



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaspalveluosaston työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Puustinen, Piia

2015 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Asiakaspalveluosaston työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Piia Puustinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2015

Piia Puustinen

### Asiakaspalveluosaston työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 70

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli mitata toimeksiantajayrityksen X asiakaspalveluosaston työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen tasoa selvittämällä näihin eniten vaikuttavat tekijät sekä näiden tekijöiden toteutumisen taso henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana ollut kansainvälinen logistiikka-alan yritys halusi pysyä nimettömänä työn aiheen vuoksi, joten tästä syystä opinnäytetyössä käytettiin nimeä Yritys X.

Sitouttaminen voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen keinoksi luoda yrityksessä sellaisia arvoja, jotka pitävät työntekijän tyytyväisenä sekä mahdollisimman pitkään organisaation palveluksessa. Sitoutuminen puolestaan voidaan määritellä työntekijän sekä organisaation välille muodostuvaksi vastavuoroiseksi siteeksi. Palveluorganisaation näkökulmasta työviihtyvyys sekä sitoutunut henkilöstö ovat erittäin tärkeitä asioita, sillä niiden vaikutus ei ulotu ai-noastaan yrityksen sisälle, vaan se näkyy myös suoraan ulospäin asiakkaille.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi sitouttamisen sekä sitoutumisen hyötyjä organisaatiolle sekä esitellään erilaisia sitoutumisteorioita 60-luvulta eteenpäin. Näiden lisäksi teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä seuraavien aihealueiden mukaisesti: rekrytointi, työhön perehdyttäminen, työmotivaatio, palkitseminen, työilmapiiri ja -ympäristö sekä työhyvinvointi ja esimiestyö. Yhdeksi käsiteltäväksi aiheeksi teoriaosuudessa on otettu aiheen ajankohtaisuuden vuoksi myös y-sukupolvi sekä sen mukanaan tuomat muuttuneet työelämäodotukset.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena tutkimukseen osallistuneiden määrän vuoksi. Kyselytutkimuksessa selvitettiin taustamuuttujat, tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden tärkeimpinä pitämät tekijät työviihtyvyyden kannalta sekä näiden tekijöiden toteutuminen Yrityksen X asiakaspalveluosastolla. Näiden lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä muun muassa työympäristön toimivuudesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Myös omia kommentteja sekä kehittämissuhteita oli mahdollista antaa omaan työviihtyvyyteen liittyen avoimien kysymysten muodossa.

Tutkimustulosten avulla saatiin selvitettyä työntekijöiden tämänhetkinen työviihtyvyyden sekä sitoutuneisuuden taso, joka oli tulosten perusteella erittäin hyvä. Eniten työviihtyvyyteen vaikuttivat esimiestyöhön liittyvät asiat sekä kiinnostavat työtehtävät, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, mukavat työkaverit, peruspalkka sekä yrityksen ja oman arvomaailman kohtaaminen ja näiden toteutumiseen oltiin myös erittäin tyytyväisiä. Kehittämissuhteet puolestaan koskivat tiedonkulun toimivuutta eri osastojen välillä, melun tasoa avokonttorissa, oikeudenmukaisempaa palkitsemisjärjestelmää, työn tasaisempaa jakaantumista sekä huomion kiinnittämistä avokonttorin ilmastointiin. Tutkimustuloksista päätellen suurempiin muutoksiin tuskin on tarvetta Yrityksen X asiakaspalveluosastolla, mutta pienillä muutoksilla saataisiin työviihtyvyyttä nostettua entisestään.

Asiasanat: sitoutuminen, henkilöstö, työtyytyväisyys, esimiestyö, työympäristö

Piia Puustinen

**Employee satisfaction and commitment in the customer service department**

Year	2015	Pages	70
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out those factors which most affect employee satisfaction and commitment in the customer service department in company X. The thesis was commissioned by an international logistics company which wanted to stay anonymous because of the topic of the thesis and because of this, the name company X is used in the text.

One of the most important jobs of HRM is finding out ways to improve employees feel about their jobs so that these employees would become more committed to their work. In the other words commitment can be defined as a relationship between employees and the organization. From the service organization's point of view employee satisfaction and commitment are very important things because their effect extends not only inside the company but also directly to customers.

The theoretical framework focuses firstly on the benefits of employee commitment and it presents a variety of commitment theories from 1960s onwards. In addition the theoretical framework focused on factors affecting employee satisfaction and commitment in accordance the following areas: recruitment, job orientation, motivation, rewarding, working environment, well-being and leadership. Also generation Y and changes in work expectations were one of the themes in the theoretical context.

The research part of the thesis was carried out as a quantitative survey due to the large study population. The survey investigated employee backgrounds, which factors employees find out the most important from the job satisfaction and commitment point of view, how satisfied employees are with these factors in company X, what employees think about working in open-space office and what kind of future plans employees have. Employees also had opportunity in the survey to tell in their own words about their job satisfaction and possible development areas.

The research results showed that the level of job satisfaction and commitment is very high at the moment. Results showed that the work of supervisors, interesting and versatile work, the opportunity to develop own skills, co-workers, salary and the values of organization are those factors which most affect job satisfaction and commitment in the customer service department in company X and employees were also very satisfied with these factors. On the other hand, possible development areas according to survey related to the functioning of the flow of information between different departments in company X, the level of noise in the open-plan office, a fairer rewarding system, distribution of work and attention to the open-plan office air-conditioning. The study results showed that there is no need for bigger changes in company X but with small changes it would be possible to increase job satisfaction and commitment even more.

Keywords: commitment, employee, job satisfaction, leadership, working environment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja työn rajaus .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Työn rakenne .....	9
2	Sitouttaminen ja sitoutuminen .....	9
2.1	Sitouttamisen ja sitoutumisen hyödyt .....	10
2.2	Sitoutumisteoriat.....	11
2.2.1	Side-bet-malli.....	11
2.2.2	Psykologinen lähestymistapa.....	12
2.2.3	Allenin ja Meyerin sitoutumismalli .....	12
2.2.4	Mitchell: siteet, yhteensopivuus ja uhraus .....	13
2.2.5	Neljän komponentin malli .....	13
3	Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat tekijät .....	14
3.1	Rekrytointi.....	15
3.2	Perehdyttäminen työhön.....	16
3.3	Työmotivaatio .....	18
3.4	Palkitseminen .....	19
3.5	Työilmapiiri ja -ympäristö .....	20
3.6	Työhyvinvointi ja esimiestyö.....	22
4	Y-sukupolvi ja muuttuneet työelämäodotukset .....	23
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	26
5.1	Taustamuuttajat .....	27
5.2	Työiihtyvyyden vaikuttavat tekijät sekä niiden toteutuminen.....	31
5.3	Avoimet kysymykset .....	50
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	52
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	53
7	Yhteenveto .....	56
	Lähteet .....	59
	Kirjallisuus .....	59
	Liitteet.....	64

## 1 Johdanto

Omaa työtään arvostava henkilöstö on organisaatiolle tärkeä sekä joustava voimavara ja ilman henkilöstöä organisaatio ei voi toimia. Yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilöstön sitouttaminen työhön ja organisaatioon sekä henkilöstön työmotivaation ylläpitäminen. (Viitala 2007, 10-11.) Lähtökohtaisesti yritykseen sitoutuneet sekä työhönsä motivoituneet työntekijät tekevät työnsä hyvin. Henkilöstön sitoutuminen sekä oikeanlaisen tahtotilan löytyminen työn tekemiseen vaativat työntekijöiden osalta kunnollisia työolosuhteita sekä työn merkityksen sisäistämistä, mutta myös paljon muuta. (Viitala 2007, 70-71.)

Jatkuva henkilöstön vaihtuvuus on organisaatiolle kallista. Koska organisaation syntyminen, toiminta sekä menestyminen ovat kaikki riippuvaisia siellä työskentelevästä henkilökunnasta, täytyy tästä organisaation henkisestä pääomasta huolehtia. Henkilöstö on organisaatiolle yksi tärkeimmistä kilpailueduista markkinoilla, joten sitä täytyy myös kehittää jatkuvasti. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstön vaihtuvuuden syitä on tutkittu paljon ja työpaikoilla seurataankin usein työsuhteensa lopettaneiden henkilöiden määrää sekä lopettamisen syitä esimerkiksi lähtöhaastatteluiden avulla. Tavallisimpia syitä työsuhteen lopettamiseen ovat heikko mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, huonot etenemismahdollisuudet, haasteiden vähäisyys, arvojen ja kulttuurin ristiriita organisaation ja työntekijän välillä, tyytymättömyys palkkaan, puutteet työympäristössä, stressi, epävarmuus työhön tai työoloihin liittyen, vaikuttamismahdollisuuksien ja palautteen puuttuminen, liian suuri tai vähäinen vastuu, tyytymättömyys työaikoihin, epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla ja muutokset sekä tyytymättömyys organisaatioon, johon tai kollegoihin. (Liukkonen 2009, 235-236.)

Henkilöstön sitoutuminen opinnäytetyön aiheena on hyvin mielenkiintoinen, sillä sen vaikutus organisaatiossa näkyy monelle eri taholle. Esimerkiksi palveluorganisaatiossa henkilöstön sitoutumisen sekä työmotivaation vaikutukset eivät näy ainoastaan sisäisesti, vaan vaikutukset heijastuvat myös suoraan asiakkaille. Mikäli asiakaskontaktissa olevat työntekijät eivät ole tyytyväisiä johonkin asiaan työssään, saattaa tämä näkyä huonona asiakaspalveluna. Työhönsä sitoutumattoman sekä heikosti motivoituneen työntekijän palvelutaso saattaa jäädä alhaiseksi, jolloin asiakkaiden tarpeet jäävät täyttämättä. (Grönroos 2001, 463.) Kun organisaation lähtökohtana on kohdella henkilöstöään samalla tavalla, kuin asiakkaitaan, ovat työntekijät tyytyväisiä, mikä puolestaan heijastuu myös asiakkaisiin (Selin 2013, 196).

Opinnäytetyön aihe löytyi nykyisestä työpaikastani, jossa työskentelen palveluneuvojana avokonttorissa, call-center-ympäristössä, jossa työtehtävät sekä asiakkaiden palveleminen hoidetaan sekä puhelimitse että sähköpostitse. Asiakaspalveluosasto jakaantuu kolmeen osastoon

työtehtävien mukaan. Kyseessä on suuri kansainvälinen kuljetusalan yritys, joka tarjoaa pikakuljetuspalveluita niin yrityksille, kuin yksityishenkilöillekin maailmanlaajuisesti. Toimeksiantajayritys on kuitenkin opinnäytetyön aiheen takia halunnut pysyä nimettömänä, joten yritykseen tekstin yhteydessä viitattaessa käytetään nimeä Yritys X.

Opinnäytetyön aihe henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat tekijät koskee nimenomaan Yritys X:n asiakaspalveluosastoa, jossa myös itse työskentelen. Toimeksiantajayrityksen kyseisellä asiakaspalveluosastolla on henkilöstön vaihtuvuus ollut viimeisen vuoden aikana suurta ja tästä syystä henkilöstön työviihtyvyydestä sekä työhön sitoutumisesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä haluttiin saada ajan tasalla oleva tilannekatsaus, jotta mahdollisiin kehittämiskohteisiin voitaisiin puuttua.

### 1.1 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön sitouttamisen merkitykseen palveluorganisaation näkökulmasta sekä henkilöstön työviihtyvyyteen ja sitä kautta työhön sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sitouttamisteorioita sekä niiden kehitystä aina 60-luvulta nykypäivään saakka, henkilöstön sitouttamista ja sen merkitystä palveluorganisaatiossa sekä henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käsitellään yhtenä näkökulmana sukupolvien vaihtumista työelämässä ja käydään läpi Y-sukupolvea sekä muuttuneita työelämäodotuksia aiheen ajankohtaisuuden takia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, minkälaiset tekijät vaikuttavat eniten henkilöstön työviihtyvyyteen Yritys X:n asiakaspalveluosastolla ja kuinka hyvin nämä tekijät ovat toteutuneet Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijöiden mielestä ja missä olisi vielä mahdollisesti parantamisen varaa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle luotettavaa sekä viimeaikaisinta tietoa henkilöstön työviihtyvyyden sekä työsitoutumisen tasosta, jotta henkilöstön vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä ja työntekijöiden sitouttamista organisaatioon sekä työhön lisättyä.

### 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tavoitellaan yleistettävissä olevaa tietoa, joka voidaan esittää numeerisessa muodossa. Toisin sanoen tutkimuskysymykset laaditaan niin, että ne ovat mitattavassa muodossa. (Räsänen 2005, 90-91.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tarkastellaan havainnoimalla eli mittamalla. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu siten, että valitulle tutkimusjoukolla, eli tässä tapauksessa Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijöille teetetään kyselymuotoinen tutkimus, jonka tulokset ovat mitattavassa muodossa. Kysymykset voidaan laatia esimerkiksi niin, että vastaajan on arvioitava aiheen tärkeyttä tietyllä, etukäteen määritellyllä asteikolla. (Räsänen 2001, 89.) Ennen kyselytutkimuksen teettämistä tutkimusjoukolla kerätään tutkimuksen taustaksi sopivaa aineistoa, jota hyödyntäen tutkimuskysymykset laaditaan ja, jonka perusteella tutkimustuloksia voidaan analysoida (Aaltola 2001, 75).

Tutkimustulosten tulkintaan sekä esittämiseen vaikuttavat asetetut tutkimuskysymykset. Jos verrataan esimerkiksi kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset antavat paljon syvällisempää tietoa, kuin kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadut tulokset. (Räsänen 2005, 92.) Kvalitatiivista tutkimusta on myös mahdollista käyttää yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa esimerkiksi niin, että kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset laaditaan kvalitatiivisen esiselvityksen avulla (Taloustutkimus Oy).

Suurelle joukolle teetettynä kvalitatiivinen teemahaastattelu olisi kuitenkin aikaa vievä prosessi. Tätä tutkimusmenetelmää varten tutkittavaa joukkoa eli Yrityksen X asiakaspalveluosaston henkilökuntaa pitäisi supistaa niin, että kyseinen tutkimus olisi mahdollista teettää ja, jotta haastateltavat henkilöt olisi mahdollista valita etukäteen. Toisin sanoen ongelmaksi saattaisi tässä tapauksessa muodostua tutkimusjoukon valinta sekä tutkimustulosten luotettavuus, sillä tutkimukseen valittaisiin henkilöt satunnaisesti eikä mielipiteitä tutkimuksen aiheeseen liittyen saataisi koko henkilökunnalta. (Tilastokeskus.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus on soveltuvin vaihtoehto tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytettäväksi, sillä kysely teetetään koko tutkimuksen kohteena olevalle asiakaspalveluosaston henkilökunnalle. Koska tutkimus on tarkoitus teettää koko asiakaspalveluosaston henkilökunnalle, on kvantitatiivinen kyselytutkimus yksinkertaisempi tapa, kuin kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen. Lisäksi tutkimustulokset voidaan esittää selkeässä sekä helposti ymmärrettävässä muodossa ja tuloksia voidaan myös helposti vertailla.

Koska kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tuloksista ei välttämättä saada syvällisempää tietoa, käytettiin tutkimuksessa myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin tutkimukseen osallistujat saivat vastata omin sanoin. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti ja tutkimus teetettiin Kyselynetti-nimisen sivun kautta, jossa oli mahdollista tehdä erilaisia tutkimuksia rajattomin kysymysvaihtoehtoin. Myöskään osallistujamäärä ei ollut rajoitettu. Kyselytutkimuksen teettämisen ajankohta osui heinä-elokuulle, joten henkilöstön kesälomat tuli ottaa huomioon saatujen vastausten lukumäärässä. Koska tutkimuksen kohteena olevan asiakaspalveluosaston



henkilökunta koostuu eri-ikäisistä ja erilaisia työntekijöitä, tuli myös näiden mahdollinen vaikutus huomioida saaduissa tutkimustuloksissa.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön johdannossa käydään läpi perustelu aihevalinnalle, eli mikä on työn keskeinen idea sekä tavoite ja miksi työn aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Lisäksi johdannossa esitellään lyhyesti tutkimusongelma, toimeksiantajayritys sekä käydään lyhyesti läpi työn tutkimusosuudessa käytettävää kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Johdannon jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, jonka alussa käydään läpi henkilöstön sitouttamista sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista, näiden hyötyjä sekä tehdään katsaus sitouttamisteorioihin 60-luvulta nykypäivään. Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät rekrytointiin, työhön perehdyttämiseen, työmotivaatioon, palkitsemiseen, työilmapiiriin ja -ympäristöön sekä työhyvinvointiin ja esimiestyöhön ja neljännessä luvussa tarkastellaan vielä Y-sukupolvea sekä muuttuneita työelämä-odotuksia.

Teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa siirrytään opinnäytetyön tutkimusosuuteen. Aluksi esitellään tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen siirrytään saatuihin tutkimustuloksiin, jotka käydään läpi aihealueittain. Tutkimusosuuden jälkeen kuudennessä luvussa esitellään teoria- sekä tutkimusosuuden pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä kehittämissuhteet. Seitsemännessä eli viimeisessä luvussa vedetään vielä opinnäytetyön pääkohdat yhteen.

## 2 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Sitouttaminen on henkilöstöjohtamisen keino, jonka avulla pyritään luomaan sellaisia arvoja, jotka pitävät työntekijän tyytyväisenä ja organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään. Sitoutuminen puolestaan voidaan määritellä työntekijän ja organisaation välillä tapahtuvaksi vastavuoroiseksi prosessiksi. Toisin sanoen sitoutuminen on työntekijän ja organisaation välille muodostuva side. Side on joko vahva tai heikko riippuen siitä, millä tavalla työntekijä kokee esimerkiksi omien henkilökohtaisten tarpeidensa sekä arvojensa kohtaavan organisaation arvojen kanssa. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennoitumista sekä organisaatioon kiinnittymistä ja se näkyy työntekijän toiminnassa siten, millä tavalla hän haluaa ajaa omia intressejään sekä organisaation etua. Työpanoksellaan työhönsä sitoutunut ja motivoitunut yksilö edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tämän lisäksi kehittää omaa osaamistaan sekä työympäristöään. (Jokivuori 2002, 17, 19.)

Jos työntekijän asenne työn tekemiseen on se, että pyydetyt ja pakolliset asiat hoidetaan, ei ole kyse sitoutumisesta, vaan hyväksymisestä. Työhön sitoutuminen koostuu työntekijän työasenteesta ja työkäyttäytymisestä ja sitä voidaan tarkastella kolmen eri osa-alueen kautta, joita ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutuminen on myös riippuvaista sitoutumisen kohteesta, joita voivat olla ammatti, työtehtävä, organisaatio tai asiakkaat ja sitoutumiseen vaikuttavat tilanteet sekä ne ihmiset, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, ottaa vastuun omasta työstään, työyhteisöstään sekä sen kehittämistarpeista. Sitoutumaton työntekijä puolestaan vastustaa työntekoa esimerkiksi viivytyllä sekä vetäytymisellä. (Lämsä 2005, 92.)

Tavallisimpia esteitä työntekijöiden sitoutumiselle työhön ovat liian vähäiset mahdollisuudet itseohjautuvaan työn tekemiseen, yhteisöllisyyden tunteen puuttuminen sekä epäonnistumiset päämäärien luomisessa ja niiden tavoittamisessa niin, että työstä löydettäisiin perinteistä palkkasuhdetta merkityksellisempi ja syvällisempi tarkoitus. Organisaatioiden kansainvälistyvässä kilpailussa työntekijöiden arvonluonti organisaatioille ei voi perustua ainoastaan osaamiseen, vaan pitkäaikainen kilpailuetu vaatii myös henkilöstön vahvaa sitoutumista, luovuutta sekä aloitteellisuutta. Pitkäaikaisen kilpailuedun hankinnassa ja ylläpitämisessä henkilöstöjohtamisen haasteet korostuvat nimenomaan henkilöstön sitouttamisessa työhön ja organisaatioon. (Alasoini 2009, 3-4.)

## 2.1 Sitouttamisen ja sitoutumisen hyödyt

Henkilöstön sitouttaminen työhön ja organisaatioon sekä työmotivaation ylläpitäminen ja kehittäminen ovat yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Ilman sitoutunutta ja omaa työtään arvostavaa henkilöstöä organisaatio ei voi toimia ja tästä henkisestä pääomasta täytyykin pitää huolta ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti. (Viitala 2007, 10-11.)

Organisaatiotyypillä on suuri vaikutus siihen, kuinka tärkeänä henkilöstön sitoutumista pidetään organisaation toiminnan kannalta. Esimerkiksi palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa sitoutunut henkilöstö on tärkeässä asemassa organisaation menestyksen kannalta, sillä sitoutuneen ja pitkäaikaisen henkilöstön tieto ja osaaminen vaikuttavat organisaation tulokseen ja osaavaa henkilöstöä on työlästä sekä kallista korvata uudella. (Jokivuori 2002, 11.)

Nyt ja tulevaisuudessa yhä useampi työskentelee tietopainotteisissa tehtävissä, joissa vaaditaan tiedon luomista, omaksumista ja käsittelyä. Työntekijöiden tietopääomaa pidetäänkin organisaatioiden tärkeimpänä kilpailuetuna ja sen menettäminen kilpailijoille vähentää organisaation kilpailukykyä markkinoilla. Tietopainotteisen työn vuoksi työntekijöiltä vaadittava osaamistaso kasvaa jatkuvasti ja tästä syystä organisaatiot joutuvat investoimaan henkilökuntansa osaamisen kehittämiseen. Mikäli henkilöstöä ei saada pidettyä organisaation palveluk-

nessa, menevät nämä osaamisen kehittämiseen käytetyt investoinnit hukkaan. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Sitoutunut ja organisaation palveluksessa pysyvä henkilöstö tuo organisaatiolle monia etuja. Kun henkilökunta on sitoutunutta, rekrytoinnin ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen kustannuksissa säästetään, suorituskyky, tehokkuus sekä tuottavuus lisääntyvät, työntekijöiden tiedot, taidot ja kokemukset pysyvät organisaation palveluksessa, asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys säilyvät, myyntitulokset kasvavat ja organisaation kilpailukyky markkinoilla säilyy. (Lampikoski 2005 77-78.)

Sitoutunut henkilöstö ei tuo etuja ainoastaan organisaatiolle, vaan myös työntekijöille itselleen. Hyötyjä pitkäaikaisesti sitoutuneille työntekijöille ovat esimerkiksi varmuus työpaikasta, erilaisten etujen kertyminen, eläke-edut sekä ihmissuhteiden ja sosiaalisen ympäristön pysyvyys. Sitoutuminen on siis työntekijälle parhaassa tapauksessa kannattavaa ja edullista. (Lampikoski 2005, 79.)

## 2.2 Sitoutumisteoriat

Sitoutuminen on moniulotteinen käsite ja siitä on olemassa useita erilaisia teorioita, jotka ovat kehittyneet ja rakentuneet aikaisempien teorioiden pohjalta. Side-bet-malli, psykologinen lähestymistapa, Allenin ja Meyerin sitoutumismalli, Mitchellin sitoutumisteoria sekä neljän komponentin malli ovat kaikki esimerkkejä sitoutumisteorioista ja ne ovat kehitysvaiheita, joilla on ollut merkittävä vaikutus sitoutumisen tutkimuksessa sekä eri sitoutumismallien kehittämisessä. (Cohen 2007, 338.)

Koska ihmiset arvostavat eri tavalla eri asioita, voivat myös työntekijöiden saamat hyödyt organisaatiolta poiketa toisistaan ja työntekijöiden sitouttamisessa tämä tulisikin ottaa huomioon erilaisten sitouttamiskeinojen muodossa. (Cohen 2003, 5.) Jotta henkilöstön sitoutumista työhön ja organisaatioon nykypäivänä voitaisiin ymmärtää paremmin, on tärkeää tietää, millä tavalla työhön sitoutuminen on kehittynyt ja muuttunut aina ensimmäisestä kehitetystä sitoutumisteoriasta 1960-luvulta nykypäivään (Cohen 2007, 338).

### 2.2.1 Side-bet-malli

Side-bet-malli on Howard Beckerin 1960-luvulla luoma sitoutumisteoria, joka on toiminut pohjana sekä suunnan näyttäjänä myöhemmille sitouttamisen tutkimuksille. Tämä kyseinen teoria on muodostanut sitoutumistutkimuksen ensimmäisen vaiheen ja se on näkemys työntekijän sitoutumisesta sekä sitoutumisen synnystä organisaatioon. Side-bet-malli perustuu työntekijän piilotettuihin sijoituksiin, jotka työntekijä menettäisi irtisanoutuessaan yrityksestä. Toisin

sanoen työntekijän uransa aikana tekemät uhraukset menisivät hukkaan, mikäli työntekijä päättäisi lähteä organisaatiosta. (Cohen, 2007, 338.)

Nämä työntekijän piilotetut investoinnit voivat Beckerin mukaan liittyä esimerkiksi imagon säilyttämiseen, oman aseman ylläpitämiseen, työhön käytettyihin uhrauksiin sekä kulttuurin tai organisaation muodostamiin käyttäytymisnormeihin (Becker, 1960, 36-38). Nämä työntekijän piilotetut sijoitukset yhdessä parempien vaihtoehtojen puuttumisen kanssa muodostavat työntekijän sitoutumisen. Mitä enemmän työntekijällä näitä piilotettuja sijoituksia on, sitä vahvempi työntekijän sitoutuminen organisaatioon on. Beckerin Side-bet-malli on ollut suunnan näyttäjänä monille myöhemmille teorioille ja tutkimuksille. Esimerkiksi 1990 luvulla kehitetyssä ja myöhemmin tässä opinnäytetyössä esitettävässä Allenin ja Meyerin sitoutumismallissa toimii tämä Side-bet-teoria yhtenä osana. (Cohen 2007, 338.)

### 2.2.2 Psykologinen lähestymistapa

Psykologinen lähestymistapa organisaatioon sitoutumiseen perustuu taloudellisten kannustimien sijaan psykologisiin tekijöihin. Tunnetuin psykologiseen lähestymistapaan kuuluva teoria on Porterin, Mowdayn sekä Steersin vuonna 1974 kehittämä OCQ-teoria, joka mittaa työntekijän organisaatioon sitoutumista muidenkin, kuin taloudellisten kannustimien näkökulmasta. Tämä kyseinen teoria mahdollisti työtyytyväisyyden mittaamisen organisaatiossa ja tämän myötä havaittiin, että työpaikan vaihtotiheys kertoo työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta enemmän, kuin työtyytyväisyyden mittaaminen. (Cohen 2007, 338-339.)

Tämän kyseisen sitoutumisteorian mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon muodostuu kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan työntekijä hyväksyy työnantajan arvot sekä tavoitteet ja myös uskoo niihin. Toisen näkökulman mukaan työntekijä on valmis tekemään töitä organisaation etujen mukaisesti ja kolmanneksi työntekijältä löytyy tahto ylläpitää työsuhdettaan. (Cohen 2007, 338-339.)

### 2.2.3 Allenin ja Meyerin sitoutumismalli

Allenin ja Meyerin vuonna 1990 kehittämän sitoutumismallin mukaan sitoutumisen kolme eri lajia ovat velvollisuuteen perustuva sitoutuminen, hyötyyn perustuva sitoutuminen sekä tunteisiin perustuva sitoutuminen. Velvollisuuteen perustuva sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee organisaatiosta lähdön olevan liian aikaista tai, että lähtö vaikuttaisi työhyönteisön toimintaan haitallisesti. Hyötyyn perustuvassa sitoutumisessa työntekijä saattaa olla sitoutunut organisaatioon siitä syystä, että hän ei usko saavansa samanlaisia etuja muualla, kuin nykyisessä työpaikassa. Näitä etuja voivat olla esimerkiksi työkaverit, palkkaus, työn määrä tai mikä tahansa muu työntekijän tärkeänä pitämä etu. (Kuusisto 2003, 26-27.)

Tunteisiin perustuva sitoutuminen puolestaan on Allenin ja Meyerin sitoutumismallin mukaan voimakkain sitoutumisen muoto. Tässä tilanteessa työntekijän omat arvot kohtaavat organisaation arvojen, tarkoituksen sekä tavoitteiden kanssa ja työntekijä haluaa olla mukana organisaation toiminnassa ja toteuttaa sen tulevaisuutta. Tunteisiin perustuva sitoutuminen on erityisesti tietotyössä, jota myös asiakaspalvelutyö on, ehdottoman tärkeää, jotta työn laadukkuus säilyisi. Kun työntekijä on sitoutunut työhön sekä organisaatioon tunnepohjaisesti, näkyy tämä sitoutuminen omaan osaamiseen panostamisena, työsuorituksiin motivoitumisena sekä henkilökohtaisen vastuun kantamisena. (Kuusisto 2003, 26-27.)

#### 2.2.4 Mitchell: siteet, yhteensopivuus ja uhraus

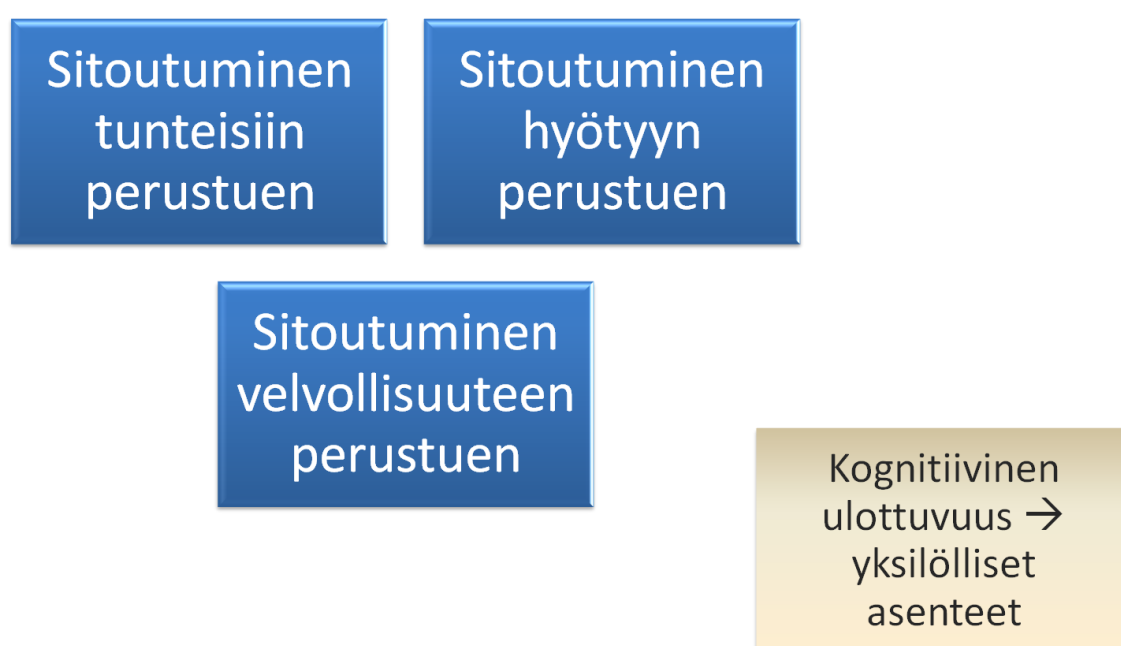
Vuonna 2001 työhön sitoutumista on tutkittu kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat siteet, yhteensopivuus ja uhraus. Siteillä viitataan verkostojen määrään, joka työntekijällä on organisaatiossa sekä paikkakunnalla. Yhteensopivuudella puolestaan tarkoitetaan organisaation sekä työn sopivuutta työntekijän omiin tarpeisiin ja arvoihin, mutta lisäksi myös työntekijän omaa arviota siitä, miten hän kokee sopivansa yhteisöön sekä ympäristöön. Uhrauksilla tarkoitetaan materiaalisia ja psyykkisiä arvostuksia, joista työntekijä joutuisi luopumaan organisaatiosta lähtiessään. (Kuusisto 2003, 27.)

Tässä sitoutumismallissa tunteisiin perustuva sitoutuminen ei painotu niin vahvasti, vaan työn ulkopuoliset siteet korostuvat enemmän työhön sitoutumisessa. Tunne ja kokemus yhteisöllisyydestä kuvastavat työntekijän siteiden määrää organisaatiossa ja yhteisöllisyyden suosiminen onkin työntekijän sekä itse organisaation edun mukaista erityisesti tieto-organisaatiossa. Yhteisölliset tavat toimia edesauttavat osaamisen jakamista sekä työntekijöiden sitoutumista. Lisäksi nämä toimintatavat edistävät työntekijän omaa oppimista sekä kehittymistä ja tätä kautta työssä oppiminen lisääntyy ja työntekijän arvo ja merkitys yrityksessä kasvavat. (Kuusisto 2003, 28.)

#### 2.2.5 Neljän komponentin malli

Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malliin ovat Kell ja Motowildo lisänneet neljänneksi komponentiksi kognitiivisen ulottuvuuden. Tämä neljän komponentin malli on esitetty kuviossa 1. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan työntekijän yksilöllisiä asenteita työhön ja Kellin ja Motowildon mukaan tämä on hyvin oleellinen tekijä, jota kolmen komponentin malli ei tarpeeksi huomioi. Työntekijän omat asenteet sekä uskomukset ohjaavat Kellin ja Motowildon mukaan työntekijän käyttäytymistä ja tämä on oleellista siinä, millä tavalla työntekijä kokee ja sisäistää organisaation omat tavoitteet, normit sekä arvot. (Kell & Motowildo 2012.)

Kell ja Motowildo ovat testanneet yksilöiden luonteenpiirteiden vaikutusta tutkimalla yliopisto-opiskelijoiden luonteenpiirteitä ja heidän yliopisto-organisaatioon sitoutumiseen johtavaa käyttäytymistään. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella yksilöiden erilaiset persoonalliset luonteenpiirteet saattavat vaikuttaa organisaatioon sitoutumisessa. Luonteenpiirteistä esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuus vaikuttaisi tutkimuksen mukaan eniten affektiiviseen sitoutumiseen ja tunnollisuus puolestaan kognitiiviseen sitoutumiseen. Kellin ja Motowildon mukaan oleellista työntekijän organisaatioon sitoutumisessa on oikeanlaisten henkilöiden rekrytoiminen organisaation työntekijöiksi. Lisäksi Kellin ja Motowildon mukaan olisi jo rekrytointivaiheessa tärkeää saada mitattua sitä, miten hyvin yksilön sekä organisaation arvot kohtaavat. (Kell & Motowildo 2012.)



Kuvio 1: Neljän komponentin malli

### 3 Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstön sitoutumista voidaan kuvata kolmen ominaisuuden perusteella, joita ovat vahva usko organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin, halu tehdä töitä organisaation hyväksi ja halu ylläpitää jäsenyyttä organisaatiossa. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaation tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, arvostaa organisaation jäsenyyttä ja on halukas ylläpitämään työsuhdetta. Työntekijä hyväksyy organisaation arvot, visiot sekä strategiat ja uskoo työsuhteen hyödyllisyyden ja kannattavuuden jatkuvuuteen. (Lampikoski 2005, 46.)

Organisaation henkilökunta edustaa henkilöstötyön ”asiakasta”, jonka sitoutuminen organisaatioon sekä itse työhön on avainasemassa. Sitoutuminen voi kuitenkin ilmetä eri tavalla ja esimerkiksi asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät ovat usein sitoutuneet ammattiinsa ja

työhönsä, kun taas muiden työntekijöiden kohdalla ensisijaista saattaa olla sitoutuminen organisaatioon ja vasta sen jälkeen työhön. (Miettinen 2004, 26.)

Koska henkilöstön jatkuva vaihtuvuus tulee organisaatiolle kalliiksi, on henkilöstön sitoutumisen sekä työmotivaation ylläpitäminen organisaation kilpailuedun säilyttämiseksi tärkeää (Viitala 2007, 10-11.). Aina työntekijöiden vaihtuvuus ei kuitenkaan johdu tyytymättömyydestä, alhaisesta motivaatiosta tai työhön sitoutumattomuudesta, vaan syynä saattaa olla esimerkiksi nuoren työntekijän tarve laajentaa kokemustasoaan tai jo pitkään samassa tehtävässä työskennelleen työntekijän halu vaihtaa uusiin tehtäviin (Kuusisto 2003, 28).

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvussa. Automaatiokehityksen myötä yksinkertaisimmat työtehtävät katoavat ja tulevaisuudessa työelämä on paljon teknologisempi sekä monikulttuurisempi. Tästä syystä niin nuoret, kuin vanhatkaan työntekijät eivät voi olettaa, että yksi ainoa työpaikka tai ammatti pysyisi koko työuran ajan. Tietotekninen osaaminen, kielitaito sekä kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ovat tulevaisuuden työuran kannalta tärkeitä asioita ja menestymisen sekä pitkän työuran edellytyksenä ovat niin osaaminen, kuin asennekin. (Manai 2013, 10.)

### 3.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jonka päämääränä on hankkia organisaatiossa vallitsevien tilanteiden mukaan tarvittavaa henkilöstöä ja rekrytointipäätös on aina strateginen (Helsilä 2002, 20). Rekrytoinnissa tärkeää on oikeanlaisten työntekijöiden kiinnostuksen herättäminen avoimena olevaa työpaikkaa kohtaan. Tämä edellyttää perehtymistä yrityksen työnantajakuvaan sekä niiden asioiden kehittämistä, joita potentiaaliset työntekijät arvostavat. (Kuusisto 2003, 24.)

Organisaation tarve uudelle henkilöstölle voidaan selittää kolmesta näkökulmasta, joita ovat eläkkeelle poistuminen, liiketoiminnan kasvu sekä henkilöstön siirtyminen työpaikasta toiseen. Rekrytoinnissa pyritään selvittämään työnhakijan sitoutumisen taso organisaatioon ja edellytykset luoda kestävä ja pitkäaikainen sitoutuminen organisaatioon ovat sitä paremmat, mitä tehokkaammin pystytään löytämään oikeanlaisia henkilöitä, joiden ominaisuudet vastaavat niitä ominaisuuksia, joita työnhakijoilta odotetaan. (Lampikoski 2005, 180.)

Sitouttamisen näkökulmasta tarkasteltuna sopivien työntekijöiden haun organisointi on ensimmäinen tekijä kohti onnistunutta rekrytointia, sillä kiinnostus organisaatioon laskee ensimmäisen työvuoden jälkeen ja tutkimusten mukaan työntekijöiden vaihtuvuus onkin suurinta ensimmäisen työvuoden aikana. Rekrytointitilanteessa työnhakija saa ensimmäiset kosketuksensa organisaatioon ja sen toimintaan ja rekrytointitilanteessa työnhakijalle muodostuu kuva

työstä sekä työpaikasta. Tärkeää on, että työnhakijalle muodostuisi mahdollisimman totuudenmukainen kokonaiskuva työpaikasta ja myös sen huonoista puolista, sillä muutoin uusi työntekijä saattaa kohdata pettymyksiä heti työsuhteen alussa. Sitouttaminen alkaakin jo ensikontakteista työntekijän ja organisaation välillä ja kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat työnhakijan halukkuuteen jatkaa organisaation palveluksessa. (Lampikoski 2005, 180-181.)

Nuorten työntekijöiden työelämäodotukset eivät aina välttämättä vastaa todellisuutta. Korkeat työelämäodotukset, jotka eivät vastaa todellisuutta, saattavat tuoda mukanaan haasteita nuorten työmotivaatioon liittyen. Erityisesti nuoret työntekijät odottavat työnantajalta rehellisyyttä ja avoimuutta. Työnkuvan on oltava selkeästi kerrottuna työpaikkailmoituksessa, jotta työnhakija ei joudu työhaastattelussa tilanteeseen, jossa avoin tehtävä osoittautuikin joksikin muuksi, kuin mitä työnhakija oli olettanut. Mikäli näin käy, aiheuttaa se harmia niin työnhakijalle, kuin työnantajallekin: työnhakija saattaa kokea tulleen huijatuksi ja petetyksi, kun odotukset eivät vastaa totuutta, kun taas työnantaja saattaa ajatella tehneensä virheellisen valinnan rekrytointitilanteessa. (Manai 2013, 16.)

Joillakin organisaatioilla on tapana hankkia uusia osajia vuokratyövoimana ja Suomessakin henkilöstöpalvelujen käyttö on kasvussa. Vuokratyövoima on organisaatioille tapa pitää työvoiman tarve tasapainossa ja sen etuna on, että organisaatio voi rekrytoida vuokratyöntekijän itselleen ja sitouttaa hänet organisaatioon, mikäli organisaatio kokee vuokratyöntekijän palvelukseensa sopivaksi. Sitouttamisen näkökulmasta vuokratyövoiman huonona puolena voidaan kuitenkin pitää vuokratyöntekijöiden sitouttamisen vaikeutta organisaatioon, sillä organisaation arvoihin ja strategiaan samaistuminen on vuokratyöntekijöille haastavaa. (Lampikoski 2005, 191-192.)

### 3.2 Perehdyttäminen työhön

Uuden työn aloittaminen on tulokkaalle aina tilanteena stressaava ja epävarma. Stressiä ja epävarmuutta uuden työn aloittamisessa luovat työsuhteen jatkuvuus, työntekijän rooli, kyvyt ja osaaminen suhteessa uuteen työtehtävään sekä työntekijään itseensä kohdistuvat odotukset. Tavoitteena uuden työntekijän kohdalla on kuitenkin mahdollisimman nopea sitoutuminen ja tästä syystä tarvitaankin osaavaa ja huolellista perehdyttämistä, jotta uudella työntekijällä syntyisi luottamusta niin itseään, kuin uutta työympäristöään kohtaan. (Kuusisto 2003, 116-117.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaatioon, työympäristöön sekä työhön tutustuttamista. Perehdyttämisen tarkoituksena on tämän lisäksi tutustuttaa uusi työntekijä esimieheen ja työkavereihin, nopeuttaa uuteen työhön siirtymistä, luoda positiivista työnantajakuva, opet-



taa tunnistamaan kehittymismahdollisuudet sekä organisaatiokulttuurin merkitys sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Perehdyttäminen aiheuttaa paljon lisätyötä organisaatiossa, mutta siitä huolimatta se tulisi nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Kunnolla hoidettu uuden työntekijän perehdyttäminen edesauttaa sitoutumista ja organisaation on mahdollista tällä tavoin saada uudesta tulokkaasta pitkäaikainen työntekijä palvelukseensa. (Moisalo 2011, 322-323.)

Onnistunut perehdyttäminen toteutuu huolellisen suunnittelun sekä toteutuksen kautta ja on yhtäjaksoinen ilman keskeytyksiä. Perehdyttämistä varten mietitään toteutettavat vaiheet, tarvittavat roolit sekä käytettävät resurssit. Tilanteita, joissa esimerkiksi perehdyttäjä on sairauslomalla, tulee vastaan jokaisessa organisaatiossa. Jotta perehdyttämisjakso voitaisiin kuitenkin hoitaa suunnitelman mukaisesti ja yhtäjaksoisesti, täytyy perehdyttäjälle olla olemassa varahenkilö. (Moisalo 2011, 324.)

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, jonka aikana uudella työntekijällä on mahdollisuus päästä sisään työhön, työyhteisöön sekä organisaatioon. Perehdyttämisen aikana uudelle työntekijälle tuodaan paljon uutta keskeistä tietoa, jonka avulla uusista työtehtävistä suoriutuminen on mahdollista. Jos perehdyttäminen ei syystä tai toisesta ole onnistunut toivotulla tavalla, on mahdollista, että työsuhde päättyy jo koeaikana. (Moisalo 2011, 336.)

Erityisesti tietopainotteinen työ, jota myös asiakaspalvelu ja palveluneuvojan työ ovat, on kasvussa organisaatioissa tietotekniikan sekä koulutustason kasvun myötä ja tästä syystä sitouttaminen tämän kaltaiseen työhön kunnollisen perehdyttämisen kautta onkin tärkeää, sillä yritykselle saadaan kilpailuetua tiedon nopeasta muokkaamisesta ja kyvystä hyödyntää sitä innovaatioihin sekä uudistumiseen. Tietotyöksi voidaan määritellä kaikki sellainen työ, jossa tietoa käsitellään sekä käytetään päätöksentekoon, ongelmanratkaisuun, toiminnan ymmärtämiseen ja sen suuntaamiseen sekä kehittämisen helpottamiseen. (Kuusisto 2003, 17-19.)

Jatkuva henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa tyypillisesti organisaation laatuongelmien lisääntymisen. Mitä enemmän organisaatioon on lyhyen ajan sisällä rekrytoitu uusia työntekijöitä, sitä enemmän siellä on myös eri tahoilta hankittua työkokemusta, joka näkyy prosessien sujuvuuden heikentymisenä, aikataulujen viivästymisenä sekä muun toiminnan hitautena. Mikäli uusien työntekijöiden perehdyttäminen uuteen työhön on ollut puutteellista, saattaa se johtaa reklamaatioihin, välittömiin kustannuksiin, asiakkaiden menetyksiin sekä yrityksen maineen vahingoittumiseen. (Kuusisto 2003, 20-21.)

Asiakaspalvelussa ilmenevät puutteellisuudet ja toistuvat virheet vaikuttavat lisääntyneeseen yrityksen uskottavuuden heikkenemisen kautta, mutta sillä on myös vaikutusta työntekijöiden mielialaan sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Motivoituneet työntekijät haluavat

tehdä hyvää ja laadukasta työtä. Mikäli turhautuminen työn heikkoon laatuun on jatkuvaa, on sillä vaikutusta kahdella eri taholla. Työmäärän lisääntyminen johtaa helposti laadusta tinkimiseen ja vaikeiden sekä mahdottomilta tuntuvien työtehtävien edessä työhön sitoutuminen heikkenee. (Kuusisto 2003, 21.)

Asiakaspalvelutyössä kasvanut henkilöstön vaihtuvuus saattaa heijastua asiakasuskollisuudessa. Tietotyössä asiakkaalla saattaa usein olla oma yhteyshenkilönsä ja jos tämä kokenut työntekijä päättää lähteä pois yrityksestä, on työntekijän menettämisen lisäksi vaarana myös asiakkaan menetys, joka puolestaan aiheuttaa menetyksiä kassavirtaan. Lisäksi uusien asiakkaiden hankinta on huomattavasti vaikeampaa, kuin olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen. (Kuusisto 2003, 21-22.)

Kunnollinen perehdyttäminen heti työsuhteen alkaessa varmistaa, että uusi työntekijä on perillä yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä liiketoimintaperiaatteista. Tämän myötä varmistetaan paitsi uuden työntekijän sitoutuminen myös työn laadukkuus sekä mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa, palvelua ja tuotteita, mikä puolestaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kuusisto 2003, 22.)

### 3.3 Työmotivaatio

Sana motivaatio on alun perin johdettu latinankielisestä liikkumista tarkoittavasta sanasta ”movere”. Myöhemmin sana motivaatio on saanut muitakin merkityksiä ja nykyisin sillä tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Sanan motivaatio merkityksen ymmärtäminen ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan on ymmärrettävä eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien sekä erilaisen koulutustaustan omaavien henkilöiden motivaatiota sekä sitä lisääviä tekijöitä. (Kauhanen 2009, 112, 114.)

Työmotivaatio voidaan määritellä työntekijän sisäiseksi vireystilaksi, joka ohjaa työntekijän toimintaa jotakin määriteltyä tavoitetta kohti. Sisäisten tekijöiden lisäksi työmotivaation voimakkuuteen vaikuttavat ulkoinen ympäristö sekä johtamistapa. Ihannetilanteessa työntekijän omat sekä organisaation arvot ja tavoitteet kohtaavat, jolloin työntekijä kokee työn mielekkääksi ja innostavaksi. (Kauhanen 2010, 83.)

Motivaation merkitys on suuri jokaisessa yrityksessä toimialasta riippumatta. Jotta työntekijän työn laatu yltäisi parhaimmalle mahdolliselle tasolle, tarvitaan työmotivaatiota. Korkean työnlaadun lisäksi motivaatio mahdollistaa innovatiivisen ajattelun sekä toiminnan. Menestyvä yritys houkuttelee uusia työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita ja osaavia. Toisin sanoen yrityksen menestys voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon positiivisella tavalla. (Repo 2007, 20.)

Tavallisesti palkitsemisella pyritään ylläpitämään työntekijöiden motivointia ja sitoutumista, mutta pelkkä palkitseminen ei kuitenkaan riitä työntekijöiden motivoimiseen. Palkitsemisen lisäksi on tärkeää huomioida myös esimiehen ja työntekijän suhde, osaamisen taso sekä mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen. (Ruohotie 1999, 28.) Motivoitunut työntekijä tekee töitä laadukkaan tuloksen eteen. Työntekijän sitoutuminen laadun ylläpitämiseen kuitenkin heikkenee, jos esimerkiksi johtaminen, prosessien hallinta tai henkilöstön osaaminen eivät osaltaan mahdollista laadukasta työskentelyä. Henkilöstön sitoutuminen organisaatiossa vähenee ja työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy, mikäli työntekijät kohtaavat jatkuvia pettymyksiä ja joutuvat tinkimään laatustandardeista. (Kuusisto 2003, 21.)

Informaatioteknologian sekä tekniikan hyödyntämisen lisääntyminen työelämässä ovat johtaneet siihen, että työn lisääntyminen on muuttunut aikaisempaa käsitteellisemmäksi. Yksilöiden odotukset ja vaatimukset työltä ovat koulutustason myötä muuttuneet ja vapaa-ajan merkitys korostunut yhä enemmän. Tämä aiheuttaa haasteita organisaatioissa, sillä työntekijöiden innovatiivisuutta ja energisyyttä ei välttämättä osata hyödyntää oikealla tavalla. Nykypäivänä tulisikin keskittyä niihin tekijöihin, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja tunteita, jotta itse työ ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettaisiin mielekkääksi. (Kuusisto 2010, 83.)

### 3.4 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmällä on useita merkityksiä organisaatiossa. Se vaikuttaa siihen, miten organisaatio saa osaavia työntekijöitä palvelukseensa sekä siihen, miten organisaatio saa pidettyä tämän osaavan henkilöstön palveluksessaan. Tämän lisäksi palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen tehdä töitä tulosten eteen sekä haluun oman osaamisen kehittämiseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisjärjestelmä ei edistä työntekijöiden sitoutumista. (Viitala 2006, 248.)

Raha, edut sekä tunnustukset ovat tapoja palkita henkilöstöä hyvin tehdystä työstä ja työntekijöiden palkitsemisen tavoitteena onkin luoda sitoutumista, onnistumisia, rehellisyyttä sekä innostusta. Monissa organisaatioissa palkitseminen on myös tehokkain keino kasvattaa työntekijöiden tehokkuutta työsuorituksissa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä luo positiivista työilmapiiriä ja epäonnistuessaan se voi johtaa epäoikeudenmukaisuuteen, kateuteen ja epä tietoisuuteen. (Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Erinomaiset työsuoritukset tunnustetaan ja palkitaan palkitsevassa organisaatiossa ja onnistumiset työssä huomioidaan aineellisin sekä aineettomin palkitsemiskeinoin. Toimivan palkitsemisen edellytyksenä on, että työntekijät ovat tietoisia palkitsemisen perusteista ja he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Organisaation palkitsevuutta voidaan mitata kahdesta eri näkö-

kulmasta, joita ovat suorituksiin perustuva palkitseminen sekä tunnustuksen, palautteen ja kiitoksen antaminen. Palkitsevassa organisaatiossa positiivinen sekä rakentava palaute on välitöntä ja on yhteydessä työntekijän suoritustasoon ja suoritustaso puolestaan on yhteydessä kehittymismahdollisuuksiin sekä uralla etenemiseen. (Sistonen 2008, 135.) Suoritusperusteisen palkitsemisen tarkoituksena puolestaan on kannustaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja tätä kautta kehittää organisaation suorituskykyä (Sistonen 2008, 191).

Hyvin menestyvissä organisaatioissa palkitseminen ei perustu pelkästään vastuuseen ja työsuorituksiin, vaan näiden lisäksi palkitaan myös oppimisesta ja kehittymisestä. Jotta palkitseminen kohdistuisi oikealla tavalla oikeille työntekijöille, on esimiehen tunnettava työntekijöidensä osaamisen sekä suoritusten taso. (Sistonen 2008, 191.) Palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen eri osaan: taloudelliseen palkitsemiseen sekä aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen puolestaan voidaan myös jakaa kahteen osaan: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Lakisääteisiin etuihin kuuluvat rahapalkkaan liittyvät edut kuten sairausvakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja puolestaan ovat esimerkiksi luontoisedut, joita ovat esimerkiksi ateriaetu ja puhelinetu. (Kauhanen 2009, 115.)

Henkilöstön oikeanlainen palkitseminen on haastavaa. Tärkeintä palkitsemisessa on, että se olisi paitsi rahallisen, myös muun palkitsemisen ohella kannustavaa. Nykypäivänä yhä useampi kokee työssä tärkeäksi uuden oppimisen, haasteet sekä kehittymisen, joten tästä syystä moni haluaa, että myös tiedot, taidot ja osaaminen huomioidaan palkitsemisella. (Helsilä 2002, 68-69.)

### 3.5 Työilmapiiri ja -ympäristö

Työolosuhteisiin liittyviä työtytyymättömyyteen johtavia tekijöitä on henkilöstön sitouttamisen kannalta tärkeää pyrkiä vähentämään. Tyypillisiä työtytyymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi heikko esimiestoiminta, riittämätön tekninen tuki, huono yrityskulttuuri, epäjohtonmukainen palkitseminen sekä ristiriidat tiimin sisällä. (Lampikoski 2005, 207.)

Hyvä työilmapiiri on henkilöstön keskuudessa vallitsevan luottamuksen, avoimuuden, vuorovaikutuksen, optimaalisen työkuormituksen sekä tasa-arvon tulos. Kun nämä edellä mainitut työhyvinvointia kehittävät ja ylläpitävät tekijät ovat kunnossa, edesauttavat ne myös työntekijöiden sitoutuneisuutta. Myönteistä työilmapiiriä edistävät myös työnantajan, arvojen sekä tavoitteiden tunteminen ja myös arvojen sekä tavoitteiden saavuttaminen. (Lampikoski 2005, 247.) Vaikka työilmapiiri onkin jokaisen henkilökuntaan kuuluvan työntekijän vastuulla, on esimiehen rooli kuitenkin erittäin oleellinen työntekijöiden tukemisen kannalta, jotta itse työssä olisi mahdollista kokea niin mielekkyyden, kuin onnistumisen tunteita. Kun esimies

luottaa alaisiinsa, on jokaisella työntekijällä mahdollisuus sekä tilaa tehdä työtään omia taitojaan, harkintakykyään sekä kokemuksiaan hyödyntäen. (Työterveyslaitos 2010.)

Toimialasta ja työstä riippuen työskentelyolosuhteet aiheuttavat erilaisia haasteita. Haaste, joka kuitenkin yhdistää kaikkia toimialoja on kiire, eli toisin sanoen työn kuormittavuus. On hyvin yksilöllistä, millä tavalla kiireessä ja paineen alla työskentely sujuu. Työntekijöiden persoonallisuus, arvot, asenne sekä motivaatio työhön sekä osaaminen vaikuttavat siihen, millä tavalla työntekijä pystyy käsittelemään haastavat tilanteet ja työtehtävät. (Moisalo 2011, 369.)

Organisaatioiden työilmapiiri on nykyisin kiireellinen, vaativa ja tulosvastuullinen. Työpaineita luovan ilmapiirin seurauksena voidaan havaita henkilöstön psyykkistä oireilua. Epätyypilliset työajat, kiire sekä aikapaine ovat arkipäivää monelle työntekijälle. Tämän lisäksi epävarmuus työsuhteen jatkumisesta sekä epäsäännölliset työsuhteet aiheuttavat psyykkistä oireilua. (Lampikoski 2005, 208-209.) Ihmisen terveyden kannalta työnteko on monesta näkökulmasta positiivisesti vaikuttavat asia. Työn sujumisen sekä hyvinvoinnin ylläpitämisen edellytyksenä onkin kohtuullisesti kuormittava työ. Mikäli työkuormitus on liiallista ja pitkään jatkunutta, on mahdollista, että työntekijän terveys sekä työkyky alenevat. (Työterveyslaitos 2011.)

Työympäristön toimivuudessa on oleellista ottaa huomioon työn vaatimukset sekä yksilölliset toiveet mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi avokonttorit ovat tehokkaita tilojen käyttäjiä, mutta ne tuovat mukanaan myös hektisen työilmapiirin lisäksi esimerkiksi melullisia haittoja. Meluhaitat saattavat vaikeuttaa keskittymistä ja heikentää työn laatua sekä lisätä stressiä. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Avokonttoreista työympäristönä on tehty paljon tutkimuksia ja yksi laajimmista kyseistä aihetta käsittelevistä tutkimuksista on Sydneyn yliopistossa tehty ja Journal of Environmental Psychology - lehdessä joulukuussa 2013 julkaistu tutkimus, josta saatujen tutkimustulosten mukaan avokonttoreiden mukanaan tuomat haitat ovat suurempia, kuin hyödyt. Yhtenä hyötynä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että työkaverit ovat lähellä, mutta toisaalta yksityisyyden puute voidaan kokea haasteellisena meluhaittojen sekä keskittymisvaikeuksien takia. (Kim 2013.) Vuonna 2008 on Suomessa saatu samanlaisia tuloksia Työterveyslaitoksen sekä Turun yliopiston tekemistä tutkimuksista. Näiden tutkimusten mukaan kolmannes oli tyytymättömiä avokonttoriin työympäristönä. (Helsingin Sanomat 2014.)

Samanlaisia tutkimuksia avokonttorin toimivuudesta työympäristönä on tehty myös Ruotsissa. Talouselämän vuonna 2014 julkaiseman artikkelin mukaan Tukholman yliopistossa teetetyn tutkimuksen mukaan lyhyiden sairauspoissaolojen riski oli suurin, kun henkilö teki töitä avoimissa tiloissa, joka oli pieni tai suuri. Kolmanneksi suurin riski sairauspoissaoloihin oli, kun työympäristönä toimi keskikokoinen avokonttori. Tähän Tukholman yliopistossa teetettyyn tutki-

mukseen osallistui 1852 toimistotyöntekijää, joiden työympäristöt vaihtelivat yksityisistä työhuoneista suuriin avokonttoreihin. (Talouselämä 2014.)

### 3.6 Työhyvinvointi ja esimiestyö

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen ja työn sisällön kehittämistä sekä töiden järjestämistä sekä johtamista niin, että yksilö sekä organisaatio ovat tyytyväisiä. Suurimmat esteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi liittyvät työyhteisön kulttuuriin, arvoihin sekä ihmisten motiiveihin toimia. Työhyvinvoinnilla voidaan esimerkiksi estää työtaturmia, vähentää sairauspoissaolojen määrää sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa. (Kauhanen 2010, 201.)

Työhyvinvointi on kytköksissä työn sekä toimintaympäristön muutokseen. Sen toteutumiseen vaikuttaa työyhteisön kyky ja mahdollisuudet muutoksen merkityksen tunnistamiseen. Työhyvinvointi on turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä organisaatiossa ja työyhteisön keskuudessa. Toiminta on organisoitua ja sitä johdetaan hyvin. Tämän lisäksi muutosten hallinta on tehokasta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 55.)

Työhyvinvointi on niin yksilön, kuin yhteisön kokemus, joka luodaan yhdessä. Jotta työhyvinvointi organisaatiossa voisi toteutua, tarvitaan oikeudenmukaista johtamista, osaamista ja työn hallintaa. Työntekijä voi kokea työhyvinvoinnin esimerkiksi mielekkäänä ja merkityksellisenä työnä, jonka tekeminen on palkitsevaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 55.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna lähtökohtana on työntekijän oma hyvinvointi, kun taas organisaation näkökulmasta tavoitellaan organisaation tuloksellisuuden parantamista. Koska työntekijä on organisaation voimavara, edistetään työhyvinvoinnin avulla organisaation henkisten voimavarojen ylläpitämistä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 56.) Toimivan sekä terveen työyhteisön piirteinä voidaan pitää avointa vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua, jotta myös ongelmista uskalletaan puhua toimivan yhteistyön takaamiseksi. Parhaimmillaan jokainen työntekijä tietää oman työnsä vastuut sekä tavoitteet ja kokee voivansa hyödyntää omaa osaamistaan työssään kannustavassa sekä motivoivassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2014.)

Organisaation on mahdollista vaikuttaa eri asioihin työntekijöidensä työhyvinvoinnin takaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työn sisältö sekä vaihtelevuus, työsuhteen laatu ja työaika, työmäärä, työturvallisuus, työilmapiiri, henkilöstön osaaminen, työmotivaatio, johtaminen sekä esimiestyö, palkitseminen, palvelut ja edut sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Työhyvinvoinnin kautta saadaan sairauspoissaoloja vähennettyä ja henkilöstön työmotivaatiota sekä sitoutumista lisättyä. (Kauhanen 2010, 108.)

Yhä useampi yritys haluaa panostaa henkilökuntansa työhyvinvointiin työelämän laadun parantamiseksi. Kyseisen ilmiön taustalla vaikuttaa työikäisen väestön väheneminen sekä tämän myötä ongelmat työvoiman saatavuudessa. Työhyvinvointiin panostamisen myötä sairauspoissaolojen määrä vähenee ja tämä puolestaan säästää kustannuksia. Tämän lisäksi henkilökunnan työhyvinvoinnin edistäminen lisää myös yrityksen tuottavuutta. (Talouselämä 2007.)

Esimiehen toiminnan tavoitteena on työhön liittyvien tuloksien edistäminen vaikuttamalla työntekijöidensä suoriin suorituksiin antamalla palautetta, ylläpitämällä osaamisen kehittämistä sekä luomalla edellytykset työmotivaation syntymiselle (Ruohotie 2002, 291). Työtyytyväisyyden, työn tuloksellisuuden sekä stressin hallinnan näkökulmista esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen. Kun esimiehen toimintatapoihin ollaan tyytyväisiä, hyvä työilmapiiri säilyy ja töiden teko sujuu ongelmitta. Jos henkilöstö on tyytymätön johtoon ja esimiestyöhön, aiheuttaa se tyytymättömyyttä, työuupumusta sekä henkilöstön sitoutumisen heikkenemistä, kun töihin ei haluta lähteä. Esimiestyö vaikuttaakin työhyvinvointiin, sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen enemmän, kuin työntekijöiden väliset kannustukset. (Nummelin 2008, 58.)

#### 4 Y-sukupolvi ja muuttuneet työelämäodotukset

Oman haasteensa työntekijöiden sitouttamiseen tuovat sekä y-sukupolvi, opiskelijat, että vasta valmistuneet. Y-sukupolvi, eli vuosina 1980-1990 syntyneet tulevat pian olemaan valtaosa Suomen työmarkkinoiden edustajista. Verratessa Y-sukupolvea edeltäneeseen X-sukupolveen ovat työelämäodotukset muuttuneet huomattavasti ja tämä tuokin mukanaan haasteita työntekijöiden sitouttamista ajatellen. Y-sukupolven näkökulmasta työ ei ole keskeinen asia elämässä. Työn tilalle ovat tulleet vapaa-ajan, työssä viihtymisen sekä työn ja oman arvomaailman kohtaamisen tärkeys. Lisäksi tämä työmarkkinoita valtaamassa oleva Y-sukupolvi arvostaa merkityksellistä, motivoivaa sekä ennen kaikkea joustavaa työtä. (Vesterinen 2011, 17, 19, 20, 119.)

Sukupolvien vaihtuminen työelämässä luo paljon haasteita, mutta lisäksi se tuo myös mukanaan uusia näkökulmia. Mikäli työ sekä oma arvomaailma ovat ristiriidassa keskenään, on kynys työpaikan vaihtamiseen Y-sukupolven edustajilla matala. Työn kannalta tärkeinä pidetään luottamusta, säännöllisen palautteen antamista, itsenäistä otetta työhön sekä mahdollisuutta vaikuttaa. Työn luonteen muuttuessa yhä enemmän tietovaltaiseksi palvelutyöksi tulee etenkin työntekijöiden motivaatio korostumaan tuloksen tekemisessä. Tästä johtuen työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon tulee aiheuttamaan yhä enemmän pohdittavaa työnantajalle. (Vesterinen 2011, 20, 23, 26, 27.)

Nykypäivänä nuorten aikuisten työhön sitoutuminen on yhteiskunnallisesti tarkasteltuna tärkeä teema väestörakenteen sekä työelämäodotusten muuttuessa. Erityisesti vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma on vaikuttanut nuorten työntekijöiden työllistymiseen sekä työsuhteiden laatuun ja jatkuvuuteen. Taloudellisen taantumän myötä arvostus työtä kohtaan sekä työhön sitoutuminen saattavat kasvaa, mutta työllisyystilanteen epävarmuus ja työelämän tarjoamat rajalliset mahdollisuudet voivat aiheuttaa myös pettymyksiä. (Myllyniemi 2014, 82.)

Y-sukupolven edustajilla työhön ja työnantajaan sitoutuminen saattaa olla heikompa, kuin edeltäneillä sukupolvilla. Pelkät rahalliset korvaukset ja palkkiot työn tekemisestä eivät motivoi tai edistä työhön sitoutumista, vaan työn mukanaan tuomat onnistumiset sekä kehittymisen mahdollisuudet ovat y-sukupolvelle tärkeämpiä. (Vesterinen 2011, 116.) Y-sukupolvi arvostaa sellaista työtä, jossa luotetaan, annetaan vastuuta ja tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa. Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät sekä haasteet ja vaatavuus ovat asioita, joita y-sukupolvi arvostaa työssä. (Suutarinen 2011, 23-24.)

Erityisesti sellaisilla työpaikoilla, joissa on paljon nuoria ja koulutettuja työntekijöitä määräaikaissä ja osa-aikaissä työsuhteissa, on työntekijöiden vaihtuvuus suurta ja puolet määräaikaissä tai osa-aikaissä työsuhteissa olevista on alle 30-vuotiaita. Kolmannes opiskelijoista käy töissä ja korkeakouluopiskelijoista jopa puolet ja tästä syystä nuoret ovatkin tärkeä ja joustava työvoima organisaatioille. (Lampikoski 2005, 67.)

Nuorten työntekijöiden keskuudessa määräaikaiset työsuhteet ovat kasvussa. 14-25 vuoden iässä ollaan vielä siinä vaiheessa, jossa vasta etsitään oikeaa suuntaa omalle työuralle ja tämä nuorten liikkuvuutta työpaikasta toiseen lisäävä tekijä voi olla sitouttamisen kannalta sekä haitta että etu. Määräaikaissä työsuhteissa olevat ovat heikommin sitoutuneita, kuin vakinaisessa työsuhteessa olevat työntekijät, mutta osuvalla rekrytoinnilla on mahdollista parantaa sitoutumisen edellytyksiä. Toisaalta rekrytoivassa asemassa olevalla organisaatiolla on mahdollisuus arvioida työntekijän sopivuutta organisaatiolle ja työntekijällä puolestaan on mahdollisuus pohtia, onko työpaikka sellainen, jossa on mielekästä työskennellä. (Lampikoski 2005, 67.)

Suomalaisten nuorten halukkuus pitkäkestoiisiin työsuhteisiin on korkeampi, kuin on oletettu ja pääsyy tähän ovat määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet. Hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset nuoret vaihtavat työpaikkaa herkemmin taantumankin aikana sellaisilla aloilla, joilla työtä on tarjolla. (Lampikoski 2005, 67-68.)

Y-sukupolven toiminta on avointa, mielipiteitä ei pelätä tuoda esille ja asioita osataan vaatia. Esimieheltä puolestaan odotetaan läsnäoloa, vuorovaikutteisuutta sekä jämääkää johtamista.



Työelämän muuttumisen myötä aineettoman pääoman eli tiedon jalostamisen, uusien näkökulmien tuottamisen sekä innovaatioiden luomisen merkitys on ohittanut aineellisen pääoman sekä fyysisten tuotantovälineiden merkityksen. Uudistamisen ja innovoinnin lisäksi henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen suhde korostuu. (Ahonen 2010, Työpoliittinen aikakauskirja artikkeleita.)

Organisaatiossa on tärkeää ymmärtää henkilöstön moninaisuutta. Henkilöstön työelämäodotukset saattavat poiketa keskenään huomattavastikin. Jokaisella työntekijällä on omat odotuksensa esimerkiksi työn määrästä, sisällöstä ja työkavereista. 1970-80 luvuilla toimivaksi todettu tapa työskennellä tai työsuhteen muoto ei enää nykypäivänä toimi. Vaikka muuttuneet työelämäodotukset ovatkin seurausta sukupolvien vaihtumisesta työelämässä, löytyy eroja kuitenkin myös näiden eri sukupolvien sisällä. (Kauhanen 2010, 80.)

Työnantajaorganisaatio voi loppujen lopuksi hyvin vähän vaikuttaa siihen, minkälaiset asiat yksilöitä työelämässä kiinnostavat. Tästä syystä onki oleellista, että rekrytointivaiheessa osataan tehdä oikeat henkilövalinnat. Henkilövalintojen lisäksi kyse on työsuhteen muodoista, työtehtävistä sekä ansiotasosta. (Kauhanen 2010, 80.)

Esimiesten tehtävä on ohjata työntekijöiden kiinnostus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, mutta monimuotoinen henkilöstö aiheuttaa johtamiselle kaikilla tasoilla nykypäivänä paljon haasteita. Esimiehen velvollisuus on edistää suhteita työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita, huolehtia, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään sekä edesauttaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä uralla etenemistä. (Kauhanen 2010, 23.)

Tietopainotteinen työ sekä näihin tehtäviin hakevat työntekijät voivat olla hyvin erilaisia. Koska työntekijöiden odotukset työelämältä ovat niin yksilöllisiä, samat motivointi- ja sitouttamiskeinot eivät toimi kaikkien kohdalla ja tästä syystä onkin tärkeää, että organisaatiossa on käytössä monipuolisia sekä tilanteiden mukaan joustavia sitouttamisen keinoja. (Kuusisto 2003, 26.)

Alasoinin mukaan 17-29-vuotiaat nuoret työntekijät pitävät hyvää esimiestä mielenkiintoisten ja monipuolisten työtehtävien sekä mukavien työkavereiden jälkeen tärkeimpänä hyvään työpaikkaan liittyvänä tekijänä. Hyvä esimies koetaan myös tärkeämmäksi, kuin hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet tai korkea palkka. (Alasoini 2010, 26.) Esimieheltä nuoret työntekijät odottavat joustavaa toimintaa, arvostusta sekä tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä. Erityisesti vuorovaikutus korostuu esimiestyössä, sillä nuoret työntekijät odottavat esimiehen olevan kiinnostunut työntekijöidensä työstä sekä arjesta. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista sekä esimerkiksi työntekijöiden urasuunnitteluun osallistumista.

Esimiestyössä valmentajan rooli onkin nykypäivänä korostunut. Kannustava ja innostava esimiestyö sekä vuorovaikutus ja säännöllinen palautteen antaminen auttavat y-sukupolvea kehittymään työssään ja sitä kautta sitoutumaan siihen. (Suutarinen 2011, 34-40; Vesterinen 2011, 125.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkimusongelmana oli selvittää anonyymien kyselytutkimuksen muodossa, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen Yrityksen X asiakaspalveluosastolla ja millä tavalla nämä tekijät ovat työntekijöiden mielestä toteutuneet. Tutkimuskysymyksiä ovat: mitkä ovat ne sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, joita asiakaspalvelun työntekijät pitävät tärkeinä, ja kuinka hyvin nämä tekijät ovat työntekijöiden mielestä toteutuneet käytännössä? Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten avulla saatiin selville Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijöiden työviihtyvyyden sekä työsitoutumisen taso sekä ne asiat, jotka vaatisivat parannusta, jotta työviihtyvyys sekä sitoutuminen työhön kasvaisivat.

Koska tutkimus teetettiin suurelle joukolla, valikoitui tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus, joka oli helppo teettää suurelle joukolla. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Internet-kyselyä ja tutkimus toteutettiin Kyselynetti-nimisellä ohjelmalla. Kyselytutkimuksessa selvitettiin aluksi taustamuuttujat, joita olivat tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden sukupuoli, ikä, työosasto, työsuhteen pituus sekä -muoto, koulustausta sekä nykyinen opiskelutilanne. Kyselytutkimuksen pohja löytyy liitteestä 1.

Taustakysymysten jälkeen tutkimuksessa selvitettiin, mitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä pidetään tärkeinä ja kuinka hyvin nämä tekijät ovat tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä toteutuneet Yrityksen X asiakaspalveluosastolla. Näiden lisäksi kyselytutkimuksessa vastattiin muutamiin tarkentaviin kysymyksiin omaan työympäristöön, työhön sitoutumiseen sekä tulevaisuuden näkymiin liittyen ja tutkimukseen osallistuneilla oli myös mahdollisuus kertoa omasta työviihtyvyydestä omin sanoin avoimien kysymysten muodossa. Avoimiin kysymyksiin saatiin runsaasti vastauksia ja niiden avulla saatiin avattua ja tarkennettua tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä ja mielipiteitä omasta työviihtyvyydestä ja työhön sitoutumisesta.

Kyselytutkimukseen laadittiin kysymykset opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta siinä esiteltyjen aihealueiden mukaisesti, joita olivat: rekrytointi, perehdyttäminen, työmotivaatio, työilmapiiri ja -ympäristö sekä työhyvinvointi ja esimiestyö. Jokaisesta aihealueesta on esitetty työhön liittyviä tekijöitä ja tarkoituksena oli, että tutkimukseen osallistujat arvioivat näiden tekijöiden tärkeyttä oman työn kannalta annetun arvoasteikon mukaisesti ja sitä, kuinka hyvin nämä tekijät ovat tutkimukseen osallistuneiden mielestä toteutuneet. Avoimissa kysymyk-

sissä pyydettiin vastaajia vielä kertomaan omin sanoin, mitkä tekijät saavat viihtymään työssä sekä lisäävät sitoutumista ja mitkä asiat mahdollisesti voisivat olla toisin, jotta oma viihtyvyys nykyisessä työssä olisi vielä parempaa.

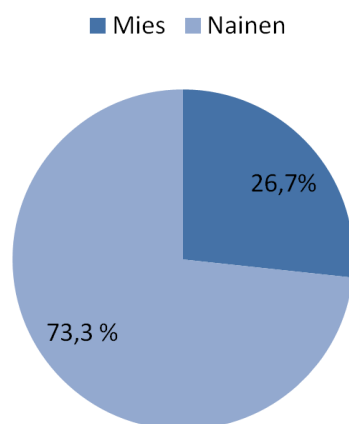
Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia mahdollisimman monelta Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijältä. Kyselytutkimuksen toteuttamisen ajankohta osui heinä- elokuulle, jolloin kesälomakausi oli käynnissä, joten tämä tuli ottaa huomioon saatujen vastausten lukumäärässä. Ennen tutkimuksen teettämistä kyselystä kerrottiin asiakaspalveluosaston henkilökunnalle ja tämän jälkeen linkki kyselytutkimukseen lähetettiin sähköpostitse ja vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa, jotta myös mahdollisimman moni lomalla olija ehtisi vastata kyselyyn.

Kyselystä muistuteltiin työntekijöitä säännöllisesti kahden viikon ajan ja viimeinen muistutus lähetettiin vielä sähköpostitse toisen vastausviikon loppupuolella. Kyselytutkimuksen vastausaikaa ei ollut tarvetta pidentää, sillä vastauksia tuli riittävästi. Aktiivisia työntekijöitä Yritys X:n asiakaspalveluosastolla oli tutkimuksen tekemisen aikana 46. Kyselytutkimukseen osallistujien lukumäärä oli 30, joten vastausprosentti oli 65,2 %.

## 5.1 Taustamuuttujat

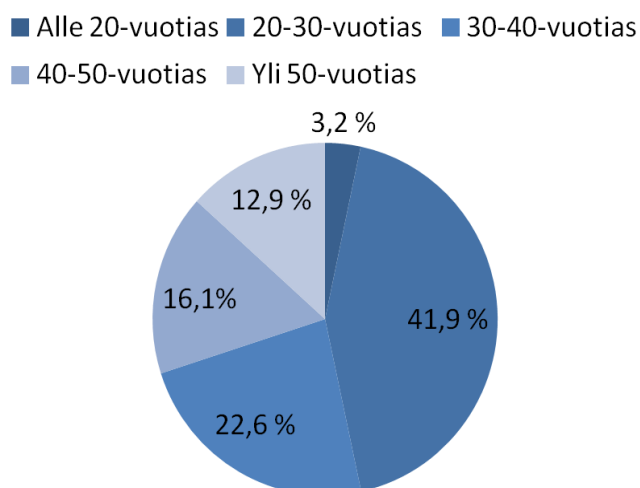
Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot. Ensimmäisen osion kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien sukupuoli, ikä, osasto, jolla työskentelee, työsuhteen pituus, työsuhteen muoto, koulutustausta sekä nykyinen opiskelutilanne. Tutkimukseen osallistui 30 Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijää ja taustamuuttujista voidaan nähdä, että vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin erilaisilta ihmisiltä.

Taustamuuttujien selvittämisen avulla saatiin myös tietoa siitä, millä tavalla nämä eri taustamuuttujat mahdollisesti vaikuttivat kyselytutkimuksesta saatuihin vastauksiin. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää tutkimukseen osallistuneiden sukupuoli. Kysymyksen tulos ei ollut yllättävä, sillä suurin osa Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijöistä on naisia, joten myös luonnollisesti kyselytutkimukseen osallistuneista naisten lukumäärä oli huomattavasti suurempi, kuin miesten. Kuviosta 2 voidaan nähdä, että kyselyyn osallistuneista 22 oli naisia, eli prosentteina 73,3 % ja miehiä vastanneista oli kahdeksan, eli prosentteina 26,7 %.



Kuvio 2: Vastaajien sukupuoli

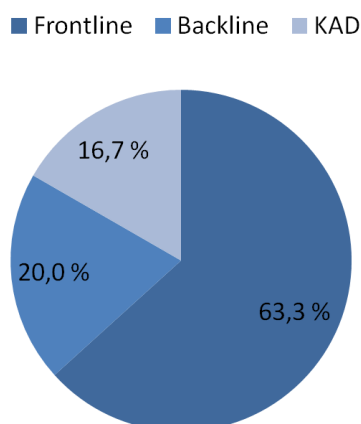
Seuraava kysymys koski tutkimukseen osallistuneiden ikää. Tutkimukseen osallistuneiden ikähaarukka oli todella laaja osuen 20 ja 50 ikävuoden välille. Kuviosta 3 voidaan nähdä, että yksi vastanneista eli 3,2 % ilmoitti olevansa alle 20-vuotias, 13 vastanneista eli 41,9 % oli 20-30-vuotiaita, seitsemän eli 22,6 % oli 30-40-vuotiaita, viisi eli 16,1 % vastasi olevansa 40-50-vuotiaita ja neljä vastanneista eli 12,9 % oli yli 50-vuotiaita.



Kuvio 3: Vastaajien ikä

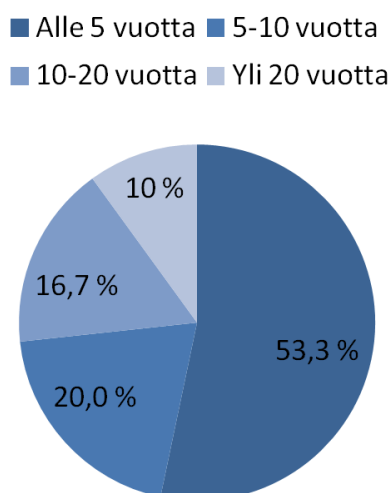
Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, millä osastolla asiakaspalvelussa tutkimukseen osallistuneet työskentelevät. Yritys X:n asiakaspalvelu jakaantuu kolmeen osastoon työtehtävien mukaisesti ja nämä osastot ovat Frontline, Backline sekä Key Account Desk. Kuviosta 4 nähdään, millä tavalla tutkimukseen osallistuneet työntekijät jakaantuvat näiden kolmen

osaston kesken. Vastaajista suurin osa 19 eli 63,3 % oli Frontlinesta, kuusi eli 20 % Backlinesta ja viisi eli 16,7 % KAD:sta.



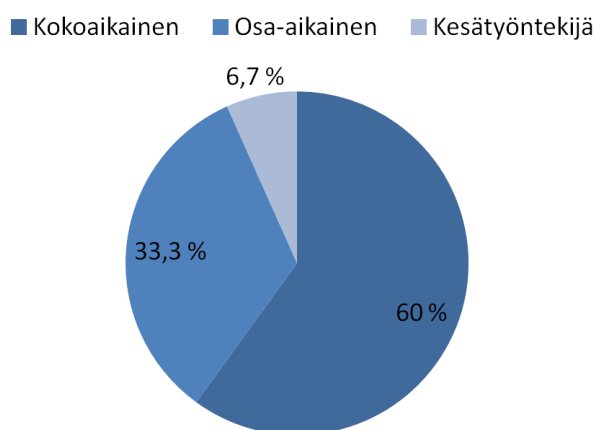
Kuvio 4: Vastaajien työosasto

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin tutkimukseen osallistuneiden työsuhteen pituudesta ja tämänkin kysymyksen kohdalla vastaukset jakaantuivat laidasta laitaan. Kuvion 5 mukaisesti vastaukset jakaantuivat niin, että 16 eli 53,3 % vastanneista on työskennellyt Yritys X:n palveluksessa alle viisi vuotta. Kuusi vastanneista, eli 20 % ilmoitti työsuhteensa pituudeksi 5-10 vuotta. Viisi vastanneista eli 16,7 % vastasi työsuhteensa pituudeksi 10-20 vuotta ja kolme vastanneista eli 10 % yli 20 vuotta.



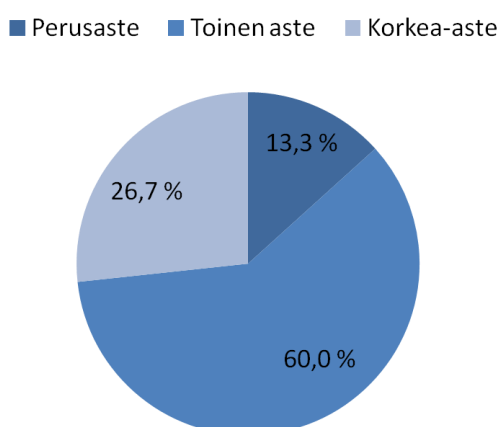
Kuvio 5: Vastaajien työsuhteen kesto

Viidennessä kysymyksessä tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin työsuhteen muodosta ja vastausten jakaantuminen on esitetty kuviossa 6. Suurin osa Yritys X:n asiakaspalvelun henkilökunnasta koostuu kokoaikaisista työntekijöistä, joita kyselytutkimuksesta saatujen vastausten perusteella on 18 vastanneista eli 60 % työntekijöistä. Osa-aikaisia työntekijöitä vastanneista oli kymmenen eli 33,3 % ja kesätyöntekijöitä oli kaksi eli 6,7 %.



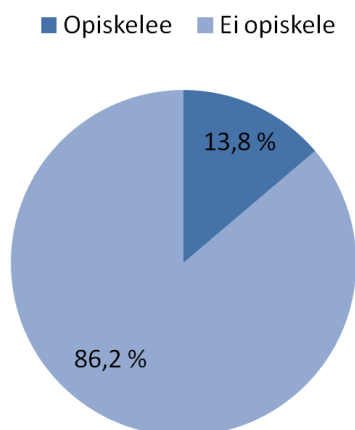
Kuvio 6: Vastaajien työsuhteen muoto

Kuudennessä kysymyksessä kysyttiin koulutustaustasta. Tutkimukseen osallistuneiden koulutustausta jakaantui kuvion 7 mukaisesti niin, että neljä vastanneista eli 13,3 % on käynyt perusasteen, 18 eli 60 % on käynyt toisen asteen koulutuksen ja kahdeksan vastanneista eli 26,7 % on käynyt korkea-asteen.



Kuvio 7: Vastaajien koulutustausta

Viimeisessä eli seitsemännessä kysymyksessä koskien taustamuuttujia haluttiin vielä selvittää tutkimukseen osallistuneiden nykyinen opiskelutilanne. Kuvio 8 mukaisesti vastaajista suurempi osa eli 26 eli prosentteina 86,2 % ei opiskele tällä hetkellä. Nykyisiä opiskelijoita puolestaan ilmoitti olevansa neljä henkilöä eli 13,8 % kyselytutkimukseen osallistuneista.



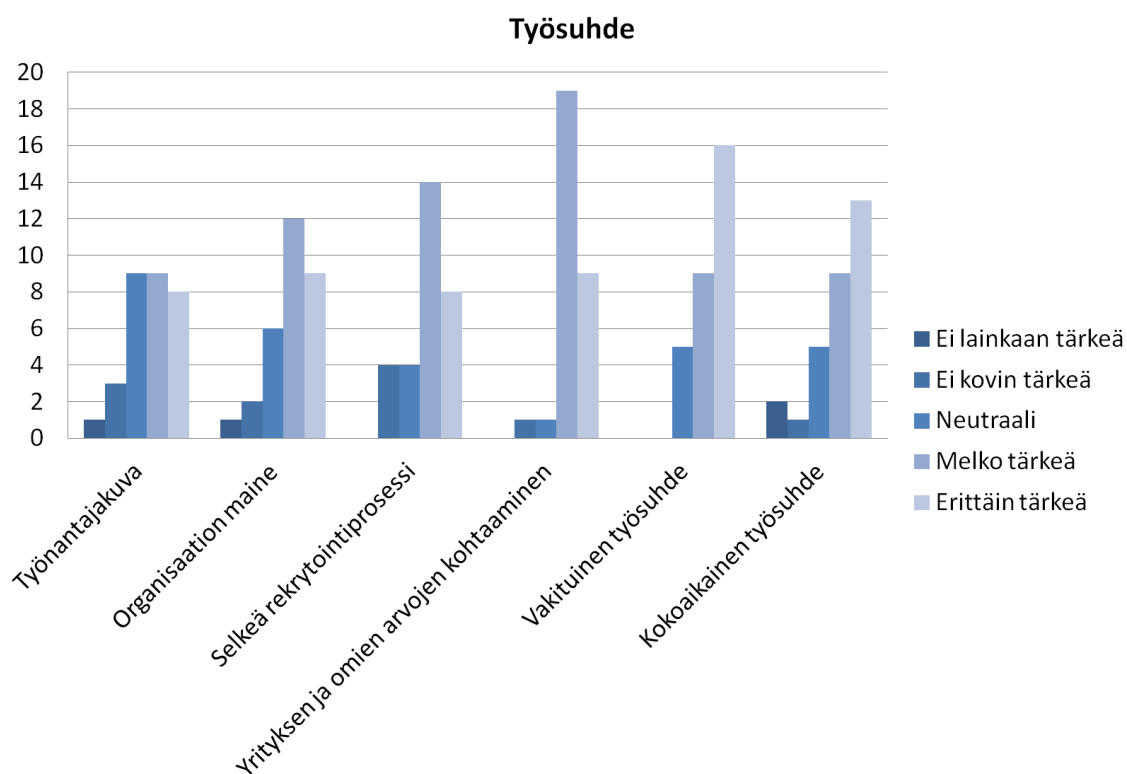
Kuvio 8: Vastaajien nykyinen opiskelutilanne

## 5.2 Työviihtyvyyden vaikuttavat tekijät sekä niiden toteutuminen

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan annetun arvoasteikon avulla erilaisten työviihtyvyyden sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä ja sitä, miten hyvin nämä kyseiset tekijät ovat heidän mielestään toteutuneet Yritys X:n asiakaspalveluosastolla. Työviihtyvyyden ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät luokiteltiin kyselytutkimuksessa aihealueittain, jotta kysely olisi tutkimukseen osallistuneille selkeämpi ja, jotta tutkimuksessa olisi selkeä rakenne. Aihealueet kyselytutkimuksen toisessa osiossa olivat työsuhde, palkitseminen, esimiestyö sekä työympäristö ja -ilmapiiri, joista jokaisessa oli esitetty erilaisia jokapäiväiseen työhön liittyviä asioita, joita käytiin läpi myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. Jokaisen aihepiirin vastauksista on tehty kuviot, jotta tutkimustulosten esittely olisi selkeämpää. Kuvioista nähdään tutkimukseen osallistuneiden vastausten jakautuminen eri työviihtyvyyden sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta sekä saatujen vastausten lukumäärät.

Kuviossa 9 työsuhteeseen liittyvistä asioista tärkeimpinä oman työviihtyvyyden sekä sitoutumisen kannalta pidettiin vakituista työsuhdetta sekä yrityksen ja omien arvojen kohtaamista. 16 eli 53,3 % tutkimukseen osallistuneista piti vakituista työsuhdetta erittäin tärkeänä työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen kannalta ja yhdeksän vastaajista eli 30 % piti tätä melko tärkeänä. 83,3 % vastaajista piti siis vakituista työsuhdetta jollakin tasolla tärkeänä tekijänä. 19 eli 63,3 % vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että yrityksen ja omien arvojen kohtaami-

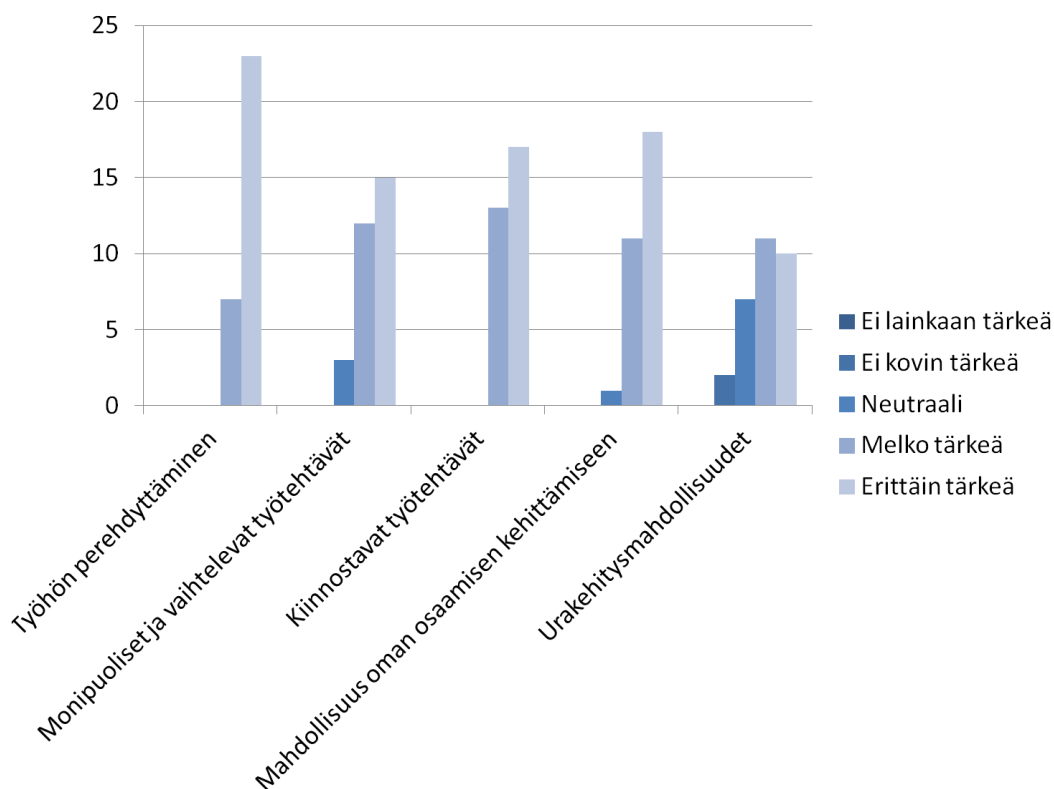
nen on melko tärkeää ja yhdeksän vastaajista piti arvojen kohtaamista erittäin tärkeänä oman työviihtyvyyden kannalta. Jopa 93,3 % vastaajista oli siis sitä mieltä, että yrityksen ja omien arvojen kohtaaminen on jollakin tasolla tärkeää työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen kannalta. Työnantajakuva ei puolestaan pitänyt tärkeänä neljä tutkimukseen osallistunutta eli 13,3 % ja yhdeksän vastaajista eli 30 % oli sitä mieltä, että työnantajakuva on neutraali tekijä oman työviihtyvyyden kannalta.



Kuvio 9: Työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde

Kuviossa 10 työsuhteeseen liittyvissä asioissa oltiin vastausten perusteella melko yksimielisiä. Selkeästi tärkeimmiksi työviihtyvyyteen sekä työhön sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat kuviossa 10 työhön perehdyttäminen, kiinnostavat työtehtävät sekä mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Huolellista työhön perehdyttämistä piti melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä kaikki 30 tutkimukseen osallistunutta. Kiinnostavien työtehtävien osalta vastaukset jakaantuivat melko tärkeän sekä erittäin tärkeän välille. Mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen piti tärkeänä 29 kyselyyn vastanneesta työntekijästä eli 96,6 %. Puolestaan urakehitysmahdollisuuksia ei seitsemän vastaajan eli 23,3 % mukaan pidetty asiana, joka juurikaan vaikuttaisi omaan työviihtyvyyteen. Kaksi vastaajaa ei pitänyt urakehitysmahdollisuutta kovin tärkeänä asiana.

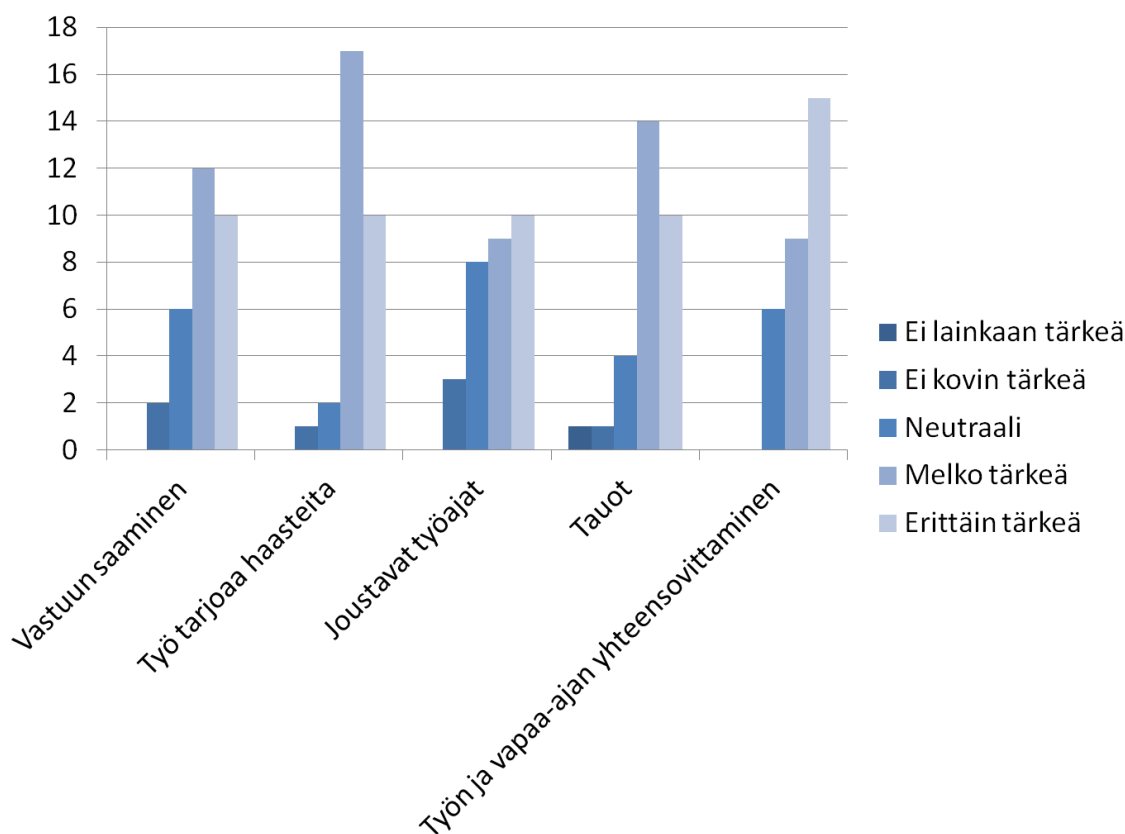




Kuvio 10: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde

Kuviossa 11 työsuhteeseen liittyvissä asioissa tutkimukseen osallistuneille esitettiin arvioitaviksi vastuun saaminen, haasteita tarjoava työ, joustavat työajat, tauot sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Tärkeimmiksi työihtiyyteen sekä sitoutumiseen vaikuttaviksi asioiksi kuviossa 11 nousivat vastausten perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä haasteita tarjoava työ.

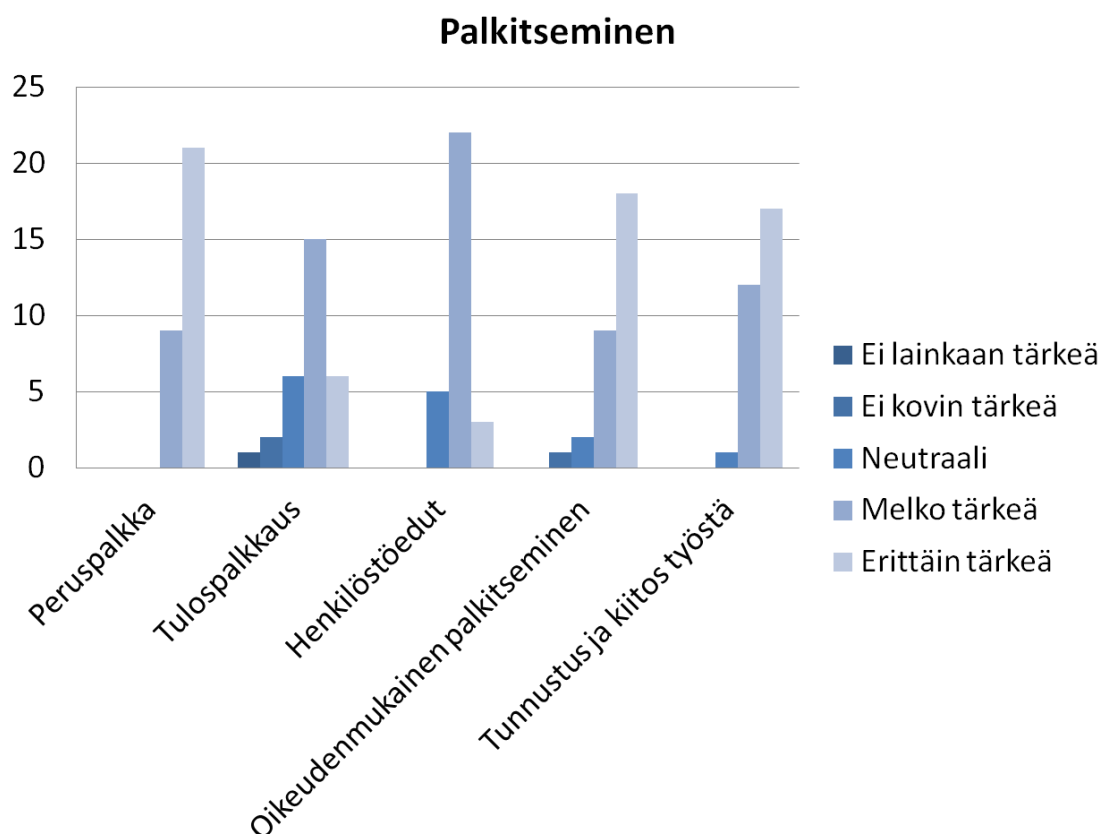
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista piti erittäin tärkeänä 15 eli 50 % kyselyyn vastanneista ja yhdeksän eli 30 % piti tätä melko tärkeänä tekijänä. Haasteita tarjoava työ oli 17 vastaajan eli 56,6 % mukaan melko tärkeä ja 10 vastaajista eli 33,3 % oli sitä mieltä, että haasteet työssä ovat erittäin tärkeitä. Joustavia työaikoja ei pitänyt tärkeänä tai kovin merkittävänä asiana työihtiyyden kannalta 11 kyselyyn vastanneista eli 36,6 % tutkimukseen osallistuneista.



Kuvio 11: Työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde

Seuraava aihepiiri kyselytutkimuksen toisessa osiossa liittyi palkitsemiseen. Kuviossa 12 palkitsemisen osalta työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen vaikuttaviksi asioiksi on esitetty peruspalkka, tulospalkkaus, henkilöstöedut, oikeudenmukainen palkitseminen sekä tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä. Kuviossa 12 voidaan huomata, että näistä edellä mainituista asioista tärkeimpinä pidettiin peruspalkkaa, tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä sekä oikeudenmukaista palkitsemista. Peruspalkkaa piti erittäin tärkeänä 21 vastanneista ja melko tärkeänä yhdeksän vastanneista. Peruspalkka oli siis tärkeä asia jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle työntekijälle.

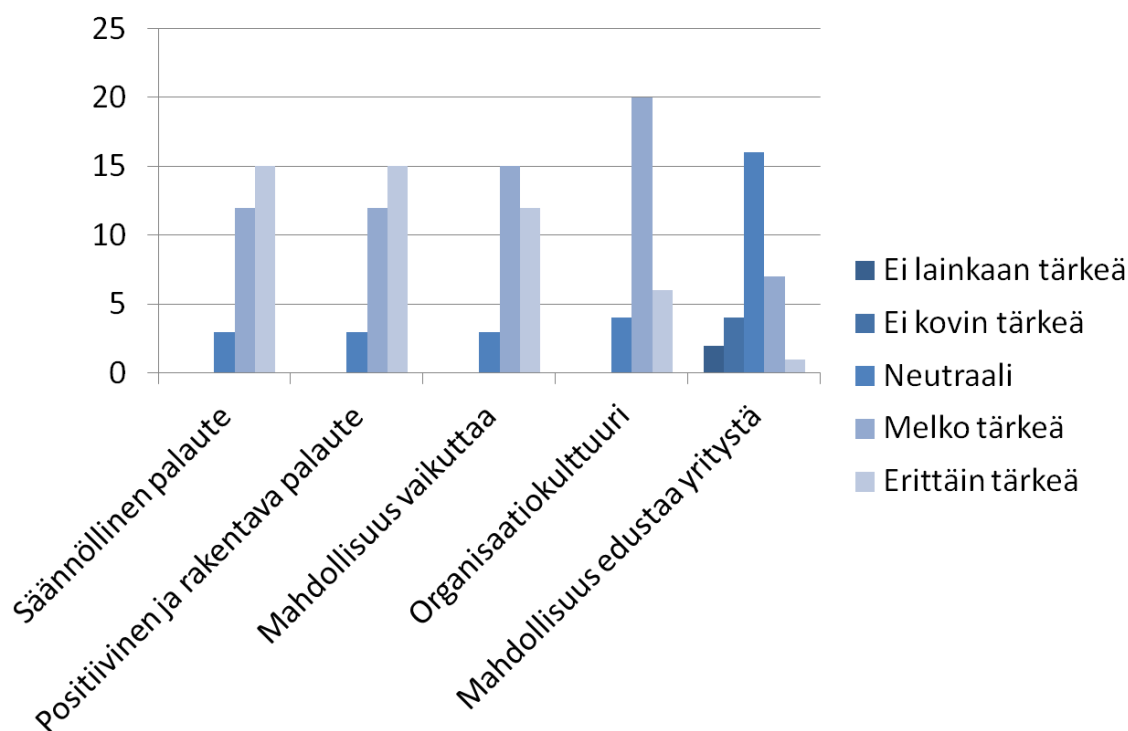
Tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä puolestaan piti erittäin tärkeänä asiana 17 tutkimukseen osallistunutta ja melko tärkeänä 12 vastanneesta. 96,6 % tutkimukseen osallistuneista oli siis sitä mieltä, että tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä on jollakin tasolla tärkeä asia työssä viihtymisen näkökulmasta. Näiden lisäksi oikeudenmukainen palkitseminen nousi myös tärkeäksi asiaksi 27 kyselyyn vastanneen eli 90 % mukaan. Kuviossa 12 vähiten tärkeänä pidettiin tulospalkkausta yhdeksän vastanneen eli 30 % mukaan, vaikka tulospalkka onkin Yrityksessä X osana palveluneuvojan jokapäiväistä työtä.



Kuvio 12: Työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: palkitseminen

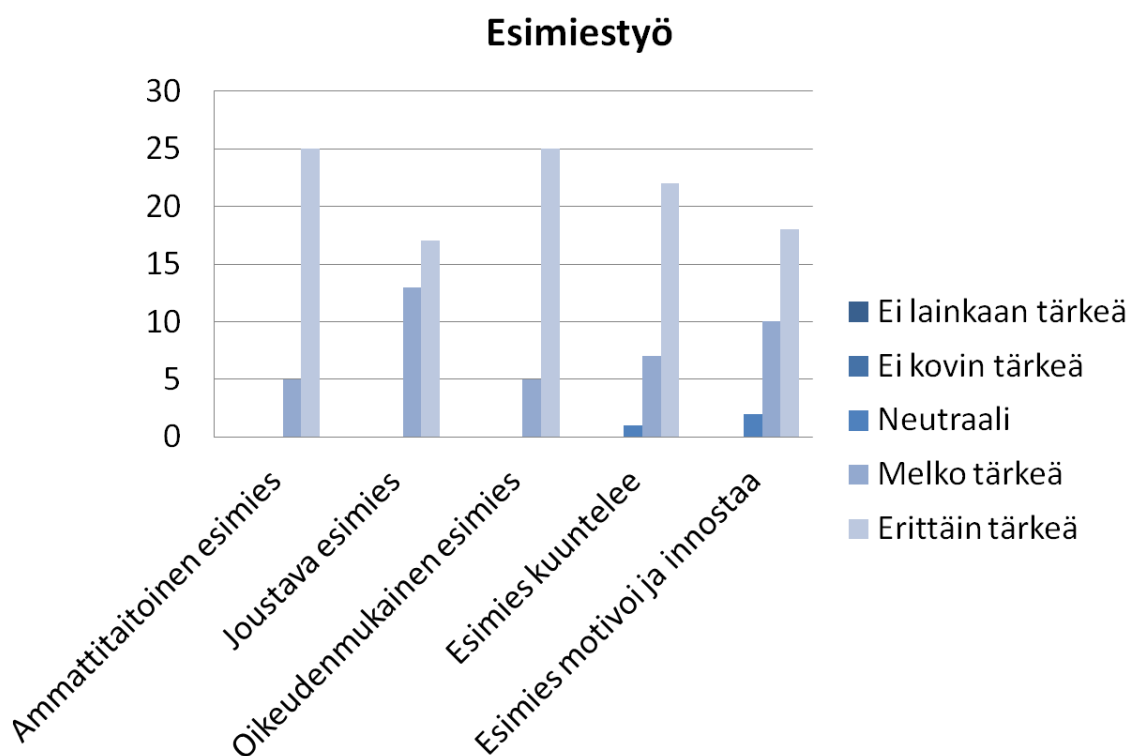
Kuviossa 13 palkitsemiseen liittyen vastaajia pyydettiin arvioimaan säännöllisen palautteen antamista, positiivista ja rakentavaa palautetta, vaikuttamismahdollisuuksia, organisaatiokulttuuria sekä mahdollisuutta edustaa yritystä. Kuviossa 13 palkitsemisen osalta on nähtävissä melko samanlainen mielipiteiden jakautuminen eri työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen vaikuttavien asioiden osalta.

Säännöllistä palautetta sekä positiivista ja rakentavaa palautetta piti melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä 27 tutkimukseen osallistunutta työntekijää eli 90 %. Molempien kohdalla vastaukset jakautuivat täysin samalla tavalla. Vaikuttamismahdollisuuksia piti myös melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä 27 vastaajista eli 90 %. Puolestaan mahdollisuutta edustaa yritystä ei koettu tärkeäksi asiaksi oman työviihtyvyyden kannalta. 16 vastanneista eli 53,3 % ei koe yrityksen edustamisen mahdollisuuden vaikuttavan omaan työviihtyvyyteen ja kuusi eli 20 % työntekijöistä ei pitänyt edustamista tärkeänä asiana.



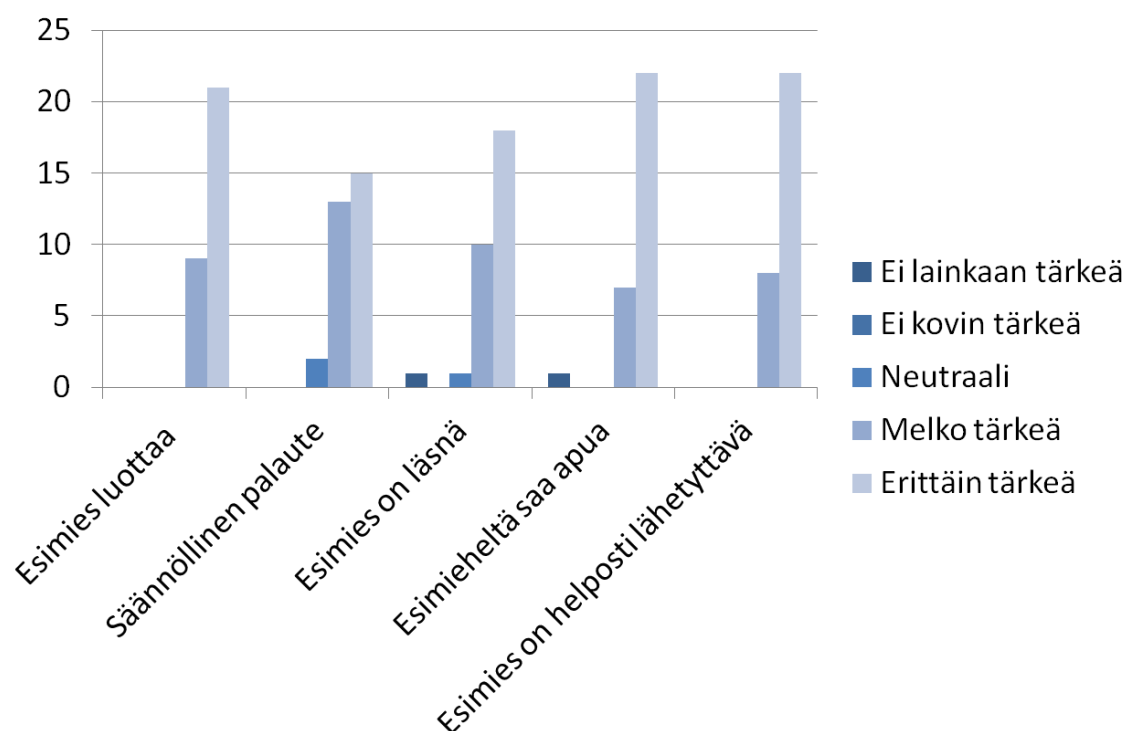
Kuvio 13: Työiihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: palkitseminen

Kolmas aihepiiri käsitteli kyselytutkimuksen toisessa osiossa esimiestyötä. Esimiestyön osalta tutkimukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan kuviossa 14 esiteltyjä tekijöitä, joita olivat esimiehen ammattitaito, joustava esimies, oikeudenmukainen esimies, kuunteleva esimies sekä motivoiva ja innostava esimies. Kuviossa 14 olevista vastauksista voidaan huomata, että näitä kaikkia esimiehen piirteitä pidetään tärkeinä. Esimerkiksi ammattitaitoista ja oikeudenmukaista esimiestä piti erittäin tärkeänä 25 tutkimukseen osallistuneesta työntekijästä eli 83,3 %



Kuvio 14: Työiihtyvyyteen vaikuttavat tekijät: esimiestyö

Myös kuviossa 15 esitellyistä esimiehen piirteistä oltiin vastauksista päätellen melko yhtä mieltä. Kaikki 30 tutkimukseen osallistunutta olivat sitä mieltä, että esimiehen osoittama luottamus sekä se, että esimies on helposti lähestyttävä, ovat melko tärkeitä tai erittäin tärkeitä asioita, jotta työssä viihdyttäisiin. Myös esimiehen antaman säännöllisen palautteenannon sekä läsnä olevan että tavoitettavissa olevan esimiehen osalta oltiin 93,3 % mukaan sitä mieltä, että nämä ovat tärkeitä asioita oman työiihtyvyyden sekä työsitoutumisen kannalta.



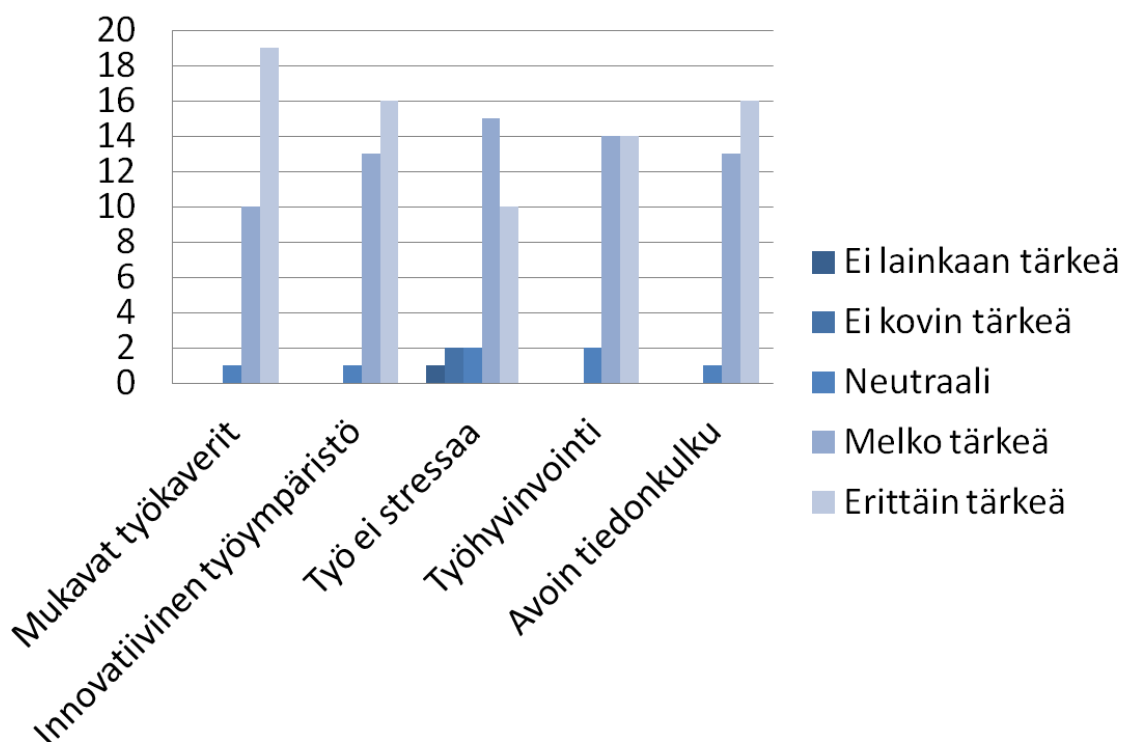
Kuvio 15: Työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät: esimiestyö

Viimeinen aihepiiri kyselytutkimuksen toisessa osiossa käsitteli työympäristöä ja -ilmapiiriä. Tämän aihepiirin osalta ensimmäisessä kaaviossa on esitelty työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä mukavat työkaverit, innovatiivinen työympäristö, työn aiheuttama stressi, työhyvinvointi sekä avoin tiedonkulku työpaikalla.

Vastausten perusteella kuviossa 16 työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyen mukavat työkaverit ovat Yritys X:n asiakaspalvelun työntekijöiden mielestä tärkein työviihtyvyyttä sekä sitoutumista edistävä ja ylläpitävä tekijä. 19 eli 63,3 % vastanneista piti mukavia työkavereita erittäin tärkeänä ja kymmenen kyselyyn vastanneista eli 33,3 % melko tärkeänä. Vain yksi tutkimukseen osallistunut piti mukavia työkavereita neutraalina asiana oman työviihtyvyyden kannalta. Myös avoin tiedonkulku oli melko tärkeä tai erittäin tärkeä asia 96,6 % tutkimukseen osallistuneelle työntekijälle.

Työympäristön ja -ilmapiirin osalta on nähtävissä samanlaista tasaista vastausten jakautumista, kuin esimiestyönkin osalta. Innovatiivista työympäristöä sekä työhyvinvointia piti myös melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä yli 93,3 % vastanneista. Ainoastaan työn aiheuttama stressi jakoi mielipiteitä eniten kaaviossa 16. 15 kyselyyn vastanneista eli 30 % oli sitä mieltä, että mitä vähemmän työ aiheuttaa stressiä, sitä paremmin työssä myös viihdytään. Kolme vastanneista, eli 10 % tutkimukseen osallistuneista oli puolestaan sitä mieltä, että työ saa aiheuttaa stressiä ilman, että oma työviihtyvyys sekä sitoutuneisuus kärsisivät.

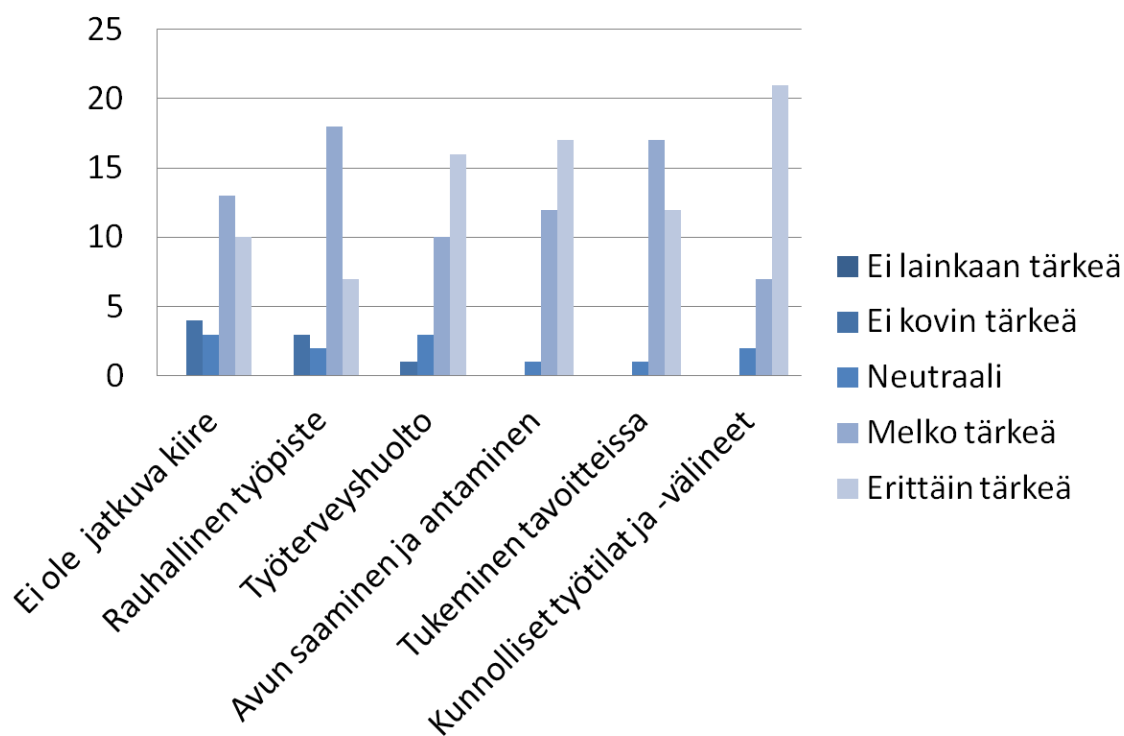
## Työympäristö- ja ilmapiiri



Kuvio 16: Työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työympäristö ja -ilmapiiri

Kuviossa 17 työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyen kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan työn aiheuttamaa kiirettä, rauhallista työpistettä, työterveyshuoltoa, avun saamista ja antamista, tavoitteissa tukemista sekä kunnollisia työtiloja ja -välineitä. Vastauksista päätellen kuviossa 17 tärkeimmiksi asioiksi nousivat kunnolliset työtilat ja -välineet sekä avun saaminen ja antaminen. 21 eli 70 % vastanneista oli sitä mieltä, että kunnolliset työtilat ja -välineet ovat erittäin tärkeitä oman työviihtyvyyden säilymiseksi. Seitsemän vastaajista eli 23,3 % piti kunnollisia työtiloja ja -välineitä melko tärkeinä. Avun saamisen ja antamisen osalta puolestaan 29 vastanneesta eli 96,6 % olivat sitä mieltä, että on melko tärkeää tai erittäin tärkeää saada apua sekä antaa sitä.

Työympäristön tukeminen tavoitteisiin pääsemisessä sekä työterveyshuolto jakoivat vastaajien mielipiteitä tasaisesti. Yli 86,6 % kyselyyn vastanneista piti näitä kahta tekijää melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Rauhallista työpistettä piti melko tärkeänä 18 vastanneista eli 60 % tutkimukseen osallistuneesta. Työn aiheuttama jatkuva kiire ei seitsemän vastanneen mukaan vaikuta omaan työviihtyvyyteen tai sitoutumiseen, kun taas 23 eli 76,6 % tutkimukseen osallistuneesta oli sitä mieltä, että työn aiheuttama jatkuva kiire laskee omaa työviihtyvyyttä sekä sitoutumista työhön.

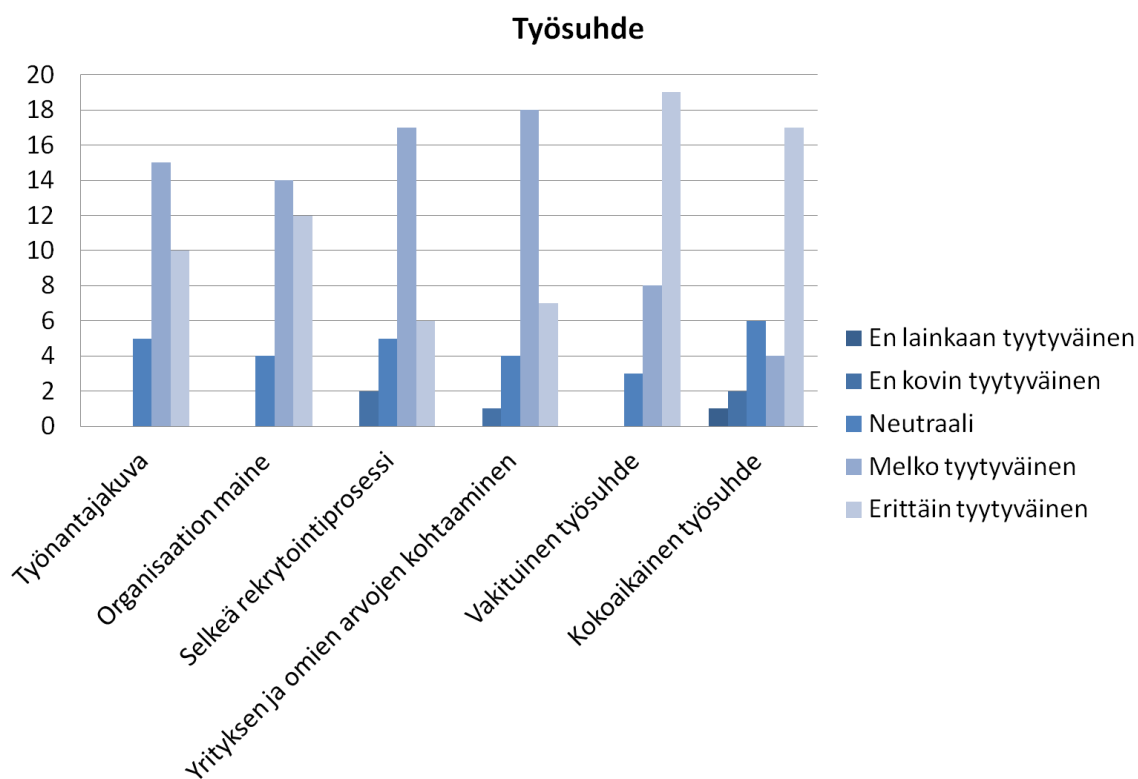


Kuvio 17: Työiihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työympäristö ja -ilmapiiri

Sen lisäksi, että kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaisia asioita Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijät pitävät tärkeinä oman työiihtyvyytensä sekä työhön sitoutumisen kannalta, haluttiin myös selvittää, miten hyvin nämä asiat ovat työntekijöiden mielestä Yrityksessä X toteutuneet. Toteutumisen onnistumista pyydettiin arvioimaan tutkimuksessa annetun arvoasteikon mukaisesti, jonka avulla kyselyyn osallistuneet saivat ilmaista tyytyväisyytensä työiihtyvyyteen sekä työhön sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden suhteen.

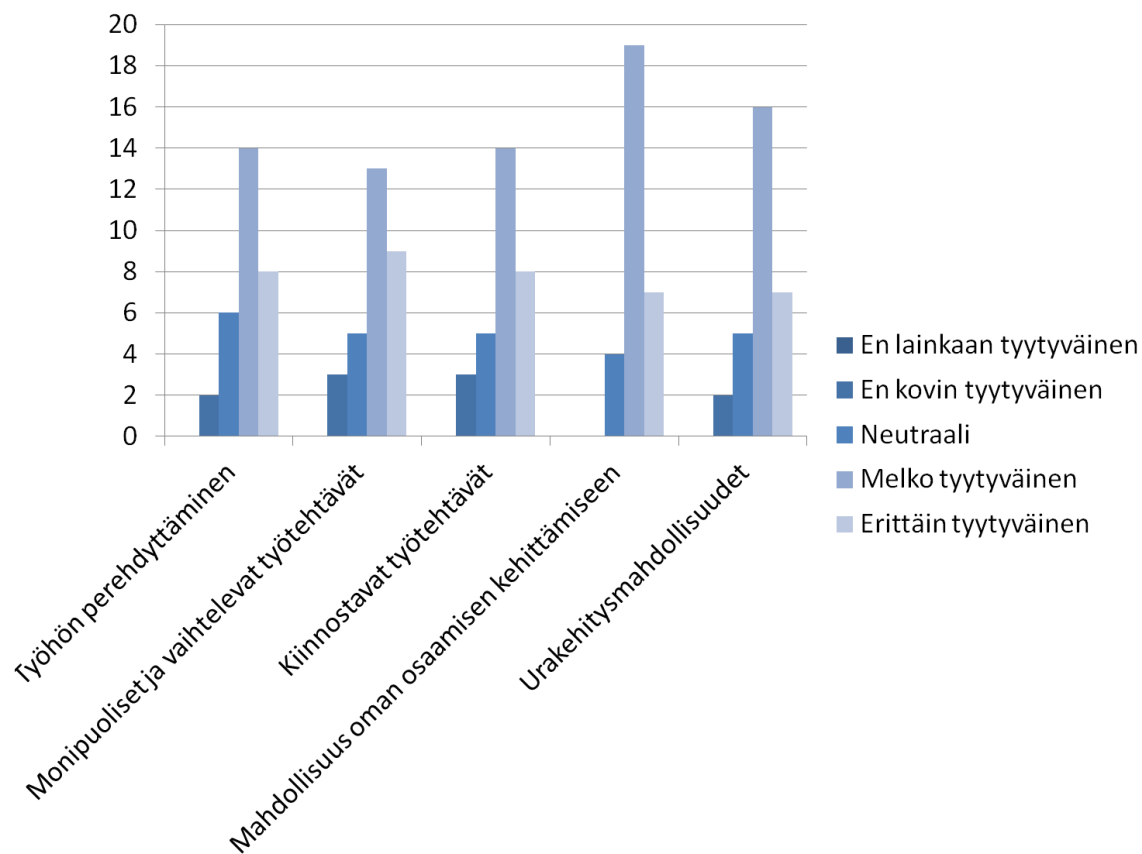
Työsuhteeseen liittyvien asioiden osalta kuviossa 18 kaikkien tekijöiden toteutumiseen oltiin vastausten perusteella tyytyväisiä. Eniten tyytyväisiä vastausten perusteella oltiin vakituisen työsuhteeseen, jonka toteutumiseen Yrityksessä X oli erittäin tyytyväinen 19 kyselyyn vastanneista työntekijöistä eli 63,3 %. Vähiten tyytyväisiä oltiin selkeään rekrytointiprosessin toteutumiseen. Kaksi vastaajaa ei ollut kovin tyytyväisiä ja vain kuusi vastaajista eli 20 % oli erittäin tyytyväisiä rekrytointiprosessiin.



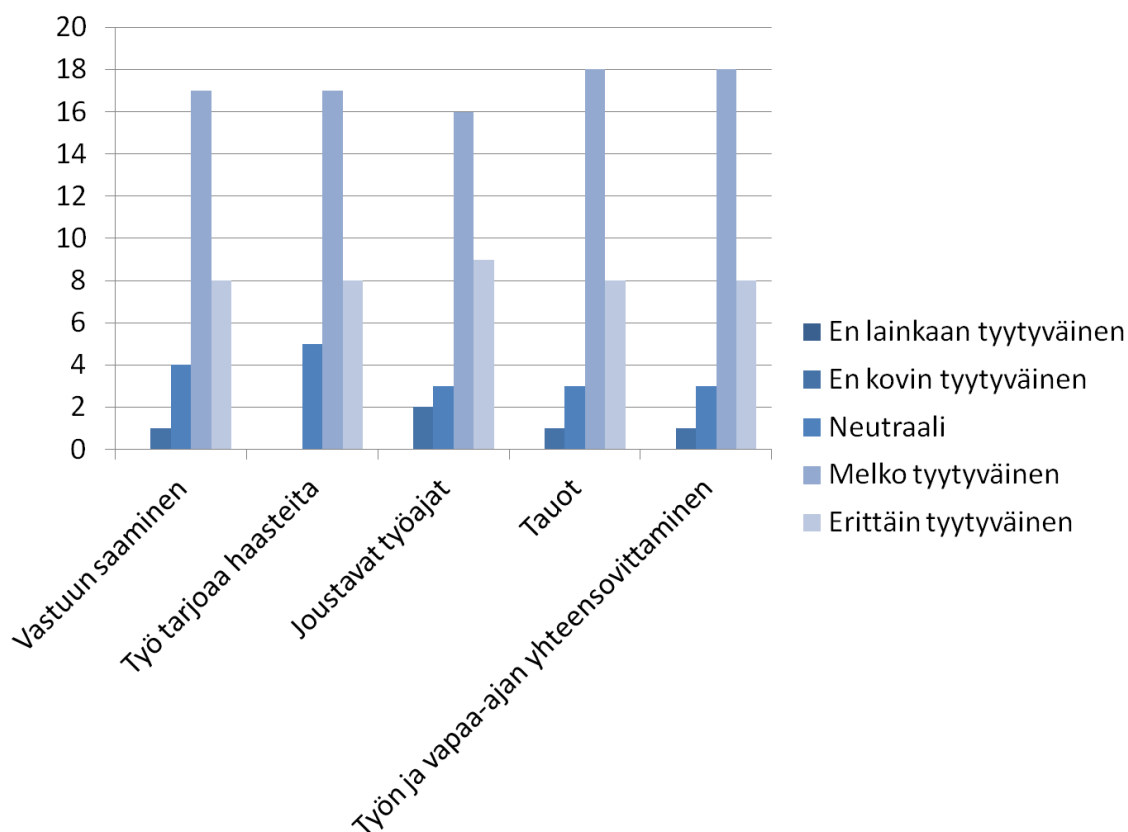


Kuvio 18: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde

Kuviossa 19 työsuhteeseen liittyen tyytyväisimpiä oltiin oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuteen. 19 vastaajista oli melko tyytyväinen mahdollisuuksiin kehittää omia taitojaan Yrityksessä X ja seitsemän vastaajista oli näihin mahdollisuuksiin erittäin tyytyväinen. Sen sijaan kiinnostavien työtehtävien osalta oltiin vähiten tyytyväisiä, vaikka tämänkin toteutumisen osalta 73,3 % vastaajista oli melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Kuviossa 20 tyytyväisimpiä oltiin vastausten perusteella työn tarjoamiin haasteisiin, johon oli tyytyväinen 25 kyselyyn vastanneesta eli 83,3 %.



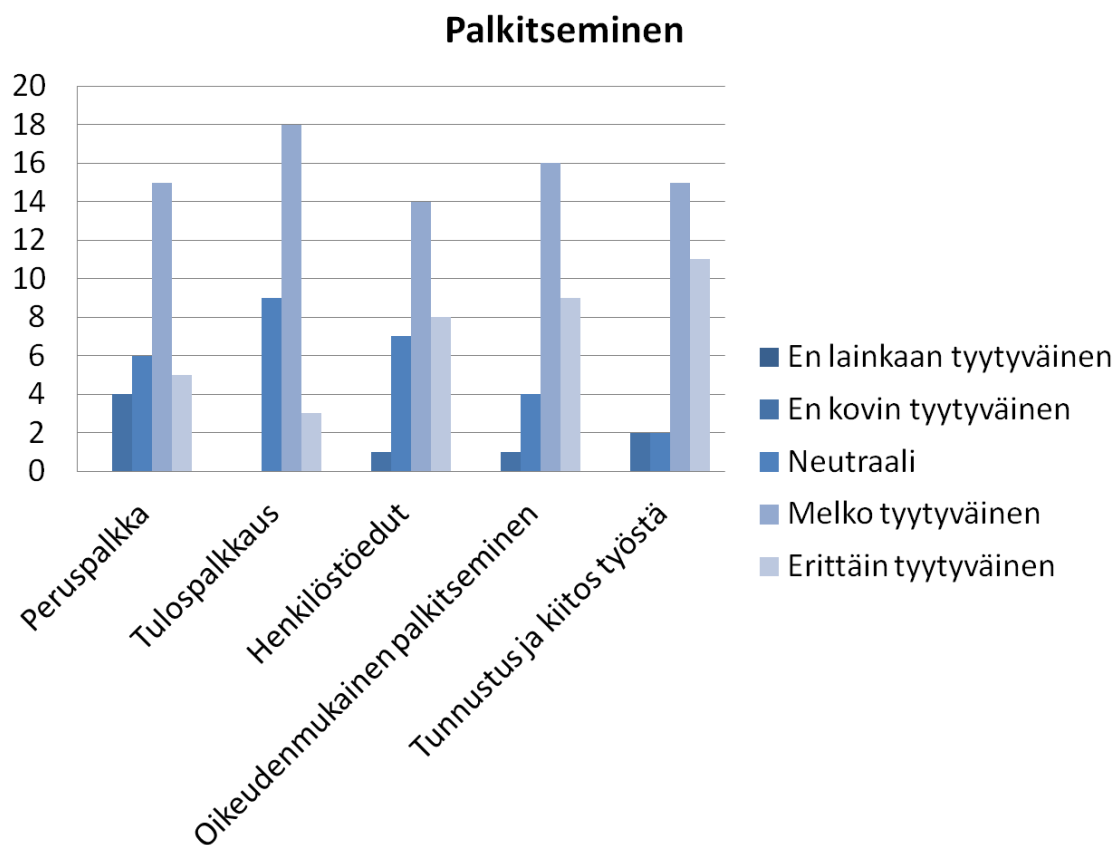
Kuvio 19: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde



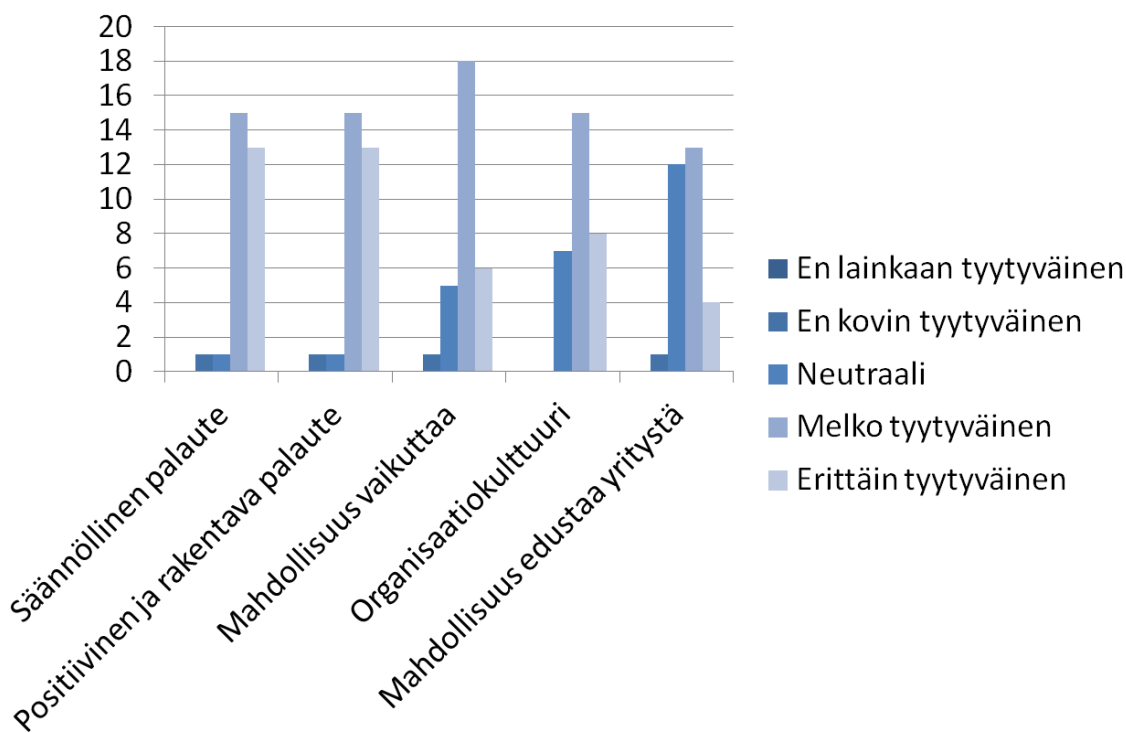
Kuvio 20: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde

Palkitsemisen osalta tyytyväisimpiä oltiin kuviossa 21 esiteltyjen asioiden osalta tunnustuksen ja kiitoksen saamiseen hyvin tehdystä työstä. Tämän toteutumiseen oli erittäin tyytyväinen 11 kyselyyn vastanneesta eli 36,6 %. Vähiten tyytyväisiä kuviossa 21 oltiin peruspalkkaan, jonka myös avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten mukaan toivottiin olevan suurempi. Peruspalkkaan ei ollut kovin tyytyväinen neljä tutkimukseen osallistuneesta.

Kuviossa 22 myös palkitsemiseen liittyen tyytyväisimpiä oltiin palautteen annon osalta. Vastausten perusteella Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijät kokevat saavansa säännöllisesti positiivista sekä rakentavaa palautetta. 13 vastanneista oli näiden osalta erittäin tyytyväinen ja 15 vastanneista melko tyytyväinen. Vähiten tyytyväisiä kuviossa 22 esitettyihin tekijöihin oltiin mahdollisuuden edustaa yritystä, jossa 12 vastaajista oli neutraalia mieltä. Mahdollisuutta edustaa yritystä ei myöskään pidetty tärkeänä työihtiyyteen vaikuttavan tekijänä työntekijöiden mielestä.



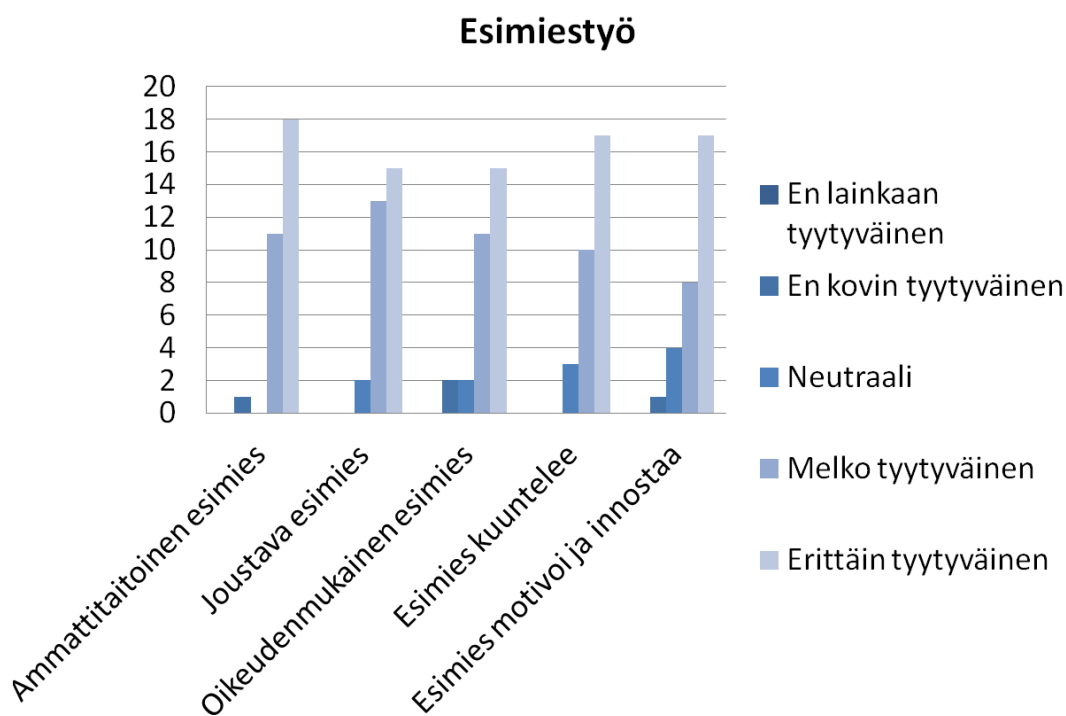
Kuvio 21: Tekijöiden toteutumisen: palkitseminen



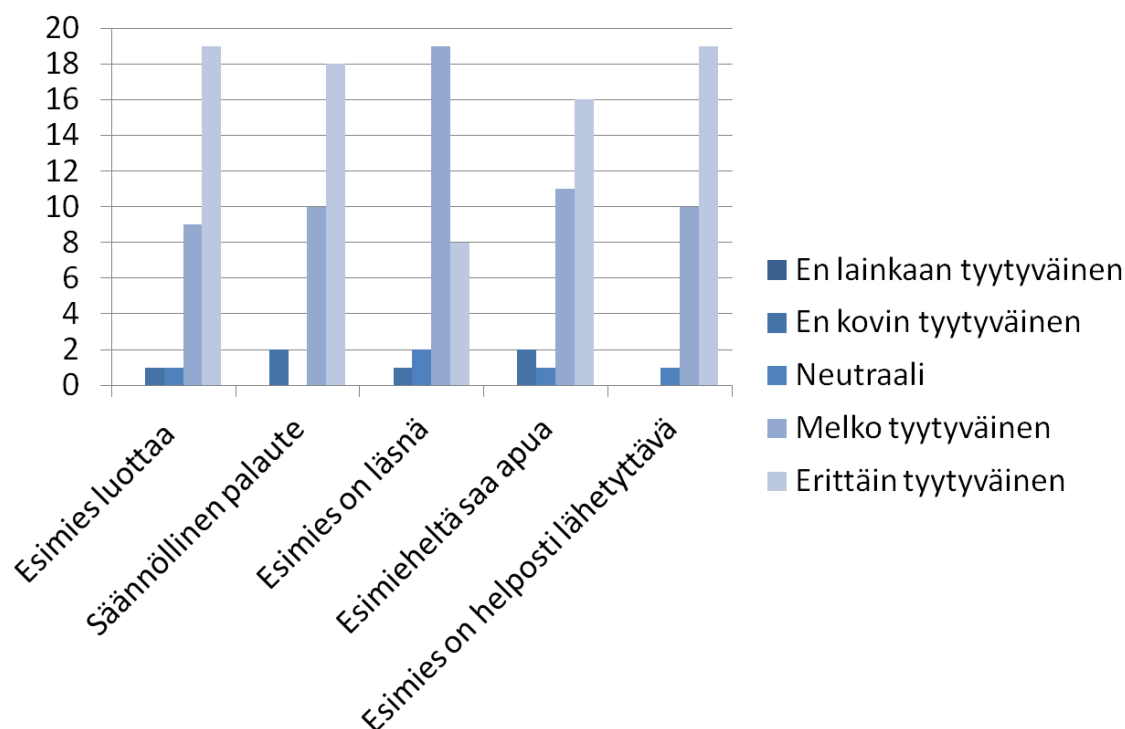
Kuvio 22: Tekijöiden toteutumisen: palkitseminen

Kuviossa 23 koskien esimiestyötä tyytyväisimpiä oltiin esimiehen ammattitaitoon, johon oli melko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen 96,6 % Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijöistä. Vähiten tyytyväisiä kuviossa 23 esiintyviin työviihtyvyyteen vaikuttaviin tekijöihin oltiin esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Tämänkin osalta kuitenkin 15 vastausta oli vastausten mukaan erittäin tyytyväinen.

Kuvion 24 mukaan esimestä pidettiin työntekijöiden mielestä helposti lähestyttävänä. Tätä mieltä olivat 29 Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijää. Kaiken kaikkiaan esimiestyöhön oltiin erittäin tyytyväisiä ja vain muutamien asioiden osalta toivottiin hieman parannusta. Esimerkiksi säännöllistä palautetta sekä apua esimieheltä toivoi enemmän kaksi kyselyyn vastanneesta.



Kuvio 23: Tekijöiden toteutuminen: esimiestyö

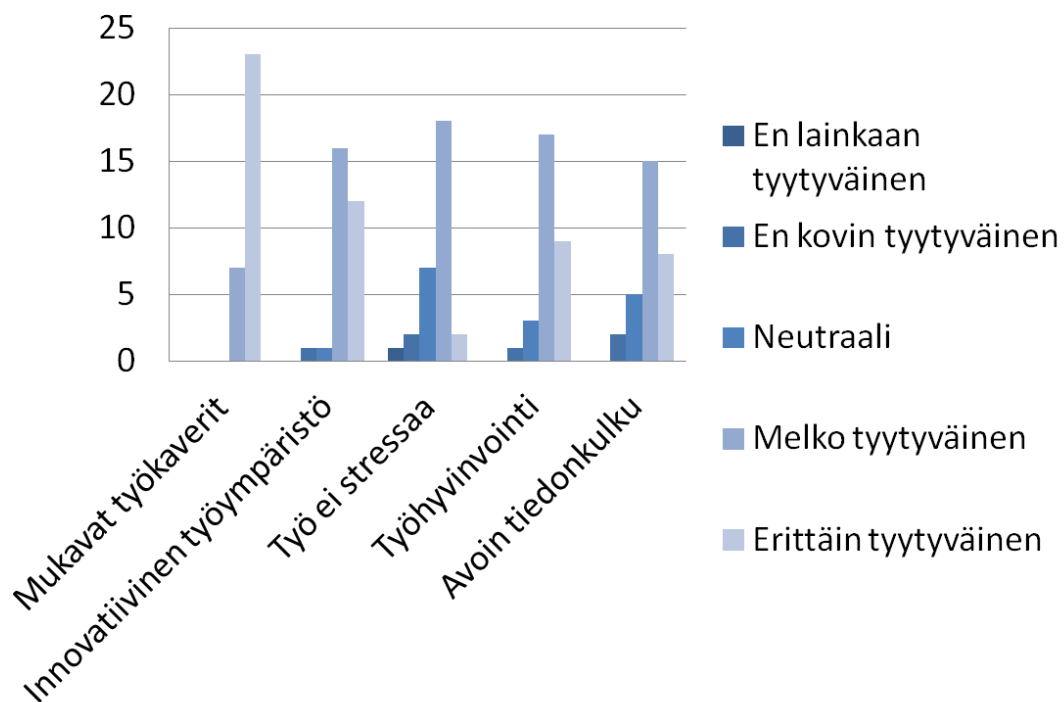


Kuvio 24: Tekijöiden toteutuminen: esimiestyö

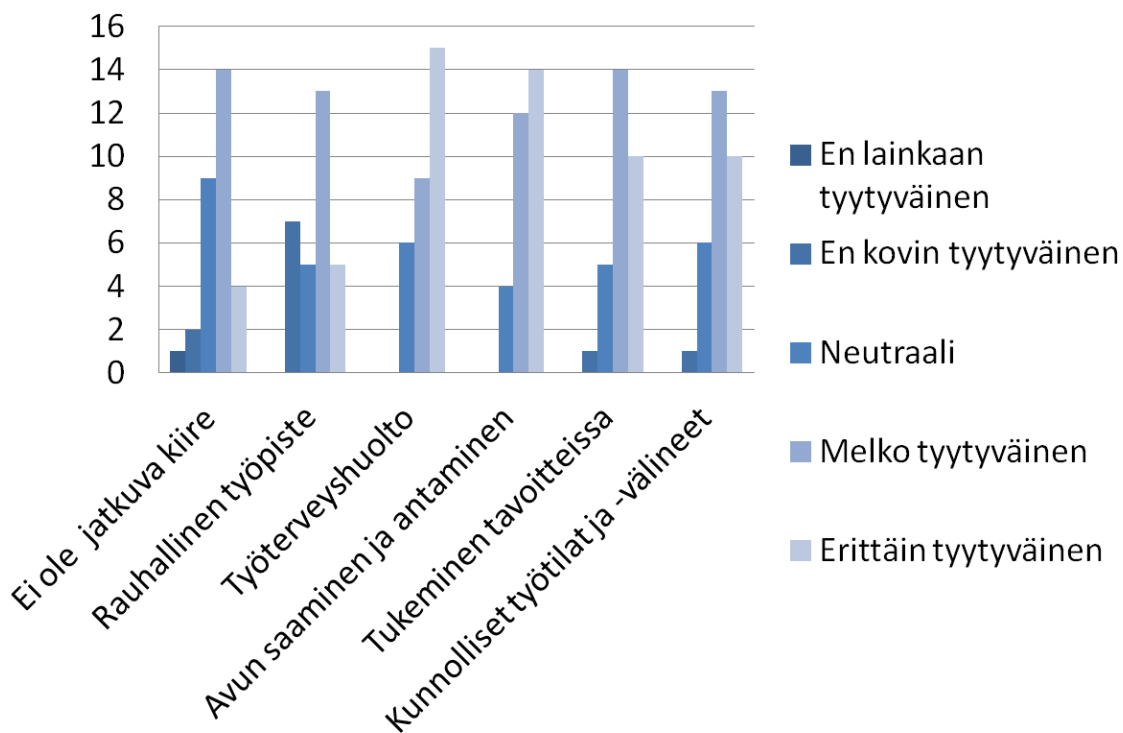
Työympäristön ja -ilmapiirin osalta kuviossa 25 työntekijöiden mielestä selkeästi tyytyväisimpiä oltiin mukaviin työkavereihin. Mukavia työkavereita pidettiin myös erittäin tärkeänä osana työssä viihtymistä. 23 vastaajista oli tähän erittäin tyytyväinen ja loput seitsemän vastaajista melko tyytyväisiä. Kaaviosta 25 voidaan myös huomata, että työntekijöiden mielestä työ on melko stressaavaa. Ainoastaan kaksi vastaajaa oli erittäin tyytyväinen työn aiheuttamaan stressin määrään.

Työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyen kuviossa 26 voidaan huomata, että työntekijät ovat sitä mieltä, että apua saa ja sitä myös annetaan aina tarvittaessa. 14 vastaajaa oli tähän erittäin tyytyväinen ja 12 vastaajaa melko tyytyväinen. Puolestaan työn kiireiseen luonteeseen sekä rauhalliseen työpisteeseen ei vastausten perusteella oltu niin tyytyväisiä. Ainoastaan neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että työ ei ole liian kiireistä ja seitsemän vastaajaa ei pitänyt omaa työpistettä kovin rauhallisena.

## Työympäristö- ja ilmapiiri



Kuvio 25: Tekijöiden toteutuminen: työympäristö ja -ilmapiiri

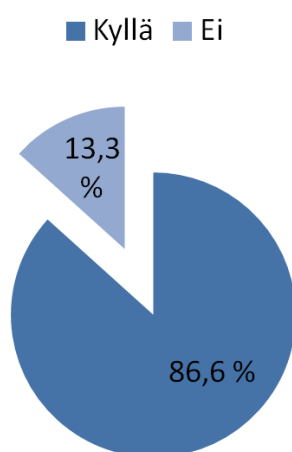


Kuvio 26: Tekijöiden toteutuminen: työympäristö ja -ilmapiiri

Kyselytutkimuksessa haluttiin vielä saada vastauksia muutamiin tarkentaviin kysymyksiin työviihtyvyydestä sekä työhön sitoutumisesta kyllä/ei vastausvaihtoehtojen avulla. Näiden kysymysten avulla haluttiin selvittää, kuinka moni tutkimukseen osallistunut oli sitä mieltä, että työ vastasi odotuksia työsuhteen alettua, kuinka moni pitää avokonttoria toimivana työympäristönä, kuinka moni suosittelisi nykyistä työtään jollekin tuttavalleen sekä, kuinka moni tutkimukseen osallistunut näkee itsensä Yritys X:n palveluksessa nykyisessä tai jossakin toisessa työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua.

Ensimmäiseen kysymykseen saatujen vastausten perusteella voidaan huomata kuviossa 27, että lähes kaikki kyselytutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat olleet tietoisia omasta työnkuvastaan ja ovat tienneet, minkälaiseen työhön he ovat tulossa. 26 eli 86,6 % tutkimukseen osallistuneesta vastasi työn vastanneen odotuksia työsuhteen alkaessa. Vastaavasti neljä eli 13,3 % oli sitä mieltä, ettei vastannut odotuksia.

### Työ vastasi odotuksia

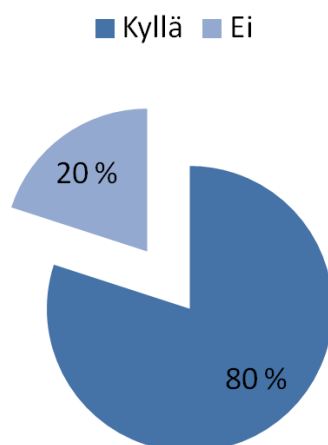


Kuvio 27: Työ vastasi odotuksia

Koska Yritys X:n asiakaspalveluosaston työntekijät työskentelevät avokonttorissa, haluttiin toisessa kysymyksessä selvittää, kuinka moni kyselytutkimukseen osallistunut oli sitä mieltä, että avokonttori on toimiva työympäristö. Kuvion 28 mukaisesti 24 eli 80 % tutkimukseen osallistuneesta piti avokonttoria toimivana työympäristönä. Puolestaan kuusi vastaajaa eli 20 % tutkimukseen osallistuneesta ei pitänyt avokonttoria toimivana työympäristönä.



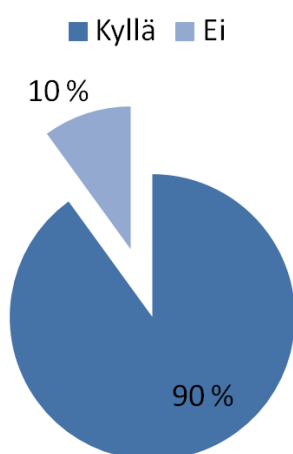
### Avokonttori on toimiva työympäristö



Kuvio 28: Avokonttorin toimivuus työympäristönä

Kolmanteen kysymykseen saaduista vastauksista voidaan huomata kuviossa 29, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijät pitävät nykyistä työtään sellaisena, jota he voisivat suositella jollekin tuttavalleen. 27 eli 90 % vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen työ on suosittelemisen arvoista, kun taas kolme eli 10 % vastanneista ei suosittelemisi nykyistä työtään tuttavilleen.

### Voisin suositella nykyistä työtäni

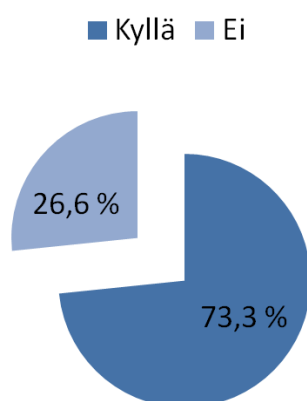


Kuvio 29: Työpaikan suosittelu

Neljäs eli viimeinen kysymys liittyi suoraan Yritys X:n asiakaspalveluosaston henkilökunnan työsitoutumiseen tulevaisuuden näkymien kannalta. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kuinka moni työntekijöistä näkee itsensä Yritys X:n palveluksessa vielä viiden vuoden kuluttua. Saatujen vastausten jakaantuminen on esitetty kuviossa 30 ja tämän mukaan 22 eli 73,3

% vastaajista näkee itsensä työskentelevän Yritys X:n palveluksessa nykyisessä tai jossakin toisessa työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua, kun taas kahdeksan eli 26,6 % vastanneista oli sitä mieltä, että viiden vuoden kuluttua työnantaja on jo vaihtunut toiseen.

### Yritys X on työpaikkani viiden vuoden kuluttua

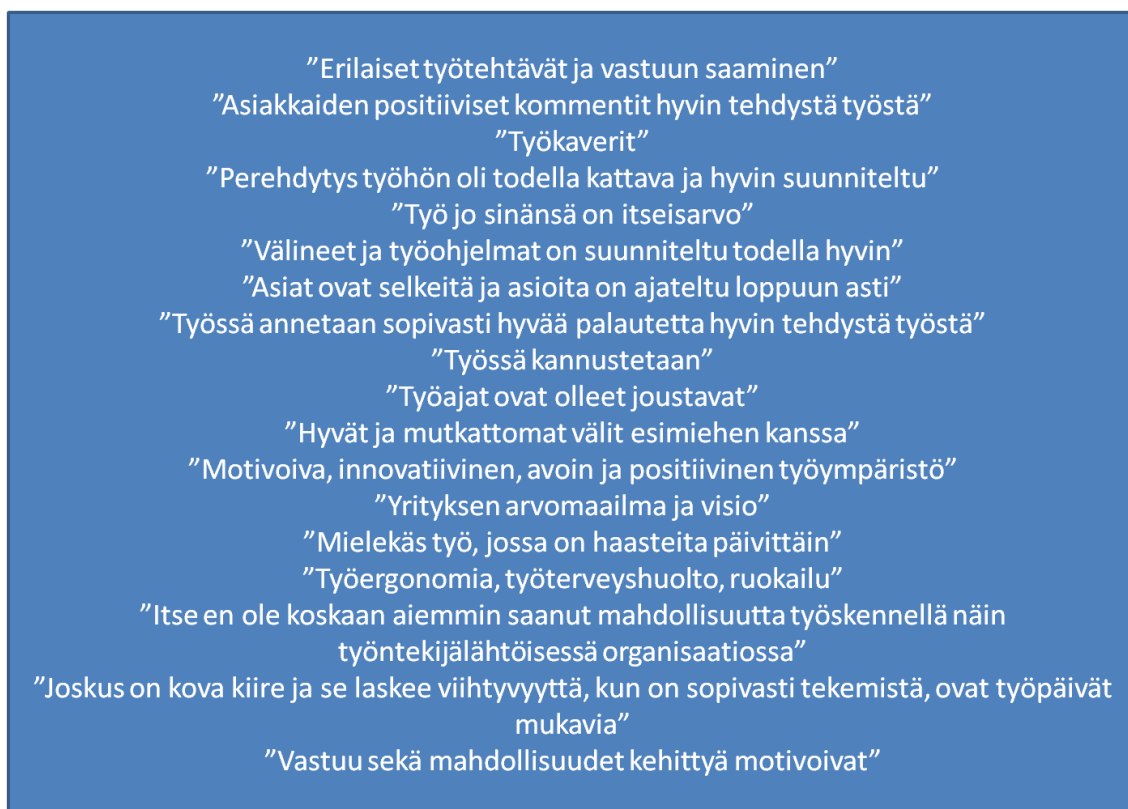


Kuvio 30: Tulevaisuuden näkymät

#### 5.3 Avoimet kysymykset

Avoimiin kysymyksiin saatiin tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä paljon monipuolisia kommentteja. Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen omasta työviihtyvyydestä ja sitoutumisesta vastasi 18 tutkimukseen osallistunutta. Vastausprosentti tässä oli siis 60 % ja kysymyksiin vastanneiden kommentit on esitetty kuvissa 1 ja 2.

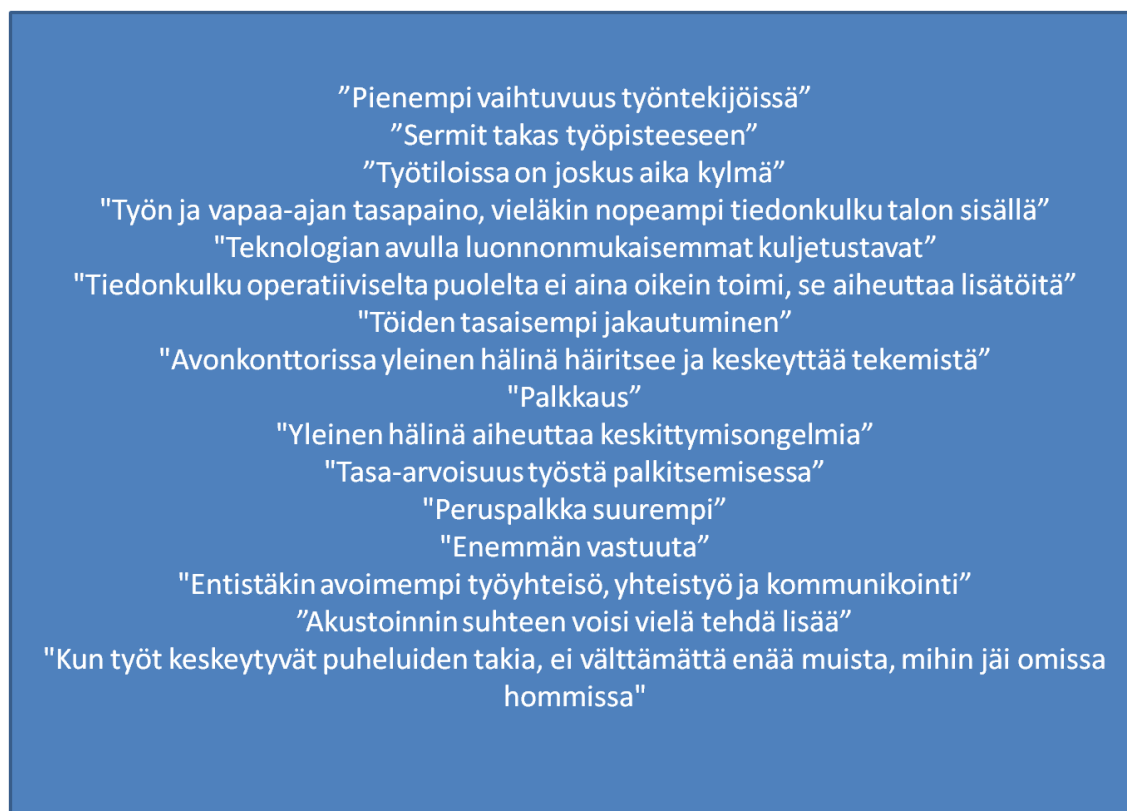
Avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten perusteella Yritys X:n asiakaspalveluosaston henkilökunnan työviihtyvyyteen sekä työhön sitoutumiseen vaikuttavat eniten monipuoliset, mukavat ja haastavat työtehtävät, vastuun saaminen ja esimiesten osoittama luottamus, mukavat työkaverit sekä esimiehet, positiivinen palaute asiakkailta, työkavereilta sekä esimiehiltä hyvin tehdystä työstä, kattava sekä hyvin suunniteltu perehdytys työhön, kunnolliset välineet ja ohjelmat työn tekemiseen, hyvällä tasolla oleva palkitseminen sekä kannustaminen, joustavat työajat, hyvät välit esimieheen, avoin ja positiivinen sekä motivoiva ja innovatiivinen työympäristö, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, yrityksen arvomaailma sekä visio, tiimihenki, mahdollisuus vaikuttaa omassa työympäristössä, työntekijälähtöinen organisaatio, avoin ajatustenvaihto, työntekijöiden osallistaminen, hyvä peruspalkka sekä motivoiva tulospalkkiojärjestelmä, mahtava työtiimi, asiakkaat, työergonomia, hyvä työterveyshuolto sekä työpaikkaruokailun toimivuus.



Kuva 1: Asiakaspalveluosaston työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät

Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitkä asiat voisivat mahdollisesti olla toisin, jotta oma työviihtyvyys lisääntyisi. Tähän kysymykseen vastasi 17 tutkimukseen osallistujaa, eli vastausprosentti oli 56,6 %. Vastausten perusteella työntekijöiden viihtyvyyttä lisäisi pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sermit oman työpisteen ympärillä äänieristyksen takia, ilmastoinnin säätäminen, luonnonmukaisemmat kuljetustavat, nopeampi tiedonkulku talon sisällä ja parempi tiedonkulku eri osastojen välillä, jotta lisätöiltä vältyttäisiin, entistä avoimempi työyhteisö, tasaisempi töiden jakaantuminen, suurempi peruspalkka sekä tasa-arvoisempi palkitseminen työstä.

Näiden lisäksi vastauksia tuli paljon avokonttorin toimivuuteen sekä työn kiireiseen luonteeseen liittyen. Vaikka avokonttori koetaankin jossakin määrin toimivaksi ratkaisuksi työn luonteen takia, tuo se myös paljon haasteita työrauhaan sekä akustiikkaan liittyen. Avokonttorin yleinen hälinä ja melu koetaan vastausten perusteella häiritseväksi omaan työhön keskittymisen kannalta. Aikaisemmin oman työpisteen ympärillä olleet sermit toivat työrauhaa, mutta eivät välttämättä edistäneet avointa työilmapiiriä, joka koettiin tärkeäksi asiaksi vastausten perusteella. Työntekoa häiritseväksi tekijäksi mainittiin myös toisinaan oleva kova kiire, joka saattaa hetkellisesti keskeyttää omat työt, jolloin keskittyminen on vaikeaa ja keskeneräiseen työtehtävään palaaminen koetaan haastavaksi, sillä aina ei välttämättä muisteta, mihin omassa työssään jäi jatkuvien keskeytysten vuoksi.



Kuva 2: Kehittämiskohteet asiakaspalveluosastolla

#### 5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen ja siitä saatujen tutkimustulosten luotettavuutta kuvaavat erilaisista näkökulmista sekä tutkimuksen validiteetti että reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetti kertoo mitaanko tutkimuksessa sitä, mitä siinä on tarkoituskin tutkia ja tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan mittaa tutkimuksen toistettavuutta. Toisin sanoen validiteetti kuvastaa sitä, onko tutkimuksella saatu vastaus asetettuun tutkimusongelmaan ja reliabiliteetti kertoo, saadaanko tutkimuksesta samanlaisia tuloksia eri mittauskerroilla. Melko samanlaiset tutkimustulokset eri mittauskerroilla kertovat, että tutkimus on reliabeeli. Tutkimuksen validiteettiin saattavat vaikuttaa esimerkiksi tutkimukseen laaditut kysymykset ja reliabiliteettiin puolestaan tutkimustulosten käsittely sekä tulkinta. Tutkimuksen osallistumisprosentti saattaa vääristää tutkimustuloksia. Mitä enemmän tutkimukseen osallistuneita henkilöitä on, sitä luotettavammat ovat tutkimustulokset. (Heikkilä 2008, 185-187.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimukseen laaditut kysymykset mittaavat sitä, mitä Yrityksen X asiakaspalveluosastolla on haluttu tutkia. Kaikki kyselytutkimukseen laadittujen kysymysten aihepiirit esitellään myös opinnäytetyön teoriaosuudessa, joten tutkimuksessa olevat kysymykset liittyvät suoraan opinnäytetyön aihe-

seen eivätkä poikkea asiayhteydestä. Tutkimuskysymykset mittaavat suoraan yrityksen X asiakaspalveluosaston henkilökunnan työviihtyvyyttä ja sitä kautta työsitoutumista ja tutkimuskysymykset on laadittu niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä, jotta tutkimukseen osallistuneet vastaisivat niihin samalla tavalla ilman epäselvyyksiä.

Opinnäytetyön kyselytutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä vastausprosentti oli korkea, 65,2 %. Vastausprosentti olisi saattanut olla suurempi, mikäli kysely olisi teetetty toisena ajankohtana. Tutkimuksen teettämisen ajankohta osui kesälomien ajalle heinä-elokuulle, joten jos tutkimus teetettäisiin uudestaan sellaisena ajankohtana, jolloin työntekijät eivät ole lomalla, saataisiin vastauksia varmasti paljon enemmän. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat vastauksissaan niin yksimielisiä, että tutkimustulokset eivät varmasti muuttuisi paljon, mikäli kysely teetettäisiin uudestaan niin, että tutkimukseen saataisiin enemmän osallistujia. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia kuvastaa se, että tutkimukseen osallistujat olivat taustoiltaan hyvin erilaisia, joten tästä voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät edustavat koko asiakaspalvelun henkilökuntaa, jolloin tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Koska tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat taustoiltaan niin erilaisia, ei haittaa, vaikka tutkimuksessa ei saatukaan vastauksia kaikilta asiakaspalveluosaston työntekijöiltä.

Edellä mainittujen asioiden perusteella tämän opinnäytetyön kyselytutkimus voitaisiin teettää uudestaan myöhempänä ajankohtana. Mikäli tutkimusta käytettäisiin uudestaan myöhemmin, olisi kiinnostavaa nähdä, muuttuisivatko vastaukset, kun tutkimukseen osallistujia olisi enemmän. Tutkimuksen teettämisen aikaväli saattaisi vaikuttaa tuloksiin, mikäli tutkimus teetettäisiin uudestaan. Kuitenkin, jos aikaväli olisi liian pitkä, mittaisi tutkimus enemmän tutkittavan ilmiön pysyvyyttä, kuin tutkimuksen reliabiliteettia. (Metsämuuronen 2006, 58-59.)

## 6 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millä tasolla Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijöiden työviihtyvyys on ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat omaan työhönsä. Opinnäytetyössäni käsiteltävinä aihealueina olivat rekrytointi, työhön perehdyttäminen, työmotivaatio, palkitseminen, työilmapiiri ja -ympäristö sekä työhyvinvointi ja esimiestyö. Tutkimuskysymyksinä työssäni olivat, minkälaiset tekijät vaikuttavat eniten henkilöstön sitouttamiseen Yrityksen X asiakaspalveluosastolla ja miten hyvin nämä tekijät ovat työntekijöiden mielestä toteutuneet.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin henkilöstön työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen tasoa mittaava kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus. Kysely-

tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisten työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä sekä toteutumisen astetta annetun arvoasteikon avulla. Tämän lisäksi tutkimuksessa esitettiin muutamia tarkentavia kysymyksiä, jotka liittyivät muun muassa työympäristön toimivuuteen sekä työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmiin. Lisäksi työntekijöillä oli myös mahdollisuus kertoa kyselytutkimuksessa omin sanoin, mitkä ovat heidän mielestään tärkeitä asioita oman työviihtyvyyden kannalta nykyisessä työssä sekä mitkä asiat voisivat olla sellaisia kehittämisen kohteita, joiden avulla työviihtyvyyttä sekä työhön sitoutumista saataisiin parannettua entisestään.

Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voitiin todeta, että Yrityksen X asiakaspalveluosaston henkilökunnan työviihtyvyys sekä työhön sitoutuminen ovat erittäin hyvällä tasolla. Tavallisimpia syitä työsuhteen lopettamiseen ovat esimerkiksi heikko mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, huonot etenemismahdollisuudet, haasteiden vähäisyys, arvojen ja kulttuurin ristiriita organisaation ja työntekijän välillä, vaikuttamismahdollisuuksien ja palautteen puuttuminen, liian suuri tai vähäinen vastuu, tyytymättömyys työaikoihin, epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla sekä tyytymättömyys organisaatioon, johtoon tai kollegoihin. Tutkimustuloksista nähtiin, että nämä kaikki tekijät olivat tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä tärkeitä oman työviihtyvyyden sekä työhön sitoutumisen kannalta ja näiden kaikkien asioiden toteutumiseen oltiin myös erittäin tyytyväisiä.

Ehdottomasti tärkeimmäksi sekä työntekijöiden mielestä parhaiten toteutuneeksi asiaksi Yrityksen X asiakaspalveluosastolla nousi esimiestyö, jonka osalta saatiin paljon positiivista palautetta. Välit esimieheen koettiin hyväksi ja mutkattomiksi, jonka ansiosta asioista on helppo keskustella. Lisäksi työntekijät kokevat saavansa riittävästi sekä säännöllisesti positiivista ja rakentavaa palautetta työstään, mikä myös koettiin tärkeäksi ja motivoivaksi asiaksi oman työn kannalta. Lisäksi erityisen tyytyväisiä oltiin työkavereihin ja työkavereiden mainittiinkin useaan otteeseen olevan mukavia. Toisaalta työviihtyvyyttä ja sitoutumista alentavaksi tekijäksi mainittiin työntekijöiden vaihtuvuus, jonka toivottiin olevan pienempi.

Yrityksen X asiakaspalveluosaston työntekijät viihtyvät työssään ja pitävät työtehtäviä mielekkäinä. Lisäksi työntekijät olivat sitä mieltä, että työn tarjoamat päivittäiset haasteet pitävät työn mielenkiintoisena ja kuten kuviosta 29 nähtiin, voisi 90 % työntekijöistä suositella nykyistä työtään jollekin tuttavalleen. Mielekkäiden sekä haasteita tarjoavien työtehtävien lisäksi työtehtävien vaihtelevuus sekä monipuolisuus koettiin tärkeäksi. Kaikille työntekijöille tulisikin tarjota mahdollisuus erilaisten työtehtävien tekoon ja koska myös Yrityksen X asiakaspalveluosastolla työtehtäviä on erilaisia ja töitä tehdään niin puhelimitse, kuin sähköpostitse, ovat mahdollisuudet vaihtelevien työtehtävien tarjoamiseen hyvät. Tällä tavoin voitaisiin ylläpitää henkilökunnan työmotivaatiota, pitää työ mielekkäänä ja kiinnostavana ja lisäksi kehittää työntekijöiden tietoa ja osaamista erilaisten työtehtävien parissa.

Kyselytutkimuksen vastauksista ei ilmennyt mitään sellaista työiihtyvyyteen tai työhön sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää, joka olisi Yrityksen X asiakaspalveluosastolla työntekijöiden mielestä erittäin huonosti toteutunut. Avoimiin kysymyksiin tulleiden vastausten avulla saatiin kuitenkin avattua niitä mahdollisia kehittämiskohteita, jotka voisivat lisätä työntekijöiden työiihtyvyyttä sekä sitoutumista. Tyytymättömyys palkkaan, puutteet työympäristössä sekä työn aiheuttama stressi ovat myös tavallisimpia syitä työsuhteen lopettamiseen ja suurin osa työntekijöiden antamista parannusehdotuksista tulikin työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyen. Lisäksi yhtenä kehittämiskohteena mainittiin palkitsemisjärjestelmä.

Yrityksen X asiakaspalveluosastolla työskennellään avokonttorissa, jossa työilmapiiri on usein kiireinen ja äänekäs eikä omaa työrauhaa välttämättä ole saatavilla. Työiihtyvyyttä laskeviksi asioiksi mainittiinkin avokonttorissa työpäivän aikana vallitseva melun taso. Vaikka avokonttori koetaankin jossakin määrin toimivaksi ratkaisuksi tuo se myös paljon haasteita työrauhaan sekä akustiikkaan liittyen. Tästä syystä oman työpisteen ympärille toivottiin sermejä äänieristyksen sekä työrauhan säilymisen vuoksi.

Omaa työrauhaa sekä keskittymistä häiritseväksi tekijäksi mainittiin myös palveluneuvojan työn kiireinen luonne. Kiire saattaa hetkellisesti keskeyttää omat työt, jolloin keskittyminen on vaikeaa ja keskeneräiseen työtehtävään palaaminen koetaan haastavaksi, sillä aina ei välttämättä muisteta, mihin omassa työssä jäätiiin jatkuvien keskeytysten vuoksi. Kiireen mainittiin myös toisinaan alentavan mielialaa. Työn kuormittavuuteen liittyen parannusta toivottiin myös tiedonkulkuun talon sisällä sekä eri osastojen välillä. Kun tiedonkulku ei eri osastojen välillä toimi, koettiin se asiaksi, joka aiheuttaa paljon lisätyötä ja tästä syystä työ saatetaan toisinaan kokea kuormittavaksi. Mikäli työyhteisö olisi entistä avoimempi ja tiedonkulku toimisi moitteettomasti eri osastojen välillä, olisi myös työnteko vähemmän kuormittavaa ja stressiä aiheuttavaa. Lisätyön aiheutumiseen liittyen toivottiin myös työn tasaisempaa jakautumista työntekijöiden kesken.

Työkuormituksen, kiireen sekä työn aiheuttaman stressin ehkäisemiseksi työntekijöiden tarpeen sekä työntekijöiden määrän tasapainon säilyminen on tärkeää. Lisäksi avun saamisen sekä antamisen merkitys korostuu kiireisen työn keskellä ja työn tasaisen jakautumisen toteutumista tulisi valvoa tarkemmin, jotta jokaisen työntekijän työmäärä olisi sama ja ylikuormittavuudelta välttyttäisiin. Jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen omista työtehtävistään, tehdä oma osuutensa ja tarvittaessa tarjota apua muille. Avun tarpeen, työn kuormittavuuden sekä jaksamisen huomioimisen tulisikin olla koko henkilökunnan yhteinen asia niin esimiesten, kuin työntekijöidenkin puolesta.

Myös työympäristöön liittyen yhtenä kehitysehdotuksena mainittiin avokonttorin ilmastointi. Toimistotilat koetaan toisinaan melko viileiksi ilmastoinnin ollessa liian kovalla ja tämä laskee

henkilökunnan työiihtyvyyttä. Huomion kiinnittäminen ilmastoinnin säätämiseen voisi olla helposti korjattavissa ja se varmasti lisäisi viihtyvyyttä toimistotiloissa.

Palkitsemiseen liittyen toivottiin peruspalkan olevan suurempi. Lisäksi palkitsemisjärjestelmä koettiin epätasa-arvoiseksi, sillä työsuoritukset suhteutetaan tehtyihin työpäiviin ja henkilökunta koostuu niin osa-aikaisista, kuin kokoaikaisista työntekijöistä. Työsuoritusten suhteuttaminen tehtyihin työpäiviin saattaa luoda työntekijöille kuvan, että kokoaikaiset työntekijät joutuvat tekemään enemmän töitä palkitsemisen eteen sekä asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseen, kuin osa-aikaiset työntekijät, sillä nämä tavoitteet ovat kaikille työntekijöille samat.

Haasteita työntekijöiden sitouttamiseen tuovat myös y-sukupuoli, opiskelijat sekä vasta valmistuneet. Työntekijöiden vaihtuvuus ei siis aina välttämättä johdu työtyytymättömyydestä, vaan syynä saattavat olla esimerkiksi nuorten työntekijöiden halu laajentaa osaamista uusissa työtehtävissä, osa-aikaisten työntekijöiden saadessa kokoaikaista työtä muualta tai opiskelijoiden saadessa oman alansa töitä. Kyselytutkimuksen vastauksista nähtiin osa-aikaisten työntekijöiden määrän olevan melko suuri, sillä 10 tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä ilmoitti olevansa osa-aikaisessa työsuhteessa. Myös nuoria työntekijöitä on Yrityksen X asiakaspalvelussa paljon, sillä 13 tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä oli iältään 20-30-vuotiaita ja yksi oli alle 20-vuotias ja neljä tutkimukseen osallistuneesta oli nykyisiä opiskelijoita. Esimerkiksi kokoaikaistamalla työsuhteita saataisiin työntekijöitä sitoutettua yritykseen pidemmäksi aikaa ja myös rekrytoinnissa osa-aikaisten työntekijöiden osalta sitoutumisen taso työhön sekä organisaatioon on tärkeä selvittää. Esimerkiksi kysymykseen tulevaisuuden näkymistä vastasi kahdeksan työntekijää työpaikan vaihtuvan viiden vuoden sisällä toiseen. Kun työntekijät saadaan sitoutettua työhön ja organisaatioon, voi henkilöstökin paremmin ja yhteishenki pysyy yllä.

## 7 Yhteenveto

Työiihtyvyys sekä työhön sitoutuminen muodostavat laajan asiakokonaisuuden ja teoreettista tietoa näistä aiheista löytyykin paljon. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus haluttiin rajata niin, että käsiteltävät aihealueet liittyvät jokapäiväiseen työhön ja näitä aihealueita käsiteltiin niin yksilön, kuin palveluorganisaationkin näkökulmista. Lisäksi tässä opinnäytetyössä haluttiin nostaa esille työympäristö sekä sen vaikutus henkilökuntaan ja työiihtyvyyteen, sillä case-Yrityksen X asiakaspalveluosastolla työskennellään avokonttorissa call-center-ympäristössä, joten työympäristön vaikutus työiihtyvyyteen tämän kaltaisessa työssä on todella suuri.

Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella saatiin vastaukset asetettuun tutkimusongelmaan, jonka tarkoituksena oli selvittää Yrityksen X asiakaspalveluosastolla eniten työiihtyvyyteen vaikuttavat tekijät, sekä näiden tekijöiden toteutumisen taso työntekijöiden näkö-



kulmasta. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma oli hyvin laaja, olivat vastaukset hyvin yksimielisiä ja suurempia mielipiteiden jakaumia vastausten osalta ei nähty.

Laadittujen tutkimuskysymysten vastausten mukaan Yrityksen X asiakaspalveluosaston henkilökunnan työviihtyvyyteen vaikuttivat eniten työntekijälähtöinen organisaatio, jossa yrityksen sekä omat arvot kohtaavat ja, joka tarjoaa työntekijöille monipuolisia sekä haasteita antavia työtehtäviä avoimessa, positiivisessa sekä innovatiivisessa työympäristössä, jossa kunnollisten työvälineiden sekä ohjelmien avulla työn tekeminen onnistuu ilman stressiä sekä työkuormitusta. Lisäksi tärkeinä asioina pidettiin toimivaa esimiestyötä, vastuun saamista sekä motivoivaa ja oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää. Myös mukavat työkaverit koettiin tärkeäksi oman työviihtyvyyden kannalta ja töitä halutaan tehdä porukassa, jossa vallitsee hyvä tiimihenki. Lisäksi positiivisen sekä rakentavan palautteen saamisen sekä antamisen tärkeys nousi myös esille tärkeänä työviihtyvyyttä ylläpitävänä tekijänä. Myös hyvin suunniteltu sekä toteutettu työhön perehdyttäminen oli saatujen vastausten perusteella tärkeä asia sekä mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan Yrityksen X asiakaspalveluosaston työviihtyvyys oli saatujen tulosten valossa erittäin hyvällä tasolla. Onnistuneesta tutkimuksesta kertoi myös se, että työntekijöiltä tuli runsaasti hyviä parannusehdotuksia, joilla työviihtyvyyttä saataisiin lisättyä entisestään.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat varmasti hyödyllisiä toimeksiantajayritykselle. Tuloksista nähtiin, että työntekijöiden viihtyvyys on korkealla tasolla ja hyviä parannusehdotuksiakin saatiin. Henkilöstön rooli on erittäin tärkeä palveluyrityksessä, sillä henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutukset eivät näy ainoastaan yrityksen sisällä, vaan ne heijastuvat suoraan myös yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin. Tästä syystä ajan tasalla oleva luotettava tieto henkilöstön työviihtyvyydestä sekä sitoutumisen tasosta ovat tärkeitä yritykselle, jotta epäkohtiin olisi mahdollista tehdä muutoksia.

Vaikka parannusehdotuksia saatiin työviihtyvyyden nostamiseksi, merkittäviin muutoksiin Yrityksen X asiakaspalveluosastolla tuskin on tarvetta työviihtyvyyden ollessa niin hyvä. Pienillä muutoksilla työviihtyvyyden tasoa saataisiin kuitenkin nostettua entisestään. Tämän opinnäytetyön osana teetetty kyselytutkimus olisi mahdollista teettää myöhemmin uudestaan esimerkiksi puolen vuoden kuluttua työviihtyvyyden tason mittaamiseksi ja tutkimuksen uudelleen teettäminen voisi olla myös hyödyllistä, jotta työviihtyvyyden sekä sitoutumisen tason mahdollisista muutoksista saataisiin ajan tasalla olevaa tietoa myös tulevaisuudessa.

Mikäli tutkimus teetettäisiin uudestaan, voisi hyödyllisenä sekä mielenkiintoisena jatkotutkimusideana olla tämän lisäksi tutkimuksen teettäminen muilla Yrityksen X osastoilla, joissa myös työskennellään asiakaspalvelutehtävissä. Näin tuloksia voitaisiin vertailla myös eri osastojen välillä ja saada uutta näkökulmaa sekä mahdollisia kehitysehdotuksia myös muiden

osastojen asiakaspalvelijoilta. Opinnäytetyön aihe henkilöstön työiihtyvyys ja sitoutuminen oli erittäin mielenkiintoinen aihe tutkimuksen tekemiselle ja itse henkilöstö onkin luotettavin tiedonlähde, kun halutaan saada tietoa työtyytyväisyyden tasosta.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin yhdeksän kuukautta. Haasteita opinnäytetyöprosessiin toi lähinnä aikataulu, sillä tasapainoilu sekä aikatauluttaminen työn sekä opinnäytetyön kirjoittamisen välillä oli toisinaan haastavaa ja aina ei aikaa molemmille tuntunut löytyvän. Alkuperäinen tavoite opinnäytetyön valmistumiselle oli syyskuu 2015, mutta aikatauluongelmien vuoksi valmistuminen venyi joulukuulle. Mikäli ajan olisi käyttänyt kokonaan opinnäytetyöprosessiin keskittymiselle ilman työn aiheuttamaa kiirettä, olisi työ varmasti valmistunut nopeammin alkuperäisen aikataulun puitteissa.

## Lähteet

### Kirjallisuus

Aaltola, J. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aika-kaudella: näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tykes, Raportteja 68.

Grönroos, C. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hakonen, N.; Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oy.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint oy.

Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lämsä A-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manai, A. 2013. Taloudellinen tiedotustoimisto. Asenteella töihin, mutta miten? Helsinki: Erweko Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, A. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Myllyniemi, S. 2014: Vaikuttava osa. Nuorisobarometri 2013. Nuorisoasiain neuvottelukunnan julkaisuja, Hakapaino, Helsinki.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Oy. Helsinki

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Räsänen, P. 2005. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Juva: WS Bookwell Oy.

Selin, E. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Espoo: Hansaprint Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Hansaprint Oy. Vantaa.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa P. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. JTO-Palvelut Oy, 17-41.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vesterinen, P. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. JTO-Palvelut Oy, 115-128.

#### Artikkelit

Ahonen, G. 2010. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010 artikkeleita. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Luettu 8.6.2015.

Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 17, Issue 3 p. 336-354.

Cohen, A. 2003. Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach. Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.

Kell Harrison J. & Motowildo Stephan J. 2012. Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42, 213-251.

Kim, J. 2013. *Journal of environmental psychology: Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices* Volume 36, December 2013, Pages 18-26.

#### Sähköiset lähteet:

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä. Viitattu 5.9.2015.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>

Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä. Viitattu 3.6.2015. <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11253/2007-12-03-09.pdf?sequence=1>

Tutkimus paljastaa: Avokonttorit saavat ihmiset sairiksi. Viitattu 20.7.2015.  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus+paljastaa+avokonttorit+saavat+ihmiset+sairaksi/a2234570>

Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Viitattu 7.7.2015.  
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+parantaa+tuottavuutta/a2086432>

Taloustutkimus Oy. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 5.9.2015.  
[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/)

Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 5.9.2015.  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Työterveyslaitos 2010. Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija. Viitattu 30.8.2015. [http://deski.fi/page.php?page\\_id=9&tiedote\\_id=11251](http://deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=11251)

Työterveyslaitos 2011. Työkuormituksen hallinta. Viitattu 5.9.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyokuormituksen\\_hallinta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyokuormituksen_hallinta/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 5.9.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus TTK. Uutisarkisto. Viitattu 12.8.2015.  
[http://www.tyoturva.fi/ttk\\_uutiset/uutisarkisto?1963\\_m=3103](http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=3103)

Ura. Tutkimus: Avokonttorin haitat selvästi hyötyjä suuremmat. Viitattu 20.7.2015.  
<http://www.hs.fi/ura/a1390024096825>

## Kuviot

Kuvio 1: Neljän komponentin malli .....	14
Kuvio 2: Vastaajien sukupuoli .....	28
Kuvio 3: Vastaajien ikä.....	28
Kuvio 4: Vastaajien työosasto .....	29
Kuvio 5: Vastaajien työsuhteen kesto .....	29
Kuvio 6: Vastaajien työsuhteen muoto .....	30
Kuvio 7: Vastaajien koulutustausta .....	30
Kuvio 8: Vastaajien nykyinen opiskelutilanne .....	31
Kuvio 9: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde .....	32
Kuvio 10: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde .....	33
Kuvio 11: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työsuhde .....	34
Kuvio 12: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: palkitseminen.....	35
Kuvio 13: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: palkitseminen.....	36
Kuvio 14: Työihtiyyteen vaikuttavat tekijät: esimiestyö .....	37
Kuvio 15: Työihtiyyteen vaikuttavat tekijät: esimiestyö .....	38
Kuvio 16: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työympäristö ja -ilmapiiri ...	39
Kuvio 17: Työihtiyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeys: työympäristö ja -ilmapiiri ...	40
Kuvio 18: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde.....	41
Kuvio 19: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde.....	42
Kuvio 20: Tekijöiden toteutuminen: työsuhde.....	43
Kuvio 21: Tekijöiden toteutuminen: palkitseminen .....	44
Kuvio 22: Tekijöiden toteutuminen: palkitseminen .....	44
Kuvio 23: Tekijöiden toteutuminen: esimiestyö.....	45
Kuvio 24: Tekijöiden toteutuminen: esimiestyö.....	46
Kuvio 25: Tekijöiden toteutuminen: työympäristö ja -ilmapiiri .....	47
Kuvio 26: Tekijöiden toteutuminen: työympäristö ja -ilmapiiri .....	47
Kuvio 27: Työ vastasi odotuksia .....	48
Kuvio 28: Avokonttorin toimivuus työympäristönä.....	49
Kuvio 29: Työpaikan suosittelu .....	49
Kuvio 30: Tulevaisuuden näkymät .....	50

## Kuvat

Kuva 1: Asiakaspalveluosaston työviihtyvyyteen vaikuttavat tekijät .....	51
Kuva 2: Kehittämiskohteet asiakaspalveluosastolla .....	52

## Liitteet

Liite 1 Kyselytutkimuksen runko .....	65
---------------------------------------	----



Liite 1 Kyselytutkimuksen runko

**Perustiedot**

**Sukupuoli**

- Mies  Nainen

**Ikä**

- Alle 20-vuotias  20-30-vuotias  30-40-vuotias  40-50-vuotias  Yli 50-vuotias

**Osasto, jolla työskentelet**

- Frontline  Backline  KAD

**Kuinka kauan olet työskennellyt** [REDACTED]

- Alle 5 vuotta  5-10 vuotta  10-20 vuotta  Yli 20 vuotta

**Työsuhteen muoto**

- Kokoaikainen  Osa-aikainen  Kesätyöntekijä

**Koulutustausta**

- Perusaste  Toinen aste  Korkea-aste

**Oletko opiskelija?**

- kyllä

- ei

## Arvioi, kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita yleisesti oman työiihtyytytesi kannalta

## Työsuhde

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Työnantajakuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä rekrytointiprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen ja omien arvojen kohtaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoaikainen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellinen työhön perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ tarjoaa haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tauot	<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"/>

## Palkitseminen

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkaus	<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"/>
Oikeudenmukainen palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen ja ajankohtainen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen ja rakentava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työssä (esim. päätöksenteko, työtavat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuuri	<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"/>

**Esimiestyö**

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Ammattitaitoinen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies motivoi ja innostaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies luottaa ja antaa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antaa säännöllistä palautetta työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on läsnä ja tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saa apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työympäristö ja -ilmapiiri**

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen, kannustava ja motivoiva työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ei ole liian stressaavaa tai kuormittavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä ei ole jatkuva kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauhallinen työpaikka	<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"/>
Avun saaminen ja antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö ja esimies tukevat tavoitteisiin pääsemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnolliset työtilat - ja välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arvioi, kuinka hyvin seuraavat asiat ovat omassa työssäsi toteutuneet

## Työsuhde

	En lainkaan tyytyväinen	En kovin tyytyväinen	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Työnantajakuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä rekrytointiprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen ja omien arvojen kohtaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoaikainen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolellinen työhön perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ tarjoaa haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tauot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-aajan yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Palkitseminen

	En lainkaan tyytyväinen	En kovin tyytyväinen	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkaus	<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"/>
Oikeudenmukainen palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen ja ajankohtainen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen ja rakentava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työssä (esim päätöksenteko, työtavat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiokulttuuri	<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"/>

**Esimiestyö**

	En lainkaan tyytyväinen	En kovin tyytyväinen	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Ammattitaitoinen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies motivoi ja innostaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies luottaa ja antaa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antaa säännöllistä palautetta työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on läsnä ja tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saa apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Työympäristö ja -ilmapiiri**

	En lainkaan tyytyväinen	En kovin tyytyväinen	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Mukavat työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen, kannustava ja motivoiva työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ei ole liian stressaavaa tai kuormittavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä ei ole jatkuva kiire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauhallinen työpaikka	<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"/>
Avun saaminen ja antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö ja esimies tukevat tavoitteisiin pääsemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnolliset työtilat ja -välineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisäkysymykset

**Kun aloitit työt [REDACTED] vastasiko työ odotuksiasi?**

- kyllä
- ei

**Onko avokonttori mielestäsi työympäristönä toimiva?**

- kyllä
- ei

**Voisitko suositella nykyistä työtäsi tuttavillesi?**

- kyllä
- ei

**Näetkö itsesi työskentelevän [REDACTED] nykyisessä tai jossakin toisessa työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua?**

- kyllä
- ei

**Kerro vielä omin sanoin , mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan ja viihtymään työssäsi?**

**Kerro omin sanoin , minkä asioiden toivoisit mahdollisesti olevan toisin , jotta viihtyisit paremmin nykyisessä työssäsi?**