



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUNEISUUS JA MOTIVAATIO PIENESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Sanni Leppikangas

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SANNI LEPPIKANGAS:

Työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio pienessä työyhteisössä

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2018

Pankkialan työnkuva on jatkuvassa muutoksessa ja siitä on muodostunut hektinen ala muun muassa muuttuvien viranomaisvaatimuksien myötä. Tämä vaikuttaa myös työntekijöiden työviihtyvyyteen. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työntekijöistä halutaan sitoutuneita ja motivoituneita, koska tällöin he ovat myös tuottavia ja saavutetaan laadukasta tulosta. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, millaista sitoutumista on havaittavissa pankkialalla toimivassa pienessä työyhteisössä. Tutkimusta varten järjestettiin työtyytyväisyyskysely, jonka avulla selvitettiin työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden nykytilanteesta.

Kohdeyrityksen kaikki työntekijät kokivat olevansa sitoutuneita työnantajaansa kohtaan sekä omaan työmotivaatioon oltiin tyytyväisiä. Myös suurin osa työntekijöistä haluaa työskennellä työuransa loppuun kyseisessä pankissa. Tähän nähtiin osittain vaikuttavan vastaajien korkea keski-ikä sekä pitkä työkokemus kohdeyrityksessä. Työn mielekkyys ja yhteishenki vaikuttivat eniten sitoutumiseen. Työkaverit toimivat myös merkittävänä motivaatiotekijänä. Rahallisen palkkion avulla työntekijöitä saataisiin enemmän motivoituneiksi ja sitoutuneiksi. Stressitekijöinä esiin nousivat myyntipaine ja jatkuvat muutokset.

Pieni pankki on joustava, jossa työntekijöillä koettiin olevan mahdollisuus vaikuttaa. Mukavat työkaverit on yksi merkittävä sitoutuneisuuden ja motivaation tekijä. Pankkialalla on paljon muutoksia ja aikaa tuntui olevan liian vähän käytössä uuden oppimiseen. Työnantajan tulisi varmistaa, että työntekijät oppivat uudet toiminnot, jotta saadaan hyviä tuloksia. Työntekijät tulisi ottaa mukaan jo muutoksien suunnitteluvaiheeseen, jolloin välttää motivaation ja työtehon hiipumiselta muutoksien tapahtuessa. Sitoutunut, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö heijastuu myös asiakkaisiin ja myyntituloksiin sekä täten myös positiivisesti yrityksen menestykseen.

ABSTRACT

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

SANNI LEPPIKANGAS:

The Employees' Commitment and Motivation in a Small Work Community

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 6 pages
November 2018

The banking industry has faced many changes over the recent years. Simultaneously the work has turned quite hectic due to continuous changes, for instance, in the governmental orders. This has had an effect on the employees and their wellbeing. Committed and motivated personnel is the most important asset for a company. Committed and motivated employees are also usually productive and achieve quality results. The purpose of the study was to investigate the employees' commitment in a small work community in the banking industry. A job satisfaction survey was arranged to collect the data. The goal was to find out the current status of the employees' commitment, motivation and wellbeing at work. This information was given to the target company alongside with recommendations on improving these three areas.

In the target company, all employees felt committed to the employer. They were also satisfied with their work motivation. Almost all employees wanted to work for the target company until the end of their careers. This might be due to the participants' high age and long employment with the target company. What most affected commitment was meaningful work and team spirit. Coworkers were also an important source of motivation to most employees. Monetary remunerations would make the employees more motivated and committed. Sales pressure and continuous change came up as stress factors.

A small bank is flexible and the employees felt that they could make a difference. Friendly and pleasant coworkers were a significant factor in commitment and motivation. Due to continuous changes, the employees felt that they did not have enough time to learn new things. The employer should ensure that the employees learn all the necessary new functions. That is the key in a company for achieving great results. When carrying out changes in the company the employees should already be involved in the planning process. Thus, when the changes take place, the employees are likely to be more motivated and the work performance will not decrease. Committed, motivated and healthy personnel reflects on customers and sales hereby also having a positive effect on the company's success.

Key words: commitment, motivation, wellbeing at work, banking industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.3	Työn rakenne	7
2	SITOUTUNEISUUS	8
2.1	Sitoutuneisuus käsitteenä ja sen merkitys.....	8
2.2	Sitoutumisen muotoja	10
2.2.1	Tunneperäinen.....	10
2.2.2	Jatkuvuusperäinen	10
2.2.3	Normatiivinen	11
2.2.4	Muita muotoja	12
2.3	Sitouttamisen keinoja.....	12
2.4	Sitoutuminen pieneen yritykseen.....	13
3	MOTIVAATIO.....	15
3.1	Motivaatio käsitteenä	15
3.2	Motivaation muotoja	16
3.2.1	Sisäinen motivaatio	16
3.2.2	Ulkoinen motivaatio.....	17
3.3	Työntekijöiden motivoiminen.....	17
4	TYÖHYVINVOINTI	19
4.1	Työhyvinvoinnin merkitys.....	19
4.2	Stressitekijät.....	20
4.3	Työn imu.....	20
4.4	Työhyvinvoinnin edistäminen	21
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	24
5.1	Kyselyn toteutus.....	24
5.2	Tulokset.....	25
5.2.1	Vastaajien taustatiedot	25
5.2.2	Sitoutuneisuus	26
5.2.3	Motivaatio	28
5.2.4	Työhyvinvointi.....	31
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
6.1	Sitoutuneisuus	33
6.2	Motivaatio	35
6.3	Työhyvinvointi.....	36
6.4	Kehittämis ehdotukset.....	37
6.5	Työn onnistuminen	38

6.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet	39
LÄHTEET	40
LIITTEET	42
Liite 1. Työtyytyväisyyskysely	42

1 JOHDANTO

Pankkiala on murroksessa. Pankit siirtyvät verkkoasiointia kohti ja kassapalveluita vähennetään. Nordea kertoo, että lainaneuvotteluista käydään sähköisesti jo 70 %. Nordea tarjoaa palveluita myös 24/7. (Tunturi 2018.) Nämä muutokset ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden työkuvaan. Työntekijöiden tulee ottaa käyttöön uusia työkaluja, kuten verkkoneuvottelut ja mobiilisovellukset. Asiakasta tulee myös palvella eri tavoin, eri kanavissa ja eri aikoina kuin ennen. Alan lainsäädäntöön on kohdistunut myös suuria muutoksia, kuten GDPR tietosuojalakimuutos keväällä 2018 (Euroopan komissio 2018). Pankkiala on täten yhä haastavampi ja hektisempi ala, joka heijastuu myös työntekijöiden hyvinvointiin, suhtautumiseen työnantajaan ja työntekoon.

Hyvän työntekijän menettäminen on yritykselle kallista ja siinä menetetään myös paljon osaamista (Lampikoski 2005, 25). Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on yritykselle tuottava. Työntekijät ovat suuri voimavara yritykselle, mitä tulisi myös huoltaa, huomioida ja päivittää, kuten tuotannontekijöitä. Palkkaus sekä ylennykset ovat tärkeitä, mutta nämä eivät luo tehokasta sitoutumista. Sitoutunut työntekijä toimii oma-aloitteisesti ja tavoitteiden mukaisesti. (Leppänen 2005.) Enää ei välttämättä olla nuoresta asti samassa työpaikassa, vaan työpaikkoja saatetaan vaihtaa useaan kertaan. Työnantajalla tulisi olla keino saada työntekijät pysymään sekä viihtymään työssään ja tekemään töitä enemmän kuin on vaadittu.

Johdannon ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja sekä kartoitetaan työn tarkoitus ja tavoite. Samalla tutustutaan tutkimusongelmaan ja esitetään tutkimuskysymykset. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja kolmannessa rakenne.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tutkimus on Liiketalouden koulutusohjelman lopputyö Tampereen ammattikorkeakoulussa. Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii pieni pankkialan yritys. Tilaajana toimii pankin sivukonttori. Tarkoituksena on tutkia työntekijöiden sitoutuneisuutta pienessä pankissa. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan muun muassa mikä saa työntekijät pysymään nykyisessä työssään. Täten työn tutkimusongelmana ja tutkimuskysymyksenä on selvittää

tää, millainen on työntekijöiden sitoutuneisuus sekä motivaatio tällä hetkellä ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia myös työhyvinvoinnin kautta. Työn sivutuotteena syntyy toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden työtyytyväisyydestä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa rakennetaan teoreettinen viitekehys tutkittavaan aiheeseen liittyen. Teorian pohjalta toteutetaan empiirinen kyselytutkimus, jolla pyritään saamaan tietoa kohdeyrityksen työntekijöiden nykytilanteesta. Teoreettisen viitekehysten ja empirian löydösten pohjalta pyritään vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen.

Kirjallisuuskatsauksessa lähdemateriaalina käytetään alan kirjallisuutta, uutisartikkeleita ja verkkojulkaisuja. Empiirisenä tutkimuksena järjestetään työtyytyväisyyskysely kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää ovatko työntekijät sitoutuneita ja mahdollisia syitä tälle. Kyselyllä selvitetään myös työntekijöiden motivaatio- ja stressitekijöitä sekä millainen on tämän hetkinen työtyytyväisyys.

1.3 Työn rakenne

Työssä läpikäytävät aihealueet on jaettu kolmeen osaan. Nämä ovat sitoutuneisuus, motivaatio ja työhyvinvointi. Asiat tullaan käsittelemään johdonmukaisesti näiden kolmen aihealueen kautta teoriassa, empiriassa sekä johtopäätöksissä. Työn luvut 2-4 ovat teoriaa. Luvussa kaksi kerrotaan sitoutuneisuudesta käsitteenä, sen muodoista ja sitouttamisen keinoista. Kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota ja sen eri muotoja sekä keinoja. Neljännessä luvussa käydään lyhyesti läpi työhyvinvointi. Työhyvinvoinnissa keskitytään lähinnä stressitekijöiden selvittämiseen ja siihen, miten työhyvinvointia voidaan edistää. Luku viisi on työn empiirinen osuus, jossa käydään tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulokset läpi. Kuudennessa luvussa eli työn johtopäätöksissä ja pohdinnassa saatuja tuloksia verrataan teoriaan sekä pohditaan muun muassa työn onnistuneisuutta ja jatko-tutkimusmahdollisuuksia.

2 SITOUTUNEISUUS

Sitoutunut ja lojaali henkilöstö suojaa organisaation taitotietopääomaa ja takaa, että ydintiedot eivät siirry kilpailijalle (Lampikoski 2005, 13). Lahjakkaista työntekijöistä kilpailaan jatkuvasti. Pysyvä henkilöstö voi usein myös pitää kanta-asiakkaat yrityksen asiakaina jatkossakin. Sitoutunut henkilöstö parantaa yrityksen tuloksentekeyttä sekä henkilöstö on motivoitunutta, innovatiivista ja joustavampaa. Sairauspoissaoloja, työtyytymättömyyttä ja heikkoa työmotivaatiota puolestaan edistää työntekijöiden heikko sitoutuminen yritystä kohtaan. (Lampikoski 2005, 27.) Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen mikä on sitoutuneisuus käsitteenä sekä käsitellään sitoutumisen eri muotoja ja sitouttamisen keinoja.

2.1 Sitoutuneisuus käsitteenä ja sen merkitys

Viitala (2013, 15) kuvaa kirjassaan hyväksi kysymykseksi ihmiselle, että kävisikö hän töissä, jos taloudellisesti ei olisi pakko tai lopettaisiko työt lottovoiton jälkeen. Työntekijän katsotaan olevan sitoutunut, jos hän jatkaisi töitään, vaikka se ei olisi välttämätöntä. (Viitala 2013, 15.) Sitoutuminen on kuitenkin myös paljon muutakin, kuin vain lähtöherkkyys. Kyse on psykologisesta suhteesta organisaatioon, jossa on töissä. Tästä käytetään myös termiä psykologinen sopimus. Psykologisen suhteen ollessa huono, työntekijän kynnys lähteä yrityksestä on matala. Sitoutunutta henkilöstöä pidetään erittäin tärkeänä. Tämä takaa toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen. Sitoutuneella henkilöstöllä saavutetaan myös jatkuva kehitys ja uudistuminen. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutuneella työntekijällä on positiivinen asenne organisaatiotaan kohtaan (Leiviskä 2011, 120). Sitoutuminen voi olla joko tunneperäistä tai välineellistä ja se voi kohdistua itse työhön tai työpaikkaan. Yritys hyötyy työntekijän tunneperäisestä sitoutumisesta, koska silloin työntekijä tuntee työllä olevan muutakin merkitystä kuin raha tai asema. (Viitala 2013, 15.)

Sitoutuneisuus pohjautuu usein tunteisiin. Työntekijällä voi olla velvollisuuden tunnetta työssä olemisesta tai hän on voinut laskea kustannukset, jos lähtisi työstään. Lojaali työntekijä haluaa pysyä organisaation palveluksessa. Sitoutunut työntekijä omaksuu organi-

saation arvot, visiot ja strategiat. Hänellä on myös luottamus siihen, että työsuhde on tulevaisuudessakin kannattava ja hyödyllinen. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutunut työntekijä on asennoitunut positiivisesti omaa työnantajayritystään kohtaan. Sitoutuminen vähentää työntekijän halua lähteä yrityksestä pois. Hän haluaa tehdä parhaansa yrityksen hyväksi sekä hänen on helppo sitoutua yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Leiviskä 2011, 120.)

Sitoutunut työntekijä on lojaali ja tarvittaessa valmis venymään työnantajansa eduksi. Sitoutuminen on kuitenkin molemminpuolinen kauppa. Myös työnantajan tulee osoittaa sitoutumisensa työntekijälle. Työntekijään tulee luottaa sekä hänelle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa, kehittyä ja käyttää kykyjään työssään. Yksi merkittävä sitoutumiseen vaikuttava tekijä on se, että työntekijä voi luottaa työsuhteen jatkumiseen. (Viitala 2013, 16.)

Sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen, täsmällisyyteen, asenteisiin muutoksia kohtaan, työyhteisötaitoihin ja työsuorituksiin. Sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä enemmän, mikä vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Leiviskä 2011, 121.) Myynti- ja mainosalalla saatetaan vaihtaa työpaikkaa 3-5 vuoden välein. Tällä halutaan varmistaa uralla etenemisen mahdollisuudet. Suomessa palkansaajien pysyvyyskausi samassa työpaikassa on keskimäärin 10-11 vuotta. (Lampikoski 2005, 66.)

Sitoutumista ei saa sekoittaa työtyytyväisyyteen. Tyytyväinen työntekijä tekee kyllä töitä työpäivän ajan annettujen ohjeiden mukaisesti, mutta ei välttämättä käytä koko kapasiteettiaan. Hän tuntee enemmän tunnetta ”olen vain töissä”. Tyytyväinen työntekijä ei tällöin ole tehokkaimmillaan eikä ylitä itseään. Sitoutunut työntekijä on puolestaan tehokas ja tuottava. Työntekijän sitoutumattomuus ilmenee myös sillä, jos toinen työnantaja tarjoaa samasta työstä suurempaa palkkaa, on työntekijä valmis vaihtamaan työpaikkaa. Sitoutunut henkilö näkee työssään enemmän arvoa tuottavia elementtejä kuin raha. (Leppänen 2005.)

Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin. Hän myös nauttii organisaation jäsenyydestä ja on halukas pitämään yllä työsuhdettaan. Tämä vaatii sen, että työntekijä hyväksyy organisaation arvot, visiot ja strategian. (Lampikoski 2005, 46.)

2.2 Sitoutumisen muotoja

Työntekijän sitoutumisesta organisaatioon on olemassa erilaisia muotoja, joita ovat tutkineet muun muassa John P. Meyer ja Natalie J. Allen. Meyer ja Allen nimeävät kolme sitoutumisen ulottuvuutta. Nämä kolme ulottuvuutta ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. (Viitala 2013, 86.) Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Alaluvussa 2.2.4 tutustaan myös muihin olemassa oleviin sitoutumisen muotoihin.

2.2.1 Tunneperäinen

Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän haluun olla töissä organisaatiossaan. Tunneperäiseen sitoutumiseen liittyy työntekijän halu kuulua organisaatioon sekä arvostus ja luottamus. Usein on olemassa myös sosiaaliin suhteisiin liittyvää tunnepohjaista sitoutumista. (Viitala 2013, 86.) Työnantajan tulisi luoda suhteita työntekijöihin, jotta saataisiin aikaan tunneperäistä sitoutumista. Tätä kautta saadaan parempia työsuorituksia. (Viitala 2013, 87.)

Vahvan tunnesiteen omaava työntekijä pysyy yrityksessä omasta halustaan. Tunneperäinen sitoutuminen voimistuu entisestään, jos työntekijä pääsee rakentamaan identiteettiään suhteessa organisaatioon. Työntekijän tulee myös tunnistaa yrityksen arvot ja päästä osallistumaan. Yrityksissä, joissa nämä toteutuvat, työntekijöitä kohdellaan reilusti sekä heitä kohtaan osoitetaan kunnioitusta. (Leiviskä 2011, 121.)

Tunneperäinen sitoutuminen vaatii työntekijän kiintymystä. Tällainen henkilö on todennäköisesti motivoitunut. Tästä johtuen koetaan, että tunneperäisesti sitoutunut työntekijä antaa enemmän organisaatiolleen. Tämä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta sekä poissaoloja. Tunneperäinen sitoutuminen myös parantaa työsuorituksia sekä työntekijöiden alaistaitoja. (Leiviskä 2011, 122.)

2.2.2 Jatkuvuusperäinen

Jatkuvuusperäinen sitoutuminen perustuu työntekijän pakkoon olla töissä. Tässä korostuu panos-tuotos -suhde. Jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen vaikuttavat palkkiot, muut edut

tai työsuhte voi olla järkevä pitää hänen uransa kannalta. Jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen vaikuttavat myös työpaikan jättämisestä aiheutuvat haitat. (Viitala 2013, 86.) Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa työntekijä ei halua menettää saavuttamiaan etuja. Työntekijälle koituisi myös kustannuksia organisaatiosta lähtemisestä. (Leiviskä 2011, 121.) Jatkuvuussitoutumisen ollessa voimakas, työntekijät kokevat heidän pysyvän organisaatiossa pakosta. Jatkuvuussitoutumista esiintyy, kun työntekijä kokee häviävänsä sijoittamansa panoksen organisaatioon tai hänen ainoa vaihtoehtonsa on jäädä organisaation palvelukseen. (Leiviskä 2011, 121.) Jatkuvuussitoutumisen ollessa voimakasta, työntekijä ei anna organisaatiolle muuta kuin mitä on pakko säilyttääkseen työpaikkansa. Tämä voi johtaa ei toivottuun työkäyttämiseen. (Leiviskä 2011, 122.)

2.2.3 Normatiivinen

Normatiivinen sitoutuminen pohjautuu työntekijän velvollisuuteen olla töissä. Tämä perustuu yhteiskunnan luomiin normeihin siitä, millaisia velvollisuuksia työntekijältä odotetaan. Yhteiskunnan luomiin normeihin kuuluu myös, millaista käyttäytymistä työntekijältä odotetaan työnantajaa kohtaan. (Viitala 2013, 87.)

Normatiivisesti sitoutunut tuntee velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä voi kokea tunnetta suorittaa vastapalveluksia saamistaan eduista. (Leiviskä 2011, 121-122.) Normatiivisesti sitoutuneet haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Normatiivisessa sitoutumisessa velvollisuuden tunne ei kuitenkaan luo innokkuutta ja mukanaoloa niin kuin tunnepohjainen sitoutuminen. Tällöin suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin saattaa jäädä heikommaksi. (Leiviskä 2011, 122.)

Näihin kolmeen käsiteltyyn sitoutumisen muotoon kuuluu ajatus pysyvyydestä. Aikomus pysyä organisaatiossa on suurempi, mitä vahvempaa sitoutuminen on. Näissä muodoissa on kuitenkin erilainen käyttäytymismalli. (Leiviskä 2011, 122.)

Näitä kolmea tunneperäistä, jatkuvuusperäistä ja normatiivista sitoutumista voi esiintyä yksittäin, pareittain tai kaikkia kolmea yhtä aikaa. Eri sitoutumisen muodoilla on erilaisia vaikutuksia yritykseen. Tunnepohjainen ja normatiivinen sitoutuminen saavat aikaan parempia työsuorituksia verrattuna jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen. (Viitala 2013, 87.)

Organisaation tulisi pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista. Jatkuvuussitoutumista tulisi puolestaan ehkäistä. Tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen vahvistuu, kun työn merkityksellisyys ja työyhteisön henkisyys vahvistuvat. Tämä myös vähentää jatkuvuussitoutuneisuutta. (Leiviskä 2011, 122.)

2.2.4 Muita muotoja

Työntekijä voi olla sitoutunut työympäristöönsä tai työmiljööseen. Sitoutuminen voi myös olla palkkioperusteista, jolloin työntekijä on sitoutunut organisaation tarjoamiin palkkioihin ja etuuksiin. (Lampikoski 2005, 49.) Sitoutuminen voi myös kohdistua organisaation arvoihin sekä tulosvaatimukseen (Lampikoski 2005, 47). Uran kehittymiseen ja etenemiseen keskittyvää työntekijää voidaan pitää urasitoutuneena. Työntekijän sitoutuneisuus työtehtäviin perustuu työtehtävien mielekkyyteen ja mielenkiintoisuuteen. (Viitala 2013, 87.) Sitoutumattomana voidaan nähdä työntekijä, joka ei ole sisäistänyt yrityksen arvoja, ei suorita työtehtäviään ja on valmis vaarantamaan työuransa (Lampikoski 2005, 50).

2.3 Sitouttamisen keinoja

Etenkin nuorilla sitouttamisen keinoja ovat muun muassa kiinnostava työ, miellyttävät työkaverit, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet sekä hyvä esimiestoiminta (Viitala 2013, 16). Tradenomiliitto TRAL ry on teettänyt tutkimuksen vastavalmistuneille tradenomeille sitoutumisesta organisaatioon. Tutkimuksessa selviää vastavalmistuneiden arvostavan mielenkiintoisia työtehtäviä, työn pysyvyyttä, kannustavaa palkkausta, mukavaa työyhteisöä ja mahdollisuutta hyödyntää omaa osaamistaan. Tärkeiksi seikoiksi nousivat myös työaikojen joustavuus sekä tasapuolinen kohtelu. Sitoutumista heikentää heikot urakehitysmahdollisuudet, matala palkkaus, ja korkea stressitaso. Tässä tutkimuksessa naisten ja miesten vastausten välillä ei koettu juurikaan eroa. Pieniä ja suuria yrityksiä pidettiin myös samanarvoisina. (TRAL 2011.)

Työntekijä, jolla on määräaikainen työsopimus, on vähemmän sitoutunut yritykseen kuin vakituisessa työsuhteessa oleva (Lampikoski 2005, 67). Sitouttamisen kannalta riskitilanne yritykselle on, kun yrityksen sisällä henkilöstöä joudutaan vähentämään. Tällöin

yrittäjien jääväälle henkilöstölle jaetaan enemmän työtehtäviä kuin ennen. (Lampikoski 2005, 66.)

Tietynasteinen vaihtuvuus työpaikalla on hyväksi. Uuden työntekijän mukana tulee uutta osaamista. Tarvitaan myös ulkopuolisia näkemyksiä ja kokemuksia etenkin innovaatio- ja prosessitehtävissä sekä innovaatioiden kaupallistamisessa. Liian muuttumattomassa yrityksessä henkilöstö ikääntyy ja uralla etenemismahdollisuudet heikkenevät sekä radikaalien muutosten toteuttaminen on hankalaa. (Lampikoski 2005, 69-70.) Hyvä yhteishenki ja työkaverit ovat usein syitä miksi työpaikassa pysytään. Tätä ei kuitenkaan voi työnantaja luvata esimerkiksi rekrytointitilanteessa, vaikka ne ovatkin työssä viihtymisen kannalta peruselementtejä. (Hakonen 2016.)

Yrityksissä voi olla monenlaisia etuja, jotka usein unohdetaan. Esimerkiksi lounasetu, työvaate-etu ja liikunnan tukeminen. Tutkimuksista on selvinnyt, että yksi innostavista tekijöistä työssä on mahdollisuus oppia ja kehittää uusia taitoja. Aineettomalla palkitsemisella on suuri merkitys. Näitä tulisi yrityksessä kehittää, eivätkä ne vaadi suuria investointeja. Esimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa ja kunnioittaa heidän toiveitaan yksilöinä. (Hakonen 2016.)

2.4 Sitoutuminen pieneen yritykseen

Monet ovat kyllästyneet suurien yritysten organisaatiomuutoksiin, etäjohtamiseen, YT – neuvotteluihin ja hankaluuteen nähdä oman työn merkitystä. Tämä saa työntekijöitä haakeutumaan töihin pienempiin yrityksiin. Edellä olevia muutoksia on toki pienemmissäkin yrityksissä, mutta niissä työntekijät kokevat omaavansa huomattavasti paremmat vaikutusmahdollisuudet. Pienessä yrityksessä toiminta on avoimempaa. Hyvistä ja huonoistakin uutisista voidaan tiedottaa helpommin. Näin työntekijät tietävät yrityksen tilanteesta ja ehtivät varautumaan tuleviin muutoksiin etukäteen. (Kettunen 2012.) Pienissä yrityksissä työntekijöille halutaan usein antaa vastuuta ja vapautta työn toteuttamiseen.

Suurissa yrityksissä vastuualueet, prosessit ja toimintamallit ovat usein tarkemmin mietittyjä kuin pienissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä työntekijät osaavat kuitenkin kantaa vastuuta ja huolehtia siitä, että kaikki asiat tulee tehtyä. Pienen yrityksen työntekijät osal-

listuvat täten yrityksen töihin hyvin monipuolisesti verrattuna suurempiin yrityksiin. Laajalla ja monipuolisella työllä voidaan myös usein parantaa työviihtyvyyttä. (Kettunen 2012.)

Monipuolisella työnkuvalla voi kuitenkin olla myös negatiivinen vaikutus. Nykyään yhä useampi työntekijä toimii moniosaajana. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä joutuu käyttämään aikaa oheistehtäviin, jotka eivät häntä juuri kiinnosta tai kuulu varsinaisesti työnkuvaan. Tämä voi vähentää sitoutumista, koska työntekijä joutuu antamaan omaa aikaansa työtehtäviin, jotka eivät häntä kiinnosta. Tilanne aiheuttaa turhautuneisuutta ja ollaan alttiimpia virheille. (Puttonen 2011.)

Pieni yritys vaikuttaa myös palveluasenteeseen asiakkaita kohtaan. Useat kokeneet työntekijät pitävät siitä, että on suora kontakti asiakkaaseen. Työmotivaatiota ja parempaa asiakaspalvelun laatua saa, kun työntekijöillä on vastuuta ja monipuolisia työtehtäviä. Pienten yritysten asiakaspalvelun hyvä laatu perustuukin vastuunkantamiseen. (Kettunen 2012.)

3 MOTIVAATIO

Huttu (2016) kertoo tutkimusten osoittaneen, että työssä menestyminen perustuu motivaatioon eikä älykkyyteen, kykyihin tai palkkaukseen. Motivoitunut työntekijä on usein sekä tuottelias että voi hyvin (Huttu 2016). Motivaatiolla on suora vaikutus sitoutuneisuuteen, innokkuuteen ja työhön panostamisen määrään (Leiviskä 2011, 49).

Ihmisellä on tarve kehittää tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos tekeminen ei ole mielekästä, se ei myöskään motivoi ihmistä. Työn tulee olla riittävän haastavaa sekä omata selkeät tavoitteet. Työstä tulee myös saada palkkiota, jotta työnteko koetaan mielekkääksi. Nämä tekijät motivoivat työntekijää pyrkimään parempaan suoritukseen. (Viitala 2013, 16.)

Tässä luvussa käsitellään työmotivaatiota. Ensin käsitellään motivaatiota käsitteenä, jonka jälkeen motivaation muotoja. Lopuksi vielä esitellään työntekijöiden motivoimiseen keinoja.

3.1 Motivaatio käsitteenä

Lyhyt määritelmä motivaatiolle on työhinku. Tämä työhinku saa ihmisen kantamaan vastuuta ja panostamaan hyviin suorituksiin (Liukkonen 2009, 148.) Motivaatio on ihmisen sisäistä voimaa. Työntekijällä tulee olla tahtoa, jotta saadaan yritykselle laadukasta tulosta. Pelkästään työntekijän taidot ja kyvyt eivät yksinomaan riitä tuloksien saamiseksi. Työntekijöistä halutaan motivoituneita ja tämä onkin kaikkien yritysten toive. (Viitala 2013, 16.)

Motivaatiotekijät tulisi tunnistaa, koska se vaikuttaa siihen, miten sitoutuneesti, määrätietoisesti ja innokkaasti työhön panostetaan. Motivaatiotekijät tulisi tunnistaa itsessään sekä työyhteisössä. Tällöin voidaan kannustaa, kehittyä työssään ja rohkaista oppimaan uutta. Työpaikan ja työympäristön tulisi ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja auttaa heitä motivoitumaan työn tekemiseen. (Leiviskä 2011, 49.)

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutus työmotivaatioon, työn tuloksiin sekä työtyytyväisyyteen. Sosiaaliset suhteet sekä työpaikalla johtaminen vaikuttavat ilmapiirin kokemiseen.

Hyvä ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Yritykset haluavat päästä muuttamaan nopeasti toimintatapojaan, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti. Tämä vaatii oppimiskykyä, luovuutta sekä innovatiivisuutta. Näitä tukevat hyvä työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. (Viitala 2013, 18.)

Liukkonen (2009, 148) kertoo kirjassaan Pohjoismaisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan Suomessa on toiseksi motivoituneimmat työntekijät. Tutkimuksessa todettiin iän ja motivaation välillä olevan positiivinen suhde eli motivaatio kasvaa iän myötä. Sama koskee myös työhyvinvointia. Koulutuksella ei puolestaan ole vaikutusta työmotivaatioon. Korkeasti koulutetut ovat vähemmän tyytyväisiä työoloihin. (Liukkonen 2009, 148.) Motivaation puutteella on myös vahva merkitys työn virheisiin. Työmotivaation on osoitettu myös laskevan, kun tieto mahdollisista muutoksista yrityksen sisällä leviää. Tähän olisi syytä varautua jo muutostöitä suunniteltaessa, koska motivaation vähentyminen lisää virheitä, kehitysprojektit keskeytyvät ja työntekijät voivat irtisanoutua. (Liukkonen 2009, 149.)

3.2 Motivaation muotoja

Motivaatiosta on olemassa erilaisia muotoja. Motivaation muotoina käytetään usein sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio perustuu omaan motivaation ja ulkoisen puolestaan ulkoisiin palkkioihin.

3.2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa työn tyydytys tulee omista aikaansaannoksista ja itse työnteosta. Työntekijän tuntiessa vahvaa sisäistä motivaatiota, hän kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan ja on myös itse niihin tyytyväinen. Sisäiseen motivaatioon liittyy vahvasti itsensä toteuttaminen ja tarve kehittää itseään. (Viitala 2013, 17.)

Sisäisen motivaation kautta työ koetaan merkitykselliseksi. Sisäinen motivaatio kertoo työntekijän halusta toteuttaa itseään sekä halusta kehittyä. Hänellä on myös aito kiinnostus työtehtäviään kohtaan. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on palkitsevaa, jolloin tekeminen tapahtuu omasta tahdosta. Tällöin ei myöskään odoteta tehdystä työstä ulkoista palkkiota. (Leiviskä 2011, 49.)

3.2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi palkka ja palkkiot tai muu taloudellinen hyöty ja arvotuksen saaminen. Ulkoisessa motivaatiossa työn palkkio tulee ihmisen ulkopuolelta. Sitä motivoituneempi ihminen on, mitä parempi palkkio on tulossa ja sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Fyysinen hyvinvointi ja turvallisuus ovat myös ulkoisen motivaation lähteitä. Tämä korostuu etenkin silloin, kun työ on itsessään rutiininomaista tai muuten mielenkiinnottomaa. Tällaisessa tilanteessa korostuu ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys. (Viitala 2013, 17.)

Pelkästään ulkoinen motivaatio ei riitä, koska niillä ei saada luotua kestäväää motivaatiotilaa (Leiviskä 2011, 49). Työntekijöillä tulee olla sopivassa suhteessa sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Työnantaja voi vaikuttaa ulkoisiin motivaatiotekijöihin luomalla kannustavia palkkioita ja etuja. Sisäisessä motivaatiossa työnantajan tulisi saada työntekijät tuntemaan tyytyväisyyttä saavutuksistaan. (Viitala 2013, 17.)

3.3 Työntekijöiden motivoiminen

Työntekijä kaipaa vaikutusmahdollisuutta sekä hänen tulee saada vastuuta työssään. Esimiehillä ja johdolla on tärkeä rooli työntekijöiden motivaation ruokkimiseen, vaikka motivaatio lähteekin ihmisen sisältä. Hyvä johtaja kertoo työntekijälleen syyn miksi tehdään niin kuin tehdään. Tämä syy tulisi kertoa tarinan muodossa, eikä pelkkinä faktoina ja numeroina. Etenkin pienissä työyhteisöissä on helppo jakaa tarinoita. Palkitseminen motivoi tekemään työn hyvin. Usein pelkkä palkkio ei kuitenkaan lisää motivaatiota työhön, vaan motivoi enemmänkin palkkion saavuttamiseen. Työntekijöitä sitouttaa heidän kehityksensä huomioiminen ja mahdollisuus päämäärien tavoittamiseen. Työntekijöille palkitsevaa on nähdä oman työnsä tulokset. Tämän takia koko työyhteisön tulisi nähdä työn hedelmät sekä johdon tulisi antaa huomiota myös pienemmille saavutuksille. (Huttu 2016.)

Työn ollessa liian helppoa, siihen kyllästyttään. Liian haastava työ lannistaa, sillä koetaan avuttomuuden tunnetta. Työn tavoitteiden tulisi olla mahdollisia ja työntekijän tulee luottaa löytävänsä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä tulee olla sopivat haasteet,

joista syntyy työiloa. (Huttu 2016.) Menestyvät työntekijät uskovat omaan kehityskykyynsä. Tällöin myös koko organisaation tulisi pystyä luottamaan työntekijöiden potentiaaliin sekä kannustaa oppimiseen. (Huttu 2016.)

Johdon tulisi uskaltaa ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluprosesseihin. Henkilöstön mukaan ottaminen vahvistaa sisäistä motivaatiota sekä sitoutumista. Lähiesimiehen tulisi käydä jokaisen työntekijän kanssa keskustelu siitä, mikä heitä motivoi työntekoon, mikä tuo lisävirtaa työntekijälle ja miten näitä voisi työssä kehittää. (Heppola 2017.)

Motivaatio koostuu laajalti työntekijän omasta halusta tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajalla on keinoja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, etenkin ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Työnantajan tulisi kuitenkin keskittyä myös työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden esiin nostamiseen. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä voi usein työssään ja työympäristössään hyvin.

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Heidän tehtävänä on yhdessä ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointi koostuu lähinnä työn arjesta. Pelkät hyvinvointitempaukset eivät riitä pitkäaikaiseen hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2018.)

Tässä luvussa perehdytään työhyvinvointiin ja sen merkitykseen. Käydään lyhyesti läpi stressitekijöitä ja työn imua. Lopuksi esitellään keinoja, joilla työhyvinvointia voisi edistää.

4.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Organisaatio menestyy osaavan henkilöstön avulla, joka myös johdon tulee ymmärtää. Tämä tarkoittaa johdon aitoa välittämistä henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. (Hepola 2017.) Hepola (2017) kuvaa organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi innostuneen, sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön. Hyvässä työyhteisössä henkilöstön jäsenet auttavat toisiaan onnistumaan sekä myös iloitsevat toisten onnistumisesta (Hepola 2017). Esimiehet kokevat parempaa tyytyväisyyttä työlöihin kuin työntekijät. Työtyytyväisyys on usein korkeampi pienissä yrityksissä. Tämä tarkoittaa, että työtyytyväisyys vähenee yrityksen koon kasvaessa. (Liukkonen 2009, 148.)

Työhyvinvoinnilla on selkeä merkitys yrityksen tulostuloksiin, joista esimerkkinä tuottavuus ja asiakastyytyväisyys. Työhyvinvoinnilla on vaikutus myös yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen. Yleensä työhyvinvoinnin investoinnit maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. (Työterveyslaitos 2018.) Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita, vastuuntuntoisia ja kokevat työn imua. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja innostava, jossa luotetaan ja puhalletaan yhteen hiileen. (Työterveyslaitos 2018.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän henkinen ja fyysinen kunto, mutta vaikutusta on myös työkuorman ja työkyvyn tasapainolla. Suuri merkitys on myös työyhteisön toimivuudella, vuorovaikutuskyvyillä sekä lähiesimiehen taidoilla. Myös työntekijöiden välisillä suhteilla on vaikutusta työilmapiiriin. (Talouselämä 2007.) Vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstötyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys korreloivat

keskenään. Samoin johtaminen ja osaamisen kehittäminen korreloivat henkilöstötyytyväisyyden kanssa. (Talouselämä 2007.)

4.2 Stressitekijät

Työstressillä on vaikutusta ihmisen hyvinvointiin ja terveyteen, jos sitä jatkuu pitkään. Tämä aiheuttaa taloudellisia menetyksiä työnantajalle, koska se vaikuttaa työntekijän työsuorituksiin. Työn laatu ja sujuvuus heikkenevät. Stressi lisää myös ihmissuhdeongelmia, vähentää sitoutumista, halu vaihtaa työpaikkaa lisääntyy ja sairauspoissaolot voivat lisääntyä. (Vilanen 2011 & Viitala 2013, 220-221.) Stressitekijöitä ovat muun muassa fyysiset olosuhteet, ihmissuhteet, työaika, työtehtävien vaatimukset, organisaatiomuutokset ja työuralla eteneminen (Vilanen 2011).

Stressi voi olla yksilötekijöiden tai ympäristötekijöiden aiheuttamaa. Yksilötekijöinä ovat esimerkiksi roolipäselvyydet, puutteelliset taidot tai huono stressinhallinta. Osaamisen puute on myös yksilötekijä, mutta yrityksellä on kuitenkin vastuu työntekijöiden kehittämisestä. Ympäristötekijöinä ovat muun muassa työhön liittyvät vaatimukset, työn määrällinen kuormittavuus sekä aikapaine. Työntekijä voi kokea, ettei selviydy annetuista työtehtävistä. Tässä auttaa työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä. (Viitala 2013, 220-221.)

4.3 Työn imu

Työn imusta puhutaan, kun työntekijä kokee todellista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia työssään. Tällöin töihin lähteminen ei ahdistaa, työ tuottaa iloa sekä työtehtävät ovat mielekkäitä. Työn imun kokeminen vaatii kiinnostavat ja sopivan haastavat työtehtävät sekä niiden tulee olla tarpeeksi vaihtelevia. (Mäkelä 2018.)

Työn imuun kuuluu kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta. Näitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus näkyy energisyytenä, haluna panostaa työhön sekä sinnikkyutenä. Omistautuminen ilmenee inspiroitumisena, innokkuutena sekä työn kokemisena merkityksellisenä. Omistautunut henkilö kokee myös ylpeyttä omasta työstään. Uppoutunut työntekijä keskittyy syvästi työhönsä sekä paneutuu siihen ja saa siitä

nautintoa. Uppoutuneella henkilöllä aika kuluu nopeasti työn parissa sekä työstä irrottautuminen tuntuu hankalalta. (Mäkelä 2018.)

Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä, auttavat mielellään muita työntekijöitä sekä tartuttavat innostusta muihin työyhteisön jäseniin. Työn imun kokemisella on vaikutus työntekijän terveyteen, onnistuneeseen työsuoritukseen ja yrityksen menestymiseen. Työn imussa oleva työntekijä on keskivertoa onnellisempi ja työkykyisempi. He osaavat irrottautua työstään vapaa-ajalle. (Mäkelä 2018.)

Jotta työn imua voidaan kokea, työn tulee olla palkitsevaa, monipuolista ja kehittävää. Työhön tulee olla vaikutusmahdollisuus sekä tavoitteiden selkeitä ja työaikojen joustavia. Työntekijällä tulee olla niin esimiehen kuin työyhteisön tuki. Työpaikalla tulee olla selkeät johtamisen käytännöt, oikeudenmukaisuutta, arkista huomaavaisuutta, ystävällisyyttä sekä arvostusta. (Työterveyslaitos 2018.)

Työntekijä voi saavuttaa parhaimman suoritustasonsa silloin, kun haasteet ja osaaminen kohtaavat. Haasteiden ja osaamisen tulee olla kuitenkin myös jatkuvassa kasvussa. Työn imu tuottaa työntekijälle tunneperäisesti positiivisia kokemuksia. Se saa aikaan myös hyvän aktiviteettitason. Tämä johtaa siihen, että toiminta pysyy yllä itsensä vuoksi, eikä ulkoisia palkkioita tarvita. (Ojala & Ahonen 2005, 128.)

4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstö pitää usein työnantajaa tai esimiestä syyllisenä siihen, että työpaikalla asiat ovat huonosti. Todellisuudessa esimiehen tehtävänä on katsoa kokonaisuuden etua. Esimies ei ole ajatustenlukija, vaan hänelle olisi suoraan kerrottava mikä on pielessä. (Rinta-Tassi 2018.)

Työntekijöiden tulisi rohkeasti kertoa työnantajalle toiveistaan ja odotuksistaan. Tällöin myös työnantaja voi kertoa odotuksistaan työntekijää kohtaan. Työntekijät kokevat turhan usein, että eivät voi vaikuttaa mihinkään. Tämän sijaan tulisi miettiä mihin asioihin voi vaikuttaa ja keskittyä niihin. Työpaikan tai –tehtävien vaihtoa on syytä miettiä, jos työ tuntuu pakkopuurtamiselta, eikä siitä saa tyydytystä. Jos yhdelle työntekijälle työnteko ei maistu, on tällä vaikutusta koko työyhteisöön. (Rinta-Tassi 2018.)

Muutosten myötä työntekijältä vaaditaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työnantajan tulee antaa tähän mahdollisuus työajalla. Suomessa monissa työpaikossa asiat ovat kuitenkin hyvin. Tutkimukset kertovat, että suomalaiset ovat keskimäärin tyytyväisiä työhönsä ja tuntevat työn imua. (Rinta-Tassi 2018.)

Usein henkilöstöä ei osata kohdella yksilöinä. Työntekijät kuitenkin ovat yksilöitä ja heitä tulisi kohdella sen mukaan. Jokaisella on oma erilainen elämänhistoria, päämäärät, osaaminen ja unelmat. Hyvässä työyhteisössä esimies ottaa huomioon työntekijöiden vaihtelevat elämäntilanteet esimerkiksi joustavilla työajoilla tai työtehtävillä. (Rauramo 2008, 21.) Tämä on usein paremmin pienemmissä yrityksissä, sillä esimiehet tuntevat alaisensa paremmin ja jopa henkilökohtaisesti.

Milla Kukkonen (2017) on listannut asioita, jotka kertovat työntekijän olevan oikeassa työpaikassa. Työntekijällä tulee olla riittävästi vapaa-aikaa. Tyytyväinen työntekijä myös puhuu mielellään työstään vapaa-ajalla. Työ ei saa olla liian tylsää ja siinä pääsee haastamaan itseään. Kollegoiden seurassa tulisi myös viihtyä ja tuntea, että sinua arvostetaan. (Kukkonen 2017.) Hyvinvoivalla työpaikalla on hyvä maine ja se houkuttaa uusia työntekijöitä (Viitala 2013, 229).

Viitala (2013, 229) on listannut asioita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Näitä ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tehokas yhteistyö, tasa-arvo ja avoimuus. Tehdyt tutkimukset kertovat, että hyvään työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi hyvä johtaminen. Jokaisella työntekijällä tulisi olla henkilö, jolle voi purkaa tunteita ennen kuin ne paisuvat liian suuriksi. Tämä henkilö voi olla muun muassa esimies tai työterveyden edustaja. (Viitala 2013, 229.)

Työnteon mielekkyyttä voidaan lisätä erinäisin keinoin. Osaamisen kehittäminen on yksi näistä keinoista. Muita keinoja parantaa työmielekkyyttä on kehittää tapoja, työnkuvia, työvälineitä ja työympäristöä. Työntekijän turhautumisen taustalla on usein osaamisen puute. Toimintatavat voivat muuttua nopeaan tahtiin, jolloin työntekijä ei välttämättä ehdi oppia kaikkea vaadittavaa riittävän hyvin. Hyvänä esimerkkinä tästä on uusien tietojärjestelmien käyttöönotto. Työntekijöiden tulisi oppia uuden järjestelmän käyttö kunnolla. Jos järjestelmän oppimista ei varmisteta, tästä seuraa kritiikkiä itse ohjelmaa kohtaan eikä järjestelmää osata käyttää oikein ja tehokkaasti. (Viitala 2013, 229-230.)

Esimiehen toiminnalla on vaikutus työhyvinvointiin. Usein ongelmilta voitaisiin välttyä tai ennaltaehkäistä kehittämällä esimiestyötä. Esimiehen tärkeimpiä työnkuvia on puuttua asioihin. Työntekijöiden ja ilmapiirin kannalta on merkittävää, että esimies välittää. Usein ristiriitojen välttämiseksi riittääkin, että esimies ottaa kyseisen asian puheeksi. Työpaikalla onkin tärkeää yleinen keskustelu. Tässä apuna voi olla säännölliset palaverit. (Viitala 2013, 230.)

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusta varten järjestettiin työtyytyväisyyskysely. Kyselyn tarkemmat väitteet ja rakenne löytyvät liitteestä 1. Tässä luvussa käydään läpi kyselyn toteutus ja tulokset. Kyselyn tulokset on jaoteltu vastanneiden taustatietoihin, sitoutuneisuuteen, motivaation ja työhyvinvointiin.

5.1 Kyselyn toteutus

Kohdeyrityksen työntekijöille lähetettiin kysely 12.06.2018, johon heillä oli neljä päivää aikaa vastata. Kysely lähetettiin asiakasvastaaville eli henkilöille, jotka tekevät myyntityötä pankissa. Tutkimuksen pääpaino on sivukonttorilla, joka toimii myös työn tilaajana. Kysely lähetettiin myös pankin pääkonttoriin pieneen maalaiskaupunkiin, jotta saataisiin enemmän vastauksia.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tavoitteena oli saada korkea vastausprosentti. Kysely lähetettiin ainoastaan asiakasvastaaville eli esimiestehtävissä olevia henkilöitä ei otettu tutkimukseen mukaan.

Kysely toteutettiin TAMKIn E-lomake -pohjaan, joka välitettiin sähköpostitse. Kyselyn tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja niin, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Sukupuolien välinen erottelu jätettiin pois miesten määrän ollessa vähäinen. Tulosten analysoinnissa ei huomioitu ikää eikä toimipistettä. Näin varmistuttiin, että vastaajia ei voida tunnistaa kyselyn tuloksista.

Kysely oli pääasiassa kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jolla kartoitettiin olemassa olevaa tilannetta. Tällä selvitettiin lukumääriä ja prosenttiosuuksia kysymyksistä. Kvantitatiivinen vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja paljon. Kyselyssä hyödynnetään kuitenkin myös laadullista tutkimusta, jossa pyritään selvittämään tarkempia syitä vastauksiin. Laadullisilla kysymyksillä pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014.)

Kyselyssä suurin osa väittämistä koski työntekijöiden nykyistä työtä. Väittämiin annettiin vastausvaihtoehdot ”olen täysin samaa mieltä”, ”olen osittain samaa mieltä”, ”en osaa

sanoa”, ”olen osittain eri mieltä” ja ”olen täysin eri mieltä”. Lisäksi oli muutama kysymys, joissa tuli valita vaihtoehdoista sopivimmat.

5.2 Tulokset

Sivukonttorin kaikki kuusi asiakasvastaavaa vastasivat kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 100 %. Pääkonttorin osalta kysely lähetettiin 14 asiakasvastaavalle, joista kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä. Näin ollen pääkonttorin vastausprosentti oli 57 %.

5.2.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoina työntekijöistä kerättiin toimipiste, ikä ja palvelusaika kohdeyrityksessä. Kyselyyn vastasi 14 asiakasvastaavaa, joista kuusi työntekijää sivukonttorilta ja kahdeksan pääkonttorilta. Vastaajista yksi oli alle 30 vuotias, neljä vastaajaa 31-45 vuotiaita ja yhdeksän vastaajaa yli 46 vuotiaita. Kyselyyn osallistuneiden keski-ikää voidaan pitää melko korkeana. Sivukonttorin toimipisteellä kaikki työntekijät olivat yli 46 vuotiaita.

Työntekijöillä oli keskimäärin suhteellisen pitkä työkokemus kohdeyrityksen palveluksessa. Kolme työntekijää oli ollut yli 20 vuotta töissä kyseisessä yrityksessä ja kahdeksan työntekijää 11-20 vuotta. Yksi työntekijä oli ollut 4-10 vuotta kohdeyrityksessä ja kaksi työntekijää alle kolme vuotta. Vastanneista työntekijöistä 11 henkilöä oli ollut yrityksen palveluksessa yli 11 vuotta. Sivukonttorin kaikki kuusi työntekijää ovat olleet yrityksen palveluksessa yli 11 vuotta.

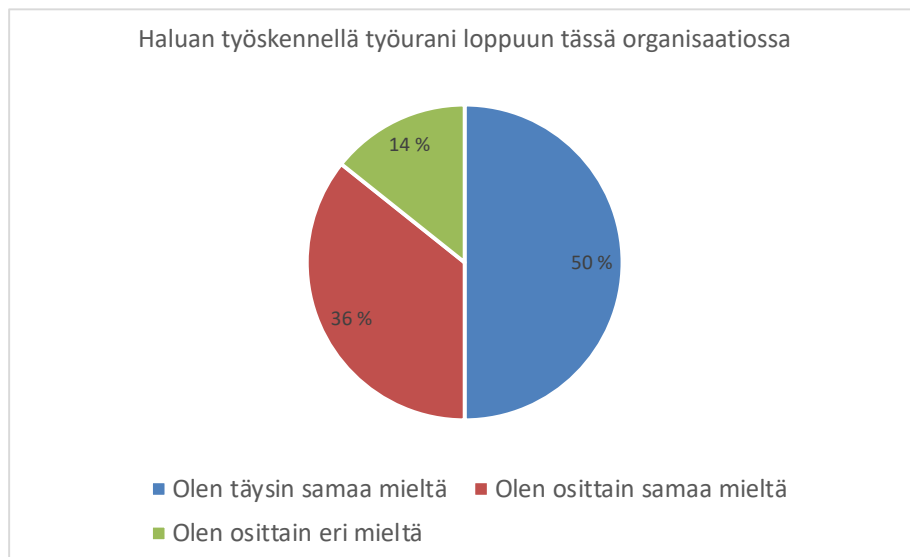
5.2.2 Sitoutuneisuus

Kaikki 14 kyselyyn vastannutta työntekijää ovat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he kertovat ylpeästi muille työskentelevänsä kohdeyrityksessä. Kaikki myös kokevat olevansa sitoutuneita työnantajaa kohtaan. Työntekijöistä 12 oli täysin samaa mieltä siitä, että ovat sitoutuneita työnantajaansa ja kaksi oli osittain samaa mieltä. Kuviossa 1 esitetään väittämän ”Kävisin töissä, vaikka ei olisi taloudellista pakkoa” vastausjakauma.



KUVIO 1. Kävisin töissä, vaikka ei olisi taloudellista pakkoa

Kyselyyn vastanneista 50 % eli seitsemän työntekijää on täysin samaa mieltä siitä, että he kävisivät töissä, vaikka taloudellista pakkoa ei olisi. Neljä työntekijää on osittain samaa mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. (kuvio 1.) Kuviossa 2 nähdään väittämän ”Haluan työskennellä työurani loppuun tässä organisaatiossa” vastauksien jakauma.



KUVIO 2. Haluan työskennellä työurani loppuun tässä organisaatiossa

Vastaajista 12 työntekijää ovat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että haluavat työskennellä työuransa loppuun tämän hetkisessä organisaatiossa. Kaksi työntekijää oli osittain eri mieltä tämän väittämän kanssa. Kyseiset työntekijät ovat myös miettineet työpaikan vaihtamista. Tässä työntekijän ikä tai työkokemuksen määrä kohdeyrityksessä ei korreloinut osittain eri mieltä vastanneiden kanssa. Korkea ikä sekä pitkä työkokemus kohdeyrityksessä näyttää kuitenkin keskimäärin nostavan kynnystä lähteä yrityksen palveluksesta. Tämä väittämä paljastaa, että korkea ikä ja pitkä työkokemus eivät takaa sitoutuneisuutta organisaatiossa. (kuvio 2.) Kuvio 3 kuvaa väittämän ” Olen tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiin organisaation sisällä” vastauksien jakauman.



KUVIO 3. Olen tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiin organisaation sisällä

Väittämä ”Mahdollisuus uran kehittämiseen” jakoi vastaajien mielipiteitä. Osa oli tyytyväisiä urakehitysmahdollisuuksiin ja toiset eivät olleet. Kaksi oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kaksi täysin eri mieltä väittämän kanssa. Muut olivat tasaisesti siltä väliltä. (kuvio 3.)

Kaikki työntekijät kokevat velvollisuuden tunnetta töissä olemisesta, mutta tekevät kuitenkin parhaansa yrityksen hyväksi. 14 vastanneesta 11 oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että voivat luottaa työsuhteen jatkumiseen. Kolme oli osittain eri mieltä tästä väittämästä.

Kyselyssä pyydettiin valitsemaan enintään kolme sitoutumisen syytä työnantajaan. Eniten vastauksia sai ”Työni on mielekästä”, jonka oli valinnut kymmenen työntekijää. Kahdeksan työntekijää oli valinnut ”Työyhteisössä on positiivinen henki”. Kolmanneksi sitouttamisen tekijäksi osoittautui viidellä vastauksella ”Pääsen toteuttamaan itseäni” sekä ”Viihdyn paremmin pienemmässä organisaatiossa”.

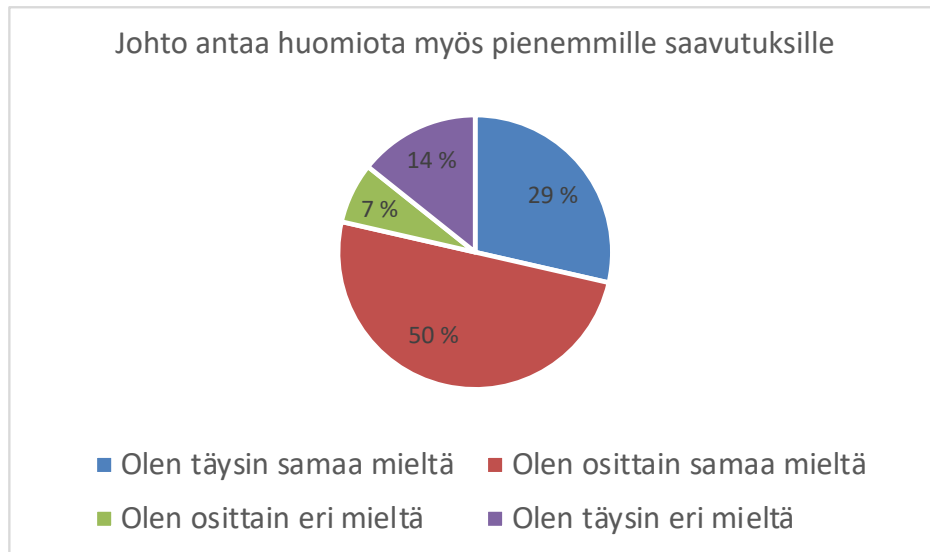
Työntekijöiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä, mikä saa heidät pysymään pienessä pankissa. Pientä pankkia kuvattiin joustavaksi, inhimilliseksi sekä sellaiseksi, johon työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa. Hyvä yhteishenki ja mukavat työkaverit nousivat monella esiin. Läheiset asiakassuhteet oli myös monille merkittävä tekijä työssäoloviihtyvyyteen. Toiset myös pitivät siitä, että työnkuva on pienessä yrityksessä laaja ja siellä saa toimia moniosaajana.

5.2.3 Motivaatio

Lähes kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä omaan työmotivaatioonsa ja ovat keskustelleet esimiehen kanssa heitä motivoivista tekijöistä. Onnistuneet asiakaskohtaamiset toimivat yhtenä motivaatiotekijänä lähes kaikille työntekijöille. Yhdeksän työntekijää oli osittain samaa mieltä haastavien asiakastilanteiden painavan mieltä. Neljä työntekijää oli puolestaan täysin eri mieltä.

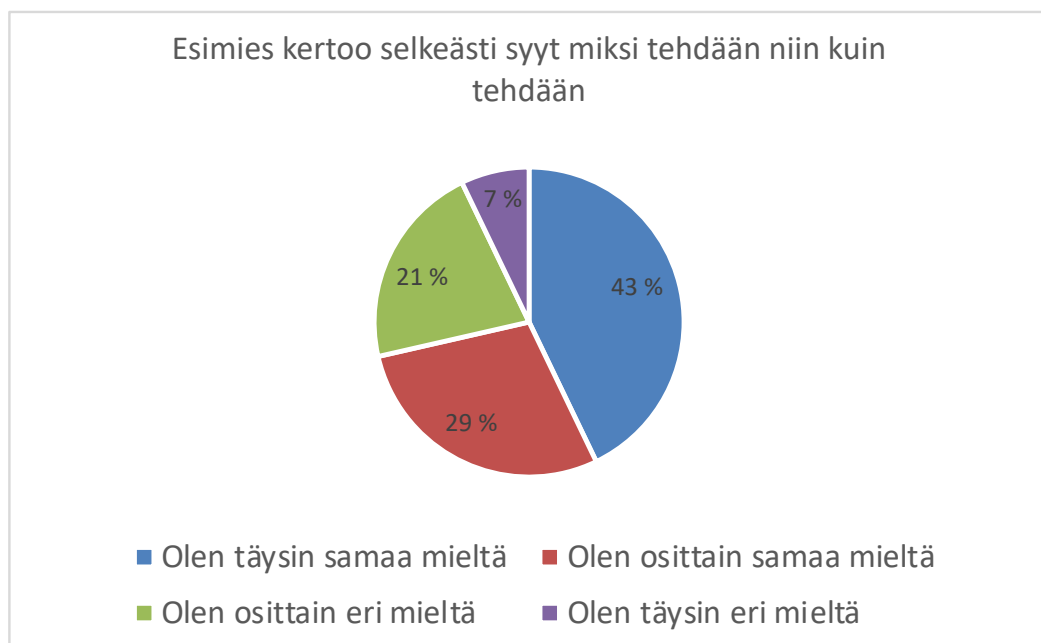
Vastaajista 11 työntekijää kokivat omaavansa mahdollisuuden vaikuttaa asioihin työpaikalla. Näistä viisi oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kuusi osittain samaa mieltä.

Kaksi työntekijää oli väittämän ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin” kanssa täysin eri mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Kuviossa 4 esitetään väitteen ”Johto antaa huomiota myös pienemmille saavutuksille” vastausjakauma.



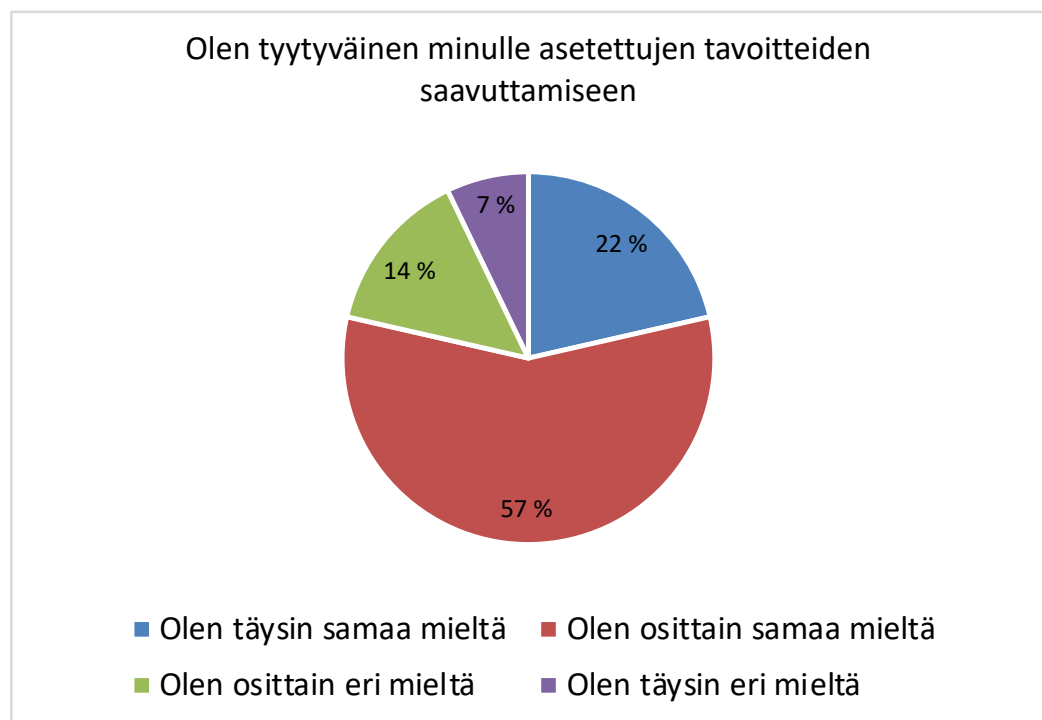
KUVIO 4. Johto antaa huomiota myös pienemmin saavutuksille

Monet kokivat johdon antavan huomiota myös pienemmille saavutuksille, mutta hieman eriäväisyyttä oli vastauksissa. Neljä oli täysin samaa mieltä ja seitsemän oli osittain samaa mieltä. Yksi oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä. (kuvio 4.) Kuviossa 5 nähdään väittämän ”Esimies kertoo selkeästi syyt miksi tehdään niin kuin tehdään” vastausjakauma.



KUVIO 5. Esimies kertoo selkeästi syyt miksi tehdään niin kuin tehdään

Kuusi työntekijää koki esimiehen kertovan selkeästi syyt tekemiselle. Neljä oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kolme oli osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. (kuvio 5.) Yhdeksän työntekijää kokee, että yrityksessä hyvistä ja huonoista uutisista tiedotetaan hyvin. Viisi oli tämän väittämän kanssa osittain eri mieltä. Kuviossa 6 esitetään väittämän ”Olen tyytyväinen minulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen” vastausjakauma.



KUVIO 6. Olen tyytyväinen minulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen

Suurin osa työntekijöistä eli kahdeksan on osittain samaa mieltä väitteen ”Olen tyytyväinen minulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen” kanssa. Kolme oli täysin samaa mieltä. Kaksi oli osittain eri mieltä väittämän kanssa ja yksi täysin eri mieltä (kuvio 6.)

Kaikki muut paitsi yksi työntekijä ovat valmiita tekemään töitä bonuspalkkion eteen. Yksi työntekijä ei osaa sanoa. Kyselyssä pyydettiin valitsemaan enintään kolme eniten motivoivaa tekijää. Yhdeksän oli valinnut mukavat työkaverit motivoivaksi tekijäksi. Seitsemän valitsi rahallisen palkkion ja onnistuminen myynnissä motivoivaksi. Viittä työntekijää motivoi tavoitteiden saavuttaminen ja asiakaspalaute.

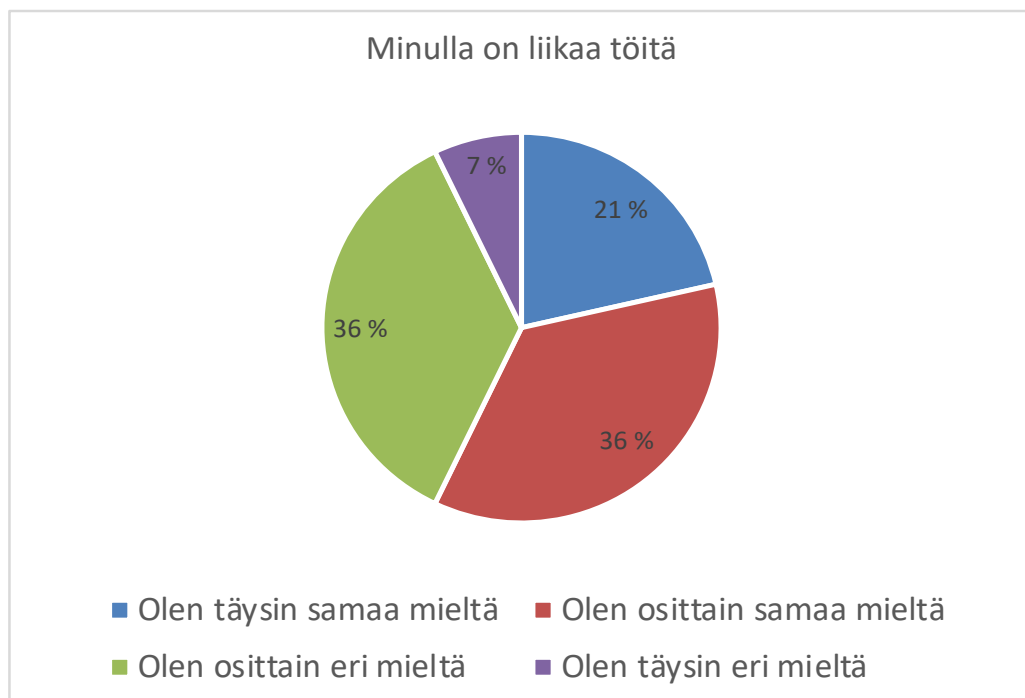
Työntekijöitä pyydettiin kyselyssä vapaasti valitsemaan tekijöitä, joilla he saataisiin vielä enemmän sitoutumaan ja motivoitumaan työnantajaan. 14 työntekijästä kymmenen valitsi rahallisen palkkion. Neljä työntekijää haluisi lisäksi johdon olevan lähempänä. Kolme toivoi enemmän arvostusta sekä parempia urakehitysmahdollisuuksia. Neljä työntekijää

oli valinnut vaihtoehdon ”Jokin muu”. Avoimissa toiveissa nousi esiin joustavat työajat ja työtehtävien muutokset. Toivottiin myös toimivaa ja nopeaa taustakonttoria työn helpottamiseen, jolloin suorassa asiakaskontaktissa olevilla työkuorman piikit tasoittuisivat.

5.2.4 Työhyvinvointi

Seitsemän työntekijää oli täysin samaa mieltä ja kuusi osittain samaa mieltä siitä, että he kokivat johdon välittävän heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. Yksi oli osittain eri mieltä. Kaikki työntekijät osaavat iloita myös toisten onnistumisista.

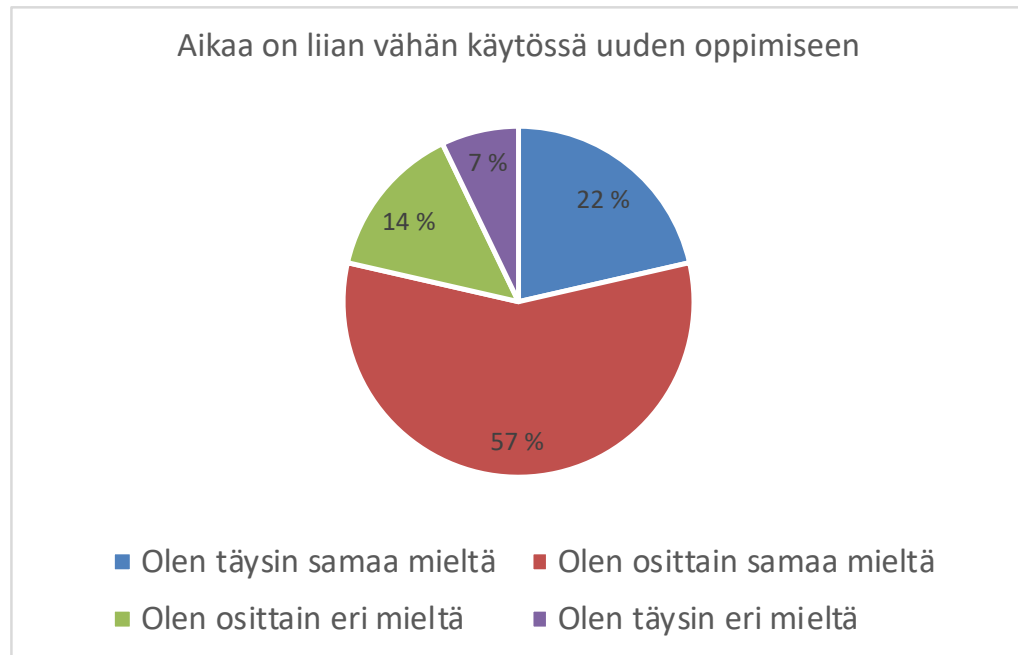
Moni työntekijä oli tyytyväinen lähiesimiehen toimintaan. Seitsemän oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja neljä osittain samaa mieltä. Yksi ei osaa sanoa onko tyytyväinen lähiesimiehen toimintaan ja kaksi osittain eri mieltä. Tyytyväisyys organisaation toimintaa oli vaihtelevampaa. Seitsemän oli täysin samaa mieltä olevansa tyytyväisiä organisaation toimintaan ja kaksi oli osittain samaa mieltä. Viisi oli osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kuviossa 7 esitetään väittämän ”Minulla on liikaa töitä” vastausjakauma.



KUVIO 7. Minulla on liikaa töitä

Väittämä ”Minulla on liikaa töitä” jakoi mielipiteet. Kolme työntekijää oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja viisi osittain samaa mieltä. Viisi työntekijää oli puolestaan

osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. (kuvio 7.) Muut paitsi yksi työntekijä kokivat uppoutuvansa työntekoon, jolloin myös työpäivä ei tunnu pitkästyttävältä. Kuviossa 8 nähdään väittämän ”Aikaa on liian vähän käytössä uuden oppimiseen” vastausjakauma.



KUVIO 8. Aikaa on liian vähän käytössä uuden oppimiseen

Monet kokivat aikaa olevan liian vähän uuden oppimiseen. Kolme työntekijää oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kahdeksan osittain samaa mieltä. Kaksi oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. (kuvio 8.) Kaksi työntekijää oli osittain samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat liian haastavia ja tuntuu, etteivät he selviä niistä. Muut olivat väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä. 12 työntekijää kertoo esimiehelle avoimesti, jos jokin asia painaa mieltä.

Kahdeksan työntekijää on täysin samaa mieltä väittämän ”Tunnen organisaation luottavan potentiaaliini ja kannustavan oppimiseen” kanssa. Neljä oli osittain samaa mieltä. Yksi työntekijä oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Kuudelle työntekijälle on hankaluuksia irtautua työasioista vapaa-ajalle. Kaksi työntekijää oli täysin samaa mieltä väittämän ”Vapaa-aika on minulle tärkeämpää kuin työ” ja viisi osittain samaa mieltä. Viisi työntekijää oli puolestaan osittain eri mieltä vapaa-ajan olemisesta tärkeämpää kuin työ ja kaksi oli täysin eri mieltä.

Kyselyssä piti valita enintään kolme eniten stressaavinta tekijää. Seitsemän oli valinnut myyntipaineen. Kuusi työntekijää oli valinnut jatkuvat muutokset. Neljä työntekijää olivat valinneet työajan ja heikon tiedonkulun stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään työn johtopäätökset ja pohdinta. Tarkoituksena on vertailla ja yhdistää kirjallisuuskatsauksen teoriaosuutta työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Johtopäätöksiä tarkastellaan sitoutuneisuuden, motivaation ja työhyvinvoinnin kautta. Luvussa pohditaan myös kehittämisehdotuksia, työn onnistuneisuutta sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Sitoutuneisuus

Sitoutuneella henkilöstöllä saavutetaan jatkuvaa kehitystä ja uudistumista. Kaikki työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita kohdeyritykseen. Tämä kuitenkin herättää kysymyksen millaisesta sitoutumisesta on kyse. Voi olla helppo todeta olevansa sitoutunut, mutta ovatko teot myös sen mukaisia ja minkä muotoisesta sitoutumisesta on kyse? Onko työntekijä töissä pakosta tai velvollisuuden tunteesta? Tekeekö työntekijä enemmän yrityksen eteen kuin olisi pakko? Sitoutunut työntekijä on tehokas ja sitä kautta myös tuottava. Hän suojaa organisaation taitotietopääomaa. Sitoutumista ei tule sekoittaa työtyytyväisyyteen. Työhönsä tyytyväinen henkilö ei välttämättä käytä koko kapasiteettiaan työntekoon. Työhön sitoutunut henkilö pystyy hyödyntämään todennäköisemmin omaa potentiaaliaan.

Suurin osa työntekijöistä haluaa työskennellä työuransa loppuun kohdeyrityksessä. Merkittävä tekijä tähän on pitkä työkokemus yrityksessä sekä korkea keski-ikä. Korkea keski-ikä tarkoittaa myös, että työntekijät siirtyvät lähitulevaisuudessa eläkkeelle. Lähellä eläkeikää voi myös olla suurempi kynnys vaihtaa työpaikkaa. Tähän ei kuitenkaan voi aina luottaa. Yrityksen henkilöstön eläköitymisessä, yritykseen tarvitaan heidän tilalleen uusia työntekijöitä. Tähän muutokseen on syytä varautua ajoissa. Sitoutuneella henkilöstöllä tulisi saavuttaa jatkuvaa kehitystä ja uudistumista. Ikääntyneen henkilöstön keskellä suurten muutoksien toteuttaminen voi olla haastavaa. Työntekijöiden riittävä vaihtuvuus olisi työpaikalla hyvä asia. Uuden työntekijän mukana voi tulla myös uusia ideoita ja näkökulmia.

Moni työntekijä kohdeyrityksessä tuntee velvollisuuden tunnetta töissä olemisesta. Tämä kuuluu normatiiviseen sitoutumiseen. Tällöin työntekijä voi kokea tarvetta suorittaa vastapalveluksia työnantajalle saamistaan eduista. Normatiivisesti sitoutunut haluaa antaa

oman panoksensa, mutta ei luo innokkuutta. Normatiivisen sitoutumisen lisäksi olisi hyvä, jos työntekijä kokisi tunneperäistä sitoutumista. Sitä kautta saadaan innokkuutta. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä antaa yritykselle enemmän kuin on tarve, koska hän kokee kiintymystä yritystä kohti. Tällainen henkilö myös samaistuu organisaation arvoihin, visioihin, tavoitteisiin ja strategioihin. Tunneperäisesti sitoutuneen työntekijän alais-
taidot ovat myös paremmat ja hän tekee parempia työsuorituksia. Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa työpaikassa pysytään pakosta. Tällöin työntekijä ei anna yrityksen hyväksi muuta kuin mitä on pakko työpaikan säilyttämiseksi. Kaikki työntekijät kokivat kohdeyrityksessä tekevänsä parhaansa yrityksen hyväksi. Normatiivista ja tunneperäistä sitoutumista on siis havaittavissa, mikä on hyvä asia. Jatkuvuussitoutuneisuutta tulisi pyrkiä ehkäisemään jatkossakin. Siltä vältytään, kun työn merkityksellisyys ja työyhteisön henkisyys vahvistuvat.

Työpaikan yhteishengellä on suuri merkitys työntekijöille. Positiivinen yhteishenki osoitautui yhdeksi merkittävämmäksi sitouttamisen tekijäksi kohdeyrityksessä. Työkaverit sekä hyvä yhteishenki ovat monesti syitä pysyä työpaikassa. Yhteishenkeä voidaan luoda yhteisellä tekemisellä. Tärkeää kuitenkin olisi, että työkaverit tunnetaan myös ihmisinä ja puhutaan välillä muutakin kuin työasioita.

Suurin osa työntekijöistä pystyi luottamaan työsuhteen säilymiseen kohdeyrityksessä. Sitoutuneisuus on molemminpuolinen suhde, jolloin myös työnantajan tulee osoittaa sitoutuneisuuttaan työntekijää kohtaan. Esimiehen tulee luottaa työntekijöihin sekä antaa heille mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kehittyä työssään.

Monipuolinen työ on usein pienten yritysten hyvä puoli. Työntekijä moniosaajana joutuu kuitenkin käyttämään omaa työaikaansa oheistehtäviin ja tehtäviin, jotka eivät varsinaisesti kiinnosta. Nämä epämiellyttävät työtehtävät saattavat heikentää sitoutumista, mistä voi seurata virheitä ja turhautuneisuutta. Kohdeyrityksessä monet työntekijät kuitenkin arvostivat monipuolista työnkuvaa. Kymmenen työntekijää olikin valinnut työn mielekkyyden yhdeksi sitoutuneisuuden tekijäksi.

Pienessä yrityksessä korostuu myös työntekijöiden vastuunkantaminen. Pienessä yrityksessä työntekijät joutuvat laajasti osallistumaan eri työtehtäviin ja he osaavat kantaa vastuuta sekä huolehtia siitä, että työt tulee tehtyä. Vastuu ja monipuolinen työ parantavat asiakaspalvelun laatua sekä työmotivaatiota.

Pienen pankin eduiksi nousevat joustavuus, hyvä työyhteisö ja molemminpuolinen luottamus. Pienen yrityksen työn vastuullisuus ja monipuolisuus vaikuttavat positiivisesti myös asiakaspalveluun. Hyvä työilmapiiri ja työn mielekkyys nousivat merkittävimiksi sitouttamistekijöiksi. Kohdeyrityksessä oli havaittavissa normatiivista sitoutumista eli velvollisuuden tunnetta sekä tunneperäistä sitoutumista eli omaa halua. Tunneperäinen sitoutuminen on kaikkein tärkeintä, koska tällainen työntekijä on kiintynyt ja paremmin motivoitunut tekemään töitä yrityksen hyväksi.

6.2 Motivaatio

Pelkät työntekijän taidot ja tiedot eivät riitä, vaan myös motivaatiota pitää löytyä parempien tuloksien saavuttamiseksi. Työn tulisi olla riittävän haastavaa, selkeän tavoitteellista, merkityksellistä ja palkitsevaa. Kohdeyrityksessä lähes kaikki olivat tyytyväisiä omaan työmotivaatioonsa. Motivoituneen henkilöstön avulla saadaan yritykselle laadukasta tuloa. Jokaisen tulee tunnistaa itse omat motivaatiotekijänsä. Tällöin työntekoa voidaan kannustaa sekä työntekijällä on halu kehittyä ja oppia uutta. Lähes kaikki olivat myös keskustelleet esimiehen kanssa heitä motivoivista tekijöistä. Keskustelun avulla tuodaan esiin kehittymiskohteita ja näin voidaan muuttaa toimintaa.

Työntekijä haluaa usein voida vaikuttaa asioihin. Lähes kaikki kokivat voivansa vaikuttaa asioihin kohdeyrityksessä. Vaikka motivaatio lähtee ihmisen sisästä, on johdolla ja esimiehellä oleellinen rooli edistää työntekijöiden motivaatiota. Johdon tulisi kertoa työntekijöille avoimesti syyt miksi tehdään niin kuin tehdään. Tämä koettiin pääasiassa onnistuneeksi kohdeyrityksessä. Pienessä yrityksessä toiminta on usein avoimempaa, jolloin työntekijät tietävät yrityksen tilanteen ja ehtivät ajoissa varautua tuleviin muutoksiin. Kuitenkin muutokset voivat vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti, johon olisi syytä varautua jo muutoksien suunnitteluvaiheessa.

Suurin osa työntekijöistä oli osittain samaa mieltä väitteen ”Olen tyytyväinen minulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen” kanssa. Tunnettaessa sisäistä motivaatiota työntekijä on tyytyväinen omista saavutuksistaan. Tällöin työntekijä haluaa päästä toteuttamaan ja kehittämään itseään. Tekeminen itsessään on palkitsevaa, eikä ulkoisia palkkioita odoteta. Muun muassa henkilöstön mukaan ottaminen suunnitteluprosesseihin vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Kaikki muut työntekijät lukuun ottamatta yhtä ovat valmiita tekemään töitä bonuspalkkion eteen. Jos työstä on tulossa hyvä palkkio, olisi työntekijä motivoituneempi tekemään töitä enemmän sen eteen. Työntekijällä tulee olla sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota. Ulkoiseen motivaatioon työnantajalla on kuitenkin paremmat vaikutusmahdollisuudet. Palkitseminen motivoi usein enemmänkin palkkion saavuttamiseen eikä itse työhön. Tämän takia sisäisen motivaation esiin nostaminen on tärkeää. Siihen keinoja ovat esimerkiksi työntekijän kehityksen huomioiminen sekä työntekijän mukaan ottaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Palkintona toimii myös oman työn tuloksien näkeminen. Monet kokivatkin, että johto antaa huomiota myös niille pienemmille saavutuksille. Tämä lisää työntekijöille tunnetta, että heihin uskotaan. Motivoituneet työntekijät auttavat yritystä menestyksessä.

Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia, innokkaita ja panostavat enemmän työhönsä. Rahallinen palkkio toimii lähes kaikilla yhtenä motivaatiotekijänä. Omaan työmotivaatioon ollaan varsin tyytyväisiä ja siitä ollaan keskusteltu esimiehen kanssa. Monet olivat tyytyväisiä omiin saavutuksiinsa. Työntekijällä tulee olla sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäistä motivaatiota on esimiehen vaikeampi hallita, mutta keinoja siihen on muun muassa työntekijän mukaan ottaminen suunnitteluun. Eniten motivoiviksi tekijöiksi kohdeyrityksessä oli valittu mukavat työkaverit, onnistuminen myynnissä ja rahallinen palkkio.

6.3 Työhyvinvointi

Monet kokivat johdon välittävän aidosti työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Tämä on tärkeää, koska organisaatio tarvitsee menestyäkseen osaavan henkilöstön apua. Sitoutunut, motivoitunut ja innostunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työnantajan sekä työntekijän tehtävänä on ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia työn arjessa.

Myyntipaine ja jatkuvat muutokset olivat kyselyn mukaan stressaavimpia tekijöitä. Työntekijöitä tulisi valistaa tuleviin muutoksiin ja varmistaa, että heillä on riittävästi aikaa käytössä uuden oppimiseen. Lähes kaikki kokivatkin, että aikaa on liian vähän uuden oppimiseen. Osaamisen puute aiheuttaa turhautuneisuutta työntekijöille. Jos riittävästä oppimisesta ei huolehdi, se voi aiheuttaa kritiikkiä työntekijöillä eivätkä he toimi oikein ja tehokkaasti.

Yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä oli heikko tiedonkulku. Johdon tulee kertoa ajoissa tulevista muutoksista työntekijöille ennen, kun juorut lähtevät leviämään. Stressiä aiheutti myös pankkialan muuttuvat työajat. Pankit tarjoavat nykyään palveluita myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tällä on merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen, kuinka vapaa-aika jakautuu. Myös työmäärän ja käytössä olevan työajan tulee olla sopivassa suhteessa, jotta työntekijä tuntee selviytyvänsä työstä.

Esimiehelle pitää pystyä puhumaan asioista, jotka painavat mieltä. Monet kohdeyrityksen työntekijät puhuvatkin esimiehen kanssa. Esimies ei osaa lukea työntekijöiden ajatuksia. Sekä työntekijän että työnantajan tulee keskustella molempien toiveista ja odotuksista. Työntekijät pystyvät paremmin vaikuttamaan asioihin, kun he kertovat ääneen mielipiteitään.

Monet työntekijät olivat tyytyväisiä kohdeyrityksen lähiesimiehen toimintaan. Esimiehen tulee kohdella työntekijöitä omina ainutlaatuisina yksilöinä, välittää ja puuttua asioihin. Hyvä johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Kuitenkaan organisaation toimintaan ei olla aivan niin tyytyväisiä kohdeyrityksessä. Vastauksissa esiin nousi heikko tiedonkulku. Hyvistä ja huonoista uutisista tulisi tiedottaa ajoissa, jolloin myös henkilöstö ehtii varautua tuleviin muutoksiin ajoissa.

Henkilöstön voidessa hyvin, se heijastuu myös asiakkaisiin. Kun työntekijä luottaa työnantajaansa ja pitää työstään, hän myös myy paremmin ja haluaa ylittää itsensä. Hyvinvoiva henkilöstö on avoin ja innostava, jossa puhalletaan yhteen hiileen. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös motivoituneita ja vastuuntuntoisia.

6.4 Kehittämisehdotukset

Pääasiassa työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja organisaation toimintaan. Kehitettävää nähtiin kuitenkin olevan tiedonkulussa etenkin organisaatiotasolla. Myös aikaa koettiin olevan liian vähän uuden oppimiseen. Työnantajan tulisi huolehtia, että työntekijät omaksuvat muutokset ja uudet toimintatavat. Näin saadaan työ pysymään tehokkaana ja laadukkaana. Muutoksia tehtäessä olisi syytä kiinnittää huomiota myös vuorovaikutukseen, sillä korkean keski-ikänsä omaavassa yrityksessä muutosten tekeminen on jo itsestään haastavampaa. Kohdeyritys voisi myös pohtia millaiset ovat työntekijöiden sisäiset ja ul-

koiset motivaatiotekijät sekä miten niihin mahdollisesti voisi vaikuttaa paremmin. Sisäisen motivaation kehittämiseen keinoja on muun muassa työntekijän kehityksen huomioiminen ja muutoksien suunnitteluvaiheeseen mukaan ottaminen. Ulkoisena motivaatiotekijänä toimii muun muassa bonuspalkkio.

Usein yrityksissä saatetaan mitata ainoastaan työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Yrityksien tulisi mitata myös työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Näillä kolmella käsitellyllä osa-alueella on vahva vaikutus toisiinsa, eikä niitä tule sekoittaa keskenään. Tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole sitoutunut tai motivoitunut. Myöskään ulkoisiin palkkioihin motivoitunut työntekijä ei välttämättä ole olleenkaan sitoutunut työnantajaan.

Näiden kolmen osa-alueen väliltä tulisi löytää sopiva tasapaino sekä työntekijän että työnantajan tarpeisiin. Näin saavutetaan parhaimmat mahdollisuudet sekä yrityksen että työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja menestykseen. Varsinkin pitkällä tähtäimellä, jos kaikki osa-alueet eivät ole kunnossa kärsii joko työnantaja, työntekijä tai pahimmassa tapauksessa molemmat.

6.5 Työn onnistuminen

Kysely toteutettiin sähköisesti. Tällöin ei voida varmistua ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja millaisessa mielentilassa he ovat vastanneet. Haastattelu tutkimusmuotona voisi olla ratkaisu näiden ehkäisemiseksi. Haastattelussa on riskinä kuitenkin se, että työntekijät eivät halua kertoa todellista mielipidettään. Sama pätee sähköisessäkin muodossa mutta lievempänä. Voidaan esimerkiksi haluta miellyttää työnantajaa eikä välttämättä vastata rehellisesti kysymyksiin. Näin käy, vaikka kysely toteutettaisiin kuinka anonymisti.

Kohdeyrityksen kokoon nähden otanta on ollut edustava ja tarpeeksi suuri. Tulokset on syötetty sekä käsitelty huolellisesti. Tutkimus olisi hyvin todennäköisesti uudelleen toteutettavissa samankaltaisilla tuloksilla. Täten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Heikkilä 2018.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville kohdeyrityksen työntekijöiden nykytilanne sitoutuneisuuden, motivaation ja työhyvinvoinnin osalta. Tutkimus vastasi asetettuun tutkimusongelmaan ja täten mittasi mitä oli tarkoituskin. Tällöin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Toivottavasti kohdeyritys pystyy hyödyntämään tehtyä tutkimusta. Hyötyä saadaan ainakin toiminnan kehittämiseen sekä työntekijöiden ohjaamiseen ja huomioon ottamiseen. Tutkimus toimii ainakin jonkinlaisena herätyksenä aiheeseen ja lisää keskustelua.

6.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kohdeyrityksessä työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia voisi varmasti tutkia vielä syvällisemmin. Kysely voidaan myös toteuttaa laajemmin koko pankkiryhmän sisällä. Kyselyn sijaan empirian keinona voisi myös käyttää esimerkiksi haastattelua. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena voidaan pitää myös sitoutuneisuuden, motivaation ja hyvinvoinnin kehityksen seuraamista kohdeyrityksessä.

LÄHTEET

- Euroopan komissio. 2018. EU:n tietosuojasääntöjen uudistus 2018. Luettu 9.10. https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_fi
- Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Aromilehti. Luettu 19.6.2018. <https://aromilehti.fi/artikkelit/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
- Heikkilä, T. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 5.6.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hepola, T. 2017. Motivoitunut henkilöstö suoriutuu paremmin. Pelastusalan ammattilainen Luettu 8.5.2018. <https://ammattilainen.fi/motivoitunut-henkilosto-suoriutuu-paremin/>
- Huttu, T. 2016. Sympa. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. Luettu 8.5.2018. <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/>
- Kettunen, S. 2012. Pieni yritys on mieleisempi työnantaja? Kauppalehti. Luettu 15.5.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viiivan-alla/pieni-yritys-on-mieleisempi-tyonantaja>
- Kukkonen, M. 2017. 8 merkkiä todistaa, että olet juuri oikeassa työpaikassa – vaikkei aina tuntuisi siltä. Me Naiset. Luettu 19.6.2018. <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/tyo-ja-rahja/8-merkkia-todistaa-etta-olet-juuri-oikeassa-tyopaikassa>
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa siihen. LinkedIn. Luettu 15.5.2018 <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-lepp%C3%A4nen>
- Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäkelä, A. 2018. Koetko työssäsi työn imua? Jos et, on aika tehdä muutoksia – lue miksi. Duunitori. Luettu 16.5.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu/>
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Puttonen, M. 2011. Järkevä sitoutuu työhön. Tiede. Luettu 1.10.2018. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/jarkeva_sitoutuu_tyohon

Rinta-Tassi, M. 2018. Ahdistaako sinua töissä? Esimies ei ole roskapönttö, johon voit kaataa pahan mielen ja pettymykset. YLE Uutiset. Luettu 15.5.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-10029857>

Talouselämä. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Luettu 11.5.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-parantaa-tuottavuutta/ef96a1a0-1160-35d6-955b-32966ac17f97>

TRAL tutkii. 2011. Vasta valmistuneiden tradenomien sitoutuminen organisaatioon. Luettu 5.5.2018. https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/vastavalm_sitoutuminen.pdf

Tunturi, S. Asiakas joutui odottamaan yli puoli tuntia palveluun, turkastui ja lausui ”Hyvä!”, kun kuuli pankin rekrytoinneista – Nordea palkkaa Tampereelle 20 asiantuntijaa helpottamaan sumaa. Aamulehti. Luettu 6.10.2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/asiakas-joutui-odottamaan-yli-puoli-tuntia-palveluun-tuskastui-ja-lausui-hyva-kun-kuuli-pankin-rekrytoinneista-nordea-palkkaa-tampereelle-20-asiantuntijaa-helpottamaan-sumaa-201230310/>

Työterveyslaitos. 2018. Työhyvinvointi. Luettu 11.5.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2018. Työn imu. Luettu 16.5.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyonimu/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilanen, P. 2011. Stressi ja voimavarat. Luotain. Luettu 15.5.2018. <http://www.luotain.net/stressi-ja-voimavarat/>

LIITTEET

Liite 1. Työtyytyväisyyskysely

Väittämät värikoodattu osa-alueittain: sitoutuneisuus, motivaatio ja työhyvinvointi.

Työtyytyväisyyskysely

Taustatiedot

Toimipiste

-Valitse tästä-

Ikä

- alle 30 vuotta
- 31-45 vuotta
- yli 46 vuotta

Kuinka kauan olet ollut töissä tämän hetkisessä yrityksessä?

- alle 3 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

(jatkuu)

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien nykyistä työtäsi?

	Ole n täy- sin eri mie ltä	Ole n osit tain eri mie ltä	Ole n osit tain sa- ma a mie ltä	Ole n täy- sin sa- ma a mie ltä	En os aa sa no a
Kävisin töissä, vaikka ei olisi taloudellista pakkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan työskennellä työurani loppuun tässä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerron ylpeästi muille työskenteleväni täällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työnantajaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossani hyvistä ja huonoista uutisista tiedotetaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen velvollisuuden tunnetta töissä olemisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiin organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa työsuhteen jatkumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-aika on minulle tärkeämpää kuin työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen omaan työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen miettinyt työpaikan vaihtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen parhaani yrityksen hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen minulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis tekemään töitä bonuspalkkion eteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

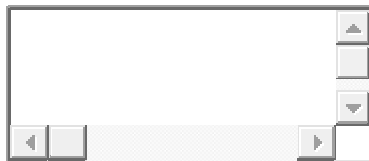
Olen keskustellut esimiehen kanssa minua motivoivista tekijöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen organisaation luottavan potentiaaliini ja kannustavan oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto antaa huomiota myös pienemmille saavutuksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kertoo selkeästi syyt miksi tehdään niin kuin tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto välittää terveydestäni ja hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloitsen myös muiden onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen lähiesimiehen taitoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen organisaation toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistuneet asiakaskohtaukset motivoivat minua eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on liikaa töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat liian haastavia ja tunnen, että en selviä niistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaa on liian vähän käytössä uuden oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerron esimiehelle avoimesti, jos jokin asia painaa mieltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat asiakastilanteet painavat mieltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppoudun työntekoon, jolloin myös aika menee nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan irtautua työstä vapaa-ajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos tunnet olevasi sitoutunut työnantajaasi kohtaan, niin miksi? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa

- Minulla on hyvät kehittymismahdollisuudet

- Palkkaus on kannustava
- Työyhteisössä on positiivinen yhteishenki
- Pääsen vaikuttamaan asioihin
- Voin puhua avoimesti
- Luotan johtoon
- Minulla on hyvät työsuhde-edut
- Viihdyn paremmin pienemmässä organisaatiossa
- Pääsen toteuttamaan itseäni
- Työni on mielekästä
- Jokin muu

Jos vastasit edelliseen "jokin muu", niin mikä?



Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa

- Mahdollisuus vaikuttaa
- Palautteen saaminen esimieheltä
- Rahallinen palkkio
- Etenemismahdollisuus
- Asiakaspalaute
- Esimiehen arvostus
- Mukavat työkaverit
- Onnistuminen myynnissä
- Tavoitteiden saavuttaminen
- Jokin muu

Jos vastasit edelliseen "jokin muu", niin mikä?

Mitkä tekijät stressaavat sinua eniten työssäsi? Valitse enintään kolme stressaavinta tekijää.

- Myyntipaine
- Työaika
- Jatkuvat muutokset
- Työtehtävien vaativuus
- Esiemiessuhteet
- Työn ylikuormittavuus
- Työkaverisuhteet
- Työn epäselvät tavoitteet
- Arvostuksen puute
- Työn vastuullisuus
- Heikko tiedonkulku
- Henkilökohtaiset asiat
- Jokin muu

Jos vastasit edelliseen "jokin muu", niin mikä?

Voit vapaasti kertoa sitoutumisestasi ja motivaatiostasi työnantajaasi kohtaan

Mitä kaipaat työltäsi lisää, jotta olisit vielä enemmän sitoutunut ja motivoitunut työnantajaasi

- Johto lähempänä
- Rahallinen palkkio
- Palautteen saaminen
- Arvostusta enemmän
- Etätyömahdollisuus
- Parempi urakehitysmahdollisuus
- Jokin muu

Jos vastasit edelliseen "jokin muu", niin mikä?

Koetko viihtyväsi paremmin pienessä pankissa verrattuna suurempiin pankkeihin?

- Kyllä
- Ei

Perustelut edelliseen kysymykseen sekä mikä saa sinut pysymään pienessä pankissa töissä?