

Meriläinen Maarit

Henkilöstön vaihtuvuuden syyt S-Pankin asiakaspalvelussa

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Meriläinen Maarit

Työn nimi: Henkilöstön vaihtuvuuden syyt S-Pankin asiakaspalvelussa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: henkilöstön vaihtuvuus, sitoutuminen, motivaatio, työhyvinvointi, contact center

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää juurisyitä S-Pankin asiakaspalvelun henkilöstön vaihtuvuuden takana. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa tietoa juurisyistä vaihtuvuuden taustalla ja antaa kehitysehdotuksia, joilla vaihtuvuutta olisi mahdollista estää ja vähentää. Kehitysehdotuksilla haluttiin pitkällä tähtäimellä vaikuttaa vaihtuvuuden negatiivisiin vaikutuksiin. Vaihtuvuuden osalta haluttiin tutkia irtisanoutumisista johtuvaa vaihtuvuutta, eikä esimerkiksi muihin tehtäviin siirtymisestä aiheutuvaa vaihtuvuutta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona S-Pankin asiakaspalvelulle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa kolmen tutkimusta tukevan teoriakokonaisuuden ympärille: henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan prosessit, vaihtuvuus ja työhön sitoutuminen. Työhön sitoutumisen teoria oli näistä suurin kokonaisuus. Työhön sitouttamisen teoria yhdisti teoriaa motivaatiosta, palkitsemisesta, johtamisesta, henkilöstökokemuksesta, osaamisen kehityksestä, työhyvinvoinnista sekä työnkuormituksesta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimuksella. Tietoa kerättiin kyselylomakkeen ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu valittiin tutkimustavaksi, koska se soveltui parhaiten tutkimuksen moniulotteisuuteen. Puolistrukturoitujen haastatteluiden toteuttaminen mahdollisti tarvittavan tiedon keräämisen. Tutkimus koski vain S-Pankin asiakaspalvelun neuvoja, ei esimiehiä, asiantuntijoita tai muuta johtoa.

Tutkimus toi esille useita syitä S-Pankin asiakaspalvelun vaihtuvuuden taustalta. Suurin osa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä liittyi yrityksen sisäiseen ympäristöön. Tutkimus toi esille, että syyt henkilöstön vaihtuvuuden takana olivat työpäivien vaihtelun puute, uramahdollisuuksien puute, palkka ja palkitseminen, rajallinen mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin kehitykseen sekä puutteellinen mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Osa työntekijöistä myös koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta, joka vaikutti selvästi vaihtohalukkuuteen.

Tutkimus toi esille myös S-Pankin asiakaspalvelun suurimmat vahvuudet, jotka jo olemassaolollaan vaikuttivat vaihtuvuuteen vähentäen sitä. Esimiestyötä pidettiin tärkeänä ja onnistuneena kokonaisuutena. Myös perehdytysprosessiin oltiin tyytyväisiä. Tutkimus toi esille myös etätyön tärkeyttä. Etätyön mahdollisuutta pidettiin suurena parannuksena ja sen koettiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Työilmapiiri koettiin S-Pankin asiakaspalvelun suurimpana vahvuutena. Tutkimuksen perusteella S-Pankin asiakaspalvelun tulisi panostaa näihin ja korostaa näitä vahvuuksia.

Opinnäytetyön tuloksena useita kehitysehdotuksia annettiin toimeksiantajalle. Rekrytoinnissa annettavaan työnkuvaan tulisi panostaa ja se tulisi esittää visuaalisesti, jotta hakija ymmärtäisi, millaiseen paikkaan on hakemassa. Palkkausta pidettiin suurena ongelmana. Yksi mahdollinen tapa vaikuttaa palkan merkitykseen olisi käyttää uusia palkitsemisen menetelmiä ja kehittää palkitsemisjärjestelmää. S-Pankki tarjoaa erilaisia uramahdollisuuksia, mutta työntekijät eivät ole tietoisia niistä, eivätkä tiedä mitä ominaisuuksia eri uramahdollisuudet vaativat. Työntekijöille tulisi esittää selkeästi olemassa olevia uramahdollisuuksia ja esmiesten tulisi aktiivisesti keskustella niistä työntekijän kanssa. Työpäivien vaihtelun mahdollisuuksia tulisi analysoida ja kehittää. Näihin asioihin keskittymällä henkilöstön vaihtuvuutta olisi mahdollista vähentää tulevaisuudessa.

Abstract

Author: Meriläinen Maarit

Title of the Publication: Factors Affecting Employee Turnover in S Bank's Customer Service

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: employee turnover, engagement, motivation, well-being at work, contact center

The objective of this bachelor's thesis was to discover the factors affecting employee turnover in S Bank's customer service. The goal was to produce information about the most significant reasons for unwanted employee turnover and provide proposals to prevent and reduce its negative effects. The thesis was commissioned by S Bank Ltd.

The theoretical framework was built on three sets of theory supporting the research: personnel planning, staff turnover and employee engagement. Employee engagement theory was the largest theoretical set. It comprised theories of motivation, rewarding, leadership, employee experience, well-being at work, workload, and competence improvement.

The empirical part was conducted using qualitative and quantitative methods. The data was obtained by a questionnaire survey and semi-structured interviews. The theme interview was chosen because it best suited the multidimensionality of the research. Using semi-structured theme interviews, a significant amount of information could be collected. The survey and interviews were only conducted among the advisors, not management.

The research revealed that there were many factors behind the employee turnover. Most of the reasons affecting persons intention to leave were linked to the organization's internal environment. The results revealed that the main reasons for employee turnover were lack of variability in the workdays and career opportunities, limited possibility to influence S Bank's development, and lack of possibility to affect decisions, salary and incentives. Some of the employees felt that the job description did not correspond with the reality of the work itself.

The research also revealed the strengths of S Bank's customer service. Leadership was considered important and successful. In addition, the orientation process was comprehensive and functioned well. The research showed that remote working had improved considerably and it affects employee motivation positively. The work atmosphere was considered the greatest strength at S Bank's customer service. Based on this research, S Bank should highlight these strengths.

As a result of the study, several development proposals were generated for the client. The job description should be presented more visually at the interview to ensure the applicants understand what they are applying for. The salary was considered a major problem. One possible way to affect the salary is to use incentives and the development of rewarding methods is also recommended. S Bank offers a variety of career paths, but the employees are unaware of them and how to attain the position they are after. The career paths and their requirements should be presented to employees and the managers should actively discuss them. The options for varying workday content should be analyzed and developed. By influencing these factors and improving them in the S Bank's customer service, employee turnover could be reduced in the future.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan prosessit	3
2.1	Rekrytointi	4
2.2	Perehdytys	5
3	Henkilöstön vaihtuvuus	8
4	Henkilöstön sitouttaminen	10
4.1	Henkilöstökokemus	11
4.2	Motivaatio	12
4.2.1	Sisäinen motivaatio	14
4.2.2	Ulkoinen motivaatio	15
4.2.3	Volitio	17
4.3	Palkitseminen	18
4.3.1	Taloudellinen palkitseminen	19
4.3.2	Aineeton palkitseminen	20
4.4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	21
4.5	Johtaminen ja esimiestyö	23
4.6	Työhyvinvointi	24
4.7	Työnkuormitus	27
5	Contact Center -ympäristö	30
6	Tutkimus henkilöstön vaihtuvuuden syistä S-Pankin asiakaspalvelussa	31
6.1	Tutkimusmenetelmien teoria	31
6.2	Tutkimuksen toteutus	32
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	34
7	Tutkimustulokset	36
7.1	Lähtötilanne (luottamuksellinen)	36
7.2	Tutkimuskyselyt	36
7.3	Tutkimushaastattelut henkilöstölle	70
7.4	Yhteenveto tuloksista	76
7.5	Kehitysehdotukset	80
8	Pohdinta	84

Lähteet	87
---------------	----

Liitteet

1 Johdanto

S-Pankki on suomalainen finanssialan yritys, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2007. SOK ja S-Ryhmään kuuluvat alueosuuskaupat omistavat S-Pankin. Toimitusjohtajana on toiminut pankin perustamisesta lähtien Pekka Ylihurula. S-Pankilla on asiakkaita yhteensä 3,1 miljoonaa ja sen palvelut on suunnattu erityisesti S-Ryhmän asiakasomistajille. (S-Pankki n.d.)

Nykypäivänä työelämä on murroksessa, kun työntekijät eivät enää sitoudu koko työurakseen samaan yritykseen, kuten aikaisemmin. Tämä aiheuttaa yrityksille henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuudesta on yritykselle positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Vaihtuvuuden positiivinen puoli luo yritykselle joustavuutta sekä näyttää uramahdollisuuksien olemassaolon. Kuitenkin vaihtuvuuden kasvaessa liian suureksi, sen negatiiviset vaikutukset korostuvat.

Tämän opinnäytetyön idea ja tarve tuli S-Pankin asiakaspalvelulta. S-Pankin asiakaspalvelu toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Henkilöstön vaihtuvuutta oli seurattu S-Pankin asiakaspalvelussa jo useamman vuoden ajan. Kun aihe nousi esille asiakaspalvelun henkilöstölle toteutetussa kuormittavuustutkimuksessa, haluttiin aihetta tutkia tarkemmin.

Henkilöstön vaihtuvuudesta oli olemassa määrällistä dataa, mutta vaihtuvuuden juurisyistä ei ollut selvyyttä. Henkilöstön vaihtuvuus aiheutti S-Pankille kustannuksia, vaikutti henkilöstömielikuvaan, työnantajamielikuvaan sekä asiakaspalvelun saatavuuteen. Suuren vaihtuvuuden vaikutukset olivat siis laajoja. Vaihtuvuuden määrästä voitiin myös arvioida, että jokin henkilöstösuunnittelun tai -hankinnan prosesseissa ei toiminut halutulla tavalla. Työntekijät eivät syystä tai toisesta olleet sitoutuneita S-Pankkiin. Oman lisänsä työn toteuttamiseen toi S-Pankin asiakaspalvelun Contact Center -ympäristö. Contact Center -ympäristössä oli omat poikkeavat tekijänsä, jotka tuli ottaa huomioon teoriamateriaalia hankkiessa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää henkilöstön vaihtuvuuden juurisyitä, sekä antaa tutkimukseen ja teoriamateriaaliin perustuen kehitysehdotuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Työssä haluttiin selvittää syitä irtisanoutumisista johtuvaan vaihtuvuuteen, eikä keskittyä muuhun vaihtuvuuteen, kuten muihin tehtäviin siirtymiseen. Syiden selvityksellä ja kehitysehdotuksilla tavoiteltiin henkilöstön vaihtuvuuden syiden ymmärrystä sekä tulevaisuudessa vaihtuvuuden vähentämistä. Tällä haluttiin vaikuttaa vaihtuvuudesta syntyviin kustannuksiin, henkilöstökokemukseen,

työnantajamielikuvaan, työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen sekä asiakaspalvelun saatavuuteen. Työssä etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat henkilöstön vaihtuvuuden syyt? Kuinka henkilöstön vaihtuvuutta voidaan vähentää?

Opinnäytetyö huomioi henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan prosessit rekrytoinnista perehdytykseen sekä sisälsi työsuhteen ylläpitoon liittyvät prosessit ja tekijät. Työssä haettiin näkökulmaa koko työsuhteen elinkaaren ajalle. Kehitysehdotusten osalta haettiin mahdollisimman käytännön läheisiä ja toteutettavissa olevia ratkaisuja.

Vaihtuvuuden syitä selvitettiin kahdella eri tutkimusmenetelmällä: määrällisellä tutkimuksella ja laadullisella tutkimuksella. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön työpaikan vaihtotalukkuutta, sitouttamistekijöitä sekä rekrytoinnin ja perehdytyksen onnistumista. Tutkimuksessa otettiin huomioon iän, työsuhteen keston, työtehtävän, koulutuksen sekä työpaikan vaikutusta kyseisiin asioihin.

Laadullisen tutkimuksen oli tarkoitus täydentää määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä vaihtuvuuden syistä. Määrällinen tutkimus toteutettiin ennen laadullista tutkimusta, jotta määrällisessä tutkimuksessa nousseita asioita oli mahdollista tarkastella syvemmillä tasolla haastattelussa.

2 Henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan prosessit

Jokainen yritys tarvitsee henkilöstöä, jotta yritys voi täyttää tehtävänsä yhteiskunnassa ja menestyä. Yrityksen tehokkuus ja menestyminen riippuu oleellisesti siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan oikealla palkkatasolla. Tämä kokonaisuus vaatii henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun tulee aina perustua yrityksen strategiaan. (Kauhanen 2012, 62.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarkastelua yrityksen näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun tärkein tavoite on varmistaa, että yrityksellä on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä oikea määrä tarvittavaa henkilöstöä. Suunnittelussa määritellään siis yrityksen kokonaishenkilöstötarve. Suunnittelussa varmistetaan myös, että tähän käytettyjen kustannusten määrä on suunnitellun mukainen. Suunnitteluun oman haasteensa tuo henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen ja sairauspoissaolot. Näitä asioita on vaikea ennakoida ja ne voivat muuttua suuntaan tai toiseen yrityksestä johtuvien tai siitä johtumattomien syiden vuoksi. (Kauhanen 2012, 62.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, vaikka yleensä henkilöstösuunnittelussa on käytössä yhtä aikaa kumpikin osa-alue, koska henkilöstön määrä ja laatu liittyvät kiinteästi toisiinsa. Henkilöstön määrä ei korvaa laatua, mutta laatu voi parhaimmillaan korvata määrän. Esimerkiksi hyvä osaaminen voi korvata suurempaa määrää. Monissa tilanteissa hyvälle henkilöstölle kannattaa maksaa hyvin, koska sen seurauksena tarvittava henkilöstömäärä voi olla pienempi, mutta kokonaiskustannukset eivät kasva suuremmaksi. (Kauhanen 2012, 64.)

Henkilöstösuunnittelussa on mahdollista hyödyntää ennustavaa analytiikkaa. Ennustavalla analytiikalla voidaan vastata kysymykseen, mitä tulee tapahtumaan, jos yrityksessä toimintaa jatketaan samalla tavalla. Ennustava analytiikka perustuu aina historiadataan eli menneeseen tietoon. Ennustavalla analytiikalla voidaan helpottaa ja osittain automatisoida vuosittaista henkilöstösuunnittelua. Käytännössä ennustava analytiikka ottaa huomioon muutokset osaamistarpeissa, lähtövaihtuvuuden trendin ja nykyisen henkilöstön eläköitymisen ja ennustaa näiden vaikutusta henkilöstösuunnitteluun. (Saramies & Törnroos 2021, 186–187.)

Henkilöstöhankinta kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Henkilöstöhankinta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimeen tehtävään, on kyseessä sisäinen hankinta. Kun ulkopuolelta

valitaan henkilö avoimeen tehtävään, tarkoitetaan ulkoista hankintaa. Henkilöstöhankinta pohjautuu henkilöstösuunnitelman näyttämään hankintatarpeeseen. Hankintatarpeella tarkoitetaan, kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä yritykseen tarvitaan. (Kauhanen 2012, 70–71.) Henkilöstöhankinnan tutumpi termi on rekrytointiprosessi. Termillä rekrytointiprosessi tarkoitetaan kaikkia niitä tehtäviä, joiden avulla uuden työntekijän valinta toteutetaan. (Koivisto 2004, 23.)

2.1 Rekrytointi

Käsitteenä rekrytoinnilla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yritys hakee työntekijää tiettyä työtehtävää varten. Lyhyesti sanottuna rekrytointi on prosessi, jossa yrityksen työvoimatarvetta halutaan täyttää etsimällä tehtäviin sopivia työntekijöitä. (Hutchings n.d.) Rekrytointi on haaste yritykselle, mutta samalla suuri mahdollisuus ja sijoitus tulevaisuuteen. Tästä syystä onnistunut rekrytointi vaatii aina kaksi osapuolta: yritys saa avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman hyvän työntekijän ja työntekijä saa mahdollisimman hyvän työn. (Monster 2021.)

Rekrytoinnin onnistumiseksi yrityksen tulee tietää, mitä on etsimässä. Usein yrityksissä ajatellaan, että samaan tehtävään tarvitaan samanlainen ihminen kuin tehtävässä on aikaisemmin ollut. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Rekrytointi rakentuu kokonaisuutena tämän tarpeen ja tiedon ympärille. Jos yrityksessä ei tiedetä, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa, on kaikki muu rekrytointiin liittyvä tekeminen turhaa. (Kaijala 2016, 21–22.) Kun rekrytoinnille syntyy tarvetta, on tärkeää, että yrityksessä katsotaan kokonaisuutta ja tulevaisuutta. Yrityksen tulee huomioida, että jokainen rekrytointi on mahdollisuus kasvattaa yrityksen sisäistä osaamista ja nostaa organisaation kantokykyä. (Korhonen & Bergman 2019, 62–63.)

Kun työtehtävään haetaan uutta tekijää, tulisi rekrytoinnissa miettiä pitkän aikavälin tarvetta ja vaikutusta. Rekrytoinnissa tulisi huomioida mahdolliset tulevaisuuden muutokset sekä tarpeet, sekä miettiä, kuinka uusi työntekijä sopii yhtiön kulttuuriin ja tiimiin. Rekrytoinnissa tulisi pitää mielessä, että rekrytointi tehdään yhtiöön, eikä tiettyyn tehtävään. (Kaijala 2016, 23.)

Rekrytointi, joka perustuu määritettyyn tehtävään, CV:n tutkimiseen sekä työhistoriaan sopii yleensä vain suorittavan tehtävän rekrytointiin. Rekrytointiprosessissa tulisi keskittyä hakijan aikaansaannoksiin, niiden saavuttamiseksi käytettyyn osaamiseen, hakijan ammatillisiin tavoitteisiin sekä osaamiseen, jota hakija hankkii tavoitteidensa toteuttamiseksi. Pelkän nykyisen olemassa olevan osaamisen määrittäminen ei kerro hakijan todellisesta potentiaalista. (Kaijala 2016, 23–24.)

Rekrytoinnissa tulee huomioida ihmisen sopivuus työyhteisöön ja työssä viihtyvyys. Tiimin sisäinen dynamiikka nousee avainasemaan rekrytoinnissa. Rekrytoinnissa tulee ymmärtää hakijan ja organisaation luonnetta sekä näiden keskinäistä yhteensopivuutta. Tämän onnistumiseksi rekrytoijan tulee tuntea tiimi, johon uutta työntekijää haetaan. (Kaijala 2016, 24–25.)

Rekrytointi on lähes turhaa, jos organisaatioon rekrytoidut osaajat eivät pysy talossa, halua kehittyä yrityksen haluamaan suuntaan, kykene rakentamaan yhteistyöhön tai saa mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa. Uutta työntekijää ei tule jättää rekrytoinnin jälkeen yksin, vaan hänen osaltaan tulisi seurata, kuinka alussa määritetyt asiat kohtaavat toisensa. (Kaijala 2016, 25–26.)

Voidaan siis sanoa, että onnistunut rekrytointi rakentuu neljästä avainasiasta: tarve- ja osaamismäärittelystä, aikajanasta, hallitusta prosessista sekä jälkihoidosta. Näiden asioiden lisäksi rekrytointiin liittyy paljon muita tekijöitä, mutta nämä avaintekijät varmistavat, että rekrytoinnilla on vahva pohja onnistumiseen. Haasteet rekrytoinnissa syntyvät, jos jokin näistä avaintekijöistä unohtuu kokonaan, sillä ei uskota olevan merkitystä tai sille ei anneta aikaa. (Kaijala 2016, 26.)

Rekrytointi on aina yrityksen investointi. Rekrytointiin liittyvä investointiluonne näkyy siinä, että sen vaikutus on pidempi aikainen kuin yksi vuosi. Rekrytoinnin investointiluoteen osalta ei ole merkitystä, millaiseen tehtävään työntekijää haetaan. Epäonnistuneen rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset ovat aina yritykselle merkittäviä. (Vilkkumaa 2017, 107–109.) On siis kustannuksiaikin ajatellen tärkeää, että rekrytoinnin onnistumiseen panostetaan.

2.2 Perehdytys

Jotta ihmiset voivat menestyä työssään, tarvitsevat he monenlaista osaamista. Kun uusi henkilö saapuu yritykseen tai vanhat työntekijät ottavat uusia tehtäviä haltuunsa, tarvitaan perehdytystä. Ymmärrettävämminkin voidaan puhua uusiin asioihin perehtymisestä, joka tapahtuu helpoimmin ja tehokkaimmin hyvän perehdyttämisen kautta. Perehtyminen on siis päämäärä, joka on uusien asioiden oppiminen, ymmärtäminen sekä uusiin asioihin ja työyhteisöön sitoutuminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Perehdytyksen tavoitteena tulisi olla, että työntekijä sitoutuu yritykseen ja pääsee tekemään osaamisensa avulla työtä, johon hänet on palkattu (Mannermaa 2018, 86).

Työturvallisuuslaissa määritetään työnantajan velvollisuus työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Laissa kerrotaan, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän

ammattillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden, työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttämiseen. Työnantajan tulee lain mukaan perehdyttää työntekijä turvallisiin työtapoihin. Laki määrittää myös, että työntekijälle annettua opetusta tulee täydentää tarvittaessa. (Mannermaa 2018, 86.)

Työturvallisuus asiat ovat siis oleellinen osa uuden työntekijän perehdytystä. Näin työnantaja varmistaa, että uusi työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan olosuhteista, vaaroista, työmenetelmistä, altisteista, koneiden ja laitteiden toimintatavoista sekä toiminnasta häiriötilanteissa. Perehdytyksessä tulisi varmistaa myös, että työntekijä ymmärtää laitteiden säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden toimenpiteet. Yksi perehdytyksen tavoitteista tulisi olla turvallisuusasenteen lisääminen työpaikalla. (Mannermaa 2018, 86.)

Työtehtävien hoitamisen perustana ovat riittävät valmiudet tietojen ja taitojen osalta (Mannermaa 2018, 86). Uuden työntekijän aloituksen onnistumiseksi taitoja ja osaamista tarvitaan tehtäväkohtaisen osaamisen, tiimiosaamisen, organisaatio-osaamisen, toimialaosaamisen, työsuhdeosaamisen ja yleisen työelämäosaamisen aihekokonaisuuksista. Uuden työntekijän perehdytyksen keskeisiä osa-alueita ovat siis organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. Työympäristöä tulisi muokata niin, että uuden työntekijän on helppo aloittaa uudessa työssään. (Kupias ym. 2014.)

Eri tehtäviin liittyvä perehdytyksen työjaon tulee olla selkeä ja suunnitelmallinen, jotta perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt tietävät oman roolinsa ja tehtävänsä. Yrityksessä voi olla myös nimettyjä perehdyttäjiä, jotka huolehtivat aina työympäristön valmistelusta sekä perehdyttävät uuden työntekijän yrityksen käytäntöihin. Uuden työntekijän perehdytykseen voidaan valita myös kummi tai mentori, joka perehdyttää häntä itse työtehtävään. (Kupias ym. 2014.)

Myös esimiehellä on tärkeä rooli uuden työntekijän perehdytyksessä. Esimiehen tulee tunnistaa, koska uuden oppimiseen ja sen tukemiseen on panostettava. Esimiehen tulee johtaa perehdyttämistä, huolehtia perehdytyksen ja muun tekemisen ajankäytöstä sekä varmistaa, että perehdyttäminen on järjestetty sopivalla tavalla. Yleensä esimiehellä on myös oma osuutensa itse perehdyttämisessä. Perehdyttämisen johtaminen tarkoittaa, että esimies varmistaa perehdyttämisen organisoinnin, suunnittelun ja toteutuksen siten, että erilaisissa perehdyttämistilanteissa olevien työntekijöiden perehdyttämiselle muodostuu hyvä ja turvallinen oppimisympäristö. Perehdytyksen johtamiseen kuuluu, että yrityksessä noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä tai luodaan omat tarkoituksenmukaiset, strategiasta johdetut käytännöt. Mitä suurempi vaihtuvuus yrityksessä on, sitä tärkeämpää perehdytyksen systemaattisuuteen on panostaa. (Kupias ym. 2014.)

Monet tapaukset ovat osoittaneet, että perehdytyksen merkitystä ei tule aliarvioida. Huonosti toteutettu perehdytys voi käydä yritykselle kalliiksi, myös epäonnistunut rekrytointi on huonosti suoritettun perehdytyksen yksi ilmentymä. Jos yritys tai esimies laiminlyö perehdytyksen järjestämisen, uuden työntekijän perehdytys jää kollegoiden vastuulle. Jos perehdytys jää kokonaan tekemättä, perehdytyksen hoitaa kollega, uusi työntekijä opetetaan väärille tavoille, eikä uusi työntekijä sitoudu yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Jos näin tapahtuu, on vastuu aina esimiehellä. (Sekki & Niemi 2016.)

Joissakin yrityksissä on otettu käyttöön perehdytyspassi. Perehdytyspassin ideana on, että uusi työntekijän tulee saada passi täyteen ensimmäisten kuukausien aikana. Passiin kerätään merkinnot niiltä henkilöiltä, joiden kanssa uuden työntekijän halutaan keskustelemaan. Perehdyttämispassi on hieno tapa tutustuttaa uudet työntekijät yrityksen muihin työntekijöihin. (Sekki & Niemi 2016.)

3 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella kuvataan sitä osaa työntekijöistä, jotka aloittavat tai lopettavat työsuhteen tietyn ajanjakson aikana. Henkilöstön vaihtuvuutta mitattaessa tulee mittalukuna käyttää työntekijöiden, eikä esimerkiksi tehtävien, määrää. Henkilöstön vaihtuvuusluvun saamiseksi tulee aloitetut ja lopetetut työsuhteet suhteuttaa keskimääräiseen laskentajakson kokonaishenkilöstömäärään. Sisäinen vaihtuvuus kertoo tehtävän muutoksista. Vaihtuvuutta analysoidessa tulisi eritellä työntekijät, joilla on määräaikainen työsuhde ja työntekijät, joilla on toistaiseksi voimassa oleva sopimus ja laskea kummallekin omat vaihtuvuusluvut. (Kauhanen 2012, 93.)

Vaihtuvuus voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: kausittainen vaihtuvuus, työtehtäviin liittyvä vaihtuvuus ja joukkopako. Kausittaista vaihtuvuutta on, kun työntekijät lähtevät säännönmukaisesti tiettyihin aikoihin vuodessa. Työtehtäviin liittyvässä vaihtuvuudessa työntekijät kokevat tarpeelliseksi siirtyä eteenpäin, koska heille ei ole tarjolla urapolkuja nykyisessä yrityksessä. Joukkopakon aikana suuri joukko työntekijöitä päättää irtisanoutua samanaikaisesti. (Monster n.d.)

On tärkeää huomata, että työntekijän ikä ja koulutus voivat vaikuttaa työpaikan vaihtamisperusteisiin ja -halukkuuteen. Yleensä ottaen, mitä korkeammin koulutettu henkilö on, sitä herkemmin hän vaihtaa työpaikkaa. Samalla periaatteella nuoremmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin iäkkäät. (Kauhanen 2012, 94.)

Yrityksessä optimaalisena voidaan pitää 5–10 prosentin vaihtuvuutta. Jos vaihtuvuus on vähäisempää, voidaan ajatella, ettei yrityksessä ole tilaa joustaville muutoksille. Jos vaihtuvuus on suurempaa, voi se vaarantaa yrityksen toimimisen ja aiheuttaa runsaasti henkilöstöhankinta- ja perehdytyskustannuksia. (Kauhanen 2012, 94.)

Jos vaihtuvuuden syitä ei tunneta, ei vaihtuvuuden ongelmaa ole mahdollista korjata. Monissa yrityksissä vaihtuvuutta katsotaan hyväksyttävänä osana liiketoimintaa, eikä sen juurisyihin yritä pureutua. Erään tutkimuksen mukaan yritysten johtajista 89 prosenttia kertoo työntekijöiden irtisanoutuvan palkan vuoksi. Kuitenkin Branhamin ja Saratoga-instituutin tekemän tutkimuksen mukaan 80–90 prosenttia työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa muista syistä, kuin palkan vuoksi. Tutkimuksen mukaan vaihtuvuuden syyt liittyvät itse työhön, johtamiseen, yrityskulttuuriin tai työympäristöön. (Branham 2004, 3–5.)

Branhamin ja Saratoga-instituutin tutkimuksen mukaan yleisiä syitä työpaikan vaihtamiseen ovat esimerkiksi stressi, yrityksen huono viestintä, yrityskulttuuri, uramahdollisuuksien puute sekä palautteen saamisen puuttuminen tai vähäisyys. Työpaikan vaihtoon liittyy myös paljon tunteita, kuten pettymystä, turhautumista ja vihaa. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijät alkoivat miettiä työpaikan vaihtoa, kun joku neljästä perustarpeesta ei täyty. Nämä neljä perustarvetta ovat tarve luottamukseen, tarve toivoon, tunne arvosta sekä osaamisen tunne. (Branham 2004, 17–20.)

Vaihtuvuuden tutkimisen tärkeyttä voidaan todentaa kulupolitiikkaa ajatellen. Henkilöstö on ratkaiseva tuloksen tekijä jokaisessa yrityksessä. Etenkin palveluyrityksissä henkilöstön merkitys korostuu entisestään. Työsuhteen alkuvaiheessa työntekijän tuloksellisuuteen vaikuttaa rekrytoinnin onnistuminen, perehdytyksen taso ja esimiestoiminta. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudella. Vaihtuvuuden todellista tulosvaikutusta voidaan mitata joko aiheutuneilla lisäkuluilla tai tekemättä jääneellä tuloksella. (Vilkkumaa 2017, 101–102.)

Vaihtuvuuden kuluja voidaan arvioida esimerkiksi näin: keskimääräiset rekrytointikulut ovat 1500 euroa/henkilö, perehdytyskulut 3500 euroa/henkilö ja muut kulut 2000 euroa/henkilö. Yhteensä yhden henkilön keskimääräiset kulut ovat 7000 euroa. Näihin kuluihin sisältyvät työntekijän suoranaiset kulut sekä esimiehen ajankäytöllinen osuus. Lisäksi kuluihin on arvioitu uuden työntekijän alkuaajan tehottomuus. (Vilkkumaa 2017, 102.)

Saratoga-instituutin mukaan myös työntekijän menetys aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Instituutin arvion mukaan yhden työntekijän menetys kustantaa yritykselle työntekijän vuositulojen verran. Eli yrityksessä, jossa on keskimäärin 300 työntekijää ja yhden työntekijän palkka on keskimäärin 35 000 euroa ja vaihtuvuus on 15 prosenttia vuodessa, työntekijöiden irtisanoutuminen kustantaa 1 575 000 euroa vuodessa. Selvittämällä vaihtuvuuden juurisyyn yrityksellä on mahdollisuus säästää huomattava määrä kuluja. (Branham 2004, 3.)

Kuluja vaihtuvuudesta voi syntyä myös myynnin osa-alueella, kun asiakkaat ovat tyytymättömiä kohtaamisiin sitoutumattomien työntekijöiden kanssa. Yleensä sitoutumattomat työntekijät ovat vaihtuvuutta, joka vain odottaa realisoitumista. Yksinkertaisesti sanottuna, kun työntekijä ei ole sitoutunut yritykseen, aiheuttaa se sitoutumattomuutta myös asiakkaisiin ja voi johtaa asiakkaiden menettämiseen. (Branham 2004, 4.)

4 Henkilöstön sitouttaminen

Sitoutuminen mielletään usein motivaation synonyymiksi, vaikka se olisi hyvä ymmärtää erillisenä käsitteenä. Bostonin yliopiston professori William Kahn toi työhön liittyvän sitoutumisen ensimmäisen kerran esille esseessään. Kahnin esseessä puhutaan henkilökohtaisesta sitoutumisesta sekä henkilökohtaisesta sitoutumattomuudesta. Näillä termeillä viitataan siihen, kuinka ihmiset töihin tullessaan ja työtä tehdessään ovat joko kokonaisina läsnä tai jättävät jotain itsestään kotiin. Kahn tarkoittaa sitoutumisella tilannetta, jossa työntekijät vapaaehtoisesti hyödyntävät koko potentiaalinsa. Työhön sitoutumaton työntekijä taas erottaa itsensä työminästä ja suorittaa työtä minipanoksella. (Luukka 2019, 163–164.)

Kahnin mukaan sitoutumisen ehtoja ovat merkitys, turva sekä voimavarat. Merkityksellä tarkoitetaan ihmisen käsitystä siitä, mitä hän saa vastineeksi tekemästään työstä. Turvalla tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihminen voi olla oma itsensä ilman pelkoa tekojen tai olemisen negatiivisista vaikutuksista. Turvaan liittyy vahva luottamuksen ilmapiiiri, jossa toiminta on ennustettavaa. Voimavaroilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta käytettävissä olevista fyysisistä, henkisistä ja psyykkisistä voimavaroista. (Luukka 2019, 164.)

Kun työntekijä on sitoutunut, hän on aktiivisesti osallistuva ja innostunut työstään ja työpaikastaan. Sitoutuneet työntekijät vievät yrityksen suoritusta, yritystä itsessään ja sen innovaatioita eteenpäin. (Luukka 2019, 164–165.) Erilaisten tutkimusten mukaan yrityksessä, jossa työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen, asiakkaat ovat tyytyväisempiä, yrityksen kannattavuus kasvaa, yrityksen turvallisuus on parempaa ja yritys onnistuu todennäköisemmin pienentämään vaihtuvuutta (Branham 2004, 5.)

Sitoutumattomat työntekijät eivät ole kiinnittyneet työhönsä tai yritykseen. Koska heidän tarpeitansa ei täysin kohdata, he antavat yritykselle vain aikaansa, mutta eivät energiaa tai intohimoa. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät eivät ole pelkästään onnettomia työssään, vaan ovat ärtyneitä, ettei työpaikka tyydytä heidän tarpeitaan. (Luukka 2019, 165.)

Tutkimuksen mukaan vain hieman yli kymmenen prosenttia työntekijöistä on aktiivisesti sitoutunut työhönsä. Valtaosa ihmisistä siis hoitaa töissä pakolliset tehtävänsä, muttei juuri muuta. Huonosti vetävät työmarkkinat johtavat työpaikkoihin, joissa sitoutumattomat työntekijät hoitavat työnsä minimaalisella panoksella. (Ahlroth 2017.)

4.1 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemus on globaalisti ajatellen asiakaskokemusta tuoreempi näkökulma. Työntekijän näkemystä työnantajasta kutsutaan henkilöstökokemukseksi. Henkilöstökokemus syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen yritykseen vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 16–18.)

Jokainen onnistunut ja epäonnistunut rekrytointi vaikutta osaltaan yrityksen asiakaskokemuksen onnistumiseen. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välinen suhde riippuu yrityksen toimialasta ja yrityksen strategiasta. Maurice FitzGeraldin ACSI:n ja Glassdoorin tutkimuksen mukaan pankkien henkilöstökokemuksen osuus asiakaskokemuksesta on vain 2,6 prosenttia. Näitä tuloksia ei kuitenkaan kannatta verrata suoraan Suomeen, koska joidenkin toimialojen rakenne on Yhdysvalloissa hyvin erilainen Suomeen verrattuna. (Korkiakoski 2019, 23–27.)

Terminä henkilöstökokemus antaa herkästi vääränlaisen kuvan termin tarkoituksesta. Termin tavoite on rakentaa toimintaedellytykset, jotka mahdollistavat työntekijöiden lisäarvon tuottamisen asiakkaille. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille koostuu tiedosta, tunteesta ja toiminnasta. Olennainen tosiasia on se, että yrityksen työntekijöiden tulisi tietää, miksi yritys on olemassa, mitä tuloksia heiltä odotetaan ja millainen heidän mahdollinen kehityspolkunsa voi olla. Riippumatta työntekijän paikasta yrityksessä, hänellä tulisi olla edellytykset rakentaa asiakkaiden odottamia kokemuksia. Tämä edellyttää sitä, että työntekijöillä on tarvittavat työkalut ja tarvittavaa osaamista. (Korkiakoski 2019, 118–120.)

Henkilöstökokemukseen perehtyessä on hyvä ymmärtää, mitä se ei ole. Henkilöstökokemus ei tarkoita uutta henkilöstöhallintoa, hauskanpitoa, henkilöstöetuja tai työnantajabrändäystä. Henkilöstökokemus on työntekijän sitouttamisen keino yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Korkiakoski 2019, 121–122.)

Parempaa henkilöstökokemusta voi lähteä rakentamaan esimerkiksi työntekijän arvostuksen tunteesta, monimuotoisuuden hyväksymisestä, uuden oppimisen mahdollistamisesta ja tukemisesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimisesta. Yrityksen omien arvojen jalkauttamiseksi työntekijöiden osallistaminen ja avoin yrityskulttuuri ovat tärkeitä elementtejä. (Korkiakoski 2019, 124–126.)

4.2 Motivaatio

Käsittelenä motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Motiivit kertovat meille, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin he toimivat ja ajattelevat. Ihmisenä tavoittemme on toteuttaa motiivejamme. Ihmisen sisäiset motiivit syntyvät lähinnä geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista, ja tästä syystä ihmisten voi olla välillä vaikea tiedostaa, mikä heitä motivoi. Sisäisten motiivien ohella meillä on tavoitteita, jotka on annettu ulkopuolelta. Ne syntyvät omista odotuksistamme ja muiden meille asettamista tavoitteista. Työelämässä tavoitteet tulevat yleensä annettuina, vaikka ihanteellisessa tilanteessa niihin olisi mahdollista vaikuttaa. (Mayor & Risku 2015).

Kun ihmisen motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, ihminen kokee tyydytystä ja on motivoitunut. Motivoituneena ihmiset ovat erityisen tehokkaita ja luovia. Kun ihmisen sisäiset motivaatiot ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan, tekeminen, oleminen ja käyttäytyminen kulluttavat vähiten energiaa. Työelämässä suorituksia on mahdollista parantaa varmistamalla, että ihmisen sisäiset motiivit ja työn tavoitteet ovat linjassa keskenään. (Mayor & Risku 2015).

Silloin, kun ihminen ei ole motivoitunut, kyse on yleensä sisäisten motiivien ja ulkoisesti asetettujen tavoitteiden eroavaisuudesta. Toisin sanoen motiivi tai tarve ei täyty. Kun ulkoiset tavoitteet ja sisäiset motiivit ovat ristiriidassa, vain tahdonvoima saa ihmisen toimimaan sisäisiä motiivejaan vastaan. Tällöin ihminen kokee helposti väsymystä tai turhautumista, eikä ole ollenkaan motivoitunut. (Mayor & Risku 2015).

Jokaisella ihmisellä on siis kaksi hyvin erilaista tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 25). Teoria sisäisestä motivaatiosta on syntynyt 1950–60-luvuilla ulkoisen palkitsemisen vastukseksi (Mayor & Risku 2015). Tekemisessä, jossa henkilö ei ole innostunut itse tehtävästä, vaan tekemisen syy on irrallinen tehtävästä, on kyse ulkoisesta motivaatiosta. Esimerkiksi tehtävän tekeminen vain rahallisen palkitsemisen vuoksi on ulkoista motivaatiota. Kun henkilö hakeutuu tehtäviin, jotka häntä kiinnostavat ja tuntuvat hänelle arvokkailta, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Sisäisen motivaation ytimenä on siis se, että henkilö ei pakottaudu tehtävään, ja tämän vuoksi tehtävä ei myöskään kuormita henkilöä niin kuin ulkoisesti motivoiva tehtävä. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Motivaatioon liittyviä tutkimuksia on tehty paljon. Tärkeimpiä niistä ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y-teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatio hygieniateoria, jota kutsutaan myös 2-faktoriteoriaksi. Frederik Herzbergin 2-faktoriteoriassa 1960-luvulla

Yhdysvalloissa huomattiin, että työtyytyväisyyttä luovat esimerkiksi saavutukset, tunnustus ja vastuu. Tutkimuksessa huomattiin myös asioita, jotka huonosti hoidettuna vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon, mutta ovat hyvin hoidettuna lähes merkityksettömiä. Näitä asioita ovat esimerkiksi työnjohto, palkka, turvallisuus ja henkilökohtainen elämäntilanne. Tutkimuksen johtopäätös oli se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi hyödyntää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä hävittämään. (Kauhanen 2012, 107–112.)

Erityisen paljon huomiota näistä tutkimuksista on saanut Abraham Maslowin tarvehierarkia. Maslowin teoriassa on viisi tarveryhmää: fysiologiset, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin teorian mukaan ylemmille tasoille, kuten itsensä toteuttamisen tasolle, päästään vasta alemman tason tarpeiden tyydyttämisen jälkeen. (Mayor & Risku 2015.)

Motivaatio voidaan ajatella innostuksen tilana. Motivaatio on halua ja aikomusta saavuttaa tietty tavoite. Motivaatio on aikaisemmin katsottu olevan tavoitteellisen toiminnan lähtökohta ja tavoitteen saavuttamisen olevan kiinni vain motivaatiosta. Kuitenkin tavoitteelliseen työskentelyyn keskittynyt tutkimus on pystynyt erottelemaan kaksi tavoitteen saavuttamisen vaihetta: motivaation ja volition. Volitio on toimeenpanon taitoa eli taito tietoisesti säädellä ja hyödyntää omaa ajattelua, toimintaa, tunteita ja ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Parppe 2018, 33–34.)

On helppo ajatella, että motivaatio on kaiken tekemisen lähtökohta ja aikaansaamisen ydin. Nyt motivaation ja toimeenpanon rakenteet ja prosessit on mahdollista erotella, ja se mahdollistaa juuri toimeenpanon varmistaviin tekijöihin keskittymisen. Nykypäivän tavoitteellista työskentelyä käsittelevän tutkimuksen mukaan volitio on merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Motivaatio näyttäytyy haluna ja aikomuksena ryhtyä toimeen ja saavuttaa tavoite, mutta volitio ilmenee työskentelyn konkreettisena aloittamisena ja toiminnan systemaattisena jatkamisena tavoitteen saavuttamiseen asti. Pelkkä motivaatio ei siis riitä pitkäjänteiseen tavoitteelliseen työskentelyyn, vaan sen lisäksi tarvitaan taitoa ylläpitää työvirettä ja suunnata tekeminen oikeisiin asioihin tavoitteen saavuttamiseksi. (Parppe 2018, 34–35.)

4.2.1 Sisäinen motivaatio

Tilaa, jossa itse työ ja tekeminen koetaan jo sellaisenaan merkitykselliseksi ja tyydyttäväksi, kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Kyse on sisäisestä motivaatiosta, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti toiminnan itsensä vuoksi ja kun työtehtävät sekä niiden tekeminen tuottaa tekijälleen tyydytystä. (Mayor & Risku 2015.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa siis motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat, innostavat ja jotka tuntuvat hänestä arvokailta. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään asian tekemiseen, vaan tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista, ja lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Nykyään motivaatiota tarkastellaankin enemmän sisäisen kuin ulkoisen motivaation näkökulmasta (Mayor & Risku 2015).

Sisäinen motivaatio voidaan nähdä innostuksen ja sitä kautta pysyvän arvopohjallisen onnellisuuden ja menestyksen lähteenä. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, on hän innostunut ja kokee työn imua, joka voidaan määritellä edelleen tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. Mihaly Csikszentmihalyi on tuonut tutuksi termin flow-tila. Flow-tilan vallitessa ihminen unohtaa ajan sekä paikan ja on täysin uppoutunut tekemäänsä tehtävään. Tällöin ihminen on täydellisen motivoitunut, energinen ja sitoutunut tehtäväänsä. (Mayor & Risku 2015.)

Sisäisesti motivoituneet ihmiset haluavat toteuttaa perustarpeitaan vain, koska he haluavat tehdä niin. Tähän toimii hyvänä esimerkkinä vahva järjestyksen perustarve. Tämä motivoi ihmistä organisoimaan elämänsä, koska tämä sisäisesti arvostaa rakennetta. Sisäisesti motivoituneena tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Sisäiseen motivaatioon liittyviä perustarpeita ovat siis omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Joidenkin tutkimusten mukaan nämä kolme tarvetta eivät kuitenkaan riitä kuvamaan ihmisen sisäisen motivaation koko kirjoa. Tämän lisäksi ihmisen omaehtoisuuden ja autonomian kaipuu on hyvin yksilöllistä. Ihmisen yksilöllistä tarvetta autonomiaan voidaan jossain määrin mitata vallan ja riippumattomuuden tarpeen avulla. Ihmisen yksilöllistä tarvetta kyvykkyyteen voidaan jossain määrin mitata uteliaisuusmotiivin kautta. Ihmisen yksilöllistä tarvetta yhteisöllisyyteen voidaan mitata riippumattomuuden, sosiaalisten kontaktien, hyväksynnän, perheen hoivaamisen, kunian ja idealismin tarpeella. (Mayor & Risku 2015.)

Suurin osa motivaatioteorioista tukee sisäisen motivaation merkittävyyttä (Mayor & Risku 2015). On kuitenkin tärkeää, että sanaparia sisäinen ja ulkoinen motivaatio ei tulkita väärin. Tietyllä tavalla ajateltuna kaikki motivaatio on sisäistä. Olennaista ei ole, mikä motivaation alkuperä on eli tuleeko se pohjimmiltaan jostakin sisältä vai ulkoa. Keskeisintä motivaation osalta on se, että nämä kaksi motivaation muotoa tuntuvat erilaisilta. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Yhteenvedona sisäisen motivaation lähde on siis sisäinen innostus tekemiseen ja positiivisen vaikutuksen etsiminen. Sisäinen motivaatio tuntuu proaktiiviselta, rohkealta, innostavalta ja tekeminen vetää puoleensa sekä tuntuu leikiltä. Sisäisen motivaation seurauksena ihmisen näkökulma laajenee ja ihminen näkee ympärillään mahdollisuuksia. Sisäinen motivaatio energisoi ihmisen tekemistä. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

4.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen ei ole kiinnostunut käsillä olevasta tehtävästä, vaan tehtävä tehdään jonkin ulkoisen palkinnon saamiseksi tai ulkoisen rangaistuksen välttämiseksi. Kun esimies uhkaa työntekijää potkuilla, jos hän ei suorita annettua tehtävää, olemme ulkoisen motivaation ytimessä. Myös rahalla palkitseminen on samalla tavalla ulkoista motivointia. Kun tehtävä tehdään vain rahan vuoksi, ei tehtävän tekeminen itsessään ole motivaation lähde. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoisen motivaation vertauskuvana voidaan käyttää keppi ja porkkana -motivaatiota. Siinä ihminen on passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Ulkoinen motivaatio on siis reaktiivista. Ulkoinen motivaatio on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tehtävän tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Pahimmillaan tehtävän tekeminen vain ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi voi tuntua pakko-pullalta eli joltakin, joka täytyy tehdä, kun ei muutenkaan voi. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen joutuu työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa tehtävää. Tämä kuluttaa tietenkin henkisiä resursseja. Tästä syystä pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi ahdistaa ja tuntua raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Ulkoinen motivaatio perustuu siis tavoitteen saavuttamisesta saatavien ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tulosodotukset, joita henkilö tehtävän suorituksen toteutumiselle asettaa. Ulkoinen motivaatio siis perustuu pääasiassa esimerkiksi palkkaan, palkkioihin tai arvosanoihin. Ulkoisen motivaation on todettu kuitenkin sitouttavan itse tekemiseen vähemmän. (Parppei 2018, 34.) Edward Decin mukaan ulkoiset motivaattorit, kuten palkkiot ja muut kannustimet häiritsisivät sisäistä autonomian tunnetta ja tästä syystä vähentäisivät sisäistä motivaatiota (Mayor & Risku 2015).

Lyhyesti sanottuna ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista palkkioista ja rangaistuksista sekä on negatiiviselta suojautumista. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Ulkoinen motivaatio voi olla stressaavaa ja ahdistavaa, ja johtua jopa pelon tunteesta. Ulkoiseen motivaatioon liittyy vahvasti keppi ja porkkana -ajattelutapa. Ulkoinen motivaatio yksin on kuluttavaa ja saa ihmisen näkemään uhkia. Ulkoinen motivaatio voi myös kaventaa ihmisen näkökulmia. (Mayor & Risku 2015.)

Psykologian professori Steven Reissin teorian mukaan jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on virheellinen, eikä ulkoista motivaatiota olisi olemassakaan. Reissin tutkimusten mukaan ulkoisia kannustimia tai palkkioita ei aina koeta kontrolloimiseksi. Palkkioiden vaikutus ihmisen sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, miten ja millaisia palkkioita käytetään. Tämän taustalta löytyy ajatus siitä, että jotkut ihmiset ovat sisäisesti motivoituneet tavoittelemaan parempaa statusta ja asemaa kuin toiset. Myös neuropsykologian näkökulmasta tämä jaottelu on virheellinen, koska tieteellisin keinoin ei voida luotettavasti osoittaa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisivät eri osissa aivoja. Edellisestä Reiss on päättellyt, että kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. Monet aikaisemmat tarpeita tutkineet teoreetikot, kuten William James ja Henry Murray, eivät erotelleet sisäistä ja ulkoista motivaatiota omiksi osa-alueikseen. (Mayor & Risku 2015.)

Uskoipa mitä teoriaa tahansa, on hyvä huomioida, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat useimmiten samaan aikaan läsnä ja toimivat ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta toisiinsa sekoittuneina. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii työstä saatava raha. Raha on resurssi, jonka avulla ihminen voi turvata perheen ruuansaannin ja ostaa erilaisia omaa statusta kasvattavia tavaroita, joka on ulkoista motivaatiota. Kuitenkin samaan aikaan raha on mittari omasta edistymisestä ja siitä, että on saanut jotain hyödyllistä aikaan. Raha liittyy myös, kun joku kokee oman tekemisensä hyödylliseksi. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

4.2.3 Volitio

Motivaatio voidaan ajatella innostuksen tilana. Motivaatio on halua ja aikomusta saavuttaa tietty tavoite. Motivaatio on aikaisemmin katsottu olevan tavoitteellisen toiminnan lähtökohta ja tavoitteen saavuttamisen olevan kiinni vain motivaatiosta. Kuitenkin tavoitteelliseen työskentelyyn keskittynyt tutkimus on pystynyt erottelamaan kaksi tavoitteen saavuttamisen vaihetta: motivaatio ja volitio. Volitio on toimeenpanon taitoa eli taitoa tietoisesti säädellä ja hyödyntää omaa ajattelua, toimintaa, tunteita ja ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Monella on jo luontaisesti sekä kokemuksen kehittämänä erilaisia toimeenpanon taidon osatekijöitä, joiden on ennen ajateltu syntyvän motivaatiosta. (Parppei 2018, 33–34.)

On helppo ajatella, että motivaatio on kaiken tekemisen lähtökohta ja aikaansaamisen ydin. Nyt motivaation ja toimeenpanon rakenteet ja prosessit on mahdollista erotella, ja se mahdollistaa juuri toimeenpanon varmistaviin tekijöihin keskittymisen. Nykypäivän tavoitteellista työskentelyä käsittelevän tutkimuksen mukaan volitio on merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Motivaatio näyttäytyy haluna ja aikomuksena ryhtyä toimeen ja saavuttaa tavoite, mutta volitio ilmenee työskentelyn konkreettisena aloittamisena ja toiminnan systemaattisena jatkamisena tavoitteen saavuttamiseen asti. Pelkkä motivaatio ei siis riitä pitkäjänteiseen tavoitteelliseen työskentelyyn, vaan sen lisäksi tarvitaan taitoa ylläpitää työvirettä ja suunnata tekeminen oikeisiin asioihin tavoitteen saavuttamiseksi. (Parppei 2018, 34–35.)

Suomen kielessä volitio käännetään yleensä käsitteiksi tahto tai tahdonvoima. Nämä asiat yleensä ymmärretään synnynnäisinä ominaisuuksina, joita jollain on ja toisella ei ole. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan volitio on toimeenpanon taito, jota voidaan arvioida, kehittää ja johtaa. Volitio on aikaisemmin määritelty kiinteäksi osaksi motivaatiota. Vaikka volitio on monille uusi ja tuntematon käsite, psykologisen tutkimuksen alueella volitio on tunnistettu jo 1910-luvulla. (Parppei 2018, 35.)

Julius Kuhl ja Heinz Heckhausen kehittivät toimintakontrolliteorian, jonka mukaan tavoitteellinen työskentely pitäisi jakaa toimintapäätöksen suhteen kahteen vaiheeseen: toimintapäätöstä edeltävään ja päätöksen jälkeiseen vaiheeseen. Tämän teorian seurauksena toimintapäätöksentekoa edeltävää tilaa aloitettiin kutsumaan motivaatioksi ja päätöksen jälkeistä tilaa volitioksi. Kuhlin teorian perusteella motivaatio ja volitio voidaan nähdä eräänlaisen jatkumon ääripäinä tavoitteen valinnasta sekä työskentelyn suunnittelusta ja harkinnasta toimeenpanoon. Eli kun ihminen on tehnyt päätöksen tavoitteellisen työn aloituksesta, hänen motivaatiotilansa päättyy ja ihminen siirtyy volitio- eli toimeenpanotilaan. (Parppei 2018, 35–36.)

Johtamisessa on erityisen tärkeää erottaa työskentelyhalukkuuteen liittyvät motivaatiotekijät toimintaa synnyttävistä ja ylläpitävistä toimeenpanoprosesseista. Sisäistä motivaatiota ja volitiota erottaa se, että sisäistä motivaatiota seuraava työntekijä tekee helposti mielenkiintoisia ja mukavia tehtäviä ja töitä. Volitio taas ohjaa ihmisen tekemään tavoitteen kannalta tärkeitä asioita, vaikka ne eivät olisi niin mukavia tai kiinnostavia. (Parppei 2018, 40.)

Volition voidaan ajatella menevän toiminnassa syvemmälle kuin motivaation: se mahdollistaa ihmisen johdonmukaisen ja olennaiseen keskittyneen työskentelyn, vaikka hän kokisi houkutusta muiden tehtävien hoitamiseen. Volitio mahdollistaa tavoitteellisen työskentelyotteen, joka ei pysähdy tekijän sisäisiin tai ulkoihin esteisiin. Volition sisäistänyt ihminen työskentelee sitkeästi ja tarkoituksenmukaisesti sekä tietoisesti hyödyntää oman henkisen potentiaalin ja ulkoiset tekijät. Volition sisäistäneillä ihmisillä on keskimääräistä vahvempi sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen ja tarve saada aikaan tuloksia. (Parppei 2018, 40–41.)

Helposti uusista asioista, tehtävistä ja projekteista innostuva ihminen on vahvasti motivoitunut. Jos ihminen kokee ongelmia tehtävien suorittamisessa, tehtävät jäävät kesken tai kokonaan toteuttamatta, on kyse yleensä puutteellisesta volitiosta. Volition puutetta kuvaavat esimerkiksi vaikeus työskentelyn aloitukseen, periksi antaminen esteiden vastaan tullessa ja työpäivän täytyminen epäolennaisuuksista. (Parppei 2018, 42.)

Volitioteoriat ovat osoittaneet toimeenpanostrategioiden tehokkaan käytön tuovan aina mukanaan etuja. Volition kehittyminen näkyy niin henkilöstötuottavuudessa kuin henkilöstön työhyvinvoinnissa vastuunkannon ja itseohjautuvuuden lisääntyessä. Volitio tehostaa työskentelyä ja nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista, kun oikeisiin asioihin ryhdytään ripeästi ja tehtävät suoritetaan loppuun asti. Keskittymällä olennaiseen ja priorisoimalla tarkoituksenmukaisesti työtään työtaakka helpottuu ja oman työn hallinnan tunne kasvaa, joka vähentää stressiä ja siihen liittyviä muita ongelmia. (Parppei 2018, 44.)

4.3 Palkitseminen

Palkitsemisen tavoitteena on houkutella yritykseen sopivaa osaavaa työvoimaa, pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja innostaa heitä parempiin tuloksiin (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 41). Johtajien tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat motivoituneista tavoitteiden toteuttamiseen. Motivaatioon on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi

palkitsemisen avulla. Palkitsemisjärjestelmässä on kyse palkkausmenetelmien lisäksi eri henkilöstöryhmien arvokkaiksi kokemista eduista ja niiden käytöstä osana yrityskulttuuria. (Pellinen 2017, 120.) Työntekijän palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen eri ryhmään: taloudellisiin palkitsemiskeinoin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: suoriin palkitsemiskeinoin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoin. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan lähinnä kasvupolkuja tai sosiaalisiin seikkoihin liittyviä keinoja. (Kauhanen 2012, 114.)

Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan etuja, lakisääteisiä tai vapaaehtoisia, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Rajana etuihin on lähinnä mielikuvitus. Nämä edut voivat olla esimerkiksi lisävakuumukset ja luontoisetuudet, kuten autoetu tai asuntoetu. Työntekijät arvostavat etuja hyvin eri tavalla keskenään. Tärkeää on kuitenkin ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Epäsuoran palkkauksen suurin ongelma etujen on arvostuksen puute. (Kauhanen 2012, 114–120.)

4.3.1 Taloudellinen palkitseminen

Yrityksen näkökulmasta taloudellinen palkitseminen palvelee erilaisia tarkoituksia. Sitä käyttämällä voidaan esimerkiksi houkutella potentiaalisia työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa tai lisätä henkilöstön tuottavuutta. Kaikki palkitsemisen tarkoitukset tukevat toinen toistaan. Kun palkitsemisen syyt perustuvat työn arvoon ja vaativuuteen, on yrityksen helpompi saada uutta henkilöstöä sekä motivoida nykyistä. Aineettomien palkkioiden merkitys korostuu tavoitteiden saavuttamisessa, kun palkkioiden merkitys pienenee. (Kauhanen 2012, 116.)

Palkitsemalla voidaan tyydyttää muita tarpeita, kuten lisätä taloudellista turvallisuutta ja vastata arvostuksen tarpeeseen. Palkitsemisella ei kuitenkaan voida tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta, eikä sillä ole merkitystä yhteenkuuluvuudentunteeseen työyhteisössä. Palkitsemisen merkitys vaihtelee esimerkiksi työntekijän arvojen ja varallisuuden mukaan. Nämä asiat taas yleensä riippuvat työntekijän elämän vaiheesta. (Kauhanen 2012, 116–117.)

Tulospalkkiolla tarkoitetaan palkan osaa, joka on sidoksissa tuloksiin. Tulospalkkiojärjestelmiä on useita erilaisia. Niistä voidaan kuitenkin löytää tiettyjä yhtenäisiä piirteitä kuten palkkion sitominen ennakkoon määriteltuihin tavoitteisiin, palkkion maksaminen, kun tavoitteet saavutetaan tai ylitetään ja palkkion maksaminen palkkaa harvemmin. (Kauhanen 2012, 126–127.)

Tulospalkkion ideana on palkita työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisesta tai niiden ylittämisestä. Teoriassa ajatellen palkitseminen voi perustua esimerkiksi taloudellisiin, määrällisiin tai tehokkuustavoitteisiin. Taloudelliset tavoitteet ovat rahassa mitattavia, kuten sijoitetun pääoman tuotto. Määrällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi kappalemäärä. Tehokkuus tavoitetta mitataan yleensä tuottavuuden kehittymisenä. (Kauhanen 2012, 128.)

Tulospalkkausjärjestelmä pitäisi rakentaa jokaiselle yritykselle yrityskohtaisesti ja yrityksen tulisi valita mittarit, joilla voidaan mitata tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman hyvin. Tämä voi kuulostaa helpolta, mutta on käytännössä todella vaikeaa. Vaikeus pohjautuu siihen, että mitaako asetettu mittari juuri tietyn työntekijän onnistumista vai vaikuttavatko ulkopuoliset asiat suoriutumiseen. Vaikka yrityksessä mitattaisiin samoja asioita vuosittain, olisi hyvä, että niiden painoarvo vaihtelisi tilanteen ja tarpeen mukaan. Esimerkiksi, jos yrityksen tehokkuus on huononnut, tulisi sille antaa suurempi painoarvo. (Kauhanen 2012, 128–130.)

Tehdyn tutkimuksen mukaan niissä yrityksissä, joissa on käytetty tulospalkkiojärjestelmiä, tuottavuus on parempaa ja henkilöstövaihtuvuus pienempää verrattuna muihin yrityksiin. Tämä osaltaan näyttää tulospalkkauksen toimivuutta. (Kauhanen 2012, 130.)

4.3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä keinoja. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys on sitä suurempi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Voimme siis todeta, että tulojen kasvaessa itse palkan merkitys useimmin pienenee. (Kauhanen 2012, 134.) Palkitsemisen tutkimusohjelmassa on kehitetty kokonaispalkitsemisen mallin pohjan rakentavat aineettomat palkitsemistavat, kuten arvostus, palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa. Nämä kaikki vaikuttavat merkittävästi työntekijän motivaatioon ja pysyvyyteen. (Ylikorkala ym. 36.)

Aineettoman palkitsemisen keinoja on useita erilaisia (Kauhanen 2012, 135). Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön ja toiminnan kehittämiseen pidetään tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona. (Ylikorkala ym. 36.) Joissakin yrityksissä panostetaan työntekijöiden vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi maksamalla kurssi- tai kirjahankintoja. Näin yritys voi huolehtia eteenpäin pyrkivän työntekijän kehittämi-

sestä. Tässä osa-alueessa onkin käynyt suuri muutos 2000-luvun aikana. Ennen työnantajan tehtävä oli huolehtia työntekijöiden ammattitaidosta, mutta nykyisin sen huolehtiminen on työntekijän omalla vastuulla. (Kauhanen 2012, 135.)

Toinen aineeton palkitsemiskeino on tarjota työntekijälle kasvupolkuja ja etenemismahdollisuuksia. Kasvupoluilla tarkoitetaan sitä, miten joustavasti henkilö pystyy siirtymään tehtävästä toiseen sektorista huolimatta. Tämä laajentaa huomattavasti työntekijän etenemismahdollisuuksia. (Kauhanen 2012, 136.)

Aineettomiin palkkioihin kuuluvat oleellisesti myös sosiaaliset palkkiot. Näitä ovat statussymbolit, kiitos tai muu tunnustus, tyytyväisyys työtehtäviin ja sosiaaliset suhteet. Statussymboleita ovat esimerkiksi toiminimike tai työvälaineet. Nämä asiat kuvaavat työntekijän asemaa ja arvostusta. Oleellista on kuitenkin se, kuinka henkilö itse kyseiset asiat kokee. (Kauhanen 2012, 137.)

Monesti yrityksen sisällä annettava, henkilöstölle tiedotettava tunnustus tai kiitos on pienen palkkorotuksen vastine. Yrityksissä jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikka se ei maksa yritykselle mitään. Kiitokseen liittyvä, toisille työntekijöille palkitsemisena toimivaa, on myös julkisen arvostuksen antaminen haastattelujen tai arvonimien kautta. (Kauhanen 2012, 138–139.)

Aineettomaksi palkitsemiseksi voidaan ajatella myös tyytyväisyys työtehtäviin. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta päivittää tai vaihtaa omaa työtehtävää, jotta työ säilyy mielenkiintoisena. Liian usein työtehtävän vaihto ei ole yrityksen kannalta kannattavaa, mutta voi olla tietynlaisen työntekijän viihtyvyyden ehtona. (Kauhanen 2012, 138.)

Työntekijää on mahdollista palkita myös tarjoamalla mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Monet työntekijät arvostavat mahdollisuutta toimia yrityksen edustajana. Tätä yritysten tulisikin hyödyntää toiminnan ja palkitsemisen kannalta. Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät nauti esiintymisestä ja edustamisesta, vaan se voi olla heille ahdistavaa tai jopa vastenmielistä. (Kauhanen 2012, 138–139.)

4.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Myös henkilöstön kehittämisellä voi olla positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Se on myös tärkeä osa yrityksen menestymistä. Nykypäivänä epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on lisääntynyt, eikä koko elämän kestäviä työsuhteita enää juurikaan ole. Yrityksen vaatimukset ja tarpeet myös

kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Tämä korostaa työntekijän osaamisen tärkeyttä. (Kauhanen 2012, 142–145.)

Yritysten tulisi analysoida yksityiskohtaisesti, millaisia kehittämistarpeita työntekijöiden, tiimien ja koko työyhteisön kannalta tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Asiantuntemus muodostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta kokonaisuutena. Eli pelkkä osaaminen ei tänä päivänä välttämättä riitä työtehtävien hoitamiseen. Tämän vuoksi yrityksen tulisi pitää huolta, että uusi tieto on helposti saatavilla työntekijöiden käyttöön. Tämän lisäksi myös työntekijän ihmissuhdetaidot ovat nousseet arvokkaammiksi. Hyvien ihmissuhdetaitojen avulla tiedon jakaminen ja uuden oppiminen voi vahvistua. (Kauhanen 2012, 146–147.)

Arvoilla ja asenteilla on myös suuri vaikutus työntekijän osaamiseen. Asenteet vaikuttavat siihen, sopeutuuko työntekijä jatkuvaan muutokseen ja onko hän halukas panostamaan osaamisensa ylläpitoon ja kehittämiseen. Asenteiden vaikutus työnhakuun on korostunut. Nykyisin yritykset kokevat tärkeämmäksi valita asenteeltaan sopivan työntekijän kuin täydellisen osaajan. Tätä voidaan perustella sillä, että asenteiden muuttaminen on vaikeampaa, miltei mahdotonta, verrattuna työntekijän ammatilliseen kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 147.)

Työntekijän kehittämisessä tulisi huolehtia, että jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmassa tulisi huomioida yrityksen ja työntekijän tarpeet. Siinä tulisi ottaa huomioon myös nykyhetki ja tulevaisuus, etenkin työntekijän etenemistoiveiden perusteella. Kehityssuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon työntekijän koko potentiaali, eikä pelkkiä tietoja ja taitoja. Työntekijän kehittäminen ja varsinkin oppiminen on ensisijaisesti työntekijän omalla vastuulla. Yritys voi tarjota työkalut ja mahdollisuuden oppimiseen, mutta yritys ei voi oppia työntekijän puolesta. (Kauhanen 2012, 152.)

Oppimista on mahdollista tapahtua muuallakin kuin oppilaitoksissa. Mahdollisuuksia työntekijöiden kehittämiseen on olemassa runsaasti. Nämä mahdollisuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Yrityksessä voidaan ja pitäisikin luoda tilanteita, joissa työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimista voi tapahtua esimerkiksi lukemalla ammattikirjallisuutta tai osallistumalla erilaisille kursseille. (Kauhanen 2012, 154–155.)

4.5 Johtaminen ja esimiestyö

Esimiehen rooli on työntekijän sitoutumiseen ensiarvoisen tärkeä. Huono esimies on merkittävä syy sitoutumattomuuteen ja päinvastoin. Hyvän esimiehen tiimi tekee tuloksellista työtä, kun koko joukkue on sitoutunut yhteiseen päämäärään. (Ahlroth 2017.) Esimiestyön tarve on korostunut sen myötä, kun työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja moninaistuneet (Järvinen 2020, 18).

Yksinkertaisesti esimiestyö on vallan käyttöä, ja se perustuu lakiin sekä erilaisiin sopimuksiin (Järvinen 2020, 18). Esimiehen tulee käsittää, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä, jotta hän osaa suunnitella ajankäyttönsä eri tehtävien välillä oikein. Monet esimiehet laiminlyövät johtamistehtävänsä, mistä on yleensä hyvin kielteiset seuraukset työyhteisölle. (Järvinen 2001.)

Johtajaksi ei yleensä synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka on mahdollista oppia. Johtamisessa, kuten monessa muussakin asiassa, on olemassa erilaisia muotivirtauksia. Nämä virtaukset vaihtelevat sen mukaan, mitä esimiestyössä korostetaan. Joskus se voi olla esimiehen keskustelevuutta, joskus henkilöstön osallistumista ja toisinaan esimiesten jämäkkyyttä. Todellisuudessa esimiestyössä tarvitaan kaikkea tätä. Keskusteluja tarvitaan, koska niiden avulla esimies voi välittää tietoa, antaa palautetta, motivoida, delegoida ja ylläpitää avointa ilmapiiriä. Tämän lisäksi esimiehen keskeisenä tehtävänä on johtaa työntekoa. Joissakin tilanteissa esimiehen pitää tehdä päätöksiä itsenäisesti, kuulematta laisinkaan henkilöstöä. (Järvinen 2001.)

Esimiehen tulee tiedostaa, että hän on henkilöstön silmissä aina auktoriteetti, käyttipä hän asemassaan johtamisen valtaa tai ei. Esimies herättää monenlaisia odotuksia, pelkoja ja tunteita henkilöstössä, koska hän on valta-asemassa suhteessa heihin. Kuitenkaan mikään tiimi tai työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. (Järvinen 2001.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että henkilöstö tietää perustehtävänsä ja työskentelevät sen mukaisesti. Asia voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta sen toteuttaminen käytännössä on vaativaa. Henkilöstön perustehtävä ei pysy aina samana, vaan voi muuttua nykypäivän työyhteisössä paljonkin. Kokonaisuuden näkeminen ei myöskään ole aina helppoa. Perustehtävässä pysyminen vaatii välillä myös tarmokkuutta ja omien mukavuustarpeiden sivuun siirtämistä. (Järvinen 2001.)

Työn tekemistä innoittaa myönteiset kokemukset, kun ihmiset onnistuvat ja suoriutuvat vaativista tehtävistä. Nämä kokemukset luovat ihmisille sisäistä hyvää oloa ja tyydytyksen tunnetta

sekä toimivat motivaattoreina jatkoa varten. Jos henkilö kokee jatkuvasti epäonnistumista työssään tai hän kokee tavoitteisiin pääsemisen mahdottomaksi, hänen työmotivaationsa alkaa laskea ja henkiset voimavarat vähenevät. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että esimiehen tulee luoda henkilöstölle puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat onnistua työtehtävissään. (Järvinen 2001.)

Esimiehen tulee siis jatkuvasti huolehtia, että työntekemisen perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa sekä kaikilla tulee olla tarvittavat työkalut, joita osataan käyttää. Niillä työpaikoilla, joissa työn tekemisen edellytyksistä on huolehdittu, työntekijät voivat paremmin. (Järvinen 2001.)

4.6 Työhyvinvointi

Suomessa termiä työhyvinvointi alettiin käyttämään laajemmin 2000-luvulla. Tällöin tunnistettiin, että työntekijän tulisi nauttia työn tekemisestä, eikä vain suorittaa työtehtäviä. Valitettavasti käsite työhyvinvointi on kärsinyt ajan saatossa inflaatiosta, mutta paremman käsitteen puuttuessa se on edelleen vahvasti käytössä. Valitettavasti käsite työhyvinvointi on saanut samanlaisia negatiivisia sävyitteitä kuin sanat konsultti ja kehityskeskustelu. (Alahautala & Huhta 2018, 18.)

Käsitteenä työhyvinvointi on varsin epämääräinen. Siitä on olemassa yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitä. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Heidän mukaansa työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisö tekee hyvin johdetussa organisaatiossa. He kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, sekä heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kertoo työhyvinvoinnin olevan voimavaralähtöinen rakennelma, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Hänen mukaansa myös työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet liittyvät työhyvinvoinnin rakennetekijöihin. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia ja vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä asiat muodostavat organisaation rakennepääoman. Johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen vaikuttavat työyhteisön henkiseen tilaan ja sosiaaliseen pääomaan. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Mankan työhyvinvoinnin käsitteen kuvauksessa työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö itse: terveyden ohella tärkeiksi asioiksi nousevat ihmisen oma tekeminen, motivaatio ja asenne. Myös koko työyhteisölle on ryhmänä annettu vastuu työhyvinvoinnistaan. Usein yrityksissä oletetaan, että työhyvinvointi on ainoastaan työnantajan vastuulla. (Alahautala & Huhta 2018, 16.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan siis sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka miellyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Työhyvinvoinnin optimaalisen tuloksen saamiseksi kaikkia näitä osa-alueita olisi kehitettävä samanaikaisesti. (Kauhanen 2012, 200.)

Tutkimusta työhyvinvoinnista on ollut olemassa jo yli sata vuotta, mutta tutkimusten painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Stressin uskottiin syntyvän henkilön fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten meluun ja kylmään. Fysiologisia reaktioita edelsi kielteiset tuntemukset, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan lisättiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Tämä stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilöllisten reaktioiden lisäksi myös ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Osa tutkijoista käytti stressin sijaan sanaa kuormitus. Jos työn vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata niihin, työ oli kuormittavaa. Tästä syystä alettiin puhua tasapainomallista. (Manka & Manka 2016, 64.)

Tasapainomallia edustavasta suuntauksesta kehittyi myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malli. Tässä mallissa syntyi työn psykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella aktiivinen, työhyvinvointia edistävä tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Tämän mallin mukaan, mitä enemmän työssä on päätäntävaltaa ja myös psykologista kuormitusta, sitä aktiivisempaa työ on. Mallin mukaan työ ei tällöin kuluta niin paljon voimia kuin passiivinen työ. Mallissa tasapainon saavuttaminen käännettiin aktiivisempaan suuntaan. Mallissa työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, joka antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia sekä vireyttä tai sitten pahimmassa tapauksessa passivoi ja sairastuttaa. Malliin liitettiin myöhemmin vielä kolmas ulottuvuus: sosiaalinen tuki. Sosiaalisen tuen todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 65.)

Tämä malli ei kuitenkaan selitä työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Toisille tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa stressireaktioita, kun toisissa samojen asioiden vaikutus ei näy ollenkaan. Tämän vuoksi stressin syntymiseen lisättiin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi. Tämän lä-

hestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy monien ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Tämän lähestymistavan keskeinen ajatus on tutkia, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Aikaisemmin mainittuna välitysmekanismina toimii mukautuminen. Tällä tarkoitetaan yksilön voimavaroja ja välineitä menetyksien, haasteiden ja uhkien kohtaamiseen. Voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ympäristöstä juontuviin. Stressiä vähentäviä henkilökohtaisia voimavaroja ovat terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Hyvänä esimerkkinä stressiltä suojaavasta tekijästä toimii elämänhallinnan tunne. Sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset eli varallisuus ovat esimerkkejä ympäristön voimavaroista. (Manka & Manka 2016, 65–66.).

Työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijöiden aktiivinen toimijuus jää työhyvinvoinnin stressimallien tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi kyseiset mallit tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta ja pahoinvointia, eivätkä huomio, mistä voisi syntyä työniloa, ja voisiko sillä olla yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi on paljon enemmän kuin oireiden puuttumista. (Manka & Manka 2016, 68.)

Nykypäivänä jotkin tahot ovat alkaneet puhumaan työhyvinvoinnin johtamisen sijasta työkykyjohtamisesta. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on määritetty aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen järjestelmällisin toimin. Heidän mukaansa ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, työhön palaaminen tuetusti, työpaikan tekeminen terveelliseksi ja turvallisiksi sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä ovat osa työkykyjohtamisen keskeisiä prosesseja. (Manka & Manka 2016, 67–68.)

Työterveyslaitoksen emeritus-professori Juhani Ilmarinen on kuvannut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä talon avulla. Professori korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn talon huoltamisessa. Työkykytalossa on neljä kerrosta. Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja eli terveyttä, ammatillista osaamista ja arvoja. Neljäs kerros kuvaa itse työtä ja työoloja. (Manka & Manka 2016, 66.)

Työkyvyn kehittämisestä on kuitenkin viime vuosina siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Tästä teoriasta puhutaan positiivisena psykologiana, joka on määritelty seuraavasti: ”Tieteellisesti muotoilluiksi näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista. Se keskittyy onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen.” Positiivisen psykologian mukaisessa työpsykologiassa

on alettu kiinnittämään erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin. Keskeisiä tutkimuksen kohteita ovat olleet työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön, koska pelkällä ahkeruudella ja kuuliaisuudella ei tulevaisuudessa pärjää, vaan ratkaiseviksi tekijöiksi on muodostunut innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. (Manka & Manka 2016, 69.)

Työhyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseen. Pahoinvointia voidaan puolestaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia. Nämä tekijät ovat tilanneriippuvaisia ja niitä on mahdollista muuttaa. Työn voimavaroista on nostettu esille sen voimaannuttavat piirteet. Näitä ovat esimerkiksi esimiehen antama sosiaalinen tuki ja mahdollisuus kehittyä. Ryhmän voimavaroja lisäsi ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi tehokkuususkomukset, optimismi ja toiveisuus. (Manka & Manka 2016, 69–70.)

Työhyvinvointi ei synny yrityksessä itsestään, vaan se vaatii suunnitelmallista ja systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoimikunnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana yrityksen tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoiva yritys on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, siellä on turvallista toimia ja se kehittää jatkuvasti itseään. (Manka & Manka 2016, 80.)

Myös laissa on säädetty työhyvinvointiin liittyvistä asioista, esimerkiksi työterveyshuollosta. Jos yrityksellä on yksikin työntekijä, työnantajan on lain mukaan järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, edistää työntekijöiden terveyttä sekä työkykyä työuran eri vaiheissa ja edistää työyhteisön toimintaa. (Manka & Manka 2016, 93.) Koottuna voidaan sanoa, että työhyvinvointiin liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämä yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus. (Kauhanen 2012, 199–200.)

4.7 Työnkuormitus

Työkuormituksella tarkoitetaan niin fyysistä kuin henkistä kuormittumista työssä (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021). Kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa (Työ-

turvallisuuskeskus n.d.). Kun työkuormitus on kohtuullista edistää se hyvinvointia ja työn sujumisen edellytyksiä. Kuitenkin pitkittynyt ja liiallinen työkuormitus voi muodostaa uhan työntekijän terveydelle ja työkyvyille. Näiden kahden eron ratkaisee kuormitushuippujen voimakkuus ja kesto. Jos ylikuormituksesta tulee vakiotilanne, se käy työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle haitalliseksi. Työkuormitus liittyy esimerkiksi työn sisältöön, työn laatuun ja määrään, työyhteisön toimintatapoihin sekä yksilön ominaisuuksiin. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021.)

Työnantajan tulee selvittää ja arvioida työhön liittyvät fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät ja työntekijöiden kuormittuminen. Työnantajan tulee pyrkiä poistamaan tai vähentämään haitallista kuormitusta. Työnantajalla on velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin terveyttä vaarantavan tai haittaavan kuormituksen poistamiseksi, kun työntekijän on todettu kuormittuneen työn johdosta. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021.)

Työtilojen, työvälineiden ja työmenetelmien suunnittelu- ja mitoitusvaiheessa työnantajan tulee huolehtia siitä, että työn asettamat vaatimukset ja työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset ovat tasapainossa. Kun työn kuormittavuutta arvioidaan, on tärkeää tarkastella erikseen työn kuormitustekijöitä ja työntekijän kuormittumista. Kuormitustekijät johtuvat työstä tai työympäristöstä riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Tästä poiketen kuormittuminen on yksilöllistä, sen laatu ja määrä vaihtelevat työntekijän tilanteen mukaan. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021.)

Niin työn yli- kuin alikuormitus voi aiheuttaa terveyshaittoja työntekijälle (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021). Työn haitallinen kuormittavuus voi ilmetä esimerkiksi käyttäytymisen muutoksina, tunnetasolla, erilaisina muistivaikeuksina, työn hallinnan katoamisena tai elimistön toimintahäiriöinä (Työturvallisuuskeskus n.d.). Työ voi kuormittaa määrällisesti, jos sitä on liikaa tai siihen liittyy kiirettä. Päinvastoin myös liian vähäinen työmäärä voi kuormittaa. Jos työ kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmiset kohtaamista, kuormitus on laadullista. Alikuormittavuutta voidaan löytää liian helposta ja yksinkertaisesta työstä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021.)

Työntekijöiden tulee saada säännöllisesti koulutusta turvallisista työmenetelmistä ja ergonomiasioista. Tämän lisäksi esimiehillä on valollisuus tarkkailla apuvälineiden ja oikeiden nostotapojen käyttöä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2021.)

Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työtehtävän, työn mitoituksen ja suunnittelun, työjärjestelyiden, johtamisen, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. Nämä ovat tekijöitä, jotka kuormittavat huolimatta siitä, kuka on tekijänä. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat tekijät, jota aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisöongelmat, yhteistyöongelmat, heikko tiedonkulku ja epätasa-arvon kokeminen. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi jatkuvat muutokset, epäselvät tavoitteet, liika työmäärä, jatkuva kiire, itsesäätelyn puute, ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen sekä jatkuvat keskeytykset. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Työn kuormittavuuteen liittyy paljon myönteisiä piirteitä eli voimavaroja. Työn voimavarojen tunnistaminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. Työn voimavaroja ovat yksilöön liittyvät ominaisuudet, kuten esimerkiksi optimismi, sinnikkyys ja joustavuus. Myös työtehtävään liittyy voimavaratekijöitä. Näitä voimavara tekijöitä ovat esimerkiksi palkitsevuus, kehittävyys sekä merkityksellisyys. Näiden asioiden lisäksi työjärjestelyihin liittyy voimavaratekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi vaikuttamismahdollisuudet työssä, roolien ja tavoitteiden selkeys ja työaikojen joustavuus. Työyhteisössä on myös erilaisia voimavaratekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi arvostus, selkeä johtaminen, vuorovaikutus, esimiehen tuki ja palaute. Näiden asioiden lisäksi itse organisaatiossa on monia voimavaratekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

5 Contact Center -ympäristö

S-Pankin asiakaspalvelu toimii kahdella paikkakunnalla: Kajaanissa ja Helsingissä. Kummallakin paikkakunnalla asiakaspalvelu toimii Contact Center ympäristössä. Asiakaspalvelun työntekijöiden työympäristönä toimii avokonttoritilat. S-Pankin asiakaspalvelussa hoidetaan asiakkaiden saapuvia puheluita, verkkoviestejä, chattiä, palautteita, sosiaalista mediaa sekä soitetaan myös asiakkaille aktivoivia puheluita. Kyse on siis monikanavaisesta asiakaspalvelusta.

Contact Center on suomenkieliseltä, mutta vähemmän käytetyltä nimeltään yhteyskeskus. Yksinkertaisesti Contact Centerillä tarkoitetaan järjestelmää, jolla hoidetaan useiden työntekijöiden toimesta puhelimitse tai muulla viestintäkanavalla tapahtuvaa asiakaspalvelua. (Benemen 2021.) Contact Center on siis asiakaspalveluun, myyntiin sekä asiakasviestintään keskitetty yksikkö, joka palvelee asiakkaita kaikissa yrityksen asiakaspalvelukanavissa (Visma 2017).

Contact Centerin pääasiallinen olemassaolon tarkoitus on siis tarjota tarkoituksen mukaista asiakaspalvelua kaikille yhteydessä oleville asiakkaille jokaisessa yrityksessä käytössä olevassa kanavassa. Jotta asiakkaille voidaan tarjota onnistunutta palvelua, tulee Contact Centerissä olla käytössä huolellisesti suunnitellut mittarit, joilla sen toimivuutta ja onnistumista mitataan. (Visma 2017.)

Yleensä Contact Centereiden mittareista puhutaan KPI:nä (Key performance indicators). Käytännössä tämä tarkoittaa mittaavaa arvoa, joka osoittaa, kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet. (Turunen 2020.) Tavallisesti käytettyjä Contact Centereiden KPI:ta ovat keskimääräinen vastausaika, palvelutaso, käyttöaste, keskimääräinen käsittelyaika, keskimääräinen jälkityöaika, leikkuriin joutuneiden puheluiden määrä sekä vaihtuvuuden määrä. (Cleveland & Harne 2004.)

Contact Centereiden yleinen ongelma on suuri vaihtuvuus. Keskiarvoisesti henkilöstön vaihtuvuus Contact Center ympäristössä on vuosittain 30–45 %. Tämä on kuitenkin huomattavasti suurempi vaihtuvuus, kuin mitä pidetään normaalina vaihtuvuuden määränä. Tutkimusten mukaan yleisiä Contact Centereihin liittyviä vaihtuvuuden syitä ovat yksitoikkoinen työ, tunnustuksen saamisen puute, huono tiimihenki, heikko työtyytyväisyys sekä kehitysmahdollisuuksien puute. (CRM-Ganified 2020.)

6 Tutkimus henkilöstön vaihtuvuuden syistä S-Pankin asiakaspalvelussa

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää S-Pankin asiakaspalvelun henkilöstön vaihtuvuuden juurisyyt ja antaa teoriaan sekä tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vaihtuvuuden osalta irtisanoutumisen syitä, eikä keskittyä muuhun vaihtuvuuteen, kuten esimerkiksi toisiin tehtäviin siirtymisiin. Työn tutkimuskysymykset olivat: Mitkä ovat henkilöstön vaihtuvuuden syyt? Kuinka henkilöstön vaihtuvuutta voidaan vähentää?

Kohderyhmäksi valikoitui vain S-Pankin asiakaspalvelun neuvojat. Esimiehet, johto ja asiantuntijat haluttiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle, koska vaihtuvuus ei koskenut näitä tehtäviä. S-Pankin asiakaspalvelussa työskenteli vuonna 2021 keskimäärin 83 neuvojaa.

6.1 Tutkimusmenetelmien teoria

Kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja tulkita ilmiötä mittausten menetelmillä, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Kun aineisto kerätään kyselylomakkeen avulla, lomake sisältää suurimmaksi osaksi niin sanottuja suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaamiseen, jonka avulla syntyy lukuja sisältävä havaintoaineisto. Tätä aineistoa analysoidaan tilastollisin analyysi menetelmin. (Vilpas n.d.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella eli laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen laadua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Kaikissa näissä menetelmissä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön, taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto n.d.)

Laadullisen tutkimuksen prosessi etenee epälineaarisesti, kun taas määrällisen tutkimuksen prosessi etenee ennalta suunnitellusti vaiheittain. Laadullisen tutkimuksen prosessin pituuden määrittää aineisto. Laadullinen tutkimus etenee epälineaarisesti, koska tutkimusilmiötä ei tunneta, eikä tarvittavaa aineistomäärää ole mahdollista määrittää etukäteen eli kun aineistoa on riittävästi ongelman ratkaisuun, siirrytään seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2015, 69–70.)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Täysin yhtenäistä määrittelyä osittain strukturoiduille haastatteluille ei ole. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on siis jotakin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun väliltä. Haastattelulle siis mietitään teemat, joiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitetään haastateltaville. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön vaihtuvuuden syitä, oli kyseessä tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tahtotilana oli tehdä mahdollisimman kattava tutkimus henkilöstön vaihtuvuuden syistä. Tästä syystä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä sekä kvantitatiivista tutkimusta että kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen pohjaksi selvitettiin henkilöstön tämänhetkinen vaihtuvuus vuositasona. Tämän määrän perusteella pystyttiin selvittämään vaihtuvuuden aiheuttamia kustannuksia. S-Pankin asiakaspalvelussa oli ollut käytössä myös lähtökyselylomakkeet, joihin tutustuttiin ennen tutkimuksen aloittamista. Henkilöstön vuosittainen vaihtuvuus, vaihtuvuuden kustannukset sekä lähtökyselyiden analyysi toimivat lähtötilanteen määrittelynä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta työkaluna käytettiin henkilöstölle lähetettävää lomakekyselyä. Lomakekysely lähetettiin yhteensä 83 henkilölle, ja siihen vastasi yhteensä 71 henkilöä. Lomakekyselyn avulla oli tarkoitus selvittää henkilöstön tämänhetkistä vaihtohalukkuutta ja tutkia iän, työsuhteen keston, paikkakunnan, viimeisimmän koulutuksen ja työtehtävän vaikutusta vaihtohalukkuuteen. Lomakekyselyssä selvitettiin myös vaihtohalukkuuden syitä ja sitouttavia tekijöitä perustuen teoriamateriaaliin. Tutkimustavaksi valittiin lomakekysely sen mahdollistaman laajuuden vuoksi. Jos kaikille työntekijöille olisi järjestetty haastatteluita, olisi se vaatinut liian paljon aikaa. Kyselylomakkeen avulla saatiin laajempi otanta henkilöstöstä. Kyselylomake lähetettiin kaikille S-Pankin asiakaspalvelun neuvojille.

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta tutkimusvälineeksi valittiin Microsoftin Forms-lomake. Tämä työkalu valittiin, koska sen avulla saatiin valmiiksi jaoteltua selkeää dataa vastauksista, jota oli mahdollista hyödyntää opinnäytetyössä. Forms-lomakkeen käyttö oli myös entuudestaan tuttua henkilöstölle. Tämä vähensi teknisiä ongelmia kyselyyn vastaamisen kanssa. Lomakkeisiin vastaa-

minen tapahtui täysin anonyymisti, joten kyselyissä huolehdittiin, ettei henkilön identiteettiä voinut tunnistaa vastausten perusteella. Forms-kysely lähetettiin kaikille S-Pankin asiakaspalvelun neuvojille, mutta ei esimiehille, asiantuntijoille tai johdolle. Henkilöstöä S-Pankin asiakaspalvelussa oli vuonna 2021 keskimäärin 83. Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 71 työntekijää. Tämä tarkoitti vastausprosenttia 86 %.

Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus toteutettiin huhtikuussa 2021. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kuukauden verran ja kyselyyn vastaaminen aikataulutettiin työntekijöille. Haastattelut toteutettiin syyskuussa. Ennen haastatteluita kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin oli ehditty tutustua, ja haastattelun runkoa pystytty rakentamaan esille nousseiden asioiden perusteella. Haastatteluiden jälkeen aloitettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysointi ja tutkiminen. Analysoinnin yhteydessä aloitettiin suunnittelemaan myös kehitysehdotuksia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalla tehtiin myös kvalitatiivista tutkimusta. Tämän tarkoituksena oli täydentää ja syventää tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokonaiskuvaa henkilöstön vaihtuvuuden tilanteesta. Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla päästiin esittämään avoimia ja täydentäviä kysymyksiä kyselylomakkeen rinnalle ja syventämään ymmärrystä vaihtuvuuden syistä.

Kvalitatiivisena tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluihin valittiin ihmisiä eri tehtävistä, eri paikkakunnilta, eri ikäluokista ja eri pituisista työsuhteista. Tällä haluttiin taata mahdollisimman tarkka näyte. Haastatteluihin osallistui yhteensä 10 henkilöä. Kuten aikaisemmin mainittu, kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli täydentää kvantitatiivista tutkimusta. Haastattelutilanteessa pystyttiin esittämään avoimia ja täydentäviä kysymyksiä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluiden runko rakennettiin vasta kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen, jotta haastattelussa voitiin syventää kyselyssä esille nousseita asioita. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta tutkimustavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluun kutsuttiin yhteensä kymmenen vastaajaa. Tähän lukumäärään päädyttiin, jotta vastaajia saatiin kummaltakin paikkakunnalta jokaisesta tiimistä. Lisäksi huomioitiin palveluneuvojien suuri määrä ja heistä haastateltiin yhteensä neljää työntekijää. Sekä lomakekysely että haastattelu toteutettiin täysin anonyymeinä ja luottamuksellisina. Kysymykset muotoiltiin tavalla, josta haastateltavia tai kyselyyn vastaajia ei ollut mahdollista tunnistaa.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida useammasta näkökulmasta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden määrittelyyn käytetään seuraavia termejä: validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli pysyvyys. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta eli missä määrin tehdyt johtopäätöksen vastaavat todellisuutta, mittarin kykyä mitata juuri sitä ominaisuutta tai asiaa, mitä on tarkoitus mitata ja vaikuttavia systemaattisia mittausvirheitä. Validiteetilla on muutamia eri lajeja: sisältövaliditeetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Sisältövaliditeetilla voidaan tarkastella, että valittu mittari mittaa todella sitä, mitä sen pitää mitata. Sillä voidaan tarkastella myös kysymysten sisällöllistä kattavuutta eli kuinka se vastaa teoriaaustaa, tutkimusilmiötä tai -ongelmaa. Osa sisältövaliditeettia on käsitteiden selkeä määrittely ennen mittarin rakentamista. Sillä tarkastellaan myös tutkijan omaa subjektiivista tai asiantuntija-arvioita, indeksejä, mittarin huolellista laatimista, testausta ja vastaajien informointia. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Rakennevaliditeetilla tarkastellaan, missä laajuudessa mittari mittaa ilmiötä tai käsitettä. Sillä tutkitaan myös mittarin käsitteellisiä yhteyksiä teoriaan ja käsitteen operationaalistamista. Sillä tarkastellaan, mitä todella mitataan/mitä ominaisuutta mitataan? Rakennevaliditeetilla tutkitaan, mikä on tutkimuksen pääkäsite ja miten muut käsitteet ovat suhteessa siihen. Sillä tarkastellaan myös rinnakkaismittausta, tilastollista analyysia, kuten faktorianalyysia ja korrelaatiota. Sen avulla tarkistetaan myös teoreettisen taustan muodostaminen, käsitevalinnat, näkökulma ja käytettävä kirjallisuus. Tätä pidetään tärkeimpänä validiteetin muotona. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Viimeinen validiteetin muoto, kriteerivaliditeetti, näyttää missä määrin mittarin arvo kertoo testattavasta asiasta. Kriteerivaliditeetti jaetaan vielä kahteen ryhmään: ennustevaliditeettiin ja rinnakkaisvaliditeettiin. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan myös sen reliabiliteetilla. Tällä viitataan johdonmukaisuuteen, täsmällisyyteen ja tarkkuuteen. Reliabiliteetti tarkoittaa myös kykyä antaa tarkkoja tuloksia. Eli mitä enemmän sattumanvaraisia virheitä, sitä heikompi reliabiliteetti tutkimuksella on. Reliabiliteettia arvioidaan kolmella eri kriteerillä: mittarin pysyvyydellä (Stability), mittarin vastaavuudella (Ekvivalenssi) ja mittarin sisäisellä johdonmukaisuudella (Konsistenssi). (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Mittarin pysyvyyttä arvioidaan pohtimalla, saadaanko toistuvissa mittauksissa samalla mittarilla samat tulokset eli mittarin herkkyyttä ulkopuolisille vaikutuksille. Mittarin pysyvyydessä otetaan huomioon myös mittauksen välinen aika. Mittarin vastaavuudella tutkitaan mittaustulosten samanlaisuuden astetta. Sillä tutkitaan myös vastaavatko useammat mittarit samaan ongelmaan eli tapahtuuko rinnakkaismittausta. Mittarin sisäisellä johdonmukaisuudella tutkitaan mittarin eri osioiden kykyä mitata samaa asiaa. Sillä tutkitaan myös, tuottavatko kaikki mittarin osiot samanlaisen tuloksen. (Kajaanin ammattikorkeakoulu n.d.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarviointiin käytettävät mittarit poikkeavat kvantitatiivisen tutkimuksen mittareista. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan ajatella tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta riippumatta. Reliabiliteetti voidaan ajatella myös ajallisena pysyvyytenä, mutta tämän tavan ongelmaksi voi muodostua ilmiön luonnollinen muuttuminen. Tämä sama muutos voi vaikuttaa myös kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin. (Kananen 2014, 131.)

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi aineiston riittävyyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kylläntymistä eli saturaatiota. Kattavuudella tarkoitetaan, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuus liittyy tutkimuksen eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Toistettavuus liittyy analyysin arvioitavuuteen. Nämä asiat linkittyvät toisiinsa, koska jos tutkimusasetelman ja -prosessin dokumentaatiota ei ole tehty, on sen toistettavuus mahdotonta. (Kananen 2014, 131.)

On olemassa myös muita arviointikriteereitä, joita on mahdollista käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Nämä kriteerit ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus sekä vahvistettavuus. Tutkittava voi antaa informaatiota tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä, mutta ristiriitatilanteet tutkijan ja tutkittavan välillä eivät ole mahdottomia. Tutkija voi nähdä asioita ja tehdä tulkintoja, jotka eivät tule tutkittavan mieleen. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampaa menetelmää. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä muissa tapauksissa. Siirrettävyyttä on mahdollista parantaa hyvällä dokumentoinnilla. Riippuvuudella tarkoitetaan tuloksien toistettavuutta. Myös riippuvuutta voidaan todentaa hyvästä dokumentoinnista. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tulosten tulkinnan yhtenäisyyttä. (Kananen 2014, 132.)

7 Tutkimustulokset

Ennen tutkimuksen toteuttamista työn pohjaksi tehtiin lähtötilanteen analyysi, jossa selvitettiin vaihtuvuuden vuosittaista määrää, vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia sekä olemassa olevaa tietoa vaihtuvuudesta S-Pankin asiakaspalvelussa. Lähtötilanteen analyysillä, kvantitatiivisella tutkimuksella ja kvalitatiivisella tutkimuksella pystyttiin rakentamaan perusteltu kokonaisuus vaihtuvuuden syille. Tämä mahdollisti myös käytännöllisten kehitysehdotusten suunnittelun.

7.1 Lähtötilanne (luottamuksellinen)

7.2 Tutkimuskyselyt

Kuten aikaisemmin todettiin, tutkimuskyselyiden vastausprosentti oli erittäin hyvä 86 %. Tutkimuskyselyistä saatiin paljon arvokasta dataa erilaisista vaihtuvuuteen ja yritykseen sitoutumiseen vaikuttavista teemoista. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatu aineisto syötettiin PSPP-järjestelmään. PSPP-järjestelmän avulla aineistoa oli mahdollista analysoida. PSPP-järjestelmässä aineistosta otettiin frekvenssijakaumat ja muuttujia ristiintaulukoitiin aineiston analysoimiseksi. Tutkimuskysely ja tulosten frekvenssijakaumat löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

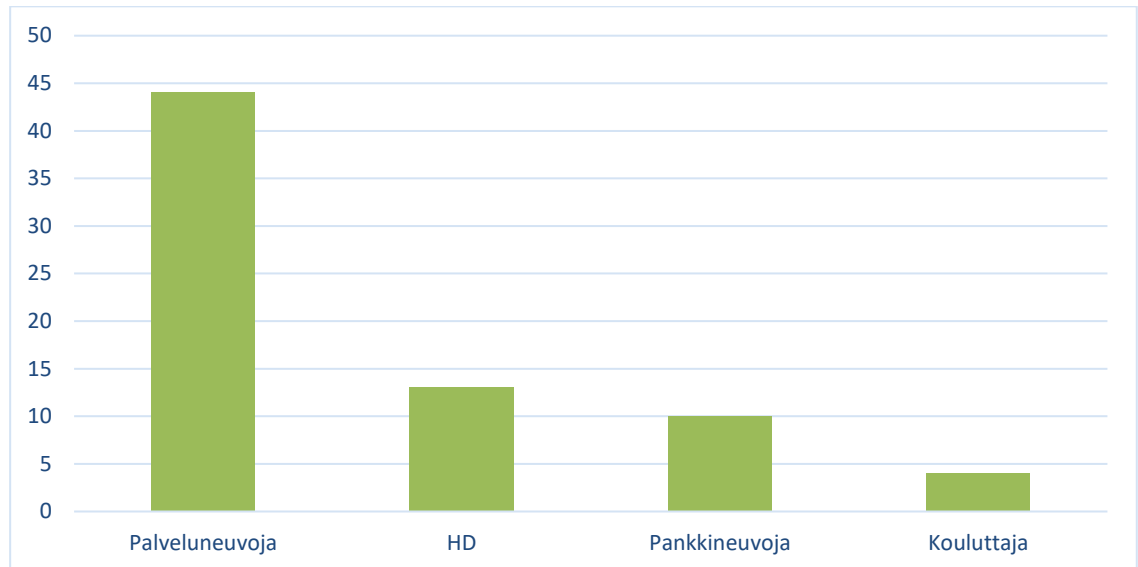
Taustatiedot

Vastauksia tutkimuskyselyyn saatiin yhteensä 71 kappaletta. Yhtenä kyselyn taustatietona selvitettiin vastaajien paikkakuntajakaumaa. Paikkakuntajako vastanneiden kesken oli hyvin tasainen. Vastaajista 51 % (n=36) oli Helsingistä. Vastaajista Kajaanista oli 49 % (n=35).

Seuraavaksi kyselyn taustatietona selvitettiin vastaajien työtehtäviä. Vastanneiden työtehtävien jakaumassa oli huomattavaa eroa. Suurin osa vastaajista työskenteli palveluneuvojana. Palveluneuvojana työskenteleviä oli yhteensä 44 henkilöä (62 %). Vastaajista HD-neuvojana työskenteli yhteensä 13 henkilöä (18 %). Pankkineuvojana vastaajista työskenteli 10 henkilöä (14 %). Pienin ryhmä vastaajista oli kouluttajat, joita oli vastaajista 4 henkilöä (6 %). Vastaajien työtehtäviä kuvaava graafi kuvassa 2.

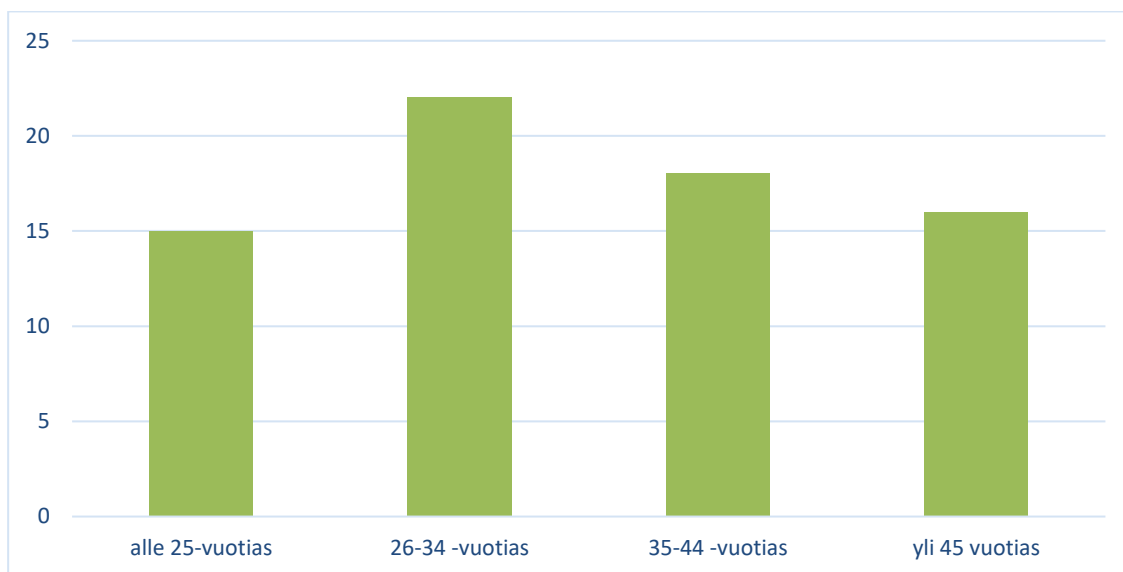
Palveluneuvojien tehtäviin kuului S-Pankin asiakkaiden palvelu päivittäisten raha-asioiden, kuten korttien, tilien, vakuudettomien lainojen sekä verkkopankin, parissa. HD-neuvojat vastasivat S-

Pankin asiakaspalvelupisteiden sekä Contact Centerin sisäisestä tuesta. Pankkineuvojien tehtävänkuvaaan kuului S-Pankin asiakkaiden palvelu vakuudellisten lainojen sekä säästämisen ja sijoittamisen parissa. Kouluttajat vastasivat esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksestä sekä sisäisistä koulutuksista ja niiden materiaaleista.



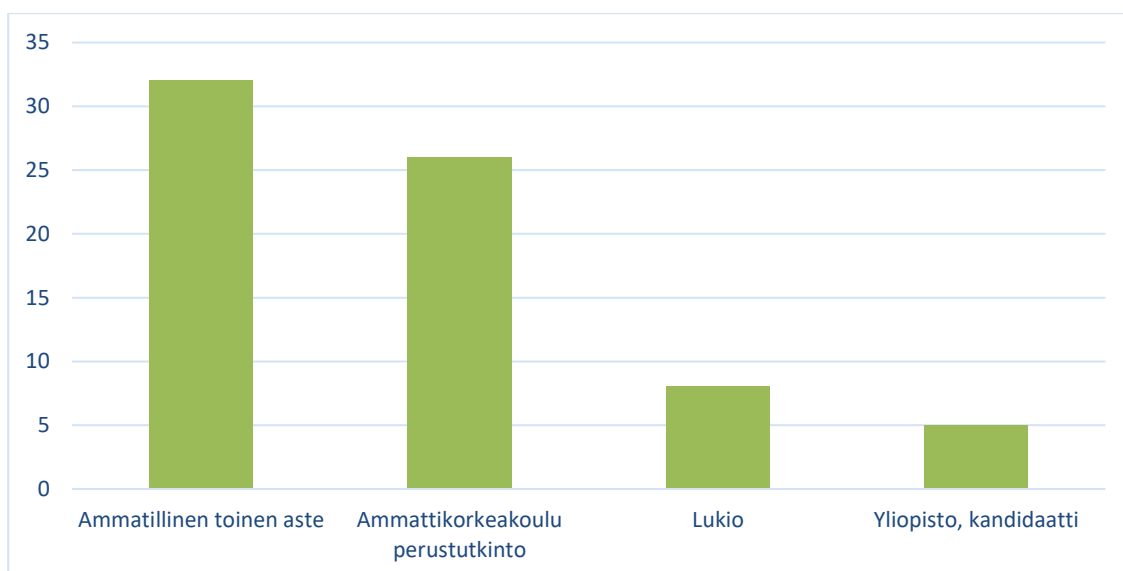
Kuva 2. Vastaajien työtehtävien jakauma

Tutkimuskyselyn taustatietojen osalta tutustuttiin myös vastaajien ikäjakaumaan. Ikäjakaumat asetettiin perustuen anonymiteetin säilymiseen ja tarpeellisuuteen. Vastaajista pienin ryhmä oli alle 25-vuotiaita, joita oli 15 henkilöä (21 %). Suurin ikäryhmä vastaajista oli 26–34-vuotiaat, joita oli yhteensä 22 henkilöä (31 %). Vastaajista 35–44-vuotiaita oli yhteensä 18 henkilöä (25 %). Yli 45-vuotiaita vastaajista oli yhteensä 16 henkilöä (23 %). Kuvassa 3 on kuvattu vastaajien ikäjauma graafilla.



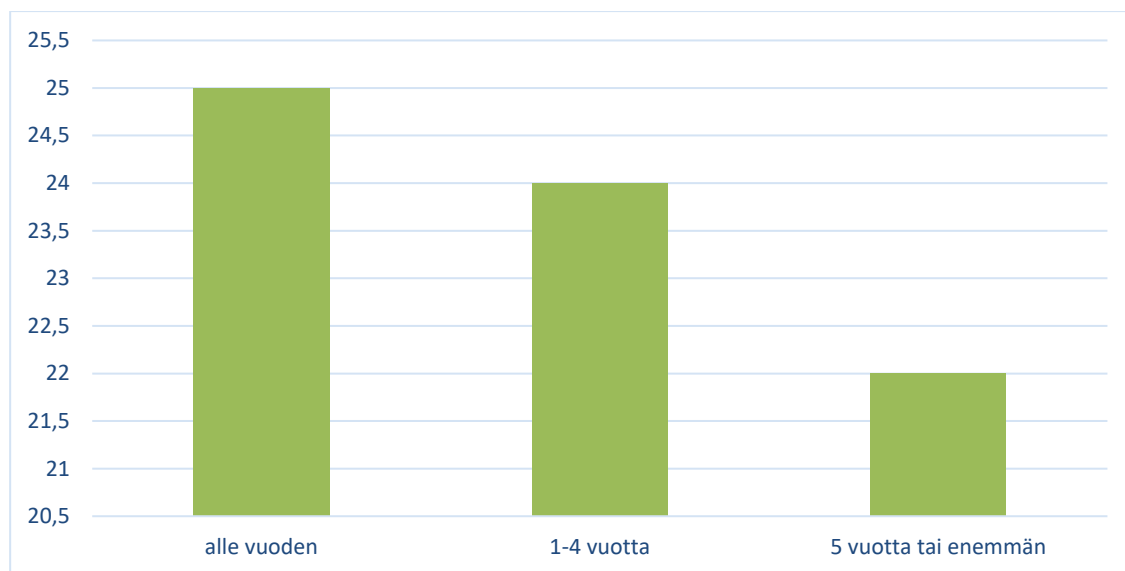
Kuva 3. Vastaajien ikäjakauma

Myös koulutustaustaa pidettiin tutkimuksen kannalta tärkeänä tekijänä taustatietojen osalta. Teoriamateriaalin mukaan henkilön koulutustaustalla on vaikutus sitoutumisen tekijöihin, joten myös sitä haluttiin tutkia. Suurin osa eli yhteensä 32 henkilöä (45 %) kertoi viimeisimmän koulutuksensa olevan ammatillinen toisen asteen koulutus. Seuraavaksi suurin ryhmä oli ammattikorkeakoulussa perustutkinnon opiskelleet, joita vastaajista oli yhteensä 26 henkilöä (37 %). Viimeisimpänä koulutuksena lukion käyneitä oli melko vähän, vain 8 henkilöä (7 %). Myös yliopistossa kandidaatiksi lukeneita oli vähän, yhteensä 5 henkilöä (11 %). Viimeisimmän koulutuksen jakaumaa on kuvattu kuvassa 4.



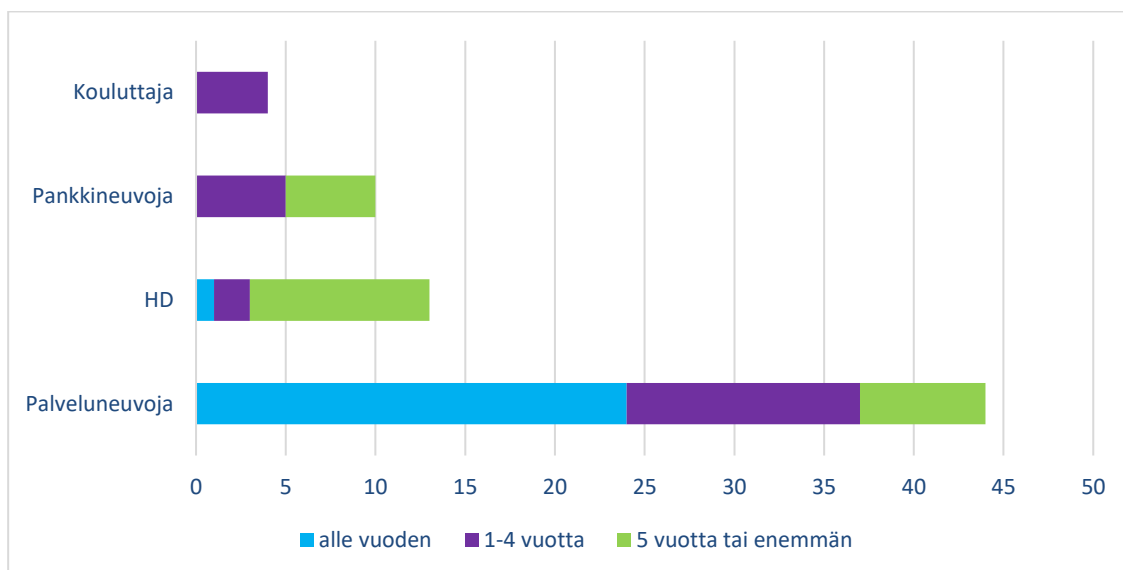
Kuva 4. Vastaajien koulutustausta

Myös työsuhteiden kestoa haluttiin tutkia osana tutkimuksen taustatietoja. Työsuhteiden keston jakauma oli yllättävän tasainen. Alle vuoden kestäneessä työsuhteessa oli 25 henkilöä (35 %). Vastaajista 24 henkilön (34 %) työsuhde oli kestänyt 1–4 vuotta. Työntekijöitä, joiden työsuhde oli kestänyt yli 5 vuotta, oli yhteensä 22 henkilöä (31 %). Kuvassa 5 työsuhteiden kestoja on kuvattu graafina.



Kuva 5. Vastaajien työsuhteiden kesto

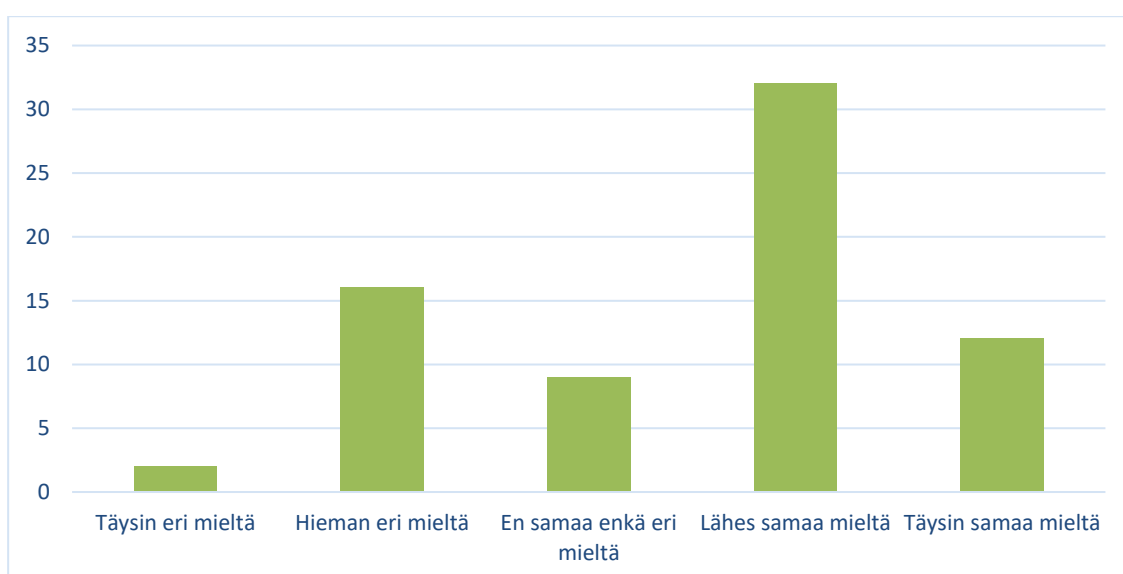
Työsuhteen keston osalta oli hyvä tunnistaa työtehtävän vaikutus. palveluneuvojista yli 50 % työsuhde oli kestänyt alle vuoden. HD-neuvojien osalta lähes 80 % oli työskennellyt S-Pankissa yli viiden vuoden ajan. Kuvassa 6 graafi tehtävän ja työsuhteen keston yhteydestä. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaajan työtehtävä ja työsuhteen kesto.



Kuva 6. Työtehtävän vaikutus työsuhteen kestoon

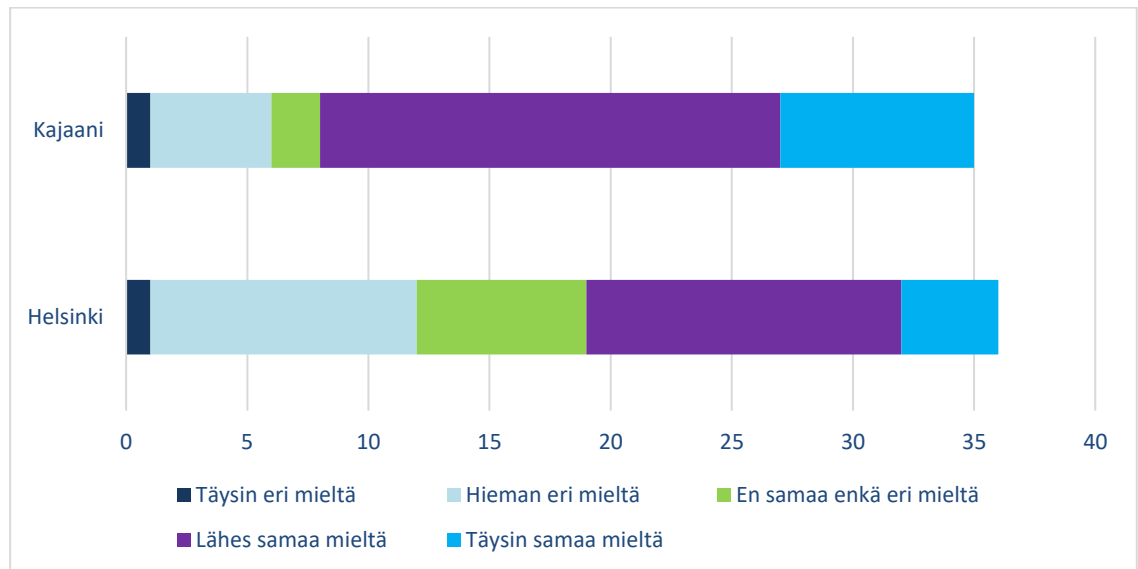
Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpito

Kyselylomakkeessa ensimmäisenä teemana taustatietojen jälkeen lähdettiin selvittämään rekrytointin, perehdytyksen ja osaamisen ylläpidon toimivuutta. Ensimmäisenä kyselylomakkeessa haettiin selvittää, koettiin ko rekrytointitilanteessa annetun työnkuvaan vastaavan todellisuutta. Vastaajista 18 henkilöä (25 %) koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Vastaajista 44 henkilöä (62 %) koki, että rekrytoinnissa annettu työnkuva vastasi todellisuutta. Vastaajista 9 henkilöä (13 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Kuvassa 7 on esitetty graafi vastaajien kokemuksesta, vastasiko rekrytoinnissa annettu työnkuva todellisuutta.



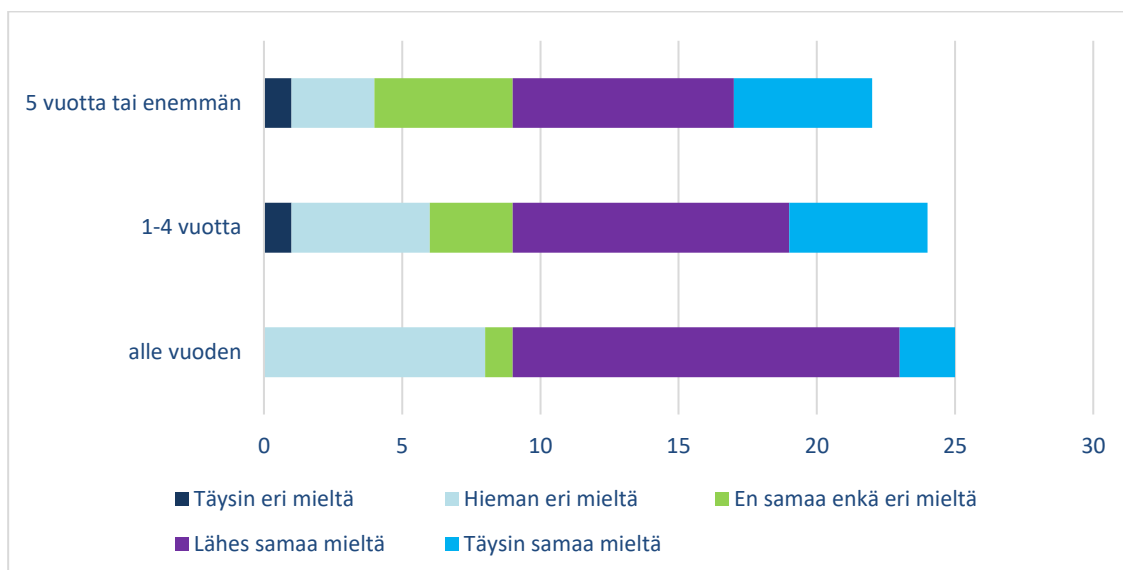
Kuva 7. Rekrytointitilanteessa annettu työnkuva vastasi todellisuutta

Vastausten analyysivaiheessa huomattiin, että kokemukseen rekrytoinnissa annetun työnkuvan osalta vaikutti selvästi työskentelypaikkakunta. Kajaanissa työskentelevistä 27 henkilöä (77 %) koki, että rekrytoinnissa annettu työnkuva vastasi todellisuutta. Helsingissä työskentelevistä vastaava luku oli 17 henkilöä (47 %). Kuvassa 8 on esitetty, millainen yhteys paikkakunnan ja rekrytoinnissa saadun työnkuvan välillä oli. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työskentelypaikkakuntaan sekä väitteeseen ”Rekrytoinnissa annettu työnkuva vastasi todellisuutta.”



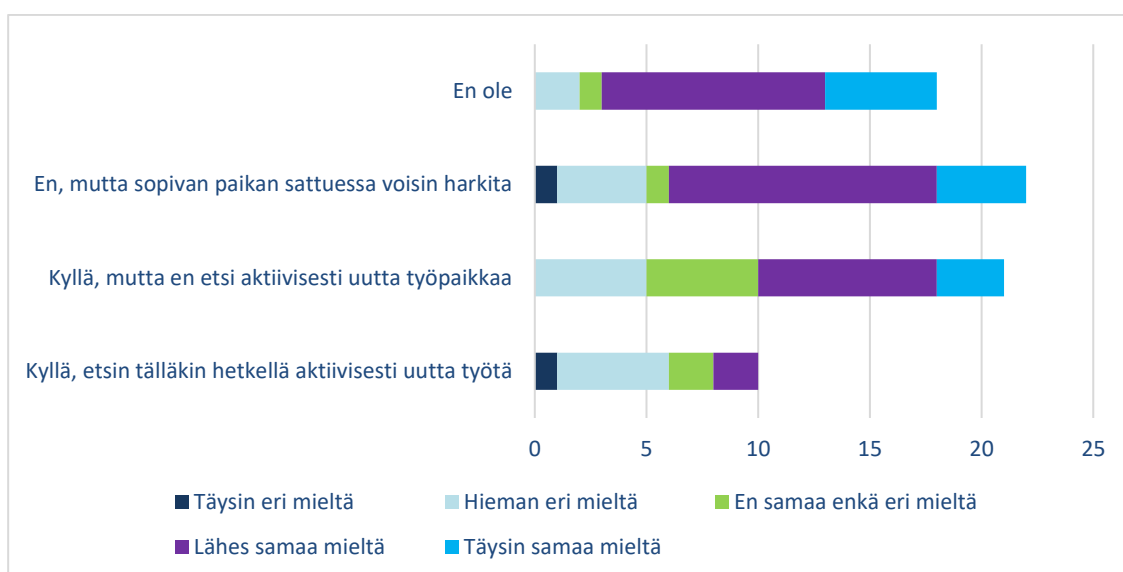
Kuva 8. Paikkakunnan vaikutus rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan

Myös työsuhteen kestolla huomattiin olevan vaikutus rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan. Alle vuoden työsuhteessa olleista 8 henkilöä (32 %) koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Vastaajista, jotka olivat olleet työsuhteessa 1–4 vuotta, 25 % koki, ettei rekrytointitilanteessa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Niistä työntekijöistä, jotka olivat olleet työsuhteessa 5 vuotta tai enemmän, 4 henkilöä (18 %) koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Kuvassa 9 on esitetty, millainen yhteys työsuhteen kestolla oli rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset ikäjakaumaan ja väitteeseen ”Rekrytoinnissa annettu työnkuva vastasi todellisuutta.”



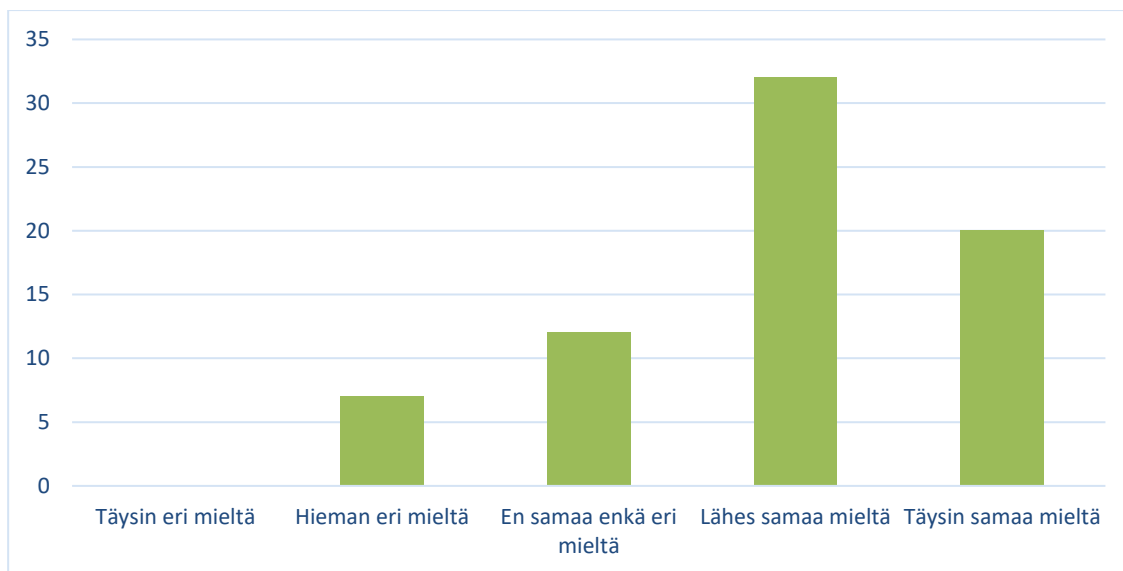
Kuva 9. Työsuhteen keston vaikutus rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan

Rekrytoinnissa saadulla työnkuvalla oli suuri vaikutus vaihtohalukkuuteen. Työpaikan vaihtoa aktiivisesti miettivistä 6 henkilöä (60 %) koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa, 5 henkilöä (24 %) koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Kuvassa 10 on esitetty rekrytoinnissa annetun työnkuvan yhteyttä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?” ja väitteeseen ”Rekrytoinnissa annettu työnkuva vastasi todellisuutta.”



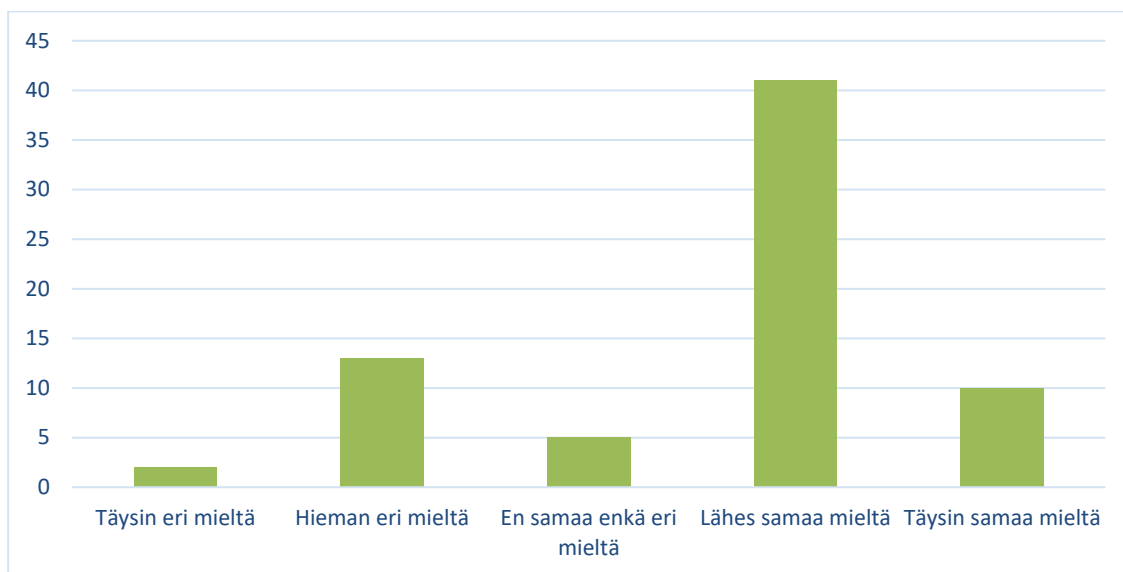
Kuva 10. Rekrytoinnissa saadun työnkuvan ja vaihtohalukkuuden yhteys

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää perehdytyksen onnistumista. Vastaajista 52 henkilöä (73 %) koki, että työhön perehdyttämisessä onnistuttiin hyvin. Vastaajista 7 henkilöä (10 %) koki, että työhön perehdyttäminen ei ollut onnistunut. Vastaajista 12 henkilöä (17 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä työhön perehdyttämisen onnistumisesta. Työhön perehdyttämisen onnistumista on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Työhön perehdytyksessä onnistuttiin mielestäni hyvin

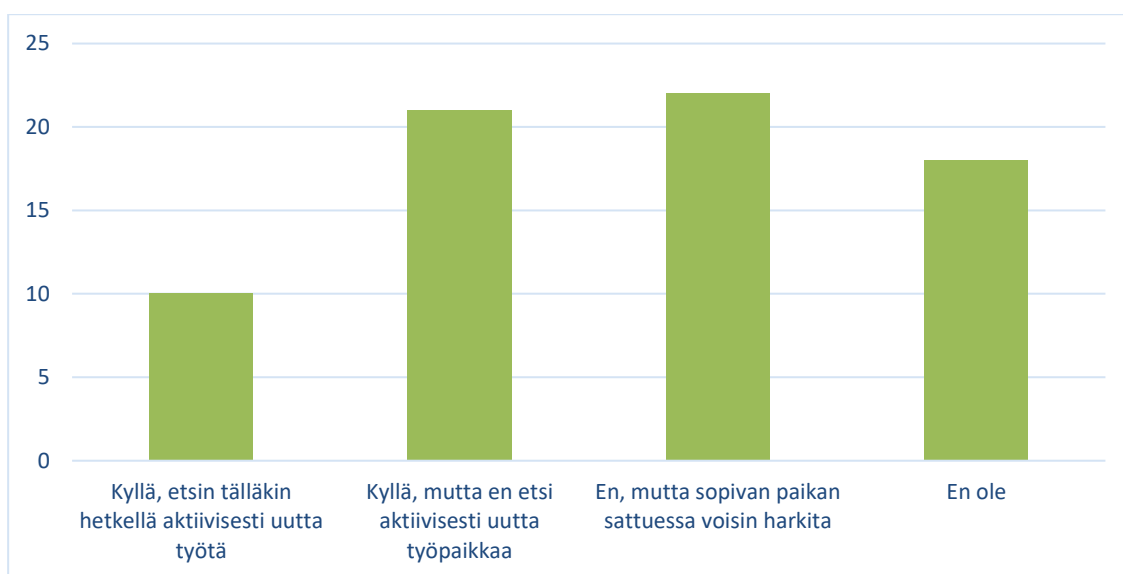
Seuraavaksi kyselyssä tutkittiin osaamisen ylläpitoa. Vastaajista 51 henkilöä (72 %) koki, että heidän osaamistaan oli ylläpidetty riittävästi. Vastaajista 15 henkilöä (21 %) koki, ettei heidän osaamistaan oltu ylläpidetty riittävästi. Vastaajista 5 henkilöä (7 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä osaamisen ylläpidon riittävydestä. Kuvassa 12 on esitetty jakaumaa osaamisen ylläpidon riittävyyden tunteesta.



Kuva 12. Osaamistani on ylläpidetty riittävästi

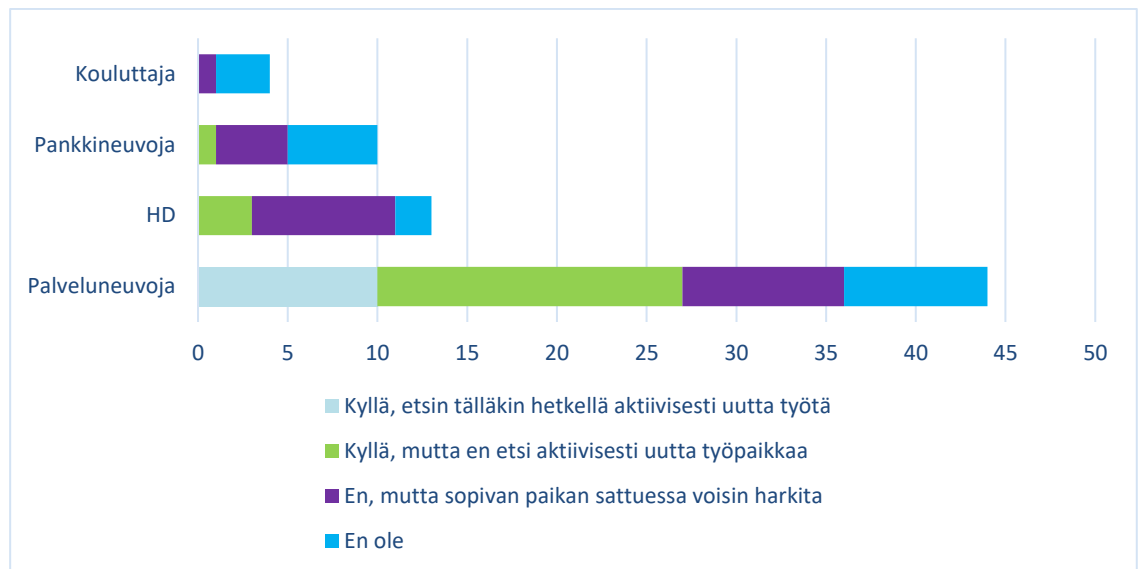
Vaihtohalukkuus

Tutkimuslomakkeella haluttiin selvittää myös työntekijöiden vaihtohalukkuutta. Vastaajista työpaikan vaihtoa oli harkinnut yhteensä 31 henkilöä (44 %). Näin vastanneista aktiivisesti uutta työpaikkaa etsi 10 henkilöä (14 %). Työpaikan vaihtoa harkinneista 21 henkilöä (30 %) ei etsinyt aktiivisesti uutta työpaikkaa. Vastaajista 40 henkilöä (56 %) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa. Näistä 22 henkilöä (31 %) kertoi voivansa harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Vastaajista 18 henkilöä (25 %) ei ollut harkinnut tai harkitsisi työpaikan vaihtoa. Työpaikan vaihtohalukkuuden jakaumaa on esitetty kuvassa 13 näkyvässä graafissa.



Kuva 13. Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?

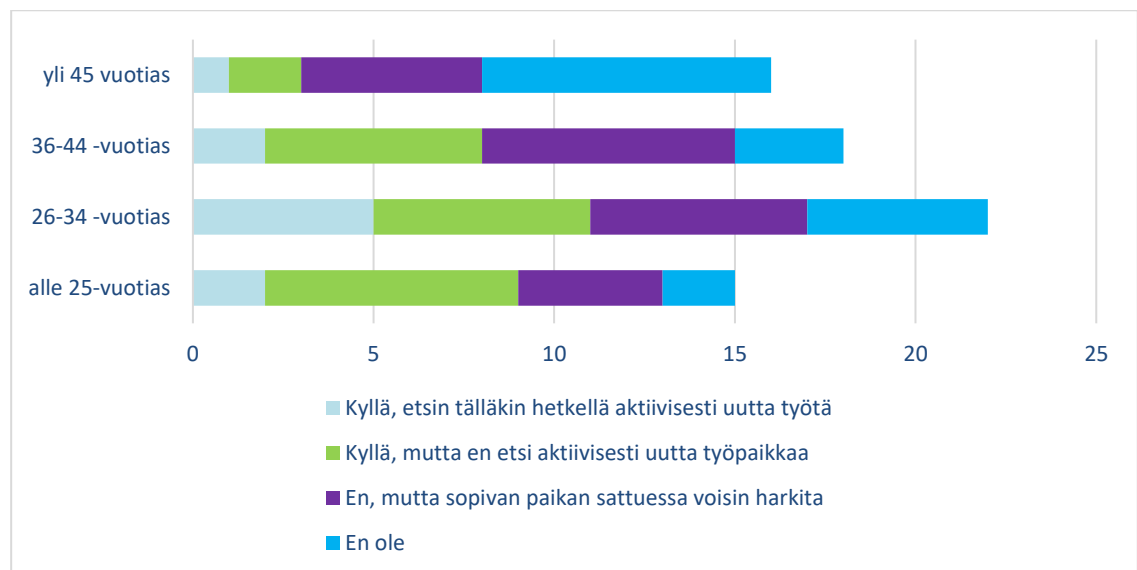
Työpaikan vaihtohalukkuuteen vaikutti moni eri taustatekijä. Työtehtävällä oli selkeä vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Vain palveluneuvojana työskennelleet etsivät aktiivisesti uutta työpaikkaa. Palveluneuvojista 27 henkilöä (61 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa ja 9 henkilöä (21 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Pankkineuvojista vain 1 henkilö (10 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta ei etsinyt aktiivisesti uutta työpaikkaa. Pankkineuvojista 4 henkilöä (40 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. HD-neuvojista 3 henkilöä (23 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta ei etsinyt aktiivisesti uutta työpaikkaa. HD-neuvojista 8 henkilöä (62 %) harkitsisi työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Kouluttajista yksikään ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa. Kouluttajista 1 henkilö (25 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Kuvassa 14 on esitetty työtehtävän vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työtehtävään sekä kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?”



Kuva 14. Työtehtävän vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen

Myös vastaajien iällä oli selvä vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Alle 25-vuotiaista 9 henkilöä (60 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, ja näistä 2 henkilöä (13 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Alle 25-vuotiaista 4 henkilöä (27 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Selvästi aktiivisemmin työpaikan vaihtoa harkitsi 26–34-vuotiaat, joista 11 henkilöä (50 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa ja 5 henkilöä (23 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Seuraavassa ryhmässä eli 36–44-vuotiaissa vaihtohalukkuus alkoi selvästi vähentyä. Heistä 8 henkilöä (44 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, näistä 2 henkilöä (11 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa.

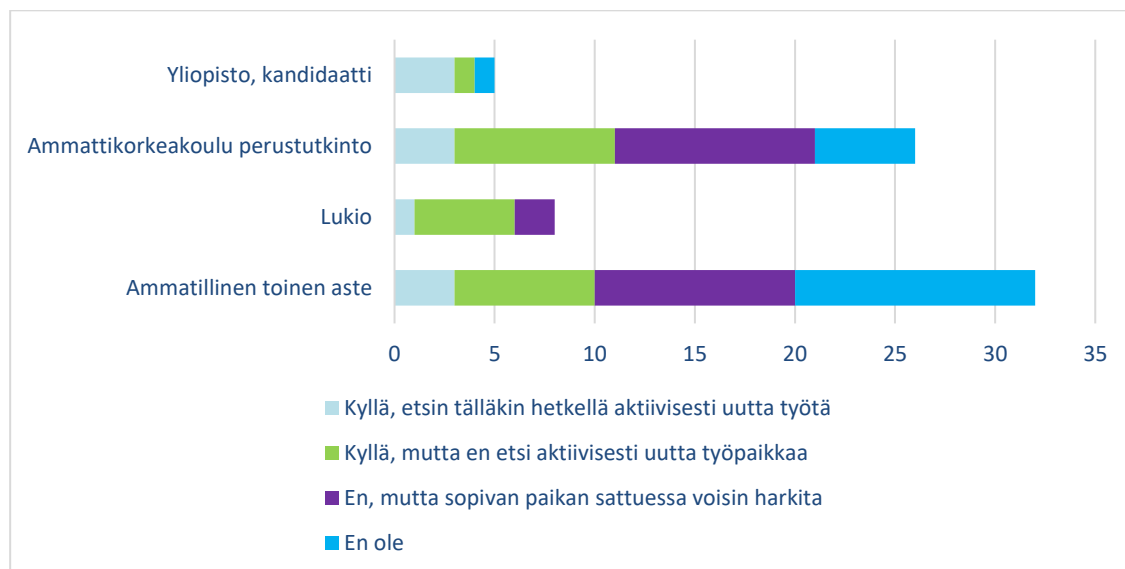
Tästä ryhmästä 7 henkilöä (39 %) oli valmis harkitsemaan työpaikan vaihtoa sopivan paikan tul-
len. Yli 45-vuotiaissa vaihtohalukkuus väheni huomattavasti. Heistä 3 henkilöä (19 %) oli harkin-
nut työpaikan vaihtoa, joista 1 henkilö (6 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Yli 45-vuotiaista 5
henkilöä (31 %) olisi valmis harkitsemaan työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Kuvassa 15
on esitetty graafi iän vaikutuksesta työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kuvaan ristiintaulukoitiin vas-
taus ikäjakaumaan sekä kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpai-
kan vaihtoa?”



Kuva 15. Iän vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen

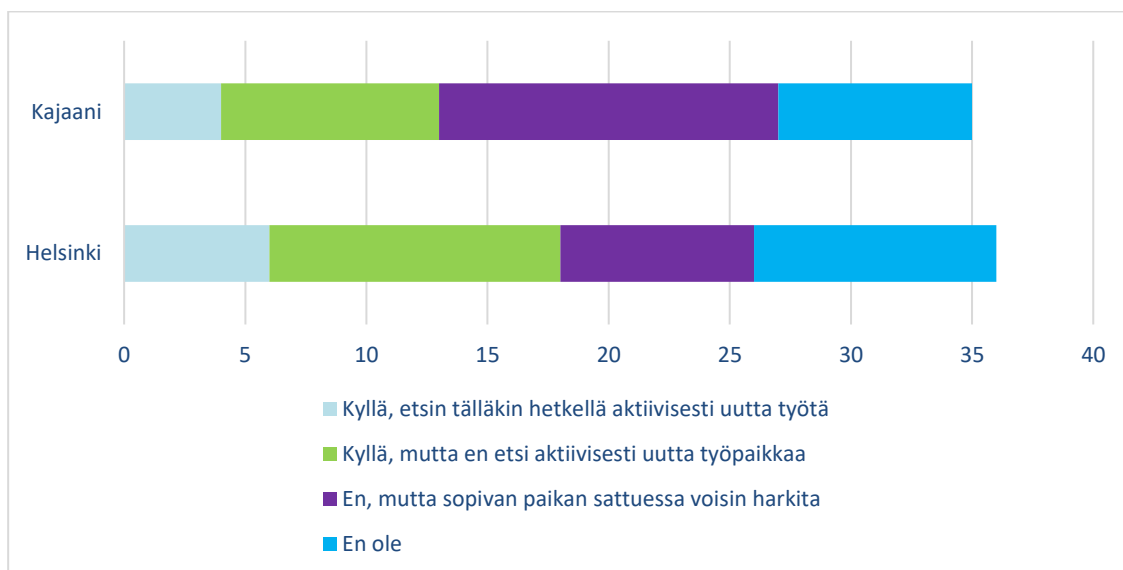
Myös koulutustaustalla oli selkeä vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Viimeisimpänä koulu-
tuksena ammatillisen toisen asteen käynneistä 10 henkilöä (31 %) oli harkinnut työpaikan vaih-
toa, joista 3 henkilöä (9 %) etsi uutta työpaikkaa aktiivisesti. Ammatillisen toisen asteen käyn-
neistä 10 henkilöä (31 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Viimeisimpänä
koulutuksena lukion käynneillä vaihtohalukkuus oli huomattavasti suurempaa. Heistä 6 henkilöä
(75 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, näistä 1 henkilö (13 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa.
Lukion käynneistä 2 henkilöä (25 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Vii-
meisimpänä koulutuksena ammattikorkeakoulussa perustutkinnon käynneistä 11 henkilöä (42
) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, joista 3 henkilöä (12 %) etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa.
Ammattikorkeakoulussa perustutkinnon käynneistä 10 henkilöä (39 %) voisi harkita työpaikan
vaihtoa sopivan paikan tullen. Viimeisimpänä koulutuksena yliopistossa kandidaatiksi lukeneista
suurin osa oli harkinnut työpaikan vaihtoa. Heistä 4 henkilöä (80 %) oli harkinnut työpaikan vaih-

toa, joista 3 henkilöä etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Viimeisimmän koulutuksen vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen on esitetty kuvassa 16. Kuvaan on ristiintaulukoitu vastaus viimeisimpään koulutukseen sekä kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?”



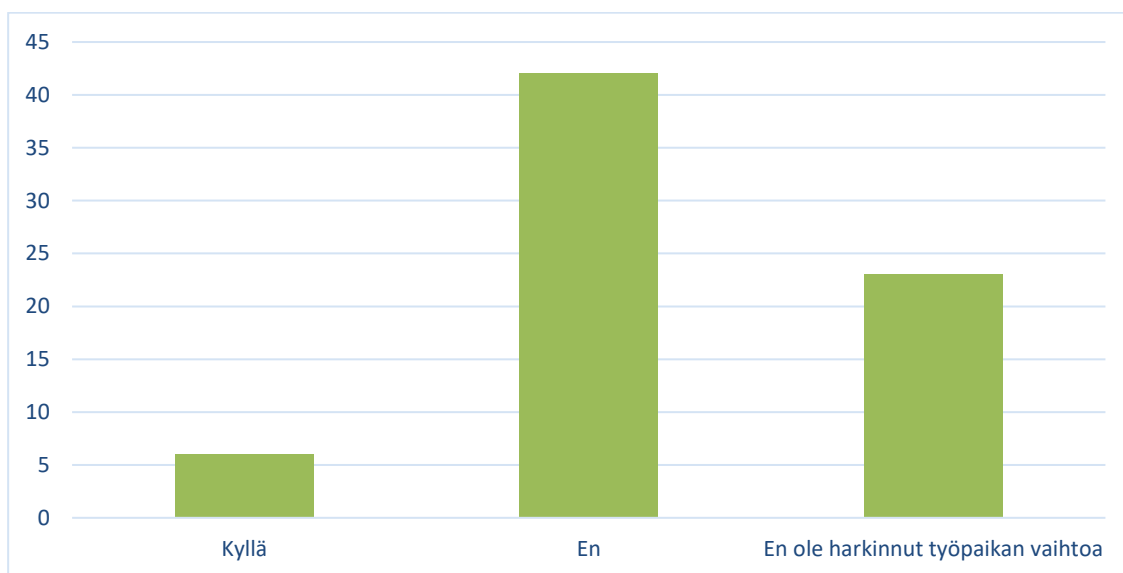
Kuva 16. Koulutustaustan vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen

Paikkakunnalla oli vähäinen vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Helsingissä työskentelevistä 18 henkilöä (50 %) oli harkinnut työpaikan vaihtoa, joista 6 henkilöä etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Helsingissä työskentelevistä 8 henkilöä (22 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Kajaanissa työskentelevistä 13 henkilöä (37 %) oli harkinnut työpaikanvaihtoa, joista 4 henkilöä etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Kajaanissa työskentelevistä 14 henkilöä (40 %) voisi harkita työpaikan vaihtoa sopivan paikan tullen. Paikkakunnan vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen on esitetty kuvassa 17. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaus työskentelypaikkakunnasta sekä kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?”



Kuva 17. Paikkakunnan vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen

Tutkimuskyselyssä selvitettiin, kuinka paljon vaihtohalukkuudesta keskusteltiin oman lähiesimiehen kanssa. Vastaajista 6 henkilöä (9 %) oli keskustellut vaihtohalukkuudestaan esimiehensä kanssa. Vastaajista 42 henkilöä (59 %) kertoi, etteivät he olleet keskustelleet työpaikan vaihtohalukkuudestaan esimiehensä kanssa. Kuvassa 18 on esitetty graafi, kuinka suuri osa vastaajista on keskustellut työpaikan vaihtohalukkuudesta esimiehensä kanssa.



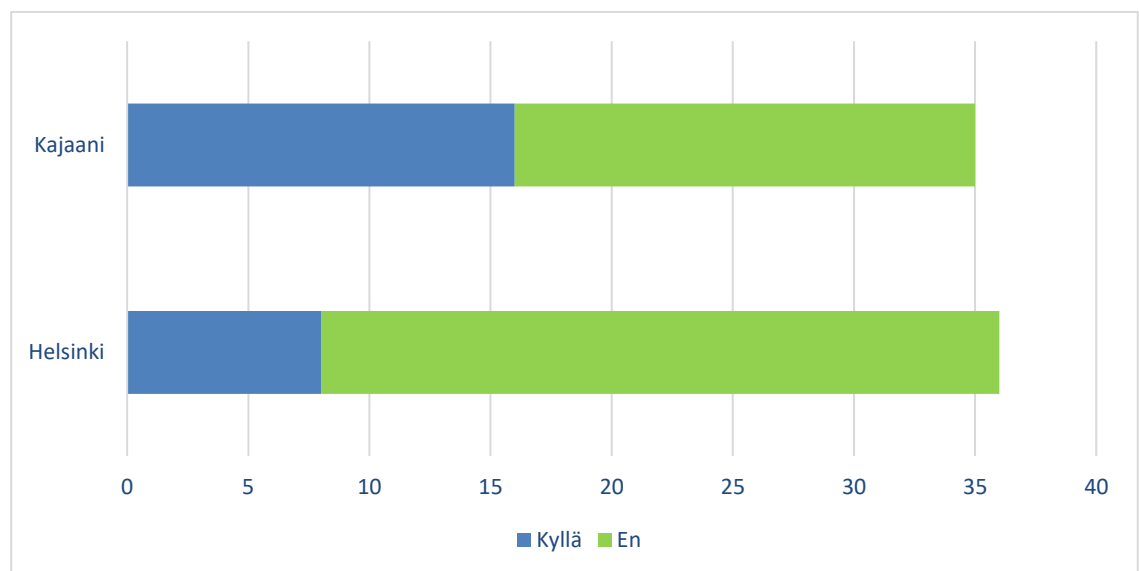
Kuva 18. Oletko keskustellut työpaikan vaihtohalukkuudestasi esimiehesi kanssa?

Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka suuri osa vastaajista suosittelisi S-Pankkia työnantajana. Vastaajista 59 henkilöä (83 %) suosittelisi S-Pankkia työnantajana. Vastaajista 12 henkilöä (17 %) ei suosittelisi S-Pankkia työnantajana.

Palkkaus ja palkitseminen

Seuraavaksi kyselylomakkeessa tutkittiin palkkauksen ja palkitsemisen teemaa. Ensimmäisenä tämän teeman osalta haluttiin tutkia kokemusta palkkauksen kilpailukykyisyydestä. Vastaajista palkkauksen koki kilpailukykyiseksi 24 henkilöä (34 %). Vastaajista 47 henkilöä (66 %) ei kokenut palkkausta kilpailukykyiseksi.

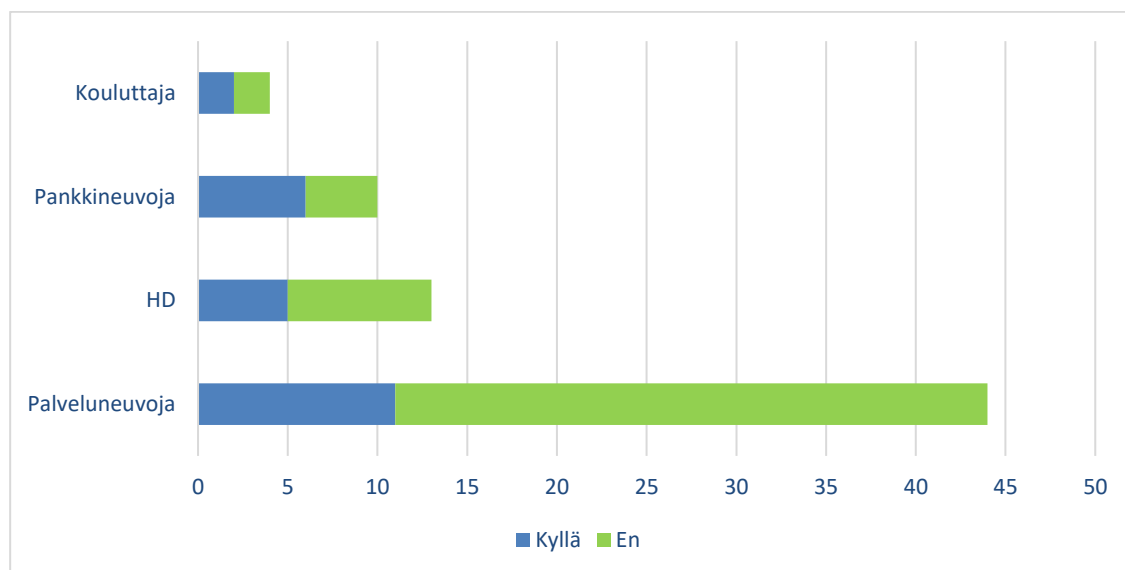
Paikkakunnalla oli selkeä vaikutus siihen, koettiin palkkaus kilpailukykyiseksi. Kajaanissa työskentelevistä 16 henkilöä (46 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi. Kajaanissa työskentelevistä 19 henkilöä (54 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Helsingissä työskentelevistä 8 henkilöä (22 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi. Helsingissä työskentelevistä 28 henkilöä (78 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Paikkakunnan vaikutusta palkkauksen kilpailukykyisyyteen on esitetty kuvassa 19. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaus työskentelypaikkakuntaan sekä kysymykseen ”Koetko palkkauksen kilpailukykyiseksi?”



Kuva 19. Paikkakunnan vaikutus kokemukseen palkan kilpailukykyisyydestä

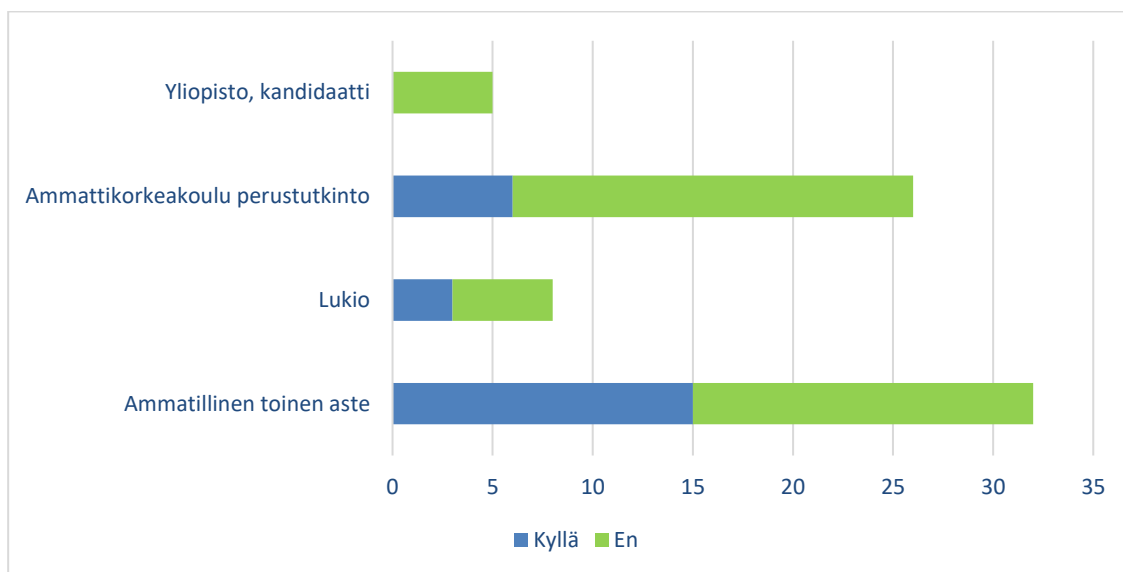
Myös vastaajan työtehtävällä oli selkeä vaikutus kokemukseen palkkauksen kilpailukykyisyydestä. Palveluneuvojista 11 henkilöä (25 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 33 henkilöä (75 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Pankkineuvojana työskentelevistä 6 henkilöä

(60 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 4 henkilöä (40 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. HD-neuvojista 5 henkilöä (39 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 8 henkilöä (61 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Kouluttajista 2 henkilöä eli puolet koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja puolet ei kilpailukykyiseksi. Tehtävän vaikutus palkkauksen kilpailukykyisyyteen on esitetty kuvassa 20. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaus työtehtävän osalta sekä vastaus kysymykseen ”Koetko palkkauksen kilpailukykyiseksi?”



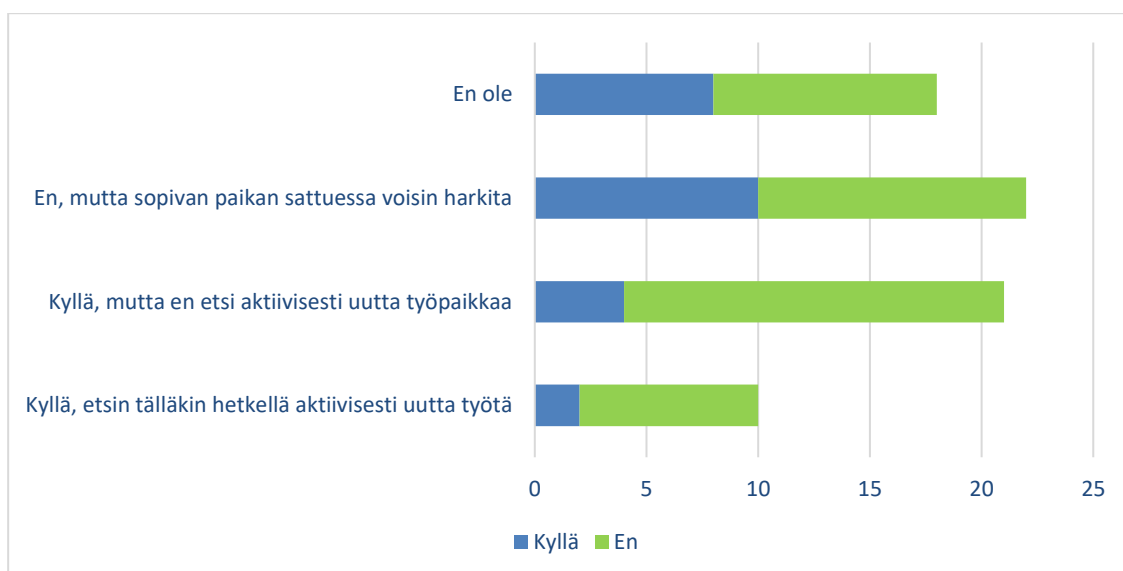
Kuva 20. Työtehtävän vaikutus kokemukseen palkkauksen kilpailukykyisyydestä

Myös koulutustaustalla oli selkeä vaikutus kokemukseen palkkauksen kilpailukykyisyydestä. Viimeisimpänä koulutuksena ammatillisen toiseen asteen käynneistä 15 henkilöä (47 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 17 henkilöä (53 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Viimeisimpänä koulutuksena lukion käynneistä 3 henkilöä (38 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 5 henkilöä (62 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Viimeisimpänä koulutuksena ammattikorkeakoulussa perustutkinnon käynneistä 6 henkilöä (23 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 20 henkilöä (77 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Yliopistossa kandidaatiksi lukeneista yksikään ei kokenut palkkausta kilpailukykyiseksi. Kuvassa 21 on esitetty viimeisimmän koulutuksen vaikutus palkan kilpailukykyisyyteen. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaus viimeisimmän koulutuksen osalta sekä vastaus kysymykseen ”Koetko palkkauksen kilpailukykyiseksi?”



Kuva 21. Viimeisimmän koulutuksen vaikutus kokemukseen palkkauksen kilpailukykyisyydestä

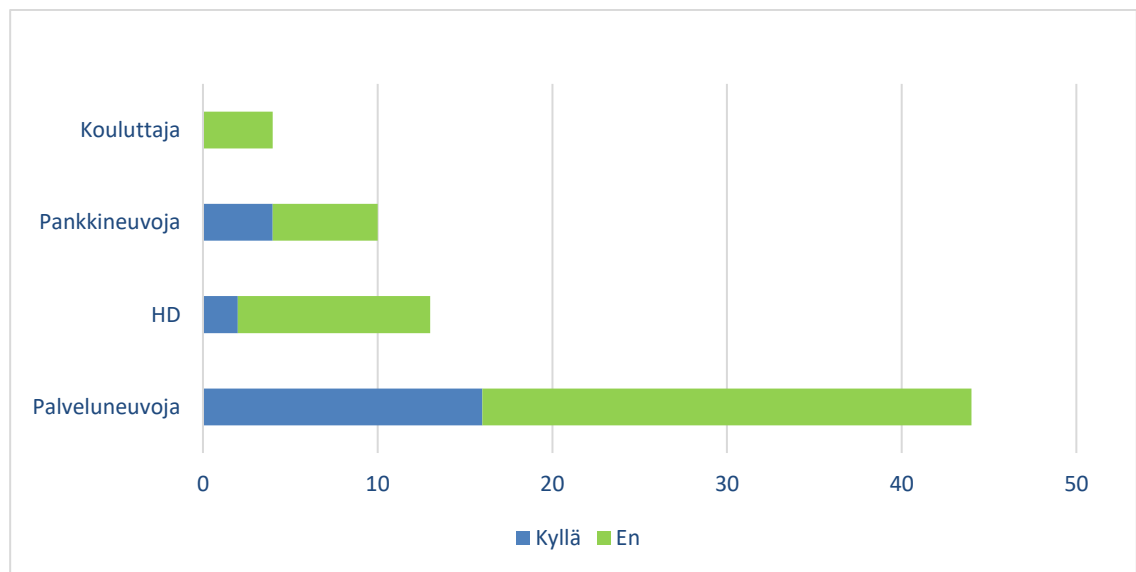
Tulosten analyysivaiheessa huomattiin yhteys palkkauksen kilpailukykyisyyden kokemuksen sekä vaihtohalukkuuden välillä. Työpaikan vaihtoa aktiivisesti miettivistä 2 henkilöä (20 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 8 henkilöä (80 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa, 4 henkilöä (19 %) koki palkkauksen kilpailukykyiseksi ja 17 henkilöä (81 %) koki, ettei palkkaus ollut kilpailukykyinen. Palkkauksen vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen on esitetty kuvassa 22. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Koetko palkkauksen kilpailukykyiseksi?” ja ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?”



Kuva 22. Palkkauksen kilpailukykyisyyden kokemuksen yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen

Seuraavaksi palkkauksesta ja palkitsemisesta haluttiin tutkia S-Pankin asiakaspalvelun palkitsemisjärjestelmän motivointikykyä. Vastaajista 22 henkilöä (31 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi. Vastaajista 49 henkilöä (69 %) koki, ettei palkitsemisjärjestelmä ollut motivoiva.

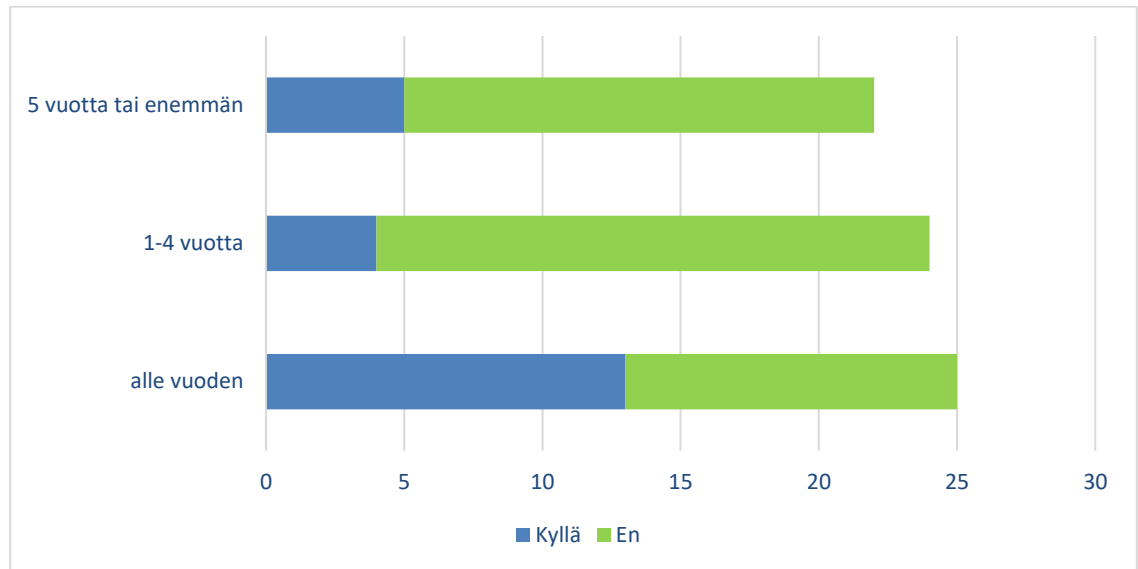
Kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä vaikutti useampi taustatekijä. Työtehtävällä oli suurin vaikutus siihen, koettiinko järjestelmä motivoivaksi. Palveluneuvojista 16 henkilöä (36 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 28 henkilöä (64 %) ei kokenut palkitsemisjärjestelmää motivoivaksi. Pankkineuvojista 4 henkilöä (40 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 6 henkilöä (60 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. HD-neuvojista 2 henkilöä (15 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 11 henkilöä (85 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Kouluttajista kukaan ei kokenut palkitsemisjärjestelmää motivoivaksi. Työtehtävän vaikutusta palkitsemisjärjestelmän motivointi kykyyn on esitetty kuvassa 23. Kuvaan ristiin taulukoitiin vastaukset työtehtävän osalta sekä vastaukset kysymykseen ”Koetko S-Pankin palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi?”



Kuva 23. Työtehtävän vaikutus kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä

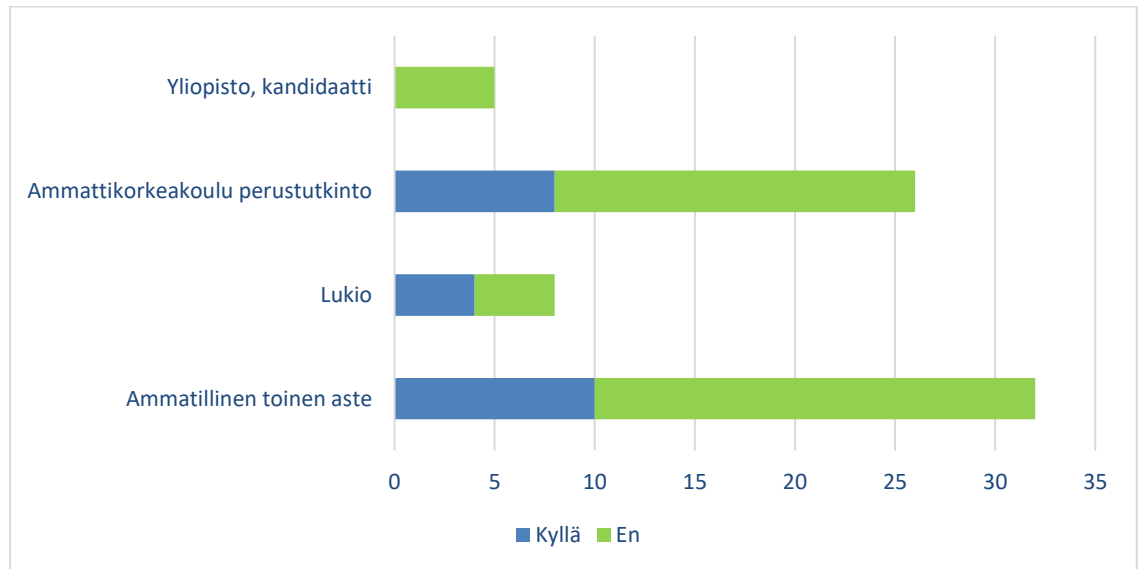
Myös työsuhteen kestolla oli vaikutus kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä. Alle vuoden työskennelleistä 13 henkilöä (52 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 12 henkilöä (48 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Työsuhteessa 1–4 vuotta olleista 4 henkilöä (17 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 20 henkilöä (83 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Yli 5 vuotta työsuhteessa olleista 5 henkilöä (23 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 17 henkilöä (77 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Työsuhteen keston vaikutusta

palkitsemisjärjestelmän motivointikykyyn on esitetty kuvassa 24. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työsuhteenkestoon sekä kysymykseen ”Koetko S-Pankin palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi?”



Kuva 24. Työsuhteen keston vaikutus kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä

Näiden asioiden lisäksi koulutustasolla oli vaikutus kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä. Viimeisimpänä koulutuksen ammatillisen toisen asteen käynneistä 10 henkilöä (31 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 22 henkilöä (69 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Viimeisimpänä koulutuksena lukion käynneistä 4 henkilöä (50 %) koki järjestelmän motivoivaksi. Viimeisimpänä koulutuksena ammattikorkeakoulussa perustutkinnon käynneistä 8 henkilöä (31 %) koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi ja 18 henkilöä (69 %) koki, ettei järjestelmä ollut motivoiva. Viimeisimpänä koulutuksena yliopistossa kandidaatiksi lukeneista yksikään ei kokenut järjestelmää motivoivaksi. Kuvassa 25 on esitetty viimeisimmän koulutuksen vaikutus palkitsemisjärjestelmän motivointikykyyn. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset viimeisimmän koulutuksen osalta sekä vastaukset kysymykseen ”Koetko S-Pankin palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi?”

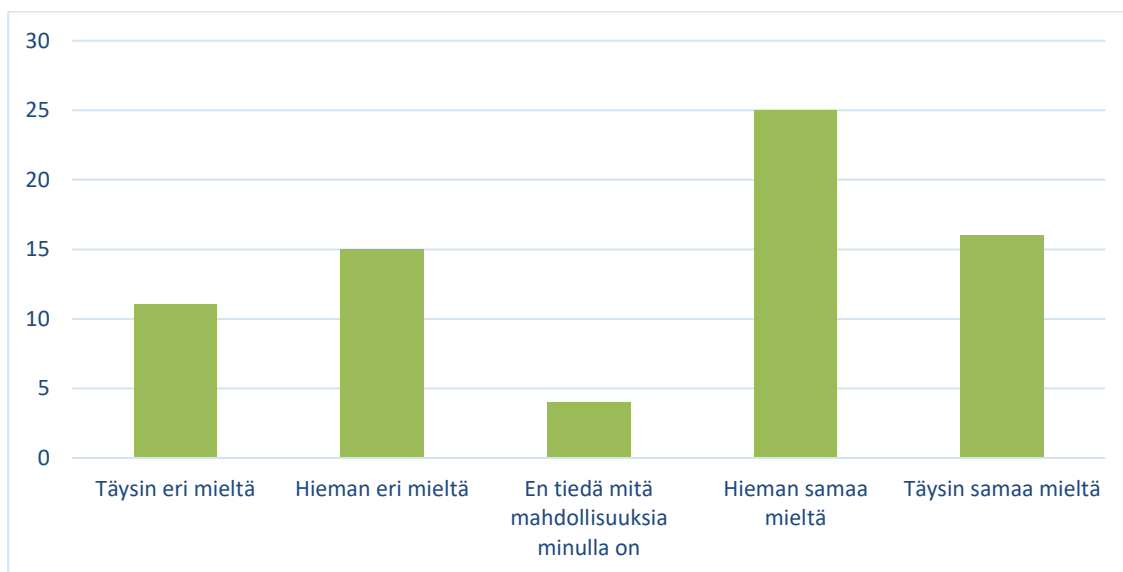


Kuva 25. Koulutustason vaikutus kokemukseen palkitsemisjärjestelmän motivointikyvystä

Motivaatio

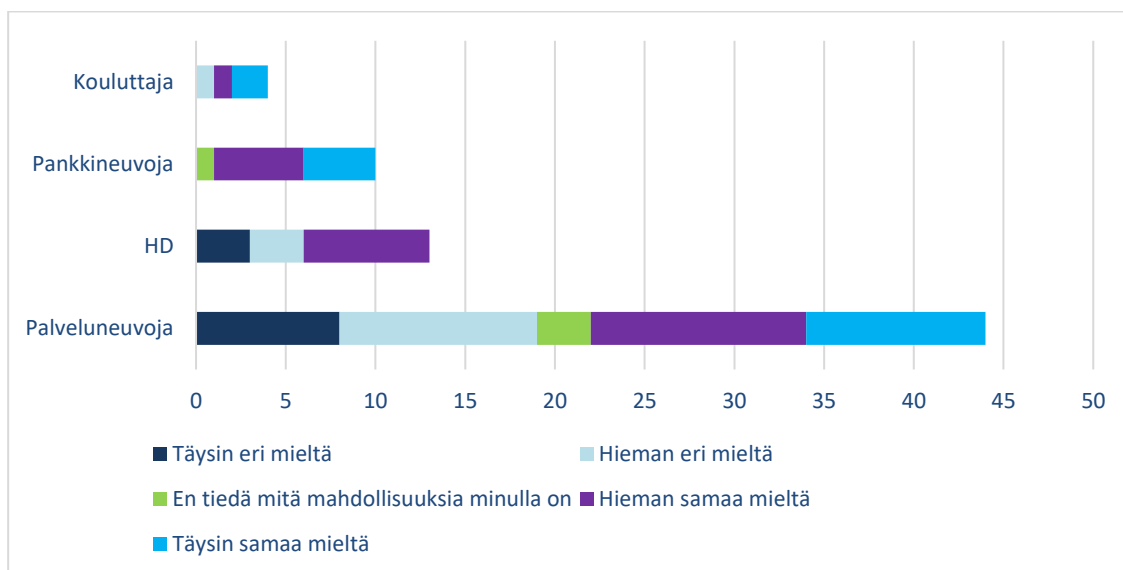
Tutkimuskyselyn seuraavassa teemassa syvennyttiin vastaajien motivaatiotekijöihin. Ensimmäisenä haluttiin selvittää etätöön vaikutusta vastaajien motivaatioon. Vastaajista 62 henkilöä (87 %) koki etätömahdollisuuden motivoivaksi. Vastaajista 9 henkilöä (13 %) ei kokenut etätömahdollisuutta motivoivaksi.

Seuraavana motivaatiotekijänä tutkimuskyselyssä tutkittiin S-Pankin uramahdollisuuksia. Vastaajista 41 henkilöä (58 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Vastaajista 26 henkilöä ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Vastaajista 4 henkilöä (6 %) ei tiennyt, mitä uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Kuvassa 26 on esitetty graafi, joka kuvaa jakaumaa vastaajien tyytyväisyydestä S-Pankin uramahdollisuuksiin.



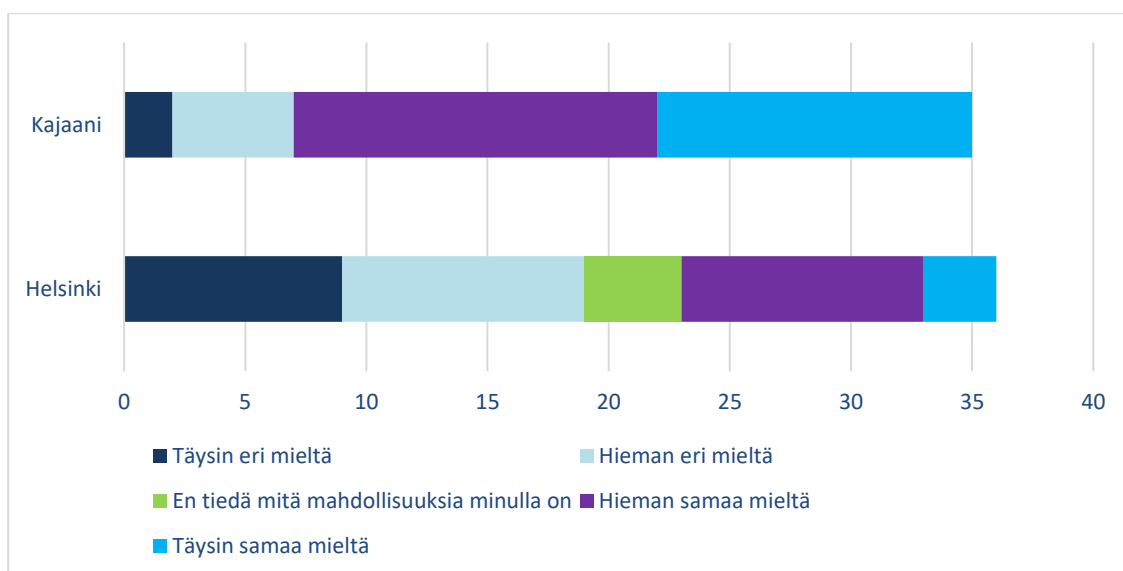
Kuva 26. Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa

Vastaajan työtehtävällä oli selkeä vaikutus siihen, kokiko vastaaja S-Pankin uramahdollisuudet hyviksi vai ei. Palveluneuvojana työskentelevistä 22 henkilöä (50 %) oli tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. Palveluneuvojista 19 henkilöä (43 %) ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 3 henkilöä (7 %) ei tiennyt, mitä uramahdollisuuksia heillä oli S-Pankissa. Pankkineuvojista 9 henkilöä (90 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Pankkineuvojista 1 henkilö (10 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. HD-neuvojien osalta 7 henkilöä (54 %) oli tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. HD-neuvojista 6 henkilöä (46 %) ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Kouluttajista 3 henkilöä (75 %) oli tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. Kouluttajista 1 henkilö (25 %) ei ollut tyytyväinen S-Pankin uramahdollisuuksiin. Kuvaan 27 on esitetty työtehtävän vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työtehtävän osalta sekä vastaukset väitteeseen ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



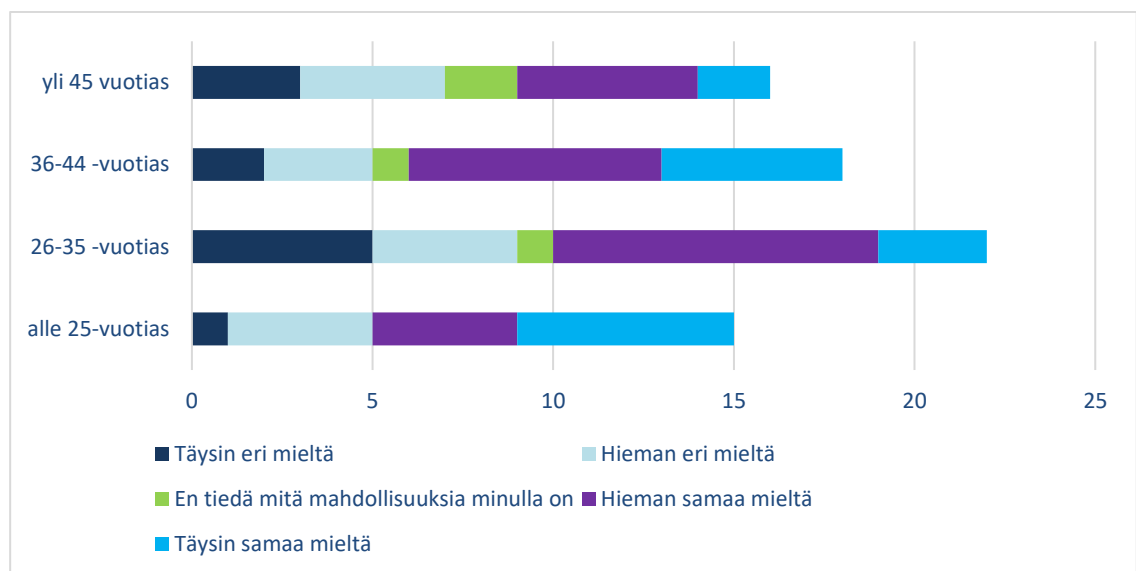
Kuva 27. Työtehtävän vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta

Myös paikkakunnalla oli vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Helsingissä työskentelevistä 13 henkilöä (36 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 19 henkilöä (53 %) ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Helsingissä työskentelevistä 4 henkilöä (11 %) ei tiennyt, mitä uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Kajaanin osalta 28 henkilöä (80 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 7 henkilöä (20 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. Kuvassa 28 on esitetty graafi, joka kuvaa paikkakunnan vaikutusta tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työskentelypaikkakunnasta sekä vastakset väittämään ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



Kuva 28. Paikkakunnan vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta

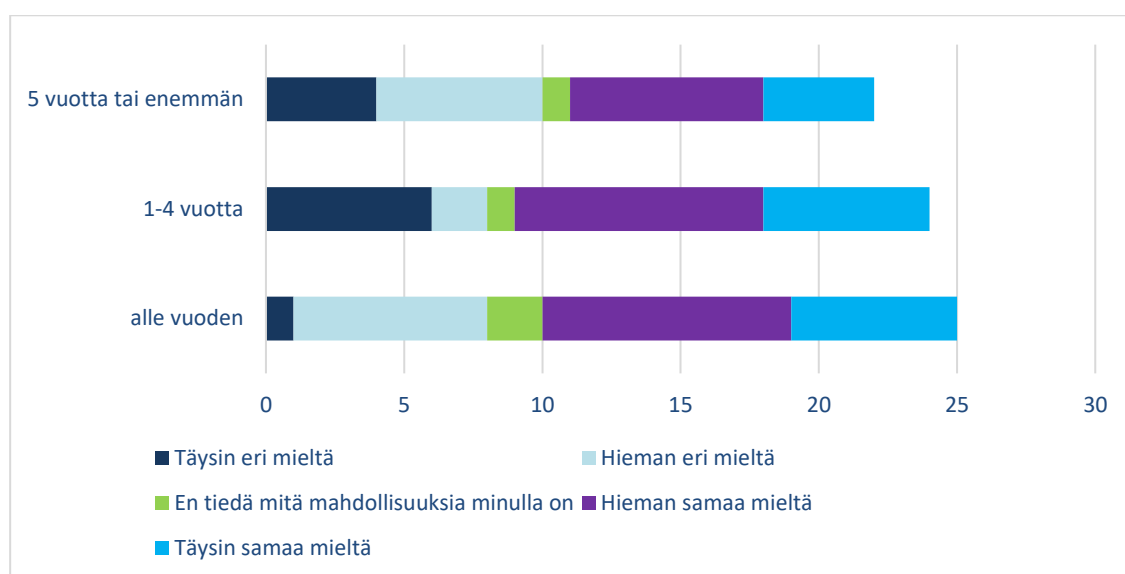
Myös iällä oli selvä vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Alle 25-vuotiaista 10 henkilöä (67 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 5 henkilöä (33 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. Ikäryhmästä 26–35-vuotiaat 12 henkilöä (55 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 9 henkilöä (41 %) ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Tästä ikäryhmästä 1 henkilö (4 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Seuraavasta ikäryhmästä, 36–44-vuotiaat, 12 henkilöä (67 %) oli tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin ja 5 henkilöä (28 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin. Tästä ryhmästä yksi henkilö (5 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Yli 45-vuotiaista 7 henkilöä (44 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa ja 7 henkilöä (44 %) ei ollut tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Tästä ryhmästä kaksi (12 %) ei tiennyt millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Iän vaikutusta tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta on esitetty kuvassa 29. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset ikäryhmästä sekä vastaukset väittämään ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



Kuva 29. Iän vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta

Myös työsuhteen kesto vaikutti tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Niistä työntekijöistä, joiden työsuhde oli kestänyt alle vuoden, 8 henkilöä (32 %) eivät olleet tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 2 henkilöä (8 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia heillä oli. Alle vuoden työsuhteessa olleista 15 henkilöä (60 %) oli tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Niistä henkilöistä, jotka olivat olleet työsuhteessa 1–4 vuotta, 8 henkilöä (33 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja yksi henkilö (4 %) ei tiennyt millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Työntekijöistä, joiden työsuhde oli kestänyt 1–4 vuotta, 15

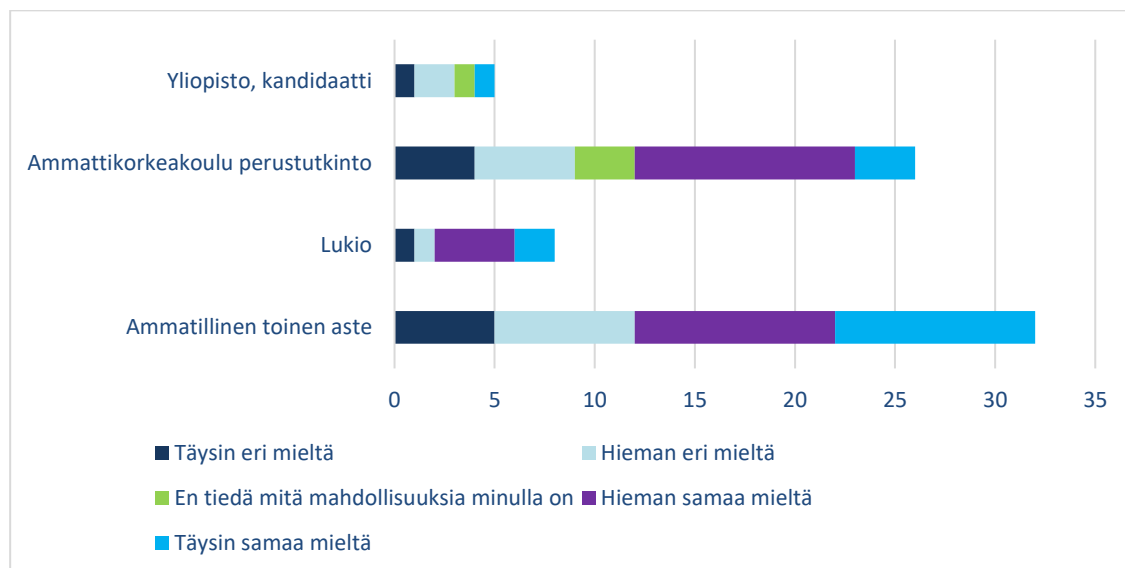
henkilöä (63 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Suurimman eron työsuhteenkeston osalta toi 5 vuotta tai enemmän kestäneet työsuhteet. Näistä työntekijöistä 10 henkilöä (36 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja yksi (5 %) ei tiennyt millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa olisi. Henkilöistä, jotka olivat työskennelleet S-Pankissa 5 vuotta tai enemmän, 11 henkilöä (50 %) oli tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Kuvassa 30 on esitetty työsuhteen keston vaikutusta tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset työsuhteen kestosta sekä vastaukset väittämään ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



Kuva 30. Työsuhteen keston vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta

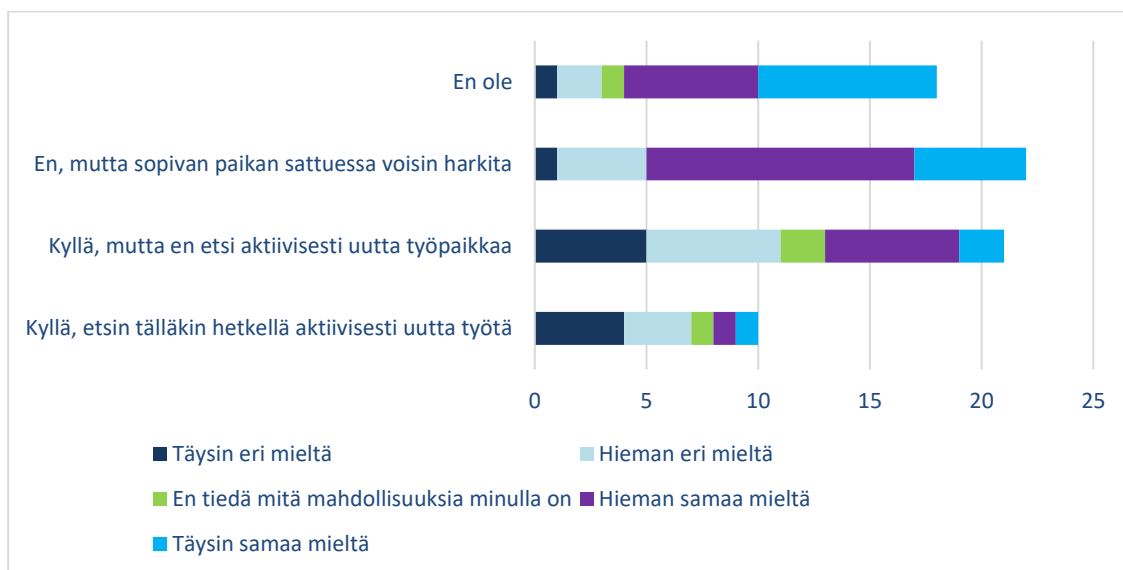
Näiden asioiden lisäksi myös viimeisimmällä koulutuksella oli vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Niistä työntekijöistä, jotka olivat viimeisimpänä koulutuksena käyneet ammatillisen toisen asteen koulutuksen, 13 henkilöä (38 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 20 henkilöä (62 %) oli tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Niistä työntekijöistä, jotka olivat viimeisimpänä koulutuksena käyneet lukion, 2 henkilöä (25 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 6 henkilöä (75 %) oli tyytyväisiä uramahdollisuuksiin S-Pankissa. Niistä työntekijöistä, jotka olivat viimeisimpänä koulutuksena käyneet ammattikorkeakoulussa perustutkinnon, 9 henkilöä (35 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 3 henkilöä (12 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia heillä oli S-Pankissa. Tästä ryhmästä 14 henkilöä (53 %) oli tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Viimeisimpänä koulutuksena ylipiston kandidaattitutkinnon käynneistä 3 henkilöä (60 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja yksi henkilö (20 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Tästä ryhmästä yksi henkilö (20 %) oli tyytyväinen S-

Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Kuvassa 31 on esitetty viimeisimmän koulutuksen vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset viimeisimmästä koulutuksesta sekä vastaukset väittämään ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



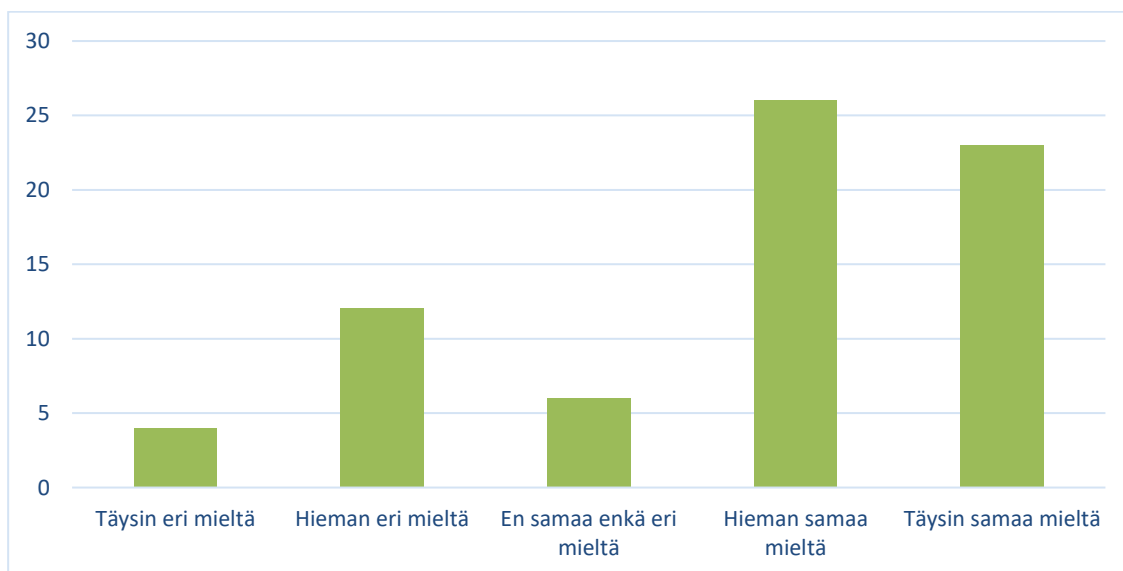
Kuva 31. Viimeisimmän koulutuksen vaikutus tyytyväisyyteen uramahdollisuuksien osalta

Uramahdollisuuksilla oli selkeä yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen. Aktiivisesti uutta työpaikkaa etsivistä 7 henkilöä (70 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 1 henkilö (10 %) ei tiennyt mitä uramahdollisuuksia S-Pankissa olisi. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa 11 henkilöä (53 %) ei ollut tyytyväisiä S-Pankin tarjoamiin uramahdollisuuksiin ja 2 henkilöä (10 %) ei tiennyt, millaisia uramahdollisuuksia S-Pankissa oli. Uramahdollisuuksiin tyytyväisyyden vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen on esitetty kuvassa 32. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?” sekä väitteeseen ”Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa.”



Kuva 32. Uramahdollisuuksiin tyytyväisyyden vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen

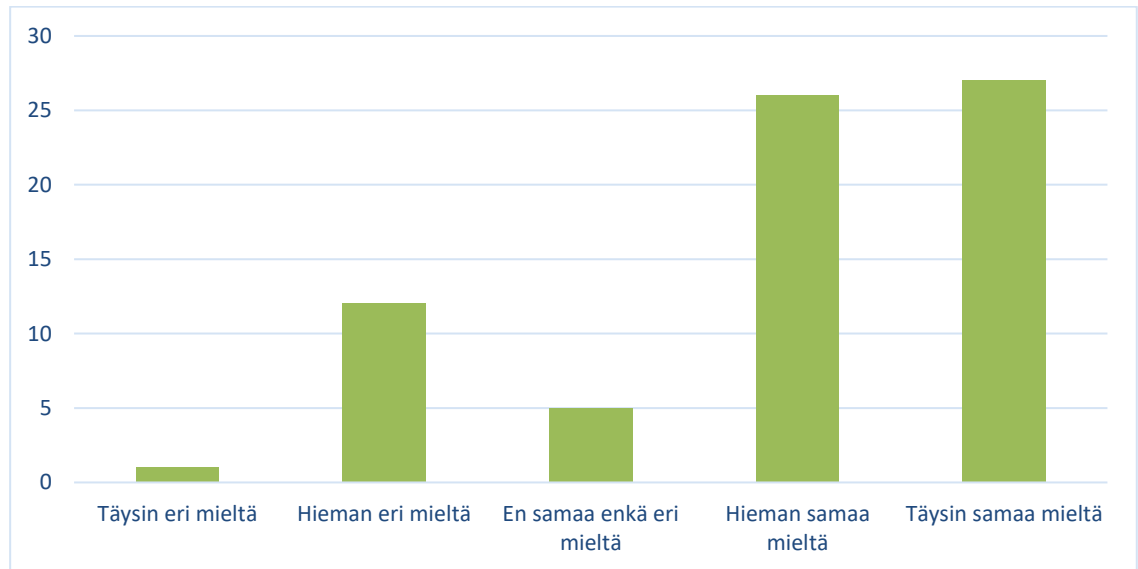
Seuraavaksi kyselyssä haluttiin tutkia, kokivatko työntekijät, että heillä oli mahdollisuus oppia ja kehittyä omassa työssään. Vastaajista 16 henkilöä (23 %) koki, ettei heillä ollut mahdollisuutta oppia ja kehittyä työssään. Vastaajista 49 henkilöä (69 %) koki, että heillä on mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään. Vastaajista 6 henkilöä (8 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden osalta. Kuvassa 33 on esitetty graafi, joka kuvaa jakaumaa vastaajien kokemuksesta oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudesta.



Kuva 33. Minulla on mahdollisuus oppia ja kehittyä työssäni

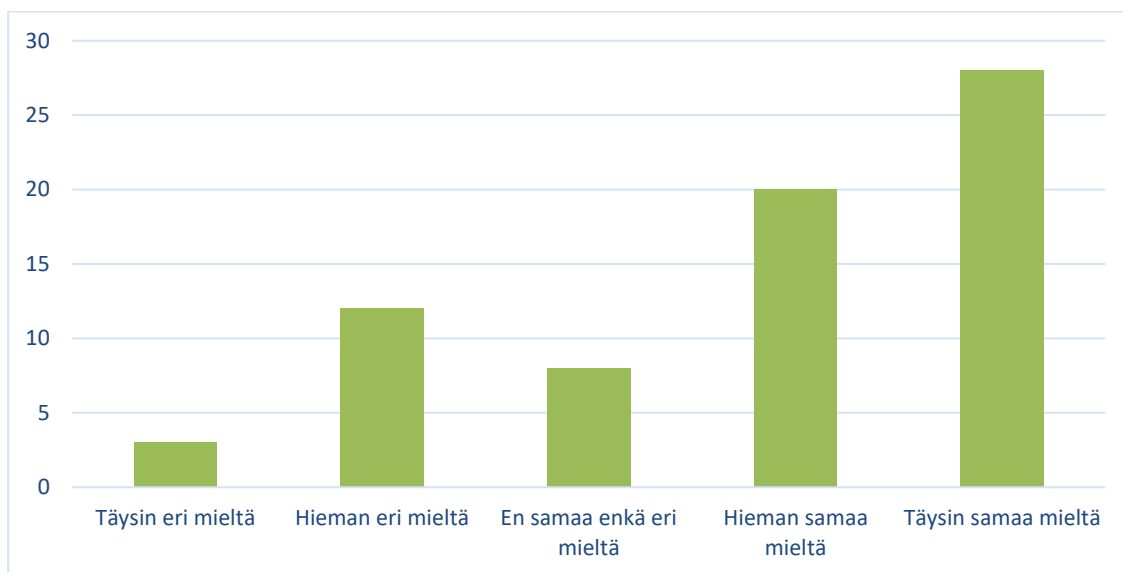
Seuraavaksi kyselyssä haluttiin tutkia palautteen saamista työstä. Vastaajista 13 henkilöä (18 %) koki, ettei saanut riittävästi palautetta työstään. Vastaajista 5 henkilöä (7 %) ei ollut samaa eikä

eri mieltä palautteen saamisen osalta. Vastaajista suurin osa eli 54 henkilöä (75 %) koki, että työstä sai riittävästi palautetta. Kuvassa 34 on esitetty graafi, joka kuvaa jakaumaa vastaajien kokemuksesta palautteen saamisen riittävydestä.



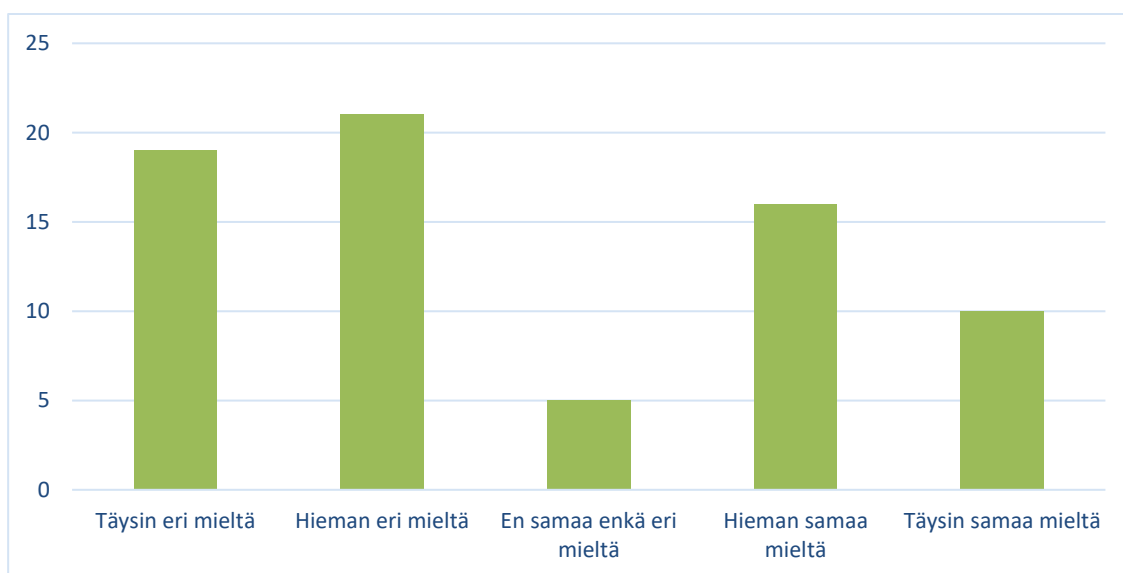
Kuva 34. Saan riittävästi palautetta työstäni

Seuraavaksi kyselylomakkeella haluttiin tutkia työtehtävien haasteellisuutta. Vastaajista 15 henkilöä (21 %) koki, etteivät heidän työtehtävänsä olleet riittävän haastavia. Vastaajista 8 henkilöä (11 %) ei ollut samaa tai eri mieltä työtehtävien haasteellisuudesta. Vastaajista 48 henkilöä (68 %) koki työtehtävänsä riittävän haastaviksi. Jakaumaa työtehtävien haasteellisuuden kokemuksesta on esitetty kuvassa 35 olevassa graafissa.



Kuva 35. Työtehtäväni ovat riittävän haastavia

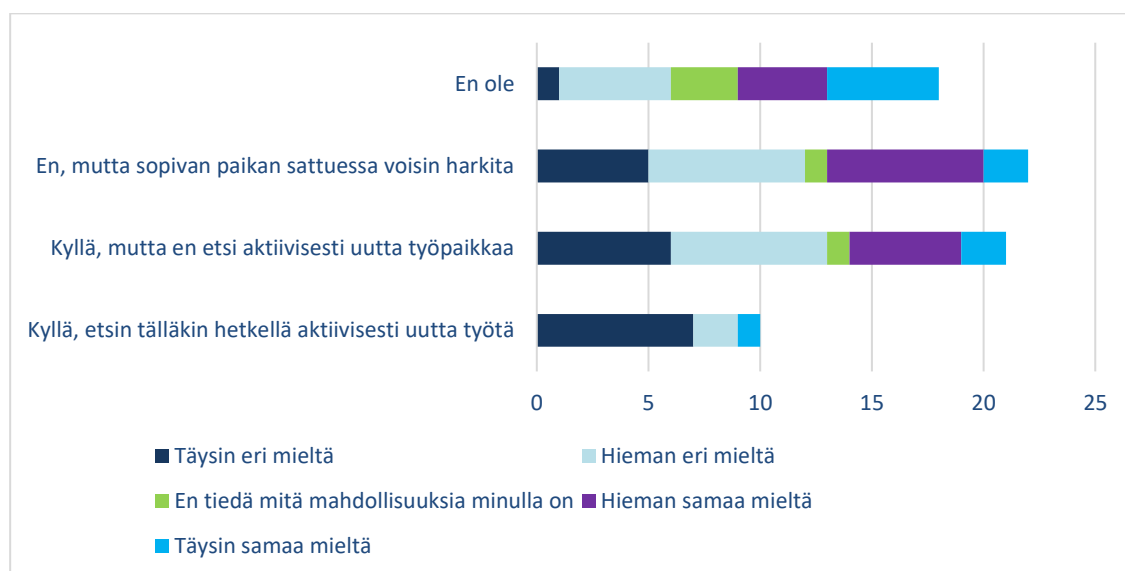
Kyselylomakkeella haluttiin tutkia myös työpäivien sisältämää vaihtelua. Vastaajista 40 henkilöä (57 %) koki, ettei työpäivissä ollut riittävästi vaihtelua. Vastaajista 5 henkilöä (7 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä työpäivien sisältämän vaihtelun osalta. Vastaajista 26 henkilöä (36 %) koki, että heidän työpäivissään oli riittävästi vaihtelua. Jakaumaa vastaajien kokemuksesta työpäivien vaihtelun riittävyyden osalta on esitetty kuvassa 36 olevassa graafissa.



Kuva 36. Työpäivissäni on riittävästi vaihtelua

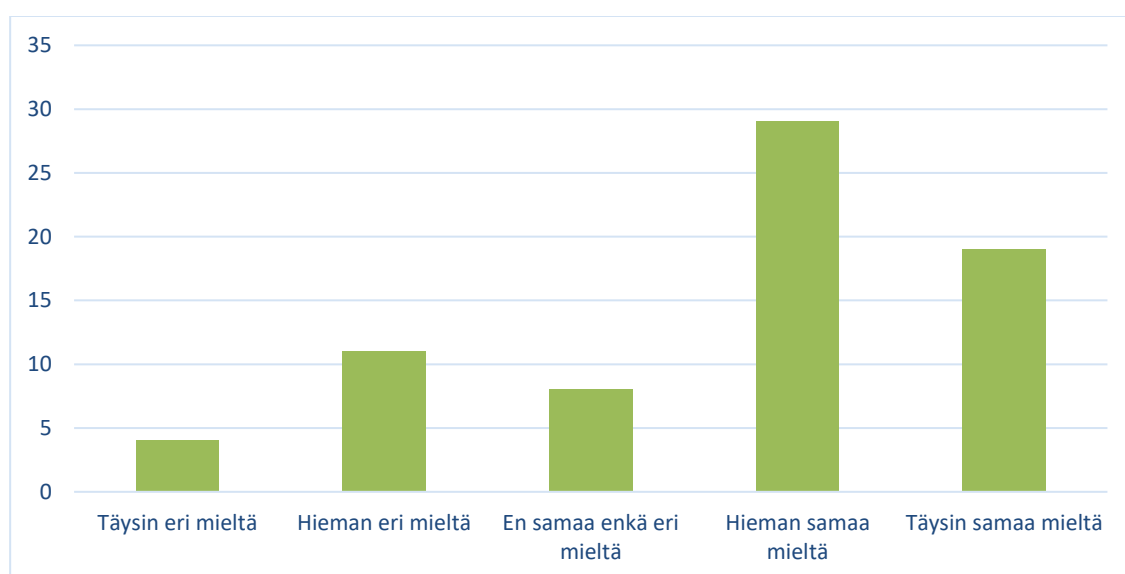
Kokemuksella työpäivien vaihtelusta ja työpaikan vaihtohalukkuudella oli selkeä yhteys. Aktiivisesti uutta työtä etsivistä 9 henkilöä (90 %) koki, ettei työpäivissä ollut riittävästi vaihtelua. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa 13

henkilöä (62 %) koki, ettei työpäivissä ollut riittävästi vaihtelua. Kuvassa 37 on esitetty työpäivien sisältämän vaihtelun riittävyyden vaikutusta työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?” sekä väittämään ”Työpäivissäni on riittävästi vaihtelua.”



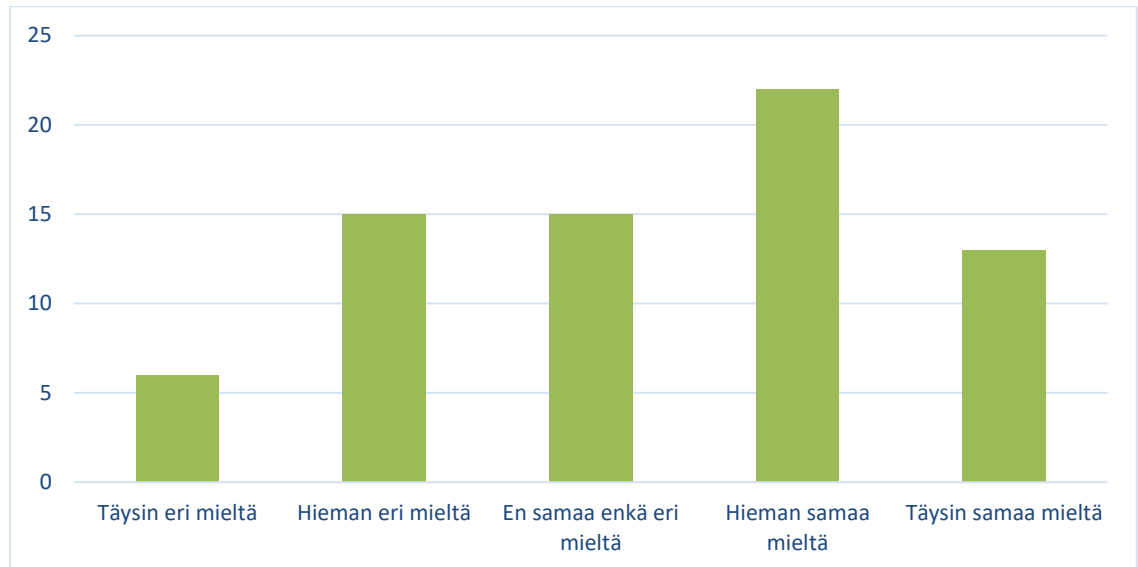
Kuva 37. Työpäivien sisältämän vaihtelun yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen

Näiden asioiden jälkeen kyselyssä haluttiin tutkia työn merkityksellisyyden tunnetta. Vastaajista 15 henkilöä (21 %) koki, ettei heidän työnsä ollut merkityksellistä. Vastaajista 8 henkilöä (11 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä työn merkityksellisyyden osalta. Vastaajista 48 henkilöä (68 %) koki työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden tunteen jakaumaa on esitetty kuvassa 38.



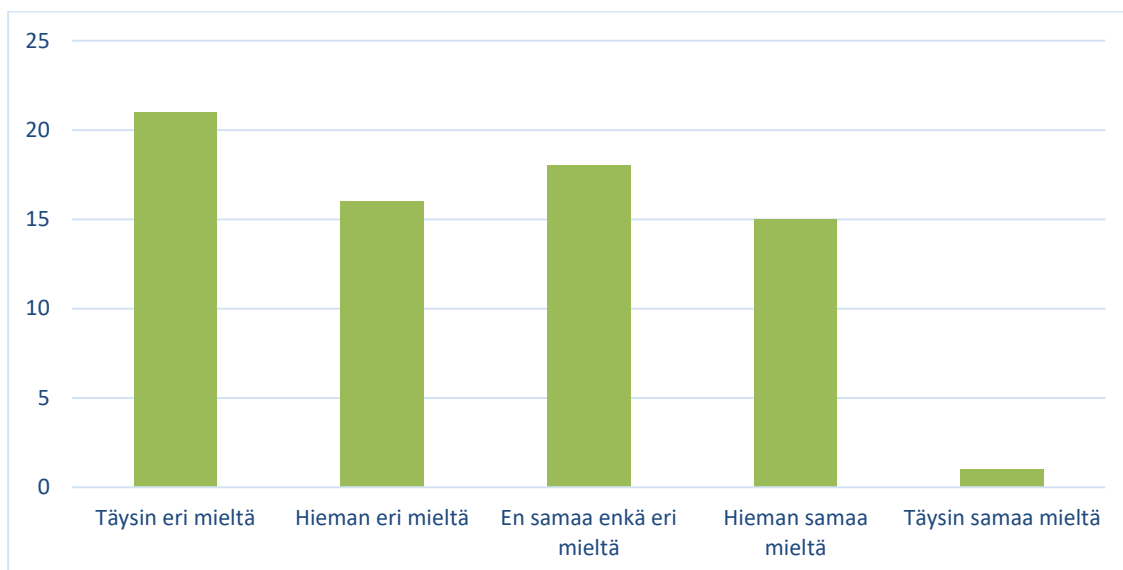
Kuva 38. Työni on merkityksellistä

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin tutkia työtehtävien motivointikykyä. Vastaajista 21 henkilöä (30 %) koki, ettei heidän työtehtävänsä olleet motivoivia. Vastaajista 15 henkilöä (21 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä työtehtävien motivointikyvyn osalta. Vastaajista 35 henkilöä (49 %) koki työtehtävänsä motivoiviksi. Työtehtävien motivointikykyä on esitetty kuvassa 39.



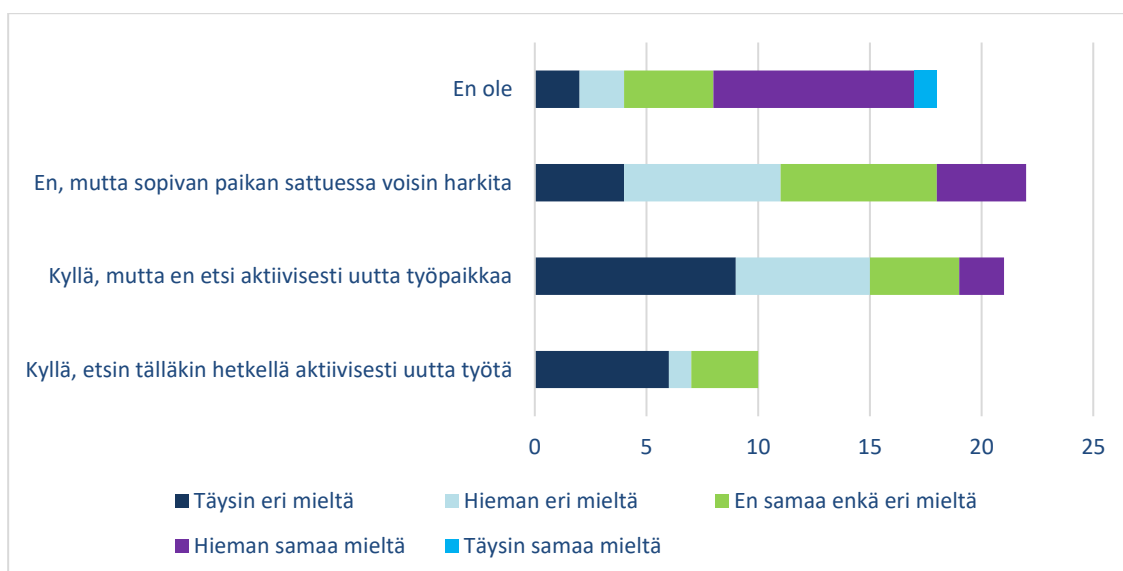
Kuva 39. Työtehtäväni ovat motivoivia

Viimeisenä motivaation osalta kyselyllä haluttiin tutkia henkilöstön kokemusta vaikutusmahdollisuuksien osalta. Vastaajista 37 henkilöä (53 %) koki, ettei heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen. Vastaajista 18 henkilöä (25 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä vaikutusmahdollisuuksien osalta. Vastaajista 16 henkilöä (22 %) koki, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen. Jakaumaa vastaajien kokemasta mahdollisuudesta vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen on esitetty kuvassa 40.



Kuva 40. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen

Mahdollisuudella vaikuttaa S-Pankin kehitykseen oli selkeä vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Aktiivisesti uutta työtä etsivistä 7 henkilöä (70 %) koki, ettei heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa S-Pankin kehitykseen. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa, 15 henkilöä (71 %) koki, ettei heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa S-Pankin kehitykseen. Kuvassa 41 on kuvattu S-Pankin kehitykseen vaikuttamisen mahdollisuuden ja työpaikan vaihtohalukkuuden yhteyttä. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?” sekä väittämään ”Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen.”



Kuva 41. S-Pankin kehitykseen vaikuttamisen mahdollisuuden yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen

Työhyvinvointi

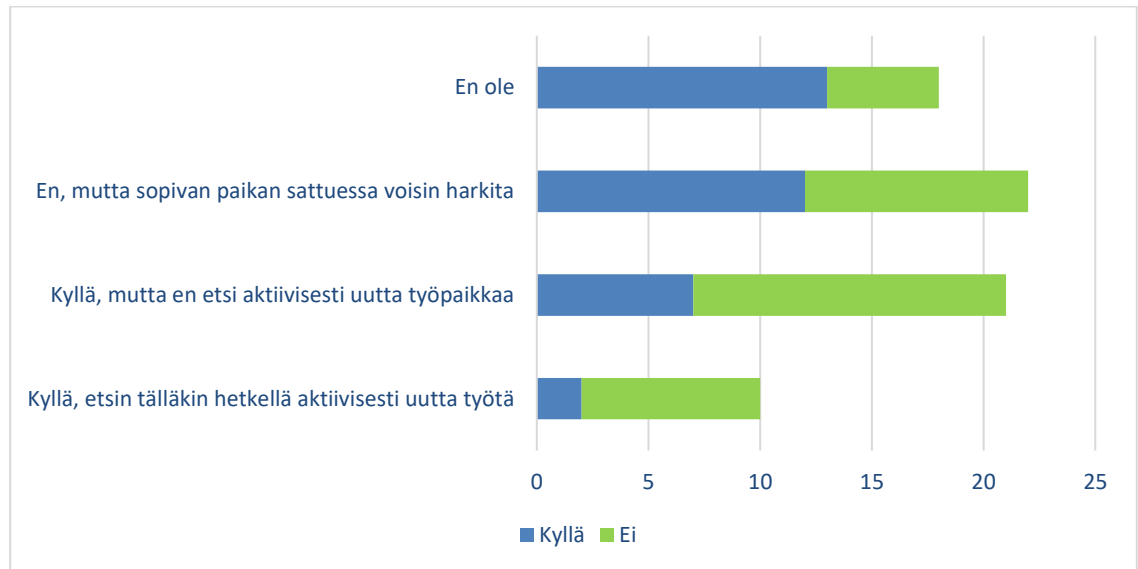
Seuraavaksi kyselyssä haluttiin syventyä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Ensimmäisenä lomakkeella haluttiin tutkia, kokevatko työntekijät, että heidän työhyvinvointiinsa panostettiin riittävästi. Vastaajista 43 henkilöä (61 %) koki, että työhyvinvointiin panostettiin riittävästi. Vastaajista 28 henkilöä (39 %) koki, ettei työhyvinvointiin panostettu riittävästi.

Työhyvinvoinnin osalta seuraavaksi kyselyllä haluttiin tutkia, kokivatko työntekijät saavansa riittävästi tukea esimieheltään. Vastaajista suurin osa eli 66 henkilöä (93 %) koki saavansa riittävästi tukea omalta esimieheltään. Vastaajista 5 henkilöä (7 %) koki, ettei saanut riittävästi tukea omalta esimieheltään.

Tämän jälkeen kyselyssä haluttiin tutkia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuutta. Vastaajista 50 henkilöä (70 %) koki, että he pystyivät sovittamaan työn ja vapaa-ajan hyvin yhteen. Vastaajista 21 henkilöä (30 %) koki, ettei työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen onnistunut hyvin.

Seuraavaksi kyselyllä haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät, että heidän mielipiteellänsä oli merkitystä heitä koskevia päätöksiä tehtäessä. Vastaajista 34 henkilöä (48 %) koki, että heidän mielipiteellään oli väliä heitä koskevia päätöksiä tehdessä. Vastaajista 37 henkilöä (52 %) koki, ettei heidän mielipiteellään ollut väliä heitä koskevia päätöksiä tehtäessä.

Oman mielipiteen merkityksellä itseä koskeviin päätöksiin oli selvä yhteys myös vaihtohalukkuuden kanssa. Aktiivisesti uutta työtä etsivistä 8 henkilöä (80 %) koki, ettei heidän mielipiteellään ollut vaikutusta heitä koskevia päätöksiä tehtäessä. Niistä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta eivät etsineet aktiivisesti uutta työpaikkaa, 14 henkilöä (70 %) koki, ettei heidän mielipiteellänsä ollut vaikutusta heitä koskevien päätösten tekemiseen. Kuvassa 42 on esitetty graafi mielipiteen vaikutuksesta itseään koskevissa päätöksissä ja työpaikan vaihtohalukkuuden keskeinen yhteys. Kuvaan ristiintaulukoitiin vastaukset kysymykseen ”Koetko, että mielipiteelläsi on väliä sinua koskettavia päätöksiä tehdessä?” sekä kysymykseen ”Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa?”



Kuva 42. Mielipiteen vaikutus itseään koskevissa päätöksissä ja työpaikan vaihtohalukkuuden yhteys

Lopuksi työhyvinvoinnin osalta kyselyllä haluttiin tutkia, pystyivätkö työntekijät irtautumaan työstään vapaa-ajalla. Vastaajista 62 henkilöä (87 %) koki, että he pystyivät irtautumaan työstä vapaa-ajalla. Vastaajista 9 henkilöä (13 %) koki, etteivät he pystyneet irtautumaan työstä vapaa-ajalla. Viimeiseksi lomakkeella haluttiin tutkia työn kuormittavuutta. Vastaajista 43 henkilöä (61 %) koki, että heidän työnsä oli kuormittavaa. Vastaajista 28 henkilöä (39 %) koki, ettei työ ollut kuormittavaa.

Avoimet kommentit

Kyselyssä otettiin vastaan myös avoimia kommentteja liittyen vaihtuvuuteen, työhyvinvointiin ja motivaatioon. Avoimissa kommenteissa esille nousi erilaisia asiakokonaisuuksia. Avoimista kommenteista haluttiin etsiä toistuvia asioita sekä merkittäviä tekijöitä. Avoimet kommentit kirjoitettiin puhtaaksi, eikä niitä lainattu suoraan.

Avoimissa kommenteissa nostettiin esille uuden työntekijän aloituksen haasteita. Vastaajat kertoivat, että uudet työntekijät jäivät yksin perehdytysprosessin jälkeen, eikä heillä ollut mahdollisuutta käydä läpi vastaan tulleita asiakastilanteita esimiehen tai kouluttajien kanssa. Uusille neuvoille toivottiin pidempää tukea työn aloitukseen ja osaamisen varmistamiseen sekä mahdollisuutta läpikäyntipalaveriiniin, joissa keskusteltaisiin vastaan tulleista asiakastilanteista. Myös perehdytysprosessiin toivottiin lisää panostusta. Uusille neuvoille toivottiin mahdollisuutta haasteellisten asiakkaiden tilanteiden purkamiseen ja läpikäyntiin. Vastaajat kokivat, että tällaista

mahdollisuutta ei tällä hetkellä olisi. Avoimissa kommentteissa kerrottiin, että monet uudet työntekijät halusivat vaihtaa heti perehdytyksen jälkeen työpaikkaa, koska kokivat jääneensä yksin perehdytyksen jälkeen.

Vastaajat nostivat avoimissa kommentteissa esille uuden oppimisen. Vastaajat kokivat, että S-Pankin asiakaspalvelussa tehtävä työ vaatii paljon uuden oppimista. Samaan aiheeseen liittyen järjestettäviä koulutuksia kritisoitiin. Eri aiheisiin liittyvät koulutukset koettiin lähinnä itseopiskeluksi. Myös uusien ohjeiden läpikäyntiin toivottiin yhteistä aikaa tiimin kanssa. Vastaajat toivoivat, että jatkuvaan kouluttamiseen panostettaisiin enemmän.

Avoimissa kommentteissa nostettiin toistuvasti esille toivetta työpäivien sisällön vaihtelusta. Vastaajat toivoivat, että työpäivät voisivat sisältää puhelintyön lisäksi kirjallista tekemistä, kuten verkkoviestejä tai chattiä. Vastaajien mielestä tämä vähentäisi työn kuormittavuutta ja parantaisi työstä palautumista.

Työn tulosten näkyvyyttä nostettiin esille avoimissa kommentteissa. Vastaajat kokivat, että työn tulosten näkyvyys aiheutti stressiä sekä vertailua muiden työntekijöiden kesken. Tämän koettiin vähentävän työyhteisön yhteisöllisyyttä. Työn tuloksiin toivottiin lisää yksityisyyttä. Tuloksiin liittyen tavoitteita nostettiin kokonaisuutena avoimissa kommentteissa esille. Tavoitteet koettiin stressaaviksi. Vastaajat kokivat, että tavoitteet vaikuttaisivat negatiivisesti asiakkaan palveluun, koska niistä aiheutuva paine aiheutti kiirehtimistä. Vastaajat kokivat myös, että tavoitteita olisi vuosi vuodelta kiristetty ja vaatimuksia kasvatettu. Tähän liittyi vahvasti myös palkkataso.

Palkkatason riittävyys nostettiin avoimissa kommentteissa esille useita kertoja. Vastaajat pohtivat vastaako palkkataso työn vaatimaan osaamista sekä työn haasteellisuutta. Vastaajat ajattelivat palkkatason vaikuttavan vaihtuvuuteen. Palkkatason lisäksi myös palkitsemisjärjestelmää toivottiin kehitettäväksi. Palkitsemisjärjestelmän ei koettu olevan käytännössä palkitseva tai motivoiva.

Itse työn sisällöstä avoimiin kommentteihin tuli paljon erilaisia ajatuksia. Yksi vastaajista koki työn sisällön epämiellyttäväksi. Kuitenkin vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että työ vaati paljon erilaista kyvykkyyttä ja taitoja. Contact Center -ympäristössä työskentely koettiin itsessään raskaaksi. Osa vastaajista koki myös työn itsessään haasteelliseksi ja raskaaksi. Finanssiala koettiin itsessään kiinnostavana ja motivoivana.

Myös etätyöstä nostettiin erilaisia asioita esille. Vastaajat toivoivat, että myös jatkossa etätyöskentelyyn olisi mahdollisuus, myös korona-ajan päätyttyä. Vastaajat kuitenkin kokivat, että etätyö

toi mukanaan uuden tarpeen hyvinvoinnin tukemiseen. Vastaajat kokivat ryhmäytymisen etätyöskentelyssä haastavaksi. Työhyvinvointiin ja ryhmäytymiseen toivottiin lisää tukea ja panostusta myös etätyössä. Etätyön mahdollistamista ulkomailla toivottiin avoimissa kommenteissa.

Työn ja työntekijän arvostusta nostettiin avoimissa kommenteissa laajasti esille. Vastaajat kokivat, ettei asiakaspalvelua huomioitu riittävästi muutoksia tehtäessä. Vastaajat kertoivat, että tieto muutoksista tuli työntekijöille myöhässä ja heidät ohjattiin lukemaan ohjetta, eikä muutoksen tuomia vaikutuksia koulutettu työntekijöille. Vastaajat kertoivat, että asiakaspalvelu otti osu-
man huonosti tehdyistä päätöksistä, jonka vuoksi heitä tulisi osallistaa enemmän esimerkiksi asiakas-
kirjeiden oikolukemiseen. Työntekijät kertoivat myös, että heitä ei otettu huomioon päätöksiä
tehtäessä. Vastaajat kokivat, että palautetta ja kannustusta sai vain omalta esimieheltä kuukau-
sikeskusteluissa ja asiakkailta palautteiden kautta. Vastaajat toivoivat, että työnantaja muistaisi
työntekijöitä muutenkin kuin puheissa. Myös palkkauksen yhteys arvostuksen tunteeseen nostet-
tiin avoimissa kommenteissa esille. Kommenteissa kerrottiin myös, että työntekijöitä oli aikaisem-
min muistettu aamupala- tai hedelmätarjoilulla, kukilla ja elokuvalipuilla, joista syntyi tunne, että
työtä arvostetaan.

Avoimissa kommenteissa nostettiin esille erilaisia kuormitustekijöitä. Vastaajat kokivat laajat
säännöt ja epätietoisuuden kuormittaviksi tekijöiksi. Tiedottaminen nousi esille avoimissa kom-
menteissa useita kertoja. Tiedottaminen koettiin heikoksi sekä kuormittavaksi tekijäksi. Näiden
asioiden lisäksi myös jatkuva raportointi ja sen seuraaminen koettiin kuormittavuustekijänä.
Myös jatkuvat virheet, huono ajoitus, tekniset ongelmat sekä ruuhka koettiin kuormittaviksi teki-
jöiksi. Osa vastaajista koki, että vapaa-aika kului työstä palautumiseen työn kuormittavuuden
vuoksi, vaikka käytössä olisi erilaisia tekniikoita kuormituksen hallitsemiseen.

Työaikaan ja työn organisointiin avoimissa kommenteissa annettiin useita kehitysehdotuksia.
Muutamit vastaajat toivoivat, että työaika voitaisiin lyhentää ja näkivät tämän myös kilpai-
luetuna työnantajalle. Vain puhelintyötä tekeville toivottiin lisää taukoja. Taukojen osalta koettiin
myös, että käytössä oleva tauon pituus olisi liian lyhyt. Vastaajat toivoivat myös mahdollisuutta
aamu- ja iltavuoroviikkoihin, sillä nykyisessä työajassa koettiin olevan liikaa vaihtelua. Kommen-
teissa nostettiin esille mahdollisuutta taukojen ja lounaan aikataulun päättämiseen, sekä toivot-
tiin tarkempaa viestintää, miksi tämä ei olisi mahdollista.

Myös osaamisen kehittämistä ja uramahdollisuuksia nostettiin avoimissa kommenteissa esille.
Yksi vastaajista toivoi lisää uramahdollisuuksia Kajaanin työntekijöille. Vastaajat kokivat, että
omaa nykyistä osaamista, vahvuuksia, koulutusta tai työtaustaa ei hyödynnetty riittävästi. Näiden

ominaisuuksien hyödyntämistä toivottiin useamman vastaajan toimesta. Vastaajat toivoivat, että työntekijöiden osaamista tuettaisiin sekä kehitettäisiin, jonka seurauksena myös työntekijöiden motivaatio kasvaisi.

Avoimista kommenteista nousi esille myös erilaisia vahvuuksia. Työyhteisö ja työkaverit koettiin vahvuutena ja vaihtuvuutta ehkäisevänä tekijänä. Osa vastaajista koki, että työhyvinvointia pidetään yllä erinomaisesti ja työskentelyä helpottavia menetelmiä kehitetään jatkuvasti. Asiakkaan palvelu ja auttaminen koettiin erityisen motivoivana. Myös mahdollisuus uuden oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen koettiin motivoivana. Myös työn ja vapaa-ajan erottamisen helpous koettiin positiivisena tekijänä.

Vaihtuvuudesta itsestään oli avoimissa kommenteissa muutamia mainintoja. Vaihtuvuus koettiin yhdeksi kuormittavuustekijäksi. Vaihtuvuuden koettiin vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon. Suuri vaihtuvuus oli aiheuttanut myös ilmiön, jossa uusiin työntekijöihin ei viitsitty enää tutustua, koska heidän ajateltiin lopettavan pian. Tämä puolestaan vähensi ja heikensi työpaikan yhteisöllisyyttä. Osa vastaajista myös näki, että asiakaspalvelu on paikka, jonne työtä tullaan kokeilemaan työn tekemistä, eikä työ sovi kaikille, joka aiheuttaa itsessään vaihtuvuutta. Moni työntekijä muisti, että vaihtuvuutta olisi aikaisemminkin nostettu esille, eikä asialle olisi aiottu tehdä mitään.

Myös eriäviä mielipiteitä kommenteista löytyi. Osa vastaajista toivoi lisää erilaisia kilpailuita, esimerkiksi kuukausittain tiimeille yhteisiksi, niin että koko tiimi palkittaisiin. Toiset vastaajat taas toivoivat kannustusta muutenkin kuin kilpailujen merkeissä. Kilpailujen koettiin vähentävän yhteisöllisyyttä ja aiheuttavan painetta.

Vastaajat toivoivat myös lisää yhteisöllisyyttä työyhteisöön. Vastauksista nousi esille myös vaikenemisen kulttuuri, jossa asioita pyrittiin piilottelemaan ja työntekijöitä estettiin esittämästä mielipiteitään. Nämä asiat liitettiin myös toisiinsa eli työntekijät kokivat, että vaikenemisen kulttuuri vähensi yhteisöllisyyden tunnetta.

7.3 Tutkimushaastattelut henkilöstölle

Tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi aiheeseen haluttiin syventyä myös kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin tutkimushaastattelut. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventyä kvantitatiivisessa tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin ja saada lisää tietoa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina kymmenelle henkilälle. Haastateltavista puolet oli Helsingistä ja puolet Kajaanista. Haastateltavia oli jokaisesta työtehtävästä kummaltakin paikkakunnalta. Palveluneuvojen suuren määrän vuoksi haastatteluihin osallistui yhteensä neljä palveluneuvojaa, kaksi kummaltakin paikkakunnalta.

Haastatteluiden kysymykset muodostuivat seuraavien teemojen ympärille: perustiedot, rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpito, motivaatio, palkka ja palkitseminen, työhyvinvointi sekä vaihtuvuus. Haastattelurunko liitettiin opinnäytetyön liitteisiin. Haastattelut toteutettiin korona-ajasta johtuen etänä Teams-kanavan välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin.

Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi, jotta heillä oli mahdollisuus miettiä ennakkoon vastauksia ja keskustelu oli näin sujuvampaa. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin Exceliin rakennettuun työkaluun. Litteroinnin aikana haastatteluista poimittiin olennainen tieto tiiviiksi kokonaisuudeksi.

Haastatteluiden tuloksista haluttiin löytää yhtenäisiä tekijöitä, eikä tarkoituksena ollut nostaa esille yksittäisen haastateltavan vastauksia. Tästä syystä haastatteluista muodostettiin yhtenäinen kokonaisuus käytettyjen teemojen mukaisesti. Tämä toimi tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisena tapana analysoida saatua tietoa. Yksittäiset asiat eivät myöskään kannattaneet yleistävää otetta, jota työssä haluttiin käyttää.

Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpito

Rekrytoinneista haastateltavilla oli yhtenäinen näkökulma, vaikka heidät kaikki oli rekrytoitu eri aikaan. Rekrytointi koettiin prosessina toimivaksi, jossa tieto kulki sujuvasti. Työpaikkailmoituksesta erityisen positiivisena nostettiin esille käytössä olleita videosesittelyitä nykyisistä työntekijöistä.

Haastateltavien mukaan rekrytoinnissa tulisi tuoda esille todellista työnkuvaa ja työn vaatimuksia. Heidän mukaansa rekrytoinneissa tulisi korostaa työn tavoitteellisuutta, työn seuranta, kaiken mittaamista, raportoinnin määrää sekä työn myynnillisyyttä. Rekrytoinneissa hakijoille tulisi painottaa, että työ on pääasiassa puhelintyötä. Hakijoille olisi hyvä tuoda esille, miten työtä arvioidaan ja mitataan. Myös työvuorosunnittelua ja aikataulutuksia tulisi käydä läpi hakijan kanssa.

Haastateltavista usea oli kuullut työpaikasta kollegan kautta. Haastateltavat kokivat saaneensa näin realistisen kuvan tarjolla olevasta työtehtävästä, eikä työssä tullut juurikaan vastaan yllätyksiä. Haastateltavat arvostivat realistista työnkuvaa, jonka olivat saaneet kollegaltaan. Kollegan

suosittelun kautta hakeneet haastateltavat korostivat saaneensa tietää työn kellottamisesta sekä seurannasta.

Pidempään työsuhteessa olleet kokivat, että haastatteluissa oli markkinoitu työtehtävään liittyvää tulospalkkausta. Kuitenkin tulospalkkausjärjestelmää oli muutettu vuosittain, jonka vuoksi haastateltavat kokivat, ettei tätä tulisi korostaa haastatteluissa. Tämän lisäksi haastateltavat ihmettelivät rekrytoinnin aikana, miksi pankissa oli käytössä kaupan alan työehtosopimus. Tähän toivottiin selkeyttä tai selitystä, mihin tämä perustuu.

Rekrytointeihin toivottiin mukaan esimerkkipäivää haettavan tehtävän arjesta. Haastateltavat kertoivat, että esimerkkipäivä voisi sisältää esimerkkejä saapuvista puheluista, työpäivän rakentumisesta, seurannasta sekä lisämyynnin tekemisestä. Vaihtoehtona esitettiin myös videota, jota hyödynnettäisiin rekrytoinneissa kertomaan visuaalisesti työnkuvasta. Lisäksi rekrytointiin ehdotettiin työntekijän osallistumista. Työntekijä voisi tarkemmin kertoa päivänsä sisällöstä hakijalle.

Haastateltavat kokivat perehdytysprosessin kattavaksi ja laajaksi kokonaisuudeksi. Perehdytykseen haastateltavat olivat tyytyväisiä. Kuitenkin samassa yhteydessä vastaajat nostivat esille, että perehdyttäminen järjestettiin intensiivisenä jaksena, jonka jälkeen uusi työntekijä jäi yksin. Haastateltavat uskoivat tällä olevan vaikutus vaihtuvuuden määrään. Haastateltavat kertoivat, että osaamisen määrä oli suurta, jonka seurauksena uusille työntekijöille syntyi epäonnistumisen tunnetta, kun kaikkea ei ollut voinut sisäistää perehdytyksen aikana. Perehdytysprosessista nostettiin esille, ettei uuden työntekijän osaamista varmistettu ennen itsenäistä työskentelyä.

Osaamisen ylläpidon osalta haastateltavat kokivat, että osaamisen ylläpito tapahtui pääasiassa itseopiskelun kautta. Yhteisiä koulutustilaisuuksia ei juurikaan järjestetty, jonka vuoksi asioiden sisäistäminen ja ymmärtäminen koettiin haasteelliseksi. Haastateltavat nostivat esille, ettei itse ammatillista osaamista juurikaan ylläpidetty tai kehitetty, vaan kouluttaminen perustui lähinnä muutoksiin tai asioiden kertaamiseen.

Motivaatio

Haastateltavia motivoi yhtenäisesti asiakas ja asiakkaan auttaminen. Myös hyvä työyhteisö ja onnistunut esimiestyö koettiin yhtenäisesti motivoiviksi tekijöiksi. Haastateltavia motivoi myös muut erilaiset tekijät, joita olivat onnistumisen tunne, kiitoksen saaminen, palkka, jonka kokee olevan oikeassa suhteessa omaan työhön, tiedon jakaminen, onnistunut viestintä, selkeät ohjeet, etätö, uuden oppiminen, omien vahvuuksien hyödyntäminen, tekemisen merkityksellisyys sekä etenemismahdollisuudet.

Haastateltavat näkivät uramahdollisuuksina pääasiassa asiakaspalvelun sisäiset tehtävät. Uramahdollisuudet nähtiin konkreettisina, mutta vähäisinä. Haastateltavat kokivat, ettei heillä ollut tietoa, millaisia vaatimuksia etenemiseen erilaisiin tehtäviin oli. Haastateltavat kertoivat, etteivät he tiedäneet, mitä heidän tulisi tehdä, jotta he voisivat edetä urallaan. Myös mahdollisuus erilaisiin työkiertoihin nostettiin esille toiveena uramahdollisuuksien osalta.

Työpäivien vaihtelun osalta haastateltavat olivat yhtä mieltä. Työpäivien sisällä tulisi olla vaihtelua ja vaihtelun tulisi tulla esimerkiksi puhelintyön lisäksi verkkoviestien tai chatin tekemisestä. Haastateltavat kokivat, että vaihtelu työpäivän sisällä olisi parempaa, kuin keskenään täysin erilaiset työpäivät. Haastateltavat korostivat myös, että yhden päivän sisällä ei saisi olla liikaa vaihtelua, jotta työn hallinnan tunne säilyisi.

Haastateltavat kertoivat etätöiden tuoneen lisää joustavuutta työhön. Haastateltavat toivoivat lisää joustavuutta työaikoihin, esimerkiksi työpäivän aloituksen ajankohdan osalta. Nykyiset työaika-joustot koettiin hyväksi, mutta joustojen lisääminen helpottaisi työn yhdistämistä arkeen. Itse työnkuva koettiin joustamattomana: työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa oman työpäivänsä sisältöön.

Palkkaus ja palkitseminen

Palkkaus aiheutti haastateltavien välillä suurta vaihtelua. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä palkkaukseen, osa koki palkkauksen matalana suhteessa työtehtävään. Haastateltavat nostivat esille, että palkkaus olisi toisella työnantajalla korkeampi, joka sai harkitsemaan työpaikan vaihtamista. Palkkauksen osalta myös kaupan alan työehtosopimuksen käyttäminen ihmetytti haastateltavia.

Palkitsemisjärjestelmän osalta pidempään työsuhteessa olleet nostivat esille järjestelmän muutoksia. Heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmä oli muuttunut lähes vuosittain. Haastateltavat kokivat, etteivät pysyneet palkitsemisjärjestelmään liittyvissä tavoitteissa mukana, eivätkä ymmärtäneet, mitä palkitsemisen eteen tulisi tehdä. Pidempään työsuhteessa olleet kokivat, että aikaisemmin palkitsemisjärjestelmä olisi ollut parempi. Palkitsemisjärjestelmään kaivattiin pysyvyyttä. Vuosi koettiin liian pitkäksi ajaksi palkitsemisjärjestelmän maksukautena. Haastateltavat kokivat, ettei vuoden maksukaudessa vaikutuksia näe, eikä järjestelmä sitouta tai motivoi.

Palkitsemisen osalta positiivisena asiana esille nousi S-Pankin ja S-Ryhmän tarjoamat henkilöstöedut. Henkilöstöetuja arvostettiin ja ne koettiin tärkeiksi. Erityisesti haastateltavat nostivat esille laajan työterveyshuollon ja e-passin. Henkilöstöedut koettiin yhtenä syynä työhön hakeutumiseen sekä työpaikan vaihdon epäröintiin.

Työhyvinvointi

Pääasiassa haastateltavat kokivat oman työhyvinvointinsa hyväksi. He kuitenkin nostivat esille työpäivien jälkeistä uupumusta. Omaan työhyvinvointiin haastateltavilla vaikutti asiakkaiden pahan olon purkautuminen heihin. Haastateltavat kokivat, että työpäivien sisäinen vaihtelu vähentäisi työpäivien kuormittavuuden tuntua. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että työn ja arjen erottaminen toisistaan oli sujuvaa.

Haastateltavat kertoivat omia ideoitaan työhyvinvoinnin parantamiseen. He toivoivat mahdollisuutta taukojumppaan työpäivän aikana. Haastatteluissa toivottiin myös lisää tukea etätyöskentelyyn esimerkiksi työvälineistä saatavien alennusten kautta. Haastateltavat toivoivat myös aikaa ja tukea oman hyvinvoinnin tarkasteluun.

Etätyöllä koettiin olevan vaikutus työhyvinvointiin. Osa haastateltavista käytti työmatkoista vapautunutta aikaa oman hyvinvoinnin kehittämiseen esimerkiksi liikunnan kautta. Haastateltavat eivät kokeneet yksinäisyyttä etätyötä tehtäessä. Etätyön ohella aktivoitunut Teamsin käyttö koettiin myös hyväksi.

Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä haastateltavilla oli paljon. Näitä asioita olivat ergonomiaan panostaminen, avoin työyhteisö, työympäristö, esimiestyö, uuden oppiminen, mielenkiintoinen ja mielekäs tekeminen, omien vahvuuksien hyödyntäminen sekä mahdollisuus etätöihin. Etenkin työyhteisön sekä esimiestyön vaikutus nousi useamman haastateltavan kohdalla esille työhyvinvointia parantavina tekijöinä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös tekijöistä, jotka voisivat saada harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Näiden tekijöiden osalta haastateltavien välillä oli suurta vaihtelua. Esille nousseita tekijöitä olivat huono esimiestyö, työn sisällön mielenkiinnottomuus, etenemismahdollisuuksien puutos, heikko työyhteisö sekä toisen yrityksen tarjoama parempi palkka. Myös työajat koettiin vaihtoluukkuutta aiheuttavana tekijänä, päivätyöhön vaihtaminen houkutti haastateltavia.

Haastatteluissa nousi esille erilaisia kuormittavuustekijöitä. Kuormittaviksi tekijöiksi haastateltavat kokivat kaiken seuraamisen, kiireen tunteen, huonon tiedon kulun, nopeat muutokset ilman asiakaspalvelun huomiointia sekä ohjeiden puutteellisuuden. Osa haastateltavista koki työn itsessään henkisesti kuormittavaksi.

Haastateltavat nostivat esille myös, kuinka mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön voitaisiin parantaa. Haastateltavat toivoivat, että työntekijöitä osallistettaisiin enemmän päätöksiä tehtäessä esimerkiksi erilaisten kyselyiden kautta. He kokivat, että vain kaksi kertaa vuodessa pidettävät työttyytyväisyystutkimukset olivat liian harvoin.

Vaihtuvuus

Vaihtuvuus ajatuksena herätti haastateltavissa monenlaisia tunteita. Suuri vaihtuvuus ihmetytti haastateltavia ja sai miettimään sen aiheuttamia kustannuksia. Osa haastateltavista koki vaihtuvuuden kuormittavana tekijänä pitkäaikaisille työntekijöille. Harmitusta haastateltaville aiheutti, ettei uusien työntekijöiden kanssa ehtinyt tutustua ennen heidän lähtemistensä, eivätkä he kokeneet enää jaksavansa panostaa uusiin tutustumiseen.

Yksi haastateltavista oli tullut S-Pankin asiakaspalveluun yhtä aikaa viiden muun henkilön kanssa. Puolen vuoden kuluttua jäljellä oli enää kaksi heistä. Haastateltava mietti, tekeekö virheen pysyessään työssä. Hän koki vahvasti, että jokin on pielessä. Hän myös koki suuren vaihtuvuuden aiheuttavan ryhmäpainetta työpaikan vaihtoon ja tunteen tarttuvan muihin.

Myös vaihtuvuuden osalta nostettiin esille uusien työntekijöiden epävarmuutta omasta tekemisestä. Haastateltavat kokivat, että uudet työntekijät jäivät yksin työn kanssa ja työyhteisön mehenki puuttuisi kokonaan. Haastateltavat kokivat, että uudet työntekijät vaihtoivat työpaikkaa, koska kokivat epävarmuutta ja epäonnistumisen tunnetta omasta tekemisestään, kun heidän osaamistaan ei varmistettu ennen itsenäistä työskentelyä.

Haastateltavat nostivat esille erilaisia keinoja, joilla vaihtuvuutta voitaisiin vähentää. Näitä keinoja olivat työn monipuolisuuden lisääminen, vuorovaikutuksen lisääminen, yhteisöllisyyden parantaminen, tutustumisen lisääminen ihmisten ja tiimien välillä, joustavuuden lisääminen, rekrytoinneissa annettavaan työnkuvaan panostaminen, ikäluokkien laajentaminen sekä uusien työntekijöiden osaamisen varmistaminen.

Haastatteluissa keskusteltiin, olisiko vaihtuvuuteen mahdollista vaikuttaa esimiehen toimesta. Esimiehen kanssa keskustelua toivottiin jokaisen haastateltavan toimesta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että työpaikan vaihtohalukkuudesta tulisi pystyä keskustelemaan oman esimiehensä kanssa avoimesti. He ajattelivat, että jos esimiehen kanssa käytäisiin omaa tilannetta avoimesti läpi ja pohdittaisiin tulevaisuuden vaihtoehtoja, voitaisiin tällä estää työntekijän irtisanoutuminen. Haastateltavat kokivat, että aloitteen keskusteluun pitäisi tulla pääasiassa esimieheltä, mutta myös työntekijällä olisi vastuu vaihtohalukkuudesta kertomiseen. Haastateltavat kertoivat,

että olisi hyvä, että vaihtohalukkuus ei olisi kielletty puheenaihe ja kaikki tietäisivät, että asiasta on hyväksyttävää keskustella.

7.4 Yhteenvedo tuloksista

Yhteenvedona voidaan sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus ja kvalitatiivinen tutkimus tukivat toinen toisiaan ja syvensivät ymmärrystä vaihtuvuuden juurisyistä. Kvantitatiivinen tutkimus antoi määrällistä dataa työntekijöiden taustatiedoista, rekrytoinnista, perehdytyksen onnistumisesta, osaamisen kehityksen onnistumisesta, vaihtohalukkuudesta, motivaatiotekijöistä sekä työhyvinvoinnista. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan mahdollisti syventymisen kyselyssä esille nousseisiin asioihin ja eri näkökulmien tarkemman tutkimuksen.

Ensimmäisenä tuloksista voitiin todentaa työntekijöiden suuri vaihtohalukkuus. Vaihtuvuus S-Pankin asiakaspalvelussa oli suurta olemassa olevan datan perusteella, mutta myös työsuhteessa olevien vaihtohalukkuus oli suurta. Vaihtohalukkuuteen vaikutti selkeästi erilaiset taustatekijät. Koulutustaustalla oli suuri vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Viimeisimpänä koulutuksena lukion käyneet ja yliopistossa kandidaatiksi lukeneet olivat todennäköisemmin harkinneet työpaikan vaihtoa verrattuna ammatillisen toisen asteen sekä ammattikorkeakoulussa perustutkinnon käyneisiin vastaajiin.

Myös vastaajan työtehtävä toi suuren vaikutuksen työpaikan vaihtohalukkuuteen. Palveluneuvojana työskentelevät vastaajat olivat muissa tehtävissä työskenteleviä vastaajia todennäköisemmin harkitsemassa työpaikan vaihtamista. Vain palveluneuvojatehtävässä työskentelevät etsivät aktiivisesti uutta työpaikkaa. Muissa tehtävissä aktiivista työnhakua ei ollut, mutta sitoutuminen S-Pankkiin oli vähäistä, sillä suurin osa vastaajista harkitsisi työpaikan vaihtamista viimeistään sopivan tehtävän tullen.

Myös vastaajan iällä oli suuri vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Mitä vanhempaan ikäryhmään vastaaja kuului, sitä epätodennäköisempää työpaikan vaihtamisen halukkuus oli. Työskentely paikkakunnalla oli vain pieni vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Helsingissä työskennelleet vastaajat olivat hieman todennäköisemmin harkinneet työpaikan vaihtoa kuin Kajaanissa työskentelevät.

Tekijät, jotka vaikuttavat työpaikan vaihtohalukkuuteen sekä työhön sitoutumiseen tulisi tunnistaa ja ottaa huomioon eri prosessien osalta. Rekrytointiprosessin osalta on hyvä tunnistaa hakijan

koulutustaustan ja iän vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen ja sitoutumiseen. Näiden asioiden vaikutus tulisi ottaa huomioon rekrytointiprofiilia suunniteltaessa. Erilaisten työtehtävien vaikutusta vaihtohalukkuuteen tulisi tutkia syvemmin, kuten miksi vain palveluneuvojatehtävässä työskentelevät henkilöt etsivät aktiivisesti uutta työpaikkaa.

Vaihtohalukkuuden osalta tutkimuksesta nousi esille myös esimiehen kanssa keskustelu. Työpaikan vaihtohalukkuudesta ei juurikaan keskusteltu oman esimiehen kanssa. Haastatteluissa kuitenkin koettiin, että tällä voisi olla vaikutus vaihtuvuuden vähentämiseen. Vaihtohalukkuudesta tulisi pystyä keskustelemaan oman esimiehen kanssa, eikä vaihtohalukkuuden tulisi olla salassa pidettävä asia. Vaihtohalukkuudesta huolimatta kvantitatiivisessa tutkimuksessa positiivisena tekijänä esille nousi vastaajien valmius suositella S-Pankkia työnantajana.

Haastatteluissa pitkäaikaisia työntekijöitä yhdisti selvästi kaksi tekijää. He kaikki kokivat asiakaspalvelun tärkeäksi ja palkitsevaksi tehtäväksi. Tätä ominaisuutta tulisi siis painottaa rekrytointiprofiilissa. He kaikki olivat hakeneet S-Pankkiin töihin kollegan suosituksen perusteella. Haastatteltavat kertoivat, että kollegan suosituksen kautta töitä oli helppoa lähteä hakemaan. He myös kokivat, että saivat realistisen kuvan tulevasta työtehtävästä kollegaltaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esille nousi, ettei osan vastaajien mielestä rekrytointitilanteessa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Vastaajista 25 % koki, ettei rekrytointitilanteessa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Sama asia nousi esille myös kvantitatiivisen tutkimuksen avoimissa vastauksissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksien analyysivaiheessa huomattiin, että rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan vaikutti usea erilainen taustatekijä.

Työsuhteen kestolla ja työskentely paikkakunnalla oli vaikutus rekrytoinnissa saatuun työnkuvaan. Alle vuoden työsuhteessa olleista työntekijöistä 30 % koki, ettei saanut rekrytoinnin yhteydessä todellisuutta vastaavaa työnkuvaa. Kajaaniin rekrytoiduista henkilöistä alle 20 % koki, ettei rekrytoinnissa annettu työnkuva vastannut todellisuutta. Helsinkiin rekrytoiduista vastaava määrä oli yli 30 %.

Näistä tekijöistä voidaan todeta, että jokin on muuttunut rekrytointiprosessissa niin, etteivät työntekijät saa enää yhtä oikeellista työnkuvaa kuin aikaisemmin. Paikkakuntavaikutuksen osalta voidaan todeta, että Kajaanissa onnistutaan antamaan todellisuutta vastaava työnkuva todennäköisemmin kuin Helsingissä.

Rekrytointien osalta haastatteluissa nostettiin esille paljon tärkeitä tekijöitä, joita rekrytoinnissa tulisi nostaa esille. Etenkin työn tavoitteellisuutta, työn seuranta ja mittaamista sekä työn myynnillisyyttä tulisi nostaa esille rekrytointitilanteessa. Hakijoille tulisi painottaa, että kyse on pääasiassa puhelintyöstä, vaikka muutakin tekemistä puhelintyön rinnalle tulisi. Rekrytoinnin aikana tulisi myös varmistaa, että hakijalla on ymmärrys työvuorosunnittelusta ja työpäivien aikataulutuksesta.

Palkkauksen osalta kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus tukivat toinen toisensa tulosta. Suurin osa S-Pakin asiakaspalvelun henkilöstöstä ei ollut tyytyväisiä nykyiseen palkkaukseen. Haastatteluissa syvennyttiin tarkemmin syyhyn, miksi tehtävän palkkausta ei koettu kilpailukykyiseksi. Haastatteluissa nostettiin esille laajentunut työnkuva, työehtosopimuserot sekä tehtävän vaativuus. Haastateltavat kokivat, ettei palkkaus vastannut tehtävänsä ja vaativuutta. Työehtosopimuserot synnyttivät epätasa-arvon tunnetta. Osa työntekijöistä ei kokenut olevansa pankissa töissä kuullessaan kaupan alan työehtosopimukseen rahoitusalan työehtosopimuksen sijaan.

Palkitsemisjärjestelmän motivointikyky oli odotettua laajempi kokonaisuus. Suurin osa vastaajista koki, ettei palkitsemisjärjestelmä ollut motivoiva. Kun vastauksia analysointiin tarkemmin, oli työsuhteen kestolla suuri vaikutus palkitsemisjärjestelmän synnyttämään motivaation tunteeseen. Alle vuoden työsuhteessa olleista puolet koki palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi, joka oli pidempään kestäneisiin työsuhteisiin verrattuna huomattavasti suurempi.

Tähän selitys löytyi haastatteluista. Pidempään työsuhteessa olleet haastateltavat kertoivat palkitsemisjärjestelmän muuttuneen useita kertoja vuosien aikana, heidän mielestään huonompaan suuntaan. Haastateltavien mukaan palkitsemisjärjestelmässä oli muutettu maksuväliä harvemmaksi sekä palkkion suuruudelle oli asetettu yläraja. Palkitsemisjärjestelmän konkreettisen vaikutuksen näkeminen oli vuosien aikana hämärtynyt, eikä sitä tästä syystä enää pidetty motivoivana. Uudet työntekijät eivät kuitenkaan olleet ehtineet nähdä muutoksia palkitsemisjärjestelmässä tai järjestelmän toimivuutta käytännössä, jonka vuoksi järjestelmä tuntui heistä motivoivalta.

Haastatteluissa palkitsemisjärjestelmästä nousi esille myös sen jatkuva muuttuminen. Haastateltavat kokivat vaikeana ymmärtää tai sitoutua järjestelmään, joka muuttui vuoden välein. Vaikka lyhyemmän ajan työsuhteessa olleet kokivat järjestelmän pääasiassa motivoivampana kuin muut, haastatteluissa uudet työntekijät kertoivat, että eivät täysin ymmärtäneet palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Koska järjestelmää ei ymmärretä, sen vaikutuksia ei nähdä ja järjestelmä muuttuu toistuvasti, oli se menettänyt motivoimisen kyvyn.

Haastatteluissa palkitsemisen osalta vahvuutena nostettiin esille henkilöstöedut. Henkilöstöedut koettiin erityisen kiinnostavina, ne olivat osalle syy, miksi he olivat hakeneet juuri S-Pankkiin töihin ja miksi he eivät halunneet vaihtaa työpaikkaa. Erityisesti laaja työterveyshuolto sekä e-passi saivat haastateltavilta kiitosta.

Perehdytys koettiin kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan pääasiassa onnistuneeksi, kun 73 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen onnistuneeksi. Haastatteluissa kuitenkin nostettiin esille perehdytyksen pitkään kestävää intensiivijaksoa, jonka päätyttyä uudet työntekijät kokivat jäävänsä yksin. Haastatteluissa nousi esille myös laaja vaadittu osaamisen määrä, joka puolestaan aiheutti uusille työntekijöille epäonnistumisen tunnetta. Myös uuden työntekijän osaamisen varmistuksesta oltiin haastatteluissa huolissaan. Perehdytyksen osalta vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä oli siis useita: uuden työntekijöiden yksinjäämisen tunne, työyhteisöön integroitumisen puute sekä osaamisen ja työn hallinnan tunteen puute.

Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta vastaajat olivat suhteellisen tyytyväisiä osaamisen ylläpitoon. Vastaajista 72 prosenttia koki osaamisen ylläpidon riittäväksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että osaamisen ylläpito tapahtui pääasiassa itseopiskelun kautta. Haastateltavat nostivat esille myös, että osaamisen ylläpito perustui lähinnä muutoksiin tai asioiden kertaamiseen. Vaihtuvuutta voi siis aiheuttaa ammatillisen osaamisen ylläpidon puutos sekä koulutusten vuorovaikutuksellisuuden puute.

Motivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen kautta löydettiin useita: etätö, mahdollisuus oppia, palautteen saaminen esimieheltä ja esimiestyö kokonaisuutena, asiakkaan auttaminen, työtehtävien haasteellisuus sekä oman työn merkityksellisyyden tunne. Motivaatioon negatiivisesti vaikutti uramahdollisuuksien puutos ja epäselvyys, työpäivien vaihtelun puute, S-Pankin kehitykseen vaikutusmahdollisuuksien puutteellisuus sekä itse työtehtävät koettiin motivoimattomiksi.

Työhyvinvoinnin osalta tutkimuksen avulla löydettiin useita vahvuuksia. Suurin osa vastaajista koki, että työhyvinvointiin panostetaan S-Pankissa riittävästi. Esimieheltä saatavan tuen koettiin vaikuttavan positiivisella tavalla työhyvinvointiin. Myös työyhteisön koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen helppouden ja töistä irtautumisen mahdollisuuden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Tutkimuksen perusteella voitiin kuitenkin sanoa, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin on heikkoa ja vaikutti työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Myös työn kuormittavuus on selkeä työhyvinvointia heikentävä tekijä.

Työpaikan vaihtohalukkuuteen oli tutkimuksen avulla mahdollista yhdistää useita tekijöitä. Ne henkilöt, jotka kokivat palkkauksen kilpailukyvyttömäksi, olivat todennäköisemmin harkinneet työpaikan vaihtoa. Ne henkilöt, jotka eivät olleet tyytyväisiä S-Pankin uramahdollisuuksiin, olivat todennäköisemmin harkinneet työpaikan vaihtamista. Myös rekrytoinnissa annetulla työnkuvalla oli vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Ne henkilöt, jotka eivät rekrytoinnissa olleet saaneet todellista työnkuvaa, olivat todennäköisempiä harkitsemaan työpaikan vaihtamista. Myös työpäivien sisältämän vaihtelun puute vaikutti todennäköisyyteen työpaikan vaihtamisen harkitsemisen osalta. Näiden asioiden lisäksi oman mielipiteen vaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin kehittymiseen pystyttiin yhdistämään todennäköisyyteen työpaikan vaihtamisen harkitsemisen osalta.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että S-Pankin asiakaspalvelussa vaihtuvuuteen vaikuttavat juurisyvät tutkimuksen mukaan ovat rekrytoinnissa annettu puutteellinen tai virheellinen työnkuva, palkkaus, työntekijän yksinäjämisen tunne perehdytyksen päätyttyä, etenemismahdollisuuksien puute ja epäselvyys, palkkaus, työpäivien vaihtelun puutos sekä vaikutusmahdollisuuksien puutos. S-Pankin asiakaspalvelun selkeät vahvuudet, jotka olemassaolollaan vaikuttavat vaihtuvuuteen vähentävästi, olivat esimiestyö, työyhteisö, mahdollisuus uuden oppimiseen, työn ja vapaaajan erottamisen helppous sekä mahdollisuus etätöihin.

7.5 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen pohjalta pystyttiin antamaan useita kehitysehdotuksia, joilla teorian tietoon ja tutkimustietoon perustuen olisi mahdollista vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Kehitysehdotukset suunniteltiin mahdollisimman käytännön läheisiksi ja toteutettavissa oleviksi.

Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpito

Tutkimuksen mukaan rekrytoinnin yhteydessä annettavaa työnkuvaa pitäisi selkeyttää ja varmistaa, että työnhakijat saavat rekrytoinnin aikana oikean työnkuvan. Rekrytointeissa voisi jatkossa hyödyntää videomateriaalia, jolla voitaisiin visualisoida konkreettisesti haussa olevaa tehtävää. Näin työnhakija pääsisi näkemään käytännössä haettavaa tehtävää, työtiloja ja S-Pankissa työskenteleviä henkilöitä.

Tämän lisäksi tutkimushaastatteluissa nousi esille erilaisia asioita, joita pitäisi painottaa rekrytoinnin yhteydessä. Rekrytoinneissa tulisi jatkossa painottaa työhön liittyvää tavoitteellisuutta ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Nämä asiat haastateltavien mukaan tuli heille tai heidän kollegoilleen yllätyksenä. Myös Contact Center -ympäristöön liittyvää aikataulutusta ja sen toteutumisen seuranta tulisi nostaa rekrytoinnin yhteydessä esille.

Myös S-Pankin asiakaspalvelun rekrytointiprofiilia olisi hyvä tarkastella uudelleen. Tutkimuksen tulosten mukaan työhön sopiva koulutustausta olisi joko ammatillinen koulutus tai ammattikorkeakoulun perustutkinto. Lukiopohjalla sekä yliopistopohjalla työntekijöillä oli suurin vaihtolukkuus työtehtävästä. Myös hakijoiden ikäluokkia tulisi tarkistaa ja varmistaa, että työtehtävään olisi hakijoita ja valittuja kaikista ikäluokista. Rekrytointia olisi hyvä myös yhtenäistää Kajaanin ja Helsingin välillä, sillä Kajaanissa onnistuttiin antamaan todellisuutta vastaava työnkuva todennäköisemmin kuin Helsingissä. Toimivia tapoja olisi hyvä jakaa paikkakuntien välillä.

Perehdytyksen osalta tutkimuksessa nousi esille suurien asiakokonaisuuksien käsittely sekä yksin jäämisen tunne intensiiviperehdytyksen jälkeen. Perehdytyksen osalta olisi hyvä tutkia mahdollisuutta suuren kokonaisuuden jaottelua pienempiin asiakokonaisuuksiin. Pienemmät asiakokonaisuudet mahdollistaisivat syvemmän oppimisen aihekokonaisuuksien perusteella. Tämä vahvistaisi onnistumisen tunnetta. Kun työntekijä pääsee aikaisemmassa vaiheessa integroitumaan työyhteisöön pitkän intensiiviperehdytysjakson sijaan, sitouttaa se paremmin työyhteisöön.

Osaamisen ylläpidon osalta tulisi pohtia mahdollisuuksia ammatillisen kehityksen mahdollisuuksiin. Työntekijät kokivat, että osaamisen ylläpito tarkoitti enemmän muutoksiin liittyvää ohjeistamista, kertaamista ja itseopiskelua. S-Pankin asiakaspalvelussa tulisi harkita, olisiko työntekijöille mahdollista rakentaa esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehityksen vuosikello. Vuosikellolla ammatillisesta kehityksestä pidettäisiin huolta, siihen saataisiin selkeä rakenne sekä se toimisi suunnitelmallisesti.

Palkkaus ja palkitseminen

Tutkimuksen mukaan S-Pankin asiakaspalvelussa olisi hyvä tarkistaa palkkauksen kokonaisuutta. Eri tehtävissä eri työehtosopimuksiin kuulumisen aiheutti epätasa-arvon tunnetta, joten samaan työehtosopimukseen siirtymisen mahdollisuutta tulisi tarkastella. Työntekijät eivät kokeneet olevansa sitoutuneita S-Pankkiin, koska eivät kuuluneet rahoitusalan työehtosopimukseen. Työntekijät kokivat, että työn haasteellisuus ja vastuu olisi kasvanut, mutta muutos ei näkyisi palkkauksessa.

Palkitsemisjärjestelmän osalta olisi hyvä tarkastella sen olemassaolon tarkoitusta. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on yleensä toimia motivoivana tekijänä, ja tällä hetkellä järjestelmä ei motivoi työntekijöitä. Palkitsemisen osalta haastatteluissa esille nousi etenkin muutos. Palkitsemisjärjestelmää on muutettu useita kertoja, ja työntekijät kokivat muutoksen olevan huonompaan suuntaan. Haastateltavat kokivat, että jatkuvasti muuttuvaan järjestelmään oli vaikea sitoutua tai ymmärtää järjestelmän toimintaa. Palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä rakentaa uudestaan niin, että se toimii motivoivana työntekijän näkökulmasta. Palkitsemisjärjestelmään tulisi myös sitoutua. Palkitsemisjärjestelmän toimintaperiaate tulisi käydä työntekijöiden kanssa läpi ja varmistaa, että kaikilla on tiedossa sen toiminta ja tarkoitus.

Motivaatio

Työpäivien sisältävää vaihtelua tulisi jatkokehittää ja pitää yllä. Työpäivien vaihtelun kokonaisuutta parannettiin jo opinnäytetyön aikana. S-Pankin asiakaspalvelussa luotiin uusi kontaktien hoitomalli, joka mahdollisti laajemman vaihtelun työpäivien sisällä. Uuden kontaktienhoitomallin myötä työntekijöiden päivät sisälsivät jatkossa puhelintyöhön varatun ajan lisäksi myös muuta työtä, kuten verkkoviestien tekemistä.

Uramahdollisuuksia tulisi nostaa selkeämmin esille. Työntekijät eivät kokeneet, että heillä olisi mahdollista edetä S-Pankin asiakaspalvelun ulkopuolelle. Tähän voitaisiin vaikuttaa rakentamalla urakartta. Urakartan avulla työntekijän olisi mahdollista tarkastella erilaisia tehtävämahdollisuuksia ja niiden vaativia ominaisuuksia. Esihenkilön tulisi myös tukea työntekijän urakehitystä kertomalla olemassa olevista mahdollisuuksista ja auttamalla työntekijää kehittämään urakehityksen kannalta tarpeellisia ominaisuuksia. Myös nykyisten työntekijöiden uratarinoita olisi hyvä nostaa esille, jotta työntekijät voisivat konkreettisesti nähdä etenemismahdollisuuksia.

Työhyvinvointi

Työntekijät kokivat tutkimuksen mukaan voimakkaasti, että heillä ei ole mahdollista vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin tai S-Pankin kehitykseen. Tähän tunteeseen olisi mahdollista vaikuttaa työntekijöiden osallistamisen kautta. Työntekijöitä tulisi osallistaa enemmän muutoksien yhteydessä, esimerkiksi asiakasviestinnän suunnitteluun tai tarkistamaan, onko kaikki asiakkaaseen vaikuttavat asiat huomioitu päätöstä tehdessä. Asiakaspalvelusta löytyy selvästi laajaa osaamista ja kyvykkyyttä, jota tulisi hyödyntää entistä enemmän.

Myös työntekijöille suunnattavia kyselyitä tulisi järjestää useammin, kuin kaksi kertaa vuodessa. Kyselyt voisivat koskea työntekijöiden hyvinvointia tai ne voisivat koskea myös työntekijöihin vaikuttavia muutoksia. Kun työntekijöille annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin, kasvaisi tunne vaikutuksen mahdollisuudesta ja työntekijöille syntyisi konkreettinen tunne päätöksiin vaikuttamisesta.

Muita mahdollisuuksia

Vaihtuvuudesta tulisi tehdä kielletyn puheen aiheen sijaan tiedossa ja keskusteltavissa oleva asia. S-Pankin asiakaspalvelussa olisi hyvä aloittaa keskustelemaan vaihtohalukkuudesta työntekijöiden kanssa säännöllisellä tasolla. Säännöllisiä keskusteluja voitaisiin käydä esimerkiksi työntekijän ja esihenkilön kuukausikeskusteluissa. Näin vaihtohalukkuuden tekijöihin olisi mahdollista vaikuttaa. Tämä mahdollistaisi myös yhteisten toimintatapojen ja vaihtoehtojen löytämisen työntekijän ja työnantajan välille. Tutkimuksesta tuli selkeästi esille, että aloitteen keskusteluun tulisi tulla esihenkilöltä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön vaihtuvuuden juurisyyt S-Pankin asiakaspalvelussa ja antaa syihin ja teorianateriaaliin perustuvia käytännön kehitysehdotuksia. Tutkimuksen avulla saatiin laajasti tietoa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä ja yksittäisiä muutoksia vaativia prosesseja lähdettiin uudistamaan ja kehittämään jo opinnäytetyöprosessin aikana.

Yksi opinnäytetyöprosessin aikana käynnistetty muutos koski työpäivien sisältämää vaihtelua. Työpäivien sisältämän vaihtelun lisäämiseksi ja työn kuormittavuuden vähentämiseksi S-Pankin asiakaspalvelussa otettiin käyttöön uusi kontaktien hoitomalli. Myös rekrytointiprosessia on uudistettu opinnäytetyön aikana, jotta vaihtuvuutta voitaisiin vähentää myös sen avulla.

Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, merkittävä ja mielenkiintoinen. Opinnäytetyölle oli olemassa selkeä tarve, joka kävi ilmi lähtötilanteen analyysissa. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli palkitseva kokonaisuus, josta hyötyi niin opinnäytetyön tekijä kuin toimeksiantaja. Tulevaisuudessa opinnäytetyöllä voi olla merkittävä vaikutus myös S-Pankin asiakaspalvelun henkilöstölle.

Opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimuksen osuus sujui lähes ongelmitta. Teorianateriaalin avulla tutkimuksen kysymysten muodostaminen oli helppoa ja tarkoituksenmukaista. Opinnäytetyön ohjaava opettaja antoi paljon oppeja kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen ja kyselylomakkeen muodostamiseen. Kyselylomakkeesta syntyi käytännöllisesti ja tarkoituksenmukaisesti hyödynnettävissä oleva kokonaisuus, joka auttoi tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumista voidaan mitata validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Kvantitatiivinen tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset vastasivat todellisuutta ja tutkimuksen kysymykset antoivat vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimuskysymykset perustuivat vahvasti käytettyyn teorianateriaaliin. Käytetyt mittarit antoivat tietoa tarvittavalla laajuudella ja lisää syventymistä vaativiin kysymyksiin pystyttiin hakemaan vastausta kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

Kvantitatiivinen tutkimus oli johdonmukainen, täsmällinen ja tarkka. Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi oli tehty huolellisesti ja perusteellisesti. Jos samoja mittareita käytettäisiin myöhemmin uudestaan, eikä kehitysehdotuksia olisi otettu käyttöön, antaisivat mittarit vastaavat tulokset. Käytetyt kysymykset tukivat ja täydensivät toinen toistaan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös lomakekyselyn vastausprosentti. Työntekijöitä oli kyselyn järjestämisen aikaan 83 ja heistä 71 henkilöä vastasi kyselyyn. Lomakekyselyn vastausprosentti oli siis 86 %, joka ylittää tulosten luotettavuusrajan. Tutkimukseen saatu vastausprosentti on tavallista korkeampi ja antaa luotettavan tuloksen tutkimukseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen oli kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna haastavampaa. Tarkoituksenmukaisen ja sopivan avoimen haastattelunrungon muodostaminen vaati paljon aikaa ja työtä. Haastattelurungosta saatiin lopputuloksena toimiva ja tutkimuskysymyksiin vastaava kokonaisuus. Haastatteluiden vastausten litterointi ja analysointi vei paljon aikaa opinnäytetyöprosessista. Olisi hyvä pohtia, olisiko haastatteluiden tullut olla lyhyempiä litteroinnin helpottamiseksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden osalta luotettavuutta tukee hankittu teoreettinen viitekehys, joka vastasi tutkimuskysymyksen selvittämisen tarpeita ja hankitun tiedon laatu oli hyvä. Kvalitatiivisen tutkimuksen laajuus oli perusteltua ja antoi kvalitatiiviseen tutkimukseen täydentävää tietoa. Myös kvalitatiivinen tutkimus eteni johdonmukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haluttu nostaa esille yksittäisiä tekijöitä, vaan löytää haastateltavia yhdistäviä tekijöitä. Tiedon analyysi vaiheessa data yhdistettiin toimivaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen kattavuus oli siis hyvä, koska tutkimuksen tuloksia ei perustettu satunnaisiin aineiston osiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin arvioitavuus ja toistettavuus onnistuivat hyvin. Opinnäytetyön dokumentti pitää sisällään tarkat tiedot kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joten analyysia on helppo arvioida. Dokumentin avulla tutkimuksen toistettavuus olisi myös mahdollista.

Aikataulu oli opinnäytetyön haastavin osa-alue. Opinnäytetyön suunnitteluprosessissa oli määritetty aikataulu opinnäytetyön tekemiselle. Aikatauluun vaikuttivat kuitenkin monet ulkoiset tekijät, joiden vuoksi opinnäytetyön tekemistä tuli sopeuttaa muutoksiin. Aikataulun muuttaminen ja hallinta antoi kuitenkin hyvää oppia tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saatu tieto vaihtuvuuden syistä oli silmiä avaavaa. Vaihtuvuuden takaa löytyi laaja kirjo erilaisia syitä, jotka kokonaisuutena vaikuttivat voimakkaasti S-Pankin asiakaspalvelun henkilöstön vaihtuvuuden määrään. Syitä tarkastellessa oli helppo ymmärtää myös työpaikkaa vaihtavien työntekijöiden tunnekirjoa, joka varmasti liikkui pettymyksestä turhautumiseen ja vihaan asti.

Opinnäytetyö vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin, sillä sen avulla saatiin arvokasta tietoa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tutkimuksien avulla saatiin luotua useita kehitysehdotuksia, joista osa käynnistettiin jo opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöllä oli käytännön hyöty työnantajalle ja se toimii jatkossa keskiössä vaihtuvuuden vähentämisen toimille.

Jokaisen työnantajan tulisi tutkia ja seurata henkilöstön vaihtuvuuden määrää. Vaihtuvuuteen puuttumalla työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa, työntekijöiden sitoutumista kasvatetaan, vähentää yrityksen kuluja sekä parantaa työnantaja- ja henkilöstömielikuvaa. Työntekijöiden sitoutumisella on myös suora vaikutus asiakkaiden saamaan asiakaskokemukseen, jonka vuoksi vaihtuvuuden vähentämisen tulisi kiinnostaa jokaista työnantajaa.

Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden laajaan ammatilliseen kasvuun ja jo aikaisemmin opittujen asioiden hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tekeminen antoi syvää ymmärrystä henkilöstösuunnitteluun liittyvistä prosesseista, motivaatiotekijöistä sekä työntekijöiden sitoutumiseen liittyviin tekijöihin. Opinnäytetyö antoi arvokasta ymmärrystä vaihtuvuudesta ilmiönä ja vahvisti tekijän halua vaikuttaa vaihtuvuuteen omalta osaltaan. Opinnäytetyön kirjoittamisen prosessi oli mielenkiintoinen kokonaisuus. Aiheeseen liittyvään teoriamateriaaliin perehtyminen kasvatti ammatillista osaamista ja auttoi ymmärtämään aiheeseen liittyvää kokonaisuutta. Eri kanavissa olevien teoriamateriaalien hyödyntäminen opetti lisää lähdekritiikkiä ja keinoja tiedon hankintaan.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus antoi paljon uusia kompetensseja opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekeminen oli laaja kokonaisuus, joka vaati paljon uutta osaamista tutkimustyön osalta. Teoriamateriaalin yhdistäminen käytännön toteutukseen antoi erittäin hyvät valmiudet toteuttaa tutkimuksia myös jatkossa. Opinnäytetyöprosessi antoi paljon oppeja ajankäytön hallintaan sekä tilanteisiin sopeutumiseen. Ulkoisiin muuttujiin ei ole aina mahdollista varautua, jolloin ihmisen tulee sopeutua tilanteeseen ja etsiä uusia keinoja työn loppuun viemiseen. Työn aikataulu ei saa olla sellainen, että ulkoinen muuttuja estää työn valmistumisen kokonaan.

Etenkin aiheen rajauksen osalta opinnäytetyö antoi tärkeän opetuksen. Mielenkiintoinen työ voi saada aikaan aiheen laajentumisen sellaiseen kokoon, ettei työn tekeminen sovitussa aikataulussa ole mahdollista, eikä työn tekeminen siinä laajuudessa olisi järkevää. Opinnäytetyöprosessin aikana monia ideoita joutui jättämään pois, jotta aiheen koko pysyi hallittavana.

Kokonaisuutena kehittyminen ja oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana oli suurta. Opinnäytetyöprosessi antoi uusia ammatillisia kompetensseja, vahvisti jo olemassa olevia kompetensseja ja antoi käytännön oppeja tutkimuksellisen työn tekemisestä. Jatkossa tutkimusten tekeminen on suunnitelmallisempaa ja helpompaa toteuttaa.

Lähteet

- Ahlroth, A. (2017). *Järkytä avoimuudella – Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Alahautala, T. & Huhta, H. (2018). *Johda terveyttä*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Benemen. (N.d.). Contact Center. Saatavilla 6.11.2021. <https://www.benemen.com/fi/contact-center>
- Branham, L. (2004). *7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/>, Ebook Central.
- Clevelnad B. & Harne, D. (2004). *Call Centers – Operations Management Handbook and Study Guide*. Annapolis: Call Center Press.
- CRMGamified. (2020). High Turnover is Costing Call Centers: Why Employee Retention Should be a Priority and What to do About it. Saatavilla 6.11.2021. <https://crmgamified.com/turnover-in-call-centers-why-prioritize-employee-retention/>
- Hutchings, P. (N.d.). Rekrytointi. Wellpack. Saatavilla 5.11.2021. <https://www.wellpack.fi/palvelut/rekrytointi/>
- Jyväskylän yliopisto. (N.d.). Laadullinen tutkimus. Saatavilla 7.3.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d.). Luotettavuus. Saatavilla 10.2.2021.
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Aineisto%3%A4ht%C3%B6inen%20tutkimus>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Koivisto, K. (2004). *Valitse oikein*. Helsinki: Gummerus.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Kupias P., Peltola R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi, miten?* Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Mannermaa, K. (2018). *Työsuojelupäällikön käsikirja*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

- Monster. (2021). Rekrytoinnin 10 sääntöä: Näin palkkaat hyvän tyypin, joka osaa hommansa. Saatavilla 7.11.2021. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/rekrytoinnin-10-saantoa-nain-palkkaat-hyvan-tyypin-joka-osaa-hommansa>
- Monster. (N.d.). Vaihtuvuuden vähentäminen. Saatavilla 15.9.2021. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/vaihtuvuuden-vahentaminen>
- Parpei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan!* Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV. Saatavilla 7.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka – Mittaa Ymmärrä Menesty*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Sekki, A. & Niemi, M. (2016). *Menesty yrittäjänä*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. (2021). Työkuormitus. Saatavilla 9.10.2021. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/kuormitus/>
- S-Pankki. (N.d.) S-Pankki – Ylivoimaista helppoutta ja hyötyä. Saatavilla 7.11.2021. <https://www.s-pankki.fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/>
- Turunen, T. (2020). Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Vainu. Saatavilla 6.11.2021. <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>
- Työturvallisuuskeskus. (N.d.). Psykososiaalinen kuormitus. Saatavilla 9.10.2021. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#ca5f6aeb
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjahylly.

Vilkkumaa, M. (2017). *Tulosrohmus*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/> Alma Talent Verkkokirjasto.

Vilpas, P. (N.d.). Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. Saatavilla 7.3.2021. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Visma. (2017). Mikä on contact center? Saatavilla 6.11.2021. <https://aiworks.visma.com/fi/blogi/mika-on-contact-center>

Liitteet

Henkilöstön vaihtuvuus -kysely

Tämä kysely on tehty osana liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön vaihtuvuuden syitä S-Pankin asiakaspalvelussa. Kysely toteutetaan anonyymisti ja luottamuksellisesti. Vastaa kaikkiin kysymyksiin. Avoimen kommentin jättäminen on vapaaehtoista.

* Pakollinen

Perustiedot

1. Millä paikkakunnalla työskentelet? *

- ☐ Kajaani
- ☐ Helsinki

2. Missä työtehtävässä työskentelet? *

- ☐ Palveluneuvoja
- ☐ Pankkineuvoja
- ☐ HD
- ☐ Kouluttaja

3. Minkä ikäinen olet? *

- ☐ alle 25-vuotias
- ☐ 26-35 -vuotias
- ☐ 36-44 -vuotias
- ☐ yli 45-vuotias

4. Kuinka pitkään työsuhteesi S-Pankissa on kestänyt? *

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1-4 vuotta
- ☐ 5 vuotta tai enemmän

5. Mikä on viimeisin koulutuksesi? *

- ☐ Ammatillinen toinen aste
- ☐ Lukio
- ☐ Ammattikorkeakoulu perustutkinto
- ☐ Yliopisto, kandidaatti
- ☐ Ammattikorkeakoulu YAMK
- ☐ Yliopisto, maisteri

Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen kehitys

6. Rekrytointitilanteessa annettu työnkuva vastasi todellisuutta *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työhön perehdytyksessä onnistuttiin mielestäni hyvin *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Osaamistani on ylläpidetty riittävästi *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaihtuvuus

9. Oletko harkinnut viimeisen 2 kuukauden aikana työpaikan vaihtoa? *

- ☐ Kyllä, etsin tälläkin hetkellä aktiivisesti uutta työtä
- ☐ Kyllä, mutta en etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa
- ☐ En, mutta sopivan paikan sattuessa voisin harkita
- ☐ En ole

10. Oletko keskustellut työpaikan vaihtohalukkuudestasi esimiehesi kanssa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En ole harkinnut työpaikan vaihtamista

11. Suositteletko S-Pankkia työnantajana? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Motivaatio

12. Koetko palkkauksen kilpailukykyiseksi? *

☐ Kyllä☐ En

13. Koetko S-Pankin palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi? *

☐ Kyllä☐ En

14. Koetko etätyömahdollisuuden motivoivaksi? *

☐ Kyllä☐ En

15. Olen tyytyväinen uramahdollisuuksiini S-Pankissa *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä mitä mahdollisuuksi a minulla on
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Minulla on mahdollisuus oppia ja kehittyä työssäni *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Saan riittävästi palautetta työstäni *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Työtehtäväni ovat riittävän haastavia *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Työpäivissäni on riittävästi vaihtelua *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Työni on merkityksellistä *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Työtehtäväni ovat motivoivia *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa S-Pankin toiminnan kehitykseen *

	Täysin eri mieltä	Hieman eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Hieman samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhyvinvointi

23. Panostetaanko työhyvinvointiisi riittävästi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

24. Oletko kokenut työpaikkakiusaamista S-Pankissa? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

25. Saatko esimieheltäsi riittävästi tukea? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

26. Pystytkö sovittamaan työn ja vapaa-ajan hyvin yhteen? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

27. Koetko, että mielipiteelläsi on väliä sinua koskettavia päätöksiä tehdessä? *

☐ Kyllä

☐ Ei

28. Pystytkö irtautumaan työstä vapaa-ajalla? *

☐ Kyllä

☐ En

29. Koetko työsi kuormittavaksi? *

☐ Kyllä

☐ En

Avoimet kommentit

30. Tähän voit kertoa avoimesti ajatuksia vaihtuvuudesta, työhyvinvoinnista tai motivaatiosta.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu – Haastattelurunko

Perustiedot

- Kerro minulle työstäsi S-Pankissa

Rekrytointi, perehdytys ja osaamisen ylläpito

- Millaiseksi koet S-Pankin rekrytointiprosessin?
- Mitä ajatuksia sinulla on S-Pankin perehdytysprosessista ja tämän jälkeisestä osaamisen ylläpidosta?

Motivaatio

- Mitkä asiat motivoivat sinua?
- Mitkä asiat vaikuttavat motivaatioosi negatiivisesti?

Palkka ja palkitseminen

- Mitä ajatuksia palkka ja palkitsemisjärjestelmä S-Pankissa herättää sinussa?

Työhyvinvointi

- Millaiseksi koet työhyvinvointiasi?

Vaihtuvuus

- Mitä ajatuksia henkilöstön vaihtuvuus S-Pankissa herättää sinussa?

Frekvenssijakaumat PSPP-järjestelmästä

Paikkakunta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Helsinki	36	50,7%	50,7%	50,7%
Kajaani	35	49,3%	49,3%	100,0%
Total	71	100,0%		

Työtehtävä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Palveluneuvoja	44	62,0%	62,0%	62,0%
Pankkineuvoja	10	14,1%	14,1%	76,1%
Kouluttaja	4	5,6%	5,6%	81,7%
HD	13	18,3%	18,3%	100,0%
Total	71	100,0%		

Ikä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alle 25-vuotias	15	21,1%	21,1%	21,1%
26-35 vuotias	22	31,0%	31,0%	52,1%
36-44 -vuotias	18	25,4%	25,4%	77,5%
yli 45-vuotias	16	22,5%	22,5%	100,0%
Total	71	100,0%		

Työsuhde

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alle vuoden	25	35,2%	35,2%	35,2%
1-4 vuotta	24	33,8%	33,8%	69,0%
5 vuotta tai enemmän	22	31,0%	31,0%	100,0%
Total	71	100,0%		

Viimeisin koulutus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ammatillinen toinen aste	32	45,1%	45,1%	45,1%
Lukio	8	11,3%	11,3%	56,3%
Ammattikorkeakoulu perustutkinto	26	36,6%	36,6%	93,0%
Yliopisto, kandidaatti	5	7,0%	7,0%	100,0%
Total	71	100,0%		

Rekrytointitilanne

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	2,8%	2,8%	2,8%
Hieman eri mieltä	16	22,5%	22,5%	25,4%
En samaa enkä eri mieltä	9	12,7%	12,7%	38,0%
Lähes samaa mieltä	32	45,1%	45,1%	83,1%
Täysin samaa mieltä	12	16,9%	16,9%	100,0%
Total	71	100,0%		

Perehdytys

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hieman eri mieltä	7	9,9%	9,9%	9,9%
En samaa enkä eri mieltä	12	16,9%	16,9%	26,8%
Lähes samaa mieltä	32	45,1%	45,1%	71,8%
Täysin samaa mieltä	20	28,2%	28,2%	100,0%
Total	71	100,0%		

Osaamisen ylläpito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	2,8%	2,8%	2,8%
Hieman eri mieltä	13	18,3%	18,3%	21,1%
En samaa enkä eri mieltä	5	7,0%	7,0%	28,2%
Lähes samaa mieltä	41	57,7%	57,7%	85,9%
Täysin samaa mieltä	10	14,1%	14,1%	100,0%
Total	71	100,0%		

Vaihtohalukkuus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä, etsin tälläkin hetkellä aktiivisesti uutta työtä	10	14,1%	14,1%	14,1%
Kyllä, mutta en etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa	21	29,6%	29,6%	43,7%
En, mutta sopivan paikan sattuessa voisin harkita	22	31,0%	31,0%	74,6%
En ole	18	25,4%	25,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Keskustelu esimiehen kanssa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	6	8,5%	8,5%	8,5%
En	42	59,2%	59,2%	67,6%
En ole harkinnut työpaikan vaihtamista	23	32,4%	32,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Suosittelisitko S-Pankkia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	59	83,1%	83,1%	83,1%
En	12	16,9%	16,9%	100,0%
Total	71	100,0%		

Palkkaus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	24	33,8%	33,8%	33,8%
En	47	66,2%	66,2%	100,0%
Total	71	100,0%		

Palkitseminen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	22	31,0%	31,0%	31,0%
En	49	69,0%	69,0%	100,0%
Total	71	100,0%		

Etätyö

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	62	87,3%	87,3%	87,3%
En	9	12,7%	12,7%	100,0%
Total	71	100,0%		

Uramahdollisuudet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	11	15,5%	15,5%	15,5%
Hieman eri mieltä	15	21,1%	21,1%	36,6%
En tiedä mitä mahdollisuuksia minulla on	4	5,6%	5,6%	42,3%
Hieman samaa mieltä	25	35,2%	35,2%	77,5%
Täysin samaa mieltä	16	22,5%	22,5%	100,0%
Total	71	100,0%		

Mahdollisuus oppia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	4	5,6%	5,6%	5,6%
Hieman eri mieltä	12	16,9%	16,9%	22,5%
En samaa enkä eri mieltä	6	8,5%	8,5%	31,0%
Hieman samaa mieltä	26	36,6%	36,6%	67,6%
Täysin samaa mieltä	23	32,4%	32,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Työtehtävät motivoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	6	8,5%	8,5%	8,5%
Hieman eri mieltä	15	21,1%	21,1%	29,6%
En samaa enkä eri mieltä	15	21,1%	21,1%	50,7%
Hieman samaa mieltä	22	31,0%	31,0%	81,7%
Täysin samaa mieltä	13	18,3%	18,3%	100,0%
Total	71	100,0%		

Mahdollisuus vaikuttaa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	21	29,6%	29,6%	29,6%
Hieman eri mieltä	16	22,5%	22,5%	52,1%
En samaa enkä eri mieltä	18	25,4%	25,4%	77,5%
Hieman samaa mieltä	15	21,1%	21,1%	98,6%
Täysin samaa mieltä	1	1,4%	1,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Panostetaanko työhyvinvointiin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	43	60,6%	60,6%	60,6%
Ei	28	39,4%	39,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Työpaikkakiusaaminen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	4	5,6%	5,6%	5,6%
En	67	94,4%	94,4%	100,0%
Total	71	100,0%		

Esimiehen tuki

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	66	93,0%	93,0%	93,0%
En	5	7,0%	7,0%	100,0%
Total	71	100,0%		

Vapaa-aika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	50	70,4%	70,4%	70,4%
En	21	29,6%	29,6%	100,0%
Total	71	100,0%		

Mielipiteen vaikutus päätöksiin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	34	47,9%	47,9%	47,9%
Ei	37	52,1%	52,1%	100,0%
Total	71	100,0%		

Irtautuminen työstä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	62	87,3%	87,3%	87,3%
En	9	12,7%	12,7%	100,0%
Total	71	100,0%		

Kuormitus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kyllä	43	60,6%	60,6%	60,6%
En	28	39,4%	39,4%	100,0%
Total	71	100,0%		