
**HENKILÖSTÖN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT
TEKIJÄT HÄMEENLINNAN SEUDUN OSUUSPANKISSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 28.1.2010

Niko Nurmi

Liiketalouden koulutusohjelma
Hämeenlinna, Visamäki

Työn nimi Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan Seudun
Osuuspankissa

Tekijä Niko Nurmi

Ohjaava opettaja Leena Ahonen

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä

HÄMEENLINNA
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi & rahoitus

Tekijä	Niko Nurmi	Vuosi 2009
Työn nimi	Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Sitoutuminen voidaan määritellä organisaation ja työntekijän väliseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Henkilöstön sitoutuminen on tärkeätä, koska sitoutumisen on havaittu olevan merkittävä ominaisuus erilaisten työhön liittyvien toimintojen kannalta ja sitä voidaan pitää edellytyksenä laadukkaalle työsuoritukselle. Opinnäytetyön aiheen tarjosi työn toimeksiantaja eli Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki.

Työn teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön roolia palveluyrityksessä, sitoutumista ja motivaatiota sekä erilaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin henkilöstölle. Kysely jakaantui kahteen pääteemaan tutkimuskysymysten mukaan: ensin selvitettiin, mitä tekijöitä henkilöstö pitää tärkeinä työpaikassa ja seuraavaksi kuinka tyytyväisiä he ovat samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Tuloksia vertaamalla saatiin kuva tämänhetkisestä tilanteesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat eniten hyvä työympäristö ja mielekäs työ. Henkilöstö on erityisen tyytyväinen työkavereihin, yrityskuvaan, yrityksen arvoihin ja toimialaan. Omaa työtä henkilöstö pitää puolestaan mielenkiintoisena, monipuolisena ja tärkeänä. Tutkimuksessa selvisi myös kehittämistä kaipaavia osa-alueita, joista on annettu kehittämisehdotuksia. Tulosten perusteella erityisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuus, tiedonkulku, työn organisointi ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen kaipaisivat lisää huomiota henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen takaamiseksi.

Avainsanat Henkilöstö, sitoutuminen, motivaatio, palkitseminen, esimiestyö

Sivut 53 s. + liitteet 6 s.

HÄMEENLINNA

Degree Programme in Business Economics

Accounting and Finance Option

Author

Niko Nurmi

Year 2009

Subject of Bachelor's thesis

The Factors Affecting Personnel's Commitment to the Organization in Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out which factors influence employee commitment in Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki. Organizational commitment can be defined as a bond between an individual and the organization. In addition, this bond's nature and foundation varies. Employee commitment is important, because it has been noticed to be a significant feature associated with different working operations and it can be considered a requirement for a good work performance. The subject of the thesis was provided by Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki.

The theoretical context deals with the personnel's role in a company, commitment, motivation and different factors affecting commitment to the organization. The research was conducted as a quantitative inquiry to the personnel of Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki. The inquiry was divided into two main themes according to the research questions: at first it was investigated which factors the personnel find important in the workplace in general and secondly how satisfied they are with the same factors at Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki. By comparing the results, a picture of the current state was created.

The research results indicate that a good working environment and a meaningful job have the biggest effect on organizational commitment in Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki. The personnel were particularly satisfied with their co-workers, company image, company's values and the company's line of business. The personnel found their work interesting, versatile and important. Based on the research it was also possible to find out sectors in need of development. The results of the inquiry showed that especially the fairness of the reward system, internal communication, work organizing and the coordination of work and free time need more attention in order to ensure employee satisfaction and commitment.

Keywords Personnel, organizational commitment, motivation, reward system, leadership

Pages 53 p. + appendices 6 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aiheen rajaus, tutkimusongelma ja työn rakenne	1
1.2	OP-Pohjola-ryhmä.....	2
1.3	Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki.....	3
2	HENKILÖSTÖN MERKITYS PALVELUYRITYKSESSÄ	4
2.1	Henkilöstö muodostaa palveluyrityksen kilpailuedun	4
2.2	Osaamisen kehittäminen	6
2.3	Henkilöstövoimavarojen kustannukset	7
3	SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO	9
3.1	Sitoutumisen jäsentelyä.....	10
3.2	Sitoutumisen merkitys.....	10
3.3	Motivaatio	11
3.3.1	Työmotivaation muodostuminen.....	12
3.3.2	Sisäinen motivaatio työelämässä.....	14
4	SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	15
4.1	Palkitseminen	15
4.1.1	Aineellinen palkitseminen	16
4.1.2	Välillisesti aineellinen palkitseminen.....	17
4.1.3	Aineeton palkitseminen	18
4.1.4	Toimiva kokonaispalkitseminen.....	18
4.2	Esimiestyö	19
4.2.1	Hyvä johtaminen	20
4.2.2	Esimiehen muuttuva rooli.....	21
4.3	Työyhteisö.....	22
4.3.1	Toimivan työyhteisön rakenne	23
4.3.2	Työilmapiiri	25
4.4	Hyvä työ.....	25
4.4.1	Työhyvinvointi	26
4.4.2	Työnantajakuva	27
4.5	Elämänvaihe	27
5	KYSELYTUTKIMUS HÄMEENLINNAN SEUDUN OSUUSPANKISSA	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	30
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	31
6.1	Taustamuuttajat.....	32
6.2	Henkilöstön työpaikalla tärkeinä pitämät tekijät.....	33
6.3	Henkilöstön tyytyväisyys	36
6.4	Avoin kysymys.....	41
6.5	Taustamuuttajien erot.....	42

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	47
7.1	Sitoutumisen edellytykset Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa	50
7.2	Yhteenveto	50
	LÄHTEET	52

Liite 1 Henkilöstökysely

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä resursseja, etenkin pankin kaltaisessa palveluja tarjoavassa yrityksessä, jossa henkilöstö tekee tuloksen tuottavan palvelu- ja myyntityön. Tämän takia yrityksen on panostettava jatkuvasti henkilöstön tieto- ja taitotason ylläpitoon sekä kehittämiseen, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi. Henkilöstöön investoitujen voimavarojen takia yrityksen on syytä keskittyä henkilöstön säilyttämiseen ja motivoimiseen vaikuttaviin tekijöihin eli niihin tekijöihin, joilla henkilöstö sitoutuu työskentelemään myös jatkossa yrityksessä. Turha henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle huomattavia lisäkustannuksia, sillä uuden henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat aina kalliita ja ajallisesti pitkäkestoisia prosesseja. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen kannattaa välttää turhaa henkilöstön vaihtuvuutta, sillä uuden työntekijän palkkaaminen on kalliimpi vaihtoehto kuin nykyisen säilyttäminen.

Henkilöstön sitoutumisessa on tärkeää muistaa tarkastella myös syitä, joiden takia henkilöstö on sitoutunut yritykseen, sillä sitoutumisella on selkeä vaikutus henkilöstön tehokkuuteen. Henkilöstö voi sitoutua yritykseen esimerkiksi olosuhteiden pakosta tai pelkän rahan takia, jolloin sitoutumisen taso on heikko, mikä näkyy alhaisena työmotivaationa ja huonoina tuloksina. Vastaavasti, kun työntekijä on aidosti sitoutunut yritykseen, häntä ohjaa sisäinen motivaatio ponnistelemaan yhteisen hyvän eteen ja antamaan täyden panoksensa työskentelyyn.

Henkilöstön sitoutuminen on aiheena erittäin mielenkiintoinen. Se on pohjimmiltaan hyvin monitasoinen ja syvälinen aihealue, sillä sitoutumiseen ei vaikuta pelkästään mikään yksittäinen tekijä, vaan kyse on kokonaisuudesta, joka on suurempi kuin osiensa summa. Aihe sivuaa myös omia henkilöstöjohtamisen opintojani ja olen innokas syventämään omaa käsitystäni sekä tietämystäni aiheesta opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyössä käsitellään keskeisinä käsitteinä henkilöstöä, motivaatiota, palkitsemista, esimiestyötä, hyvää työympäristöä ja työtä henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta.

1.1 Aiheen rajaus, tutkimusongelma ja työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan henkilöstön sitoutumisen merkitystä yritykselle ja pohtimaan, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa, mitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä henkilöstö pitää tärkeinä ja kuinka hyvin nämä tekijät ovat toteutuneet Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Toivon, että työ ja sen tulokset antavat toimeksiantajalle uusia ajatuksia ja parhaimmassa tapauksessa auttavat sitä kehittämään toimintaansa entistäkin parempaan suuntaan.

Johdannon jälkeen opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään henkilöstön roolia ja merkitystä palveluyrityksessä, millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan ja millaisia kustannuksia henkilöstöstä muodostuu. Kolmannessa luvussa määritellään sitoutuminen ja motivaatio sekä pohditaan sitoutumisen merkitystä yrityksessä. Motivaatio on keskeisessä asemassa sitoutumisen kannalta ja on oleellista ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat motivaation syntymiseen. Neljännessä luvussa syvennytään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin sitoutumiseen vaikuttavia eri tekijöitä. Viidennessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirisessä osassa käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja viimeisessä luvussa tehdään opinnäytetyön johtopäätökset ja yhteenveto.

1.2 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat 221 itsenäistä osuuspankkia ja ryhmän keskusyhteisö OP-Keskus osuuskunta (OPK) tytär- ja lähiyhteisöineen. Tytäryhtiöistä suurin on Pohjola Pankki Oyj, joka on ryhmän pörssinoteerattu liikepankki. OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilöasiakkaille että yritys- ja yhteisöasiakkaille. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009a.)

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, joiden toimialue kattaa koko Suomen. Ne tarjoavat kotitalous- ja pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Helsingin OP Pankki Oyj, joka on OPK:n täysin omistama tytäryhtiö. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009a.)

Osuuspankit ovat yritysmuodoltaan osuuskuntia, joiden päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Osuuspankin omistajajäseneksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun. Ryhtymällä omistajajäseneksi, asiakkaat saavat rahanarvoisten etujen lisäksi mahdollisuuden osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Sen kautta jäsenten vaikutusmahdollisuudet ulottuvat koko paikkakunnan elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistämiseen. Ylintä päätösvaltaa käyttää omistajajäsenistä muodostuva osuuskunnan kokous tai edustajisto, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen, jossa on omistajajäsenten lisäksi pankin toimitusjohtaja. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009a.)

OP-Keskus osuuskunta (OPK) on kaikkien osuuspankkien yhdessä omistama OP-Pohjola-ryhmän kehittämis- ja palvelukeskus sekä strateginen omistusyhteisö. Keskusyhteisönä se vastaa myös ryhmän ohjauksesta ja valvonnasta. Sen perustehtävänä on luoda edellytykset ryhmän yhteisten strategisten tavoitteiden toteutumiselle. OPK:n tytäryhtiöitä ovat muun muassa Pohjola Pankki Oyj, Op-Rahasto Oy, OP-Henkivakuutus Oy ja OP-Kotipankki Oyj. Pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj on tytäryhtiöistä merkittävin. Se on pankki-, varainhoito- ja vahinkovakuutuspalveluja tar-

joava finanssipalvelukonserni, joka toimii myös OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta sekä hoitaa ryhmän kansainvälistä liiketoimintaa. Pohjola-konsernin vahinkovakuutustoiminnan muodostavat Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiöt Pohjola Vakuutus Oy, Avakuutus, Eurooppalainen ja Baltiassa toimivat Seesam-yhtiöt. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009a.)

Osuustoiminnallisuus on Op-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja. Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenyys sekä etujen tuottaminen jäsenille osuuskunnan palveluina. OP-Pohjola-ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsenien, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää ja taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Sen arvoihin kuuluvat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Päämääränä on olla johtava finanssiryhmä Suomessa ja kasvaa markkinoita nopeammin. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009b.)

OP-Pohjola-ryhmän historia on yli satavuotinen. Se alkoi 14. toukokuuta 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö (OKO) perustettiin ja myöhemmin samana vuonna ensimmäiset paikalliset osuuskassat aloittivat toimintansa. Nykyään OP-Pohjola-ryhmällä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes eli 1,3 miljoonaa on omistajajäseniä ja miljoona pankki- sekä vakuutustoiminnan yhteistä keskittäjäasiakasta. Koko finanssiryhmän tulos ennen veroja oli vuoden 2008 lopussa 372 miljoonaa euroa ja tase 75,7 miljardia euroa. Ryhmän palveluksessa työskenteli vuonna 2008 yhteensä 12 752 pankki- ja vakuutusalan ammattilaista. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009b.)

1.3 Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki

Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki on Kanta-Hämeessä toimiva täyden palvelun pankki, joka tarjoaa toimialueensa asiakkaille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Sen toiminnassa korostuvat paikallisuus, omistajajäsenyyden mahdollistamat keskittämisedut ja kaikkien asiakkaan tarvitsemien pankki- sekä vakuutuspalveluiden tarjoaminen. Hämeenlinnan Seudun Osuuspankkiin kuuluu myös kiinteistöväilytystä tarjoava Etelä-Hämeen Op-kiinteistökeskus Oy. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009c.)

Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin perustehtävä on tuottaa korkeatasoisilla pankkipalveluilla hyötyä omistajajäsenilleen ja asiakkailleen sekä edistää taloudellista toimeliaisuutta Hämeenlinnan seudulla. Sen arvoihin kuuluvat yksilön arvostaminen, luotettavuus ja vastuullisuus, uudistuminen sekä yhdessä menestyminen. Päämääränä on olla tulevaisuudessakin toimialueensa menestyvä ja vakavarainen markkinajohtaja sekä asiakkailleen aktiivinen kumppani. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009d.)

Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin pääkonttori sijaitsee Hämeenlinnan ydinkeskustassa Raatihuoneenkadulla. Sen lisäksi sillä on viisi sivukonttoria, jotka sijaitsevat Hätilässä, Hattulassa, Kalvolassa, Rengossa ja Lammi-Tuuloksessa. Henkilökuntaa pankissa työskentelee 125 henkilöä, joista 85 % on asiakaspalvelutehtävissä. Henkilöstön keski-ikä on noin 42 vuotta. (OP-Pohjola-ryhmä, 2009d.)

2 HENKILÖSTÖN MERKITYS PALVELUYRITYKSESSÄ

Toimialasta riippumatta henkilöstö on yrityksen toiminnassa keskeisimmässä roolissa: ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät yrityksen tuotteet sekä palvelut. Yrityksen toimintaa toteuttaa aina joukko ihmisiä, joiden työskentely vaikuttaa siihen, kuinka taloudellista ja kannattavaa yrityksen toiminta lopulta on. Henkilöstö on epäilemättä yrityksen tärkein voimavara. Asian voi ajatella myös toisinpäin: ilman henkilöstöä ei olisi yritystäkään. (Viitala 2003, 10.)

Yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeään asemaan nousee henkilöstön osaaminen, sillä ilman asiantuntevaa henkilöstöä yrityksen asiakas-tyytyväisyys, maine ja lopulta tulos kärsivät. Asiakas tuskin käyttää yrityksen palveluja uudelleen, jos hän on tyytymätön tuotteeseen tai kokee saaneensa huonoa asiakaspalvelua. Osaamisen lisäksi henkilöstöltä vaaditaan innovatiivisuutta ja kykyä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen muuttuvan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Henkilöstöä kuvataan usein yrityksen inhimilliseksi voimavaraksi, aineettomaksi pääomaksi. (Viitala 2003, 11.)

Palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön rooli korostuu entisestään, sillä palveluyrityksissä suoritteet saa aikaan ihminen, ei kone. Palvelulle on ominaista, että se on aineeton ja kertaluonteinen tapahtuma, jossa myyjän ja ostajan välille syntyy vuorovaikutusta. Palvelua ei voi automatisoida, vaan sen tuottamiseen tarvitaan aina henkilöstöä. Henkilöstön on otettava huomioon erilaiset asiakkaat ja räätälöitävä palvelu asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Koska palveluyrityksen tuottama tuote on riippuvainen henkilöstöstä, on henkilöstön osaaminen merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Halonen 2001, 21.)

2.1 Henkilöstö muodostaa palveluyrityksen kilpailuedun

Yritysten toiminta perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, mutta kilpailussa menestyminen edellyttää yritykseltä kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle, jonka takia asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai käyttämään yrityksen palveluita hyväksi. Kilpailuedun syntymiseen vaikuttavat asiakkaat, kilpailijat ja yrityksen osaaminen sekä resurssit. Näiden välisten monimutkaisten riippuvuussuhteiden hallinta on edellytys yrityksen menestykselle. (Kamensky 2006, 222.) Esimerkiksi teollisuusyritys voi kilpailla pyrkimällä kokonais-kustannustehokkuuteen, jolloin se tuottaa tuotteet muita kilpailijoita halvemmalla kiinnittämällä huomiota tuotteen valmistusprosessin tehokkuuteen ja kustannuksiin. Palveluyrityksissä kilpailuetua ei voida muodostaa tehostamalla palvelun tuotantoa, koska sitä ei voida automatisoida. Palvelualalla ei yleensä kilpailla tuotteen ominaisuuksia muuttamalla, vaan panostamalla itse palvelun laatuun. (Halonen 2001, 19.)

Halonen (2001, 46) määrittelee palveluyrityksen kilpailukyvyn muodostuvan henkilöstöstä, jonka ajattelutavalle rakennetaan osaaminen, yrittäjäjys

ja luovuus. Palveluyrityksen toiminta perustuu näihin ja se toteutetaan myyntihenkisellä toimintatavalla, josta syntyy yrityksen kilpailukyky. Palveluyrityksen kilpailukyky perustuu henkilöstöön, koska vain henkilöstö erottaa yrityksen kilpailijoista. Esimerkiksi jos tarkastellaan pankkeja, niiden tuotteet eli tilit, pankkikortit, erilaiset sijoitusvaihtoehdot jne. ovat pohjimmiltaan samanlaisia kaikilla kilpailijoilla. Erot muodostuvat tuotteiden pienistä prosentti- ja marginaalieroista, mutta harva asiakas vaihtaa pankkia vain sen takia, että kilpaileva pankki tarjoaa kymmenesosaprosentin paremman tuoton säästötilille. Vastaavasti pankkien tietojärjestelmät ja toimitilat voivat ulkoisesti olla erilaiset, mutta ne ajavat lopulta saman asian. Jäljelle jäävät henkilöstön ominaisuudet eli sen ajattelu- ja toimintatapa sekä osaaminen ja tietotaito, joita kilpailijoiden on vaikeata tai lähes mahdotonta kopioida.

Koska palveluyrityksen tuotteet perustuvat tietoon, on henkilöstön osaaminen ehdottoman tärkeää palveluyrityksen menestymisen kannalta. Osaaminen näkyy paitsi tehokkaana toimintana myös laadukkaana palveluna. Asiakasuskollisuus perustuu luottamukseen, joka ansaitaan ja säilytetään osaamisella. Palveluneuvojan on osattava palvella asiakasta asiantuntevasti ratkaisemalla asiakkaan ongelmat ja tarjoamalla juuri hänelle parhaiten soveltuvat tuotteet. Kun asiakkaan ja henkilöstön välille muodostuu luottamus, asiakas uskoo henkilöstön kykyyn palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Etenkin kiristyvässä kilpailussa asiakasuskollisuus on yrityksen liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeää, koska jos luottamusta ei synny, asiakas siirtyy kilpailijalle. Asian voi yksinkertaistaa toteamalla, että yritys, jolla on osaavin henkilöstö, pärjää parhaiten kilpailussa. (Halonen 2001, 40.)

Kilpailuetu ei muodostu itsestään, vaan se täytyy tietoisesti luoda omalla toiminnalla. Vastaavasti kilpailuedun säilyttäminen vaatii jatkuvaa työtä kilpailuedun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Halonen (2001, 49) korostaa palveluyrityksen kilpailuedun muodostuvan henkilöstön ajattelu- ja toimintavasta. Henkilöstön täytyy uskoa voivansa vaikuttaa tulevaisuuteen omalla työllään, yrityksessä täytyy vallita vahva myyntikulttuuri ja yrityksen sekä henkilöstön on sopeuduttava nopeasti uuteen kilpailutilanteeseen. Henkilöstön ajattelutapa on tärkeä, koska se näkyy kaikessa toiminnassa - ajattelutapa ohjaa toimintaa. On otettava huomioon, että henkilöstön ajattelu- ja toimintatavat muuttuvat hitaasti ja niiden muutos on alettava aina johtoportaan. Kun uusi ajattelu- ja toimintatapa näkyy esimiesten toiminnassa, siitä muodostuu hiljalleen uusi arvomaailma, joka välittyy koko yritykseen. (Halonen 2001, 72.)

Yrityskuva on kaikissa yrityksissä tärkeä kilpailutekijä, mutta erityisesti palvelualalla sen merkitys kasvaa toimialan luonteen takia. Yrityskuvan muodostumisessa keskeiseksi tekijäksi muodostuvat henkilöstön ajattelu- ja toimintatapa, sillä jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö on mukana luomassa yrityskuvaa omalla toiminnallaan. Pankin kaltaisessa palveluyrityksessä hyvä yrityskuva muodostuu luotettavasta, laadukkaasta ja asiakkaan huomioon ottavasta palvelusta. Hyvä yrityskuva vahvistaa asiakkaiden mielikuvaa luotettavasta ja asiantuntevasta palvelutarjoajasta, mikä edelleen auttaa yritystä säilyttämään ja laajentamaan nykyistä asia-

kaskuntaansa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän palveluista ja kertomaan muille käyttävänsä yrityksen palveluita. (Halonen 2001, 54.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja kilpailutilanteen, tuotteiden, tietotekniikan, yhteiskunnan ja taloudellisten suhdanteiden muuttuminen vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kansainvälistyminen on lisännyt ulkomaisten yritysten määrää kotimaisilla markkinoilla, minkä takia kilpailu on lisääntynyt entisestään. Koventunut kilpailu puolestaan näkyy yritysten tarpeena kehittää toimintaansa entisestään. Tietotekniikassa on viime aikoina tapahtunut nopeaa kehitystä, mikä on näkynyt erityisesti pankkialalla radikaalina muutoksena. Koko pankkityöskentelyn luonne on muuttunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana, kun nykyiset atk- ja tietojärjestelmät ovat muuntaneet toimintatavat ja myyntikanavat täysin. Asiakkaan näkökulmasta kehittynyt tietotekniikka on mahdollistanut uudet palvelukanavat aina pankkikorteista Internet-palveluihin asti. Jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka näkyy henkilöstön työskentelyssä alati muuttuvina tietojärjestelminä ja uusina tietokoneohjelminä. Jatkuva oppiminen ja ympäristön muutoksen hallinta ovat henkilöstöön perustuvan kilpailuedun onnistumisen edellytys (Halonen 2001, 49).

Informaatioteknologian nopean kehittymisen vuoksi myös asiakkaiden tiedon taso on kasvanut huomattavasti. Asiakkaat ovat entistä hintatietoisempia, sillä yritysten kilpailuttamisesta ja vaihtamisesta on tullut yhä yleisempää. Tämä lisää painetta henkilöstön osaamisen kehittämiseen, koska henkilöstön osaamisen tulee olla asiakkaita korkeammalla tasolla, jotta asiakkaalle syntyy lisäarvoa (Halonen 2001, 55). Uusien palvelukanavien myötä myös itse asiakassuhteen hoito on muuttunut, koska yritysten palvelut ovat siirtyneet kasvavassa määrin Internetiin eikä asiakkaiden tarvitse välttämättä enää asioida fyysisesti konttoreissa. Esimerkiksi verkkopankki on sekä yrityksen että asiakkaan kannalta loistava uusi nykyaikainen palvelumuoto. Asiakas vapautuu muutaman euron kuukausimaksulla pankin aukioloaikojen rajoituksista ja palvelumaksuista. Vastavasti palvelu on pankin kannalta taloudellinen ja kätevä vaihtoehto asiakkaan päivittäisten raha-asioiden hoidossa. Kun asiakas ei enää asioi konttorissa, pankin täytyy miettiä uusia tapoja, kuinka olla yhteydessä asiakkaaseen, jotta hän kokee tulevansa huomioiduksi. Myös palveluneuvojen rooli muuttuu, kun asiakkaita opetetaan käyttämään teknologian mahdollistamia uusia palvelukanavia ja tuetaan ja autetaan heitä mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa.

Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa Halosen (2001, 76) mukaan erilaisiin rooleihin. Ensinnäkin liiketoiminnan turvaamiseksi yrityksen tulee pitää tietty osaamisen taso yllä, jotta se voi vastata vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Kyse on henkilöstön ammattitaidon ylläpidosta, joka on vähimmäistaso kilpailussa pärjäämiseksi. Henkilöstön täytyy osata hallita tietojärjestelmät, tuntea tuotteensa ja lainsäädäntö sekä hallita oikea myyntitekniikka. Toiseksi, jotta yritykselle syntyy kilpailuetua, sen osaamisen tulee kehittyä. Vallitsevassa kilpailutilanteessa kaikki yritykset pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa, joten myös kilpailijoi-

den tiedon taso nousee jatkuvasti. Yritykset eivät erotu toisistaan osaamisen ylläpidolla, vaan osaamisen kehittämisellä. Osaamisen kehittämisessä keskeistä on miettiä, mitä osaamista yrityksen tulee parantaa ja millaista uutta osaamista yritys tarvitsee, jotta se voi kasvattaa asemaansa markkinoilla. Osaamisen ylläpidon ja kehittymisen vaikutusta yrityksen kilpailuetuun havainnollistetaan kuvassa yksi.



KUVA 1 Osaamisen kehittymisen ja ylläpitotaidon vaikutus kilpailuetuun (Halonen 2001, 85).

Erilaisia kehittämismenetelmiä on paljon ja niitä valitessa tulisi ottaa huomioon, mitkä menetelmät soveltuvat parhaiten kehittämisen tavoitteeseen, aikatauluun ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kehittämismenetelmät voivat koskea yksilöä, ryhmää tai koko yhteisöä ja niiden muodot ovat viime aikoina monipuolistuneet voimakkaasti. Erilaisia kehittämismenetelmiä ovat muun muassa tiimityö, työkierto, haasteellisemmat tehtävät, toisten työhön tutustuminen, työnohjaus ja työn monipuolistaminen. Usein yleisin kehittämismenetelmä on edelleen koulutus, jota voidaan järjestää organisaation sisäisenä koulutuksena käyttämällä hyväksi organisaation omaa osaamista tai ulkoisina koulutuksina ja seminaareina. (Hyppänen 2007, 111.)

Esimiehellä on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamistarpeiden kartoittamisen ja kehittämissuunnitelmien laatimisen lisäksi esimiehen on luotava oppimista edistävä ilmapiiri sekä tuettava henkilöstön kehittymistä. Erityisesti kannustuksella ja rakentavalla palautteella on positiivinen vaikutus henkilöstön kehittymiseen. Tämän lisäksi esimiehen tulee toimia esimerkkinä muille. Esimiesten lisäksi henkilöstö voi kehittää omaa osaamistaan havainnoimalla työtovereiden työskentelyä. Erityisesti tiimityöskentelyssä ja perehdytyksessä havainnointi ja toisilta oppiminen korostuvat kehittämismenetelminä. (Hyppänen 2007, 127.)

Osaamisen jatkuvan kehittämisen tarve korostaa elinikäisen oppimisen merkitystä nykypäivän työelämässä - työn ja opiskelun rajat alkavat hämärtyä. Enää pelkän tutkinnon suorittaminen ei riitä, vaan kouluttautumisesta on tullut oleellinen osa jokapäiväistä työskentelyä. Halonen (2001, 82) korostaa työntekijöiden vastuuta omasta työmarkkina-arvostaan: tehdäkseen itsensä halutuksi työmarkkinoilla, jokaisen on itse pidettävä huolta oman ammattitaitonsa korkeasta tasosta.

2.3 Henkilöstövoimavarojen kustannukset

Henkilöstökulut ovat yksi merkittävimmistä kulueristä yrityksen tuloslaskelmassa. Yritys maksaa työntekijöille palkan lisäksi erilaisia henki-

lösivumenoja sosiaalipalkkojen, sosiaalivakuutusmaksujen ja muiden henkilösivukustannusten muodossa. Sosiaalipalkkoja ovat kaikki työajan ulkopuolelta maksetut palkat, kuten lomarahat, sairausajan ja koulutusajan palkat. Sosiaalivakuutusmaksuihin kuuluvat täysin työnantajan kustantamat tapaturmavakuutus, ryhmähenkivakuutus ja työnantajan sosiaaliturvamaksu sekä osittain kustantamat työeläkevakuutus ja työttömyysvakuutus. Muihin henkilösivukustannuksiin kuuluvat esimerkiksi työterveydenhuollosta, työpaikkaruokailusta ja koulutuksesta aiheutuvat kustannukset sekä erilaiset matka-, puhelin- ja edustuskustannukset. Yritys joutuu myös kustantamaan henkilöstön käyttämät työvälineet, huolehtimaan niiden huollosta ja uudistamisesta. (Viitala 2003, 282.)

Yritys voi säästää henkilöstökustannuksissa panostamalla avainosaajien organisaatioon sitoutumiseen, sillä jokainen uusi työntekijä on merkittävä investointi. Uuden työntekijän rekrytointi, perehdytys ja koulutus ovat aina aikaa ja resursseja vieviä prosesseja. Uusi työntekijä vaatii perehdytyksen työhön ja työympäristöön, mikä sitoo hetkeksi toisen työntekijän työpanoksen täysin perehdyttävään. Sen lisäksi, työtehtävän vaativuudesta riippuen, menee aikaa ennen kuin uusi työntekijä saavuttaa vaadittavan tehokkuuden. Rekrytointiin ja koulutukseen puolestaan kuluu rahallisia resursseja. Avainosaajien pysyminen organisaatiossa antaa yritykselle myös pitkän aikavälin jatkuvuutta ja auttaa yhteistyön tuloksena syntyvien innovaatioiden sekä tuotteiden muodostumista (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20). Toinen tärkeä huomio on, että avainosaajien sisällään pitämä hiljainen tieto, kokemuksen myötä muodostunut tietotaito, ei pääse yrityksen ulkopuolelle kilpailijoiden haltuun.

Vaikka henkilöstön sitouttamisella organisaatioon voidaan tavoitella taloudellisia säästöjä, ei ole itseisarvoista pyrkiä pitämään kaikkia työntekijöitä organisaatiossa, sillä henkilöstön vaihtuvuus on tervettä tietyissä määrässä. Uusien työntekijöiden myötä yritykseen tulee parhaassa tapauksessa uutta osaamista, uusia ajatuksia ja vanhojen käytäntöjen kyseenalaistavaa otetta. Yrityksen tuloksen kannalta on myös hyvä päästä eroon motivaatiionsa kadottaneista ja työhön sopimattomista työntekijöistä. (Ruohotie & Honka 1999, 42.) Valviston (2005, 91) mukaan henkilöstön vaihtuvuus voidaan määritellä terveeksi, kun se on vuositasolla alle viisi prosenttia. Jos vaihtuvuus on pienempää, organisaatiossa ei ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille. Jos se on suurempaa, vaihtuvuus voi vaarantaa keskeisten asioiden hoitamisen, vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja johtaa merkittäviin rekrytointi- sekä perehdyttämiskustannuksiin.

3 SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO

Käsitteinä sitoutuminen ja motivaatio ovat melko lähellä toisiaan ja arkipäivän puheessa ne saattavat mennä keskenään sekaisin, mutta todellisuudessa näitä käsitteitä ei voida pitää toistensa synonyymeina. Esimerkiksi organisaatiossa henkilöstö voi olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut, tai vastaavasti motivoitunut, muttei sitoutunut. Motivaatio on ihmisen liikkeelle saava voima, joka selittää, minkä takia toimimme niin kuin toimimme. Sitoutuminen puolestaan on huomattavasti motivaatiota laajempi käsite. Toisin kuin motivaatiossa, sitoutumisessa ei ole kysymys ulkoapäin tulevasta energiasta, vaan sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä eli sisäisestä kyvystä motivoida itseään (Kauppinen 2002, 27).

Sitoutumisen on havaittu olevan merkittävä ominaisuus erilaisten työhön liittyvien toimintojen kannalta ja sitä voidaan pitää jopa edellytyksenä laadukkaalle työsuoritukselle (Keskinen 2005, 25). Sitoutumisessa on kyse yksilön asennoitumisesta ja kiinnittymisestä organisaatioon, mikä näkyy yksilön haluna ajaa paitsi omia intressejään, myös yrityksen tai organisaation etua. Kyse on yksilön sisäisestä vastuunotosta omasta työpanoksesta niin, että työntekijä pyrkii omalla toiminnallaan auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Tämä näkyy työntekijän motivoitumisena saavuttaa tavoitteet, kehittää omaa työskentelyään ja työympäristöään. (Jokivuori 2002, 19.)

Jokivuoren (2002, 17) mukaan sitoutumista pidetään erilaisten määritelmien ja lähestymistapojen vaihtelevuudesta huolimatta sosiaalipsykologisenä ilmiönä. Siinä korostuu yksilön ja organisaation välinen side, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Tämä side voi olla vahva tai heikko ja sen syntyminen voi perustua mukautumiseen, samastumiseen tai sisäistämiseen. Mukautuminen on alimman tason sitoutumista, jossa yksilön käytös on suopeata organisaatiolle vain joidenkin etujen vuoksi. Samastumisen edellytyksenä yksilö hyväksyy organisaation arvot, jolloin hän voi tuntea ylpeyttä kuullessaan kyseiseen organisaatioon. Sisäistäminen on vaativin sitoutumisen muoto, jossa yksilö sitoutuu yritykseen, kun organisaation edustamat arvot ja asenteet ovat samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin. Organisaatioon sitoutuminen muodostuu siis näistä kolmesta eri komponentista ja riippuu yksilöstä, mitkä komponentit nousevat tärkeimpään asemaan.

Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, kuinka yksilö kokee organisaation osana omaa elämäänsä ja itsensä osana organisaatiota. Sitoutumisen kannalta on oleellista, että yksilö kokee olevansa tunnustettu jäsen organisaatiossa. Sitoutuminen voidaan siis ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi organisaatiota kohtaan. (Jokivuori 2002, 19.) Viitalan (2003, 162) mukaan sitoutuminen organisaatioon näkyy kolmella eri tavalla yksilön käytöksessä. Ensinnäkin yksilö on halukas ponnistelemaan yrityksen vuoksi ja hän on valmis tekemään enemmän töitä kuin hänen työtehtävänsä edellyttää. Toiseksi yksilö hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet ja on valmis ponnistelemaan niiden hyväksi. Kolmanneksi yksilö haluaa myös pysyä organisaation jäsenenä. Kaksi ensimmäistä piirrettä liittyvät

vahvasti tuottavuuteen, kun taas kolmas piirre viittaa yksilön sosiaaliseen samastumiseen.

3.1 Sitoutumisen jäsentelyä

Sitoutumista voidaan jäsenellä monella eri tavalla. Ensinnäkin henkilö voi olla sitoutunut joko työhön tai organisaatioon. Työhön sitoutumisessa nousee esille erityisesti kiinnostus itse työtä kohtaan, ja mahdollisuus kehittää edelleen omaa osaamistaan. Työhön sitoutuminen on tyypillistä asiantuntijoille, joille kehittyminen omalla erityisellä osaamisen alueellaan saattaa olla tärkeämpää kuin organisaatio, jossa työskennellään. Organisaatioon sitoutumisessa puolestaan korostuu tunne kuulumisesta yhteisöön ja organisaation etujen tavoittelemisen omalla toiminnallaan. Toiseksi sitoutumisen voimakkuutta on määritelty sen mukaan, kuinka korkeatasoista sitoutuminen on moraalisesti. Työntekijä voi esimerkiksi sitoutua työskentelemään erilaisten palkintojen tai houkuttimien takia, kun taas moraalisesti korkeasti sitoutunut työntekijä pyrkii tekemään pyyteettömästi parhaansa työnsä ja organisaationsa eteen. (Keskinen 2005, 29.)

Kolmanneksi organisaatiotutkijat Natalie Allen ja John Meyer ovat jakanee sitoutumista määrittävät asennetekijät kolmeen eri komponenttiin: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse yksilön emotionaalisesta samastumisesta organisaatioon. Kun henkilö samastuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, hän kokee organisaation hyväksi itselleen ja on vastineeksi ahkera ja lojaali sitä kohtaan sekä haluaa pysyä sen jäsenenä. Jatkuva sitoutuminen perustuu ajatukseen, että pysyminen organisaatiossa on järkevintä, koska organisaatiosta lähtemiseen liittyy kustannuksia ja riskejä. Kyse on juuri rationaalisen valinnan määrittelemästä tilanteesta. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan perustuu yksilön vastuun- ja velvollisuudentunteeseen. Kun vastuu kasvaa työtehtävässä, yksilö kokee olevansa yhä tärkeämpi organisaatiolle eikä näin ollen voi jättää organisaatiota. (Jokivuori 2002, 20.)

3.2 Sitoutumisen merkitys

On pitkälti organisaatiotyypistä kiinni, kuinka merkittävää henkilöstön sitoutuminen on sille, koska toiset organisaatiot tarvitsevat sitoutuneempaa henkilöstöä kuin toiset. Organisaatioissa, joissa työ on yksinkertaista ja mekaanista, työntekijöille ei ole välttämättä korkeita valitsemiskriteerejä, joten työvoima on helposti korvattavissa. Toisaalta joissakin organisaatioissa henkilöstön sitoutuminen ja lojaalius ovat elintärkeitä tavoitteita yritykselle. Esimerkiksi palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön sitoutuminen on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta, koska osaavan henkilöstön panoksella on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja osaavat työntekijät on vaikeampi korvata uusilla. (Jokivuori 2002, 11.)

Vahvasti sitoutuneet työntekijät, joita ohjaa halu ponnistella yrityksen tavoitteiden hyväksi, ovat varmasti tuottavimpia työntekijöitä ja heidän lojaaliutensa tuo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Toisaalta hyvän tuottavuuden lisäksi sitoutumisella on huomattu olevan vaikutusta

muun muassa työtyytyväisyyteen, poissaoloihin, innovatiivisuuteen ja toiminnan oma-aloitteiseen kehittämiseen. Sitoutumisen piirteitä tarvitaan nykymaailman työelämässä, jossa itseohjautuvat ja vastuulliset työntekijät edellyttävät työntekijältä oma-aloitteista ja yrittäjähenkistä otetta omasta työskentelystä. (Jokivuori 2002, 10.)

Sitoutumisen merkitys korostuu erityisesti palveluyrityksissä, joissa henkilöstö pitää asiakkaat sidoksissa yritykseen. Toimihenkilön ja asiakkaan välille muodostuu yleensä ajan myötä luottamussuhde, jossa toimihenkilö tuntee asiakkaan tilanteen hyvin ja on paras henkilö hoitamaan tämän asioita. Toisin sanoen henkilöstön työsuhteen pituudella luodaan perusta asiakassuhteiden pituudelle. Samalla, kun osaava henkilöstö pysyy yrityksessä, myös hiljainen tieto ja henkilöstön kehittämiseen käytetyt varat säilyvät organisaatiossa. (Halonen 2001, 44.)

Työmarkkinoilla tulee tulevaisuudessa tapahtumaan suuria rakennemuutoksia, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työelämän aloittavien ikäryhmien vähäisyys aiheuttaa työvoimapulaa. Työvoiman kysynnän kasvessa ja tarjonnan vähetessä osaavilla työntekijöillä tulee olemaan entistä suurempi valta valita oma työpaikkansa. Toisin sanoen henkilöstön sitoutumisen varmistaminen nousee entistä tärkeämpään asemaan, sillä yrityksen on menestyksen kannalta voitava säilyttää osaava henkilöstö organisaatiossa. Ilman edellytyksiä sitoutumiselle, työntekijät voivat siirtyä toisiin yrityksiin. (Hyppänen 2007, 146.)

Aikaisemmin työelämässä on totuttu pitkiin työsuhteisiin ja hitaisiin muutoksiin. Nykyään työelämää kuvaa jatkuva muutos, joka näkyy teknologian kehittymisenä, globalisoitumisena, kiristyvästä kilpailuna ja uuden oppimisena. Käytännössä muutokset ja joustavuuden tarve yrityksissä ovat vaikuttaneet ihmisten työhön sekä työ- ja talouselämän ennustamisen vaikeutumiseen. Toisaalta yleistyneet lyhytaikaiset työsuhteet tarjoavat yritykselle entistä monipuolisempaa työkokemusta, mutta toisaalta ne vaativat uusien työntekijöiden jatkuvaa perehdyttämistä ja kouluttamista uuteen tehtävään. Osa-aikaiset, määräaikaiset ja etätöitä tekevät työntekijät luovat haasteen organisaatiolle ja erityisesti esimiehille organisaatiositoutumisen kannalta. Tilapäisten työntekijöiden kohdalla organisaatioon sitoutumisella ei välttämättä tavoitella pelkästään työntekijän pysymistä organisaatiossa, vaan sisäisen motivaation herättämistä, yrityksen arvomaailman, tavoitteiden ja toimintatapojen omaksumista sekä työinnostuksen löytämistä. (Järvinen 2008, 144.)

3.3 Motivaatio

Motivaatio on johdettu latinankielen sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Käyttäytymisessä motivaatiolla tarkoitetaan nimenomaan ihmisen liikkeelle saavaa voimaa, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Motivaatio voidaan määrittellä ihmisen sisäiseksi tilaksi, joka määrittelee ihmisen tahdon ja vireyden toimia kohti tavoitteen saavuttamista. Motivaation kaksi keskeistä osaa ovat tahto ja vireys. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa työelämässä monilla eri tavoilla muun muassa palkitsemisella, työilmapiirillä, esimiestyöllä ja työn organisoinnilla. Vireyteen vaikuttavat

näiden esimerkkien lisäksi yksilön fyysinen ja psyykkinen terveys sekä elämäntilanne. Motivaatio näkyy ihmisen kaikessa toiminnassa, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin, sillä korkeasti motivoitunut ihminen pyrkii ahkerasti saavuttamaan tavoitteensa. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatioteorioissa motivaatio on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen kokee tyydytystä oman toiminnan aikaansaannoksista. Kyse on vahvasta halusta toteuttaa ja kehittää itseään. Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan ihmisen ulkopuolelta tulevia palkkioita, jotka liittyvät rahaan, etuihin ja asemaan. Ulkoisille palkkioille on tyypillistä, että niiden saavuttamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suurin ero on niiden kestossa. Ulkoiset palkkiot kyllä kannustavat pinnistämään tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta ne eivät takaa pitkäkestoista motivaatiota, sillä motivaatio voi loppua nopeasti, kun tavoite ja palkkio on saavutettu. Sisäisessä motivaatiossa puolestaan henkilöä ohjaa sisäinen halu kehittää itseään yhä paremmaksi, jolloin parhaassa tapauksessa tavoitteen saavuttaminen vain lisää motivaatiota uusia ja haastavampia tavoitteita kohti. Vahva jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on häilyvä, sillä kokonaismotivaation muodostuminen on monimutkainen ja yksilökohtainen ilmiö, jossa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat myös täydentää toisiaan. (Luoma ym. 2004, 21.)

Työmotivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijä käyttää energiaansa työskentelyyn ja miten halukas hän on saavuttamaan työnantajan asettamat tavoitteet. Etenkin asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa työntekijöiden motivaatiotaso korostuu, sillä yrityksen työntekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Motivoitumaton työntekijä tekee useammin huolimattomuusvirheitä ja saattaa kohdella asiakkaita välinpitämättömästi, jolloin palvelun laatu kärsii. Huonoa asiakaspalvelua saanut asiakas puolestaan siirtyy helposti hyödyntämään kilpailijan tarjoamia palveluita, mikä näkyy lopulta yrityksen tuloksessa. Teollisuusyrityksissä henkilöstön motivaatiolla ei ole yhtä suurta merkitystä, koska asiakkaalle ei näy lopullisessa tuotteessa työntekijän motivaatio. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 96.)

Motivaation lisäksi työtulokseen vaikuttavat myös henkilön valmiudet ja toimintaympäristöön liittyvät tilannetekijät. Kun henkilön valmius suoriutua tehtävästä on riittävällä tasolla, motivaation lisääminen parantaa tulosta. Vastaavasti motivaation lisäämisellä ei ole toivottua vaikutusta, jos valmiudet työskentelyyn eivät ole tarpeeksi hyvät, jolloin kovista ponnisteluista huolimatta tulos jää heikoksi puutteellisten kykyjen takia. Valmiuksien lisäksi ympäristötekijöillä on vaikutusta tulokseen, sillä esimerkiksi työvälineet tai työilmapiiri voivat joko parantaa tai heikentää yksilön suoriutumista tehtävistä. (Ruohotie & Honka 1999, 34.)

3.3.1 Työmotivaation muodostuminen

Motivaatio ei ole yksiselitteinen eikä helposti ymmärrettävä asia, vaan monisyinen ja elävä prosessi. Ihmisen käyttäytyminen, niin työssä kuin

kaikessa muussakin toiminnassa, vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat sekä synnynnäiset että kokemusten ja ympäristön muokkaamat tekijät. Synnynnäisiä tekijöitä ovat persoonallisuuden piirteet ja fyysinen sekä psyykinen kapasiteetti. Ympäristö ja elämäkokemukset puolestaan vaikuttavat yksilön arvoihin, asenteisiin ja elämäkatsomukseen, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa motivaation muodostumisessa. Motivaatiotaso voidaan usein aistia ihmisen toiminnasta, mutta motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat yleensä näkymättömiä ja vaikeasti havaittavissa olevia, minkä takia ihmisen motivoiminen on haasteellinen tehtävä. (Viitala 2003, 150.)

Motivaation muodostumisessa keskeisinä tekijöinä ovat ihmisen motiivit eli ihmisen tarpeet, halut ja odotukset, jotka virittävät, ylläpitävät ja suuntaavat toimintaa tiettyyn suuntaan. Nämä motiivit voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta niille on yhteistä se, että ne ohjaavat toiminnan suuntaa kohti päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energias- ta niiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Motiivit voivat olla myös keskenään ristiriitaisia, jolloin vahvempi motivaatio määrää toiminnan suunnan. Esimerkiksi ihminen voi olla väsynyt, mutta silti haluaa tehdä työn loppuun ennen kuin lopettaa. Motivaatiossa on lopulta kyse motiivien aikaansaamasta tilasta. Täytyy myös ottaa huomioon se, että motivaatio on tilannesidonnaista, sillä motivaation laatu voi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikoina. (Viitala 2003, 150.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Aenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

KUVA 2 Työmotivaatioon liittyvät tekijät työorganisaatiossa Ruohotien ja Hongan mukaan (1999, 17).

Työmotivaation katsotaan yleisesti muodostuvan kolmesta eri tekijästä: työntekijän persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista ja työympäristöstä. Tekijät on esitetty kuvassa kaksi. Persoonallisuus sisältää kaikki työntekijän arvot, asenteet ja tarpeet, joista toiminta saa sytykkeensä. Työn ominaisuuksilla tarkoitetaan työn sisältöä, mielekkyyttä, haasteellisuutta ja kehittymismahdollisuuksia. Työympäristön tekijät jaetaan taloudellisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkkausjärjestelyt, työolosuhteet, esimiestoiminta, työilmapiiri ja ryhmänormit. Työmotivaatiota turvattaessa tulee ottaa kaikki eri tekijät huomioon, koska ne ovat jatkuvasti mukana työnteossa. Työntekijän persoonallisuus määrittelee pitkälti mielenkiinnon kohteet ja vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelee-

vina ulkoiset virikkeet koetaan. Työn ominaisuudet vaikuttavat vahvasti työntekijän sisäisen motivaation vahvuuteen ja työympäristön tekijät voivat joko tukea työmotivaatiota tai heikentää sitä. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

3.3.2 Sisäinen motivaatio työelämässä

Sisäisellä motivaatiolla on työelämässä suuri merkitys, koska nykypäivänä yhä useampi työ edellyttää työntekijältä itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Aloitekykyä eikä sitoutumista saavuteta ulkoisilla palkinnoilla, vaan niihin tarvitaan sisäistä motivaatiota, joka ohjaa yksilön toimintaa sisältäpäin syntyvästä halusta. Sisäisen motivaation ytimessä on innostuminen, joka tuottaa ihmiselle energiaa ja iloa, mikä puolestaan näkyy yksilön suoritustasossa ja innovatiivisuudessa. Tämän takia sisäinen motivaatio on yksi hyvän työsuorituksen avaintekijöistä. Sisäisen motivaation voidaan ajatella olevan myös yksi tärkeimmistä syistä, minkä takia ihminen pysyy työssään. (Luoma ym. 2004, 23.)

Sisäisen motivaation muodostuminen on yksilökohtaista ja jokaisella työntekijällä on varmasti erilaisia syitä, jotka saavat hänet innostumaan omasta työstään. Esimerkiksi sisäistä motivaatiota työelämässä tutkinut Kenneth W. Thomas on jakanut sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät neljään osaan: valinnanvapauteen, pätevyYTEEN, mielekkyyteen ja edistymiseen. Valinnanvapaus kuvaa yksilön mahdollisuutta tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla käyttäen omaa harkintakykyään. Se lisää sekä oman näkemysten merkitystä työskentelyssä että vastuuta päätösten seuraamuksista. Pätevyyden tunne muodostuu, kun yksilö kokee tekevänsä laadukasta ja ammattitaitoista työtä ja on ylpeä saavutuksistaan. Tähän liittyy vahvasti tunne siitä, että yksilö hallitsee työnsä nyt ja myös tulevaisuudessa. Mielekkyyden tunne muodostuu työssä, kun yksilö kokee tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus suuremmassa mittakaavassa. Kyse on siitä, että yksilö kokee tekevänsä työtä, joka on hänen uhraamansa ajan ja energian arvoista. Edistyminen puolestaan liittyy henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tunteeseen, että työhön uhratut aika ja ponnistelut eivät mene hukkaan. Tulevaisuuteen liittyvät visiot ja niiden saavuttaminen antavat lisää energiaa työntekoon. (Luoma ym. 2004, 23–24.)

Toki sisäiseen motivaatioon vaikuttaa moni muukin tekijä, kuten esimerkiksi työtoverit, onnistumisen tunteet, vaihtelevat ja monipuoliset työtehtävät, haasteet sekä palaute. Kaikki on pohjimmiltaan kiinni siitä, minkä työntekijä kokee itselleen tärkeäksi. On myös hyvä huomata, että työmotivaatiota heikentävät tekijät liittyvät monesti sisäisten motivaatiotekijöiden alueelle. Osaamisen kehittämisen ja työuralla etenemisen esteet, mielenkiinnoton työ, huono johtajuus ja huono työn organisointi vaikuttavat kaikki heikentävästi motivaatioon. Laskenut motivaatiotaso näkyy suoraan työn tuloksissa ja pidemmällä aikavälillä saattaa johtaa työpaikan vaihtoon. Tässä esimiehillä on merkittävä rooli, sillä esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan positiivisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon kuuntelemalla työntekijöiden toiveita ja tarpeita sekä luomalla edellytyksiä niiden toteutumiseen. (Työn tuuli 2004, 40.)

4 SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Henkilöstön sitoutumista ei määrittele mikään yksittäinen tekijä, vaan kyse on monen eri tekijän summasta. Sitoutumiseen vaikuttavat ihmisten luonteenpiirteet, arvot ja asenteet, sillä jotkut henkilöt voivat olla jo luonteeltaan sitoutuvampia kuin toiset. On hyvä huomata, että sitoutuminen on prosessi, joka vaatii vastavuoroisuutta: se on kaksisuuntainen ilmiö yksilön ja organisaation välillä. Organisaatio vaikuttaa omilla piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutumista voisi kuvata siis vaihtosuhteeksi työntekijän ja organisaation välillä, jossa keskeisessä asemassa toimii luottamus. (Keskinen 2005, 26.)

Sitoutumisen muodostumisen kannalta on oleellista tarkastella niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti yksilön motivaatioon ja tyytyväisyyteen, sillä sitoutuminen on lopulta sisäsyntyistä eikä ketään voi pakottaa olemaan sitoutunut. Sitoutumisen aikaansaamiseksi organisaatiossa on vahvistettava sitoutumista edistäviä tekijöitä ja vältettävä motivaatiota ja sitoutumista heikentäviä tekijöitä. Erityisesti sisäisellä motivaatiolla on suuri vaikutus sitoutumiselle. Kun työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, joka tukee hänen omia tarpeitaan ja kiinnostustaan, on sitoutuminen helppoa. Koska sisäisiin motivaatiotekijöihin ei voida suoraan vaikuttaa, esimiesten tehtävänä on luoda olosuhteet, joissa sisäinen motivaatio ja sitoutuminen mahdollistuvat. (Hyppänen 2007, 144.)

4.1 Palkitseminen

Palkitsemisella on suuri merkitys yrityksissä toisaalta toimintaa ohjaavana ja toisaalta motivoivana tekijänä. Palkitsemisella on suora vaikutus henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja siihen, kuinka henkilöstö käyttää ja suuntaa osaamistaan työssään. Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja yksilön väliseksi, palkkioita sisältäväksi prosessiksi, jolla on vaihtosuhteenomainen luonne. Vaihtosuhteelle on tyypillistä, että yksilö antaa oman osaamisensa, työpanoksensa ja ponnistelunsa organisaation käyttöön sekä organisaatio puolestaan antaa yksilölle tämän työsuoritusta vastaavan palkkion, jonka yksilö kokee riittäväksi ja palkitsevaksi. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna palkitseminen on viesti työssä suoriutumisesta. Siihen liittyy paljon odotuksia, sillä palkitsemisen kokonaisuus käsittelee laaja-alaisesti yksilön suoriutumista ja motivaation sekä työpanoksen antamista organisaatiolle. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. Organisaation näkökulmasta palkitsemisessa on kyse pitkälti toiminnan ohjaamisesta strategian suuntaan eripituisilla aikajän-teillä. Toimintaa voidaan ohjata kytkemällä palkkioita erilaisiin strategian kannalta oleellisiin tavoitteisiin ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Yksilön kehittyminen yritykselle suotuisaan

suuntaan voidaan mahdollistaa sitomalla palkitsemiseen samanaikaisesti molemmat näkökulmat, jolloin palkitsemisen perustat muodostuvat yksilön henkilökohtaisista taidoista ja organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitsemiseen liittyy vahvasti tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan suuntaamiseen, sillä organisaatio palkitsee yksilöitä saavuttaakseen tavoitteitaan. Palkitsemista pidetään yhtenä henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Vaikka palkitseminen ei varsinaisesti ole johtamista, se toimii tehokkaana johtamisen välineenä, jolla voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöjä. (Luoma ym. 2004, 36.) Palkitsemisen rooli johtamisen välineenä korostuu strategisessa palkitsemisessa, jossa palkitsemisen kokonaisuudella pyritään tukemaan yrityksen strategian toteutumista. Palkitseminen on strategista, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat toimintaa strategian suuntaan jokaisella tasolla, aina organisaatiotasolta yksilötasoon saakka. (Luoma ym. 2004, 49.)

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään toiminnan ohjaamiseksi ja henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi sekä vahvistamiseksi. Kokonaispalkitsemiseen kuuluvat aineellisen, välillisesti aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 36.) Organisaation johdolla on kokonaispalkitsemisessa paljon liikkumavaraa, sillä erilaisten palkitsemiskeinojen valintaan vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, henkilöstörakenne, motivaatiotekijät, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja verotus. Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa organisaation johdon tulee ottaa nämä tekijät huomioon, sillä jos esimerkiksi motivaatiotekijöitä ei oteta huomioon, voi palkitsemismuotojen kokonaisuus muuttua pahimmillaan tarkoituksettomaksi. Jos henkilöstö ei koe palkitsemismuotojen tukevan motivaatiotaan, organisaatio on käytännössä tuhannut resurssejaan ja palkitsemisen tavoitteellisuus katoaa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää, että järjestelmä on suunniteltu ja muokattu organisaatiota varten. (Kauhanen 2006, 106.)

4.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen mielletään yleensä taloudelliseksi palkitsemiseksi, johon kuuluvat suorat, rahallisen palkitsemisen muodot ja epäsuorat, rahassa selkeästi mitattavat edut. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat kiinteä palkka, tulosperusteiset palkkiomuodot, henkilöstörahaso-osuudet ja yksittäiset rahassa mitattavat erikoispalkkiot. Epäsuoraan palkitsemiseen puolestaan kuuluvat lakisääteiset rahapalkkaan liittyvät sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus sekä vapaaehtoiset etuudet, kuten työnantajan maksamat lisävakuumukset tai luontoisedut. (Kauhanen 2006, 109–110.)

Taloudellisella palkitsemisella voidaan houkuttaa organisaatioon uusia työnhakijoita, motivoida ja sitouttaa nykyistä henkilökuntaa sekä tukea organisaation strategisia tavoitteita. Palkka on yksi merkittävimmistä taloudellisen palkitsemisen muodoista, sillä se on konkreettinen korvaus tehdystä työstä. Palkka voi määräytyä esimerkiksi työhön käytetyn ajan,

työn tuloksen tai sovitun perusteen mukaan. (Kauhanen 2006, 111.) Tu-
losperusteista palkkausta pidetään yleensä tehokkaampana palkitsemis-
muotona kuin aikapalkkausjärjestelmiä (Ruohotie & Honka 1999, 62).

Palkan merkitykseen vaikuttaa paljon yksilön elämänvaihe, sillä työuran
alkuvaiheessa palkan merkitys on yleensä suuri tavoiteltaessa haluttua ta-
loudellista elämäntasoa. Kun haluttu elämäntaso saavutetaan aikanaan,
palkan merkitys alkaa vähetä ja siitä muodostuu vähitellen arvostuksen ja
kunnioituksen mittari organisaatiossa. Palkka voi olla myös tyytymättö-
myyden syy, jos työntekijä ei koe palkan vastaavan oman työn haasteelli-
suutta tai ei koe saavansa tarpeeksi arvostusta palkan muodossa. (Luoma
ym. 2004, 27.)

Aineellisella palkitsemisella vaikutetaan yksilön ulkoiseen motivaatioon,
sillä käytännössä palkkiot tulevat organisaation välittämänä eli yksilön ul-
kopuolelta. Rahallisilla kannusteilla ja palkkioilla voidaan suunnata henki-
löstön toimintaa korostamalla tiettyjen tavoitteiden merkitystä: ulkoisella
palkkiolla saadaan työntekijöiden huomio kiinnitettyä palkitsemisen ai-
heena olevaan toimintaan ja näin toiminta tuntuu muuta toimintaa tärke-
ämmältä. Kyse on pitkälti siis huomion kiinnittämisestä haluttuun toimin-
taan. On tärkeää huomata, että rahallisella palkitsemisella ei saavuteta pit-
kän ajan motivaatiota, koska kun tavoite on saavutettu, palkkion moti-
voiva vaikutus lakkaa. Aineellisen palkitsemisen aikajänne onkin yleensä
lyhyt ja sillä tavoitellaan konkreettisia tavoitteita, joita ei yleensä määritel-
lä kauas tulevaisuuteen. (Luoma ym. 2004, 37.)

4.1.2 Välillisesti aineellinen palkitseminen

Välillisesti aineellinen palkitseminen sijoittuu aineellisen ja aineettoman
palkitsemisen välimaastoon. Se ei varsinaisesti sisällä aineellisia palkkioi-
ta, mutta se johtaa tulevaisuudessa aineelliseen palkitsemiseen tai vaatii
organisaatiolta mittavia aineellisten resurssien investointeja. Esimerkiksi
henkilöstön koulutus- ja valmennusohjelmat tähtäävät henkilöstön osaami-
sen kehittämiseen ja urakehityksen edetessä johtavat palkkauksen muu-
toksiin. Välilliseksi palkitsemiseksi voidaan määritellä organisaation pro-
sessit ja yksilöille tarjoamat palvelut, joiden voidaan ajatella suuntaavan
toimintaa ja vaikuttavan yksilöiden motivaatioon. Se, kuuluuko organisaati-
on prosessi tai palvelu välillisen palkitsemisen alaisuuteen riippuu siitä,
onko se määriteltä organisaatiossa palkitsemisen muodoksi ja kokeeko yk-
silö sen palkitsemiseksi. (Luoma ym. 2004, 37.)

Välillisesti aineellisia palkitseminen muotoja ovat esimerkiksi koulutuk-
seen ja osaamisen kehittämiseen tähtäävät kurssit, työuralla kehittämiseen
liittyvät prosessit ja uraodotusten luominen, erilaiset palautejärjestelmät ja
osallistumisprosessit sekä työnjärjestelyyn kuuluvat käytännöt (Luoma
ym. 2004, 40). Välillisen palkitsemisen aikajänne on pitkä, sillä esimer-
kiksi työnantajan kustantama tutkintoon tähtäävä koulutus tai organisaati-
ossa eteneminen urapolkuja pitkin ovat aina pitkäkestoisia prosesseja. On
tärkeää huomata, että välillinen palkitseminen vaikuttaa pitkällä tähtäimel-
lä yksilön sisäiseen motivaatioon ja antaa ponnisteluille merkityksellisyy-

den tunteen. Esimerkiksi ammatillisella uralla eteneminen on vahva organisaatioon sitouttava tekijä (Luoma ym. 2004, 78).

4.1.3 Aineeton palkitseminen

Aineettomaksi palkitsemiseksi lasketaan työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemismuotoja, jotka eivät ole aineellisia. Aineettomassa palkitsemisessä näkyvät hyvin organisaation omat toimintatavat ja kulttuurilliset ominaisuudet. Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti tunnekokemuksiin, joita voidaan pitää enemmänkin aineellisen ja välillisesti aineellisen palkitsemisen seurauksina. On tyypillistä, että kun palkan merkitys alkaa vähetä työuralla, aineettomien palkitsemismuotojen merkitys kasvaa. (Luoma ym. 2004, 43.)

Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi työstä saatu kiitos ja palaute, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, statussymbolit, edustustehtävät, työn merkityksellisyys ja työoloihin sekä -tapoihin vaikuttaminen. On paljon yksilöstä kiinni, kuinka aineettomat palkitsemismuodot koetaan. Monelle erilaiset arvoasemaa organisaatiossa kuvaavat statussymbolit, kuten isompi työhuone, kulkuluvat tai toimennimike, voivat olla hyvin merkittäviä asioita, kun taas toisille niillä ei ole suurta merkitystä. Vastaavasti erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät palkitsemisen muodot, kuten organisaation edustustehtävät, voidaan joko kokea suureksi kunnianosoitukseksi tai toisena ääripäänä pelkkänä ylimääräisenä lisärasituksena. Vaikka yksilöissä on aina eroja, niin hyväksynnän, onnistumisten ja tunnustuksen osoittaminen koetaan organisaatiossa yleensä aina palkitsevaksi kokemukseksi. Monesti pelkkä kiitoksen saaminen hyvin tehdystä työstä esimieheltä ja johtoportaalta auttaa jaksamaan työssä ja motivoi hyvään suoritukseen jatkossakin. (Viitala 2003, 286.)

Aineeton palkitseminen liittyy vahvasti yksilön sisäiseen motivaatioon, sillä elämänvaiheiden muuttuessa ja palkan merkityksen pienentyessä erilaiset työn ominaisuudet, itsensä kehittäminen ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen alkavat näytellä entistä suurempaa roolia. Kun organisaatio tukee yksilön omia henkilökohtaisia tarpeita huolehtimalla osaamisen kehittämisestä, työolojen muokkaamisesta ja uralla etenemisen mahdollisuuksista, työntekijällä on jatkuvasti halua työskennellä organisaatiossa. Toisin sanoen työnantaja voi aineettomalla palkitsemisella parhaimmassa tapauksessa tukea yksilön sisäistä motivaatiota ja näin varmistaa työntekijän vahvan työmotivaation ja sitoutumisen organisaatioon. (Luoma ym. 2004, 43.)

4.1.4 Toimiva kokonaispalkitseminen

Yksilön kokemus palkitsemisesta muodostuu kaikista palkitsemisen eri muodoista, joten parhaaseen tulokseen päästään, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan. Vaikka työ olisi sisäisesti palkitsevaa, työsuoritus heikkenee ennen pitkää ilman ulkoisia palkkioita ja tunnustusta. (Ruohotie & Honka 1999, 47.) Jokaisella organisaatiolla on omat toimintatapansa, kulttuurinsa, arvonsa ja

henkilöstönsä, joten palkitseminenkin tulisi suunnitella organisaatiokohtaisesti. Kokonaispalkitsemisen toimivuuden kannalta on tärkeää, että palkitseminen on liitetty tukemaan kyseisen organisaation strategisia tavoitteita. Tässä prosessissa tulisi alkuun määritellä organisaatiokohtaiset haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida ja tavoitteet, joiden saavuttamista tuetaan palkitsemisella sekä tunnistaa henkilöstön tarpeet. (Luoma ym. 2004, 52.)

Toimivan kokonaispalkitsemisen kannalta ei riitä, että palkitseminen toimii pelkästään strategisena ohjauksjärjestelmänä. Kokonaispalkitsemisella täytyy olla myös vaikutus hyvinvointiin, ilmapiiriin, osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön sekä pitkällä tähtäimellä toiminnan kannalta tärkeisiin motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Näihin vaikutuksiin päästäkseen palkitsemisen tulee täyttää tiettyjä kriteerejä. Ensinnäkin palkitsemisen oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeä tekijä, jotta työntekijät kokevat saavansa palkintoja oman panostuksensa mukaan omista ansioistaan. Jos palkitseminen koetaan organisaatiossa epäoikeudenmukaiseksi tai itsestään selväksi, menettää se merkityksensä. Tiedottaminen on palkitsemisessa tärkeässä osassa, jotta henkilöstö tietää palkitsemisjärjestelmän olemassaolon ja säännöt sekä kuinka itse palkitseminen toteutuu. Muita tärkeitä tekijöitä ovat palkitsemisjärjestelmän jatkuva kehittäminen, tyytyväisyyden tunteen luominen ja kuormittavuusvaikutusten minimointi, sillä palkitseminen ei saa missään vaiheessa ohjata hyvinvoinnista tinkimiseen. (Luoma ym. 2004, 53–58.)

Organisaatioon sitoutumisen kannalta palkitsemisen tärkein rooli on tukea ja edistää työstä saatua innostusta eli sisäistä motivaatiota. Tähän päästään, kun palkitsemisessa huomioidaan yksilön henkilökohtaiset toiveet ja tarpeet. Rahan vaikutus motivoivana ja sitouttavana tekijänä heikkenee ajan kuluessa, jolloin aineettomat palkitsemisen muodot nousevat suurempaan asemaan. Aineettoman palkitsemisen muodot vahvistavat sisäistä motivaatiota. Ne luovat edellytykset mielekkääseen työskentelyyn, työssä jaksamiseen ja haluun olla organisaation jäsen sekä haluun ponnistella organisaation eteen, mitkä ovat edellytyksiä todelliselle organisaatioon sitoutumiselle. Jos yksilön sitoutuminen perustuu pelkästään ulkoisiin palkkioihin, organisaation näkökulmasta on riski, että yksilö siirtyy toiseen organisaatioon pelkästään parempien palkkioiden perässä. (Luoma ym. 2004, 57.)

4.2 Esimiestyö

Esimiehen tehtäväkenttään sisältyvät muun muassa rekrytointi, tavoitteiden asettaminen, suunnan näyttäminen, kehityksen ohjaaminen, esimerkkinä toimiminen, palautteen antaminen ja työilmapiirin sekä -kulttuurin kehittäminen. Esimiehen rooli on haastava, sillä tehtäväkenttä on laaja ja se sijoittuu organisaatioissa kahden tason välille: esimiehen on toisaalta autettava ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen päämääriä ja toteuttamaan strategioita sekä toisaalta ohjattava ja tuettava alaisia heidän omissa tehtävissään. Esimies toimii myös tiedon välittäjänä, sillä yleensä nimenomaan esimies selkiyttää organisaation strategian ja tavoitteiden merkityksen henkilöstölle. Esimies toimii organisaatiossa siis keskeisessä asemassa,

jossa korostuu yhteisen tarkoituksen kirkastaminen, toiminnan suunnan ohjaaminen ja hyvän vuorovaikutuksen tukeminen. (Järvinen 2008, 153).

Esimiestyö on tapana jakaa kahteen eri osa-alueeseen: asioiden johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Johtamisella tavoitellaan pitkälti järjestyksen ja säännönmukaisuuden luomista organisaatiossa. Tähän kuuluvat muun muassa suunnittelu, organisointi, kontrolli ja ongelmanratkaisu. Johtajuudella puolestaan tavoitellaan suunnitellun muutoksen aikaansaamista. Johtajuuteen sisältyviä toimintoja ovat suunnan asettaminen, visiointi, ihmisten yhteen saattaminen, motivointi ja innostaminen. Molemmilla esimiestyön osa-alueilla tavoitellaan erilaisia päämääriä, mutta molempia johtamisen elementtejä tarvitaan. Ne tulisikin nähdä toisiaan täydentävinä toimintoina työelämässä. (Viitala 2003, 69.)

Laajan tehtäväkentän takia esimiehellä on vaikutusta henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen monella eri tavalla. Esimies vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, palkitsemiseen, kehittämiseen ja työilmapiiriin sekä -kulttuuriin, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa organisaatioon sitoutumisessa. Esimiehen työskentely on tärkeää myös siksi, että jos henkilöstö kokee tyytymättömyyttä jollain esimiestyön osa-alueella, kuten työn organisoinnissa, palkitsemisessa tai johtamisessa, johtaa se helposti heikentyneeseen motivaatio- ja suoritustasoon. Tyytymättömyys näkyy siis toiminnallisten häiriöiden, kuten poissaolojen, välinpitämättömyyden ja huolimattomuuden lisääntymisenä, mikä johtaa työn tulosten heikentymisen lisäksi pahimmillaan henkilöstön vaihtuvuuden kasvuun. Esimiestyössä ei ole yhtä tiettyä osa-aluetta, joka vaikuttaa eniten henkilöstön sitoutumiseen, mutta esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa moneen organisaation sitoutumista edistävään tekijään. (Ruohotie & Honka 1999, 38–39.)

4.2.1 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen näkyy organisaation sisällä henkilöstön suoriutumisenä ja ulkopuolella taloudellisten tulosten, asiakastyytyväisyyden ja työnantajakuvan muodossa. Hyvän johtamisen saavuttamiseksi esimieheltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia ja valmiuksia. Ensinnäkin esimiehen tulee tuntea tarkasti oman työnsä lisäksi myös alaistensa työtehtävät, osaaminen ja yksilölliset valmiudet suoriutua työstä, jotta hän voi sijoittaa työntekijät oikeisiin tehtäviin, organisoida työt hyvin ja auttaa sekä neuvoa itse työntöössä (Sistonen 2008, 128). Sistonen (2008, 100) painottaa myös selkeyden merkitystä tehokkaassa johtamisessa. Työntekijöiden on tiedettävä oma roolinsa suuremmassa kokonaisuudessa ja mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat saavuttaa tehokkaasti asetettuja tavoitteita. Esimiestyön kannalta kyse on organisaation perustehtävän kirkastamisesta ja selkeiden tehtävien sekä vastuiden varmistamisesta.

Johtaminen on pitkälti viestintäammatti. Hyviä vuorovaikutustaitoja vaaditaan, koska esimies ei voi saavuttaa organisaation tavoitteita yksin eikä tieto etene pelkästään tiedonkulkuväyliä pitkin. Esimiehen tehtäviin kuuluvat tavoitteiden jalkauttaminen, tiedon välittäminen ja strategioiden selvittäminen henkilöstölle, mutta puhumisen lisäksi esimiehen tulee osata myös kuunnella. Vain kuuntelemalla työntekijöitä esimies voi saada sel-

ville työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, tarpeet ja toiveet, jotka tiedostamalla hän voi vaikuttaa positiivisesti palkitsemiseen, motivaatioon ja luoda valmiudet niiden toteutumiseen. Yksilöllisten erojen huomaaminen on tärkeää, koska sama motivointitapa tuskin pätee kaikkiin työntekijöihin. Hyvää vuorovaikutustaitoa tarvitaan jatkuvasti ihmisten johtamisessa, valmentamisessa ja palautteen antamisessa. (Sistonen 2008, 41.)

Palautteen antaminen on tärkeä tehtävä esimiehen roolissa, koska sen avulla voidaan parantaa toimintaa ja palkita onnistumiset. Kehittymisen kannalta palaute on oleellista, koska sen avulla tunnistetaan nykyhetken vahvuudet ja heikkoudet, eli kehittämistarpeet. Palautteella on myös vaikutusta sisäiseen motivaatioon, koska hyvät tulokset ja palaute tuottavat työntekijässä onnistumisen tunteen, mikä parhaassa tapauksessa innostaa työntekijää hyviin tuloksiin jatkossakin. Palautteen kautta koettu merkityksellisyyden tunne on yksi tärkeimmistä hyvän esimiestyön elementeistä. Palautteen antamisen lisäksi esimiehen on saatava itsekin palautetta, jotta hän voi kehittyä esimiehenä edelleen. (Luoma ym. 2004, 80.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu oleellisesti erilaisiin tilanteisiin reagoiminen, mikä näkyy tilanteeseen sopivan johtamistyylin käyttämisessä ja joustavuudessa. Erilaisia johtamistyyliä vaihtelemalla esimies voi saada aikaan haluamiaan tuloksia tilanteesta riippuen. Johtamisen pitää olla myös oikeudenmukaista, reilua ja kannustavaa, jotta työntekijät viihtyvät työssään. Joustavuudella puolestaan tarkoitetaan toisaalta esimiehen valmiuksia vastata muuttuvaan toimintaympäristöön oikeilla toimenpiteillä ja toisaalta sitä, ettei organisaatio ole liian byrokraattinen. Joustavassa organisaatiossa turhat säännöt tai rajoitukset eivät rajoita tehokasta toimintaa ja innovatiivisuutta tuetaan kannustamalla henkilöstöä uusien ideoiden ja lähestymistapojen kehittämiseen. (Sistonen 2008, 133.)

Täytyy myös muistaa, että esimiehen omalla toiminnalla on merkitystä, koska esimies toimii arvoasemansa puolesta esimerkkinä muulle henkilöstölle. Esimies voi siis pelkästään omalla esimerkillään vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työilmapiiriin. Esimiehen korkea työmoraaali, motivaatio ja innostus työstään näkyvät hänen toiminnassaan sekä samalla heijastuvat henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Vastavasti, jos esimies ei ole työstään innostunut tai ei tee työtään kunnolla, työntekijät tulkitsevat toiminnan hyväksyttäväksi ja tuskin tekevät omaa työtään yhtään sen paremmin. Esimerkin vaikutus näkyy hyvin organisaation muutostilanteessa, jossa onnistuneen muutoksen läpivieminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista ja tukea, jotta uusi ajattelutapa hiljalleen siirtyy koko organisaatioon (Hyppänen 2007, 227).

4.2.2 Esimiehen muuttuva rooli

Tietoteknologian jatkuva kehittyminen ja alati muuttuva toimintaympäristö asettavat työntekijöiden osaamisen entistä tärkeämpään rooliin organisaatioissa, joissa menestyminen perustuu henkilöstön tietotaitoon. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu tällaisissa organisaatioissa, koska organisaation osaamista tulee uudistaa ja kehittää jatkuvasti sekä varmistaa osaavan henkilöstön sitoutuminen organisaatioon huolehtimalla heidän

motivaatiostaan. Esimiehellä on osaamisen johtamisessa suuri rooli, koska henkilöstöä voi käskää tottelemaan, muttei ajattelemaan. Siksi osaamiskeskeisessä organisaatiossa esimiehen tulisi osoittaa osaamisen hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi mielekäs suunta. Osaamisen johtamisen tarkoitus on pitkälti varmistaa henkilöstön osaamisen, oppimisen ja energian kohdentaminen yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Luoma ym. 2004, 31.)

Matkalla kohti osaamiskeskeistä organisaatiota johtamisen ja esimiestyön haasteet muuttuvat, sillä perinteiset käskyttämiseen ja vahvaan hierarkiaan perustuvat johtamismallit eivät tue osaamisen ja itsensä kehittämiseen tähtäävää yrityskulttuuria parhaalla mahdollisella tavalla. Työn luonne on myös muuttumassa, sillä nykyään työskentelyssä korostuu yhä enemmän aloitekyky, itsensä johtaminen ja omasta osaamisestaan huolehtiminen. Samalla työn luonteen muuttuessa monet aikaisemmin esimiehille kuuluneet vastuut ovat siirtymässä ryhmien ja tiimien sisälle sekä yksilöiden vastuiksi omasta työstään. Erityisesti asiantuntijatyössä tämä näkyy selkeästi, sillä monesti asiantuntijan substanssiosaaminen on esimestä parempaa, joten esimiehen on vaikea arvioida asiantuntijan suoriutumista työssään. Perinteinen alainen-esimies-vastakkainasettelu on vähitellen häviämässä ja tilalle on tulossa jaettu johtajuus sekä itsensä johtaminen, joille on ominaista toisten osaamisen arvostaminen, kuuntelu ja kannustaminen. Esimiestyö alkaa muistuttaa enemmän yhteistyötä esimiehen ja alaisen välillä, johon kuuluu innostaminen, visionäärisyys ja valmentaminen. (Luoma ym. 2004, 15.)

Osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja yhdistäminen ovat tulevaisuudessa organisaation menestymisen ja olemassaolon perusedellytyksiä. Luottamus ja sitoutuminen liittyvät vahvasti siihen, kuinka motivoituneesti yksilö haluaa käyttää osaamistaan organisaation hyväksi. Esimiehellä on keskeinen rooli yhteisten arvojen vahvistamisessa, suunnan näyttämisessä ja suotuisan sekä avoimen organisaatiokulttuurin luomisessa, joilla voidaan vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon (Luoma ym. 2004, 16.) Uusista johtamistyyleistä erityisesti valmentavalla johtamisella esimies voi keskittyä henkilöstön pitkäjänteiseen kehittämiseen ja lisätä henkilöstön valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä vahvistaa sitoutumista organisaatioon (Sistonen 2008, 155).

4.3 Työyhteisö

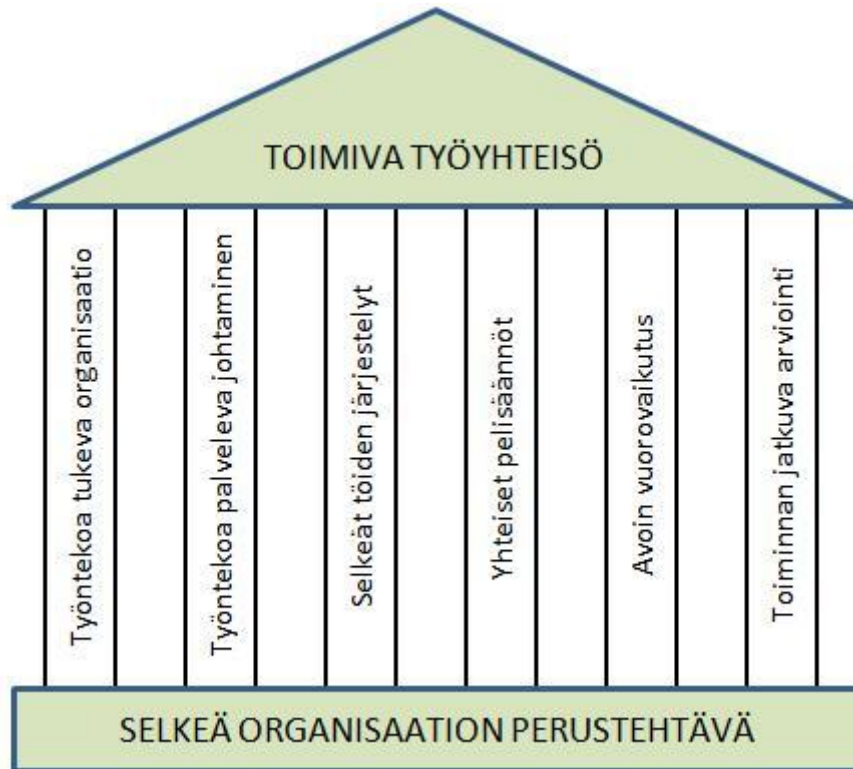
Emme toimi yksin organisaatiossa, vaan työympäristöömme kuuluu organisaation koosta riippuen erilaisia ihmisiä, normeja ja rakenteita. Hyvässä työyhteisössä yhteistyö pelaa, ilmapiiri on avoin ja henkilöstö viihtyy työssään. Ongelmat työyhteisössä puolestaan näkyvät yhteistyön hankaloitumisena, kärjistyneissä henkilökemioissa ja rakenteellisissa ongelmissa. Nämä kaikki aiheuttavat henkilöstössä tyytymättömyyttä ja vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja lopulta yrityksen tulokseen. Järvinen (2008, 79) korostaa ammatillisen asenteen ja työyhteisön peruspilareiden merkitystä toimivassa työyhteisössä. Kun toimitaan työrooleista käsin ja huolehditaan työn tekemisen edellytyksistä, työt sujuvat ja ihmiset tulevat keskenään toimeen.

Ammatillinen asenne ja käyttäytyminen tarkoittavat sitä, että työnteossa ilmenneiden ristiriitojen tai erimielisyyksien ei anneta vaikuttaa keskinäisiin ihmissuhteisiin. Koska työyhteisö muodostuu persoonallisuuksiltaan ja muilta ominaisuuksiltaan erilaisista ihmisistä, on tärkeää muistaa, että työyhteisössä ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä, eivätkä ihmisten väliset keskinäiset henkilö- ja tunnesuhteet saisi vaikuttaa työntekoon. Toki työpaikalla muodostuvat kaverisuhteet ovat positiivisia asioita ja hyvät työ-kaverit voivat jo itsessään edistää organisaatioon sitoutumista, mutta yrityksen menestyksen kannalta on oleellista, että kaikki työntekijät voivat työskennellä keskenään erimielisyyksistä huolimatta. (Järvinen 2008, 80.)

Organisaatiolle koituu monia myönteisiä seurauksia, kun työyhteisö toimii ammatillisesti. Ensinnäkin työntekijöiden viihtyvyys parantuu, kun he voivat avoimesti ilmaista mielipiteitään, tuoda ongelmia esille ja kyseenalaistaa asioita ilman, että heidän täytyy pelätä jonkun loukkaantuvan. Toiseksi ammatillinen käyttäytyminen synnyttää luottamuksen ihmisten välille, kun tiedetään, että huomiota vaativat asiat ja ongelmat tuodaan avoimesti esille. Kolmanneksi työyhteisö kykenee hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta täydellä teholla, mikä on koko tiimityön vahvuus. Ihmisten erilaisuutta ei pitäisi kokea ongelmana, vaan rikkautena. Työyhteisö, jossa ihmissuhteet sotkeutuvat työskentelyyn eikä yhteistyö onnistu, menetetään valtava määrä osaamista. Silloin työntekijöiden monenlaista työkokemusta tai ideoita ei voida myöskään hyödyntää. (Järvinen 2008, 82–83.)

4.3.1 Toimivan työyhteisön rakenne

Toimiva työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2008, 85) kuvaa toimivan työyhteisön temppeleinä, jonka perustana on työyhteisön selkeä perustehtävä ja pilareina työntekoa tukeva organisaatorakenne, johtamistapa, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja jatkuva arviointi. Hyvin toimiva työyhteisö tuottaa hyviä tuloksia ja pärjää kaikissa tilanteissa, koska se pystyy vastaamaan toimintaympäristön asettamiin muutoksiin. Temppelellä on esitetty kuvassa kolme.



KUVA 3 Toimivan työyhteisön peruspilarit Järvisen mukaan (2008, 85).

Organisaation toiminta-ajatus on yrityksen kivijalka, joka kiteyttää sen olemassaolon perusteen tai tarkoituksen. Toiminta-ajatus kuvaa siis yrityksen perustehtävää, joka vastaa kysymykseen: miksi olemme olemassa? Kamenskyn (2006, 49) mukaan hyvä toiminta-ajatus on voimassa koko yrityksen elämän ajan ja se pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa. Jotta työyhteisön perustehtävä tulee hyvin hoidettua, jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma toimenkuvansa, joka sisältää tietyt tehtävät ja tavoitteet perustehtävän toteutumiseksi. Tämän takia on tärkeää, että organisaation perustehtävä on selvillä kaikilla työyhteisön jäsenillä, jotta toiminnalla on yhteinen suunta. Jos perustehtävä ei ole selvillä, työnteon tarkoitus voi unohtua tai hämärtyä ja työyhteisön energia alkaa siirtyä epäolennaisiin asioihin.

Organisaation tehtävänä on luoda sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Ensimmäisellä pylväällä tähdätään siis yhteistyön sujuvuuteen ja tavoitteelliseen sekä tehokkaaseen toimintaan. Esimiehillä on merkittävä rooli hyvän työyhteisön luomisessa, sillä työntekoa palvelevalla johtamisella huolehditaan siitä, että työn tekemisen puitteet ja edellytykset ovat kunnossa. Esimiehen johtamistapa ja -tyyli puolestaan auttavat ihmisiä onnistumaan työssään. Esimies vastaa myös järkevästä työn organisoinnista, perustehtävän kirkastamisesta ja yhteisten pelisääntöjen luomisesta, jotta kaikki työntekijät tietävät oman tehtävänsä organisaatiossa ja millä tavoin töitä pitäisi tehdä. Avoin vuorovaikutus on edellytys tiedon ja osaamisen siirtymiselle organisaatiossa sekä päivittäisten ongelmien ratkaisemisessa. Lopuksi työyhteisö vaatii kehittyäkseen jatkuvaa toiminnan arviointia, jossa tarkastellaan muiden pilareiden kuntoa, perustehtävän kirkkautta, yhteistyön sujuvuutta ja toiminnan

laatua. Toiminnan arvioinnissa pyritään saamaan selville, mitkä asiat toimivat hyvin ja millä osa-alueilla on parantamisen varaa. (Hyppänen 2007, 152.)

4.3.2 Työilmapiiri

Ilmapiiri on yrityksen inhimillisintä aluetta, joka syntyy osana jokapäiväistä toimintaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Se voidaankin määritellä organisaation jäsenten kokemukseksi siitä, millaista on työskennellä kyseisessä organisaatiossa (Sistonen 2008, 129). Ilmapiirin muodostumiseen yrityksessä vaikuttavat objektiiviset tekijät, kuten yrityksen koko, kulttuuri, normit, johtamistyyli ja tavoitteet. Myös henkilöstön yksilöllisillä tekijöillä, kuten koulutuksella, palvelusajalla ja työasenteilla on vaikutusta. Hyvän ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa koko työyhteisön ponnistelu, mutta erityisesti esimiehellä on ilmapiirin kehittämisessä muita merkittävämpi rooli, koska hänellä on asemansa puolesta suurempi mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin. Ilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen yrityksessä, minkä lisäksi se erottaa yritykset toisistaan. Vaikka ilmapiiri on melko abstrakti käsite, niin parhaimmillaan hyvä ilmapiiri voi välittyä työntekijöistä asiakkaisiin, jotka aistivat hyvän tunnelman asioidessaan yrityksessä. (Sistonen 2008, 141.)

Työilmapiirillä on vahva merkitys organisaation toiminnassa, koska se voi joko parantaa henkilöstön valmiuksia suoriutua tehtävistä tai heikentää niitä. Hyvä työilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeaa motivaatiota ja saa henkilön sitoutumaan yritykseen. Ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon ja työn tuloksiin, koska se voi tyydyttää henkilön liittymistarpeita ja vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi ja merkitykselliseksi henkilö kokee työnsä sekä kuinka todennäköisesti hän saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Ruohotie & Honka 1999, 120.)

Erilaiset ilmapiirit luovat erilaista motivaatiota - on yrityksestä kiinni, millaista ilmapiiriä yritys haluaa tavoitella. Esimerkiksi suoritusmotivaatiota ja tuottavuutta herättävälle ilmapiirille on tyypillistä henkilökohtaisen vastuun korostaminen, riskien ja oma-aloitteisuuden salliminen, tunnustuksen antaminen, palkitseminen työsuoritusten perusteella sekä yksilön tunne kuulumisesta menestyvään ryhmään. Kannustava ja turvallinen ilmapiiri puolestaan vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti. (Viitala 2003, 64.)

4.4 Hyvä työ

Koska henkilöstö on esisijaisesti tekemässä töitä yrityksessä, itse työllä ja sen ominaisuuksilla on suuri vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Työympäristöllä, johtamisella ja muilla ulkoisilla tekijöillä on toki oma vaikutuksensa, mutta jos työntekijä ei koe omaa työtänsä mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu. Työn sisältö ratkaisee, kuinka mielekkääksi ja merkitykselliseksi ihminen kokee työnsä. Kun työ sopii ihmisen arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin sekä vastaa mielenkiinnonkohteita, on helppo olla innostunut ja sitoutunut. Jos työ on sisällöltään yksitoikkoista ja me-

kaanista, alkavat työn ulkoiset ominaisuudet, kuten työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus tai palkka toimia motivoivina tekijöinä. Eri asia on, kuinka kauan näiden ulkoisten tekijöiden motivoiva vaikutus kestää. (Viitala 2003, 135.)

Hyvälle työlle on olemassa monta eri kriteeriä, mutta yksi tärkeimmistä on merkityksellisyys. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, kun työllä on tarkoitus. Tämän takia on tärkeää, että työntekijät tiedostavat yrityksen perustehtävän lisäksi oman työnsä tarkoituksen eli oman roolinsa isommassa kokonaisuudessa. Rakenteeltaan kokonainen työ, jossa voi nähdä oman työnsä tuloksen konkreettisesti, koetaan mielekkäämmäksi kuin pienen osasuorituksen tekeminen. Työn tulisi olla myös sopivan haasteellista, jotta tavoitteiden saavuttaminen vaatisi ponnistelua ja samalla tiedot sekä taidot voisivat kehittyä. Sekä liian helppo että liian vaikea työ heikentävät motivaatiota. Muita hyvän työn ominaisuuksia ovat muun muassa mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhön, vastuullisuus sopivassa määrässä, monipuoliset työtehtävät, hyvät työolot ja -välineet, työstä saatava rakentava palaute sekä kehittymismahdollisuudet. (Ruohotie & Honka 1999, 145.)

Työn ominaisuuksia voidaan muuttaa paremmin ihmisten vaatimuksia vastaaviksi työn muotoilulla. Yleisimpiä työn muotoilun keinoja ovat työn laajentaminen, työn rikastaminen ja työkierto. Työn laajentamisessa työhön lisätään uusia toimintoja, esimerkiksi peräkkäisistä työvaiheista muodostetaan mielekkäämpi työkokonaisuus. Työn rikastamisessa lisätään työntekijän omaa osuutta työn suunnittelussa ja valvonnassa. Työkierrossa puolestaan työntekijä siirtyy ominaisuuksiltaan lähellä omaa työtään oleviin toisiin tehtäviin säännöllisin väliajoin. Työn laajentaminen lisää työn kokemista mielekkääksi, työn rikastaminen lisää vastuun kokemista työn tuloksista ja työkierto monipuolistaa työnkuvaa ja edistää uuden oppimista. Työn muotoilulla voidaan parantaa työn tehokkuutta ja työmotivaatiota, koska ihmisten kyvyt ja taidot hyödynnetään entistä paremmin. (Ruohotie & Honka 199, 148; Viitala 2003, 140.)

4.4.1 Työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää jo yrityksen menestyksen kannalta, koska työhyvinvointi parantaa työn laatua, asiakastyytyväisyyttä ja lisää kilpailukykyä motivaation ja innovatiivisuuden lisääntymisen myötä. Toisaalta liiallinen fyysinen tai henkinen rasitus työssä johtavat häiriöihin ja ahdistukseen, jotka vaikuttavat suorituksia heikentävästi (Viitala 2003, 292). Ongelmat työhyvinvoinnissa voivat johtaa stressin myötä heikentyneeseen työsuoritukseen ja tyytymättömyyteen, josta puolestaan voi seurata poissaoloja ja ongelmia työyhteisössä. Henkilöstön sitoutumisen kannalta hyvinvoinnissa on kyse sopivien työolosuhteiden ja -ympäristön luomisesta henkilöstölle, jotta työntelille ja työssä jaksamiselle olisi olemassa riittävät puitteet. Järvisen (2008, 38) mukaan hallinnan tunne työstä ja omasta elämästä lisäävät hyvinvointia ja jaksamista. Organisaatiossa tulisi huolehtia erityisesti vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta, koska vahvalla työmoraalilla työskentelevät työntekijät saattavat tehdä liikaa töitä, mikä voi johtaa lopulta työuupumukseen.

Työhyvinvointia voidaan edistää monella eri tavalla: työnantajan järjestämä lakisääteinen työterveyshuolto, työsuojelutoiminta, tyky-toiminta, hyvät työvälit ja -olosuhteet sekä vapaa-ajan aktiviteetit vaikuttavat kaikki positiivisesti työhyvinvointiin. Kaivolan ja Launilan (2007, 128) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat myös kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi työyhteisö voi kokonaisuudessaan vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointia luodaan työyhteisöön ja minkälaisen työkuultuurin he luovat työpaikalle. Toisin sanoen hyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa tarkoittaa koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä.

4.4.2 Työnantajakuva

Yrityksen maine heijastuu yrityksen työnantajakuvaan, jolla on vaikutusta sekä nykyisen henkilöstön sitoutumiseen että uuden henkilöstön rekrytointiin. Yrityksen maineeseen vaikuttavat muun muassa yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, kehittyminen, yhteiskuntavastuu ja menestyminen. Hyvän yritys- ja työnantajakuvan ansiosta yritystä arvostetaan työpaikkana: se houkuttelee parhaat hakijat ja työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi. (Hyppänen 2007, 19.)

Hyvän työnantajakuvan säilyminen vaatii yritykseltä paitsi jatkuvaa menestymistä myös nykyisen henkilöstön tyytyväisyyttä. Henkilöstön rooli on merkittävä, koska tyytyväinen henkilöstö viestii yrityksestä positiivista kuvaa ja puolustaa yritystä oma-aloitteisesti. Hyvä yrityskuva edistää henkilöstön kokemaa ylpeyttä kuulumisesta yritykseen, mikä on yksi organisaatioon sitoutumisen selvistä merkeistä. (Sistonen 2008, 224.)

Kamensky (2006, 54) määrittelee yrityksen arvot toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvoilla on oma vaikutuksensa yrityksen toimintaan ja yrityskuvan muodostumiseen. Organisaatioon sitoutumisen kannalta on oleellista, että yritys edustaa arvoja, joihin työntekijä voi samastua (Kaivola & Launila 2007, 78). Työnantajakuvan merkitys tulee kasvamaan entisestään lähitulevaisuudessa, kun työmarkkinoilla tapahtuu suuria rakennemuutoksia ja pula osaavista työntekijöistä kasvaa. Hyvä työnantajakuva varmistaa, että nykyisellä henkilöstöllä ei ole tarvetta vaihtaa toiseen työpaikkaan ja yrityksen hyvä maine työnantajana houkuttelee edelleen uusia osaajia.

4.5 Elämänvaihe

Työn merkitys ja motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisten eri elämänvaiheissa, mikä tulisi huomioida henkilöstön johtamisessa, motivoimisessa ja palkitsemisessa. Ihmisen elämänkaari voidaan määritellä malliksi, jonka mukaan jokainen ihminen käy yksilöllisellä tavalla läpi kehitysvaiheita, jotka ovat kuitenkin kaikille yhteisiä (Viitala 2003, 165). Ihmisillä on yleensä aina erilaisia mielenkiinnon kohteita ja tärkeiksi kokemia asioita, joille uhrataan aikaa ja energiaa. Näitä ovat esimerkiksi opiskelu, työ,

perhe ja harrastukset, joiden merkitys vaihtelee eri elämänvaiheissa. On myös hyvä huomata, että työyhteisössä on yleensä eri-ikäisiä työntekijöitä, joilla on hyvin erilaista osaamista ja työkokemusta. Ikäjohtamisella viitataan eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen huomioimalla työntekijöiden vaihtelevat taustatekijät, tarpeet ja elämäntilanteet. (Hyppänen 2007, 167.)

Työelämään siirtyville nuorille henkilöille on yleensä tärkeää saada kokemusta eri työtehtävistä ja päästä koulutusta vastaavaan työhön. Samalla tulevaisuuden näkymät ja palkka näyttelevät merkittävää roolia, kun tavoitellaan haluttua elintasoja työuran alkutaipaleella. Myöhemmin työuralla keskeisemmiksi asioiksi muodostuvat vakiintuminen ja työn sekä vapaa-ajan yhdistäminen, sillä perhe ja harrastukset ovat usein tärkeässä asemassa. Vastaavasti omalla uralla eteneminen ja itsensä kehittäminen ovat monelle sisäisesti motivoivia asioita, jotka kannustavat haastavampien ja uusien työtehtävien tavoitteluun. Työuran loppuvaiheilla työn pysyvyys on tärkeä tekijä, koska uuden työpaikan saaminen voi olla vaikeaa. Myös oman osaamisen siirtäminen nuoremmille työntekijöille ja työelämästä eläkkeelle siirtyminen nousevat keskeisiksi teemoiksi. (Luoma ym. 2004, 46.)

Sitoutumisen kannalta on hyvä huomioida eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet. Palkitsemisessa tulisi miettiä palkan lisäksi muita keinoja palkita ja osoittaa arvostusta vanhempia työntekijöitä kohtaan, joille palkalla ei ole enää niin suurta merkitystä kuin uran alkuvaiheessa. Työn muotoilulla ja työaikajärjestelyillä voidaan vaikuttaa tehokkaasti työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen helpottamalla työn ja vapaa-ajan yhdistämistä eri elämänvaiheissa. Joustava työaika on tärkeä tekijä esimerkiksi työn ja opiskelun yhdistämisessä, pienten lasten vanhemmille ja osaaikaeläkkeelle siirtyville työntekijöille. Esimiestyöllä puolestaan voidaan edistää eri-ikäisten työntekijöiden työssä pysymistä ja jaksamista huolehtimalla osaamisesta ja hyvästä ilmapiiristä sekä muuttamalla asenteita ja korjaamalla vallitsevia virheellisiä ennakkokäsityksiä. (Hyppänen 2007, 168.)

5 KYSELYTUTKIMUS HÄMEENLINNAN SEUDUN OSUUSPANKISSA

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana on selvittää millaiset tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Tutkimusongelmasta johdetut kysymykset ovat: mitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä henkilöstö pitää tärkeinä ja kuinka hyvin nämä tekijät ovat toteutuneet Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa? Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä, mitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin henkilöstö arvostaa ja kuinka tyytyväisiä he ovat näihin tekijöihin tällä hetkellä. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä nykyisestä tilanteesta ja antaa kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä oli jo alusta saakka selvää, koska tutkimuksen perusjoukkona oli koko Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin henkilöstö, joten kvantitatiivinen tutkimus oli kaikkein soveltuvin vaihtoehto. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, kuvataan numeeristen suureiden avulla asioita ja tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisin kuvioin (Heikkilä 2008, 16). Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan tutkia suurta joukkoa kerralla ja tulosten kerääminen tapahtuu nopeasti ja kätevästi.

Toisena vaihtoehtona olisi ollut toteuttaa tutkimus kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Teemahaastattelujen avulla olisi varmasti saanut paljon syvällisempiä tuloksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, mutta ongelmaksi olisi muodostunut sopivan otoksen valitseminen henkilöstöstä, tutkimustulosten kuvaaminen ja se, ettei tutkimustuloksia olisi luotettavasti voinut yleistää koko henkilökuntaan. Myös itse tietojenkeruuprosessi olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-nimisellä ohjelmalla eli tiedonkeruumenetelmänä oli Internet-kysely. Ohjelma toimi hyvin ja kyselystä tuli juuri sellainen kuin alun perin oli tarkoitus. Internet-kysely oli kätevin tapa toteuttaa kysely, koska se mahdollisti siistin ja asiantuntevan näköisen kyselyn, johon oli helppo vastata tietokoneella. Internet-kyselyn mahdollisti myös se, että koko kohderyhmällä oli mahdollisuus käyttää tietokonetta ja osallistua kyselyyn. Ohjelma keräsi kaikki vastaukset automaattisesti ja raportointityökalujen avulla se mahdollisti tutkimusaineiston käsitelyyn.

Kysely julkaistiin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin intranetissa keski- viikkona 28.10.2009 ja vastausaikaa oli seuraavan viikon perjantaihin saakka. Käytännössä intranetissa oli saateviestin lisäksi linkki, jota paina-

malla kysely avautui. Henkilöstöä muistutettiin kyselystä vielä kaksi kertaa intranetissa vastausajan aikana. Kyselyn toteuttamisen ajankohta oli melko otollinen, koska tuohon aikaan henkilöstöä ei ollut paljon lomalla, joten suurimmalla osalla kohderyhmästä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Toisaalta vastausajan sisällä pankissa oli järjestetty useampia eri opinnäytetöihin liittyviä kyselyitä, mutta ne eivät koskeneet koko henkilöstöä, joten ne tuskin vaikuttivat merkittävästi kyselyn vastausmäärään.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella käsitteellä: validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa erityisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelille tutkimukselle on ominaista, että se tuottaa saman tuloksen samasta aineistosta eri mittauskerroilla. Tutkimuksen reliabiliteettia alentavat satunnaiset virheet, joita voi muodostua aineiston otannassa, tietoja kerätessä ja käsiteltäessä sekä tuloksia tulkittaessa. Myös kato, eli kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä, voi aiheuttaa tuloksiin vääristymää, minkä takia tulokset ovat sitä luotettavampia mitä suurempi kyselyn vastausprosentti on. (Heikkilä 2008, 185–187.)

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 70 työntekijää eli 56 % pankin henkilöstöstä. Vastausprosentti on melko korkea, koska monesti kyselytutkimuksissa on suuri kato, sillä kyselyyn on helppo jättää vastaamatta. Toinen huolenaihe oli se, että huomaavatko kaikki kyselyn intranetissa, sillä yksittäinen otsikko katoaa nopeasti jatkuvasti muuttuvaan informaatiotietovirtaan. Muistutusviesteistä olikin suuri apu vastausten saamisessa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta vastausprosentti on riittävä ja otos on henkilöstöä edustava, joten kyselyn tuloksia voidaan käyttää kuvaamaan koko henkilöstöä. On myös hyvä huomata, että kyseessä oli kokonaistutkimus eli se oli tarkoitettu koko perusjoukolle, joten otantavirhettä ei tutkimuksessa ollut.

Kyselystä oli tarkoitus tehdä mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Tämä tarkoitti sitä, että kyselyssä ei käytetä vaikeaselkoisia sanoja tai termejä eikä kysely ole liian pitkä, jotta kohderyhmällä olisi mahdollisimman alhainen kynnyks vastata siihen. Kyselyn rakenne jakaantuu kahteen pääteemaan tutkimuskysymysten mukaan, joten kyselyn tuloksista saadaan vastaukset itse tutkimusongelmaan. Vaikka kyselyn kysymykset ja mittarit on pyritty suunnittelemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi, on mahdollista, että osa vastaajista on ymmärtänyt jotkut mittarit väärin. Kyselyn rakennetta ja mittareita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta yksittäiset väärinymmärrykset eivät varmasti vaikuta merkittävästi tutkimuksen lopputulokseen. Kyselytutkimuksen reliabiliteettia on saattanut myös alentaa se, ettei vastaaja ole vastannut rehellisesti tai vakavasti kyselyyn.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

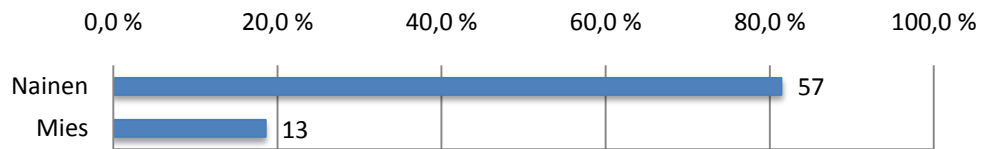
Kysely koostui kahdestatoista kohdasta, joista kolme ensimmäistä oli taustakysymyksiä. Ne mittasivat vastaajan sukupuolen, iän ja kuinka kauan hän on työskennellyt Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Taustakysymysten jälkeen kysely jakaantui kahteen pääteemaan tutkimuskysymysten mukaan: ensin selvitettiin vastaajan yleisesti työpaikalla tärkeinä pitämiä asioita ja seuraavaksi vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tyytyväinen hän on samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Kyselyn lopussa oli vielä vapaaehtoinen kysymys, jossa vastaaja pystyi omin sanoin kuvailemaan niitä syitä, joiden takia hän työskentelee, viihtyy tai haluaa myös tulevaisuudessa työskennellä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, koska vastaajan henkilöllisyydellä ei ole merkitystä tulosten kannalta. Kysely on nähtävissä liitteessä yksi.

Kaikki kysymykset viimeistä lukuun ottamatta olivat suljettuja kysymyksiä, eli niissä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsi sopivimman vaihtoehdon. Kohdat 4–11 mittasivat vastaajan mielipidettä, joten niissä on käytetty Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on tyypillisesti mielipideväittämässä käytetty viisiportainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on esimerkiksi ”samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”eri mieltä” (Heikkilä 2008, 53). Suljetut kysymykset toimivat tämän kaltaisessa kyselyssä hyvin, koska vastauksista saadaan numeerisia tuloksia, joita voidaan havainnollistaa graafisesti. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, koska näin vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata tutkimukseen vielä omin sanoin, sillä kyselystä on saattanut jäädä jokin vastaajalle tärkeä tekijä huomiotta.

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on jaettu neljään kategoriaan opinnäytetyön teorian mukaan: palkitsemiseen, esimiestyöhön, työympäristöön ja työn ominaisuuksiin. Jokaisessa kategoriassa on noin kymmenen eri mittaria, jotka kuvaavat kyseisen kategorian yleisiä tekijöitä. Vastaajan elämänvaihe ja työkokemus puolestaan otetaan huomioon taustakysymyksissä. Mittarit on pyritty ilmaisemaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja yksiselitteisesti, mutta on mahdollista, että osa mittareista on ymmärretty väärin. Mittarit olisivat olleet selvempiä, jos ne olisi selvennetty erillisillä lauseilla, mutta silloin itse kysely olisi ollut paljon raskaampi, mikä olisi saattanut alentaa vastausprosenttia. Yksinkertainen lähestymistapa on monesti parempi vaihtoehto, joten mittareita on selvennetty korkeintaan sulussa olevilla esimerkeillä. On myös huomioitava, etteivät kyselyssä esiintyvät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ole kaikenkattavia, vaan muitakin tekijöitä voi hyvin olla olemassa. Osittain tämän takia viimeinen kysymys on avoin, jotta vastaajalla on mahdollisuus antaa oma näkemyksensä omin sanoin.

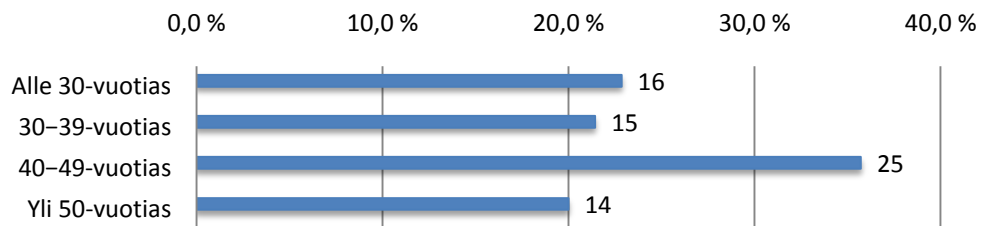
6.1 Taustamuuttujat

Ensimmäisten kolmen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajan sukupuoli, ikä ja kuinka kauan hän on työskennellyt Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Ikä ja työkokemus oli jaettu neljään vaihtoehtoon, koska näin vastauksista muodostui automaattisesti omat ryhmänsä. Taus-takysymykset olivat pakollisia kaikille vastaajille, joten jakaumat on las-kettu kaikkien 70 vastaajan mukaan. Kuvassa neljä on esitetty vastaajien sukupuolijakauma.



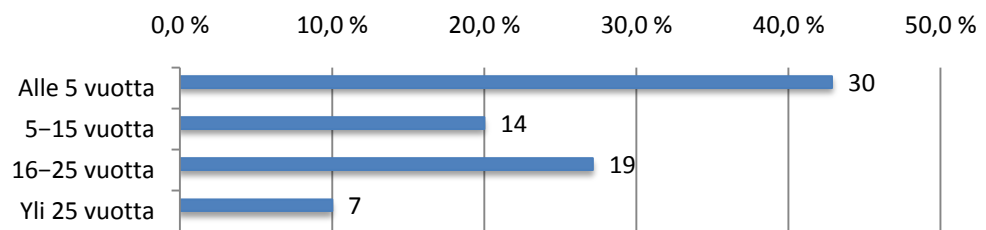
KUVA 4 Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma.

Vastaajista 57 eli 81,4 % prosenttia oli naisia ja 13 eli 18,6 % miehiä. Vas-taajien sukupuolijakauma vastaa melko tarkasti todellista henkilöstön su-kupuolijakaumaa, sillä pankkiala on perinteisesti naisvaltainen ala. Kuvas-sa viisi on esitetty vastaajien ikäjakauma.



KUVA 5 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Vastaajista alle 30-vuotiaita oli 16 eli 22,9 %, 30-39-vuotiaita oli 15 eli 21,4 %, 40-49-vuotiaita oli 25 eli 35,7 % ja yli 50-vuotiaita oli 14 eli 20 %. Jokaista ikäryhmää oli edustettu tasapuolisesti, joskin 40-49-vuotiaita vastaajia oli eniten. Tämä kuvaa henkilöstön ikäjakaumaa hyvin, sillä vuoden 2009 perehdyttämisoppaan mukaan Hämeenlinnan Seudun Osuus-pankin henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta. Kuvassa kuusi on esitetty vas-taajien työkokemus pankissa.



KUVA 6 Kyselyyn vastanneiden työkokemus Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa.

Vastaajista selvästi suurin osa eli 30 (42,9 %) oli työskennellyt pankissa alle 5 vuotta. 5-15 vuotta pankissa oli työskennellyt 14 vastaajaa eli 20 % ja 16-25 vuotta 19 vastaajaa eli 27,1 %. Vastanneista vain 7 eli 10 % oli

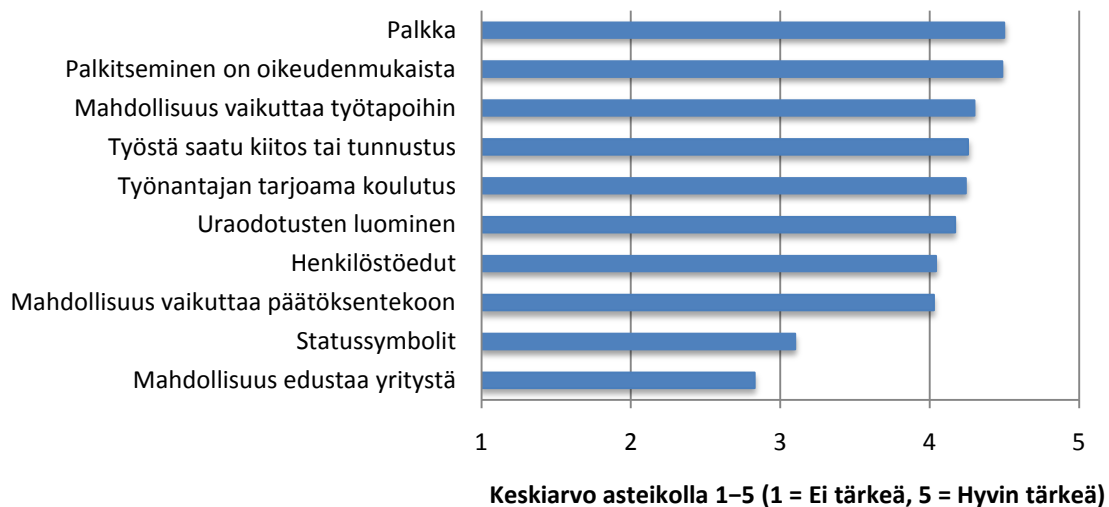
työskennellyt pankissa yli 25 vuotta. Yli 25 vuotta pankissa työskennelleet oli selvästi pienin ryhmä, mutta silti jakaumasta voi päätellä, että vastaajista enemmistöllä on pitkä ja varmasti hyvä kuva työskentelystä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Toisaalta alle viisi vuotta pankissa työskennelleiden vastaajien suuri määrä kuvaa pankin kykyä uudistua, mikä on yksi Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin perusarvoista. Tulosta voi selittää myös yhteiskuntavastuu, sillä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankilla on tapana tarjota paljon erilaisia työharjoittelu- ja kesätyöpaikkoja paikallisissa oppilaitoksissa opiskeleville.

Taustamuuttujien jakaumat vastaavat melko hyvin kyselyn perusjoukkoa, joten kato on tuskin aiheuttanut suurta vääristymää kyselyn tuloksiin. Otosta voidaan pitää siis edustavana ja tuloksia voidaan yleistää koko henkilöstöön. Webropol-ohjelma mahdollistaa vastausten tarkastelemisen minkä tahansa taustamuuttujan mukaan, mutta seuraavissa kappaleissa tuloksia tarkastellaan kokonaisvastausten mukaan, koska tarkoituksena on saada vastaus koko henkilöstöä koskevaan tutkimusongelmaan.

6.2 Henkilöstön työpaikalla tärkeinä pitämät tekijät

Kyselyn ensimmäisenä pääteemana oli selvittää vastaajan yleisesti työpaikalla tärkeinä pitämiä asioita. Vastausvaihtoehdot olivat mielipidettä kuvaavalla viisiportaisella asteikolla, jonka toisena ääripäänä toimi ”ei tärkeä” ja toisena ”hyvin tärkeä”. Vastausten analysoinnissa on käytetty apuna Excel-tilukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla tuloksista on tehty havainnollistavia kuvioita. Webropol-ohjelma laski automaattisesti kaikille vastauksille keskiarvot, joita on hyödynnetty kuvioissa asettamalla ne paremmuusjärjestykseen suurimmasta pienimpään. Keskiarvo kuvaa kaikkien kyselyyn osallistuneiden vastauksia, koska kohdat olivat pakollisia vastaajalle. Kuvioita on neljä, eli yksi jokaiselle sitoutumiseen vaikuttavalle tekijälle kyselytutkimuksen rakenteen mukaan.

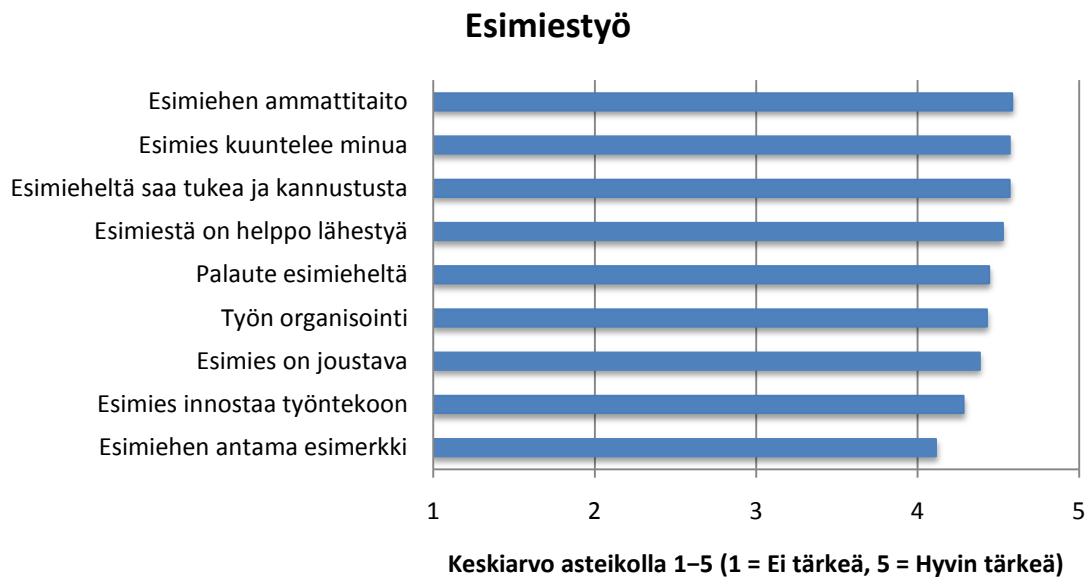
Palkitseminen



KUVA 7 Palkitsemiseen liittyvien tekijöiden tärkeyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot.

Kuvasta seitsemän nähdään henkilöstön palkitsemisessa arvostamat tekijät. Tärkeimpänä tekijänä henkilöstö pitää palkkaa, mutta palkitsemisen oikeudenmukaisuus on hyvin pienellä erolla toisena. Toisin sanoen henkilöstölle rahallisen palkitsemisen lisäksi on yhtä tärkeitä se, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Mahdollisuutta vaikuttaa työtapoihin, työstä saatu kiitos, työnantajan tarjoama koulutus ja uraodotusten luominen on myös arvostettu korkealle. Henkilöstöetuja ja mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon pidetään jokseenkin tärkeinä, mutta vastausten keskiarvoissa ei ole kauttaaltaan suuria eroja. Ainoastaan statussymbolit ja mahdollisuus edustaa yritystä eroavat selvästi muista palkitsemisen muodoista.

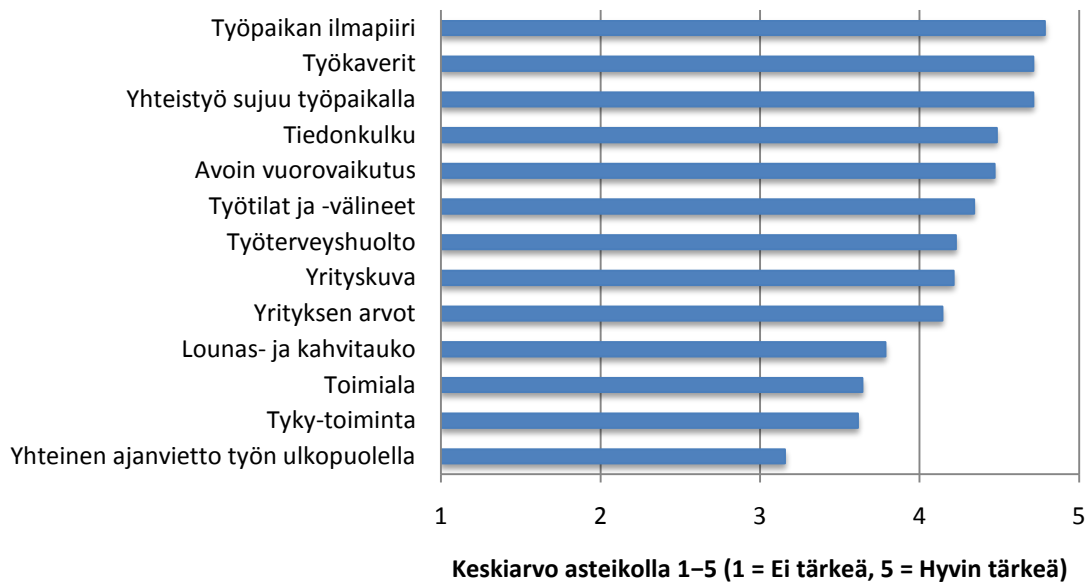
Kokonaisuutena henkilöstö pitää muita tekijöitä kuin statussymboleita ja mahdollisuutta edustaa yritystä vähintään jokseenkin tärkeinä. Statussymbolit jakavat varmasti mielipiteitä, sillä toisille niillä voi olla suuri merkitys, kun taas toisille niillä ei ole lainkaan merkitystä. Vastausten keskiarvona tämä näkyy kuvaavasti tasolla neutraali. Viimeisellä sijalla oleva mahdollisuus edustaa yritystä on jakanut myös vahvasti mielipiteitä, mutta suurempi osa henkilöstöstä ei pidä edustustehtäviä kovin tärkeinä. Palkitsemisen näkökulmasta on pitkälti kyse siitä, että esimies tuntee alaisensa riittävän hyvin ja osaa käyttää tiettyjä palkitsemisen eri keinoja oikeille henkilöille.



KUVA 8 *Esimiestyöhön liittyvien tekijöiden tärkeyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot.*

Henkilöstö pitää kaikkia esimiestyön osa-alueita keskimäärin vähintään jokseenkin tärkeinä tai vielä tärkeämpinä eikä eri tekijöiden välillä ole suuria arvostuseroja. Tämä kertoo, että kokonaisuutena henkilöstö arvostaa esimiestyötä ja pitää esimiesten toimintaa tärkeänä työpaikalla, mikä on ymmärrettävää esimiesten aseman ja vaikutusvallan takia. Pienten erojen takia tuloksia ei ole välttämättä järkevää käydä sen tarkemmin läpi, mutta parhaiten ovat sijoittuneet esimiehen ammattitaito ja esimiehen kyky kohdata alainen kuuntelemisen, kannustamisen, lähestyttävyyden helpouden ja palautteen muodossa. Viimeisellä sijalla on esimiehen antama esimerkki, joka on kuitenkin tasolla jokseenkin tärkeä.

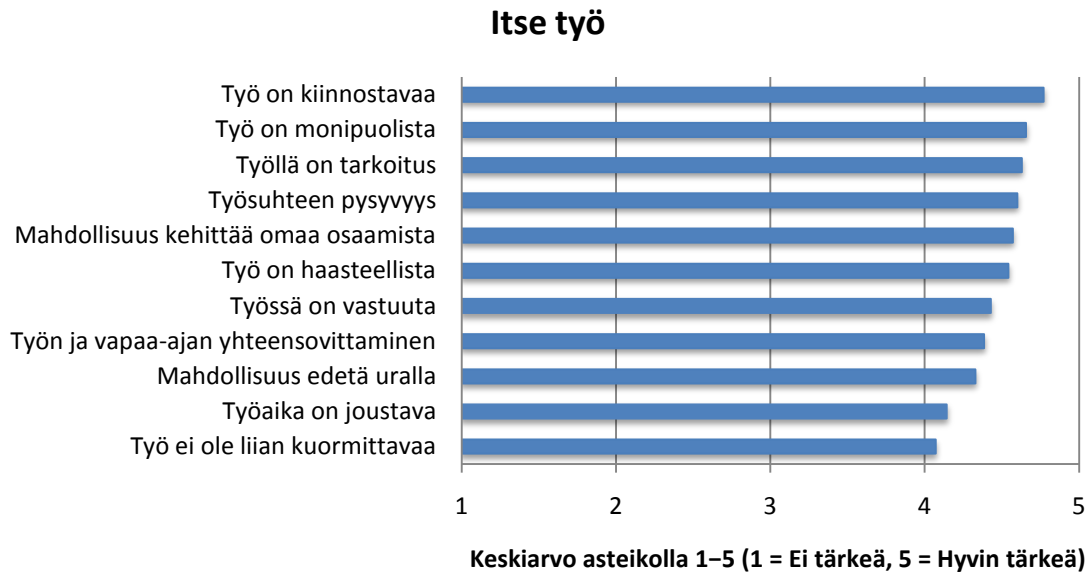
Työympäristö



KUVA 9 Työympäristöön liittyvien tekijöiden tärkeyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot.

Työympäristössä henkilöstö pitää selvästi tärkeimpinä tekijöinä työpaikan ilmapiiriä, työkavereita ja sujuvaa yhteistyötä, jotka kuvaavat työpaikan sosiaalista ympäristöä. Ilmapiiri vaikuttaa ensisijaisesti työmotivaatioon ja viihtyvyyteen, joilla molemmilla on suuri vaikutus sitoutumiseen ja työn tehokkuuteen. Vastaavasti työkaverit ja yhteistyön sujuvuus ovat tärkeitä, koska työssä joutuu jatkuvasti muiden kanssa tekemisiin. Tiedonkulku, avoin vuorovaikutus ja työtilat sekä -välineet ovat myös korkealle arvosetettuja. Nämä tekijät viittaavat fyysiseen työympäristöön, tiedon siirtymiseen ja työnteon edellytyksiin, jotka voivat kaikki joko edistää tai vaikeuttaa työntekoa. Myös työterveyshuoltoa, yrityskuva ja yrityksen arvoja pidetään jokseenkin tärkeinä, mikä kertoo, että yrityksen imagolla, arvoilla ja ominaisuuksilla on merkitystä henkilöstölle.

Vähemmän tärkeitä tekijöitä työympäristössä ovat lounas- ja kahvitaulet, toimiala ja tyky-toiminta, vaikka nekin ovat keskiarvoltaan lähempänä jokseenkin tärkeitä kuin neutraalia tasoa. Tuloksista voi päätellä, että vaikka näillä tekijöillä on merkitystä henkilöstölle, työympäristössä on olemassa tärkeämpiäkin tekijöitä heille. Ainoastaan yhteinen ajanvietto työn ulkopuolella on lähellä neutraalia tasoa, mikä kertoo jälleen vastaus-ten suuresta jakautumisesta: toisille yhteinen ajanvietto työn ulkopuolella on tärkeää, kun taas toisille sillä ei ole suurta merkitystä.



KUVA 10 Työn ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden tärkeyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot.

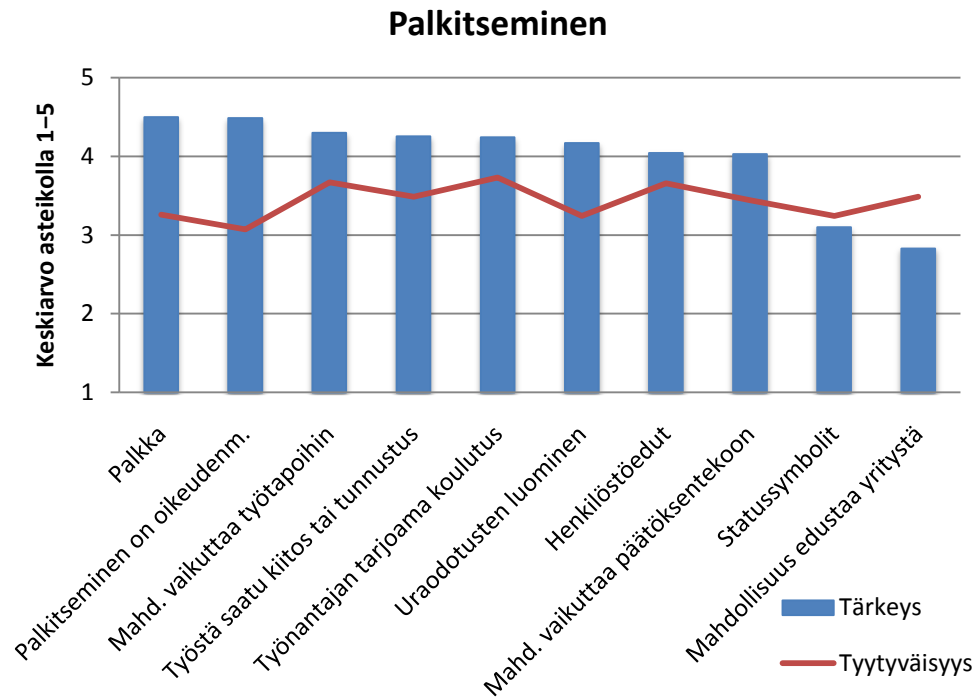
Eri työn ominaisuudet eivät eroa keskiarvoiltaan kovin paljon toisistaan, sillä kaikki eri tekijät ovat asteikolla vähintään jokseenkin tärkeitä. Tärkeimpänä työn ominaisuutena henkilöstö pitää työn kiinnostavuutta, mikä on ymmärrettävää, sillä työntekijän on helppo olla motivoitunut ja innostunut työstään, kun se on kiinnostavaa. Työn monipuolisuudella, tarkoituksenmukaisuudella, työsuhteen pysyvyydellä, oman osaamisen kehittämisellä, työn haasteellisuudella ja vastuullisuudella ei ole suurta arvotuseroa keskenään ja niitä kaikkia pidetään tärkeinä tekijöinä. Työajan joustavuutta ja työn kuormittavuutta henkilöstö pitää vaihtoehtoista vähiten tärkeinä tekijöinä. Tämä kuvaa sitä, että vaikka näillä tekijöillä on merkitystä, henkilöstö on valmis joustamaan työajan ja työn kuormittavuuden suhteen tarpeen mukaan.

6.3 Henkilöstön tyytyväisyys

Kyselyn toisena pääteemana oli selvittää, kuinka tyytyväinen vastaaja oli samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Kyselyssä olivat samat tekijät kuin kyselyn ensimmäisessä pääteemassa, mutta nyt vastausvaihtoehtojen viisiportaisella asteikolla toisena ääripäänä oli ”en ole tyytyväinen” ja toisena ”olen hyvin tyytyväinen”. Tällä kertaa tuloksia havainnollistavissa kuvioissa ovat mukana sekä henkilöstön tärkeyttä että tyytyväisyyttä kuvaavat vastaukset.

Vastaukset on yhdistetty samaan kuvioon, koska näin henkilöstön tärkeinä pitämistä tekijöistä saatuja tuloksia voidaan verrata suoraan henkilöstön tyytyväisyydestä saatuihin tuloksiin. Samalla nähdään eri tekijöiden tärkeyden ja tyytyväisyyden ero, josta voidaan päätellä, missä asioissa Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa on onnistuttu ja missä on kehittämisen varaa. Pylväsdiagrammit esittävät henkilöstön vastausten keskiarvoa tärkeydestä yleisesti ja viivadiagrammi esittää henkilöstön vastausten kes-

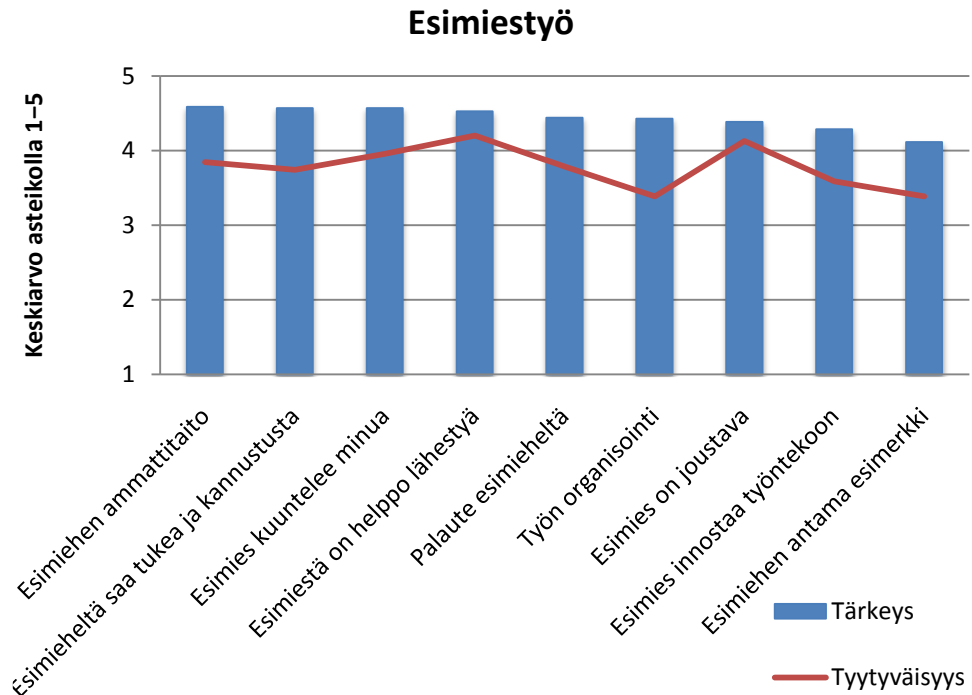
kiarvoa tyytyväisyydestä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Pylväsdiagrammit ovat edelleen paremmuusjärjestyksessä keskiarvojen mukaan.



KUVA 11 Tärkeyttä ja tyytyväisyyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot palkitsemiselle.

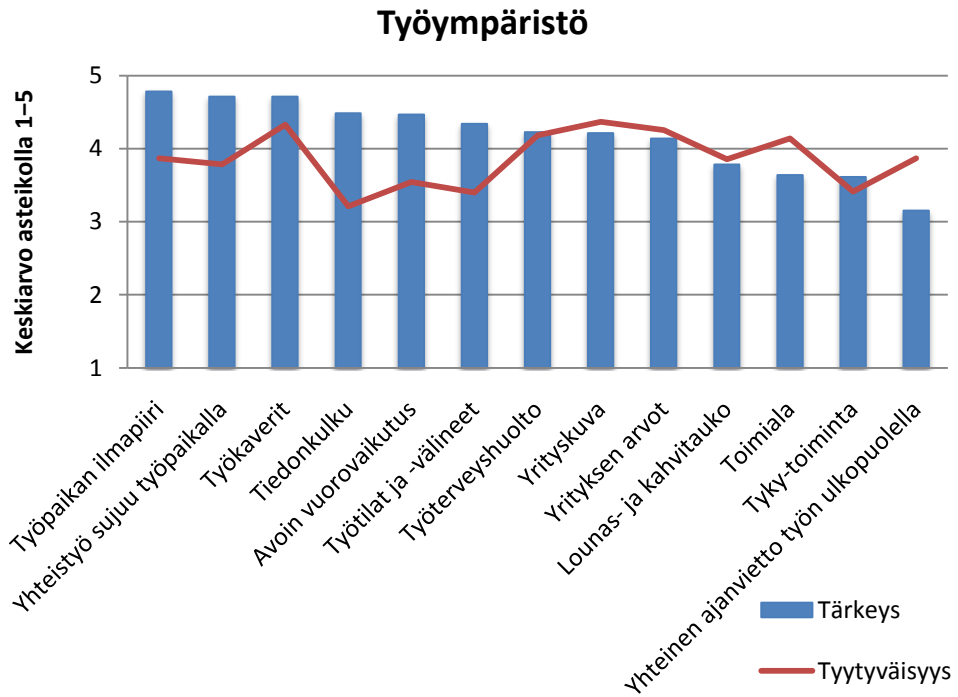
Vastausten perusteella henkilöstö on tyytyväisin työnantajan tarjoamaan koulutukseen, henkilöstöetuihin ja mahdollisuuteen vaikuttaa työtapoihin. Tyytymättömiä vastaajat ovat palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen, uraodotusten luomiseen ja palkkaan. Kuviosta nähdään, että suurimmat erot tärkeyden ja tyytyväisyyden välille muodostuvat nimenomaan näistä tekijöistä. Erityisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuus on jakanut eniten henkilöstön mielipidettä, sillä tyytyväisyyttä kuvaava keskiarvo on tasolla neutraali, vaikka henkilöstö piti palkitsemisen oikeudenmukaisuutta yhtenä tärkeimmistä palkitsemisen kriteereistä.

Kuviota tutkiessa tulee suhteuttaa tyytyväisyyttä kuvaava viivadiagrammi tekijän tärkeyttä kuvaavaan pylväsiagrammiin. Esimerkiksi statussymbolien tyytyväisyyttä kuvaava keskiarvo on lähellä neutraalia tasoa, mutta toisaalta henkilöstö on silti tyytyväisempi statussymboleihin kuin mitä se arvostaa niitä. Kuviosta voi myös päätellä, että henkilöstö on tyytyväinen mahdollisuuteensa edustaa yritystä. Tämä on yksi mittari, joka on saatettu tulkita väärin, sillä tarkoituksena oli mitata edustustehtäviin valitsemisen merkitystä palkitsemisen muotona. Pankissa valtaosa tehtävistä on erilaisia asiakaspalvelutehtäviä ja varmasti kaikki työntekijät ovat jossain muodossa asiakkaiden kanssa tekemisissä. Henkilöstö on luultavasti pitänyt mahdollisuutta edustaa yritystä oman työnsä kautta itsestään selvänä eikä sen takia sitä pidetä tärkeänä palkitsemisen muotona.



KUVA 12 Tärkeyttä ja tyytyväisyyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot esimiestyölle.

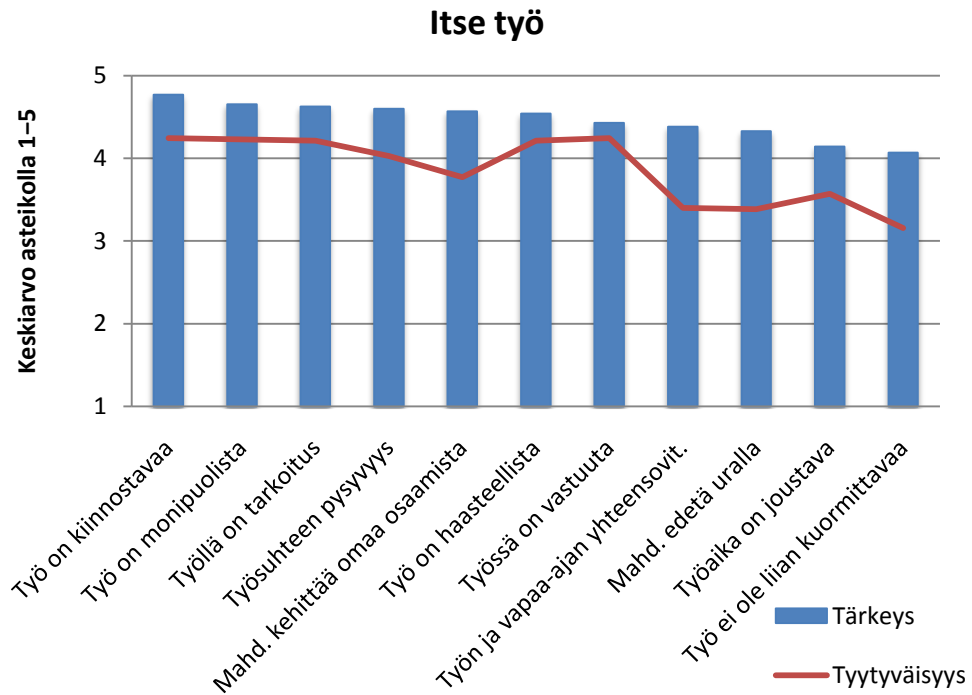
Esimiestyössä henkilöstö on tyytyväisin siihen, että esimiestä on helppo lähestyä, esimies on joustava ja esimies myös kuuntelee alaista. Nämä ovat kaikki hyvin ihmisläheisiä tekijöitä, mikä osoittaa, että henkilöstö tietää voivansa turvautua esimiesten apuun tarpeen vaatiessa. Henkilöstö on tyytymättömin työn organisointiin, esimiehen antamaan esimerkkiin ja esimiehen kykyyn innostaa työntekoon. Myös henkilöstön tärkeimpinä pitämät esimieheltä saatu tuki ja kannustus sekä esimiehen ammattitaito ovat melko kaukana arvostustasosta, vaikka ne ovat lähempänä jokseenkin tyytyväisyyden tasoa kuin neutraalia tasoa. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, koska erityisesti esimiehen antama tuki ja kannustus vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen.



KUVA 13 Tärkeyttä ja tyytyväisyyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot työympäristölle.

Työympäristössä henkilöstö on tyytyväisin yrityskuvaan, työtovereihin ja yrityksen arvoihin. On hyvä huomata, että henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaava viivadiagrammi on tärkeyttä kuvaavaa pylväsiagrammia korkeammalla tasolla yrityskuvassa, yrityksen arvoissa ja toimialassa. Tämä kuvastaa sitä, että henkilöstö on tyytyväinen työskennellessään Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa, sillä pankilla on hyvä imago, arvot ja henkilöstö työskentelee itselleen mieluisalla toimialalla. Yrityksen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat itseään kiinnostavalla alalla, koska se heijastuu varmasti heidän työmotivaatioon ja jaksamiseen. Suhteessa tärkeyteen, henkilöstö on myös tyytyväinen työhyvinvointia kuvastaviin työterveyshuoltoon ja lounas- sekä kahvitaukoihin. Tyky-toiminta on kuitenkin lähempänä neutraalia tasoa. Vaikka yhteistä ajanviettoa työn ulkopuolella ei koettu tärkeäksi tekijäksi työpaikalla, siihen ollaan kuitenkin tyytyväisiä, mikä kertoo omalta osaltaan hyvästä yhteishengestä.

Vastausten mukaan henkilöstö on vähiten tyytyväinen tiedonkulkuun, työtiloihin ja -välineisiin sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Tiedon siirtymisessä saattaa monesti suuremmissa yrityksissä ilmetä puutteita, jotka johtavat omiin ongelmiinsa. Vastaavasti ongelmia saattavat tuoda tietojärjestelmien puutteet tai niiden käytettävyys. On myös hyvä huomata, että henkilöstö on tyytyväisempi työkavereihin kuin työpaikan ilmapiiriin tai yhteistyön sujuvuuteen, jotka on arvostettu tärkeimmiksi tekijöiksi työympäristössä. Erityisesti esimiehillä on työntekijöitä suurempi vaikutus ilmapiiriin, mikä voi aiheuttaa tämän eron.



KUVA 14 Tärkeyttä ja tyytyväisyyttä kuvaavien arvosanojen keskiarvot työn ominaisuuksille.

Vastausten perusteella henkilöstö on tyytyväisin työnsä kiinnostavuuteen, monipuolisuuteen, työn tarkoituksenmukaisuuteen ja työn haastavuuteen sekä vastuullisuuteen. Nämä kaikki ovat työn perusominaisuuksia, joten kokonaisuutena voidaan päätellä, että henkilöstö on tyytyväinen työhönsä. Kuviosta kuitenkin nähdään, että henkilöstö ei ole yhtä tyytyväinen mahdollisuuteensa kehittää omaa osaamistaan tai edetä urallaan. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, työajan joustavuuden ja työn kuormittavuuden keskiarvoa kuvaavat viivadiagrammit ovat selvästi vastaavien tekijöiden tärkeyttä kuvaavia pylväsdiagrammeja alemmalla tasolla. Pankkimailmassa työaika ei välttämättä ole kovin joustava, koska työaika määräytyy pitkälti pankin aukioloajan mukaan. Vastaavasti päivät voivat olla kiireisiä ja hektisiä, mikä näkyy tuloksissa työn kuormittavuutena. Esimiesten joustavuus kompensoi varmasti osittain näistä tekijöistä muodostuvia ongelmia.

Kyselyn toisessa pääteemassa oli jokaisen neljän sitoutumiseen vaikuttavan kategorian lopussa kohta, jossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan, kuinka tyytyväinen hän on kokonaisuutena kyseiseen kategoriaan Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Tulokset ovat nähtävissä kuvassa viisitoista. Tulosten perusteella henkilöstö on tyytyväisin työympäristöön ja vähiten tyytyväinen palkitsemiseen.



KUVA 15 Henkilöstön kokonaistyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa.

6.4 Avoin kysymys

Kyselyn lopussa oli vielä vastaajalle vapaaehtoinen kysymys, jossa vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin, minkä takia hän työskentelee, viihtyy tai aikoo myös tulevaisuudessa työskennellä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Avoimeen kysymykseen vastasi 25 henkilöä, mikä tarkoittaa 35,7 % kaikista kyselyyn osallistuneista. Vastaukset olivat monipuolisia ja joistakin vastauksista oli aistittavissa ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon, mutta uusia viihtyvyyteen tai sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ei niissä ilmennyt.

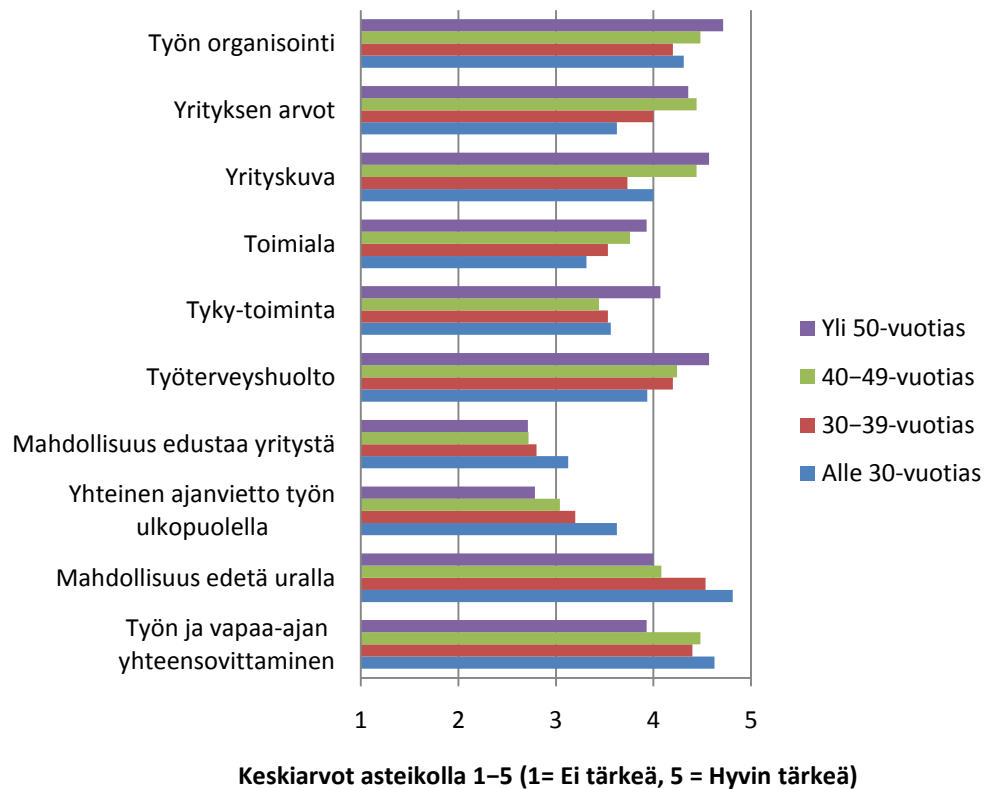
Suurin osa vastaajista mainitsi viihtyvänsä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa hyvän työilmapiirin ja hyvien työkavereiden takia - työpaikalla on helppo työskennellä ja siellä viihdytään. Moni vastaaja mainitsi työn olevan arvokasta ja merkityksellistä. Asiakaspalvelutyö voi olla jo itsessään palkitsevaa, koska hyvin tehty työ konkretisoituu tyytyväisessä asiakkaassa ja positiivisessa palautteessa. Työ koettiin ylipäänsä mielenkiintoiseksi, haasteelliseksi, vaihtelevaksi ja monipuoliseksi ja säännölliseen työaikaan oltiin tyytyväisiä. Useampi vastaaja oli tyytyväinen pankin arvoihin. Erityisesti paikallisuus koettiin tärkeäksi, sillä työn tulos ei karkaa ulkomaille, vaan säilyy omalla toiminta-alueella. Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki koettiin myös turvallisenä työnantajana, jossa oltiin valmiita työskentelemään eläkeikään saakka.

Vastauksista kävi ilmi, että useat vastaajat olivat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan, oppimaan uusia tehtäviä ja etenemään urallaan. Osa vastaajista oli tyytyväinen omiin etenemismahdollisuuksiinsa ja työnkuvaansa, mutta mukana oli myös rakentavaa palautetta. Erityisesti esimiehen toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota työntekijöiden haluun suunnitella ja muotoilla omaa työtään, jotta jokainen työntekijä voisi työskennellä parhaiten itselle soveltuvassa työnkuvassa. Työkuorman koettiin myös kasvavan ajoittain liian suureksi, vaikka itse työ onkin mielekästä.

6.5 Taustamuuttujien erot

Tarkasteltaessa kyselyn vastauksia eri taustamuuttujien mukaan, yllätys oli, ettei vastauksien keskiarvoissa ollut suuria eroja. Näyttää siltä, että koko henkilöstö on vastannut hyvin samansuuntaisesti kyselyyn. Toki joissakin tekijöissä muodostui pieniä eroja ja vastauksista on mahdollista nähdä suurempia kokonaisuuksia, esimerkiksi kuinka vastausten keskiarvot kasvavat tai laskevat iän mukaan tietyissä tekijöissä.

On hyvä huomata, että kun kyselyn vastaukset jaetaan eri taustamuuttujien mukaan, ryhmäkoot pienenevät merkittävästi, joten vastausten keskiarvot eivät ole enää yhtä tarkkoja. Tämän takia eri taustamuuttujien väliset pienet erot voivat selittyä jo pelkästään sattumalla ja niitä olisi hyvä tulkita lähinnä suuntaa antavina. Tarkasteltaessa eri tekijöiden tärkeyttä iän mukaan, sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaiskeskiarvot olivat niin lähellä toisiaan, että kuvaan 16 on poimittu vain yksittäiset tekijät, joissa vastaukset erosivat selvästi toisistaan. Eroja ei juuri muodostunut palkittamisessa tai esimiestyössä, vaan ne muodostuivat lähinnä työympäristössä ja työn ominaisuuksissa.

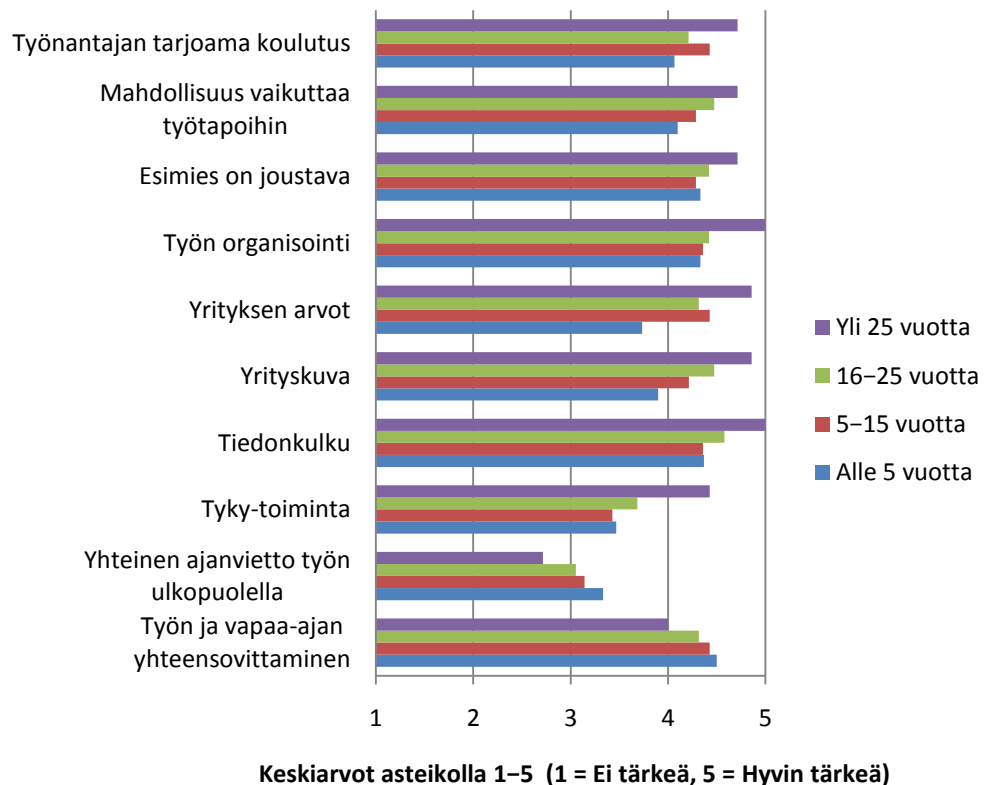


KUVA 16 Eri tekijöiden tärkeys iän mukaan.

Kuten kuvasta 16 nähdään, työn organisointi, yrityksen arvot, yrityskuva, toimiala, tyky-toiminta ja työterveyshuolto olivat kaikki tärkeämpiä vanhemmille vastaajille. Yhteistä näille tekijöille on se, että melkein kaikkien keskiarvot kasvavat vastaajan iän mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden merkitys kasvaa iän myötä. Esimerkiksi työn organisointi on esimiestyön osa-alue, jota vanhemmat henkilöt pitävät tärkeämpänä kuin nuoret. Yrityksen piirteet, kuten arvot, yrityskuva ja toimiala muodostuvat tärkeäm-

mäksi vanhemmalla iällä. Tätä voi selittää se, että usein nuoret ihmiset ovat valikoivampia työpaikan suhteen uran alkuvaiheessa, jolloin haetaan kokemusta erilaisista työpaikoista eikä yrityksen arvoilla tai toimialalla ole välttämättä niin suurta merkitystä. Vastaavasti vanhemmilla henkilöillä voi olla selkeä kuva omasta työstään, jolloin yrityksen piirteillä ja toimialalla on suurempi merkitys heille. Tyky-toiminta ja työterveyshuolto ovat myös ymmärrettävästi tärkeämpiä vanhemmille henkilöille, koska terveys nousee usein suurempaan arvoon iän karttuessa.

Mahdollisuus edustaa yritystä, yhteinen ajanvietto työn ulkopuolella, mahdollisuus edetä uralla ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen olivat puolestaan alle 30-vuotiaille vastaajille tärkeimpiä tekijöitä. Mahdollisuutta edustaa yritystä ei kokonaisuutena pidetty tärkeänä palkitsemisen keinona, mutta alle 30-vuotiaiden vastausten korkeampaa keskiarvoa voi selittää uutuudenviehätys ja innostus edustaa yritystä. Yhteinen ajanvietto oli tärkeintä nuorille ja sen merkitys väheni iän myötä. Tämä on ymmärrettävää, sillä monesti yhteiset vapaa-ajan aktiviteetit vetoavat nimenomaan nuoriin henkilöihin. Vastaavasti uralla eteneminen oli tärkeintä alle 30-vuotiaille, jotka ovat oman uransa alkuvaiheessa. Hivenen yllättävästi yli 50-vuotiaiden ryhmässä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ollut yhtä tärkeää kuin nuoremmille vastaajille. Tulosta voi selittää se, ettei vanhemmilla työntekijöillä perhe ja harrastukset vie enää yhtä paljon vapaa-aikaa kuin nuoremmilla työntekijöillä.



KUVA 17 Eri tekijöiden tärkeys työkokemuksen mukaan.

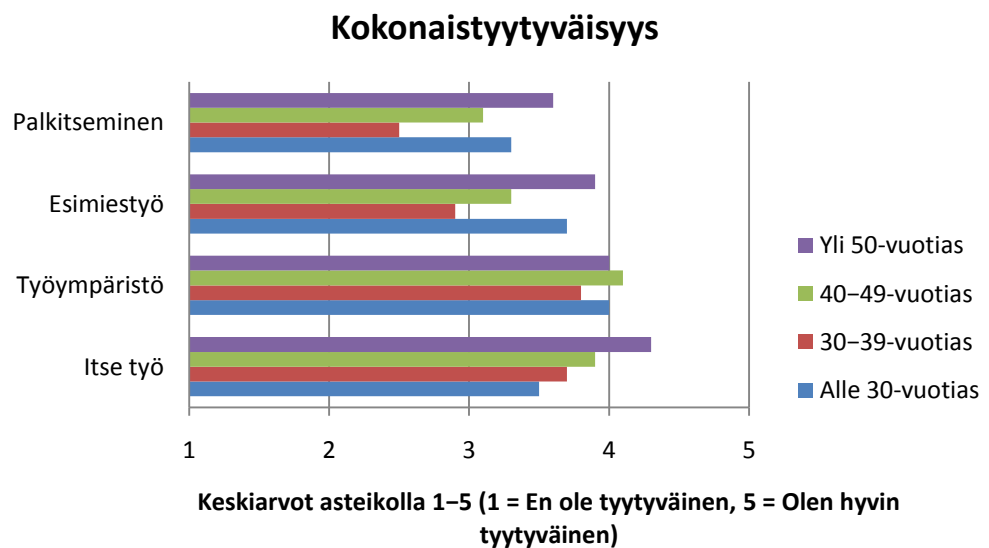
Kuvaan 17 on poimittu yksittäisiä tekijöitä, joissa oli muodostunut selviä eroja vastaajien työkokemuksen perusteella. Erot muodostuivat pitkälti samoissa tekijöissä kuin iän mukaan tarkasteltuna. Työn organisointi, yri-

tyksen piirteet ja tyky-toiminta olivat arvostetuimpia pitkään työskennelleiden keskuudessa. Vastaavasti yhteinen ajanvietto työn ulkopuolella ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen olivat tärkeämpiä uudemmille työntekijöille. Ikä selittää siis näitäkin tuloksia, sillä vanhemmilla vastaajilla oli monesti pidempi työkokemus Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Esimerkiksi yli 25 vuotta pankissa työskennelleet vastaajat olivat kaikki yli 50-vuotiaita.

Työnantajan tarjoama koulutus, mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihin, esimiehen joustavuus ja tiedonkulku olivat tekijöitä, jotka erosivat iän perusteella tarkastelluista vastauksista. Niiden merkitys näyttää myös kasvavan työkokemuksen myötä. Pitkän uran samassa yrityksessä tehneet työntekijät pitävät varmasti työnantajan tarjoamaa koulutusta tärkeänä, koska he arvostavat sitä, että työnantaja huolehtii edelleen heidän osaamisestaan. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn kertoo työnantajan luottamuksesta työntekijän kykyyn hoitaa työ niin kuin hän itse parhaaksi katsoo. Työkokemuksen karttuessa tästä mahdollisuudesta voi tulla yhä tärkeämpi tekijä työntekijälle. Esimiehen joustavuus ja tiedonkulku ovat molemmat tärkeitä tekijöitä muun muassa työssä jaksamisen ja työnteon edellytysten takaamiseksi.

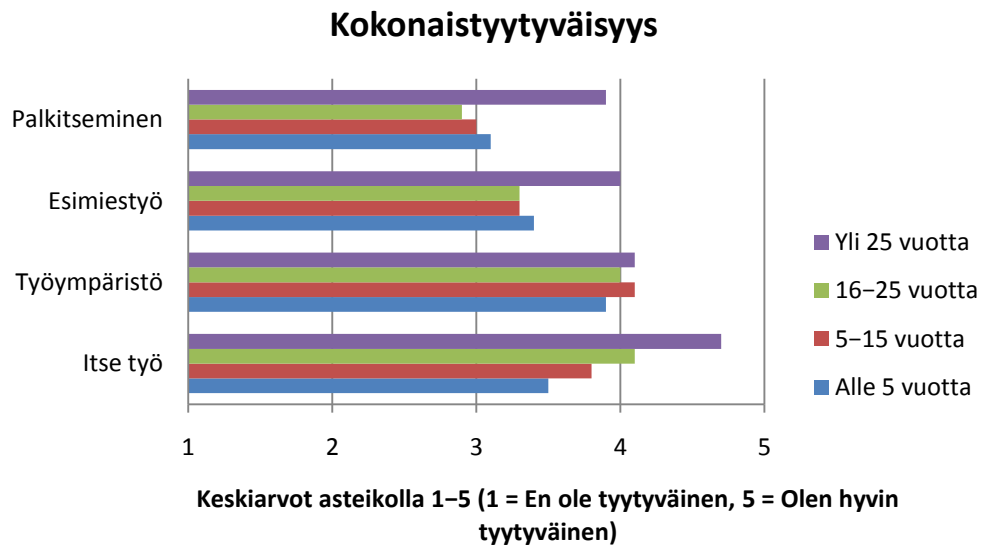
Sukupuolen perusteella vastauksissa oli hyvin vähän eroja. Tuloksiin saattoi vaikuttaa myös suuri ero vastaajien välillä, sillä kyselyyn vastanneista naisia oli 80 %. Miehet pitivät palkkaa, työkavereita ja työajan joustavuutta tärkeämpinä kuin naiset, tosin ero ei ollut suuri. Naiset puolestaan arvostivat miehiä enemmän työstä saatua tunnustusta, yrityksen arvoja, yrityskuvaa ja toimialaa.

Tyytyväisyyttä kuvaavissa vastauksissa oli enemmän eroavaisuuksia kuin tärkeyttä kuvaavissa vastauksissa. Tosin eroavaisuudet olivat pieniä, mutta eroja oli sen verran, että ne näkyvät kokonaistyytyväisyyttä kuvaavissa keskiarvoissa. Kuvassa 18 on esitetty vastaajien kokonaistyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ikäryhmittäin.



KUVA 18 Vastaajien kokonaistyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ikäryhmittäin.

Kuvasta 18 käy ilmi, että vanhemmat henkilöt olivat tyytyväisimpiä sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Vastauksien keskiarvot hajosivat eniten palkitsemiseen ja esimiestyöhön liittyvissä tekijöissä. Vain työympäristöön vaikuttaviin tekijöihin vastaajat olivat ikäryhmästä huolimatta yhtä tyytyväisiä. Kun tuloksia tarkastelee tarkemmin, voi huomata, että yksittäisten tekijöiden keskiarvot kasvavat kaikissa kategorioissa lähes samassa suhteessa iän mukaan. 30-vuotiaat olivat tosin kriittisimpiä vastaajia ja antoivat monesti heikoimmat keskiarvot, mikä näkyy kokonaiskeskiarvoissa. Työn ominaisuuksissa oli selkeimmät tulokset, sillä vastaajan tyytyväisyys on selkeästi suhteessa hänen ikäänsä. Tätä selittää se, että vanhemmat työntekijät ovat monesti edenneet urallaan parempiin tehtäviin ja ovat työhönsä kokonaisuudessaan tyytyväisempiä kuin nuoremmat.



KUVA 19 Vastaajien kokonaistyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin työkokemuksen mukaan.

Työkokemuksen mukaan tarkasteltuna kuvio näyttää selkeämmältä ja johdonmukaisemmalta. Erot eri ryhmien välillä pienenevät palkitsemisessa ja esimiestyössä, mutta yli 25 vuotta työskennelleet olivat selkeästi tyytyväisimpiä kaikkiin kategorioihin. Kyseisessä ryhmässä oli tosin vain seitsemän vastaajaa, mikä voi aiheuttaa osittain tuloksen poikkeavuuden. Ainoastaan työn ominaisuuksissa työkokemus korreloi vahvasti tyytyväisyyden kanssa.

Kokeneemmat työntekijät olivat kauttaaltaan tyytyväisimpiä yksittäisiin tekijöihin palkitsemisessa, työympäristössä ja työn ominaisuuksissa. Ainoastaan esimiestyö oli osa-alue, jossa ei ollut huomattavia yksittäisiä eroja ryhmien välillä, vaikka yli 25 vuotta työskennelleet antoivat selvästi korkeimman keskiarvon esimiestyölle kokonaisuutena. Tuloksen voi selittää sillä, että työuran edetessä työntekijän palkitsemisen perusteet ja työn ominaisuudet muuttuvat. Uusien työtehtävien myötä töistä tulee monesti kiinnostavampia ja monipuolisempia, mutta samalla työn haastavuus ja vastuu kasvavat. Toisaalta on ymmärrettävää, että pitkään samassa työpaikassa työskennelleet ovat tyytyväisiä työnantajaansa, koska tuskin he olisivat jatkaneet samassa työpaikassa, jos he eivät viihtyisi siellä. Toiseksi heille voi olla vaikeata luopua tutusta ja turvallisesta työpaikasta, sillä siir-

tyminen uuteen työpaikkaan tarkoittaisi suurta muutosta ja uuden oppettelamista.

Sukupuolella ei ollut juuri yhtään vaikutusta tyytyväisyyteen, sillä miesten ja naisten väliset keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Miehet olivat hi-
venen tyytyväisempiä uraodotusten luomiseen, esimiesten joustavuuteen ja kykyyn kuunnella alaista sekä työajan joustavuuteen. Naiset puolestaan olivat miehiä selvästi tyytyväisempiä ainoastaan työn organisointiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi, henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, sillä työntekijän persoonallisuus määrittelee pitkälti mielenkiinnon kohteet ja vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevina ulkoiset virikkeet koetaan. Erityisesti sisäinen motivaatio on sitoutumisen kannalta oleellisessa asemassa, koska työntekijän on helppo sitoutua, kun työ ja organisaatio tukevat hänen omia tarpeitaan ja mielenkiintoaan. On paljon yrityksestä kiinni, mitkä tekijät nousevat sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi, sillä jokainen organisaatio vaikuttaa omilla piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin.

Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Ensimmäinen tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys selvitti, mitä henkilöstö pitää tärkeänä työpaikassa. Kyselystä selvisi, että palkitsemisessa henkilöstö pitää tärkeimpänä palkkaa ja sitä, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Palkan suuri merkitys on ymmärrettävää, sillä vaikka palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu monia muita osia, on palkka konkreettisin palkkio tehdystä työstä ja sillä voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus puolestaan kuvaa palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta, sillä epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä menettää helposti merkityksensä.

Esimiestyössä henkilöstö piti tärkeimpänä esimiehen ammattitaitoa, esimieheltä saatua tukea ja kannustusta. Esimiehen on oltava ammattitaitoinen, sillä hänen on tunnettava tarkasti oman työnsä lisäksi myös alaisensa työ, jotta hän voi auttaa ja ohjata alaisiaan työnteossa. Esimiestyössä henkilöstö arvosti myös esimiehen inhimillisiä piirteitä, kuten lähestyttävyyttä, huomioon ottamista sekä tukea ja kannustusta. Työympäristössä henkilöstö arvosti eniten sosiaalista työympäristöä ja yhteistyön sujuvuutta. Omassa työssään puolestaan tärkeimmäksi tekijöiksi muodostuivat työn mielenkiintoisuus, monipuolisuus ja tarkoituksenmukaisuus, jotka kaikki viittaavat sisäiseen motivaatioon.

Kokonaisuutena kyselyn tuloksista voidaan nähdä, että henkilöstö piti suurinta osaa työpaikan eri tekijöistä tärkeinä tai jokseenkin tärkeinä. Eri tekijöiden keskiarvoissa ei ollut suuria eroja keskenään, mutta eroja kuitenkin muodostui ja tuloksista voidaan päätellä tärkeimmät ja vähemmän tärkeät tekijät. Keskiarvojen pienistä eroista voidaan tehdä omat johtopäätökset. Esimerkiksi esimiestyöhön liittyvien tekijöiden korkeista keskiarvoista voidaan päätellä, että henkilöstö pitää esimiestyötä kokonaisuutena tärkeänä tekijänä työpaikassa.

Toisen tutkimusongelmasta johdetun tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tyytyväinen henkilöstö on samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Tuloksia verrataan suoraan henkilöstön kokemaan tärkeyteen, joten tuloksista voidaan tehdä johtopäätökset mihin tekijöihin henkilöstö on tyytyväinen ja missä tekijöissä on kehittämisen varaa. Kyselyn tuloksia tutkiessa voi ensimmäisenä huomata sen,

että tyytyväisyyden keskiarvot ovat suurimmassa osassa tapauksia noin as-teen verran alhaisemmalla tasolla kuin tärkeyttä kuvaavat keskiarvot. Tämä on ymmärrettävää, sillä vastaaja on todennäköisesti arvioinut omaa tyytyväisyyttään paljon kriittisemmin kyselyä tehdessään. Positiivista on, että missään tekijässä henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaava keskiarvo ei laske neutraalia tasoa alemmas.

Palkitsemisessa henkilöstö on tyytyväisin työnantajan tarjoamaan koulutukseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa työtapoihin. Tyytyväisyys työnantajan tarjoamaan koulutukseen kuvastaa sitä, että henkilöstöön panostetaan ja yrityksen kilpailukyvyistä pidetään huolta. Henkilöstölle koulutus tarjoaa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan, mikä voi olla hyvinkin tärkeä tekijä osalle henkilöstöstä. Avoimissa vastauksissa oli myös mainittu mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihin. Valinnanvapaus oli yksi sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja sitoutumisen kannalta sillä voi olla suuri merkitys. Tärkeyteen suhteutettuna henkilöstö oli tyytyväinen myös mahdollisuuteen edustaa yritystä, statussymboleihin ja henkilöstö-etuihin. Pankkimaailmassa nämä kaikki tekijät ovat melko hyvin edustettuina, mikä selittää tulosta.

Palkitsemisessa henkilöstö oli tyytymättömin palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen, palkkaan ja uraodotusten luomiseen. Tulos kertoo, että henkilöstö ei koe palkitsemista kovin oikeudenmukaiseksi. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että koetut palkkiot eivät vastaa työsuoritusta tai työn haastavuutta. Myös palkan tärkeyden ja tyytyväisyyden välillä vallitsi suuri ero. Toisaalta on hyvä huomata, että kysyttäessä etuisuuden riittävyyttä, vastaajalla on usein houkutus antaa kriittinen vastaus. Palkitsemisen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi on kuitenkin huolestuttavaa, koska se voi lisätä tyytymättömyyden tunteita. Tyytymättömyys voi johtaa toiminnallisten häiriöiden lisääntymiseen, mikä näkyy laskeneessa motivaatio- ja suoritustasossa sekä haitallisena vaihtuvuutena. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus oli tosin neutraalilla tasolla eli palkitsemisjärjestelmän koettu alhainen tyytyväisyys tuskin johtaa pahoihin toiminnallisiin häiriöihin, mutta parantamisen varaa olisi tällä saralla. Alhainen tyytyväisyys uraodotusten luomiseen puolestaan kuvaa sitä, että henkilöstöllä olisi tarpeita ja halua edetä omalla urallaan, mutta takeita uralla etenemiseen ei ole voitu antaa riittävästi.

Esimiestyössä henkilöstö oli tyytyväisin siihen, että esimies on joustava, esimiestä on helppo lähestyä ja esimies kuuntelee alaista. Nämä kaikki kuvaavat työntekijän yksilöllistä kohtaamista. Esimiehet pyrkivät olemaan avoimia työntekijöille ja kuuntelemaan heitä. Suhteessa tärkeyteen henkilöstö oli tyytymättömin työn organisointiin, esimieheltä saatuun tukeen ja kannustukseen sekä esimiehen antamaan esimerkkiin. Tyytymättömyys työn organisointiin voi tarkoittaa sitä, että töiden koetaan jakautuvan epätasaisesti, epäloogisesti tai osa työntekijöistä kokee työskentelevänsä itselleen sopimattomassa työtehtävässä. Tyytymättömyydestä työn organisointiin voi myös seurata toiminnallisia häiriöitä. Kyselyn tulosten perusteella esimiesten tulisi näyttää parempaa esimerkkiä henkilöstölle, antaa enemmän tukea ja kannustusta sekä innostaa enemmän työntekoon. Positiivista on, että näihin toimenpiteisiin kiinnittämällä huomiota esimiehet voivat

parantaa henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tasoa ilman taloudellisia panostuksia.

Työympäristössä henkilöstö on tyytyväisin yrityskuvaan, yrityksen arvoihin, toimialaan ja työkavereihin. Tuloksista voi päätellä, että henkilöstö työskentelee mielellään Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa, sillä pankilla on hyvä yrityskuva ja arvot. Tulokseen vaikuttaa varmasti ylpeys kuulumisesta toimialueen markkinajohtajaan, sillä henkilöstö on töissä mieluisella toimialalla. Henkilöstö on hyvin tyytyväinen työkavereihin, mutta työpaikan ilmapiiriä kuvaava keskiarvo ei ole yhtä korkealla. Toisin sanoen työpaikan ilmapiirissä voisi olla vielä parantamisen varaa, vaikka siihen ollaan keskimäärin melko tyytyväisiä. Myös yhteistyön sujuvuuden arvostuksen ja tyytyväisyyden välillä on melko suuri ero. Henkilöstö on tyytymättömin tiedonkulkuun, avoimeen vuorovaikutukseen ja työtiloihin sekä -välineisiin. Tiedon siirtymisessä esimiehillä on suuri rooli paitsi huolehtimalla riittävästä ja toimivista tiedonkulkuväylistä myös avoimen vuorovaikutuksen luomisesta työympäristöön, jotta tiedon siirtymiselle olisi hyvät edellytykset organisaatiossa.

Itse työssä henkilöstö on tyytyväisin työn kiinnostavuuteen, monipuolisuuteen, vastuullisuuteen ja työn tarkoituksenmukaisuuteen. On positiivista, että henkilöstö on tyytyväisin työn kiinnostavuuteen, sillä kiinnostavuus viittaa sisäiseen motivaatioon, jolla on erityisen suuri merkitys sitoutumisen kannalta. Työn monipuolisuus, vastuullisuus ja se, että työllä on tarkoitus, ovat kaikki tärkeitä tekijöitä mielekkään työn kannalta. Pankissa työ on monipuolista ja vastuullista, koska työhön kuuluu asiakkaiden varallisuudesta huolehtiminen. Suhteessa tärkeyteen henkilöstö on tyytymättömin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, mahdollisuuteen edetä uralta sekä työn kuormittavuuteen. Työajan muotoilua ja uralta etenemistä voidaan pitää palkitsemisen keinoina, joiden avulla voidaan varmasti vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Kuormittavuus puolestaan on ymmärrettävää, sillä työ pankissa voi olla hektistä ja raskastakin. Esimiesten tulisi huolehtia henkilöstön ja erityisesti sitoutuneiden työntekijöiden jaksamisesta, sillä korkeasti motivoituneet työntekijät saattavat tehdä liikaa töitä, mikä voi johtaa työuupumukseen.

Eri taustamuuttujien vastauksia vertaamalla selvisi, että vanhemmat työntekijät sekä arvostivat enemmän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä että olivat myös niihin tyytyväisempiä kuin muut vastaajat. Vastausten erot olivat tosin pieniä, mutta taustamuuttujien keskiarvoista pystyi havaitsemaan vanhempien työntekijöiden tyytyväisyys selkeästi. Tuloksesta voi päätellä, että vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Tätä voi selittää se, että iän ja työkokemuksen karttuessa työntekijän työ on muuttunut mielekkäämmäksi ja palkitsemisen perusteet ovat parantuneet. Toisaalta varsinkin pitkään samassa työpaikassa työskennelleille työntekijöille voi olla vaikeata vaihtaa uuteen työpaikkaan. Työpaikan vaihto tarkoittaisi luopumista tutusta ja turvallisesta työympäristöstä, mahdollisesti uudelleen koulutautumista ja paljon uuden oppimista. Nykyisessä työkuulttuurissa vanhempien työntekijöiden on yhä vaikeampi saada uusia työpaikkoja.

7.1 Sitoutumisen edellytykset Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa

Yksilön ja organisaation välinen side voi perustua mukautumiseen, samastumiseen tai sisäistämiseen. Sitoutuminen muodostuu siis näiden kolmen yksilön ja organisaation välisten kytkentöjen kautta, mutta on yksilöstä kiinni, mikä kytkennöistä on olennaisin. Mukautumisesta eli alimman-tasoisesta sitoutumisesta on kyse silloin, kun yksilön käyttäytyminen organisaatiota kohtaan on suopeata ja haluttua joidenkin etujen vuoksi. Kyselyn tuloksista voi päätellä, että Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki mahdollistaa korkeamman tason sitoutumisen. Palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön sitoutuminen nousee avainasemaan, sillä henkilöstö edustaa yritystä jokapäiväisessä työskentelyssään.

Samastumiselle on tyypillistä, että henkilö kokee ylpeyttä kuuluessaan organisaatioon ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikkei hän niitä omaksuisikaan. Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö on tyytyväinen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin yrityskuvaan, yrityksen arvoihin ja toimialaan. Erityisesti avoimissa vastauksissa tuli hyvin esille se, kuinka moni vastaaja oli tyytyväinen yrityksen arvoihin ja tekemäänsä työhön. Tämä antaa vahvan kuvan siitä, että henkilöstö hyväksyy yrityksen arvot ja samastumisen edellytykset täyttyvät. Kuuluminen toimialueen markkinajohtajaan varmasti edistää ylpeyden tunnetta kuulumisesta organisaatioon, varsinkin kun henkilöstö työskentelee mielellään pankkialalla.

Sisäistäminen on vaativin sitoutumisen muoto, jossa organisaation toimintaan panostetaan, koska yksilön arvot ja asenteet ovat yhdensuuntaiset organisaation kanssa. Sisäistämisen tasoinen sitoutuminen on varmasti yleisempää vanhempien työntekijöiden kohdalla, koska tulosten perusteelle he ovat sitoutuneempia työntekijöitä kuin nuoremmat. Pankkiala on ylipäänsä sitoutumista suosiva toimiala, koska työskentelyssä on paljon etua sitoutumisen ominaisuuksista, pitkäjänteisyydestä ja ylpeydestä organisaatioon kuulumisesta sekä sen edustamisesta. On paljon yksilön motivaatorakenteesta kiinni, perustuuko sitoutuminen mukautumiseen, samastumiseen, sisäistämiseen vai niiden yhdistelmään. Tutkimuksen tulosten perusteella Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki kuitenkin mahdollistaa korkeimman tason sitoutumisen.

7.2 Yhteenveto

Tutkimuskysymysten tuloksista saadaan vastaus itse tutkimusongelmaan: Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat eniten hyvä työympäristö ja mielekäs työ. Pankkiin on onnistuttu luomaan ilmapiiri, jossa henkilöstö viihtyy ja esimiehiä on helppo lähestyä. Työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työkaverihinsa, yrityskuvaan ja yrityksen arvoihin, mikä kertoo edellytyksistä aitoon organisaatiositoutumiseen. Henkilöstö on ylpeä kuulumisesta Hämeenlinnan Seudun Osuuspankkiin ja hyväksyy sen arvot. Myös oma työ koetaan mielenkiintoiseksi, monipuoliseksi, vastuulliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi, mikä kertoo henkilöstön kiinnostuksesta alaa kohtaan ja korkeasta sisäisestä motivaatiosta.

Koska sitoutuminen on sisäsyntyistä, esimiesten tehtävänä on luoda puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat ja samalla on vältettävä niitä heikentäviä tekijöitä. Kyselyn perusteella Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa on tekijöitä, joihin kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota. Ensinnäkin palkitsemisessa henkilöstö oli tyytymättömin palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Vallitsevassa talouslammassa ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja suoranaisiin palkan korotuksiin eikä pelkällä palkalla voida varmistaa pysyvää motivaatiotason nousua. Palkitsemisessa tulisi tarkastella kokonaisuutta, jossa otetaan kaikki palkitsemisen muodot huomioon. Välillisesti aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot tulisi käyttää hyödyksi. Varmuus tulevaisuudesta, kehittymismahdollisuudet, uralla eteneminen, kannustus ja tunnustuksen antaminen ovat kaikki asioita, joilla voidaan edistää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Tärkeintä on, että onnistumiset ja hyvä tulos huomioidaan ja palkinnot perustuvat oikeudenmukaisuuteen. Tulosten perusteella henkilöstö kaipaisi esimiehiltä myös enemmän tunnustusta, tukea ja kannustusta sekä innostusta omaan työhönsä.

Tulosten ja avointen vastausten perusteella työn organisointi aiheuttaa osassa henkilöstössä tyytymättömyyttä. Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden omaan haluun muokata ja suunnitella omaa työnkuvaansa. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimiehet voisivat kysellä enemmän työntekijän omia haluja ja tarpeita, joita pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. Tärkeintä on, että työntekijät työskentelevät itselleen soveltuvimmassa työnkuvassa, jotta varmistutaan paitsi korkeasta motivaatiosta ja sitoutumisesta myös hyvästä tuottavuudesta. Kyselyn perusteella myös tiedon siirtymiseen organisaatiossa, työn ja vapaaajan yhteensovittamiseen sekä työn kuormittavuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Uskon, että tutkimuksen tulokset kiinnostavat opinnäytetyön toimeksiantajaa. Henkilöstön rooli on palveluyrityksessä merkittävä ja tiedot henkilöstön vallitsevasta tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta ovat varmasti tärkeitä. Kokonaisuutena henkilöstö on varsin tyytyväinen työhönsä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa ja suuriin muutoksiin nykyisissä järjestelmissä on tuskin tarvetta. Toivottavasti tulokset kuitenkin herättävät toimeksiantajassa ajatuksia, sillä monesti pienilläkin tekijöillä voi olla suuri merkitys henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Tuloksista johdettuihin epäkohtiin kiinnittämällä huomiota voidaan parantaa henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutumisen edellytyksiä entisestään.

Mielestäni tämän työn aihepiiristä voisi olla hyödyllistä tehdä tulevaisuudessa jatkotutkimuksia. Suora jatkotutkimus voisi tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa lähitulevaisuudessa. Tutkimuksessa voisi hyödyntää tässä opinnäytetyössä käytetyn kyselyn rakennetta ja tuloksia, joista saataisiin vertailukohta jatkotutkimukselle. Toinen mielenkiintoinen aihe voisi olla tutkia henkilöstön sitoutumisen astetta Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa, jossa näkökulmana olisi sitoutumisen voimakkuuden tutkiminen.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. p. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY-pro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2. - 3. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä, pdf-tiedosto. Viitattu 23.5.2009. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö, pdf-tiedosto. Viitattu 23.5.2009. http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59_net.pdf.

OP-Pohjola-ryhmä 2009a. OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa. Viitattu 1.8.2009. <https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>.

OP-Pohjola-ryhmä 2009b. OP-Pohjola-ryhmän yleisesittely, pdf-tiedosto. Viitattu 1.8.2009. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151012431&srcpl=4>.

OP-Pohjola-ryhmä 2009c. Hämeenlinnan Seudun Osuuspankki. Viitattu 1.8.2009. <https://www.op.fi/op?cid=150426674&srcpl=3>.

OP-Pohjola-ryhmä 2009d. Hämeenlinnan Seudun Osuuspankin perehdyttämisopas 2009. OP-Pohjola-ryhmä, Opinet. Viitattu 3.8.2009. <http://opinet.op.fi/media/liitteet?cid=180228356>.

LÄHTEELLÄ EI OLE HENKILÖTEKIJÄÄ

Palkitseminen - oikeudenmukaista, riittävää, kilpailukykyistä? Työn tuuli 2/2004. Helsinki: HENRY ry.

HENKILÖSTÖKYSELY

Tämä kysely on osa Hämeen ammattikorkeakoululle tekemääni opinnäytetyötä, jossa tutkin henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Kyselyyn vastataan anonyymisti eikä lähettäjän henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Kyselyn tekemiseen menee noin 5–10 minuuttia.

Kysely jakautuu kahteen pääteemaan: aluksi kartoitetaan vastaajan arvostamia asioita työpaikassa yleensä ja sen jälkeen kartoitetaan vastaajan tyytyväisyyttä samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa.

* Merkityt kohdat ovat pakollisia.

Perustiedot

1) Sukupuoli *

Nainen Mies

2) Ikä *

Alle 30-vuotias 30–39-vuotias 40–49-vuotias Yli 50-vuotias

3) Kuinka kauan olet työskennellyt Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa?

*

Alle 5 vuotta 5–15 vuotta 16–25 vuotta Yli 25 vuotta

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita työpaikassa yleisesti?

Huomaa, että kohdat 4–7 käsittelevät mielipidettäsi *yleisesti ottaen missä tahansa työpaikassa*. Pohdi siis, mitä arvostat työpaikassa yleensä. Vastaa kysymyksiin valitsemalla lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vastausvaihtoehto.

4) Palkitseminen *

	1	2	3	4	5
	Ei tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Jokseenkin tärkeä	Hyvin tärkeä
Palkka *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöedut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoama koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uraodotusten luominen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saatu kiitos tai tunnustus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Statussympolit (esim. arvonimike tai työhuoneen koko) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edustaa yri- tystä (edustustehtävät) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on oikeudenmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Esimiestyö *

	1 Ei tär- keä	2 Ei kovin tär- keä	3 Neutraali	4 Jokseenkin tär- keä	5 Hyvin tär- keä
Esimiehen ammattitaito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saa tukea ja kannustusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on joustava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee minua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies innostaa työnte- koon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen antama esimerk- ki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestä on helppo lähes- tyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute esimieheltä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Työympäristö *

	1 Ei tär- keä	2 Ei kovin tär- keä	3 Neutraali	4 Jokseenkin tär- keä	5 Hyvin tär- keä
Yrityksen arvot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskuva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiala *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin vuorovaikutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö sujuu työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa

Työpaikan ilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ja -välineet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävä lounas- ja kahvitauko *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyky-toiminta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen ajanvietto työn ulkopuolella *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Itse työ *

	1	2	3	4	5
	Ei tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Jokseenkin tärkeä	Hyvin tärkeä
Työ on kiinnostavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on monipuolista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on haasteellista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä on vastuuta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työllä on tarkoitus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaika on joustava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ei ole liian kuormittavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tyytyväinen olet samoihin tekijöihin Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa?

Pohdi seuraavia asioita (kohdat 8–11) omasta näkökulmastasi ja arvioi, kuinka tyytyväinen olet niihin *tällä hetkellä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa*. Vastaa kysymyksiin valitsemalla lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vastausvaihtoehto.

8) Palkitseminen *

	1 En ole tyytyväinen	2 En ole kovin tyytyväinen	3 Neutraali	4 Olen jokseenkin tyytyväinen	5 Olen hyvin tyytyväinen
Palkka *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöedut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoama koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uraodotusten luominen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saatu kiitos tai tunnustus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statussymbolit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edustaa yritystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on oikeudenmukaista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaispalkitseminen HSOP:ssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Esimiestyö *

	1 En ole tyytyväinen	2 En ole kovin tyytyväinen	3 Neutraali	4 Olen jokseenkin tyytyväinen	5 Olen hyvin tyytyväinen
Esimieheni ammattitaito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antama tuki ja kannustus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni joustavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kyky kuunnella minua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kyky innostaa työntekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antama esimerkki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestäni on helppo lähestyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

palaute *

Työn organisointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö kokonaisuutena HSOP:ssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Työympäristö *

	1 En ole tyytyväinen	2 En ole kovin tyytyväinen	3 Neutraali	4 Olen jokseenkin tyytyväinen	5 Olen hyvin tyytyväinen
Yrityksen arvot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskuva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiala *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin vuorovaikutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö sujuu työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ja -välineet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounas- ja kahvitauko *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyky-toiminta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö kokonaisuutena HSOP:ssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Oma työni *

	1 En ole tyytyväinen	2 En ole kovin tyytyväinen	3 Neutraali	4 Olen jokseenkin tyytyväinen	5 Olen hyvin tyytyväinen
Työni kiinnostavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni monipuolisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni haasteellisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa

Työni vastuullisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tarkoituksen- mukaisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikani joustavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni kuormittavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteeni pysyvyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuteni kehittä- tää omaa osaamistani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuuteni edetä uralla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ kokonaisuutena HSOP:ssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Minkä takia työskentelet Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa?

Lopuksi voit kuvailla omin sanoin, minkä takia työskentelet, viihdyt tai aiot myös tulevaisuudessa työskennellä Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Kysymys on vapaaehtoinen.

Lopeta kysely painamalla "Lähetä"-painiketta.

Lähetä