



Jari Holmström

Katsaus eNPS-arvosanan taakse

Työntekijäsuosittelemisindeksiin vaikuttavien tekijöiden analyysi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Jari Holmström
Otsikko:	Katsaus eNPS-arvosanan taakse. Työntekijäsuositte- luideksiin vaikuttavien tekijöiden analyysi.
Sivumäärä:	58 sivua
Aika:	Syyskuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Päivi Saariaho

Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida yrityksen työntekijäsuositte-
luideksiä (eNPS) ja sen lisätietona kerättyjä avoimia palautteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli
tunnistaa avoimista palautteista sellaisia tekijöitä, jotka eniten vaikuttavat työntekijöi-
den antamaan eNPS-arvosanaan. Aineistoa analysoimalla oli tarkoitus löytää sellai-
sia muutostekijöitä, joita kehittämällä yrityksellä on mahdollisuus parantaa työnteki-
jäsuositte-
luideksiä.

Opinnäytetyö oli tutkimustyyppinen aineistolähtöinen laadullinen analyysi. Toimeksi-
antajana toimiva yritys keräsi aineiston henkilöstölleen vuosittain toteutettavalla hen-
kilöstökyselyllä. Aineiston analyysin kautta rakennettiin viitekehys työntekijäkokemuk-
sesta ja pohdittiin sen kehittämistä osana työnantajamielikuvaa.

Annettuja palautteita analysoimalla tunnistettiin toistuvia teemoja, jotka vastaajat ko-
kivat merkittävämmiksi tekijöiksi työntekijäsuositte-
luideksiin arvosanaa annettaessa. Tulosten perusteella suurimpina ongelmoina koettiin erityisesti arvostelijoiden keskuu-
dessa riittämättömäksi koettu palkitseminen. Yrityksen organisaatiokulttuuriin vastaa-
jat olivat olleet pääosin tyytyväisiä.

Tulosten pohjalta annettiin kehitysehdotuksia, joihin keskittymällä yrityksellä on mah-
dollisuus parantaa työntekijäkokemusta. Esimerkiksi palkka-avoimuutta lisäämällä on
mahdollista parantaa työntekijöiden ymmärrystä palkan muodostumisesta. Parantu-
neen työntekijäkokemuksen kautta myös annetut eNPS-arvosanat voidaan saada
nousuun, jolloin parantunutta työnantajamielikuvaa voidaan käyttää kilpailutekijänä
työvoimapulasta kärsivällä terveydenhuollon alalla.

Avainsanat: työntekijäkokemus, työnantajamielikuva, työntekijäsuosit-
teluideksi

Abstract

Author: Jari Holmström
Title: An overview of the eNPS rating. Analyzing the factors influencing the employee recommendation index.
Number of Pages: 58 pages
Date: September 2023

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Instructor: Päivi Saariaho, Senior Lecturer

The purpose of the thesis was to analyze the company's employee net promoter score (eNPS) and open feedback which was collected as additional information. The objective of the thesis was to identify factors from open feedback that have a significant influence on the given eNPS rating. By analyzing the data, the goal was to find factors that the company can try to develop and improve Employee Net Promoter Score in the future.

The thesis was a research-type data-based qualitative analysis. The company who commissioned the study collected the material through a comprehensive survey which was sent to their personnel. By analyzing the data, the reference framework was built around employee experience and its importance as part of employer image.

Analyzing the given open feedback, it was possible to identify recurring themes that the employees felt impacted the eNPS rating they gave. Based on the results, the biggest problem was the perceived insufficient remuneration. This was particularly evident among critics. Most of the respondents were satisfied with the company's organizational culture.

A few development proposals were given based on the results. For example, by making salaries more transparent, employees have a better understanding of how the salary is composed. By focusing on these proposals, the company can improve employee experience. Through improved employee experience the company may see an increase in their employee net promoter score. The improved employer image can be used as a competitive factor in the healthcare industry, which suffers from a labor shortage.

Keywords: Employee experience, employer image, employee net promoter score

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihepiiri ja tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan ja menetelmien esittely	2
2	Tutkimuksen lähtökohdat	3
2.1	Terveydenhuoltoalan muutostilanne	3
2.2	Terveydenhuoltoalan työntekijäkilpailun nykytila	3
3	Työntekijäkokemus	8
3.1	Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen	8
3.2	Autonomia	10
3.3	Työn merkityksellisyys	12
3.4	Työnantajamielikuvan muodostuminen	13
3.5	Työnantajamielikuva terveydenhuoltoalalla	15
4	Strateginen johtaminen	16
4.1	Organisaatiokulttuuri	16
4.2	Johtaminen	19
4.3	Osaamisen ja haasteiden tasapaino	21
4.4	Työhyvinvointi	22
4.5	Kokonaispalkitseminen	24
4.5.1	Aineellinen palkitseminen	25
4.5.2	Aineeton palkitseminen	27
5	Tutkimuksen toteutus	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tutkimusaineisto	30
6	Aineiston analysointi	32
6.1	Aineistoon tutustuminen	32
6.2	Tunnistetut teemat	34
6.3	Organisaatio	35
6.4	Johtaminen	37
6.5	Työhyvinvointi	38

6.6	Palkitseminen	40
6.7	Järjestelmät	41
7	Kehittämissuhteet	42
7.1	Palkitseminen	42
7.2	Johtamisen viestintä	45
7.3	Perustyöhön keskittyminen	46
7.4	Yhteenveto	48
8	Pohdinnat	49
8.1	Tutkimusprosessi	49
8.2	Taustatekijöiden yleistettävyys tutkimuksen kohderyhmään	51
8.3	Jatkotutkimukset	52
	Lähteet	54

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihepiiri ja tavoite

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat kiinnostaneet aiheena jo pitempään ja työssäni olen ollut pitkään tekemisissä työterveyshoitajien kanssa. Terveysthuoltoalan työntekijöiden kokema arvostuksen puute nousi otsikoihin koronapandemian myötä ja toimeksiantajana toimivalle yritykselle työterveyshoitajat ovat tärkeä ammattiryhmä yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä ajatellen. Työntekijäpulasta kärsivällä terveydenhuoltoalalla mielikuvat yrityksestä työnantajana voivat olla merkittävä kilpailuvaltti.

Tutkimuksessa keskitytään lähtökohtaisesti työnantajamielikuvaan vaikuttaviin tekijöihin ja pyritään löytämään kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Työterveyshoitajilta vaaditaan terveydenhoitajan koulutuksen lisäksi työterveyshuollon pätevöittävä koulutus (VnA 708/2013, § 13). Kilpailu osaajista voi vaaditun pätevyyden vuoksi muodostua työnantajille haastavaksi. Merkittävänä kilpailutekijänä voidaan nähdä positiivinen työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvaan ja työntekijäkokemukseen panostamalla ja niitä kehittämällä yritys voi saada merkittävää etua työvoimasta kilpailtaessa.

Opinnäytetyön aiheena on työntekijäkokemus ja sen kehittäminen osana työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyössä on tarkoitus analysoida toimeksiantajana toimivan yrityksen työntekijäsuositeluindeksin (eNPS) lisätietoina kerättyjä avoimia palautteita ja tutkia, löytyykö eNPS-arvosanan perusteeksi annetuista vastauksista työntekijäkokemukseen vaikuttavia teemoja. Aineistosta pyritään tunnistamaan kehityskohteiden lisäksi sellaisia tekijöitä ja toimintatapoja, jotka

työntekijät jo kokevat merkittäviksi. Aineisto on rajattu koskemaan yrityksessä työskenteleviä työterveyshoitajia.

Työn perusteella yritys saa tarkempaa tietoa siitä, millaisia tekijöitä työntekijäsuositteluindeksien taustalla piilee. Saatujen tietojen perusteella on mahdollista tarkastella, onko yrityksen toimintatavoissa sellaisia osa-alueita, joita kehittämällä voidaan parantaa työntekijäkokemusta sekä työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle tarjotaan kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi parantaa työntekijöiden antamaa eNPS-arvosanaa.

1.2 Toimeksiantajan ja menetelmien esittely

Toimeksiantajana toimii yksityisiä terveydenhuoltopalveluita tarjoava yritys. Yritys seuraa työntekijäsuositteluindeksiä osana työhyvinvointia ja työssä jaksamista kartoittavaa mittaristoa. Yritys kertoo kyselyn tuloksista vastuullisuusraportissaan, muun muassa osana laatuindeksiä sekä vastuullisen työn osa-alueita. Henkilöstökysely on yksi yrityksen työkaluista sisäisten toimintatapojen sekä esihenkilötyön parantamisessa. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei tuoda opinnäytetyössä erikseen julki, vaan toimeksiantajasta käytetään työssä nimeä ”yritys X”.

Opinnäytetyö on toteutettu aineistolähtöisenä tutkimustyyppisenä työnä. Aineisto on kerätty yrityksen toteuttamalla henkilöstökyselyllä, jossa on selvitetty työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen ja työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä. eNPS-arvosana ja siihen liittyvä avoin palaute ovat muodostaneet yhden osa-alueen kyselyssä.

Opinnäytetyössä aineiston analysointi on tehty pääasiassa laadullista tulkintaa käyttäen. Aineistoa on jäsennelty teemoittelun kautta, eli aineistosta pyritään löytämään sellaisia teemoja, joita kehittämällä yritys voi parantaa henkilöstönsä työntekijäkokemusta. (Juhila 2021.) Teemoittelun apuna on käytetty myös kvantitatiivista analyysia, kun on tutkittu teemojen esiintyvyyttä ja niiden jakautumista eri vastaajaryhmien välille.

Aineistoa analysoimalla on pyritty löytämään sellaisia tekijöitä, jotka yrityksen työntekijät kokevat merkityksellisiksi hyvän työnantajamielikuvan kannalta. Samalla on pyritty tunnistamaan myös työntekijöiden mahdollisesti esiin nostamia epäkohtia yrityksen toimintatavoissa.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Terveydenhuoltoalan muutostilanne

Terveydenhuoltoalalla on jo pitkään ollut nähtävillä suuntaus, missä alan arvostus on ollut matalaa ja alalle hakeutuvien on oletettu päätyneen alalle jonkinlaisen kutsumuksen saattelemana. Varmasti alalla on niitäkin, joille toisten auttaminen on omien arvojen mukaisesti erityisen tärkeää, mutta alalla työskentelee myös työntekijöitä, joille pelkästään muiden auttaminen mahdollisesti oman hyvinvoinnin kustannuksella ei riitä. (Jantunen 2022.)

Terveydenhuoltoala on suurien muutosten alla erityisesti vuodenvaihteessa 2023 tapahtuneen sote-uudistuksen myötä. Kilpailu terveydenhuollon työntekijöistä on kovaa, ja työntekijäsuositteluindeksin perusteella voidaan seurata, millainen mielikuva työntekijöillä on työnantajastaan. Hyvä tulos työntekijäsuositteluindeksissä kertoo myös mahdollisille työnhakijoille siitä, millaisena yrityksen nykyinen henkilöstö kokee työnantajansa.

2.2 Terveydenhuoltoalan työntekijäkilpailun nykytila

Kun yritys kartoittaa työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, se voi olla vuorovaikutuksessa henkilöstöönsä ja osoittaa työntekijöiden mielipiteiden ja kokemusten olevan tärkeitä myös yrityksen johdolle. Työntekijöiden arvostuksen osoittaminen voidaan nähdä tärkeäksi osaksi työnantajamielikuvaa, ja hyvä työntekijäkokemus auttaa houkuttelemaan yrityksen tarvitsemia asiantuntijoita sekä auttaa sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja sen kulttuuriin (Yohn 2018).

Jotta yritys saa vahvasti kilpailluilla työntekijämarkkinoilla etulyöntiaseman kilpailijoihin verrattuna, tulisi sen erottua edukseen muista saman alan yrityksistä.

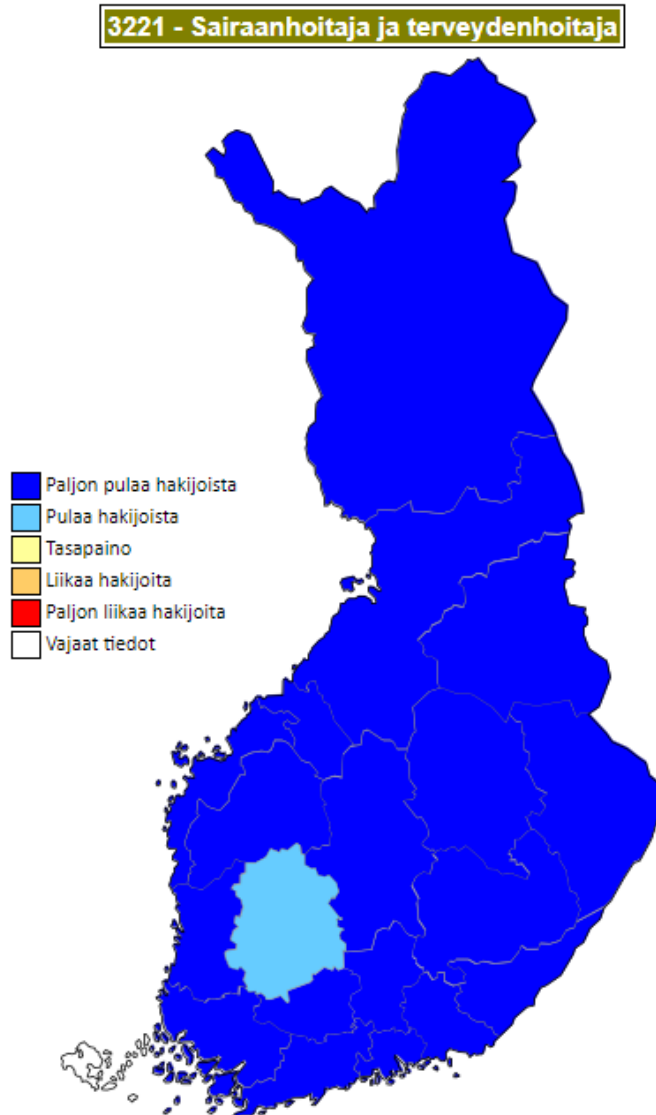
Tässä kilpailussa yhtenä merkittävänä tekijänä voidaan nähdä työnantajamielikuva. Työnantajamielikuva kuvastaa yrityksen mainetta ja mielikuvaa työnantajana. Siihen vaikuttavat niin työntekijöiden kokemukset työnantajastaan kuin asiakkaiden kokemukset yrityksen tuotteista ja palveluista. Hyvä työnantajamielikuva tekee yrityksestä kiinnostavan mahdollisten työnhakijoiden silmissä. Kyseessä on kuitenkin nimensä mukaisesti mielikuva, eli se kertoo siitä, millainen mielikuva esimerkiksi työnhakijoilla on yrityksestä. (Rantanen 2019.)

Koronapandemian seurauksena sosiaali- ja terveydenhuoltoala ajautui valta-vaan myllerrykseen, kun henkilöstö niin kasvatusalalla kuin terveydenhuollossakin joutui yllättäen sopeutumaan täysin uudenaikaiseen tapaan työskennellä. Terveydenhuoltoalalla henkilöstön kuormitus kasvoi ja työntekijöiltä vaadittiin poikkeuksellista joustamiskykyä. (Tevameri 2021, 11.) Tehyn puheenjohtaja mainitsi vuoden 2023 eduskuntavaalien alla, kuinka korona-ajan sankareita loukattiin säätämällä laki, joka käytännössä ajoi työntekijät pakkotöihin (Rytkönen 2023).

Hakijamäärät terveystieteiden opintoihin ovat laskeneet ja alaa opiskelevat pohtivat, riittääkö pelkästään ”sydäntyö” pitämään heidät alalla. Myös työnantajan valinnassa merkitsee työnantajan terveydenhuoltoalan ammattilaisille osoittama arvostus. (Sirén 2022.) Kun työ on mahdollisesti raskasta, pitäisi työnantajien pysyä motivoimaan työntekijöitä sen sijaan, että heitä vain määräiltäisiin. Asia korostui koronapandemian jälkimainingeissa, kun hoitajalakon uhatessa sosiaali- ja terveysministeriö suunnitteli poikkeuksellista lakia, jolla hoitajat olisi määrätty töihin myös lakon aikana (Hara 2022). Pakottaminen on huono motivaattori ja aiheuttaa todennäköisesti vain suuremman vastareaktion. Ulkoisen motivaation ohjaamana työntekijä joutuu käyttämään energiaansa itsensä ”motivoimiseen” ja työnteko tuntuu pakotetulta (Luukka 2019, 144).

Työ- ja elinkeinotoimistojen julkaisemassa ammattibarometrissa voidaan tarkastella yhtenä ammattiryhmänä sairaanhoitajia sekä terveydenhoitajia. Ammattibarometri kuvaa eri ammattien lähitulevaisuuden kehitysnäkymiä. Syyskuussa 2022 julkaistussa ammattibarometrissa esitetään maakunnittain ne alueet, joissa on pulaa hakijoista sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien

ammattiryhmissä (Kuva 1). Kuvasta voidaan havaita, että Pirkanmaata lukuun ottamatta koko Suomessa on paljon pulaa hakijoista. Myös Pirkanmaalla on pulaa hakijoista, mutta vähemmän kuin muualla.



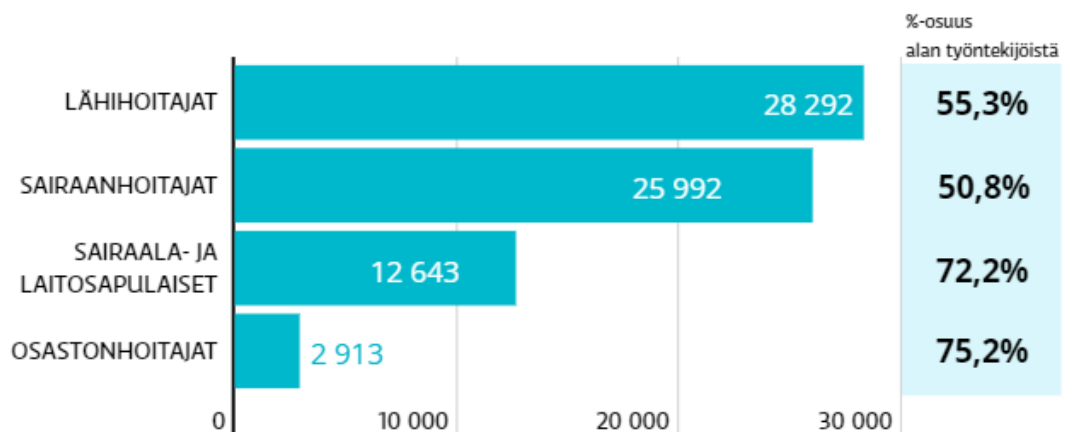
Kuva 1. Ammattibarometrin havainnekuva terveydenhoitajien hakijoista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Koronapandemialla oli merkittäviä vaikutuksia työvoiman kysyntään terveydenhuoltoalalla. Kysyntä ei koskenut ainoastaan sairaanhoitajia ja terveydenhoitajia, vaan tarve vaihteli pandemian eri vaiheissa. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa pohditaan, että pandemialla voidaan olettaa olevan sote-alan

työntekijöiden tilanteeseen pitkäaikaisia ja pysyviä vaikutuksia eikä kaikkia vaikutuksia voida ennakoida. (Tevameri 2021, 22.)

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön saatavuus on jatkunut jo vuosien ajan heikkona ja koskee koko maata. Sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöistä on pulaa, koska tehtäviin voidaan valita ainoastaan henkilöitä, joilla on vaadittava tutkinto ja laillistus. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT mainitsee lausunnossaan, että syynä osaajapulaan on kysynnän kasvun aliarviointi sekä koulutuspaikkojen alimitoitus tarpeeseen nähden. (Ruskoaho & Sivonen 2022.) Julkisen alan eläkevakuuttaja Keva on arvioinut, että vuoteen 2039 mennessä yli puolet tällä hetkellä työskentelevistä sairaanhoitajista ja lähihoitajista jäisi eläkkeelle (Kuva 2). Terveydenhuoltoalan työntekijät ikäänntyvät väestön mukana. Kun työvoimaa poistuu, eikä korvaavaa työvoimaa saada tilalle, lisääntyy kilpailu käytävissä olevasta työvoimasta entisestään. (Kangas 2022.)

Kunta-alalta eläköityvät hoitoalan työntekijät vuoteen 2039 mennessä



Lähde: Kevan kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2022, grafiikka: Riikka Tähtinen/ Yle

Kuva 2. Kunta-alalta eläköityvien määrät (Kangas 2022).

Valtiovarainministeriö on arvioinut, että sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle tarvitaan jopa 200 000 uutta työntekijää seuraavan 15 vuoden aikana (HE 241/2020, 187). Sosiaali- ja terveysalalla on koettu kymmenen vuoden tarkastelujaksolla jatkuvasti kaikkien toimialojen keskiarvoja suurempia rekrytointiongelmia (Tevameri 2021, 49).

Koronapandemia on osittain lisännyt terveydenhuoltoalan arvostusta, mikä ilmenee esimerkiksi sairaanhoitajaopiskelijoille tehdyssä koronakyselyssä. Arvostuksen koettiin lisääntyneen pandemian nostettua terveydenhuollon roolin kriisitilanteessa merkittävään asemaan. Opiskelijoiden vastauksissa nousee kuitenkin esille kokemukset arvostusvajeesta, mikä näyttäytyy esimerkiksi työn vaativuuteen ja tärkeyteen nähden matalina palkkoina. Myös johtamiskulttuurissa koettiin ongelmia, kun arvostusta ei ole saatu esihenkilöiltä, ja hoitajilta on vaadittu mukautumista ja joustamista ilman vastavuoroisuutta. (Sairaanhoitajaliitto 2020.)

Avoimia työpaikkailmoituksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että suurimmat yksityisiä terveystalvituksia tarjoavat yritykset näkyvät työntekijöitä hakevien yritysten joukossa ja soveltuvien hakijoiden määrän ollessa rajallinen, kilpailussa nousee eduksi positiivinen työnantajamielikuvaa (Jobly 2023; Oikotie 2023; Työmarkkinatori 2023). Hyvän työnantajamielikuvan avulla osajat voidaan saada hakemaan omaan yritykseen kilpailijan sijaan (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2).

Henkilöstöpalveluyhtiö Barona (2023) toteutti vuoden 2022 lopulla työelämätkimuskyselyn, minkä tuloksissa sosiaali- ja terveystalvualan työvoimapulan mukanaan tuoma lisääntynyt kuormitus ei ole nostanut työntekijöiden keskuudessa erityistä halukkuutta alanvaihtoon. Työn kuormituksen oli kuitenkin koettu lisääntyneen eniten juuri sosiaali- ja terveystalvalalla, mutta merkityksellisen työn oletettiin pitävän työntekijät alalla. Haluttomuus alan vaihtoon käy ilmi myös Terveyden ja hyvinvointilaitoksen vuonna 2020 tekemästä tutkimuksesta (Honkatukia & Sinervo & Virtanen 2020) eli työvoimapula ei merkittävästi kasva työvoiman hakeutuessa muille aloille. Tämän voidaan nähdä lisäävän alan sisäistä kilpailua työntekijöistä, jos poistuma tapahtuu pääasiassa eläköitymisen myötä alan kärsiessä kiinnostavuuden laskusta opiskelijoiden keskuudessa. (Kangas 2022; Sirén 2022.)

3 Työntekijäkokemus

3.1 Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen

Denise Lee Yohn (2018) toteaa kirjoituksessaan työntekijäkokemuksen sisältävän kaikki vuorovaikutustilanteet työntekijän ja työnantajan välillä. Näin ollen työntekijäkokemus kehittyy kaikissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa. Se alkaa rekrytointitilanteesta ja päättyy vasta työsuhteen loppuessa. Työntekijäkokemus on käsitteenä valtavan laaja ja vaikeasti määriteltävissä eikä sellaisenaan vastaa kysymykseen, millä toimenpiteillä työntekijöiden viihtyvyyttä, jaksamista ja motivaatiota voidaan yrityksessä parantaa. Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, tulee yrityksellä olla selkeä kuva siitä, miten työntekijäkokemus yrityksessä ja sen johdossa ymmärretään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat osa-alueet linkittyvät monilta osin toisiinsa ja niitä voidaan kehittää myös rinnakkain. Usein myös yhtä osa-aluetta kehittämällä voidaan epäsuorasti saada parannettua myös muita osa-alueita ikään kuin vahingossa. Organisaation tulisi rakentaa pohja työntekijäkokemuksen kehittämiseksi parantamalla työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys tarkoittaa tapaa kerätä tietoa niistä asioista, joita nykyiset ja potentiaaliset työntekijät pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä. Yritykset keräävät tietoa houkuttelevuudestaan myös alan opiskelijoiden keskuudessa, jolloin kehittyy paremmin käsitys myös siitä, mitä asioita potentiaaliset työntekijät arvostavat. Kun ymmärretään mikä työntekijöille on tärkeää, voidaan asettaa tavoitteet, joita kohti organisaation toimintaa kehitetään paremman työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.4, luku 3.) Tiedon kerääminen niin nykyisiltä kuin mahdollisesti tuleviltakin työntekijöiltä on merkityksellistä työntekijäkokemuksen lisäksi myös työnantajamielikuvan kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2; Piha & Poussa 2012, luku Täydellinen työntekijä meille, kiitos!.)

Työntekijäkokemus rakentuu työnantajan tai sen edustajien ja työntekijän vuorovaikutuksesta sekä sen herättämistä ajatuksista. Työntekijäkokemuksen

kehittyminen voi käynnistyä jo ennen työsuhteen alkamista, kun potentiaalinen työntekijä on tekemisissä yrityksen kanssa esimerkiksi asiakkaan roolissa. Onnistunut asiakaskokemus luo pohjan positiiviselle mielikuvulle, mikä voi aikanaan ohjata ihmisen hakeutumaan hyvän mielikuvan omaavaan yritykseen töihin. Merkittävämmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin yleensä yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, mihin vaikuttavat niin esihenkilöt kuin työtoveritkin. Koska kokemukset ovat yksilöllisiä, on niiden muodostumisessa suuri merkitys työntekijän henkilökohtaisten ja yrityksen arvojen välisellä suhteella. (Kaihua & Kemi & Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 8.) Erityisen tärkeää on tunnistaa yritykselle strategisesti tärkeiden työntekijöiden tarpeet (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1).

Talent Vectian toteuttamassa Työntekijäkokemus 2020 -tutkimuksessa vastaajat nostivat tärkeimmiksi työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi työn merkityksellisyyden, autonomisuuden sekä osaamisen (Talent Vectia 2020, dia 25). Tutkimuksessa on nostettu esille työntekijäkokemusta eniten määrittävät elementit, jotka ovat autonomia, yhteisöllisyys ja ilmapiiri, suunta ja tavoitteet sekä osaamisen ja haasteiden tasapaino. Nämä tekijät yhdessä määrittelevät kokemuksen oman työn merkityksellisyydestä. (Talent Vectia 2020, dia 4).

Kulutustottumuksia tutkimalla on nähtävissä, kuinka erilaiset brändit ja niiden luomat mielikuvat ovat tärkeitä kuluttajille. Yhtä lailla brändit ja mielikuvat voivat vaikuttaa työnantajan valintaan, kun potentiaaliset työntekijät muodostavat omanlaisensa mielikuvan yrityksestä. Ulospäin antamassaan työnantajamielikuvassa yritys voi käyttää markkinointivalttina työntekijäkokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.)

Miksi hyvä työntekijäkokemus on yritykselle tärkeää? Hyvä työntekijäkokemus auttaa sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja heidän on helpompi suositella työnantajaa myös muille (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1). Hyvä työntekijäkokemus hyödyttää yritystä myös paremman asiakaskokemuksen kautta, kun tyytyväiset työntekijät pystyvät tarjoamaan ystävällisempää ja tehokkaampaa palvelua. Tämä taas näkyy yrityksen liikevaihdossa, kun sitoutuneet asiakkaat

palaavat yrityksen palveluiden pariin ja asiakastyytyväisyys paranee. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.3.)

Terveysthuoltoalalla työn merkityksellisyys välittyy varmasti joissain tilanteissa työntekijöillekin, kun asiakkaille voidaan tarjota työkaluja ja hoitoja terveemmän elämän mahdollistamiseksi. Kun työntekijä näkee konkreettisemmin oman työnsä tulokset, joko asiakasyrityksen henkilöstön työkyvyn parantumisessa tai yksittäisen asiakkaan hyvinvoinnin kehittymisenä, koetaan oma työ todennäköisemmin tärkeämpänä. Tästä syystä olisi tärkeää antaa työntekijöille palautetta hyvin suoritetusta työstä erityisesti silloin, jos tulokset eivät ole konkreettisesti havaittavissa. (Kaihua ym. 2020, 28; Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

3.2 Autonomia

Autonomian kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. On merkityksellistä päästää työntekijät osallistumaan omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja tulla kuulluksi työyhteisössä. Myös työyhteisön tuki helpottaa itseohjautuvaa toimimista, kun apua voi pyytää kollegoilta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itsenäisten päätösten ei tarvitse välttämättä olla erityisen suuria, mutta jo oman työn priorisointi helpottaa työntekijän kokemaa oman työn hallintaa. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.)

Työn kuormittavuuteen usein liitetty stressi nähdään yleensä negatiivisena. Vaikka lievä stressitaso voi olla hyödyllistä ja johtaa tehokkaampaan työskentelyyn, työntekijä harvoin kokee stressiä toivottavana. Stressin seuraukset voivat näkyä kolmen tyyppisinä: fysiologisina, psykologisina sekä käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. (Robbins & Judge 2014, luku 17.) Nämä tekijät selitetään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Fysiologiset oireet näkyvät elimistön normaalin toiminnan poikkeamina, kuten esimerkiksi kohonneena verenpaineena. Monesti juuri fysiologiset oireet nousevat esiin ensimmäisenä stressin jatkuessa. Useissa tutkimuksissa on havaittu

vahvaa korrelaatioita koetun stressin ja heikentyneen terveydentilan välillä. (Robbins & Judge 2014, luku 17.)

Selkein työstressin aiheuttama psykologinen oire on tyytymättömyys työhön. Koettu stressi näkyy myös muilla tavoin, kuten esimerkiksi jännittyneisyytenä, tylsistymisenä ja ärtyneisyytenä. Nämä tekijät laskevat henkistä hyvinvointia. Jos työtehtävän tavoitteet ja vaatimukset ovat epäselviä tai työtehtävät eivät tarjoa vaihtelua, vaikutusmahdollisuuksia tai tuntuvat työntekijästä merkityksettömiltä, voivat ne aiheuttaa lisääntyntä stressiä ja tyytymättömyyttä. (Robbins & Judge 2014, luku 17.)

Kolmantena stressin oireina ovat käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Nämä näkyvät työtehon laskuna ja poissaoloina, mitkä taas vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Työntekijä voi kokea myös univaikeuksia ja elintavat voivat kääntyä terveyden kannalta huonompaan suuntaan. (Robbins & Judge 2014, luku 17.)

Työntekijä voi kuitenkin hallita stressiä monin tavoin, mutta toisinaan se vaatii tukea esihenkilöltä. Jatkuva stressitila aiheuttaa kuormitusta, mikä voi pitkään jatkuvana aiheuttaa työtehon heikkenemistä tai jopa työuupumusta. Organisaation kannalta on oleellista pystyä puuttumaan työntekijöiden kokemaan kuormitukseen ennen kuin se kasvaa liian suureksi ja johtaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.4; Manka & Manka 2016, luku 1.3.)

Organisaation näkökulmasta stressitekijöitä voidaan vähentää sijoittamalla työntekijä sellaiseen tehtävään, ettei se aiheuta ylimääräistä stressiä. Pehdytyksellä ja koulutuksella voidaan myös vähentää työntekijän kokeman stressin määrää. Myös tavoitteiden asettamisella on positiivinen vaikutus stressin määrään. Työntekijä on motivoituneempi hänen jahdatessaan saavutettavissa olevia tavoitteita. Lisäämällä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä myös työntekijän kokeman stressin määrä vähenee. Työntekijän oman ajankäytön suunnittelulla on suuri merkitys siihen, miten paljon työntekijä saa aikaiseksi. Ajankäytön hallinnalla voidaan vähentää viivytelyä ja keskittää

vaativimmat tehtävät siihen ajankohtaan, jolloin työntekijä on tehokkaimmillaan. (Robbins & Judge 2014, luku 17.)

Lisäämällä kommunikaatiota organisaatiossa voidaan vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Ei pidä unohtaa myöskään tarjota työntekijöille mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistuminen lisää myös työn merkityksellisyyttä ja työntekijä voi kokea olevansa työnantajalleen tärkeä, jos organisaatio kuuntelee työntekijöidensä huolia ja pyrkii aktiivisesti parantamaan työntekijöiden kokemia epäkohtia. Työnantaja voi tarjota myös erilaisia hyvinvointiohjelmia, jotka auttavat työntekijää voimaan fyysisesti ja henkisesti paremmin. Näin työnantaja voi tukea työntekijän työssä jaksamista. (Robbins & Judge 2014, luku 17.)

3.3 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on merkittävä osa työntekijäkokemuksen rakentumista. Kiinnostus merkityksellistä työtä kohtaan on kasvussa, ja sen koetaan olevan tärkeä tekijä tulevaisuuden työelämässä. Työntekijät hakeutuvat todennäköisesti työpaikkoihin, joissa työskennellessään he kokevat tekevänsä jotain tärkeää. Kun työntekijä kokee työnsä olevan merkityksellistä, hän on sitoutuneempi, luovempi ja tehokkaampi. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 56.)

Kun mietitään työntekijän sitoutumista organisaatioon, voidaan ajatusten pohjana käyttää Frederick Herzbergin kehittämää kaksifaktoriteoriaa. Tekijät voidaan luokitella työtyytyväisyyttä laskeviin ja nostaviin tekijöihin. Herzbergin teoriassa työtyytyväisyyttä laskevia tekijöitä kutsutaan hygienia-tekijöiksi. Hygienia-tekijät eivät sellaisenaan vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen, mutta ne pääasiassa vähentävät tyytymättömyyttä. Hygienia-tekijöistä huolehtimisella voidaan parantaa työsuoritusta vain rajallisesti eikä niihin keskittymällä voida saavuttaa työntekijän parasta tuottavuutta. Hygienia-tekijöihin voidaan katsoa kuuluvaksi työntekijän asema, palkka ja työsuhte-edut sekä työolot. Näiden tekijöiden perusteella on mahdollista selittää myös työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Aaltonen ym. 2020, 82.)

Motivaatiotekijät, eli työntekijän työtyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavat ja sitä kasvattavat tekijät, sisältävät esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työstä saadut tunnustukset ja palautteen, työn merkityksellisyyden tunteen sekä vaikutusmahdollisuudet. Jotta motivaatiotekijöihin panostamisesta saataisiin paras mahdollinen hyöty, tulee myös hygieniatekijöiden olla kunnossa. Herzbergin teorian mukaan paras tulos saavutetaan, kun työntekijä on motivoitunut eikä hänellä ole merkittäviä työtyytyväisyyttä laskevia tekijöitä. (Aaltonen ym. 2020, 83.)

Työntekijöiden kokema arvostus tai sen puute näkyy myös yhtenä motivaatiotekijänä. Palautteen saaminen on yksi osa aineetonta palkitsemista, ja arvostuksen osoittaminen kuuluu olennaiseksi osaksi esihenkilön tehtäväkuvaa. Aineetonta palkitsemista käsitellään tarkemmin luvussa 4.5.2. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu ja hänen työllään ja osaamisellaan on organisaation toiminnalle hyötyä, kasvaa hänen motivaationsa työskennellä tehokkaammin. (Aaltonen ym. 2020, 83.)

Yksi työn merkityksellisyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä on kiire. Hallittavien asioiden ja käsiteltävän tiedon määrä on kasvanut, mikä tekee nykyisestä työelämästä henkisesti kuormittavampaa. Ihmisen käsittelemän informaation määrä on kuitenkin rajallinen ja kehityksen vain kiihtyessä pitäisi pystyä hidastamaan tahtia, jotta työntekijöillä säilyisi tunne työn merkityksellisyydestä. (Aaltonen ym. 2020, 225). Tämä pitäisi huomioida organisaatiossa ja myös esihenkilöiden tasolla, jotta työntekijöiden mahdollisiin kuormitustilanteisiin olisi mahdollista puuttua ja säilyttää työssä onnistumisen tunne.

3.4 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuva on yksi osatekijä työnantajabrändin muodostumisessa. Työnantajabrändi on yrityksen oma näkemys siitä, millainen työnantaja se on ja mitä se työntekijöilleen tarjoaa. Hyvä työnantajabrändi on myös kilpailuetu, koska sen kautta yrityksellä on mahdollisuus saada aikaan säästöjä esimerkiksi rekrytointiprosessiin käytettävän ajan lyhentymisenä, yritykselle sopivampien

työntekijöiden kiinnostumisena sekä henkilöstön vaihtuvuuden pienentymisenä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.)

Työnantajamielikuva kehittyy kaikista niistä kohtaamisista, joita henkilöllä on yrityksen tuotteiden kanssa, ovat ne sitten fyysisiä tuotteita tai palveluita. Ulkopuolisille henkilöille työnantajamielikuva koostuu vaikeammin määriteltävistä tiedoista ja mahdollisista kokemuksista, kun taas työntekijöiden mielikuva perustuu työnantajan palveluksessa kerättyyn kokemukseen ja parempaan tietoon. Näin työnantajamielikuva voi alkaa muodostua jo yrityksen mainonnan kautta, kehittyä kohtaamisista ja lopulta jopa edetä asiakaskokemuksista rekrytointiprosessin kautta henkilön palkkaamiseen yritykseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.4.)

Työnantajamielikuva on tärkeä osa strategista johtamista ja sen avulla on mahdollista saada parhaat osaajat organisaatioon, mikä osaltaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Työntekijäkokemukseen panostamalla on mahdollista saada merkittäviä hyötyjä. Tutkimusten mukaan yrityksissä, jotka panostavat työntekijäkokemukseen, työntekijät ovat sitoutuneempia ja jopa 20 prosenttia tehokkaampia. (Hinshaw 2020.) Terveystieteiden alalla tuotteet ja palvelut ovat periaatteessa helposti kopioitavissa, mutta kilpailuetu voi muodostua yrityksen tavasta kehittää työntekijäkokemusta.

Työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta oleellista on myös se tapa, jolla yritys kohtelee omia työntekijöitään. Saako työntekijä apua ja tukea silloin, kun työntekijä sitä eniten tarvitsee? Jos yrityksen pääasiallinen painopiste on asiakkaan palvelemisessa tehokkaasti ja ystävällisesti, pitäisi yrityksen kohdella myös omia työntekijöitään samalla tavalla. Yritys ei voi odottaa työntekijöiden reagoivan nopeasti kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin, jos työnantaja ei reagoi nopeasti työntekijöiden tarpeisiin. Asiakaslupauksen ja työntekijöiden kohtelun välinen ristiriita aiheuttaa helposti sen, että työntekijä kokee itsensä aliarvostetuksi. (Barrow & Mosley 2005, luku 11.)

3.5 Työnantajamielikuva terveydenhuoltoalalla

Erityisesti palvelualoilla työntekijöillä on merkittävä rooli työnantajamielikuvan rakentamisessa myös työpaikan ulkopuolella (Kallio & Saraniemi & Suomi & Tevameri & Vähätalo 2020, 3). Työntekijät, jotka jakavat yrityksen arvot ja välittävät positiivista mielikuvaa työnantajastaan, käännyttävät mahdollisesti myös asiakkaita helpommin yrityksen suosittelijoiksi. Työnantajaansa positiivisesti suhtautuva työntekijä pystyy tarjoamaan paremman asiakaskokemuksen, palvelen asiakkaita paremmin. Työntekijäsuosittelemisindeksiä tarkasteltaessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota niin suosittelijoihin kuin arvostelijoihinkin, mutta erityistä. Jos suosittelijoiden työnantajan eduksi tekemää työtä ei arvosteta tai arvostusta ei osoiteta, voi suosittelijakin kääntyä neutraaliksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2, luku 6.4.3.)

Kevan tekemän selvityksen mukaan terveydenhoitajia on Suomessa ollut vuonna 2022 työllisinä 9208 henkilöä, joista 6646 kunta-alalla. Terveydenhoitajien työvoimavaje kunta-alalla vuonna on ollut 13,8 prosenttia, mikä tarkoittaa yli 900 työntekijän vajetta. Vertailun vuoksi vuonna 2020 alalla on ollut noin 70 työntekijän ylitarjonta. Kahden vuoden aikana alalta on poistunut lähes tuhat henkilöä ja saman suuntaista kehitystä on ollut huomattavissa myös muiden terveydenhuoltoalan ammateissa, eikä ennuste anna lupauksia tilanteen nopeasta parantumisesta. (Keva 2023.)

Yksityiset sosiaali- ja terveystalouden yritykset työllistävät nykyisin jo lähes 90 000 henkilötyövuoden edestä työntekijöitä (Tevameri 2021, 43). Tehyn vuonna 2019 toteuttamassa vetovoimatekijöitä kartoittavassa kyselyssä lähes kaikki vastanneet olivat pitäneet sairaanhoitajan työtä tärkeänä ja merkityksellisenä. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli arvioinut sosiaali- ja terveystalouden vetovoiman vähäiseksi. Tärkeimpänä alan vetovoimaa lisäävänä tekijänä vastaajat olivat nostaneet työn vaativuutta vastaavan palkan. (Coco 2019, 10.)

Academic Work toteutti vuonna 2021 Young Professional Attraction Index -tutkimuksen, jossa kartoitettiin nuorten ammattilaisten tärkeimpiä työnantajan

valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa tärkeimmäksi työnantajan valintaan vaikuttavaksi tekijäksi nousi palkka ja edut. Myös yrityksen kulttuuri nousi kärkisijoille, yrityksen brändin jäädessä tuloksissa sijalle kymmenen. (Academic Work 2022.)

Terveystenhoitoalan vetovoiman säilyttämisen vuoksi on tärkeä pohtia keinoja, joiden avulla voidaan edistää hyvää mielikuvaa terveydenhuoltoalasta. Terveystenhoitoalalla työnantajamielikuvaan vaikuttaa merkityksellinen ja arvostettu työ sekä työnantajan turvaama työpaikka (Uusi-Kakkuri & Vähäkoski 2023). Työntekijät odottavat arvostuksen lisäksi mahdollisuuksia kouluttautua sekä oikeudenmukaista palkitsemista.

Palvelualoilla on tunnistettu työnantajabrändin tärkeys. Asiakkaiden valitessa terveystalveluiden tarjoajia omien tarpeidensa perusteella, kilpailu palveluiden tarjoajien välillä todennäköisesti lisääntyy. Kilpailu ei koske ainoastaan asiakkaita, vaan monissa länsimaissa on pulaa osaavista terveydenhuollon työntekijöistä. (Kallio ym. 2020, 4.) Tässä kilpailussa on tärkeää saada työntekijä sitoutettua yritykseen (Kallio ym. 2020, 2), jotta työvoimasta saadaan pidettyä kiinni eikä yrityksen voimavaroja tuhlaannu jatkuvaan rekrytointiin ja perehdyttämiseen tai toiminnan pyörittämiseen aliresursoituna (Viitala 2014, luku 2). Turhan usein organisaatioissa herätään kehittämään työntekijäkokemusta vasta siinä vaiheessa, kun työntekijöiden vaihtuvuus on kasvanut heikentyneen työtyytyväisyyden takia (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.3).

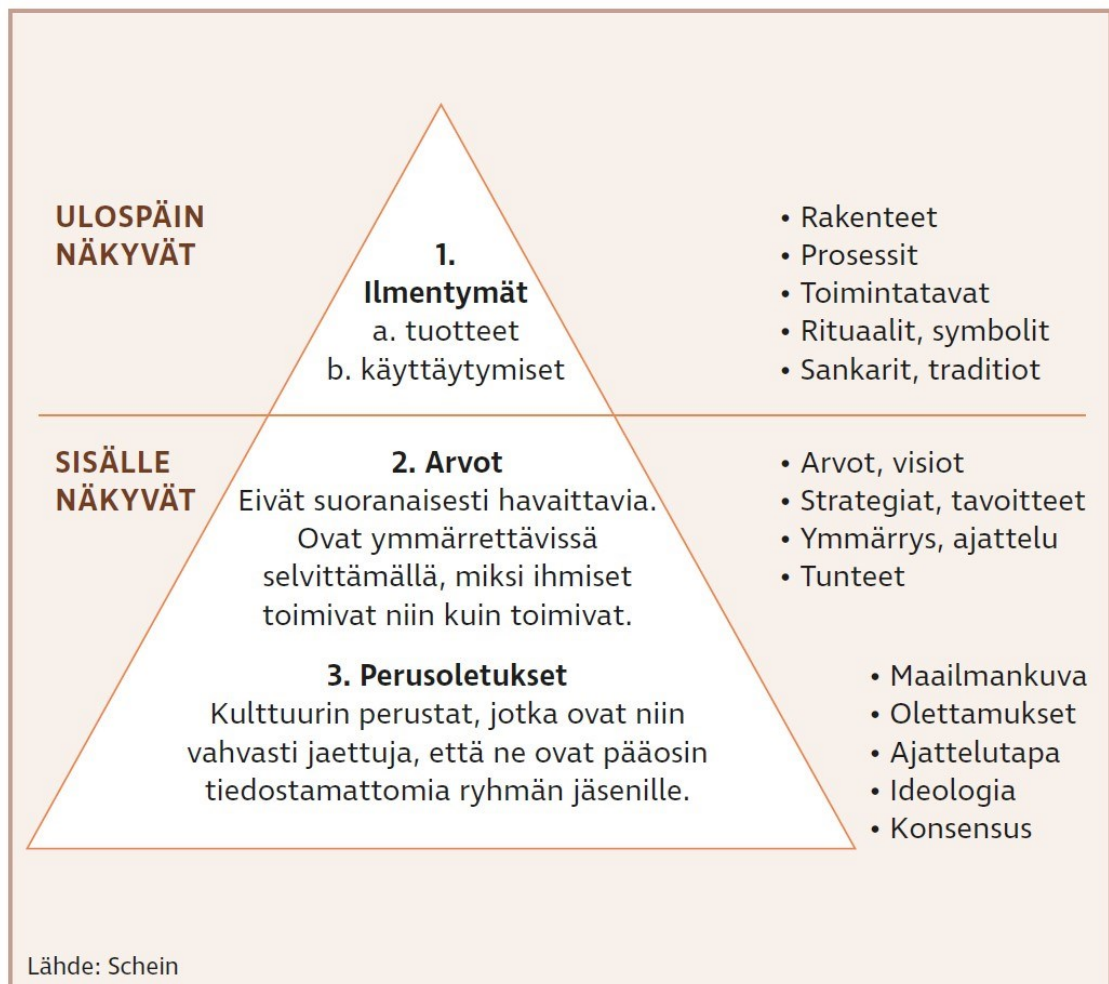
4 Strateginen johtaminen

4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria tutkittaessa pyritään usein selvittämään, miten työntekijät näkevät yrityksen toimintatavat. Kannustaako yritys työntekijöitään kehittymään ja työskentelemään yhdessä vai koetaanko organisaatiokulttuuri oma-aloitteisuutta estävänä? Organisaatiokulttuuri kuvaa sitä, miten työntekijät ymmärtävät yrityksen toimintatavat ja odotukset työntekijöiden toiminnalle. Se kertoo niistä

tekijöistä, jotka yhdistävät henkilöstöä mutta erottavat ne toisista organisaatioista. (Robbins & Judge, 2014, luku 17.)

Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole käsitteenä mitenkään yksiselitteinen. Edgar Schein kuvaa organisaatiokulttuurin jakaantuvan kolmeen eri tasoon (kuva 3). Scheinin määritelmässä ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit eli organisaatiokulttuurin ilmentymät, jotka näkyvät ulospäin. Näitä ilmentymiä ovat näkyvät logot ja symbolit, työvaatteet ja toimitilat sekä organisaation mahdolliset sisäiset tarinat. (Schein 2010, luku 2.1.) Näiden ilmentymien perusteella on kuitenkin vaikea tehdä päätelmiä yrityksen sisäisistä toimintatavoista, joten niiden tulkinta vaatii syvällisempää tarkastelua (Luukka 2019, 31).



Kuva 3. Scheinin organisaatiokulttuurin tasot (Luukka 2019, 30).

Seuraavat kaksi organisaatiokulttuurin tasoa kuvaavat yrityksen sisälle näkyviä tekijöitä. Nämä eivät suoranaisesti näy ulospäin, ja yrityksen strategiaan kirjatut arvot voivat poiketa yrityksen todellisista arvoista. Tällainen ristiriita voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia ja aiheuttaa työnantajamielikuvan vääristymistä. (Hakonen & Nylander 2015, luku 2.1; Luukka 2019, 33.)

Organisaatiokulttuurin toisella tasolla ovat Scheinin määritelmän mukaan yrityksen arvot. Tällä tasolla vaikuttavat yrityksen visio ja strategia sekä tavoitteet. Arvoja ymmärtääkseen voidaan tarkkailla yrityksen toimintaa ja selvittää, miksi työntekijät toimivat siten kuin toimivat. Luukan mukaan hyvä kysymys tämän kerroksen ymmärtämiseen on: miksi. (Luukka 2019, 31.)

Kolmas ja alin kulttuuritaso Scheinin määritelmässä ovat perusolettamukset. Perusolettamukset ovat toimintatapoja, joista on muodostunut itsestäänselvyksiä yrityksen sisällä. Työntekijät eivät välttämättä edes tiedosta näitä toimintatapoja, vaan toteuttavat niitä automaattisesti. Tällaisten perusolettamusten muuttaminen on erittäin vaikeaa, koska jo niiden muuttamisen harkinta voi tilapäisesti lisätä työntekijöiden ahdistuneisuutta. (Schein 2010, luku 2.3.)

Useissa yrityksissä kulttuurista puhuttaessa selviää, että eri tasoisia kulttuureja on kaksi: tavoite- ja nykytila. Johdon visioima yrityskulttuuri voi olla täysin erilainen kuin työntekijöiden kokema, joskin ne joiltain osin voivat osua päällekkäin. Tällaisessa tilanteessa yrityksen strategia ei voi toteutua tehokkaalla tavalla. Kun tarkasteluun otetaan mukaan vielä asiakkaat, voivat koettujen kulttuurien erot tulla entistä suuremmiksi. Asiakas kohtaa työntekijän ja mikäli esimerkiksi palvelu on epäonnistuneen kulttuurin johtamisen myötä huonoa samalla kun yritys markkinoi itseään välittävänä, on asiakkaan kokemus hyvin ristiriitainen, kun yritys ei pysty toiminnallaan lunastamaan asettamiaan lupauksia. (Luukka 2019, 38.)

Tästä syystä olisi tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, mitä yritys strategiallaan tavoittelee ja miten yrityksessä toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin johdon ja työntekijöiden näkemys ja kokemus organisaatiokulttuurista on

yhteneväinen ja se välittyy myös asiakkaille asti. Luukan sanoin ”jokaisella organisaation jäsenellä on rooli yrityskulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä”. (Luukka 2019, 64.)

Tärkeä osa organisaatiokulttuurissa on myös työntekijöiden kokemus psykologinen turvallisuus. Kun työntekijä kokee voivansa olla oma itsensä, hän kykenee keskittymään paremmin omaan työhönsä. Jos työntekijä joutuu pelkäämään tekemänsä virheitä tai ei uskalla kyseenalaistaa esimerkiksi johdon tai lähimmän esihenkilön ohjeita ja toimintatapoja tai reaktioita, voi työn tehokkuus kärsiä. Olisi tärkeää, että työntekijät voivat luottaa siihen, ettei virheiden tekemisestä tai niiden esiin nostamisesta rangaista. Kun työntekijä kokee olonsa turvalliseksi, hän uskaltaa tuoda esiin kehitysehdotuksia ja ottaa riskejä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.)

Vaikka organisaatio pyrkisi siihen, että työntekijöillä olisi töissä turvallinen olo ja heille viestittäisiin, että virheet ovat sallittuja eikä niistä rangaista, voi psykologisen turvallisuuden tunne vaihdella eri osastojen ja tiimien välillä. Näissä eroissa vaikuttavat niin esihenkilön kuin työyhteisön sisäinenkin toiminta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.5.)

4.2 Johtaminen

Kuten luvussa 3.3 mainittiin, työntekijöiden kokemus arvostus tai sen puute voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja tehokkuuteen. Siksi olisi tärkeää, että työntekijä kokee itsensä ja tekemänsä työnsä arvostetuksi.

Työntekijän kokemus arvostuksen tunne rakentuu palvelualalla niin asiakkaiden, työyhteisön kuin esihenkilöidenkin kokemusten pohjalta. Terveystieteillä siihen vaikuttavat myös yhteiskunnan ja sen johtajien hoitajien työlle antama arvostus. Vaikka arvostuksen osoittaminen ei siis olekaan pelkästään kiinni organisaation toiminnasta, se on tärkeässä osassa yrityksen omien työntekijöiden kokemuksissa. (Lappavirta 2009, 19.) Yritykset ja esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeet voivat pyrkiä vaikuttamaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, minkä kautta terveystieteillä työskentelevien kokemus arvostusta saataisiin

parannettua. (Jantunen 2022; Sairaanhoidajaliitto 2020.) Yhteiskunnallisten si-dosryhmien kuunteleminen on organisaatioille tärkeää, jotta yritys voi ottaa kan-taa sellaisiin asioihin, joihin sen odotetaan kommentoivan (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.2).

Arvostus rakentuu luottamuksen osoittamisesta, osoittamalla että esimerkiksi työntekijän osaamiseen luotetaan. Luottamusta voidaan osoittaa myös päätök-senteon läpinäkyvyydellä ja työntekijöiden osallistamisella (Luukka 2019, 336). Kun päätöksiä ei tehdä pelkästään suljettujen ovien takana johtoryhmissä ja työntekijöille tarjotaan pääsy heitä ja heidän työtään koskevaan tietoon, osoite-taan luottamusta työntekijöihin.

Luvussa 4.1 mainitusta psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa nousee esiin organisaation avoimuus. Jos työntekijät kokevat, että heille ei kerrota oleellisia asioita, laskee se työntekijän tuntemusta organisaation avoimuudesta. Oikea ratkaisu avoimuudessa ei välttämättä kuitenkaan ole tarjota kaikkea tie-toa työntekijöille, vaan rakentaa vuorovaikutusta organisaation eri tasojen vä-lille. Näin jokaiselle työntekijälle tulee mahdollisuus kysyä lisätietoja ja saada vastauksia. Tärkeintä on kertoa asioista työntekijöillekin rehellisesti. (Luukka 2019, 336.)

Edellä mainitut luottamuksen osoittaminen ja avoimuus ovat organisaation ar-voja. Nämä ovat yrityksen ylemmän johdon ja mahdollisesti viestinnän loppuun viilaamia ajatuksia siitä, miten yritys haluaa toimia ja osoittaa arvostusta työntekijöilleen. Kun lähestytään itse työntekijää, nousee lähimmän esihenkilön rooli esiin. Jos lähiesihenkilö ei jostain syystä jaa organisaation arvoja tai ne eivät ole hänelle selviä, ei myöskään työntekijöitä voida johtaa yrityksen arvojen mukai-sesti. Ja vaikka arvot ja yrityskulttuurin toimintatavat olisivat esihenkilölle selviä, pitää hänen vielä osata viedä ideat tiimensä yksilöille. Tässä korostuu jälleen viestintä ja vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä. (Luukka 2019, 62–63.)

Kuten Luukka (2019, 344) kirjassaan mainitsee, on erityisen tärkeää, että johto ja esihenkilöt ovat läsnä ja tavoitettavissa. Esihenkilöllä tulisi aina olla aikaa alaisilleen ja työntekijöillä tulisi olla tunne, että he voivat koska tahansa lähestyä esihenkilöä kysymyksineen tai muuten vain keskustellakseen. Myös tämä parantaa työntekijän kokemaa arvostusta, kun hän voi tuntea olevansa riittävän lähellä esihenkilöään eikä tämä piiloudu suljettujen ovien taakse johdon norsunluutorneihin.

4.3 Osaamisen ja haasteiden tasapaino

Luvussa 3.3. mainittiin, että ihmisille on tärkeää kokea tekevänsä jotain merkityksellistä. Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijän psykologisia perustarpeita ovat autonomian (luku 3.2 Autonomia), yhteenkuuluvuuden (luku 4.1 Organisaatiokulttuuri) sekä kyvykkyyden tarve. Näiden tarpeiden toteutuessa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, niiden puuttuessa motivaatio ja hyvinvointi heikkenevät. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.)

Työntekijä haluaa kokea olevansa pätevä työssään ja saavansa työtehtävät hoidettua hyvin. Kun työntekijä kokee onnistuvansa työssään, hän uskaltaa siirtyä myös uusien haasteiden pariin. Jos työntekijä kokee, ettei omaa riittäviä kykyjä työtehtävistä suoriutumiseen, on myös uusiin haasteisiin tarttuminen isomman kynnyksen takana. (Aaltonen ym. 2020, 192.)

Motivaation ylläpitämiseksi työntekijän tulisi kokea, että hän pystyy saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa, kun työn tavoitteet ja vastuut ovat työntekijälle selkeät ja hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Osaamisen tunnetta vahvistaa, jos työntekijä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan työtehtävissään. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.)

Työn imun kannalta tulisi pyrkiä tilanteeseen, missä työntekijän osaaminen ja hänelle tarjottavat haasteet ovat tasapainossa. Jos työtehtävät tuntuvat liian helpoilta, työ voi tuntua merkityksettömältä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku

4.9.6.) Liian vaativat työtehtävät taas kuormittavat, mikä pitkittyessään voi johtaa työhyvinvoinnin laskuun (Robbins & Judge 2014, luku 17).

Palautteen saaminen on työntekijälle tärkeä kanava seurata omaa onnistumistaan. Pelkästään ulkopuolelta tulevan palautteen kautta rakentunut mielikuva omasta osaamisesta voi johtaa ns. huijarisyndroomaan, jolloin työntekijä pelkää muiden huomaavan, ettei hän osaakaan omaa työtään. Vaikka palautteen antaminen onkin tärkeää ja voidaan laskea aineettomaksi palkitsemiseksi, toimii se myös sisäistä motivaatiota parantavasti. (Aaltonen ym. 2020, 192.)

Jotta työntekijälle tarjottavat haasteet motivoisivat häntä kehittymään, tulisi työntekijöille tarjota myös kehittymismahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuuksia voidaan järjestää tarjoamalla uusia työtehtäviä tai koulutusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.) Työntekijöiden tarve ja halu itsensä kehittämiseen vaihtelee yksilöittäin. Esihenkilön tulisi pyrkiä tunnistamaan ne henkilöt, kenelle isompien haasteiden tarjoaminen auttaa tarjoamaan parastaan ja kenelle riittävät pienemmät haasteet (Aaltonen ym. 2020, 195). Oman kehittymisen seurannassa työntekijää auttaa jo edellä mainitut selkeät tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisella työntekijä voi kokea oppineensa uusia asioita ja syventäneensä ammatillista osaamistaan (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6).

4.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ymmärretään usein vain työterveytenä tai työkyynä, mutta se on käsitteenä huomattavasti laajempi. Työhyvinvointi kattaa yhtä lailla myös työssä jaksamisen, eli työntekijä ei kuormitu liikaa mikä taas voisi osaltaan aiheuttaa työkyvyn heikentymistä. Kun työntekijä kokee voivansa hyvin, on hän motivoituneempi ja tehokkaampi. Työhyvinvoinnin pohjalla vaikuttaa tärkeänä tekijänä myös selkeät tavoitteet, joita kohti työntekijä ponnistelee sekä yhdessä yrityksen muun henkilöstön kanssa organisaation strategisia päämääriä tavoitellen että omassa työssään yksilöllisempiä tavoitteita saavuttaakseen. (Kaihua ym. 2020, 31; Kauhanen 2010, luku 5.2.3; Viitala 2014, luku 6.)

Kokiessaan työn imua ja flow-tiloja (lyhytaikainen kokemus) työntekijä on tuottava ja tehokas. Työn imu on paljon muutakin kuin sitä, että työnteko tuntuu mukavalta. Työn imua kokeva työntekijä nauttii työstään ja kokee työnsä mielekkääksi. Työn imulla on positiivinen vaikutus niin fyysiseen kuin psyykkiseen terveyteen. Hyödyt eivät keskity pelkästään työelämään, vaan vaikuttavat myös vapaa-ajalla ja ovat havaittavissa vielä pitkän ajan kuluttua. Työn imun edistämistä voidaan kehittää parantamalla jo edellä mainittuja organisaation toimintatapoja (työpaikan ilmapiiri ja työyhteisö), johtamista (esihenkilön tuki, palaute sekä arvostus) ja autonomiaa (työn monipuolisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön). Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kolme tärkeintä työn imuun vaikuttavaa tekijää olivat työn kehittävyys, välitön palaute omasta työstä sekä tiimissä työskentely. (Työterveyslaitos 2021.)

Työn imun seurauksena työntekijä voi saavuttaa ns. flow-tilan, jolloin työntekijä on syvästi keskittynyt työhönsä eikä keskittymistä häiritse ylimääräiset ajatukset. Vaatimus flow-tilan saavuttamiselle on ensisijaisesti työtehtävään keskittymisellä ja vaatii noin 15–20 minuuttia, mikä erityisesti toimistotyöntekijöillä voi katketa helposti sähköpostin tai pikaviestimen tarkistamisella. Toinen edellytys on, että työntekijän osaaminen vastaa työtehtävän vaatimustasoa. Liian helpon tehtävän kohdalla työntekijä keksii helposti muuta tekemistä ja liian haastavan tehtävän kohdalla työntekijä saattaa tuntea, ettei pääse tehtävässä alkuun tai eteenpäin. Myös selkeä päämäärä on tärkeä keskittymisen kannalta. Viimeisenä osatekijänä flow-tilan saavuttamiselle on palaute, minkä antaminen tulisi olla jatkuvaa. Näin työntekijällä pysyy tunne, että tehtävä edistyy ja hän voi kokea onnistuvansa ja kehittyvänsä työssään. (Hakanen 2004, 228; Aaltonen ym. 2020, 223–225.)

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää organisaatioille myös taloudellisesti. Pelkästään sairauspoissaolojen ehkäisemisellä voidaan organisaatiossa saavuttaa merkittäviä säästöjä ja laajemmassa mittakaavassa säästöt koskettavat koko yhteiskuntaa. Esimerkiksi kartoittamalla mahdollisia työkykyyn vaikuttavia terveysriskejä voidaan ennustaa työntekijän riskejä sairauspoissaoloihin tai työkyvyttömyyteen. Riskitekijöiden esiintyminen ennusti alttiutta

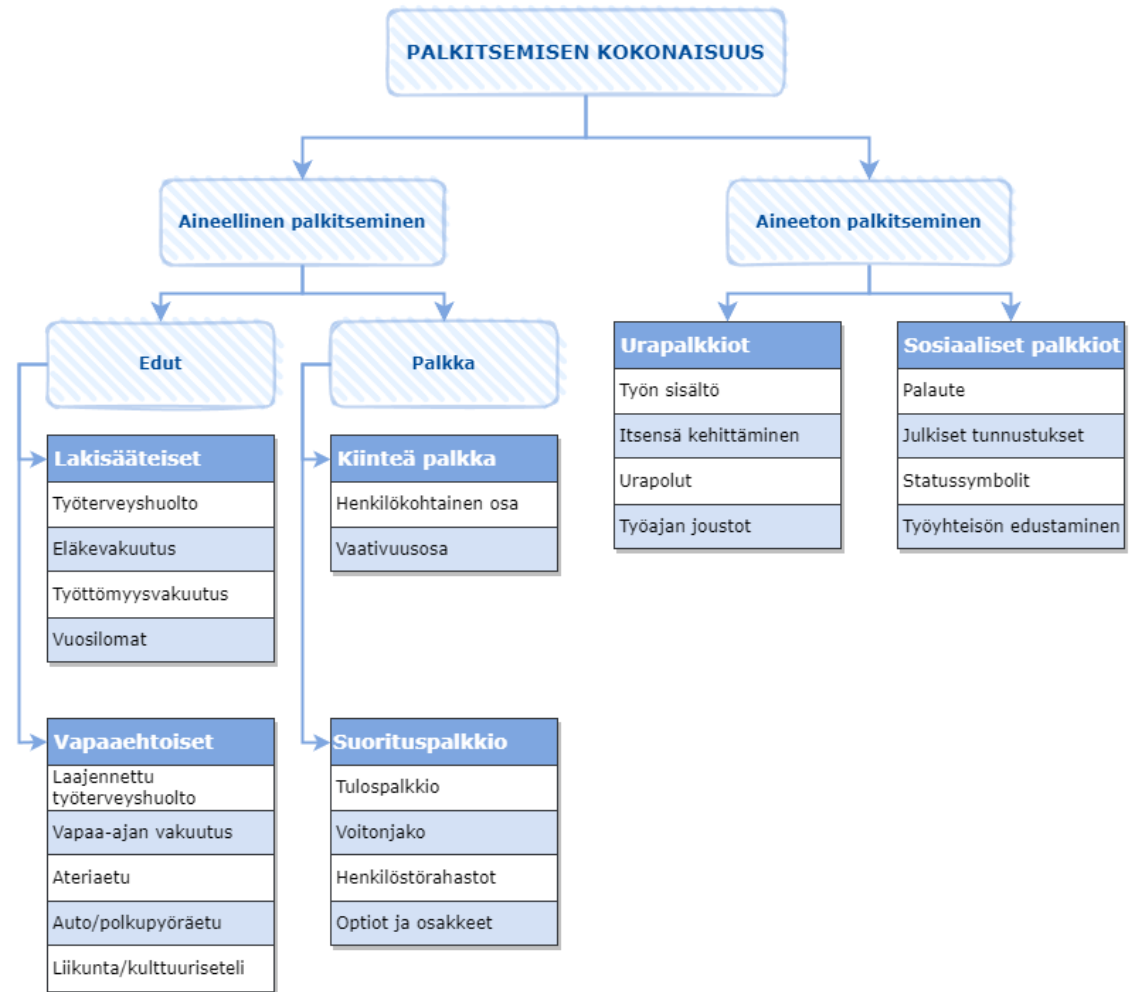
sairauspoissaoloille sekä niiden todennäköisyyttä ja keskimääräistä kestoja. (Arola ym. 2019.) Työeläkeyhtiö Varman ja Terveystalon vuonna 2019 tehdyssä kustannusanalyysissä tekemättömän työn kustannuksista on todettu, että ennaltaehkäisevään työterveyshuollon toimintaan panostamalla voidaan saada yrityksille ja yhteiskunnalle jopa 1,5 miljardin vuosittaiset säästöt (Varma 2019).

4.5 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Organisaatio määrittelee itse käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuu-den ja päättää käytettävät aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tavat. (Hakonen & Nylander 2019.) Kokonaispalkitseminen voidaan nähdä myös tärkeänä osana yrityksen johtamista ja palkitsemisratkaisuiden tulisi sopia yhteen yrityksen strategian kanssa. Organisaatio voi käyttää strategista palkitsemista, jos se haluaa palkitsemisella edistämään arvojensa mukaista toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Organisaatioiden tulisi myös aktiivisesti kehittää palkitsemistaan. (Hakonen & Nylander 2019, luku 2.2; Kauhanen 2010, luku 4.3.)

Kokonaispalkitseminen on oleellista johtamisen tukena, kun tavoitellaan tuloksia ja halutaan parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon. Onnistunut kokonaispalkitseminen nostaa esille organisaation vahvuuksia, kuten esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemukset, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet sekä työyhteisön tuen. (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1.)

Kuviossa 1 on esitetty kokonaispalkitsemisen muodostuminen. Palkitseminen jakautuu aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, jotka puolestaan koostuvat erilaisista palkitsemistavoista. Kuviosta voidaan havaita, että osa palkitsemiseen liittyvistä eduista on lakisääteisiä. Osaa lakisääteisistä eduista voidaan kuitenkin parantaa työnantajan tahtotilan mukaisesti.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuuden muodostuminen (mukaanlaskien Kauhanen 2010, luku 5).

4.5.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliset palkitsemistavat, eli palkka ja muut rahanarvoiset edut, ovat konkreettinen ja helpommin vertailtavissa oleva palkitsemisen muoto. Aineelliset palkitsemistavat sisältävät myös lakisäätteisiä tai työehtosopimusten mukaisia etuja. Näiden lisäksi työntekijöille voidaan tarjota erilaisia lyhyen tai pitemmän aikavälin kannustinpalkkioita, joista erityisesti pitemmän aikavälin palkkioiden tarkoituksena on työntekijän sitouttaminen. (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1.)

Organisaatio voi tarjota työntekijöilleen myös palkkausta täydentäviä etuja, joiden avulla voidaan pyrkiä erottumaan kilpailijoista. Osa eduista on palkkaan

verrattavia luontaisetuja, jolloin näistä maksetaan Verohallinnon niille erikseen määrittelemän verotusarvon mukaisesti veroa. (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1.) Jotkin työntekijälle tarjottavat edut ovat työnantajalle pakollisia ja perustuvat lakeihin. Ne määrittelevät esimerkiksi vuosilomaan ja työterveyshuollon järjestämiseen liittyviä minimivaatimuksia (Työsopimuslaki 2001/55; Työterveyshuoltolaki 2001/1383). Työehtosopimukset voivat laajentaa lakien määrittelemiä minimivaatimuksia edellä mainituista työntekijöille tarjottavista eduista, eikä mikään estä työnantajaa tarjoamaan vielä työehtosopimuksiakin parempia etuja.

Samaa työtä tekevien on helpompi vertailla rahallista palkkiota, koska sen merkitys on helpommin mitattavissa. Palkka on myös useimmiten tiedossa jo työtä haettaessa ja näin ollen se osaltaan vaikuttaa työntekijän tekemiin ratkaisuihin työnantajaa valittaessa. (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1.) Palkan voidaan kuitenkin katsoa olevan enemmänkin työntekijän työn hinta eikä välttämättä palkitsemista, eikä se aina yksinään riitä motivaatiotekijäksi (Viitala 2014, luku 4).

Monesti palkitsemisesta puhuttaessa keskitytään vain rahalliseen palkitsemiseen palkan ja mahdollisten palkkioiden muodossa. Taloudellinen eli aineellinen osuus on kuitenkin vain osa kokonaispalkitsemista. Kokonaispalkitsemiseen liittyy myös aineeton puoli, mikä monesti unohdetaan palkitsemisesta keskusteltaessa tai sitä ei ymmärretä palkitsemisen osana. Aineeton palkitseminen on kuitenkin merkittävä osatekijä työntekijöiden palkitsemisessa. (Kauhanen 2010, luku 4.5.)

Harva työntekijä tekee työtä vain ja ainoastaan taloudellisista lähtökohdista, ja jossain vaiheessa rahallisen palkitsemisen merkitys saattaa kuitenkin pienentyä, jolloin aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa. Palkan tulee olla riittävällä tasolla, vaikka se ei suoranaisesti olekaan motivaatiotekijä. Liian pieneksi koettu palkka kuitenkin laskee työmotivaatiota. Palkan tulee olla työntekijän kokemuksen mukaan riittävä ja oikeudenmukainen. (Luukka 2019, 359.)

4.5.2 Aineeton palkitseminen

Työntekijät haluavat usein sellaista työtä, jonka he kokevat haasteellisena ja kiinnostavana. Yritysten kannalta aineettoman palkitsemisen kautta on mahdollista löytää toimivimmat keinot työntekijöiden sitouttamiseen. (Kauhanen 2010, luku 4.5).

Aineeton palkitseminen sisältää työympäristöön liittyvät asiat sekä esimerkiksi työsuhteen ehdot. Nämä asiat ovat tarvittaessa helppo kuvata myös työnhakijalle. Vaikeammin selitettävissä olevia asioita ovat työntekijöiden saama arvostus ja esihenkilöiden antama palaute, koska niiden kokemus riippuu vahvasti yksilöstä. Niiden merkitystä ei kuitenkaan tule aliarvioida, sillä arvostuksen tunne parantaa myös työssä jaksamista. (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1.)

Aineeton palkitseminen kattaa myös työn sisältöön sekä kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät tekijät. Kauhasen (2010, luku 5.1) mukaan aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Taulukossa 1 esitellään muutamien erilaisten palkitsemistapojen jakautumista edellä mainittuihin kategorioihin.

Taulukko 1. Aineettoman palkitsemisen tapoja (Kauhanen 2010, luku 5).

Urapalkkiot	Sosiaaliset palkkiot
Työn sisältö	Palaute
Itsensä kehittäminen	Julkiset tunnustukset
Urapolut	Statussymbolit
Työajan joustot	Työyhteisön edustaminen

Työ itsessään on useimmille palkitsevaa, varsinkin silloin kun työn sisältö ja sen tekemiseen tarvittavat edellytykset ovat kunnossa. Siinä missä joitain työntekijöitä saman työn tekeminen voi kiinnostaa pitempäänkin, odottavat toiset työntekijät mahdollisuuksia kehittyä työssään. Työnantaja voi tukea kehittymistä

tarjoamalla mahdollisuutta joustaa työajoista kurssien suorittamiseen, tai jopa tarjoutua maksamaan työn kannalta hyödyllisiä jatkokoulutuksia (Kauhanen 2010, luku 5.1.1.) Koulutusmahdollisuuksien ja urapolkujen tarjoamisella organisaatio voi parantaa työntekijöidensä sitoutumista (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1).

Itseään kehittämällä voidaan odottaa uudenlaisten tehtävien avautumista organisaatiossa, joko siirtymällä samalla tasolla tai organisaatiotasoa ylemmäs. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia siirtyä organisaation sisällä, voidaan estää työntekijöiden lähteminen muihin yrityksiin. Työntekijän siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen on aina myös taloudellinen menetys organisaatiolle. (Kauhanen 2010, luku 5.1.1.) Arvioiden mukaan organisaatiolle tulee taloudellisia kustannuksia henkilöstön vaihtuessa 0,25–5 kertaa lähteneen henkilön vuosipalkan verran, minkä lisäksi lähtö näkyy usein myös tuottavuudessa (Piha & Poussa 2012, luku Uuden työn kymmenen teesiä).

Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu tärkeimpänä palaute. Tällaisia työntekijän ja työnantajan edustajan väliseen vuoropuheluun perustuvaa palkitsemistapaa voidaan kutsua myös psykologiseksi palkkioksi (Hakonen & Nylander 2019, luku 1.1). Palaute ei aina ole pelkästään positiivista, vaan palautteella voidaan myös ilmoittaa, mikäli jokin asia ei ole edennyt toivotulla tavalla. Korjaavan palautteen kohdalla on tärkeää, että se annetaan mahdollisimman nopeasti ja kahden kesken. (Kauhanen 2010, luku 5.1.3.) Positiivinen palaute on kuitenkin työnantajan näkökulmasta tehokkainta, koska se saattaa motivoida työntekijää jopa aineellista palkitsemista paremmin (Kaihua ym. 2020, 28).

Palautteen saaminen perustuu työntekijän ja työnantajan edustajan väliseen vuorovaikutukseen. Palautteen saamisen rytmi vaihtelee yksilön mukaan. Toisille riittää, jos palautetta saa muutaman kerran vuodessa. Toiset taas voivat odottaa saavansa palautetta ja vuorovaikutusta lähes päivittäin. Esihenkilön tulisi oppia, miten kukin alaisista toivoo saavansa palautetta ja kuinka usein. (Kauhanen 2010, luku 5.1.3.)

Joillekin työntekijöille ovat merkityksellisiä erilaiset työn statussymbolit, kuten esimerkiksi työnimike ja työvälaineet. Osa tällaisista statussymboleista voidaan laskea kuuluvaksi myös aineelliseen palkitsemiseen, kuten esimerkiksi työnantajan tarjoaman autoedun kohdalla. Näkyvät arvoasemasta kertovat merkit ovat toisille huomattavan tärkeitä, mutta toisille ne saattavat olla lähes merkityksettömiä. (Kauhanen 2010, luku 5.1.3.)

Statussymbolien lisäksi työntekijöitä voidaan palkita julkisilla tunnustuksilla. Palkitsemisena voi toimia myös kollegoilta saatu palaute, esimerkiksi työyhteisön valitseman onnistujan palkitseminen. Myös organisaation ulkopuolelta voidaan palkita työntekijöitä, kuten erilaisten kunniamerkkien tai arvonimien muodossa. (Kauhanen 2010, luku 5.1.3.)

Aineettoman palkitsemisen osalta sen merkitys riippuu pitkälti palkittavasta yksilöstä. Työntekijät arvostavat eri asioita ja tästä syystä olisi tärkeää, että esihenkilö tuntisi alaisensa hyvin ja osaisi hyödyntää työntekijän arvostamaa palkitsemistapaa. (Kauhanen 2010, luku 5.1.3; Luukka 2019, 371.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan lähtökohtaisesti jakaa kahteen eri menetelmään, kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy tulkitsemaan aineistoa tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena oleva perusjoukko koostuu havaintoyksiköistä (työntekijöistä) ja se määräytyy tutkittavan asian perusteella. (Mattila 2021.) Yritys X:n tapauksessa perusjoukko on ollut yrityksen henkilöstö, joka osallistuu vuosittain kokonaistutkimuksena toteutettavaan laajan henkilöstökyselyyn.

Yritys X:n henkilöstökyselyssä vastaajille on tarjottu mahdollisuus selittää tarkemmin antamaansa arvosanaa avoimen tekstikentän avulla. Näitä avoimia palautteita on analysoitu laadullisin menetelmin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa

tutkimuksessa aineistosta tulee ensin yrittää löytää tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. Aineistoa ryhmitellään samankaltaisiksi asioiksi, analysoiden annettuja vastauksia ja etsien niistä tarkempia merkityksiä. Tavoitteena on lisätä aineistosta saatavaa informaatioarvoa, tarjoten ikään kuin tiivistelmä annetuista vastauksista. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Koska aineisto koostuu vapaamuotoisista palautteista, aineistoa analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Aineistosta pyritään löytämään toistuvia tekijöitä ja teemoja, joiden pohjalta voidaan päätellä millaiset asiat vaikuttavat eniten annettuihin arvosanoihin. Teemoituksen apuna voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Juhila 2021.)

Aineistosta on tunnistettu toistuvia avainsanoja ja -käsitteitä. Tunnistettuja avainsanoja ja niiden esiintyvyyttä aineistossa on analysoitu kvantitatiivisin menetelmin, eli aiheita on kerätty kokonaisuuksiksi. Avainsanojen sekä teemojen yleisyyttä aineistossa on pohdittu ensimmäisissä vaiheissa määrällisesti, minkä jälkeen teemoihin on pureuduttu syvällisemmin aihealueen palautteiden sisältöjä tulkitsemalla.

Aineistossa esiintyvien aihealueiden esiintyvyyttä suhteessa annettuun arvosaan on käytetty tulkinnassa perustana sille, onko kyseinen aihealue yrityksen vastaajien keskuudessa hyvällä pohjalla vai onko aihealueessa työntekijöiden mielestä varaa kehittämislle.

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen materiaalina käytetään yrityksen henkilöstökyselyllä keräämää aineistoa. Opinnäytetyön pohjana olevan aineiston keruu on tapahtunut syksyllä 2022 yrityksen henkilöstökyselyn yhteydessä. Henkilöstökyselyssä on selvitetty useita työntekijöiden hyvinvointiin, jaksamiseen ja työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä, joista työntekijöiden nettosuosittelemiseksi on muodostanut yhden osa-alueen. Yritys seuraa työntekijöiden nettosuosittelemiseksi (eNPS) osana työhyvinvointia ja työssä jaksamista kartoittavaa mittaristoa.

Employee Net Promoter Score (eNPS) tai työntekijöiden nettosuosittelemuindeksi on johdettu Fred Reichheldin vuonna 2003 kehittämästä Net Promoter Score (NPS) mittarista, jonka tarkoituksena on ollut mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluun (Net Promoter System a). eNPS kertoo kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työnantajaansa tuttavilleen tai kollegoilleen, ja tulokset ovat kansainvälisesti vertailtavissa eri yritysten ja toimialojen välillä (Net Promoter System b). eNPS mittaa työntekijöiden sitoutumista työnantajaansa sekä tyytyväisyyttä yrityksen ja sen kulttuuriin.

Työntekijät antavat arvosanan asteikolla 0–10, missä vastaukset 0–6 tulkitaan arvostelijoiksi, 7–8 vastaukset tulkitaan neutraaleiksi tai passiivisiksi ja arvostamat 9–10 suosittelijoiksi. Suosittelemuindeksin tulos lasketaan kaavalla, missä suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä ja tulos jaetaan vastanneiden määrällä, minkä jälkeen tulos kerrotaan sadalla (1).

$$eNPS = \left(\frac{\text{suosittelemuindexin määrä} - \text{arvostelijoiden määrä}}{\text{vastausten määrä}} \right) * 100 \quad (1)$$

Suosittelumuindeksin tulos voi vaihdella -100:n ja +100:n välillä. Yleinen tulkinta on, että tilanne on jo kohtalainen, mikäli tulos on positiivinen. 10 ja 30 pisteen välille sijoittuvat tulokset ovat hyviä ja mikäli tulos nousee yli viidenkymmenen, tulkitaan tulos erinomaiseksi.

Tärkeänä tekijänä tuloksen luotettavuuden parantamisessa on varmistaa vastaajien anonymisyys. Anonymiyden tarjoamisesta huolimatta osa vastaajista saattaa antaa arvosanan sen mukaisesti, miten he olettavat työnantajan haluavan heidän vastaavan. Yksityisyyden varmistamiseksi voi olla hyvä muistuttaa vastaajia avoimen palautteen kohdalla, etteivät he vastauksessaan anna liian yksityiskohtaisia tietoja. Vaikka taustatietoihin ei tallennettaisi vastaajan tunnistamiseen riittäviä tietoja, voidaan joissain tilanteissa vastaaja tunnistaa avoimessa palautteessa mainittujen yksityiskohtien pohjalta. (Marr 2021.)

Kun vastaajille tarjotaan mahdollisuus kertoa tarkemmin, miksi he ovat antaneet kyseisen arvosanan, saadaan arvokasta ja yksityiskohtaisempaa tietoa, jonka

avulla voidaan pureutua paremmin mahdollisiin epäkohtiin niiden parantamiseksi tai toimivien asioiden vahvistamiseksi. (Huhta & Myllintaus 2021, luku 3.2; Marr 2021.)

Arvostelijoiden kohdalla on hyvä tarkastella myös annettujen arvosanojen jakautumista. Koska arvostelijoiden vastausasteikko on muita suurempi, voi olla perusteltua tarkastella, sijoittuvatko vastaukset esimerkiksi enemmän välille 3–6 kuin 0–3. Vaikka vaikutus eNPS arvosanaan on arvosanoista huolimatta sama, on yrityksellä huomattavasti suurempi työ saada pienemmän arvosanan antanutta työntekijää neutraaliksi. (Thomas 2022.)

6 Aineiston analysointi

6.1 Aineistoon tutustuminen

Yritys on toteuttanut henkilöstökyselyn koko henkilöstölleen ja aineiston laajuuden takia opinnäytetyön kohderyhmää on rajattu analysoinnin helpottamiseksi. Tarkastelun kohteeksi valittiin työterveyshoitajat, jolloin vastauksia kertyi 591. Tämä on noin 80 prosenttia yrityksessä työskentelevistä työterveyshoitajista.

Kun kyselyllä kerätyt arvosanat sijoitetaan eNPS arvosanan laskentakaavaan, saadaan tulokseksi yrityksen työterveyshoitajien osalta 21 (2). Tätä voidaan yleisesti ottaen pitää hyvänä tuloksena.

$$eNPS = \left(\frac{219 - 95}{219 + 278 + 95} \right) * 100 \cong 21 \quad (2)$$

Suosittelijoiden osuus vastanneista oli 219 kappaletta eli 37 prosenttia. Arvostelijoita oli 95 kappaletta, jolloin heidän osuutensa jäi 16:een prosenttiin. Neutraaleihin lukeutui lähes puolet vastanneista, eli 278 vastaajaa. Vastausten jakautuminen kategorioittain esitellään taulukossa 2. Yhteenlaskettuna pääsääntöisesti työnantajaansa tyytyväisiä on yli 80 prosenttia vastanneista, eli 496 vastaajaa.

Taulukko 2. Vastausten jakautuminen kategorioittain.

Kategoria	Prosenttiosuus	N
Suosittelijat	37 %	219
Neutraalit	47 %	278
Arvostelijat	16 %	95

Aineistossa on annetun eNPS-arvosanan lisäksi mahdollisesti annettu avoin palaute tai perustelu, millä vastaaja on voinut kommentoida tarkemmin antamaansa arvosanaan vaikuttaneita tekijöitä. Avoimen palautteen jättäneitä oli 243, eli 41 prosenttia kaikista vastanneista.

Avoimien palautteiden lukumääristä oli nähtävissä, että vaikka arvostelijoita oli määrällisesti kaikkein vähiten, ovat he jättäneet suhteessa paljon muita useammin avoimen palautteen. Taulukossa 3 esitetään annettujen eNPS-kommenttien jakautuminen kategorioittain. Suosittelijoista ja neutraaleista eNPS-kommentin oli antanut 37–39 prosenttia vastanneista, kun taas arvostelijoista jopa 58 prosenttia oli kommentoinut antamaansa arvosanaa. On siis selvästi huomattavissa, että työhönsä tai työnantajansa toimintaan negatiivisemmin suhtautuvat henkilöt kokevat suurempaa tarvetta perustella näkemyksiään.

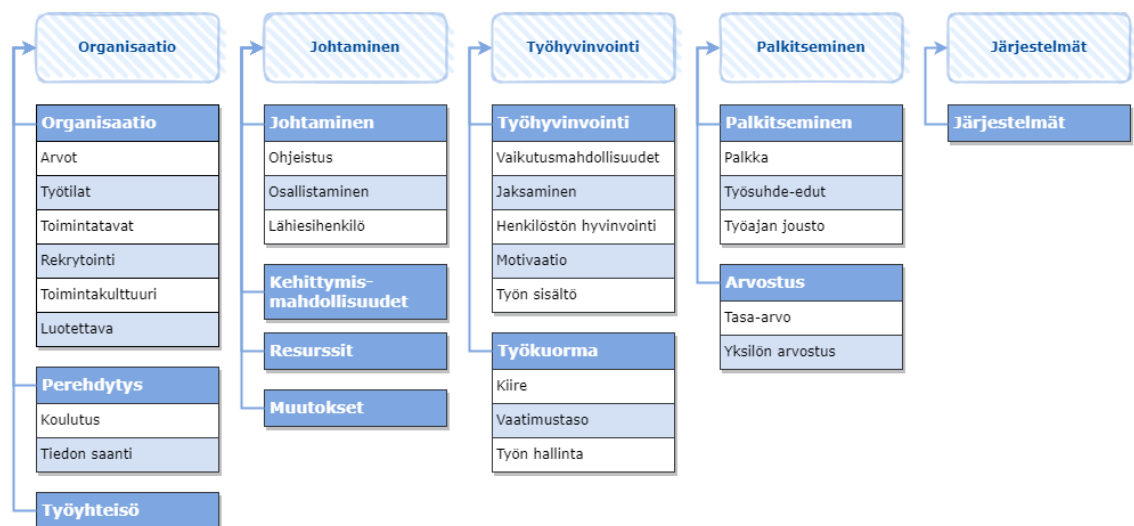
Taulukko 3. eNPS kommenttien jakautuminen kategorioittain.

Kategoria	eNPS kommenttien lkm.	Prosenttiosuus kategorian vastaajista
Suosittelijat	85	39 %
Neutraalit	103	37 %
Arvostelijat	55	58 %

6.2 Tunnistetut teemat

Aineistoa analysoitaessa voitiin havaita, että useimmissa tapauksissa jätetyn kommentin sävy vastasi annettua arvosanaa. Suosittelijoiden kommentteissa oli nostettu esiin asioita, jotka tunnistetulla aihealueella toimivat hyvin. Arvostelijoiden antamissa kommentteissa oli merkittävän usein kritisoitu tunnistetun teeman toimivuutta. Neutraalin arvosanan antaneiden kohdalla hajonta oli laajempaa, kommenttien painottuessa kuitenkin pääasiassa sävyiltään neutraaliksi tai negatiiviseksi.

Aineistosta jätettiin huomiotta sellaiset palautteet, joista ei voitu päätellä mitään tiettyä kehitettävää tai kehuttua aihetta. Muilta osin avointen palautteiden joukosta pyrittiin tunnistamaan eri osa-alueita, mihin kommentteissa oli viitattu.



Kuvio 2. Avainsanojen koonti osa-alueittain käsiteltäviksi teemoiksi.

Aluksi tarkastelu tehtiin hyvin yleisellä tasolla, jolloin eri aiheisiin keskittyviä avainsanoja kertyi 36. Avainsanat ovat nähtävissä kuviossa 2 neliskulmaisissa laatikoissa ja yleisimmin esiintyneet avainsanat esitellään taulukossa 4. Näitä avainsanoja tarkemmin tutkittaessa huomattiin, että asioita oli mahdollista yhdistää ylemmällä tasolla sopivien aihealueiden alle ja niissä oli tunnistettavissa toistuvia teemoja. Jotkin osa-alueista saattoivat sisältää useampia aiheita tai

avainsanoja. Tämän seurauksena jäljelle jäi yhteensä kaksitoista aihealuetta (kuviossa 2 sinisellä pohjalla), jotka nostettiin lähempään tarkasteluun.

Taulukko 4. Yleisimpien avainsanojen esiintyvyys aineistossa.

Avainsana	Esiintyvyys
Palkka	N = 44, 18 prosenttia kommentoijista
Työyhteisö	N = 31, 13 prosenttia kommentoijista
Arvostus	N = 31, 13 prosenttia kommentoijista
Työkuorma	N = 25, 10 prosenttia kommentoijista
Johtaminen	N = 25, 10 prosenttia kommentoijista
Järjestelmät	N = 19, 8 prosenttia kommentoijista
Resurssit	N = 18, 7 prosenttia kommentoijista

Useassa tapauksessa teemojen rajanveto oli haastavaa, sillä monet niistä linkittyvät toisiinsa hyvinkin vahvasti. Tästä syystä joitain osa-alueita on yhdistetty toisiinsa, jotta niistä saadaan selkeämpiä kokonaisuuksia. Kokonaisuuksien hahmottamisen jälkeen tarkasteltavaksi jäi viisi teemaa, jotka on seuraavaksi käyty läpi esiintyvyyksien mukaisesti laskevassa järjestyksessä. Avainsanojen sijoittumista eri teemojen alle tarkennetaan ja perustellaan teemaa käsittelevässä luvussa.

6.3 Organisaatio

Eniten kommentteja kertyi organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Taulukossa 5 on eritelty aihealueen kommentit jaoteltuina eri vastaajatyypin perusteella. Tämän aihealueen alle sisältyivät muun muassa yrityksen arvot sekä toimintatavat ja työntekijöille tarjotut toimitilat. Teeman alle luokitelluissa vastauksissa työntekijät nostivat esille myös yrityksen luotettavuuden sekä perehdytyksen.

Taulukko 5. Organisaation aihealueen kommenttien jakauma.

	<i>N</i>	<i>Positiiviset</i>	<i>Neutraalit</i>	<i>Negatiiviset</i>
Organisaatio	92	32	35	25
Perehdytys	26	4	4	18
Työyhteisö	36	28	2	6
	154	42 %	27 %	32 %

Yrityksen toimintaan, toimintatapoihin ja sen arvoihin liittyvät kommentit jakautuivat lukumäärällisesti melko tasaisesti niin suosittelijoiden, neutraalien kuin arvostelijoidenkin kesken. Suurin osa annetuista kommentteista oli kuitenkin positiivisia. Positiivisen kommentin jätti 27 vastaajaa, eli lähes 85 prosenttia suosittelijoista. Arvostelijoista 14 vastaajaa, eli 56 prosenttia oli löytänyt organisaation toimintatavoista kehitettävää.

Perehdytys liittyy kiinteästi rekrytointiin, koska rekrytointi on pääasiallisesti perehdytystarpeiden pohjana. Perehdytys on tärkeä osa uuden työntekijän sitouttamista. Onnistuneella perehdytyksellä ja mahdollisella jatkokoulutuksella on mahdollista vähentää työntekijään kohdistuvia stressitekijöitä. Tämän takia aihealueen alle poimittiin myös sellaisia vastauksia, joissa vastaajat olivat kommentoineet rekrytointiin liittyviä haasteita. Perehdytys ja rekrytointi voidaan nähdä osana organisaatiokulttuuria sekä työnantajamielikuvan muodostumista. Perehdytykseen liittyviä kommentteja oli annettu yhteensä 26, joista 18 kappaletta, eli lähes 70 prosenttia oli negatiivisia.

Myös työyhteisöön liittyvät kommentit on nostettu osaksi organisaation teemaa. Työyhteisöön liittyvät kommentit olivat pääasiassa positiivisia, annetuista vastauksista 28 kappaletta, eli lähes 80 prosenttia keskittyi kehumaan työyhteisön toimintaa. Tämä kertoo vahvasti siitä, että organisaatiossa tarkastelun kohteena olevat työntekijät eivät koe ongelmia itse organisaatiokulttuurissa. Ehkä yllättävin huomio oli työyhteisöön negatiivisesti liittyvät kommentit, joita oli

määrällisesti eniten neutraalin arvosanan antaneiden joukossa. Osaltaan positiivisena tekijänä koettu työyhteisö kertoo myös onnistuneesta työnantajamielikkyyden kehittämisestä.

6.4 Johtaminen

Toinen paljon kommentteja kerännyt teema liittyy johtamiseen. Teeman alle on otettu mukaan myös työntekijöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen liittyneet palautteet, koska näihin yritys voi vaikuttaa hyvällä johtamisella. Arvostuksen tunteeseen vaikuttavat sekä lähin esihenkilö että yrityksen korkeampikin johto. Johtamiseen kuuluu oleellisesti myös työntekijöiden kokemus siitä, onko esihenkilö läsnä ja kuuntelee työntekijän mielipiteitä.

Taulukko 6. Johtamisen aihealueen kommenttien jakauma.

	<i>N</i>	<i>Positiiviset</i>	<i>Neutraalit</i>	<i>Negatiiviset</i>
Johtaminen	45	15	6	24
Kehittymismahdollisuudet	16	14	-	2
Resurssit	26	3	2	21
Muutokset	19	-	4	15
	<i>106</i>	<i>30 %</i>	<i>11 %</i>	<i>58 %</i>

Johtamisen aihealueen alle liittyviä kommentteja kertyi yhteensä 106, jotka on jaoteltu vastaajatyypeittäin taulukossa 6. Kertyneistä kommentteista 58 prosenttia oli yleissävyltään negatiivisia. Tämä on yli 25 prosenttia kaikista kommentin jättäneistä. Suurin osa työnantajan toimintaa arvostelevista kommentteista liittyvät johtamiseen sekä resurssien määrään.

Myös kehittymismahdollisuuksiin liittyvät kommentit on nostettu osaksi johtamista. Vaikka kehittymismahdollisuuksiin vaikuttaa myös organisaation toiminta laajemmin, on lähiesihenkilö usein ensimmäinen taho, jonka kanssa työntekijä voi keskustella mahdollisuuksistaan edetä urallaan tai kehittyä omassa työssään. Lähiesihenkilön tulisi myös mahdollisuuksiensa mukaan tarjota työntekijöilleen uusia haasteita ja mahdollisuuksia, jotka ylläpitävät ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Tämä nousi esille myös kommentteissa, missä pieni osa vastaajista mainitsi, ettei kehittymismahdollisuuksia tarjota. Lähes 90:ssä prosentissa kehitysmahdollisuuksiin liittyvissä kommentteissa kuitenkin keuhuttiin yrityksen tarjoamia kehityspolkuja ja mahdollisuuksia uuden osaamisen kartuttamiseen.

Kuten luvussa 2.2 todetaan, työntekijäpula terveydenhuoltoalalla koskee valtakunnallisesti koko Suomea. Resurssien määrä nousee esiin myös kommentteissa, joista yli 80 prosenttia keskittyy resurssien vähyyteen. Valtakunnallisesta työntekijäpulasta huolimatta resurssit on nostettu osaksi johtamisen teemaa, koska esihenkilöiden tehtävä on viedä työntekijöiden ääntä organisaatiossa tarvittaessa eteenpäin. On tärkeää rakentaa vuorovaikutusta eri organisaatiotasojen välille ja välittää työntekijöille tietoa heidän työtään koskevista asioista.

Työntekoon liittyvissä asioissa tapahtuvat muutokset on myös nostettu osaksi johtamista. Vaikka organisaation ja sen toimintatapojen kehittymistä voidaan pitää positiivisena asiana, eivät muutokset aina välity samanlaisena työntekijöille asti. Lähes 80:ssä prosentissa kommentteista jatkuvaa muutosta on kritisoitu, kun perustyölle ei jää aikaa ja uusien toimintatapojen ja järjestelmien opettelu kuluttaa jaksamista.

6.5 Työhyvinvointi

Yksi vastauksissa usein toistunut teema oli työhyvinvointi. Teeman alle kerättiin myös sellaisia vastauksia, joissa vastaaja oli nostanut esiin esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja suoraan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen keskittyvät tekijät. Jälleen oli havaittavissa, että suurempi osa

kommenteista korosti kehitettäviä tekijöitä kuin keskittyi painottamaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 7. Työhyvinvoinnin aihealueen kommenttien jakauma.

	<i>N</i>	<i>Positiiviset</i>	<i>Neutraalit</i>	<i>Negatiiviset</i>
Työhyvinvointi	39	15	2	22
Työkuorma	66	6	8	52
	105	20 %	10 %	70 %

Monissa työhyvinvointiin liittyvissä kommenteissa on mainittu myös työn kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä. Tähän liittyvät maininnat mahdollisesta kiireestä sekä työn vaatimustasoista. Merkittävästi eniten aineistosta kertyi kommentteja, missä vastaajat olivat nostaneet esille työn liiallisen kuormittavuuden, kuten taulukossa 7 on esitetty. Tällaisia kommentteja oli 56 kappaletta, eli lähes 22 prosenttia kaikista annetuista eNPS-arvosanaan liittyneistä palautteista. Työkuorman pysyminen kohtuullisella tasolla auttaa jaksamaan töissä pitempään ja varsinkin pitkään jatkuessaan liian suurelta tuntuva työkuorma voi aiheuttaa työuupumusta.

Lisäksi aihealueeseen oli otettu mukaan työn hallintaa koskevat kommentit. Tähän ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että työn hallintaan liittyvät maininnat olivat pääasiassa sellaisia, joissa vastaajat kertoivat työn hallinnan olevan vähäistä. Autonomia oman työn osalta on tärkeä tekijä stressin hallitsemisessa. Stressin kasvaessa myös tyytymättömyys työhön voi kasvaa. Jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttönsä, voidaan laskea työntekijän kokeman stressin määrää. Tällaisilla pienilläkin muutoksilla voidaan merkittävästi parantaa työntekijän kokemusta oman työnsä hallinnasta.

Stressin hallinnassa työntekijän pitäisi pystyä kääntymään esihenkilön puoleen tukea saadakseen. Tässä tärkeänä tekijänä on esihenkilön saavutettavuus ja

läsnäolo, minkä lisäksi työntekijöiden psykologinen turvallisuudentunne helpottaa avun pyytämistä työhön liittyvissä asioissa.

6.6 Palkitseminen

Palkitsemisen teemaan laskettiin kuuluvaksi perinteiseen palkkaan liittyvien mainintojen lisäksi sellaiset asiat, jotka ovat osa aineetonta palkitsemista. Kommenteissa oli mainittu palkan ja palkkioiden lisäksi työsuhte-edut ja työaikajärjestelyiden mahdollisuudet. Kokonaispalkitsemiseen voidaan laskea mukaan myös kouluttautumismahdollisuudet sekä työntekijän kokemus arvostus, sisältäen tunteen tasa-arvon toteutumisesta. Myös muut vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat osa kokonaispalkitsemista.

Kommenteissa nousee esiin myös työntekijöiden kokemukset ammattinsa ja työnsä arvostuksesta. Yhteensä 28 vastaajaa (68 %) kommentin jättäneistä mainitsee, ettei koe saavansa riittävää arvostusta. Kommenteissa mainitaan arvostuksen puutteen näkyvän myös aineellisessa palkitsemisessa.

Taulukko 8. Palkitsemisen aihealueen kommenttien jakauma.

	<i>N</i>	<i>Positiiviset</i>	<i>Neutraalit</i>	<i>Negatiiviset</i>
Arvostus	41	10	3	28
Palkitseminen	59	15	4	40
	<i>100</i>	<i>25 %</i>	<i>7 %</i>	<i>68 %</i>

Palkitsemiseen liittyvissä palautteissa korostuu työntekijöiden kokemus palkkataso. Kuten taulukosta 8 voidaan nähdä, negatiivissävytteisen palautteen palkkaan ja palkitsemiseen liittyen antoi 40 vastaajaa. Näistä neljätoista lukeutuu arvostelijoihin ja 24 neutraaleihin. Arvostelijoista 14 kappaletta (15 %) oli nostanut liian alhaiseksi koetun palkan erikseen esiin. Jos tätä verrataan vain palautteen antaneisiin vastaajiin, nousevat riittämättömän palkan kokemukset jo yli neljännekseen.

Myös Yritys X:n työterveyshoitajien bonusmallista oli annettu useita palautteita, ettei se nykytilanteessa enää onnistu motivoimaan tavoitteiden ollessa lähes saavuttamattomissa. Tällaisessa tilanteessa bonusjärjestelmä menettää merkityksensä, jos työntekijät kokevat tavoitteet mahdottomiksi. Jos työntekijällä on tunne, ettei kannata edes yrittää, ei myöskään kehittymistä tapahdu.

Palkitsemiseen liittyvissä kommentteissa tulivat selkeimmin esille eri ääripäät vastauksissa, toisten kehuessa yrityksen maksamaa palkkaa ja toisten kritisoimassa sen olevan alle kilpailijoiden tason. Epäkohtana koetaan, ettei hyvin tehdystä tuosta erikseen palkita.

Aineettomaan palkitsemiseen liittyvät kommentit ovat vähäisempiä kuin aineelliseen palkitsemiseen liittyvät. Kuitenkin työntekijöiden kokema arvostus nousi useasti esiin. Suosittelijoista usea koki saavansa arvostusta tekemälleen työlle, kun taas neutraaleilla ja arvostelijoilla kokemukset työn arvostuksesta olivat päinvastaisia. Arvostukseen liittyvissä kommentteissa nousi esiin myös epätasa-arvon tuntemukset niin eri ammattiryhmien kuin yksiköiden välillä.

6.7 Järjestelmät

Muista teemoista erillisenä nousi esiin erilaiset työssä käytettävät tietojärjestelmät. Kommentteissa nousee näkyviin turhautuminen käytettävien järjestelmien määrään ja toimivuuteen liittyen. Kaikista vastaajista vain alle viisi prosenttia, eli 25 vastaajaa, oli nostanut työssä käytettävät järjestelmät palautteessaan esille. Kuten taulukosta 9 voidaan nähdä, näistä vastaajista jopa 80 prosenttia koki järjestelmien käytössä ja toiminnassa olevan ongelmia.

Taulukko 9. Järjestelmät aihealueen kommenttien jakauma.

	<i>N</i>	<i>Positiiviset</i>	<i>Neutraalit</i>	<i>Negatiiviset</i>
Järjestelmät	25	2	3	20
	25	8 %	12 %	80 %

Kun järjestelmiä koskevan palautteen jättäneiden lukumäärää verrataan kaikkiin avoimen palautteen jättäneisiin vastaajiin, nousee järjestelmien toimintaa kommentoivien vastaajien määrä yli kymmeneen prosenttiin.

7 Kehittämisehdotukset

7.1 Palkitseminen

Kuten luvussa 4.5.1 mainitaan, tulisi palkan olla työn vaativuuteen nähden riittävällä tasolla. Palautteissa nousee esiin vastaajien kokemukset siitä, ettei palkka ole riittävä työmäärään sekä koettuun stressiin ja kuormitukseen suhteutettuna. Työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden tai työssä suoriutumisen suhde on palkkaperusteena hankala, koska suoriutumista pitäisi pystyä mittaamaan. Työssä suoriutumisen mittaamista varten tulisi työntekijän kanssa käydä läpi, mitkä ovat työn kannalta oleelliset työtehtävät ja mitä työntekijältä odotetaan. Mittarien tulisi olla samat kaikille samaa työtä tekeville.

Työterveyshoitajien kohdalla helposti mitattavia asioita ovat esimerkiksi hoidettujen potilaiden määrä tai tehdyt työpaikkaselvitykset (Suomen Työterveyshoitajaliitto ry 2022). Pelkästään lukumäärien laskeminen ei välttämättä kuitenkaan riitä. Asiantuntijatyön mittaaminen on hankalampaa, jolloin esimerkiksi työpaikkaselvityksiä mitattaessa tulisi ottaa huomioon asiakasyritysten erilaiset tarpeet ja koko. Asiakasyrityksen kannalta olisi tärkeämpää, että työpaikkaselvitys tehtäisiin perusteellisesti eikä työterveyshoitaja joutuisi toteuttamaan tehtävää vain annetun aikarajan puitteissa. Pelkän aikarajan puitteissa toimiminen heikentää mahdollisesti työn tulosta, jos se joudutaan kiirehtimään valmiiksi. Korkeasti työhönsä motivoitunut työntekijä voi myös turhautua, jos hän toistuvasti joutuu päästämään käsistään omasta mielestään keskeneräisiä tai puutteellisia töitä ajan puutteen vuoksi. Tällainen on omiaan vaikuttamaan myös työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen. Pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna pieni lisäpanostus asiantuntijatyöhön voi näkyä kuitenkin positiivisesti yrityksen taloudessa, jos asiakkaat kokevat saavansa rahoilleen parempaa vastinetta.

Euroopan yhteisön tuomioistuin suosittelee, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä perustuisi yhtäläisiin ja etukäteen määriteltyihin, kirjallisiin arviointiperusteisiin. Palkan muodostumisessa tulisi pyrkiä palkka-avoimuuteen, jolloin yrityksen työntekijöillä on selkeä tieto siitä, miten henkilöstön palkka muodostuu. Perusteiden tulisi olla niin avoimia, että työntekijällä on mahdollisuus nähdä millä perustein työn vaativuuden määrittely on tehty. Jos työntekijät vertailevat palkkoja keskenään, jäävät usein eri kokoisten palkkojen muodostumisen perusteet epäselviksi. Tämä aiheuttaa helposti virheellisiä oletuksia. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.)

Vaativuusmäärittelyt voivat silti jäädä työntekijöille epäselviksi. Usein työtehtävien vaativuusmäärittelyitä on käyty läpi myös työehtosopimuksissa. Eri työtehtävien vaativuusmäärittelyt voidaan rakentaa vastaamaan myös yrityksen omia tarpeita ja tavoitteita. Vaativuusmäärittelyiden avoimuutta voi lisätä tarjoamalla työtehtävään liittyvät perusteet esimerkiksi yrityksen intranetissä koko henkilöstön nähtäville. Työehtosopimuksissa voidaan määritellä minimipalkka esimerkiksi alueellisesti, mutta tasa-arvoisemman palkkauksen saavuttamiseksi on tärkeää käydä palkan muodostumiseen vaikuttavat asiat myös työntekijöiden kanssa läpi. Työntekijän henkilökohtaiseen osaan vaikuttavat vaatimustason lisäksi työkokemus, työssä suoriutuminen sekä kehittymispotentiaali. Näitä tekijöitä hyödyntämällä voidaan tarjota korkeampaa palkkaa niille, jotka ovat suorittaneet työssään erityisen hyvin. Näidenkin osalta on kuitenkin tärkeää, että edellä mainittujen tekijöiden hyödyntämisperusteet ovat kaikkien tiedossa. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.)

Jotta organisaatio voisi vähentää epäoikeudenmukaisen palkitsemisen kokemuksia, tulisi työnantajan aktiivisesti tarjota palkankorotuksia tai bonuksia hyvin suoriutuville työntekijöilleen. Työnantajan tehtävä on pitää huolta siitä, että työntekijän palkka on kohdallaan. (Luukka 2019, 362.)

Palautteissa nousee esille kokemukset, joissa työntekijät ovat kokeneet olevansa eriarvoisessa asemassa jo organisaatioon tullessaan. Toiset kokevat, että palkkaa on ollut mahdollista neuvotella rekrytoinnin yhteydessä. Työvoiman

kysyntä ja tarjonta voivat kuitenkin määritellä palkkatason, jolla työvoimaa on mahdollista rekrytoida. Jos työntekijät ovat tulleet organisaatioon eri suhdanteissa, on neuvotteluvaraa voinut olla enemmän. Jos työntekijäpula on suuri, on työnantaja mahdollisesti suostuvaisempi maksamaan korkeampaa lähtöpalkkaa. Tällöin työntekijät voivat asettua eriarvoiseen asemaan jo rekrytointitilanteessa. (Kauhanen 2010, luku 5.2.1.)

Palautteissa mainitaan lisäksi, että palkkaus ei ole tasapuolinen samaa työtä tekevien kesken. Oikeudenmukaisen palkitsemisen osalta olisi tärkeää, että työntekijät kokevat palkan olevan oikeassa suhteessa omaan ja muiden työpanokseen. Jos työntekijä kokee tekevänsä enemmän tai laadukkaampaa työtä kuin kollegansa, mutta heille maksetaan sama palkka, ei tilanne varmasti motivoi tavoittelemaan entistä parempaa työsuoritusta. Työntekijä voi kokea, että saman palkan saa vähemmällä työllä ja työteho voi jopa laskea.

Jotta alueellisia ja mahdollisesti esihenkilöistä johtuvia eroja palkitsemisen aktiivisuudessa voitaisiin tasoittaa, on yhtenä mahdollisuutena tarjota esihenkilöille lisäperehdytystä ja koulutusta yrityksen arvojen mukaiseen palkitsemiseen. Siinä missä yksi esihenkilö voi kokea onnistuneensa pitäessään työntekijöidensä palkat alhaisina, voi toinen esihenkilö kokea saman tunteen saadesaan tarjottua alaiselleen palkankorotuksen. Työntekijän kannalta työnantajan tarjoama palkankorotus on suurempi merkki arvostuksesta kuin väkisin vaadittu samansuuruinen korotus. Pitemmällä aikavälillä arvostuksen osoitus palkitsemalla hyvin tehdystä työstä näkynee myös työntekijöiden suositteluhalukkuudessa. Yritykselle voi tulla edullisemmaksi palkita aktiivisesti työntekijöitä kuin menettää heidät työntekijän kokeman vähäisen arvostuksen takia. Uuden työntekijän rekrytointi maksaa yritykselle yleensä enemmän kuin olemassa olevan työntekijän pitäminen. Kuten luvussa 4.5.2 mainitaan, voi uuden henkilön rekrytointi maksaa jopa 5 kertaa lähteneen työntekijän vuosipalkan verran.

7.2 Johtamisen viestintä

Useissa palautteissa nousee esille, että työntekijät tunnistavat esihenkilöiden toiminnassa parannettavaa. Kommenteissa toistuu, että esihenkilöillä ei tunnu olevan aikaa työntekijöilleen ja tuen saaminen on toisinaan vaikeaa. Kommenteissa nostetaan esille myös epäolennaisuuksiin keskittyminen ja tulosseuranta.

Esihenkilöiden tulisi olla aina alaiensa saavutettavissa ja työntekijöillä pitäisi olla tunne, että he uskaltavat kääntyä esihenkilön puoleen kysymyksineen tai vain keskustellakseen. Jos esihenkilöllä ei ole tarpeeksi aikaa alaisilleen, saattaa työntekijälle jäädä epäselväksi mitä häneltä odotetaan.

Esihenkilö on myös tärkeä linkki eri organisaatiotasojen välillä. Hän vie alaisensa viestiä ylöspäin ja välittää tietoa ylemmästä johdosta työntekijöille. Luvussa 4.2 mainitaan, että psykologisen turvallisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa rakennetaan vuorovaikutusta eri tasojen välille. Ylemmänkin johdon pitäisi pystyä vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin ja työntekijöiden huolenaiheisiin yleisellä tasolla. Jos esitetty kritiikki tai kysymykset jäävät toistuvasti kaikumaan kuuroille korville, vaikuttaa se varmasti myös työntekijöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen. Jo esimerkiksi liiketoiminta-alueen johtajan pitämä lyhytkin palaveri tai esitys tietylle työntekijäryhmälle, osastolle tai yksikölle auttaa tuntemaan, että myös ylempänä johdossa on kuultu työntekijöiden viestiä.

Yritys X järjestää koko henkilöstölleen säännöllisesti webinaareja, joissa toimitusjohtaja tai muu ylempi johto kertoo yrityksen tilanteesta ja suunnitelmista. Webinaarit ovat hyvä ja toimiva käytäntö, joilla rakennetaan vuorovaikutusta eri organisaatiotasojen välillä. Koko henkilöstöä koskettavat webinaarit ovat kuitenkin laajuudeltaan hankalia tietyn työntekijäryhmän tai yksikön mielipiteiden kuulemiseen. Näissä tilanteissa tarkemmin kohdistetut tilaisuudet toimivat tehokkaammin, jolloin saadaan yrityksen strategiaa viestittyä paremmin työntekijöille ja työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluiksi.

Osaltaan viestintää voitaisiin parantaa myös esihenkilöitä kouluttamalla tai pitämällä heille kohdistettuja webinaareja tai kyselyhetkiä, jolloin esihenkilöillä olisi

parempi mahdollisuus viedä työntekijöiden viestiä eteenpäin. Samalla voitaisiin myös varmistaa, että esihenkilöillä on yhteneväiset tiedot yrityksen toimintatavoista ja tavoitteista. Yhtenäisten tietojen avulla myös työntekijöitä on mahdollista kohdella tasapuolisemmin, kun esihenkilön rooli tarkentuu.

7.3 Perustyöhön keskittyminen

Palautteita analysoitaessa nousee esiin, että moni vastaaja haluaisi paremmin aikaa ja mahdollisuuksia perustyön tekemiseen. Monissa palautteissa mainitaan, että työntekijäresurssit ovat vähäiset ja työkuorma on tämän takia liian suuri. Pitkittyessään liiallisen kuormituksen kokemukset voivat aiheuttaa työuupumusta ja poissaoloja. Kun työntekijä kokee pystyvänsä suoriutumaan perustyöstään ilman ylimääräistä kuormitusta, riittää hänellä voimavaroja vielä uusien asioiden oppimiseen. Resurssipulaan ei pystytä vaikuttamaan työntekijöiden tasolta, vaan tieto tilanteesta tulisi viedä eteenpäin esihenkilöiden toimesta.

Mikäli uusien työntekijöiden rekrytointi resurssipulaa paikkaamana ei onnistu, pitäisi nykyisiä työtehtäviä pystyä järjestämään uudelleen. Palautteiden perusteella työterveyshoitajat kokevat työmäärän liian suurena ja esihenkilöiden työmäärä lienee myös suuri, koska työntekijät eivät koe, että esihenkilöillä riittää aikaa työntekijöille. Työterveyshoitajien työtaakkaa voitaisiin pyrkiä helpottamaan siirtämällä epäoleellisia työtehtäviä sopivammille tahoille. Myös työtehtävien selkeällä priorisoinnilla voidaan helpottaa työtaakkaa, kun työntekijällä on selkeä tieto siitä, mitkä tehtävät voidaan jättää odottamaan rauhallisempaa ajankohtaa.

Moni vastaaja oli nostanut esille jatkuvan muutoksen ja kehittämisen tuoman stressin. Luvussa 4.3 kerrotaan, että työntekijän tulisi kokea pystyvänsä saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Jos työntekijän aika ja voimavarat kuluvat uuden oppimiseen ja jatkuviin muutoksiin ja työntekijöiden palautteissa esille nostamaan venymiseen, voivat tavoitteet jäädä saavuttamatta. Tästä kertovat osaltaan kommentit bonusjärjestelmän toimimattomuudesta. Vaikka työntekijä muutosten mukana oppisi uusia taitoja, eivät työntekijät välttämättä tunnista sitä kehittymismahdollisuutena ja kehittymisenä.

Henkilöstölle tulisi tehdä selväksi, miksi tiettyjä asioita kehitetään. Jos esimerkiksi jotain järjestelmää ollaan vaihtamassa tai päivittämässä, järjestelmää käytäville henkilöille tulisi viestiä selkeästi, mitä hyötyjä uusi järjestelmä tuo mukanaan ja miten se helpottaa työntekijöiden työtaakkaa tulevaisuudessa. Samoin toimintatapojen muuttuessa sopeutumista auttaa, jos muutoksen tavoitteet ovat selkeät. Liian usein organisaatioissa muutoksia vyörytetään työntekijöille perustelematta, jolloin työntekijät lähtökohtaisesti vastustavat muutoksia herkemmin.

Yhtenä perustyöhön keskittymiseen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä myös erilaisten työssä tarvittavien järjestelmien, ohjelmistojen ja sovellusten määrä. Useat järjestelmät hankaloittavat helposti tiedon arkistoinnista ja sen löytämistä, jolloin aikaa kuluu turhaan ylimääräiseen etsimiseen. Työntekijöitä kuormittaa, kun laitteet ja ohjelmistot eivät toimi kunnolla, toimivat hidastellen tai yhteydet pätkevät. Tällaisissa tilanteissa työntekijä helposti turhautuu, kun työaika kuluu ongelmien korjaamiseen tai korjausten odotteluun. Järjestelmiin liittyvä perehtyminen jää helposti työntekijän vastuulle ja jos siihen ei pysty käyttämään työaika, tekee se järjestelmän omaksumisesta hankalaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa.

Järjestelmiä kehitettäessä voitaisiin pyrkiä selvittämään eri työntekijäryhmien käyttämät järjestelmät etukäteen, jotta voitaisiin rajoittaa yhdelle ryhmälle kohdistuvien yhtäaikaisten muutosten määrää. Järjestelmien kehittämisessä tulisi ottaa huomioon käyttäjien tarpeet ja toimintatavat, jotta järjestelmien käyttö olisi heille helpompaa. Työntekijän on hankalampi hyväksyä mahdollisesti omaa työtään hankaloittavaa järjestelmää, jos ainoa perusteltu syy sen käyttöönotolle on helpottaa esimerkiksi johdolle esitettävää raportointia. Jos järjestelmä kehitettäisiin helpottamaan työntekijän arkea, se otettaisiin varmasti vastaan paljon positiivisemmalla asenteella. Lisäksi uusien järjestelmien käyttöönotossa tulisi tarjota käyttäjille matalan kynnyksen tukea ja kouluttaa esimerkiksi tiimeihin tai yksiköihin järjestelmään paremmin perehtyneitä työntekijöitä ensimmäiseksi tukikanavaksi ennen mahdollista it-tuen tai järjestelmän pääkäyttäjien kontaktointia.

7.4 Yhteenveto

Yleisellä tasolla kyselyyn vastanneet työntekijät vaikuttavat olevan tyytyväisiä työnantajaansa. Tästä kertoo sekä kohderyhmän antama eNPS-arvosana, että palautteiden painottuminen organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Tämän lisäksi aihealueen palautteet olivat pääosin positiivisia. Muodossa tai toisessa toistuva kommentti oli, että suurella työnantajalla on myös suuren työnantajan edut. Joissain vastauksissa työntekijä koki ehkä olevansa vain pieni osa valtavaa organisaatiota, jolloin hänen äänensä ja tarpeensa katoavat. Tämä vaikuttaa varmasti myös työntekijän kokemaan arvostukseen.

Vastausten perusteella organisaation kehityskohteet painottuvat työterveyshoitajien kohdalla työssä jaksamiseen ja resursointiin sekä työntekijöiden palkitsemiseen. Resurssipulaan voi olla varsinkin terveydenhuollon nykytilanteessa vaikea löytää nopeita ratkaisuja, vaikka työterveyshoitajia voidaankin jatkokouluttaa terveydenhoitajista. Yritys voisi tarjota mahdollisuuksia vaadittuun lisäkoulutukseen sen omille työntekijöille, jolloin sitoutumista voitaisiin myös onnistua lisäämään.

Terveysalan työntekijöiden yleisesti kokemaan arvostusvajeeseen yksittäisen yrityksen voi olla vaikea vaikuttaa. Kehittämällä omien työntekijöiden työntekijäkokemusta, voidaan kuitenkin toimia edelläkävijänä alalla. Haastavampaa voi olla arvostuksen tekeminen näkyvämmäksi myös ulospäin. Yritys X toteutti korona-aikana hyvin näkyvän ja onnistuneen palkitsemiskampanjan, missä osoitettiin lisäbonuksen avulla työntekijöiden arvostusta heidän venyessään poikkeustilanteessa hyviin suorituksiin. Pelkästään erilaisilla rahallisilla bonuksilla ei kuitenkaan yksinään voida ratkaista koettua arvostuksen puutetta, vaan eräänlaisen asennemuutoksen pitäisi tapahtua yhteiskunnassa laajemmin.

Yksi selvittämisen arvoinen tekijä palkitsemiseen liittyen on kiihtynyt inflaatio. Tutkimuksen kohteena olleen kyselyn tulokset on kerätty syksyllä 2022, jolloin sosiaali- ja terveysalan työehtosopimukset olivat vielä neuvotteluvaiheessa eikä

palkankorotuksista ollut päästy sopuun. Inflaation myötä laskenut ostovoima on voinut vaikuttaa työntekijöiden kokemaan palkan riittämättömyyteen.

8 Pohdinnat

8.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi käynnistyi toimeksiantajan edustajan kanssa keskustellen siitä, miten aineistoa voitaisiin rajata, jotta tutkimus pysyisi maltillisen kokoisena. Yrityksen henkilöstökysely lähetetään koko henkilöstölle. Opinnäytetyön perusjoukkona olivat yrityksen työterveyshoitajat, jotta käsiteltävä tietomäärä pysyisi maltillisena. Aineistoon valikoitui eNPS-arvosanan lisäksi annettu avoin palaute.

Opinnäytetyöprosessin aikana pääsin syventymään työntekijäkokemukseen ja työnantajamielikuvaan vaikuttaviin tekijöihin. Mielenkiinto aihetta kohtaan kasvoi prosessin aikana merkittävästi ja toisinaan oli haasteellista vetää rajoja sille, miten tarkasti jotain aihealuetta lähdetään taustoittamaan. Aineiston analysoinnin pohjalta oli tarkoitus tunnistaa sellaisia osa-alueita, joita kehittämällä yrityksellä on mahdollisuus kehittää työntekijäkokemusta sekä työnantajamielikuvaa. Koen, että näiden osa-alueiden tunnistamisessa onnistuttiin.

Koska analyysi tehtiin laskemalla avainsanojen ja teemojen esiintyvyyttä aineistossa, ei esiintyvyys sellaisenaan kerro miten paljon kyseinen osa-alue vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Vastausten jakautumista suosittelijoiden ja arvostelijoiden välillä osa-alueittain olisi voitu analysoida syvällisemmin, jolloin olisi mahdollisesti saatu tarkempia tuloksia osa-alueella onnistumisesta.

Tutkimuksessa käytetty työntekijöiden nettosuosittelemisindeksi on ollut pitkään käytössä ja sen sisältö on pysynyt käytännössä aina samanlaisena. Yrityksen henkilöstökyselyssä kysymysmuotoilu on ollut toistuvilla kierroksilla sama, joten tulosten vertailtavuus eri aikapisteiden välillä säilyy. Tulosten vertailtavuus on tärkeä osa tutkimuksen reliabiliteettia, eli sitä miten luotettavasti kyseinen mittari kuvaa tutkittua ilmiötä. eNPS-arvosanan osalta reliabiliteetti on vahva, eli

tulosten tarkkuus on hyvä eikä mittauksessa ole sattumanvaraisia tuloksia. (Vilkkä 2015, luku Luotettavuus.) Avointen palautteiden osalta tulkinta pitää tehdä kyselykierroskohtaisesti erikseen. Tämä syvällisempi analyysi kertoisi pelkkää eNPS-arvosanaa luotettavammin siitä, millaiset asiat työntekijät kokevat merkittävinä eri tutkimusajankohtina.

Vastausprosentti yritys X:n aktiivisten työterveyshoitajien kohderyhmässä oli noin 80 prosenttia, mitä voidaan yleisesti pitää hyvänä. Vastauksia kertyi 591, joten otosta voidaan pitää kattavana. Vastausprosentin perusteella voidaan olettaa, että tulokset kuvaavat hyvin yrityksen työterveyshoitajien yleistä mielipidettä.

Vastausten jakautumisesta alueellisesti ei valitettavasti ollut toimitetun aineiston pohjalta mahdollista kartoittaa. Vastausprosentin perusteella voidaan olettaa vastausten jakaantuvan riittävän kattavasti eri alueiden kesken, jolloin tuloksia on mahdollista yleistää valtakunnallisesti. Tutkimusprosessin aikana nousi kuitenkin esiin mielenkiinto myös alueellisten erojen tulkinnalle, mutta tällä kertaa se ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää vastaajien yksityisyyden varmistaminen niin, ettei vastaajia voida tunnistaa annettujen arvosanojen tai kommenttien perusteella. Yksityisyyden takaamisella on mahdollista saada rehellisempiä vastauksia, koska vastaajien ei tarvitse pelätä joutuvansa mielipiteidensä perusteella silmätikuksi.

Yleisellä tasolla tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä aineistossa olleet vastaukset ovat kattava läpileikkaus yrityksessä työskentelevistä työterveyshoitajista. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan muita saman toimialan yrityksiä, koska vastaajien sitoutuminen omaan työnantajaansa riippuu monista eri tekijöistä. Näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavina vain toimeksiantajan kohdalla tutkitussa kohderyhmässä.

Luotettavuuden osalta on kuitenkin olemassa joitain haasteita, jos tutkija unohtaa perustella tekemiään valintoja tai ratkaisuja. Laadullisissa analyysissä

arviointia luotettavuuteen tehdään käytännössä koko prosessin ajan. Tästä syystä olisi tärkeää, että tutkija pystyisi kuvaamaan ja perustelemaan tekemiään valintoja ja arvioimaan niiden toimivuutta. (Vilkkä 2015, luku Tutkimuksen luotettavuus.)

Omien tulkintojen taustalla on voinut vaikuttaa koronapandemian aikana julkaistut uutiset terveydenhuollon työntekijöiden jaksamiseen liittyen. Työtehtävissä olen toisinaan saanut kuulla työterveyshoitajien turhautumisia, jolloin jonkinlainen ennakkokäsitys ammattiryhmän työntekijäkokemuksesta on alkanut kehittyä. Tämä tekijä oli osaltaan myös vaikuttamassa aiheen sekä tutkimuksen kohderyhmän valintaan. Omat mahdolliset ennako-odotukset ovat saaneet tutkimuksen myötä konkreettisemmän vahvistuksen, koska vastauksissa nousi esille myös uutisoinnissa mainitut terveydenhuoltoalan työntekijöiden jaksamiseen liittyvät ongelmat.

8.2 Taustatekijöiden yleistettävyyys tutkimuksen kohderyhmään

Luvussa 2 käsitellään asioita, jotka koskettavat pääosin koko terveydenhuoltoalaa. Koska tutkimuksen kohteena olevan kohderyhmän vastaajat ovat työterveyshoitajia, eivät aivan kaikki terveydenhuoltoalan työntekijöitä koskevat haasteet ja ongelmat siirry sellaisenaan heihin. Monissa kyselyissä ja tutkimuksissa työterveyshoitajia ei ole erikseen eritelty, mutta vaaditun pohjakoulutuksen perusteella voidaan olettaa heidän lukeutuvan osaksi terveydenhoitajien ryhmää.

Työterveyshoitajana toimivan tulee suorittaa terveydenhoitajan peruskoulutuksen lisäksi työterveyshuollon pätevä koulutus ja voidaan olettaa, että vaaditun lisäkoulutuksen myötä työterveyshoitajien tehtäviin hakevien pätevien hakijoiden määrä voi olla muuta terveydenhuoltoalaa pienempi, jolloin kilpailu työvoimasta saattaa korostua entisestään. Vaatimus erikoistumiskoulutuksesta voi kuitenkin toimia positiivisena karsimisperusteena, jolloin tehtäviin hakeutuu yksilöitä, joita työterveyshoitajan tehtävät kiinnostavat ja motivoivat.

Vaikka luvussa 2.2 mainitun sairaanhoitajaopiskelijoille toteutetun koronakyselyn tulokset eivät kosketa suoranaisesti työterveyshoitajia, voidaan olettaa

samojen teemojen nousevan esiin myös terveydenhuollon työntekijöitä laajemmin tarkasteltuna.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että pandemialla on ollut merkitystä myös terveydenhuoltoalan vetovoimaan, mikä voi näkyä viiveellä esimerkiksi alan koulutukseen hakeutuvien määrissä. Alan arvostuksen puute on jo laskenut hakijamääriä sosiaali- ja terveysalan opintoihin (Sirén 2022).

Kuten luvussa esitetyistä seikoista voidaan havaita, sosiaali- ja terveysalan arvostus tuntuu olevan matala ja ala kärsii vakavasta työvoimapulasta. Tässä kilpailussa työntekijöistä on työnantajamielikuvalla suuri merkitys, koska työntekijät voivat halutessaan valita työpaikkansa vapaasti. Panostamalla työnantajamielikuvaan voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia palkata tarvitsemansa työvoima.

8.3 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että vastaajat eivät ole erityisen tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään. Useissa vastauksissa nousi esiin liian pieneksi koettu palkka ja toimimattomaksi tai vanhentuneeksi koettu bonusjärjestelmä.

Yhtenä lisätutkimuksena voitaisiin selvittää, millaisia palkitsemistapoja yrityksen henkilöstö arvostaa. Onko esimerkiksi kaikilla työterveyshoitajilla työskentelevillä yhteneviä ajatuksia siitä, millaiset tekijät motivoivat heitä? Palkitsemistapoja selvitettäessä työntekijöille voisi selkeytyä myös kuva siitä, mitä kaikkea yritys tarjoaa työntekijöilleen palkitsemisen kokonaisuudessa. Osa kokonaispalkitsemiseen lukeutuvista tekijöistä otetaan helposti itsestäänselvytenä eikä sitä nähdä enää osana palkitsemista.

Toisen, mahdollisesti erillinen, jatkotutkimuksen aihe koskee bonusjärjestelmän päivittämistä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että nykyinen järjestelmä ei onnistu motivoimaan ja sairauspoissaolot tai koulutukset aiheuttavat bonuksilta tippumisen. Toimiva bonusjärjestelmä ja saavutettaviksi koetut tavoitteet motivoivat

työntekijöitä paremmin, kun mahdollisuus lisäpalkkioon on selvästi riippuvainen omasta tai työyhteisön suoriutumisesta. Liian korkealle asetetut ja toistuvasti saavuttamatta jääneet tavoitteet aiheuttavat helposti sen, etteivät työntekijät jaksa edes yrittää niiden tavoittelua. Tästä syystä bonusjärjestelmien mittareita tulisi tarkistaa ja kehittää määrääjoin.

Luvussa 5.2 mainitaan, että erityisesti arvostelijoiden joukossa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös heidän antamaansa arvosanaan. Tarkastelemalla annettuja arvosanoja on mahdollista päätellä, miten paljon eri tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden suositteluhalukkuuteen. Jos vastaukset painottuvat esimerkiksi välille 1–3, on yrityksellä todennäköisesti paljon suurempi työ edessään työntekijöidensä kokemuksia parannettaessa. Jos taas vastaukset ovat lähellä neutraalia arvosanaa, voidaan jo pienillä toimenpiteillä onnistua kääntämään arvostelijat neutraaleiksi ja tätä kautta onnistua nostamaan työntekijäryhmän eNPS-arvosanaa kokonaisuudessaan. Muutos näkyisi myös vastuullisuusraportissa raportoitavaan koko organisaatiota koskevaan keskiarvoon.

Useissa palautteissa nousi esiin myös resurssien vähyys tai liian suuri työkuorma. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, keskittyvätkö resurssien vähydestä nostetut kommentit tietyille alueille vai esiintyykö tapauksia tasaisesti kaikissa yrityksen toimipisteissä. Nyt analysoidussa aineistossa ei ollut eritelty vastauksia alueittain, joten niiden esiintyvyyttä toimipaikoittain tai -alueittain ei ollut mahdollista tarkastella.

Monilla osa-alueilla olisi mielenkiintoista tutkia, onko annettujen vastausten välillä alueellista vaihtelua. Tällaisen analyysin pohjalta voitaisiin paremmin selvittää, keskittyvätkö onnistumiset tai ongelmakohdat tiettyihin toimipisteisiin tai koskettavatko ne mahdollisesti laajempia alueita. Tarkemmassa analyysissä tulee kuitenkin helposti vastaan vastaajien anonyymiuden säilyttäminen. Jos vastaajien anonyymius tuloksia hyödynnettäessä katoaa, voivat vastaajat kokea sen yksityisyyden loukkauksena eivätkä jatkossa enää luota tehtyihin kyselyihin. Tällaisissa tilanteissa kyselyiden vastausprosentti saattaa laskea, eikä tutkimus enää anna yhtä luotettavia tuloksia.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED>. Viitattu 25.4.2023.

Academic Work 2022. Young Professional Attraction Index 2021. Miten tulla houkuttelevaksi työnantajaksi? YPAI-raportti 2/2. https://publications.academicwork.fi/YPAI_2021_Miten_tulla_houkuttelevaksi_tyonantajaksi/. Viitattu 16.4.2023.

Arola, Heikki & Korhonen, Mikko & Nummi, Tapio & Ollikainen, Jyrki & Pihlajamäki, Minna & Taimela, Simo & Uitti, Jukka 2019. Self-reported health problems and obesity predict sickness absence during a 12-month follow-up: a prospective cohort study in 21 608 employees from different industries. *The BMJ*. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2018-025967>. Viitattu 28.5.2023.

Barona 2023. Työelämätkutkimus 2023 – toimialojen ja alueiden tulokset. https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Barona%20Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tkutkimus%202023_Toimialat%20ja%20alueet.pdf. Viitattu 16.4.2023.

Barrow, Simon & Mosley, Richard 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester Wiley, New Jersey.

Coco, Kirsi 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Tehyn julkaisusarja B, Selvityksiä 1/19. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf. Viitattu 15.4.2023.

Günther, Kirsi & Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Viitattu 20.8.2023.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hara, Jyrki 2022. STM huolestui hoitajalakon seurauksista potilasturvallisuudelle – hallitus valmistautuu pakottamaan lisää hoitajia töihin lainsäädännöllä. *Yle*. Päivitetty 31.3.2022. <https://yle.fi/a/3-12385213>. Viitattu 21.4.2023.

HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. Eduskunta. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_241+2020.pdf. Viitattu 16.4.2023.

Hinshaw, Michael 2020. Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Forbes. Päivitetty 31.3.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/>. Viitattu 21.4.2023.

Honkatukia, Juha & Sinervo, Timo & Virtanen, Ari 2020. Kadonneiden hoitajien arvoitus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 21.2.2020. <https://blogi.thl.fi/kadonneiden-hoitajien-arvoitus/>. Viitattu 16.4.2023.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus – Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent Oy, Helsinki.

Jantunen, Salla 2022. Pelkät palkankorotukset eivät ratkaise historiallista hoitajapulaa, vaan tarvitaan enemmän, sanovat hyvinvointialueiden johtajat. Yle. Päivitetty 5.7.2022. <https://yle.fi/a/3-12524369>. Viitattu 20.5.2023.

Jobly 2023. Avoimet työpaikat. Alma Media Oyj. Päivitetty 19.5.2023. <https://www.jobly.fi/tyopaikat?search=tyoterveyshoitaja>. Viitattu 19.5.2023.

Juhila, Kirsi 2021. Teemoittelu. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Viitattu 22.4.2023.

Kaihua, Heidi & Kemi, Jenni & Tapaninen, Mirva & Vähäkuopus, Mari 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Lapin Ammattikorkeakoulu. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Viitattu 2.5.2023.

Kallio, Tomi & Saraniemi, Salla & Suomi, Kati & Tevameri, Terhi & Vähätalo, Mervi 2020. Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? Springer. <http://dx.doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>. Viitattu 18.4.2023.

Kangas, Laura 2022. Hoitajapula ei ole vain ay-retoriikkaa tai kesän ongelma: nämä grafiikat näyttävät, millainen kriisi meitä odottaa vuonna 2040. Yle. Päivitetty 16.7.2022. <https://yle.fi/a/3-12535076>. Viitattu 16.4.2023.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy, Helsinki.

Keva 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Keva. Päivitetty 1.3.2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>. Viitattu 15.4.2023.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB>. Viitattu 26.5.2023.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Marr, Bernard 2021. Why eNPS Is A Great Way of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid. Bernard Marr & Co. Päivitetty 12.8.2021. <https://bernardmarr.com/why-enps-is-a-great-way-of-measuring-staff-engagement-how-to-do-it-and-what-to-avoid/>. Viitattu 16.4.2023.

Mattila, Mikko 2021. Otos- ja otantamenetelmät. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>. Viitattu 20.8.2023.

Net Promoter System a. About the Net Promoter System. Bain & Company. <https://www.netpromotersystem.com/about/>. Viitattu 27.4.2023.

Net Promoter System b. About the Net Promoter System. Bain & Company. <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>. Viitattu 27.4.2023.

Oikotie 2023. Avoimet työpaikat, työterveyshoitaja. Schibsted. Päivitetty 19.5.2023. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyopaikat?hakusana=tyoterveyshoitaja>. Viitattu 19.5.2023.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rantanen, Susanna 2019. Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Emine. Päivitetty 26.4.2019. <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrändi-eroavat-toisistaan/>. Viitattu 21.4.2023.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A 2014. Essentials of Organizational Behavior. 12th edition. Pearson Education Inc., New Jersey.

Ruskoaho, Juho & Sivonen, Sirpa 2022. Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2023. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. Päivitetty 19.10.2022. <https://www.kt.fi/lausunnot/2022/esitys-valtion-talousarvioksi-vuodelle-2023>. Viitattu 15.4.2023.

Rytkönen, Millariikka 2023. Hoitajapula on ratkaistava seuraavalla hallituskaudella. Tehy. Päivitetty 15.3.2023. <https://www.tehy.fi/fi/blogit/hoitajapula-ratkais-tava-seuraavalla-hallituskaudella>. Viitattu 21.4.2023.

Sairaanhoidajaliitto 2020. Sairaanhoidajaliiton raportti koronakyselystä sairaanhoidajaopiskelijoille kesäkuussa 2020. <https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2020/06/Sairaanhoidajaliiton-raportti-29.6.2020-sairaanhoidajaopiskelijoiden-lyhyt-koronakysely.pdf>. Viitattu 15.4.2023.

Schein, Edgar H. 2010. Organizational culture and leadership. 4th edition. Jossey-Bass, San Francisco.

Sirén, Anna 2022. Sote-alan opintoihin haluaa yhä harvempi, ja arvostuksen puute arveluttaa alalle aikoviakin. Yle. Päivitetty 5.4.2022. <https://yle.fi/a/3-12390775>. Viitattu 21.4.2023.

Suomen Työterveyshoitajaliitto ry 2022. Työterveyshoitajan työ. <https://tyoterveyshoitajat.fi/tyoterveyshoitajan-tyo/>. Viitattu 14.7.2023.

Tevameri, Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Thomas, Nicola 2022. eNPS (Employee Net Promoter Score) – The Complete Guide. Questback. Päivitetty 13.4.2023. <https://www.questback.com/guides/employee-net-promoter-score-enps/>. Viitattu 17.4.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Ammattibarometri. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?ammattikoodi=3221>. Viitattu 15.4.2023.

Työmarkkinatori 2023. Avoimet työpaikat, työterveyshoitaja. KEHA-keskus. Päivitetty 19.5.2023. <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/?q=tyoterveyshoitaja>. Viitattu 19.5.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>. Viitattu 10.6.2023.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>. Viitattu 10.6.2023.

Työterveyslaitos 2021. Työn imu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 28.5.2023.

Uusi-Kakkuri, Piia & Vähäkoski, Iida 2023. Työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen merkitys hoitoalalla. Vaasan ammattikorkeakoulu. Päivitetty 16.3.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023031632072>. Viitattu 15.4.2023.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>.

Varma 2019. Tekemättömän työn kustannukset ovat edelleen suuria. Päivitetty 29.10.2019. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/uutiset/2019-q4/tekemattoman-tyon-kustannukset-ovat-edelleen-suuria/>. Viitattu 28.5.2023.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Yohn, Denice Lee 2018. 2018 will be the year of employee experience. Forbes. Päivitetty 2.1.2018. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience>. Viitattu 21.4.2023.