



LAUREA

Henkilöstön suuri vaihtuvuus  
Case: Turvallisuusalan yritys



Aaltonen, Susanna

Koski, Kimmo

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Henkilöstön suuri vaihtuvuus Case: Turvallisuusalan yritys

Aaltonen Susanna  
Koski Kimmo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Susanna Aaltonen, Kimmo Koski

Henkilöstön suuri vaihtuvuus. Case: Turvallisuusalan yritys

Vuosi 2009 Sivumäärä 97

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erään turvallisuusalan yrityksen vaihtuvuuden syyt. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti sitouttamisen, työhyvinvoinnin ja työmotivaation vaikutusta vaihtuvuuteen. Tutkimuksella kartoitettiin keinoja sitoutumisen parantamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisälsi kolme pääkokonaisuutta: sitoutuminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Sitouttamisessa pääpaino oli palkitsemisessa ja perehdyttämisessä. Aiheita tarkasteltiin eri teorioiden ja kirjallisuuden pohjalta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Tiedonkeruu toteutettiin sähköpostikyselynä. Kyselylomake tehtiin Digium-ohjelmalla. Tutkimuksen otantaan valituista henkilöistä 29 vastasi kyselyyn.

Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksen henkilöstöpolitiikassa on paljon parannettavaa. Palkitsemisstrategia, esimiestyöskentely ja perehdyttäminen näytti olevan huonosti organisoituja. Nämä seikat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Positiivista oli, että epäkohdista huolimatta työilmapiiri oli hyvä ja työvuorosunnittelussa joustettiin.

Kehittämissuhteita kirjattiin kaikkiin osa-alueisiin liittyen. Tärkeimmäksi seikaksi nousi esimiestyöskentelyn kehittäminen ja informaatio. Yrityksen tulisi käyttää intranettiä enemmän hyödyksi, muun muassa tiedottamisessa, kehityskeskusteluissa ja perehdyttämisen seurannassa.

Jatkotutkimusehdotuksina annettiin yritykselle ehdotus uudesta koko yritystä koskevasta tyytyväisyystutkimuksesta sekä yrityksen rekrytointiprosessin tutkimisesta, koska aihe on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Avainsanat: henkilöstön vaihtuvuus, sitouttaminen, motivaatio, työhyvinvointi.

Susanna Aaltonen, Kimmo Koski

A high turnover of employees. Case: Security company

Year 2009 Pages 97

---

The focus of this thesis was to clarify reasons for a high employee turnover in a security company. Moreover, the goal was to search for factors that cause the employee turnover and the most relevant reasons why workers decide to leave. The research focused on the effect of commitment, work welfare and work motivation to employee turnover. The research mapped out ways to increase commitment.

The theoretical context of the thesis contains commitment, the work welfare and motivation. The focus in commitment was on rewarding and orientation. The topics are examined through different kinds of theories and literature.

The empirical part was conducted with both the qualitative and the quantitative research approaches. The questionnaire was made by using the Digium software. Furthermore, the information was gathered through an electronic questionnaire, which was filled in by the outgoing employees. The sample consisted of 46 employees, of whom 29 answered.

The research revealed that there are lots of things to change and improve in the company's human resources policy. The reward strategy, the management work and orientation are poorly organized. These matters have an effect on the personnel's motivation and commitment. However, in spite of disadvantages, the work atmosphere was good and the rota planning was flexible.

The development recommendations to the company were a proposal of the new contentment research that concerns the whole company and researching the recruitment process, because it has been left out in this thesis.

The response rate remained rather low. To manage that risk, open questions were used along with multiple questions. Notwithstanding the problems which occurred during the thesis, the objectives of this thesis were achieved moderately well.

Key words: employee turnover, commitment, motivation, work welfare

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Rakenne.....	6
1.2	Tausta ja tarkoitus.....	6
1.3	Opiskelijoiden tavoitteet .....	7
1.4	Tutkimusongelma .....	7
1.5	Aiheen rajaus .....	8
2	Vartiointiala.....	8
2.1	Vartiointialan työllistyminen.....	9
2.2	Turvallisuusalan koulutus .....	11
2.3	Tulevaisuuden näkymät .....	11
2.4	Kohdeyritys.....	12
3	Teoreettinen viitekehys.....	14
3.1	Keskeiset käsitteet.....	14
3.2	Sitouttaminen.....	15
3.2.1	Perehdyttäminen .....	17
3.2.2	Oppiminen ja etenemismahdollisuudet .....	20
3.2.3	Esimiehen rooli työyhteisössä.....	21
3.2.4	Henkilöstöpolitiikka.....	23
3.2.5	Palkitsemisstrategia .....	23
3.2.6	Aineellinen palkitseminen .....	24
3.2.7	Aineeton palkitseminen.....	25
3.2.8	Sitoutuminen.....	27
3.3	Työhyvinvointi .....	28
3.3.1	Työhyvinvoinnin edistäminen .....	30
3.3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	31
3.3.3	Työsuojelutoiminta .....	32
3.4	Motivaatio .....	32
3.4.1	Työmotivaatio.....	33
3.4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	34
3.4.3	Motivaatioteorioita.....	35
4	Metodologia.....	37
4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	37
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	38
4.3	Kyselylomake.....	39
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	40
4.5	Luotettavuus .....	41
4.6	Objektiivisuus.....	42

---

4.7	Eettisyys .....	42
4.8	Aikataulu.....	42
5	Tutkimustulokset.....	43
5.1	Taustatiedot.....	43
5.2	Perehdyttäminen.....	45
5.3	Esimiestyöskentely ja työilmapiiri .....	48
5.4	Sitouttaminen.....	51
5.4.1	Oppiminen ja etenemismahdollisuudet .....	51
5.4.2	Palkitseminen .....	52
5.4.3	Motivointi ja motivaatio .....	53
5.5	Muut kysymykset .....	53
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	55
6.1	Esimiestyöskentely ja työilmapiiri .....	55
6.2	Sitouttaminen.....	57
6.2.1	Työhön opastus .....	57
6.2.2	Henkilöstön kehittäminen .....	59
6.2.3	Palkitseminen .....	60
6.3	Työhyvinvointi .....	60
6.4	Motivaatio .....	61
6.5	Yhteenveto .....	61
7	Työn arviointi .....	62
7.1	Työn eteneminen ja menetelmä .....	62
7.2	Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä .....	63
7.3	Jatkotutkimusehdotus.....	64
8	Loppusanat .....	64
	Lähteet .....	66
	Kuviot .....	68
	Liitteet.....	69

## 1 Johdanto

Henkilöstön vaihtuvuus on usean palvelualan yrityksen rasite. Vaihtuvuus tulee yrityksille kalliiksi ja lisää esimiesten työmäärää. Henkilöstön vaihtuvuus rappeuttaa yrityskulttuuria ja huonontaa työilmapiiriä.

Tässä tutkielmatyypisessä opinnäytetyössä tutkitaan erään suomalaisen vartiointialan yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden syitä. Tutkimuksen avulla kartoitetaan suureen vaihtuvuuteen johtaneita syitä kyselyn avulla. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään sitouttamisen, työhyvinvoinnin ja työmotivaation vaikutuksia henkilöstöön sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Saatua ja vastauksia analysoidaan ja tuloksista muokataan yrityksen haltuun uusia ja innovatiivisia ratkaisuja sekä keinoja välttää suuret luvut henkilöstön vaihtuvuudessa. Toimeksiantaja on halunnut pitää tietonsa salaisina, joten työssä yritykseen viitataan nimellä turvallisuusalan yritys.

### 1.1 Rakenne

Tämän raportin alussa esitellään tarkemmin opinnäytetyön aihe sekä turvallisuusalaan liittyviä seikkoja. Lisäksi käydään läpi aiheen rajaus, tutkimusongelma sekä hypoteesi tutkittavasta aiheesta. Tämän jälkeen perehdytään teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsitellään työhyvinvointia, työmotivaatiota sekä sitouttamista. Sitouttamisessa on keskitytty palkitsemiseen ja perehdyttämiseen. Teoreettisen osion alussa selvitetään työtä koskevia keskeisiä käsitteitä. Teoriaosio luo perustan tutkittavan aiheen ymmärtämiselle.

Empiirisessä osuudessa esitellään tutkimusmenetelmä ja sen toteutus. Lopuksi analysoidaan vastauksia ja esitellään kehitysideoita sekä havaitut näkökulmat. Viimeisessä kappaleessa arvioidaan työskentelyä ja tuloksia. Teorioiden ja tutkimustulosten pohjalta kehitettiin yritykselle keinoja henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi.

### 1.2 Tausta ja tarkoitus

Toimeksianto tuli suomalaiselta turvallisuusalan yritykseltä. Opinnäytetyön aiheena oli tutkia syitä henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Yritys toimii valtakunnallisesti, mutta yrityksen sisällä on huomattavia paikallisia eroja työsuhteiden kestolla. Toimeksiantaja on pääkaupunkiseudun vartiointiyksikkö.

Yritys ei ole haastatellut tai pyytänyt irtisanoutuneita täyttämään lähtökyselyä, joten tähän asti eroamisen syyt eivät ole tulleet esille. Tehtävänä oli tehdä lähtökyselykaavake lähteneille työntekijöille. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että haastateltavat rajattiin vuoden sisällä lähteneisiin, sillä yrityksessä on tapahtunut suuria asiakkuuksiin liittyviä muutoksia. Muutoksen seurauksena lähes sata työntekijää menetti työpaikkansa. Tavoitteena oli saada vastauksia vähintään 40 entiseltä työntekijältä.

Tutkimuksen toteutuksessa keskityttiin sitouttamiseen, työilmapiiriin sekä motivaatioon. Näiden aihepiirien pohjalta tehtiin haastattelukysymykset. Kyseiset aihealueet valittiin, koska turvallisuusalan työntekijöillä on matala palkka ja pitkät työajat sekä vuorotyö, jolloin työssä viihtyminen ja mahdollisuus urakehitykseen tuovat lisäarvoa työntekijöille.

Tutkimusprosessin toteuttamisympäristönä toimi turvallisuusalan yritys, jonka kautta saatiin aihe opinnäytetyöhön. Yrityksen henkilöstöyksikön kanssa toimittiin jatkuvassa yhteistyössä. Yksikkö tuki opinnäytetyöprosessin etenemistä.

Yrityksessä on järjestetty työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä kerran vuodessa. Tarkoituksena oli tutkia niistä saatuja tuloksia ja tuoda esille uusia näkökulmia lähtökyselyssä. Kyselyn tulisi olla käyttökelpoinen tutkimuksen jälkeen. Tarkoituksena on, että yritys voisi hyödyntää tutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta henkilöstöjohtamisen välineenä jatkossa.

### 1.3 Opiskelijoiden tavoitteet

Opinnäytetyön tärkein tavoite on kehittää opiskelijoiden kriittisyyttä ja ammattitaitoa. Ensimmäisenä tavoitteena on tehdä tutkimus, joka palvelee käyttötarkoitusta. Toiseksi tavoitteeksi on asetettu nykyisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kentän laajentaminen ja teorioiden käsittäminen käytännössä.

### 1.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittämisellä vaikutetaan koko työn kulkuun, sillä ongelma ohjaa tutkimusprosessia. Kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat tehdään tutkimusongelman ehdoilla. Tutkimusongelma jaetaan yleensä muutamaksi alaongelmaksi. Alaongelmat puetaan tutkimuskysymysten tai hypoteesien muotoon. Tässä työssä olemme asettaneet ne hypoteesiksi. Taanilan (2009) mukaan tutkimuskysymysten tulee olla hyvin rajattuja ja konkreettisia, muutoin niihin ei voi löytää selkeitä vastauksia. Lisäksi hypoteeseista täytyy voida johtaa testattavissa olevat tilastolliset hypoteesit. (Taanila 2009.)



Tutkimusongelmana on selvittää yrityksen suuren vaihtuvuuden syyt. Tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä ovat henkilöstön irtisanoutumisen syyt ja henkilöstöstrategian kehittämiskohteet.

Hypoteesi eli oletusarvo ennen tutkimuksen aloittamista oli, että irtisanoutumisen keskeiset syyt ovat matala palkka, huonot työajat, työn mielekkyyden puute sekä tunne siitä, että ei pääse etenemään urallaan. Usein vartijana toimivat henkilöt ovat ikäväliltä 18-30, jolloin työn vaihtamishalukkuus on suurempaa kuin muilla ikäryhmillä. Hyvin usein vartiointiyrityksen palvelukseen hakeudutaan suoraan armeijan jälkeen tai mahdollisesti ennen poliisikoulua, lisäpisteiden toivossa. Työntekijöiden motiivit ovat vain hetkellisiä. Eri-ikäisten ja elämänvaiheissa olevien motivaatiota on myös tutkittu ja saatu tuloksia siitä, että nuoria aikuisia motivoi koulutus, ammatti ja mahdollinen tuleva perhe. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 141.)

### 1.5 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön keskeisiksi alueiksi rajattiin henkilöstön sitouttaminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Sitouttamisessa olemme tarkastelleet perehdyttämistä, palkitsemista ja kehittymismahdollisuuksia. Henkilöstön työhyvinvointia tarkastellaan työilmapiirin ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Alustavasta suunnitelmasta poiketen rajauksen ulkopuolelle jätettiin rekrytointiprosessi. Kun rekrytointiprosessi jätettiin alueesta pois, saatiin teoriaosuus pidettyä kohtuullisissa mittakaavoissa. Näiden aihealueiden uskomme antavan vastaukset tutkimusongelmiin. Oletusta vahvistaa Hyppäsen (2007) toteamus siitä, että lähtöhaastatteluissa irtisanoutumisen syiksi nousee usein samat asiat. Näitä ovat muun muassa kehitysmahdollisuuksien puuttaminen, rutiininomaisuus, vaikutusmahdollisuudet, johtamistyylin vaikutus negatiivisesti motivaatioon ja se, että tunne mahdollisuudesta onnistumiseen on laskenut. (Hyppänen 2007, 206.)

## 2 Vartiointiala

Vartiointialan yritykset pitävät huolta turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä. Turvallisuuspalveluiden on tarkoitus ennaltaehkäistä rikoksia ja rikosten haittoja. Yritysten asiakkaisiin kuuluvat muun muassa palvelualojen yritykset, tehtaot, tuotantolaitokset, virastot ja yksityistaloudet. Näiden lisäksi asiakaspiiriin kuuluu erittäin korkean turvallisuustason kohteita kuten pankkeja, voimaloita, suurlähetystöjä ja lentoasemia. Alan yritystoiminta on tarkoin säädeltyä ja luvanvaraista. (Työministeriö 2009.)

Alan palveluiden kysyntä on kasvanut viime vuosien aikana voimakkaasti. Syitä kysynnän kasvuun ovat muun muassa lisääntynyt turvattomuuden tunne sekä yleinen elintason nousu. Kysynnän kasvun ohella palvelutarjonta on laajentunut ja palvelut ovat helpommin saatavilla. Useat turvallisuusalan yritykset tarjoavat palveluita myös yli omien rajojen. Yritykset tarjoa-

vat palveluita, jotka eivät suoranaisesti liity sen toimialaan, esimerkiksi kiinteistöhuolto- ja aulapalvelut. (Työministeriö 2009.)

Tekniikka turvallisuuspalveluiden osana on kasvattanut merkitystään. Valvontakohteisiin rakennetaan suojaavia aitoja, portteja, palo-ovia, valaistusta ja lukitusta. Turvallisuustekniikkaan kuuluvat myös automaattiset kulunvalvonta-, videovalvonta- ja rikosilmoitinlaitteet. Turvallisuusteknisten laitteiden on tarkoitus ilmaista rikos- tai valvontakohteen yksityisyyden loukkaus. Näiden lisäksi on kehitetty laitteita ja järjestelmiä, jotka ilmoittavat oikeudettoman tunkeutumisen erilaisiin tietojärjestelmiin. Vartiointialan yritysten tavoitteena on turvata asiakkaan turvallisuus, jotta yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. (Työministeriö 2009.)

## 2.1 Vartiointialan työllistyminen

Vartiointiala työllistää tällä hetkellä noin 4000 henkilöä. Vartijat työskentelevät yksityisissä turvallisuusalan yrityksissä tai yritysten turvallisuushenkilöinä. Valtaosa vartijoista toimii paikallisvartiointitehtävissä. Muita yleisiä työllistäjiä ovat piirivartiointi, hälytystehtävät, vahtimestaritehtävät, kohde-esimiehen tehtävät, valvomotehtävät, järjestyksenpidon tehtävät, hälytys- ja palvelukeskustehtävät, myymälä- ja pankkivahtimestaritehtävät, vastaanottotehtävät, raha-, arvokuljetus- ja myymälätarkkailijan tehtävät sekä metrovartiointi ja vartiointi suuressa liikekeskuksessa. Lisäksi vartijoita työskentelee palo- ja tulityövartiointissa, henkilötarkastustehtävissä, henkilösuojauksessa sekä turvatarkastuksessa. Suomessa ei tällä hetkellä ole suurta kysyntää yksityisille henkivartija- tai yksityisetsiväpalveluille. (Työministeriö 2009.)

Vartiointialan keskeisiä ammattinimikkeitä ovat järjestyksenvalvoja, vartija ja pysäköinninvalvoja. Vartiointialan työntekijöiden on tunnettava hyvin toimivaltuutensa. Vartijana voi toimia täysi-ikäinen poliisin myöntämän vartijakortin haltija. (Työministeriö 2009.)

Vartiointialan työntekijöiden työmarkkinatilanne tulee olemaan tulevinakin vuosina hyvä. Henkilöstön määrä lisääntyy ja työtehtävistä tulee haastavampia. Alan kasvuksi on arvioitu noin 10 prosenttia. Teknologisen kehityksen myötä turvallisuustekniikka tulee korvaamaan jatkossa etenkin piirivartiointia. Kehityksen myötä myös muita tarkkailu- ja valvontatehtäviä voidaan suorittaa pienemmillä henkilöstöresursseilla. On siis selvää, että huolimatta turvallisuuspalveluiden liikevaihdon kasvusta henkilöstön tarve ei tule kasvamaan samassa suhteessa. Muutos tulee vaikuttamaan työn sisältöön ja työn vaativuustasoon. (Työministeriö 2009.)

### Piirivartiointi

Piirivartiointi käsittää useamman asiakkaan kohteen vartiointiin. Piirivartiointivuoro sisältää kohteiden määräajoin suoritettavia tarkastuksia ja muita turvallisuuteen ja toimintaan liittyviä palveluja. Vartija tarkastaa kohteissa muun muassa paloalttiit tilat, lukitukset sekä tarkastaa ikkunat ja ovet. Tarkastusten lisäksi tehtäviin voi kuulua ovien lukitsemiset ja avaukset, sähkölaitteiden päälle ja pois kytkennät, hälytystehtävät sekä poistumistarkastukset. (Työministeriö 2009.)

### Aluevartiointi

Aluevartiointi on tavallisimmin teollisuusalueiden tai vastaavien jatkuvaa vartiointia. Nykyisin tähän piiriin on laskettu myös kauppakeskuksien tai liikealueiden yritysten yhteinen vartiointijärjestelmä. Kauppojen aluevartiointin tarkoituksena on ehkäistä varkauksia ja ilkivaltaa. Liikkeissä kiertää hälytysvalmiudessa oleva vartija. Häiriötilanteessa liikkeestä otetaan yhteyttä vartijaan, joka saapuu paikalle mahdollisimman nopeasti. Aluevartiointissa ennaltaehkäisevänä tekijänä on nimenomaan näkyvä vartiointi. (Työministeriö 2009.)

### Kaupan turvallisuus

Työasuinen vahtimestari luo turvallisuuden tunnetta asiakkaiden ja henkilökunnan keskuudessa, ennaltaehkäisten häiriöitä. Siviiliasuiset vartijat puolestaan etsivät ja vähentävät varkauksia. Näiden lisäksi vartija voi tehdä erikoistarkkailuja, esimerkiksi koeostoja. (Työministeriö 2009.)

### Aulavahtimestaripalvelu

Aulavahtimestaripalvelu on palvelu jossa vartija toimii yrityksen vastaanotossa. Aulavahtimestarin tehtäviin kuuluu vieraiden vastaanotto ja kulunvalvonta. Kulunvalvonnalla on tarkoitus estää asiaton liikkuminen yrityksen tiloissa. Palvelu ehkäisee rikollista toimintaa, estää tietovuotoja ja turvaa henkilöstön työrauhan. (Työministeriö 2009.)

### Arvokuljetus

Arvokuljetustoiminnalla tarkoitetaan rahan, arvopapereiden, jalometallien sekä muiden hyvin arvokkaiden esineiden käsittelyä, suojaamista ja kuljettamista. (Työministeriö 2009.)

### Paikallisvartiointi

Paikallisvartiointi varmistaa, että tuotantotiloissa sekä suurissa toimistokokonaisuuksissa pysytään häiriöttömässä toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että vartijat toimivat asiakkaan tiloissa ja työskentelevät usein esimerkiksi valvomossa, mistä he valvovat kiinteistöä ja siellä tapahtuvaa liikennettä. Tehtäviin kuuluvat muun muassa palo- ja hissihälytysten seuranta, ilki-vallan torjunta, tavarankuljetusten seuranta sekä tarkastuskäynnit eri puolilla kiinteistöä. (Työministeriö 2009.)

### Järjestyksenpidon tehtävät

Järjestyksenvalvojan tehtävänä ovat usein toiminta rajatulla alueella esimerkiksi kauppakeskuksissa, asemilla tai isoissa tapahtumissa. Järjestyksenvalvoja valvoo ja ennaltaehkäisee järjestyshäiriöitä, opastaa ja poistaa henkilöitä sekä suorittaa erilaisia yleisöpalvelutehtäviä. Vartijat eivät kuitenkaan vastaa järjestyksestä ja turvallisuudesta yleisillä paikoilla. (Työministeriö 2009.)

### Hälytyskeskustoiminta

Vartiointialan yritykset pitävät yllä myös hälytyskeskustoimintaa, jolla tarkoitetaan teknisten ilmaisimien lähettämien hälytysten vastaanottamista ja hälytysten välitystä eteenpäin. Toimintaan kuuluu myös erilaisia päivystyspalveluita. (Työministeriö 2009.)

### Turvataarkastustoiminta

Turvataarkastus on lentokentillä tapahtuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on estää lentoliikenteen häiriötekijöitä. Vartijat suorittavat matkustajien ja matkatavaroiden turvataarkastukset ilmailuviranomaisten asettaminen lakien ja määräysten mukaan. Turvataarkastuksilla pyritään varmistamaan että koneisiin ei viedä esineitä tai aineita, jotka voisivat olla vaaraksi lentoliikenteen sujuvuudelle. Nykyään turvataarkastuksia tehdään myös joissakin oikeuslaitoksissa sekä muutamissa tuotantolaitoksissa. (Työministeriö 2009.)

## 2.2 Turvallisuusalan koulutus

Vartiointiliikkeen työntekijöiltä vaaditaan vartijakortti, joka edellyttää lain mukaan vartijan peruskoulutusta. Koulututtavia voi eri koulutusyhteisöissä sekä suurissa vartiointialan yrityksissä. Kun kurssi on suoritettu hyväksytysti, voi korttia anoa poliisilta. Tämän jälkeen vartijakortin haltija voi olla mukana yritysten järjestämässä kohdekohtaisissa sekä tehtäväkohtaisissa koulutuksissa. (Työministeriö 2009.)

Vartijan peruskoulutuksen jälkeen voi suorittaa toisen asteen tutkintona turvallisuusvalvojan perustutkinnon. Laurea-ammattikorkeakoulussa Espoossa voi suorittaa myös tradenomin tutkinnon turvallisuusalan koulutusohjelmassa. Turvallisuusosalalla voi näiden lisäksi suorittaa vartijan ammattitutkinnon ja turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnon. (Työministeriö 2009.)

## 2.3 Tulevaisuuden näkymät

Vartiointialan yritysten toiminta on muuttunut viime vuosien aikana selvästi. Ennen vain teollisuutta tukevaksi toiminnaksi mielletty palvelu on levinnyt muun muassa kuljetusalan, palvelualan ja kaupan alan yrityksiin. Toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myös varti-

ointiliikkeiden työrytmiin. Yhä suurempi osa vartiointityöstä tehdään päivisin. Nykyään asiakuntaan kuuluvat myös yksityiskodit. Yksityisille kotitalouksille tarjotaan lähinnä paikallishälyttäimiä, mutta lisääntyvässä määrin myös kokonaispalveluja. (Työministeriö 2009.)

Yksi kasvavista alueista on arvokuljetustoiminta. Monet yritykset ovat alkaneet ulkoistamaan rahakuljetustoimintaa turvallisuusalan yrityksille. Ulkoistetut arvokuljetuspalvelut ovatkin työministeriön mukaan eriytyneinä omaksi vartiointimuodokseen. Kuljetusten lisäksi tähän vartiointimuotoon liitetään rahanlaskenta sekä muunlaisia käsittelypalveluja. (Työministeriö 2009.)

Nykyisin vartioimisliiketoiminnasta on tullut yksi osa palveluteollisuutta. Tyypillistä kyseiselle alalle on erilaisten oheispalveluiden kasvu vartiointitoimintaan. Vartioimisliikkeiden hoidettavana on turvallisuustehtävien lisäksi myös muita tehtäviä, kuten erilaiset palvelutehtävät. (Työministeriö 2009.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, globalisoituminen ja säästötoimet turvallisuuspalveluihin kohdistuen ovat vaikuttamassa suuresti yksityisten turvapalveluiden kysyntään. Tulevaisuudessa yksityisen turva-alan tarjonta tulee lisääntymään. (Työministeriö 2009.)

Teknologia kehittyä tämän päivän yhteiskunnassa kovaa vauhtia. Teknologian kehittyminen vaikuttaa myös vartiointialaan lisäämällä volyymia, muuttamalla työn sisältöä ja tekemällä työtehtävistä vaativia. Valvovat kamerat, monitorit ja monet turvalaitteet tulevat lisääntymään vartiointikohteissa. Työntekijöiltä tullaan vaatimaan ammatissa vaativia tietoteknisiä valmiuksia. Konkreettiset tarkistukset, jotka vartija on hoitanut ennen, hoitaa tekniikka nykyään itse. Yksittäisen vartijan vastuu lisääntyy tekniikan mahdollistaessa yhä suurempien omaisuusmäärien valvonnan. Tällä hetkellä yksityisellä turvallisuusalalla on tarjolla myös suuri määrä asiantuntija-, suunnittelu-, työnjohto- ja yksikönjohtotehtäviä sekä muita mahdollisuuksia edetä uralla. (Työministeriö 2009.)

## 2.4 Kohdeyritys

Kohdeyrityksen nykytilan esittelyä varten haastateltiin yrityksen resurssipäällikköä. Haastattelu on liitteessä neljä.

Yrityksessä on tapahtumassa lähitulevaisuudessa toimintaympäristön muutoksia. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja lisäksi väestö ikääntyy kovaa vauhtia, mikä muuttaa asiakaskuntaa. Yrityksen asiakspiiriin tulee tulevaisuudessa oletettavasti mukaan myös kunnat. Strategiassa asia on otettu huomioon ja yrityksen visiota muutetaan tällä hetkellä.

Henkilöstöstrategiaa ei ole ollut kirjallisena tähän mennessä, mutta sitä laaditaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden kanssa. Henkilöstön hankinnassa on ollut ongelmia. Hakijoita on paljon, mutta tarvittavaa osaamista ei ole tarjolla. Ihmisiä on palkattu riittämättömällä osaamisella, joka on saattanut olla syy henkilöstön vaihtuvuuteen. Yritys käyttää rekrytointikanavina työvoimatoimistoja, kouluja ja messuja. Rekrytointiprosessi on ollut yksikkökohtaista, mutta yritys on yhtenäistämässä prosesseja. Työhön valitut haastatellaan ja vartioille suoritetaan terveystarkastus vartijakurssin aikana.

Henkilöstövalinnan onnistuminen vaihtelee riippuen yksiköstä ja erot voivat olla hyvinkin suuria. Henkilöstön hankinnan epäonnistumisen syiksi mainitaan se, että kriteerejä ei ole kerrottu hakijalle auki ja perehdytys ei aina onnistu. Vartijat käyvät vartijakurssin, jonka jälkeen lähin esimies vastaa tehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä. Perehdyttämistä ei arvioida perehdyttämisjakson aikana, mutta vuotuisessa henkilöstön hyvinvointikyselyssä on osio perehdyttämiselle. Lisäksi kirjataan ylös onko perehdyttäminen tehty vai ei. Esimiehille on oma perehdytys.

Kehityskeskusteluita käydään kerran tai kaksi vuodessa, riippuen yksiköstä. Tavoitteena on selvittää kehittämistarve ja kertoa työntekijälle yksikölle asetetuista tavoitteista. Keskusteluille on laadittu kirjallinen ohjeistus. Kehityskeskusteluista ei kirjata ylös eikä niistä laadita yhteenvetoa.

Työsuorituksia arvioidaan kolmesta näkökulmasta, jotka ovat perehdytys, tarvittava osaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Yrityksessä on käytössä henkilöstön kehittämismenetelminä työtehtävien vaihto, ohjaus, koulutus ja alan lehdet. Trainee-ohjelma on otettu kokeilu-käyttöön.

Palkitsemisstrategia on laadittu, mutta sen piiriin eivät kuulu kaikki työntekijät. Palkitsemisstrategia perustuu tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. Palkitsemismenetelmänä on ollut usein käytössä se, että työntekijät on palkittu paremmalla tehtävällä. Tulospalkkaus on sidottu vain joihinkin työtehtäviin. Resurssipäällikkö arvioi työtyytyväisyyden olevan neljä koko yrityksen osalta, asteikolla 1-5.

Työntekijöiden fyysistä työkykyä kartoitetaan ja ylläpidetään työterveystarkastuksilla. Epäkohtiin pyritään puuttumaan varhain. Esimerkiksi, jos poissaoloja on paljon, siihen puututaan heti. Fyysistä työkykyä ei erityisesti ylläpidetä työnantajan toimesta, mutta työntekijöillä on mahdollisuus hankkia yrityksen rahoittamia liikuntaseteleitä. Henkistä jaksamista tarkkaillaan ja siihen puututaan työterveyshuollon tai kollegoiden toimesta. Kokonaisuudessa yrityksessä uskotaan, että henkinen ja fyysinen hyvinvointi on kunnossa, jos perusasiat ovat kunnossa. Henkilöstöresurssien hoitamisesta resurssipäällikkö antaisi arvosanan 3,5, joka on hyvän ja

keskinkertaisen välillä. Se, mihin näkemys perustuu, on että asiat ovat kiinni paljon esimiehistä. Kaikki esimiehet vastaavat lähinnä omista asioista ja vastuista esimerkiksi työsuhdeasioissa ja palkitsemisessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii kehittyvän prosessin.

### 3 Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Keskeiset käsitteet

##### Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään henkilöstön osaamisen, resurssien uudelleensuuntaamisen, henkilöstön hankinnan, arvioinnin, kehittämisen sekä johtamisen kehittämisen. Tämän lisäksi henkilöstösuunnittelussa paneudutaan yrityskuvan eli työnantajaimagon kehittämiseen, organisaation kehittämiseen, palkitsemisstrategiaan, henkilöstöhallintoon ja siihen liittyviin tietojärjestelmiin sekä TES-asioihin. (Heinonen & Järvinen 1997, 23-24.)

##### Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöhallinnon käsitteen laajentumisen myötä on alettu puhumaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Tähän kuuluu henkilöstöhallinnon lisäksi keskeisesti henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöä on alettu huomioida suuremmissa määrin yrityksen keskeisenä voimavarana. Toisin kuin henkilöstöhallinto-käsite henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään maksimoimaan hyödyt. Pääpaino on siirtynyt suoritustavoista tuloksiin. (Heinonen, Järvinen 2005, 10.)

##### Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa henkilöstömäärän vaihtumista tietyn ajanjakson sisällä. Aloittaneiden ja lopettaneiden henkilöstömäärää verrataan koko henkilöstön määrään. Vaihtuvuuden mittarina käytetään henkilöitä, ei virkoja. Vaihtuvuutta tutkittaessa on syytä eritellä määräaikaiset ja toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet ja laskea niille omat vaihtuvuusluvut. (Kauhanen 2006, 89.)

Yrityksen henkilöstöön kuuluu terve vaihtuvuus. Sopiva vaihtuvuuden määrä vaihtelee hyvin paljon aloittain ja yrityksittäin. Pikaruokaravintoloille ei henkilöstön suuri vaihtuvuus ole niin suureksi haitaksi, kuin esimerkiksi suunnittelutoimistolle. Vaihtuvuudella on myös tervehdyttävä vaikutus eli sitä kautta yritykseen saadaan uutta verta. Vaihtuvuudesta koituu myös monenlaisia ongelmia, kuten hankinta- ja perehdytyskustannukset. Tärkeää osaamista ja joskus myös yritystä koskevaa arvokasta tietoa voi hävitä. Vaihtuvuus voi olla myös viesti huonosta johtamisesta tai ilmapiiristä yrityksessä. Yrityksen ja yksiköiden tasolla vaihtuvuutta on hyvä seurata pitkäjänteisesti, jolloin huomataan ajoissa kehitystä vaativat kohteet. (Viitala 2007, 90.)

Henkilöstön vaihtuvuus mielletään yleensä negatiivisena asiana, mutta se ei aina ole sitä. Yleiset vaihtuvuusluvut yliarvioivat kustannuksia, jotka aiheutuvat vaihtuvuudesta ja ne käsittelevät myös jokaista työstä eronnutta samanarvoisena. Yleisesti yrityksen edun ja tehokkuuden kannalta parasta on se, että heikot työntekijät eroavat ja heidän tilalleen tulee tehokkaampia työntekijöitä. (Ruohotie & Honka 2002, 42.)

Vaihtuvuuden lajeja on olemassa kahdenlaisia. Funktionaalinen vaihtuvuus on sitä, kun vaihtuvuuden etuja ja haittoja arvioidaan. Dysfunktionaalinen vaihtuvuus tarkoittaa sitä, kun erotetaan toisistaan heikkoja ja hyviä tuloksia tekevät. Yleisten mallien sijaan on esitetty mallia, jossa otetaan huomioon eronneiden määrä, mutta myös heidän tilalleen palkattujen uusien työntekijöiden määrä ja jossa lasketaan vielä molempien ryhmien suoritusasossa esiintyvät erot. Funktionaaliseen vaihtuvuuteen on yhteydessä samat tekijät, jotka vaikuttavat myös motivaatioon. Näitä tekijöitä ovat palkkiojärjestelmät, tavoitteen asettaminen, suoritusarviointi ja koulutus. Syyt, jotka ovat henkilökohtaisia tai liittyvät työympäristöön, eivät suoraan vaikuta päätökseen vaihtaa ammattia tai työpaikkaa. Ikä, työhön liittyvät odotukset, työn sisältö ja tieto työn tuloksista vaikuttavat vain epäsuorasti vaihtuvuutta koskeviin päätöksiin. Yrityssidonnaisuus vaikuttaa enemmän vaihtuvuuslukuihin. Yrityssidonnaisuutta voidaan kuvailla käsityksenä yrityksen tavoitteista ja arvoista sekä haluna ponnistella ja toimia yrityksen hyväksi. Kokonaisuudessa kyseessä on tunnepitoinen reaktio yritystä kohtaan ja tyytyväisyys liitetään työn aspekteihin. (Ruohotie & Honka 2002, 42-43.)

### 3.2 Sitouttaminen

Sitoutuminen ja sitouttaminen tarkoittavat eri asioita, kuten motivointi ja motivoituneisuus. Åberg (2006, 30) kuvailee sitoutuneisuutta yksilön tunnetilaksi, jossa henkilö haluaa antaa panoksensa, koska hän on sitoutunut. Esimerkiksi, kun työtoverit antavat hyvää palautetta, antaa se sitoutumisen oivalluksen tunteen. Åberg (2006, 30) tarkoittaa sitouttamisella tekemistä, jossa saadaan ihminen sitoutumaan. Sitouttaminen saattaa vaikuttaa manipulaatiolta. (Åberg 2006, 30.)

Henkilöstön erilaisia sitouttamiskeinoja on monia. Niitä ovat muun muassa hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat kilpailukykyinen palkkataso ja sitä tasoittavat muut edut työntekijöille, hyvä johtaminen, edellytysten luominen oppimiselle ja kehittymiselle, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Rekrytointiin liittyviä sitouttamisen keinoja olisi realististen odotusten luominen hakijoille ja työhön valituille sekä riittävä perehdytys. (Viitala 2007, 90.)

Lampikoski (2005, 35.) nosti esille Jokivuoren ja Kairisen (2002, 2003) tutkimuksia, joissa painotettiin avainhenkilöiden asemaa organisaatioissa ja heidän sitouttamista sekä sitoutta-



misohjelmien laatimista heille yhdessä organisaation johdon kanssa. Viime aikoina on kehitetty paljon erilaisia tutkimuksia ja innovatiivisia keinoja sekä ohjelmia avainhenkilöstön pitämiseksi organisaation palveluksessa pidempään. Avainhenkilöstön pitämiseen yrityksessä voidaan valita yksilöille erilaisia sitouttamisen keinoja ja motivaattoreita. Avainhenkilöiden preferenssit saattavat vaihdella paljon. Myyntijohtaja odottaa yritykseltä eri asioita sitoutuakseen kuin tutkimus- tai tuotantojohtaja. Toiset arvostavat haasteita tai vapaa-aikaa ja toiset taas joustavia työaikoja. (Lampikoski 2005, 35.)

Kohderyhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat ovat yleistyneet. Ohjelmat voivat koskea johtoryhmää, esimiehiä, asiantuntijoita tai tutkijoita. Tasavertainen kohtelu voi antaa lisää tehokkuutta ja ratkaisuja tai heikentää niitä. Yksilökohtaisten sitouttamisohjelmien rakentaminen vaatii enemmän aikaa ja työtä kuin kohderyhmäkohtaisten sitouttamisohjelmien suunnittelu ja luominen. Johdolta viety aika monitasoisten ja monimuotoisten ohjelmien tekoon syö tehokkuutta organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 35.)

Lampikoski (2005, 37) toteaa, että käyttäisi itse mieluummin sitouttamisesta termiä sitoutumisen edistäminen. Lampikoski pitää sitouttamisen strategiassa pääpainoa avainhenkilöistä huolehtimisessa. Aidon sitouttamisen tarkoituksena ei ole pitää työntekijää väkisin yrityksessä, vaan johdon ja työntekijän yhteisestä ymmärryksestä ja luottamuksesta. Tämä käsittää kaiken henkilön omista motiiveista organisaatiosta lähdön hyväksymiseen. (Lampikoski 2005, 37.)

1990-luvun lama ja sen jälkeiset muutokset työelämässä ja organisaatioiden rakenteissa mursivat perinteistä työsuhdemallia. Perinteinen työsuhdemalli tarkoittaa työntekijöiden rekrytoimista yritykseen vakituksina. Vakituisten työntekijöiden toivottiin sitoutuvan organisaatioon ja luovansa uraa organisaation sisällä. Nyt koulutettu työvoima on lisääntynyt ja organisaatio etsii uudenlaista tehokkuutta ja joustoa. Henkilöstöä on aloitettu tarkastelemaan tuotannon tekijänä, jonka ostaminen ja myyminen markkinoilla on helppoa tietyn laadullisen ja määrällisen tarpeen mukaan. Tästä johtuen yrityksen sisällä vakituista, organisaatioon sitoutunutta ja uraansa jatkavaa henkilöstöä pidetään enemmän rasitteena kuin kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. (Peltonen 2007, 109.)

Tänä päivänä organisaatioiden tarkastelussa on työntekijän välitön panos liiketoiminnalle ja sen kehittämislle sekä toteuttamiselle eikä elinikäinen sitoutuminen yritykseen. Työntekijän kyky tehdä tulosta osana ryhmää, yksikköä ja yritystä on tärkeä asia tämän päivän yrityksissä. Organisaatio ja työntekijä ovat kauempana toisistaan tässä uudessa työsuhteen mallissa kuin perinteisessä mallissa. Sitoutuminen organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja yrityskulttuuriin ei ole enää relevanttia. Työntekijöiden sitoutumisen taso toimii avaimena korkealle suorituskyvylle. Työntekijöiden ollessa heikosti sitoutuneita koituu ongelmia. Työntekijät

eivät ole valmiita kehittämään omia taitojaan ja kompetenssejaan, eivätkä ota vastuuta parantaakseen laatua, työorganisaatiota ja ongelmien ratkaisua. He eivät myöskään ole halukkaita tekemään ylimääräisiä parannuksia ja innovaatioita parantaakseen asiakkaiden kokemuksia. (Peltonen 2007, 109; Stredwick 2005, 24.)

Työn tekeminen vaatii nykyään paljon enemmän henkisiä ja fyysisiä voimavaroja kuin aikaisemmin. Vaativuuden lisääntyessä myös työtehtävistä on tullut haastavampia. Työntekijöiltä vaaditaan enemmän ja usein vähäisemmällä voimavaroilla. Yritykset eivät nykyään tarjoa turvattua urapolkua tai työpaikkaa. Työntekijät ovat tästä syystä alkaneet arvioimaan sitoutumistaan yritykseen ja antamaansa panokseen. Yritykset eivät enää lupaa työpaikkoja ja uralla etenemisen mahdollisuuksia alaisilleen. Niitä vähäisiä lupauksia, joita on annettu, ei ole pidetty. Tästä johtuen työntekijät ovat vastanneet lupauksiin samalla tavalla. Heidän alaissuhteestaan yritykseen on tullut erilainen. He käyttävät aikaa yrityksessä ja tekevät töitä, mutta eivät tee kaikkea yrityksen menestymisen eteen. Työntekijöillä ei ole enää kiinnostusta ylittää perusvaatimuksia ja antaa täyttä työpanosta yritykselle. (Ulrich 2007, 159.)

### 3.2.1 Perehdyttäminen

Työntekijän sitouttaminen alkaa perehdyttämisellä. Perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii asioita yrityksen tavasta toimia. Työntekijä tulee perehdyttää työyhteisöön ja sen toiminta-ajatukseen, visioon ja liikeideaan sekä työyhteisön arvoihin ja tapoihin. Perehdyttämisessä tulee muistaa esitellä työpaikan ihmiset, asiakkaat, työtoverit sekä oman työn toimenkuva ja siihen liittyvät odotukset. (Juuti & Vuorela 2004, 50-52.)

Esimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, tarvittavien työvälineiden ja vaatteiden järjestämisestä, perehdytyksen koordinoinnista, keskustelusta uuden työntekijän kanssa sekä toimenpiteistä, jotka Juuti ja Vuorela ovat myös maininneet perehdyttämisestä. Esimiehen tulee vastata lisäksi siitä, että yrityksessä on olemassa ja käytössä perehdyttämisprosessi ja hänen tulee varmistaa, että prosessille on tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 195.)

Juutin ja Vuorelan (2004, 50) mukaan perehdyttäminen etenee viittä kohtaa noudattaen. Nämä viisi kohtaa ovat valmistautuminen, opastus, mielikuvaharjoittelu, kokeilu ja harjoittelu. Valmistautuminen toimii alustavana tutustumisena aiheeseen. Valmistautumisvaihe alkaa opastajan ja opastettavan jutustelulla. Siinä käydään läpi, että mitä työtä tehdään ja miten työ liittyy organisaation toimintaan ja strategiaan. Hyppäsen mukaan tätä vaihetta edeltää esimiehen valmistautuminen perehdyttämiseen. Näitä ovat työpisteen järjestäminen ja työvälineiden ja vaatteiden tilaus. Koska näihin saattaa kulua enemmän aikaa kuin yksi päivä, tulee toimenpiteet suorittaa ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää, jottei tuhlaata aikaa.

Muita hoidettavia asioita on perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja perehdyttämisestä sopiminen muiden, siihen kuuluvien henkilöiden, kanssa. Kun työsopimus allekirjoitetaan, on hyvä antaa työntekijälle materiaalia koskien yritystä. Työntekijä voi tutustua yritykseen ennen ensimmäistä tai seuraava työpäivää, riippuen allekirjoitusajankohdasta. (Hyppänen 2007, 195-196; Juuti & Vuorela 2004, 50.)

Opastusvaiheessa opastaja jakaa työnopastuksen pienempiin osiin ja käy läpi opastettavalle asiat, joita työssä tarvitaan ja sen, miten työtä tehdään. Mielikuvaharjoittelun tärkein vaikuttavatekijä on se vaihe, kun työntekijä kirjaimellisesti pohtii; minkälaista työtä hän tulee tekemään ja mitä työ on. Mielikuvaharjoittelun avulla työntekijä saavuttaa ja oppii lähes yhtä tehokkaasti työn vaiheet kuin tekemällä sitä konkreettisesti. Kokeiluvaiheessa työntekijä pääsee kokeilemaan käytännössä työntekoa. Varsinainen oppiminen tapahtuu harjoitteluvaiheessa, jolloin työntekijä tekee työtä itsenäisesti. (Juuti & Vuorela 2004, 50-52.)

Perehdyttämisen päätarkoituksena on antaa työntekijälle oikea kuva organisaatiosta ja auttaa luomaan positiivisia mielikuvia organisaatiosta ja työtehtävistä. Perehdyttämisessä on mukana yleensä kaikki ne työntekijät, jotka tulevat toimimaan työntekijän kanssa tulevaisuudessa. Lähin esimies on vastuussa perehdyttämisestä ja sen toteuttamisesta. Monet keskisuuret ja suuret organisaatiot ovat laatineet perehdyttämisohjelman kirjallisesti eli ohjekirjan tai pienen muistilistan opastettavista työtehtävistä. Usein perehdyttämiseen kuluu pari päivää tai muutama tunti useana päivänä. Monissa organisaatioissa perehdyttämisessä käytetään intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa. Perehdyttämisohjelman kautta voidaan myös mitata henkilön oppimista perehdyttämisjakson aikana. (Kauhanen 2006, 145-146.)

Perehdyttämisen jälkeen on edessä työnopastus, joka tehtävästä riippuen kestää parista päivästä pariin kuukauteen. Voidaan sanoa, että vuoden kuluttua taloon tulemisesta työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Perehdyttäminen ja työnopastus pienemmissä yrityksissä voi tapahtua hyvin nopeasti. (Kauhanen 2006, 146.)

Tärkein opetus työnopastuksella on tähdätä ammatissa tarvittavien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Virhe, joka työnopastuksessa voidaan tehdä, on opastuksen laiminlyönti. Juuti ja Vuorela (2004, 50) toteavat, että jos esimiehillä (työnopastajina) ei ole aikaa työnopastukseen, ei työntekijältä voida vaatia tarvittavia työtuloksia. Esimies voi ratkaista kiireen ja ajan riittämättömyyden delegoimalla työnopastuksen erikseen nimetyille tai nimetyille henkilöille. Esimiehen tulee varmistaa etukäteen, että opastajina toimivat henkilöt osaavat toimia tehtävässä ja, että heillä on riittävä tietotaito toimia opastajina. (Juuti, Vuorela 2004, 50.)

Työnopastuksen tukena kannattaa käyttää työnopastuskansiota, jonne on kerätty kaikki ajan tasalla oleva tieto yrityksen arvoista, toiminta-ajatuksista ja keinoista, miten henkilöstö pi-

tää yllä organisaation eri toimintoja ja kehittää niitä. Työnopastus ja perehdyttäminen toimii perustana työntekijän aloitukseen työskennellä yrityksessä. (Borgman, Packalén 2002, 121.) Perehdytyksen apuna voidaan käyttää tutor- tai kummitoimintaa. Valitaan henkilö, joka haluaa ja omaa riittävän taidon perehdyttää uutta työntekijää sekä haluaa auttaa tämän alkuun. Tutor tai kummi pystyy hyvin kertomaan tulokkaalle yrityksen kirjoittamattomat säännöt, joita kaikissa työyhteisöissä on. Esimiehen ollessa kiireinen, untuvikko saa käytännön apua myös muulta kuin esimieheltä. (Hyppänen 2007, 197.)

Perehdyttäminen ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Ihminen ei opi mitään ja oppimista ei tapahdu, jos oppija ei sisäistä opittavaa materiaalia tai hänen oppimistyylyssään on korjaamista. Perehdyttäjän olisi hyvä huomioida, että kaikki eivät opi samalla tavalla. Oppimistyyliä on monenlaisia ja jokaiselle oppijalle on muokkautunut omanlaisensa tyyli.

Oppimistyyliä voidaan jaotella viiteen eri perustyyppiin. Torrington, Hall ja Taylor (2005, 429) mukailevat kirjassaan Bloomin (1956) viittä oppimistyyliä. Ensimmäisessä tyyliä korostuu ymmärryksen merkitys. Ymmärrystyyliä oppijan pitää ymmärtää, että miksi, miten ja milloin tiettyjä asioita tapahtuu. Näiden asioiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan koko oppimisprosessia. Esimerkki ymmärrystyylistä voisi olla se, että jos oppija haluaa oppia laittamaan tietyn saksankielisen sanan oikeaan paikkaan lauseessa, tulee hänen ensin oppia kielioppi. (Torrington ym. 2005, 429.)

Toisena oppimistyylinä on vaistomainen oppiminen. Vaistomaista oppimista tarvitaan silloin, kun kyseessä on oppiminen, jossa vaaditaan taitoja tai aistikapasiteetteja. Nopeus on tärkeää ja tietty tehtävä vaatii toistoja, jotta synkronointi ja koordinaatio kehittyvät. Yksi laajalle levinneistä asioista, joita olisi opittava nopeasti, on näppäimistön käyttö. (Torrington ym. 2005, 429.)

Torrington ym. (2005, 429) kuvailevat seuraavaksi kolmantena oppimistyylinä asenteen kehittymisen. Asenteen kehittyminen mahdollistaa ihmisten kapasiteetin kehittymisen sosiaalisten taitojen muuttamisessa ja parantumisessa. Teoria selittää, että asiakkaat vaativat työntekijöiden olevan itsevarmoja ja heidän on oltava näyttämättä turvattomuuden tunnetta. Työntekijöiden on lisäksi saatava selville, kuinka he antavat positiivisen mielikuvan asiakkaalle. (Torrington ym. 2005, 429.)

Tärkeänä oppimistyylinä pidetään neljättä tyyliä, jossa korostuu muistioppiminen. Muistin avulla ihminen muistaa asioita ja annettuja tehtäviä sekä pystyy palauttamaan muistiinsa tarvittavat asiat tehtävässä toimimiseen. Esimerkiksi henkilö, joka muistaa kieliopin saksankielestä, osaa varmasti kirjoittaa lauseita saksaksi. Henkilö, joka taas on unohtanut kielioppisäännöt, ei muista kuinka kirjoittaa saksaksi sana koira. Muistioppiminen on arvostettua ym-

märtämisessä, koska ymmärtäminen ei ainoastaan riitä, vaan tarvittava asia pitää palauttaa uudelleen muistiin. (Torrington ym. 2005, 430.)

Viidennessä tyyliissä korostetaan proseduraalista oppimista, joka on melkein samanlainen kuin ymmärryksen tyyli. Proseduraalinen oppiminen eroaa siinä, että asiaa, joka on iskostettu päähän, ei tarvitse muistaa, vaan sijoittaa oikein ja ymmärtää. (Torrington et al. 2005, 430.)

Hyppänen (2007, 18.) käsittelee kirjassaan erilaisia oppimistyyliä. Nämä oppimistyyliet eroavat Torrington et al. tyyleistä siinä, että niitä on kolme ja ne keskittyvät enemmän oppilaiden visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin ominaisuuksiin. Visuaalinen oppija oppii näön avulla. Auditiivinen oppija oppii ja muistaa helpoiten, kun hän on kuullut asiasta. Kinesteettinen oppija oppii parhaiten, kun hän pääsee kokeilemaan käytännössä. (Hyppänen 2007, 108.)

### 3.2.2 Oppiminen ja etenemismahdollisuudet

Ihminen haluaa kokea määräävänsä itse omaa toimintaa. Tämä ohjaava voima joutuu työelämässä usein koetukselle. Siksi usein ihannoidaan yrittäjiä ja taiteilijoita, joilla on vapaat kädet omaan työhön. Itsemääräämispyrkimys sisältää halun oppia ja kehittää itseään. Itsenäinen, vapaa ja vastuullinen työ tuo työntekijälle tyydytystä ja työiloa. (Järvinen 2004, 22-24.)

Hyppänen (2007 115-116) on jakanut yksilölliset kehittämismenetelmät neljään metodiin, jotka ovat: mentorointi, työnohjaus, coaching ja sparraus. Kaikissa näissä oppiminen tapahtuu keskustelujen avulla. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä, mentori, ja mentoroitava, aktori, suunnittelevat yhdessä kehittämishjelman. Tarkoituksena on siirtää kokemusta ja osaamista yrityksen sisällä. Työnohjaus voidaan toteuttaa yhdelle työntekijälle tai ryhmälle. Tavoitteena on muun muassa ammattitaidon lisääminen, henkinen ja oman persoonan kasvattaminen, yhteistyön kehittäminen, työroolien selkiytyminen sekä ongelmatilanteiden hallinta. Coaching on tarkoitettu parantamaan työntekijän sekä organisaation suorituksia sekä tulosten aikaansaamista. Sparraus testaa työntekijän ajatuksia ja sillä haetaan vahvistusta omille ideoille. Esimies toimii peilinä ja pyrkii esittämään kysymyksiä, ei antamaan valmiita vastauksia. (Hyppänen 2007, 115-116.)

Urasuunnittelu on yksi sitouttamisen välineistä. Urasuunnitelman avulla työntekijä tietää omat etenemismahdollisuutensa ja voi ottaa tavoitteekseen suunnata katseensa kohti seuraavaa tehtävää. Suunnitelman toteuttamisella ja sen läpikäymisellä työntekijän kanssa työntekijä saadaan motivoituneemmaksi ja sitoutuneemmaksi. Samalla yritys pystyy suunnittelemaan omaa miehitystä ja varautumaan siihen, että yrityksestä löytyy osaamista asiantuntijatehtäviin myös jatkossa. Urasuunnittelu on siis yritysten ja työntekijöiden yhteinen etu. Kehittämistoiminnalla varmistetaan se, että työntekijät näkevät oman panostuksensa vaikutukset ja sen tuomat tulokset hänen itsensä hyväksi, ei yrityksen. (Heinonen & Järvinen 1997, 156.)

### 3.2.3 Esimiehen rooli työyhteisössä

Nykyaikaisissa työyhteisöissä ei enää riitä, että esimiehellä on auktoriteettia ja hän antaa ohjeita sekä määräyksiä. Tämän lisäksi esimiehen tulee olla lähellä alaisia, mutta samalla pitää etäisyyttä sen verran, että pystyy hahmottamaan johtamisen kokonaisuutena. Esimies on kuin valmentaja, hän huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä. Esimiehen tulee tämän lisäksi motivoida ja kannustaa johdettaviaan sekä toimia esimerkkinä alaisille, koska hänen toimintansa heijastuu suoraan alaisiin. Monet työyhteisön ongelmat johtuvat esimiehen roolista. Rooli voi olla vinoutunut joko niin, että esimies on liian lähellä tai liian kaukana arkitodellisuudesta työyhteisössä. Monet esimiehet eivät tietoisesti pohdi omaa suhdettaan työyhteisöön ja jotkut eivät myönnä, että he ovat auktoriteettiasemassa. Tällaisia ovat etenkin sellaiset esimiehet, jotka on valittu työyhteisön sisältä. Roolimuutos voi tulla heille shokkina. (Järvinen 2004, 54-55, 63.)

Järvisen mukaan (2004, 66-72) liiallinen läheisyys johdettavan ryhmän kanssa voi johtaa neljään eri vinoutuneeseen rooliin. Johtaja ei halua olla johtaja, jolloin hän saattaa helposti hakea työyhteisön hyväksyntää oman roolinsa kustannuksella. Hän pyrkii asettumaan alaistensa tasolle ja voi asettua työyhteisön puolelle kritisoidulla organisaation ylintä johtoa. Toinen rooli on johtaja terapeuttina. Työyhteisöissä, joissa on paljon ihmissuhdeongelmia, esimiehetä saatetaan vaatia asioita, jotka eivät hänen toimenkuvansa kuulu, esimerkiksi työntekijöiden keskinäisten riitojen selvittely. Tällaiseen ei tulisi lähteä mukaan, sillä sen seuraukset voivat olla vahingollisia ja ajallisia resursseja ei tulisi hukata.

Kolmas ilmiö on roolimutoksen epäonnistuminen. Tämä liittyy esimiehiin, jotka on valittu työyhteisön sisältä. He ovat muodostaneet erilaisia suhteita työtovereihinsa työskennellessään työyhteisössä ja voi olla vaikea muuttaa toimintamallia työtehtävien vaihtuessa. Esimiehen tulisi pyrkiä olemaan tasapuolinen ja toimimaan koko työyhteisön eduksi. Johtajan puolueellisuus ja suosikkijärjestelmät on neljäs liiallisen läheisyyden tulos tai aiheuttaja. Esimies ei voi saavuttaa riittävää objektiivisuutta, jos hänellä on riippuvuussuhde työyhteisöön tai sen johonkin jäsenen. Syitä sidokseen voi olla monia. Esimerkiksi yhteinen salaisuus, joka pyritään pitämään salassa suosimalla alaista. (Järvinen 2004, 66-72.)

Liiallisen etäisyyteen johtavia syitä ovat auktoriteetin pönkittäminen, tunteiden ja läheisyyden pelko ja johtajan uupumus tai välinpitämättömyys. Auktoriteettia pönkittävä esimies on ajautunut liian kauas työyhteisöstään johtaakseen tämän toimintaa tuloksellisesti. Esimiehen asema itsessään antaa hänelle oikeuden toimia tehtävänsä puitteissa. Auktoriteettia pönkittävä esimies on vastakohta sellaiselle henkilölle, joka ei halua olla johtaja ja käyttää asemaansa hyväksi. Esimies ylikorostaa asemaansa, koska ei ole varma omasta osaamisestaan johtajana. Tunteiden ja läheisyyden pelko ajaa esimiestä kauemmaksi työyhteisöstä. Tämän takana

ovat esimieheen kohdistuvat tunteella ladatut odotukset. Odotusten lisäksi alaisten tunnetilat vaihtelevat, ja esimies saattaa joutua näiden tunnetilojen kohteeksi. Esimiehen tulisi löytää keskitie tunteiden mukaan tempautumisen ja pois vetäytymisen välillä. (Järvinen 2004, 75-80.)

Joskus esimies voi itse uupua tai menettää motivaatioonsa työtä kohtaan. Tällainen esimies on aina henkisesti tasolla poissaoleva ja tästä syystä työyhteisö kokee turvattomuutta. Joku tai jotkut työyhteisön jäsenet pyrkivät ottamaan esimiehelle kuuluvaa vastuuta. (Järvinen 2004, 75-80.)

Myös Hyppänen (2007, 21) mukaan hyvän esimiehen tulee ymmärtää oma roolinsa ja eri johtamistyyli. Esimiehen on tiedettävä mistä liiketoiminnallisista tavoitteista hän on vastuussa sekä osattava viestiä yrityksen suunnitelmat henkilöstölle ja nivoa ne operatiiviseen työhön. Näiden lisäksi esimiehen tulee ymmärtää motivaation ja työilmapiirin merkitys työntekijöiden suorituksille, sekä osata kannustaa työntekijöitä kehittämään ja jakamaan osaamistaan. (Hyppänen 2007, 21.)

Sydänmaanlakka (2004) on kuvannut hyvän johtamisen johtajuuden osaamispuuna, johon kuuluu vankan rungon eli itseluottamuksen lisäksi viisi osa-aluetta; vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, ammattiosaaminen, hyvinvointiosaaminen sekä tehokkuusosaaminen. Sydänmaanlakan (2004) mukaan pinnan alla vaikuttavat esimiehen arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Hyppänen 2007, 23.)

Valpola taas on jakanut hyvän esimiehen vastuut neljään kokonaisuuteen. Ensimmäinen on vastuu lakien ja sopimusten noudattamisesta. Esimies valvoo, että lait ja sopimukset, joihin yritys on sitoutunut, toteutuvat käytännössä. Toinen kokonaisuus on esimiehen vastuu tavoitteisiin pääsemisestä. Esimiehen tulee olla yrityksessä yhteyshenkilönä ja vaikuttaa aktiivisesti johtamisjärjestelmässä. Hänen on pystyttävä viestimään eri tahoille samanaikaisesti sekä kerättävä tietoa siitä mitä hänen yksiköltään odotetaan. Hän on vastuussa yksikkönsä menestymisestä. Vastuu ihmisistä on kolmas kokonaisuus. Se pitää sisällään vastuun esimiehen alaisista. Esimiehen on huolehdittava, että hänen alaisensa työpanos on hyvä ja että työntekijät kehittyvät. (Valpola 2005, 98-99.)

Neljäs kokonaisuus on vastuu omasta itsestä. Esimiehellä on vastuu omasta motivaatiosta ja valinnoista. Hänen on hallittava stressiä, päätöksentekoa ja pitää yllä edellytyksiä työn onnistumiselle. Esimies on viestintätaitoinen ja osaa pyytää palautetta myös omasta työskentelystä sekä hyödyntämään palautetta kehittyäkseen. Kehityskeskustelut ovat oiva johtamisväline etenkin, jos esimiehellä on paljon alaisia. (Valpola 2005, 99-101.)

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen välineistä. Keskustelun avulla voidaan selvittää, ovatko tarpeelliset asiat tavoittaneet kaikki yrityksen henkilöt. Keskustelulla varmistetaan, että tieto on kulkenut alaisen ja esimiehen välillä. Valpolan (2005, 9) mukaan kehityskeskustelun etenemisen vaiheet ovat alkulämmittely, asialistan tarkistaminen, menneen kauden arviointi, tulevan kauden tavoitteet, osaamisen arviointi ja tavoitteet, työyhteisön toimivuus, yhteenvedo sekä kehityskeskustelujen arviointi. Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita tulisi myös seurata. Keskustelussa tulisi sopia millä tavoin sovittuja tavoitteita ja sopimuksia seurataan juuri kyseisen henkilön kohdalla. (Valpola 2005, 9.)

### 3.2.4 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikassa linjataan henkilöstöpoliittiset linjaukset, tavoitteet ja toimenpiteet. Henkilöstöpolitiikka on kytköksissä liiketoiminnan strategiaan linjauksiin. Henkilöstöstrategiaa pyritään tukemaan samalla tavoin yleisstrategiaa tukevaksi. Painotukset henkilöstötoiminnoissa ja tavoitteet strategioissa kehitetään samoilla tavoin liiketoimintastrategian mukaiseksi. (Peltonen 2007, 97.)

Henkilöstöpolitiikkaa voidaan myös kutsua nimellä henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntia ja valintoja, joiden avulla yrityksen tehokkuus säilytetään. Yksi tärkeä osa yrityksen strategian luomisessa on henkilöstöstrategian laatiminen. Strategia toimii viitoittajana henkilöstöpolitiikalle. Henkilöstöstrategian ja -politiikkojen on jatkuvasti tiedettävä henkilöstön määrä ja osaaminen, jotta ne mahdollistaisivat kehityksen, ja henkilöstöjärjestelmien on huolehdittava työntekijöiden asioista, oikeuksista ja hyvinvoinnista. Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään operatiivisen toiminnan käytännöt sekä vastuut, joilla strategia toteutetaan. (Viitala 2007, 61-63.)

### 3.2.5 Palkitsemisstrategia

Strategia-sana juontaa juurensa kreikan kielestä ja tarkoittaa sodan voittamisen oppia sekä taitoa sodan käymiseen. (Kauhanen 2006, 19) Palkitsemisstrategia on osa henkilöstövoimavarojen strategiaa. Strategiassa otetaan kantaa muun muassa siihen; minkälaisista tuloksista halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkio jaetaan? Näihin seikkoihin on monia vaihtoehtoja. Tulostavoitteet voivat olla kannattavuus, kate, kustannukset, laatu, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Organisaatiossa voidaan palkita yksittäinen työntekijä, tiimi, yksikkö, organisaatio tai koko konserni. Saavutettaessa asetetut tavoitteet yritys voi käyttää jakoperusteina henkilöstömäärää, tehtyjä työtunteja sekä palkkatasoa. (Kauhanen 2006, 19.)



Palkitseminen on yksi johtamisessa käytettävistä välineistä. Palkitsemisella kannustetaan ja tuetaan organisaation menestymistä. Palkitsemistavat on jaoteltu taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemismenetelmiin. (Kauhanen 2006, 105.)

### 3.2.6 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen eli taloudellisen palkitsemisen avulla yritykseen houkutellaan mahdollisia työntekijöitä, pidetään nykyiset työntekijät yrityksessä ja tuetaan yrityksen tavoitteita. Palkka motivaation lähteenä perustuu siihen, että palkalla voidaan tyydyttää useita tarpeita. Palkan merkitys kasvaa etenkin silloin, kun se on suoritussidonnaista. Työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa, kun palkasta tehdään suorituksen mitta. Palkan merkitys vaihtelee yksilön ja hänen elämäntilanteensa mukaan. 1960-luvulla Levinson jakoi elämän ikävuodet elämänkaaren eri vaiheisiin. Jokainen vaihe vaikuttaa eri tavalla henkilön kuluttamiseen ja työntekoon. Elämänkaaren vaiheiden lisäksi näihin seikkoihin vaikuttavat suuresti elämäntyyli. Palkan merkitys kannustimena on erityisen tärkeä etenkin pienipalkkaisille, koska sillä tyydytetään perustarpeita. Suurituloisilla henkilöillä palkka tyydyttää lähinnä pätemisen tarvetta. (Kauhanen 2006, 111-114.)

Korvausta tehdystä työstä kutsutaan palkaksi. Palkka maksetaan yleisesti rahana, mutta se voidaan maksaa myös luontoisetuina. Kun palkkaa määritellään, tulee ottaa huomioon työn sisältö ja vaativuus eli työkohtainen osa sekä työntekijän pätevyys ja työsuoritus eli henkilökohtainen osa. Palkkataso on siis sitä korkeampi mitä vaativampi työ, pätevämpi henkilö ja parempi työsuoritus. Työnantaja ei voi muuttaa palkan perusteita työnjohto-oikeuden perusteella. Palkkaa määriteltäessä käytetään samapalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Se osa suoritusta korvauksesta, jolla katetaan työpanoksen osuus, on palkkaa. (Eskola 2004, 21-22.)

Kuten jo edellä mainittiin, palkkaus ei ole täysin yrityksen päätettävissä vaan sille on työsuojelulain ja toimialakohtaisissa työehtosopimuksissa asetettu reunaehdot. Työntekijän palkka voi olla määritetty suoraan työehtosopimuksessa tai siitä voidaan sopia erikseen työsuojelulain mukaisesti. Työehtosopimus on sitova ja sitä on noudatettava myös järjestäytymättömiin työntekijöihin. Monissa yrityksissä palkkakustannukset ovat suurin yksittäinen menoerä ja siksi työnantajat pystyvät maksamaan vain työehtosopimuksen vähimmäispalkan mukaan. (Viitala 2007, 153-154.)

Palkkiot ja kannusteet ovat suurena kannusteena silloin, kun pyritään opiskelulle asetettuihin tavoitteisiin. Kannusteiden tarkoituksena on ennakoida palkkioita ja ylläpitää toimintaa. Palkkiot taas vahvistavat tätä toimintaa. Palkkiot voivat toimia sisäisenä palkitsijana (oppija

kokee työn iloa) tai ulkoisena (oppija ponnistelee saadakseen hyvän arvosanan). Erotettavissa ovat myös motivaation kaksi muotoa: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Ruohotie 1998, 37-38.)

Palkan lisäksi työnantaja voi käyttää epäsuoraa palkkausta eli tarjota työntekijöille etuja, joilla on taloudellinen arvo. Suomessa osa eduista on verotettavia ja osa verottomia. Verotettavia etuja ovat muun muassa autoetu, ravintoetu, puhelinetu ja asuntoetu. Verottomien etujen piiriin kuuluvat sellaiset edut, jotka ovat arvoltaan kohtuullisia ja tavanomaisia ja ovat kaikkien alaisten käytettävissä. Näistä käytetään usein nimitystä työsuhde-etu. Tällaisia ovat esimerkiksi työterveydenhuolto, harrastus- ja liikuntatoiminta, henkilökunta-alennus organisaation tuotteista tai palveluista, täydennyskoulutus ja vapaa-ajan lisävuokaukset. Työntekijä maksaa eduista vastiketta, joka alittaa tuotteen tai palvelun käyvän hinnan. (Kauhanen 2006, 115-116.)

Muita palkitsemisen muotoja ovat henkilöstörahas-to-osuudet sekä optiot. Yritys voi siirtää varoja henkilöstörahas-toon tulokseen perustuen. Rahaston varat voidaan käyttää henkilöstön hyväksi tai niitä voidaan luovuttaa henkilöstön käyttöön esimerkiksi tiettyjen palvelusvuosien täytyttyä. Optiot ovat käytössä lähinnä pörssi-yhtiöissä. (Viitala 2007, 146.)

### 3.2.7 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen liittyy lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Tällaisten palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa motivaatioteorioitsijoiden mukaan etenkin silloin, kun työntekijän palkka on suuri. Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa koulutus, kehittyminen, omien kykyjen käyttö, itsensä toteuttaminen, osallistuminen päätöksentekoon sekä työn haastavuus. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 194-195.)

Työuraan liittyvä palkitsemistekijät on jaettu seuraaviin kohtiin:

Työ sinänsä on palkitsemiskeino silloin, kun työntekijä voi tuntea olevansa vahvoilla työn pysyvyyteen nähden. Nykyään määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhdet ovat yleistyneet, eikä ole varmuutta siitä voiko työnantaja vastata sitoumuksistaan huonon taloudellisen tilanteen koittaessa. (Kauhanen 2006, 132.)

Itsensä kehittämisellä on suuri merkitys henkilön urakehityksen kannalta. Tänä päivänä vastuu oman osaamisen kehittämisestä on siirtynyt ensisijaisesti työntekijälle itselleen. Työnantaja voi kuitenkin tukea henkilöstön opiskelua työajan ulkopuolella joustamalla työajoissa ja rahoittamalla koulutusta. Oppimismahdollisuudella ja itsensä kehittämisellä on kuitenkin kaksi puolta. Tämän päivän osaamisen johtaminen varmistaa sen, että henkilöstöllä on tarpeeksi osaamista. Opiskelun voidaan tuntea kuuluvan osaksi työtä, eikä sitä koeta palkkiona. Opiske-

lumahdollisuuden ollessa palkitsemiskeino on tehtävä selväksi sen säännöt. (Kauhanen 2006, 132; Moisio & Salimäki 2005, 195.)

Työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittämiseen on myös käytännöllisempiä tapoja kuten työ- ja urakierto. Työnkierto ja tehtävien vaihtuvuus paitsi kehittävät taitoja myös avartavat näkemyksiä ja antavat työntekijälle laajemman kuvan omasta organisaatiosta. Tällä on nähty olevan vaikutusta oleellisesti työviihtyvyyteen. Henkilöstön kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja mahdollisimman yksilöllistä. Kehittämissuunnitelma pitää sisällä myös urasuunnitelman, jonka tavoitteena on antaa tieto kaikista niistä mahdollisuuksista, joita työntekijällä on tulevaisuudessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 156.)

On tutkittu, että omaan toimenkuvaan ja siihen kuuluviin tehtäviin ollaan tyytyväisiä noin neljän vuoden ajan. Mielenkiinto työtehtäviä kohtaan alkaa vähentyä, kun kaikki asiat sujuvat kuin leikki ja onnistumisetkaan eivät ole enää uusia asia vaan itsestäänselvyys. Työntekijän kannalta olisi siis hyvä vaihtaa työtehtäviä neljän vuoden välein. (Kauhanen 2006, 135.)

Kauhanen (2002) totesi tutkimuksessaan palvelualojen osa-aikaisten työntekijöiden etsivän uutta työtä enemmän kuin kokoaikaisten työntekijöiden. Uuden työn hakemisen syitä olivat muun muassa parempi palkka. Toinen vaikuttava seikka oli työn tarjoamat mahdollisuudet kehittää itseään ja etenemismahdollisuudet uralla. Henkilöt, jotka arvioivat kehittämismahdollisuutensa heikoiksi tai jotka kokivat uralla etenemisen mahdollisuudet vähäisiksi, etsivät todennäköisemmin uutta työtä verrattuna työntekijöihin, jotka kokivat kehitys- ja urakehitysmahdollisuudet hyväksi.

Uran joustavuus tarkoittaa sitä, kuinka joustavasti työntekijä on pystynyt siirtymään yksiköstä tai tehtävästä toiseen. Uran joustavuus riippuu yksilöstä ja yrityksestä. Jotkut yritykset suosivat tehtävien ja yksiköiden vaihtoa, jotta työntekijät eivät urautuisi. (Kauhanen 2006, 132.)

Mahdollisuus tulojen lisäykseen motivoi ja palkitsemiskeinona. Urakehitykseen liittyy hyvin vahvasti suuremmat tulot, siksi korkeamman toimen tavoittelu motivoi. Urakehitys on hyvin usein etenemistä hierarkiassa ylöspäin. Urakehittymisen tekeminen näkyväksi motivoi ja kannustaa itsensä kehittämiseen. (Moisio & Salimäki 2005, 195; Kauhanen 2006, 133.)

Sosiaaliset palkinnot jakaantuvat seuraaviin alakohtiin:

Statussymboli eli näkyvä arvo-aseman merkki on hyvä palkitsemiskeino. Näitä ovat muun muassa toiminimike, käyntikortti, työpiste ja siellä oleva kalustus, sen koko ja sijainti, työvälineet, asusteet, työaika, työnantajan auto, alaisten lukumäärä ja erityisoikeudet. Tällaisten

asioiden palkitsevuus riippuu siitä millä tavoin työntekijä ja muut henkilöt asiat näkevät. Joillekin statussymboli on tärkeämpi motivaation lähde kuin raha. Statussymboleiden koetaan tuovan arvostusta ja ne viestittävät muille henkilön tärkeydestä. On kuitenkin oltava varovainen niitä käytettäessä, sillä näkyvä arvoero voi viedä kauemmas yrityksen yhteisestä hyvästä. (Viitala 2007, 162; Kauhanen 2006, 134.)

Suomen tämän hetkessä työkuulttuurissa on yleisempää antaa negatiivista, kuin positiivista palautetta. Usein unohdetaan positiivisen palautteen vaikutus tai pelätään palautteen aiheuttamaa kateutta. Julkisesti annettu positiivinen palaute ja kiitos korvaavat usein pienen rahallisen korvauksen. Tunnustusta annetaan julkisesti juhla- tai merkkipäivänä, jolloin työntekijä muutoinkin odottaa tunnustusta. Tällöin kiitos tai tunnustus ei tuota niin suurta mielihyvää. (Viitala 2007, 160; Kauhanen 2006, 135.)

Eräs mielenkiintoinen palkitsemiskeino on sosiaaliset suhteet. Järjestämällä työntekijöille kiinnostavia sosiaalisia kontakteja tai antamalla heille vastuuta sidosryhmien tapaamisissa, esimerkiksi yrityksen edustajina, voidaan monen työntekijän työurakka palkita. Tällöin johtajien on tunnettava alaisensa hyvin, sillä toisille tällaiset edustustehtävät ovat pikemminkin taakkaa kuin palkinto. Silloin, kun palkittava työntekijä tunnetaan hyvin, edustamisella on suuri psykologinen merkitys. (Kauhanen 2006, 136; Viitala 2007, 162.)

### 3.2.8 Sitoutuminen

Henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä, kutsutaan sitoutumiseksi. Viitala (2007, 88) on todennut Allenin ja Mayeriin viitaten, että sitoutumista määrittävät kolme eri asennetekijää. Sitoutumisesta voidaan erottaa kolme erilaista ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluvat affektiiviset (tunneperäiset) tekijät. Affektiivisella sitoutumisella viitataan henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Toisena ulottuvuutena on jatkuva sitoutuminen eli käyttäytymistekijät. Jatkuvalle sitoutumiselle tarkoitetaan työntekijän arvioimaa kannattavaa panos-tuotos-suhdetta organisaatiossa. Tässä vaikuttavat palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Kolmantena ulottuvuutena ovat kognitiiviset (tiedolliset) tekijät eli yksilön normatiivinen sitoutuminen. Normatiivisella sitoutumisella viitataan velvollisuudentuntoon työskennellä organisaation alaisuudessa. (Viitala 2007, 88-89.)

Henkilöstön sitoutumista on pidetty hyvin tärkeänä osana organisaatiossa, koska se vaikuttaa toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen. Erilaisilla käytännön ratkaisuilla on viitattu siihen, että työvoima on verrattavissa mihin tahansa raaka-aineeseen. Tätä kautta henkilöstöä pidetään liikuteltevissä olevana resurssina, jota voidaan nopeasti vähentää ja lisätä tarpeen mukaan. Sitoutumisen avulla organisaatiossa

on innovatiivinen, motivoitunut ja stabiili henkilöstö, joka omaa korkean suorituskyvyn. Tätä kautta organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset. Tuloksenteekokyky tulevaisuudessa varmistuu. (Lampikoski 2005, 36; Viitala 2007, 89.)

Yrityksen on saatava jokaisen työpanos kerättyä, jotta saavutetaan enemmän pienemmällä henkilöstömäärällä. Siksi henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeää. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa erityisesti silloin, kun heitä kuunnellaan. He voivat esittää vapaasti ideoita ja uskovat yrityksen avainhenkilöiden ajavan heidän asioitaan. Lisäarvoa työhön tuo myös kokemus siitä, että on arvokas ja tärkeä yritykselle. (Ulrich 1997, 160.)

Tämän päivän yhteiskunnassa vakituiset työsuhteet eivät ole itsestäänselvyys. Usein työnhakijat joutuvat tyytymään määräaikaiseen tai osa-aikaiseen työsopimukseen. Erityisesti palvelualan yritykset käyttävät osa-aikaisia työntekijöitä. Työsuhteiden rakennemuutosten taustalla on koventunut kilpailu ja epävarma toimintaympäristö, johon vaikuttaa muun muassa globalisaatio. Nykyisestä tilanteesta johtuen työsuhteeseen liittyy aina pelko siitä, että oma osaaminen ja ammattitaito eivät riitä, vaan työntekijä voi tulla irtisanotuksi hetkellä millä hyvänsä. Työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan on tippunut radikaalisti edellä mainitusta syystä. Sitoutumisen laskiessa poissaolot lisääntyvät ja työntekijät ovat niin sanotusti vain töissä yrityksessä. Sitoutumisen puutteen syynä on ajatus siitä, että lojaalisuus ei ole molemminpuolista, miksi siis yrittää. (Grönfors & Pietilä 2005, 145; Kauhanen 2002.)

### 3.3 Työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeimpinä perusteina pidetään terveyttä, osaamista ja pätevyyttä sekä fyysistä ja psyykkistä työympäristöä. Ihmisen elämään tärkeitä voimavaroja ja mielekkyyttä tuottavia asioita ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta. Työntekijä ja yritys hyötyvät kumpikin tasapuolisesti, jos työn, työympäristön sekä yksilön voimavarat ovat tasapainossa. Hyvinvointi ihmisillä ilmenee psyykkisenä jaksamisena. Stressinhallinnan ja tehokkaiden selviytymiskeinojen avulla hyvinvointi saavutetaan ja ylläpidetään. Piilin (2006, 160) mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on hallinnan tunne. Se tarkoittaa sitä, että millä tavalla ihmisellä omien asioiden ja elämäntapahtumien kontrolli on hallinnassa. Piili (2006, 160) toteaa, että hallinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kontrolliin. Sisäisellä kontrollilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta vaikuttaa itse. Ulkoisella kontrollilla taas sitä, vaikuttavatko muut ihmiseen enemmän. Hallinnan tunne yksilöllä toimii esteenä ikävän työn pienentämiselle tai huonon sosiaalisen ilmapiiirin vaikutuksille hyvinvointiin työssä. (Viitala 2007, 212; Piili 2006, 159-160.)

Yrityksen hyvän tuloksen ja tuloksellisuuden takaa hyvinvoiva henkilöstö, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tehokkaaseen työskentelyyn. Henkilöstön hyvinvointi on nykyisin suuri haas-

te yritykselle ja työntekijälle itselleen. Yritykset pyrkivät muokkaamaan kulttuuria siihen suuntaan, että saataisiin työntekijät itsekkin kiinnostumaan fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta sekä terveydestä. Työntekijöiden oma kiinnostus edellä mainittuja asioita kohtaan toisi lisäarvoa yritykselle, jota pyritään jatkuvasti kehittämään. Työntekijöiden hyvinvoinnista ei työnantaja voi yksin vastata, mutta se voi edistää sitä. (Viitala 2007, 211-223.)

Hyvinvoivan henkilöstön hyötynä on se, että he pystyvät työskentelemään hyvin tehokkaasti tuottaen tuloksia, kehittymään sekä tuottamaan erilaisia tärkeitä ratkaisuja ja innovatiivisia malleja. Väsyneet ja heikolla osaamisella varustetut ihmiset toimivat tehottomasti eivätkä luota omiin suorituksiinsa. Pitkään väsyneillä ja tehottomilla ihmisillä saattaa seurauksena olla tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen ja kasvava tapaturmien riski. (Viitala 2007, 212.)

Yksi tärkeä mittari, jolla voidaan arvioida henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa yrityksessä on sairauspoissaolot. Ongelmaksi on noussut myös se, että nykyään ihmiset työskentelevät sairaana, joka osaltaan vähentää työn tehokkuutta ja lisää vakavien sairauspoissaolojen määrää. Syitä sairauspoissaoloille on monia. Osaan sairauspoissaolon syistä ei voida vaikuttaa, mutta erilaiset työyhteisötekijät voivat vaikuttaa sairauspoissaolojen suureen määrään. Näitä tekijöitä ovat vähäinen vaikutusmahdollisuus omaan työhön, puute sosiaalisesta tuesta työpaikalla, organisaatiosupistukset ja epävarmuus työsuhteesta sekä sen jatkumisesta. (Viitala 2007, 212-213.)

Työn kuormitustekijät toimivat yleensä lähtökohtana työhyvinvoinnin tarkasteluun. Kuormitustekijät ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön ja työympäristöön sekä aiheuttavat kuormitusta työntekijöille. Työntekijä voi kuormittua kahdella tavalla: myönteisesti tai kielteisesti. Työntekijä, joka on suuresti kuormittunut, ei pysty hallitsemaan työtään ja siihen liittyviä erilaisia kuormitustekijöitä. Kuormitusta tulee olla sopivasti, suuri määrä kuormitusta aiheuttaa työntekijän liikakuormittumisen ja sitä kautta yllirasittuneisuuden. (Viitala 2007, 216.)

Stressi on tänä päivänä hyvin suuri syy työpaikoilla lisääntyneeseen loppuun palamiseen eli burn outiin, väsymykseen, sairauspoissaoloihin ja yleiseen tehottomuuteen. Stressi voidaan määritellä myös ilmiöksi, jossa ihminen itse havaitsee epätasapainon vaatimusten ja voimavarojen välillä. Stressi liittyy yksilöön ja on kokemuksellinen asia. Monet eri ihmiset saattavat nähdä jonkun asian stressaavana, kun taas toiset motivaatiota lisäävänä asiana. Yrityksille koituu paljon haittaa, jos henkilöstössä huomataan stressiä. Yrityksen tulee kytkeä henkilöstön stressaantuminen pois, jos se aikoo saada aikaan tuottavaa ja kilpailukykyistä toimintaa. (Viitala 2007, 219.)

Hyvällä työsuunnittelulla voidaan vähentää väsymistä, työuupumista ja henkistä pahoinvointia. Yleisesti voidaan erotella hyvinvoinnin kaksi puolta: henkinen ja fyysinen hyvinvointi. Fyysistä puolta voidaan parantaa suunnittelemalla työ siten, että turhat liikkeet ja kova rasitus vähenevät. Suunnittelun apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, kuten laitteita, apuvälineitä, tilajärjestelyjä ja parempia työmenetelmiä. Psykkistä puolta voidaan muuttaa muun muassa järjestelemällä oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta työssä, jonka kautta voidaan vähentää väsymystä ja stressiä. Työn määrän ja vaativuuden tulisi olla tasapuolista: raskasta ja kevyttä yhtä paljon. (Viitala 2007, 230-231.)

Itsemääräämisyrittäminen, josta puhuttiin jo alaluvussa oppiminen ja etenemismahdollisuudet, vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. Stressin taustalla on usein tunne siitä, että työntekijä ei koe hallitsevansa työtään tai sen hetkistä elämäntilannettaan. Kun työasiat eivät ole työntekijän itsensä kontrollissa jännitys kasvaa ja laukaisee stressireaktion. Puolestaan tilanteet, joissa työntekijä hallitsee asiat ja työ sujuu hyvin ja odotusten mukaan, hän saa lisää henkisiä voimavaroja sekä hyvänolontunnetta. (Järvinen 2004, 24.)

Palkansaajien tutkimuslaitoksen teettämän kyselyn mukaan työtyytyväisyydessä ja työoloissa työn henkisen ja fyysisen rasittavuuden tai kiireen kokemisen suhteen ei löytynyt suuria eroja osa- ja kokoaikaisten työntekijöiden kesken. Eroja löytyi sen sijaan työntekijöiden arvioidessa kehitys- ja etenemismahdollisuuksia. Osa-aikaiset kokivat myös, että he voivat vaikuttaa vähemmän työnsä tekemiseen kuin kokoaikaiset (Kauhanen 2002.)

### 3.3.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointiin investoiminen on hyvin kannattava sijoitus niin liike- kuin kansantaloudellisesti. Manka(2007, 22.) mukaan työhyvinvointiin investoiminen on ajankohtaista kolmen kansantaloudellisen uhkatekijän vuoksi. Uhkatekijöitä ovat väestön ikääntyminen ja uhkaava työvoimapula, tietotyön lisääntyminen, joka kasvattaa henkisen työhyvinvoinnin merkitystä ja työhyvinvoinnin puute kustannusten lisääjänä. Puute aiheuttaa sairauspoissaoloja ja alentaa työkykyä. (Manka ym. 2007, 22.)

Tyhy-toiminta eli työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on jatkuva prosessi. Tyhy-toiminta kiinnittää huomiota työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Tyhy-toiminta voidaan myös ymmärtää toisella nimellä, joka on tyky-toiminta. Työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta toimii parhaimmillaan prosessina, jonka avulla kehitetään erilaisia työkykyä ylläpitäviä ja lisääviä asioita. Tyky-toiminnan avulla voidaan kehittää työyhteisöä, ammatillista koulutusta, työnohjausta, stressinhallintakeinoja ja muita psyykkisiä voimavaroja ja tukea liikuntaa. Laisa säädetään työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Työterveyshuollon ammattilaisten tulisi olla mukana kehittämässä tyky-toimintaa. Työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijat muok-

kaavat omalta osaltaan yritystä olemaan tehokkaampi, turvallisempi ja innostavampi työpaikka. (Viitala 2007, 232-233.)

Yrityksissä hyvinvointia tukeva toiminta on järjestetty esimerkiksi henkilöstölle tarjottavina etuina. Tätä kautta ne voivat olla myös osa palkitsemisjärjestelmää yrityksessä. Yritys voi innostaa henkilöstöä kehittämään ja ylläpitämään omaa hyvinvointiaan eri keinoin. Näitä voivat olla muun muassa erilaiset yrityksen maksamat liikuntatilat ja liikuntasetelit. Monissa työpaikoissa tyky-toiminta voi näkyä myös yrityksen yhteisillä urheilusuilla ja kampanjoilla sekä kilpailuilla. Yritys pitää henkilöstön hyvinvointia yllä erilaisilla konsertti- ja teatterierillä. (Viitala 2007, 232-233.)

Tehostamishankkeiden merkitys on tärkeää. Nykyisin tällaisia ohjelmia on toteutettu monissa yrityksissä. Kansaneläkelaitos ja työterveyslaitos ovat olleet mukana tukemassa hankkeiden toteuttamista. Tärkeimpinä tavoitteina tyky-hankkeilla on lisätä työpaikalla terveyttä ja tuottavuutta sekä tehokkuutta. Hankkeet ovat kehittäneet fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös kilpailukykyä. Tämän lisäksi psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi on parantunut. Parhaimmillaan tyky-hankkeet tuottavat parannusta ja kehitystä kolmella eri hyvinvoinnin alueella. Hankkeista saadut tulokset ovat olleet positiivisia. Hankkeiden kautta tuottavuus on parantunut ja poissaolot sekä ylityöt ovat vähentyneet. (Viitala 2007, 233.)

### 3.3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisella parannetaan organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan strategista johtamista, jonka periaatteita ilmaistaan henkilöstöstrategiassa. Työhyvinvoinnin johtaminen on ajankohtaista, koska työvoiman saatavuus on pienentynyt ja tästä johtuen yhä useammalla on varaa valita työpaikkansa. Yhä tärkeämmäksi tulee henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Nykyisin nuoret pitävät työilmapiiriä tärkeänä valintakriteerinä, mikä yhtenä osana korostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä osaavasta työvoimasta kilpailtaessa. (Manka ym. 2007, 23.)

Kun halutaan tietää ollaanko menossa haluttuun suuntaan, täytyy työhyvinvoinnin vaikutuksia mitata. Työhyvinvointia mitattaessa tulee ottaa huomioon, että työkyky saattaa alentua yksilöllisistä ominaisuuksista ja työstä aiheutuvista kuormitustekijöistä. Työhyvinvoinnin mittaamisen aloittamisessa on päätettävä sopivat mittarit. Mittarien valinnoissa tulee käyttää aikaa, koska niiden tulisi olla myös tärkeitä organisaation tavoitteiden kannalta. Tuloksista raportointi ja keskusteleminen yhdessä työhyvinvoinnin mittaamisen kanssa voivat tarjota uusia keinoja tuoda esille työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka ym. 2007, 25.)



Mittareiden laadinta on ensimmäinen vaihe. Mittarit täytyy ottaa käyttöön sekä laatia vastuut ja aikataulu mittaamiselle. Näin varmistetaan mittaustulosten hyödyntäminen ja niiden pohjalta laaditaan kehittämistoimet. (Manka ym. 2007, 25.) Työhyvinvoinnin johtamisesta on tehtävä suunnitelmallista toimintaa, jotta siitä syntyisi kilpailuetua ja ylimmän johdon tulee olla siihen sitoutunut. Näin voidaan työskentelyn edellytyksistä huolehtia ja vastata osaamisen sekä eläköitymisen ja sairauspoissaolojen aiheuttamiin haasteisiin. (Manka ym. 2007, 23.)

### 3.3.3 Työsuojelutoiminta

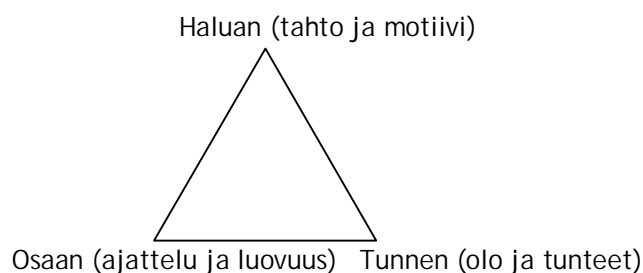
Työsuojelutoiminta on nykyisin työpaikoilla keskeinen ja mielenkiintoinen yhteistoiminnan kohde. Organisaation sisällä tulisi kiinnittää huomiota sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Yksi organisaation taho yksin ei voi pitää työsuojelutoimintaa yllä. Ylimmän johdon tulisi myös kiinnittää huomiota työterveyshuoltoon ja työsuojeluun. Sen tulisi tukea näitä käyttämällä niiden tehostamiseen aikaa ja rahaa. Organisaatiot, jotka ovat pitäneet huolta työkyvystä, ovat saaneet siitä kilpailuetuja niin imagoon kuin talouteen liittyen. (Kauhanen 2006, 196-197.)

Jokaisessa työpaikassa on lain mukaan nimettävä yksi työsuojelupäällikkö, joka vastaa siitä, että työsuojelu organisaatiossa on sillä tasolla kuin sen kuuluukin olla. Työsuojelupäällikön toimenkuva ja vastuualueet ovat työsuojelun organisointi ja johtaminen, tiedottaminen ja kouluttaminen sekä osallistuminen organisaatioiden kehittämishankkeisiin. Yritysturvallisuus- ja työsuojelukenttä kuuluvat työsuojelupäällikön vastuualueisiin. (Viitala 2007, 233-234.)

Työterveyshuolto kuuluu isona osana myös organisaatioissa järjestettävään toimintaan ja siitä säädetään myös laissa. Yrityksen tulee selvittää työpaikan terveysvaarat, hoitaa terveystarkastukset vaarallisen työn yhteydessä sekä tiedottaa terveyden vaaroista. Työsuojeluviranomaiset pitävät huolen siitä, että lainmukaiset terveystalvet on järjestetty yrityksessä. (Viitala 2007, 234-235.)

## 3.4 Motivaatio

Termit motiivi ja motivaatio johtavat suoraan latinankielestä sanasta *movere* ja *motus*, jotka tarkoittavat liikkumista. Perimmältään motivaatiossa on kyse liikkeen suuntaamisesta. Motivaatiolla on tarkoitettu myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaisuksiin. Motiivien tehtävänä on virittää ja ylläpitää yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)



Kuvio 1: Motivaatio kolmio (Valpola 2005, 103)

Motivaatio koostuu kolmesta (kuvio 1) kolmion kulmasta. Tekeminen tuntuu hyvältä, kun ihminen tahtoo. Motivaatio on korkea silloin, kun ihminen tietää osaavansa asian. Silloin kun työ tuntuu epämiellyttävältä tai rasittavalta, ihmisen motivaatio laskee ja töitä pyritään siirtämään. (Valpola 2005, 103.)

#### 3.4.1 Työmotivaatio

Motiivien aikaansaamaa tilaa voidaan kutsua motivaatioksi. Henkilö, jolla on suuri motivaatio, työskentelee tehokkaasti saavuttaakseen asettamansa päämäärän. Ihmisen halukkuus käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä riippuu paljon motivaatiosta ja sen suuruudesta. Motivaatiosta saatetaan käyttää myös nimeä hinku, jota on ehdotettu myös motivaation suomenkieliseksi vastineeksi. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Valmius ja motivaatio yhdessä säätelevät työpanosta. Valmius vaikuttaa osaamiseen ja motivaatio säätelee sitä mitä yksilö haluaa tehdä. Ihminen joka on työhön motivoitunut, ponnistelelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Niillä, joilla on jo riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä, motivaatio lisää heidän suoritustasoaan. Valmiuksien ollessa heikot, ei motivaation lisääminen johda parempiin tuloksiin. Työsuoritus on kolmen eri tekijän vuorovaikutuksen funktio. Edellä mainitut kolme tekijää ovat halu eli motivaatio, kapasiteetti eli valmius ja mahdollisuudet eli tilannetekijät. Jos jokin kolmesta tekijästä puuttuu, työsuorituksen tulos on nolla ja yksilöt eivät pysty suoriutumaan kyseisestä tehtävästä täydellisesti. (Ruohotie & Honka 2002, 33.)

Suvannon (2002) mukaan työelämässä tulisi huomioida arvoulottuvuus motivaatiotekijänä. On otettava kantaa myös kielteisten arvojen vaikutuksiin koskien motivaatiota. Useasti työntekijät tuntevat työuupumusta ja kokevat, että aika ei riitä annettuihin työtehtäviin. Ongelma on tosiasia useilla aloilla, mutta kyseessä on myös arvo-ongelma. Ongelmat löytyvät johtamisesta ja organisoinnista, niitä kehittämällä henkilöstön työhyvinvointi lisääntyy. (Suvanto 2002, 39-40.)

Esimiehen kannalta vaikutusvaltainen vaikutuskanava on motivaatio: henkilön halu ja tahto työskennellä eteenpäin ja tehdä hänen vastuullaan työtä. Alaisten ja oma sekä muiden motivaatio on tärkeää esimiehelle. (Piili 2006, 46.)

Yleisesti motivaatiolla on suunta ja voima. Jotta ihminen osaisi ja tietäisi mihin mennä, täytyy hänellä olla tavoitteita ja unelmia sekä motivaatiota saavuttaa ne. Yksilö jaksaa paremmin, jos tavoitteet ovat houkuttelevia ja kiinnostavia. Jotta motivaatio pysyisi, tulisi tavoitteiden olla saavutettavissa, eikä vaatia liikaa ponnisteluja. Motivaation ylläpitämisessä tärkeää on palautteen saaminen. Palautetta saadaan siitä, että on oikea suunta ja tapa toimia sekä millaisia tuloksia tehdään työssä. Sisäinen onnistumisen mittari tulee täyttää, jotta yksilö on tyytyväinen. Hyvä motivaatio tekijä on tekemisen ilo. (Piili 2006, 46-47.)

Esimies voi vaikuttaa alaisten motivaatioon huomattavasti. Tehtäväkokonaisuuksia muokkaamalla jokaiselle saadaan omanlaisensa motivoiva työtehtävä tai työpäivä. Valpola (2005, 110-111) on havainnollistanut tehtäväkokonaisuuksia myös kolmen tekijän avulla, jotka ovat kokonaisuuden ymmärtäminen eli aloitteellisuus ja ongelmanratkaisutehtävät, tuotannolliset tehtävät eli niin kutsutut operatiiviset tehtävät sekä yhteydenpitotehtävät eli vastuu prosessin sujumisesta. Työntekijöillä on erilaisia mieltymyksiä, joku voi haluta suorittaa operatiivisia tehtäviä kun taas toiset haluavat innovatiivisempia tehtäviä kuten ongelmaratkaisua elävöittääkseen työtä. (Valpola 2005, 110-111.)

#### 3.4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ruohotie ja Honka (2002, 14) jakavat motivaation kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyen sen keston tai pysyvyyteen. He toteavat sisäisen motivaation olevan työtä, joka itsessään palkitsee tekijäänsä. He kirjoittavat, että sisäiselle motivaatiolla on ominaista, että motivaatio on sisäisesti välittynyt, ja tästä syystä käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä.

Ylimmän asteen tarpeiden tyydyttäminen: itsensä toteuttaminen ja kehittämisen tyydytys, liittyvät myös sisäiseen motivaatioon. Ihmisellä on tarve päteä ja olla itsenäinen; sisäinen motivaatio perustuu näihin. Useimmilla ihmisillä ulkoisten tekijöiden vaikutus on pienempi kuin sisäisten tekijöiden vaikutus. Ulkoiset tekijät motivoivat ajallisesti vähemmän. (Ruohotie 1998, 38; Ruohotie & Honka 2002, 14.)

Palkkioita ulkoisessa motivaatiossa ei välitä motivoitunut työntekijä itse. Ulkoinen motivaatio perustuu läheisesti työympäristöön. Ulkoisessa motivaatiossa palkkiot pysyttelevät Maslowin tarvehierarkian alemman asteen tarpeiden eli turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen täyttämässä. (Ruohotie 1998, 38.)

### 3.4.3 Motivaatioteorioita

1950-luku oli motivaatioteorioiden kukoistavaa aikaa. Neljä erilaista ja erityistä motivaatioteoriaa syntyi tällä vuosikymmenellä. Näitä motivaatioteorioita on tutkittu, muokkailtu ja niistä on kirjoitettu kirjoja. Motivaatioteoriat selittävät teoriaa monesta eri näkökulmasta ja niistä on hyvä tietää kahdesta syystä. Ensiksi, teoriat edustavat uusien teorioiden kasvua niiden mukaan. Toiseksi, johtajat käyttävät käytännössä säännöllisesti teorioita apunaan ja heidän terminologiassaan selittäessään teorioita. (Robbins 2009, 209-210.)

Mikä aiheuttaa henkilöstön tuottavuuden ja työtyytyväisyyden? Mikä saa työntekijät toimimaan tuottavalla tavalla? Mikä ohjaa ja kanavoi heidän käyttämistään saavuttamaan ja ratkaisemaan organisaation tavoitteet? Mikä voima työntekijöillä on, että he seuraavat tiettyjä ohjeita yrityksessä, jotta päämäärät saavutetaan? (Adler 1997, 158.)

Monet motivaatioteoriat pyrkivät saamaan vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Jokainen motivaatioteoria pyrkii selittämään, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla ja miten johtajat rohkaisevat heitä toimimaan tietyllä tavalla (Adler 1997, 158.)

Abraham H. Maslow (1954) loi kuuluisan motivaatiota kuvaavan viisiportaisen tarvehierarkiapyramidin. Abraham Maslowin viisiportaisen tarvehierarkian pyramidissa liikutaan alhaalta ylöspäin tarpeiden täytyessä. Maslowin mukaan ylemmän asteen tarpeet (itsensä toteuttaminen ja kehittämisen tyydytys) eivät aktivoitu, ennen kuin alemman asteen tarpeet (turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunne) on täytetty. Toisin sanoen, kun ensimmäisen asteen tarpeet on täysin tyydytetty, siitä ei synny tarpeeksi motivaatiota. Henkilö pyrkii tyydyttämään toisen asteen tarpeet. Kun haluaa motivoida ihmisen, on ensin ymmärrettävä millä tasolla motivoitava henkilö on ja keskittyä tyydyttämään tarpeita, jotka ovat ylä- tai alapuolella. (Adler 1997, 158; Robbins 2009, 210.)

Pyramidin perustana toimivat fysiologiset tarpeet, jotka koostuvat nälästä, janosta, suojasta, seksistä ja muista tarpeista. Fysiologisten tarpeiden tyydyttyä, ihminen siirtyy turvan tarpeeseen, joka pitää sisällään turvallisuuden ja turvallisen fyysisen ja emotionaalisen harmonian. Liittymisen tarpeilla ihminen etsii vahvistusta kontakteista. Robbins (2009, 210) kirjoittaa, että kolmas tarve käsittää kiintymyksen, kuulumisen tunteen, hyväksymisen ja kaveruuden. Vilkkö-Riihelä (1999, 470) toteaa kolmanteen tarpeeseen tärkeänä osatekijänä ihmisen haluavan toimia sosiaalisessa yhteisössä ja eri ryhmien tyydyttävän sosiaalisia tarpeita. Sosiaalisen tarpeen tyydyttyä arvostuksen tarpeet tulevat kuvioihin mukaan. Silloin ihminen haluaa erottua joukosta, osoittaa pätevyytensä ja saada aikaan jotain erityistä. Kun tarve on tyydytetty, ihminen tuntee olonsa hyödylliseksi. Jos tarve jää tyydyttämättä, ihminen tuntee olonsa masentuneeksi ja turhautuneeksi. Korkeimmalla tasolla Maslowin pyramidissa on itsensä

toteuttamisen tarve. Robbins (2009, 210) mukaan ihminen korkeimmalla tasolla ajaa itsensä siihen, johon hän on pystyvä, pitäen sisällään kasvun, mahdollisuuden saavuttamisen ja oman täyttymyksen. (Robbins 2009, 210; Viikko-Riihelä 1999, 470-471.)

Psykologi Frederick Herzberg (1968) kehitti kaksifaktoriteorian, jota kutsutaan myös hygieniamotivaatio teoriaksi. Herzberg mietiskeli vastausta kysymykseen: "Mitä ihmiset haluavat työltään?" Herzberg totesi, että tyytyväisyyden vastakohta ei ole suoraan tyytymättömyys. Jos poistetaan suurimpana ongelmana tyytymättömyys, ei se tee työstä suoraan mieleistä. Herzbergin mukaan tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, ovat erillään niistä, jotka johtavat työtytymättömyyteen. Robbins (2009) esittelee kirjassaan Herzbergin ehtoja työn ympärillä, joita ovat johdon laatu, palkka, yrityksen politiikka, fyysiset työolot, suhteet toisiin työntekijöihin ja työturvallisuus. Herzberg kutsui myös näitä hygieniatekijöiksi. Herzberg esittää tarpeita, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella, kun ihmisiä halutaan motivoida työssä. Työn rikastamisen mallilla voidaan soveltaa teoriaa työhön ja parantaa motiivitumisen edellytyksiä. Työn ulkoiset olosuhteet ovat hygieniatekijöitä ja työ itse on motivaatiotekijä. (Robbins 2009, 212-214; Adler 1997, 161-162.)

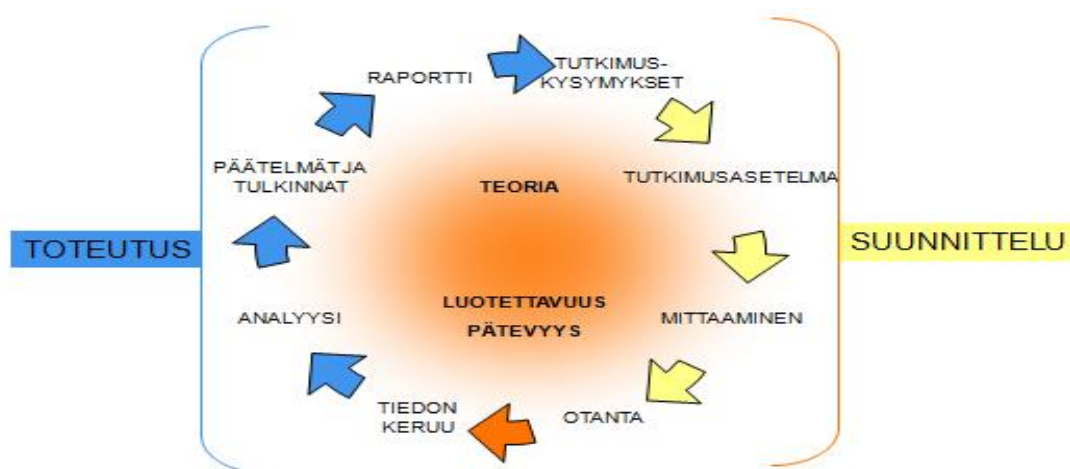
David McClelland, amerikkalainen teoreetikko, kehitti kolme tärkeää motiivia ajamaan ihmisiä eteenpäin: saavutuksen, hallitsemisen ja liittymisen tarpeen. McClelland keskittyi myös kovasti johtajien tarpeeseen hallita, hän korosti saavuttamisen tarvetta perusteeksi sille, miksi jotkin yhteiskunnat tuottavat enemmän kuin muut. Saavutuksen tarve ajaa olemaan parempi, saavuttamaan enemmän ja ponnistelemaan onnistuakseen. Hallitsemisen tarve taas on tarve, jossa saada muut käyttäytymään niin kuin he eivät olisi muuten käyttäytyneet. Viimeinen liittymisen tarve pitää sisällään ihastuksen kaverillisiin ja läheisiin ihmistenvälisiin suhteisiin. (Robbins 2009, 214; Adler 1997, 160.)

McClellandin mukaan moni ihminen omisti ja toi esiin erilaisia yhdistelmiä kolmesta motiivista. Osalla ihmisistä yksi tietty motiivi esitti isoa osaa, joka sekoittui keskenään käyttäytymiseen ja työ- ja johtamistyyliin. McClelland ehdotti, että suuri liittymisen tarpeen motivaatio heikentää johtajien objektiivisuutta. Johtuen siitä, että he odottavat, että heistä pidetään, se vaikuttaa samalla heidän päätöksentekokykyyn. Suuri hallitsemisen tarpeen motivaatio saattaa tuottaa johtajille lujan työetiikan ja sitoutumisen organisaatioon. Kun hallitsemisen tarve on johtajilla suuri, he eivät hallitse tarvittavaa joustavuutta ja ihmis-keskeisiä taitoja. McClellandin mukaan johtajat, joilla oli saavutuksen tarpeen motivaatio, saavuttivat parhaat tulokset johtajina. McClellandin motivaatioteoriaa kutsutaan myös nimellä suoritusmotivaatioteoria. (Chapman 2008.)

## 4 Metodologia

Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelmänä kvantitatiivis-kvalitatiivista menetelmää. Näiden kahden erilaisen tutkimusmenetelmän käyttöön päädyttiin, jotta tutkimuskohteesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Tutkimuksessa painotettiin kvantitatiivista menetelmää, jonka mittarina tässä tutkimuksessa on kyselylomake.

Seuraavassa kappaleessa esitellään kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät, tutkimuksen toteutus käytännössä sekä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet.



Kuvio 2: Tutkimusprosessi (Taanila 2009)

Kuviossa kaksi on Taanilan (2008) kuvio tutkimusprosessista, joka kuvastaa konkreettisesti tämän tutkimuksen prosessia. Kuvassa näkyy tutkimuksen kaari aloitusvaiheesta tulosten päätelmä- ja tulkintavaiheeseen. Tutkimusprosessi voidaan jakaa kahteen tärkeään vaiheeseen etenemisen ja valmiiksi saamisen kannalta. Kaksi vaihetta tutkimusprosessin kaaren aikana ovat suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe. Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat tärkeänä osana tutkimusasetelman määrittelemisen, mittaaminen ja otannan suorittaminen. Toteutusvaiheessa olennaista on kerätä tietoa ja analysoida sitä. Näiden vaiheiden jälkeen tehdään päätelmät ja tulkinnat. Tutkimusprosessin keskeisenä fokuksena koko sen ajan kulkee teoria, luotettavuus ja pätevyyskohdat.

### 4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen toisin sanoen laadullinen tutkimus, keskittyy tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksella pyritään selvittämään asioita, joita ei voida määrällisesti mitata. Kvalitatiivisella tutkimuksella yritetään löytää tosiasioita. Tutkimustyyppjä on lukuisia, mutta

niitä yhdistää seuraavat seikat; aineisto kootaan luonnollisessa tilassa ja tutkimukset tehdään pääsääntöisesti haastatteluna eli tutkijat luottavat havaintoihinsa. (Heikkilä 2008, 49.)

Aineistoa tutkitaan monitahoisesti ilman olettamuksia tai hypoteeseja ja tutkimuksessa käytetään sellaisia metodeja, joissa tutkittavan "ääni" pääsee kuuluviin. Kohdejoukko on valittu tarkoituksella ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimustapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksissa avoimia kysymyksiä rajataan kuitenkin johonkin tiettyyn suuntaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160.)

Turvallisuusalan yrityksen resurssipäällikön haastattelu toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Haastattelukysymykset oli ennalta määritelty ja ne lähetettiin haastattavalle etukäteen. Haastattelun aikana kysymyksiä tarkennettiin, ja havainnollistettiin esimerkein, jotta kysymykset tulivat ymmärretyksi oikein.

Kvantitatiivisen tutkimuksen juuret tulevat luonnontieteistä. Tutkimusmenetelmässä korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Menetelmä on saanut vaikutteita filosofisista suuntauksista, joiden mukaan tieto on peräisin aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset, hypoteesit, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelma, koehenkilöiden valinta, aineiston tilastoiminen ja tilastollinen analysointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135-155.)

Kvantitatiivinen tutkimus tunnetaan myös nimellä tilastollinen tutkimus. Tilastollisella tutkimuksella pyritään havainnollistamaan vastauksia lukumäärin ja prosentein. Hyvien tuloksien saamiseksi tarvitaan riittävän suuret ja edustavat otokset. Tilastollisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmistä käytetään yleisimmin standardoituja tutkimuslomakkeita, jotka sisältävät jo valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia, joita on saatu aineistosta, pyritään analysoimaan tilastollista päättelykeinoa hyödyntämällä. Tilastollisella tutkimuksella pystytään tutkimaan tilanne, mutta ei selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka paljon ja miten usein. (Heikkilä 2008, 16; Viikka 2007, 13.)

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritettiin sähköpostikyselynä. Kysely lähetettiin 46:lle vuoden sisällä irtisanoutuneelle työntekijälle. Tutkittaviin on valittu vain omasta tahdostaan työsuhteen lopettaneet henkilöt. Yrityksestä on irtisanoutunut vuosien aikana monia, minkä vuoksi tutkimus toteutetaan otantatutkimuksena. Otantaan kuului yhteensä 91 henkilöä. Heikkilän (2004) mukaan otantatutkimuksella tiedot saadaan nopeammin ja tutkiminen helpottuu. Otannasta on jätetty ulkopuolelle määräaikaikaisessa työsuhteessa olleet. Tutkimuksessa

on käytössä systemaattinen otanta, koska lähteneistä työntekijöistä on olemassa rekisteri. Jokaiseen otannan henkilöön otettiin yhteyttä.

Systemaattinen otanta toimii parhaiten silloin, kun perusjoukkoa ei tiedetä tarkkaan. Systemaattinen otanta sopii parhaiten sovellettavaksi perusjoukkoon, joka on satunnaisessa järjestyksessä ominaisuuksiensa perusteella ja joukon jaksoissa ei tapahdu vaihteluita. Tällaisia ovat muun muassa asiakasrekisterit ja aakkosjärjestyksessä olevat luettelot. Systemaattista otantaa käytetään otantamenetelmänä myös silloin, kun havaintoyksiköiden numeroiminen on vaikeaa. (Vilka 2007, 53.)

Kyselylomakkeet laadittiin toimeksiantajan ehdotuksesta Digium-ohjelmalla. Lomakehaastattelu toteutettiin strukturoidusti, eli lomakkeessa on valmiit kysymykset ja ne esitetään jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä. Tämä haastattelumenetelmä on nopea ja sopi tutkitavalle ryhmälle. Strukturoidut kysymykset on muodostettu niin, että jokainen ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja kaikki kysymykset voidaan kysyä jokaiselta samalla tavalla. Jokainen muuttuja eli tutkittava asia sai arvon. Arvo voidaan ilmaista erilaisina symboleina: kirjaimina tai numeroina. Voidaan puhua myös sisällön erittelystä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2006, 114; Vilka 2007, 15.)

Tutkimuksen alussa otettiin yhteyttä tutkimuskohteena oleviin henkilöihin ja heiltä pyydettiin suostumus vastaanottaa kysely heidän sähköpostiinsa. Vastausaikaan oli varattu kaksi viikkoa. 91 henkilöstä puheluun ei vastannut 39. Henkilöille yritettiin soittaa useana päivänä. Neljä puheluun vastanneista ei halunnut osallistua tutkimukseen ja yksi vastannut pyysi lähettämään kyselyn kotiosoitteeseen. Ajan puutteen vuoksi tätä ei pystytty suorittamaan. Kysymyslomake lähetettiin lopulta 46 henkilölle. Motivointikeinona kyselyyn käytettiin 20 euron Amarillo-lahjakorttia ja kahta elokuvalippua, jotka arvottiin yrityksen edustajan toimesta ja lähetettiin voittajille. Toimeksiantaja kustansi lahjakortin ja kaksi elokuvalippua.

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään millä osa-alueella on eniten parannettavaa, jotta työsuhteet jatkuisivat tulevaisuudessa pidempään. Tutkimuksessa tutkittiin työilmapiiriä, työn mielekkyyttä, yksikön henkilöstöpolitiikkaa sekä motivointikeinoja.

#### 4.3 Kyselylomake

Heikkilä (2008) toteaa kirjassaan, että kyselylomake kuuluu olennaisena osatekijänä kysely- ja haastattelututkimuksiin. Tästä johtuen kysymykset on hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen. (Heikkilä 2008, 47.)



Kyselylomake rakennettiin neljässä osassa. Osiot poikkeavat tämän työn viitekehystä, sillä mukaan otettiin toimeksiantajan pyynnöstä kysymyksiä, jotka laajensivat joitain osa-alueita hyvin suuriksi. Ensimmäisessä osassa selvitettiin taustatekijät, joilla oletettiin olevan vaikutusta tutkimuskohteena oleviin asioihin. Toisessa osiossa tutkittiin työntekijän kokemuksia perehdyttämisestä sekä siitä millaisen ensivaikutelman hän sai yrityksestä ja työtehtävistä. Kolmas osio käsitteli esimiestyötä. Tässä osiossa tarkasteltiin lähemmin esimiestyön vaikutuksia työntekijään ja yksikköön, jossa työntekijä on työskennellyt. Viimeisen osion kysymykset käsittelivät sitouttamista. Tämän osion keskeisiä näkökulmia olivat työssä kehittyminen, palkitseminen ja motivaatio.

Tutkimuslomake suunniteltiin Heikkilän (2008) kuvaavien hyvien tunnusmerkkien mukaan. Kysymykset etenivät loogisesti ja kronologisesti. Ensimmäisen osio rakennettiin monivalintakysymyksistä, jotta vastaajien mielenkiinto säilyisi kysymyslomakkeen loppuun lukemiseen ja täyttämiseen asti. Kyselylomake sisältää runsaasti kysymyksiä, joka saattaa osaltaan vaikuttaa vastaajien motivaatioon vastata kaikkiin kysymyksiin. Jokainen kysymys on kuitenkin harkittu huolella ja todettu relevantiksi.

Kysely sisältää dikotomisia kysymyksiä eli kysymyksiä, joissa on vain kaksi vastausvaihtoehtoa sekä monivalintakysymyksiä. Lomakkeessa käytettiin useita erilaisia kysymysten toteutustapoja. Esimerkiksi ensimmäisen osion kahdeksas kysymys on tehty Likertin asteikon mukaan. Likertin asteikkoa voidaan käyttää mielipideväittämässä ja se on järjestysasteikko. Asteikko voi olla esimerkiksi 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. (Heikkilä 2008, 51-54; Vilka 2007, 46.)

Ajoitus on hyvin tärkeä osa kyselyssä. Lomakkeiden postittaminen ja verkossa lähettäminen pitää tapahtua hyvissä ajoin. Nykyisin tutkimusta tekevät yritykset pyrkivät lähettämään vain tiedotteen ja muistutuksen koteihin kyselyyn vastaamisesta. Sähköisessä kyselyssä ja muistutuksen lähettämisessä ei kustannuksia synny yhtä paljon kuin kyselylomakkeen lähettämisessä postitse. Muistutuksen tai kyselyn voi ajastaa lähtemään tietyssä ajassa automaattisesti tutkimukseen valituille vastaajille. (Vilka 2007, 28.)

Vilkan (2007, 28) mukaan ajoitus tulisi kyselyssä miettiä hyvin, jotta kyselyyn saataisiin suuri vastausprosentti. Vuodenaikoihin ja erilaisiin sesonkeihin liittyen asioita ei voi korjata uusilla kyselyillä tai muistutuksilla. Tutkimuskohteina voi toimia vuodenaikoihin ja sesonkeihin liittyvää toimintaa kuten matkailua, turismia ja ravintolatoimintaa. (Vilka, 2007, 28.)

#### 4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen, jos tutkimme esimerkiksi opiskelijoiden älykkyysosamäärää ja toistamme tutkimuksen seuraavalla viikolla, ja

tulos olisi täysin sama, tutkimuksemme olisi reliabeeli. Tulosten ollessa vaihtelevat tutkimus on sattumanvarainen. Reliabiliteettiin voi vaikuttaa monet seikat, esimerkiksi tutkimukseen vastanneet voivat muistaa joitakin seikkoja väärin tai ymmärtää kysymykset toisin kuin tutkimuksen laatinut henkilö. Vastauksien tallennusvaiheessa voi sattua vastauksien väärinmerkittämisiksi. Jotta tutkimus olisi toistettavissa, tutkijan on käytettävä yksiselitteisiä luokittelua ja analysointisääntöjä. (Uusitalo 2001, 84.)

Vastauksien kirjaamisvaiheessa on saattanut tapahtua virheitä, koska vastauksia on käsitelty useampi kuin yksi henkilö. Reliabiliteetti saattaa kärsiä myös siitä, että vastaajat eivät ole muistaneet kaikkia relevantteja asioita vastaushetkellä. Kysymykseen liittyvät asiat voivat tulla mieleen vasta silloin, kun kysely on jo palautettu.

Validiteetti tarkoittaa käytetyn mittarin pätevyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, mittaako esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake tarkoitettua asiaa. Pätevyyteen vaikuttavat tutkimuksen toteutus, ja se onko saadut tulokset ja niiden tulkinnat oikeita. Tässä niin sanotussa oletetussa oikeassa tulkinnassa voi tapahtua kahdenlaisia virheitä. Ensimmäinen virhe on, että tutkimuksen laatijat pitävät hypoteesiaan oikeana, sen ollessa virheellinen. Voidaan siis todeta, että tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys voi olla virheellinen. Vaihtuvuus voi johtua täysin muista syistä, kuin mitä rajaukseen on otettu. Toinen virhe on puolestaan se, että asetettu hypoteesi on oikein, mutta tutkimustulokset kumoavat sen. (Silverman 1999, 149-150.)

Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin mittareista saadut tulokset vastaavat teoriaosiossa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka yleistettävissä tutkimus on. (Heikkilä 2004, 186.)

Tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa se, että tutkimuksesta päätettiin jättää pois rekrytointiprosessi. Saattaa olla, että rekrytoinnissa tehdyt valinnat ovat vaikuttaneet vaihtuvuuteen enemmän kuin tässä tutkimuksessa tarkastellut asiat.

#### 4.5 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus voidaan kyseenalaistaa vastaajien vähäisyyteen vedoten. Viikka (2007, 17) on viitannut luotettavuuskysymyksessä Alasuutarin (1996) toteamukseen, että tutkija pystyy muodostamaan havaintoja näkökulmasta vain suurella aineistolla, joka mahdollistaa tutkittavien seikkojen havainnollistamisen numeerisesti.

Tutkimuksessa vastausprosentti oli 63 prosenttia. Vastaajia oli vain 29, koska kaikkia otantaan valittuja henkilöitä ei tavoitettu tutkimukselle asetetun aikataulun puitteissa.

#### 4.6 Objektiivisuus

Koska tutkimus toteutettiin painottaen määrällistä menetelmää, oli pyrittävä mahdollisimman objektiiviseen tutkimukseen. Objektiivinen tutkimus käsittää puolueettoman tutkimusprosessin sekä puolueettomat tutkimustulokset. Tätä edesauttaa, kun tutkittavan ja tutkijan suhde on etäinen tutkimuksen aikana. (Vilka 2007, 16.)

Tämän työn tutkimus toteutettiin sähköisesti, jolloin tutkimuksen objektiivisuus taso oli korkea. Tutkittaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, mutta kysely suoritettiin täysin sähköisesti.

#### 4.7 Eettisyys

Tutkimusaineistoa kerätessä tutkittaville on annettava riittävästi tietoa tutkimusaineiston käytöstä. Tutkimuksen alussa teetettiin saatekirje kyselylomakkeen liitteeksi, josta kävi ilmi tutkijoiden nimet ja yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Saatekirjeessä oli esitelty tutkimuksen tavoitteet, osallistumisen vapaaehtoisuus ja tutkimuksen luottamuksellisuus. Tutkimuskyselyn lähettämisen yhteydessä varmistettiin, että kyselyyn vastaavien itsemääräämistä oli kunnioitettu. Vastaajia ei veloitettu vastaamaan, vaan henkilöt saivat itse päättää vastaavatko he kyselyyn vai eivät. (Kuula 2006, 61.)

Tutkimuksessa on säilytettävä yksityisyyden suoja. Vastaajalla itsellään on oikeus päättää siitä mitä tietoja he antavat tutkijoille. Yksityisyyden suoja tarkoittaa myös sitä, että kirjoitettaessa tutkimusraporttia tutkittavat eivät saa olla tunnistettavissa tekstiyhteydestä. (Kuula 2006, 64.)

Tutkimusta tehtäessä pidettiin huolta siitä, että noudatettiin tietosuojalainsäädäntöä. Tietosuojalainsäädäntö pitää sisällään huolellisuusveloitteen siitä, ettei yksityisyyden suojaa rikota. Tutkijalla on myös suojaamisvelvoite, joka tarkoittaa, että hänen tulee suojata tutkimuksessa käytettyjen henkilöiden henkilötiedot, jotta ne eivät joudu väärin käsiin. Yksityisyydensuojasta huolehdittiin laatimalla kysely niin, että vastaaja pysyy anonyymina. (Kuula 2006, 64.)

#### 4.8 Aikataulu

Saimme toimeksiannon 13.1.2009. Ensimmäisellä tapaamisella saimme virikkeitä mahdollisesta tehtävän rajauksesta ja työn muodoista. Seuraavan viikon aikana teimme alustavan suunnitelman, jonka palautuspäiväksi asetimme 23.1.2009. Opinnäytetyön suunnitelma esitettiin suunnitelmaseminaarissa 25.2.2009. Tämän jälkeen tehtiin kyselylomake. Vastausaikaa oli varattu kaksi viikkoa. Helmikuun alussa sovittiin toimeksiantajan kanssa tapaamiset koskien

kyselylomakkeen tekoa ja lähetystä. Tämän lisäksi sovittiin kontrollitapaamisia ja päivä, jolloin työ esitetään toimeksiantajalle. Tapaamisia oli seuraavan kahden kuukauden aikana kahden viikon välein. Valmiin opinnäytetyön palautuspäivä oli 20.5.2009.

## 5 Tutkimustulokset

Seuraavassa sähköpostikysely käydään läpi kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kyselylomake löytyy raportin lopusta kokonaisuudessaan liitteestä kaksi. Kysely lähetettiin lopulta 46 henkilölle ja heistä 13 oli naisia. Kyselyyn vastasi yhteensä 29 henkilöä.

### 5.1 Taustatiedot

Taustatiedot osiossa kysyttiin sukupuolta, ikää, työsuhteenpituutta ja toimenkuvaa sekä sitä miksi henkilö oli hakenut yritykseen.

Ikäkysymyksessä selvisi, että lähteneistä 18 oli ikäväliltä 18-25. Vain kaksi vastanneista oli yli 35-vuotiaita. Alle kaksi vuotta kestäneitä työsuhteita oli 23, ja näistä alle neljä kuukautta kestäviä työsuhteita kahdeksan.

		Työskentelyaika yrityksessä					
		ALLE 4KK	4-12KK	1-2V	3-5V	YLI 5V	Yhteensä
Ikä	18-25	6	6	3	3	0	18
	26-35	1	2	3	2	1	9
	36-50	1	0	0	0	0	1
	YLI 50V	0	0	1	0	0	1
	Yhteensä	8	8	7	5	1	29

Kuvio 3: Työskentelyaika yrityksessä ja ikä

Kuviossa kolme tarkastellaan lähemmin iän ja työsuhteen keston vaikutusta toisiinsa. Alle vuoden työskennelleitä oli 16, joka on yli puolet kokonaismäärästä. 18-25-vuotiaiden joukossa kaksi kolmasosaa oli työskennellyt alle vuoden, 26-35-vuotiaiden ryhmässä olivat työskennelleet vuoden tai pidempään. 36-50-vuotiaiden ryhmässä yksi oli työskennellyt alle neljä kuukautta. Yksi yli 50-vuotias oli työskennellyt yhdestä kahteen vuoteen.

		Työskentelyaika yrityksessä					Yhteensä
		ALLE 4KK	4-12KK	1-2V	3-5V	YLI 5V	
Toimenkuvasi kyseisessä turvallisuusalan yrityksessä oli:	Aulavahti	2	5	6	3	0	16
	Piirivartija	1	1	0	0	0	2
	Paikallisvartija	4	0	0	2	1	7
	Muu	1	2	1	0	0	4
	Yhteensä	8	8	7	5	1	29

Kuvio 4: Toimenkuvan vaikutus työsuhteen pituuteen

Toisena taustamuuttujana tutkimme kuviossa neljä toimenkuvan vaikutusta työsuhteen pituuteen. Paikallisvartijoista neljä on työskennellyt alle neljä kuukautta ja heistä kolme on ollut töissä yli vuoden. Aulavahdit ovat toimineet pääosin yli neljä kuukautta, mutta heistä suurin osa on toiminut aulavahtina yli vuoden ajan. Piirivartijoista vastaajia oli vain kaksi ja he ovat toimineet yrityksessä alle vuoden ajan. Henkilöt, jotka olivat olleet joitain muita kuin aula-, piiri tai paikallisvartijoina, työskentelivät yrityksessä neljästä kuukaudesta kahteen vuoteen.

Yleisimmät syyt hakea yritykseen olivat internetissä olleen työpaikkailmoituksen perusteella tai tuttavien suosittelemana. Vastauksien joukossa oli yksi lisäpisteitä kouluun hakenut. Kysymyksessä miksi valitsit työnantajaksi juuri kyseisen turvallisuusalan yrityksen, viimeisenä vaihtoehtona oli näkyvyyden perusteella, johon ei ollut tullut yhtään vastausta. Vastauksista saatiin selville, että monet ovat hakeutuneet yritykseen, koska tuttava on suositellut yritystä. 22 vastanneista on vaihtanut yritystä ja heistä kaksi henkilöä on tätä kautta päässyt etenevämmään urallaan. 15 henkilöä on vaihtanut alaa.

Milloin mieleesi tuli vaihtaa työpaikkaa? Ensimmäisen päivän ja kuukauden sisällä viidelle henkilölle on tullut halu vaihtaa työpaikkaa. Puolen vuoden sisällä kuudelle henkilölle on tullut ajatus vaihtaa työpaikkaa.

Päätökseen irtisanoa työ sopimus vaikuttivat eniten palkka, toimenkuva ja henkilökohtaiset syyt. "Työ häiritsi opiskelua tai sen aloittamista" vaihtoehto jakoi vastaajat. 22 prosenttia vastasi, että tämä oli merkittävä vaikuttaja ja 63 prosenttia, että se ei vaikuttanut ollenkaan. Työilmapiiri sekä perheen ja työn yhteensovittaminen vaikuttivat vähiten päätökseen. Tämä vastaus vahvistuu avoimissa kysymyksissä kohdassa: Mihin olit tyytyväinen ja mitä arvostit

eniten työsuhteeksi aikana? Tämän kysymyksen vastauksissa korostui joustavuus työvuorojen suhteen ja mukavat työkaverit. Muutamissa mainittiin suoraan, että perheen ja työn yhteensovittaminen oli helppoa.

*Hyvä työilmapiiri, pysyvä työsuhde.*

*Joustavuus oli mahtavaa! Joustaminen toimi hyvin molempiin suuntiin. Työ sopi hyvin opiskelijalle, iltavuorot, viikonloppuvuorot ja mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen järjestelyyn. Suht hyvä tuntipalkka. Mukavat työkaverit. Rauhallinen ja asiakaspalveluhenkinen työnkuva.*

## 5.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä tutkittiin kysymyksillä, jotka koskivat alusta loppuun hoidettua haku- ja perehdyttämisprosessia. Kysyttiin muun muassa sitä, miten työ vastasi odotuksia ja minkälaisen kuvan työstä sai hakuvaiheessa, osasiko perehdyttäjä opastaa työhön ja oliko perehdytys riittävä.

Hyvän kuvan hakemastaan tehtävästä sai 23 vastanneista. Pieni osa vastasi, että kuva haetusta tehtävästä oli keho. Kaikki olivat saaneet jonkinlaisen kuvan tehtävästä. 11 oli sitä mieltä, että työ ei vastannut hyvin, heti alkuun, odotuksia. Muutaman kuukauden päästä muuttamisen kohdalla työnkuva on vastannut enemmän odotuksia. Suurin osa vastanneista pääsi niihin tehtäviin, joihin oli hakenut. Kaikki vastanneet oli otettu hyvin vastaan yrityksessä. Muuttamisen kohdalla tarvittavia varusteita ei ollut ajoissa valmiina.

		Milloin mieleesi tuli ajatus vaihtaa työpaikkaa?					
		1. päivän aikana	Noin kuukauden sisällä	Puolen vuoden sisällä	Vuoden sisällä	Vasta kun lähdin	Yhteensä
Minkälaisen kuvan sait hakemastasi tehtävästä haastattelussa?	Erittäin hyvän	0	0	1	0	2	3
	Hyvän	2	3	4	5	7	21
	Kehnon	0	0	1	0	2	3
	Yhteensä	2	3	6	5	11	27

Kuvio 5: Kuva haetusta tehtävästä ja ajatus työpaikan vaihdosta

Tarkastellaan kuviota viisi. Minkälaisen kuvan sait hakemastasi tehtävästä haastattelussa - kysymyksen suhde kysymykseen milloin mieleesi tuli ajatus vaihtaa työpaikkaa? Vastaajat, jotka olivat saaneet hakemastaan tehtävästä erittäin hyvän kuvan, ovat miettineet paikanvaihtoa puolen vuoden sisällä tai vasta, kun ovat lähteneet. Hyvän kuvan saaneista kahdelle on tullut mieleen paikanvaihto jo ensimmäisenä päivänä ja seitsemälle heistä, kun ovat lähteneet yrityksestä. Kehnon kuvaan saaneet ovat vastanneet puolen vuoden sisällä ja kaksi heistä, kun ovat lähteneet. Voidaan huomata, että sillä onko odotukset ja todellisuus vastanneet toisiaan, ei ole ollut suurta vaikutusta siihen milloin työntekijälle on tullut ajatus työpaikanvaihdosta.

		Miten työ vastasi odotuksiasi? (asteikolla 1 - 4, 1 = erinomaisesti, 4 = huonosti) Heti alkuun				
		1	2	3	4	Yhteensä
Minkälaisen kuvan sait hakemastasi tehtävästä haastattelussa?	ERITTÄIN					
	HYVÄN	0	2	0	1	3
	HYVÄN	2	12	7	2	23
	KEHNON	0	1	1	1	3
Yhteensä		2	15	8	4	29

Kuvio 6: Kuva haetusta tehtävästä ja työn vastaavuus heti alkuun

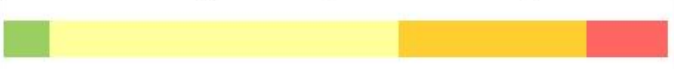
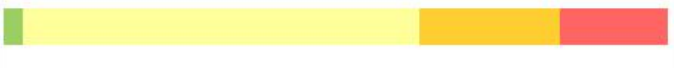
Kuviossa kuusi tutkitaan työntekijän työhaastattelussa saadun kuvan vaikutusta siihen, miten työ vastasi odotuksia heti alkuun. Vastaajilla, jotka saivat erittäin hyvän kuvan tehtävästä haastattelussa, ovat vastanneet, että työ vastasi heidän odotuksiaan heti alkuun hyvin tai huonosti. He, jotka vastasivat, että saivat hyvän kuvan, vastasivat myös, että työ vastasi hyvin odotuksia heti alkuun. Kehnon kuvan saaneista vastaajista ei kukaan vastannut työn vastaavan odotuksia heti alussa. Kehnon kuvan saaneiden mielipiteet hajosivat kysymyksen miten työ vastasi odotuksia vastauksissa. Tämä voidaan selittää sillä, että työntekijät ovat rakentaneet kuvan oman mielikuvituksen varaan, koska eivät ole saaneet riittävää kuvausta haastattelussa.

		Miten työ vastasi odotuksiasi? (asteikolla 1 - 4, 1 = erinomaisesti, 4 = huonosti) Muutaman kuukauden jälkeen työn aloittamisesta				
		1	2	3	4	Yhteensä
Minkälaisen kuvan ERITTÄIN HYVÄN		0	2	0	1	3
sait hakemastasi HYVÄN		1	13	6	3	23
tehtävästä haastattelussa? KEHNON		0	2	0	1	3
	Yhteensä	1	17	6	5	29

Kuvio 7: Haettu työtehtävä ja työn vastaavuus odotuksiin

Seuraavaksi tarkastellaan (kuvio 7) onko haastattelussa saatu kuva vaikuttanut siihen, miten työ on vastannut odotuksia muutaman kuukauden jälkeen. Kolme vastaajaa, jotka saivat erittäin hyvän kuvan tehtävästä, vastasivat, että muutaman kuukauden kuluttua työ vastasi hyvin odotuksia, mutta yhden mielestä huonosti. Muutaman kuukauden kuluttua työ vastasi hyvin odotuksia vastaajista, jotka vastasivat, että saivat hyvän kuvan tehtävästä. Kehnon kuvan saaneista kaksi vastasi, että työ vastasi muutaman kuukauden kuluttua hyvin odotuksia.

### 2.3 Miten työ vastasi odotuksiasi? (asteikolla 1 - 4, 1 = erinomaisesti, 4 = huonosti)

	1 Erinomaisesti (Arvo: 1)	2 Hyvin (Arvo: 2)	3 Kohtalaisesti (Arvo: 3)	4 Huonosti (Arvo: 4)	Yhteensä
Heti alkuun (avg: 2,48)					100 %
Muutaman kuukauden jälkeen työn aloittamisesta (avg: 2,52)					100 %
<b>Yhteensä</b>	5 %	55 %	24 %	16 %	

Kuvio 8: Miten työ vastasi odotuksiasi (asteikolla 1-4, 1=erinomaisesti, 4=huonosti)

Kuviossa kahdeksan on kuvattu sitä, miten vastaajien työ vastasi odotuksia heti alkuun ja muutaman kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Kuvassa värit vastaavat arvoja yhdestä neljään. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että työ vastasi heti alkuun ja muutaman kuukauden kuluttua hyvin työn odotuksia. Muutamat olivat sitä mieltä, että työ vastasi odotuksia huonosti. Vastaajien keskiarvot jakaantuivat enemmän työn vastaavuuteen muutaman kuu-



kauden jälkeen työn aloittamisesta. Vastaajista pieni osa koki, että työ vastasi odotuksia erinomaisesti heti alkuun ja muutaman kuukauden kuluttua.

Vastaajien mielestä perehdyttäjä osasi useimmiten opastaa työhön, mutta lähes puolet oli sitä mieltä, että perehdytys ei kuitenkaan ollut riittävää. Vastaajista suurimmalla osalla oli kehitysehdotuksia perehdyttämiseen. Parannusehdotuksena vastaajat mainitsivat, että perehdytys tulisi olla tapaus- ja kohdekohtaista. Toiveena esitettiin myös, että atk-laitteisiin perehdyttäminen tapahtuisi erikseen. Yleisesti vastauksista ilmeni, että perehdytystä ei ollut tehty ollenkaan ja perehdyttäjältä tuntui puuttuvan kokonaan motivaatio.

*Perehdytystä on saatava riittävästi, ei ole kiva mennä vuoroon tuntemattomaan paikkaa ilman minkäänlaista perehdytystä. Hyvä käytäntö voisi olla yhteneväinen lista siitä, mitä asioita perehdytyksessä on käytävä läpi. Ei riitä pelkkä kohteen perehdytys myös, esimiehet, kohteen yhteyshenkilö, keneen yhteys, erikoistilanteet, tulipalon sattuessa jne..*

*Perehdytys tapahtui kohteessani täysin muiden kohteen työntekijöiden toimesta, ketään tiettyä henkilöä ei siihen ollut määrätty. Kaikki yrittivät sitten parhaansa mukaan kiireen keskellä opastaa. Minut palkanneet henkilöt (esimiehemme)eivät lainkaan osanneet opastaa minua kohteen "tavoille", sillä he eivät itse olleet työskennelleet ikinä kohteessa ja kohde oli hyvin erikoinen ja vaativa. (Ja juuri tästä syystä olisi ollut hyvä että joku asiantunteva ihminen olisi irrotettu edes päiväksi muista töistä ohjaamaan uutta työntekijää). Kohteessa on muutoin jatkuva kiire joten ohjaus jää vähän puolittiehen jos muutkin työt pitää samalla tehdä.*

### 5.3 Esimiestyöskentely ja työilmapiiri

Esimiestyöskentelyä kartoitettiin kysymällä ovatko työntekijät saaneet palautetta, voiko esimieheltä pyytää apua, tiedettiinkö odotukset ja tavoitteet, kulkiko informaatio sekä kuinka kehityskeskustelut hoidettiin.

Esimiesten vaihtuvuus mainittiin ongelmaksi. Vastauksissa mainittiin epäkohdiksi muun muassa vuorojen suunnittelu ja miehitys, informointi sekä työntekijöiden siirtely paikasta toiseen.

*Pompotteluun kohteesta toiseen, joidenkin esimiesten vallankäyttöön, joka oli täysin epäreilua. Tiuhaan vaihtuvat esimiehet ei lisänneet luottoa firmaan.*

*Olen ollut kilpailevalla yrityksellä vastaavissa hommissa useamman vuoden verrattuna siihen kokemukseen yrityksellä oli erittäin huonot kohdeohjeet. Rehellisyyden nimissä täytyy sanoa, että oli erittäin epäselvää mitä tehdään vaaratilanteessa tai esim. palohälytyksen soidessa. Päivittäiset perusasiat koulutettiin hyvin ja niitähän pääsääntöisesti tulee hoideltua päivän mittaan, mutta kyllä pitäisi se "worst case scenariokin" olla tiedossa... Häätätilanteen sattuessa on vaikeampi lähteä selvittämään mitä pitää tehdä, vaan se pitäisi olla jo etukäteen selvitettyä. Suurin syy oli varmasti ko. kohteiden suuri vaihtuvuus työntekijöiden saralla. Olin lyhyestä työsuhteesta huolimatta use-*

*ammassa kohteessa ja sama ongelma toistui kaikissa näissä. Muutamassa paikassa kuulin valitusta jopa asiakasyrityksen edustajilta. Yrityksen imagon säilyttämiseksi tähän asiaan olisi varmasti hyvä puuttua ja se parantaisi myös työntekijöiden työmotivaatiota, koska epävarmuus vaaratilanteessa toimimisesta poistuisi.*

11 vastasi, ettei ollut saanut palautetta. 22 henkilöä koki, että heillä oli mahdollisuus pyytää apua esimieheltä. Työntekijöistä 13 ei tiennyt heille asetetuista odotuksista ja tavoitteista. 21 vastasi, että informaatio ei kulkenut tarpeeksi hyvin. Kehityskeskusteluissa oli käynyt vain viisi henkilöä 29:stä. Työntekijät olivat arvostelleet esimiesten työskentelyn tyydyttäväksi tai hyväksi. Kiitettävän arvosanan 9-10 antoi kolme henkilöä. Työsuhteen aikana seitsemän oli kokenut, että he eivät voineet pyytää apua esimieheltä.

		Olitko työsuhteesi aikana kehityskeskustelussa?		
		KYLLÄ	EI	Yhteensä
Tiesitkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet?	KYLLÄ	2	14	16
	EI	3	10	13
	Yhteensä	5	24	29

Kuvio 9: Odotukset ja tavoitteet sekä kehityskeskustelut

Tarkastellaan lähemmin kuviossa yhdeksän työntekijöiden vastauksia siihen, tiesikö työntekijä hänelle asetetut odotukset ja tavoitteet ja oliko kehityskeskusteluiden pitämisellä vaikutusta näihin vastauksiin. Kaksi vastaajaa, jotka tiesivät heille asetetut odotukset ja tavoitteet, vastasivat, että he olivat käyneet kehityskeskustelussa työsuhteen aikana. Vastaajista 14 ei tiennyt odotuksia ja tavoitteita eikä ollut käynyt haastatteluissa työsuhteen aikana. Vastaajista kolme ei tiennyt heille asetetuista odotuksista ja tavoitteista, mutta oli käynyt kehityskeskusteluissa. Kymmenen vastaajaa ei ollut käynyt kehityskeskusteluissa eikä ollut perillä heille asetetuista tavoitteista ja odotuksista.

		Oliko mahdollisuus kysyä esimieheltä apua tarvittaessa?		
		KYLLÄ	EI	Yhteensä
Tiesitkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet?	KYLLÄ	14	2	16
	EI	8	5	13
	Yhteensä	22	7	29

Kuvio 10: Odotukset ja tavoitteet sekä avun kysyminen esimieheltä

Kuviossa kymmenen tutkitaan kysymyksen, tiesitkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet, suhdetta kysymykseen, oliko mahdollisuus pyytää apua esimieheltä. 14 vastaajaa tiesi heille asetetuista tavoitteista ja heillä oli myös mahdollisuus kysyä apua esimiehiltä tarvittaessa. Kahdeksan vastaajaa ei tiennyt asetetuista odotuksista ja tavoitteista, mutta saivat apua esimiehiltä tarvittaessa kysymällä. Kaksi vastaajaa tiesi odotukset ja tavoitteet, mutta he eivät pystyneet kysymään apua esimiehiltä tarvittaessa. Viidellä vastaajalla ei ollut tietoa odotuksista ja tavoitteista, eivätkä he myöskään saaneet apua esimiehiltä.

		Minkä arvosanan antaisit kouluasteikolla 4 - 10 esimiestyöskentelystä? (4 = huonoin, 10 = paras)						
		8	9	10	8	9	10	Yhteensä
Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat päätökseesi irtisanoa työsopimus yrityksen kanssa? (asteikolla 1 - 4, 1 = erittäin paljon, 4 = ei lainkaan)	1	3	0	0	1	0	0	4
	2	0	1	2	0	0	0	3
	3	0	2	2	2	0	7	
	4	0	1	3	7	3	0	2814
	Yhteensä	3	4	7	10	3	1	

Kuvio 11: Työilmapiirin vaikutus ja esimiestyöskentelystä annettu arvosana

Kuviossa 11 tutkittiin sitä, minkä arvosanan työntekijät, jotka ovat vastanneet työilmapiirin vaikuttaneen työsuhteenirtisanomispäätökseen, ovat antaneet esimiehelle. Vastaajat, joiden päätökseen irtisanoa työsopimus työilmapiiri vaikutti erittäin paljon, antoivat esimiestyöskentelystä arvosanan kahdeksan. Vastaajat, joiden mukaan työilmapiiri ei vaikuttanut päätökseen irtisanoa työsopimus, antoivat esimiestyöskentelystä arvosanan 8-10.

Kyselyyn vastanneista 16 toimi aulavahtina yrityksessä. Pienen vastausprosentin vuoksi ei voida olettaa, että vaihtuvuus juuri kyseisessä työtehtävässä olisi suurin.

#### 5.4 Sitouttaminen

##### 5.4.1 Oppiminen ja etenemismahdollisuudet

Työntekijöiden oppimista ja urakehitystä kartoitettiin osion neljä alussa olleilla kysymyksillä. Kysyttiin kuinka monta tuntia työntekijä oli ollut koulutuksessa viimeisen vuoden aikana ja mitä koulutusta hän sai sekä olisiko hän halunnut lisäkoulutusta ja minkälaista. Etenemismahdollisuuksia tutkittiin kahdella kysymyksellä: Pääsitkö etenemään uralla? Kuinka hyväksi koit mahdollisuutesi kehittyä ja edetä uralla?

16 oli saanut koulutusta työsuhteen aikana ja koulutus määrät vaihtelivat 5-100 tuntiin. Suurin osa koulutuksista oli pakollisia vartijakursseja. Kaksi työntekijää oli saanut muuta kuin peruskoulutusta. Useat vastaajista olisivat halunneet lisäkoulutusta, muun muassa kohteissa käytettävien järjestelmien hoitoon sekä hälytystilannekoulutusta. Neljä vastaajista olisi toivonut voimankäyttökoulutusta. Muista yksittäisistä koulutuksista oli mainittu muun muassa atk-, lainsäädäntö-, kieli- ja kulunvalvontajärjestelmien koulutus.

*Voimankäyttö. Omalla ajalla ja rahalla ilman firman tukea hommasin JV kortin, koska useista pyynnöistä huolimatta ei ollut toivoa saada omalta firmalta koulutusta/tukea...*

		Milloin mieleesi tuli ajatus vaihtaa työpaikkaa?					
		1. päivän aikana	Noin kuukauden sisällä	Puolen vuoden sisällä	1v sisällä	Vasta kun lähdin	Yhteensä
Olisitko halunnut lisää koulutusta?	KYLLÄ	2	1	1	3	8	15
	EI	0	2	5	2	2	11
	Yhteensä	2	3	6	5	10	26

Kuvio 12: Halukkuus lisäkoulutukseen ja sen vaikutus ajatukseen työpaikan vaihdosta

Kuviossa 12 tutkitaan, vaikuttiko työntekijän toive saada lisäkoulutusta ajatukseen vaihtaa työpaikkaa. Seitsemän vastaajaa, jotka olisivat halunneet lisäkoulutusta, vastasivat, että ajatus paikanvaihdosta syntyi alle vuoden sisällä. Kahdeksalle heistä ajatus tuli vasta siinä vaiheessa, kun he lähtivät yrityksestä. Yhdeksän vastaajista ei halunnut lisäkoulutusta ja heil-

le ajatus paikanvaihdosta syntyi alle vuoden sisällä ja kahdelle heistä vasta silloin, kun he lähtivät yrityksestä.

Neljä henkilöä oli edennyt urallaan yrityksen sisällä. Uralla eteneminen oli mainittu myös toivotuksi motivointikeinoksi. 21 henkilöä koki etenemis- ja kehittymismahdollisuudet kohtalaiseksi tai huonoiksi.

*Ylennys haastavampiin työtehtäviin*

*Sairasbonuksilla, oman kohteen kehittämällä, mahdollisuuksilla omalla aktiivisuudella edetä ja saada lisää liksaa.*

#### 5.4.2 Palkitseminen

Seuraavilla kysymyksillä tutkittiin palkitsemista ja tietoisuutta yrityksen palkitsemisesta: Mitä tiedät yrityksen palkitsemismenetelmistä? Tähän kysymykseen oli annettu vinkkejä, jotta henkilö ei jättäisi vastaamatta sen vuoksi, että ei muista. Palkittiinko sinua työsuhteesi aikana? Olitko tyytyväinen palkitsemiseen? Miksi palkittiin?

Viisi henkilöä osasi nimetä jonkun palkitsemismetodin. Näitä olivat muun muassa elokuvaliput hyvistä suorituksista, saunaillat, ikälisä, kuukauden vartijan nimeäminen sekä kaikille työntekijöille avoin virkistyspäivä Linnanmäellä. Neljä vastanneista ilmoitti, että heidät oli palkittu työsuhteen aikana. Kaksi heistä ei tiennyt palkitsemisen syytä. Palkitsemiseen oli vastaavasti tyytyväisiä neljä henkilöä.

		Minkä arvosanan antaisit kouluasteikolla 4 - 10 esimiestyöskentelystä? (4 = huonoin, 10 = paras)						
		8	9	10	8	9	10	Yhteensä
Palkittiinko sinua työsuhteen aikana?	KYLLÄ	0	0	2	1	1	0	4
	EI	3	4	5	10	2	1	25
	Yhteensä	3	4	7	11	3	1	29

Kuvio 13: Palkitseminen työsuhteen aikana ja arvosana esimiestyöskentelystä

Kuviossa 13 tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta esimiestyöskentelystä annettuun arvosanaan. Henkilöitä, joita palkittiin työsuhteen aikana, antoivat esimiehille työskentelystä arvosanaksi 8, 9 ja 10. 19 vastaajaa, joita ei ollut palkittu työsuhteen aikana, antoivat esimies-

työskentelystä arvosanaksi 8 ja 9. Heistä kuusi työntekijää antoi esimiestyöskentelystä arvosanaksi 10.

#### 5.4.3 Motivointi ja motivaatio

Kyselylomakkeessa oli kysymys koskien työntekijöiden motivaatiota työhönhakuhetkellä. Tämän lisäksi kysyttiin, oliko työntekijää motivoitu ja miten motivoitiin sekä miten olisi voitu motivoida paremmin. Motivaatiotasoa kartoitettiin lisäksi sillä, minkälaisiksi työntekijä koki omat edellytyksensä selviytyä annetuista tehtävistä. Osion yksi kysymyksestä ”Päisitkö niihin tehtäviin joihin olit hakenutkin” saadut vastaukset voivat vaikuttaa suuresti motivaation. Lopuksi kysyttiin vielä olivatko työntekijät tyytyväisiä esimiehen ja yrityksen tapaan motivoida.

Kahdeksan työntekijöistä koki, että heitä motivoitiin. Motivointikeinoina oli käytetty hyvää palautetta, kehumista ja suullista sekä kirjallista kiitosta. Yksi vastaajista mainitsi koulutuksen. Motivoinnin parantamiseksi työntekijät mainitsivat yleisesti etenemisen, koulutukset ja palautteen antamisen sekä kiitokset. Lisäksi toivottiin, että tulospalkkaus olisi tasaisempaa eli kattaisi koko henkilöstön. Esimiehen ja yrityksen tapaan motivoida oli tyytyväisiä 11 vastaajasta.

19 vastaajista ei kokenut työtä omakseen. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että edellytykset työssä onnistumiseen olivat kohtalaiset. Edellytykset olivat kohtalaiset vastaajien mielestä siksi, että perehdytys oli ollut riittämätöntä ja yksi mainitsi, että työhön saatavaa tukea ei ollut saatavilla. Viisi henkilöä oli työnkuvaan sitoutunut ja motivoitunut.

#### 5.5 Muut kysymykset

Lähteminen yrityksestä työsuhteen päätyttyä oli 15 vastaajan mielestä hoidettu kohtalaisesti tai huonosti ja loput 14 olivat sitä mieltä, että se oli hoidettu hyvin tai erinomaisesti. Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin halukkuutta hakeutua yritykseen töihin uudestaan. 22 oli sitä mieltä, että ovat halukkaita hakemaan yritykseen tulevaisuudessa.

**1.10 Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat päätökseesi irtisanoa työ sopimus yrityksen kanssa? (asteikolla 1 - 4, 1 = erittäin paljon, 4 = ei lainkaan)**

	1 Erittäin paljon (Arvo: 1)	2 Paljon (Arvo: 2)	3 Vähän (Arvo: 3)	4 Ei lainkaan (Arvo: 4)	Yhteensä
Palkka (avg: 2,36)					100 %
Perheen ja työn yhteensovittaminen (avg: 3,25)					100 %
Työilmapiiri (avg: 3,11)					100 %
Työ häiritsi opiskelua tai sen aloittamista (avg: 3,15)					100 %
Työmatkat (avg: 3,29)					100 %
Toimenkuva (avg: 2,61)					100 %
Turvattomuus työvuorossa (avg: 3,74)					100 %
Yrityksen maine (avg: 3,75)					100 %
Henkilökohtaiset syyt (avg: 2,11)					100 %
(avg: 1,75)					100 %
<b>Yhteensä</b>	18 %	13 %	21 %	48 %	

Kuvio 14: Irtisanoutumiseen vaikuttaneet tekijät

Kuviosta 14 käy ilmi vastaajien vastaukset kysymykseen, kuinka paljon tietyt asiat ovat vaikuttaneet päätökseen irtisanoutua työstä. Vastaajien mielestä henkilökohtaiset syyt vaikuttivat kaikkein eniten päätökseen irtisanoutua yrityksestä. Palkka on vaikuttanut toiseksi eniten päätökseen irtisanoutua. Vähiten päätökseen irtisanoutua on vaikuttanut turvattomuus työvuoroissa ja yrityksen maine. Näissä vaihtoehdossa kukaan ei ole vastannut näiden seikkojen vaikuttaneen erittäin paljon irtisanoutumiseen. Työn häiritseminen opiskelua tai sen aloittamista on vaikuttanut keskimäärin vähän. Lisäksi työilmapiiri on vaikuttanut keskimäärin vähän irtisanoutumiseen.

		Voisitko vielä hakea joskus yrityksen palvelukseen?		
		KYLLÄ	EI	Yhteensä
Työsuhteesi päättyttyä, kuinka lähtemisesi mielestäsi hoidettiin?	ERINOMAISESTI	3	0	3
	HYVIN	9	2	11
	KOHTALAISESTI	8	4	12
	HUONOSTI	2	1	3
	Yhteensä	22	7	29

Kuvio 15: Työsuhteen päättyminen ja hakeutuminen yritykseen vielä uudestaan

Lopuksi tarkastellaan vielä kuviossa 15 sitä onko kysymyksen, työsuhteesi päätyttyä kuinka lähtemisesi mielestäsi hoidettiin, vastauksilla vaikutusta siihen voisiko entinen työntekijä vielä hakeutua yrityksen palvelukseen. Kolme työntekijää, jotka vastasivat, että heidän lähtönsä yrityksestä hoidettiin erinomaisesti, voisivat hakea vielä yritykseen uudestaan töihin. Yhdeksän vastaajaa, joiden lähtö oli hoidettu hyvin, voisivat hakea yritykseen vielä uudestaan töihin. Kohtalaisesti hoidettujen vastaukset jakaantuivat niin, että kahdeksan heistä voisi tulla vielä uudestaan, mutta neljä ei enää hae töihin yritykseen. Huonosti kohdelluista kaksi voisi hakea vielä yritykseen töihin, mutta yksi heistä ei enää hakisi yritykseen.

## 6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimustulokset voidaan tulkita niin, että yrityksen suurin ongelma on esimiestyöskentely. Esimiestyöskentely vaikuttaa kaikkeen yrityksessä. Muun muassa informaation kulku, perehdyttäminen, motivointi ja motivaatio sekä palkitseminen ovat hyvin riippuvaisia esimiestyöskentelystä. Toisaalta taas esimiestyöskentelyyn ja siihen ketä rekrytoidaan esimiestason tehtäviin, vaikuttaa yrityksen ylin johto. On siis selvää, että ongelmat liittyvät syvemmälle organisaation rakenteisiin. Esimiestyöskentely ja työilmapiiri on nostettu omaksi alaluvuksi tarkasteltaessa johtopäätöksiä.

### 6.1 Esimiestyöskentely ja työilmapiiri

Esimiesten vaihtuvuus mainittiin vastauksissa ongelmaksi. Tämä vaikuttaa myös muihin tutkimuksen kysymyksiin. Monet vastauksista viittaavat siihen, että esimiestyöskentely oli puutteellista. Resurssipäällikön haastattelun ja sähköisen kyselyn perusteella voidaan olettaa, että puutteet johtuvat kokemattomuudesta. Esimiehet vaihtuvat tiuhaan ja joukossa on henkilöitä, jotka on nostettu palkitsemismielessä korkeampaan tehtävään. Avoimienkysymysten vastauksista saa kuvan, että esimiehet kohtelevat alaisia epätasa-arvoisesti ja informointi on puutteellista.

Muista kysymyksistä selvisi, että esimiehet eivät antaneet riittävästi palautetta, koska jopa 11 ilmoitti, ettei ollut saanut palautetta. Voidaan olettaa, että tämän kysymyksen vastaukset ovat osasy syy myös siihen miksi työntekijöistä 13 ei tiennyt heille asetetuista odotuksista ja tavoitteista. Lisäksi vastauksista ilmenee puutteita informaation kulussa. Kehityskeskusteluisa oli käynyt vain viisi henkilöä 29:stä. Työsuhteen aikana seitsemän oli kokenut, että he eivät voineet pyytää apua esimieheltä. Tähän voi olla yksinkertainen selitys, sillä työtehtävät ovat lähinnä itsenäisesti suoritettavia, jolloin esimies ei ole konkreettisesti samassa tilassa työntekijän kanssa. Kynnys soittaa esimiehelle voi tuntua suuremmalta, kuin oveen koputtaminen. Tämä selittää myös suuresti sitä, ettei odotuksia ja tavoitteita tiedetty. Toinen vaikuttava tekijä oli puutteet informaation kulussa sekä se, että kaikki eivät olleet käyneet kehityskes-



kusteluissa. Kehityskeskustelujen laiminlyönti johtui luultavasti siitä, että esimiehet vaihtuivat nopeaan tahtiin.

Tuntuu, että esimiehillä on vaikeuksia omaksua kaikkia heille kuuluvia velvollisuuksia, joita on teoriaosuudessa hyvälle esimiehelle esitetty. Voi olla, että esimiehiltä puuttuu tarvittava energia tai heidän motivaationsa ei ole kohdallaan, jotta he voisivat tarpeeksi edistää yksikönsä toimintaa. Tähän voi osaltaan vaikuttaa yrityksen visio, jota nyt ollaan työstämässä. Yrityksessä on luultavasti huomattu, että yrityksen tahtotila/visio ei ole avautunut selvästi ja sitä on työstettävä, jotta tulokset paranisivat. Muutos vaikuttaa esimiehiin ja alaisiin, ja voi olla, että muutoksen keskellä asetetut tavoitteet ovat päässeet hämärtymään. Esimiehet eivät välttämättä itsekään tiedä mitä heiltä odotetaan.

Esimiehet tulisi kouluttaa ja perehdyttää itse johtamiseen paremmin. Monille voi tulla yllätyksenä se, kuinka paljon vastuuta esimiehellä on. Ei riitä, että on erinomainen vartija, pitää osata myös johtaa. Kun ylin johto rekrytoi esimiehen, tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: esimiehellä tulee olla auktoriteettia suhteessa johdettuun yksikköön, hänen tulisi olla halukas ottamaan vastuuta ja toimia esimerkillisesti. Rekrytoitavan pitäisi olla hyvä tiedonantaja ja hyvä kuuntelija. Stressinsieto- ja kriitikin vastaanottokyvyn pitäisi esimiehellä olla hyvällä mallilla. Nämä piirteet ovat hyvin riippuvaisia persoonasta ja niitä on sen vuoksi vaikea opettaa.

Kun verrataan kysymysten 11 ja 12 vastauksia keskenään eli mihin olit tyytyväinen ja mitä arvostit eniten työsuhteesi aikana, verrattuna, jos petyit työpaikassasi johonkin, niin mihin, voidaan huomata, että vastaukset ovat ristiriitaisia. Monet kehuvat joustavuutta ja palkanmaksua, mutta kysymyksessä 12 samoista asioista valitetaan. Voidaan päätellä, että työvuoroissa on joustettu tiettyjen ihmisten kanssa, mutta ei tasapuolisesti. Yrityksen tämän hetkinen henkilöstöjohtamisen kenttä on rikkonainen. Eri osa-alueita on jaettu eri henkilöiden vastuulle, minkä vuoksi kaikki tarvittava tieto ei ole kulkenut koko organisaation läpi. Ylin johto ei ole vaatinut esimiehiä toimimaan. Tästä johtuen esimerkiksi yksikössä, jossa esimies vastaa yrityksen työntekijöiden kouluttamisesta, henkilöstö kehittyy ja kehittämistarve havaitaan aikaisin, kun taas muut osa-alueet kuten perehdytys on saattanut samassa yksikössä jäädä vähemmälle huomiolle.

Kehityskeskusteluiden kirjaamattomuus saattaa muutostilanteessa tuottaa suuria ongelmia. Esimerkiksi esimiehen vaihtuessa, uusi esimies ei ole perillä kaikista työntekijöille asetetuista tavoitteista tai työntekijöiden esittämistä toiveista. Saattaa myös olla, että uudella esimiehellä on aivan uudenlaisia tavoitteita koskien nykyisiä työntekijöitä. Kehityskeskustelut tulisi kirjata esimerkiksi intranettiin, missä niitä voitaisiin säilyttää esimerkiksi kaksi vuotta.

Viisi henkilöä oli käynyt kehityskeskusteluissa työsuhteen aikana, mutta silti heistä kolme ei tiennyt heille asetettuja odotuksia ja tavoitteita. Huolimatta yrityksen asettamista kehityskeskusteluiden tavoitteesta, niitä ei selvästikään tulosten perusteella ole saavutettu. Kohdeyrityksen esittelyssä mainittiin, että kehityskeskusteluiden tavoite yrityksessä on kertoa työntekijöille tavoitteet ja selvittää kehittämistarve. Toinen seikka, joka vaikutti työntekijöiden tietämättömyyteen, on se, että seitsemän koki, ettei voinut pyytää apua esimieheltä tarvittaessa ja viisi heistä ei tiennyt heille asetettuja odotuksia ja tavoitteita.

Työilmapiiri tuntuu olevan kaikin puolin kunnossa työntekijöiden keskuudessa. Työkavereiden motivaatioon ollaan kuitenkin tyytymättömiä, mutta tämä voi johtua osin esimiestyöskentelystä. Lisäksi jotkut henkilöt ovat selvästi jääneet informaation ulkopuolelle, koska eivät olleet tietoisia esimerkiksi yhteisistä illanvietoista. Kun kaikki yksikön jäsenet saadaan mukaan tapahtumiin ja niin sanotusti sisäpiiriin, työilmapiiri paranee entisestään.

## 6.2 Sitouttaminen

Yrityksessä on kehitteillä suuria muutoksia koskien visiota ja tahtotilaa. Vision muuttuessa, myös henkilöstöstrategiaa kehitetään. Tähän mennessä henkilöstöstrategiaa ei ole ollut kirjallisena, mutta sitä laaditaan parasta aikaa ja mukaan on otettu henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Viitaten teoriaosuuden alalukuun 3.1, Heinonen ja Järvinen ovat todenneet, että henkilöstöstrategia kuuluu osaksi liiketoimintastrategiaa. On selvää, että strategian puuttuessa kokonaan yrityksellä ei ole selvää säveltä siitä, kuinka paljon osaamista, kehitettävää ja muita henkilöstöön keskeisesti liittyviä seikkoja tulisi muuttaa jotta liiketoiminta olisi tehokasta myös tulevaisuudessa.

### 6.2.1 Työhön opastus

Kohdeyrityksen resurssipäällikön haastattelussa kävi ilmi, että etenkin saatavuudessa on ollut ongelmia henkilöstön hankinnassa. Kun pahimpaan työntekijäpulaan valitaan heikolla osaamisella varustettuja henkilöitä, vaihtuvuus kasvaa. Yrityksessä uskotaan kuitenkin, että täsmällisemmällä kriteerien määrittämisellä rekrytoinnin yhteydessä voidaan tilannetta parantaa. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että sillä onko odotukset ja todellisuus vastanneet toisiaan, ei ole ollut suurta vaikutusta siihen milloin työntekijälle oli tullut ajatus työpaikanvaihdosta.

Kehnon kuvan saaneista vastaajista ei kukaan vastannut, että työ olisi vastannut hyvin odotuksia heti alussa. Tämä voidaan selittää sillä, että työntekijät ovat rakentaneet kuvan oman mielikuvituksen varaan, koska eivät ole saaneet riittävää kuvausta haastattelussa. Odotuksiin vaikuttaa nimenomaan se, mitä heille on kerrottu rekrytointitilanteessa sekä ympäristö. Toisaalta taas kaikki vastanneet oli otettu hyvin vastaan työpaikalla, joten syy ajatukseen vaih-

taa työpaikkaa ei voi johtua siitä. Avoimien kysymysten vastauksista voi päätellä, että työntekijät ovat saaneet hoitaakseen liian vaativia tehtäviä, liian aikaisin ja ilman riittävää perehdytystä. Voidaan tehdä johtopäätös, että näiden henkilöiden kohdalla haastattelutilanteessa tehtävänkuvaukset on ollut puutteelliset tai perehdytys ei ole onnistunut.

Huolestuttavaa on lisäksi se, että rekrytointitilanteessa rekrytoija ei ole tunnistanut hakijan sopimattomuutta alalle, sillä vastaajien joukossa oli henkilöitä, jotka ovat työhön hakuvaiheessa olleet työhön pakotettuja, hällävälä- fiiliksellä tai muuten elämäntilanteeseen tyytymättömiä.

Annetuista työtehtävistä suoriuduttiin keskimäärin hyvin, vaikka kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että edellytykset työssä onnistumiseen olivat kohtalaiset. Edellytykset olivat kohtalaiset vastaajien mielestä siksi, että perehdytys oli ollut riittämätöntä ja yksi mainitsi, että työhön saatavaa tukea ei ollut saatavilla.

Jopa puolet vastaajista piti perehdytystä riittämättömänä. Tämä vahvistaa jälleen käsitystä siitä, että esimiehellä ei ole ollut aikaa ja motivaatioita perehdyttämiseen. Työhön on tarvittu nopeasti tekijä, muusta viis. Esimiehen on muistettava, että hän on viime kädessä vastuussa perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta, vaikka perehdyttämisessä tulisi olla mukana kaikki työntekijät, jotka toimivat tulevaisuudessa uuden työntekijän kanssa.

Yrityksessä tapahtuva perehdyttäminen on puutteellista, osaksi siksi, että esimiehelle kuuluva perehdyttäminen on jätetty työntekijöiden huoleksi. Perehdyttäjät eivät ole valmistautuneet etukäteen perehdyttämiseen, eikä erityistilanteita ole huomioitu riittävästi. Kaikkiin kohteisiin ei ole perehdytty tarpeeksi. Esimiesten tulisi delegoida perehdyttäminen sellaisille henkilöille, jotka parhaiten tuntevat kohteet. Näin säästetään esimiesten aikaa ja vaivaa. Ennen perehdyttäjän valintaa on varmistettava, että perehdyttäjällä on tarvittava tieto-taito. Samalla tämä toimisi palkitsemiskeinona nimetyille henkilöille. Perehdyttäjä saisi lisävastuuta ja vaihtelevuutta toimenkuvansa. Näin välttyttäisiin kokemukselta, että asia on vain jätetty muiden huoleksi.

Perehdytyksessä tulisi muistaa kertoa työtehtävään liittyvät odotukset ja yrityksen tavoitteet. Vaikuttaisi siltä, että yrityksessä ei ole ollut täysin selkeää perehdyttämisprosessia. Perehdyttäjät eivät ole valmistautuneet ja työntekijät eivät ole päässeet niin sanotusti kokeilemaan työtä ennen varsinaista työskentelyä, etenkin silloin, kun työntekijä on siirretty uuteen kohteeseen. Perehdyttämisprosessin kuvaaminen ja sen kouluttaminen kaikille esimiehille on ensimmäinen askel parempaan perehdyttämiseen.

Toinen parannusehdotus liittyy perehdyttämisen sisältöön. Sisällön tulisi olla yksityiskohtaisempaa ja sisältää "worst case scenarioita". Vartijan työ on haastavaa, etenkin silloin, kun tapahtuu. Eivätkö juuri sitä varten vartijat ole paikalla, jotta syntyisi turvallisuuden tunnetta. Miten se voi olla mahdollista, jos vartijat itse tuntevat turvattomuutta. Työnantaja ei voi odottaa hyviä suorituksia, jos perehdytys on puutteellista. Perehdyttämisessä tulisi käyttää hyödyksi intranetiä, sinne tulisi luoda perehdyttämisohjelma, jolla voitaisiin mitata henkilön oppimista harjoitusjakson aikana.

### 6.2.2 Henkilöstön kehittäminen

Avoimien kysymysten vastauksista käy ilmi, että yrityksen sisällä on vaikea vaihtaa työtehtäviä ja lisäkoulutusta ei ole tarjolla riittävästi. Teoriaosuudessa kerrotaan, että uusi työntekijä omaksuu toimenkuvan noin vuoden sisällä taloon tulemisesta. Voidaan siis olettaa, että vaihtuvuus on suurinta alle kaksi vuotta kestävässä suhteissa sen vuoksi, että työntekijät ovat jo omaksuneet työtehtävät ja haluavat edetä urallaan tai saada vaihtelua. Kuten vastauksista käy ilmi, talon sisällä on vaikea vaihtaa tehtävää ja lisäkoulutusta eivät saa kaikki halukkaat. Kauhasen esittämä urajoustavuus on tässä yrityksessä jäykkää ja vanhoillista.

Yrityksessä järjestetään vähän koulutusta. Yrityksessä on mahdollisuus kouluttautua erilaisiin vartijan ammatin lisätutkintoihin, mutta niitä ei tarjota riittävästi työntekijöille. Suurin osa työntekijöistä suorittaa vain 40 tuntia kestävä pakollisen kurssin, joka antaa valmiudet hakea vartijakorttia ja toimia vartijana. Pääosa oppimisesta tapahtuu vartijan työn-perusteiden kursseilla, joka on kaikille pakollinen. Koulutuksen ja oppimisen kiinnostusta pitäisi lisätä, jotta mahdollisimman moni saataisiin osallistumaan lisäkoulutuksiin ja saamaan näin työstään mielekkäämpää ja lisäämään mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Koulutusten roolista työelämässä on puhuttu paljon viime aikoina. Kouluttautuminen aikuisiällä on oppimisprosesseista tärkein ja antaa työntekijälle näkökulmia sekä kompetenssia toimia vaativimmissa ja haastavimmissa työtehtävissä.

Ihmiset ovat nykyään yhä enemmän kouluttautuneita ja haluavat edetä urallaan. Vartijoiden ammatissa uralla eteneminen on mahdollista ja siihen järjestetään erilaisia esimiehiksi valmentavia koulutuksia. Yrityksessä tulisi ottaa enemmän huomioon urasuunnitelman laatiminen, jonka avulla saataisiin vartijat pyrkimään ja kouluttautumaan uransa edetessä. Heinonen ja Järvinen (1997, 156) toteavat, että työntekijä saadaan motivoitua ja sidottua, kun hänelle tehdään urasuunnitelma omien etenemismahdollisuuksien ja uransa tueksi.

15 halusi lisäkoulutusta ja seitsemälle heistä oli tullut alle vuoden sisällä ajatus vaihtaa työpaikkaa. Tämä voi vahvistaa oletusta siitä että työ on alkanut tuntua rutiinilta ja kehittymistä ei tunnu enää tapahtuvan omin avuin. On siis vaihdettava työnkuvaa tai yritystä.

Yritys käyttää kehittämismenetelminä työtehtävien vaihtoa, ohjausta, koulutusta ja alan lehtiä. Tämän lisäksi yrityksessä kokeillaan trainee -ohjelmaa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että työntekijät eivät ole saaneet nauttia näistä muutoin kuin paperilla.

### 6.2.3 Palkitseminen

Yrityksen palkitsemismenetelmistä ei yleisellä tasolla tiedetty lähes mitään. Kuitenkin myöhemmissä vastauksissa käy ilmi, että työntekijät ovat saaneet kiitosta ja tunnustusta esimiehiltä. Ilmeisesti tämä palkitsemismuoto ei ole ollut työntekijöiden mielestä riittävä tai on koettu, että ne kuuluvat esimiesten toimenkuvaan.

Yrityksessä palkitseminen ei ole näkyvässä roolissa ja yrityksessä ei ole toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisesta ei ole tiettyä kaavaa tai kirjoitettua strategiaa. Työntekijöitä palkitaan yhteisesti järjestämällä yhteisiä illanviettoja sekä vuotuisella Linnamäki-tapahtumalla. Kauhasen (2006, 19) mukaan palkitsemisstrategia koostuu kahdesta osasta: määritellään ensin mitä organisaatiotasoa palkitaan ja sitten palkitaanko yksittäistä henkilöä vai tiimiä. Esimerkiksi tulostavoitteina voi olla asiakastyytyväisyys, kate tai laatu. (Kauhanen 2006, 19.)

Palkitsemisstrategia on laadittu yrityksessä, mutta sen piiriin eivät kuulu kaikki työntekijät. Useimmiten käytössä ollut palkitseminen on liittynyt urakehitykseen. Paremman työtehtävään siirretty ei kuitenkaan aina ole vastannut odotuksia, esimiehet eivät ole ottaneet huomioon työntekijän sopivuutta tehtävään. Uuden niin sanotusti paremman paikan antaminen eli ylenys, tulee tehdä yksilöllisesti. Resurssipäällikkö totesikin, että usein muutos ei ole ollut positiivinen. Esimiesten tulisi tehdä palkitseminen yksilöllisesti ja ottaa huomioon juuri kyseinen persoona.

Yrityksen palkitsemismenetelmien parantamiseksi, tarvittaisiin yritykseen toimiva palkitsemisstrategia henkilöstöstrategian tueksi. Palkitsemista ei tapahdu juuri työntekijöiden tasolla, joka on osaltaan aiheuttanut henkilöstön vaihtuvuutta. Yhdeksi palkitsemismenetelmäksi voisi laatia työntekijöille urasuunnitelman.

### 6.3 Työhyvinvointi

Yrityksessä fyysistä työkykyä ylläpitävää toimintaa on niukasti. Työntekijöille suoritetaan työterveystarkastus työsuhteen alkaessa. Tarkastus uusitaan viimeistään viiden vuoden sisällä. Kaikenlainen virkistystoiminta on esimieskohtaista. Henkilöstöresurssien hoitaminen yrityksessä on kehityskohtena, sillä moni asia on työn alla. Yrityksellä on käytössä liikuntasetelit, mutta niitä tarjotaan vain esimiehille. Yrityksen tulisi harkita tämän edun laajentamista myös

työntekijöihin. Edun saamisen edellytyksenä voisi olla vaikka se, että työntekijä on työskennellyt yrityksessä yhtäjaksoisesti vuoden ajan.

Opinnäytetyönprosessin aikana on selvinnyt, että vartijoilla on pääkonttorilla mahdollisuus käyttää kuntosalia. Sitä ei kuitenkaan esitellä tai edes näytetä missä kyseinen kuntosali rakennuksessa sijaitsee. Salilla ei yrityksen esimiesten mukaan ole paljon käyttäjiä. Kun työntekijä perehdytetään yrityksen henkilökuntaan ja tiloihin, kuntosali tulisi esitellä samalla, jotta työntekijät osaavat käyttää sitä.

#### 6.4 Motivaatio

Ainoastaan kahdeksan työntekijöistä koki, että heitä oli motivoitu työsuhteen aikana. Yksi vastaajista mainitsi koulutuksen, mutta vastauksen perusteella sai kuvan, että koulutus oli tuntunut enemmän pakotteelta, kun motivoinnilta. Motivoinnin parantamiseksi työntekijät mainitsivat yleisesti etenemisen, koulutukset ja palautteen antamisen sekä kiitokset. Lisäksi toivottiin, että tulospalkkaus olisi tasaisempaa eli kattaisi koko henkilöstön. Vain viisi henkilöä oli työnkuvaan sitoutunut ja motivoitunut hakiessaan yritykseen. 19 vastaajista ei kokenut työtä omakseen. Suuri määrä voi johtua siitä, että kysymykseen jossa kysyttiin hakuhetkellä ollutta statusta, vastattiin, että työtä haettiin kokeilumielessä. Työ ei ehkä vastannut vastaajien odotuksia tai työ ei ollut tarpeeksi mielekästä.

Motivaation säilyminen edellyttää, että tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ilman liiallisia ponnisteluja. Yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota tähän hyvin paljon. Työvuoroihin ja tehtäviin on valittava henkilöt, joilla on tarvittava osaaminen ja tieto-taito esimerkiksi tietystä kohteesta. Esimiesten tulisi antaa palautetta, sekä huonoa että hyvää. Ilman palautetta motivaatio ei voi säilyä yllä. Suomalaiselle työyhteisölle on tyypillistä, että unohdetaan antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Ei pidä pitää itsestään selvyytenä sitä, että työntekijät hoitavat työvuoronsa hyvin. Motivaatio voi olla alhainen silloin, kun työntekijä kokee, ettei hän osaa kaikkea tarvittavaa. Työn tekeminen koetaan raskaammaksi ja siitä pyritään luistamaan, kun kaikki motivaation edellytykset eivät ole kohdallaan, kuten Valpulan (2005) motivaatiokolmiossa.

#### 6.5 Yhteenveto

Naiset olivat selvästi halukkaampia vastaamaan, vaikka heitä oli perusotannassa vain noin viidesosa. Yleisimmät syyt hakea yritykseen olivat internetissä olleen työpaikkailmoituksen perusteella tai tuttavien suosittamana. Tästä voi saada sellaisen kuvan, että työnantaja-imago on kunnossa. Avoimissa vastauksissa käy kuitenkin ilmi, että työnantajaan ollaan oltu

monessa mielessä tyytymättömiä. Yritys on iso, mutta vaihtamista yksiköstä toiseen ei kannusteta.

Palkitsemisessa, motivoinnissa ja esimiestyöskentelyssä on paljon kehitettävää. Vastauksien joukossa oli vain yksi, joka oli hakenut yritykseen saadakseen lisäpisteitä kouluun. Tutkimuksen alussa oletus oli, että tämä syy olisi ollut yleisempi. Tämän kysymyksen miksi valitsit työnantajaksi juuri kyseisen turvallisuusalan yrityksen, viimeisenä vaihtoehtona oli näkyvyyden perusteella, johon ei ollut tullut yhtään vastausta. Voi olla, että vastaajat eivät ole täysin käsittäneet kysymystä. Vaihtoehdolla on tarkoitettu ulkoista näkyvyyttä ja mediaa. Yritys mainostaa näkyvästi ja on mukana tapahtumissa sekä messuilla.

Intranet tulisi ottaa parempaan käyttöön yrityksessä. Intranetiä voidaan hyödyntää tiedottamisessa, kehityskeskusteluissa sekä perehdyttämisen seurannassa. Intranetin tulisi olla kaikkien käytettävissä. Tällä hetkellä vain esimiehillä on tunnukset intraan. Kaikkien pääsy intranettiin voitaisiin hoitaa niin, että työntekijöiden aloittaessa työvuorot he kävisivät lukemassa intrasta ajankohtaisia asioita. Intran etusivulle voitaisiin kirjata kaikki yrityksen ajankohtaiset asiat, joita voisi sitten tarkastella lähemmin. Koska vartijat käyvät joka vuoron alussa kiinteässä toimipisteessä, voitaisiin sinne järjestää yhteys intraan. Toimipisteessä olisi koko ajan yksi kone, jossa olisi intranet auki. Tällöin jokainen työntekijä ei tarvitse omia tunnuksia ja säästetään resursseja. Työntekijät perehdytettäisiin intran käyttöön muun perehdyttämisen yhteydessä. Tämän jälkeen jokainen työvuoro aloitettaisiin vilkaisemalla intran ajankohtainen osio. Tähän ei tarvitsisi varata kuin muutama minuutti työvuorosta. Näin kaikki työntekijät saisivat tiedot kaikista heille kuuluvista asioista.

## 7 Työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vaihtuvuuteen vaikuttavia seikkoja, sitouttamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation näkökulmasta. Teoria pohjautui suurimmaksi osaksi Viitalan, Hyppösen sekä Kauhasen teoksiin. Muista kirjoista haettiin näkökulmiin lisää syvyyttä. Henkilöstöjohtaminen on molempien pääaine ja siksi teorian sisäistämiseen oli tarvittava pohja. Teoriaosio antaa kattavan kuvan henkilöstön sitouttamisesta, motivoinnista sekä työhyvinvoinnista. Sen lukemalla yritys saa uusia näkemyksiä ja kuvan henkilöstöpoliittisesta kentästä.

### 7.1 Työn eteneminen ja menetelmä

Työn etenemisen kannalta tärkeää oli vuorovaikutus opiskelijoiden ja toimeksiantajan välillä. Aluksi työlle varmistui ohjaajaksi toimeksiannon koululle antaneen yrityksen edustaja, joka myöhemmin kiireidensä puolesta ei voinut olla mukana prosessissa. Tämän myötä työn eteneminen hidastui ja oli epäselvää, mistä tarvittavat tulokset ja apu yrityksestä saadaan. Pro-

sessin alun jälkeen uusi ohjaaja varmistui. Hän oli tiiviisti mukana prosessissa ja antoi lisätietoa tarvittaviin epäkohtiin. Työ eteni vaadittavaa vauhtia tiukasta aikataulusta huolimatta, mutta ongelmia tuli kyselylomakkeen tulosten saamisessa. Salassapitokysymykset ja annettavien tietojen luovutus aiheutti lisäongelmia aikataulun pitämisessä.

Kyselylomake lähti opinnäytetyön tekijöiden mielestä vastaajille liian pitkänä, mutta yrityksessä oltiin sitä mieltä, että kaikki kysymykset olivat tarpeellisia. Ongelmia esiintyi myös Digium-ohjelmalla tuotetussa kyselylomakkeessa, koska tietyt valikot ja vaihtoehdot eivät toimineet ollenkaan osalla vastaajista. Kyselyn korjaaminen olisi vienyt huomattavan paljon aikaa. Sen vuoksi se jätettiin vastaajille sellaisenaan tietoteknisistä ongelmista huolimatta. Kyselyyn vastasivat pienempi joukko kuin kenelle se alun perin oli lähetetty. Digium-ohjelman kyselylomakkeen tekoon meni huomattavan paljon aikaa, koska yrityksen toimeksiantajan kanssa ei päästy yhteisymmärrykseen kyselyyn tulevista kysymyksistä ja niiden muokkauksista.

Tutkimuksen alussa pohdittu ajatus kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen otteen välillä oli vaikeaa. Tutkimusmenetelmävaihtoehtoina olivat puhelinhaastattelu tai kyselylomake. Kyselylomakkeeseen päädyttiin, koska sen laatiminen suurelle joukolle oli nopeampi keino saavuttaa tulokset. Otantajoukko oli suuri, mutta kyselyyn vastanneiden määrä putosi huomattavasti alle odotetun tason. Tutkimuksen luotettavuus kärsi vastaajajoukon vähyyden vuoksi. Luotettavuuden parantamiseksi olisi tarvittu lisää vastaajia, jotta prosentit olisivat olleet paremmin arvioitavissa. Puhelinhaastattelu olisi kuitenkin saattanut olla parempi tutkimusmenetelmä.

## 7.2 Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä

Opinnäytetyö kehitti ammatillista osaamista. Ammatillinen osaaminen on Laurean yhteisten kompetenssien avulla jo osaltaan saavutettu. Ammatillinen kehittyminen opinnäytetyön kautta on antanut teoreettista tietoa ja valmiuksia tehdä tutkimusta, joka vaatii itsenäistä työtettä ja työelämälähtöisiä oppimismenetelmiä sekä käsitystä ymmärtää tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteita. Tiedonkeruu ja soveltaminen ovat kehittäneet analyyttisempaan ja systemaattisempaan tyyliin tarkastella asioita. Kriittinen ote tietoon oli säilytettävä, koska tietoa oli saatavilla paljon, mutta rajausta sen käytössä oli käytettävä.

Opinnäytetyötä tehdessä aloitteellisuus ja kehittävä työtapo olivat suuressa roolissa. Prosessia oli tehtävä joka päivä ja prosessia oli jatkettava ennen kuin edellinen kohta oli valmis. Aloitteellisuudella tarkoitetaan omaa toimintaa, jota oli kehitettävä prosessin aikana. Ongelmia prosessin etenemisessä esiintyi joitakin, jotka selvitettiin ja ongelmanratkaisu- sekä päätöksentekokyky kehittyivät jatkuvasti. Päätöksentekokyky on työelämään siirtyessä tärkeässä roolissa. Ammatillinen kehittyminen jatkuu työskennellessä kaupallisen alan yrityksessä ja opitut teoriat sovelletaan tällä tavoin käytäntöön.



### 7.3 Jatkotutkimusehdotus

Opinnäytetyön ja tutkimusprosessin pohjalta jatkotutkimusaihe seuraaville Laurean opiskelijoille olisi tehdä tutkimus koko yritystä käsittävästä työtyytyväisyystutkimuksesta. Koko yritystä koskeva työtyytyväisyyttä mittaava tutkimus olisi kattava ja aikaa vievä tutkimus. Tutkimuksen tekeminen yhdessä yrityksen edustajien kanssa olisi helpompaa ja suotavaa tutkimuksen etenemisen kannalta. Laurean ja yrityksen yhteistyö voisi jatkua jatkossakin. Erilaiset hankkeet ja projektit toisivat opiskelijoille opinnäytetyöaiheita ja ideoita kurssien raporttien aiheeksi.

Toinen ehdotus koskee rekrytointiprosessisia. Tätä opinnäytetyötä tehdessä huomattiin, että rekrytointiprosessin kartoittamiselle ja uudistamiselle olisi tarvetta. Yrityksen toiminnan kannalta olisi hyödyllistä tehdä kirjallinen perehdytysmateriaali.

## 8 Loppusanat

Tutkimus oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, tarpeellinen ja tärkeä tekijöiden sekä yrityksen edustajien puolesta. Yrityksellä oli tutkimukselle todellinen tarve ja saatuja tuloksia prosessin edetessä odotettiin mielenkiinnolla. Motivaatio työn tekemiselle ja etenemiselle oli relevantissa roolissa työn edetessä. Yrityksen edustajat olivat mukana tutkimuksessa hyvin tiiviisti.

Opinnäytetyöprosessin kautta pitkäjänteisyys ja ajattelukyky kokivat uuden sekä innovatiivisen muutoksen. Prosessin etenemisen aikana opittiin itsenäistä työtettä, mutta myös toimimista yhdessä ja yhteisien ajatusten siirtämistä paperille. Keskeisten käsitteiden ja kokonaisuuden hahmottaminen oli aluksi vaikeaa, mutta se selvisi lopulta nopeasti. Apu ja tuki prosessin aikana löytyivät ohjausryhmästä ja ohjaavasta opettajasta. Ohjaava opettaja toi näkökulmia ja ideoita sekä neuvoja työhön. Tarvittavat korjaukset ja lisäykset löytyivät ohjaavan opettajan ja opinnäytetyöpajojen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteita ei täysin saavutettu. Työn avulla laadimme yrityksen käyttöön lähtökyselylomakkeen, jonka avulla he voivat parantaa lähteneiden työntekijöiden mielipiteitä lähdöstä ja siitä johtuvista syistä. Työ auttoi meitä ymmärtämään henkilöstön vaihtuvuuteen johtaneita syitä sitouttamisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kautta. Huomasimme, että käsitteet ovat hyvin tärkeässä roolissa, ei vain henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen, mutta myös tänä päivänä ja tulevaisuudessa yritysten tehokkuudessa ja kilpailukyvyssä.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksen henkilöitä. Heidän panoksensa avulla opinnäytetyö on saatu valmiiksi ja oli mahdollista toteuttaa. Tutkimustu-

lostien avulla toivotaan, että on saatu aikaan yritykselle parannusta ja uusia näkökulmia henkilöstöhallintoon. Kokonaisuudessa haluamme antaa erityiskiitokset opinnäytetyötä ohjanneelle opettajalle lehtori Marjatta Rehulle. Hänen neuvot, tuki ja apu ovat olleet ohjaamassa meitä opinnäytetyöprosessin ajan. Lisäksi kiitämme perheitämme tuesta ja kannustuksesta.

## Lähteet

## Kirjat

Adler, J. N. 1997. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Eskola, A. 2004. Palkka: Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Grönfors, T., Pietilä, M. 2005. Ihmisyyttä irtisanomassa parempia loppuna ja uusia alkua työelämään. Vantaa: Dark Oy.

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

Heinonen, J., Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä: Otava.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

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

Juuti, P, Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa -konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki:WSOY.

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

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Suvanto, A. 2002. Arvot ja motivaatio.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Robbins, S. P. 2009. Organizational behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall International.

Silverman, D. 1999. Interpreting Qualitative Data.

Sydänmaanlakka. 2004 Kuvio kirjasta esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä.

Stredwick, J. 2005. An introduction to human resource management. Burlington: Elsevier Ltd.

Torrington, D., Hall., L, & Taylor.,S. 2005. Human resource management. Espanja: Mateu Cromo Artes Graficas.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2005. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vartiainen, M., Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen:strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilko-Riihelä, A. 2001. Psykye psykologian käsikirja. Helsinki: WSOY.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

#### Sähköiset lähteet

Vartiointiala. 2009. Työministeriö. Viitattu 28.1.2009.  
[http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p\\_l\\_id=1.2&p\\_p\\_id=aky-search-ammattiala\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_msse&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_order=w1&p\\_p\\_col\\_pos=0&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_aky-search-ammattiala\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_msse\\_command=detailView&\\_aky-search-ammattiala\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_msse\\_alaid=13&\\_aky-search-ammattiala\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_msse\\_subAlaid=13.6&#p\\_aky-search-ammattiala\\_WAR\\_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT\\_INSTANCE\\_msse](http://www.ammattinetti.fi/c/portal/layout?p_l_id=1.2&p_p_id=aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_order=w1&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=1&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_command=detailView&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_alaid=13&_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse_subAlaid=13.6&#p_aky-search-ammattiala_WAR_aky-portlet-webapp-0.1-SNAPSHOT_INSTANCE_msse)

Chapman, A. 2008. Situational Leadership. Viitattu 19.3.2009.  
<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>

Taanila, A. 2009. Määrällisen tutkimuksen suunnittelu. Viitattu 14.2.2009.  
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/tw.html>

Palkansaajien tutkimuslaitos. Kauhanen, M. 2002. Tulostettu 28.01.2009.  
<http://www.työsuojelurahasto.fi/tutkimus/uuttatutkittua/hanke.html?id=102051>

## Kuviot

Kuvio 1: Motivaatio kolmio (Valpola 2005, 103) .....	33
Kuvio 2: Tutkimusprosessi (Taanila 2009) .....	37
Kuvio 3: Työskentelyaika yrityksessä ja ikä .....	43
Kuvio 4: Toimenkuvan vaikutus työsuhteen pituuteen .....	44
Kuvio 5: Kuva haetusta tehtävästä ja ajatus työpaikan vaihdosta .....	45
Kuvio 6: Kuva haetusta tehtävästä ja työn vastaavuus heti alkuun .....	46
Kuvio 7: Haettu työtehtävä ja työn vastaavuus odotuksiin .....	47
Kuvio 8: Miten työ vastasi odotuksiasi (asteikolla 1-4, 1=erinomaisesti, 4=huonosti) ...	47
Kuvio 9: Odotukset ja tavoitteet sekä kehityskeskustelut .....	49
Kuvio 10: Odotukset ja tavoitteet sekä avun kysyminen esimieheltä .....	50
Kuvio 11: Työilmapiirin vaikutus ja esimiestyöskentelystä annettu arvosana .....	50
Kuvio 12: Halukkuus lisäkoulutukseen ja sen vaikutus ajatukseen työpaikan vaihdosta	51
Kuvio 13: Palkitseminen työsuhteen aikana ja arvosana esimiestyöskentelystä .....	52
Kuvio 14: Irtisanoutumiseen vaikuttaneet tekijät .....	54
Kuvio 15: Työsuhteen päättyminen ja hakeutuminen yritykseen vielä uudestaan .....	54

## Liitteet

Liite 1 Saate.....	<u>70</u>
Liite 2 Kyselylomake.....	<u>71</u>
Liite 3 Kyselylomakkeen tulokset .....	<u>77</u>
Liite 4 Haastattelu kohdeyrityksen taustatietoja varten .....	<u>94</u>

Laurea-ammattikorkeakoulu, Lohjan toimipiste

Arvoisa vastaanottaja,

Olemme kaksi tradenomiopiskelijää Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä henkilöstön vaihtuvuudesta. Opinnäytetyössämme tutkimme henkilöstön vaihtuvuuteen johtaneita syitä kohdeyrityksessä. Tutkimusta varten suoritamme kyselyn, joka kohdistetaan vuoden aikana lähteneille työntekijöille. Kysely suoritetaan kyselylomakkeena, joka lähetetään sähköpostitse Digium-ohjelmalla valmistetulla lomakkeella. Kyselyn tavoitteena on tutkia irtisanoutuneiden työntekijöiden syitä paikan vaihtoon ja heidän mielipiteitään yrityksestä. Osallistumalla kyselyyn auttaisit meitä saamaan arvokasta tietoa siitä, miten voisimme vähentää henkilöstön vaihtuvuutta yrityksessä.

Tutkimuksesta saadut tulokset raportoidaan siten, että niistä ei pystytä tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä. Kyselyyn osallistuneiden kesken arvomme ravintola Amarilloon lahjakortin ja Finnkiinon leffalippuja. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä lomakkeen lopussa oleva osoitetieto kohta.

Kyselyyn vastaaminen kestää 10 minuuttia ja vastausaikaa on kaksi viikkoa 22.3.2009 asti.

Toivomme Teiltä yhteistyökykyä. Kiitos vastauksesta jo etukäteen.

Lisätietoja:

Susanna Aaltonen

puh. 040 021 3635

E-mail. [susanna.m.aaltonen@laurea.fi](mailto:susanna.m.aaltonen@laurea.fi)

Laurea-ammattikorkeakoulu

Lohjan toimipiste

Kimmo Koski

puh. 050 328 8517

e-mail. kimmo.s.koski@laurea.fi

Laurea-ammattikorkeakoulu

Keravan toimipiste

OSA 1 TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli:                     Nainen             Mies
  
2. Ikä:                                 18-25             26-35             36-50             yli 50
  
3. Työskentelin yrityksessä  
   alle 4kk             4-12kk             1-2v             3-5v             yli 5v.
  
4. Toimenkuvani kyseisessä turvallisuusalan yrityksessä oli
  - a) Aulavahti
  - b) Piirivartija
  - c) Paikallisvartija
  - d) Järjestyksen valvoja
  - e) Muu, mikä \_\_\_\_\_
  
5. Kun hait yritykseseen töihin, olitko (voit valita useamman vaihtoehdon)
  - a) kiinnostunut kyseisestä yrityksestä
  - b) kiinnostunut turvallisuusalan työstä
  - c) työnkuvaan sitoutunut ja motivoitunut
  - d) elämäntilanteeseen tyytymätön
  - e) hälläväliä fiiliksellä
  - f) rahapulassa
  - g) kokeilumielellä
  - h) alan opiskelijana
  - i) työhön pakotettu
  - j) muu, mikä \_\_\_\_\_
  
6. Miksi valitsit työnantajaksi juuri kyseisen turvallisuusalan yrityksen? (voit valita useamman vaihtoehdon)
  - a. hyvä maine
  - b. tuttavan suosittelema
  - c. sattumalta
  - d. mainoksen perusteella
    - i. lehti
    - ii. internet
  - e. hyvän työilmoituksen perusteella
    - i. lehti
    - ii. internet
  - f. tapahtuman / yritysesittelyn perusteella
  - g. näkyvyyden perusteella
  
7. Oletko ansiotyössä tällä hetkellä?   KYLLÄ             EI
  
8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, oletko
  - a. vastaavissa tehtävissä
  - b. siirtynyt uralla eteenpäin (turvallisuusalalla)
  - c. vaihtanut alaa



9. Milloin mieleesi tuli ajatus vaihtaa työpaikkaa

- a) Ensimmäisen päivän aikana
- b) Noin kuukauden sisällä
- c) Puolen vuoden sisällä
- d) Vuoden sisällä
- e) Vasta kun lähdin

10. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat päätökseesi irtisanoa työsopimus yrityksen kanssa?

Palkka

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Perheen ja työn yhteensovittaminen

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Työilmapiiri

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Työ häiritsi opiskelua tai sen aloittamista

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Työmatkat

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Toimenkuva

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Turvattomuus työvuorossa

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän
- d. ei ollenkaan

Yrityksen maine

- a. erittäin paljon
- b. paljon
- c. vähän

- d. ei ollenkaan  
 Henkilökohtaiset syyt  
 a. erittäin paljon  
 b. paljon  
 c. vähän  
 d. ei ollenkaan

Ei mikään edellä mainituista syistä? Mikä: \_\_\_\_\_

1. Mihin olit tyytyväinen ja mitä arvostit eniten työsuhteesi aikana?

---



---



---

2. Jos petyit työpaikassasi johonkin, niin mihin?

---



---



---

#### OSA 2 PEREHDYTTÄMINEN

3. Kun hait yritykseen töihin, minkälaisen mielikuvan sait yrityksen tavasta hoitaa rekrytointiprosessia? (uusien henkilöiden palkkaus ja hakuprosessi)

- a. Erittäin hyvän  
 b. Hyvän  
 c. Kehnon  
 d. Surkean

4. Minkälaisen kuvan sait hakemastasi tehtävästä haastattelussa?

- a. Erittäin hyvän  
 b. Hyvän  
 c. Kehnon  
 d. Surkean

5. Miten työ vastasi odotuksiasi? (asteikolla 1 - 4, 1 = erinomaisesti, 4 = huonosti) Heti alkuun

- a. erinomaisesti  
 b. hyvin  
 c. kohtalaisesti  
 d. huonosti

6. Miten työ vastasi odotuksiasi? (asteikolla 1 - 4, 1 = erinomaisesti, 4 = huonosti) Muutamana kuukauden jälkeen työn aloittamisesta

- a. erinomaisesti  
 b. hyvin  
 c. kohtalaisesti  
 d. huonosti

- |   |       |    |
|---|-------|----|
| 7. Pääsiko niihin tehtäviin, joihin oli hakenutkin?     | KYLLÄ | EI |
| 8. Otettiin sinut mielestäsi hyvin vastaan yrityksessä? | KYLLÄ | EI |

- |  |       |    |
|--|-------|----|
| 9. Olivatko sinua varten työvaatteet, kulkuluvat ja muut tarvittavat asiat riittävän ajoissa valmiina? | KYLLÄ | EI |
| 10. Osasiko perehdyttäjä opastaa työhön?   | KYLLÄ | EI |
| 11. Oliko perehdytys mielestäsi riittävä?  | KYLLÄ | EI |
| 12. Kuinka perehdyttämistä voisi parantaa ja kehittää?   |       |    |
|  |       |    |
|  |       |    |

### OSA 3 ESIMIESTYÖSKENTELY JA TYÖILMAPIIRI

1. Mitkä seuraavista kuvasivat lähimmän esimiehesi tapaa antaa palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- a) julkisesti
- b) oikeudenmukaisesti
- c) epäoikeudenmukaisesti
- d) rakentavasti
- e) alentavasti
- f) rohkaisevasti
- g) ymmärrettävästi
- h) epäselvästi

- |   |       |    |
|---|-------|----|
| 2. Saitko palautetta?   | KYLLÄ | EI |
| 3. Oliko mahdollisuus kysyä esimieheltä apua tarvittaessa?  | KYLLÄ | EI |
| 4. Tiesitkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet?   | KYLLÄ | EI |
| 5. Kulkiko informaatio mielestäsi tarpeeksi hyvin?  | KYLLÄ | EI |
| 6. Olitko työsuhteesi aikana kehityskeskustelussa?  | KYLLÄ | EI |
| 7. Jos olit, hyödyitkö mielestäsi kehityskeskustelusta?   | KYLLÄ | EI |
| 8. Miten arvioit esimiestyötä? Laita seuraavat asiat paikkansa pitävyyden mukaan järjestykseen. 1 = piti vähiten paikkansa, 7 = piti eniten paikkansa |       |    |

Esimies kuunteli hyvin alaisiaan  
 Esimiehellä oli riittävästi aikaa alaisilleen  
 Esimies oli itse riittävän kokenut ja osasi asiansa  
 Esimies oli tehokas ja osasi ohjata toimintaamme  
 Esimies antoi sopivasti palautetta  
 Esimies motivoi alaisiaan  
 Esimies oli ymmärtäväinen  
 Esimies oli joustava

9. Minkä arvosanan antaisit kouluasteikolla esimiestyöskentelystä? (4 = huonoin, 10 = paras)

4            5            6            7            8            9            10

10. Palataan vielä kysymykseen 7. Jäitkö kaipaamaan jotain kehityskeskustelulta?

---



---



---

#### OSA 4 SITOUTTAMINEN

1. Kuinka monta tuntia olit keskimäärin viimeisen vuoden aikana koulutuksessa?

\_\_\_\_\_ tuntia

2. Minkälaista koulutusta sait?

---



---



---

3. Olisitko halunnut lisää koulutusta? KYLLÄ      EI

4. Mitä koulutusta olisit halunnut enemmän?

---



---



---

5. Pääsitkö etenemään uralla? KYLLÄ      EI

6. Kuinka hyväksi koit mahdollisuutesi kehittyä ja edetä urallasi?

- 1) Erinomaiset
- 2) Hyvät
- 3) Kohtalaiset
- 4) Huonot

7. Mitä tiedät yrityksen palkitsemismenetelmistä? (yleneminen, koulutus, yhteiset tapahtumat, kiitokset ja tunnustukset, palkkiot, )

---



---



---

8. Palkittiinko sinua työsuhteen aikana? KYLLÄ      EI

9. Olitko tyytyväinen palkitsemiseen? KYLLÄ      EI

10. Jos sinua on palkittu, niin miksi?

- a) Hyvästä työsuorituksesta
- b) Asiakaspalautteen pohjalta
- c) En tiedä
- d) Syyttä
- e) Muu syy: \_\_\_\_\_

11. Mikä työssäsi motivoi sinua? Laita tärkeysjärjestykseen 1=tärkein, 6= vähiten tärkeä

- a. Monipuoliset työtehtävät
- b. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin
- c. Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti
- d. Kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut
- e. Hyvä työilmapiiri

12. Motivoitiinko sinua? KYLLÄ EI
13. Miten sinua motivoitiin? \_\_\_\_\_
14. Miten sinua olisi voinut motivoida paremmin?  
\_\_\_\_\_
15. Olitko tyytyväinen esimiehen ja yrityksen tapaan motivoida? KYLLÄ EI
16. Tunsitko työn omaksesi? KYLLÄ EI
17. Kuinka hyvin mielestäsi onnistuit sinulle annetuista tehtävistä?
- a. Erinomaisesti
  - b. Hyvin
  - c. Kohtalaisesti
  - d. Huonosti
18. Minkälaiset olivat edellytyksesi onnistua työssäsi?
- a. Erinomaiset
  - b. Hyvät
  - c. Kohtalaiset
  - d. Huonot
19. Jos edellytykset olivat mielestäsi kohtalaiset tai huonot, kerro miksi?
20. Työsuhteesi päätyttyä, kuinka lähtemisesi hoidettiin?
- a. Erinomaisesti
  - b. Hyvin
  - c. Kohtalaisesti
  - d. Huonosti
21. Voisitko vielä hakea joskus yrityksen palvelukseen? KYLLÄ EI

Jos haluat osallistua Amarillo -lahjakortin ja Finnkinon leffalippujen arvontaa täytä myös yhteystietosi.

Katuosoite \_\_\_\_\_  
Postinumero \_\_\_\_\_  
Toimipaikka \_\_\_\_\_

Kiitos ajastasi

## Kysymys 1: Sukupuoli

Nainen	48 %	14
Mies	52 %	15

## Kysymys 2: Ikä

18-25	62 %	18
26-35	31 %	9
36-50	3 %	1
yli 50	3 %	1

## Kysymys 3: Työskentelin yrityksessä

alle 4kk	28 %	8
4-12kk	28 %	8
1-2v	24 %	7
3-5v	17 %	5
yli 5v	3 %	1

## Kysymys 4: Toimenkuvani kyseisessä yrityksessä oli

Aulavahti	55 %	16
Piirivartija	7 %	2
Paikallisvartija	24 %	7
Järjestyksen valvoja	0 %	0
Muu, mikä?	14 %	4

14 % = 4 henkilöä oli muissa tehtävissä. Kaksi toimi kohde esimiehenä, yksi reseptionisti sekä eräs oli toiminut sekä aulavahtina, että piirivartijana.

## Kysymys 5: Kun hait yritykseen töihin, olitko (voit valita useamman vaihtoehdon)

kiinnostunut kyseisestä yrityksestä	24 %	7
kiinnostunut turvallisuusalan työstä	66 %	19
työnkuvaan sitoutunut ja motivoitunut	17 %	5
elämäntilanteeseen tyytymätön	10 %	3
hälläväliä fiiliksellä	3 %	1
rahapulassa	21 %	6
kokeilumielellä	32 %	11
alan opiskelijana	3 %	1

työhön pakotettu	7 %	2
muu, mikä?	17 %	5

17 %, eli viidellä henkilöllä oli työtä hakiessaan jokin muu kuin annetuista vaihtoehdoista. Työn haun syiksi mainittiin muun muassa kesätyön haku, lisäpisteet kouluun, työharjoittelu sekä vaihtelu nykyisiin koulun ohella suoritettaviin työtehtäviin.

Kysymys 6: Miksi valitsit työnantajaksi juuri kyseisen turvallisuusalan yrityksen (voit valita useamman vaihtoehdon)

hyvä maine	7 %	2
tuttavan suosittelema	31 %	9
sattumalta	10 %	3
lehtimainoksen perusteella	7 %	2
internetmainoksen perusteella	3 %	1
lehdessä olleen työilmoituksen perusteella	0 %	0
internetissä olleen työilmoituksen perusteella	34 %	10
tapahtuman / yritysesittelyn perusteella	7 %	2
näkyvyyden perusteella	0 %	0

Kysymys 7: Oletko ansiotyössä tällä hetkellä?

KYLLÄ	76 %	22
EI	24 %	7

Kysymys 8: Jos vastasit kyllä, oletko

vastaavissa tehtävissä	26 %	6
siirtynyt uralla eteenpäin (turvallisuusosalalla)	9 %	2
vaihtanut alaa	65 %	15

Kysymys 9: Milloin mieleesi tuli ajatus vaihtaa työpaikkaa?

Ensimmäisen päivän aikana	7 %	2
Noin kuukauden sisällä	11 %	3
Puolen vuoden sisällä	22 %	6
Vuoden sisällä	19 %	5
Vasta kun lähdin	41 %	11

Kysymys 10: Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat päätökseesi irtisanoa työsopimuksesi yrityksen kanssa?

#### Palkka

erittäin paljon	25 %
paljon	36 %
vähän	18 %
ei ollenkaan	21 %

#### Perheen ja työn yhteensovittaminen

erittäin paljon	0 %
paljon	25 %
vähän	25 %
ei ollenkaan	50 %

#### Työilmapiiri

erittäin paljon	14 %
paljon	11 %
vähän	25 %
ei ollenkaan	50 %

#### Työ häiritsi opiskelua tai sen aloittamista

erittäin paljon	22 %
paljon	4 %
vähän	11 %
ei ollenkaan	63 %

#### Työmatkat

erittäin paljon	11 %
paljon	4 %
vähän	32 %
ei ollenkaan	54 %

#### Toimenkuva

erittäin paljon	21 %
paljon	29 %
vähän	18 %



ei ollenkaan	32 %
--------------	------

#### Turvattomuus työvuoroissa

erittäin paljon	0 %
paljon	0 %
vähän	26 %
ei ollenkaan	74 %

#### Yrityksen maine

erittäin paljon	0 %
paljon	4 %
vähän	18 %
ei ollenkaan	79 %

#### Henkilökohtaiset syyt

erittäin paljon	48 %
paljon	11 %
vähän	22 %
ei ollenkaan	19 %

75 % vastasi, että jokin muu seikka vaikutti erittäin paljon päätökseen ja 25 % prosenttia vastasi, että muu asia ei vaikuttanut ollenkaan.

Kysymys 11: Mihin olit tyytyväinen ja mitä arvostit eniten työsuhteesi aikana?

*Joustavuus oli mahtavaa! Joustaminen toimi hyvin molempiin suuntiin. Työ sopi hyvin opiskelijalle, iltavuorot, viikonloppuvuorot ja mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen järjestelyyn. Suht hyvä tuntipalkka. Mukavat työkaverit. Rauhallinen ja asiakaspalveluhenkinen työkuva.*

*Vastuullinen työ ja tasaiset työvuorot*

*Ok palkka, työvuorot pystyttiin aika hyvin sovittamaan opiskeluun. siisti työ. mukavat työkaverit.*

*Yrityksen ihmiset ja työtoverit olivat mukavia. Palkanmaksu toimi yleensä hyvin.*

*Hyvä aloitus opetus kivat kaverit*

*Työkaverit*

*Hyvä työilmapiiri*

*Työn ja kohteiden monipuolisuuteen.*

*Työ oli hyvin itsenäistä*

*Vakituinen kohde*

*Kokonaisuuteen*

*Joustavaa työyhteisöä ja hyvää työilmapiiriä.*

*Työ kaverit, Kohteessa oli hyvä porukka.*

*joustavuus, helppous ja ripeys (soitin työhönottoon ja olin seuraavana päivänä töissä)*

*Etenemismahdollisuuksiin, koulutustarjontaan, pieneen osaan esimiehistä.*

*Toimipaikkani oli hyvin lähellä kotiani, olin siitä enemmän kuin tyytyväinen. Kohde oli oikein sopiva minulle. Sain myös tarvittaessa sovittua työvuoroistani hyvinkin joustavasti.*

*"Tasaisen" oloinen talo, palkat tulivat ajallaan jo oikein.*

*Hyvä työporukka ja työvuoroja oli riittävästi.*

*Työhöni opastettiin huolellisesti, tapasin paljon erilaisia ihmisiä.*

*Hyvä työilmapiiri, pysyvä työsuhte.*

*Joustavuus, rento ilmapiiri.*

*Esimiehiä*

*Firman kehitys vuosien myötä oli positiivinen joka suhteessa, palkkaus, vaat-teet, esimiehet, kohdeohjeisiin ja työntekijöiden viihtyvyyteen alettiin jopa kiinnittää huomiota.*

*Tekemästäni työstä sain säännöllisesti rahallisen palkan ja olin mielestäni sekä vartija että myös asiakaspalvelija.*

*Engelin aikaisiin esimiehiin ja heidän suhtautumisensa ns. rivivartijoihin. Työntekijä otettiin huomioon yksilönä, joka helpotti huomattavasti esim. työn ja perheen yhteensovittamista.*

*Olin tyytyväinen työkavereihini sekä työn monipuolisuuteen ja haastellisuuteen. Myös työajat sopivat elämäntilanteeseeni, ja sain olla koko ajan samassa kohteessa.*

Kysymys 12: Jos petyit työpaikassasi johonkin, niin mihin?

*Esimiesten ja johdon vaihtuvuus ja varsinkin alussa keho tiedottaminen. Tiedotus parantui loppua kohden. Välillä tuntui, ettei asiat ole organisoitu parhaalla mahdollisella tavalla, jos kertoi toiveen jollekin, ei tiennyt menikö toive eteenpäin. Aina ei tiennyt keneen ottaa yhteyttä milloin missäkin asiassa, mutta onneksi työkaverit ohjeistivat.*

*Minulle luvattiin tullessani taloon jotain aivan muuta kuin mitä todellisuus oli. Työvuoroja piti olla suullisen sopimuksen mukaan n. 3/vko lähellä asuinpaik-*

*kakuntaani ja loput kauempana, mutta käytännössä vuoroja oli kyseisessä kohteessa lopulta jopa vain 1 per 3vkon lista ja kaikki muut päivät matkustin kauemmas. Keskusteltuani muiden kanssa samassa kohteessa, huomasin että heillekin oli luvattu samanlaisia asioita jotka eivät toteutuneetkaan. Lopulta jouduin kulkemaan yli tunnin suuntaansa työmatkoja valtaosan päivistä ja tähän en ollut todellakaan tyytyväinen. Yrityksellä oli tarve saada osaavia tuuraajia tähän kohteeseen ja niitä saadakseen luvattiin valheellisia asioita.*

*työsuhteen loppupuolella tapahtui vaihtoja esimiehissä ja vuorosuunnittelijoissa, enkä voinut enää vaikuttaa vuoroihin samoin kuin ennen. myös irtisanoutuminen hoidettiin huonosti enkä saanut lopputiliä ajallaan.*

*Siihen, että jouduin muutamiin kohteisiin lähes olemattomalla perehdytyksellä. Se ei ole kenenkään edun mukaista. En myöskään pitänyt siitä, että välillä työvuorot vaihtuivat todella mitättömällä varoitussajalla.*

*Vuorosuunnittelun väärään tietoon ja hällä-väliä asenteeseen*

*Työaikoihin, niitä ei voitu muuttaa koska se oli päätetty että työajat ovat tuollaiset ennen tuloani jo*

*ei ollut pettymyksiä*

*Ei annettu siirtoa haastavampiin tehtäviin vaikka halua olisi ollut.*

*Pompotteluun kohteesta toiseen, joidenkin esimiesten vallankäyttöön, joka oli täysin epäreilua. Tiuhaan vaihtuvat esimiehet ei lisänneet luottoa firmaan.*

*Työkavereiden motivaatio. VEM oli ammattitaitoinen, muut vähän "hällä väliä"- meiningillä*

*Perehdyttäminen olisi voinut olla parempaa (sen puute johtui useimmiten pakotilanteesta, jossa kohteeseen oli pakko saada edes joku, vaikka perehdytystä ei olisikaan tehty)*

*Siihen kun palkoista aina pimitetään jotai sai kokoajan soittaa ja ruikuttaa omiaan pois, Tallit tunnit jätetään maksamatta monien vuosien ajalta. Työn tekijöillä sopimus palkkoja ei tasavertaisia, tuntu olevan että miten hyvä kaveri "Perseen nuolia" niin sitä korkeempi palkka. Työvuorosuunnittelua ei koskaan saanut kiinni saatto mennä päiviä ennenkun vastasivat puhelimeen vaikka olivat töissä.*

*Olen ollut kilpailevalla yrityksellä vastaavissa hommissa useamman vuoden verrattuna siihen kokemukseen yrityksellä oli erittäin huonot kohdeohjeet. Rehellisyyden nimissä täytyy sanoa, että oli erittäin epäselvää mitä tehdään vaaratilanteessa tai esim. palohälytyksen soidessa. Päivittäiset perusasiat koulutettiin hyvin ja niitähän pääsääntöisesti tulee hoideltua päivän mittaan, mutta kyllä pitäisi se "worst case scenariokin" olla tiedossa... Häätötilanteen sattuessaa on vaikeampi lähteä selvittämään mitä pitää tehdä, vaan se pitäisi olla jo etukäteen selvitettyä. Suurin syy oli varmasti ko. kohteiden suuri vaihtuvuus työntekijöiden saralla. Olin lyhyestä työsuhteesta huolimatta useammassa kohteessa ja sama ongelma toistui kaikissa näissä. Muutamassa paikassa kuulin valitusta jopa asiakasyrityksen edustajilta. Yrityksen imagon säilyttämiseksi tähän asiaan olisi varmasti hyvä puuttua ja se parantaisi myös työntekijöiden työmotivaatiota, koska epävarmuus vaaratilanteessa toimimisesta poistuisi.*

*Ihmisiin jotka eivät olleet motivoituneita työn tekoon vaan mielummin "surffasi" facebookissa, mukaan lukien myös osa esimiehistä. Firmaan otettiin liikaa osaamatonta henkilökuntaa. Luvattiin paljon, mutta aika vähän loppujen lopuksi asiasta toteutui. Tuen saanti oli erittäin hankalaa, jos sitä sai ollenkaan. Palkkaus on työhön nähden erittäin alhainen.*

*Palkkaus on huono, siitä huolimatta että tein yövuoroa kokoajan, sekä opetteilin käyttämään hotellin kassajärjestelmää. Sen osaaminen oli välttämätöntä työssäni ja siksi näenkin että se olisi jollain tavalla pitänyt korvata.*

*Talossa rekrytoitiin suoraan "ulkoa" ilman hakumenettelyä, sellaisiin tehtäviin joihin sisällä olevillakin olisi "pätevyyttä".*

*Työnantajan joustamattomuus, työnkuvan eroaminen merkittävästi siitä, mitä työhaastattelussa kuvattiin eikä työtehtävää ollut mahdollista vaihtaa työnantajan mukaan yrityksen sisällä.*

*Toimenkuvani oli aulapalvelussa toimiminen johon ei sisältynyt muuta. Olen enemmän liikkuvainen ihminen joten koin työni erittäin tylsäksi.*

*Palkkaus.*

*Palkkataso, vaikkakin vartijan hommista ei kovin kovaa liksaa saadakaan.*

*työaika kului niin hitaasti.  
Esimiehiin ja johtamiskyvyttömyyteen monesti.*

*Työntekijää ei nähtävästi arvosteta.*

*Viimevaiheissa esimiesten harjoittamaan henkilöstöpolitiikkaan ja tapaan kohdella työntekijöitä "nappuloina". Puuduttavaa, rasittavaa eikä millään tasolla luottamusta herättävää toimintaa henkilöiltä, joiden pitäisi olla tukena kenttävartijoille!*

*Palkanmaksun kanssa sai olla välillä todella tarkkana että tilille tuli oikean verran rahaa, varsinkin jos teki extra/erikoisvuoroja. Tietynlainen luottamus hävisi siinä, että itse piti pitää kiinni oikeuksistaan tai "tuli huijatuksi". Kohteessa ollut esimies (ei siis vartijointiyrityksen vaan kohteen oma) aiheutti myös välillä mielipahaa, joka lähinnä johtui siitä ettei kohteen perehdytys ollut tapahtunut kunnolla ja tästä syystä tuli tehtyä virheitä.*

## OSA 2

Kysymys 1: Kun hait yritykseen töihin, minkälaisen mielikuvan sait yrityksen tavasta hoitaa rekrytointiprosessia? (uusien henkilöiden palkkaus ja hakuprosessi)

Erittäin hyvän	10 %	3
Hyvän	86 %	25
Kehnon	3 %	1
Surkean	0 %	0

Kysymys 2: Minkälaisen kuvan sait hakemastasi tehtävästä haastattelussa?

Erittäin hyvän	10 %	3
Hyvän	79 %	23
Kehnon	10 %	3
Surkean	0 %	0

Kysymys 3: Vastasiko työ heti alkuun odotuksiasi?

erinomaisesti	7 %	2
hyvin	52 %	16
kohtalaisesti	28 %	7
huonosti	14 %	4

Kysymys 4: Vastasiko työ odotuksiasi muutaman kuukauden jälkeen työn aloittamisesta?

erinomaisesti	3 %	
hyvin	59 %	
kohtalaisesti	21 %	
huonosti	17 %	

Kysymys 5: Pääsiko niihin tehtäviin, joihin oli hakenutkin?

KYLLÄ	83 %	24
EI	17 %	5

Kysymys 6: Otettiin sinut mielestäsi hyvin vastaan yrityksessä?

KYLLÄ	100 %	29
EI	0 %	0

Kysymys 7: Olivatko sinua varten työvaatteet, kulkuluvat ja muut tarvittavat asiat riittävän ajoissa valmiina?

KYLLÄ	79%	23
EI	21 %	6

Kysymys 8: Osasiko perehdyttäjä opastaa työhön?

KYLLÄ	79 %	22
EI	21 %	6

Kysymys 9: Oliko perehdytys mielestäsi riittävä?

KYLLÄ	61 %	17
EI	39 %	11

Kysymys 10: Kuinka perehdyttämistä voisi parantaa ja kehittää?

*Perehdytystä on saatava riittävästi, ei ole kiva mennä vuoroon tuntemattomaan paikkaan ilman minkäänlaista perehdytystä. Hyvä käytäntö voisi olla yhteneväinen lista siitä, mitä asioita perehdytyksessä on käytävä läpi. Ei riitä pelkkä kohteen perehdytys myös, esimiehet, kohteen yhteyshlö, keneen yhteys, erikoistilanteet, tulipalon satuesssa jne jne..*

*Perehdytys on tapauskohtaista. Nyrkkisääntönä voisi kuitenkin pitää, että enempi parempi.. 2 perehdytystä alaan ja 0-2 perehdytystä uusiin kohteisiin on välillä melko vähän*

*kaikissa kohteissa ei ollut perehdytystä ollenkaan tai perehdyttäjä ei ollut ollenkaan motivoitunut opettamaan tai kohteista puuttuivat kokonaan asialliset ohjeet. osassa kohteista oli hyvä perehdytys.*

*Uusia työntekijöitä ei missään nimessä saisi heittää lähes ilman perehdytystä tuuraajaksi kohteisiin, varsinkaan sellaisiin, joissa toimitaan yksin. Muuten perehdytys toimi mielestäni ihan hyvin ja pääkohteissani se oli riittävää ja osaaavaa.*

*minulla sujui hyvin niin en pysty vastaamaan. itse pääsin myös myöhemmin perehdyttämään ihmisiä, niin kai se oli oikein onnistunut perehdytys minulla.*

*käyttämällä enemmän aikaa perehdytykseen.*

*Kohdeohjeeta ajantasalle. Kouluttajaksi turvallisuusalan koulutusta saanutta väkeä jolla kiinnostusta turvallisuuspuolen kehittämiseen.*

*No, ei ainakaan laittamalla viikon työssä ollut AULAPALVELIJAA ulos parkki-vahdiksi. Meni hyvin fiilikset heti alkuun työpaikan ja esimiesten ammattimaisuudesta.*

*Piirissä niin paljon kohteita ja jokaisessa omat kikat. Enemmän oppeja! Lisäksi hälytystoiminnan opetus oli ala-arvoista.*

*Uusille työntekijöille ei tulisi antaa niin monia kohteita hoidettavaksi. Muutama hyvin osattu kohde olisi parempi.*

*Enemmän perehdyttämistä. Ei 60h Koulunpenkillä ja 5h kohteessa tee osaavaa ammattilaista.*

*vastasin tähän osaltani jo edellisellä sivulla :)*

*Vastaan kysymyksiin 2.7 ja 2.8 sekä kyllä ja ei, kaikki riippui paikasta ja perehdyttäjistä. Mukavampaa olisi ollut jos olisi saanut perehdytyksen joissain paikoissa sellaiselta henkilöltä joka olisi ollut kohteessa kauemmin kuin muutamasta viikosta muutamaan kuukauteen, ei ne itsekään tiennyt kaikkia asioita. Miten sellainen henkilö voidaan laittaa perehdyttämään?*

*Minut perehdytettiin kohteessa, joka oli hotelli käyttämään myös hotellin kassajärjestelmää. Hotellin henkilökunta perehdytti minut hyvin nopeasti vaikka ohjelman käyttö oli haastavaa. Ainakin minun tapauksessani ja kohteessani perehdyttämiseen tulisi varata paljon enemmän aikaa.*

*Ei ollut varsinaista esimiestyöhön perehdyttäjää.*

*Poikkeustilanteita tuli sen verran usein ettei niitä olisi voinut ennakoida perehdyttämisessä.*

*Perehdyttäjä olisi voinut aikaisemmin käydä kohteessa.*

*Oppivuoroissa pitäisi perehtyä erikseen atk-laitteisiin. Monissa kohteissa joutuu pitää huolta kokoustilojen laitteistosta yms ilman minkäänlaista koulutusta, jossain vain yksi työntekijä osaa niiden käytön ja aulaa ei voi jättää tyhjäksi jotta oppivuorolainenkin voisi opetella. Myös rakennusten tilojen tunteminen on kohtuun tärkeää, missä on postitus, missä on konehuone..*

*Selkeä kohdekohtainen ohjeistuskansio, jota noudatetaan ja määritetty perehdytysjakso (esim. viikko)uusille vartijoille ja ohjaajaksi yksittäinen vastuhenkilö, jolle maksetaan palkanlisää perehdyttämisajalta motivaation ja perehdytysvastuun vakavasti-ottamisen takaamiseksi.*

*Perehdytys tapahtui kohteessani täysin muiden kohteen työntekijöiden toimesta, ketään tiettyä henkilöä ei siihen ollut määrätty. Kaikki yrittivät sitten parhaansa mukaan kiireen keskellä opastaa. Minut palkanneet henkilöt (esimiehemme)eivät lainkaan osanneet opastaa minua kohteen "tavoille", sillä he eivät itse olleet työskennelleet ikinä kohteessa ja kohde oli hyvin erikoinen ja vaativa. (Ja juuri tästä syystä olisi ollut hyvä että joku asiantunteva ihminen olisi irroitettu edes päiväksi muista töistä ohjaamaan uutta työntekijää). Kohteessa on muutoin jatkuva kiire joten ohjaus jää vähän puolittiehen jos muutkin työt pitää samalla tehdä.*

### OSA 3 Esimiestyöskentely

Kysymys 1: Mitkä seuraavista kuvasivat lähimmän esimiehesi tapaa antaa palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

julkisesti	12 %	3
oikeudenmukaisesti	40 %	10
epäoikeudenmukaisesti	8 %	2
rakentavasti	48 %	12
alentavasti	12 %	3
rohkaisevasti	32 %	8
ymmärrettävästi	56 %	14
epäselvästi	20 %	5

Kysymys 2: Saitko palautetta?

KYLLÄ	62 %	18
EI	38 %	11

Kysymys 3: Oliko mahdollisuus kysyä esimieheltä apua tarvittaessa?

KYLLÄ	76 %	22
EI	24 %	7

Kysymys 4: Tiesitkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet?

KYLLÄ	55 %	16
EI	45 %	13

Kysymys 5: Kulkiko informaatio mielestäsi tarpeeksi hyvin?

KYLLÄ	28 %	8
EI	72 %	21

Kysymys 6: Olitko työsuhteesi aikana kehityskeskustelussa?

KYLLÄ	17 %	5
EI	83 %	24

Kysymys 7: Hyödyitkö mielestäsi kehityskeskustelusta?

KYLLÄ	11 %	1
EI	89 %	8

Kysymys 8: Minkä arvosanan antaisit kouluasteikolla esimiestyöskentelystä?

(4 = huonoin, 10 = paras)

4=0 %, 5=10 %, 6=14 %, 7=24 %, 8=38 %, 9=10 % ja 10=3 %

Kysymys 9: Miten arvioit esimiestyötä? Laita seuraavat asiat paikkansa pitävyyden mukaan järjestykseen. (1=piti vähiten paikkansa, 8=piti eniten paikkansa)

Kysymys 10: Jäitkö kaipaamaan jotain kehityskeskustelulta?

*Jäin kaipaamaan kehityskeskustelua!*

*Niitä taisi olla yksi kehityskeskustelu koko aikana? Ja esimiehet vaihtuivat melko tiuhaan tahtiin. Todella tiuhaan tahtiin. Miten se olisi VOINUT edes toimia?*

*Aika paljon!*

*Jäin kaipaamaan koko kehityskeskustelua.*

*Esimiehet vaihtuivat niin hirveetä tahtia että ihmettelen kovin mikä järki missään keskustelussa olisi ollut.*



#### OSA 4 SITOUTTAMINEN

Kysymys 1: Kuinka monta tuntia olit keskimäärin viimeisen vuoden aikana koulutuksessa?

Kysymys 2: Minkälaista koulutusta sait?

*en mitään*

*vartijakurssin*

*Vartijan työn perusteet -kurssi*

*Vartijan koulutus*

*vartijan työn perusteet*

*Pakolliset, eli vartijakortin tunnit.*

*40+60h*

*Väliaikaisen vartijakurssin 40h + yleensä päivän perehdytyksen kuhunkin kohteeseen.*

*Kaasukoulutus.*

*perehdytystä työtehtävään itse kohteessa.*

*Työturvallisuuskoulutus*

*Ohjausta kassajärjestelmän käyttöön.*

*Tuo 40 tuntia sisälsi vartijakortin ensimmäisen osan suorittamisen.*

*Vartijakurssin perustutkinto*

*Peruskoulutusta*

*Perus vartijakoulutus*

*Ei ollut koulutuksia.*

*En ollut koulutuksessa.*

*Pakolliset voimankäytöt.*

Kysymys 3: Olisitko halunnut lisää koulutusta?

54 % olisi halunnut lisäkoulutusta ja 46 % ei halunnut.

Kysymys 4: Mitä koulutusta olisit halunnut enemmän?

*Pyysin päästä mukaan järjestyksenvalvoja kurssille.*

*Käytännön koulutusta*

*Voimankäyttö*

*en tarvinnut*

*Lainsäädäntö ( ajantasalle kun säädökset muuttuvat koko ajan ) Ohjeistusta vartiointikohteessa toimintaan palo-ja pelastustilanteessa,*

*Voimankäyttö. Omalla ajalla ja rahalla ilman firman tukea hommasin JV kortin, koska useista pyynnöistä huolimatta ei ollut toivoa saada omalta firmalta koulutusta/tukea...*

*Kaikkea turvallisuuteen liittyvää*

*Syvällisempää perehdytystä kohteisiin tai vaihtoehtoisesti vähemmän kohteita, jolloin ne olisi kerennyt oppia paremmin.*

*Koulutuksen sisältö oli vähän tyhjää... Perusasiat kuten puhelimeen vastaaminen ja avainten luovutukset jne. on helppoa kauraa. Vaikeampia asioita kuukaan ei kohteessa tuntunut tietävän... Sain usein kuulla vastaukseksi "kysy siltä ja siltä..."*

*Voimankäyttökoulutusta, yms. työhön liittyvää*

*Kokonaisuudessaan koulutukseni oli aivan liian lyhyt suhteessa järjestelmän kokoon ja vaativuuteen. Minun tuli heti aluksi hoitaa yksin esimerkiksi asiakkaiden hotellivarauksia, vaikka en osannut käyttää ohjelmaa. Eli ylipäättänsä kaikenlaista koulutusta nimenomaan kassajärjestelmän käyttöön. Muut toimet osasin.*

*voimankäyttö*

*60 tuntisen vartijakurssin viiden vuoden vartijakorttia varten.*

*Kielet, atk, kulunvalvontajärjestelmät..*

Kysymys 5: Pääsitkö etenemään uralla?

KYLLÄ	14 %	4
EI	86 %	24

Kysymys 6: Kuinka hyväksi koit mahdollisuutesi kehittyä ja edetä urallasi?

Erinomaiset	7 %	2
Hyvät	21 %	6
Kohtalaiset	41 %	12
Huonot	31 %	9

Kysymys 7: Mitä tiedät yrityksen palkitsemismenetelmistä?

*En juurikaan, kuukausittain alettiin jossain vaiheessa palkitsemaan kuukauden työntekijä.*

*Yritys järjestää työntekijöilleen ainakin saunailtoja ja Linnanmäki-virkistyspäiviä sekä jakaa silloin tällöin pieniä lahjoja.*

*en mitään*

*en paljon mitään.*

*en mitään*

*Työtehtäviin ylenet kun tarpeeksi nuolet.*

*Pari perseennuolijaa eteni, muut ei mitenkään.*

*En juuri mitään...*

*Onnistumisesta saattoi saada tunnustuksen leffalipun merkeissä. (4kk aikana en saanut ainuttakaan). Lisäksi oli hyvät mahdollisuudet hakea esim. ylivartijan tehtäviin.*

*kiitokset.*

*En tiedä aiheesta.*

*En juuri mitään.*

*En ole perehtynyt kyseisiin asioihin.*

*En osallistunut.*

*erilaisia lisiä saa mitä kauemmin on ollut firmassa.*

*en mitään*

*Heikot tavis duunarille. Jos sosiaalinen persoona kiinnostuu yv-hommista ja muista nakkitehtävistä niin saattaa jopa edetä. Yhteishenkeä kyllä nostatettiin yhteisillä illanvietoilla ja kuukauden steve-nimeämisillä.*

*Yrityksessä on ilmeisesti yhteisiä tapahtumia.*

*Helsingissä kohteessamme saman yrityksen siivoojat saivat virkistyspäivä rahaa, mutta vartijat eivät mitään. Joulupuuro sekä päivä huvipuistossa oli kaikille yrityksen toimijoille tarjolla, mutta vartijoille ei mitään erityistä.*

Kysymys 8: Palkittiinko sinua työsuhteen aikana?

KYLLÄ	14 %	4
EI	86 %	25

Kysymys 9: Olitko tyytyväinen palkitsemiseen?

KYLLÄ	27 %	4
EI	73 %	11

Kysymys 10: Jos sinua on palkittu, niin miksi?

Hyvästä työsuorituksesta	17 %	1
Asiakaspalautteen pohjalta	17 %	1
En tiedä	33 %	2
Syyttä	0 %	0
Muu syy?	33 %	2

Muiksi syiksi mainittiin kaikille jaettavat kesälahja.

Kysymys 11: Motivoitiinko sinua?

KYLLÄ	28 %	8
EI	72 %	21

Kysymys 12: Miten sinua motivoitiin?

*Kohde vastavaa antoi hyvää palautetta.*

*Pakollisella koulutuspäivällä viikonloppuna?*

*Kehuttiin hyvää suoritusta*

*Rohkaistiin heikoilla hetkillä.*

*Palautteella ja hyvällä työvuorosuunnittelulla.*

*Välillä tuli kaikille kiitosta siitä että jaksaa. Suullista, kirjallista tai joku pieni lahja t-332 mukana.*

Kysymys 13: Miten sinua olisi voinut motivoida paremmin?

*Lyhyt koulutukset, joissa olisi korostunut työn tärkeys. Myös erilaiset ohjelmistokoulutukset, että olisi osannut toimia monipuolisemmin. >Esim kulunvalvontajärjestelmät..*

*Ylennys haastavampiin työtehtäviin*

*Sairasbonuksilla, oman kohteen kehittämällä, mahdollisuuksilla omalla aktiivisuudella edetä ja saada lisää liksaa.*

*Ei juuri paremmin, tai tietysti palkankorotus olisi ollut mukava.*

*Antamalla mahdollisuus siirtyä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin.*

*Palkalla ja urallaetenemismahdollisuuksilla.*

*Tulospalkkiot tasasesti kaikille olisi iso juttu.*

*Sanomalla: KIITOS! Ihan vaan edes joskus..*

*Ihan pelkkä palautteen saaminen ylemmiltä tasoilta olisi ollut kiva, mutta mi-  
tään ei tullut. Myös virkistyspäivät olisivat parantaneet yhteishenkeä ja autta-  
neet jaksamaan töissä, ja luoneet tunteen että k.o. yritys oikeasti arvostaa  
minua ja haluaa minun työskentelevän juuri heillä.*

Kysymys 14: Olitko tyytyväinen esimiehen ja yrityksen tapaan motivoida?

KYLLÄ	41 %	11
EI	59 %	16

Kysymys 15: Tunsitko työn omaksesi?

KYLLÄ	34 %	10
EI	66 %	19

Kysymys 16: Kuinka hyvin mielestäsi onnistuit sinulle annetuista tehtävistä?

Erinomaisesti	17 %	5
Hyvin	79 %	23
Kohtalaisesti	3 %	1
Huonosti	0 %	0

Kysymys 17: Minkälaiset olivat edellytyksesi onnistua työssäsi?

Erinomaiset	21 %	6
Hyvät	59 %	17
Kohtalaiset, miksi?	21 %	6
Huonot, miksi?	0 %	0

Kysymys 18: Jos edellytykset olivat mielestäsi kohtalaiset tai huonot, kerro miksi?

*Informaatio pätki, esimiehet vaihtui, kukaan ei oikeastaan tiennyt mistään mi-  
tään.*

*Liian vähän oppeja laitteista ja hälytoiminnasta*

*Katso edelliset "vapaasti täytettävät kentät"...*

*Työn kuvaa (koko laajuudessaan) uutta kohdetta avattaessa ei minulle koskaan  
kerrottu. Työn määrä ja siihen annettu aika+palkka oli kohtuuttoman pieni.  
kollleegat joiden kanssa tein töitä, olivat kaikki juuri alalla alottaneita, suurin  
energia määrä meni heidän auttamiseen, itse työn jouduin osittain tekemään  
myös omalla ajallani.*

*Kyseessä oli työ, joka oli vain tehtävä. Siihen ei saanut tukea mistään.*

*Perehdytys ei ollut onnistunut.*

Kysymys 19: Työsuhteesi päätyttyä, kuinka lähtemisesi hoidettiin

Erinomaisesti	10 %	3
Hyvin	38 %	11
Kohtalaisesti	41 %	12
Huonosti	10 %	3

Kysymys 20: Voisitko vielä hakea joskus yrityksen palvelukseen?

KYLLÄ	76 %	22
EI	24 %	7

Kysymys 1: Yrityksen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat lähitulevaisuuden muutokset

- a) Miten yrityksen kilpailutilanne tulee muuttumaan mielestänne lähitulevaisuudessa?
- b) Miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?
- c) Mitkä muut yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan?

*Kilpailu, talous ja työvoiman määrä vaikuttavat. Erityisesti se, että asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Suomessa väestö ikääntyy mikä muuttaa asiakas kuntaa. Voi olla, että kunnat tulvat mukaan asiakaspiiriin lähivuosina.*

Kysymys 2: Miten edellä mainitsemanne muutokset on otettu huomioon toiminnan suunnittelussa?

*Asiat on huomioitu strategiassa. Edellä mainitut seikat ovat osin syy siihen, että visiota muutetaan tällä hetkellä.*

Kysymys 3: Millaisena näette yrityksen tulevaisuuden? (visio/tahtotila)

Kysymys 4: Kuvatkaa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Onko siitä laadittu kirjallista versiota?

*Tähän mennessä henkilöstöstrategiaa ei ole ollut kirjallisena, mutta sitä laaditaan parasta aikaan ja mukaan on otettu henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita. Toimintamallina tämä on uusi tapa.*

Kysymys 5: Miten yrityksen visio ja strategia huomioidaan henkilöstöasioiden hoidossa?

Kysymys 6: Onko henkilöstön hankinnassa ollut ongelmia? Millaisia?

*Henkilöstön hankinnassa on ollut ongelmia, etenkin saatavuudessa. Hakijoita löytyy, mutta ei tarvittavaa osaamista. Tämä voi olla yksi syy suureen vaihtuvuuteen. Palkataan ihmisiä riittämättömällä osaamisella. Täsmällisemmällä kriteerien määrittämisellä voidaan parantaa tilannetta.*

Kysymys 7: Miten henkilöstön tarvetta suunnitellaan? (määrä ja tarvittava osaaminen)

Kysymys 8: Millaisia valintamenetelmiä yrityksessänne käytetään henkilöstön valintaprosessissa? (Haastattelu-kirjallinen/suullinen, soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työn simulointi, terveystarkastus, kuntotesti?)

*Työntekijöitä haetaan työvoimatoimistojen, koulujen ja messujen kautta. Tähän mennessä rekrytointiprosessi on ollut yksikkökohtaista, mutta yritys on yhtenäistämässä prosesseja muun muassa hakukanaavien ja järjestelmien osalta. Kaikki valitut haastatellaan ja terveystarkastus suoritetaan vartijakurssin aikana.*

Kysymys 9: Miten usein henkilöstövalinta on onnistunut? Asteikolla 1-5. (1=ei juurikaan - 5=aina)

*Henkilöstövalinnan onnistuminen vaihtelee yksiköittäin. Erot voivat olla hyvin suuria.*

Kysymys 10: Miksi henkilöstö valinta ei ole aina onnistunut?

*Henkilöstön hankinnassa ei aina onnistuta sen vuoksi, että kriteerejä ei ole kerrottu hakijalle kunnolla auki ja perehdytys ei aina ole onnistunut.*

Kysymys 11: Miten uusi työntekijä perehdytetään?

Kuka/ketkä perehdyttää? Ovatko saaneet koulutusta? Kuinka kauan kestää?

Onko yrityksellä laadittu kirjallinen perehdyttämissuunnitelma? Onko se kaikkien saatavilla?

Mihin asioihin perehdytetään? (yritys, henkilökunta, edut)

*Vartijat käyvät vartijakurssin. Lähin esimies vastaa tehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä. Perehdyttämistä ei yrityksessä arvioida, ainoastaan kirjataan ylös onko perehdytys tehty vai ei. Esimiehille on oma perehdytys.*

Kysymys 12: Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?

*Mittaaminen perustuu prosenttiin; onko perehdytys suoritettu vai ei. Henkilöstön hyvinvointikyselyssä on myös osio perehdyttämiselle.*

Kysymys 13: Yrityksessänne käydään kerran vuodessa kehityskeskusteluja. Mikä on niiden tavoite yrityksessä?

*Kehityskeskusteluja käydään kerran tai kaksi vuodessa, riippuen yksiköstä. Tavoitteena on selvittää kehittämistarve sekä kertoa työntekijöille yksikkökohtaisista tavoitteista.*

Kysymys 14: Onko kehityskeskusteluista laadittu kirjallista ohjeistusta? Jos on, niin millainen?

*Kehityskeskusteluille on kirjallinen ohjeistus. Yhteenvetona kehityskeskusteluista ei ole laadittu. Kehityskeskusteluista ei ole kirjattu mihinkään henkilöstöjärjestelmiin.*



Kysymys 15: Miten työntekijöiden työsuorituksia arvioidaan? Entä henkilöstön kehittämistarpeita?

*Arvioinnin alueita on kolme: perehdytys, tarvittava osaaminen ja henkilökohtainen osaaminen.*

Kysymys 16: Mitä henkilöstön kehittämismenetelmiä yrityksenne käyttää? (työnkierto, mento-  
rointi, työnohjaus, koulutus, kurssit, ammattilehdet, messut, luennot, urapolut?)

*Kehittämismenetelminä on käytössä työtehtävien vaihto, ohjaus, koulutus ja alan lehdet. Trainee-ohjelma on otettu kokeilukäyttöön.*

Kysymys 17: Onko yrityksellenne laadittu palkitsemisstrategia?

*Palkitsemisstrategia on laadittu, mutta sen piiriin eivät kuulu kaikki työntekijät. Palkitsemisstrategia perustuu tavoitteisiin. Useimmiten palkitseminen liittyy urakehitykseen. Työntekijälle annetaan mahdollisuus parempaan työhön.*

Kysymys 18: Mihin palkitseminen perustuu? (tulokset, osaaminen, kokemukset, sitoutuminen?)

*Palkitseminen perustuu saavutettuihin tuloksiin.*

Kysymys 19: Minkälaisia palkitsemismenetelmiä yrityksessänne käytetään? (edut, tulospalkkaus, koulutus, mahdollisuus kehittyä, palaute)

*Työntekijä on usein palkittu paremmalla tehtävällä. Edut ovat usein pieniä. Tulospalkkaus on käytössä mutta on sidottu vain joihinkin työtehtäviin.*

Kysymys 20: Arvioikaa henkilöstön työtyytyväisyyttä asteikolla 1-5. 5=erinomainen, 1=huono.

*Noin 4 koko yrityksen osalta. Yksikkö kohtaisia eroja.*

Kysymys 21: Miten työntekijöiden fyysistä työkykyä kartoitetaan? Miten sitä ylläpidetään?

*Työntekijöille suoritetaan työterveystarkastus koeaikana/koulutuksen aikana. Tarkastus uusitaan viimeistään viiden vuoden sisällä. Työntekijöiden fyysiseen työkykyyn tai sen heikentymiseen puututaan varhain. Esimerkiksi jos työntekijällä esiintyy paljon poissaoloja. Työntekijöillä on mahdollista hankkia tuettuja liikuntaseteleitä.*

Kysymys 22: Miten henkistä jaksamista kartoitetaan ja miten yllä pidetään/tuetaan sitä?

*Henkistä jaksamista tarkkaillaan. Jos esiintyy jotain poikkeavaa, siihen puututaan työterveyshuollon tai kollegoiden toimesta. Virkistystoiminta on esimies-*

*kohtaista. Yrityksessä uskotaan, että henkinen ja fyysinen hyvinvointi on kunnossa, jos perusasiat ovat kunnossa.*

Kysymys 23: Mikä on yrityksen vaihtuvuus vuodessa?

Kysymys 24: Minkä arvosanan antaisitte henkilöstöresurssien hoitamisesta yrityksessä?

(Erinomainen 5, Hyvä 4, Keskinertainen 3, Tyydyttävä 2, Huono 1)

*3,5. Hyvä-keskinertainen.*

Kysymys 25: Mihin näkemyksenne perustuu?

*Hyviä asioita olemassa, mutta paljon on kiinni esimiehistä. Koko kokonaisuutta ei hallita työsuhteenlinkaareissa. Kaikki esimiehet vastaavat lähinnä omista asioista ja vastuista esimerkiksi työsuhdeasioista tai palkitsemisesta. Esimiehiä ei ole velvoitettu toimimaan. Kaikilla ei ole samat tiedot saatavilla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii kehittyvän prosessin.*