



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Satu Karila

## Henkilöstön vaihtuvuus finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

25.11.2019

Tekijä Otsikko	Satu Karila Henkilöstön vaihtuvuus finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa
Sivumäärä Aika	54 sivua + 2 liitettä 25.11.2019
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää organisaation toimintaa, ennaltaehkäisemällä ja vähentämällä henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Tilannetta tarkasteltiin systeemitöiminnan ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla vaihtuvuuden kielteisiin vaikutuksiin pystytään varautumaan ennakkoon ja vähentämään henkilöstömuutosten mukana tuomia kielteisiä vaikutuksia työyhteisöön. Uudesta mallista löytyy toimintamallit tutkimuksen lähtötilanteessa esiin nousseiden kehityskohteiden parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin eri tyyppisiä haastatteluja; puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua ja ryhmähaastattelua. Haastattelujen tukena käytettiin havainnointia sekä SWOT -analyysimenetelmää. Erilaisia haastattelumenetelmiä apuna käyttäen pystyttiin kartoittamaan nykytilaa sekä käymään läpi tutkimustuloksia. Havainnointia hyödynnettiin organisaatiossa toimivaan systeemiin perehdyttäessä ja kehityskohteiden etsimisessä.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys koostui kolmesta kehitystyötä tukevasta teoriakokonaisuudesta; henkilöstön vaihtuvuus, systeemin toiminta ja työhyvinvointi. Teoriakokonaisuudet pyrittiin rajaamaan siten, että ne tukevat tutkimuksen tavoitetta vähentää ja ennaltaehkäistä vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia kehittämällä systeemin toimintaa työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta.</p> <p>Nykytila-analyysin perusteella esiin nousi kolme teemaa, joihin henkilöstön vaihtuvuus ensisijaisesti vaikuttaa; työtehtävien jakautuminen, perehdyttäminen ja tiedon säilyminen. Näihin teemoihin haluttiin vaikuttaa kehittämällä toimenpiteet aihe-alueiden parantamiseksi. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi malli, jonka avulla organisaatiossa toimiva yksikkö pystyy varautumaan henkilöstömuutoksiin sekä ennaltaehkäisemään ja vähentämään muutoksen aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia systeemiin. Mallissa esiteltyjen toimenpiteiden avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin kehittämällä systeemin toimintaa ja tuomalla työkaluja henkilöstömuutosten käsittelyyn.</p> <p>Tutkimuksen ja kehitystoimenpiteiden voidaan katsoa onnistuneen, vaikka mallia ei ole sen kaikilla osa-alueilla vielä päästy testaamaan. Kehitystyön jälkeen malli otettiin organisaatiossa käyttöön ja siihen pystytään palaamaan aina kun yksikössä ilmenee henkilöstömuutoksia. Mallin avulla pystyttiin selvittämään, mitä vaikutuksia vaihtuvuudella on ja miten henkilöstö ne kokee. Uusi malli auttaa organisaatiota jatkossa varautumaan muutoksiin ja antaa työkaluja ja toimintamalleja henkilöstömuutosten tueksi.</p>	
Avainsanat	henkilöstön vaihtuvuus, systeemin toiminta, työhyvinvointi

Author Title	Satu Karila Staff turnover in financial services organization
Number of Pages Date	54 pages + 2 appendices 25 November 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The objective of this Master's thesis was to develop a financial services organization's systems operation by preventing and reducing unwanted effects of staff turnover. This process was examined from the point of view of system operations and well-being at work community. The aim of this study was to reduce and prevent staff turnover's unwanted impacts to organization's Business Support - unit by developing a model to handle changes in personnel. The new model was to provide operational tools to improve the most critical areas in systems operations and well-being at work that emerged from the current state survey that was carried out to identify the development targets.</p> <p>This thesis was conducted as a development project following action research methods. As research methods, the study included various types of interviews; semi-structured, theme and group interviews. Observation and SWOT -analysis were used to support interviews and to analyse information gathered by the interviews. By using these research methods, it was possible to analyse the current state of organization's staff turnover and to review the research results. Observation was used to familiarize with the system operations and to find areas for improvement.</p> <p>The thesis framework consisted of three sets of theory supporting the research; staff turnover, system performance and well-being at work. It was functional to limit the set of theories to support the aim of the research to reduce and prevent the unwanted effects of staff turnover. Theory was focused to support the development of system operations and staff's well-being at work as well as directing the research to the desired direction.</p> <p>As a result of the action research, a new model was created to support the system operations in the unit. The model enables the unit to be better prepared for personnel changes. It helps to prevent and reduce negative effects of staff turnover to the performance of the system. By improving these operations, the team's well-being at work will also improve. The new model includes concrete actions to improve system operations and personnel's well-being at work and gives the organization an insight to the most critical areas of staff turnover.</p> <p>The research and its development activities can be considered successful, although not all aspects of the model have yet been tested. After the development work, the new model was adopted in the organization and it can be reverted whenever there are personnel changes in the unit. The model clarifies the effects of turnover and how it is perceived by the staff. This action research will help the organization to be more prepared for future changes and it provides tools and operating models to support the organization in changing environment.</p>	
Keywords	stuff turnover, system operations, well-being at work

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely ja toimintatutkimuksen lähtötilanne	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimuksen rajaus	5
2.3	Toimintatutkimus	6
2.4	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	8
2.5	Haastattelut	9
2.5.1	Puolistrukturoitu haastattelu	10
2.5.2	Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	10
2.5.3	Ryhmähaastattelut	12
2.6	Analyysimenetelmät ja mittarit	13
3	Teoreettinen viitekehys	13
3.1	Henkilöstön vaihtuvuus	13
3.2	Työhyvinvointi	16
3.3	Systemin toiminta	18
3.3.1	Systemiälykyys	18
3.3.2	Systemimalli ja systemiajattelu	20
4	Toimintatutkimuksen käytännön toteutus	21
4.1	Henkilöstön vaihtuvuus tutkimuksen lähtökohtana	21
4.2	Nykytila-analyysi	22
4.3	Nykytila-analyysin teemahaastatteluiden tulokset	23
4.3.1	Yhteenveto nykytilanteesta	25
4.3.2	Yhteenveto SWOT-analyysin avulla	26
4.3.3	Henkilöstön vaihtuvuuden myönteiset vaikutukset	28
4.4	Kehittämistoimenpiteet ja mittarit	29
4.5	Uusi malli	29
4.5.1	Työtehtävien jakautuminen	33

4.5.2	Perehdyttäminen	33
4.5.3	Tiedon säilyminen	34
4.6	Kehitysehdotusten implementointi	35
4.7	Hyödynnettävyyden varmistaminen	36
5	Tutkimuksen tulokset	37
5.1	Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen	37
5.1.1	Työtehtävien jakautuminen	39
5.1.2	Perehdyttäminen	40
5.1.3	Tiedon säilyminen	40
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	42
5.3	Tulosten soveltuvuus työelämään	43
6	Arviointi ja pohdinta	44
6.1	Kehittämistehtävän arviointi	44
6.2	Validiteetti	45
6.3	Reliabiliteetti	46
6.4	Jatkotoimenpiteet	47
6.5	Itsearviointi	48
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1 Kysely henkilöstön vaihtuvuudesta yksikössäsi	
	Liite 2 Kehittämistoimenpidemalli	

# 1 Johdanto

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely ja toimintatutkimuksen lähtötilanne

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimii kansainvälinen finanssialan yhtiö. Kohdeorganisaatio on osa konsernia, joka toimii laajemmin Pohjoismaissa sekä Baltian alueella, ja on Suomessa yksi merkittävimmistä toimijoista alalla. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on keskeinen toimija kansainvälisillä pääomamarkkinoilla ja pohjoismaisessa investointipankkitoiminnassa, ja on keskittynyt erityisesti taloustutkimukseen, kaupankäyntiin, talouden riskienhallintaan sekä monipuolisiin sijoitusinstrumentteihin. (Yrityksen intranet 2019.)

Tämä toimintatutkimuksen periaatteita noudattava kehittämishanke keskittyy yksikköön, joka vastaa oman organisaationsa liiketoiminnan tuki –tehtävistä. Liiketoiminnan tuki - yksikön tehtävä on tukea organisaation ydinliiketoimintaa ja siihen liittyviä prosesseja. Yksikkö on keskittynyt erilaisiin prosessi- ja projektitehtäviin, monipuolisiin liiketoimintaa tukeviin käytännön työtehtäviin ja hallinnollisiin toimenpiteisiin. Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö koostuu toimintatutkimuksen aloitushetkellä seitsemästä työntekijästä (esimiehestä, 3 vakituisesta työntekijästä, 1 määräaikaisesta ja kahdesta harjoittelijasta).

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on läpikäynyt useita organisaatiomuutoksia edellisten vuosien aikana. Organisaatiomuutosten ohella on tapahtunut myös henkilöstömuutoksia. Kuluneiden vuosien aikana läpikäytyjen muutosten pohjalta tämän oppinnäytetyön aiheeksi on valikoitunut henkilöstön vaihtuvuus ja sen aiheuttamat seuraukset, erityisesti kielteiset vaikutukset organisaation toiminnan kannalta.

Työvoiman vaihtuvuus on yleinen ilmiö, johon liittyy monia eri syitä. Työntekijät vaihtavat työpaikkaa tai alaa, ja yrityksiin tulee uutta työvoimaa, kun valmistuneet opiskelijat tai työttömänä olleet työllistyvät. Toisaalta työelämästä poistutaan eläkkeelle ja yrityksistä jäädään työttömäksi, jos työt syystä tai toisesta loppuvat. Vaihtuvuus on edellä mainittujen seikkojen perusteella myös jossain määrin suhdanteista riippuvainen ilmiö. Kokonaiskuvaa katsottaessa palvelualoilla vaihtuvuusprosentti oli keskimäärin noin 20 % vuosina 2016-2017. Merkittävin syy palvelualojen suurelle vaihtuvuudelle on niiden tehtävä- ja henkilöstörakenteessa. Perinteisissä palvelusektorin työpaikoissa kuten kaupassa, ravintoloissa ja päiväkodeissa työskentelevistä suuri osa on nuoria henkilöitä,

joille ensimmäinen työtehtävä on usein lyhytaikainen ja toimii askelmana työuralla eteenpäin. Pienemmissä yrityksissä vaihtuvuus on tilastojen mukaan suurempaa kuin isommissa yrityksissä. Tätä selittää osittain se, että suurissa organisaatioissa urat voivat olla moninaisempia ja vaihtelevampia ja vaihtuvuutta tapahtuu enemmän organisaation sisällä työtehtävästä toiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018.)

Verrattaessa perinteistä palvelualaa ja finanssialaa on vaihtuvuus melko lailla saman suuruista prosentteina. Korkea vaihtuvuusprosentti on melko yleistä pankki -ja finanssialalla. Tämä johtuu siitä, että yritysten ja työpaikkojen välillä on ajoittain kovaa kilpailua, korkeasta stressistä työpaikalla sekä monista muista syistä. (Henkilöstön vaihtuvuuden suuri vaikutus liikevaihtoon.)

Vaihtuvuuden merkitystä kohdeorganisaatiolle ja vaihtuvuuden aiheuttamia vaikutuksia ei ole vielä aikaisemmin tutkittu Liiketoiminnan tuki -yksikössä. Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen johtuen organisaatiomuutoksista, jotka osaltaan ovat aiheuttamassa henkilöstömuutoksia ja lisäämässä vaihtuvuutta tietyllä ajanjaksolla. Kehittämishankkeen on tarkoitus olla hyödyllinen niin tutkijan kuin työelämäkumppanin näkökulmasta ja tuoda lisäarvoa organisaatiolle kehitystyön aikaansaamien parannusten kautta sekä lisätä tietoisuutta vaihtuvuuden mukana tuomista haasteista.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Tässä työssä syvennytään toimintatutkimuksen menetelmiä apuna käyttäen tutkimaan henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia tutkittavaan kohteeseen. Kehittämishankkeena suoritettavan työn kohde on Liiketoiminnan tuki -yksikkö ja tavoite on pyrkiä kehittämään yksikön toimintaa ennaltaehkäisemällä ja vähentämällä vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Henkilöstön vaihtuvuutta on tarkasteltu vaihtuvuuden lisäksi systeemit toiminnan ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Systeemit toiminta ja työhyvinvointi liittyvät kumpikin tutkimuksen aiheeseen; systeemin toiminta toimintatutkimukseen tutkimustapana sekä yksikön rakenteeseen ja toimintaan perehdyttäessä, ja työyhteisön hyvinvointi osaltaan vaihtuvuutta selittävänä asiana.

Hankkeen osatavoitteena on luoda uusi toimintamalli, jonka avulla vaihtuvuuden kielteisiin vaikutuksiin pystytään vaikuttamaan antamalla niihin konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja. Tutkimuksen tuloksena odotettavasti syntyvän toimintamallin avulla pystytään konkreettisten toimenpiteiden lisäksi kohdentamaan

huomio seikkoihin, joihin vaihtuvuudella on merkitystä ja nostamaan organisaation tietoisuutta kyseisistä kehityskohteista.

Asetettuun tavoitteeseen parantaa yksikön toimintaa, pyritään pääsemään vähentämällä ja ennaltaehkäisemällä uuden toimintamallin avulla henkilöstön vaihtuvuuden kielteisiä vaikutuksia. Tarkoitus on parantaa systeemin eli yksikön toimintaa ja sitä kautta parantaa myös henkilöstön hyvinvointia työssä. Kuten edellä on mainittu, tämä tutkimus keskittyy henkilöstön vaihtuvuuden seurauksiin ja syventyy erityisesti vaihtuvuuden kielteisiin vaikutuksiin suhteessa organisaation toimintaan. Systeemi kuvaa tässä tutkimuksessa organisaation Liiketoiminnan tuki -yksikköä ja siihen kuuluvia työntekijöitä, joihin kehittämishankkeen kehitystoimenpiteet kohdistuvat.

Perinteisissä tutkimuksissa selvitetään, kuinka tutkittavat asiat ovat ja tehdään havaintojen pohjalta teoreettista tietoa. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen, toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja etenkin käyttökelpoista tietoa. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 19–20). Tämä tutkimus keskittyy vaihtuvuuden kielteisiin vaikutuksiin työhyvinvoinnin näkökulmasta ja selvittää miten kehittämistoimien avulla voidaan parantaa systeemin eli yksikön toimintaa. Vaihtuvuuden seurauksia pyritään selvittämään valittujen tutkimusmenetelmien avulla ja saamaan kehitysnäkökulmia siihen, kuinka vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia voidaan ennaltaehkäistä ja välttää. Toimintatutkimukseen tutkimusmenetelmänä syvennyttään tarkemmin kappaleessa 2.3 (s. 6).

Suuri vaihtuvuus organisaation henkilöstössä voi aiheuttaa haasteita johtamisessa, ongelmia työyhteisön ilmapiirissä ja ryhmädynamiikassa ja lisätä yrityksen kustannuksia. Vaihtuvuudella voi olla myös positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja työyhteisön ilmapiiriin. Yrityksen kehittymisen kannalta vaihtuvuus luo uusia mahdollisuuksia, sillä uudet henkilöt tuovat mukanaan uusia näkökulmia henkilökunnan työskentelyyn ja toimintatapoihin. Organisaatioiden tulisi olla kiinnostuneita ja pyrkiä selvittämään syitä, miksi työntekijät lähtevät ja mitkä ovat ne asiat, jotka saavat työntekijät jäämään organisaatioon. Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että työntekijä todennäköisesti pysyy yrityksen palveluksessa, jos hän on tyytyväinen työhönsä ja sitoutunut organisaatioon. (Haapanen 2013; Ghosh ym. 2013.)

Henkilöstömuutokset vaikuttavat olennaisesti yksikön toimintaan ja työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen osatavoitteena on luoda toimintamalli, esimerkiksi



dokumentoitu tietokanta, jonka avulla vaihtuvuuteen pystytään varautumaan ennakoitusti hyödyntämällä toimintamallin työkaluja. Vaihtuvuuden aiheuttamiin vaikutuksiin halutaan perehtyä ja tuoda ne näkyviksi. Henkilöstön vaihtuvuuden nykytilaa analysoimalla on tarkoitus selvittää henkilöstömuutosten aiheuttamat haasteet ja selvittää mitä ne konkreettisesti ovat ja millaisia vaikutuksia niillä on työyhteisön toiminnan kannalta. Nykytila-analyysin tavoitteena on selvittää henkilöstömuutosten aiheuttamat kriittisimmät kehityskohteet ja löytää toimintatapoja, joilla pystytään vähentämään ja ennaltaehkäisemään vaihtuvuuden tuomia haasteita työyhteisölle. Nykytila-analyysiin tarkennutaan perusteellisemmin kappaleessa 4 (s. 21).

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus käsitellä kovin laajasti tekijöitä, jotka aiheuttavat vaihtuvuutta kohdeorganisaatiossa. Henkilöstön vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät ovat suurelta osin tiedossa ja niitä pystytään jossain määrin ennakoimaan. Syyt, joiden vuoksi vaihtuvuutta yksikössä esiintyy, ovat suurelta osin organisaation rakenteesta johtuvia seikkoja. Tutkimuskohteena oleva yksikkö on rakenteeltaan sellainen, jossa henkilöstön vaihtuvuutta esiintyy säännöllisesti ja henkilöstön vaihtuminen on osittain toistuva ilmiö. Määräajoin tapahtuva säännöllinen vaihtuvuus johtuu organisaation yksikössä esiintyvistä harjoittelijan -työtehtävistä. Muu yksikössä esiintyvä vaihtuvuus on pääosiltaan henkilöstön luonnollista vaihtuvuutta, johon perehdytään enemmän tämän tutkimuksen kappaleessa 3.1 Henkilöstön vaihtuvuus (s. 13). Vaihtuvuus on tekijä, joka kuitenkin vaikuttaa yksikön ja sen systeemin toimintaan oleellisesti ja toistuvasti ja siksi on haluttu tuoda esiin sen merkitys ja kehittämishankkeen tarpeellisuus kohdeorganisaatiolle.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman täsmentäminen on osa tutkimuksen aloitusta, jota ilman ratkaisun edistäminen on mahdotonta. Perinteinen laadullinen tutkimus etenee vaihe vaiheelta: tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, vastaukset ja johtopäätökset. Tutkimusongelman määrittämisvaiheessa täsmennetään ongelma ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Ongelman hahmottamisen apuna voidaan käyttää tutkimuskysymyksiä. Mitä-kysymykset ovat tärkeitä hahmottamaan ongelmaa syvemmin. (Kananen 2009, 25.) Tämä kehittämishanke suoritetaan toimintatutkimuksena, jolloin vaiheet ovat hieman

erilaiset kuin perinteisessä tutkimuksessa. Tässä tutkimustavassa korostuu syklisyys ja kehittämisperiaatteen kulkeminen mukana läpi tutkimuksen.

Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta tutkimusongelmaan: **Millaisilla toimilla henkilöstön vaihtuvuuden kielteisiä vaikutuksia voidaan vähentää ja ennaltaehkäistä?**

Tutkimusongelman havainnoimiseksi voidaan käyttää apuna seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Mihin seikkoihin organisaation toiminnassa vaihtuvuus vaikuttaa kielteisesti?
2. Miten kehitystoimenpiteet tuodaan mukaan olemassa olevaan systeemiin?
3. Millaisia keinoja kielteisten vaikutusten selvittämiseen on?
4. Millä keinoilla kehitystoimenpiteet saadaan implementoitua onnistuneesti?

Tutkimuskysymykset pyrittiin valitsemaan siten, että ne tukevat tutkimuksen tavoitetta ja päämäärää kehittää organisaation toimintaa vähentämällä ja ehkäisemällä vaihtuvuuden aiheuttamia haasteita. Tutkimuskysymykset auttavat selkiyttämään eri vaiheita, joita kehittämisprosessin onnistumiseksi vaaditaan. Kysymysten avulla pystytään vertaamaan tutkimuksen eri vaiheissa, onko kehittämisprosessi menossa kohti päämäärä ja asetettuja osatavoitteita. Edellä esitettyjen kysymysten avulla voidaan tutkimuksen loppuvaiheessa mitata kehittämistoimenpiteiden onnistumista ja päämäärän saavuttamista. Tutkimuksen aikana saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin käydään läpi kappaleessa 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin (s. 42).

## 2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelman hyvä rajaaminen ja määrittely ovat edellytyksiä onnistuneeseen toimintatutkimukseen. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia ja sen rajaamisella määritetään miten tutkittava ilmiö hahmotetaan ja mitä tekijöitä tarkastelussa otetaan huomioon. Kun tutkimusongelma on selvillä, siitä johdetaan tutkimuskysymykset, joiden avulla lähdetään ratkaisemaan ongelmaa. (Kananen 2015, 45-55.)

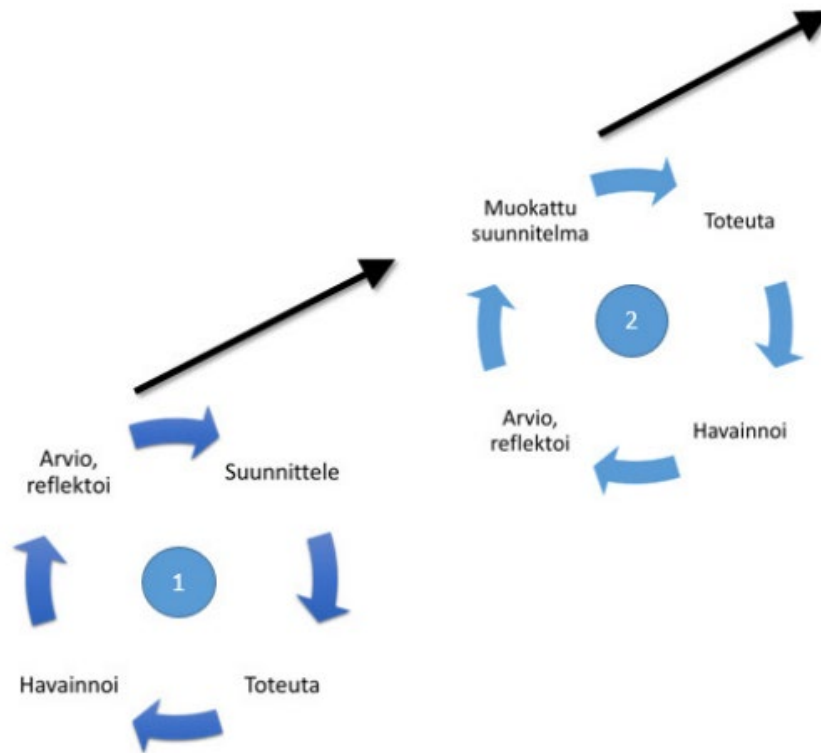
Tutkimusongelma on rajattu käsittelemään organisaation henkilöstön vaihtuvuuden vaikutuksia yksikön toimintaan. Tässä työssä yksikköä kuvataan systeemitoinnin näkökulmasta ja systeemin toimintaan perehdytään tutkimuksen teoriakokonaisuudessa. Tarkoitus on löytää keinoja organisaation toiminnan

parantamiseksi henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamien kielteisten vaikutusten vähentämisellä ja ennaltaehkäisyllä. Henkilöstömuutosten vaikutusta organisaation systeemiin tarkastellaan lisäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä organisaation ja työyhteisön toimintaa ja siksi se on haluttu nostaa osaksi tietoperustaa.

Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa organisaation toimintaan eri tavoilla ja vaihtuvuudella on kielteisten vaikutusten lisäksi luonnollisesti myös myönteisiä vaikutuksia. Myönteiset vaikutukset nousevat omalta osaltaan esille tutkimuksen edetessä, mutta niihin ei tämän kehittämishankkeen puitteissa syvennytä sen laajemmin, koska kyseessä on kehittämiseen tähtäävä tutkimus. Yritykselle on tärkeämpää tarkastella vaihtuvuutta näkökulmasta, joka mahdollistaa konkreettisten kehitystoimenpiteiden sisällyttämisen toimintaansa tutkimuksen aikana syntyvien uusien toimintamallien ja toimenpiteiden avulla. Kehittämistoimenpiteiden on tarkoitus auttaa organisaatiota tuomaan havaittavaksi vaihtuvuutta ja sen aikaan saamia vaikutuksia organisaation toiminnassa. Työn osatavoitteena on pystyä luomaan malli, joka käsittää kehittämiskohteet ja toimenpiteet yksikön toiminnan parantamiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehittämishankkeen tuloksena syntyvä uusi malli rakennetaan soveltumaan juuri kyseiseen yksikköön, mutta kehittämistoimenpiteitä voi mahdollisesti hyödyntää sovellettuna myös muualla organisaatiossa.

### 2.3 Toimintatutkimus

Tämä kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, johon sisältyvät yhtäaikaisesti työelämän kehittäminen ja tutkimus. Toimintatutkimus voi koostua kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Toimintatutkimusta ei voida rajata pelkästään tutkijoiden työksi, sillä siinä on mukana ihmisiä työelämästä, joita kehittämisprojekti koskee. Oleellinen elementti toimintatutkimuksessa on yhteistyö, sillä sitä tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista työyhteisössä. (Kananen 2009, 9, 11.) Seuraavan sivun kuviossa 1. on havainnollistettu tutkimuksen spiraalimainen eteneminen.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen.

Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Jotta muutos voidaan saada aikaan, edellyttää se muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien asioiden selvittämistä. Tutkimukseen liittyy osallistuva havainnointi, joka on tietoista ja systemaattista osallistumista, tutkittavan prosessin toimintaan ja sen jäseniin. Tarkoitus on pystyä keräämään aineistoa osallistumalla suoraan eri tilanteisiin, joissa tutkijan vaikutus ulkopuolisena on pyritty minimoimaan. (Kananen 2009, 10.)

Toimintatutkimuksessa aineisto kerätään ennakkoon valitulla menetelmällä, joka riippuu tutkimusotteesta. Tutkimusmenetelmän valitseminen aineiston käsittelyyn on tärkeä valintaprosessi. Saman aineiston analysoimiseen voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Menetelmät voidaan myös jakaa tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiin, jotka riippuvat tutkimusotteesta. Toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Toisin kuin laadullinen tutkimus, toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan toimintaan, mutta se pitää usein sisällään laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Kun halutaan

varmistua muutoksen vaikutuksista, voidaan toimintatutkimuksessa käyttää määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kuten kyselyä. (Kananen 2009, 17–18, 22.)

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi osana valittuja tutkimusmenetelmiä. Havainnointi pyrkii ymmärtämään havainnoinnin kohteiden arvoja, motiiveja ja käytäntöjä. Havainnointi on erittäin avoin menetelmä, jonka käyttämiseen liittyy tiettyjä arvioitavia tekijöitä ennen toteutusta. On syytä harkita soveltuuko menetelmä tutkimuksen tarkoitukseen, kustannusrakenteeseen, luottamuksellisuuteen ja ajankäytönsuhteuttamiseen. (Metropolia 2015.)

Tutkijan rooli on tärkeä toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Tutkijan rooliin kuuluu osallistuminen tutkimuksen toimintaan tehden kehittämiskohteeseen tarkoitukselliseen muutokseen tähtääviä huomioita ja kehitysehdotuksia. Toimintatutkija on roolissaan aktiivinen, eikä tutkijan voida olettaa muiden tutkimustyyppien mukaisesti olevan ulkopuolinen tai neutraali. Toimintatutkimuksen tarkoitus on saada ihmiset uskomaan omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 19–20.) Tutkijan aktiivinen rooli näkyy tässä työssä, sillä tutkija on osa kohdeorganisaatiota, vaikkakin osittain poissa työpaikalta tutkimuksen aikana.

Tämä tutkimus lähti liikkeelle kehittämishankkeena työelämäkumppanille, joka on ennestään tuttu hankkeen vetäjälle eli tutkijalle. Kehittämishanke noudattaa toimintatutkimuksen periaatteita ja menetelmiä, mutta ei ole puhtaasti pelkästään toimintatutkimus, koska tutkija itse ei ole ollut aktiivisesti osana kohdeorganisaation työyhteisöä projektin alku- ja keskivaiheessa. Hankkeen loppuvaiheessa tutkimus sai kuitenkin puhtaan toimintatutkimuksen piirteitä, tutkijan palattua itse työelämään ja osaksi kehittämiskohteena olevaa kohdeorganisaatiota. Se miten kehittämishankkeen edistäminen verrattuna toimintatutkimukseen näkyy tutkimuksen eri vaiheissa ja itse tutkijan roolissa, käydään läpi tämän raportin lopun pohdinnassa.

#### 2.4 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää. Nykytila-analyysia varten luodussa kyselylomakkeessa on yksi määrällinen kysymys, jonka voidaan katsoa lukeutuvan kvantitatiiviseen menetelmään (kts. liite 1.) Tiedonkeruumenetelminä käytetään puolistrukturoitua haastattelua sekä teemahaastattelunrunon mukaisesti toteutettua ryhmähaastattelua. Haastattelujen

lisäksi toimintaympäristöä, systeemin toimintaa ja kehityskohteita pyritään selvittämään käyttämällä hyväksi havainnointia. Tutkimustavaksi sopii parhaiten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä siksi, että tutkimusotanta on suhteellisen pieni. Puolistrukturoidun kyselylomakkeen yksi määrällinen kysymys tuo mukaan kvantitatiivisen näkökulman, mutta vain pienessä määrin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus antaa tässä tilanteessa kokonaisvaltaisemman ja syvemmän käsityksen tutkittavasta ongelmasta ja mahdollistaa perehtymisen haastateltavan näkökulmiin, kokemuksiin ja tunteisiin syvemmin kuin määrällinen tutkimus.

Tämän opinnäytetyön nykytilan analysoinnissa haastateltiin organisaation Liiketoiminnan tuki -yksikön jäseniä. Tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna työpaikalla. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa kehittämistoimenpiteiden kartoittamiseksi käytettiin kahteen otteeseen ryhmähaastattelua, jotka noudattivat temahaastattelun runkoa.

## 2.5 Haastattelut

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta sekä pienessä määrin kvantitatiivista menetelmää. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja puolistrukturoitu kyselylomake, jossa oli yksi määrällinen kysymys valmiin vastausvaihtoehdon kanssa ja loput kysymyksistä olivat laadullisia, avoimia kysymyksiä. Laadullisen menetelmän avulla kerättiin tietoa nykytilan kartoittamiseen sekä myöhemmässä vaiheessa uuden kehittämistoimenpidemallin kehittämisessä, käyttöönotossa ja jatkokehittämisessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin yksilöhaastatteluja nykytilan selkeytystä varten. Haastattelin organisaation Liiketoiminnan tuki -yksikössä työskenteleviä henkilöitä. Tällä tavalla oli mahdollista saada eri näkökulmista paras tilannekuva siitä, miten henkilöstön vaihtuvuus on yksikössä aikaisemmin näyttäytynyt ja mitä kehitettävää siinä on. Kehitystoimenpiteiden implementoinnin eli käyttöönoton jälkeen pidin ryhmähaastattelun. Ryhmähaastatteluun osallistui henkilöitä, jotka eivät olleet osa työyhteisöä kehittämishankkeen alussa vaan olivat tulleet osaksi yksikköä myöhemmin. He olivat mukana yksikölle pidetyssä ryhmähaastattelussa, jossa haettiin kehitysehdotuksia nykytila-analyysin perusteella tehtyihin kehittämistoimenpiteisiin. Näin ollen uusien työyhteisön jäsenien kautta pystyttiin saamaan uusia näkökulmia nimenomaan henkilöstömuutosten osalta. Lopuksi kävimme kohdeorganisaation kanssa läpi tutkimuksen tuloksena syntyneen uuden

kehittämistoimenpidemallin toisessa ryhmähaastattelussa, kun edellisen ryhmähaastattelun mukaiset muutokset malliin oli tehty.

Yksilöhaastatteluna suoritettu puolistrukturoitu haastattelu valikoitui nykytilan selvittämistä varten, koska kohdeorganisaation tutkittava joukko on pieni eivätkä kaikki kysymykset ole sellaisia, joihin pystyisi vastaamaan yksinkertaisesti vain kyllä tai ei. Haastattelun avulla voidaan päästä parhaiten suoraan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja voidaan esittää mahdollisia tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Tutkimuksen tekijänä ja organisaation jäsenenä minulla oli kohdeorganisaation vaihtuvuuden nykytilasta jo suhteellisen hyvä käsitys, joten haastattelut olivat mahdollista ja järkevää pitää yksinkertaisina sekä suorittaa ne siten, että ne eivät kuormita organisaation jäseniä liikaa. Haastattelutilanteen selkeyden varmistamiseksi oli järkevää tehdä kysymysrunko ennakkoon ja lähettää se haastateltaville, jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan haastatteluun.

#### 2.5.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset lähestulkoon samassa järjestyksessä. Esimerkiksi teemahaastattelussa voidaan joidenkin määritelmien mukaan vaihdella kysymysten järjestystä eikä täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään toisinaan nimitystä teemahaastattelu; esimerkiksi niissä tapauksissa, kun haastattelussa esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä etukäteen valituista teemoista, muttei välttämättä käytetä täsmälleen samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelulle on etukäteen mietitty tietyt määritellyt teemat, mutta niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitetään haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

#### 2.5.2 Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ja se voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin,

puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on ennakkoon päätetty, mutta eivät kuitenkaan kaikki. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyyn tai tiettyihin aihepiireihin. Tutkimusmenetelmälle on ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen, jonka perusteella haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan perehtyä yksilön ajatuksiin, tuntemuksiin, kokemuksiin ja saamaan lisäksi sanatonta kokemustietoa. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien oma elämysmaailma ja kokemukset, joiden kautta tutkittavien ääni pääsee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia haastattelun avulla tullaan saamaan, tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin ennalta määritellystä asiasta. Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että haluttu informaatio saadaan juuri oikeilta henkilöiltä. (Hirsjärvi ym. 2000, 35.)

Teemahaastattelun avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi myös tarvittaessa muuttaa, ja vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan helposti mukaan haastatteluun (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 200–201). Teemahaastattelussa saatu tieto on aina sidoksissa siihen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisessa haastattelussa korostuu kokemukset tutkittavasta tilanteesta sekä kyky ja halukkuus keskustella aiheesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 79–80.)

Tämän toimintatutkimuksen puolistrukturoidut haastattelut nauhoitettiin haastatteluhetkellä ja haastattelut litteroitiin sen jälkeen helpommin käsiteltävään kirjalliseen muotoon. Haastattelut ja niiden tallennus kuuluu olennaisena osana tutkimuksen nykytila-analyysin selvittämiseen ja koko tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin arvioimista myöhemmässä vaiheessa.

Nauhoittaminen on kätevä keino saada taltioitua haastattelutilanne objektiivisena ja juuri sellaisena kuin se on. Haastattelun nauhoittaminen säilyttää keskustelusta olennaiset ja tärkeät seikat kuten haastateltavan sanatarkan puheen ja äänenkäytön ja näiden lisäksi myös mahdollisen tunnelatauksen. On todettu, että haastateltavat unohtavat nauhurin olemassaolon hyvin pian, vaikka tilanteen alussa sitä jännittäisivätkin. Jotta



haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman luonteva ja vapaa keskustelu, haastattelijan on hyvä osata teema-alueet ulkoa, jotta vältetään turhalta papereiden selailulta ja keskeytyksiltä. (Hirsjärvi ym. 2000, 92.)

### 2.5.3 Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelun eduksi voidaan katsoa se, että menetelmän avulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti ja näin voidaan säästää aikaa. Ryhmähaastattelussa joukko ihmisiä, määrältään 6-12 henkilöä, keskustelee teemasta, jonka haastattelijalla on määritellyt keskustelun aiheeksi. Tässä menetelmässä tutkittavissa asioissa päästään usein paljon syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelu tai toisin sanoen ryhmäkeskustelu on hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä, sillä sen avulla pystytään usein saamaan arvokkaita ideoita kehittämisen tueksi. Haastateltavan ryhmän toimiessa hyvin yhteen, jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain sellaista, mitä yksin haastateltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmähaastattelussa mielipiteen esittäjä voi myös juotua perustelevaan kantaansa perusteellisemmin, kun muut haastattelun jäsenet reagoivat esitettyihin mielipiteisiin. Ryhmähaastattelu menetelmällä saadaan usein merkittävästi todenmukaisempi kuva ilmiöstä kuin yksilöhaastatteluissa. Tämä johtuu siitä, että haastattelijalla ei ole niin voimakasta roolia keskustelun ohjaamisessa vaan ryhmä vie keskustelua eteenpäin ja käyttää ilmiöstä kaikkien ymmärtämää arkikieltä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 41–42.)

Ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa kuin yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelun avulla saadaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta kyseiseen tietoon sekoittuu myös ryhmän vaikutus keskustelun kulkuun. Menetelmän avulla voidaan saada tarkempaa tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, ei niinkään siitä, että mikä on ilmiön totuus sen aidossa kontekstissaan. Ryhmähaastattelun kulussa on osattava varoa vahvojen persoonallisuuksien dominointia haastattelun pohjalta saadussa aineistossa. Ryhmätilanteen vaikutukset tulevat mukaan ryhmähaastattelun kulkuun, esimerkiksi ryhmäkoostumus ja ryhmädynamiikka voivat vaikuttaa tuloksiin. Jäsenten välinen vaikutus toisiinsa voikin olla joko tietoa lisäävä eli positiivinen tai tietoa vähentävä eli negatiivinen. (Kananen 2009, 65-66.)

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi kehitystoimenpiteiden suunnittelun, implementoinnin ja jatkokehityksen osalta muodostui ryhmähaastattelu. Menetelmä

valikoitui osin sen vuoksi, että luotin organisaation jäsenten ryhmädynamiikkaan sen verran, että sen avulla päästään positiiviseen eli tietoa lisäävään vaikutukseen. Tämän menetelmän avulla oli mahdollista saavuttaa syvempi taso ja käsitellä tutkimuksen aihetta todenmukaisesti.

## 2.6 Analyysimenetelmät ja mittarit

Tutkimustuloksia analysoidaan SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on yksinkertainen matriisimalli, joka perustuu nelikenttäruudukkoon. Sen avulla pystytään saamaan kuva liiketoiminta-alan kulloisestakin tilanteesta. Analyysin avulla pyritään selvittämään organisaatiossa tarkasteltavaksi valitun osa-alueen heikot ja vahvat puolet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (Hokkanen & Karhunen & Luukkainen 2010, 190.)

SWOT-analyysin perusteella valitaan kriittisimmät kehityskohteet, jotka sen avulla nousevat esiin. Esiin nousseisiin kehityskohtiin lähdetään miettimään ratkaisuja nykytila-analysoinnin pohjalta. Tarkoitus on kehittää toimintamallit, joiden avulla yksikön toimintaa pystytään parantamaan ja sitä kautta lisäämään työhyvinvointia.

Tutkimuksen perusteella tehtyjen kehittämistoimenpiteiden onnistumista voidaan pidemmällä tähtäimellä mitata seuraavien käyttöönottojen suunnittelun ja toteutuksen onnistumisella, sekä luotujen tuotosten ja mallien käytettävyyden ja hyödyllisyyden arvioinnilla. Onnistumista voi mitata myös projektin ja työhyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden paranemisella. Toimintatutkimuksen kehitystoimenpiteiden käyttöönotto voi kestää vuosia. Tämän toimintatutkimuksen onnistumista arvioivat mittarit ovat kehitetty lähtökohtaisesti uuden toimintamallin ja työkalujen kehittämisen näkökulmasta.

## 3 Teoreettinen viitekehys

### 3.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Vaihtuvuudella tarkoitetaan yrityksissä vuoden aikana aloittaneiden ja lopettaneiden henkilöiden osuutta kaikista yrityksen työntekijöistä. Henkilöstön vaihtuvuus johtuu esimerkiksi eläköitymisestä, työttömäksi jäämisestä, opiskelujen päättymisestä tai työpaikan vaihdosta. Vaihtuvuutta on tutkittu suhteellisen pitkään, 1900-luvun alusta

lähtien, ja käsitettä on jaoteltu ja luokiteltu eri tavoin eri aikoina. Vaihtuvuus voidaan määritellä olevan lyhyesti sanottuna yksilöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Vaihtuvuus -termillä tarkoitetaan usein kuitenkin vain työntekijöiden lähtemistä organisaation palveluksesta pois, eli irtisanoutumisia ja irtisanomisia (Lee & Hsu & Lien 2006).

Organisaation vaihtuvuuteen vaikuttaa moni tekijä. Yksinkertaisemmillaan vaihtuvuudessa voi olla kyse työtyytyväisyydestä, sitoutuneisuudesta organisaatioon sekä mielenkiintoisista vaihtoehtoisista työmahdollisuuksista muualla kuin omassa organisaatiossa. Työntekijä voi olla tyytymätön työhönsä eikä ole sen vuoksi kovinkaan sitoutunut organisaatioon, jolloin hän vertailee eri työpaikkavaihtoehtoja nykyiseen työhönsä. Vertailun perusteella työntekijä lopulta tekee päätöksen jääkö nykyiseen työpaikkaan vai vaihtaako uuteen. Vaihtuvuuden syiden taustalla voi olla kuitenkin monta eri näkökulmaa ja kategorialla, joihin käsite voidaan jaotella. Vaihtuvuus voidaan jakaa kahteen kategoriaan; vetoteoriaan ja työntöteoriaan. Vetoteoria tarkoittaa eri työpaikkavaihtoehtoja markkinoilla sekä työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan vaikutuksia vaihtuvuuteen. Työntöteoria tarkoittaa asioita ja syitä joiden perusteella työntekijät työntyvät ja hakeutuvat pois organisaatiosta. (Haapanen 2013, 17.) Vaihtuvuus voi myös olla toimimaton, jossa organisaatio epäonnistuu hyvien työntekijöiden pitämisessä tai tarkoituksenmukainen, jossa huonosti suoriutuvat tippuvat pois (Ghosh & Satyawadi & Joshi & Shadman 2013, 290).

Kuten johdannossa kerrottiin, tässä tutkimuksessa keskitytään vaihtuvuuden aiheuttamiin vaikutuksiin ja nimenomaan kielteisiin vaikutuksiin yksikön toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. Edellä mainittujen teorioiden lisäksi vaihtuvuus voidaan jakaa vältettävissä olevaan sekä ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Ei-vältettävissä oleva vaihtuvuus on sellaista, johon organisaatiolla ei ole vaikutusmahdollisuutta. Sellainen irtisanoutumissyys voisi olla esimerkiksi työntekijän puolison siirto toiseen kaupunkiin. Vältettävissä oleva vaihtuvuus on sitä vastoin luonnollisesti sellaista vaihtuvuutta, johon organisaatiolla olisi mahdollisuus vaikuttaa. (Barrick & Zimmermann 2009, 183–206.)

Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyy myös vaihtoalttius, joka tarkoittaa yksilön käsitystä siitä, aikooko hän vaihtaa työpaikkaa vai pysyä nykyisessä työpaikassaan, kun taas vaihtuvuudella tarkoitetaan todellista, jo toteutunutta vaihtuvuutta eli työntekijöiden lähtemistä pois yrityksen palveluksesta. Vaihtoalttius siis ennustaa merkittävästi vaihtuvuutta, mutta ei kuitenkaan täydellisesti. Todelliseen vaihtuvuuteen vaikuttaa usein

muutkin kuin yksilön henkilökohtaiset aikomukset, kuten esimerkiksi uuden työpaikan saamisen mahdollisuus ja työmarkkinoiden yleinen tilanne ja mahdollisuus työllistyä jatkossa. (Preenen & Pater & Van Vianen & Keijzer 2011, 308 – 344.)

Suomessa on 1990-luvulta lähtien ollut käytössä vaihtuvuuden kolmiomalli. Vaihtuvuuden kolmiomallissa työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on sellaista, jossa samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä itseään. Lisäksi kolmiomalliin kuuluu tärkeänä seikkana henkilöstön osaamisen kehittäminen. Näiden osatekijöiden kehittäminen edellyttää organisaation työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaan perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista. (Manka 2016.)

Henkilöstö on organisaation tärkeimpiä resursseja, jonka vuoksi henkilökuntaan olisi hyvä panostaa ja käyttää yrityksen resursseja. Henkilöstön tieto- ja taitotason ylläpitämiseen sekä työn kehittämiseen kannattaa panostaa. Suuri henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle huomattavia lisäkustannuksia, sillä uuden työntekijän rekrytointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat aina kalliita ja ajallisesti pitkäkestoisia prosesseja. Henkilöstöön investoitujen resurssien vuoksi organisaation on tärkeää suunnitella toimia henkilöstön sitouttamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi eli keskittyä tekijöihin ja toimintamalleihin, joilla henkilöstö sitoutuu organisaatioon myös jatkossa.. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002. 129, 130.)

Haettaessa uutta työntekijää, yritykselle koituu kuluja jo ennen kuin on edes tietoa siitä, löydetäänkö sopivaa työntekijää ja kuka yritykseen lopulta palkataan. Avoimeen työpaikkaan voi tulla niin paljon hakemuksia, että niiden käsittelemiseen kuluu merkittävästi kallisarvoista työaika. Lisäksi haastattelut ja mahdolliset jatkohaastattelut kuluttavat työpaikan resursseja ja pahimmillaan koko prosessi joudutaan aloittamaan alusta jos sopivaa henkilöä ei löydy.

Marko Kestin (Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu, 9.) esimerkkilaskelman mukaan työntekijän rekrytoiminen maksaa yritykselle noin 2700 euroa. Kuluja aiheuttavat muun muassa työnhakuilmoitukset, ehdokkaiden valinta ja mahdollinen testaaminen ja työhöntulotarkastus. Piilokuluja aiheutuu kulutetuista aikaresursseista, joita käytetään haastattelemiseen ja muuhun hallinnolliseen työhön. Vaihtuvuus voi lisäksi aiheuttaa

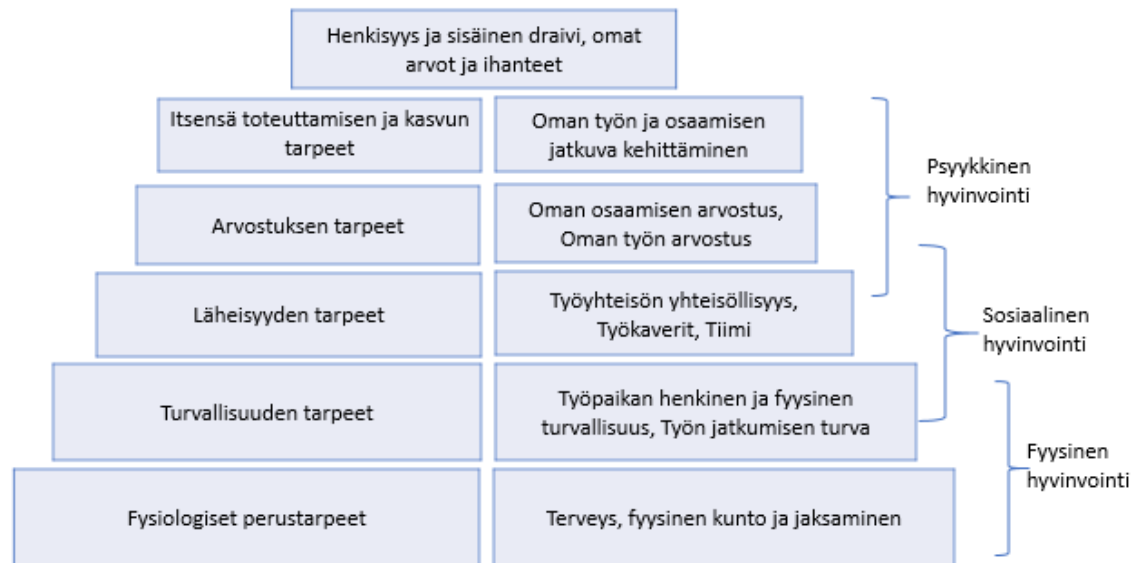
kielteisiä muutoksia työhyvinvointiin, joka osaltaan lisää sairaspöissaolojen määrää ja aiheuttaa sitä kautta merkittäviä kustannuksia organisaatiolle. (Kesti, 2019)

Vaihtuvuuden tutkiminen tässä kehittämishankkeessa antaa uutta tietoa henkilöstön vaihtuvuuden haasteista kohdeorganisaatiolle ja parantaa organisaation kykyä vastata vaihtuvuuden aiheuttamiin paineisiin. Tämän hetkiseen työelämään kohdistuu yleisesti enemmän muutospaineita kuin aikaisemmin on kohdistunut. Maailmantalouden murros on muuttanut ja muuttaa edelleen liike-elämän rakenteita ja edellytyksiä myös työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatioiden niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla on mietittävä toimintatapojaan sekä haettava kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Työtä tehdään nykyään eri puolilla maailmaa vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden ansiosta ja uudet toimintamallit mahdollistavat yhä monipuolisemman kirjon työtehtävien suorittamiseksi.

### 3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan kuvailla monelta eri näkökulmalta katsottuna. Tärkeintä työhyvinvoinnin jäsentelyssä ja kuvaamisessa on kuitenkin se, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen henkilöstön jäsenen hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä hyvinvointia ja vireyttä. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä niin, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan nojautuen. Teorian mukaan alimman tason tarpeet ovat fyysisiä perustarpeita kuten ravinto. Työhyvinvoinnin kannalta ajateltuna tällä tasolla ovat esimerkiksi ihmisen terveys ja fyysinen hyvinvointi, jotka ovat molemmat perusta työhyvinvoinnille. Toisen tason tarpeita ovat turvallisuuteen liittyvät seikat. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää on kokea niin ympäristö ja välineet, kuin henkinen ympäristö turvalliseksi. (Ojala ym. 2005, 28.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat Maslowin tarvehierarkian avulla.

Työn jatkumisen epävarmuus, kiire ja huonot työjärjestelyt ovat työhyvinvointiin haitallisesti vaikuttavia tekijöitä. Toisaalta erityisen tyytyväisiä ollaan usein työuran etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Työelämässä on hyvin yleistä työn ja vapaaajan vaikea erottaminen toisistaan. Töitä tehdään entistä enemmän kotona ja useimmiten vapaaehtoisesti siten, ettei työskentelystä ole sovittu työnantajan kanssa, vaan omat aikataulut voidaan itsenäisesti järjestää. Toisaalta töiden määrän lisääntyminen voi aiheuttaa ongelmia varsin nopeasti, etenkin silloin, jos itse ei pysty vaikuttamaan ylitöiden määrään. Tutkimusten mukaan hyvät etenemis- ja kehittymismahdollisuudet lisäävät tyytyväisyyttä työhön. (Viitala 2009, 222, 226.)

Työhyvinvointi on mukana toimintatutkimuksen teoriaperustassa, jotta siihen tukeutuen voidaan havainnoida yksikön ja systeemin toiminnan kehittämistä. Kuten edellä on mainittu, työhyvinvointia pyritään parantamaan systeemin toiminnan näkökulmasta ja kehittämällä siinä ilmeneviä haasteita vaihtuvuuden näkökulmasta. Henkilöstön vaihtuvuudella on merkitystä työyhteisön hyvinvointiin ja vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa parantamalla työyhteisön hyvinvointia. Tässä työssä vaihtuvuutta käsitellään suurelta osin tekijänä, johon ei pystytä vaikuttamaan yksikössä esiintyvän harjoittelijan määräaikaisen toimenkuvan vuoksi, mutta sen aikaansaamiin haasteisiin voidaan vaikuttaa ja kehittää niitä myönteisempään suuntaan.

### 3.3 Systeemin toiminta

Systeemi tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluvat toimijat sekä niiden ympäristö ja kaikkien näiden tekijöiden välinen vuorovaikutus. Klassisessa jäsentelyssä havainnoitsijan oma vaikutus ja etenkin havainnoijan sisäiset vuorovaikutukset jätetään huomiotta tai niillä ei ole merkitystä. Systeemisessä hahmotuksessa edetään vastakkaiseen suuntaan ja tiedostetaan toimijan oma rooli toimintaympäristössä. Systeemisessä ajattelussa ollaankin erittäin lähellä toimintatutkimuksen käsitettä (Reason & Bradbury 2004). Toimintatutkimuksen ollessa aktiivisesti osaaottavaa ja tutkijan omaa toimintaa ja vuorovaikutusta korostavaa, on systeemiällyn kannalta oleellinen havainto oman toiminnan sisällyttäminen tarkasteltavaan systeemiin. (Hämäläinen R. P. & Saarinen E. 2006. 34.)

Systeemiajattelun ottaminen mukaan tähän toimintatutkimukseen tuli tarpeelliseksi, kun systeemit toiminnan perusteisiin syventyi enemmän ja pystyi löytämään yhteyden teorian ja käytännön välillä. Systeemit toiminnan periaatteita hyödyntäen on mahdollista pureutua syvemmin organisaation toimintaan ja hyödyntää teoriaa tiimin rakenteen tutkimusvaiheessa nykytila-analyysia varten. Organisaation systeemin toiminta vaikuttaa oleellisesti henkilöstön vaihtuvuuteen. Jos systeemi ei toimi hyvin ja siinä esiintyy puutteita, se vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, joka taas osaltaan aiheuttaa vältettävissä olevaa vaihtuvuutta. Systeemit toimintaan perehtyminen tukee tavoitetta kehittää tiimissä esiintyviä haasteita vaihtuvuuden osalta. Systeemit toiminnan eri ilmenemismuodot ja työhyvinvoinnin teoriakokonaisuus tukevat toisiaan, ja niitä avuksi käyttäen on mahdollista löytää uusia näkökulmia havainnoida ja tulkita tutkimuksen eri vaiheita. Systeemiälykkäällä toiminnalla tähdätään tekemään parannuksia pienillä toimenpiteillä, joten teoriapohja soveltuu erinomaisesti toimintatutkimuksen luonteeseen.

#### 3.3.1 Systeemiälykyys

Systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, jonka avulla voidaan hahmottaa vuorovaikutusta sisältäviä takaisinkytkentöjen kokonaisuuksia. Systeemiälykkäässä tiimissä henkilö osaa huomioida luovasti ja tarkoituksenmukaisesti ympäristönsä, itsensä sekä näiden muodostaman vuorovaikutuskokonaisuuden ja toimia siinä älykkäästi. Systeemiäly tähtää kehittämään organisaatiota pienillä asioilla, joista seuraa suuria muutoksia. Se pyrkii korvaamaan pelon ja latistavuuden ilmapiirin vapaudella,

innostavuudella ja arvonannolla, sekä korostamaan tunne- ja vuorovaikutustaitoja. (Saarinen E. & Hämäläinen P. & Handolin V. 2004, kappale 1.)

Systeemiäly voidaan jakaa kahteen eri teoriaan: näkyvään systeemiin ja haamusysteemiin. Näkyvä systeemi on hahmotettavissa oleva kokonaisuus. Organisaatiota voidaan kehittää näkyvän systeemin keinoin, usein esimerkiksi etsimällä kustannussäästöjä tai tehostamalla jotain sen osaa. Haamusysteemi on näkyvän systeemin takana oleva kokonaisuus, jota ohjaa ihmisten tunne- ja symboliolemus. Tässä teoriassa subjektiiviset eli yksilölliset näkemykset ja kokemukset ohjaavat toimintaa. Haamusysteemi ohjaa organisaation toimintaa yhtä paljon tai jopa enemmän kuin näkyvä systeemi. (Saarinen E. & Hämäläinen P. & Handolin V. 2004, kappale 4.)

Jotta organisaatiossa voidaan hyötyä systeemiälykkyydestä, on tiettyjen seikkojen oltava kohdallaan edellytyksien täyttymiseksi. Muutos vaatii tavan hahmottaa työtä ja yhteistoimintaa systeemiälykkyyden näkökulmasta. Teoria korostaa tiimin jäsenten kykyä ilmaista tunteita ja hyväksyä myös ristiriitaisia näkökulmia samanaikaisesti. Saarinen ym. listaavat teoksessaan systeemiällyn olevan esimerkiksi tilannetajua, kokonaisuuksien hallintaa, aktiivista muutoksen tuottamista, tervettä järkeä, askel ulos itsekkyydestä sekä yhdessä aikaan saamista. (Saarinen & Hämäläinen & Handolin 2004, kappale 1.)

Avoin ilmapiiri ja tunteiden avoin näyttäminen voi usein olla vaikeaa organisaatiossa ja etenkin konservatiivisissa työyhteisöissä, joissa on totuttu noudattamaan tiettyä linjaa kommunikoinnissa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta avoimuus ja uusien näkökulmien tarkastelu lisäävät varmasti työyhteisön hyvinvointia. Se, että omia näkökulmia on helppo tuoda esiin luo tunteen turvallisesta työympäristöstä, jossa jokaista jäsentä arvostetaan. Henkilöstön vaihtuvuus ja sitoutuneisuus linkittyy suoraan työhyvinvointiin ja sitä voidaan parantaa systeemiälykkyyttä lisäämällä. Saarinen ym. (2004) esittävät teoksessaan nämä kuusi eri asiaa, joita systeemiäly tuo organisaatioon:

1. Tuottavuutta
2. Inhimillisyyttä
3. Asioiden sujuvuutta
4. Kokonaisuuden näkökulmaa
5. Kykyä hahmottaa asioita toisten kannalta
6. Kehityksen kvanttihippyjä



### 3.3.2 Systemimalli ja systemiajattelu

Systemimallin kautta voidaan lähestyä lähityöyhteisön toimivuutta ja kehittämistä. Systemimallissa on useita erilaisia osatekijöitä. Systemimallin ulkoiseen ympäristöön kuuluvat perustehtävä, vuorovaikutus, rakenne, fyysinen työympäristö, kulttuuri ja työskentely. Mallin keskiössä on henkilöstö sekä johtajuus ja johtaminen. Työskentely - osatekijään sisältyy useita eri tekijöitä esimerkiksi työhyvinvointikäytännöt, joihin lukeutuu esimerkiksi perehdyttäminen ja työnopastus. (Tarkkonen 2012, 155–161.) Systemimallia on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. Lähityöyhteisön systemimalli.



Kuvio 3. Systemimalli Tarkkosta (2012) mukaillen.

Systemimallin kuvaaminen lähityöyhteisön avulla on mukana tutkimuksen tietopohjassa, koska mallin kautta pystytään havainnollistamaan työyhteisön rakennetta. Tarkkosen (2012) systemimallissa henkilöstö on keskiössä ja sen ympärille rakentuu kokonaisuus, joka sisältää prosessit kuten työyhteisön perustehtävän, organisaation kulttuurin ja vuorovaikutuksen. Mallia pystytään soveltamaan kohdeorganisaation systemin rakennetta selvittäessä ja miettimällä mihin systemimallin osa-alueeseen kehitettävät toimenpiteet kohdentuvat.

Systeemiajattelu tarkoittaa kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä niiden välillä. Lisäksi systeemiajattelu käsittelee kokonaisuuksien toimintadynamiikkaa. Systeemiajattelun teorian mukaan kokonaisvaltaisuus auttaa jäsentämään muutosta sekä yhteyksiä asioiden välillä. Ihmisellä on tapana hahmottaa asioita lineaarisella tavalla eli suoraviivaisesti. Mukana on lineaarisen ajattelun lisäksi myös muita vaikutussuhteita, jotka yhdistyvät toisiinsa prosesseiksi. (Sarala & Sarala 2010, 60.)

Systeemiällyn teorian voidaan katsoa olevan systeemiajattelun laajennus, joka sisältää kontekstiin, emootioihin ja yksityiskohtiin liittyviä kokonaisvaltaisia päättelyitä ja kokonaisuuksia. Systeemiällyn käsite on suhteellisen nuori, ja siten jo pelkästään teoriana hyvin tuore. (Hämäläinen & Saarinen 2006, 34.)

Tässä toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään yhtä organisaation osa-aluetta ja tuomaan siihen systeemiällykkyuden avulla uusia näkökulmia ja tapoja toimia. Systeemiällykkyuden teoriaa on kannattavaa soveltaa organisaation toimintaan, koska se nimenomaan pyrkii tehostamaan toimintaa ja sitä kautta löytämään kustannussäästöjä ja parantamaan tuottoa. Nämä seikat ovat tuottoa tavoittelevalla osakeyhtiöllä elinehto ja toiminnan lähtökohta.

## **4 Toimintatutkimuksen käytännön toteutus**

### **4.1 Henkilöstön vaihtuvuus tutkimuksen lähtökohtana**

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa työntekijämäärää, joka tietyn seurattavan ajanjakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Henkilöstön vaihtuvuuden ja vaihtuvuutta aiheuttavien syiden seuranta antaa organisaatiolle tietoa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen, uusien työntekijöiden palkkaamisen ja perehdytyksen onnistumisesta sekä organisaation kilpailukyvystä rekrytointimarkkinoilla. Korkea vaihtuvuus voi olla merkki toistuvasta aaltoilikkeestä, esimerkiksi tuotannollisten ja taloudellisten syiden aiheuttamien työsuhteiden päättymisten ja noususuhdanteen aikana tehtävien rekrytointien vuoksi. Lähtöhaastattelulla on suuri merkitys, sillä sen avulla saadaan tietoa siitä, mitkä ovat olleet työsuhteen päättymisen syinä. Tiedon avulla voidaan vaikuttaa turhien lähtemisten estämiseen. Turhilla lähtemisillä menetetään etenkin hiljaista tietoa ja tietämystä ja kerrytetään tyhjäkäynnistä ja rekrytoinneista aiheutuvia kustannuksia. Myös liian alhaisella vaihtuvuudella voi olla riskitekijöitä. Näin voi käydä jos työpaikan ja työntekijän arvomaailma tai osaamistarpeet ovat jyrkässä

ristiriidassa, mutta työpaikkaa ei jostain syystä uskalleta tai pystytä vaihtamaan, vaikka halua siihen olisi. Tämä voi lisätä omalta osaltaan toiminnan jähmettymistä. Organisaation on tärkeää mieltää, millainen vaihtuvuus on sen kannalta tervettä ja tavoiteltavaa. (Manka & Hakala 2011, 19-20.)

Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin kohdeorganisaation henkilöstön vaihtuvuuden tämän hetkiseen tilaan ja siinä ilmenneisiin kehityskohteisiin nykytila-analyysin perusteella.

#### 4.2 Nykytila-analyysi

Tämä työ keskittyy yksikköön, joka toimii omana systeeminään organisaation sisällä. Tiimissä on vuosina 2014–2018 tapahtunut henkilöstömuutos 18 kertaa. Suurin osa vaihtuvuudesta johtuu tiimissä esiintyvistä työtehtävistä, johon säännöllisin väliajoin työllistyy uusi henkilö ennalta sovituksi ajaksi. Muutoin tiimissä esiintyvä vaihtuvuus selittyy pääosin luonnollisella vaihtuvuudella, jossa yksilöitä siirtyy organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Syitä luonnolliseen vaihtuvuuteen ovat sisäiset siirtymiset toisiin työtehtäviin, ulkoiset siirtymiset toiseen organisaatioon, opiskelemaan lähteminen, perhevapaalle jääminen ja niistä aiheutuva työnkierto. Tiimissä esiintyvä vaihtuvuus on edellä mainittujen tietojen perusteella ei-vältettävissä olevaa sekä osittain vältettävissä olevaa vaihtuvuutta. Osa vaihtuvuuden syistä selittyy useimmiten organisaatiosta itsestään johtumattomista syistä ja pääosin tiimin rakenteella, johon liittyy tiimissä oleva määräajoin vaihtuva työrooli. Edellä mainittujen syiden vuoksi tutkimus on rajattu koskemaan suurelta osin väistämätöntä ja toistuvaa vaihtuvuutta ja sen vaikutuksia.

Organisaation nykytilaa tutkittiin analysoimalla tämän hetkinen toimintaympäristö. Tiimin seitsemästä jäsenestä kuudelle suoritettiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut teeman mukaisesti. Yhden työntekijän haastattelu jäi puuttumaan, koska hän oli siirtymässä pois organisaation palveluksesta. Haastattelun tuloksena saatiin selville se, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa tällä hetkellä työyhteisön toimintaan. Koska kehittämistyön tavoitteena on ehkäistä ja ennakoida vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia, pyrittiin haastattelun avulla saamaan mahdollisimman laaja kuva kyseisistä seikoista. Kaikki haastateltavat kokivat, että henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa sekä henkilökohtaisella, että koko työyhteisön käsittävällä tasolla. Kappaleessa 4.3 Nykytila-analyysin teemahaastatteluiden tulokset (s. 23), on eritelty tarkemmin vaihtuvuuden aiheuttamat kielteiset vaikutukset.

Avatakseni hieman kohdeorganisaation tämän hetkistä työhyvinvoinnin tasoa, kerron muutamia työhyvinvointiin liittyviä tuloksia, joita on selvitetty konsernin puolesta. Työhyvinvointia on mitattu organisaatiossa säännöllisesti tehdyillä henkilöstökyselyillä. Henkilöstökyselyiden perusteella saadut tulokset ovat aikaisempina vuosina olleet pääsääntöisesti useimmilla osa-alueilla hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta parannettavaa kuitenkin löytyy useimmiten aina joltain osa-alueelta. Viimeisimmässä konsernitasolla tehdyssä henkilöstökyselyssä (Q3, 2019) työhyvinvoinnin voi katsoa olevan hyvällä tasolla. Esimerkkinä; kohdeorganisaation jokainen jäsen kokee olevansa arvostettu työntekijänä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toimii myös hyvin; 83% tiimin jäsenistä kokee näiden osa-alueiden olevan usein tasapainossa ja loput 17% kyselyn kattavan ajanjakson koko ajan. Kolmas kohta, jossa työhyvinvointi nousee esille on kysymys, jossa selvitetään työtä kohtaan tuntemaa intohimoa (eng. passion). Tiimin jäsenistä 83% kokee tämän toteutuvan usein ja 17% joskus. (Yrityksen henkilöstökysely 2019).

#### 4.3 Nykytila-analyysin teemahaastatteluiden tulokset

Nykytila-analyysin perusteella osatavoitteeksi asetettiin esiin nousseiden kehityskohteiden kehittäminen myönteisempään suuntaan. Parannusta lähdetään hakemaan luomalla uusi toimintamalli, jossa kehityskohteet on eritelty helposti havaittavaan muotoon ja kriittisimpiin kehityskohteisiin esitetään toimenpiteet niiden kehittämiseksi toivottuun suuntaan. Osa-tavoitteen saavuttamista mitataan uuden mallin luomisen jälkeen käytävässä tiimipalaverissa. Tiimipalaverissa on tarkoitus esitellä mallin ensimmäinen versio ja kerätä kohdeorganisaation jäseniltä kehitysehdotukset.

Henkilöstön vaihtuvuuden kielteisiin vaikutuksiin voidaan ajatella lukeutuvan uusien työntekijöiden hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen ja osaamisen ylläpitämiseen käytetyt kehittämisinvestoinnit sekä tehokkuuden laskeminen. Suuri vaihtuvuus voi viestiä organisaatiossa vallitsevasta kehitettävästä ilmapiiristä tai yleisestä tyytymättömyydestä sekä lähettää negatiivista viestiä organisaation ulkopuolelle. Vaihtuvuudella voi myös olla kielteisiä vaikutuksia koko henkilöstön työmotivaatiolle ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiselle työpaikalla. (Mowday & Porter & Steers 1982, 153–155.)

Tässä toimintatutkimuksessa keskityttiin selvittämään vaihtuvuuden kielteisiä vaikutuksia yksikön eli systeemin toimintaan. Tiimiä kuvataan systeeminä, jonka

toimintaan vaihtuvuudella on merkitystä, ja jonka toimintaan kielteiset vaikutukset vaikuttavat. Kielteisiä vaikutuksia tutkimalla ja seurauksia selvittämällä pystytään saamaan hyödyllistä tietoa konkreettisista vaikutuksista systeemin toimintaan ja niitä parantamalla edistämään henkilöstön hyvinvointia.

Organisaation jokainen henkilöstön jäsen on tekemisissä systeemiin kuuluvien osien kanssa ja voi omalla toiminnallaan ja tehtävillään vaikuttaa useimpiin niistä (Kuvio 3). Henkilöstön työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä on osaaminen, johon kuuluu työnhallinta ja työyhteisötaidot. Systeemin keskiössä on aina myös johtajuus työyhteisöllisenä roolina ja johtaminen työnjaollisena toimintana. Johtamisella voidaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä lähityöyhteisön systeemin kaikkiin osiin. (Tarkkonen 2012, 156 – 161.)

Kaikki kuusi haastateltua totesivat henkilöstön vaihtuvuudella olleen vaikutusta omaan työskentelyyn. Kaksi kuudesta koki vaihtuvuutta esiintyvän paljon, kaksi kuudesta jonkin verran ja kaksi ei osannut sanoa, koska olivat tulleet tiimiin vasta hiljattain. Toistuvien teema liittyy vaihtuvuuden aiheuttaman työmäärän lisääntymiseen ja oman työn uudelleen organisoimiseen.

Nykytila-analyysiä varten pidettyjen aastatteluiden perusteella esiin nousi kolme eri teemaa, joihin vaihtuvuus vaikuttaa eniten:

1. Työtehtävien jakautuminen
2. Uuden henkilön perehdyttäminen
3. Tiedon säilyminen tiimissä

Näiden kolmen eri teeman alle lukeutuu yksilöidympiä kehittämiskohteita, joihin kehittämistoimenpiteitä lähdetään kohdentamaan. Esiinnousseet ja kehitettäväksi valikoituneet kohteet on esitelty kuviossa 5. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet (s. 31).

Työtehtävien jakaantuminen oli teema, joka nousi teemahaastatteluiden suurimmaksi aihealueeksi kehitettävien toimenpiteiden osalta. Teeman alle lukeutuu kehityskohteita, joihin uusi kehittämistoimenpidemalli (s. 31) esittää toimenpiteitä, jotta niitä voidaan parantaa toivottuun suuntaan. Aihe-alue käsittää kehittämiskohteita kuten henkilökohtaiset työmäärän lisääntyminen ja työtehtävien jakautuminen henkilökunnan

kesken. Esimerkiksi suuret kokonaisuudet työtehtävissä voivat jäädä kesken, kun määräaikainen työntekijä lähtee. Silloin työkokonaisuus siirtyy jollekin toiselle ja tilanteen tasalle mukaan pääseminen vie aikaa. Tämä osaltaan voi lisätä väärinkäsityksiä ja virheitä. Kehittämistoimenpiteitä lähdettiin kohdentamaan kriittisimpiin kohteisiin ja mallin avulla pystytään esittämään konkreettiset toimenpiteet niiden parantamiseksi.

Perehdyttäminen oli toinen teema, jonka alle lukeutuu useampia kehityskohteita. Uuden henkilön perehdyttäminen vaatii tiimin voimavaroja ja tämä koettiin ajoittain raskaaksi, kun samoja asioita käydään läpi yhä uudelleen. Oman työn ja ajatuksen keskeytyminen muutenkin suhteellisen hektisessä työympäristössä koettiin ajoittain raskaaksi. Yhden vakituisen korvaaminen esimerkiksi kahdella määräaikaisella koettiin myös ongelmalliseksi tilanteeksi. Kun henkilöstöä vaihtuu koettiin, että työtehtävät voivat usein siirtyä edestakaisin vakiintumatta välttämättä kenellekään. Työtehtävien jakoon liittyvät seikat ovat voineet jäädä joskus epäselviksi ja työtehtäviä tulla ennakoidottomasti. Lisäksi koettiin, että työtehtävät lisääntyvät jo valmiiksi työteliääseen kokonaisuuteen ja mitään ei välttämättä lähde tilalta pois. Tarkemmat kehityskohteet ja toimenpiteet on esitetty uudessa mallissa.

Kolmas teema käsittää kehystoimenpiteitä tiedon katoamisen estämiseksi lähtevän työntekijän mukana. Nykytila-analyysissa aihe-alue nousi kehitettäväksi kohteeksi, vaikka sen alle ei lukeudukaan yhtä useaa yksittäistä kehityskohdetta, kuin kahteen aikaisempaan teemaan. Aihe koettiin kuitenkin tärkeäksi ja siihen haluttiin kiinnittää huomiota uuden toimintamallin luomisessa. Kaikki edellä mainitut teemat ja niiden alle lukeutuvat kehityskohteet sekä niiden kehittämiseksi luodut toimenpiteet käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.5 Uusi malli (s. 31) ja sen alakappaleissa.

#### 4.3.1 Yhteenveto nykytilanteesta

Pääpiirteittäin henkilöstön vaihtuvuus on kohdeorganisaatiossa koettu suhteellisen myönteiseksi. Muutoksiin liittyy aina myös kielteisiä piirteitä, joihin tässä tutkimuksessa halutaan lähteä syventymään ja miettimään miten systeemin toimintaa saadaan parannettua niitä parantamalla.

On luonnollista, että työyhteisön jäsenen korvaaminen uudella vaatii sekä aikaa, että resursseja. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin huoli siitä, että tietoa lähtee työntekijän mukana pois. Jos esimerkiksi jokin asia tai työtehtävä on pelkästään yhden henkilön

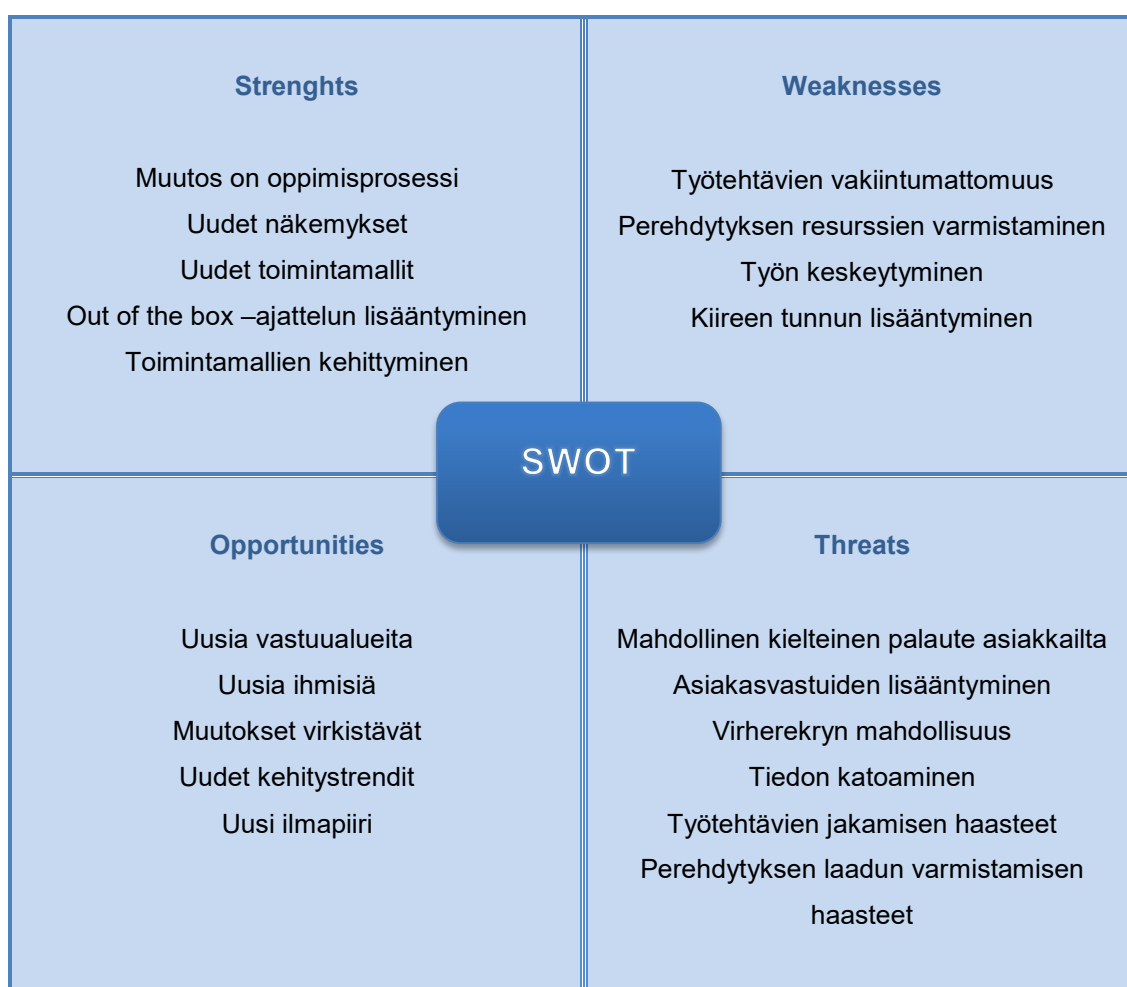
osaamisalueella, on vaara, että arvokasta tietoa ja taitoa menetetään ja sen korvaaminen vie aikaa ja resursseja.

Näistä kaikista seikoista huolimatta koetaan, että asiakkailta saatu palaute on positiivista ja henkilöstön vaihtuessa vain harvoin törmätään kielteiseen palautteeseen. Tiimissä esiintyvät ajoittaiset ongelmakohdat eivät välity asiakaspintaan kovin helposti, mikä on organisaation toiminnan kannalta hyvä asia.

#### 4.3.2 Yhteenveto SWOT-analyysin avulla

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, jonka on kehittänyt Albert Humphrey. Mallia voidaan käyttää apuna monenlaisissa organisaation strategiisiin päätöksiin liittyvissä toimenpiteissä. Mallia hyödyntäen saadaan analysointiapua esimerkiksi oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Menetelmä on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu lisäksi toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysissä merkataan muistiin analysoidun asian sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät tähän päivään ja työyhteisön nykyiseen toimintaan. Mahdollisuudet ja uhat haetaan ympäristöstä ja ne keskittyvät analysoimaan tulevaisuutta. SWOT -analyysiä apuna käyttäen pystytään tekemään päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Analysoinnin tuloksena saadaan luotua toimintasuunnitelma siitä, mitä tutkittavalle asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217 – 218.)

Seuraavan sivun kuviossa on kuvattu teemahaastattelun pohjalta esiin nousseet aiheet henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen SWOT-analyysin nelikenttämenetelmää apuna käyttäen. SWOT-analyysi sisältää kaikki puolistrukturoiduissa teemahaastatteluisissa esiin nousseet kehityskohdat, joista analyysin avulla pystyttiin löytämään kaikkein kriittisimmät kohteet.



Kuvio 4. Teemahaastattelun tulosten SWOT-analyysi

Nykytila-analyysin perusteella saatu tieto vaihtuvuuden aiheuttamista kielteisistä vaikutuksista on koottu SWOT-analyysiä hyödyntäen kuvioon omiin lokeroihinsa. Analyysimenetelmän avulla on mahdollista jaotella ja luokitella ilmi tulleet seikat kuvion mukaisesti joko vahvuuksiin, mahdollisuuksiin, heikkouksiin ja uhkiin. Tässä työssä keskitytään kehitysprosessin aiheen mukaisesti analysointimenetelmän kielteisiin osaluaisiin eli heikkouksiin ja uhkiin. SWOT-analyysiä apuna käyttäen pystyttiin todentamaan, että kehitystä vaativat kohteet ovat: työtehtävien vakiintumattomuus, perehdytyksen resurssien varmistaminen, työn keskeytyminen, kiireen tunteen lisääntyminen, mahdollinen negatiivinen palaute asiakkailta, asiakasvastuiden lisääntyminen, virherekryn mahdollisuus, tiedon katoaminen, työtehtävien jakamisen haasteet, perehdytyksen laadun varmistamisen haasteet. Edellä mainitut kehityskohteet käsitellään ja avataan tarkemmin kappaleessa 4.5 (s. 29).



Heikkoudet ja uhkat muodostavat kriittisimmät kehitysosa-alueet ja analyysimenetelmän avulla pystyttiin selventämään ja tarkentamaan oikeat kehityskohteet. SWOT-analyysin avulla jaoteltuihin ja valittuihin kohteisiin keskitytään tämän kehittämisprojektin edetessä, ja muut myönteisiksi mielletyt seikat jätetään uuden toimintamallin ulkopuolelle. Vaihtuvuuden myönteisistä vaikutuksista kerrotaan hieman lisää seuraavassa kappaleessa.

#### 4.3.3 Henkilöstön vaihtuvuuden myönteiset vaikutukset

Vaihtuvuus voi parantaa organisaation työntekijöiden luovuutta, innovointia ja kykyä vastaanottaa uusia ideoita ja sopeutua muutoksiin. Lisäksi se voi tuoda uusia näkökulmia, tuoreita toimintatapoja ja kriittisyyttä vanhojen toimintatapojen tarkasteluun. Yleisimmin vaihtuvuuden tuoma hyöty tulee esille tilanteissa, joissa uudet työntekijät saavat tilaa työyhteisöön sopimattomien tai työssään huonosti viihtyvien työntekijöiden poistuessa organisaatiosta. (Mowday ym. 1982. 141–142, 152–154.)

Vaihtuvuus voi parantaa organisaation toimintaa uusien henkilöiden tuomien tarkastelutapojen ja näkökulmien kautta. Samoin tässä tutkimuksessa, haastatteluiden tulokset osoittivat, että henkilöstön vaihtuvuudella koettiin olevan myös myönteisiä vaikutuksia niin yksilötasolla kuin koko kohdeorganisaation osalta. Erityisen myönteiseksi koettiin nimenomaan uusien henkilöiden mukana tuomat uudet toimintatavat ja myönteiset muutokset ryhmädynamiikkaan. Systeemin toiminnan kannalta myönteiset muutokset liittyvät enemmän juuri henkilöstön sisäiseen henkilökemiaan ja uusien toimintamallien oppimiseen ja omaksumiseen.

Vaihtuvuuden koettiin parhaimmillaan kehittävän systeemin toimintaa haluttuun suuntaan tuomalla edellä mainittuja uusia myönteisiä asioita osaksi työyhteisöä. Henkilöstömuutokset voivat vaikuttaa myönteisesti henkilökemiaan työntekijöiden välillä ja lisätä työhyvinvointia, jos uusi työntekijä koetaan sopivaksi työyhteisöön. Uuden henkilön mukana tuomat uudet toimintamallit ja osaaminen koettiin työyhteisön kannalta hyödyllisiksi ja opettavaisiksi. Esimerkiksi harjoittelijan mukana koettiin saatavan uusimpia oppeja toimintamalleihin ja työkaluihin liittyen. Nykytila-analyysin perusteella koettiin, että usein suoraan koulusta tulevan henkilön mukana saatiin viimeisimmät tiedot toimintamalleista tai yksityiskohdista uusiin toimintatapoihin liittyen. Vaihtuvuudella ei ole siis pelkkiä kielteisiä vaikutuksia vaan ilmiön aikaansaamat muutokset voivat olla myös myönteisiä. Paljon riippuu siitä, miten valmistautunut yritys on vaihtuvuuden mukana

tuomiin haasteisiin ja pystytäänkö niihin varautumaan ennakoivasti. Tässä projektissa pyritään tuomaan nimenomaan ennakoivia työkaluja ja toimintamalleja työyhteisön tueksi ja lisäämään niiden avulla vaihtuvuuden myönteisiä piirteitä.

#### 4.4 Kehittämistoimenpiteet ja mittarit

Tutkimuksen kehittämistoimenpiteet muodostuivat teemahaastattelun pohjalta esiin nousseisiin kehityskohteisiin tarkentuen. Teemahaastattelun pohjalta rakennetun SWOT-analyysin avulla pystyttiin hahmottamaan, mitkä kehittämiskohdat nousivat kaikista eniten esiin ja mihin on kannattavinta kohdistaa resursseja. Kappaleessa 4.5 on esitelty kehittämiskohteet ja toimenpiteet, joita apuna käyttäen muutosta lähdetään viemään eteenpäin.

Jotta toimintatutkimuksen tuloksia voidaan vertailla, on ajanjaksoksi sovittava sellainen, jolloin vaihtuvuutta esiintyisi tiimissä. Seurantajaksoksi muodostui 15.5.2019–31.10.2019. Kehittämistoimenpiteiden mittarit on pyritty valitsemaan siten, että tuloksia voidaan mitata jo lyhyemmän ajanjakson jälkeen. Varsinaisena työkaluna käytetään uutta kehittämistoimenpidemallia, joka esitellään kappaleessa 4.5. Ennen ajanjakson alkamista sovitut kehittämiskohteet käytiin läpi organisaation jäsenten kanssa. Tuloksia pystytään tällä tavalla vertailemaan ennen toimenpiteitä ja niiden jälkeen.

Vaihtuvuuden vaikutuksiin pyritään vaikuttamaan myönteisesti kehittämisajanjakson aikana ja vähentämään vaihtuvuuden mukanaan tuomia kielteisiä vaikutuksia. Jokainen kehitystoimenpide on valittu ennaltaehkäisemään työhyvinvoinnin laskua muutoksen aikana. Systemin eli yksikön toiminta pyritään pitämään yhtenäisenä ja luomaan positiivista ilmapiiriä uusien toimintamallien ympärille. Kehittämistoimien onnistumiseen tarvitaan koko tiimin panostusta ja oikea-aikaisia toimia.

#### 4.5 Uusi malli

Kehityskohteista ja toimenpiteistä muodostettiin uusi malli henkilöstömuutosten haasteiden tueksi. Dokumenttimuodoksi valikoitui PDF muotoinen asiakirja, jonka rakentamiseen käytettiin Microsoft Officen Word työkalua. Word -työkalun avulla pystyttiin rakentamaan yksinkertainen ja visuaalisesti selkeä kuvio, joka sisältää kehittämiskohteet, tiimin kommentit, toimenpiteet ja toimenpiteen vastuuhenkilöt. Wordin avulla pystyttiin muodostamaan kuvio, jossa on omat erilliset sarakkeet jokaiselle

kolmelle kehittämisteemalle ja jakamaan kuvio niin, että sitä pystyy helposti tulkitsemaan kehittämistoimenpiteiden ja vastuullisten osalta. PDF tiedostoa on mahdollista muokata Adobe Acrobat DC -ohjelmiston avulla. Helppo muokkausmahdollisuus on tärkeää jatkon kannalta toimintatutkimuksen luonteen vuoksi. Toimintatutkimuksessa kehityskertoja on tarkoitus suorittaa myös opinnäytetyöprosessin jälkeen ja näin ollen kuviota tulee olla mahdollista muokata mahdollisten muutosten varalta myös jatkossa. Dokumentti tallennettiin levyasemalle kohdeorganisaation omaan kansioon, johon on pääsy jokaisella tiimin jäsenellä, jossa säilytetään muutakin yksikölle tärkeää tietoa.

Tiimissä oli jo ennestään olemassa malli uuden henkilön perehdyttämisen tueksi. Vanhan mallin rinnalle rakennettiin uusi kehittämistoimenpidemalli, johon sisällytettiin kaksi muuta teemaa perehdyttämisen lisäksi. Uusi malli kattaa perehdyttämisen lisäksi teemat; työtehtävien jakautuminen ja tiedon säilyminen. Tässä tutkimuksessa luodussa mallissa konkretisoidaan ja tuodaan näkyväksi toimenpiteitä, joita henkilöstömuutokset saavat aikaan. Malli antaa työkaluja ja toimintatapoja henkilöstömuutosten aikaan saamiin haasteisiin ja pyrkii näiden toimenpiteiden kautta parantamaan organisaation toimintaa systeemitominnan näkökulmasta. Kuten tämän kehittämistyön systeemiälykkyyttä käsittelevässä teoriakappaleessa todettiin, systeemiäly tähtää kehittämään organisaatiota pienillä asioilla, joista seuraa suuria muutoksia. Uusi malli on rakentunut pienien toimenpiteiden ympärille, jotka eivät vaadi suuria resursseja vaan vaativat toteutuakseen sitoutuneen henkilöstön ja selkeät ohjeet. Tämä näkökulma tukee tutkimuksen tavoitetta pyrkiä kehittämään organisaation tiettyä prosessia ja ymmärtämään miten toimintatutkimus tässä projektissa toimii.

Henkilöstön vaihtuvuutta käsittelevässä kappaleessa todettiin, että vaihtuvuus voidaan jakaa vältettävissä olevaan sekä ei-vältettävissä olevaan vaihtuvuuteen. Uusi malli on keskittynyt kohdentamaan toimenpiteitä näiden molempien vaihtuvuuden ilmentymiin. Kehittämismallin avulla pystytään parantamaan systeemin toimintaa ja parantamaan sitä kautta työyhteisön hyvinvointia. Systeemin toiminta ja työhyvinvointi vaikuttavat kumpikin suoraan henkilöstön vaihtuvuuteen ja kumpaakin parantamalla pystytään vähentämään vältettävissä olevaa vaihtuvuutta. Seuraavalla sivulla olevasta mallista luotiin seuraavan sivun kuvion (kuvio 5.) mukainen toimenpidetiedosto, joka otettiin käyttöön kun työelämäkumppanin kanssa oli käyty alustava suunnittelu 13.5.2019 ja saatu tiimin esimiehen loppukommentit kehitysehdotuksiin. Kehittämistoimenpidemalli on myös liitteenä (Liite 1.)

Työtehtävien jakautuminen			
Kehittämiskohde	Tiimin kehitysehdotukset	Toimenpide	Vastuullinen
Työtehtävien jakautuminen jäljelle jäävien kesken	<p>Pyritään ennakoimaan tulevat muutokset ja erityisesti suuret siirtyvät kokonaisuudet.</p> <p>Varasuunnitelma yllättävien muutosten.</p> <p>Muistiinpanojen merkityksen korostaminen.</p> <p>Kuukausikeskusteluiden merkityksen korostaminen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kirjataan talteen hyvät muistiinpanot, jokaisen työtehtävistä</li> <li>2. Ilmaistaan halu uusia työtehtäviä kohtaan</li> <li>3. Korostetaan SuperUserin ja VaraUserin merkitystä</li> <li>4. Palautekeskustelu kuukauden kuluessa työnmuutoksista</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Lähtevä henkilö</li> <li>o Esimies</li> <li>o Koko tiimi</li> </ul>
Henkilökohtaisen työmäärän lisääntyminen	<p>Kiinnostus johonkin uuteen tai tulevaan työtehtävään tuodaan ilmi esimiehelle. Uusi työtehtäviä on siten mielekkäämpi jakaa ja ottaa vastaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Käydään jokaisen kanssa ennakoidusti läpi, mikä uusi mahdollinen työtehtävä kiinnostaa</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o esimies ja tiimin jäsen yhdessä</li> </ul>
	<p>Enemmän avointa kommunikointia. Tiimipalaverin rooli on tärkeä työtilanteen läpikäymisessä. Käydään läpi työtilanne säännöllisesti.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Käydään tiimipalaverissa läpi työtilanne säännöllisesti</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o koko tiimi</li> </ul>
	<p>Prosessien mahdollinen tehostaminen -&gt; jää aikaa ydintoiminnalle. Mietitään mitkä ovat assistenttien vs. asiakkaiden työtehtävät.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Enemmän Ideointia, miten tehostusta voidaan tehdä ja missä työtehtävissä</li> <li>8. Ideat toteutukseen ja niille resurssit</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o koko tiimi</li> </ul>

Perehdyttäminen			
Kehittämiskohde	Tiimin kehitysehdotukset	Toimenpide	Vastuullinen
Perehdytyksen laadun varmistaminen	Enemmän aikaa perehdyttämislle	9. Varataan erillinen tila perehdyttämistä varten	<input type="checkbox"/> esimies <input type="checkbox"/> harjoittelija <input type="checkbox"/> perehdyttäjä
Perehdytyksen resurssien varmistaminen	Varataan enemmän aikaa harjoittelijalle perehdyttää seuraavaa.  Harjoittelijan aloitus suunnitelmallisemmin.	10. Varataan enemmän suunnittelu-aikaa perehdyttämislle 11. Varataan enemmän aikaa harjoittelijalle perehdyttää seuraavaa - Mahdollisuuksien mukaan 2 viikon perehdytysaika 12. Harjoittelijan starttipaketti (toteutuksen alla)	<input type="checkbox"/> harjoittelija <input type="checkbox"/> perehdyttäjä <input type="checkbox"/> koko tiimi
Oman työn keskeytyminen (uuden henkilön perehdytysvaiheessa ja jälkeensä muu opastaminen)	Kysytään ja autetaan tasapuolisesti.	13. Kysytään ja autetaan tasapuolisesti 14. Kommunikoitaa avoimesti jos ei ehdi omassa työtilanteessa auttaa 15. Vaatii tilannetajua	<input type="checkbox"/> koko tiimi
Tiedon säilyminen			
Tiedon katoaminen lähtevän henkilön mukana	Minimoidaan yhden henkilön takana olevat tehtävät.	16. Minimoidaan yhden henkilön takana olevat tehtävät - Prosesseissa tulee olla selkeät ohjeet - Päivitysvastuu ohjeen ylläpitämiseen ja opastaminen muulle tiimille säännöllisesti - Uusien opittujen asioiden opastaminen koko tiimille	<input type="checkbox"/> koko tiimi

Kuvio 5. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

#### 4.5.1 Työtehtävien jakautuminen

Työtehtävien jakautumiseen liittyy kolme eri kehityskohdetta. Työtehtävien jakautuminen tarkoittaa tässä mallissa niitä tilanteita, kun henkilöstömuutoksen vuoksi työtehtäviä joudutaan jakamaan uudelleen tiimin jäsenten kesken. Tähän teemaan on otettu mukaan työtehtävien lisääntyminen työntekijän henkilökohtaiseen työmäärään ja sen seuraukset työntekijän ja yksikön toimintaan. Työtehtävät voivat olla laajoja kokonaisuuksia pitkistä ja aikaa vievistä projekteista yksinkertaisiin ja nopeasti toteutettaviin tehtäviin. Kokonaisuuksien ja työtehtävien jakamisessa on tärkeää huomata, miten paljon eri tehtävät vievät aikaa ja resursseja. Ennakoiminen nousee mallin mukaisesti tärkeään rooliin, jotta muuttuviin tilanteeseen pystytään varautumaan paremmin. Työtehtävien jakamiseen liittyen ennakointi on korostetusti esillä, jotta henkilöstön jäsenet oivaltavat, että työtilanteen läpikäyminen säännöllisesti on tärkeää systeemin toiminnan kannalta.

Mallin mukaiset kehitystoimenpiteet ovat:

- Työtehtävien hyvä taltiointi
- Korostetaan SuperUserin ja VaraUserin merkitystä
- Palautekeskustelu muutoksista omassa työssä
- Käydään jokaisen kanssa ennakoidusti läpi, mikä uusi mahdollinen työtehtävä kiinnostaa
- Käydään tiimipalaverissa läpi työtilanne säännöllisesti
- Enemmän ideointia, miten tehostusta voidaan tehdä ja missä työtehtävissä
- Hyvät ideat toteutukseen ja varataan niille resurssit

#### 4.5.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tässä tutkimuksessa tarkoittaa uuden henkilön perehdyttämistä hänelle kuuluviin työtehtäviin. Perehdyttämisellä ei tässä mallissa oteta kantaa tiimissä jo olevien henkilöstön jäsenten opastamiseen esimerkiksi uusien työtehtävien pariin, vaan keskitytään nimenomaan uuden harjoittelijan tai uuden vakituisen tai määräaikaikaisen työntekijän perehdyttämiseen, kun hän tulee osaksi työyhteisöä.

Uuden henkilön perehdyttäminen sisältää kolme kehityskohdetta, jotka ovat perehdytyksen laadun varmistaminen, resurssien varmistaminen ja oman työn keskeytymiseen liittyvät kehitystoimenpiteet. Perehdyttämiseen liittyviä konkreettisia toimenpiteitä ovat kuvion 5. mukaisesti laadun ja resurssien varmistamiseen liittyvä toimenpide rauhalliseen ympäristöön liittyen. Perehdyttämiseen varataan erillinen tila, joka mahdollistaa keskeytymättömän session ja parantaa samalla laatua sekä perehdyttämisen tehokkuutta. Uudessa mallissa on otettu mukaan harjoittelijan starttipaketti, joka on työkalu uuden harjoittelijan tukemiseen työn aloituksessa. Starttipaketista kerrotaan lisää tämän tutkimuksen kappaleessa: 5.1 Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen (s. 37).

Mallin mukaiset kehitystoimenpiteet ovat:

- Varataan erillinen tila perehdyttämistä varten
- Varataan enemmän suunnittelu-aikaa perehdyttämiseksi
- Varataan enemmän aikaa harjoittelijalle perehdyttää seuraava
  - Varmistetaan mahdollisuuksien mukaan 2 viikon perehdytysaika
- Harjoittelijan starttipaketti (toteutuksen alla)
- Kommunikoidaan avoimesti, jos ei ehdi omassa työtilanteessa auttaa
- Tilannetajun hyödyntäminen

#### 4.5.3 Tiedon säilyminen

Kolmas teema sisältää kehityskohteita ja toimenpiteitä tiedon säilyttämiseen ja ylläpitämiseen organisaatiossa. Uuden mallin mukaisesti pyritään minimoimaan tilanteita, joissa vain yksi organisaation jäsen omaa tietoa jostain tiimille tärkeästä asiasta. On tärkeää, että tietoa jaetaan ja dokumentoidaan asiaan kuuluvalla tavalla huolellisesti. Tiedon on oltava jokaisen saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Kehittämistoimenpiteet lisäävät työntekijän vastuuta siitä, että informaatiota tallennetaan ja jaetaan kollegoiden kanssa. Tiedon tallentamiseen ja dokumentoimiseen on ollut jo aikaisemmin hyvät tietovarastot. Prosessia on kuitenkin syytä selkeyttää uuden mallin mukaisesti ja tuoda asiaa esille, jotta toimenpiteet siirtyvät käytäntöön.

Mallin mukaiset kehitystoimenpiteet ovat:

- Prosesseissa tulee olla selkeät ohjeet
- Päivitysvastuu ohjeen ylläpitämiseen ja opastaminen muulle tiimille säännöllisesti
- Uusien opittujen asioiden opastaminen koko tiimille

Tässä osiossa ei noussut esiin kehitystoiveita esimerkiksi tiedon formaattiin tai säilyttämisen sijaintiin liittyen. Tämä kehitystyö keskittyi siihen, miten tieto saadaan pidettyä osana tiimiä tilanteissa joissa on vaara siitä, että tietoa siirtyy lähtevän henkilön mukana pois. Kehittämistoimenpiteet ovat konkreettisenä apuna tiedon säilyttämiseksi tiimissä.

Tietoa voidaan kuvata seuraavien termien kautta: on olemassa dataa, jossa tieto on esitetty esimerkiksi bitteinä. Informaatio on esimerkiksi liiketoimintatietoa kuten jonkin tietyn yrityksen liikevaihto on 420 miljoonaa euroa. Tietämystä on esimerkiksi se, että voidaan tosiasioihin perustuen todeta, että yhtiöt X ja Y ovat alansa merkittävimmät yhtiöt. Viisaus on esimerkiksi ymmärrystä siitä, että yhtiö X voi auttaa ilmentyneessä ongelmassa, mutta yhtiö Y todennäköisesti ei. (Metropolia, Liiketoimintatiedon hallinta -kurssimateriaali 2018).

#### 4.6 Kehitysehdotusten implementointi

Kehitysehdotusten käyttöönottoaminen ja testaus on tärkeä osa toimintatutkimuksen periaatetta. Nykytila-analyysin perusteella esiin nousseet kehityskohdat ja niiden merkitys systeemin toiminnalle käytiin läpi tiimin kanssa. Kun kehityskohteet ja toimenpiteet oli saatu sovittua tuli ajankohtaiseksi toimenpiteiden käyttöönotto eli implementointi. Alustavan suunnitelman mukaan tuotokset oli tarkoitus implementoida asteittain 13.5.2019–31.10.2019 välisenä aikana. Suunnitelma käytiin läpi kohdeorganisaation kanssa ja sovittiin siitä, että kaikkia yksikön jäseniä tulee implementointijakson aikana ohjeistaa kehitystoimenpiteiden käyttöönottoon. Dokumentti tallennettiin tiimin yhteiseen tietopankkiin PDF muodossa, josta se on näin ollen kaikkien yksikön jäsenten saatavilla.

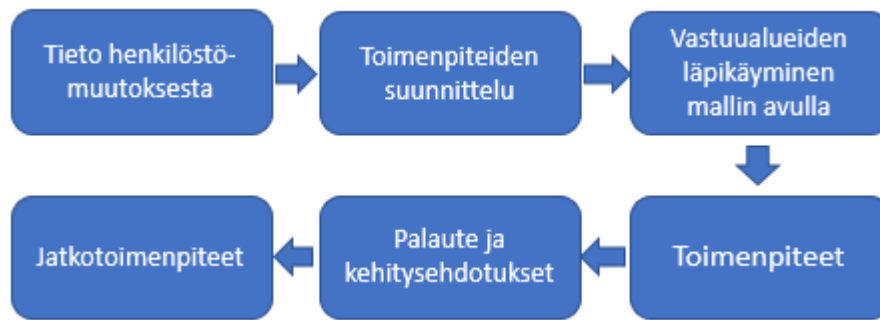


Kehittämistoimenpidemalli jaettiin tiimin jokaiselle jäsenelle ennakoon tarkasteltavaksi sähköpostin välityksellä. Sovittiin aika, milloin malli käydään tiimissä läpi ja pyritään tuomaan toimenpiteet jokaisen tietoon ja käytäntöön. Malli käytiin tiimissä läpi yhteensä kaksi kertaa muokkausten ja käyttöönoton varmistamiseksi. Ensimmäisellä kerralla 15.5.2019 saatiin tiimin kommentit ja kehitysehdotukset toimenpiteisiin liittyen. Toisella kerralla 18.9.2019 malli oli muokkausten jälkeen jälleen tiimin arvioitavana ja siihen tehtiin lopulliset muokkaukset. Toimintatutkimukselle ominaisesti kehittämistoimenpidemallille suoritettiin jatkuvaa kehitystyötä sen työstämiseksi paremmaksi, ja siihen tehtiin muutoksia sen perusteella miten kohdeorganisaatio koki toimenpiteiden onnistumisen ja hyödynnettävyyden. Tässä työssä esitetty malli hioutui tämän projektin ajanjakson puitteissa lopulliseen muotoonsa syyskuussa 2019.

Uusi malli ja siihen liittyvät toimenpiteet käytiin yksityiskohtaisesti kohta kohdalta läpi implementointi vaiheessa. Käyttöönotto vaiheessa vastuu kehitystoimenpiteiden suorittamiselle ja mallin mukaisille toimille jäi suurelta osin yksikön vastuulle, koska olin itse poissa työelämästä vielä tässä vaiheessa. Näin ollen en tutkijan roolissa päässyt seuraamaan ja varmistamaan implementointitoimenpiteiden onnistumista. Jälkeen päin tutkimuksen edetessä vielä ollessani itse poissa työyhteisöstä ja palatessani takaisin syyskuun alussa oli implementointi onnistunut kuitenkin hyvin. Kohdeorganisaation sitoutuneisuus projektiin lisäsi luottamusta käyttöönoton onnistumiseen.

#### 4.7 Hyödynnettävyyden varmistaminen

Jotta kehitysehdotusten hyödynnettävyys voidaan varmistaa, käydään jokainen kohta läpi henkilöstön kanssa ja sovitaan miten niitä lähdetään käyttämään. Jokaiselle kehityskohdalle sovitaan henkilö kenen vastuulla toimenpiteet ovat ja miten niitä lähdetään viemään eteenpäin. Seuraavan sivun kuviossa 6. on havainnollistettu implementointiprosessia.

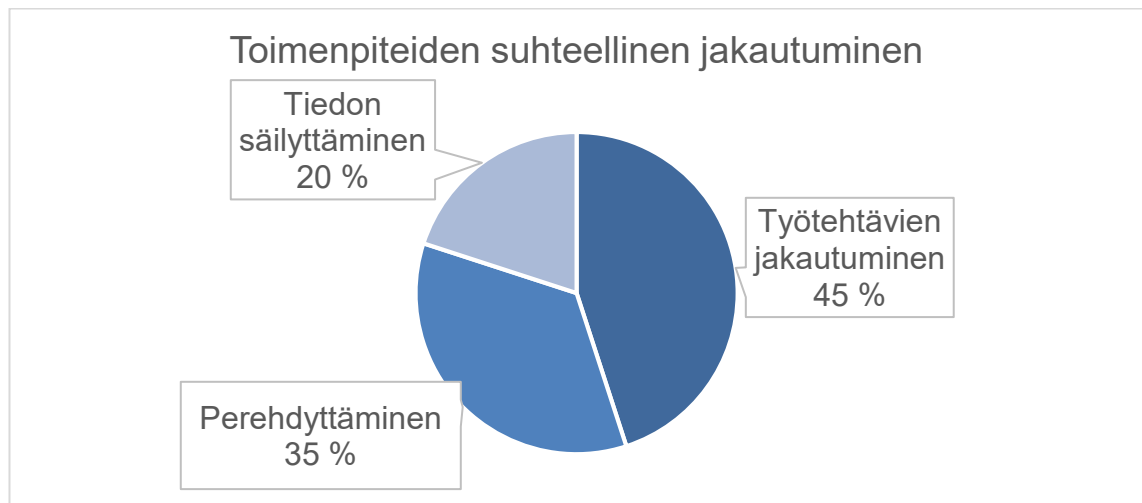


Kuvio 6. Implementoinnin onnistumisen varmistaminen

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Kehittämistoimenpiteiden onnistuminen

Toimintatutkimuksen tuloksena syntyneen uuden kehittämismallin mukaisia toimenpiteitä suoritettiin tiimissä kesän ja syksyn 2019 aikana ja tulokset olivat myönteisiä. Tiimin myönteinen suhtautuminen kehitystyöhön on edesauttanut toimenpiteiden käyttöönottoa ja onnistumista. Kehittämistoimenpiteiden onnistumista mitattiin ja selvitettiin avoimen ryhmähaastattelun avulla, joka pidettiin koko tiimin henkilöstön voimin syyskuussa 2019. Alla olevassa kuviossa on esitetty kehittämistoimenpiteiden jakautuminen suhteessa kehittämistoimenpiteiden määrään ja toteuttamiseksi vaadittaviin resursseihin.



Kuvio 7. Toimenpiteiden suhteellinen jakautuminen.

Kehittämismallin osa-alueita olivat työtehtävien jakautuminen, uuden henkilön perehdyttäminen ja tiedon ylläpitäminen. Työtehtävien jakautumisen -teema oli

kokonaisuudessaan laajin kokonaisuus, johon nykytila-analyysin perusteella lähdettiin miettimään kehitystoimenpiteitä. Aihe-alue sisältää eniten kehityskohteita ja niihin esitettyjä parannusideoita. Toiseksi suurin aihealue kehityskohteiden määrältään ja toimenpiteiltä oli perehdyttämisen kokonaisuus. Nykytila-analyysin perusteella esiin nousi useita kehityskohteita, joihin uusi malli esittää kehitystoimenpiteitä prosessin parantamiseksi. Tiedon säilyttäminen on kehityskohteiltaan ja -toimenpiteiltään suppein kokonaisuus, jota uudessa mallissa kehitetään. Tutkimuksen alun kartoituksessa aihealue nousi kuitenkin siinä määrin kriittiseksi teemaksi, että siihen kannatti paneutua ja ottaa se mukaan kehittämistoimenpidemalliin.

Systeemin toimintaa kuvaavassa kappaleessa esiteltiin systeemit toiminnan malli Tarkkosta (2012) mukailleen. Mallia apuna käyttäen pystyttiin havainnoimaan, mihin systeemit toiminnan osa-alueisiin kehitystoimenpiteet kohdentuvat. Kehitystoimenpiteet kohdentuvat suurelta osin systeemimallin osa-alueeseen: työskentely. Tämä osa-alue kattaa työhyvinvointikäytännöt, joihin kuuluu esimerkiksi perehdyttäminen ja työhön opastaminen. Kehittämistoimenpiteillä on täten suora vaikutus systeemin toimintaan, joka sisältää työskentelyyn liittyvät asiat. Toimintatutkimuksen voidaan siis katsoa onnistuneen parantamaan tutkimuksen alussa asetettua tavoitetta parantaa systeemin toimintaa.

Toimenpiteiden onnistumisen mittarina käytettiin tutkimuskysymyksiä ja pohdittiin, onnistuttiinko niihin vastaamaan. Tähän asiaa perehdytään lisää kappaleessa 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin. Uuden mallin mukaisia kehitystoimenpiteitä on suoritettu tiimissä kesän ja syksyn 2019 aikana, mutta kaikkia mallissa esitettyjä toimenpiteitä ei ole lyhyellä aikavälillä ollut mahdollista hyödyntää ja testata. Malli onkin suunniteltu kattamaan vaihtuvuuden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia ja toimenpiteitä laajalti, ja kaikkia kehitystoimenpiteitä ei siten ole mahdollista eikä tarpeellista hyödyntää yhtä aikaa. Toimenpiteiden onnistumista on mitattu suorittamalla organisaatiossa ryhmähaastattelu, jossa käytiin läpi, mitkä kehitystoimenpiteet ovat olleet käytössä ja hyödyllisiä. Tärkeimmäksi seikaksi tässä tutkimuksessa kuitenkin muodostui uuden mallin merkitys tiimin toimintaan tulevaisuudessa. Oleellista oli uuden mallin saama hyvä vastaanotto ja organisaation halukkuus panostaa kehitystoimenpiteisiin jatkossa.

Kehittämistoimenpiteiden avulla pystyttiin parantamaan organisaation hyvinvointia selkeyttämällä systeemin toimintaa henkilöstömuutosten aikana. Henkilöstön työhyvinvointia tullaan mittamaan tutkimustyön päätyttyä, jotta useampi mallin mukainen

kehitystoimenpide saadaan testattua. Tutkimuksen aikana työhyvinvoinnin parantumista havainnoitiin avoimen ryhmähaastattelun avulla. Haastattelun perusteella pystyttiin havaitsemaan, että kehitystyön aikana työhyvinvointiin pystyttiin vaikuttamaan parantamalla yksikön toimintaa kehitystoimenpiteiden kautta ja siten, että vaihtuvuuden tuomat haasteet saatiin näkyviksi. Havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kehittämishankkeen aikana saavutettiin osatavoite luoda uusi malli vaihtuvuuden haasteiden tueksi ja sitä hyödyntäen onnistuttiin parantamaan systeemin toimintaa ennaltaehkäisemällä ja vähentämällä vaihtuvuuden kielteisiä vaikutuksia. Seuraavissa kolmessa kappaleessa on syvennytty tarkemmin jokaisen kolmen kehittämiskohteen olleen teeman kehittämistoimenpiteiden onnistumiseen.

### 5.1.1 Työtehtävien jakautuminen

Työtehtävien jakautumiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä pystyttiin hyödyntämään organisaatiossa joidenkin toimenpiteiden osalta jo tutkimuksen aikana. Siirtyvät tehtävät pyrittiin mallin mukaisesti tunnistamaan jo ennakkoon ja tekemään hyvät muistiinpanot työtehtävien osalta. Tätä toimenpidettä korostettiin uudessa mallissa, sillä muistiinpanojen tekeminen oli jo osa systeemin toimintaa, mutta siihen oli hyvä kiinnittää enemmän huomiota.

Tiimissä oli jo käytössä määräajoin pidettävä kuukausikeskustelu, jossa on ollut mahdollista ilmaista halukkuus uusien työtehtävien kohtaan. Mallin mukaisesti kuukausikeskustelun merkitystä onnistuttiin korostamaan työtehtäviin liittyvien asioiden käsittelemisessä. Kuukausikeskusteluissa käydään läpi mitä ja minkä tyyppisiä työtehtäviä haluaa jatkossa mahdollisesti lisää. Toimenpiteen onnistumisen ja tulosten arvioinnin kannalta on tarkoituksenmukaista seurata tätä toimenpidettä pidemmällä aikavälillä. Tiimi on sitoutunut toteuttamaan kehitysprosessia ja ottamaan mallin mukaiset toimenpiteet mukaan käytäntöön.

Erityisen hyödylliseksi kehittämistoimenpiteeksi koettiin prosessien tehostamiseen käytettävien resurssien lisääminen. Uuden kehitysmallin mukaisesti systeemin toimintaa tukemaan otettiin mahdollisuus käyttää aikaa prosessien tehostamisen suunnitteluun ja valmisteluun. Prosessien tehostaminen tukee systeemin toimintaa parantamalla tehokkuutta ja kehittämällä työtapoja sekä työkaluja paremmiksi. Tämä kehitystoimenpide tuki tiimin halukkuutta kehittyä ja vaikutti osaltaan työtehtävien lisääntymisen tuoman kiireen tunteeseen vähentävästi. Toimenpiteen onnistumista

tullaan tiimissä seuraamaan myös tulevaisuudessa ja uskon, että alun myönteisen vastaanoton jälkeen toimenpiteen hyödyntäminen parantaa henkilöstön työhyvinvointia.

### 5.1.2 Perehdyttäminen

Kupiaksen ja Peltolan mukaan onnistuneella perehdyttämisellä edesautetaan uuden työntekijän työn aloitusta ja kehitetään osaamista vastaamaan työtä. Perehdyttämiseen kuuluu opastamista työtehtävään, työympäristöön ja organisaation toimintaan. Uuden työntekijän aiempi osaaminen on hyvä ottaa huomioon ja pyrkiä hyödyntämään myös nykyisessä työtehtävässä. Hyvällä ja onnistuneella perehdyttämisellä saavutetaan hyötyä koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Onnistuneeksi kehitystoimenpiteeksi tiimissä koettiin perehdyttämisen suorittaminen neuvottelutilassa, jossa on tarpeeksi rauhallinen ympäristö ja joka mahdollistaa keskeytymättömän perehdytyksen. Perehdyttämisen tueksi ja uuden henkilön vastaanottamisen sujuvuuden parantamiseksi on tiimissä kehitetty kehitysmallin rinnalle harjoittelijan starttipaketti. Starttipaketti sisältää ennen työsuhteen alkua lähetettävän sähköpostiviestin uudelle työntekijälle. Viesti sisältää informaatiota organisaatiosta, käytännön asioista ja tulevista työtehtävistä. Starttipaketin on tarkoitus auttaa uutta työntekijää kokemaan itsensä tervetulleeksi ja luoda organisaatiosta myönteinen mielikuva aloittavalle työntekijälle.

### 5.1.3 Tiedon säilyminen

Organisaatiossa olevaa tietoa voidaan käsitellä ja tuoda näkyväksi eri tavoilla. Jäsentelyyn voidaan käyttää klassista informaatiotutkimuksen määritelmää tiedon arvoketjusta. Siinä data jalostuu informaatiotiedoksi tai tietämykseksi ja lopulta viisaudeksi. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 38.)

Tiedon katoaminen lähtevän henkilön mukana oli yksi kehittämisen kohteena oleva teema. Organisaatiossa esiintyvän hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkeää, jotta toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa. Tiedon jakaminen on tärkeää myös siksi, että osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää. Lisäksi organisaatio tulee tietoiseksi eri työtehtävistä ja niihin liittyvistä toimista ja pystyy jakamaan tietoa niihin liittyen muualle organisaatioon. Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää myös työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin parantamiseksi. Tiedon jakaminen

lisää yhteisöllisyyttä ja sen avulla voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri. Organisaation on mahdollista tehdä tietämyksen jakamisesta kunnia-asia, johon jokaisella on myönteinen velvollisuus. (Virtainlahti 2009, 107-108.)

Tiedon ja informaation jakaminen muille ja muualle organisaatioon, auttaa tietämyksen tulemistä näkyväksi myös henkilölle itselleen. Tiedon jakaminen muille auttaa omaa tietämystä avautumaan ja tiedon kehittymistä edelleen. Jaettu tietämys lisää kaikkien organisaation jäsenten tietämystä ja sitä kautta edesauttaa organisaation valmiuksia kehittää ja ylläpitää toimintaansa tulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 107–108.)

Tiimissä korostettiin sitä, että prosesseissa tulee olla selkeät ohjeet ja päivitysvastuu ohjeen ylläpitämiseen. Prosessien dokumentoimista tullaan jatkamaan organisaatiossa ja siihen kiinnitetään mallin mukaisesti huomiota. Päivitysvastuu ohjeen ylläpitämiseen ja opastamiseen muulle tiimille tuotiin korostetusti mukaan uuteen toimintamalliin osaksi tiimin toimintaa ja toimenpide koettiin hyödylliseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yksikön toimintaa ja edellä mainittujen kehitystoimenpiteiden avulla tapahtui kehitystä haluttuun suuntaan. Tutkimuksen aikana kehitetyn mallin avulla pystyttiin parantamaan kohdeorganisaation valmiuksia varautua henkilöstömuutoksiin. Parantamalla työyhteisön valmiuksia henkilöstömuutosten aikana voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön hyvinvointiin ja kehittää organisaatiossa toimivan systeemin toimintaa. Kehittämistoimenpiteet soveltuvat hyvin kohdeorganisaation tarpeisiin ja niitä apuna käyttäen vaihtuvuuden kielteiset vaikutukset yksikön toimintaan vähenevät ja niitä pystytään ennaltaehkäisemään.

Systeemin toiminnan kannalta on ollut tärkeää löytää konkreettisia kehitystoimenpiteitä tukemaan organisaation toimintaa ja auttaa parantamaan työyhteisön hyvinvointia. Työnjaon selkeys, perehdyttämisen resurssit ja tiedon säilyminen yksikössä ovat aihealueita, joiden kehittämiseen käytetty aika ja panostus tukevat organisaation ydinliiketoimintaa ja parantaa yksikön kannattavuutta. Osakeyhtiö -muotoisessa organisaatiossa yksikön tehokkuus ja kannattavuus ovat oleellisessa roolissa yksikön menestymisen ja säilymisen kannalta, ja ne ovat asioita joihin myös tulevaisuudessa kannattaa panostaa.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on syytä keskittyä siihen, kuinka hyvin kehittämisprojekti tarjosi vastauksia tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Alla on esitetty vastaukset tämän työn tutkimuskysymyksiin.

### 1. Mihin seikkoihin organisaation toiminnassa vaihtuvuus vaikuttaa kielteisesti?

Tähän kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta tutustumalla organisaation ja sen systeemin toimintaan ja miten vaihtuvuus ilmenee organisaatiossa. Vaihtuvuus vaikuttaa kolmeen eri kokonaisuuteen: työtehtävien jakautumiseen ja työnjaon selkeyteen, uuden henkilön perehdyttämisen mukanaan tuomiin haasteisiin ja työntekijän poislähdön aiheuttaman tiedon mukana katoamiseen. Kehitystehtävässä onnistuttiin löytämään alueet joihin henkilöstön vaihtuvuudella on yksikön toiminnan kannalta kielteinen vaikutus. Nykytila-analyysin perusteella pystyttiin löytämään kehityskohteet, mutta kaikkia haastattelussa mainittuja kohteita ei nostettu tähän toimintatutkimukseen mukaan. Kriittisimmät aihealueet selvitettiin ja edellä mainittujen kolmen kokonaisuuden alle pystyttiin jaottelemaan eniten keskittymistä vaativat kohteet.

### 2. Miten kehitystoimenpiteet tuodaan mukaan olemassa olevaan systeemiin?

Toinen tutkimuskysymys liittyi kehitystoimenpiteiden käyttöönoton varmistamiseen ja onnistumiseen. Työn tuloksena syntyneen uuden mallin avulla pystyttiin keskittämään huomio kaikkein kriittisimpiin kehitettäviin asioihin. Malli sisältää kehityskohteet ja toimenpiteet sekä kenen vastuulla toimenpiteen toteuttaminen organisaatiossa on. Uusi malli käytiin kohta kohdalta läpi tiimissä ja keskusteltiin, siitä miten toimenpiteet saadaan osaksi systeemin toimintaa.

### 3. Millaisia keinoja kielteisten vaikutusten selvittämiseen on?

Tutkimuksessa käytettiin hyväksi erilaisia haastattelumenetelmiä. Tutkimuksen edetessä käytiin tiimin kanssa läpi tilannetta ja oltiin vuorovaikutuksessa, jotta uudesta mallista saatiin mahdollisimman hyvin nykyistä tilannetta vastaava. Apuna käytettiin eri haastattelumenetelmiä; puolistrukturoitua temahaastattelua ja ryhmähaastattelua. Haastattelujen tukena käytettiin havainnointia sekä SWOT

-analyysimenetelmää. SWOT-menetelmän avulla pystyttiin kartoittamaan, mitkä teemahaastattelussa esiin nousseet kehityskohteet vaativat huomiota kaikista eniten ja mitkä kannattaa ja voidaan jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

#### 4. Millä keinoilla kehitystoimenpiteet saadaan implementoitua onnistuneesti?

Käyttöönnotossa painotettiin uuden mallin hyötyjä organisaatiolle ja siinä toimivan systeemin toiminnalle. Implementoinnissa hyödynnettiin tutkijan omaa asemaa työyhteisössä ja mahdollisuutta vaikuttaa kehitystoimenpiteiden onnistuneeseen käyttöönottoon myös jatkossa. Uusi malli tallennettiin organisaation tietokantaan ja varmistettiin kaikkien pääsy siihen. Kehitystoimenpiteet ovat toteutettavissa yksikön olemassa olevilla resursseilla, joten ne on helppo ottaa mukaan organisaation toimintaan.

#### 5.3 Tulosten soveltuvuus työelämään

Tämä työ suoritettiin toimintatutkimuksen menetelmiä noudattaen kehittämisprojektina, jonka tarkoitus on jatkuva toiminnan parantaminen työyhteisössä. Tutkimuksen tulokset viitoittavat tietä toiminnan kehittämiseksi työyhteisössä myös jatkossa. Tutkimuksen aikana luotua uutta toimintamallia on mahdollista ja toivottavaa päivittää tarpeen tullen, jotta se soveltuu kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Henkilöstön vaihtuvuus on teema, joka toistuu organisaatioissa läpi yrityksen toiminnan ja elinkaaren. Siksi se on myös aihealue, johon perehtymällä pystytään parantamaan organisaation toimintaa. Tässä työssä aikaansaadut tulokset ovat syntyneet työelämälähtöisesti ja kehitystoimenpiteet on kehitetty soveltumaan organisaatiossa toimivaan systeemiin.

Työssä lähtökohtana on ollut sovittaa tutkimus työyhteisöön ja miettiä kehityskohteet, joita parantamalla pystytään vaikuttamaan organisaation ja sen toimintaan konkreettisesti. Työtä on tarkasteltu myös työhyvinvoinnin näkökulmasta ja pyritty löytämään keinoja uuden mallin avulla, jotka suoraan tai välillisesti parantavat työyhteisön hyvinvointia ja antavat käytännön työkaluja työyhteisön tueksi.

Kehittämishankkeen avulla pystyttiin tuomaan näkyväksi henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä haasteita kohdeorganisaation kannalta. Henkilöstömuutokset voivat olla kalliita prosesseja ja vaativat yrityksen resursseja. Huomioimalla vaihtuvuuden erilaisia vaikutuksia ja kehittämällä toimivia työkaluja ja toimintamalleja pystytään vaikuttamaan työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta parantamaan organisaation kannattavuutta.



Oikeiden toimenpiteiden avulla on mahdollista kohdistaa kehitystoimia niitä vaativiin asioihin ja tuoda ongelmakohdat näkyväksi, jotta niihin pystytään vaikuttamaan. Tässä kehittämishankkeessa pystyttiin kehittämään organisaation systeemin toimintaa kehittämällä toimintamalleja henkilöstömuutosten aiheuttamiin haasteisiin ja uusien toimintamallien avulla kehitysideoita oli mahdollista sovittaa työyhteisön tarpeisiin.

## 6 Arviointi ja pohdinta

### 6.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän jälkeinen reflektointivaihe on tärkeä osa arvioitaessa hankkeen onnistumista ja saavutettuja tuloksia. Reflektointivaiheessa tehtyjä toimenpiteitä ja saavutettuja tavoitteita arvioidaan saavutetun hyödyn kautta. Tärkeää on pystyä tekemään johtopäätöksiä hankkeen tulevaisuuteen liittyen. Alla oleva kuvio 8. havainnollistaa kehittämishankkeen prosessia ja toimintatutkimuksen syklistä luonnetta tavoitteiden näkökulmasta.

1. Osatavoite	Reflektointi	2. Osatavoite	Reflektointi	Jatkotoimenpiteet
Uuden mallin kehittäminen	Muokataan mallia kehitysehdotusten perusteella	Uuden mallin testaaminen	Muokataan mallia kehitysehdotusten perusteella	Toimenpiteiden testaus ja uusi reflektointi
Tammi-maaliskuu 2019	15.5.2019	Touko-syyskuu 2019	18.9.2019	Syyskuu 2019 ->

Kuvio 8. Kehittämishankkeen eteneminen tavoitteiden näkökulmasta

Tämän työn lähtökohtana oli selvittää mitä vaikutuksia vaihtuvuudella on organisaatioon ja löytää kehitystoimenpiteitä kielteisten vaikutusten ehkäisemiseksi. Työn tuloksena syntyi malli, jota apuna käyttäen yksikkö pystyy paremmin varautumaan henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamiin haasteisiin. Tutkimus lähti käyntiin tutustumalla lähdekirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin liittyen tutkimuksen suorittamiseen, henkilöstön vaihtuvuuteen, systeemin toimintaan ja työhyvinvointiin liittyen. Teoriapohjan myötä oli mielekästä alkaa selvittämään kohdeorganisaation vaihtuvuuden nykytilaa ja kartoittaa haastatteluiden avulla, mitkä seikat tiimissä koettiin kielteisiksi. Haastatteluhetkellä tiimin henkilöstön koostui hiukan erilaisesta kokoonpanosta kuin tutkimuksen loppuvaiheessa. Tutkimus edistyi ja kehitystoimenpiteitä pystyttiin viemään käytäntöön ja testaamaan juuri sen vuoksi, että tiimissä esiintyi vaihtuvuutta tutkimuksen aikana. Uusi malli hioutui yksikössä esiintyneen vaihtuvuuden myötä muotoonsa ja

työyhteisön jäsenet pystyivät antamaan malliin konkreettisia näkökulmia oman kokemuksen perusteella.

Osatavoitteena oli kehittää uusi toimenpidemalli, jonka avulla pystytään viemään systeemin toimintaa haluttuun suuntaan ja sitä kautta parantamaan henkilöstön työhyvinvointia. Osatavoite saavutettiin ja malli pystyttiin toteuttamaan nykytila-analyysin perusteella. Uuteen malliin pystyttiin tutkimuksen empiirisen vaiheen pohjalta sisällyttämään systeemin kannalta kaikkein kriittisimmät kehityskohteet SWOT-analyysin avulla. Osatavoitteen saavuttaminen mahdollisti uuden tavoitteen tarkentamisen, joka oli kehittää uudesta mallista versio, joka vastaa kohdeorganisaation tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämistoimenpidemallia testattiin käytännössä, ja ensimmäisen implementointivaiheen jälkeen mallia muokattiin yksikön kehitysehdotusten perusteella toimivammaksi. Lopullista tavoitetta ei ihan kokonaan pystytty kehityshankkeen aikana saavuttamaan, sillä kaikkia mallin mukaisia toimenpiteitä ei pystytty testaamaan tutkimuksen aikana. Mallin mukaiset toimenpiteet kuitenkin jatkuvat toimintatutkimuksen varsinaisen raportoinnin jälkeen osana yksikön ja siinä toimivan systeemin toimintaa.

Toimintatutkimuksen tuloksena syntynyt kehittämistoimenpidemalli tallennettiin PDF -muodossa organisaation tietokantaan. Jälkikäteen ajateltuna voisi olla syytä muuttaa malli toisenlaiseen formaattiin ja tallentaa yrityksen sähköiseen tietokantaan. Esimerkiksi pilvipalveluna toimiva Sharepoint -alusta voisi toimia hyvänä paikkana mallin säilyttämiselle. Organisaatiolla on olemassa pilvipalvelun infrastruktuuri valmiina, joten sen hyödyntäminen olisi mahdollista olemassa olevilla resursseilla.

## 6.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin valmiutta mitata valittua asiaa, mikä on tutkimukselle keskeistä ja mitä tutkimuksessa halutaan mitata. Jotta tutkimus olisi pätevä, se ei saa sisältää systemaattisia virheitä, kuten väärinymmärrystä siinä, millä tavalla tutkittavat ovat ymmärtäneet teemahaastatteluiden kysymykset ja mitattavat asiat. Jos vastaaja ei ajattelekaan tutkijan odottamalla tavalla, voivat tulokset olla vaarassa vääristyä. Tutkimuksen validiutta tarkastellaan jo tutkimusta suunnitellessa ja mittarin kysymysten tulisikin kattaa koko tutkimusongelman. (Vilkkä 2015, 193.)

Tutkimuksen pätevyyttä pystytään arvioimaan oikeilla teoriavalintojen perusteluilla ja niiden soveltuvuudella kyseiseen tutkimukseen ja siinä käytettyihin menetelmiin. Kehittämishankkeen aikana on kuvattu riittävästi perusteluja menetelmä- sekä teoriavalinnoille ja valittu teoria tukee tutkimuksessa tehtyjä kehitystoimenpiteitä ja tutkimuksen avulla aikaansaatuja tuloksia. Kun tutkimuksessa tehtävät toimenpiteet tuottavat tutkimuksen kannalta oikeaa tietoa, voidaan sitä pitää pätevänä. Työssä käytetyt menetelmät, niiden avulla tehdyt tuotokset ja saavutetut tulokset ratkaisivat tämän työn tutkimusongelman ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin pystyttiin tutkimuksen kehittämistyön pohjalta vastaamaan. Tässä työssä käytetyt mittarit olivat perusteltuja ja ne kuvasivat kehittämishankkeen aikana tapahtunutta muutosta sekä samalla toimintatutkimuksen toteuttamisen onnistumista.

### 6.3 Reliabiliteetti

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita siihen miten se pitäisi tehdä. Tutkimusta tulee arvioida kuitenkin kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140.) Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tästä syystä luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 2010.)

Perinteisiä käsitteitä pyritään mahdollisuuksien mukaan soveltamaan laadullisessa tutkimuksessa. Vanhoille termeille voi kehittää uusia sisältöjä tai vanhat termit voidaan hylätä kokonaan. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa on pohdittava, mitä milläkin käytetyllä käsitteellä tarkoitetaan ja mietittävä uudesta käsitteellistyksestä aiheutuvia seurauksia. Laadullisen tutkimuksen erityisluonne huomioiden käsitteiden merkitykset ovat neuvottelunvaraisia kysymyksiä. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä on sitä, että tutkijan on tarkistettava, vastaako hänen käsitteellistyksensä tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211.)

Tässä tutkimuksessa tulosten siirrettävyys esimerkiksi toiseen organisaatioon on soveltaen mahdollista. Tutkimuksen kehityskohteessa ei ole etsittävässä vastauksia yleistettävyyksistä, vaan tavoitteena on havainnoida ja tuoda esiin tekijöitä eri näkökulmista, joilla henkilöstön mielestä on tutkittavaan asiaan merkitystä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkijan oma ennakkokäsitys liittyy tutkittavan asian

monimuotoisuuteen ja havainnointiin. Huolimatta siitä, että tutkimus on rajattu tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä, liittyy siihen monia eri osatekijöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa. Kehitystyön tuloksena syntyneen mallin pohjalta on mahdollista implementoida tiettyjä toimenpiteitä muualle organisaatioon. Esimerkiksi aloittavalle henkilölle suunnattu starttipaketti on sellainen, jonka voisi siirtää sellaisenaan pienin sisällöllisin muutoksin toisaalle organisaatiossa. On ollut positiivista huomata, että tutkimuksen tuloksena on syntynyt pohja mallille, jota voi mahdollisesti käyttää myös muualla organisaatiossa.

Tutkimuksen aikana olen tutkijana pohtinut, miksi tämä tutkimus ja sen aihe on minusta tärkeä, mitä olen tutkimassa ja miksi. Työn tärkeys on hyvä selvittää ja miettiä mitkä seikat tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan roolissa on tärkeää kohdentaa tutkimusote- ja menetelmät soveltumaan kyseiseen tutkittavaan kohteeseen sopiviksi ja miettiä, miten tutkijan roolissa onnistuu täyttämään asetetut reliabiliteettitavoitteet. Tutkijana olen pyrkinyt edistämään ja noudattamaan toimintatutkimukselle asetettuja tavoitteita ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta valitsemalla siihen sopivat menetelmät.

#### 6.4 Jatkotoimenpiteet

Tässä toimintatutkimuksen periaatteita noudattavassa työssä keskityttiin kehittämään laajan aihealueen asioita, joista oli tärkeää valita oikeat kehityskohteet. Vaihtuvuus teemana ja sen aiheuttamat kielteiset vaikutukset ovat prosessina sellaisia, että kehitettävää löytyy varmasti aina. Kyseessä on suuri organisaatio, jonka yhteen yksikköön keskittyminen antoi tarpeeksi rajatun kohderyhmän tutkimuksen suorittamiselle. Tämän tutkimuksen tavoitteet saavutettiin osittain, mutta kehitys organisaatiossa jatkuu edelleen tulevaisuudessa.

Määrittelyvaiheessa on tärkeää luoda selkeä kuva tavoitetilasta ja reagoida asioihin, jotka antavat viitteitä siitä, että määritellystä tavoitteesta aletaan poiketa. Tämän jälkeen on tärkeää, että esiin tulleisiin seikkoihin puututaan ripeästi ja tehokkaasti ja vähintään arvioida vaikutus eri osa-alueisiin. Havainnoimalla organisaation vaihtuvuutta uudesta näkökulmasta ja tutkimuksen tuloksena syntyneen mallin avulla, on mahdollista vaikuttaa kannattavuuteen, tehokkuuteen, tiimin keskinäiseen dynamiikkaan ja hyvinvointiin. Näihin asioihin on organisaatiossa keskitytty jo entuudestaan, eikä niiden vaikutusta voi myöskään jatkossa liikaa korostaa.

Tässä työssä keskityttiin kolmeen eri teemaan (työtehtävien jakautumiseen, uuden henkilön perehdyttäminen ja tiedon säilyttämiseen), joiden ympärille kehittämistoimenpiteet keskittyivät. Jatkossa voisi olla hyvä laajentaa tarpeen mukaan kehittämismallin alueita ja säännöllisin väliajoin tarkastella, mitkä teemat nousevat esiin. Nämä kolme edellä mainittua teemaa eivät välttämättä tulevaisuudessa pysy samoina vaan tulevat luultavasti muuttumaan toimintaympäristön muuttuessa. Perehdyttäminen on osa-alueena laaja kokonaisuus, johon voisi jatkossa kohdentaa toimenpiteitä kattamaan myös tiimissä pysyvät henkilöt. Henkilöstömuutosten seurauksena uudelleen jaettavaan työtehtäviin ja kokonaisuuksiin tarvitaan perehtymistä ja sen suunnitelmallinen toteuttaminen voisi olla kannattavaa. Onkin toivottavaa, että jatkossa kehittämiskohteiksi nousisi myös mallin ulkopuolelta löytyvät alueet.

Jatkotoimenpiteenä yksikössä tulisi mitata kuinka paljon henkilöstö kokee mallin auttaneen vähentämään vaihtuvuuden aiheuttamia haasteita. Sitä voisi mitata suorittamalla esimerkiksi puolistrukturoitu kysely henkilöstölle, jossa kysyttäisiin jokaisen kehittämistoimenpiteen aikaan saamaa parannusta. Parannusta voisi mitata arvoasteikolla, jotta tulokset olisi helposti käsiteltävissä ja lisätietoja kysyä avoimilla kysymyksillä. Tämän tutkimuksen puitteissa ja ajanjaksolla kyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa, mutta toimintatutkijan roolissa voin tuoda toimenpiteen esille, kun kaikkia mallin mukaisia toimenpiteitä on ehditty testaamaan käytännössä.

## 6.5 Itsearviointi

Kehitystyötä oli hyvin opettavaista tehdä ja oivalsin tutkimuksen aikana monia uusia asioita toimintatutkimuksen eri vaiheisiin liittyvistä prosesseista. Tutkimustyö tarjosi oivan mahdollisuuden perehtyä organisaatiossa vallitsevaan nykytilaan ja lähteä kehittämään sitä toivottuun suuntaan. Tutkimuksen aikana sain mahdollisuuden oppia syvällisemmin systeemin toimintaan liittyvistä käytännöistä ja soveltaa teoriaa käytännön työskentelyyn. Henkilöstön vaihtuvuuteen syventyminen avasi ja toi uusia näkökulmia omaan työhön ja siihen kuinka näen tiimissä esiintyvän vaihtuvuuden ja sen tuomat vaikutukset organisaation toiminnan kannalta. Oli positiivista huomata kuinka pienilläkin toimenpiteillä voi olla suuri vaikutus yksilön ja koko tiimin toiminnassa. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu syklisyys, ja syklisyyden tutkimuksen piirteinä pystyi huomaamaan käytännön työssä. Prosessin aikana oli mielenkiintoista seurata tiimin omaa panostusta kehitysprosessiin ja huomata, että kehitystyön aihe herätti kiinnostusta ja halua paneutua kehitysprosessiin.

Ajanjaksona toimintatutkimukseen käytetty aika tuntui suhteellisen lyhyeltä ja kehitystyön testaamiseen ja jatkotoimenpiteisiin olisi voinut varata vielä enemmän aikaa. Toimintatutkimuksen ollessa kyseessä, on jatkuva kehitystyön tekeminen ja parantaminen osa tutkimuksen luonnetta, ja käytännössä sen toteuttaminen vuoden aikana on melko lyhyt aika. Vuoden aikana pystyin kuitenkin toteuttamaan kehitystyön melko hyvin ja uskon, että organisaation kannalta vuosi on myös sopivan mittainen aika kehitystyön toteuttamiselle. Uskon, että itse kehitystyön jälkeen tutkimuksen tuloksena luotu toimenpidemalli ja ainakin osa siitä jää vakituiseen käyttöön osana systeemin toiminnan kehittämistä.

Tutkijana koin, että opinnäytetyön aihe avautui minulle paremmin mitä pidemmälle tutkimus eteni. Aluksi aihealueen ja sitä tukevan teorian havainnollistaminen ja valinta tuntuivat toisinaan epäselkeiltä. Mitä enemmän tutkimukseen pääsi sisälle ja syvensi omaa tietämystään aiheeseen liittyen, sitä enemmän tutkimuksen eri vaiheet ja prosessit selkiytyivät. Oli palkitsevaa huomata, että oma tietämys aiheesta ja toimintatutkimuksen suorittamisesta parani läpi koko prosessin ja aloituksen jälkeen projektia oli koko ajan helpompi viedä eteenpäin.

Tutkimuksen aikana laitoin merkille sen, että olisin halunnut sisällyttää työhön liikaa asioita ja eri näkökulmia. Aiheen rajauksella oli merkitystä ja näkökulmat pyrin miettimään niin, että ne palvelisivat kohdeorganisaatiota mahdollisimman hyvin. Lähtökohtaisesti ei ole kuitenkaan järkevää yrittää ratkoa kaikkia kehityskohteita kerralla ja sen vuoksi malli rakennettiin käsittämään vain tiettyjä aihealueita. Kehitystyön aikana huomasin, että kaikkia kehitettäviä asioita ei pysty yhdellä kertaa parantamaan ja prosessit vaativat usein runsaasti aikaa ja resursseja. Tärkeintä on tiedostaa, että parannettavia kohteita löytyy ja niiden eteen tehdään kehitystyötä myös jatkossa.

Oma roolini toimintatutkija oli välillä hieman haastavaa, koska olin poissa työelämästä lähes koko tutkimuksen ajan. Koen, että olisin voinut vaikuttaa enemmän kehitystoimien esiintuomiseen ja implementoimiseen, jos olisin ollut mukana organisaation toiminnassa tutkimuksen aikana. Kehitystyö kuitenkin jatkuu tämän tutkimuksen jälkeen ja uskon, että voin jatkossa ottaa enemmän roolia muutosagenttina. Prosessin aikana minulla oli mahdollisuus tutustua paremmin toimintatutkimukseen. Lähtökohtaisesti koin tärkeäksi, että opin tutkimustavan toimintaperiaatteet ja osaan hyödyntää toimintatutkimusta tutkimustapana myös jatkossa omalla työurallani. Koen, että itseluottamukseni toimintatutkijan suorittajana kasvoi tutkimuksen aikana ja erityisesti siinä kohtaa, kun

palasin itse takaisin työelämään. Uskon, että pääsin sisään toimintatutkimuksen periaatteisiin ja ymmärrän tutkimustavan hyödyt organisaatiolle. Toimintatutkimus on kehittämistapana erittäin hyödyllinen ja tutkimustavan hallitseminen antaa konkreettisen työkalun työyhteisössä toimimiseen. Verrattuna perinteiseen akateemiseen tutkimukseen, koen että toimintatutkimus antaa työelämään hyvin soveltuvan toimintamallin, jota pystyy hyödyntämään monenlaisiin kehittämissuhteisiin.

## Lähteet

Barrick, M.R. & Zimmermann, R.D. 2009. Hiring for retention and performance. Human Resource Management.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. 2018. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>. Luettu 18.10.2019.

Ghosh, P. & Satyawadi, R. & Joshi, J. P. & Shadman, M. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. International Journal of Organizational Analysis 3.

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

Henkilöstön vaihtuvuuden suuri merkitys liikevaihtoon. Pulsetip Analytic. <https://pulsetip.com/fi/blog/the-tremendous-impact-employee-turnover-rate-reduction-has-on-the-bottom-line.html>. Luettu 6.8.2019

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, Simo & Karhunen, Jouni & Luukkainen Martti 2010. Johdatus logistiseen ajatteluun. 5. painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Huotari, Maija-Leena. & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, Esa. 2006. Systeemiäly. Viitattu 2.4.2019 <http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/systeemialy2006.pdf>



Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kesti, Marko. Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalu. <https://docplayer.fi/53641635-Henkilostotuottavuuden-laskentatyokalu-ohje.html>. Luettu 29.10.2019

Koskenoja, Pia 2015. Tutkimusmenetelmät- ja valmiudet. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kupias, Päivi & Raija Peltola 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print, Tampere.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lee, Chun-Hsien. & Hsu, Mu-Lan & Lien, Nai-Hwa 2006. The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. International Journal of Human Resource Management.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Tino & Suvanto, Antti. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes työelämäpalvelut.

Manka, Marja-Liisa 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Pro Verkkokirjajhyly.

Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Synergos Tampereen yliopisto.

Mowday, R. T., Porter L. W. & Steers R. M. 1982. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press Inc.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Preenen, P. T.Y. & Pater, I. E.De. & Van Vianen, A. E.M. & Keijzer, L. 2011. Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. Group & Organization Management.

Reason, P. & Bradbury, H. 2004. Handbook of Action Research. Lontoo.

Saarinen, Esa & Hämäläinen, Raimo P. & Handolin, Ville-Valtteri 2004. Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri: 50 kiteytystä.

Sairanen, Erkki 2018. Liiketoimintatiedon hallinta. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Sarala, Anita & Sarala, Urpo 2010. Oppiva organisaatio. Palmenia.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.

Vanhala, Sinikka. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä: 4. uudistettu painos.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yrityksen Intranet. Viitattu 8.10.2019.

Yrityksen Henkilöstökysely 2019. Viitattu 25.10.2019.

## Liitteet

Liite 1. Kysely henkilöstön vaihtuvuudesta yksikössäsi

Liite 2. Kehittämistoimenpidemalli

## Kysely henkilöstön vaihtuvuudesta yksikössäsi

1. Onko tiimissäsi ollut vaihtuvuutta työsuhteesi aikana?
2. Minkä verran koet, että vaihtuvuutta on ollut: vähän, jonkin verran, paljon?
3. Koetko, että tiimisi henkilöstön vaihtuvuudella on ollut vaikutusta työhösi?
4. Millä tavalla tiimisi henkilöstön vaihtuvuus on vaikuttanut työhösi?
5. Mitkä vaikutukset ovat olleet kielteisiä?
6. Mitkä vaikutukset ovat olleet myönteisiä?
7. Millä tavoin tiimisi henkilöstön vaihtuvuus on vaikuttanut koko tiimin toimintaan?
8. Miten toivoisit, että henkilöstön vaihtuvuutta käsiteltäisiin tiimissäsi?
9. Mitä kehitysehdotuksia esittäisit vaihtuvuuden aiheuttamiin vaikutuksiin?

Työtehtävien jakautuminen			
Kehittämiskohde	Tiimin kehitysehdotukset	Toimenpide	Vastuullinen
Työtehtävien jakautuminen jäljelle jäävien kesken	<p>Pyritään ennakoimaan tulevat muutokset ja erityisesti suuret siirtyvät kokonaisuudet.</p> <p>Varasuunnitelma yllättävien muutosten.</p> <p>Muistiinpanojen merkityksen korostaminen.</p> <p>Kuukausikeskusteluiden merkityksen korostaminen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kirjataan talteen hyvät muistiinpanot, jokaisen työtehtävistä</li> <li>2. Ilmaistaan halu uusia työtehtäviä kohtaan</li> <li>3. Korostetaan SuperUserin ja VaraUserin merkitystä</li> <li>4. Palautekeskustelu kuukauden kuluessa työnmuutoksista</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lähtevä henkilö</li> <li>○ Esimies</li> <li>○ Koko tiimi</li> </ul>
Henkilökohtaisen työmäärän lisääntyminen	<p>Kiinnostus johonkin uuteen tai tulevaan työtehtävään tuodaan ilmi esimiehelle. Uusi työtehtäviä on siten mielekkäämpi jakaa ja ottaa vastaan.</p> <p>Enemmän avointa kommunikointia. Tiimipalaverin rooli on tärkeä työtilanteen läpikäymisessä. Käydään läpi työtilanne säännöllisesti.</p> <p>Prosessien mahdollinen tehostaminen -&gt; jää aikaa ydintoiminnalle. Mietitään mitkä ovat assistenttien vs. asiakkaiden työtehtävät.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Käydään jokaisen kanssa ennakoidusti läpi, mikä uusi mahdollinen työtehtävä kiinnostaa</li> <li>6. Käydään tiimipalaverissa läpi työtilanne säännöllisesti</li> <li>7. Enemmän Ideointia, miten tehostusta voidaan tehdä ja missä työtehtävissä</li> <li>8. Ideat toteutukseen ja niille resurssit</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ esimies ja tiimin jäsen yhdessä</li> <li>○ koko tiimi</li> <li>○ koko tiimi</li> </ul>

Perehdyttäminen			
Kehittämiskohde	Tiimin kehitysehdotukset	Toimenpide	Vastuullinen
Perehdytyksen laadun varmistaminen	Enemmän aikaa perehdyttämislle	9. Varataan erillinen tila perehdyttämistä varten	<input type="radio"/> esimies <input type="radio"/> harjoittelija <input type="radio"/> perehdyttäjä
Perehdytyksen resurssien varmistaminen	Varataan enemmän aikaa harjoittelijalle perehdyttää seuraavaa.  Harjoittelijan aloitus suunnitelmallisemmin.	10. Varataan enemmän suunnittelu-aikaa perehdyttämislle 11. Varataan enemmän aikaa harjoittelijalle perehdyttää seuraavaa - Mahdollisuuksien mukaan 2 viikon perehdytysaika 12. Harjoittelijan starttipaketti (toteutuksen alla)	<input type="radio"/> harjoittelija <input type="radio"/> perehdyttäjä <input type="radio"/> koko tiimi
Oman työn keskeytyminen (uuden henkilön perehdytysvaiheessa ja jällenpäin muu opastaminen)	Kysytään ja autetaan tasapuolisesti.	13. Kysytään ja autetaan tasapuolisesti 14. Kommunikoimaan avoimesti jos ei ehdi omassa työtilanteessa auttaa 15. Vaatii tilannetajua	<input type="radio"/> koko tiimi
Tiedon säilyminen			
Tiedon katoaminen lähtevän henkilön mukana	Minimoidaan yhden henkilön takana olevat tehtävät.	16. Minimoidaan yhden henkilön takana olevat tehtävät - Prosesseissa tulee olla selkeät ohjeet - Päivitysvastuu ohjeen ylläpitämiseen ja opastaminen muulle tiimille säännöllisesti - Uusien opittujen asioiden opastaminen koko tiimille	<input type="radio"/> koko tiimi