



Henkilöstön sitouttaminen ja työntekijäkokemuksen paranta- minen

Sofia Hakamäki

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HAKAMÄKI, SOFIA:

Henkilöstön sitouttaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2022

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suuri kansainvälinen asiantuntijapalveluja tarjoava yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada käsitys toimeksiantajan työntekijöiden kokemasta sitoutumisen tasosta sekä työntekijäkokemuksesta työarjessa. Sitoutumisen tason ja työntekijäkokemuksen kartoittamisen lisäksi tavoitteena oli selvittää tärkeimmät kohderyhmän sitouttavat tekijät sekä työpaikan suositeltavuus. Tavoitteena oli, että saadun tiedon avulla toimeksiantajayritys pystyy sitouttamaan henkilöstöään tehokkaammin sekä luomaan työntekijäkokemuksesta entistä paremman. Työn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön sen hetkinen tilanne kyselyn avulla. Tarkoitus oli analyysissä etsiä yhdenmukaisuuksia, selkeitä eroavaisuuksia sekä mahdollisia korrelaatioita eri vastausten välillä.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitä sitouttaminen ja sitoutuminen ovat, teorioita niiden taustalla sekä yleisiä sitouttavia tekijöitä. Lisäksi käytiin läpi työntekijäkokemusta ja työelämässä kohdattavia sosiaalisia tunteita sekä niiden huomioimisen tärkeyttä sitouttamisessa. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä henkilöstökyselynä. Aineisto kerättiin toimeksiantajan kahden eri toimipisteen henkilöstöltä strukturoidun kyselyn avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, työaruki on mielekästä ja työ on tarpeeksi haastavaa. Lisäksi työyhteisössä voidaan keskustella avoimesti. Kuitenkin kehitettävää myös löytyi muun muassa palkkauksen, työn määrän sekä palautteenannon kanssa. Sitouttavimpina tekijöinä vastaajat kokivat etätyön, työyhteisön ja -kaverit sekä palkan. Lähes neljä kymmenestä työntekijästä koki olevansa erittäin hyvin tai hyvin sitoutunut työhönsä. Myös työpaikan suositeltavuus oli hyvällä tasolla. Korrelaatioita ei vastausten välillä tässä tutkimuksessa pystytty löytämään. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi ikä, työvuodet yrityksessä tai toimipaikka eivät vaikuta työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

Kehitysehdotuksina toimeksiantajalle sitouttamisen parantamiseen syntyi tutkimuksen pohjalta jäämishaastatteluiden käyttöönotto jo työsuhteen aikana. Työntekijät itse puolestaan toivoivat palkkatason tarkistamista, työmäärän tasaamista sekä yhteisen tiimijärjestämistä.

Asiasanat: sitouttaminen, työntekijäkokemus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HAKAMÄKI, SOFIA:
Employee Commitment and Improving Employee Experience

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 4 pages
May 2022

The purpose of this study was to get an idea of the level of work commitment and employee experience of the client's employees and to find out the key engagement factors of the target group. The main goal was that with the information the client can engage their personnel more effectively and create an even better employee experience. The purpose of the analysis was to find similarities, clear differences, and possible correlations between the different responses.

The data were collected through a structured inquiry with 47 employees. The study was carried out as a quantitative personnel survey. Answers were analyzed with two different software programs depending on the type of question.

Most of the respondents stated that they were mostly satisfied, everyday work life was meaningful and the work itself was challenging enough. The most engaging factors were teleworking, work community and friends and pay. There was room for improvement in terms of pay, workload and feedback, among other things.

The findings indicate that it would be beneficial to start holding stay interviews. Different kind of inquiry will need to be conducted to determine correlations between the different factors. Now according to the study, for example, age, working years at the company or location do not affect employee commitment.

Key words: employee commitment, employee experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	SITOUTTAMINEN.....	7
	2.1 Mitä sitouttaminen ja sitoutuminen ovat?	7
	2.2 Sitouttamisen teorioita.....	8
	2.3 Sitoutuneen työntekijän hyödyt	10
	2.4 Sitouttamisen eri keinot.....	12
	2.4.1 Esihenkilön tärkeys sitouttamisessa	14
	2.4.2 Top Talentin sitouttaminen	17
	2.5 Riskikohdat – irtisanoutumiselle alttiit hetket.....	19
	2.6 Koronan ja etätyöskentelyn tuomat haasteet	22
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	25
	3.1 Mitä on työntekijäkokemus?	25
	3.2 Sosiaaliset tunteet työelämässä.....	27
	3.2.1 Psykologisen turvallisuuden tunne	27
	3.2.2 Arvostuksen tunne.....	29
	3.2.3 Yhteenkuuluvuuden tunne	30
	3.2.4 Vaikuttamisen tunne	31
	3.2.5 Reiluuden tunne	32
4	SITOUTUMINEN JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	33
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	35
	5.1 Yleiset kysymykset.....	35
	5.2 Arjen kokeminen	35
	5.3 Sitouttavat tekijät ja Yritys X:ään sitoutuminen	38
	5.4 Kokemuksia odotuksista ja vaikuttamisesta	42
	5.5 Koettu sitoutuneisuus.....	43
	5.6 Korrelaatiot.....	44
6	POHDINTA	45
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Kyselylomake	50

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suuri kansainvälinen asiantuntijapalveluja tarjoava osakeyhtiö. Opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä kerättyä arkaluontoista aineistoa, jonka takia toimeksiantajaan viitataan pelkästään Yritys X:nä. Suomessa Yritys X toimii 15 eri paikkakunnalla ja työllistää 700 henkilöä. Yritys X haluaa vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista, sillä asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen yksi tärkeimmistä pääomista on ihmiset. Jotta yritys voi parantaa omaa sitouttamisen strategiaansa, täytyy saada yleiskuva sitoutuneisuuden nykytilanteesta sekä työntekijäkokemuksen vaikutuksesta siihen. Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on tärkeää ja työntekijäkokemuksella arjessa on suuri vaikutus yksilön sitoutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada käsitys toimeksiantajan työntekijöiden kokemasta sitoutumisesta ja työntekijäkokemuksesta työarjessa. Tavoitteena oli saada yleiskuva henkilöstön kokemasta sen hetkisestä työilmapiiristä, hyvinvoinnista, henkisestä jaksamisesta, johtamisesta ja kehityskohteista, sillä nämä vaikuttavat sitoutuneisuuteen. Tavoitteena oli kerätä yritykselle tietoa kohderyhmän sitouttavista tekijöistä sekä työpaikan suositeltavuudesta. Lisäksi tavoitteena oli, että yritys pystyisi hyödyntämään tutkimustuloksia, vaalien hyväksi koettuja käytäntöjä ja kehittämään huonompia ja näin ollen sitouttamaan työntekijöitään tehokkaammin sekä luomaan työntekijäkokemuksesta entistä positiivisemmän. Tarkoituksena oli järjestää kysely kahden satunnaisesti valitun toimipisteen työntekijöille ja kerätä tietoa sähköisen kyselyn avulla. Tarkoitus oli analysoida vastauksia etsien yhdenmukaisuuksia tai selkeitä eroavaisuuksia vastausten välillä. Tarkoitus oli myös tutkia, onko eri vastausten välillä mahdollisia korrelaatiota nähtävissä. Tutkimuksessa haluttiin saada selville, onko aiemmin raportissa mainituilla tekijöillä yhteyttä työntekijöiden kokemaan sitoutuneisuuteen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä henkilöstökyselynä, jonka otantaan valikoitui noin 75 työntekijää toimeksiantajan kahdelta eri toimipaikalta. Tutkimus tehtiin poikittaistutkimuksena, sillä sen avulla haluttiin saada yleiskuva vallitsevasta tilanteesta. Kyselyn huolellisen luonnin jälkeen, se käytiin läpi koe-

testaajien toimesta selkeyden varmistamiseksi ja väärinymmärrysten minimoimiseksi. Kysely lähetettiin henkilöstölle sähköisessä muodossa. Kysely oli avoimena kaksi viikkoa Yritys X:n henkilöstölle, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin.

Opinnäytetyön raportissa käsitellään ensin sitoutuneisuuden ja sitouttamisen käsitteitä, muutamia teorioita, sitoutuneen työntekijän hyötyjä sekä erilaisia sitouttamisen keinoja. Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia riskikohtia irtisanoutumiselle sekä korona-ajan tuomia haasteita. Näiden jälkeen syvennyttään työntekijäkokeemukseen ja työelämässä kohtattaviin sosiaalisiin tunteisiin sekä niiden vaikutukseen sitouttamisessa. Näiden jälkeen on tutkimuksen toteutuksen vuoro, jota seuraa itse tutkimustulokset. Lopuksi on vielä pohdinta opinnäytetyöprosessin etenemisestä, toteutuksesta sekä kehitysehdotuksista toimeksiantajalle. Keskeisinä lähteinä opinnäytetyössä käytettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä erilaisia koulutusmateriaaleja.

2 SITOUTTAMINEN

2.1 Mitä sitouttaminen ja sitoutuminen ovat?

Arkipuheessa sitoutuminen yleensä rinnastetaan lähtöherkkyyteen, mutta sitoutumisen käsite on kuitenkin paljon moninaisempi. Se on yksilön psykologinen suhde johonkin tiettyyn organisaatioon tai yritykseen. Tätä ilmiötä voidaan kutsua myös nimellä psykologinen sopimus. Psykologisen suhteen ollessa hyvä työntekijän työtyytyväisyys on parempi, työntekijä haluaa jatkaa työskentelyä organisaatiossa pidempään sekä aidosti arvostaa yritystä. Jos taas suhde on huono, niin riski työntekijän pois lähtemisestä on suuri. Sopimukseen tarvitaan aina kaksi osapuolta, joten saadakseen työntekijän sitoutumisen täytyy myös työnantajan pystyä osoittamaan vastavuoroisesti sitoutumisensa työntekijään. Työnantaja voi osoittaa omaa sitoutumistaan työntekijään esimerkiksi luottamalla tähän, antamalla työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin sekä käyttää ja kehittää kykyjään itseänsä haastamalla. Yksi tärkeä edellytys työntekijän sitoutumiselle on, että hän pystyy luottamaan työn jatkuvuuteen. (Viitala 2021, 45.) Työntekijän sitoutuminen ja lojaalius työnantajaa kohtaan syntyvät reilusta ja hyväksi koetusta johtamisesta sekä arvostavasta esihenkilötyöstä. Myös yrityksen yleiset henkilöstökäytännöt ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä sekä yhteisönä on tärkeää. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 43.)

Opinnäytetyössä puhutaan välillä sitoutumisesta ja välillä sitouttamisesta. Työntekijä sitoutuu yritykseen, kun hän lupautuu työskennellä yritykselle ja pitää omasta lupauksestaan kiinni. Sitouttaminen puolestaan tarkoittaa työnantajan tekemiä toimia saadakseen työntekijän haluamaan työskennellä yrityksen palveluksessa, myös sen jälkeen, kun työntekijä on jo työsuhteessa.

Hyvään johtamiseen liittyvät aineettomat asiat nousevat keskeisiksi sitouttamisen tekijöiksi, vaikka niitä ei olisi osattu luvata etukäteen rekrytointivaiheessa. Toisin sanoen niiden puuttuminen tai vajavainen hoitaminen saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. (Hakonen ym. 2018, 43.) Aineetonta palkitsemista ei voida mitata rahassa. Kun ihmiset harkitsevat nykyisen ja uuden potentiaalisen työpaikan välillä, aineettoman palkitsemisen merkitys on todennäköisesti suurempi kuin palkan.

Aineeton palkitseminen motivoi työhön ja sitouttaa työntekijää organisaatioon. Aineeton palkitseminen voi esimerkiksi olla mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, saatu kiitos ja arvostus, luovuuden tai itsensä kehittämisen vapaus. Myös työpaikan sijainti, joustavuus sekä vapaus työpaikan, -aikojen ja -tapojen suhteen on tärkeä tekijä työ- ja arkielämän yhteen sovittamisen kannalta. (Viitala 2021, 105–106.) Potentiaalisilla työnhakijoilla on siis ennakkovaatimuksia aineettomien palkitsemistapojen osalta, joiden he odottavat täyttyvän. Tästä syystä yrityksen kannattaa miettiä, mitä aineettoman palkitsemisen keinoja se jo käyttää ja mitä tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön tai parantaa. Lisäksi tulisi miettiä, halutaanko vain täyttää nuo odotukset vai yllättää potentiaalinen työntekijä ylittämällä ne kirkkaasti.

Työntekijöiden vaihtuvuus ei ole aina paha asia, mutta sen tulisi olla rauhallista ja niin sanotusti hallinnassa. Irtisanoutumisaallot lietsovat paniikkia ja helposti saavat töissä viihtyvätkin työntekijät epäröimään ja mahdollisesti irtisanoutumaan. Sopiva vaihtuvuus lisää erilaisia näkökulmia ja osaamista yrityksen sisällä. Lisäksi uusilla tulokkailla saattaa hyvinkin olla toimivia parannusehdotuksia prosesseihin, kun he eivät ole vielä kangistuneet vanhoihin rutiineihin. Riitta Viitalan (2021, 45) mukaan pikaruokaravintolat saattavat kestää 50 prosentin vaihtuvuuden ilman, se häiritsee merkittävästi liiketoimintaa, mutta suunnittelutoimistolle jo 5–7 prosentin vaihtuvuus voi olla kohtalokas.

2.2 Sitouttamisen teorioita

Sitoutumisen kohteena voi olla itse työ ja/tai työpaikka, sekä se voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tutkimusten mukaan tunneperäinen sitoutuminen on optimaalisempaa sekä yrityksen että työntekijän kannalta. Tällöin sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä, tekevänsä merkittävää työtä ja kehittävänsä itseään organisaation avulla. Hän ei ole sitoutunut ainoastaan esimerkiksi rahan, aseman tai muun välineellisen edun vuoksi. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on todennäköisemmin valmis joustamaan työssään. (Viitala 2021, 45.)

Meyerin ja Allenin sitouttamisteorian mukaan sitoutumistyypppejä on kolme: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. **Affektiivinen sitoutuminen**

viittaa työntekijän omaan haluun työskennellä yrityksessä (Allen & Meyer 1991, 67). Työntekijä, joka on sitoutunut vahvan affektiivisesti, tuntee emotionaalista kiintymistä organisaatioon ja on todennäköisesti motivoituneempi tai halukkaampi osallistumaan merkityksellisesti organisaation toimintaan. Sitoutumistyyppiin vaikuttaa vahvasti organisaatiossa tehtyjen päätösten oikeudenmukaisuus, eikä niinkään ovatko tehdyt päätökset juuri työntekijän itsensä haluamia. (Allen & Meyer 1997, 24, 48.) Tähän sitouttamistyyppiin kuuluu arvostus ja luottamus sekä hyvin usein sosiaalisiin suhteisiin liittyvät positiivisen tunnetason sitoumus (Viitala 2013, 86). Tiivistetysti affektiivisesti sitoutunut työntekijän haluaa työskennellä organisaatiolle.

Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa henkilön arvioon yrityksessä työskentelyn kannattavuudesta. Kaikki mikä lisää menetettyjä kustannuksia, mikäli työntekijä lähtisi pois, on potentiaalinen luomaan jatkuvaa sitoutuneisuutta. (Allen & Meyer 1991, 77.) Jatkovasti sitoutunut työntekijä ei pysy yrityksessä, koska olisi emotionaalisesti kiintynyt siihen. Työntekijä sitoutuu yritykseen, koska hän tunnistaa, että pois lähtemisellä on liian korkeat kustannukset, joita työntekijä ei ole valmis maksamaan. Jatkuva sitoutuminen ei vaikuta ollenkaan tai voi vaikuttaa negatiivisesti töissä paikalla oloon ja työsuorituskykyyn, paitsi jos töiden jatkuminen on riippuvainen työsuorituksesta. (Allen & Meyer 1997, 24–25.) Jatkuva sitoutuminen on välineellistä, eikä se välttämättä motivoi työntekijää tekemään parastaan, vaikka se sitouttaisikin työntekijän jäämään organisaatioon. Työntekijä arvioi saatua etua ja organisaatiolle annettua panostusta työsuhteen jatkamisen kannalta. Saadut edut ovat esimerkiksi palkka ja palkkiot, muut henkilöstöedut sekä organisaation jättämisestä koituvat haitat ja menetykset. Jatkovasti sitoutunut työntekijä kokee tarvetta jatkaa työskentelyä organisaatiolle.

Normatiivinen sitoutuminen taas syntyy yhteiskunnan luomien normien ja yksilöön kohdistuvien velvollisuuksien ja vaatimuksien kautta (Allen & Meyer 1997, 25). Yksilön taustat saattavat vaikuttaa siihen kuinka taipuvainen työntekijä on sitoutumaan normatiivisesti. Mikäli perhe ja läheiset korostavat työnantajalojallisuutta pienestä pitäen, on yksilö todennäköisemmin taipuvainen tähän sitoutumistyyppiin. Myös kulttuuri saattaa vaikuttaa taipuvaisuuteen, mikäli se painottaa enemmän kollektiivisuutta kuin yksilöllisyyttä. Lisäksi organisaation erityiset edut,

palvelukset ja investoinnit työntekijälle saattavat saada hänet tuntemaan velvollisuutta organisaation palvelukseen jäämisessä, vaikka hänelle avautuisi houkuttelevia työtarjouksia muualta. (Allen & Meyer 1991, 77–78.) Suhteeseen vaikuttaa suuresti se, miten työntekijän odotetaan toimivan ja käyttäytyvän suhteessa työnantajaansa (Viitala 2013, 86). Normatiivisesti sitoutunut kokee, että hän on velvollinen jatkamaan organisaatiossa työskentelyä.

Kaikki sitoutumisen kolme eri tyyppiä voivat toimia ainoana suhdetyypinä tai henkilön sitoutuminen voi olla yhdistelmä kaikista niistä. Esimerkiksi työntekijä saattaa tuntea suurta halua sekä tarvetta jäädä, mutta ei niinkään velvoitetta. Toinen henkilö saattaa tuntea vähän halua, kohtalaista tarvetta ja vahvaa velvollisuuden tunnetta organisaatioon jäämisessä. (Allen & Meyer 1991, 68, 74.) Ensimmäisen esimerkin henkilö olisi affektiivisesti sekä jatkuvasti sitoutunut, mutta ei normatiivisesti. Toisessa esimerkissä työntekijä ei juurikaan olisi sitoutunut affektiivisesti, jonkin verran jatkuvasti ja paljon normatiivisesti.

2.3 Sitoutuneen työntekijän hyödyt

Sitoutuminen säästää rahaa, aikaa ja voimavaroja. Rod Brinerin sekä Neil Conwayn (2012) tekemässä tutkimuksessa osoitettiin, että paremmin organisaatioon sitoutuneet työntekijät olivat tehokkaampia kuin vähemmän sitoutuneet. Vahvempaa sitoutumista kokevat henkilöt muun muassa vastasivat asiakkaiden puheluihin huomattavasti nopeammin sekä saivat vähemmän valituksia ja reklamaatioita asiakkailta. (Briner & Conway, 2012, 472.)

Sitoutunut organisaatio mahdollistaa avoimen keskustelutilan kysymyksien ja huolien ääneen sanoittamiselle. Hyvän johtajan tulee ymmärtää luoda tuo keskusteluyhteys ja kuunnella työntekijöiden sanomisia, jotta aitoa sitoutumista päästään rakentamaan. Kun avoin ajatustenvaihto on osa organisaatiota, voi jokainen yksilö kokea osaomistajuutta visiosta ja näin ollen tuntea suurempaa sitoutuneisuutta sitä kohtaan. Mikäli työntekijän huolia ja parannusehdotuksia ei kuulla, saattaa hän luovuttaa koko vision suhteen, ennen kun on edes päästy alkuun. (Davis, B., Kukkonen, S., Scullard, M. & Straw, J. 2015, 86.) Työnantaja hyötyy organisaation avoimuudesta uusien ideoiden ja vision vahvistumisen

muodossa. Vaikka visio olisi alun perin ollut jo hyvä ja vahva, sillä on mahdollisuus kehittyä kritiikin avulla vieläkin paremmaksi. Paremmaksi visioksi, jolla on koko organisaation tuki takana.

Yritykset haluavat pitää kiinni etenkin taitavista työntekijöistään. Nykyään on automatisoitu paljon rutiinitöitä, jolloin työntekijöiden vastuulle on jäänyt enemmän ammattiosaamista vaativat tehtävät. Monet yritykset nojaavat siis työntekijöiden osaamiseen ja organisaatio kärsii, kun ydinosaat lähtevät yrityksestä pois. Beverly Kayen ja Sharon Jordan-Evansin (2021) mukaan taitavat työntekijät eivät koe olevansa osa yritystä, jos he eivät ole sitoutuneita. Ja he eivät ole sitoutuneita, jos eivät koe kuuluvansa organisaatioon. Työntekijät tuntevat kuuluvuutta ja sitoutuneisuutta, kun esihenkilö välittää heidän kasvamisestaan ja kehittymisestä, kohtelee oikeudenmukaisesti sekä kehittää työkulttuuria on oikeaan suuntaan. Lisäksi esihenkilön tulisi huomioida, kunnioittaa, ylistää sekä hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia. Vasta kun työntekijä tuntee olonsa täysin hyväksytyksi itsenään ja olevansa osa organisaatiota, pystyy hän työskentelemään koko potentiaalinsa mukaisesti. (Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2021.)

Myös muut tutkimukset osoittavat paljon erilaisia etuja sitoutuneen työntekijän ja ei sitoutuneen välillä. Esimerkiksi Jari Hakasen ja Wilmar Schaufelin (2012) tekemässä seitsemän vuoden mittaisessa tutkimuksessa selvisi, että positiivinen sitoutuneisuus työhön vähentää ennustettuja masennusoireita pitkällä aikavälillä. Burnout eli työuupumus puolestaan ennusti tutkimuksen mukaan masennusoireita tuleville vuosille. (Hakanen & Schaufeli 2012.)

Työntekijän loppuun palaminen ja uupuminen, saattaa johtaa sairauslomaan, mikä puolestaan tuo lisäkuluja työnantajalle. Sairauslomalla olevalle henkilölle täytyy palkata sijainen, eivätkä työt siitä huolimatta aina etene samalla tavalla. Elinkenoelämän Keskusliiton arvion mukaan sairauspoissaolojen keskimääräinen hinta työnantajalle on 350 euroa päivässä ja esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa poissaolon hinta voi olla lähempänä 1 000 euroa (Kauppalehti 2018). Työnantaja hyötyy työntekijän paikalla olosta niin eteenpäin viedyn työn kuin myös taloudellisen näkökulman puolesta.

2.4 Sitouttamisen eri keinot

Sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, sillä työntekijä muistaa työilmoituksessa ja työhaastattelussa kuvatun mahtavan tiimin, työtehtävän sekä luvatut edut. Mikäli nämä lupaukset eivät vastaakaan todellisuutta, voi työntekijä kokea tulleen huijatuksi. Tämänlainen kokemus voi helposti saada työntekijän jättämään yrityksen nopeastikin koeajalla. Viitalan (2021) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa laajasti kaikkia niitä toimia, joiden avulla rakennetaan henkilölle mahdollisuus suoriutua nopeasti ja tehokkaasti uudessa työssä ja viihtyä uudessa työympäristössä. Perehdytyksen aikana työntekijän kokemukset uuden työympäristön tarjoamasta avusta muodostuvat. Nuo kokemukset puolestaan heijastuvat oman roolin näkemiseen työyhteisössä ja organisaatiossa sekä työnantajakuvaan. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus psyykkiseen työhyvinvointiin. Mitä tehokkaammin ja helpommin työntekijä osaa suoriutua tehtävistään, sitä suurempia ovat onnistumisen kokemukset ja itseluottamuksen kasvu. Lisäksi hyvistä suorituksista saa positiivista palautetta myös työympäristöstä, ja työkaverit todennäköisesti suhtautuvat myönteisesti tulokkaaseen. Kaikki nämä vaikuttavat kokonaisuuteen saaden työntekijän innostumaan ja auttavat rakentamaan vahvoja vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä. (Viitala 2021, 97–98.) Hyvin hoidettu rekrytointi ja perehdytys ovat siis sitouttamisen kivijalka, jonka päälle kaikki muu kasautuu.

Itse työn täytyy olla tarpeeksi vaihtelevaa ja haastavaa. Jos työntekijä pääsee kyllästymään rutiinomaisiin tehtäviin ja tietää, että mikään ei tule muuttumaan, niin hän todennäköisesti lähtee pois. Myös jos hän joutuu taistelemaan oman jakamisensa kanssa eikä helpotusta ole tiedossa, hän lähtee. (Valvisto 2005, 94.) Tässä täytyy huomioida ihmisten erilaisuus ja erilaiset mieltymykset. Toiselle työntekijälle jokin työ voi olla liian yksitoikkoista, kun taas toinen nauttii sen rutiineista. Työntekijän omat vahvuudet ja persoona ovat vahvasti yhteydessä työn mielekkyyteen.

Kayen ja Jordan-Evansin (2021) tekemässä tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, mikä sai heidät jäämään työpaikkaansa. Vastaajia tutkimuksessa oli yli 18 000

henkeä erilaisilla taustoilla. Alan, tehtävien, maantieteellisen sijainnin, sukupuolen ja iän erot nähtiin tutkimuksessa hyvin pieninä. Alla on listattuna 13 tutkimuksessa yleisintä syytä tärkeysjärjestyksessä:

1. Jännittävä, haastava tai merkityksellinen työ
 2. Kannustava johto/hyvä pomo
 3. Tunnistaminen, arvostus ja kunnioitus
 4. Ammatillinen kasvu, oppiminen ja kehittyminen
 5. Joustava työ (vapaa-ajan yhdistäminen)
 6. Reilu palkka
 7. Työn sijainti
 8. Työsuhdeturva ja varmuus
 9. Ylpeys organisaatiosta, sen missiosta tai tuotteista
 10. Työskentely hyvien työkavereiden tai asiakkaiden kanssa
 11. Hauska, miellyttävä työympäristö
 12. Hyvät työsuhde-edut
 13. Lojailus ja sitoutuminen työkavereihin tai pomoon
- (Kaye & Jordan-Evans 2021.)

Vuonna 2019 tehdyssä tutkimuksessa, jossa hyödynnettiin yhteensä 35 000 kansainvälisen työntekijän vastauksia, tutkittiin työhön sitoutuneisuuden yleisyyttä erilaisissa ryhmissä ja niiden suhteellista merkitystä työhön sitoutumiseen. Sitoutuneisuutta havaittiin erityisesti maatalouden, metsästyksen ja metsätalouden aloilla. Samoin palvelualoilla kuten terveyteen ja sosiaalihuoltoon tai koulutukseen liittyvissä ammateissa työskentelevät ihmiset taipuivat olemaan enemmän sitoutuneita työhönsä kuin esimerkiksi teollisuus, kuljetus, varastointi ja viestintä aloilla työskentelevät. Eniten positiiviseen sitoutuneisuuteen tutkimuksen mukaan vaikutti henkilön ammatti 68 % ja toiseksi eniten toimiala 17 %. Loput 15 % prosenttia jakautui muun muassa taloudellisen sektorin (4,3 %), työsopimuksen (3 %) ja kouluttautuneisuuden (2,5 %) kesken. Korkeammin kouluttautuneet tai vakituisesti työskentelevät ihmiset olivat todennäköisesti sitoutuneempia kuin vähemmän kouluttautuneet tai määräaikaissa työsuhteissa työskentelevät henkilöt. Taloudellisella sektorilla tutkimuksessa viitattiin siihen, että hyvin hallitussa maassa, jossa demokratia sekä yksilöllisyys on vahvoja, korruptio ja sukupuolten välinen epätasa-arvo on pientä, työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneempia. (Hakanen, Roponen, Schaufeli, De Witte 2019.) Eli esimerkiksi opetusalailla

vakituksena työntekijänä toimiva opettaja on todennäköisemmin sitoutuneempi työhönsä kuin kuljetusalalla määräaikaisena työskentelevä kuski. Kaikkiin yllä mainittuihin tekijöihin ei työnantaja voi rekrytointivaiheessa enää vaikuttaa, mutta niihin joihin työnantajalla on vaikutusvaltaa kannattaa panostaa muidenkin edestä. Etenkin työsopimusta ajatellen, miksi työntekijä edes sitoutuisi työhön, jos työnantajakaan ei ole sitoutunut antamaan töitä määräajan jälkeen.

On tärkeä muistaa, että työntekijät kaipaavat onnistumisen tunteita, kiitosta ja palkitsemista myös taloudellisesti huonoina aikoina. Onnistuneesti rakennettu palkitsemisjärjestelmä kertoo työntekijöille selkeästi, miten on onnistuttu työssä ja tavoitteissa, sekä mihin on jatkossa pyrittävä. Jos tavoitteisiin ei päästä, ei yleensä myöskään makseta palkkioita, mutta tunnustusta kannattaa joka tapauksessa pyrkiä antamaan jollakin muulla tavalla. (Hakonen ym. 2018, 44.)

2.4.1 Esihenkilön tärkeys sitouttamisessa

Kuten aikaisemmin mainittu, sitoutuminen on kahden osapuolen välinen sopimus ja se vaatii molempien osapuolten panostamista toimiakseen. Organisaatio osapuolena voidaan jakaa useampaan tekijään: organisaatio kokonaisuudessaan, työtehtävä, esihenkilö ja yrityksen johto. Kaikilla näillä tekijöillä on erilainen rooli sitouttamisen keinona. Erityisesti esihenkilöillä on suuri rooli, sillä he ovat mukana jokapäiväisessä arjessa ja niin sanotusti edustavat organisaatiota ja johtajia alaisilleen.

Gallupin vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan johtajat ja esihenkilöt ovat vastuussa vähintään 70 % työntekijöiden sitoutuneisuuden vaihteluista liiketoimintayksiköiden välillä. Asiaa vaikeuttaa vielä, että hyvän esihenkilön löytäminen voi olla vaikeaa. Kaikki eivät sovellu esihenkilötehtäviin. Kyseisen tutkimuksen mukaan vain 10 % ihmisistä omaa korkean kyvyn johtaa muita ihmisiä. Eli ainoastaan yksi kymmenestä luonnostaan loistaa kyseisessä työssä. Toiset kaksi kymmenestä ovat siihen kykeneviä, mutta tarvitsevat koulutusta ja kehitystä olakseen loistavia. (Beck & Harter 2015.) Tämä kertoo siitä, kuinka suuri merkitys esihenkilön valinnalla ja koulutuksella on. Kaikista työntekijöistä ei ole johtamaan

muita, vaikka heitä kuinka koulutettaisiin. Huono esihenkilö saa hyvänkin tiimin hajoamaan ja sitoutuneisuuden laskemaan.

Kaye ja Jordan-Evans (2021) kirjoittivat kirjan *Love 'Em or Lose 'Em*, jossa käydään paljon hyviä vinkkejä johtajien ja esihenkilöiden toiminnan parantamiseksi, joiden avulla sitoutetaan hyviä työntekijöitä yritykseen. Kirjassa todetaan, että usein työntekijältä kysytään vasta lähtöhaastattelussa, mitä työnantajan tulisi tarjota ja antaa, jotta työntekijä jäisi organisaatioon vielä pidemmäksi aikaa. Tässä vaiheessa työntekijä on usein kuitenkin tehnyt jo päätöksensä ja on suuntaamassa toisaalle. Miksi työnantaja ei kysy jo työsuhteen aikana, mikä saa työntekijän palaamaan joka päivä ja mitä hän kaipaaisi, että pystyisi sitoutumaan myös tulevaisuudessa? Kaye ja Jordan-Evans esittelivät ratkaisuksi jäämiskeskustelut pelkkien lähtöhaastatteluiden lisäksi. Jäämiskeskustelu voitaisiin pitää kehityskeskustelun yhteydessä tai kutsua yritykselle avainosaajat erilliseen keskusteluun, jossa asiaa käytäisiin läpi huolella. Asiasta kysyminen on huomattavasti tehokkaampaa kuin arvailu ja lisäksi työntekijä tuntee, että hänestä välitetään, häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan sekä pidetään tärkeänä. Moni esihenkilö saattaa pelätä työntekijän pyytävän liikaa, eikä toiveita voitaisi täyttää, jolloin työnantaja saattaisi näyttäytyä huonossa valossa. Jos keskustelussa tulee tällainen tilanne, kirjassa suositellaan esihenkilöä toimimaan seuraavasti:

1. Kerro uudestaan, kuinka paljon arvostat työntekijää
2. Kerro totuudenmukaisesti pyynnön toteuttamisen esteistä
3. Selvitä, mitä pyynnön toteuttaminen vaatisi ja minkälaisella aikavälillä se onnistuisi
4. Kysy, mitä muuta työntekijä tarvitsee

(Kaye & Jordan-Evans 2021.)

Kun kysymystä ”mitä muuta” toistetaan tarpeeksi monta kertaa, saadaan lopulta myös sellainen vastaus, minkä esihenkilö pystyy täyttämään. Hyviä tapoja kysyä tuo kysymys on esimerkiksi: *”Minkä yhden muutoksen tekisit nykyiseen työhösi, jotta voisit ajatella jääväsi kyseiseen työhön?”*, *”Mitä voisin esihenkilönäsi tehdä enemmän tai vähemmän?”* tai *”Mitä voimme tehdä edistääksemme työuraasi entisestään?”*. Toinen hyvä lähestymistapa voi olla paluu menneisyyteen: *”Jos sinun pitäisi palata johonkin aikaisempaan työtehtävääsi, mikä se olisi ja miksi?”*

(Kaye & Jordan-Evans 2021.) Entisen työpaikan toimintatapojen kopioiminen täysin ei ole ihanteellista, sillä työntekijähän lähti sieltä jo aikaisemmin, mutta parhaimpien käytäntöjen ottaminen käyttöön itselle voisi puolestaan toimia. Kauniiden sanojen ja lupauksen antaminen ei toimi yksinään. Mikäli jotain lupaa, on se myös toteutettava. Esihenkilön auktoriteetti ja työntekijöiden luotto heikentyvät jokaisen rikotun lupauksen myötä.

Todennäköisyys irtisanoutumiselle kasvaa, jos työntekijä ei tunne yhteyttä tai hänellä ei ole työkaveriporukkaa, jonka tukisi häntä ja jonka kanssa hän voisi jakaa mieltä painavia asioita. Työntekijän on paljon vaikeampi lähteä, kun hän tuntee yhteenkuuluvuutta ihmisten ja organisaation tavoitteiden kanssa. Suurin osa ihmisistä tarvitsee työkavereita vaihtamaan ajatuksia, työskentelemään ja luomaan uutta yhdessä. Positiiviset tunnesiteet ja yhteenkuuluvuus ovatkin avaintekijöitä tuottavuudessa. Esihenkilö ja yritys voivat omalla panoksellaan auttaa luomaan yhteyksiä kolmella eri askeleella: *yhteyksien luominen työntekijöiden välille, yhteyden luominen yrityksen tarkoitukseen sekä yhteyksien luominen organisaation rajojen yli*. Ensimmäisenä askeleena on luoda **yhteyksiä työntekijöiden välille**. Erilaiset sosiaaliset ja ammatilliset ryhmät antavat työntekijöille väylän tutustua samankaltaisiin tai samanlaisessa elämäntilanteessa oleviin ihmisiin. Näin he pääsevät tutustumaan työkavereihin työidentiteettiä syvemmälle ja luomaan oikeasti merkityksellisiä suhteita, jopa yli yksikkörajojen. Tämä puolestaan saattaa johtaa innovaatioiden syntyyn, kasvattaa ongelmanratkaisunäkökulmia sekä luoda pysyviä ystävyys-suhteita ja yhteistyötä, jotka puolestaan syventävät sitoutuneisuutta. Työnantajan kannattaa edistää tällaisten ryhmien toimintaa sponsoroimalla niiden aktiivista toimintaa, esimerkiksi yhteisen urheilulajin muodossa. Lisäksi yhdessä syödyt lounaat ovat erittäin tärkeitä sosiaalisia tapahtumia, joita työnantajan tulisi vaalia ja kannustaa pitämään. Työntekijöiden käytäväkeskusteluun ei tulisi myöskään liian herkästi puuttua, sillä se lisää yhteyttä työpaikkaan ja useimmiten keskustelu liittyykin työhön. (Kaye & Jordan-Evans 2021.)

Yhteyden luomisessa yrityksen tarkoitukseen esihenkilö voi puolestaan järjestää keskustelutuokion yrityksen historiasta, sen perustajista ja asiakkaille tuomasta hyödyistä. Ymmärrys lisää ylpeyttä, joka puolestaan lisää sitoutuneisuutta. Täytyy muistaa, että keskusteluyhteys toiseen suuntaan on myös vähintään yhtä

tärkeä. Esihenkilön tulisi pitää huoli, että työntekijöillä on selkeä kanava tuoda ajatuksiaan ylemmän johdon eteen. Yhtenä vinkkinä esihenkilölle Kaye ja Jordan-Evans ehdottavat eri osastojen välisten kokousten listaamista ja joidenkin näistä delegoimista työntekijöilleen. Tällä tavoin yksittäisiä työntekijöitä saadaan osallistettua mukaan erilaiseen päätöksentekoon. **Yhteyden luomista yli organisaatorajojen** puolestaan voisi toteuttaa antamalla työntekijöiden esitellä paikallisia hyväntekeväisyysprojekteja ja yhdessä sellaisen valitseminen, mihin yritys ja työntekijät lähtevät mukaan. (Kaye & Jordan-Evans 2021.) Tärkeää jälleen kerran on hienojen sanojen lisäksi niiden toteuttaminen käytännössä ja niiden todellisuudessa toimimiseen panostaminen.

2.4.2 Top Talentin sitouttaminen

Mark Miller (2018) käy kirjassaan läpi tutkimusta, missä selvitettiin mitä huipputyöntekijä (Top Talent) haluaa työltään ja mikä saa hänet sitoutumaan yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa. Tutkimuksen mukaan huipputyöntekijöillä ja niin sanotuilla tavallisilla työntekijöillä (Typical Talent) on kolme yhteistä vaatimusta työstä. Yhteiset kolme vaatimusta ovat perusasioiden kunnossa oleminen, kulttuuri ja yritysimage. Perusasioiden kunnossa olemisella tarkoitetaan, että palkka on kilpailukykyistä, työntekijöille annetaan tarvittava perehdytys ja koulutus, työtehtävät ovat mielekkäitä sekä tarvittavat työkalut ja resurssit töiden tekemiseen löytyvät. Lisäksi työkuultuurin sekä yrityksen brändin on oltava työntekijälle sopivat. Mikäli aikaisemmin mainitut asiat eivät ole kunnossa, esimerkiksi työkuultuuri on epäterve, palkan taso alhainen tai liian paljon töitä henkilökuntaan nähden eli resurssit eivät ole riittävät, on yrityksellä lähes varmasti vaikeuksia löytää ja pitää työntekijöitä. Nämä tekijät itsessään eivät kuitenkaan ole huipputyöntekijöille vielä niitä sitouttavia tekijöitä, vaan lisäksi etenkin huipputyöntekijöillä työpaikan valintaan ja siellä pysymiseen vaikuttavat suuresti johtajuus, mahdollisuus omaan kasvuun, arvot, missio sekä yhteiskunnallinen vaikutus. (Miller 2018, 71–74.)

Miller (2018) kertoi kirjassaan kolme lupaus, jotka vakuuttavat huipputyöntekijät jäämään ja kuinka ne pystyttäisiin integroimaan organisaation arkeen. Ensimmäi-

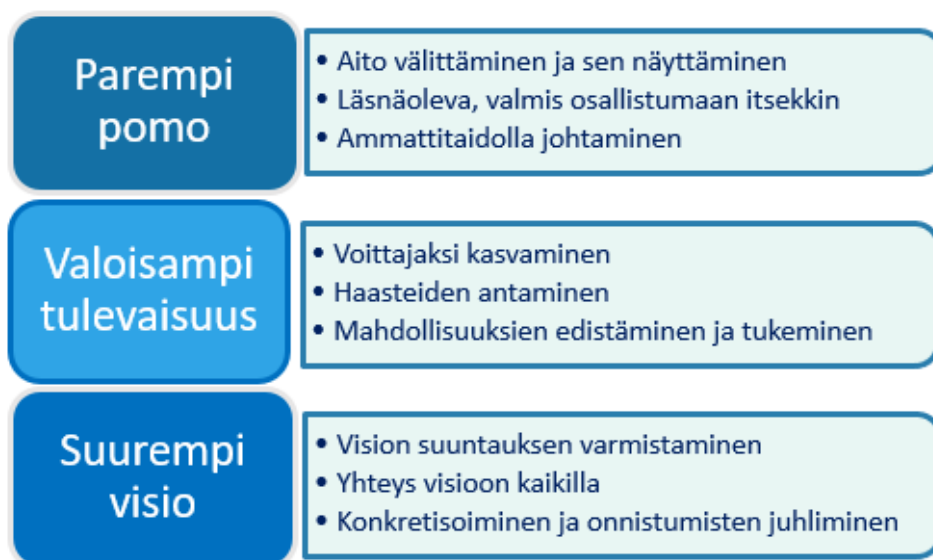
nen lupaus oli **lupaus paremmasta pomosta** (Better Boss). Parempi pomo välittää henkilökohtaisesti omien alaisiensa elämästä ja haaveista, myös työasioiden ulkopuolella. Parempi pomo on valmis auttamaan alaisiaan ja tulemaan vastaan tarvittaessa. Parempi pomo on jalat maassa, realiteetit kunnossa ja valmis liikaamaan myös omat kätensä. Parempi pomo -johtajuudessa on kyse siitä, että myös pomo työskentelee niin sanotusti työntekijöitä varten eikä vain toisin päin. Ei riitä, että parempi pomo on alan asiantuntija, vaan paremman pomon täytyy olla myös ammattilainen johtamisessa. (Miller 2018, 87–92.)

Toinen lupaus puolestaan on **lupaus paremmasta tulevaisuudesta** (Brighter Future). Yrityksen on tarjottava kasvualusta, jossa huipputyöntekijä pääsee kehittymään sekä henkilökohtaisissa taidoissa että ammattitaidoissaan. Pelkkä kehitys ei riitä, vaan huipputyöntekijät haluat kasvaa vielä paremmiksi kuin huipuksi: voittajiksi. Huipputyöntekijät odottavat kehittyvänsä myös omien työtehtäviensä tarpeiden yli; taitoja, jotka ovat hyödyllisiä myös siirtyessä toiseen työhön tai eri yrityksen palveluun. Valoisamman tulevaisuuden lupaukseen kuuluu johtajuuden näkökulmasta haasteiden antaminen ja mahdollisuuksien edistäminen ja tukeminen. Haasteiden antamisella viitataan nykyhetkeen, jossa haasteellisilla työtehtävillä haetaan ammatillista kasvua ja taitojen kehittymistä. Mahdollisuuksien edistäminen puolestaan on enemmän tulevaisuuteen katsova ohje, joka käytännössä toteutetaan kertomalla avoimesti yrityksen avoimista työtehtävistä yli osastorajojen. Lahjakkuus kuuluu organisaatiolle, ei tietyille osastolle. (Miller 2018, 97–104.) Pomon tulee tätä lupausta antaessa hyväksyä, että työntekijä, johon hän on panostanut ja auttanut kasvamaan ei välttämättä aina tule pysymään omassa organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan ole hukkaan heitettyä aikaa sillä hyvä sana kirii ja uudet yrityksestä kiinnostuneet huipputyöntekijät paikkaavat menetetyn osaamisen. Irti päästäminen kuuluu osaksi työelämää.

Kolmas lupaus on **lupaus suuremmasta visiosta** (Bigger Vision). Huipputyöntekijät haluavat aidon yhteyden työnantajaan, mikä tarkoittaa, että missiolla ja visioilla on suuri merkitys yhteenkuuluvuuden takia. Tulevaisuusorientoituneet huipputyöntekijät haluavat mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskunnassa, eli organisaatiolla, jossa he haluavat työskennellä pitäisi olla sama tavoite. Kaikilla yrityksillä on visio, mutta huipputyöntekijöitä sitouttaessa kannattaa miettiä vielä uudes-

taan, että onhan vision suunta edelleen se mitä halutaan ja menneekö koko organisaatio todella sitä kohti. Organisaatioon kuuluvien henkilöiden tulisi ennen kaikkea olla tietoisia visiosta, mutta myös kokea vision omakseen. Johtajan tehtävä organisaatiossa on toteuttaa visiota konkreettisesti päivittäisessä työssä ja juhlaa siinä onnistumista. (Miller 2018, 177–123.)

Mikäli yritys onnistuu pitämään näistä lupauksista kiinni ja osaa myös viestiä niin, että oma henkilöstö sekä ulkopuolinen yhteiskunta on niistä tietoisia, organisaatiosta muodostuu Talent Magnet; huipputyöntekijöitä houkutteleva ja sitouttava yritys. Alla vielä kuvio yllä avatuista lupauksista ja kuinka johtajien sekä esihenkilöiden tulisi toteuttaa niitä käytännössä, mikäli organisaatio haluaa Talent Magnetiksi.



KUVIO 1. Talent Magnet ja johtajuuden käytännöt (Miller 2018, 128 muokattu)

2.5 Riskikohdat – irtisanoutumiselle alttiit hetket

Erilaisissa elämän risteyskohdissa yksilö pysähtyy tarkastelemaan omaa elämänsä, työtä sekä tulevaisuuden tavoitteita ja toiveita. Tällöin ihminen monesti puntaroi onko sen hetkinen työ sopiva itselle ja haluaako kyseisen työn parissa jatkaa vai olisiko muutoksen aika. Nämä kohdat ovat riskipaikkoja työntekijöiden irtisanoutumisille. Elina Valvisto (2005, 98–106) erotteli riskitekijät kolmeen eri kategoriaan: työntekijän elämänkaareissa tapahtuviin muutoksiin, työsuhteen

elinkaaren muutoksiin sekä yrityksen identiteetin muutoksiin eli niin sanottuihin poispäin työntäviin tekijöihin.

Valvisto (2005, 100) kertoi, että valmistuminen korkeakoulusta on ehkä ensimmäisiä yleisiä riskialttiita ajanjaksoja, silloin monesti mietitään vastaako nykyinen työ omaa koulutusta ja viekö se uralla eteenpäin. Nuorena myös monesti halutaan haastaa itseään uuden parissa. Seuraavaksi ensimmäisen lapsen odotus ja perheen perustaminen voi saada henkilön miettimään uudestaan tärkeysjärjestyksensä ja sitä, kuinka paljon aikaa töihin käyttää tai kuinka pitkän työmatka voi olla. Vanhempainlomaltapaluu on myös riskipaikka irtisanoutumiselle samalla tavalla kuin lapsen odotus, silloin on ollut jopa enemmän aikaa miettiä kyseisiä muutoksia. Tyypillisesti henkilön ura nousee kiihtyen 35 ikävuotta kohden, jolloin saattaa tulla paljon myös työtarjouksia kilpailijoilta, minkä vuoksi tuo ikä oli myös Valviston listalla riskikohtana elämässä.

Näiden lisäksi Valviston listalle on päässyt 40 ja 50 vuoden iän rajapyykit, jolloin monelle saattaa iskeä muutenkin ”ikäkriisi” (Valvisto 2005, 100). Valviston kirjan kirjoittamisesta on jo kulunut tovi, joten välttämättä nykypäivänä ei mielletä, että 40-vuotias olisi edes uransa loppupuolella, mutta nämä saattavat silti olla henkilökohtaisesti merkittäviä risteyskohtia elämässä ja halu todistaa itselleen, että on edelleen kyvykäs ja valmis uusiin haasteisiin. Alla vielä listaus edellä mainituista elämänsäkaareen liittyvistä riskipaikoista irtisanoutumiselle:

- Valmistuminen oppilaitoksesta
- Ensimmäisen lapsen odotus
- Vanhempainlomalta paluu
- 34–35 vuoden ikä
- Ajanjakso juuri ennen 40-vuotissyntymäpäivää
- Ajanjakso juuri ennen 50-vuotissyntymäpäivää

(Valvisto 2005, 101).

Toisen kategorian riskitekijät puolestaan liittyivät työsuhteen elinkaaren kohtiin ja muutoksiin. Työsuhteen elinkaaren tarkoittavan tässä sitä aikaa, joka jää ensimmäisen ja viimeisen työpäivän väliin. Työsuhteen elinkaaren ensimmäinen riskipaikka on koeajan päättyminen. Koeajalla sekä työntekijä että työnantaja pääsevät harkitsemaan vielä tehtyä sopimusta ja jatkoon kannattavuutta. Tuona aikana

on tarkoitus päästä näkemään, onko sopimusta tehdessä ollut isoja väärinymmärryksiä tai onko tapahtunut rekrytointivirheitä. (Valvisto 2005, 93,101.)

Mikäli työnkuva on projektimaista, tulee kriittinen kohta työsuhteen elinkaareissa aina projektin päättyessä. Etenkin velvollisuudentuntoiselle työntekijälle projektin päättyminen on sopiva hetki vaihtaa työkuvioita ja olla jatkamatta uuden projektin kanssa. Muissa työsuhteissa pystytään usein tunnistamaan kolmen vuoden kierto eli: ensimmäisenä vuotena opetellaan uutta, toisena vuonna syvennyttään paremmin työtehtäviin ja kolmantena kehityttään. Neljännen vuoden riski on työtehtävien muuttuminen yksitoikkoiseksi rutiiniksi. Yrityksen kannalta oiva ratkaisu tähän on sisäiset siirrot, jolloin laaja osaaminen tehtävärajojen yli lisääntyy. Vaikka tehtävät muuttuisivatkin, niin saattaa syntyä laskuri-ilmiö. Laskuri-ilmiöllä tarkoitetaan koko ajan eteenpäin kulkevaa laskuria, joka laskee talossa tai samassa työssä vietettyä aikaa. Kun työntekijä huomaa, että on kulunut viisi tai seitsemän vuotta samassa paikassa, voi tulla tunne, että nyt pitää lähteä, jos vielä haluaa pois. Irtisanoutuminen voi olla myös työntekijän ratkaisu liian kireään työtahtiin ja ylikuormittumiseen. Samoin merkittävä epäonnistuminen voi jollekin tuntua ylitsepääsemättömältä ja ratkaisuna voi olla puhtaalta pöydältä aloittaminen eli työpaikan vaihto. Eli työsuhteen elinkaaren kannalta riskikohtia ovat:

- Koeajan päättyminen
- Projektin päättyminen
- Kolmen vuoden rajapyykki
- Viiden ja seitsemän vuoden rajapyykki
- Liian suuri työkuorma
- Merkittävä epäonnistuminen

(Valvisto 2005, 101–104.)

Todennäköisyys työpaikan vaihtamiseen kasvaa merkittävästi, mikäli sekä työsuhteen elinkaaren ja elämänkaaren vaiheet sattuvat yhtä aikaa riskialttiiseen muutoskohtaan. Vielä lisää, jos yrityksessä itsessään tai työssä on pois päin työnteitä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä voi esimerkiksi olla johdon tai esihenkilön vaihtuminen, yritysmyynti ja -osto, toimitilojen muuttuminen tai yrityksen brändi saa kolhuja. (Valvisto 2005, 97.) Jos esimerkiksi 40 vuotta täyttävä työntekijä, joka elää ikäkriisin aikaa on juuri saanut pitkän projektityösuhteen päästökseen, hän saat-

taa miettiä työpaikan vaihdosta ja lopulta päätöksen sinetöi tieto myös esihenkilön irtisanoutumisesta. Vaikka työnantaja tai esihenkilö ei olisi edellä mainituissa kriittisissä tilanteissa, niin nämä risteyskohdat on silti hyvä tiedostaa. Johtaminen on monesti helpompaa, kun osaa asettua toisen paikalle ja tietää toisen taustoista. Erityisesti mainittuina kriittisinä hetkinä olisi esihenkilön hyvä olla herkästi puuttumassa ja avoimesti keskustelemassa erilaisista mahdollisuuksista esimerkiksi työkuvan muutoksiin.

2.6 Koronan ja etätyöskentelyn tuomat haasteet

Covid 19 -tartuntatauti levisi Suomeen vuonna 2020 maaliskuussa, ja muutaman viikon aikana oli suurin osa yrityksistä siirtynyt työskentelemään etänä kotitoimistoilta käsin. Alkuun etätyöskentely tuntui varmasti monelle piristävältä vaihtelulta. Työntekijät saivat nukkua pidempään, kun ei tarvinnut käyttää aikaa työpaikalle matkustamiseen, aamulaiittautumiseen tai edes välttämättä aamupalan syömiseen. Työnantaja puolestaan hyötyi toimistotilojen kustannusten, matkakulujen ja sairauspoissaolojen vähentyessä (Pantsu 2021).

Etätyöskentelyllä on myös haittapuolia. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan etätyö vieraannuttaa työyhteisöstä, etäännyttää itse työstä ja passivoitaa työntekijää. Vanhat työntekijät eivät opi tuntemaan uusia työkavereitaan ja Teams-palavereita järjestetään kyllästymiseen asti. Spontaanit tapaamiset ja yhteiset kahvikeskustelut ovat vähentyneet rajusti, eivätkä työntekijät pääse purkamaan työpaineitaan toistensa kanssa. Johtamisen ja organisoinnin apulaisprofessori Niina Nurmen mukaan puolestaan fyysinen läheisyys on valtaa. Paikan päällä työskentelevä työntekijä saattaa saada etulyöntiaseman omaan urakehitykseen sosiaalisten verkostojen ja keskusteluissa tapahtuvan organisaatiopoliitiikan kautta. (Pantsu 2021.)

Lisäksi uusien työntekijöiden on entistä vaikeampaa päästä työyhteisöön sisälle ja luoda suhteita työkavereiden kanssa, jos heitä ei näe kasvotusten eikä heidän kanssaan pääse puhumaan vapaasti esimerkiksi lounaan yhteydessä. Työnantajan näkökulmasta haasteeksi on muodostunut monessa paikassa perehdytyksen uudelleenorganisointi. Erityisen tärkeää etäperehdytykseen siirryttäessä on

varata tarpeeksi aikaa asioiden läpikäymiseen ja onnistua luomaan avoin keskusteluyhteys, jolloin perehdytettävä uskaltaa sanoa, mikäli ei ymmärtänyt jotain.

Johtamisen näkökulmasta etätyötä tehdessä esihenkilön tulee olla perillä yksilöiden tarpeista. Toiset kaipaavat enemmän esihenkilön ohjausta ja varmistelua töiden edetessä ja toiset puolestaan ovat hyvinkin itseohjautuvia sekä saattavat jopa toivoa, ettei heitä juurikaan häirittäisi. Jokaiselle on silti hyvin tärkeää tulla kuulluksi ja tuntea olevansa osa organisaatiota. Kukaan ei halua tuntea jääneensä yksin. Etäjohtamisessa kaiken perustana on luottamus. Esihenkilön täytyy pystyä luottamaan, että työntekijät osaavat työnsä, tietävät mitä tekevät ja osaavat pyytää tarpeen tullen apua. Työntekijöiden tulee pystyä luottamaan, että esihenkilö tukee ja auttaa tiukan paikan tullen eikä hänen tarvitse jäädä yksin ongelmien kanssa. Sovitut käytännöt luovat turvallisuutta ja vahvistavat luottamusta. Vanhoista tutuista viikko- tai kuukausipalavereista on hyvä pitää kiinni, vaikka ne muuttaisivatkin muotoa. Tämän lisäksi epämuodollisempia palavereja olisi hyvä kehittää menetettyjen spontaanien kohtaamisten tilalle. Esimerkiksi kahvi- tai lounaspalaveri kerran viikossa kannustaisi ja mahdollistaisi työkavereihin syvällisemmän tutustumisen. Kameroiden päällä pitäminen palavereissa on ehdottoman tärkeää. Yhteisten palaverien lisäksi olisi hyvä järjestää aikaa esihenkilön sekä yksittäisen työntekijän kahdenkeskeiseen esimerkiksi 10–15 minuutin kestävään keskusteluun. Tämä aika on varattu kuulumisten vaihtoon, huolien ja muiden mieltä painavien kysymysten esille tuomiseen. Grönlund-Lamminsalo toteaa, että aluksi vieras käytäntö todennäköisesti tuntuu kömpelöltä, mutta niiden pitämistä tulisi silti ehdottomasti jatkaa. (Grönlund-Lamminsalo n.d.)

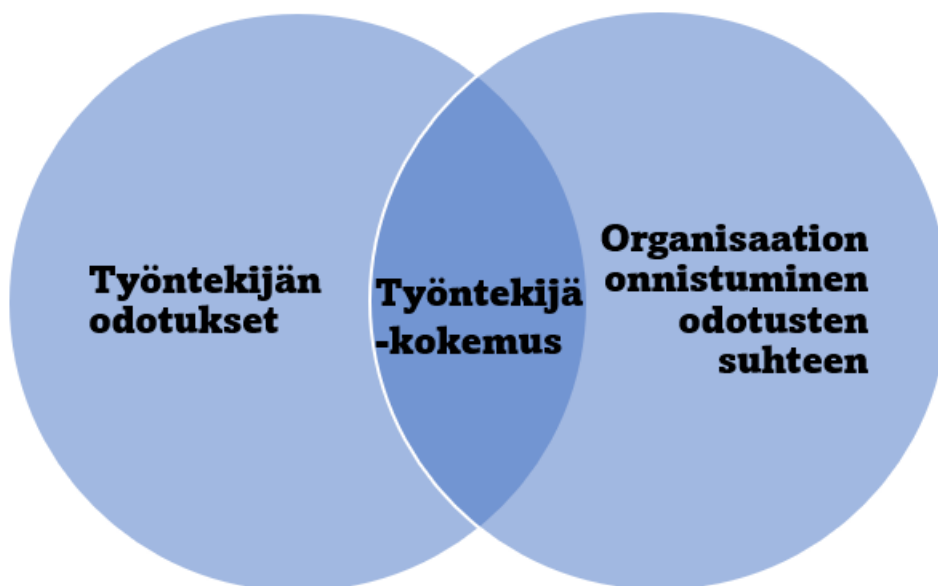
Etänä työskennellessä on tärkeää, että esihenkilö pystyy seuraamaan työntekijöiden tuloksia ja saavutuksia. Seurantatavoista on hyvä sopia etukäteen yhdessä työntekijöiden kanssa. Pelkästään työajanseuranta tai työkoneen päällä olo ei kerro työnantajalle juuri mitään työn edistymisestä, vaan tähän täytyy löytää muita keinoja. Lisäksi etätyöskentelyn ei välttämättä tarvitse olla täysin itsenäistä. Yksi tapa lisätä yhteisöllisyyttä on töiden tekeminen pienryhmissä. Työnantajan tulee myös huomioida, että kaikilla ei ole mahdollisuuksia optimaalisiin työskentelyolosuhteisiin, kun ollaan pakotetusti etätyöskentelymallissa. Työrauha ei välttämättä ole ihanteellinen ja keskeytyksiä tulee paljon. Voi olla, että näiden keskeytysten takia työntekijä joutuu venyttämään päivää pitkäksi saadakseen työt

tehtyä ja levon määrä saattaa vähentyä. Ylikuormittumisen välttämiseksi olisi tärkeää, että esihenkilö olisi perillä työolosuhteista ja yhdessä keskusteltaisiin, mitä esihenkilö ja työnantaja voisivat tehdä työolosuhteiden parantamiseksi. (Grönlund-Lamminsalo n.d.)

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

3.1 Mitä on työntekijäkokemus?

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen, ja siinä työntekijän odotukset sekä hänelle annetut lupaukset törmäävät yhteen työarjen sekä yrityskulttuurin kanssa. Törmäyksen myötä syntyy joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Positiivinen työntekijäkokemus ei tapahdu itsestään vaan se vaatii tietoista johtamista. Johtamista varten tarvitsee tuntea ja ymmärtää työntekijöitä, ja sen perusteella rakentaa houkutteleva työnantajalupaus sekä yrityskulttuuri. Houkutteleva työnantajalupaus vetää innostuvia ja motivoituvia työntekijöitä puoleensa. Houkuttelevan yrityskulttuurin taas tulisi lunastaa annetun lupauksen työarjessa ja siten kannustaa työntekijöitä työskentelemään intohimoisesti kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. (Luukka 2019, 128–129.)



KUVIO 2. Työntekijäkokemuksen syntyminen (Morgan 2017, 8 muokattu)

Työntekijäkokemus muodostuu yrityksen toimintatapoihin sekä työntekijöiden ja esihenkilön vuorovaikutukseen peilaten. Positiivinen työntekijäkokemus edesauttaa työntekijää voimaan hyvin, oppimaan uutta ja loistamaan niin työtehtävien parissa kuin myös organisaation strategiassa ja työkuultuurissa. Työntekijäkokemus syntyy työelinkaaren kaikissa vaiheissa ja jopa ennen sen alkua sekä sen jälkeen.

Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa esimerkiksi omat odotukset ja osallistuminen rekrytointiin, perehdytykseen, työilmapiirin parantamiseen, motiivointiin, osaamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi tasa-arvoinen kohtelu sekä luottamuksen rakentaminen molemmin puolin on tärkeää. Jotta työntekijäkokemus voi kehittyä positiiviseksi, vaaditaan kaikkien edellä mainittujen elementtien tasapainoa. Lisäksi etenkin vahvan arvomaailman omaavalle työntekijälle yrityksen ja henkilökohtaisen identiteetin sekä arvojen kohtaaminen on tärkeää positiivisen työntekijäkokemuksen syntyiseksi. Koska tilanteiden kokeminen ja niiden tulkitseminen on yksilöllistä ja niihin vaikuttaa omat aiemmat kokemukset vahvasti, työntekijäkokemuksen johtamisen on myös oltava yksilöllistä. Kokonaisvaltainen johtaminen vaatiikin työntekijöiden aitoa tuntemista ja yksilöiden ymmärtämistä. Työntekijä menestyy työssään parhaiten, kun hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia onnistuneesti, jolloin myös syntyy positiivinen kokemus työstä. Ihanteellisessa tapauksessa työelinkaaren aikana syntyneet positiiviset työntekijäkokemukset saavat työntekijän kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja sitoutumaan organisaatioon. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 8, 40.)

Työyhteisöllä ja sen toimivuudella on merkittävä rooli positiivisen tunteen ja hyvän työntekijäkokemuksen kanssa. Rento työilmapiiri ei välttämättä synny itseltään, vaan se vaatii esihenkilöltä panostamista. Toimivassa työyhteisössä on hyvä esihenkilö-alais-suhde, käytöstavat kaikilla kunnossa, tiedonkulku avointa, kehitys- ja etenemismahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen sekä kohtuullinen työkuorma. Työyhteisön perustuksiin kuuluu myös tasavertaisuus, rakentava palaute, yhteisöllisyys ja yhteiset tavoitteet. Oman paikan löytäminen työyhteisössä on tärkeää kokemuksen kannalta. Oman paikan löytymistä ja yhteisöön kuulumista edistää luottamuksen sekä arvostuksen mukanaan tuoma rento työilmapiiri, jossa pystytään keskustelemaan melkein mistä tahansa. (Kaihua ym. 2020, 22.)

On hyvä muistaa, että positiivista työntekijäkokemusta rakennetaan myös työsuhteen päätyttyä. Työsuhteen päättymistavalla sekä sillä, miten työntekijän kanssa käsitellään ja keskustellaan työsuhteen jälkeisestä ajasta, on väliä. Hyvin organisoitu loppukeskustelu usein vahvistaa positiivisesti työntekijäkokemusta. (Kaihua ym. 2020, 44.) On myös organisaatioon etujen mukaista hoitaa tämä

vaihe kunnolla ja positiivisen lähestymisen kautta, sillä voi olla juuri siitä kiinni, suositteleeko vanha työntekijä organisaatiota eteenpäin muille potentiaalisille työnhakijoille.

3.2 Sosiaaliset tunteet työelämässä

Pia-Christina Roth ja Jari Saarenpää (2020) ovat kirjassaan nostaneet esiin viisi erilaista sosiaalista tunnetta, jotka vaikuttavat merkittävästä työelämässä. Nämä viisi sosiaalista tunnetta ovat: *psykologisen turvallisuuden tunne*, *arvostuksen tunne*, *yhteenkuuluvuuden tunne*, *vaikuttamisen tunne* ja *reiluuden tunne*. Vuorovaikutustaidot ovat kriittinen osa onnistunutta johtamista. Johtamisessa vaaditaan tunneälyä, joka on kyky tunnistaa, säädellä ja ottaa omassa tekemisessä huomioon omat sekä muiden tunteet, omien tunteiden hallinta sekä emotionaalisten tunteiden yhdistäminen kognitiiviseen päätöksentekoon. (Roth & Saarenpää 2020, 12–14.) Vaikka kirjassa käydään tunteita paljon esihenkilöiden ja johtamisen näkökulmasta, voidaan opit kääntää myös yksilön itsensä johtamiseen. Lisäksi tunteiden tunnistaminen itsessä tai työkavereissa sekä niiden sanoittaminen on vain etu. Nämä sosiaaliset tunteet ovat työntekijäkokemuksen pohja.

3.2.1 Psykologisen turvallisuuden tunne

Kuten alussa mainittu, sitoutuminen on psykologinen suhde organisaatioon. Jotta kyseinen suhde voidaan rakentaa kestäväksi ja vahvaksi, eli jotta työntekijä voi sitoutua yritykseen, tulee pohjan eli psykologisen turvallisuuden olla kunnossa. Timothy Clarkin (2020) mukaan psykologisen turvallisuuden tunteen puute voi aiheuttaa tuhoisia tunnehaavoja, neutralisoida hyvää suoritusta, halvaannuttaa potentiaalia ja syödä työntekijän itsetuntoa. Organisaatiot, joissa yksilöiltä puuttuu psykologinen turvallisuus eivät menesty pitkällä tähtäimellä. Esihenkilöiden tehtävä on samanaikaisesti kasvattaa älyllistä kitkaa ja vähentää sosiaalista kitkaa. Pelon läsnäolo työpaikalla on merkki heikosta johtamisesta. Työpaikan sosiaalinen ja kulttuurillinen ilmapiiri vaikuttavat suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen. Esihenkilö on vastuussa siitä, millaisia nämä vaikuttavat ilmapiirit ovat ja

mihin suuntaan niitä kehitetään. Yrityksen tulisi pyrkiä karkottamaan pelko ja tuomaan tilalle suorituskykyyn perustuvaa vastuullisuutta sekä luomaan hyväksyvä ympäristö, joka sallii työntekijöiden haavoittuvaisuuden kasvuprosessin aikana. Tällöin työntekijät pystyvät ylittämään heille asetetut odotukset kevyesti. (Clark 2020.) Psykologisen turvallisuuden puuttuessa myös sitoutuminen on heikkoa ja yksilön suorituskyky rajoittunutta. Toisin sanoen, yksilö saattaa kokea arjen rasakkaana tai ahdistavana, jos hän ei voi olla oma itsensä ja kertoa kehitysideoita sekä omia mielipiteitään avoimesti. Todennäköisyys työpaikan vaihtoon on suuri, mikäli arki on kuluttavaa.

Psykologista turvallisuutta esihenkilö pystyy vahvistamaan keskittymällä neljään eri kokonaisuuteen: olemaan johdonmukainen, osoittamaan aitoa kiinnostusta, ymmärtämään ja hyödyntämään erilaisuutta sekä antamaan positiivista ja korjaavaa palautetta. Eli käytännössä esihenkilön käyttäytymisen tulee olla ennakoitavaa ja olosuhteista riippumatonta. Johdonmukaisuutta miettiessä esihenkilö voi miettiä onko hän totuudenmukainen, pitääkö lupauksistaan kiinni sekä toimiiko omien puheidensa mukaisesti. Esihenkilön tulee olla aidosti kiinnostunut ja saatavilla, sillä jokainen työntekijä haluaa tulla kuulluksi ja nähdyksi. Esihenkilön tärkein tehtävä tulisi olla ajan antaminen omille tiimiläisilleen. Tähän Saarenpää antaa myös vinkin: kysy – kuuntele – kerta. (Saarenpää 2020, 2.)

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaisia vahvuuksia. Vahvistaakseen turvallisuuden tunnetta esihenkilön pitää ymmärtää ja hyväksyä ihmisten erilaiset lähtökohdat ja ajattelutavat sekä hyödyntää niitä. Esimerkiksi realistit ovat hyviä kehittämään jo olemassa olevia toimintatapoja, humanistit ovat erinomaisia asiakaspalvelijoita ihmisläheisyytensä ansiosta tai idealistit osaavat parhaiten luoda uutta. Yksilöiden vahvuuksiin keskittyminen mahdollistaa parhaan resurssien käytön. Viimeisessä kokonaisuudessa eli palautteenannossa positiivisen palautteen tavoite on lisätä toivottua toimintaa, kun korjaavan palautteen tavoite puolestaan on ohjata ja sitouttaa henkilö parempaan toimintatapaan. Korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken, pian tapahtuneen jälkeen ja itsearviointimenetelmää käyttäen. Tarkoitus on antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa, mitä tapahtui ja miettiä ratkaisu, miten toimitaan jatkossa sen välttämiseksi. Esihenkilön tulisi ehdottomasti välttää kysymystä ”miksi”, sillä se synnyttää vahvan puo-

lustusreaktion vastapuolella, joka puolestaan estää rakentavan keskustelun. Oikein annettuna palaute lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta. (Saarenpää 2020, 2.)

3.2.2 Arvostuksen tunne

Arvostuksen tunteen kasvattamiseen vaaditaan osallistamista, osaamisen tunnistamista, kuuntelun taitoa sekä esihenkilön inhimillistämistä. Ensimmäinen askel on osallistaa työntekijä ja rohkaista häntä ilmaisemaan mielipiteensä erilaisista asioista. Työntekijöiden mielipiteen kysyminen mahdollisimman varhaisessa suunnitteluprosessin vaiheessa käynnistää ajatteluprosessin työntekijän päässä. Tuon ajatteluprosessin ansiosta ymmärrys, hyväksyntä ja sitoutuminen syventyy sen sijaan, että esihenkilö vain tiedottaisi asiasta. Arvostuksen tunnetta kasvattaa, kun työntekijältä itseltään kysytään missä hän haluaisi kehittyä, missä työtehtävissä kokee olevansa parhaimmillaan ja missä hän on hyvä, mutta itse työtehtävä on turhauttava. Työtehtävien painottaminen mahdollisuuksien mukaan työntekijälle mieleisiin ja kehittäviin tehtäviin, antaa työntekijälle tunteen, että hänen mielipidettään arvostetaan. (Saarenpää 2020, 4.)

Yksi tekijä on jälleen kerran kuunteleminen. Tähän Saarenpää esittää 30 sekunnin säännön, eli 30 sekunnin aikana esihenkilö ainoastaan kuuntelee kaikilla aisteillaan. Ajan loputtua kuuntelijan tulisi varmistaa, että on ymmärtänyt puheen merkityksen, kertojan kokeman tunteen sekä pohjimmaisen tarkoituksen, mitä kertoja ajaa asiallaan takaa. Lisäksi arvostuksen tunteen taustalla on tärkeää, että työntekijä pystyy näkemään, että on ihmisenä samalla tasolla kuin esihenkilö. Tämä vaatii esihenkilöä näyttämään oman haavoittuvaisuutensa, myöntämään kun on väärässä ja pyytämään tarpeen vaatiessa anteeksi. (Saarenpää 2020, 4.)

3.2.3 Yhteenkuuluvuuden tunne

Kolmas sosiaalinen tunne on yhteenkuuluvuuden tunne. On tutkittu, että yhteenkuuluvuuden tunne on vahvasti yhteydessä luottamukseen, työn imuun, työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Yhteenkuuluvuuden tunteen työkaluina voidaan pitää yhteisen päämäärän ja me-hengen rakentamista, avointa kommunikatiota ja osallistavaa päätöksen tekoa. Lisäksi yhteenkuuluvuuden kannata on hyvin merkityksellistä muiden ihmisten läsnäolo. Yhteisiä hetkiä ja kohtaamisia tarvitaan enemmän kuin satunnaisesti ja ohimenneen vaihdetut sanat. Myös esihenkilön paikalla olo ja esimerkiksi kahvihetkiin liittyminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta kokonaisuutena tiiminä. Yhteenkuuluvuuden seurauksia ovat työtyytyväisyys ja sitä seuraavat työhyvinvointi ja loistava työn laatu. Yrityksen sosiaaliseen pääomaan kannattaa panostaa jopa enemmän, kun taloudelliseen, sillä se on yhteydessä sitoutumiseen sekä organisaation strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Sosiaaliseen pääomaan investoiminen näkyy taloudellisissa tuloksissa. (Roth & Saarenpää 2020, 75–76, 86.)

Johtavan terveystieteiden psykologi Antti Aron mukaan me-henki ei synny sattumalta, sen syntymiseen tarvitaan yhteistä aikaa ja kohtaamisia. Jokaisen työpäivän olisi hyvä sisältää edes hetken rupattelutuokio ja naurua kollegoiden kanssa. Työkulttuuri, joka sallii sopivissa määrin muistakin, kun työasioista keskustelua luo yhteishenkeä. (Mari Vehmanen 2020.) Työnantaja ja esihenkilö luovat mahdollisuuden me-hengen luomiselle, mutta työntekijä itse on myös suuressa vastuussa. Vehmainen (2020) listasi hyvän muistilistan yksilöiden toteutettavaksi:

- Tervehdi, kiitä ja muista käytöstavat
- Anna positiivista palautetta niin usein kun voit
- Auta kaveria
- Luokaa yhdessä juhlahetkiä arjessa
- Kysy kuulumisia
- Nosta epäkohdat esiin

(Vehmanen, M. 2020).

Etenkin etätyöaikakautena kommunikaation tärkeys korostuu ja myös epävirallisen kommunikoinnin ylläpidolle tulisi jättää tilaa sekä jopa luoda mahdollisuuksia

epävirallisille keskusteluille. Työyhteisöillä tulisi olla yhdessä sovitut tavat kommunikoida, niin sisäisesti oman tiimin kesken kuin myös muiden tiimien välillä. Selkeät yhtenäiset toimintatavat helpottavat lähestymistä ja luovat kuvaa ”me” -toiminnalle. Lisäksi yhteenkuuluvuuteen kuuluu, että asioista voidaan puhua aidosti oikeilla nimillä sekä osataan antaa positiivista ja korjaavaa palautetta. Viimeisimpänä työkaluna on aikaisemmin mainittu osallistava päätöksenteko. Päätöksenteko olisi hyvä suunnitella etukäteen esimerkiksi vastuunjakomatriisin avulla. Vastuunjakomatriisissa määritellään, kuka on vastuussa lopullisesta päätöksenteosta, kuka toteuttaa sen, keitä ovat asiantuntijat, jotka auttavat päätöksen teon valmistelussa ja kenelle päätöksestä tulee tiedottaa heti päätöksenteon jälkeen. Työntekijöiden tulisi tietää, milloin voi tehdä itsenäisiä päätöksiä, milloin hakea vahvistusta joltain muulta ja keneltä tuo vahvistus tulee hakea. Yhteenkuuluvuutta kasvattaa oman roolin tietäminen ja sitä kautta päätöksentekoon osallistuminen. (Saarenpää 2020, 6.)

3.2.4 Vaikuttamisen tunne

Neljäs sosiaalinen tunne on vaikuttamisen tunne. Vaikuttamisen tunteeseen yhdistyy halu kokea pärjäävänsä ja osaavansa (Roth & Saarenpää 2020, 103). Vaikuttamisen tunteen kannalta on hyvä tarkistaa, toteutuuko työntekijän sisäisen motivaation mahdollistaminen, syvempi osallistaminen sekä kuulluksi tuleminen. Sisäisen motivaation mahdollistamisella tarkoitetaan, että työntekijä kokee omaehtoisuutta, kyvykkyyttä sekä yhteisöllisyyttään työssä. Omaehtoisuuden eli autonomian määrä vaihtelee yksilöntarpeen mukaan: joku työntekijä ei halua, kuin tavoitteen, aikataulun sekä oman työrauhan ja joku toinen saattaa kaivata enemmän ohjausta työn lomassa. Onnistumisten kokeminen ja oman kykypotentiaalin löytäminen vahvistaa kyvykkyyden tunnetta. (Saarenpää 2020, 8.) Jotta yksilö uskaltaa pyrkiä vaikuttamaan organisaation toimintaan, täytyy hänellä olla tunne, että on kyvykäs siihen. Saarenpää (2020) kertoo, että sisäisen motivaation mahdollistamisen kolmanteen tekijään yhteisöllisyyteen kuuluu jo aiemmin käsitelty yhteenkuuluvuuden tunne, mutta sen lisäksi myös merkityksellisyyden kokemus. Jos jokin näistä ei toteudu, ei sisäisen motivaation syntymiseen ole edes mahdollisuutta, eikä työntekijä myöskään koe pystyvänsä vaikuttamaan. (Saarenpää 2020, 8.)

Työntekijä saadaan kokemaan vaikuttamisen tunnetta, kun hänet otetaan mukaan suunnitteluun alusta alkaen. Ei ainoastaan osallisteta henkilöä tiedottamalla hänelle asiasta tai kuuntelemalla mielipidettä vaan laitetaan henkilö konkreettisesti töihin asian pariin. Kuulluksi tuleminen vaikuttaa moniin sosiaalisiin tunteisiin, niin myös vaikuttamisen tunteeseen. Etenkin puhujan intentio eli perimmäinen tarkoitus on tärkeää ymmärtää. Intentio on puhujalle itselleen erittäin merkityksellinen ja jos hän kokee, että se ymmärretään väärin tai ei vastaanoteta, peilautuu se suoraan vaikuttamisen tunteen kokemiseen. Kun työntekijän intentio on ymmärretty oikein, hän on erittäin tyytyväinen, sillä kokee tulleen kuulluksi ja saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa. (Saarenpää 2020, 8.)

3.2.5 Reiluuden tunne

Viides ja viimeinen käsiteltävä sosiaalinen tunne on reiluuden tunne. Yhtenä osana reiluuden tunteen kokemusta on rehellisyys. Luottamusta ei synny ilman rehellisyyttä ja etenkin esihenkilöasemassa on tärkeä välttää osatotuusien kertomista tai asioiden värittämistä. Toinen osatekijä reiluuden tunteessa on avoimuus. Ollessaan avoin omista puutteistaan ja myöntämällä virheensä, esihenkilö edistää tasapuolisuuden ja reiluuden kokemusta. Lisäksi vaikeissa tilanteissa hyvin perusteltu päätös tukee reiluuden kokemusta. Kolmas tekijä reiluuden tunteessa on moraalisuus. Ihmisillä on tavallisesti luontainen moraalista, joka kautta tarkastelemme tilanteita. Esihenkilön tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Saarenpää neuvoo esihenkilöä toimimaan niin kun haluaisit itseäsi kohdeltavan vastaavassa tilanteessa. (Saarenpää 2020, 10.) Vaikka Saarenpään kertomat ohjeet olivat pitkälti suunnattu esihenkilöille, niin noudattaminen koko työyhteisön kesken on suotavaa. On tärkeää, että kaikki työntekijät toimivat rehellisesti, avoimesti ja moraalisesti.

4 SITOUTUMINEN JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä, sillä tutkimustuloksista haluttiin löytää yhdenmukaisuuksia, jolloin niitä pystyttäisiin mahdollisuuksien mukaan myös yleistämään kohderyhmään. Tutkimusasetelmaksi valittiin poikittaistutkimus, koska tutkimuksessa haluttiin saada selville sen hetkinen sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Poikittaistutkimuksella ei voida saada selville syy- ja seuraussuhdetta, mutta vastausten keskinäistä korrelaatiota, eli kahden muuttujan riippuvuutta toisistaan, kylläkin (Aaltola ym. 2015, 122). Korrelaation löytäminen mahdollistaa tulevaisuudessa toimeksiantajan paneutumisen tutkimuksessa esiin nousseisiin mahdollisiin kehityskohteisiin ja sitä kautta sitouttamisen vahvistamiseen. Aineisto kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla, jossa oli muutama täydentävä avoin kysymys.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä henkilöstökyselynä (liite 1). Kysely tehtiin sähköisessä muodossa, koska sähköistä aineistoa on helpompi käsitellä, eikä sähköinen kysely vaadi työntekijöiltä toimistolla oloa toisin kuin paperinen kysely. Työntekijät vastasivat henkilöstökyselyyn anonymisti, eikä vastauksia voitu yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Yritys X ei saanut yksittäisiä vastauksia itselleen, vaan se sai kyselyn vastaukset kootusti opinnäytetyön julkistuksen yhteydessä. Tämä kerrottiin myös tutkimukseen osallistuville työntekijöille, sillä tiedon ennakointiin vahvistavan luottamusta ja uskallusta vastata myös arkaluontoisempiin kysymyksiin totuudenmukaisesti.

Positiivisessa mielessä nettikysely lisää luotettavuutta, kun siihen ei voi vastata kuin ennalta määrättyllä tavalla. Jos kysely on rakennettu siten, että voi valita vain yhden vastausvaihtoehdon, niin kahden vaihtoehdon välillä pähkäilevän vastaajan on lopulta päätettävä, kumman vastauksista hän valitsee. Paperillisessa kyselyssä hän voisi ohjeistuksesta huolimatta valita kaksi vaihtoehtoa. (Aaltola ym. 2015, 113.) Tulkintavirheiden välttämiseksi kysely pyrittiin laatimaan selväsanaisesti ja se testattiin koevastaajilla. Kysymysten asettelua harkittiin huolella ja vastausvaihtoehdoista pyrittiin tekemään mahdollisimman neutraaleja, jotta ne eivät ohjailisi vastaajaa. Jos kysymyksessä oli useita vastausvaihtoehtoja, ne asetettiin

aakkosjärjestykseen, jottei vastaajille syntyisi mielikuvaa, että heiltä odotettaisiin jotain tiettyä vastausta. Kysely testattiin noin kymmenellä koetestaajalla ennen sen julkaisua varsinaiselle kohderyhmälle. Kyselyssä olleet kysymykset jaettiin neljään eri kategoriaan selkeyden vuoksi. Nuo kategoriat oli nimetty kyselyssä: taustatiedot, arki ja sitouttavat tekijät, kokemuksia odotuksista ja vaikuttamisesta sekä oma arvio sitoutumisesta. Kyselytutkimuksessa oli aina yksi kategoria kerrallaan auki ja seuraavaan pääsi, kun oli vastannut kaikkiin osa-alueen pakollisiin kysymyksiin. Kysymykset olivat pääsääntöisesti kaikki pakollisia muutamaa avointa kysymystä lukuun ottamatta. Kyselyssä oli yhteensä 24 kysymystä, joista neljä oli avoimia kysymyksiä ja loput monivalintoja.

Kohderyhmään kuului kahden eri puolella Suomea toimivien toimipisteiden työntekijät eli yhteensä noin 75 henkeä. Kysely avattiin helmikuun 2022 lopulla ja se oli avoimena kaksi viikkoa, jotta myös esimerkiksi lomalla olevilla työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Työntekijät saivat itse päättää ajankohdan, jolloin he vastasivat kyselyyn ja se oli heille palkallista työaika. Kysely jaettiin kohderyhmälle Yritys X:n intranetissä ja siitä muistutettiin vastausajan loppupuolella. Muistutus toimi hyvin, sillä viimeisinä päivinä saatiin 30 %, 14 kappaletta, kaikista saaduista vastauksista. Vastausajan loputtua strukturoitujen kysymysten vastaukset siirrettiin IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmaan, jossa niitä analysoitiin taulukoiden ja kuvioden avulla. Avoimien kysymyksien vastaukset siirrettiin puolestaan Exceliin, jossa niitä analysoitiin ja tulkittiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Yleiset kysymykset

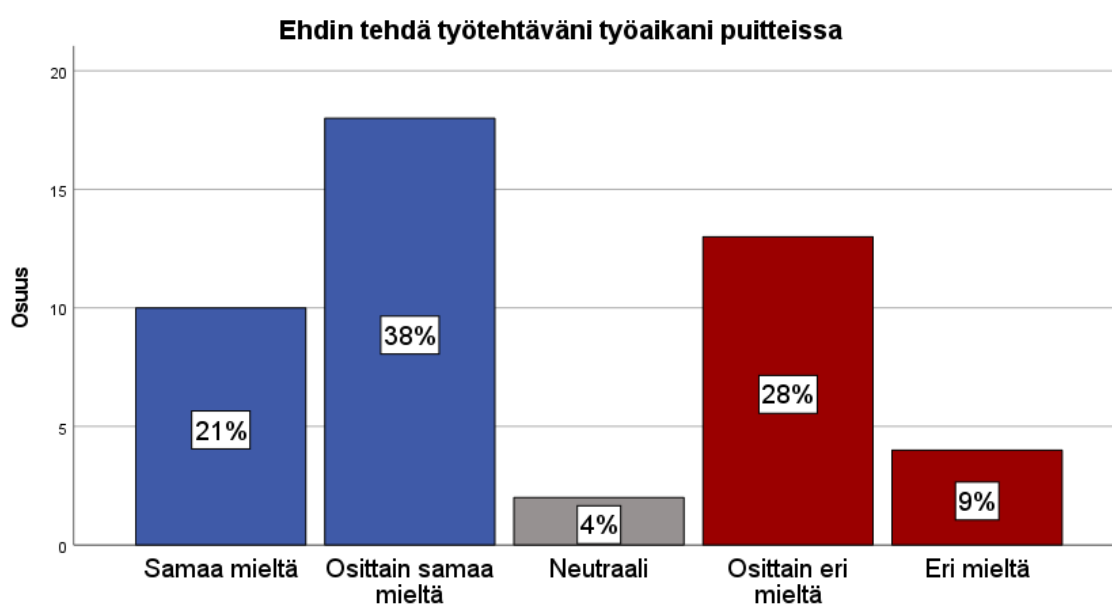
Kysely lähetettiin 75 henkilölle, joista 47 vastasi, jolloin vastausprosentiksi muodostui 62,7 %. Kysely alkoi taustatiedot osiolla. Ikää kysyttäessä haluttiin vaalia vastaajan anonymiteetin tunnetta, jonka vuoksi ikäkysymykseen oli määritelty valmiiksi ikäluokat. Kaikki vastaajat olivat alle 60-vuotiaita. Tarkkaa keskiarvoa ei vastaajien iästä voida sanoa luokittelun vuoksi, mutta arviolta keski-ikä oli noin 35–39 vuotta. Suurin osa eli 32 % vastaajista oli 50–59-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita oli 17 %. Toinen taustakysymys koski toimipaikkaa. Vastaukset jakautuivat Toimipaikka A:n ja Toimipaikka B:n kesken 38 % ja 62 %. Tämä on ymmärrettävää, sillä Toimipaikka B on työntekijöiden lukumäärältään suurempi. Kolmantena taustakysymyksenä kysyttiin viimeisintä suoritettua koulutusta. Yli puolet, 51 %, vastaajista kertoi viimeisimmäksi koulutukseen lukion tai ammattikoulun. 45 % puolestaan oli käynyt alemman korkeakoulututkinnon ja 4 % eli kaksi henkilöä ylemmän korkeakoulututkinnon. Neljäs kysymys taustatiedoissa oli työsopimusmuodosta. 89 % työntekijöistä työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhhteessa ja loput 11 % määräaikaisessa. Viimeinen kysymys taustatiedot osiossa koski työvuosia kyseisessä työssä. 53 % vastaajista oli työskennellyt 0–2 vuotta. Kuitenkin myös yli 10 vuotta työskennelleitä oli 19 %. Keskiarvo vastaajien kesken oli yli kaksi ja puoli, mutta alle kolme vuotta.

5.2 Arjen kokeminen

Taustatekijöiden jälkeen kyselyssä siirryttiin arkeen ja sitouttaviin tekijöihin. Ensimmäinen kysymys koski irtisanoutumisen riskitekijöitä, joita käsitellään tämän raportin luvussa 2.5. Kyseinen kysymys olisi voinut olla myös taustatiedot osiossa, mutta sen katsottiin oleellisesti liittyvän työntekijän työarjen kokemiseen. 68 % eli reilusti yli puolet vastaajista arvioivat, että he eivät olisi missään elämänkaaren risteyskohdista. Jäljelle jääneet 32 % vastaajista taas kokivat olevansa jossain elämänkaaren risteyskohdista, joita olivat esimerkiksi lapsen odotus, vanhempainvapaalle jääminen tai sieltä paluu, oppilaitoksesta valmistuminen sekä

40- ja 50-vuotissyntymäpäivän lähestyminen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyydetty vastaajia kertomaan, missä risteyskohdassa kokivat olevansa.

Toisena kysymyksenä pyydettiin työntekijää vastaamaan työarkea koskeviin väittämiin, onko hän eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali, osittain samaa mieltä vai samaa mieltä. Väittämään ”*Työarki on minulle mielekästä*” 92 % vastaajista vastasi olevansa joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Ainoastaan neljä vastaajaa eli jäljelle jäänyt 8 % antoi neutraalin tai osittain eri mieltä olevan vastauksen. Väittämä ”*Työni on tarpeeksi haastavaa*” sai vielä paremman tuloksen, sillä kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen positiivisesti: 72 % vastaajista oli samaa mieltä ja 28 % osittain samaa mieltä. Väittämään ”*Saan tarvittaessa apua helposti*” 77 % vastaajista vastasi positiivisesti, 11 % neutraalisti ja 13 % hieman negatiivisesti eli olevansa osittain eri mieltä. Kukaan ei vastannut olevansa eri mieltä. Väittämän ”*Tiedän mitä minulta odotetaan töissä*” vastaukset jakautuivat seuraavasti: samaa mieltä 53 %, osittain samaa mieltä 32 %, neutraali 9 % ja osittain eri mieltä 6 %. Luvut eivät ole huolestuttavia, mutta kuitenkin 13 vastaajaa ovat hieman epävarmoja, mitä heiltä odotetaan töissä. Väittämän ”*Ehdin tehdä työtehtäväni työaikani puitteissa*” vastauksissa oli suurin hajonta. Työntekijöistä 37 % vastasi kysymykseen negatiivisesti eli olevansa eri tai osittain eri mieltä. Kuitenkin 60 % eli reilusti yli puolet vastaajista olivat positiivisesti samaa tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 3. Työtehtävistä suoriutuminen työajalla

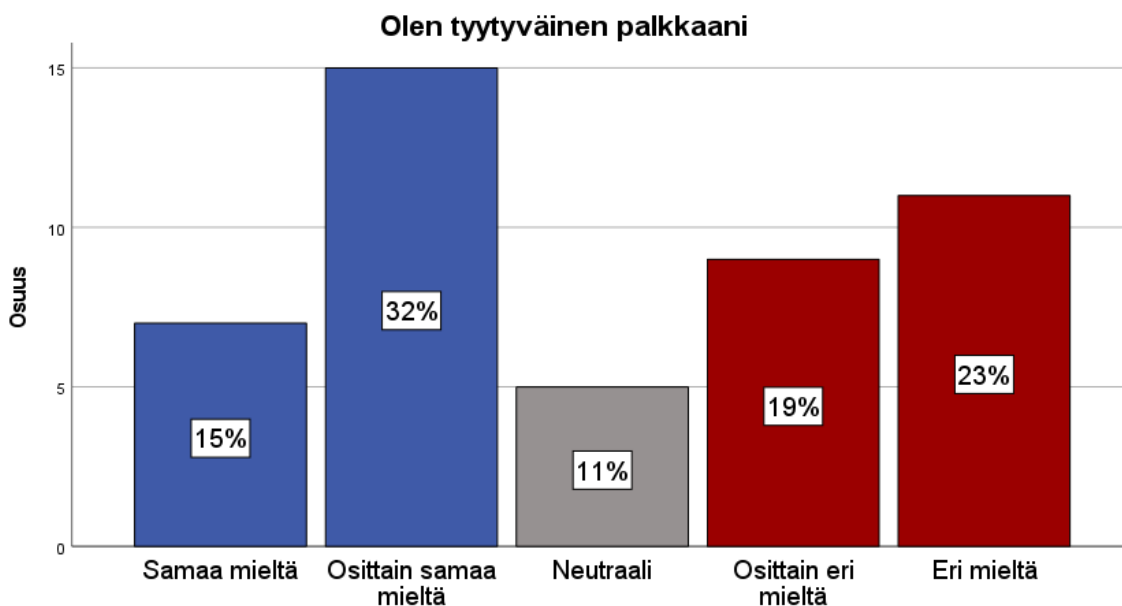
Vastaajista 55 % oli samaa mieltä väittämän ”Olen päässyt hyvin osaksi työyhteisöä” kanssa. Osittain samaa mieltä oli 40 %, mikä tekee positiivisista vastauksista yli 95 %. Yksi työntekijä vastasi neutraalisti ja yksi hieman negatiivisesti. Positiiviset luvut ovat erinomaisia, mutta onko osittain työyhteisöön kuulumisen tarpeeksi hyvä tavoite? ”Työpaikalla pidetään kiinni suunnitelmista ja sovituista asioista” sai positiivista kannatusta 70 % vastaajista, mutta myös eriäviä vastauksia oli. 13 % vastasi neutraalisti ja 17 % negatiivisesti. Kun työntekijöiltä puolestaan kysyttiin, olivatko he saaneet viimeisen viikon aikana esihenkilöltä palautetta työstään 32 % vastasi negatiivisesti. Vastaajista 15 kokee, että ei ole saanut tarpeeksi tai ollenkaan palautetta omasta työstään kyselyyn vastaamista edeltäneellä viikolla. Yritys X:llä lähiesihenkilöiden vetämät tiimit ovat suhteellisen pieniä, joten viikon aikana kaikkien tiimiläisten huomioiminen olisi mahdollista.

TAULUKKO 1. Palautteen saaminen

Olen viimeisen viikon aikana saanut esihenkilöltä palautetta työstäni

	Lukumäärä	Osuus (%)	Kumulatiivinen osuus (%)
Eri mieltä	6	12,8	12,8
Osittain eri	9	19,1	31,9
Neutraali	3	6,4	38,3
Osittain samaa	11	23,4	61,7
Samaa mieltä	18	38,3	100,0
Yhteensä	47	100,0	

Kyselyssä oli myös toinen samankaltainen väittämien sarja, jossa kysyttiin muun muassa palkoista ja henkilöstöeduista. Vastaajista 68 % oli samaa tai osittain samaa mieltä, että henkilöstöedut ovat työntekijälle itselleen hyödyllisiä. 15 % vastasi neutraalisti ja 17 % negatiivisesti ollen eri tai osittain eri mieltä. Työnantajan olisi hyvä selvittää, onko jokin henkilöstöetu tarpeeton ja voisiko niitä korvata toivotummilla vaihtoehdoilla. Toinen väittämä koski työntekijän tyytyväisyyttä omaan palkkaansa. Positiivisia vastauksia, samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, oli yhteensä 47 % ja negatiivisia eli eri mieltä tai osittain eri mieltä vastauksia oli 42 %. Huomattava osa työntekijöistä ei siis ole ainakaan täysin tyytyväisiä saamaansa palkkaan. Karkeasti sanottuna 22 henkeä olivat tyytyväisiä palkkaansa, mutta 20 henkeä eivät olleet. Oli siis vain muutamasta ihmisestä kiinni, että enemmistö oli tyytyväisiä.



KUVIO 4. Työntekijöiden tyytyväisyys palkkaansa

5.3 Sitouttavat tekijät ja Yritys X:ään sitoutuminen

Sitouttavia tekijöitä selvitetessä vastaajia pyydettiin valitsemaan ensin itselleen tärkein tekijä työssä ja sen jälkeen valitsemaan kaksi seuraavaksi tärkeintä tekijää. Tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi nousi esiin mahdollisuus etätöihin 21 %:lla äänistä. Seuraavaksi eniten ääniä sai työyhteisö ja työkaverit 19 % sekä palkka 17 %. Palkkaa lukuun ottamatta ääniä saaneet sitouttavat tekijät ovat aiheettomia. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”Jokin muu, mikä?” eikä myöskään valmiita vaihtoehtoja ”Muut henkilöstöedut”, ”Organisaation arvot” tai ”Usko organisaation tekemiseen ja tulevaisuuteen”. Kun tarkastellaan toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpiä tekijöitä työssä, eniten ääniä saa palkka, sillä jopa 40 % vastaajista oli valinnut sen. Työyhteisö ja -kaverit sekä työn joustavuus tulevat kuitenkin heti perässä molemmat 36 %:n kannatuksella. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimpien tekijöiden kohdalla vastaajat eivät valinneet vaihtoehtoja ”Usko organisaation tekemiseen ja tulevaisuuteen” tai ”Jokin muu, mikä?”.



KUVIO 5. Työntekijöiden mielestä tärkein sitouttava tekijä

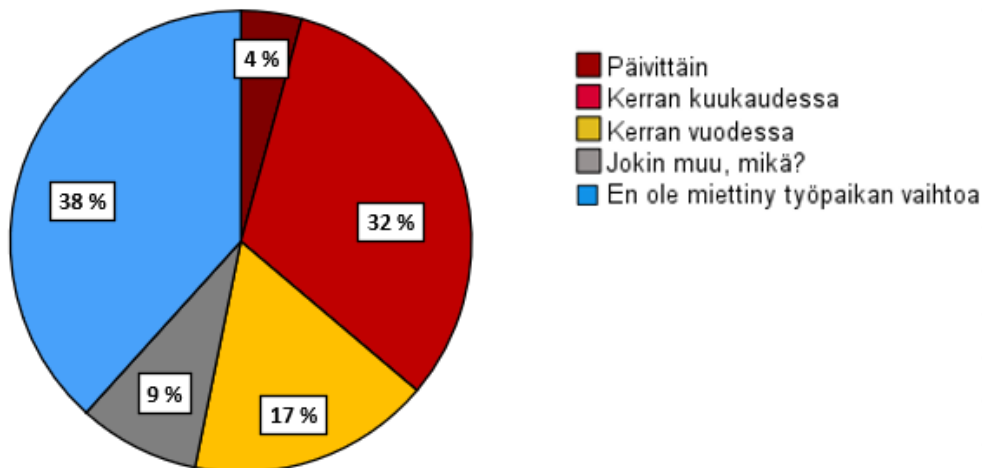
TAULUKKO 2. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmät sitouttavat tekijät

2. ja 3. tärkeimmät sitouttavat tekijät	Vastaukset		Osuus vastaajista
	Lukumäärä	Osuus	
Palkka	19	20,2%	40,4%
Työyhteisö ja -kaverit	17	18,1%	36,2%
Työn joustavuus	17	18,1%	36,2%
Mahdollisuus kehittyä	11	11,7%	23,4%
Mahdollisuus etätööhön	8	8,5%	17,0%
Arvostus	7	7,4%	14,9%
Työn merkityksellisyys	5	5,3%	10,6%
Asiakkaat	4	4,3%	8,5%
Usko organisaation tekemiseen ja tulevaisuuteen	2	2,1%	4,3%
Organisaation arvot	1	1,1%	2,1%
Esihenkilö	1	1,1%	2,1%
Mahdollisuus edetä uralla	1	1,1%	2,1%
Muut henkilöstöedut	1	1,1%	2,1%
Yhteensä	94	100,0%	200,0%

Seuraavaksi kyselyssä selvisi, että vastaajista 28 henkilöä eli 62 % on miettinyt työpaikan vaihtamista. Jatkokysymyksenä työpaikan vaihtamista miettineiltä

työntekijöiltä kysyttiin, kuinka usein he miettivät vaihtoa. Kaksi ihmistä mietti työpaikan vaihtoa päivittäin ja 15 ihmistä kerran kuukaudessa. Lisäksi kaksi ”Jokin muu, mikä?” vastauksen valinneista ilmoittivat miettivänsä työpaikanvaihtoa kerran viikossa tai pari kertaa kuussa. Yhteensä siis kerran kuussa tai useammin työpaikan vaihtamista miettiviä on 19 ihmistä eli 40 % vastaajista, mikä on huolestuttavaa asiantuntijaorganisaation vaihtuvuuden sietokykyä ajatellen.

Kuinka usein olet miettinyt työpaikan vaihtamista?



KUVIO 6. Työpaikan vaihtamisen miettiminen

Tämän raportin lukuun 2.4.1 perustuen tutkimuksessa kysyttiin, onko toimeksiantajayritys kysynyt työntekijöiltään, mikä saisi työntekijän jäämään entistä pidemmäksi aikaa yritykseen. Negatiivisesti kysymykseen vastasi 81 prosenttia. Tämän perään kysyttiin työntekijöiltä avoimen kysymyksen muodossa, mikä asia tai asiat saisivat hänet sitoutumaan yritykseen myös tulevaisuudessa. Tämä kysymys oli pakollinen. Ainoastaan yksi henkilö jätti varsinaisesti vastaamatta ja muuten kysymykseen saatiin laajasti erilaisia vastauksia. Vastaajia kysymyksessä oli 48 ja 31:llä heistä oli vastauksessa maininta palkasta. Parempi palkka, kilpailukykyinen palkka, pieni palkankorotus/palkankorotus olivat yleisiä vastauksia. Myös ”jumituneen palkkakehityksen korjaamista” sekä ”palkan tarkistamista aina työnkuvan muuttuessa ja tasaisin väliajoin” toivottiin. Palkan lisäksi bonus hyvin tehdystä työstä tai vuosittainen bonus yrityksen hyvän taloudellisen tilanteen vuoksi nähtiin asiana, mikä saisi työntekijän sitoutumaan yritykseen myös tulevaisuudessa. Seuraavaksi yleisimmät vastaukset koskivat työkuorman tasausta ja yhteistä tii-

miaikaa. Sopivasta työkuormasta ja työkuorman tasaamisesta puhui 13 vastaajaa. ”Työkuorman pieneneminen ja työtehtävistä selviäminen normaalin työajan puitteissa. Satunnaiset päivien pidennykset on ok, jos saldot saadaan sulatettua nopeasti lähikuukauden aikana”, kirjoitti eräs vastaajista. Kahdeksassa vastauksessa oli mainittu hyvät työkaverit ja heidän näkemisensä kasvokkain, hyvän työilmapiirin säilyminen jatkossakin tai yhteisten tiimipäivien pitäminen. Yhteishenki ja siitä huolehtiminen tuntui siis olevan usealle tärkeä asia. Seitsemän henkilöä nosti puolestaan esiin kehittymis-/etenemismahdollisuuden, selkeän urapolun tai kehittyvän työkuivan. Lisäksi vastauksissa oli useampi maininta arvostuksen kokemisesta, aktiivisemman palautteen saamisesta esihenkilöltä sekä etätömahdollisuuden jatkumisesta.

Yllä avatun kysymyksen jälkeen tutkimuksessa haluttiin asetella samantyylinen kysymys toisesta näkökulmasta. Vastaajilta kysyttiin, minkälainen tarjous kilpailijalta saisi työntekijän harkitsemaan lähtemistä. Tämä avoin kysymys jätettiin vapaaehtoiseksi, ja siihen saatiin 42 vastausta. Ehdottomasti eniten mainintoja tuli palkasta. Korkeampaa, parempaa tai huomattavasti korkeampaa palkkaa vaatisi 29 vastaajista, jotta voisi harkita työpaikanvaihtoa. Osa vastaajista olisi valmis vaihtamaan pelkästään paremman palkan perässä, mutta suurimmalle osalle yksistään palkka ei riittäisi työpaikanvaihtoon. Ehtoihin oli palkan lisäksi yhdistetty esimerkiksi etätömahdollisuus, täyden lomat alusta asti, lisävastuu tai inhimillinen työkuorma. Monesta vastauksesta kävi myös ilmi, että työntekijät arvostavat Yritys X:n tilannetta ja työyhteisöä. Vastaukset ”Jos samaa työtä tarjottaisi paremmalla palkalla ja saisin tietää, että toisessakin työpaikassa on hyvä ilmapiiri” sekä ”Työaikaan, tehtävään ja palkkaukseen liittyvät parannukset yhdessä, sekä samanlainen vallitseva tilanne kuin Yritys X:ssä”, kertovat tyytyväisyydestä, jonka vuoksi vaatimustaso kilpailijoilta saaduille työtarjouksille on korkealla. Lisäksi työntekijöillä on selkeästi uskoa työnantajan kehittymismahdollisuuksiin. Esimerkiksi eräs vastaajista kirjoitti näin: ”Hyvät liikuntaedut. Mutta ammattitaitoisempaa porukkaa ei löydy keneltäkään muulta. Yritys X:kin voi tarjota liikuntaetuja” Toiseksi yleisin vastaus oli, että tällä hetkellä mikään ei saisi työntekijää vaihtamaan työpaikkaa. Moni heistä uskoi, että työpaikan vaihto alan sisällä ei parantaisi omaa tilannetta ja mikäli työpaikkaa vaihtaisi, niin vaihtaisi työntekijä kokonaan myös toimialaa.

5.4 Kokemuksia odotuksista ja vaikuttamisesta

Kyselyn kolmas osio oli nimeltään *Kokemuksia odotuksista ja vaikuttamisesta*, ja siinä haluttiin saada selville lisää vastaajien työntekijäkokemuksesta. Vastaajilta kysyttiin, ovatko he päässeet vaikuttamaan työnsä määrään. 75 % työntekijöistä vastasi, että on päässyt vaikuttamaan työnsä määrään. Jäljellä olevista 21 % vastasi, että ei ole päässyt vaikuttamaan työn määrään ja 4 % eli kaksi henkilöä vastasi, että ei ole ollut tarvetta vaikuttaa, sillä töitä on aina ollut sopivasti. Osion seuraava kysymys sai erinomaisen tuloksen. 96 % vastaajista vastasi kyllä, kun kysyttiin, kokeeko hän, että työyhteisössä ja esihenkilön kanssa voi keskustella avoimesti myös työhön liittyvistä epäkohdista. Ainoastaan kaksi henkilöä eli 4 % vastasi, että ei osaa sanoa. Kukaan ei vastannut, että työyhteisössä ei voitaisi keskustella avoimesti. Kuten aiemmin raportissa on mainittu, avoin keskusteleminen on yksi positiivisen työntekijäkokemuksen avaintekijä, ja tutkimuksen mukaan tässä on onnistuttu loistavasti.

Vastaajilta kysyttiin kokevatko he, että koronalla olisi ollut vaikutusta heidän sitoutumiseensa. Vastaukset jakautuivat kyllä 28 % ja ei 55 %. Loput 17 % vastasivat, etteivät osaa sanoa onko koronalla ollut vaikutusta. Tarkemmin vastauksia tutkittaessa huomattiin, että muutama vastaaja oli vastannut, että korona ei olisi vaikuttanut omaan sitoutumiseen, vaikka olivat seuraavassa kohdassa avanneet koronan vaikutuksia sitoutumiseensa. Näin ollen jakauman kuuluisi olla kyllä 32 % ja ei 51 %. Kuten mainittu, seuraava kohta kyselyssä oli valinnainen avoin tekstialue: ”Voit halutessasi kertoa, miten korona on vaikuttanut sitoutumiseesi”. Avoimeen kysymykseen vastasi 11 henkeä. Muutamien henkilöiden mielestä koronan tuoma etätyö on parantanut sitoutumista. Kahta henkilöä korona on sitoutanut siinä mielessä, että he kokevat lähtemisen olevan vaikeaa, kun yritysten talous ei välttämättä ole vakaalla pohjalla tai uuteen työyhteisöön tutustuminen ei olisi mieluisaa etänä. Kuitenkin yli puolet vastauksista kertoivat, että korona olisi vaikuttanut sitoutumiseen negatiivisesti. Pitkittänyt etätyö on vieraannuttanut työyhteisöstä ja tehnyt lähtemisestä helpompaa.

”Koska nyt tehdään tiiviisti etätyötä, ei pääse niin kiintymään tai sitoutumaan työpaikkaan koska kaikki työkaverit ovat vain henkilöitä linjoilla, etätyössä ei pääse niin hyvin bondaamaan ihmisten kanssa kuin silloin jos kävisi toimistolla töissä ja näkisi ja juttelisi ihmisten

kanssa. Myös jatkuva kiireen tunne työssä syö halukkuutta pitää virtuaalisesti yhteyttä työkavereihin. Toimistolla tulisi ns. luontaista keskustelua enemmän tauoilla ja työn ohessa.”

5.5 Koettu sitoutuneisuus

Neljäs ja viimeinen osio kyselyssä oli nimeltään *Oma arvio sitoutumisesta* ja siinä oli kaksi varsinaista kysymystä vastaajille. Ensimmäisessä kysymyksessä tutkimukseen osallistuneita henkilöitä pyydettiin arvioimaan oma sen hetkinen sitoutuneisuutensa. Asteikko oli jaoteltu: erittäin hyvin sitoutunut, hyvin sitoutunut, en tiedä olenko sitoutunut, huonosti sitoutunut ja erittäin huonosti sitoutunut. Erittäin hyvin sitoutunut -vastauksen antoi 17 % ja hyvin sitoutunut -vastauksen 62 % kyselyyn vastanneista henkilöistä, eli yhteensä 79 % vastaajista kokivat olevansa positiivisesti sitoutuneita. 17 % henkilöistä vastasi, ettei tiedä onko sitoutunut. Yksi henkilö vastasi olevansa huonosti sitoutunut ja yksi olevansa erittäin huonosti sitoutunut eli yhteensä negatiivisesti vastanneita oli vain 4 %. Tutkimuskyselyn viimeinen kysymys oli, että suosittelisiko työntekijä työpaikkaansa ystävälleen, joka olisi kiinnostunut kyseisistä tehtävistä. Vastausasteikkona oli: ehdottomasti, todennäköisesti, en tiedä, todennäköisesti en ja en suosittelisi. Vastaajista 38 % kertoi, että suosittelisi ehdottomasti työpaikkaansa ystävälleen. 32 % puolestaan suosittelisi todennäköisesti, eli yhteensä 70 % vastaajista suosittelisi ehdottomasti tai todennäköisesti toimeksiantajayritystä töitä etsivälle ystävälleen. Ainoastaan yksi henkilö vastasi, että ei suosittelisi. Tämän lisäksi todennäköisesti en suosittelisi -vastaus sai 9 % äänistä. Negatiivisia vastauksia kysymys sai yhteensä siis 11 %. Jäljelle jääneet 19 % vastaajista eivät tieneet suosittelisivatko työpaikkaansa ystävälleen.

TAULUKKO 3. Työpaikan suositeltavuus

Suosittelisitko työpaikkaasi ystävällesi, joka on kiinnostunut kyseisistä tehtävistä?

	Lukumäärä	Osuus (%)	Kumulatiivinen osuus (%)
Ehdottomasti suositteaisin	18	38,3	38,3
Todennäköisesti kyllä	15	31,9	70,2
En tiedä	9	19,1	89,4
Todennäköisesti en	4	8,5	97,9
En suosittelisi	1	2,1	100,0
Yhteensä	47	100,0	

5.6 Korrelaatiot

Vastausten analysoinnissa korrelaatioiden etsimistä varten eri kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia yritettiin ristiintaulukoida. Haluttiin tietää, oliko esimerkiksi iällä, työvuosilla tai toimipaikalla ja koetulla sitoutuneisuudella yhteyttä toisiinsa. Ristiintaulukointia tehtiin SPSS-ohjelmalla ja korrelaatiota testattiin Khiin neliöriippumattomuustestillä. Riippumattomuustestin mukaan korrelaatioita ei kyseisessä tutkimuksessa pystytty löytämään. Tutkimuksen mukaan ikä, työvuodet yrityksessä tai toimipaikka eivät vaikuta koettuun sitoutuneisuuteen tai työpaikan suositeltavuuteen. Myöskään työpaikan vaihtamisen miettimisellä ja koetulla sitoutuneisuudella ei tässä tutkimuksessa pystytty osoittamaan olevan yhteyttä toisiinsa. Muitakaan korrelaatioita ei tutkimuksessa löydetty. Yhteyksien tutkimisen osalta on huomionarvoista, että mikäli tutkimukseen osallistujia olisi ollut enemmän olisi kysymysten välisiä yhteyksiä saatettu löytää paremmin.

6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli saada käsitys toimeksiantajarytymisen työntekijöiden kokemasta sitoutuneisuudesta ja siihen liittyvästä työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksessa päästiin hyvin tähän tavoitteeseen. Tutkimuksessa saatiin selvitettyä, mitkä sitouttavat tekijät kohderyhmä koki tärkeimmiksi. Tulosten myötä saatiin selville myös mukana olleiden työntekijöiden kokonaiskuva omasta sitoutuneisuudestaan sekä se, että suosittelisivatko he työtä ystävilleen. Työntekijäkokemuksesta sitouttamisen taustalla puolestaan saatiin selvitettyä erilaisten työarkeen ja sen toimivuuteen liittyvien mielipidekysymysten avulla.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä henkilöstökysely kahden toimipaikan henkilöstölle. Tutkimuskyselyn luominen ja julkaiseminen onnistui hyvin, eikä kommentteja kyselyn epäselvyydestä saatu, joten voidaan olettaa kysymysten asetelun ja koetestaajien oikolukemisen olleen onnistunutta. Kysely oli avoimena kaksi viikkoa, kuten oli suunniteltu ja viimeisinä päivinä lähetetyllä muistutuksella oli halutunlainen vaikutus. Korrelaatioiden löytyminen eri tekijöiden välillä ei kuitenkaan onnistunut. Tutkimuksessa ei pystytty osoittamaan, että esimerkiksi vastaajien iällä, työvuosilla yrityksessä tai muilla taustatekijöillä olisi vaikutusta sitoutumiseen tai työntekijäkokemukseen. Yhteyksiä olisi saatettu havaita paremmin kysymysten välillä, mikäli vastaajamäärä olisi ollut suurempi.

Tutkimuskysely toteutettiin anonyyminä, eikä esimerkiksi vastaajien ikää tai toimeksiantajalla työskentelyvuosia kysytty tasalukuina, vaan ennalta määrättyjen luokitteluiden avulla. Näin taattiin, ettei vastaukset olleet kohdistettavissa yksilöihin. Sähköinen kysely ja pakolliset vastaukset varmistivat, etteivät vastaajat unohtaneet vastata kysymyksiin tai vastanneet niihin muilla kuin halutulla tavalla, jolloin vastaukset olisivat olleet käyttökelpottomia analyysissä. Myöskään käsialasta selvää saamisen kanssa ei ollut ongelmia sähköisen kyselyn ansiosta. Kysymysten vastaukset siirrettiin kyselylomakkeelta suoraan ohjelmiin, jossa niitä analysoitiin, jolloin inhimillisiä näppäilyvirheitä ei päässyt tapahtumaan.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset olivat mielenkiintoisia ja suuntaa antavia, siinä mikä toimii hyvin ja mitä toimeksiantajan kannattaisi kehittää. Tutkimuksen

mukaan työntekijät olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä, työarki oli mielekästä ja työ oli tarpeeksi haastavaa. Tärkeimpänä sitouttavana tekijänä työntekijät kokivat etätömahdollisuuden, työyhteisön ja -kaverit sekä palkan. Lisäksi työyhteisössä pystyttiin keskustelemaan asiasta kuin asiasta, mikä on tärkeää työntekijäkokeemukseen vaikuttavien yhteenkuuluvuuden sekä vaikuttamisen tunteiden syntymiseksi. Työntekijöiden kokema sitoutuneisuus sekä työn suositeltavuus olivat hyvällä mallilla. Vastaajista lähes neljä viidestä kokivat olevansa joko erittäin hyvin tai hyvin sitoutuneita työhönsä. Työpaikan suositeltavuus tuli vain hieman taa-empänä. Vastaajista seitsemän kymmenestä suosittelisi ehdottomasti tai todennäköisesti työpaikkaansa ystävälleen, joka etsii töitä.

Kehitettäviä kohteita puolestaan löytyi muun muassa liittyen palkkukseen, palautteen antoon, työkuorman suuruuteen sekä yhteiseen tiimiaikaan. Yritys X:n kannattaisi ehdottomasti kiinnittää huomiota palkkatason tarkistamiseen, palkka-kehityksen suunnitteluun sekä niistä viestimiseen työntekijöille. Tyytyväisyys omaan palkkaan jakautui vastaajien kesken rajusti, ja oli pienestä kiinni, ettei suurin osa vastaajista ollut tyytymättömiä palkkaansa. Myös avoimissa vastauksissa oli paljon huomioita, ettei palkkataso ollut kohdillaan. Kun vielä otetaan huomioon, että palkka listautui kärkeen työhön sitouttavana tekijänä, niin sen kunnossa pitämisestä tulisi huolehtia hyvin.

Toinen edellä mainittu kehityskohde oli palautteen anto. Noin joka kolmas vastaajista koki, ettei saanut tarpeeksi palautetta esihenkilöltä työstään. Sekä positiivisen että korjaavan palautteen saaminen vahvistaa muun muassa psykologisen turvallisuuden tunnetta, joka on yhteydessä työntekijäkokeemukseen. Kehityskohdeena toimeksiantajalle ehdotetaan, että esihenkilöt pitäisivät tarkemmin huolta, että antavat kaikille työntekijöille palautetta vähintään kerran viikossa.

Työkuorma suuruudesta tuli useita mainintoja avoimessa kysymyksessä, kun kysyttiin, mikä saisi työntekijän sitoutumaan yritykseen myös tulevaisuudessa. Kehityskohdeena toimeksiantajalle suositellaan asiaan puuttumista mahdollisimman pikaisesti. Pitkittyessään liiallinen työkuormitus kasvattaa riskiä työntekijöiden uupumiseen ja loppuun palamiseen. Kustannukset työntekijän sairauslomasta ovat työnantajalle kalliit, ja lisäksi yhden työntekijän puuttuminen tarkoittaa isompaa työkuormaa muille, josta saattaa syntyä negatiivinen kierre.

Työyhteisöä ja -kavereita arvostettiin suuresti, sillä se oli molemmissa sitouttavia tekijöitä koskevissa kysymyksissä toisella sijalla. Useampi työntekijä nosti asiaa esille myös avointen kysymysten kautta ja toivoivat enemmän tiimiaikaa. Työntekijäkokemukseen viitatussa työarjen väittämässä lähes kaikki vastaajat vastasivat positiivisesti, että ovat päässeet osaksi työyhteisöä. Kuitenkin opinnäytetyössä mietittiin, oliko osittain työyhteisöön kuulumisen tarpeeksi hyvä suoritus. Yritys X:lle kehitysehdotukseksi annetaankin yhteisen tiimiajan lisääminen. Miehenki vaikuttaa suuresti yhteenkuuluvuuden tunteeseen, joka on puolestaan yhteydessä positiivisen työntekijäkokemuksen sekä työhön sitoutumisen kanssa.

Viimeisenä kehitysehdotuksena toimeksiantajan kannattaisi ottaa jäämiskeskustelut laajemmin käyttöön. Suurin osa vastaajista kertoi, ettei työnantaja ole ennen käynyt kyseistä keskustelua heidän kanssaan. Jäämiskeskusteluiden myötä Yritys X saisi hyödyllistä informaatiota työntekijöiden tyytyväisyydestä ja vastaavasti myös tyytymättömyydestä joihinkin tekijöihin. Jäämiskeskusteluiden avulla työnantaja saisi vahvistettua positiivista työntekijäkokemusta, etenkin koetun arvostuksen ja vaikuttamisen tunteen kautta. Vahvistuneen tyytyväisyyden ja positiivisen työntekijäkokemuksen myötä myös sitoutuminen vahvistuisi.

Jatkotutkimuksena sama kysely voitaisiin teettää koko henkilöstölle, jolloin saataisiin vielä tarkempi kokonaiskuva sitoutuneisuudesta. Samalla nähtäisiin, oliko tutkimuksessa käytetty kohderyhmä keskiverto koko henkilöstöön nähden vai olivatko he enemmän tai vähemmän sitoutuneita. Korrelaatioiden löytymiseen panostaminen toisi varmasti uutta ja hyödyllistä näkökulmaa. Myös laadullinen tutkimus aiheesta olisi erittäin mielenkiintoinen.

LÄHTEET

Aaltola, J., Aarnos, E., Eskola, J., Grönfors, M., Hakala, J., Heikkinen, H., Kiviniemi, K., Niikko, A., Perkkilä, P., Ropo, E., Saarela-Kinnunen, M., Saloviita, T., Syrjälä, L., Valli, R., Wallin, A., Vastamäki, J. & Åhlberg, M. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Allen, N. & Meyer, J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review* 1 (1), 61-89.

Allen, N. & Meyer, J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications.

Beck, R. & Harter, J. 2015. Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. Artikkel. Julkaistu 21.04.2015. Luettu 02.12.2021.
<https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>

Briner, R. & Conway, N. 2012. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 85 (3), 472–486.

Clark, T. 2020. *The 4 Stages of Psychological Safety*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Davis, B., Kukkonen, S., Scullard, M. & Straw, J. 2015. Johtamisen parhaat käytännöt: The Work of Leaders: Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Pitkänen, M. (suom.) Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö. Alkuperäinen teos 2013.

Grönlund-Lamminsalo, S. n.d. Esihenkilötyö etänä. Asiantuntijaesitelmä. UP Partners Oy. Tradenomiliitto TRAL Ry. Vaatii käyttöoikeuden. Kuunneltu 15.02.2022. <https://www.urapalvelut.fi/tral/portal/show.aspx?id=448>

Hakanen, J., Roponen, A., Schaufeli, W. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 61 (5), 373–381.

Hakanen, J. & Schaufeli, W. 2012. Research report: Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? *Journal of Affective Disorders* 141 (2012), 415–424.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, Kiisa. & Ylikorkkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai antaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.

Jordan-Evans, S. & Kaye, B. 2021. *Love ‘Em or Lose ‘Em: Getting Good People to Stay*. 6. painos. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Pdf-dokumentti. Viitattu 03.02.2022.

<https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kauppalehti. 2018. Työntekijän sairauspäivä maksaa satoja euroja työnantajalle. Tiedätkö, miten kustannukseen voi vaikuttaa? Artikkelii. Julkaistu 30.01.2018. Luettu 18.11.2021. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/terveysstalo/tyontekijan-sairauspaiva-maksaa-satoja-euroja-tyonantajalle-tiedatko-miten-kustannukseen-voi-vaikuttaa/57216789-7571-50f0-bb3d-7ecbd73db745>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent Oy.

Miller, M. 2018. Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Pantsu, P. 2021. Ylistetyn etätöön varjopuolet alkavat nyt paljastua: Urakehitystökki, teams-kilot kertyvät ja erakoituminen uhkaa. Uutinen. Julkaistu 28.11.2021. Luettu 02.12.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12191677>

Roth, P. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille: vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Saarenpää, J. 2020. Koulutuskokonaisuus: Tunteiden johtaminen. Luentokokonaisuus. Luennot 2, 4, 6, 8. Eduhouse. Julkaistu 23.09.2020. Vaatii käyttöoikeuden. Katsottu 16.-22.02.2022. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-hr-p/koulutuskokonaisuudet/14601295-tunteiden-johtaminen>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Vehmanen, M. Työyhteisön me-henki näkyy tuloksissa – Kun ihmiset luottavat toisiinsa, he uskaltavat tuoda epäkohdat ajoissa esiin. Artikkelii. Julkaistu 9.4.2020. Luettu 31.3.2022. <https://www.superlehti.fi/yleinen/tyoyhteison-me-henki-nakyy-tuloksissa-kun-ihmiset-luottavat-toisiinsa-he-uskaltavat-tuoda-epa-kohdat-ajoissa-esiin/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1. Minkä ikäinen olet? 1 (4)
 - 24 tai alle
 - 25–29
 - 30–39
 - 40–49
 - 50–59
 - 60 tai yli

2. Toimipaikkakuntasi?
 - Toimipaikka A
 - Toimipaikka B

3. Mikä on viimeisin suorittamasi koulutus?
 - Peruskoulu
 - Lukio/ammattikoulu
 - Alempi korkeakoulututkinto
 - Ylempi korkeakoulututkinto

4. Työsopimusmuotosi?
 - Toistaiseksi voimassa oleva
 - Määräaikainen

5. Työvuodet kyseisessä työssäsi?
 - Alle vuoden
 - 1–2 vuotta
 - 3–5 vuotta
 - 6–9 vuotta
 - yli 10 vuotta

Elämänkaareissa on luokiteltu eräänlaisia tärkeitä merkkipaaluja, jotka saattavat vaikuttaa työkuvioiden uudelleen miettimiseen.

Tutkimuksessa rajatut merkkipaalut ovat:

- Valmistuminen oppilaitoksesta
- Ensimmäisen lapsen odotus ja vanhempainlomalta paluu
- 34–35 vuoden ikä
- 40-vuotissyntymäpäivä
- 50-vuotissyntymäpäivä

6. Kysymys kuuluu: koetko olevasi, joistain edellä mainituista elämänkaaren risteyskohdista?
 - Kyllä
 - En

(jatkuu)

7. Millaisena koet työarjen?

2 (4)

	Eri mieltä	Osit- tain eri	Neut- raali	Osittain samaa	Samaa mieltä
Työarki on mielekästä minulle					
Työni on tarpeeksi haastavaa					
Saan tarvittaessa apua helposti					
Ehdin tehdä työtehtäväni työaikani puitteissa					
Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä					
Minulla on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhöni					
Koen, että minua kuunnellaan töissä					
Perheen ja työn yhdistäminen on helppoa					
Työympäristö on viihtyisä					
Olen päässyt hyvin osaksi työyhteisöä					
Työpaikalla pidetään kiinni suunnitelmista ja sovitusta asioista					
Olen viimeisen viikon aikana saanut esihenkilöltä palautetta työstäni					

8. Valitse sinulle tärkein tekijä työssäsi

- Arvostus
- Asiakkaat
- Esihenkilö
- Mahdollisuus edetä uralla
- Mahdollisuus etätöihin
- Mahdollisuus kehittyä
- Muut henkilöstöedut
- Organisaation arvot
- Palkka
- Työn joustavuus
- Työn merkityksellisyys
- Työyhteisö ja työkaverit
- Usko organisaation tekemiseen ja tulevaisuuteen
- Jokin muu, mikä?

9. Valitse edellisen vastauksen lisäksi kaksi muuta tekijää työssäsi, jotka koet seuraavaksi tärkeimmiksi

- Arvostus
- Asiakkaat
- Esihenkilö
- Mahdollisuus edetä uralla
- Mahdollisuus etätöihin
- Mahdollisuus kehittyä
- Muut henkilöstöedut
- Organisaation arvot
- Palkka
- Työn joustavuus

- Työn merkityksellisyys
- Työyhteisö ja työkaverit
- Usko organisaation tekemiseen ja tulevaisuuteen
- Jokin muu, mikä?

3 (4)

10. Mitä mieltä olet alla olevista väittämistä?

	Eri mieltä	Osittain eri	Neutraali	Osittain samaa	Samaa mieltä
Olen tyytyväinen palkkaani					
Henkilöstöetumme ovat itselleni hyödyllisiä					
Esihenkilö tukee minua juuri oikean verran					
Uskon, että yrityksellä menee tulevaisuudessa hyvin					
Esihenkilö tai joku työkaveri aidosti välittää minusta					
Yrityksen arvot vastaavat omiani					
Esihenkilö ja organisaatio edesauttavat uuden oppimista ja kehittymistä					
Etätyöskentely sopii minulle hyvin					
Meillä on tiivis työyhteisö					
Koen, että minua ja osaamistani arvostetaan					
Tunnen saavani työssäni jotain tärkeää aikaan					

11. Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista?

- Kyllä
- En

12. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Kyllä", kuinka usein olet miettinyt työpaikan vaihtamista?

- Päivittäin
- Kerran kuukaudessa
- Kerran vuodessa
- Vielä harvemmin
- Jokin muu, mikä?

13. Onko sinulta aikaisemmin Yritys X:llä kysytty, mikä saisi sinut jäämään entistä pidemmäksi aikaa yritykseen?

- Kyllä
- Ei

14. Mikä asia tai mitkä asiat saisivat sinut sitoutumaan yritykseen myös tulevaisuudessa?

15. Minkälainen tarjous kilpailijalta saisi sinut harkitsemaan lähtemistä?

16. Silloin, kun hakeuduit Yritys X:lle töihin, vastasiko rekrytointiprosessissa annettu kuvaus yrityksestä ja tehtävästä todellisuutta?

- Kyllä
- Ei
- En muista

4 (4)

17. Koetko, että olet päässyt vaikuttamaan työsi määrään?

- Kyllä
- En
- Ei ole ollut tarvetta, työtä on ollut aina sopivasti

18. Koetko, että työyhteisössä ja esihenkilön kanssa voi keskustella avoimesti asioista (myös työhön liittyvistä epäkohdista)?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

19. Mikäli olet nostanut epäkohtia esiin, onko keskustelu tuonut muutosta tilanteeseen?

- On tuonut muutosta
- Ei ole tuonut muutosta
- En ole nostanut epäkohtia esiin

20. Koetko, että koronalla on ollut vaikutusta omaan sitoutumiseesi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

21. Voit halutessasi kertoa, miten korona on vaikuttanut sitoutumiseesi

22. Kuinka sitoutunut koet olevasi työhösi tällä hetkellä?

- Erittäin hyvin sitoutunut
- Hyvin sitoutunut
- En tiedä olenko sitoutunut
- Huonosti sitoutunut
- Erittäin huonosti sitoutunut

23. Suositteletko työpaikkaasi ystävällesi, joka on kiinnostunut kyseisistä tehtävistä?

- Ehdottomasti
- Todennäköisesti
- En tiedä
- Todennäköisesti en
- En suosittelisi

24. Kommentteja ja palautetta kyselyyn liittyen: