä koettiin laajuudeltaan sopivaksi ajatellen tutkimustulosten luotettavuutta ja työn ajallisia resursseja. Luotettavuudessa on kuitenkin huomioitava se, että puolet haastateltavista olivat jo irtisanoutuneita ja näin ollen tulokset saattoivat olla vääristävän negatiivisia. Tämän takia henkilöstön vaihtuvuuden syiden kartoittamisessa koettiin luotettavuuden kannalta tärkeäksi haastatella myös edelleen työsuhteessa olevia. Aineistosta poimittiin keskeisimmät sekä toistuvat syyt työtyytymättömyyteen ja irtisanoutumiseen. Näiden pohjalta yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja edistää työntekijöiden pysyvyyttä.

Haastattelutilanteet pyrittiin toteuttamaan samoissa olosuhteissa, lyhyellä aika välillä suunnilleen samoihin aikoihin. Suunnitelman mukaan, tarkoituksena oli toteuttaa haastattelut kasvokkain, mutta käytännössä tämä osoittautui todella hankalaksi henkilösuojan ja aikataulujen vuoksi. Haastattelut päätettiin tehdä kokonaisuudessaan puhelimitse, että tapa olisi kaikille sama. Jälkeenpäin voidaan todeta tämän osoittautuneen todella hyväksi ratkaisuksi. Puhelimitse haastateltavat olivat rohkeita ja avoimia, asioita pohdittiin ja analysoitiin monelta eri kantilta. Useimmat esittivät myös omia ideoitaan ja parannusehdotuksiaan epäkohdista. Tavoitteena oli saada haastateltava tuntemaan olonsa mahdollisimman mukavaksi korostamalla luottamusta ja puolueettomuutta. Aivan ensimmäiseksi käytiin läpi tutkimuksen ja haastattelun tarkoitus, sekä haastattelujen nimettömyys. Haastateltavia pyrittiin kuuntelemaan ja suhtautumaan neutraalisti. Haastattelujen toteutuksen jälkeen, aineistoista kerättiin pääkohdat ja asioita vertailtiin teemojen kesken. Vastauksia jaoteltiin ja vertailtiin taustatietojen mukaan, aineistosta tehtiin johtopäätöksiä teemoittain. Tämän jälkeen tuloksia ja johtopäätöksiä käytiin vielä läpi ja etsittiin yhteneväisyyksiä. Tulokset raportoitiin rehellisesti ja avoimesti. Tutkimuksen uskotaan olevan myös toistettavuuskelpoinen eli vastaavan tutkimuksen toinen tutkija päätyisi samoihin lopputuloksiin.

6 Yhteenveto

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä henkilöstön vaihtuvuuden syistä rakennusalan yrityksessä. Tavoitteena oli saada sellaista tietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää henkilöstön suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä. Tutkimustuloksista

esiin nousevia syitä olivat esimiestyö, palkka ja omat asenteelliset syyt, joista merkittävin oli odotetusti motivaation puute. Motivaatioon taas vaikuttavat kaikki yrityksen sisäiset tekijät, jotka olivatkin tuloksissa hyvin vahvasti esille kuten esimerkiksi esimiestyöskentely, palkitseminen, työkaverit ja työilmapiiri. Taustatekijöillä, joita olivat ikä, työsuhteen tila, työsuhteen kesto ja työtehtävät, ei ollut vaikutusta juurikaan tuloksiin. Irtisanoutuneiden kanssa käydyt keskustelut saattoivat olla hieman negatiivisempia, mutta yhtäläillä työsuhteessa oleviltakin löytyi negatiivisia asioita. Älttäen nuoremmat työntekijät kaipasivat parempaa palkkaa, vapautta, joustoa, omaa päätäntävaltaa sekä etenemismahdollisuuksia. Vanhemmilla korostuivat työn toimivuus ja tehokkuus sekä henkilökemiat ja oman roolin hahmottaminen.

Työsuhteen aloitus oli sujunut kaikilla helposti ja rekrytointi oli ollut rehellistä ja avointa. Perehdytys koettiin kuitenkin liian suppeaksi, haastateltavat kaipasivat enemmän tietoa yrityksestä, sen toiminnasta, arvoista ja työntekijän osuudesta koko organisaatiota sekä mahdollisuuksista edetä tai kehittyä. Puolet olivat sitä mieltä, ettei perehdytystä juuri ollut tai se oli huonoa. Erityisen tarpeelliseksi koettiin perehdyttämisvaiheessa työvaiheiden perusteellinen läpi käynti, asioiden kyseenalaistaminen ja virheiden ennakoimista. Eli perustellaan vaiheita miksi tehdään ja miten tehdään sekä mihin virheet johtavat ja mitä seurauksia näillä voi olla. Haastateltavien vastaukset olivat pitkälle samanlaisia, taustatekijöistä huolimatta.

Esimiestyö koettiin vaihtelevaksi tai hyväksi. Välillä kiire näkyi esimiesten työskentelyssä, jolloin lupaukset unohdettiin, eikä omia tehtäviä hoidettu kunnolla. Esimiehen stressi tai muu kuorma saattoi välittyä liikaa työntekijöille. Neljä haastateltavista irtisanoutui esimiestyön tai huonon henkilökemian vuoksi. Tämä korostui erityisesti isoilla työmailla, kun työnjohtoa ei ollut aina saatavilla ja oma toimivalta, taidot tai kokemus eivät riittäneet päätöksentekoon. Tällaiset tilanteet johtivat odotteluun ja tehottomaan työntekoon, jolloin työ koettiin epämiellyttäväksi ja epävarmaksi. Kun tällainen jatkuu pitkään, motivaatio katoaa.

Palkka ja palkitseminen yleisesti nostivat eniten keskustelua ja jokaisella haastateltavalla oli tähän asiaan mielipiteitä, aivan odotetusti. Palkka, joka koettiin suurimmaksi ja tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi, oli suurimman osan mielestä huonoa. Perus palkan päälle kaivattiin bonuksia, hyvän miehen lisiä, työkohtaisia palkkioita tai muita rahallisia kannustimia, joita lähteä tavoittelemaan, koska raha motivoi. Lisäksi kuitenkin jokaisessa haastattelussa nousi esiin aineeton palkitseminen ja sen tärkeys. Jokainen kaipasi kiitosta, kehua ja kannustusta. Kun hyvä suoriutuminen huomataan ja siitä annetaan hyvää palautetta, on tunne verrattavissa rahapalkkaan. Tämä tuo hyvää mieltä ja kannustaa jatkamaan ja tavoittelemaan edelleen parempaa suoritusta. Aineeton palkitseminen tuo työntekijälle arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta, joka lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Kehittymismahdollisuudet koettiin tärkeiksi ja sitoutumista vaikuttavaksi tekijäksi. Kun yrityksessä on mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä sekä edetä omalla urallaan, työ on vaihtelevaa ja pitää mielenkiinnon yllä. Ja kun on mahdollisuus edetä, ei ole tarvetta lähteä etsimään muutoksia toisaalta. Työntekijä ei myöskään uskalla lähteä yrityksestä pois, jos on kokenut etenevänsä yrityksessä, sillä uudessa yrityksessä voi urapolun joutua aloittamaan alusta. Haastattelut olivat erittäin kiinnostuneita myös yrityksen sisäisistä koulutusmahdollisuuksista, he olivat halukkaita laajentamaan osaamistaan yrityksen eri osa-alueille. Työsuhteen pituudella oli vaikutuksia siihen miten kehittyminen ja mahdollisuudet koettiin. Pitkään työsuhteessa olleet työntekijät, kokivat kehittyneensä ja edenneensä työsuhteen aikana, ja näkivät urallaan edelleen mahdollisuuksia.

Työhyvinvointi koettiin pääosin hyväksi. Työ on fyysistä, mutta sitä oli haluttukin tai siihen oli jo totuttu. Työhyvinvointi oli aihe, jossa näkyi parhaiten taustamuuttujien vaikutus. Ikä oli yksi muuttuja joka vaikutti tuloksiin. Nuoremmat arvioivat työhyvinvoinnin olevan hyvä, aiheesta ei ollut paljon sanottavaa. Työilmapiiri oli hyvinvointiin liittyen tärkein osa, jolla voidaan pitää yrityksessä. Hyvä ja rento meininki on se, mitä työpaikalta haluttiin. Vanhemman työntekijät arvostivat hyvää työterveyshuoltoa, jota pitivät suurena etuna, tärkeänä he pitivät myös henkisen jaksamista, joka olisi hyvä huomioida jollakin tasolla. Isoilla työmailla olevat työntekijät kokivat työn olevan välillä henkisesti kuormittavaa ja stressaavaa. Työolosuhteita parantamalla eli siistin työympäristön, tarpeellisten työkalujen, hyvän työporukan ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisellä voidaan vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja motivaatioon.

Tutkimuksen perusteella on todettava palkan olevan suurin motivaatiotekijä. Työntekijät motivoituvat monipuolisesta ja vaihtelevasta työstä, johon he saavat olla vaikuttamassa. Työvaiheiden suunnitteluun osallistaminen koettiin todella tärkeäksi, näin ollen työntekijä sitoutuu ja motivoituu työhön, johon tuntee kuuluvansa. Työn joustavuus ja vastuu tekevät työstä mielekkästä. Mukava ja rento ilmapiiri, johon kuuluu olennaisesti hyvä työporukka lisäävät motivaatiota huomattavasti.

Työtyytyväisyys koostuu kaikista edellä mainituista tekijöistä. Tutkimuksen tuloksena voimme todeta työtyytyväisyyden rakentuvan pääosin yrityksen sisäisistä tekijöistä, joita parantamalla ja kehittämällä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Haastatteluissa työtyytyväisyys koostui kohutuullisesta tai hyvästä palkasta ja mukavasta työstä, työ on mukavaa kun työntekijä ja työnantaja ovat tyytyväisiä.

Haastatteluaineiston perusteella voisimme ajatella sitoutumisen olevan hyvällä tasolla. Neljä viidestä haastateltavasta, jotka olivat edelleen työsuhteessa olevia, eivät olleet harkinneet irtisanoutumista. Nämä neljä ovat töissä eri osa-alueilla, eri-ikäisiä ja kaikilla heillä on eri-

pituiset työsuhteet. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro täyttä totuutta, sillä voi olla sattumaa, että nämä neljä perusjoukkoa edustavaa työntekijää, eivät olleet harkinneet irtisanoutumista, kun taas loput ovat saattaneet sitä ajatella. Syitä siihen, miksi he voisivat harkita irtisanoutumista, olivat huono työporukka tai ilmapiiri ja parempi palkka tarjous. Irtisanoutuneiden työntekijöiden haastatteluissa merkittävimmät syyt irtisanoutumiseen olivat huono esimiestyöskentely ja huono palkka tai palkitseminen.

Työ koettiin kuitenkin pääosin mielekkääksi ja varsinkin työstä saatavat sosiaaliset tilanteet ovat työntekijöille tärkeitä. Yrityksessä tulisi korostaa ja luoda ryhmäkeskeisyyttä yhteistoinnilla niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Hyvällä tiimityöllä voidaan luoda kannustava ja mielekäs työympäristö, jossa kaikki viihtyvät. Työn merkitys on hyvä huomioida työtyytyväisyyttä kehittäessä.

6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustuloksista nousivat vahvasti esiin palkka ja palkitseminen. Nämä koettiin vaikuttavan eniten työsuhteen päättämiseen ja työpaikan vaihtamiseen. Palkkaa on helppo vertailla ja raha houkuttaa aina. Kehitysehdotukseni toimeksiantajalle onkin kehittää ja rakentaa jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä pitäisi perustua tiettyihin kriteereihin, jotka olisivat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja joita olisi mahdollisuus tavoitella. Kriteerien pitäisi perustua yrityksen toimintaa edistäviin asioihin ja tekijöihin.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistä varten, olisi hyvä kartoittaa koko henkilöstön tyytyväisyys työtä, yritystä ja ennen kaikkea palkitsemista kohtaan. Vaikka tämä tutkimus antoikin meille tietoa vaihtuvuuden syistä, oli vastaaja joukko hyvin hajanainen ja osa jo irtisanoutuneita. Olisi hyvä kartoittaa koko tämänhetkisen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja näin ollen saada lisätietoa kehitystyölle. Kyselyitä voisi järjestää jatkossa useamminkin, tietyin väliajoin sekä tilastoida tulokset ja vertailla tuloksia keskenään.

Esimiesosaaminen koettiin vaihtelevaksi. Esimiestä ei ollut aina saatavilla, esimies ei hoitanut lupaamiaan asioita tai ei antanut tarvittavaa apua tai tukea. Haastateltavat arvioivat tämän johtuneen sen hetkisestä työtilanteesta ja kiireestä, joka näkyy ajoittain esimiehen työskentelyssä. Esimiestyöskentelyä pitäisi kehittää, määritellä esimiesten tehtävät ja vastuu alueet uudestaan. Esimiehellä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, motivointiin, sitoutumiseen ja näin ollen henkilöstön vaihtuvuuteen.

Lähteet

Painetut

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

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen Tietokirjat.

Barrich, M. & Zimmerman, R. 2005. Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. Journal of Applied Psychology.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J & Suoranta, J 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. uud.p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.uud.p. Helsinki: Edita.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat Oy

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit oy.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.

Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Pakka, J. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkiasuja B-51. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Viitala, R. 2007 Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.uud. p. Helsinki: Kauppakamari

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Viitattu 20.12.2018. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>

Tilastokeskus 2018. Viitattu 20.12.2018. http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html

Rakennusteollisuus. 2018. Viitattu 20.12.2018. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>

HAASTATTELURUNKO

Ikä:

Työsuhteen tila: Nykyinen vai irtisanoutunut

Työtehtävät:

Työsuhteen kesto:

1. REKRYTOINTI, PEREHDYTYS

Miten rekrytointi ja perehdytys vaikuttivat/vaikuttavat työsuhteeseen tai sen päättämiseen?

Miksi aloitit työsuhteesi yrityksessä? Miten päädyit yritykseen?

Miten perehdytys toteutui, saitko perehdytyksen työtehtäviisi?

2. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Millaisia vaikutuksia esimiestyöllä oli/on työsuhteeseesi tai sen päättämiseen?

Oletko/Olitko tyytyväinen esimiesten työskentelyyn, millaista se on?

Saatko tukea, ohjeita, apua esimieheltä?

3. PALKITSEMINEN

Millaisia vaikutuksia palkitsemisella on /oli työsuhteeseesi tai sen päättämiseen?

Miten palkitaan? millaista palkitsemisen pitäisi olla?

4. KEHITTYMIS- JA ETENEMISMAHDOLLISUUDET

Koetko/koitko yrityksen tarjoavan sinulle tarpeeksi haasteita ja kehittymismahdollisuuksia?

Millaisia vaikutuksia edellä mainituilla asioilla on/oli työsuhteeseen tai sen päättämiseen?

5. TYÖHYVINVOINTI

Miten työhyvinvointia on huomioitu?

Millaiset ovat työ, -olosuhteet, ilmapiiri kuormittavuus?

Onko/oliko näillä vaikutuksia työsuhteeseen tai työsuhteen päättämiseen?

6. MOTIVAATIO

Millainen on työmotivaatiosi, mikä motivoi?

Millaisia vaikutuksia motivaatiolla on/oli työsuhteeseen tai sen päättämiseen?

7. TYÖTYTYVÄISYYS

Oletko/olitko tyytyväinen työhösi?

Miten nämä vaikuttavat/vaikuttivat työsuhteeseen/työsuhteen päättämiseen?

Mikä oli merkittävin syy työsuhteen päättämiseen? / Oletko harkinnut irtisanoutumista, miksi?