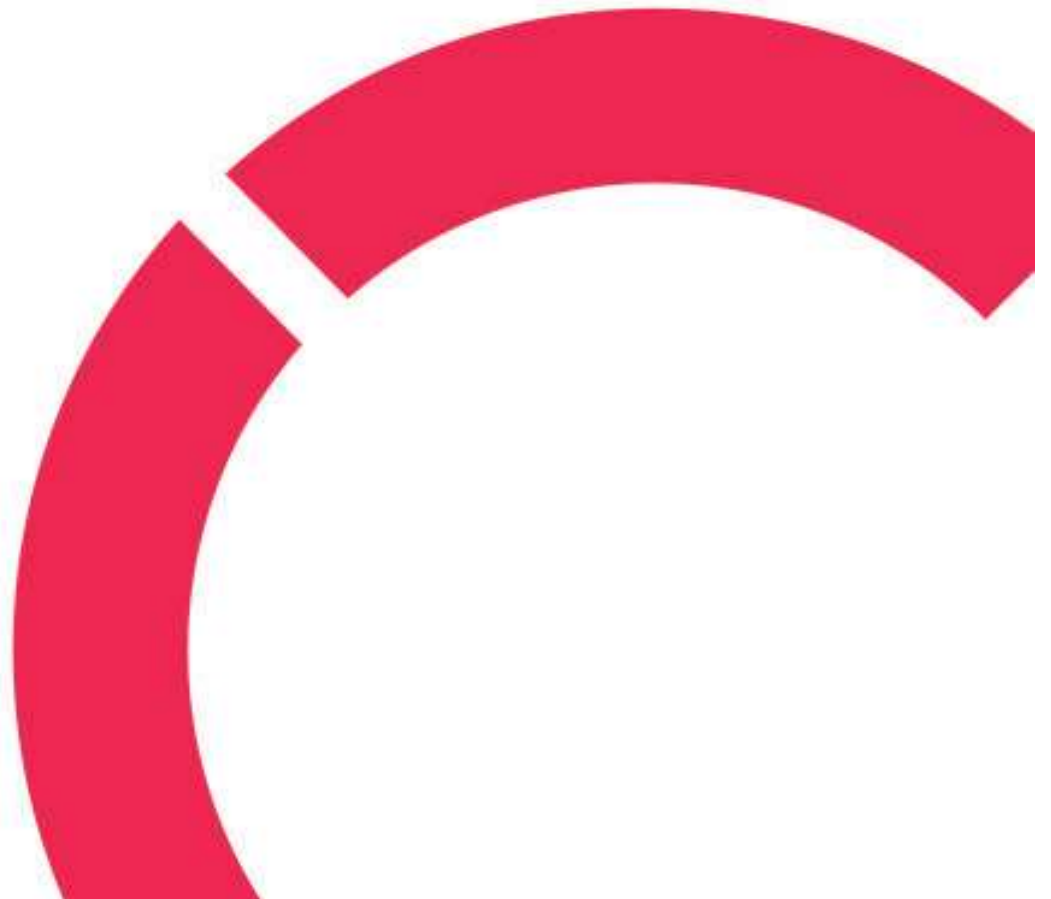


**Taru Suomela**

# **TILITOIMISTOALAN HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto  
Liiketoimintaosaaminen  
Kesäkuu 2024**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Kesäkuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Taru Suomela
<b>Koulutus</b> Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> TILITOIMISTOALAN HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN		
<b>Työn ohjaaja</b> Eija Kärkinen		<b>Sivumäärä</b> 64+6
<b>Työelämäohjaaja</b> Juha Sihvonen		
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tilitoimistoalan ammattilaisille tehdyn kyselytutkimuksen avulla, mitkä ovat ne keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat toimialan henkilöstön sitoutumiseen.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin, verkossa toteutetun kyselylomakkeen muodossa ja sen kohdejoukko olivat työikäiset tilitoimistoalan ammattilaiset.</p> <p>Aineiston analyysissä hyödynnettiin erilaisia numeerisia menetelmiä, joita olivat keskiarvo, keskihajonta sekä korrelaatiokerroin ja p-arvo.</p> <p>Analysoitua tutkimusaineistoa verrattiin sitoutumista, palkitsemista sekä motivaatiopsykologiaa käsittelevään lähdekirjallisuuteen. Tutkimustulokset olivat lähdeaineiston kanssa yhteneväisiä ja korostivat aineettoman palkitsemisen ja affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden merkitystä organisaatiositoutumiselle. Toisaalta aineistosta oli myös mahdollista havaita henkilöstön tasapainotetun psykologisen sopimusmallin vaikutus sitoutumiseen, sillä sitoutuminen organisaatioon sisälsi myös kaupankäynnillisiä elementtejä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Henkilöstö, motivaatio, palkitseminen, psykologiset sopimukset, sitoutuminen, tilitoimistoala		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> June 2024	<b>Author</b> Taru Suomela
<b>Degree programme</b> Master of Business Administration Business Competence		
<b>Name of thesis</b> EMPLOYEE COMMITMENT IN ACCOUNTING FIRMS		
<b>Centria supervisor</b> Eija Kärkinen	<b>Pages</b> 64+6	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Juha Sihvonen		
<p>The aim of the study was to identify the key drivers of employee commitment in accounting firms.</p> <p>The study was conducted using quantitative methods and was implemented in the form of an online survey. The study was targeted at working age accountants.</p> <p>Various numerical methods were used to analyse the data, including mean, standard deviation, correlation coefficient and p-value.</p> <p>The analysed data was compared with previous results in the literature on organisational commitment, rewards policies and motivational psychology. The results of the study were consistent with the literature and highlighted the significance of the intangible rewards and affective commitment dimensions for organisational integration. On the other hand, it was also possible to notice from the data the impact of the balanced psychological contract model of employee on commitment form of trading elements, which are a key element of the balanced psychological contract model.</p>		
<p><b>Key words</b> Accounting firms, employee, motivation, organisational commitment, psychological contracts, rewards policies</p>		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 Organisaatiositoutuminen tutkimuskohteena .....	4
2.2 Sitoutumisen ulottuvuudet .....	5
2.3 Sitoutuminen ja psykologiset sopimukset .....	7
<b>3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS OSANA SITOUTUMISTA .....</b>	<b>9</b>
3.1 Aineellinen palkitseminen .....	10
3.2 Aineeton palkitseminen .....	12
3.2.1 Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	12
3.2.2 Vuorovaikutus .....	14
3.2.3 Positiivisuus .....	15
3.2.4 Arvostus ja palautteenanto.....	17
3.2.5 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet .....	17
3.2.6 Luottamus .....	18
<b>4 MOTIVAATION JA SITOUTUMISEN VÄLINEN SUHDE .....</b>	<b>20</b>
4.1 Motivaatioteoriat.....	20
4.2 Persoonallisuus ja motivaatio.....	22
4.3 Työmotivaatio .....	25
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>28</b>
5.1 Tutkimusasetelma .....	28
5.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	29
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	34
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>36</b>
6.1 Tulosten keskiarvo ja keskihajonta.....	37
6.2 Tulosten korrelaatiomatriisi .....	49
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Oikeudenmukaisuuden sekä kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemuksen lineaarinen yhteys .....	52
TAULUKKO 2. Kehittymismahdollisuuksien sekä työpaikan suosittelemisen lineaarinen yhteys.....	54
TAULUKKO 3. Henkilöstön halun menestyä yhdessä sekä etenemismahdollisuuksien lineaarinen yhteys .....	55

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Positiivisen ilmapiirin merkitys työyhteisössä.....	38
KUVIO 2. Etätömahdollisuuden merkitys työsuhteessa.....	38
KUVIO 3. Vastaaajien näkemys heidän työpaikkansa ilmapiiristä.....	40
KUVIO 4. Tutkittavien kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemus työyhteisössä.....	41
KUVIO 5. Tutkittavien tyytyväisyys palkkaukseensa.....	42
KUVIO 6. Tutkittavien tyytyväisyys työsuhte-etuihinsa.....	43
KUVIO 7. Työvälineiden ja työmenetelmien nykyaikaisuuden merkitys työsuhteessa.....	44
KUVIO 8. Tutkittavien tyytyväisyys esihenkilöltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen .....	47
KUVIO 9. Tutkittavien kokemus siitä huolehtiiko työnantaja henkilökuntansa hyvinvoinnista .....	48
KUVIO 10. Mitkä asiat vastaajat kokivat työsuhteessaan tärkeiksi ja millaiseksi he kokivat nykyisen työsuhteensa .....	50

## 1 JOHDANTO

Tilitoimistoalalla, kuten monella muullakin toimialalla, on tällä hetkellä pulaa ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Alan toimijat ovatkin viimevuosina panostaneet näkyvyyteensä ja työnantajamielikuvien luomiseen aiempaa enemmän, niin rekrytointia helpottaakseen kuin myös uusia osaajia alalle houkutellakseen. Edellä mainittujen toimenpiteiden ohella olisi kuitenkin myös tärkeää perehtyä aiempaa syväällisemmin siihen, miten alan ammattilaiset saadaan entistä tiiviimmin sitoutumaan nykyiseen organisaatioonsa. Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää vastaus tutkimuskysymykseen, mitkä asiat vaikuttavat tilitoimistoalan henkilöstön sitoutumiseen. Ymmärtämällä sitoutumisen taustalla vaikuttavat tekijät, on mahdollista vastata tilitoimistoalan osaajapulan haasteisiin sekä samalla kehittää työntekijäkokemusta.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja Suomen Taloushallintoliitto Ry on perustettu 1968 ja sen toiminnan tarkoituksena on taloushallintoalalla toimivien jäsenten yhteisten etujen valvominen sekä alan yleisten toimintaedellytyksien parantaminen. Yhdistys myös auktorisoi jäseniään ja edistää toiminnallaan sekä tiedottamisellaan taloushallintopalvelualan hyvää tapaa sekä sen kuvausta. Suomen Taloushallintoliitto Ry tarjoaa myös monipuolisesti toimialan kehittämiseen tähtäävää koulutus- ja tutkimustoimintaa. (Yhdistysrekisteri 2022.) Suomen Taloushallintoliitto Ry on näin ollen myös hyvin tietoinen alan ajankohtaisista aiheista sekä haasteista, joita sen jäsenistö on kohdannut henkilöstön saatavuuden osalta, ja näin ollen kiinnostunut saamaan tietoa henkilöstön sitoutumista ylläpitävistä tekijöistä.

Tilitoimistoala on ollut viime vuodet työnteon tapojen ja yrityskulttuurien murroksessa. Alalla on totuttu pitkälti viranomaisaikataulujen sanelemana joustavaan työskentelytapaan, sillä suuri osa tilitoimistoiden asiakkaista päättää tilikautensa kalenterivuoden loppuun. Tällöin työn ruuhkahuiput ajoittuvat alkuvuoteen, sen sijaan syksy on perinteisesti ollut rauhallisempaa aikaa. Etätöiden yleistyttyä myös työntekemispaiikka on muuttunut, mikä on vaikuttanut osaltaan paitsi työntekotapoihin, myös työyhteisöiden dynamiikkaan. Henkilöstön sitoutuminen tilanteessa, jossa niin työntekemispaiikka, kuin sen suorittamisen ajankohdatkin ovat vaihtelevia, koetaan aiempaa haastavampana. Kun tähän yhdistetään alan osaajapula sekä markkinoiden tiukentunut kilpailutilanne, voidaan todeta, että menestyäkseen organisaatioiden tulee olla aiempaa paremmin perillä siitä, millaisena henkilöstö sen kokee ja millaisia odotuksia se sille asettaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa 370:lle taloushallinnon ammattilaiselle keväällä 2023 tehdyn kyselytutkimuksen avulla, mitkä ovat ne keskeisimmät tekijät, joilla saadaan henkilöstöä sitoutettua mahdollisimman tehokkaasti osaksi tiloimistoalan organisaatioita. Tutkimus toteutettiin perehtymällä henkilöstön sitoutumiseen niin humanististieteellisenä ilmiönä kuin myös prosessina, jota on mahdollista hallita henkilöstöjohtamisen strategisia työkaluja hyödyntäen. Sitoutumista ja sen liitännäisiä ilmiöitä käsitellään tämän tutkimuksen luvuissa kaksi, kolme sekä neljä. Tutkimuksen toteutusta käsitellään luvussa viisi, samoin kuin aineiston keruuta sekä analysointia. Samassa luvussa on lopuksi arvioitu tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset, joita myös verrataan lukujen kaksi, kolme ja neljä tietopohjaan. Luvussa seitsemän esitetään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset.

## 2 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on käsite, joka tarkoittaa psykologista kytköstä ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Sen avulla pyritään selvittämään ihmisen suhdetta kulloiseenkin sitoutumisen kohteeseen. Työkäyttämisen näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa sitoutuminen voi merkitä esimerkiksi sitä, että ihminen työskentelee omistautuneesti, samalla kantaen vastuuta työstään ja työyhteisöstään. Vastuuntunto ja omistautuneisuus työtä ja työyhteisöä kohtaan voivat välittyä erilaisin tavoin, esimerkiksi siten, että sitoutunut henkilö pyrkii aktiivisesti kehittämään niin työmenetelmiä, työyhteisöään kuin myös itseään. Sitoutumisesta ilmiönä on havaittavissa kolme sitä määrittävää ominaisuutta, joita ovat sitoutumisen kohde, sen luonne ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala 2004, 92.)

Sitoutumisen kohde määrittää käsitteellisesti yksinkertaisesti sen, mihin ihminen sitoutuu. Sitoutumisen kohteita voivat olla työkäyttämisen yhteydessä tarkasteltaessa omat työtehtävät, ammatti, kollegat, organisaatio tai esimerkiksi jokin tietty projekti. Olennaista kuitenkin on ymmärtää, että sitoutumisen kohde voi vaihdella erilaisten tilanteiden mukaan sekä sen mukaan, kenen sitoutumista kulloinkin tarkastellaan. (Lämsä & Hautala 2004, 92.) Meyer ja Allen (1991, 67) ovat kuvanneet sitoutumisen luonnetta todeten sen olevan kolmenlaista: jatkuvuusperusteista, normatiivista tai tunneperäistä. Heidän mukaansa jatkuvuusperusteisesti sitoutunut henkilö on halukas työskentelemään ahkerasti, mutta edellytyksenä sitoutumiselle kuitenkin on se, että henkilö kokee työnteon hyödyllisemmäksi vaihtoehdoksi kuin sen tekemättä jättämisen. Sen sijaan normatiivisesti sitoutunut henkilö sitoutuu työhönsä, sillä hän haluaa ahkeralla työnteollaan noudattaa sisäistämiään yhteiskunnallisia, kulttuurisia sekä eettisiä normeja, sääntöjä sekä sopimuksia. Tunneperäinen sitoutuminen on luonteeltaan syvällisintä sitoutumista, sillä se on usein suoraan kytköksissä ihmisen arvoihin ja tunteisiin. Sitoutunut ihminen voi jopa kokea sitoutumisen kohteeseensa samaistumista ja kiintymystä, ollen näin valmis uhraamaan työhönsä resursseja runsaastikin. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Strawin, Davisin, Kukkosen ja Scullardin (2013, 63) mukaan henkilöstön sitoutumista voidaan luonnehtia jatkuvaksi prosessiksi, jota organisaation tulee tarkastella säännöllisesti ja jota on mahdollista säädellä sitä mukaa kun, toimintaympäristön muutokset ja muut tarpeet niin vaativat. He katsovat, että henkilöstön sitouttaminen tapahtuu sekä emotionaalisella että rationaalisella tasolla. Näin ollen ihmisten tulee ymmärtää syyt heiltä vaadittujen toimintatapojen taustalla ja tuntea saavansa henkilökohtaisia palkkioita ja kokea, että heidän osaamiseensa ja hyvinvointiinsa ollaan valmiita käyttämään resursseja.



Kun molemmat, rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet osataan huomioida, se luo lähtökohdat todelliselle, syvälliselle sitoutumiselle. (Straw ym. 2013, 63–64.)

## 2.1 Organisaatiositoutuminen tutkimuskohteena

Organisaatiositoutumisesta on olemassa lukuisia erilaisia tutkimuksia, artikkeleita ja näkökulmia aina Beckerin (1960) sivupanosteoriasta lähtien, ja sitä ovat kirjoittaneet monet tutkijat vuosien varrella, mukaan lukien Meyer ja Allen, jotka ovat julkaisseet, useita kokonaisia teoksia ja artikkeleita aiheesta (1984;1990;1991;1997). Eri tutkijat ovat kuvailleet sitoutumista hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla, kuitenkin yhteistä näille kuvauksille on ollut organisaatiositoutumisen tarkastelu henkilöstön pysyvyyden tai vaihtuvuuden määreitä apuna käyttäen. Siinä missä Becker (1960, 32) korostaa organisaatiossa saavutettujen etujen kiinnipitämisen sitouttavan henkilöstöä, Allen ja Meyer (1991, 67) ovat luoneet kolmikomponenttimallin, jossa henkilöstöä vahvimmin sitouttava ulottuvuus on luonteeltaan affektiivinen eli tunneperäisiin tekijöihin pohjaava malli.

Organisaatiositoutumisen käsitteen määrittely sekä tutkiminen ja teorian sen ympärille rakentuminen on ollut pitkä prosessi, joka on jatkunut jo vuosikymmeniä. Ajan mittaan on esitetty useita teorioita ja mittaristoja, joiden avulla on kyetty tutkimaan aihealuetta yhä monitahoisemmin. Cohen (2007) tuo kirjallisuuskatsauksessaan esille niistä useita, jotka hän jaottelee eri aikakausiksi käyttäen jaottelunsa pohjana niitä teorioita, joilla on ollut suurin vaikutus kulloisenkin ajankohdan muihin ja niitä seuranneisiin teorioihin. Hän aloittaa jaottelunsa Beckerin (1960) aikakaudesta ja näkemyksestä, jonka mukaan sitoutuminen organisaatioon perustuu erilaisiin investointeihin, joita henkilö on tehnyt ajan kuluessa työskennellessään kyseisessä organisaatiossa. Beckerin (1960, 32) mukaan sitoutumisen jatkuminen kyseiseen organisaatioon perustuu siihen, ettei henkilö halua menettää näitä tekemiään investointeja vaihtaessaan työpaikkaa ja kokee hyötyvänsä niistä enemmän kuin uuden työpaikan tarjoamista mahdollisista eduista.

Toinen aikakausi organisaatiositoutumistutkimuksessa Cohenin (2007) mukaan perustuu Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) teoriaan, joka näkee sitoutumista organisaatioon selittävinä tekijöinä ennemminkin henkilön psykologisen siteen kyseiseen organisaatioon, johon Porter, Steers ja Mowday (1979) liittävät henkilön voimakkaan samaistumisen organisaation edustamiin arvoihin ja tavoitteisiin sekä vahvan halun ponnistella organisaation hyväksi ja säilyttää sen jäsenyys. Mowday ym.

(1979) erottavat toisistaan samalla asenteellisen ja käyttäytymiseen pohjautuvan sitoutumisen. Näitä kahta erottavat se, että asenteellista sitoutumista tutkittaessa keskitytään tutkittavan omaan kokemukseen sitoutumisestaan, kun taas sitoutumiseen liittyvää käytöstä tutkittaessa kiinnostus on itse sitoutumisprosessissa ja siinä, miten ihmiset tämän prosessin aikana toimivat (Mowday ym. 1979).

Kolmatta aikakautta Cohen (2007) taas kuvaa moniulotteisten lähestymistapojen aikakaudeksi. Kolmannen aikakauden yksi keskeinen teoria on O'Reilly ja Chatman (1986) julkaisu, jossa he toteavat organisaatiositoutumista koskevan tutkimuksen haasteeksi vaikeuden erottaa sen keskeiset syy-seuraus-suhteet. He kuvailevat Porterin ym. (1974) kanssa yhteneväisesti myös henkilön sitoutumisen organisaatioon psykologisena siteenä ja kokevat sen kuvastavan henkilön samaistumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Saman aikakauden Meyerin ja Allenin (1984) teoria kritisoi Beckerin (1960) sivupanosteoriaa ja ehdottaa teorian tilalle jatkuvuusulottuvuutta. Meyerin ja Allenin (1984) teoria eroaa aiemmista teorioista siten, että se esittää henkilön tiedostavan mahdolliset organisaatiosta lähtemisen kustannukset sekä toisaalta hyödyt organisaatiossa pysymisestä ja näin ollen henkilön jatkavan organisaatiossa työskentelyä tästä syystä (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 4). Organisaatiositoutumisen tutkimuksen mittareiksi Meyer ja Allen (1984;1990;1991) ehdottavat affektiiivista eli tunneperäistä sitoutumista, jatkuvuusperusteista sitoutumista sekä normatiivista sitoutumista, jonka he määrittelevät yksilön velvollisuudentunteeksi jatkaa kyseisessä organisaatiossa joko sosiaalisten paineiden tai omien arvojen vuoksi.

## 2.2 Sitoutumisen ulottuvuudet

Meyerin ja Allenin (1991) esittelemä organisaatiositoutumisen kolmiulotteinen malli on luonut perustan nykyaikaiselle organisaatiositoutumisen tutkimukselle ja keskustelulle sen ympärillä. Teoria ja mittaritot, jotka he esittelivät, edustavat heidän mukaansa ennemminkin sitoutumisen eri ulottuvuuksia kuin tyyppejä. Tämän he perustelivat sillä, että henkilö voi kokea kaikkia sitoutumisen muotoja samaan aikaan. Sitoutumisen muotojen muovautumista määrittelevät erilaiset, toisistaan poikkeavat psykologiset tekijät (Meyer & Allen 1997, 13). Sitoutumisen eri ulottuvuudet voivat kukin omalta osaltaan tukea paitsi työntekijän sitoutumista organisaatioon, myös auttaa organisaatiota menestymään, sillä työntekijät, jotka ovat halukkaita pysymään organisaationsa palveluksessa, ovat myös todennäköisemmin valmiita ponnistelemaan sen hyväksi (Pyöriä & Saari 2012, 43).

Meyer ja Allen (1997) ovat kuvanneet kolmikomponenttimallinsa sitoutumisen kolmea ulottuvuutta kutakin omana prosessinaan. Affektiivisen eli tunneperäisen sitoutumisen ulottuvuuteen heidän mukaansa vaikuttaa kolme eri tekijää. Näitä tekijöitä ovat organisaation toimintatavat, yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet sekä yksilön kokemus tekemästään työstä. Vaikutukset voidaan esimerkiksi määritellä työn tai organisaatiojäsenyyden mukanaan tuomana merkityksellisyyden tai palkitsevuuden tunteena. Affektiivinen sitoutuminen onkin seurausta erilaisista emotionaalisista prosesseista sekä tunne-elämän kokemuksista. Affektiivisen sitoutumisen synnyn taustalla on yksilön tunne siitä, että häntä arvostetaan. Arvostuksen kokemuksen kannalta keskeisiä asioita ovat riittävän tuen tarjoaminen, oikeudenmukaisuus sekä työn merkityksellisyyden tunnustaminen. (Meyer & Allen 1997, 42–56.)

Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen merkitsee sitä, että sitoutumisen hyödyt ovat suuremmat kuin uudessa organisaatiossa saavutettavat edut. On myös mahdollista, että lähdön aiheuttamat haitat koituisivat lähdöstä saatavia hyötyjä suuremmiksi, niinpä yksilö kokee, että hänen tämän vuoksi täytyy jäädä organisaatioon. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ulottuvuuden keskiössä ovat investoinnit, vaihtoehdot sekä harkintaprosessi. Ajatus investoinneista osittain saa vaikutteita Beckerin (1960) sivupanosteoriasta, jossa tarkastelu kohdistuu organisaatioon kuulumisen mukanaan tuomiin hyötyihin, jotka on saavutettu ajan kuluessa. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ulottuvuuden kontekstissa vaihtoehdot merkitsevät niitä työllistymisvaihtoehtoja, jotka ovat sitoutumisen vastapainona. Tarjolla olevat työllistymisen vaihtoehdot tai niiden puute voivat siis näin ollen myös vaikuttaa sitoutumiseen. Harkintaprosessit puolestaan vaativat tietoisuutta tarjolla olevista vaihtoehdoista sekä niistä eduista ja mahdollisista haitoista, joita organisaatioon sitoutumisen tai mahdollinen siitä lähteminen aiheuttaa. (Meyer & Allen 1997, 56–58.)

Normatiivinen sitoutuminen edustaa velvollisuudentuntoa jäädä organisaatioon. Tämän velvollisuudentunteen juuret voivat perustua yksilön jo varhaislapsuudessa omaksumiin moraalisiin ja kulttuuriin normeihin sekä arvoihin. Toisaalta velvollisuudentunto voi myös pohjautua työnantajan yksilöön tekemiin investointeihin, kuten kouluttamiseen tai esimerkiksi työnantajan työntekijän puolesta suoritamiin taloudellisiin transaktioihin, kuten erilaisiin työntekijän puolesta suoritettuihin maksuihin, jolloin työntekijä voi omalla sitoutumisellaan pyrkiä kompensoimaan näitä työnantajan tekemiä investointeja. Normatiivisen sitoutumisen taustalla vaikuttavat usein myös erilaiset psykologiset sopimukset, jotka muotoutuvat uskomuksista liittyen siihen, mitä työnantaja ja työntekijä odottavat toisiltaan sekä lupaavat itse antaa työsuhteessa vastineeksi. (Meyer & Allen 1997, 60–65.)

### 2.3 Sitoutuminen ja psykologiset sopimukset

Sitoutuminen on nähty perinteisesti tärkeänä voimavarana organisaatioille, sillä sen avulla voidaan varmistua toiminnan laadusta ja kehittää organisaatiota eteenpäin ja pyrkiä järjestelmällisesti kohti asetettuja tavoitteita. Sitoutuneesta henkilöstöstä on tullut aiempaa merkittävämpi kilpailuetu organisaatioille, sillä työn tietoisuuden myötä työntekijöiden osaamisella on aiempaa suurempi merkitys organisaatioiden kilpailukyvyille. (Viitala 2007, 88–91.) Henkilöstön sitoutuneisuus työpaikkaansa kohtaan kuvaa samalla myös henkilöstön psykologista suhdetta kyseiseen organisaatioon. Tämä psykologinen suhde saa alkunsa, kun työntekijän ja työnantajan välille muodostuu psykologisen sopimus, johon sisältyy työntekijän subjektiivinen käsitys hänelle kuuluvista velvoitteista ja toisaalta myös oikeuksista työsuhteen toisena osapuolena. Tämän käsityksen perustana toimii työntekijän näkemys kummankin asianosaisen välisestä vaihdosta. Tämä sopimus on oletusarvoisesti vastavuoroinen ja perustuu kirjoittamattomiin odotuksiin organisaation ja työntekijän välillä. Psykologinen sopimus syntyy erilaisten osatekijöiden myötä, ja sen syntyyn vaikuttavat niin organisaation antamat tiedot, kuin myös työntekijän omat taipumukset sekä erilaiset sosiaaliset viestit. (Saari 2014, 29–32.)

Rousseau [1995] on määritellyt neljä erilaista psykologisen sopimuksen tyyppiä, joita ovat relationaalinen, transaktionaalinen, transitionaalinen sekä tasapainotettu sopimus. Transaktionaaliselle sopimukselle on tyypillistä, että työsuhde jää lyhytaikaiseksi, sitoutumisen aste matalaksi ja vaihtuvuusaste tehtävässä muodostuu korkeaksi. Tehtävät sekä niiden vaatimukset on määritelty tarkasti ja niiden vaihtelu saattaa olla vähäistä ja tehtävänkuva helposti opittavissa. Tällaiseen tehtävänkuvaan muodostuva psykologinen sopimus perustuu usein rahalliseen vaihtoon ja on luonteeltaan lähellä kaupankäyntiä. Transitionaalinen psykologinen sopimus on myös lyhytaikaisille työsuhteille tyypillinen, mutta toisin kuin transaktionaalisessa sopimuksessa, tehtäviä ja niiden vaatimuksia ei määritelty tarkasti, eikä muutenkaan takeita työn jatkuvuudesta tai välttämättä edes koko organisaation tulevaisuudesta ole. Tämä psykologinen sopimus on yleinen organisaatioissa, joiden toimintaan liittyy huomattavaa epävarmuutta tai jotka ovat muuten poikkeustilassa esimerkiksi konkurssiuhan alla. (Saari 2014, 36–38 [Rousseau 1995]).

Rousseau [1995] mukaan relationaaliset ja tasapainotetut psykologiset sopimukset ovat tyypillisiä erityisesti pitkäkestoisissa työsuhteissa. Relationaalinen psykologinen sopimus on organisaatiositoutumisen tutkimuksessakin sivuttu psykologinen ilmiö, jossa työntekijä sitoutuu organisaatioon myös tunnetasolla, osoittaen työnantajalle erityistä lojaliteettia, luottamusta ja korkeaa sitoutumista. Tällöin työ-

suhde on usein pitkäkestoinen ja korkea sitoutuneisuus molemminpuolinen. Relationaaliselle psykologiselle sopimukselle tunnusomaisesti työsuhde on luonteeltaan vakaa ja henkilön työtehtävät sekä työnkuva joustavat tarpeen vaatiessa, huomioiden molempien osapuolten edut ja tarpeet. Organisaation ja työntekijöiden suhdetta kuvaa vuorovaikutteisuus. Työnantaja huolehtii työntekijöistään erityisen hyvin, ja työntekijät vastaavasti korvaavat tämän antamalla työpanoksen, joka jopa ylittää työnantajan odotukset. Tasapainotettu psykologisen sopimuksen malli on samankaltainen kuin relationaalinen sopimus sisältäen vahvaa sitoutumista ja identifioutumista organisaatioon. Kuitenkin työtehtävät on määritelty tarkasti, mutta hyvän suoriutumisen myötä organisaatio mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, jolloin myös tehtäväkuva voi muuttua. Tasapainotettu sopimus siis sisältää piirteitä niin relationaalisesta kuin myös transaktionaalista sopimuksesta, sillä lojaliteetin ja identifioutumisen lisäksi sitoutuminen organisaatioon sisältää kaupankäyntiä muistuttavia elementtejä, sillä tasapainotetussa sopimuksessa työnantajan ja työntekijän suhde on löyhempi kuin relationaalisessa sopimuksessa ja työntekijä arvostaa mahdollisuuksia kehittyä ja edetä, samalla turvaten selustaansa tilanteen varalta, jossa mahdollisesti joutuisi avoimille työmarkkinoille. [Rousseau 1995.] (Saari 2014, 36–37.)

Työelämässä tapahtuvien yhä nopeampien muutosten myötä on esitetty, että tasapainotettu psykologinen malli olisi uusi, korvaava malli perinteisen relationaalisen psykologisen sopimuksen tilalle, sillä markkinatalouden ja kilpailun kovenemisen on katsottu vaikuttaneen työelämään ja työsuhteisiin peruuttamattomalla tavalla (Saari 2014, 37). Toisaalta eriäviäkin näkemyksiä tästä päätelmästä on esitetty, sillä Sutela ja Lehto (2008, 26) ovat julkaisussaan esittäneet eurooppalaisen työolotutkimuksen tilaston, jonka mukaan keskimääräinen työpaikassa oloaika oli vuosien 1984 ja 2008 välillä Euroopan alueella jopa maltillisesti kasvanut. He myös ovat todenneet työpaikan vaihtamisen olevan huomattavan yleistä erityisesti nuorten 15–24-vuotiaiden keskuudessa (Sutela & Lehto 2008, 27). Samaan havaintoon ovat päätyneet Sutela, Pärnänen ja Keyriläinen (2019, 41). Eri ikäluokkien väliset erot työpaikassa pysyvyydessä ilmiönä onkin herättänyt keskustelua siitä, millainen on työntekijöidensä itsensä rooli näiden sopimusten muuttumisessa ja ovatko uudet sukupolvet enää ylipäätään valmiita lainkaan sitoutumaan organisaatioihin vai onko heille tärkeämpää jatkuva uralla eteneminen ja oman edun tavoittelu. Esille on myös tuotu näkemys nuorempien sukupolvien kasvavasta halusta vaikuttaa työelämään ja heidän sille asettamista uusista johtamisen, motivoinnin sekä palautteenannon vaatimuksista (Laakkonen 2012). Keskustelussa on myös tuotu esiin näkemys, jonka mukaan psykologisten sopimusten muuttuminen olisi työnantajien itsensä aiheuttama ilmiö (Rasmussen & Håpnes, 2012). Sutelan ja Lehdon (2008, 27) esittämät havainnot tukevat tätä näkemystä sillä iän lisäksi työpaikassa oloaikaan vaikuttaa kulloinenkin työmarkkinatilanne, ja erityisesti määräaikaiset työsopimukset ovat yhteydessä lyhyempiin työsuhteisiin.

### 3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS OSANA SITOUTUMISTA

Organisaatiositoutumisen kokonaisuuteen liittyvät kiinteästi aineeton ja aineellinen palkitseminen, sillä palkitsemisella on tutkitusti mahdollista sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja motivoida heitä. Tätä aihealuetta ovat käsitelleet esimerkiksi Shaw ja Gupta (1998) meta-analyysissään, joka perustuu 39:ään tutkimuksen analyysiin. Palkitseminen voidaan mieltää aineellisiksi palkkioiksi, kuten rahaksi ja rahanarvoisiksi eduiksi, mutta myös aineettomiksi palkkioiksi kuten kehitymis- ja etenemismahdollisuuksiksi organisaatiossa. Palkitsemalla työntekijöitään organisaatiot tavoittelevat monenlaisia positiivisia vaikutuksia, kuten työntekijöidensä innostamista ja sitoutumista, organisaation osaamisen kehittämistä, yhteistyön sujuvuutta, positiivisen työnantajamielikuvan luomista sekä luonnollisesti myös tuottavuuden kasvua. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014, 57.)

Onnistuakseen palkitseminen vaatii riittävää suunnittelua sekä paneutumista, sillä se tukee organisaation menestystä erityisen hyvin silloin kun palkitsemisperusteet on valittu onnistuneesti, ja ne ovat yhteneväiset organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden kanssa sekä ohjaavat henkilöstöä toimimaan niiden mukaisesti. (Kauhanen 2015, 106.) Vaikka palkitsemisen tavoitteena on lähtökohtaisesti tavoitella positiivisia vaikutuksia, voi tästä huolimatta organisaatioon soveltumaton palkitsemismalli aiheuttaa myös kielteisiä vaikutuksia koko organisaation ja sen henkilöstön näkökulmasta. Niitä voivat olla esimerkiksi kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja siitä mahdollisesti kumpuava kateellisuuden kokemus sekä mahdollinen tiedon panttaaminen, epä tietoisuus asetetuista tavoitteista, erilaisten työilmapiiriin vaikuttavien ongelmien aiheuttamat lisääntyneet poissaolot ja jopa lisääntynyt vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa. Organisaatioon istumaton palkitsemismalli voi tämän lisäksi vaikuttaa suoraan työsuorituksiin aiheuttaen esimerkiksi osaoptimointia siten, että kokonaisuutena organisaation suorituksen laatu heikkenee. Seurauksena voi myös olla suoranaista vapaamatkustamista ja alisuoriutumista puhumattakaan siitä, että organisaatioon pääsee näiden kaikkien seurauksena pesiytymään ei-toivottu organisaatiokulttuuri ja rakenteellinen uudistusvastaisuus. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry:n palkitsemisjaoksen (2007, 23) mukaan strategisella palkitsemisella tarkoitetaan prosessia, jossa yritys aktiivisesti kehittää palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen asettamien arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. Suunniteltaessa palkitsemismallia, joka tukee organisaation strategiaa ja arvoja, tulee aina ymmärtää kokonaispalkitsemisen merkitys. Palkitsemisen suunnittelu kannattaa aloittaa pohtimalla, mikä on yhteensopivaa organisaation tavoitteleman strategian sisältävän

johtamistavan, toimintatapojen ja kulttuurin kanssa sekä vertaamalla vastaavatko nykykäytännöt strategian tavoitteita vai tulisiko edellä mainituista jotakin mahdollisesti muuttaa. Tämän lisäksi tulisi pohtia miten palkitseminen voisi tukea strategiaa ja asetettuja tavoitteita. Myös sitä ketä tai keitä palkitaan, tulee tarkastella. Käytännössä tämä tarkoittaa pohdintaa siitä halutaanko palkitseminen kohdistaa yksiköihin, yksilöihin, ryhmiin vai koko organisaatioon. Samalla tulee muistaa, että palkitseminen on keino paitsi houkutellessa uusia työntekijöitä ja sitouttaa jo olemassa olevaa henkilöstöä, myös samalla organisaation tapa viestiä siitä, mitä se toiminnassa arvostaa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman, 2018, 21.)

Organisaation palkitsemisen kehittäminen tulisi olla pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen prosessi, jota koko johtoryhmä kehittää osana organisaation strategista viitekehystä. Arkitodellisuutta kuitenkin lieenee monissa organisaatioissa ennemminkin se, että palkitsemisen konkreettinen kehitys- ja neuvottelutyö jää usein toimitusjohtajan tai henkilöstöjohtajan tehtäväksi, vaikka myös johtoryhmässä asioita käsiteltäisiin. Tälle vaihtoehdoisena mallina voisi toimia esimerkiksi palkitsemisen suunnitteluun valtuutettu työryhmä, joka työstää valmiita esityksiä johtoryhmälle palkitsemiseen liittyen. Myöskään henkilöstön osallistamista palkitsemisen suunnitteluun ei pidä yhtenä vaihtoehdoisena menettelytapana sivuuttaa. Henkilöstö arvostaa sitä, että se saa tuoda oman näkemyksensä esille ja samalla viestiä johdon kanssa sille tärkeistä asioista. Osallistamisen avulla myös uusi palkitsemisjärjestelmä tulee tutuksi ja yhdessä asetettuihin tavoitteisiin sitoudutaan myös vahvemmin. (Ylikorkala ym. 2018, 19.)

### **3.1 Aineellinen palkitseminen**

Aineellinen palkitseminen on palkitsemisen muoto, joka käsittää rahallisen palkitsemisen sekä rahassa selkeästi mitattavat edut (Luoma 2004, 39). Nämä edellä mainitut työstä vastikkeeksi saadut rahalliset korvaukset ja muut palkkiot lienevät palkitsemisen perinteisin osa-alue. Käsite kokonaispalkka tarkoittaa sitä kokonaiskorvausta joka työntekijälle maksetaan työsuorituksen tai työsuhteen perusteella. Kokonaispalkkaan sisältyvät rahapalkka ja myös muut rahanarvoiset etuudet (Ylikorkala ym. 2018, 10.) Rahapalkka muodostuu useimmiten kiinteästä palkanosasta, joka on joko henkilö- tai tehtäväkohtainen. Tämän lisäksi rahapalkkaan usein kuuluu erilaisia palkanlisä- tai meriittikohtaisia korotuksia. Myös erilaiset tulosperusteiset palkkiomuodot ovat yleisiä. Tulospalkkiomuotoisella palkanosalla tarkoitetaan yleensä joihinkin ennalta asetettuihin tavoitteisiin sidottua palkkiota. Tällaisia palkkioita ovat erilaiset tulospalkkiot, kannustinpalkkiot, henkilöstörahas- osuudet, optiot ja palkkio-osakkeet. Ai-

neellinen palkitseminen voi olla luonteeltaan myös kertaluontoista huomion tai arvostuksen osoittamista. Tällaisia palkkioita ovat tyypillisesti esimerkiksi erilaiset rahassa tai rahanarvoisena muistamisena annetut lahjat ja palkinnot. Näistä tavanomaisimpia lienevät muistamiset merkkipäivinä ja palkinnot erilaisista kilpailuista. (Luoma 2004, 39.)

Monilla organisaatioilla on palkan, palkkioiden ja muiden muistamisten ohella myös muita vaihtelevia rahanarvoisia etuja tarjolla henkilöstölleen. Näistä yleisimpiä ovat erilaiset luontoisedut, kuten auto-, lounas-, asunto- tai esimerkiksi erityisesti viime vuosina suositaan kasvattanut polkupyöräetu. Monet työnantajat tarjoavat henkilöstölleen myös laajan työterveyshuollon sekä erilaisia vakuutuksia. (Luoma 2004, 39.) Jotkin organisaatiot ovat myös mahdollistaneet työntekijäkohtaisen valinnan siitä, että henkilöstö saa halutessaan osan palkasta valinnaisena luontoisetuna (Ylikorkala ym. 2018, 10).

Rahan merkitystä palkitsemisessa on toisinaan aliarvioitu, tutkimukset kuitenkin osoittavat näiden kahden yhteyden toisiinsa. Esimerkiksi Shaw ja Gupta (1998) toteavat artikkelissaan rahan motivoivan vaikutuksen kiistattomaksi. He perustavat argumenttinsa meta-analyysiin, jonka he ovat tehneet perustuen 39:ään tutkimukseen, joiden aiheena on ollut rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon. Meta-analyysin tulosten mukaan raha ja motivaatio ovat voimakkaasti kytköksissä toisiinsa. Shaw ja Gupta (1998) tuovat artikkelissaan esille rahallisten palkkioiden ohella myös muun palkitsemisen merkityksen ja korostavat hyvin mietityn kokonaispalkitsemisen merkitystä. Toisaalta ulkoisten palkkioiden on myös esitetty heikentävän ihmisen sisäistä motivaatiota, samaan aikaan ulkoisen motivaation olemassaolo sellaisenaan on kokonaan asetettu kyseenalaiseksi (Reiss & Havercamp 1998, 97–98). Työnteon perimmäinen motiivi lienee kuitenkin elannon hankkiminen, jotta ihminen voisi tyydyttää perustarpeensa. Tämä johtaa Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteorian mukaan perustarpeiden omaksumiseen osaksi yksilön sisäistä motivaatiota.

Suunniteltaessa rahallista palkitsemista osana palkitsemisen kokonaisuutta tulisi tarkastella sitä, että asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja saavutettavia sekä ottaa myös työntekijöiden näkemykset huomioon. Lisäksi palkkioiden tulee olla riittävän houkuttelevia, jotta henkilöstö kokee ne tavoittelun arvoiseksi. Mikäli tavoitteet saavutetaan, on ehdottoman tärkeää, että annetut lupaukset lunastetaan ja sovitut palkkiot myös maksetaan. Kaikkein merkittävin tekijä kuitenkin onnistuneessa rahallisessa palkitsemisessä tuntuisi olevan oikeudenmukaisuus. (Ylikorkala ym. 2018, 55–57.) Tähän viittaa myös Bambergerin, Homburgin ja Wielgosin (2021) artikkeli, jossa he kertoivat tutkimuksestaan missä havaittiin



organisaation henkilöstön välisen palkkauksen epätasa-arvon heikentävän asiakastyytyväisyyttä, keskinäistä luottamusta, rehellisyyttä ja yhteistyötaitoja samalla aiheuttaen epätervettä kilpailua kollegoiden kesken.

### **3.2 Aineeton palkitseminen**

Rahallisen palkitsemisen merkitys korostuu usein etenkin työpaikan vaihdon yhteydessä, sillä organisaatioiden vertailu keskenään muiden palkkioiden osalta on edelleen toisinaan varsin haasteellista. Tähän syynä on usein se, etteivät organisaatiot tuo tarpeeksi esille tarjoamiaan aineettomia palkkioita, eikä niitä aina edes ole määritelty selkeästi osaksi organisaation palkitsemisen strategiaa. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Tätä nykyä kuitenkin tilanne on muuttumassa, sillä kiinnostus työn sisällöllisiä tekijöitä kohtaan on kasvanut. Tämä lienee oikea kehityssuunta, sillä työhyvinvoinnin, työssä viihtymisen, työmotivaation ja työhön sitoutumisen kannalta rahallista korvausta tärkeämpiä tekijöitä ovat työpaikan sisäinen vuorovaikutus sekä arvostava ja kunnioittava kulttuuri kollegoiden, esihenkilöiden ja johdon välillä. Myös työn joustot lisäävät työn mielekkyyttä, sillä niiden avulla kasvatetaan henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja samalla helpotetaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. (Hakonen & Nylander 2015, 35–37.)

Organisaatioiden olisikin siis viimeistään nyt tunnistettava aineettoman palkitsemisen merkitys ja asetettava se näkyväksi ja keskeiseksi osaksi palkitsemisen kokonaisuuttaan. Uudistetun palkitsemisstrategian tulisi välittyä myös henkilöstölle ennen kaikkea konkretiaan asti mietittyinä organisaation tapoina toimia ja viestiä. Aineettoman palkitsemisen tulisi olla vahvana osana organisaatiokulttuuria, ja sen pitäisi myös sopia yhteen strategian kanssa. Aineettomaan palkitsemiseen tehdyistä investoinneista olisi hyvä viestiä työntekijöille, jotta he ymmärtävät näiden palkkioiden merkityksellisyyden sekä sen, että niiden tarkoitus on tarjota heille erilaisia mahdollisuuksia työskennellä, kehittyä, kouluttautua, vaikuttaa sekä tulla kuulluksi ja kohdatuksi työyhteisössään. (Rötkin, 2015, 143–145.)

#### **3.2.1 Ura- ja kehittymismahdollisuudet**

Työelämä vaatii tätä nykyä alati työn kehittämistä ja henkilöstön kouluttamista. Huolehtimalla riittävästä osaamisesta organisaatio huolehtii paitsi omasta kilpailukyvystään, myös tarjoaa työntekijöilleen tilaisuuden kehittää itseään sekä mahdollisesti parantaa näiden mahdollisuuksia edetä urallaan ja lisätä

työn mielekkyyttä. Vaatimustason kasvaessa myös työn muutoksesta on tullut yhä nopeampaa ja jatkuvaa, joka jo itsessään lisää painetta jatkuvalla kouluttautumiselle. (Saari 2013, 96.) Tätä ajatusta tukevat myös Sutelan ym. (2019, 111) esittämät näkemykset, joiden mukaan itsensä kehittäminen työssä on tullut yhä tärkeämmäksi asiaksi suomalaisille ja osalle palkansaajista oman ammattitaidon kehittäminen on jopa tärkeämpää kuin uralla eteneminen.

Luoman (2004, 39) mukaan välillisesti aineellinen palkitseminen tarkoittaa organisaation sellaisia prosesseja ja henkilöstölleen tarjoamia konkreettisia palveluita, joiden voidaan katsoa vaikuttavan organisaation toimintaan ja joiden tavoitteena on myös motivoida henkilöstöä. Välillisen palkitsemisen keinoiksi voidaan katsoa erilaiset työnantajan järjestämät tai kustantamat valmennukset, koulutukset ja kurssit, joiden tarkoituksena on henkilöstön työssä kehittyminen ja kouluttautuminen. Nämä järjestelyt voivat myös olla luonteeltaan erilaisia työhön liittyviä toimenpiteitä, kuten mentorointia tai työnohjausta, joita voidaan pitää myös vastaavanlaisina tavoitteellisina keinoina tukea henkilöstön kehittämistä. (Luoma 2004, 40.)

Kauhanen (2015, 120–121) näkee työuralla kehittymistä edistävät erilaiset järjestelyt ja palvelut aineettoman palkitsemisen muotoina, kuten myös Ylikorkala ym. (2018, 11). Palkitsevaa edellä mainituista mahdollisuuksista tekee ihmisille ominainen halu oppia uutta ja kehittyä sekä kokeilla uusia tekemisen tapoja. Toisaalta on myös otettava huomioon se, miten kunkin henkilön persoonallisuuden piirteet vaikuttavat heidän tarpeisiinsa. Toiset ihmiset haluavat vaihtelua hyvinkin nopeasti, kun taas toiset voivat viihtyä pitkäänkin samojen työtehtävien äärellä. Ihannetilanne kehittymistä ja muutosta haluavalle henkilölle lienee se, että organisaatiolla olisi mahdollisuus tarjota hänelle uusia haasteita, olipa hän sitten kiinnostunut liikkumaan organisaation sisällä eri hierarkia- tai tehtävätasolla. Kannustamalla henkilöstöä organisaation sisäiseen liikkuvuuteen ja kehittämään samalla omaa osaamistaan, huolehditaan myös koko organisaation menestyksestä sitouttamalla hyviä työntekijöitä ja luomalla samalla heille urapolkuja, joiden avulla he voivat turvata organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2015, 121.)

Organisaation osaamisen tukeminen korostuu rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. Jotta uusi työntekijä pääsee aloittamaan työnsä sujuvasti uudessa roolissaan, tulee hänen riittävästä perehdyttämisestään huolehtia. Käytännössä tämä tarkoittaa useimmiten työtehtävien ja organisaatiossa toimimisen kanalta riittävien tietojen antamista esimerkiksi perehdytysmateriaalin tai -tilaisuuden muodossa. Usein organisaatioissa on myös tapana nimetä perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö, joka huolehtii uuden

tulokkaan töiden sujuvasta aloituksesta ja riittävästä ohjauksesta. (Hakonen ym. 2014, 271–272.) Perehdyttäjän rooli ja perehdytysprosessi voivat olla hyvin keskeinen tekijä rekrytoinnin onnistumisen kannalta sillä jo rekrytoinnin yhteydessä työnhakijalle on muodostunut valmiiksi mielikuva organisaatiosta ja työtehtävästä, johon hän on hakemassa. Usein hänellä on myös käsitys organisaation arvoista ja muista aineettomista palkkioista, kuten ilmapiiristä tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Nämä henkilön odotukset ovat tärkeä osa työnantajan ja työntekijän psykologista sopimusta, joka on näiden odotusten ja mielikuvien pohjalta syntynyt. (Ylikorkala ym. 2018, 26.)

### 3.2.2 Vuorovaikutus

Pohdittaessa sitä mistä ammattitaitoinen esihenkilötyö muodostuu, esille nousee usein keskeiseksi käsite vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidot mielletään usein synonyymeiksi hyvälle käytökselle, vastavuoroisuudelle, sujuvalle yhteistyölle, suvaitsevaisuudelle sekä huomioimiselle ja hienotunteisuudelle. Hyvän vuorovaikutuksen mahdollistaa avoin ilmapiiri, jossa jokaisen mielipiteille ja äänelle annetaan tilaa sekä mahdollisuus tulla kuulluksi samalla kun ihmisten kokevat tulevansa kunnioitavasti kohdatuksi. Onnistuneen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia sen sijaan heikentävät asioiden välttely, kriittisyys sekä epäystävällisyys ja välinpitämättömyys. (Kuusela 2013, 41–43.)

Vuorovaikutus on olennainen osa jokaisen esihenkilön työtä, sillä onnistunut liiketoiminta vaatii taustalleen sujuvasta tiedon kulusta huolehtimisen, selkeät yhteiset pelisäännöt sekä saumattoman yhteistyön (Hyppänen 2013). Vuorovaikutuksen keinoin myös pystytään selkeyttämään koko organisaation tasolla erilaisten asioiden ja muutoksien ymmärtämistä, kerättyjen kokemusten jakamista ja yhteensuuluvuutta (Pirinen 2014). Selkeä viestiminen on osa onnistunutta vuorovaikutusta, joka tarjoaa vastaanottajalle riittävästi tietoa hyvin muotoillussa ja tehokkaassa muodossa. Selkeä viesti onnistuu välittämään ydinajatuksen ja keskeisimmät asiat kokonaisuuden kannalta. Selkeä viestiminen on kuitenkin joskus haasteellista, sillä toisinaan myös hyvin monimutkainen viesti tulee muotoilla asialliseen ja helposti omaksuttavaan muotoon. (Straw ym. 2013, 69.)

Vuoropuhelu on tärkeä osa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, sillä sen avulla voidaan rakentaa keskinäistä ymmärrystä eri osapuolten välille ja etsiä uusia sekä parempia toimintatapoja (Kupias, Peltola & Saloranta 2011). Dialogi eli vuoropuhelu tarkoittaa kaksisuuntaista keskustelua, joka vaatii avoimuutta ja aktiivista kuuntelemista sekä aitoa pyrkimystä ymmärtää erilaisia näkökulmia. Onnistunut

dialogi tarjoaa mahdollisuuden eri osapuolten osallistamiseen avoimeen keskusteluun ja parhaimmillaan vuoropuhelu luo paitsi yhteisymmärrystä, myös jaettua vastuullisuutta sekä uusia yhteisiä oivalluksia. (Straw ym. 2013, 80.) Vuoropuhelulla on myös rooli töiden sujuvuudessa, sillä sen avulla on mahdollista antaa selkeä kuva asetetuista tavoitteista ja toimintatavoista. Toimiva vuoropuhelu myös luo otollisen ympäristön uusille ideoille sekä muutosten suunnittelulle ja toteuttamiselle. Dialogin avulla voidaan myös nostattaa yhteishenkeä sekä luoda ja ylläpitää ihmissuhteita ja arvioida sekä antaa palautetta johdon ja alaisten kesken. (Kuusela 2013, 52.) Vuoropuhelu voidaan toteuttaa organisaatiossa monella eri kokoonpanolla ja useilla eri tavoilla. Jotta organisaatio onnistuisi aidosti sitouttamaan henkilöstöään ja ymmärtäisi, mitkä asiat sitoutumista tukevat ja mahdollisesti mitkä asiat sitä heikentävät, tulisi sen kuitenkin säännöllisesti suorittaa syvällistä tarkastelua esimerkiksi erilaisilla laajoilla tutkimuksilla, jotta se voi samalla kehittää henkilöstöjohtamistaan sekä palkitsemismallejaan tavoilla, joita myös työntekijät arvostavat ja jotka he kokevat tärkeiksi (Kauhanen 2015, 100).

Avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja avoimeen keskusteluun on pyrkimys olla mahdollisimman helposti lähestyttävä ja vastaanottavainen erilaisille näkemyksille. Jotta keskustelulle olisi suotuisa ilmapiiri tulee esitetyt huolet ja ajatukset kohdata empaattisesti myös tunnetasolla ja samalla muistaa rohkaista niiden esittäjää. Myös kehonkieleen ja äänensävyyn on syytä kiinnittää huomiota, sillä esimerkiksi kiireinen tai hermostunut olemus voi viestiä, ettei ajankohta keskustelulle ole sopiva, ja näin ollen lupaava vuoropuhelu päättyy ennen kuin se on edes ehtinyt kunnolla alkaa. (Straw ym. 2013, 87–88). Onnistuneen vuorovaikutuksen vaateet vain johdon ja esihenkilöiden suunnalta eivät yksistään riitä, vaan koko organisaation positiivinen työskentelykulttuuri ja sujuva yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne kollegoiden kanssa ovat tärkeitä henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta (Salonen 2017, 155).

### 3.2.3 Positiivisuus

Positiivisuus ja taito innostaa ihmisiä ovat valtava voimavara, jonka avulla voidaan saada paljon uusia asioita aikaiseksi ja lisätä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttaa myös koettuun hyvinvointiin. Positiivisuus ja energisyys ovat tunnetiloja, joilla on ominaisuus välittyä ja vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin. Jotta innostuksen ja myönteisen ilmapiirin luominen onnistuu, tulee viestin tavoittaa kuulijat myös tunnetasolla. Ilmaisuvoimainen ihminen tavoittaa kuulijansa kuin luonnostaan ja voi ilmaista itseään spontaanisti. Yhtä kaikki kuka tahansa voi löytää itselleen sopivan tavan viestiä ja

välittää aitoa tunnetta, onnistuen innostamaan myös muut ympärillään ja tätä kautta saada kuulijansa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. (Straw ym. 2013, 90.)

Voimakkaat positiiviset tunteet kuten innostus ja ilo tukevat hyvinvointia ja auttavat kannustamaan ihmisiä kohti erinomaisia suorituksia. Huolehdittaessa työilmapiirin positiivisesta vireestä henkilöstö paitsi suoriutuu tehtävistä hyvin myös voi paremmin niin psyykkisesti kuin fyysisestikin (Salonen 2017, 179). Innostaminen ja työnilo syntyvät leikkisyydestä ja huumorista, jotka tarjoavat irtiottoja arkeen ja antavat tilaa toimia luovalla ja vapautuneella tavalla. Tällöin myös mahdollisuus tarkastella asioita eri näkökulmista ja hahmottaa kokonaisuuksia kohenee. Toisinaan kuitenkin innostuksen osoittaminen ja heittäytyminen hetken vietäväksi voi tuntua vaativalta tai jopa epämiellyttävältä asialta. Kuitenkin heittäytymällä ja antamalla asioille tilaisuuden onnistua sekä uskomalla omiin ja muiden mahdollisuuksiin kukoistaa, voidaan saavuttaa paljon hyviä asioita kuten aiempaakin parempaa menestystä ja onnistumisen tunteita. (Salonen 2017, 184.)

Työyhteisössä esihenkilöillä sekä johdolla on huomattava vaikutus organisaatiossa vallitsevaan tunneilmapiiriin. Yhtä kaikki jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös valta ja mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin sekä toisaalta vastuu huolehtia omasta toiminnastaan ilmapiirin edistämiseksi. Toisinaan kuitenkin organisaatioissa voi esiintyä haasteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti ilmapiiriin ja ihmisten ajatuksiin, tunteisiin sekä asenteisiin. Jotta organisaatio saisi aidosti muutettua tunneilmapiiriään myönteisempään suuntaan, sen tulisi ensiksi läpikäydä ja hyväksyä myös hankalat asiat, jotta se voi siirtyä toiminnassaan eteenpäin ja antaa tilaa uusille positiivisille tai neutraaleille tunnekokemuksille. (Salonen 2017, 184–186.)

Organisaatioiden toisinaan kohtaamissa haastavissa ja epävarmoissa tilanteissa esihenkilön ja johdon tulee omalla esimerkillään luoda uskoa tulevaan, tuoda keskusteluun positiivisia sävyjä sekä näkemyksiä ja toimia rohkaisijan roolissa. Rohkaiseminen on tuen, turvallisuuden tunteen sekä toivon tarjoamista. Tavoite on saada ihmiset tuntemaan olonsa mukavaksi työtehtäviensä ja työyhteisönä parissa sekä saada heidät kokemaan heille annetut työtehtävät ja asetetut tavoitteet merkityksellisinä. Rohkaiseminen on ennen kaikkea ennakoivaa kannustamista, jonka tavoite on kertoa ihmisille, että heidän kykyihinsä uskotaan ja että he onnistuvat tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä useimmiten saa ihmiset tuntemaan olonsa merkityksellisiksi ja auttaa heitä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Straw ym. 2013, 94.)

### 3.2.4 Arvostus ja palautteenanto

Ihmisen arvostuksen kokemus kumpuaa vuorovaikutustilanteista, joissa henkilö kokee tullessa kuulukseksi ja kokee omaavansa myös itse vaikuttamismahdollisuuksia. Arvostus on ajan ja tilan antamista sekä mielenkiinnon ja luottamuksen osoittamista ja myös sen ansaitsemista. (Kuusela 2013, 65.)

Arvostavan vuorovaikutuksen keskiössä on kyky ymmärtää ihmisten keskinäistä erilaisuutta ja tätä kautta pyrkiä myös tarkastelemaan asioita erilaisista näkökulmista ja näin osoittaa, että toisen osapuolen näkemys on ymmärretty, mutta tarvittaessa valituissa ratkaisuihin pitäydytään ja tehtyjä ratkaisuja ollaan myös valmiita perustelemaan avoimesti (Kupias ym. 2011).

Hakonen ym. (2014, 243) määrittelevät arvostuksen pyrkimyksenä toimia luottamuksen arvoisesti sosiaalisia sääntöjä ja yksilöiden rajoja kunnioittaen. Esihenkilön ja johdon toimiessa ennakoitavasti ja luotettavasti on henkilöstön helppo sitoutua näiden tekemiin linjauksiin ja olla varmoja johdon harkintakyvystä (Hakonen ym. 2014, 243). Säännöllinen palautteenantaminen ja onnistumisista kertominen osoittaa kiinnostusta ja arvostusta henkilöstöä ja heidän työtään kohtaan sekä myös innostaa ja antaa onnistumisen kokemuksia (Luoma 2004, 40). Annettu tunnustus on myös viestinnän väline henkilöstölle, sillä sen avulla voidaan kertoa, millaisia työsuorituksia toivotaan sekä vahvistaa haluttua toimintaa positiivisen vuorovaikutuksen keinoin. Annetulla palautteella on merkitystä myös palautteensaajan työn sisältöön ja kokemukseen organisaation oikeudenmukaisuudesta, sillä palautteen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla työtä voidaan kehittää ja oppia järjestelemään sekä selkeyttämään. (Hakonen ym. 2014, 252–253.)

Suunnitelmallisella palautteenannolla on myös strateginen merkitys, sillä keräämällä, jakamalla ja käsittelemällä tietoa toiminnasta järjestelmällisesti siten että palautteenannolle luodaan sopivat edellytykset, voidaan varmistaa vuorovaikutustilanteiden mahdollisimman jouheva sujuminen. Parhaimmillaan palautteenanto onkin sujuvaa vuoropuhelua, jossa vaihdetaan ajatuksia tekemisestä ja onnistumisista säännöllisesti. Menestyksekkään palautteenannon keskiössä ovat myös riittävät resurssit ja tuki, sillä jotta esihenkilöt pystyvät toimimaan näissä tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla he tarvitsevat resursseja riittävästi valmistautuakseen palautteenantoon huolellisesti ja kohdaten työntekijät aidosti heidän yksilöllisyyttään kunnioittaen. (Kupias ym. 2011.)

### 3.2.5 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeä aineettoman palkitsemisen muoto ja yksi niistä vuorovaikutuksen osa-alueista, jolla organisaatio voi luoda lisäarvoa palkitsemiskäytännöissä henkilöstölle. Osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksien etuna on myös se, että pohdittaessa työntekijöiden kanssa erilaisia vaihtoehtoja, heidän ammattitaitoaan saadaan hyödynnettyä päätöksenteossa, ja usein lopputulos on kokonaisuutena mietitympi sekä siinä on osattu huomioida erityisesti sellaiset näkökulmat, joita johto ei olisi välttämättä tullut huomioineeksi itsenäisesti päätöstä tehdessään. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Tarjotut osallistumismahdollisuudet mahdollistavat henkilöstön osallistamisen erilaisin keinoin omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Käytännössä tällä tarkoitetaan ennalta suunniteltua toteutustapaa, jossa on valmiiksi mietitty, keitä on tarkoitus saada osallistumaan päätöksentekoon, millä tavoin ja missä vaiheessa kutakin prosessia osallistaminen tulisi toteuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Vaikka itse osallistamisen on todettu tukevan sitoutumista ja työhyvinvointia, sen toteuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja resursseja. Annetun tehtävän tulisivikin luonteeltaan olla sellainen, että osallistujilla on todellinen mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Myös annetun tehtävän toteutukseen pitää kiinnittää riittävästi huomiota ja varmistua siitä, että se kyetään sujuvasti suorittamaan. (Hakonen ym. 2014, 233–235.)

### 3.2.6 Luottamus

Luottamus on yksi organisaatioiden tärkeimmistä voimavaroista, ja sen vaikutus ulottuu kaikkiin organisaation tasoihin ja sillä on keskeinen rooli organisaation keskinäisessä viestinnässä sekä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Luottamus näyttelee tärkeää osaa myös organisaatioiden kyvyissä selviytyä haasteellisista tilanteista ja menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Sillä on myös selkeä vaikutus yrityksen kykyyn uudistua, sillä keskinäinen luottamus madaltaa kynnystä erilaisten uusien ideoiden luomiseen ja kokeiluun ympäristön ollessa mieleltään avoin ja vastaanottavainen. (Salonen 2017, 188.)

Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeitä asioita luottamuksellisen suhteen luomisessa johdon, esihenkilöiden ja alaisten välillä (Haapala & Lehtipuu 2021, 171). Salosen mukaan (2017, 188) henkilöiden välisen luottamuksen katsotaan syntyvän neljästä osa-alueesta, joita ovat kyvykkyys, sanansa pitäminen, avoimuus ja hyväntahtoisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luottaakseen toiseen ihmiseen pitää henkilön kokea tämän olevan paitsi osaava myös halukas jakamaan tietonsa ja taitonsa sekä pitä-

mään lupauksensa ja olemaan myötämielinen ja hyväntahtoinen vastapuolta kohtaan. Henkilöstön luottaessa esihenkilöihinsä ja johtoon he kokevat tulevansa kohdelluiksi tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti sekä organisaation johto ja esihenkilö ovat kyvykkäitä hoitamaan tehtäviään, viestivät organisaation asioista avoimesti, antavat mahdollisuuden vaikuttaa ja tulla kuulluksi sekä kertovat hyvissä ajoin organisaatioon ja työtehtäviin vaikuttavista muutoksista. (Salonen 2017, 189–190.)

Luottamussuhteen luomisessa esihenkilöllä ja johdolla on suuri vaikutusmahdollisuus edistää tai myös vaihtoehtoisesti aiheuttaa epäluottamusta keskinäiseen luottamussuhteeseen. Epäluottamuksen ilmapiiri vaikuttaa henkilöstöön syvästi ja usein lähes välittömästi vaikuttaen nopeasti työhyvinvoinnin lisäksi työsuoritukseen, sillä henkilöstön energia suuntautuu itse työnteosta oman selustan suojelemiseen. (Haapala & Lehtipuu 2021, 171.) Epäluottamus esihenkilön tai johdon tasolta henkilöstöä kohtaan näkyy organisaatiossa usein vahvana kontrolloimisen, ohjeistuksen, vahtimisen ja rajoittamisen tarpeena. Johdon tai esihenkilön toiminnan aiheuttama jatkuva epäluottamuksen ilmapiiri aiheuttaa useimmiten työntekijöiden passivoitumista ja suorastaan aloitekyvyttömyyttä. Samalla työntekijät voivat kokea ilmapiiristä aiheutuvaa ärsyyntymistä ja töihin meno voi tuntua suorastaan vastenmieliseltä. (Salonen 2017, 190.) Tällainen ilmapiiri ei kannusta työntekijöitä kehittämään organisaatiota tai edes välttämättä itseään, eikä etenkään edesauta heidän sitoutumistaan kyseiseen organisaatioon.



## 4 MOTIVAATION JA SITOUTUMISEN VÄLINEN SUHDE

Sana motivaatio on alkuperältään latinankielisen *movere*-verbin johdos, joka merkitsee liikkumista. Sanan sisältö on kuitenkin ajan saatossa laajentunut merkitsemään käyttäytymistä synnyttävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää (Ruohotie 1998, 37). Motivaation perustana ovat tarpeet, joita on kuvattu siten, että tarve on määritelty sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka täytyy tyydyttää tasapainon uudelleen saavuttamiseksi (Ruohotie 1998, 51). Näiden tarpeiden vaihtelua yksilöittäin on tutkittu melko vähän, kuitenkin Salmela-Aro, Nurmi ja Feldt (2017, 21) nostavat esille kolme aihetta käsittelevää tutkimusta, joissa on todettu, että geneettiset tekijät muodostavat noin 25–50-prosenttia yksilöiden välisestä vaihtelusta näissä tavoitteissa kuitenkin siten, että eri tavoitteiden osalta myös geneettisten tekijöiden osuudessa oli suurta vaihtelua. Sen sijaan geenien ja ympäristön yhteisvaikutuksesta ei ole tarkempaa tutkimustietoa, mutta vahva yhteys näiden kahden välillä kuitenkin on tutkimusten antamien viitteiden mukaan olemassa. (Bleidorn, Kandler, Hulsheger, Riemann, Angleitner & Spinath 2010; Salmela-Aro, Read, Nurmi, Vuoksimaa, Siltala, Dick, Pulkkinen, Kaprio & Rantanen 2009; Salmela-Aro, Read, Nurmi, Vuoksimaa, Siltala, Dick, Pulkkinen, Kaprio, & Rose 2012.)

### 4.1 Motivaatioteoriat

Motivaation on ajateltu yli puolen vuosisadan ajan olevan osittain proaktiivista eli sisäisten kokemusten, mielenkiinnonkohteiden ja ajatusten synnyttämää sekä toisaalta reaktiivista eli ulkoisten kannustimien aikaansaamaa, joten sen lähde tulee henkilön itsensä ulkopuolelta esimerkiksi palkkion muodossa. Tämän lisäksi motivaation on uskottu olevan suhteellista, sillä kullakin ihmisellä on omat tavoitteensa, kiinnostuksenkohteensa ja näkemyksensä siitä mistä ja miten heidän motivaationsa syntyy. Ulkoisten kannustimien aikaansaaman motivaation merkitystä motivaatiotutkimukselle ovat kyseenalaistaneet jo 1970-luvulla itseohjautuvuusteoriansa esitelleet Vroom ja Deci (1970). Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisen motivaation tutkimisen avulla voidaan motivaation monisyistä ilmiötä ymmärtää paljon laajemmin kuin keskittymällä ulkoisten palkkioiden aikaan saamiin impulsseihin (Vroom & Deci 1970). Reiss ja Havercamp (1998) ovat esittäneet näkemyksensä aiemman motivaatioteorian virheellisyydestä ja todenneet, että palkkioiden vaikutus yksilöiden sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, millaisia palkkioita käytetään. Tämän teorian mukaan reaktiivista eli ulkoista motivaatiota ei olisi edes olemassa vaan kaikki toiminta saisi alkunsa tärkeäksi koettujen asioiden tavoittelusta (Reiss & Havercamp 1998, 97–98).

Motivaation sisältöteoriat nimensä mukaisesti perehtyvät tarkastelemaan motivaation sisältöä ja pyrkivät selittämään motivaation perustaksi ihmisen tarpeet. Maslown (1954) tarvehierarkiateoria kuvaa sisältöteorialle tyypillisesti ihmisten motivaatiota ja erityisesti sen syntyä. Teoria tarkastelee ihmisten motiiveja viiden tarveryhmän avulla jaottelamalla tarpeet niiden perusluonteen mukaisesti eri ryhmiin: fysiologisiin, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Maslown (1954) teorian mukaan tarpeet myös ovat keskenään hierarkkisessa suhteessa, jolloin ylemmän tason tarpeita ei voida tyydyttää, mikäli alemman hierarkiatason tarpeita ei ole täytetty. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) teoria, jossa he esittelevät motivaatiotekijämallin on myös tunnettu motivaation sisältöteoria. Sen mukaan motivaation sisältöön vaikuttavat erilaiset tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijät. Tyytyväisyystekijät saavat aikaiseksi hyvän asenteen, tyytyväisyydentunteen sekä myönteisyyden, kun taas vastaavasti tyytymättömyys- eli hygieniehtekijät aiheuttavat tyytymättömyyden ja onnettomuuden tunnetta sekä negatiivista asennoitumista. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959.)

Motivaation prosessiteoriat rakentuvat kognitiivisen psykologian perustalle, ja ne ovat näin ollen kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Tunnetuimpia motivaation prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria ja odotusarvoteoria. (Lämsä & Hautala 2004, 87.) Odotusarvoteorian mukaan suoritukseen vaikuttaa siitä saatavan palkkion odotusarvo. Näin ollen mitä houkuttelevampi seuraus on, sitä motivoituneempi henkilö on suoriutumaan tehtävästään hyvin. (Vroom 1964, 266–267.) Odotusarvoteoria nostaa esiin kolme tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Edellä mainittuja tekijöitä ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi. Odotukset kannustavat ihmisiä parempiin työsuorituksiin, kun taas välineellisyys kohdistuu siihen arvioon, jonka työnsuorittaja tekee siitä miten merkittävästi kyseinen suoritus vaikuttaa palkkion saamiseen. Valenssi taas kuvastaa henkilön omaa näkemystä siitä miten tavoittelun arvoinen käyttäytymisen päämäärä hänen näkökulmastaan on. (Vroom 1964, 276–288.)

Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan muihin ihmisiin ja aiempiin kokemuksiinsa. Mikäli hän kokee suhteen olevan tasapainossa tätä seuraa kokemus oikeudenmukaisuudesta. Mikäli kuitenkin henkilö kokee suhteen olevan epätasapainossa, hän näkee tilanteen epäoikeudenmukaisena. Tällöin henkilö pyrkii omalla toiminnallaan korjaamaan tätä epätasapainoa sitä todennäköisemmin mitä suurempana hän epätasapainon kokee. Tällöin hän voi esimerkiksi lisätä tai vähentää työmäärää sekä pyrkiä vaikuttamaan palkkioihin neuvottele-

malla vaikkapa palkankorotuksesta. (Adams 1965, 280–290.) Toisinaan epätasapaino palkkion ja työpanoksen välillä voi saada myös aikaan sen, että henkilö muuttaa käsityksiä itsestään. Tällöin hän esimerkiksi arvioi omaa osaamistaan uudelleen tai muuttaa vertailukohdettaan. Mikäli kuitenkin epätasapainon kokemus jatkuu tai tuntuu erityisen vahvalta, on hyvin todennäköistä, että lopulta kyseinen henkilö jättää työpaikan sen vuoksi. (Adams 1965, 290–295.)

Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoria on uudempi motivaatioteoria, joka näkee ihmisen luonnostaan aktiivisena toimijana, jolla on motivaatio erilaisten tavoitteiden asettamiseen sekä kyky itseohjautuvasti myös saavuttaa nämä tavoitteet. Toisinaan kuitenkin ihminen voi olla myös passiivinen toiminnassaan ja kärsiä motivaation puutteesta jollakin elämänsä osa-alueella. Ihmisen psykologiseen kasvuun ja kehitykseen vaikuttaakin teorian mukaan sosiaalinen ympäristö, jonka rooli voi olla joko tätä kehitystä edesauttava tai vaihtoehtoisesti jopa sille vahingollinen. (Deci & Ryan 2000, 229.)

Itsemääräämisteoria korostaa erilaisten motivaatiotekijöiden merkitystä. Teorian mukaan syyt motivaation taustalla voivat johtaa hyvin toisistaan poikkeaviin lopputulemiin, vaikka motivaation kohde olisikin sama. Tästä syystä itsemääräämisteorian teoriassa pääpaino on motivaation kohteen sijasta erilaisissa motivaatiotyypeissä ja motivaation merkityksien tarkastelussa, joista esimerkkinä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000, 239–241.)

## 4.2 Persoonallisuus ja motivaatio

Persoonallisuuskäsitteelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Keskeistä käsitteen ymmärtämisen kannalta on kuitenkin oivaltaa sen tarkoittavan kunkin yksilön omien ajatusten, käyttäytymisen ja tunteiden muodostamaa kokonaisuutta, joka on jokaiselle yksilölle erityinen ja jokseenkin pysyvä ominaisuus. Käsitteellä viitataan niin yksilön ulkoiseen toimintaan kuin myös sisäiseen, yksityiseen kokemusmaailmaan. (Metsäpelto & Feldt 2009, 18–20.) Yksi tunnetuimmista persoonallisuuden käsitteen määritelmistä lienee Allportin (1961, 11) kuvailema näkemys siitä, miten persoonallisuus on yksilön sisäinen psykofyysisten rakenteiden dynaaminen kokonaisuus, joka luo yksilölle ominaiset mallit käyttäytymiselle, ajatuksille ja tunteille. Määritelmän viittaus dynaamiseen kokonaisuuteen tarkoittaa sitä muutosta, joka tapahtuu, kun yksilö ja sitä kautta hänen persoonansa mukautuu tapahtuviin muutoksiin ja kokemuksiin. Psykofyysiset rakenteet viittaavat kehon ja mielen väliseen yhteyteen, jotka yhdessä vaikuttavat yksilön käytökseen. Yksilölliset mallit taas merkitsevät sitä pysyvyyttä, joka on luonteenomaista persoonallisuudelle. (Maltby, Day & Macaskill 2009, 18.)

Tutkimuksissa on yleisesti osoitettu, että persoonallisuudella on osittain geneettinen perusta. Toisaalta persoonallisuus myös muuttuu ja kehittyy ihmisen koko eliniän ajan yksilön ja hänen ympäristönsä ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. Ihmisten eriävien persoonalluuksien tutkimiseksi ja ymmärtämiseksi onkin vuosikymmenien saatossa kehitetty lukusia persoonallisuusteorioita, joiden avulla asiasta on pyritty saamaan lisää tietoa. Yksilön motivoimisen kannalta tämän persoonallisuuden piirteillä on merkitystä sillä persoonallisuus, arvot ja motivaatiotekijät liittyvät kiinteästi toinen toisiinsa. Persoonallisuus vaikuttaa siihen millaiset asiat yksilö kokee itselleen tärkeiksi, innostavaksi ja toisaalta epämiellyttäväiksi. Persoonallisuuden osa-alueista temperamentti määrittelee erityisesti sen, miten yksilö kussakin tilanteessa reagoi ja toimii. (Metsäpelto & Feldt 2009, 18–20.)

Persoonallisuuspsykologia tutkii ihmisen persoonallisuutta, sen syntyä ja kehitystä sekä persoonallisuuden vaikutusta yksilön elämään (LeDoux & Pietiläinen 2003, 37). Modernin persoonallisuuspsykologian kehittymiseen ovat vaikuttaneet niin kliiniseen hoitotyöhön perustuva kuten myös tieteelliseen tutkimukseen pohjautuva suuntaus. Kliinisen hoitotyön tavoitteena on ollut erilaisten psykologisten oireiden ymmärtäminen, tunnistaminen ja hoitaminen. Sen tarkastelun kohteena onkin ihminen yhtenä kokonaisuutena. Toisin kuin kliinisen hoitotyön, tieteellisen tutkimustyön tavoitteena on ollut selvittää ihmisen käyttäytymisen yleisiä lainalaisuuksia sekä havainnoida ihmisten välisiä eroja heidän psykologisissa ominaisuuksissaan. Tutkimustyön tavoitteena on ollut objektiivinen ja täsmällinen tieto sekä syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen, joten tutkimusasetelmatkin on toteutettu useimmiten laboratorio-olosuhteissa. Näin on helpompaa myös varmistaa asetelman säilyminen ennallaan ja tarvittaessa kontrolloidusti myös muuttaa sitä. (Metsäpelto & Feldt 2009, 14–15.)

Erilaisilla persoonallisuusteorioilla on persoonallisuuspsykologiassa keskeinen rooli, ja niiden juuret ovat alkujaan jo syvällä historiassa. Kuitenkin modernit persoonallisuusteoriat syntyivät vasta 1900-luvulla Freudin psykoanalyttisen teorian myötä. Tällaisia teorioita ovat erilaiset uusfreudilaiset psykodynaamiset teorit, organistiset eli itsen teorit sekä piirreteorit, käyttäytymis- ja oppimisteoria, kuin myös kognitiiviset teorit. (LeDoux, & Pietiläinen 2003, 37.) Erilaiset piirreteorit perustuvat ajatukseen, jonka mukaan paras tapa tutkia persoonallisuutta ovat yksilön piirteet. Piirreteorian lähtökohdiana on, että persoonallisuuden rakenne itsessään on kaikkien näiden piirteiden muodostama kokonaisuus. Käsitteenä piirre tarkoittaa yksilölle luonteenomaista tapaa käyttäytyä, reagoida, tuntea sekä ajatella erilaisissa tilanteissa. Piirre siis kuvastaa ennemminkin yksilön pysyvää ominaisuutta kuin ohimenevää tai nopeasti muuttuvaa tunnetilaa tai reaktiota. Tämän lisäksi piirre on ominaisuus, joka ilme-

nee asteittaisesti siten että eri yksilöt ilmentävät samoja piirteitä eritasoisesti. Myös erilaiset ympäristötekijät vaikuttavat siihen, mitä piirteitä ihminen ilmentää ja miten laajasti nämä piirteet vaikuttavat tämän eri elämäntilanteisiin. (Haslam 2007, 19–20.)

Piirreoriat saivat kannatusta etenkin 1900-luvun alkupuolella, jolloin Allport ja Odbert (1936) kokosivat laajan kirjallisen 4500 sanaa käsittävän luettelon erilaisista yksilöiden piirteitä kuvaavista englanninkielisistä sanoista (Haslam 2007, 19). Heidän työtään jatkoivat useat tutkijat, joista erityisesti Cattell (1943) pyrki rajaamaan piirteiden määrää. Ajan saatossa useat tutkijat huomasivat, miten näistä piirteistä erityisesti viisi nousi esille heidän tutkimustyönsä tuloksena. Tämä havainto loi perustan viiden suuren persoonallisuuden piirteiden teorian synnylle, jonka mukaan yksilöt edustavat joitakin viidestä suuresta persoonallisuustyyppistä. Näitä persoonallisuustyyppisiä ovat avoimuus, tunnollisuus, ekstroversio, sovinnollisuus sekä neuroottisuus. Tämä viiden persoonallisuustekijän joukko on edelleen piirreoriassa merkittävä persoonallisuuden rakenteen malli. (Haslam 2007, 25–28.)

Piirreoreetikoiden keskuudessa viiden tekijän persoonallisuuden mallista on saavutettu laaja yksimielisyys, mutta eri asiantuntijat tulkitsevat tätä mallia kuitenkin keskenään hieman toisistaan eriävin tavoin. Tästä huolimatta sitä usein kuvataan kuitenkin yhtenäisenä yleismaailmallisena teoriana, vaikka esimerkiksi kielelliset määritelmät tuovatkin sen sovellutuksiin mukanaan vivahde-eroja (De Raad & Perugini 2002). Yksi empiirisesti tutkituimmista viisiulotteisista malleista on Costan ja McCraen (1985) malli, jonka mukaan neuroottiseen, tunne-elämältään epätasapainoiseen persoonallisuustyyppiin liittyvät kiinteästi ahdistuneisuus, vihamielisyys, surullisuus, itsekriittisyys, impulsiivisuus ja haavoittuvuus. Neuroottinen persoonallisuus on myös usein heikompi käsittelemään stressaavia tilanteita. Ekstraversioon eli ulospäinsuuntautuneisuuteen he yhdistävät sen sijaan lämmön, seurallisuuden, itsevarmuuden, aktiivisuuden, jännityshakuisuuden ja positiiviset tunteet. Persoonallisuustyyppiin, joka on avoin uusille kokemuksille, yhdistetään mielikuvituksellisuus sekä kiinnostus estetiikkaan, tunteisiin, tekoihin, ideoihin ja arvoihin. Sovinnalliseen persoonallisuustyyppiin kuuluvat luottavaisuus, epäitsekkyys, suostuvaisuus, vaatimattomuus ja lempeys. Tunnollinen persoonallisuustyyppi käsittää puolestaan järjestelmällisyyden, velvollisuudentunnon, päämäärätietoisuuden sekä itsekurin ja harkitsevaisuuden. (McCrae & Costa 1985.)

Kognitiivisten persoonallisuusteorioiden perustan loi Kellyn (1955) näkemys, jonka mukaan ihmiset luovat henkilökohtaisia käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Näiden näkemystensä paikkansapitävyyttä ihmiset sitten testaavat samalla pyrkien täsmentämään niitä jatkuvasti. Kellyn (1955) ajatuksien

vanavedessä kulki myös Bandura (1997, 116–122) joka kutsui näitä ihmisten käsityksiä ympäristöstään kognitioiksi. Banduran (1997) mukaan kognitiiviset prosessit vaikuttavat yksilön persoonaan ja sitä kautta myös tunteet, muisti, ajatukset sekä arvot heijastuvat yksilön käytökseen. Kognitiivisten persoonallisuusteorioiden ohella tutkimusalue laajeni myös organistisiin teorioihin 1970-luvulla. Organistiset eli niin kutsutut erilaiset itsen teorit syventyivät tarkastelemaan nimensä mukaisesti minä- ja itse-alkuisia psykologian käsitteitä, kuten itsetunto, minätietoisuus ja minäpystyvyys. (LeDoux, & Pietiläinen 2003, 17.)

### 4.3 Työmotivaatio

Pinderin (2008, 12–13) mukaan työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muodolla viitataan henkilön kulloiseenkin sisäiseen kokemukseen omasta vireystilastaan, suunta taas viitoittaa tietä kohti niitä asioita, jotka kyseinen yksilö kokee omalla kohdallaan merkityksellisinä tekijöinä ja joita hän työnteollaan tavoittelee. Parhaimmassa tapauksessa organisaation ja työntekijän tavoitteet kohtaavat. Motivaation kestolla kuvataan sitä hetkeä ja sen pituutta, jolloin työntekijä on motivoitunut suorittamaan kyseistä työtehtävää, ja voimakkuudella niiden ponnisteluiden määrää, mitkä henkilö on valmis kohtaamaan työtehtävänsä suorittaakseen. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Työmotivaatiolla on suuri merkitys paitsi yksilön työsuoritukseen myös organisaatioiden menestykseen ja sen henkilöstön hyvinvointiin. Motivaation ylläpitämiseen ja nostattamiseen onkin jokaisen organisaation hyvä keskittää voimavarojaan, sillä motivoitunut työntekijä suhtautuu työhönsä innostuneesti ja ilolla. Työntekijän motivaatiota voidaan tukea monin tavoin, ja tämä on kannattavaakin sillä motivaatio paitsi parantaa työskentelyn tehokkuutta ja laatua se lisää työniloa ja ilo taas lisää puolestaan motivaatiota. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee olevansa merkityksellinen osa organisaatiota ja tulevansa arvostetuksi sekä kuuluksi omassa työyhteisössään. (Sinokki 2016, 11–15.)

Motivoitunut työntekijä on tietoinen omasta suoriutumisestaan, saa siitä riittävästi palautetta ja onnistumisten kautta saavuttaa tunteen omasta pätevydestään. Motivaation saavuttamisen sekä ylläpitämisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijä kokee omaavansa vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä. Tärkeää on myös oma henkilökohtainen kokemus siitä, että ala ja työnkuva ovat omalle persoonalle sekä taidoille soveltuvia. Ihannetilanteessa innostavat työtehtävät voivatkin imaista tekijän

mukaansa niin että ajan ja paikan taju katoavat. Tällaisesta intensiivisen keskittymisen yhteydessä puhutaan työnimusta tai flow- eli virtauskokemuksesta, joka tuottaa työntekijälle iloa ja kasvattaa motivaatiota. (Sinokki, 2016 12–15.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on varsin hyödyllistä, mikäli yksilöiden vaihtelevat tarpeet onnistutaan ottamaan huomioon ja työntekijöitä motivoimaan heidän omista lähtökohdistaan. Näiden erilaisten motiiviperusteiden käyttämistä johtamisen välineenä kutsutaan halujohtamiseksi. Kunkin yksilön henkilökohtaiset motiiviperustat määrittävät ne seikat mitkä ovat kullekin työntekijälle niitä motiivikeinoja, jotka tuottavat innon ja halun toimia organisaatolle edullisella tavalla. (Rope & Kettunen 2012, 87.) Tarkasteltaessa motivaation rakentumista onkin muistettava, että lähtökohtana on aina yksilö ja hänen taustansa. Yksilön motiiviperusteisiin vaikuttavat niin hänen persoonallisuutensa, koulutuksena, ikänsä, sukupuoli-identiteettinsä, elämänvaiheensa kuin myös työkokemuksensa ja henkilökohtainen arvo- ja asennemaailmansa. Nämä tekijät vaikuttavat siihen millaisia odotuksia henkilöllä työtään kohtaan on, millaiseksi hän työn roolin elämässään kokee, ja mitä työltä odotettavat sekä toivottavat asiat hänelle ovat. Näiden odotusten täyttämällä on mahdollista motivoida henkilöstöä ja edesauttaa sitoutumista. (Rope & Kettunen 2012, 88–89.)

Työhön liittyvän motivaation voidaan katsoa muodostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat lähtökohta, toiminta sekä toiminnalle asetettu tavoite. Motivaation rakentumisen kokonaisuudessa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, jolloin kaikilla osa-alueilla on myös vaikutus itse toimintahalun kokonaisuuteen. Osa-alueiden ollessa toisiinsa yhteydessä myös jonkin osa-alueen mahdollinen vajaus voidaan korjata toisen osa-alueen tekijöillä. Työmotivaation lähtökohta on työn aloitusajankohdan tilanne, jossa työtehtävän suorittaminen aloitetaan. Tehtävää aloittaessa työhalun perusta syntyy kolmesta asiasta, jotka vaikuttavat lopulliseen motivaatioon aloittaa työtehtävän suorittaminen. Näitä asioita ovat niin kunkin yksilön omakohtaiset arvot kuin tilannekohtainen toimintakykykin, unohtamatta tehtävän suorittajan kykyjä suhteutettuna tehtävän vaativuuteen. Näillä kolmella asialla selittyy hyvin pitkälle yksilöiden motivaation rakentuminen. (Rope & Kettunen 2012, 93–95.)

Työmotivaation keskiössä on yleensä jokin tietty toiminta tai tekeminen. Tämän toiminnan toteutumisen kannalta merkityksellistä on yksilön toimintahalu, jonka tasoon vaikuttavat kokemus työn itsensä palkitsevuudesta, vaikuttamismahdollisuudet työntekotapoihin kuin itse työn mielekkyyteenkin. Myös työympäristöllä niin fyysisenä kokonaisuutena kuten koetulla ilmapiirilläkin on oma vaikutuksensa toimintahaluun. Näiden asioiden ohella myös säännöllisellä palautteella sekä riittävillä onnistumiskokemuksilla on oma vaikutuksensa siihen, miten mielekkäänä toiminta koetaan. (Rope & Kettunen

2012, 97.) Toiminnan tavoite on kaiken toiminnan taustalla vaikuttaen kuitenkin siten, että toiminnan tavoitteen selkeys, houkuttelevuus ja kokemus saavutettavista hyödyistä sekä asetetun tavoitteen tosiasiainen saavutettavuus vaikuttavat kaikki yhdessä koetun motivaation tasoon. (Rope & Kettunen 2012, 110–112.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tilitoimistoalan henkilöstön sitoutumista organisaatioihinsa sekä tarkastella sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän opinnäytetyön aiheenvalinta oli opinnäytetyöntekijälle erityisen mielenkiintoinen, sillä se antoi mahdollisuuden tarkastella syvällisemmin oman toimialan henkilöstön sitoutuneisuutta ja arvostuksen kohteita. Tutkimuksen tekeminen myös mahdollisti tilitoimistoalan ammattilaisten näkemysten julki tuomisen ja näin samalla tarjosi mahdollisuuden auttaa alan toimijoita luomaan aiempaa monimuotoisempia ja kilpailukykyisempiä palkitsemisen malleja. Tutkimuksen tavoitteena oli myös edesauttaa aineettoman palkitsemisen mallien nykyistä tiedostavampaa esilletuomista ja aineettomien palkkioiden mieltämistä keskeiseksi osaksi organisaatioiden palkitsemisen kokonaisuutta.

Tutkimuskohteena henkilöstön sitoutuminen on suomalaisen työelämän kannalta varsin merkityksellinen asia, sillä osa toimialoista kärsii lähes kroonisesta työvoimapulasta. Taloushallintoalan työpaikoissa kuten tilitoimistossa työvoimapula on jo pidempään ollut haasteena, ja työnantajat ovatkin pohjineet tapoja houkutella osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Samalla on myös alettu pohtia erilaisia keinoja saada henkilöstö sitoutumaan organisaatioon entistä vahvemmin ja pidemmäksi aikaa. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu lienee myös taloudellisesti järkevää, sillä rekrytointi ja perehdyttäminen ovat aina niin aikaa kuin myös muita resursseja kuluttavia toimenpiteitä. Tämän lisäksi vaihtuvuus vaikuttaa myös olennaisesti asiakaskokemukseen, sillä taloushallintoon liittyvät palvelut vaativat asiakkaan ja toimittajan keskinäistä luottamusta sekä sujuvaa ja joustavaa palveluotetta.

### 5.1 Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen konteksti on henkilöstön kokemus sen sitoutumista ylläpitävistä asioista tilitoimistossa eli niistä tekijöistä, jotka luovat sen näkemyksen, millaisena henkilöstö kokee kohdeorganisaation, mitkä asiat motivoivat ja edesauttavat henkilöstöä sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa sekä mahdollisesti myös niistä asioista, jotka voivat heikentää henkilöstön motivaatiota ja yksilön kokemusta organisaatiosta ja yksilön halua sitoutua organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin.

Peuhkurin (2007, 132–133) mukaan tutkimusteorialla on välitön yhteys tutkimuksen ongelmanasettelun ja tutkimusaineiston kokoamisen kanssa. Nämä tekijät myös vaikuttavat opinnäytetyössä käsiteltävään tutkimusongelmaan, hypoteesiin, näkökulmaan sekä myös suoraan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa onkin teoriaa mukailleen kartoitettu niin tutkittavien omia arvostuksenkohteita ja motivaatiotekijöitä kuin myös heidän tämänhetkistä kokemustaan siitä, miten hyvin heidän nykyinen organisaationsa vastaa heidän henkilökohtaisia arvojaan ja millaiseksi he kokevat työskentelyn kyseisissä organisaatioissa. Mitä tulee tutkittavien esille tuomiin henkilökohtaisiin arvoihin, niiden osalta on pyritty tuomaan erityisesti esille aineettoman ja aineellisen palkitsemisen eri muotojen merkitystä tutkittaville sekä miten palkitseminen vastaa heidän odotuksiaan. Tutkimuksessa on myös kysytty kuinka sitoutuneita he tällä hetkellä ovat organisaatioonsa.

## 5.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin sähköisen kyselylomakkeen muodossa. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu näkemykseen, jonka mukaan mittaamalla ja kokeilemalla soveltuvien menetelmin on mahdollista saada todellinen objektiivinen tieto, jota on mahdollista tarkastella erilaisin numeerisen analyysin keinoin (Vilka 2021). Kutsu, joka sisälsi saatekirjeen sekä linkin tutkimukseen luotiin, julkaistiin sekä lähetettiin Webropol-alustan avulla. Saatekirje toimitettiin satunnaisesti valituille 991:lle Taloushallintoliiton jäsentiltoimiston henkilöstön edustajalle. Linkkiä tutkimuskyselyyn myös jaettiin muutamilla sosiaalisen median alustoilla, joissa annettiin saatekirjettä vastaavat tiedot tutkimuksesta. Alustat olivat luonteeltaan taloushallintoalan ammattilaisten keskusteluryhmiä, joihin saattoi liittyä vapaasti kuka tahansa, joka sitoutui noudattamaan sivuston ylläpitäjän asettamia sääntöjä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä sen ympärille on rakennettu erilaisia teoriakokonaisuuksia. Etua on myös siitä, että kyseiseen ilmiöön vaikuttavat tekijät ja niiden väliset vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteet tunnetaan. (Kananen 2010, 20.) Työntekijöiden sitoutumista käsittelevää tutkimustietoa ja kirjallisuutta on runsaasti saatavilla mutta seikkaperäisempää selvitystä siitä, kuinka paljon nämä tunnetut sitoutumiseen liittyvät tekijät vaikuttavat nimenomaisesti tiltoimistoalan henkilöstöön ei ole toimialalla organisaatorajat ylittävästi toteutettu, joskin yksittäisiä organisaatioita koskevia tutkimuksia on tehty.

Määrällinen tutkimus on hyvin pitkälti erilaisten muuttujien mittaamista sekä näiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden ja esiintymisen määrällistä tarkastelua, joka onnistuu muuntamalla tutkimusilmiön tekijät muuttujiksi sekä samalla muuttamalla ne mitattavaan muotoon (Kananen 2011, 12–13). Tilitoimistoalan henkilöstön sitoutumista tutkittaessa on sovellettu tätä periaatetta laatimalla ilmiön tekijöistä mittareita, joiden avulla on pyritty mittaamaan kunkin muuttujan vaikutusta sitoutumiseen. Tällaisia muuttujia tutkimuksessa edustavat tutkittavien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten sukupuoli-identiteetti, ikä, koulutustausta, asema ja työkokemus sekä myös työtehtävät ja ammatillinen osaaminen. Näiden henkilökohtaisten muuttujien ohella tutkimuksessa on käsitelty myös tutkimusilmiön eli organisaatiositoutumisen keskeiset tekijät: palkitsemisen kokonaisuus sekä motivaatiotekijät.

Tutkimuslomake muodostui yhdestätoista kysymyksestä, joista osa oli strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä ja osa sekamuotoisia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä kaikki vastausvaihtoehdot esitettiin valmiina, sekamuotoisissa kysymyksissä yksi vastausvaihtoehdoista oli annettu avoimen kysymyksen muodossa. Yhdestätoista kysymyksestä kymmeneen vastaaminen oli pakollista. Kysymyslomake pysyi läpi tutkimuksen toteutuksen muuttumattomana eikä kysymyksiä esimerkiksi esitetty sattunnaisessa järjestyksessä vaan jokainen osanottaja vastasi identtiseen lomakkeeseen. Osa kysymyksistä oli suljettuja kysymyksiä, joihin vastattiin Likertin 5-portaisella asteikolla valiten parhaiten tutkitavan omaa näkemystä kuvaava vaihtoehto.

Kysymykset laadittiin huolella, pitäen mielessä keskeisin tutkimuskysymys, johon vastausta etsittiin – mikä tai mitkä asiat saavat tilitoimistoalan ammattilaisen sitoutumaan työnantajaansa. Kun tutkimuskysymykset oli laadittu valmiiksi, lomake testattiin neljällä vapaaehtoisella kohderyhmän edustajalla, jotka vastasivat kyselyyn ja tämän lisäksi kommentoivat lomakkeen kysymyksiä sekä vastausten asettelua. Vapaaehtoisten testaajien antamien näkemysten perusteella yksi kysymys päädyttiin poistamaan epäolennaisena sekä muutamien kysymysten asettelua muuttamaan. Lomakkeen testaajien näkemykset kuitenkin tutkimuksen laajuudesta erosivat keskenään, sillä eräs testihenkilöistä koki kyselyn työlääksi vastata, kun taas toinen testaajista pohti sitä mahdollisuutta, että lomake olisi liian suppea. Koevastauksen tarkastelun yhteydessä myös tarkisteltiin aineistoa ja vastausten rakennetta tutkimusaineistolle tehtävän analyysin näkökulmasta, jotta vastauksista saataisiin selville kaikki mahdollisimman tärkeä tieto, mutta kyselyn täyttäminen olisi kuitenkin samalla mahdollisimman vaivatonta ja helppoa vastaajille.

Saatekirje toimitettiin kaikille niille, joiden sähköpostiin myös linkki itse kyselytutkimukseen toimitettiin sekä vastaavat joskin hieman vapaamuotoisemmat tiedot annettiin saatesanojen muodossa myös sosiaalisen median linkin kautta osallistuneille vastaajille. Saatteessa kerrottiin tutkimuksen toteuttaja,

sen tavoite, mihin asti kysely on vastattavissa sekä pyydettiin huomioimaan vastausten ehdoton luottamuksellisuus. Tässä yhteydessä myös kohderyhmälle selvennettiin, ettei tutkimuksessa kerätä tai käsitellä arkaluontoisia henkilötietoja eikä yksittäisten vastausten tietoja luovuteta kolmansille osapuolille siten että niistä voitaisiin henkilöä tunnistaa. Lopuksi osallistujia kiitettiin heidän aktiivisuudestaan ja ohjattiin lomakesivulle täyttämään tutkimuskysely Webropol-alustalle. Tiedonkeruu tapahtui sosiaalisen median keskustelualustoilla kertaluonteisena julkaisuna. Sen sijaan sähköpostitse kutsun saaneille lähetettiin alkuperäinen kutsu sekä muistutuskutsu 11 päivää myöhemmin alkuperäisen kutsun vastaanottamisesta. Kohdejoukoksi oli valittu työikäiset, tilitoimistoalan ammattilaiset, joille myös tutkimuskysymykset oli suunnattu.

Kohderyhmää ajatellen sähköinen vastauslomake tuntui luonnolliselta valinnalta tutkimusaineiston keruuseen. Tämä siitä syystä, että tilitoimistoalalla työskentelevät ovat yleensä hyvin tottuneita työskentelemään erilaisten sähköisten palveluiden parissa ja käyttämään sähköpostia ja muita digitaalisia kanavia viestinnän välineinä. Tutkimuslomake eteni siten, että ensimmäiseksi tutkittavilta tiedusteltiin heidän taustaansa liittyviä asioita. Nämä kysymykset käsitelivät vastaajien sukupuoli-identiteettiä, ikää, koulutustaustaa, työkokemusta, asemaa heidän nykyisessä organisaatiossaan sekä työtehtäviä. Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, ovatko he mahdollisesti suorittaneet jonkin tai useita Taloushallintoliiton tutkintoja. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin miten he viihtyvät nykyisten työtehtäviensä parissa ja ovatko he mahdollisesti ajatelleet vaihtaa tai vaihtaneet työpaikkaansa viimeisen kuluneen 12:n kuukauden aikana.

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin mitä he arvostavat työsuhteissaan. Näihin kysymyksiin he saivat valita vaihtoehtojen 1–5 väliltä. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 (ei lainkaan tärkeää), 2 (vähän tärkeää), 3 (jonkin verran tärkeää), 4 (tärkeää), 5 (erittäin tärkeää). Näiden kysymyksien avulla pyrittiin kartoittamaan niitä asioita, jotka vastaajat kokevat heille erittäin tärkeinä ja merkityksellisinä oman hyvinvointinsa, viihtymisensä ja sitoutumisensa kannalta työssä. Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien paikkansapitävyyttä, jotka kuvasivat heidän nykyistä työsuhdettaan. Näiden väittämien todenperäisyyttä omasta näkökulmastaan he arvioivat asteikolla 1–5, yksiköt vastasivat seuraavia näkemyksiä asioista: 1 (ei lainkaan), 2 (vähän), 3 (melko hyvin), 4 (hyvin) ja 5 (erittäin hyvin).

Aineiston analyysi aloitettiin aineistoon tutustumalla kyselyn vastausajan päätyttyä ja sen sulkeuduttua, jolloin kyselyyn vastaaminen Webropol-alustalla ei enää ollut mahdollista. Tutustuminen aineistoon tapahtui aluksi selailemalla ja tarkastelemalla otosta yleisellä tasolla. Aineiston esikäsittely lähti liikkeelle yksittäisten havaintoarvojen kuten vastaajien sukupuoli-identiteetin, iän, koulutustaustan,

työkokemuksen, aseman sekä muiden yksittäisten kysymyksien vastausten tarkastelulla. Myös vastausten prosenttijakaumiin tutustuttiin tässä vaiheessa jo alustavasti Webropol-ohjelmiston raportointityökalun perusraportin avulla, jotta oli mahdollista luoda pintapuolinen käsitys siitä, mitä arvoja mihinkin muuttujaan sisältyy.

Koska tutkimusilmiön tekijöistä tarkasteltiin muuttujina useampia, oli mittareista pyrittävä tekemään yhteismitallisia, siten että kunkin muuttujan vaikutus tutkimustuloksen kannalta olisi samanlainen, vaikka mittauksen kohde muuttuikin. Näin toimimalla oli mahdollista myös vertailla erilaisia muuttujia keskenään (Kananen 2011, 14). Mittareihin, joilla haluttiin mitata työntekijöiden tärkeinä kokemia asioita sekä sitä miten kyseiset asiat toteutuvat heidän nykyisessä työsuhteessaan olikin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kiinnitetty erityistä huomiota. Näille mittareille oli annettu minimiarvo, joka vastasi vastausvaihtoehtoa 1 (ei lainkaan tärkeää) tai 1 (ei lainkaan) kulloisenkin mittariston mukaisesti. Näiden vastapainona oli esitetty maksimiarvo, joka mittaristokohtaisesti oli joko 5 (erittäin tärkeää) tai 5 (erittäin hyvin). Näiden mittaristojen ääripäiden välille oli Likertin 5-portaiselle asteikolle tyypillisesti jätetty keskiarvo, joka mittaristokohtaisesti merkitsi joko 3 (jonkin verran tärkeää) tai 3 (melko hyvin). Koska kaikki väittämät oli esitetty positiivisella tavalla ja järjestystunnusluvut olivat mittaristojen välillä yhteneväisiä jo tutkimuksen tekovaiheessa, ei muuttujien suuntaa tarvinnut tulkintavaiheessa myöskään enää kääntää vaan näiden järjestystunnuslukujen ja havaintojen määrän avulla oli helppo määrittää kullekin mittariston osiolla keskiarvo, jonka avulla voitiin jo tehdä päätelmiä vastausten numeerisista tiedoista. Myös vastausten mediaaniarvoja sekä keskihajontaa tarkastettiin ja niitä verrattiin vastausten keskiarvoihin, jotta voitiin havaita ne kysymykset, joissa vastausten hajonta oli erityisen suurta tai pientä ja pohtia mahdollisia syitä tälle sekä hajonnan vaikutusta aineistosta tehtävään analyysiin. (Vehkalahti 2014, 54–65.)

Kun yksittäisiä muuttujia oli alustavasti tarkasteltu, syvennyttiin aineistoon tarkemmin tutkimalla kahta havaintoarvoa samanaikaisesti Webropol Professional Analytics -työkalun avulla. Näin voitiin eri muuttujat ristiintaulukoida keskenään ja siten tutkia, millä tavoin muuttujat vaikuttavat toisiinsa, ja tutustua muuttujien välisiin suhteisiin hyödyntämällä keskiarvojen lisäksi prosenttitaulukoita. Samalla oli mahdollista tarkistaa myös havaintojen määrä ja varmistua, että otanta vastasi tutkimukseen vastanneiden kokonaismäärää mahdollisten virheiden havaitsemiseksi. Ristiintaulukoinnin yhteydessä varmistuttiin myös havaintojen luotettavuudesta tarkastelemalla niiden laskennallisia p-arvoja eli tilastollista erehtymisriskiä. Samalla kun ohjelmisto esitti ristitaulukoidut tulokset tulostaulukoissa, tilastollisesti merkitsevät erot vastaajaryhmien välillä oli taulukoihin merkitty arvoin ( $p < 0,01$ ) tai ( $p \leq 0,05$ ).

Mikäli vastaajaryhmien välinen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä, vastausten p-arvo oli suurempi kuin 0,05 ( $p > =0,05$ ).

Ristiintaulukoinnin myötä esille nousi jo ajatuksia sekä havaintoja eri muuttujien yhteyksistä ja mahdollisista riippuvuuksista. Näitä havaintoja ja yhteyksiä lähdettiin seuraavaksi analysoimaan sisällöllisten tulkintojen avulla. Tässä vaiheessa alettiin tutkia osioiden välisten riippuvuuksien ja yhteyksien voimakkuutta tarkastelemalla niiden korrelaatiokerroimia sekä korrelaatiokerroimien p-arvoja. Korrelaatiokerroin on tilastollinen tunnusluku, joka ilmentää muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Yleisimmin käytetty korrelaatiokerroin on Pearsonin korrelaatiokerroin, joka mittaa muuttujien lineaarista riippuvuutta ja jonka mukaan myös tämän tutkimuksen muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä  $-1$  ja  $1$ . Mikäli kertoimen arvo on positiivinen, muuttujien arvot muuttuvat samaan suuntaan ja sen ollessa lähellä arvoa  $1$  muuttujien välillä vallitsee voimakas positiivinen lineaarinen riippuvuussuhde. Jos korrelaatiokerroin on negatiivinen ja se on  $-1$  arvoa lähellä, muuttujien välillä vaikuttaa voimakas negatiivinen lineaarinen riippuvuussuhde. Huomionarvoista on se, että mitä enenevässä määrin korrelaatiokerroimen arvo eroaa nolasta, sitä voimakkaampi yhteys mitattavien muuttujien välillä on ja toisaalta, jos kerroin sijoittuu lähelle nolaa, merkitsee se heikkoa muuttujien välistä riippuvuutta. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 233–246.)

Korrelaatiokerroimen itseisarvoille on esitetty hieman toisistaan poikkeavia viitearvoja eri lähteissä, mutta esimerkiksi Kananen (2014, 219) on esittänyt tulkinnan, jonka mukaan korrelaatiokerroimen ollessa alle  $0,40$  korrelaatio on heikko. Kertoimen arvon sijoittuessa välille  $0,40$ – $0,60$  korrelaatiota voidaan pitää kohtalaisena. Mikäli korrelaatiokerroimen arvo sijoittuu arvoväliin  $0,60$ – $0,80$ , on kyseessä jo voimakas korrelaatio ja sen ylittäessä  $0,80$  arvon erittäin voimakas korrelaatio. Kuitenkaan pelkkä korrelaatio ei itsessään kerro kuin vain lineaarisen riippuvuuden olemassaolon. Korrelaatiokerroimen lisäksi on tärkeä arvioida tulosten luotettavuutta tarkastelemalla tilastollista erehtymisriskiä eli p-arvoa. Tällöin on muistettava tarkistaa, onko korrelaatiokerroimen p-arvo pienempi kuin  $0,05$ , jolloin tulos on tilastollisesti merkitsevä vaiko suurempi kuin  $0,05$ , jolloin tuloksen sattumanvaraisuuden mahdollisuus kasvaa ja sitä ei pidetä enää tilastollisesti merkitseväenä. (Kananen 2014, 219.)

Aiemmin tutkimuksessa kartoitettiin tilitoimistoalan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä hieman yli 30:lla kysymyksellä, jotka liittyivät vastaajien arvostuksen kohteisiin työsuhteessa, sekä heidän kokemuksiinsa nykyisestä työpaikastaan. Tässä vaiheessa aineistolle suoritettiin uudelleen luokittelu yhdistämällä tutkimuksen osioita keskenään sisällöllisesti yhteneväisiksi luokiksi ja laskemalla

näille luokille keskiarvo niihin kuuluvien vastausten keskiarvojen avulla (LIITE 5). Uudelleenluokittelun myötä aineistoa oli helpompi analysoida laajempina kokonaisuuksina yksittäisten kysymysten sijaan sekä tehdä kokonaisuuksista havaintoja ja verrata niitä tutkimuksen tietopohjaan. Uudelleenluokittelun myötä saatuja keskiarvoja hyödynnettiin Pearsonin korrelaatiokertoimella lasketun havaintomatriisin ohella tutkimustulosten ja teorian välisen vuoropuhelun rakentamisessa. Tämän lisäksi havaintomatriisista nostettiin esille voimakkaimmat lineaariset yhteydet, joista laadittiin yksinkertaistetut havainnekuviot (LIITE 1) (LIITE 2). Pearsonin korrelaatiokertoimella lasketut havaintomatriisit saatiin hyödyntämällä sähköisenä kyselyalustanakin toimineen Webropolin Professional Analytics ja Insight -työkaluja, jotka laskivat aineistosta nämä luvut automaattisesti.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen selkäranka muodostuu riittävälle teoreettiselle tietämykselle, jonka saavuttamalla tutkija osaa valita oikeat mittarit. Kuten Heikkilä (2014, 27) on todennut, tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin olennaista mitata oikeita asioita ja samalla pyrkiä vastaamaan tutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavasti. Tässä tutkimuksessa tutkimuslomake toteutettiin riittävän teoreettisen perehtymisen jälkeen, jolloin oli jo pitkälti kirjoitettu tutkimuksen tietopohja valmiiksi sekä pohdittu huolellisesti niin otannan perusjoukkoa kuin tutkimusasetelmaakin. Lopputulemana tutkimuksen perusjoukon muodostivat taloushallintoalan henkilöstön työikäiset edustajat, sillä he olivat juuri tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin ryhmä. He ovat sitä joukkoa, jonka sitoutumisesta työelämälähtöinen opinnäytetyö saa tarkoituksensa, ja jonka sitoutumisesta työnantajat ovat rekrytointin haasteiden edessä kaikista kiinnostuneimpia.

Varsinainen tutkimusotos edusti melko hyvin ennalta määriteltyä perusjoukkoa, joskin tutkittavista miehiä olin vain 10 %. Kutsuja tutkimukseen lähetettiin kaiken kaikkiaan 991 kappaletta sähköpostitse ja vastauksia saatiin yhteensä 370 kappaletta. Tällä tavoin laskettuna vastausprosentti kyselyyn olisi 37,3 % mutta valitettavasti tarkkaa vastausprosenttia on haasteellista todentaa, sillä sosiaalisessa mediassa jaettu kutsu on todennäköisesti tavoittanut vähintäänkin useita satoja käyttäjiä. Joka tapauksessa otos vaikuttaisi kattavan hyvin monipuolisesti juuri tärkeimmän kohderyhmän edustajia ja aineistoa analysoidessa oli havaittavissa eroavaisuuksia esimerkiksi eri ikäryhmien välillä, joten selkeää yleistettävyyttä aineistossa on löydettävissä.

Aineistonkeruu tutkimuksessa toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella Webropol -alustalla. Aineiston hallinnan ja tietoturvan ohella menettelytapa oli erityisen edullinen paitsi saavutettavuutensa myös identtisen ulkoasunsa puolesta. Näin siis voidaan todeta kaikilla vastaajilla olleen samat lähtökohdat kyselytutkimukseen vastatessaan, eikä mikään ulkoinen tekijä ole päässyt vaikuttamaan tutkimustuloksiin. Sähköinen kyselylomake on ollut todennäköisesti perinteistä paperista lomaketta vaivattomampi tapa vastata kyselyyn, sillä sähköistä lomaketta ei tarvitse erikseen postittaa. Etuna taas haastattelututkimukseen on ollut monivalintakysymysten tehokas ja tiivistetty vastaustapa, joka mahdollistaa laajemman aineiston keräämisen analysoitavaksi.

Tutkimuksen aineistoanalyysi suoritettiin aineistonkeruun tapaan Webropol -alustalla, jossa myös aineisto säilytettiin. Aineiston numeerisista vastaustiedoista luotiin myös CSV-tiedostomuotoinen yhteenveto. Tätä tiedostoa ja sen numeerisiin tietoihin perustuvaa tutkimusaineistoa säilytettiin Centria Ammattikorkeakoulu Oy:n pilvipalvelimella. Näiden toimien lisäksi opinnäytetyö-prosessin alussa laadittiin opinnäytetyösopimus sekä opinnäytetyön valmistelulomake. Valmistelulomake koostui aineistohallintasuunnitelmasta sekä henkilötietojen käsittelyä koskevasta osiosta.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseen osallistuneista vastaajista 9,7 prosenttia ilmoitti olevansa sukupuoli-identiteetiltään miehiä. Naisiksi identifioituivat 90,0 prosenttia vastaajista, ja loput 0,3 prosenttia vastanneista ilmoitti sukupuoli-identiteetiltään muun. Vastanneista suurin joukko, 33,5 prosenttia ilmoitti olevansa 36–45-vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli 26–35-vuotiaat 24,9 prosenttiosuudella. Kolmanneksi suurin vastaajajoukko, 23,8 prosenttia muodostui 46–55-vuotiaista vastaajista. Muut vastanneet jakautuivat 56–65-vuotiaisiin 13,2 prosenttiosuudella, ja alle 26-vuotiaisiin 4,1 prosenttiosuudella. Pienin vastaajajoukko, 0,5 prosenttia muodostui yli 65-vuotiasta.

Taloushallintoalan opinnoista kysyttäessä korkeimmaksi opintoasteekseen ilmoitti alemman korkeasteen tutkinnon peräti 59,7 prosenttia vastaajista. Vastaajista 22,2 prosenttia oli suorittanut korkeimpana taloushallintoalan tutkintona toisen asteen ammatillisen tutkinnon. Lisäksi vastanneista osa ilmoitti suorittavansa tätä tutkintoa parhaillaan, osa myös oppisopimuskoulutuksen muodossa. Ylemmän korkeasteen tutkinnon ilmoitti suorittaneensa, tai parhaillaan vastausten mukaan suoritti 11,6 prosenttia vastaajista. Muu alan koulutus oli 3,8 prosentilla vastaajista, ja alan virallista koulutusta vailla olevia vastaajia oli 2,7 prosenttia. Tämä vastaajajoukko ilmoitti oppineensa alan suoraan työelämässä.

Vastanneista 50,8 prosenttia ilmoitti omaavansa alan työkokemusta yli 10 vuotta. Toiseksi suurin ilmoitettu kokemusvuosien määrä oli 5–10 vuotta, joka oli 21,6 prosentilla vastanneista. Vastaajista 14,3 prosenttia kertoi työskennelleensä alalla 3–5 vuotta, ja loput 13,3 prosenttia ilmoitti työkokemuksensa alalta olevan alle kolme vuotta. Vastanneista 78,4 prosenttia ilmoitti työskentelevänsä työpaikallaan työntekijän roolissa, ja esihenkilön asemassa ilmoitti olevansa 12,4 prosenttia osallistuneista. Nimikkeeseen harjoittelijan ilmoitti 0,8 prosenttia. Muuhun asemaan, kuten yrittäjäksi tai työttömäksi työnhakijaksi itsensä sijoittivat vastaajista loput 8,4 prosenttia. Tiedusteltaessa vastaajilta heidän suorittamistaan Taloushallintoliiton tutkinnoista vastaajista yhteensä 37,8 prosenttia ilmoitti suorittaneensa KLT-, PHT- tai TNT-tutkinnon. Kaiken kaikkiaan kaikista tutkimukseen vastanneista 30,2 prosentilla oli KLT-tutkinto, 6,2 prosentilla PHT-tutkinto ja 1,4 prosentilla TNT-tutkinto.

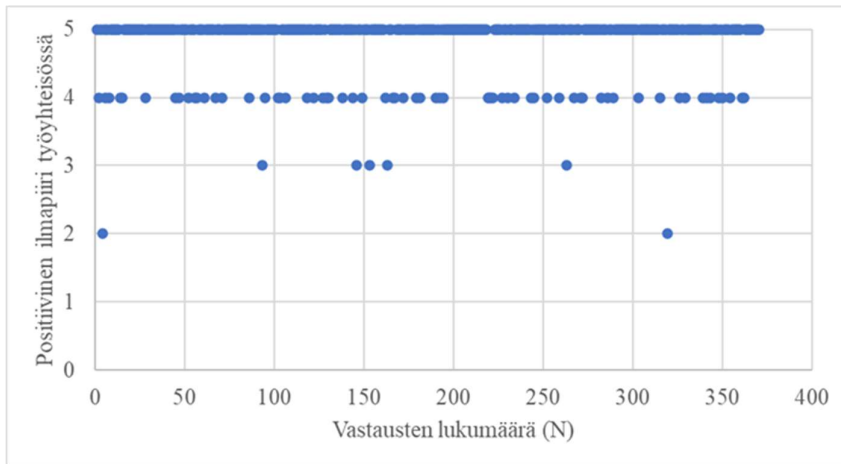
Kysyttäessä tutkittavilta heidän työtehtävistään, vastaajista 80,5 prosenttia ilmoitti työtehtäviinsä kuuluvan tilinpäätöstyöt, ja 80,3 prosenttia juoksevan kirjanpidon laatimisen. Vastaajista 77 prosenttia ilmoitti asiakaspalvelun osaksi työtään. Reskontran hoidosta vastasi kaikkiaan 63,8 prosenttia vastaa-

jista, sekä asiakkaiden maksuliikenteen hoidosta 57,0 prosenttia. Palkanlaskennan tehtäviä ilmoitti hoitavansa 46,8 prosenttia, ja veroneuvonnan palveluita tarjosi asiakkailleen 44,9 prosenttia vastaajista. Taloushallinnon avustavat työtehtävät kuuluivat kaiken kaikkiaan 35,4 prosentin työnkuvaan. Sisäisen laskennan palveluita ilmoitti asiakkaille tarjoavansa 29,5 prosenttia vastaajista. Tutkittavista 10,5 prosenttia ilmoitti myös tarjoavansa juridisen neuvonnan palveluita asiakkailleen. Edellä mainituiden palveluiden ohella 11,4 prosenttia ilmoitti tarjoavansa jotakin muuta palvelua asiakkailleen. Tällaisia palveluita olivat muun muassa järjestelmäsihteerin työtehtävät, kuten erilaisten ohjelmistojen käyttöönotot sekä erilaiset yritysjärjestelyt.

Kun tutkittavien taustatiedot oli kartoitettu, heiltä kysyttiin kysymyksiä heidän näkemyksistään työelämästä, heidän työtehtävistään sekä työpaikastaan. Yleisesti ottaen tiloimistoalan ammattilaiset tuntuivat viihtyvään nykyisten työtehtäviensä parissa hyvin. Melko hyvin nykyisten työtehtäviensä parissa vastasi viihtyvänsä melkein puolet, eli 45,9 prosenttia vastaajista. Erittäin hyvin koki viihtyvänsä noin kolmannes, eli 27,3 prosenttia, ja kohtalaisesti 19,5 prosenttia vastaajista. Nykyisten työtehtäviensä parissa koki viihtyvänsä melko huonosti 6,2 prosenttia, ja loput 1,1 prosenttia huonosti. Työpaikan vaihtoa oli ajatellut viimeisen 12 kuukauden aikana 45,9 prosenttia, kuitenkin siihen päätyttä. Vastaajista 31,5 prosenttia ei ollut edes harkinnut asiaa, ja loput 22,6 prosenttia ilmoitti vaihtaneensa työpaikkaa kuluneen vuoden aikana. Naisista työpaikkaa viimeisen vuoden aikana oli vaihtanut 23,3 prosenttia, miesten keskuudessa vastaava luku oli 13,9 prosenttia. Miehistä 41,7 prosenttia ei ollut edes harkinnut asiaa, kun naisista asiaa ei ollut harkinnut 30,5 prosenttia.

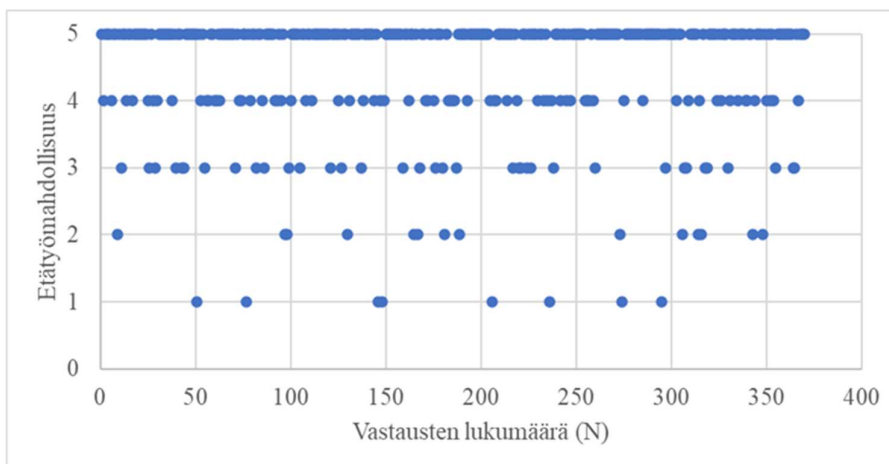
## 6.1 Tulosten keskiarvo ja keskihajonta

Tiedusteltaessa tutkittavilta heidän näkemyksiään työsuhteessa tärkeäksi kokemistaan asioista, positiivisen ilmapiirin merkitys koettiin vastaajien keskuudessa varsin yksimielisesti tärkeimmäksi asiaksi. Kaikkien vastausten keskiarvo oli kaiken kaikkiaan 4,8 keskihajonnalla 0,48. (LIITE 3.) Naisvastaajien näkemys asian tärkeydestä erosi jonkin verran miesvastaajista, sillä naisvastaajista peräti 82 prosenttia ilmoitti positiivisen ilmapiirin merkityksen heille erittäin tärkeäksi. Miehistä 66,7 prosenttia koki sen erittäin tärkeänä asiana. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat asiasta kuitenkin hyvin yksimielisiä, kuten myös vastausten keskihajontaa kuvaavasta kuviosta 1 on havaittavissa.



KUVIO 1. Positiivisen ilmapiirin merkitys työyhteisössä

Positiivisen ilmapiirin ohella liukuva työaika, etätö sekä työn että vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen koettiin erittäin merkittävänä asioina. Erityisesti ne vastaajat, jotka arvostivat työn ja vapaa-ajan helppoa yhteensovittamista arvostivat myös mahdollisuutta etätööhön sekä liukuvaa työaikaa (LIITE 1). Kysyttäessä vastaajilta miten tarpeellisenä asiana he pitivät työsuhteissaan mahdollisuutta etätööhön, keskiarvo vastauksissa oli 4,4 (LIITE 3) keskihajonnalla 0,96. Kuten vastausten keskihajontaa osoittavasta kuviosta 2 on mahdollista huomata, vastaajat kokivat etätömahdollisuuden tärkeäksi työsuhteessaan, vaikka hajontaakin jonkin verran vastauksissa esiintyi. Naiset kokivat etätömahdollisuuden keskimäärin miehiä tärkeämmäksi.

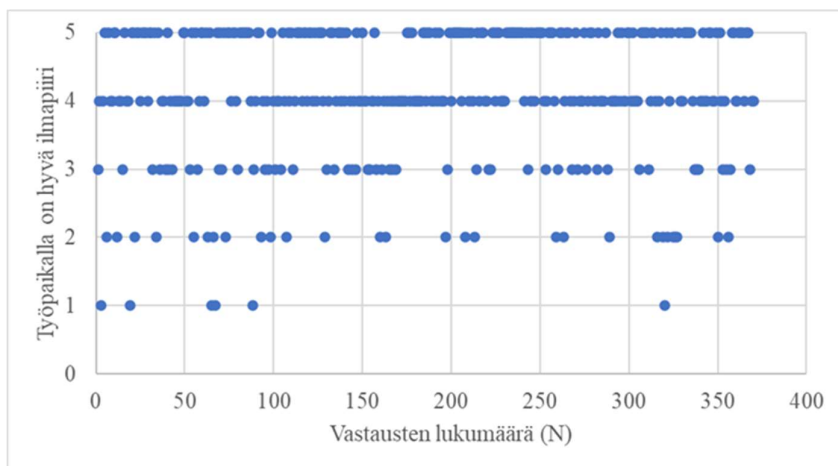


KUVIO 2. Etätömahdollisuuden merkitys työsuhteessa

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen koki erittäin tärkeäksi peräti 84,7 prosenttia 36–45-vuotiaista vastaajista. Vähiten työn ja vapaa-ajan helppoa yhteensovittamista arvostivat 56–65-vuotiaat vastaajat,

joskin myös heistä 49 prosenttia piti sitä erittäin tärkeänä asiana. Naisiksi identifioituneiden osallistujien keskuudessa toive työn, ja vapaa-ajan helposta yhteensovittamisesta korostui. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkitys oli keskiarvoltaan 4,7 (LIITE 3), keskihajonnan ollessa 0,6. Vastaajien havaittiin olevan asian tärkeydestä melko yksimielisiä. Työn ja vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen kuului tärkeimpien asioiden joukkoon. Omassa työsuhteessa sen toteutumiseksi vastaajat antoivat keskiarvoisesti arvosanaksi 3,7 eli melko hyvä (LIITE 4). Keskihajonta näissä vastauksissa oli 1,09, eli hajontaa vastauksissa esiintyi. Tyytymättömyyksiä matalimman keskiarvon perusteella työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen olivat ikäryhmältään 56–65-vuotiaat vastaajat keskiarvolla 3,4. Töistä koettiin kuitenkin palaututtavan melko hyvin, vastausten keskiarvon ollessa 3,4 (LIITE 4). Tässäkin keskihajonta 1,19 on joskin huomionarvoista. Vastaajat, jotka kokivat viihtyvänsä nykyisissä työtehtävissään huonosti tai melko huonosti, ilmoittivat keskimääräistä huomattavasti useammin palautuvansa myös työstään muita heikommin. Työssään taas erittäin hyvin viihtyvät palautuivat myös työstään keskimääräistä huomattavasti paremmin.

Tutkittavat kokivat ammattitaitoisen johtamisen melko yksimielisesti tärkeänä asiana sitä koskevien vastausten keskiarvon ollessa 4,7 (LIITE 3) keskihajonnalla 0,61. Naisvastaajat korostivat johdon ammattitaidon merkitystä jonkin verran miesvastaajia enemmän. Keskivertoa enemmän johdon osaamisen merkitystä korostivat vastaajat, jotka kuvasivat olevansa työpaikallaan työntekijän roolissa. Johdon osaamisen kokivat tärkeäksi myös tutkittavat, jotka ilmoittivat vaihtaneensa kuluneen 12:n kuukauden aikana työpaikkaansa. Vastaajat kokivat nykyisen työpaikan ilmapiirin olevan hyvällä tasolla, sillä vastausten keskiarvoksi muodostui 4,1 (LIITE 4). Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa hajontaa keskihajonnan arvolla 1,0 joka on myös mahdollista havaita tarkastelemalla keskihajontaa ilmaisevaa kuviota 3.

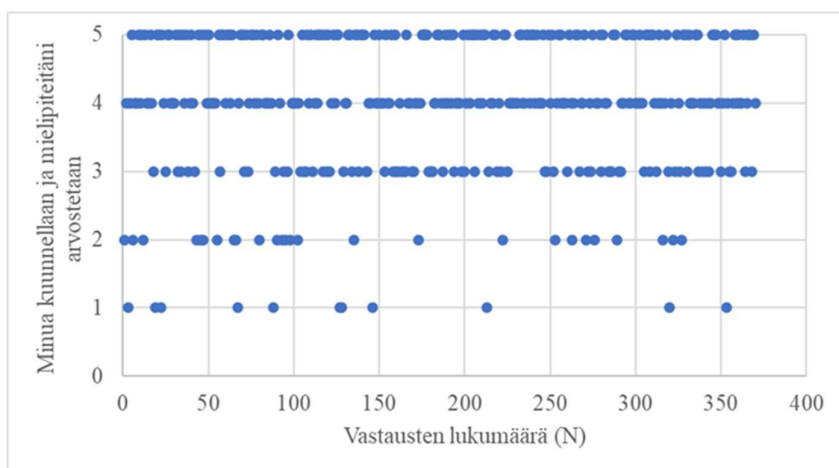


KUVIO 3. Vastaajien näkemys heidän työpaikkansa ilmapiiristä

Vastaajat kokivat vakaan ja pitkäkestoisen työsuhteen merkitykselliseksi, sillä molempien vastausten keskiarvo oli 4,6 (LIITE 3). keskihajonta vakauden osalta oli 0,76, ja pitkäkestoisuutta koskevien vastausten osalta 0,65. Naiset arvostivat pitkäkestoista, toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta miehiä keskimäärin enemmän. Iältään 26–35-vuotiaat vastaajat kokivat muita vastaajia voimakkaammin myös erittäin tärkeäksi sen, ettei työsuhteen jatkumiseen liity merkittävää epävarmuutta. Vastaajista 82,4 prosenttia koki työsuhteensa olevan pitkäkestoinen, ja kuvaavan heidän nykyistä työsuhdettaan erittäin hyvin. Vastaajista 12,2 prosenttia koki tämän vastaava heidän työsuhdettaan hyvin. Työkokemukseen 0–2-vuotta ilmoittaneet vastaajat olivat keskimääräistä epävarmempia tästä asiasta. Kaikista vastaajista 61,1 prosenttia koki työsuhteen olevan vakaalla pohjalla, ja kuvaavan heidän työsuhdettaan erittäin hyvin, ja 24,9 prosenttia vastaajista hyvin. Kaiken kaikkiaan vastausten keskiarvo oli 4,4 (LIITE 4) keskihajonnalla 0,92. Vastaajat, joilla oli työkokemusta 0–2-vuotta, olivat muita vastaajia keskimääräistä epävarmempia työsuhteensa jatkuvuudesta.

Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön osoittautuivat myös tärkeiksi vastausten keskiarvon ollessa 4,6 (LIITE 3) keskihajonnalla 0,60. Tilitoimistoalan ammattilaiset kokivat vastaustensa perusteella tulevansa melko hyvin kuulluiksi työpaikoillaan. He kokivat mielipiteilleen annettavan myös arvoa työpaikallaan, vastausten keskiarvon ollessa 3,9 (LIITE 4) ja keskihajonnan 1,05. Eroavaisuutta vastaajien kokemuksissa siinä kuinka hyvin he kokivat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi työyhteisössään oli, kuten vastausten keskihajontaa ilmaisevasta kuviosta 4 voidaan havaita. Kysyttäessä, kokevatko he omat vaikuttamismahdollisuutensa työhönsä hyväksi, vastausten keskiarvo oli 3,7 (LIITE 4) eli melko hyvä. Hajontaa vastauksissa toki esiintyi jonkin verran, keskihajonnan ollessa 1,05. Alan virallista

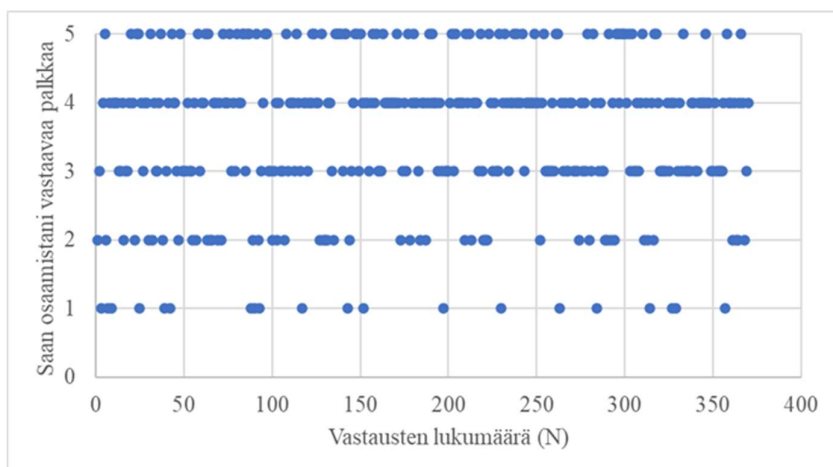
koulutusta vailla olevat vastaajat kokivat vaikuttamismahdollisuutensa omaan työhönsä muita heikommiksi. Tämä ilmenee vastausten keskiarvon ollessa vain 3,0. Vastaajista alle kolme vuotta alalla työskennelleet työntekijät kokivat vaikuttamismahdollisuutensa muita vastaajia keskimäärin heikommiksi vastausten keskiarvon ollessa 3,5. Tyytyväisimpiä vaikuttamismahdollisuuksiinsa olivat esihenkilöinä toimivat vastaajat, joiden vastausten keskiarvo oli 4,2. Vastaajat, jotka ilmoittivat viihtyvänsä nykyisissä työtehtävissään erinomaisesti, kokivat vaikuttamismahdollisuutensa muita vastaajia paremmiksi. Heikommin työssään viihtyvät vastaajat niin ikään kokivat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä keskimääräistä vähäisemmiksi.



KUVIO 4. Tutkittavien kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemus työyhteisössä

Vastaajat pitivät työnantajan vastuullista ja oikeudenmukaista toimintaa melko yksimielisesti tärkeänä, kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 4,5 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,67. Naiset pitivät vastuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta miesvastaajia tärkeämpänä. Vastaajat kokivat työnantajan kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti iästä, koulutustausta tai sukupuoli-identiteetistä riippumatta. Keskimääräistä erimielisempiä oikeudenmukaista kohtelua koskevan väittämän kanssa olivat ne vastaajat, jotka viihtyivät nykyisissä työtehtävissään huonosti, melko huonosti tai kohtalaisesti. Näissä vastaajaryhmissä vastausten keskiarvo vaihteli 2,5 ja 3,5 välillä, sen ollessa kaikkien vastausten osalta 4,0 (LIITE 3). Keskihajonta vastauksissa oli 1,03. Toisena ääripäänä saman kysymyksen kohdalla on esitettävä työssään erittäin hyvin viihtyvien vastaajien ryhmä. Vastaajaryhmän keskiarvoksi muodostui 4,7, josta 73,3 prosenttia koki väittämän heidän oikeudenmukaisesta kohtelustaan sopivan työsuhteeseensa erittäin hyvin.

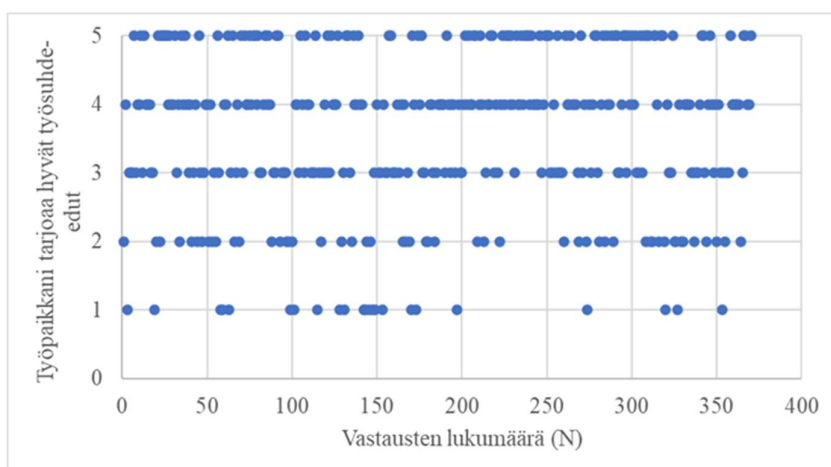
Palkkaus nousi vastausten perusteella yksimielisesti hyvin merkitykselliseksi asiaksi. Keskiarvo palkkauksen osalta oli 4,5 (LIITE 3) ja keskihajonta 0,65. Naiset pitivät palkkaa jonkin verran tärkeämpänä asiana kuin miehet. Naisten keskiarvo palkan merkityksen arvioinnissa oli 4,5 miesten keskiarvon ollessa 4,2. Palkkauksen tärkeäksi kokeneet vastaajat arvostivat myös muita rahana maksettavia palkki-  
oita kuten bonuksia. Bonuksien ohella he arvostivat myös rahan lisäksi rahanarvoisia etuja kuten luontoisetuja ja erilaisia muistamisia sekä palkintoja. (LIITE 1.) Tiedusteltaessa vastaajilta heidän koke-  
mustaan siitä, vastaako heidän palkkansa heidän osaamistaan vastausten keskiarvo oli 3,5 (LIITE 4) eli melko hyvä, mutta keskihajonta oli huomionarvoisesti 1,12 eli jonkin verran keskenään eriäviä näke-  
myksiä tutkittavien keskuudessa asiasta esiintyi kuten vastausten keskihajontaa ilmentävästä kuviosta 5 on mahdollista havaita. Keskimääräistä tyytyväisempiä palkkaansa olivat ne, joilla työkokemusta oli alalta yli 10 vuotta keskiarvolla 3,7 sekä vastaajat, jotka olivat suorittaneet KLT- tai PHT-tutkinnon. Sen sijaan keskimääräistä tyytymättömämpiä palkkaansa olivat työntekijät, joilla alalta oli työko-  
ke-  
musvuosia 0–2 vuotta.



KUVIO 5. Tutkittavien tyytyväisyys palkkaukseensa

Bonukset ja muut rahallisen palkitsemisen keinot koettiin jonkin verran tärkeiksi vastausten keskiarvon ollessa 3,8 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,94. Luontoisedut koettiin samoin jonkin verran tärkeinä vastausten keskiarvon ollessa 3,6 (LIITE 3) sekä keskihajonnan 0,99. Asemakseen työntekijän roolin ilmoittaneet arvostivat luontoisetuja muita vastaajia enemmän. Myös lahjat, muistamiset ja palkinnot koettiin luonteeltaan vastaajien keskuudessa jonkin verran tärkeinä, keskiarvon ollessa 3,6 (LIITE 3) sekä keskihajonnan 0,94. Näitä muistamisia, lahjoja ja palkintoja naiset arvostivat miehiä enemmän. Vastaajien ikäryhmistä nuorimmat eli alle 26-vuotiaat arvostivat niin ikään lahjoja ja muistamisia muita vastaajaryhmiä enemmän. Yhteiset virkistystilaisuudet koettiin samoin jonkin verran tärkeiksi

keskiarvon ollessa 3,5 (LIITE 3) ja keskihajonnan 1,09. Nuorimmat vastaajat, ikäryhmältään alle 26-vuotiaat, arvostivat yhteisiä virkistystilaisuuksia kaiken ikäisistä vastaajista eniten. Työntekijät kaiken kaikkiaan kokivat työsuhte-etunsa melko hyviksi keskiarvolla 3,6 (LIITE 4) toki keskihajonta vastauksissa oli 1,09 eli hajontaa esiintyi vastauksissa kuten kuviosta 6 on myös mahdollista havaita. Näiden vastausten pohjalta voidaan todeta vastaajien olleen työsuhte-etuihinsa palkkaustaan tyytyväisempiä. Työsuhte-etuihinsa keskimääräistä tyytyväisempiä olivat esihenkilöt vastausten keskiarvolla 3,9. Nykyisten työtehtäviensä parissa viihtyvien vastaajien keskiarvo oli myös huomioitavalla tasolla 4,2.

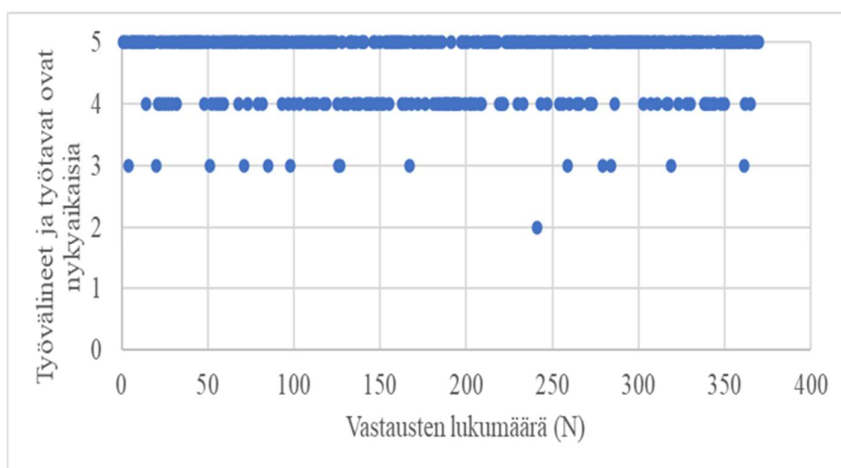


KUVIO 6. Tutkittavien tyytyväisyys työsuhte-etuihinsa

Tiedusteltaessa vastaajilta, miten tärkeänä he pitävät työpaikan sijaintia kodin läheisyydessä, tai hyvien kulkuyhteyksien päässä, tätä pidettiin jonkin verran tärkeänä. Keskiarvolla 3,8, jonka keskihajonta oli 0,97. Työpaikan sijainnille annettiin siis jonkin verran arvoa, mutta sitä ei nostettu tärkeimpien asioiden joukkoon. Jonkin verran sijaintia enemmän tutkittavat arvostivat mahdollisuutta etätööhön. (LIITE 3.) Vastaajat olivat pääasiallisesti sitä mieltä, että heidän työpaikkansa sijainti on heille sopiva. Vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet työpaikkansa sijainnin hyvien kulkuyhteyksien päässä tai lähellä kotia olevan heille tärkeää tai erittäin tärkeää, olivat myös vastauksissaan kaikista tyytyväisimpiä nykyisen työpaikkansa sijaintiin. Työpaikan sijainnin ohella myös työpisteiden viihtyisyyttä pidettiin jonkin verran tärkeänä keskiarvolla 3,9 (LIITE 3), ja keskihajonnalla 0,91. Vastausten perusteella suurin osa tilitoimistoalan ammattilaisista tuntuisi kokevan työpisteensä ainakin melko viihtyisänä, tai peräti viihtyisänä, vastausten keskiarvon ollessa 4,0 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,91.



Erityisesti ne tutkittavat, jotka arvostivat viihtyisiä toimitiloja, arvostivat myös ergonomisia työvälineitä sekä moderneja työvälineitä ja työtapoja (LIITE 1). Vastaajat kokivat ergonomisten työvälineiden olevan tärkeitä keskiarvolla 4,4 (LIITE 3) ja keskihajonnalla 0,75. Työvälineiden ergonomisuuteen ja ajanmukaisuuteen oltiin vastaajien keskuudessa yleisesti ottaen tyytyväisiä vastausten keskiarvon ollessa 4,2 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,92. Ikäryhmistä 26–35-vuotiaat vastaajat suhtautuivat muita ikäryhmiä kriittisemmin työvälineidensä ergonomisuuteen, keskiarvolla 4,0. Myös edellä mainittu työvälineiden ja työmenetelmien nykyaikaisuus nousi kärkeen tärkeäksi koettujen asioiden vertailussa keskiarvolla 4,7 (LIITE 3). Tämän koki tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi suurin osa vastaajista kuten keskihajontaa havainnollistavasta kuviosta 7 on havaittavissa. Kuvan osoittaman vastausten keskihajonta oli vain 0,57.



KUVIO 7. Työvälineiden ja työmenetelmien nykyaikaisuuden merkitys työsuhteessa

Työskentelyä tiimissä pidettiin yleisesti ottaen vastaajien keskuudessa jonkin verran tärkeänä, keskiarvon ollessa 3,5 (LIITE 3). Vastaajien näkemyksissä oli kuitenkin eroavaisuuksia keskihajonnan ollessa 0,98. Erityisesti tiimityöskentelyä tärkeänä itselleen pitivät vastaajat, joilla työkokemusta alalta oli vielä verraten vähän, 0–2 vuotta. Matalin keskiarvo oli vastaajilla, joilla työvuosia takana oli jo yli kymmenen. Tutkittavat, jotka olivat kokeneet työskentelyn tiimissä olevan heille tärkeää, olivat myös kokeneet ammattitaitoiset kollegat keskimääräistä tärkeämmiksi heille. Naiset kokivat miehiä tärkeämpänä kollegoiden ammattitaidon merkityksen, sillä naisvastaajien keskiarvo oli 4,4, kun miesvastaajilla se oli 4,1. Vastaajat arvostivat kollegoiden tarjoamaa apua, ja kokivat saavansa sitä hyvin vastausten keskiarvon ollessa 4,2 (LIITE 4) ja keskihajonnan 1,00. Vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet viihtyvänsä nykyisessä työsuhteessaan erittäin huonosti, huonosti tai kohtalaisesti arvioivat saavansa kollegoiltaan heikommin apua kuin ne, jotka ilmoittivat viihtyvänsä työssään melko hyvin tai erittäin hyvin. Vaikka

varsinainen tiimityöskentely arvioitiinkin vastaajien kesken vain jonkin verran tärkeäksi, kollegoiden ammattitaito sen sijaan arvostettiin hyvin korkealle, vastausten keskiarvon ollessa 4,4 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,71. Näin ollen lienee aiheellista todeta, että ammattitaitoiset kollegat, ja heiltä saatavilla oleva apu ovat tärkeitä tekijöitä tilitoimistoalan henkilöstön työssä viihtymisen, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta.

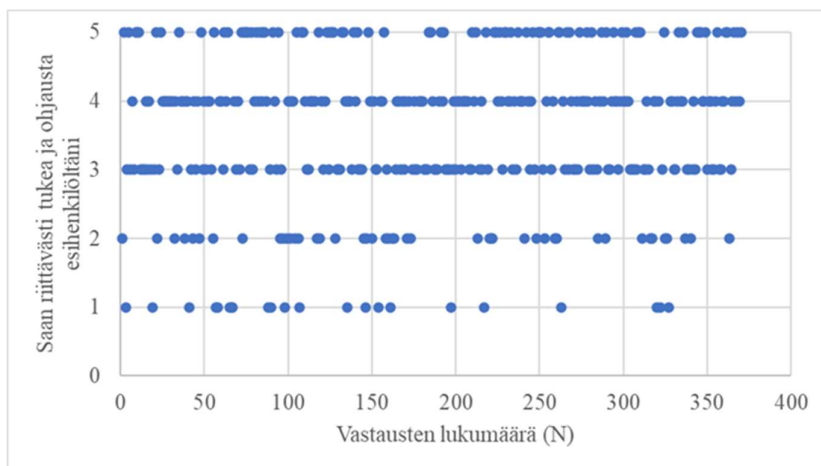
Monipuoliset ja tarpeeksi haastavat työtehtävät saivat vastaajilta keskiarvon 4,3 (LIITE 3) keskihajonnalla 0,74, joka teki niistä myös työssä viihtymisen kannalta tärkeitä. Erityisesti 36–45-vuotiaiden vastaajien ikäryhmä piti monipuolisuutta ja haastavuutta keskimääristä tärkeämpänä asiana. Yli 55-vuotiaat vastaajat eivät sen sijaan kokeneet työtehtävien monipuolisuutta ja haastavuutta yhtä usein niin tärkeänä kuin vastaajat keskimäärin. Koulutustaustaltaan erityisesti ylemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneet arvostivat työtehtävien monipuolisuutta ja haasteellisuutta muita enemmän, heidän vastaustensa keskiarvon ollessa 4,5. Muista vastaajista poiketen, peräti 65,1 prosenttia kaikista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista vastaajista, piti asiaa erittäin tärkeänä.

Vastaajat antamiensa vastausten perusteella kokivat, että heidän työsuhteessaan heidän osaamiseensa luotetaan keskiarvon ollessa 4,2 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,87. Tutkittavat olivat myös tyytyväisiä työtehtäviensä monipuolisuuteen vastausten keskiarvon ollessa 4,2 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,83. Ne vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet viihtyvänsä nykyisissä työtehtävissään melko huonosti tai kohtalaisesti, olivat muita vastaajia useammin kokeneet, ettei kuvaus monipuolisista työtehtävistä sovi heidän työnkuvaansa ja näin ollen heidän vastaustensa keskiarvo oli muita vastaajia alempi. Sen sijaan työssään erittäin hyvin viihtyvät olivat myös muita vastaajia useammin vastanneet kuvauksen työtehtävien monipuolisuudesta sopivan heidän työhönsä erittäin hyvin.

Tutkittavat arvostivat kouluttautumismahdollisuuksia ja kokivat ne pääsääntöisesti tärkeinä vastausten keskiarvon ollessa 4,3 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,81. Naisvastaajista 52,3 prosenttia piti kouluttautumismahdollisuuksia erittäin tärkeänä, vastaavan näkemyksen asiasta jakoi 25 prosenttia miesvastaajista. Myös ylemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneet tai sitä parhaillaan suorittavat erottuivat vastauksillaan kaikkien vastausten keskiarvosta, sillä tähän ryhmään kuuluvien vastauksien keskiarvo oli 4,6. Kaikkiaan 65,1 prosenttia ylemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneista vastaajista piti kouluttautumismahdollisuuksia työsuhteessa heille erittäin tärkeänä asiana. Vastaajat, jotka arvostivat kouluttautumismahdollisuuksia, kokivat myös etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet itselleen tärkeiksi (LIITE 1).

Palautteen saamista omasta työstä pidettiin jonkin verran tärkeänä vastausten keskiarvon ollessa 3,7 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,89. Palautteen saamista työstään arvostivat erityisesti nuoremmat vastaajat. Myös ne, jotka olivat ilmoittaneet vaihtaneensa työpaikkaa viimeisen 12 kuukauden aikana olivat vastanneet palautteen saamisen olevan heille erittäin tärkeää. Tiedusteltaessa siitä, kokevatko vastaajat saavansa riittävästi palautetta työstään vastausten keskiarvoksi muodostui 3,2 (LIITE 4), keskihajonnan ollessa 1,03. Vastaajat, joilla työkokemusvuosia oli takanaan alle viisi, vastasivat keskimäärin saavansa palautetta melko vähän eli näiden vastaajaryhmien keskiarvoksi muodostui alle 3,0. Myös palautteen saamisen kokivat nämä vastaajaryhmät keskimääräistä tärkeämmiksi.

Tutkittavat kokivat työnsä riittävän haastavaksi ja tunsivat saavansa tarpeeksi mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä oman osaamisensa kehittämiseen, vastausten keskiarvon ollessa 4,1 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,90. Vastaajista ne, joilla ei ollut alan virallista koulutusta sekä oppisopimuskoulutuksen suorittaneet tutkittavat kokivat mahdollisuutensa osaamisensa kehittämiseen muita heikommiksi. Vastaajien joukosta näkyi myös selkeästi työkokemusvuosien mukanaan tuoma varmuus omasta osaamisesta. Siinä missä alle kolme vuotta työkokemusta omaavien näkemys työtehtäviensä sopimisesta heidän omaan osaamiseensa ylsi melko hyvään keskiarvoon 3,7, yli kymmenen vuotta alalla toimineet saivat keskiarvoksi vastauksissa hyvän 4,1. Vastaajat kokivatkin, että heidän työtehtäviensä oppiminen vaatii perehtymistä. Perehdytyksen riittävydestä kysyttäessä keskiarvoksi muodostui 3,5 (LIITE 4) keskihajonnalla 1,12. Keskimääräistä tyytymättömämpiä saamaansa perehdytykseen ilmoittivat olevansa vastaajat, joilla työkokemusvuosia takanaan oli 0–2-vuotta. Heidän vastaustensa keskiarvoksi muodostuikin 3,1. Tämä vastaajien ryhmä myös erottui vastauksissaan keskimääräistä alemmalla keskiarvolla kysyttäessä tutkittavilta näkemystä siitä, saavatko he riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöiltään. Tämän vastaajaryhmän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,2 kun kaikkien vastausten keskiarvo tämän kysymyksen vastauksissa oli 3,5 (LIITE 4) keskihajonnalla 1,15. Tuloksista ja vastausten keskihajontaa kuvaavasta kuviosta 8 päätellen myös tässä asiassa on tutkittavien keskuudessa toisistaan eroavia kokemuksia. Näiden havaintojen pohjalta olisikin aiheellista tarkastella sitä, tarjotaanko työuraansa alalla aloitteleville tilitoimistoalan työntekijöille riittävästi perehdytystä sekä saavatko tukea ja ohjausta esihenkilöiltään siinä määrin, kun he sitä kaipaisivat.

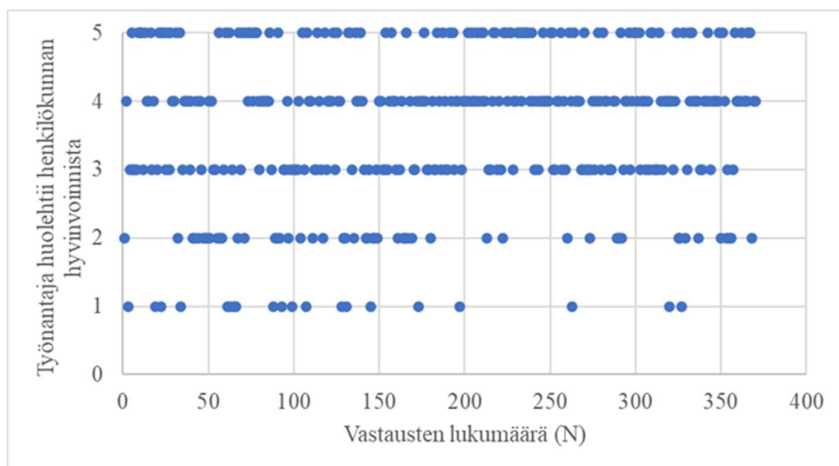


KUVIO 8. Tutkittavien tyytyväisyys esihenkilöltään saamaansa tukeen ja ohjaukseen

Mahdollisuus työskennellä omien eettisten arvojen mukaisesti koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi, sillä kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,3 (LIITE 3) ja keskihajonta 0,83. Naisvastaajat pitivät mahdollisuutta eettiseen työskentelytapaan miehiä tärkeämpänä. Vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet viihtyvänsä nykyisessä työssään huonosti tai melko huonosti, olivat kokeneet keskimääräistä useammin pitävänsä mahdollisuutta eettiseen työhön erittäin tärkeänä. Niistä vastaajista, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaansa viimeisen 12 kuukauden aikana peräti 60,2 prosenttia koki eettisen työskentelytavan heille erittäin tärkeänä, kuin se keskimäärin vastaajista oli 49,2 prosentille yhtä tärkeää. Yleisesti ottaen vastaajat kokivat, että he saavat työskennellä omien arvojensa mukaisesti nykyisessä työsuhteessaan vastausten keskiarvon ollessa 4,1 (LIITE 4) ja keskihajonnan 0,94. Kuitenkin vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet viihtyvänsä nykyisten työtehtäviensä parissa huonosti tai melko huonosti olivat kokeneet väittämän pitävän paikkansa merkittävästi muita vastaajia heikommin samoin kuin vastaajat, joilla ei ollut alan virallista koulutusta.

Matalahierarkkinen organisaatio oli vastaajille yleisesti ottaen tärkeä, sillä kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,2 (LIITE 3) ja keskihajonta 0,83. Naisvastaajat arvostivat matalahierarkkista organisaatiota miehiä enemmän. Naisvastaajien keskiarvo oli 4,3 kun se miehillä oli 3,9. Ammattitaitoinen johtaminen oli tärkeäksi koettujen asioiden kärjessä keskiarvolla 4,7 (LIITE 3) keskihajonnan vastauksissa ollessa 0,61. Vastaajat, jotka kokivat ammattitaitoisen johtamisen tärkeänä, arvostivat myös avointa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä (LIITE 1). Näin onkin luonnollista todeta, että ammattitaitoisen johtamisen ohella myös johdon ja esihenkilöiden helppo lähestyttävyyden sekä avoin viestiminen organisaation asioista koettiin tutkittavien keskuudessa tärkeäksi. Avointa viestimistä arvostivat erityisesti naisvastaajat, joista peräti 53,2 prosenttia piti asiaa erittäin tärkeänä. Miesvastaajien keskuudessa

vastaava luku oli 38,9 prosenttia, kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 4,4 (LIITE 3) ja keskihajonnan 0,76. Kysyttäessä vastaajien näkemystä nykyisen työpaikan esihenkilöiden sekä johdon lähestyttävyydestä koettiin sen olevan hyvällä tasolla sillä vastausten keskiarvoksi muodostui 4,1 (LIITE 4) keskihajonnan ollessa 1,05. Vastaajat kokivat, että heidän työpaikoillaan esihenkilöt ja työntekijät haluavat menestyä yhdessä ja että erilaisiin ristiriitatilanteisiin puututaan ja ne selvitetään. Keskimääräistä vahvemmin yhteiseen haluun menestyä uskoivat ne vastaajat, jotka myös viihtyivät työssään hyvin sekä esihenkilöt, joiden vastausten keskiarvo oli hyvä 4,2. Kaikkien vastausten keskiarvo kysymykseen oli melko hyvä 3,8 ja keskihajonta 1,08. Tiedustellessa vastaajilta heidän näkemyksiään siitä huolehtiiko työnantaja henkilökuntansa hyvinvoinnista vastausten keskiarvo oli 3,6 eli melko hyvä (LIITE 3) keskihajonnan ollessa 1,15. Kuten vastausten keskihajontaa esittävästä kuvioista 9 ja keskihajonnan arvosta käy ilmi, vastaajilla oli asiasta keskenään eriäviä näkemyksiä.



KUVIO 9. Tutkittavien kokemus siitä huolehtiiko työnantaja henkilökuntansa hyvinvoinnista

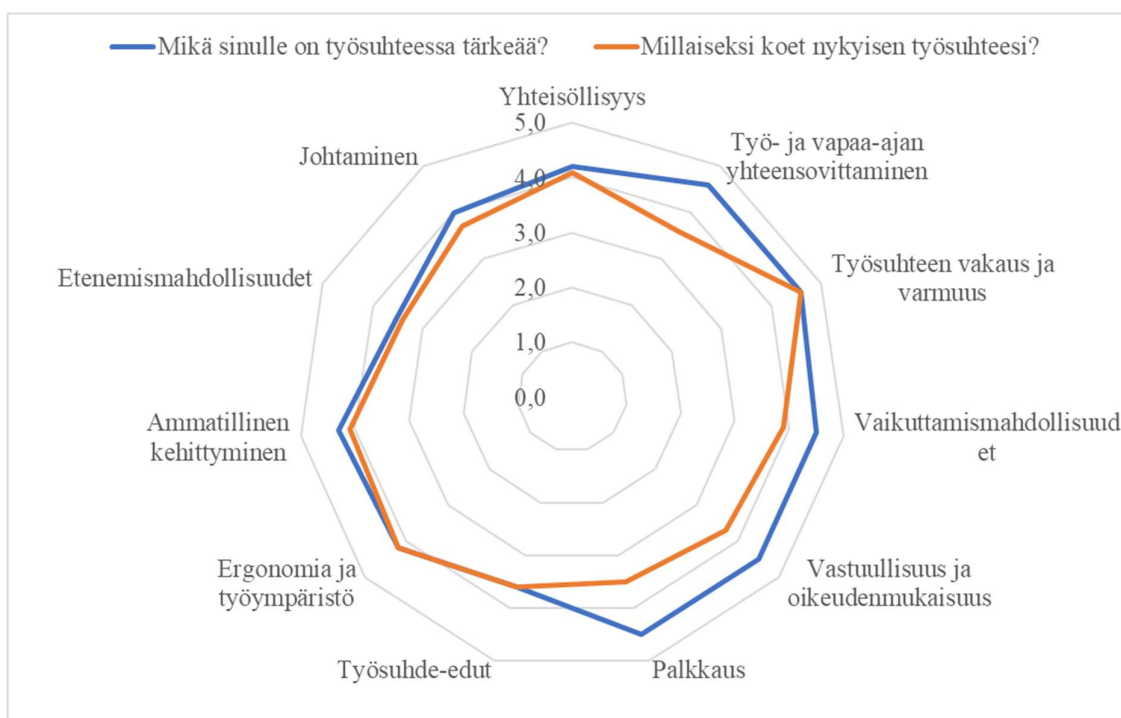
Tilitoimistoalan ammattilaiset pitivät etenemismahdollisuuksia melko tärkeinä vastausten keskiarvon ollessa 3,9 (LIITE 3) ja keskihajonnan 1,03. Vastaajat, jotka kokivat etenemismahdollisuudet tärkeiksi, arvostivat myös kouluttautumisen- ja verkostoitumismahdollisuuksia (LIITE 1). Erityisesti alle 26-vuotiaiden sekä 26–35-vuotiaiden ikäryhmiin kuuluvat vastaajat arvostivat etenemismahdollisuuksia keskimääräistä enemmän. Etenemismahdollisuudet urallaan he kokevatkin melko hyväksi kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 3,3 (LIITE 4) ja keskihajonnan 1,18. Samoin kokivat vastaajat, jotka jo valmiiksi ilmoittivat toimivansa esihenkilöasemassa, heidän vastaustensa keskiarvo oli 3,7. Myös vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet suorittaneensa jonkin Taloushallintoliiton asiantuntijatutkinnoista PHT, KLT tai TNT, uskoivat omaan etenemismahdollisuksiinsa keskimääräistä enemmän. Mahdollisuutta verkostoitua pidettiin uralla etenemisen ohella jonkin verran tärkeänä vastausten keskiarvon ollessa 3,4

(LIITE 3) ja keskihajonnan 1,0. Verkostoitumismahdollisuuksia eniten arvostivat työssään 0–2 vuotta olleet vastaajat, kun taas alalla yli 10 vuotta olleet kokivat ne muita vastaajia keskimäärin vähemmän tärkeäksi. Mahdollisuudet verkostoitua työssä myös koettiin melko hyvinä keskiarvolla 3,4 (LIITE 4) ja keskihajonnalla 1,08. Keskimääräistä heikommaksi verkostoitumismahdollisuutensa kokevat ne, joilla työkokemusvuosia takanaan oli alle kolme. Esihenkilöasemassa toimivat vastaajat taas kokivat verkostoitumismahdollisuutensa muita vastaajia paremmiksi.

Vastaajat kokivat työnantajan maineikkuuden ja tunnettuuden vain vähän tärkeäksi vastausten keskiarvon ollessa 2,9 (LIITE 3) ja keskihajonnan 1,13. Vastaajat olivat kuitenkin melko yksimielisiä heidän työnantajansa hyvästä maineesta, sillä vastausten keskiarvo oli 4,0 (LIITE 4) ja keskihajonta 0,98. Keskimääräistä positiivisemmin työnantajansa maineeseen suhtautuivat alalla yli 10 vuotta työskennelleet. Myös vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet viimeisen 12 kuukauden aikana työpaikan vaihtamista kokivat työnantajansa keskimääräistä hyvämaineisemmaksi. Tutkittavat, jotka arvostivat työnantajansa maineikkuutta ja tunnettuutta, kokivat myös työnantajansa edelläkävijyyden tärkeäksi asiaksi (LIITE 1). Vastaajat olivat melko todennäköisesti valmiita suosittelemaan nykyistä työpaikkaansa kollegoilleen vastausten keskiarvon ollessa tähän kysymykseen 3,9 (LIITE 4) ja keskihajonnan 1,23.

## 6.2 Tulosten korrelaatiomatriisi

Verratessa aineiston pohjalta tehtyjä havaintoja tutkittavien henkilökohtaisista arvostuksenkohteista sekä vastanneiden kokemuksia asioiden käytännön toteutumisesta heidän työsuhteissaan voidaan huomata, että eri osa-alueet vastaavat hieman eriävissä määrin toteutumiseltaan ja tutkittavien ilmoittamilta arvoiltaan toisiaan, kuten kuviosta 10 on myös mahdollista havaita. Eniten eroavaisuutta tutkittavien arvostuksen ja toteuman välisissä arvoissa esiintyy työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, vaikuttamismahdollisuuksien, vastuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä palkkauksen osa-alueilla. Sen sijaan erityisen hyvin vastaajien arvostuksen kohteet ja niiden toteutuminen käytännön työelämässä vastaavat toisiaan yhteisöllisyyden, työsuhde-etujen, etenemismahdollisuuksien sekä ergonomian ja työympäristön osa-alueilla. Tämän lisäksi hyvin lähellä toisiaan tutkittavien arvostuksen kohteet ja niiden toteutuminen ovat johtamisen sekä ammatillisen kehittymisen osa-alueilla.



KUVIO 10. Mitkä asiat vastaajat kokivat työsuhteessaan tärkeiksi ja millaiseksi he kokivat nykyisen työsuhteensa

Yhteisöllisyys, kuten positiivinen ilmapiiri työyhteisössä, omat asiakkuudet sekä tiimityöskentely koettiin tärkeinä ja niiden nähtiin toteutuvan lähes toivotulla tavalla työsuhteissa (KUVIO 10). Kuten tutkimustuloksissakin jo aiemmin todettiin, erityisesti positiivinen ilmapiiri koettiin vastaajien keskuudessa yksimielisesti tärkeimpänä yksittäisenä asiana työsuhteessa ja yleisesti ottaen tutkittavat kokivat ilmapiirin työyhteisössään olevan hyvällä tasolla (LIITE 3) (LIITE 4) (KUVIO 1) (KUVIO 3). Kokeumuksella hyvän työilmapiirin kanssa oli voimakas positiivinen lineaarinen yhteys sen kanssa kokivatko tutkittavat työnantajan, esihenkilöiden ja työntekijöiden haluavan menestyä yhdessä ( $r=0,70$ ,  $p$ -arvo  $0$ ), kokivatko he kohtelunsa oikeudenmukaiseksi ( $r=0,70$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ), miten valmiita he olivat suosittelemaan työpaikkaansa kollegoilleen ( $r=0,67$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ), miten hyvin he kokivat työnantajan huolehtivan henkilökuntansa hyvinvoinnista ( $r=0,67$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ), miten hyvin he kokivat tulevansa kuuluisiksi ja arvostetuiksi työyhteisössään ( $r=0,67$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ), miten helposti lähestyttäviksi he esihenkilöt ja johtajat kokivat ( $r=0,65$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ) sekä miten hyvin he kokivat erilaisiin ristiriitatilanteisiin puututtavan ( $r=0,63$ ,  $p$ -arvo  $=0$ ). Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että hyvällä työilmapiirillä on yhteys sujuvaan vuorovaikutukseen, yhteisölliseen tavoitteellisuuteen, oikeudenmukaisuuden kokemukseen, haluun suositella työpaikkaa sekä siihen miten työnantajan koettiin suhtautuvan työyhteisön hyvinvointiin. Havainnot ovat yhteneväisiä Strawin ym. (2013, 90) sekä Salosen (2017, 179) näkemysten kanssa siitä miten positiivinen yhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat sidoksissa työhyvinvointiin ja

suoriutumiseen. Salonen (2017, 155, 179) myös korottaa erityisesti lämminhenkisen ja kannustavan sekä yhtenäisyyden tunteeltaan vahvan yhteisön merkitystä henkilöstön sitoutumiseen ja henkiseen turvallisuuden tunteeseen sekä toteaa sen myös tukevan niin yksilöiden fyysistä kuin psyykkistäkin hyvinvointia.

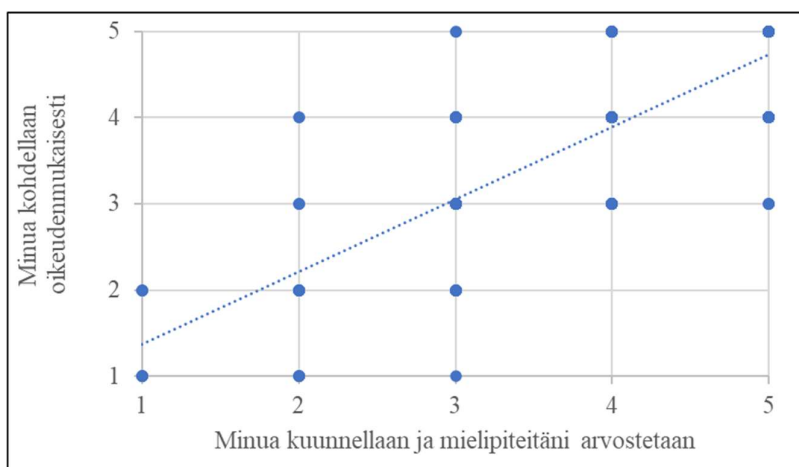
Työn ja vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen ja siihen liittyen liukuva työaika sekä etätömahdollisuus koettiin vastaajien keskuudessa myös melko yksimielisesti tärkeiksi asioiksi. Tutkittavat kokivat työn ja vapaa-ajan helpon yhteensovittamisen heti positiivisen ilmapiirin jälkeen liukuvan työajan ohella tärkeimmäksi asiaksi (LITE 3). Valitettavasti tutkittavat kokivat, ettei työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toteutunut aivan yhtä hyvin kuin he toivoisivat (KUVIO 10). Kuitenkin vastaajien kokemuksissa oli eroavaisuutta, sillä tulosten keskihajonta oli 1,09. Tämä merkitsee sitä, että osa tutkittavista koki työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistuvan varsin hyvin, kun osa vastaajista koki samaisen asian haasteellisemmaksi. Kokemus siitä miten tutkittava tunsi työn ja vapaa-ajan yhdistämisen elämässään onnistuvan oli voimakas lineaarinen yhteys töistä palautumisen ( $r=0,76$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) ja sopivan työmäärän ( $r=0,67$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) kanssa (LIITE 2). Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä Hakosen ja Nylanderin (2015, 35–37) esittämien havaintojen kanssa siitä, miten erilaisilla joustoilla työnteossa voidaan parantaa paitsi henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä myös samalla tukea heidän hyvinvointiaan sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Työsuhteen vakaus, varmuus ja pitkäkestoisuus koettiin tutkittavien keskuudessa myös melko yksimielisesti tärkeiksi asioiksi ja niiden toteutumiseen työsuhteissa oltiin pääasiallisesti hyvin tyytyväisiä. Sen sijaan vaikuttamismahdollisuuksiin kuten osallistamiseen organisaatiota tai henkilöstöä koskevaan päätöksentekoon, omaan työskentelyyn tai eettisten normistojen noudattamiseen ei oltu aivan yhtä tyytyväisiä siihen nähden, miten tärkeinä asioina ne vastaajien keskuudessa koettiin. Erityisen merkille panemisen arvoista tutkimustuloksissa oli se, että vaikuttamismahdollisuuksilla omaan työhön oli voimakas positiivinen, lineaarinen korrelaatio kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemuksen kanssa ( $r=0,62$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ). Näin ollen tutkittavien tärkeiksi kokemien asioiden ja nykyistä työsuhdetta koskevien havaintojen välillä vaikuttaisi olevan eroavaisuutta, johon mahdollisesti huomiota kiinnittämällä ja tarjoamalla mahdollisuuksia henkilöstölle itseään, työtään ja työyhteisöään koskevaan päätöksentekoon, voitaisiin samalla vaikuttaa henkilöstön arvostuksen kokemukseen. Tämä tutkimusaineiston pohjalta tehty havainto on yhteneväinen Hakosen ym. (2014, 233) esittämään näkemykseen osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksien merkityksestä työntekijöille lisäarvoa tuottavana aineettoman palkitsemisen keinona. Myös Rope ja Kettunen (2012, 97) ovat korostaneet henkilöstölle tarjottavien vaikuttamismahdollisuuksien merkitystä työmotivaation näkökulmasta.



Vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus olivat tutkittavien arvostuksen kohteissa tärkeimpien kymmenen asian joukossa (LIITE 3). Kuitenkin siinä missä vastaajat kokivat asian heille tärkeäksi, arviot työnantajan vastuulliseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan liittyvissä omaa työelämänlaatua kartoittavissa kysymyksissä olivat keskimäärin vain melko hyviä niin henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimista koskevassa arvioinnissa kuin myös työmäärään sopivuutta arvioidessa. Kuitenkin erittäin positiivinen havainto vastauksissa oli vastaajien yhteinen, hyvä kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta työsuhteessaan. (LIITE 4.) Kokemuksella oikeudenmukaisesta kohtelusta oli vahva positiivinen lineaarinen yhteys kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunteen kanssa kuten taulukosta 1 on mahdollista havaita. Kokemuksella oikeudenmukaisesta kohtelusta oli myös voimakas positiivinen lineaarinen yhteys sen kanssa millaiseksi työpaikan ilmapiiri koettiin ( $r=0,70$ ,  $p$ -arvo 0), kuinka helposti lähetettävänä vastaajat kokivat esihenkilönsä ja johdon ( $r=0,73$ ,  $p$ -arvo=0), miten valmiita tutkittavat olivat suosittelemaan kollegoilleen kyseistä työpaikkaa ( $r=0,68$ ,  $p$ -arvo=0), miten tutkittavat kokivat työpaikalla heidän osaamiseensa luotettavan ( $r=0,66$ ,  $p$ -arvo 0) sekä miten hyvin he kokivat erilaiset ristiriitatilanteet selvitettävän ( $r=0,66$ ,  $p$ -arvo=0).

TAULUKKO 1. Oikeudenmukaisuuden sekä kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemuksen lineaarinen yhteys



Kuten tutkittavien vastauksilla työilmapiiristä, myös heidän vastauksillaan oikeudenmukaisesta kohtelusta oli voimakas positiivinen lineaarinen yhteys sen kanssa millaisena nämä kokivat henkilöstön hallukkuuden menestyä yhdessä ( $r=0,65$ ,  $p$ -arvo=0), miten hyvin he kokivat saavansa tukea ja ohjausta työhönsä ( $r=0,63$ ,  $p$ -arvo=0), kuinka hyvin he ajattelivat työnantajan heidän hyvinvoinnistaan huolehtivan ( $r=0,62$ ,  $p$ -arvo=0) sekä sen kanssa miten hyvin he saivat tehdä työtä omien arvojensa mukaisesti

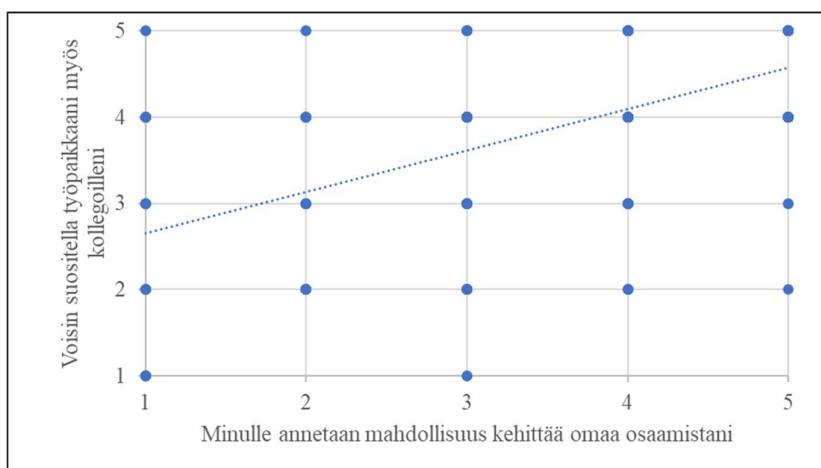
( $r=0,61$ ,  $p$ -arvo=0) (LIITE 2). Nämä vahvat positiiviset lineaariset yhteydet tutkittavien vastauksissa vastuullisuuden, oikeudenmukaisuuden, luottamuksen sekä viestinnän osa-alueilla ovat yhteneväisiä Salosen (2017, 189–190) näkemyksen kanssa siitä kuinka henkilöstön luottamus johtoon sekä esihenkilöihin perustuu kokemukselle tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, samalla tarjoten henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa ja tulla kuulluksi omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Myös Meyer ja Allen (1997, 42–56) ovat korostaneet muiden emotionaalisten prosessien ohella oikeudenmukaisuudenkokemuksen merkitystä affektiivisen sitoutumisen syntyprosessissa sekä tuoneet myös esille arvostuksenkokemuksen merkityksen tässä samaisessa yhteydessä.

Palkkaus oli kymmenenneksi tärkeimmäksi koettu asia (LIITE 3). Vaikka palkkaus ei yltänyt työsuhteessa tärkeimmiksi koettujen asioiden joukkoon tutkittavien vastauksissa, se vastasi työelämässä vähintään kaikista tutkimuksen osa-alueista tutkittavien odotuksia (KUVIO 10). Kokemuksella siitä kuinka hyvin tutkittavat kokivat palkkansa vastaavan heidän osaamistaan, oli kohtalainen positiivinen lineaarinen yhteys sen kanssa, miten tutkittavat kokivat työnantajan huolehtivan henkilöstönsä hyvinvoinnista ( $r=0,44$ ,  $p$ -arvo=0), millaisina he kokivat omat vaikuttamismahdollisuudet työhönsä ( $r=0,42$ ,  $p$ -arvo=0) sekä sen kanssa miten oikeudenmukaiseksi he kohtelunsa kokivat ( $r=0,40$ ,  $p$ -arvo=0). Nämä asioiden positiivisia lineaarisia riippuvuussuhteita osoittavat tutkimustulokset ovat yhteneväisiä Ylikorkalan ym. (2018, 55–57) sekä Bambergerin ym. (2021) esittämien näkemysten kanssa siitä kuinka rahallisessa palkitsemisessa tulee huomioida oikeudenmukaisuus, sillä palkkaepätasa-arvolla saatetaan vahingoittaa organisaatioiden sisäistä luottamusta, rehellisyyttä sekä henkilöstön yhteistyötaitoja, samalla aiheuttaen epätervettä kilpailua. Työsuhde-edut, käsittäen erilaiset luontoisedut ja ylimääräiset rahalliset palkkiot sekä muut muistamiset ja henkilöstön virkistykseen tähtäävät tilaisuudet sijoittuivat työsuhteessa tärkeäksi koettujen asioiden loppupäähän (LIITE 3). Luontoisetuihin ja muihin työsuhteetuihin vastaajat olivat varsin tyytyväisiä. Vastaajat kokivat myös ergonomian ja työympäristön olevan yhteneväisiä heidän toiveidensa ja tarpeidensa kanssa (KUVIO 10). Havainto on työmotivaation näkökulmasta suotuisa, sillä Ropen ja Kettusen (2012, 97) mukaan työpaikan ilmapiirin ja työyhteisön ohella myös fyysisillä ympäristötekijöillä on oma vaikutuksensa työtehtävien mielekkyyden kokemukseen.

Ammatillinen kehittyminen, uuden oppiminen sekä haastavat ja monipuoliset työtehtävät kuin myös monipuoliset kouluttautumismahdollisuudet kiinnostivat tutkittavia ja he arvostivatkin edellä mainittuja asioita esimerkiksi uralla etenemismahdollisuuksia enemmän (LIITE 3). Nämä havainnot ovat yhteneväisiä Sutelan ym. (2019, 111) havaintojen kanssa itsensä kehittämisen merkityksen lisääntymisestä työelämässä. Tutkittavat kokivat saavansa hyvin mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja

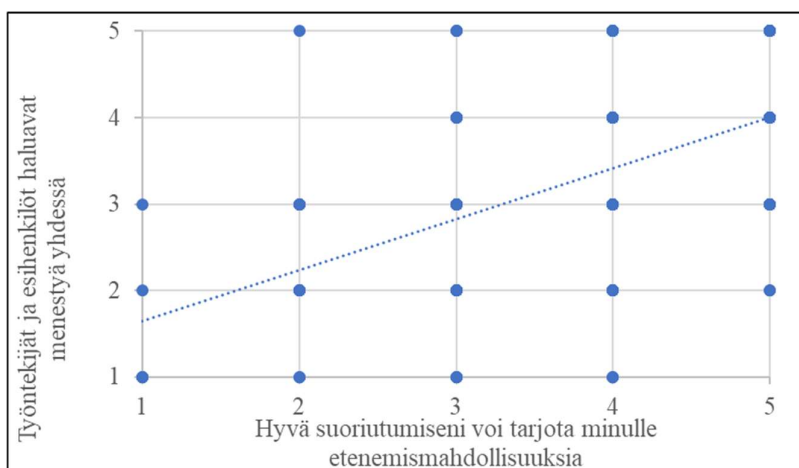
arvostivat sitä. Mahdollisuuksilla kehittää omaa osaamista oli vahva positiivinen lineaarinen yhteys sen kanssa, kuinka valmis tutkittava oli suosittelemaan työpaikkaansa kollegalleen ( $r=0,60$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) kuten taulukosta 2 voidaan myös havaita. Kokemuksella omaa osaamista vastaavista työtehtävistä oli myös kohtalainen lineaarinen positiivinen korrelaatio sen kanssa, kuinka hyvin tutkittavat kokivat työnantajan huolehtivan henkilökuntansa hyvinvoinnista ( $r=0,44$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ), tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ( $r=0,42$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) sekä miten oikeudenmukaiseksi he kokivat kohtelunsa ( $r=0,40$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ). Edellä mainitut yhteydet vahvistavat ammatillisen kehityksen ja myös oikeudenmukaisen työnjaon merkitystä osana sitouttamisen kokonaisuutta.

TAULUKKO 2. Kehittymismahdollisuuksien sekä työpaikan suosittelamisen lineaarinen yhteys



Etenemismahdollisuudet työssä sijoittuivat vähemmän tärkeimpien asioiden joukkoon tutkimuksessa (LIITE 3). Tästä huolimatta myös kiinnostusta etenemiseen uralla löytyi tutkittavien keskuudesta. Kokemuksilla etenemismahdollisuuksista oli kohtalainen lineaarinen yhteys kokemukseen siitä, millainen mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan tutkittaville annettiin ( $r=0,58$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) sekä sen kanssa millaiseksi työntekijöiden ja esihenkilöiden halu menestyä yhdessä koettiin ( $r=0,54$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) kuten taulukosta 3 voidaan myös havaita. Halu suositella työpaikkaa kollegoille muodosti positiivisen kohtalaisen lineaarisen yhteyden ( $r=0,51$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) etenemismahdollisuuksien kanssa. Tulokset ovat yhteneväisiä Kauhasen (2015, 121) näkemyksen kanssa siitä kuinka kannustamalla henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan sitoutetaan hyviä työntekijöitä luomalla heille urapolkuja, jotka samalla auttavat organisaatiota menestymään myös tulevaisuudessa. Meyer ja Allen (1997, 56–58) ovat samalla tavoin korostaneet organisaatioon sitoutumisen jatkuvuusperusteisen ulottuvuuden rakentuvan näille organisaatioon kuulumisen eduille, joita etenemismahdollisuudet edustavat.

TAULUKKO 3. Henkilöstön halun menestyä yhdessä sekä etenemismahdollisuuksien lineaarinen yhteys



Ammattitaitoinen johtaminen nousi tärkeiden asioiden joukossa sijalle neljä (LIITE 3) ja yksimielisyys asian merkityksellisyydestä oli selkeästi havaittavissa keskihajonnan jäädessä melko matalalle tasolle. Johtamiseen liittyvien asioiden oli siis koettu keskimäärin olevan tutkittaville tärkeitä (LIITE 3) ja johtamisen onnistumiseen omaa työsuhdetta mittaavissa kysymyksissä oltiin melko tyytyväisiä (LIITE 4). Kiinnittämällä erityistä huomiota johtamiseen voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön kokemukseen työpaikastaan ja työstään sekä työyhteisöstään. Tätä ajatusta tukevat selvästi tulokset esihenkilön ja johtajien lähestyttävyydestä, joilla oli voimakas positiivinen lineaarinen yhteys niin tutkittavien oikeudenmukaisen kohtelun kokemuksen ( $r=0,73$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ), yhteisen menestymishalun ( $r=0,69$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) kuin myös sen kanssa miten valmiita nykyistä työpaikkaa oltiin suosittelemaan kollegoille ( $r=0,73$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ).

Johdon ja esihenkilöiden lähestyttävyyden kanssa muodostui vahva lineaarinen positiivinen yhteys niin tutkittavien kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunteen kanssa ( $r=0,67$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) kuin myös työpaikalla koetun ilmapiirin kanssa ( $r=0,65$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ). Havainto liittyen arvostetuksi tulemiseen sekä hyvään ilmapiiriin on yhteneväinen Kuuselan (2013, 41–43) näkemykseen siitä kuinka hyvän vuorovaikutuksen taustalla on organisaation avoin ilmapiiri, jossa kaikkien mielipiteille ja näkemyksille annetaan mahdollisuus päästä esille ja niihin suhtaudutaan kunnioittavasti. Tutkimustulokset myös viittaavat johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen joka Haapalan ja Lehtipuun (2021, 171) mukaan syntyy silloin kun vuorovaikutus ja viestintä osapuolten välillä toimii. Straw ym. (2013, 87–88) ovat puolestaan luonnehtineet helpon lähestyttävyyden olevan avaintekijä onnistuneen vuorovaikutuksen

syntyyn. Tämä sama havainto voidaan tehdä tutkimusaineiston pohjalta laskettuja korrelaatiokertoimia tarkastelemalla (LIITE 4).

Johtamisen kriittisin osa-alue on vuorovaikutuksen ja viestinnän ohella riittävä tuki ja ohjaus sekä näitä täydentäen työstä saatava palaute kuin myös riittävä perehdytys työtehtäviin. Tutkimusaineiston mukaan tuki ja ohjaus työssä arvostettiin korkealle kysyttäessä työsuhteessa tärkeistä asioista (LIITE 3). Korkeasta arvostuksesta huolimatta tutkittavien vastauksissa nousi esille se, etteivät tutkittavat kokeneet saaneensa tukea ja ohjausta työn vaativuuteen nähden riittäväksi (LIITE 4). Kuitenkin juuri saadulla tuella ja ohjauksella on voimakas positiivinen lineaarinen yhteys johdon ja esihenkilön lähestytävyyden kanssa ( $r=0,67$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ) sekä sen kanssa miten oikeudenmukaisesti tutkittavat kokivat tulensa kohdelluiksi ( $r=0,63$ ,  $p\text{-arvo}=0$ ).

Tutkimustuloksista on havaittavissa Meyerin ja Allenin (1991) kuvaamia affektiivisia ja jatkuvuusperusteisia sitoutumisen ulottuvuuksia. Näistä kolmesta osa-alueesta normatiivisen sitoutumisen osuutta ei tutkimuskysymyksissä käsitelty sellaisenaan suoraan lainkaan. Rajaus tutkimusaineiston keruuta suunniteltaessa perustui tutkimuksen tietopohjan myötä syntyneeseen päätelmään, jonka mukaisesti normatiivisen sitoutumisen kokonaisuuden ydin eli yhteiskunnalliset, itse asetetut ja kulttuuriset normit eivät olisi sellaisia tutkimuslöydöksiä selittäviä tekijöitä, jotka tutkimuksen toimialakontekstin huomioiden vastaisivat asetettuun tutkimuskysymykseen olennaisilta osin. Sen sijaan affektiivisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen osa-alueet esiintyivät aineistossa.

Tutkimusaineistossa jatkuvuusperusteista eli työstä saatavaa selkeää hyötyä mittasivat erityisesti kysymykset palkasta ja muista rahanarvoisista etuuksista, työsuhteen vakaudesta, pitkäkestoisuudesta, työolosuhteista, kuten ergonomiasta ja työvälineistä, toimitiloista sekä niiden sijainnista. Myös tutkittavien näkemyksiä verkostoitumis- ja etenemismahdollisuuksista tarkasteltiin tässä kontekstissa. Kyseiset asiat todettiin tutkittavien mielestä tärkeiksi ja niiden koettiin olevan organisaatioissa melko hyvällä tasolla. Kuitenkaan voimakkaita riippuvuusyhteyksiä ei jatkuvuusperusteisten tekijöiden ja työkäyttäytymisen välillä havaittu. Mainittu tutkimustulos on siis samansuuntainen Meyerin ja Allenin (1991) näkemyksen kanssa, joskin he mainitsevat jatkuvuusperusteisen ulottuvuuden vaikutuksen olevan vaikutuksiltaan heikko tai jopa negatiivinen.

Tutkimuskysymykset mittasivat Meyerin ja Allenin (1991) kolmikomponenttimallin mukaista affektiivista sitoutumista kaikista ulottuvuuden osa-alueista laajimmin. Tunneperäistä sitoutumista tarkastel-

tiin työpaikan ilmapiiriin sekä saadun tuen ja ohjauksen, vuorovaikutuksen sekä yhteistyön näkökulmista. Myös eettisyys nostettiin esille samoin kuin vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Kaiken kaikkiaan affektiivisiin eli tunneperäisiin kysymyksiin liittyvät vastaukset muodostivat voimakkaita lineaarisia yhteyksiä työkäyttäytymiseen. Myös Meyer ja Allen (1991) ovat todenneet näiden yhteyksien olevan affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuksista voimakkaimpia.

Tutkimusaineistossa on havaittavissa, että tilitoimistoalan ammattilaiset ovat ajoittain valmiita vaihtamaan työpaikkaa tai ainakin pohtivat asiaa. Näin ollen, erityistä työnantajaa kohtaan tunnettua syvää uskollisuutta, joka on keskeinen osa relationaalisia psykologisia sopimusmallia [Rousseau 1995] ei varsinaisesti voida kuvata syntyvän. Sen sijaan tasapainotetun psykologisen sopimuksen mallin kaupankäyntiä muistuttavia piirteitä on havaittavissa, mutta toisin kuin transaktionaalisessa tai traditionaalisissa sopimuksissa, tilitoimistoalalla työsuhteet ovat perinteisesti olleet pitkiä. Tämä sama näkemys käy myös ilmi tutkimustuloksista, joissa tutkittavat ovat kokeneet työsuhteensa pitkeksi ja vakaiksi. Toisaalta tasapainotetulle mallille tyypillinen kaupankäynnillinen elementti on vastauksista havaittavissa. Tutkittavat arvostavat mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan sekä myös kokevat heillä olevan etenemismahdollisuuksia organisaatiossaan, joskaan eivät erityisesti korosta asian merkitystä. Edellä mainitut seikat ovat omiaan paitsi edesauttamaan tutkittavien kehitystä ammatissaan ja etenemään organisaatiossaan, myös turvaamaan heidän asemaansa työmarkkinoilla. [Rousseau 1995.] (Saari 2014, 36–37.) Tämä havainto on yhteneväinen Saaren (2014, 37) esittämän näkemyksen kanssa siitä, miten markkinatalous ja koventunut kilpailu työelämässä ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutumiseen siten että tasapainotettu psykologisen sopimuksen malli on korvannut relationaalisen sopimuksen myös tilitoimistoalalla.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimusaineisto tuo vahvasti esille sen, millainen merkitys ihmisyyden ytimellä kuten tunteilla, vuorovaikutuksella, sosiaalisilla suhteilla ja arvostuksen osoittamisella on henkilöstön sitoutumisen kannalta. Tämä on linjassa sen kanssa, millaista tutkimustietoa aineettoman palkitsemisen hyödyistä, ja merkityksestä työhyvinvoinnille sekä sitoutumiselle vuosien varrella on kerätty. Tästä huolimatta aineettoman palkitsemisen keinoja ei edelleenkään ole täysissä määrin valjastettu osaksi organisaatioiden strategiaa ja palkitsemisen kokonaisuutta tilitoimistoalalla. Asia käy selkeästi ilmi siitä, miten vastauksissaan tutkittavat ovat nostaneet tärkeimpien asioiden joukkoon lähes yksinomaan aineettomat palkkiot. Yhtä kaikki näillä tärkeiksi koetuilla osa-alueilla on tutkittavien arvioiden mukaan myös paljon kehitettävää.

Sitoutuminen sekä yhteisöllisyyden kokemus kulkevat käsikädessä, joten sitoutuakseen henkilöstö tarvitsee yhteisön, joka tuo mukanaan niin positiivista yhteishenkeä, kuin mahdollisuuden kollegiaaliseen tukeen. Etenkin uransa alkutaipaleella olevat kaipasivat vastaustensa perusteella nykyistä enemmän tukea ja opastusta, sekä arvostivat työskentelyä tiimissä. Riittäväillä resursseilla taataan uuden henkilöstön osaaminen heti perehdytysprosessista alkaen. Perehdytysprosessin ytimessä on säännöllinen vuoropuhelu esihenkilöiden ja uusien kollegoiden kanssa. Tällä varmistetaan se, että työn psykologinen kuormitus pysyy kohtuullisena uuden työntekijän sopeutuessa osaksi uutta työyhteisöä. Avoimella ja säännöllisellä vuorovaikutuksella voidaan myös vaikuttaa tiedon kulkuun, ja kehittää yhteisöllisyyden ohella entistä tehokkaampia toimintatapoja ja selkeyttää prosesseja.

Tutkimustuloksissa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Tilitoimistoalalla työtahti on viranomaisaikataulujen puitteissa toimittaessa ollut perinteisesti varsin syklinen, joskin sähköiset järjestelmät ja lähes reaaliaikaiset taloushallinnon prosessit ovat muuttaneet alan luonnetta. Kiinnittämällä huomiota töiden hyvään suunnitteluun, selkeään työnjakoon sekä riittäviin resursseihin vahvistetaan palvelun tasalaatuisuutta. Samalla pystytään tasaamaan kiireisempien ajankohtien työn kuormittavuutta, kun prosessi pidetään koko ajan hallinnassa, ja kaikki tarvittavat toimenpiteet suoritetaan sujuvalla rutiinilla. Alan liukumakäytännöt ovat varsin joustavia, mutta myös liukumien kerryttämisen mielekkyyttä niin työnantajan kuin työntekijänkin kannalta on hyvä pohtia. Pitkät työpäivät saattavat vaikuttaa paitsi henkilöstön hyvinvointiin, myös heikentää työsuoritusta, ja tätä kautta palvelun laatu saattaa kärsiä.

Tilitoimistoala on vakaiden ja pitkien työsuhteiden toimiala ja tätä myös tutkittavat arvostivat. Kuitenkin vastaajista viidennes oli vaihtanut työpaikkaansa kuluneen vuoden aikana, ja miltei puolet harkinnut asiaa. Tämä herättää pohdintaa sitä millaiset seikat lopulta johtavat lopulliseen päätökseen vaihtaa työpaikkaa. Tästä mahdollisesti viitteitä antavat viimeisen vuoden aikana työpaikkaansa vaihtaneiden tutkittavien vastaukset, joissa korostuivat muita vastaajia voimakkaammin ammattitaitoisen johtamisen, palautteen saamisen ja eettisten periaatteiden noudattamisen merkitys. Nämä tutkimusaineistosta esiin nousseet huomiot korostavat muun aineiston tavoin työsuhteessa käytävän dialogin merkitystä, sekä sitä miten jokainen johdettava on oma yksilönsä.

Tutkimusaineistosta nousi esille ammattitaitoisen johtamisen merkitys etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Ammattitaitoisella johtamisella, ja ennen kaikkea laadukkaalla henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa laaja-alaisesti henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Kun henkilöstöä johdetaan tiedon lisäksi empatialla ja positiivisen vuorovaikutuksen keinoin, voidaan samalla myötävaikuttaa tunneperäisen sitoutumisen syntyprosessiin. Myös luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen ovat voimakkaita sitoutumiseen myötävaikuttavia asioita. Ammattitaitoinen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen toki vaativat osaamista. Aineettomuuden termi voi tässä yhteydessä olla harhaanjohtava, sillä ammattitaitoisen johtajan, esihenkilön ja työnhajaajan palkkaaminen, tai kouluttaminen toki tuo tullessaan lisää kustannuksia. Toisaalta tulee myös huomioida ne kustannukset, jotka syntyvät henkilöstön vaihtumisesta, uupumisesta tai organisaatiolle vahingollisesta työkuulttuurista. Tällaisessa organisaatiossa työkuulttuurista puuttuu uskallus avoimeen vuoropuheluun, kehittämiseen ja osallistumismahdollisuuksien tarjoamiseen. Yhtä kaikki tervetullutta vaihtelua voisi tuoda keskustelu, jossa henkilöstöjohtamisen kustannusten tuijottamisen sijaan käännettäisiin huomio siihen, paljonko heikosti toteutettu henkilöstöjohtaminen maksaa – luvut saattavat yllättää.



## LÄHTEET

- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York: Academic Press.
- Allport, G.W., & Odbert, H.S. 1936. Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47, 211. Saatavissa: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/K6RWJ>. Viitattu: 19.8.2023.
- Allport, G. W. 1961. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Bamberger, B., Homburg, C., & Wielgos, D. 2021. Wage Inequality: Its Impact on Customer Satisfaction and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 85(6), 24–43. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.centria.fi/10.1177/00222429211026655>. Viitattu: 2.3.2023.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Becker H. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Bleidorn, W., Kandler, C. Hulsheger, U., Riemann, R., Angleitner, A., & Spinath, F. 2010. Nature and nurture of interplay between personality traits and major life goals. *Journal of personality and Social Psychology*, 99, 366–379.
- Cattell, R.B. 1943. The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476–506.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17, 336–354. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.centria.fi/science/article/pii/S1053482207000265?via%3Dihub>. Viitattu: 26.2.2023.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. Saatavissa: [doi:10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01). Viitattu: 2.7.2023.
- Gupta, N. & Shaw, J. 1998. Let the Evidence Speak: Financial Incentives are Effective. *Compensation and benefits review*, 30(2), 26–32. Saatavissa: [doi:10.1177/088636879803000205](https://doi.org/10.1177/088636879803000205). Viitattu: 2.3.2023.
- Haapala, J., Lehtipuu, U. & Myllynen, S. 2021. *Luottamuskyseminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 1. p. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkko-kirjajhyly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DABBJXJTFF>. Viitattu 21.2.2023.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Haslam, N. 2007. *Introduction to personality and intelligence*. Annotated edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. Painos. Helsinki: Edita. Saatavissa: <http://library.elibs.com/login/?library=78&book=9789513769420>. Viitattu: 3.10.2023.

- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66–80. Saatavissa: <http://www.tyoelamantutkimus.fi/tyoelaman-tutkimus-arbetslivsforskning-lehtitidskrift/>. Viitattu: 27.2.2023
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. 2. Painos. New York: Wiley.
- Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry ja toimituskunta 2007. *Kohti strategista palkitsemista*. Helsinki.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. 5.–8. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. *Verkkotutkimus opinnäytetyönä: Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. 1. p. Helsinki: Kauppamari. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/>. Viitattu: 16.2.2023.
- Kelly, G. A. 1955. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FACBBXXUBGAJ>. Viitattu: 2.3.2023.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. 1. p. Helsinki: SanomaPro. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBIXGTFF>. Viitattu: 23.2.2023.
- Laakkonen, R. 2012. *Y-sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä*. *Aikuiskasvatus*, 32(3), 230–231. Saatavissa: doi:10.33336/aik.93997. Viitattu: 9.3.2023.
- LeDoux, J. & Pietiläinen, K. 2003. *Synaptinen itse: Miten aivot tekevät minusta minut*. Helsinki: Terra Cognita.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-467-930-5>. Viitattu: 9.3.2023.
- Luoma, K. 2004. *Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maltby, J., Day, L., Macaskill, A. 2009. *Personality, Individual Differences, and Intelligence*. 2. p. London: Prentice Hall.

Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. 2. p. New York: Harper & Row.

McCrae, R. R. and Costa, P. T. 1985. Updating Norman's 'adequate taxonomy': intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710–21. Saatavissa: 10.1037//0022-3514.49.3.710. Viitattu: 22.8.2023.

Metsäpelto, R. & Feldt, T. 2009. *Meitä on moneksi: Persoonallisuuden psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Meyer, P. & Allen, J. 1984. Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.

Meyer, P. & Allen, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. 1–18.

Meyer, P. & Allen, J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Meyer, P. & Allen, J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications, Inc.

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.

O'Reilly, C. & Chatman J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

Perugini, M. & Di Blas, L. 2002. The Big Five Marker Scales (BFMS) and the Italian ABC5 taxonomy: analyses from an etic-emic perspective. In B. De Raad and M. Perugini (eds.), *Big Five assessment* (pp. 281–304). Seattle, WA: Hogrefe and Huber. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/303543003\\_Big\\_Five\\_Marker\\_Scales\\_BFMS\\_and\\_the\\_Italian\\_AB5C\\_taxonomy\\_Analyses\\_from\\_an\\_eti-emic\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/303543003_Big_Five_Marker_Scales_BFMS_and_the_Italian_AB5C_taxonomy_Analyses_from_an_eti-emic_perspective). Viitattu: 22.8.2023.

Peuhkuri, T. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/piki/978-952-495-666-6>. Viitattu: 9.5.2023.

Pinder, C. 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. 2. painos. New York: Psychology Press.

Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.

Powell, D. M. & Meyer, J. P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157–177. Saatavissa: doi:10.1016/S0001-8791(03)00050–2. Viitattu: 7.3.2023.

Pyöriä, P. & Saari, T. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.

- Rasmussen, B. & Håpnes, T. 2012. Permanent Temporariness? Changes in Social Contracts in Knowledge Work. *Nordic journal of working life studies*, 2(1), 5. Saatavissa: doi:10.19154/njwls.v2i1.2349. Viitattu: 9.3.2023.
- Reiss, S. & Havercamp, S. 1998. Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation: Factor structure of the Reiss Motivation Profile® e. *Psychological Assessment*, 10, 97–106. Saatavissa: doi: 10.1037/1040-3590.10.2.97. Viitattu: 4.4.2023.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. *Halujohtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUIGGG>. Viitattu: 9.3.2023.
- Saari, T. 2013. *Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena*. *Aikuiskasvatus*, 33(2), 95–106. Saatavissa: doi:10.33336/aik.94031. Viitattu: 9.3.2023.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampere University Press.
- Salmela-Aro, K., Read, S., Nurmi, J.E., Vuoksimaa, E., Siltala, M., Dick, D., Pulkkinen, L., Kaprio, J., & Rantanen, T. 2009. Personal goals of older female twins genetic and environmental effects. *European Psychologist*, 14, 160–167.
- Salmela-Aro, K., Read, S., Nurmi, J.E., Vuoksimaa, E., Siltala, M., Dick, D., Pulkkinen, L., Kaprio, J., & Rose, R. 2012. Personal goals and personality traits among young adults: Genetic and environmental effects. *Journal of Research in Personality*, 46, 248–257.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HAHBBXDTEB>. Viitattu: 11.3.2023.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus. Saatavissa: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>. Viitattu: 9.3.2023.
- Straw, J., Davis, B., Kukkonen, S. & Scullard, M. 2013. *The Work of Leaders: How Vision, Alignment, and Execution Will Change the Way You Lead*. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=1169445>. Viitattu: 4.2.2023.
- Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. [Helsinki]: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=978-951-37-5269-9>. Viitattu: 7.3.2023.
- Vilka, H. 2021. *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=9789523701236>. Viitattu: 25.3.2023.

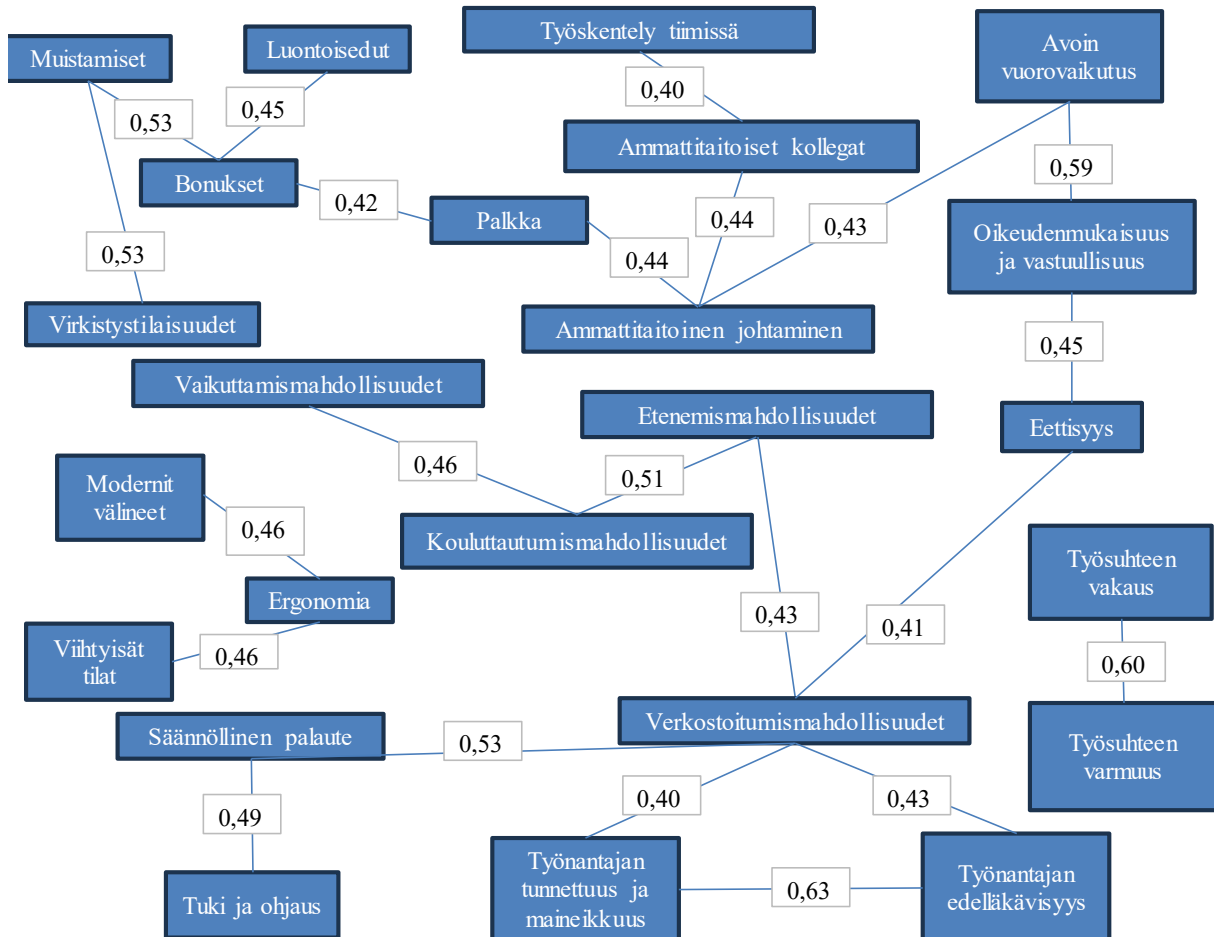
Vroom, H. 1964. *Work And Motivation*. New York: Wiley.

Vroom, H. & Deci, E. 1970. *Management and motivation*. Middlesex. Penguin Books Ltd. Harmondsworth.

Yhdistysrekisteri. 2022. *Suomen Taloushallintoliito ry:n säännöt*. Saatavissa: <https://yhdistysrekisteri.prh.fi/boughtProducts/document?productReference=4bfc93b5-4944-45a1-81bd-4a71f14b9d74> Viitattu: 8.6.2024.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent.

Pearsonin korrelaatiokertoimella lasketut korrelaatiot tutkittavien tärkeiksi kokemien asioiden välillä.

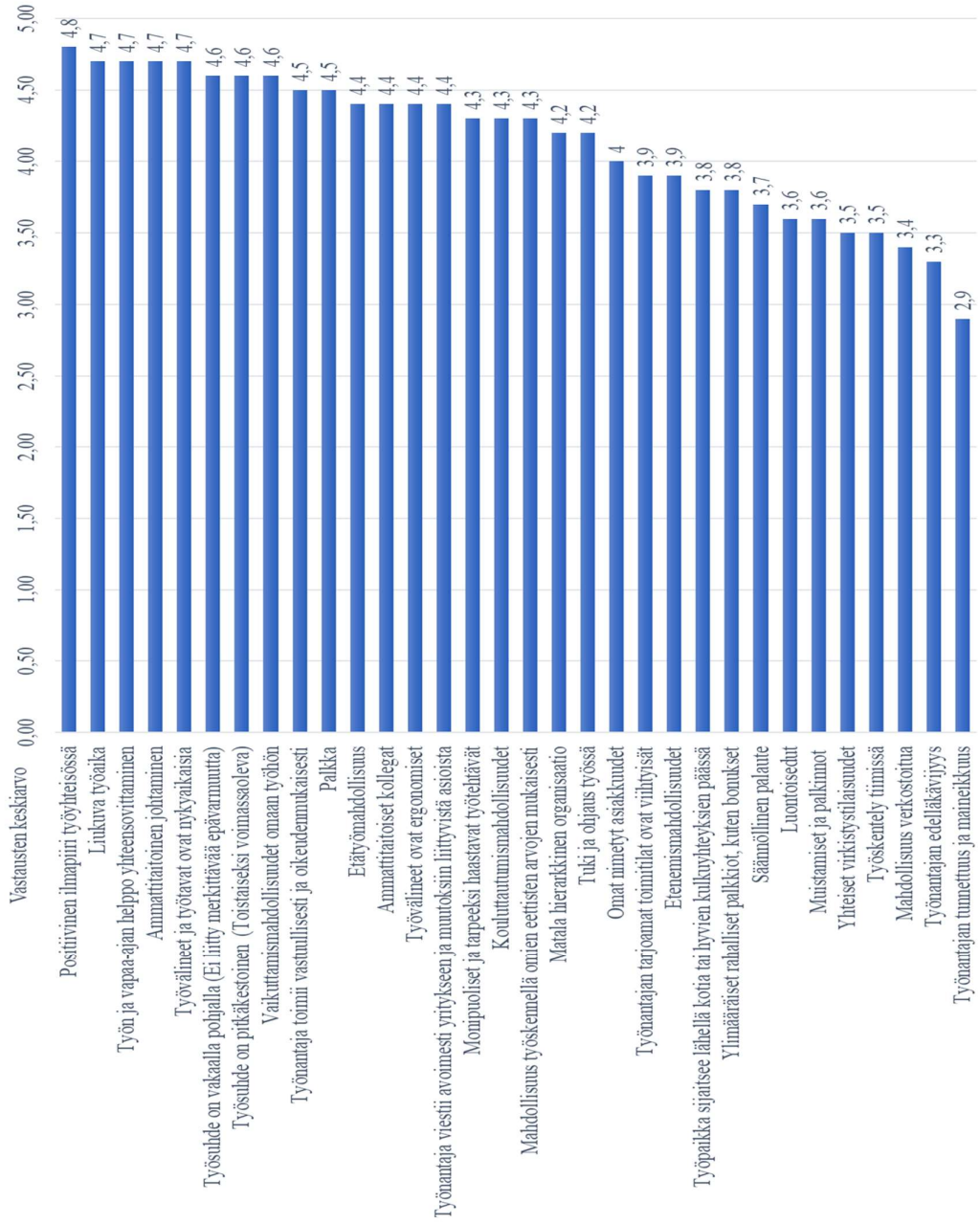


Liitteessä on esitetty vain tilastollisesti merkitsevät kohtalaiset ja sitä voimakkaammat korrelaatioarvot.



## Miten tärkeiksi koet itsellesi seuraavat asiat työsuhteessa?

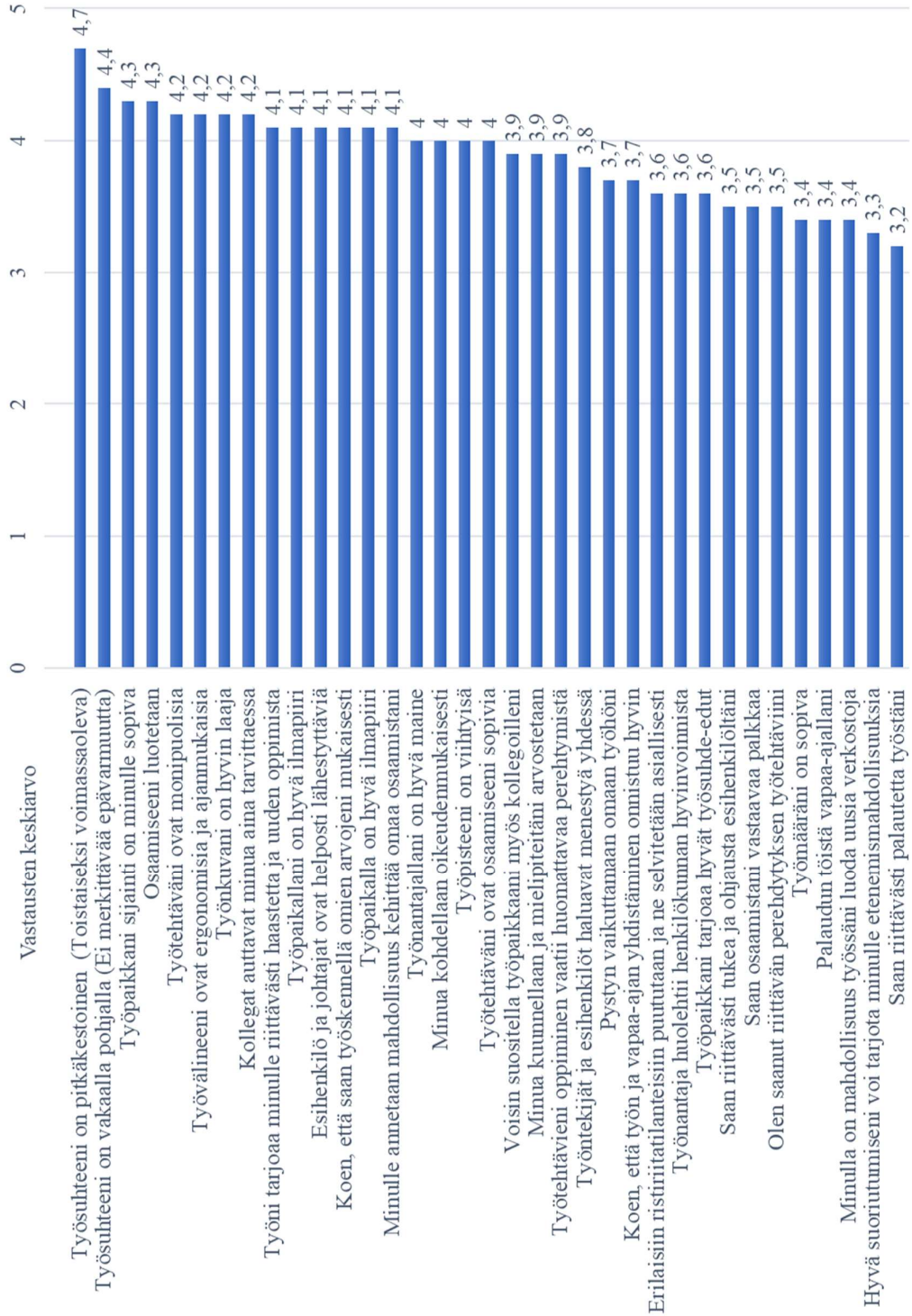
Vastausvaihtoehdot: 1= Ei lainkaan tärkeää 2= Väliin tärkeää 3= Jonkin verran tärkeää 4= Tärkeää 5= Erittäin tärkeää






### Miten seuraavat väittämän kuvaavat nykyistä työsuhdettasi?

Vastausvaihtoehdot: 1= Ei lainkaan 2= Vähän 3= Melko hyvin 4= Hyvin 5= Erittäin hyvin



Osa-alue	Merkitys	Keskiarvo/merkitys	Tyytyväisyys	Keskiarvo/tyytyväisyys
Yhteisöllisyys	Positiivinen ilmapiiri työyhteisössä	4,8	Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	4,1
	Ammattitaitoiset kollegat	4,4	Osaamiseeni luotetaan	4,3
	Omat nimetyt asiakkuudet	4,0	Kollegat auttavat minua aina tarvittaessa	4,2
	Työskentely tiimissä	3,5	Erlaisiin ristiriitatilanteisiin puututaan ja ne selvitetään asiallisesti	3,6
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,2</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>4,1</b>
Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	Työn ja vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen	4,7	Koen, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu hyvin	3,7
	Liukuva työaika	4,7	Palaudun töistä vapaa-ajallani	3,4
	Etätömahdollisuus	4,4		
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,6</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,6</b>
Työsuhteen vakaus ja varmuus	Työsuhde on vakaalla pohjalla	4,6	Työsuhteeni on vakaalla pohjalla	4,4
	Työsuhde on pitkäkestoinen (toistaiseksi voimassaoleva)	4,6	Työsuhteeni on pitkäkestoinen (toistaiseksi voimassaoleva)	4,7
<b>Yhteensä</b>	<b>4,6</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>4,6</b>	
Vaikuttamismahdollisuudet	Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön	4,6	Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni	3,7
	Mahdollisuus työskennellä omien eettisten arvojen mukaisesti	4,3	Koen, että saan työskennellä omien arvojeni mukaisesti	4,1
			Minua kuunnellaan ja miellipiteitäni arvostetaan	3,9
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,5</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,9</b>
Vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus	Työnantaja toimii vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti	4,5	Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	4,0
			Työnantaja huolehtii henkilökunnan hyvinvoinnista	3,6
			Työmääräni on sopiva	3,4
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,5</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,7</b>
Palkkaus	Palkka	4,5	Saan osaamistani vastaavaa palkkaa	3,5
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,5</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,5</b>
Työsuhde-edut	Luontoisedut	3,6	Työpaikkani tarjoaa hyvät työsuhde-edut	3,6
	Ylimääräiset rahalliset palkkiot, kuten bonukset	3,8		
	Muistamiset ja palkinnot esimerkiksi joululahjat tai palkitseminen	3,6		
	Yhteiset virkistystilaisuudet	3,5		
	<b>Yhteensä</b>	<b>3,6</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,6</b>
Ergonomia ja työympäristö	Työvälineet ovat ergonomiset	4,4	Työvälineeni ovat ergonomisia ja ajanmukaisia	4,2
	Työnantajan tarjoamat toimitilat ovat viihtyisät	3,9	Työpisteeni on viihtyisa	4,0
	Työpaikka sijaitsee lähellä kotia tai hyvien kulkuyhteyksien päässä	3,8	Työpaikkani sijainti on minulle sopiva	4,3
	Työvälineet ja työtavat ovat nykyaikaisia	4,7		
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,2</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>4,2</b>
Ammatillinen kehittyminen	Monipuoliset ja tarpeeksi haastavat työtehtävät	4,3	Työni tarjoaa minulle riittävästi haastetta ja uuden oppimista	4,1
	Kouluttautumismahdollisuudet	4,3	Työtehtäväni ovat osaamiseeni sopivia	4,0
			Työnkuvani on hyvin laaja	4,2
			Työtehtäväni oppiminen vaatii huomattavaa perehtymistä	3,9
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,3</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>4,1</b>
Johtaminen	Matala hierarkkinen organisaatio	4,2	Esihenkilö ja johtajat ovat helposti lähestyttäviä	4,1
	Säännöllinen palaute	3,7	Saan riittävästi palautetta työstäni	3,2
	Työnantajan tunnettuus ja maineikkuus	2,9	Työnantajallani on hyvä maine	4,0
	Tuki ja ohjaus työssä	4,2	Saan riittävästi tukea ja ohjausta esihenkilöltäni	3,5
	Ammattitaitoinen johtaminen	4,7	Työntekijät ja esihenkilöt haluavat menestyä yhdessä	3,8
	Työnantaja viestii avoimesti yritykseen ja muutoksiin liittyvistä asioista	4,4	Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini	3,5
			Voisin suositella työpaikkaani myös kollegoilleni	3,9
	<b>Yhteensä</b>	<b>4,0</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,7</b>
Etenemismahdollisuudet	Etenemismahdollisuudet	3,9	Hyvä suoriutumiseni voi tarjota minulle etenemismahdollisuusk:	3,3
	Mahdollisuus verkostoitua	3,4	Minulla on mahdollisuus työssäni luoda uusia verkostoja	3,4
	Työnantajan edelläkävijäisyys	3,3		
	<b>Yhteensä</b>	<b>3,5</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>3,4</b>

## Henkilöstön sitouttaminen tilitoimistoissa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jossa kartoitetaan henkilöstön sitouttamisen keinoja tilitoimistoissa. Kysely koostuu monivalinta-kysymyksistä ja siihen vastaaminen vie joitakin minutteja. Kaikki kyselyssä kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä kerätyn aineiston perusteella vastaajia voida tunnistaa.

Kiitokset osallistumisesta ja mukavia vastaushetkiä!

### 1. Sukupuolesi \*

- Mies
- Nainen
- Muu

### 2. Ikäsi \*

- Alle 26-vuotias
- 26-35-vuotias
- 36-45-vuotias
- 46-55-vuotias
- 56-65-vuotias
- Yli 65-vuotias

**3. Olen suorittanut/suoritan parhaillaan alaan liittyviä opintoja (valitse korkein suorittamasi koulutusaste) \***

- Työssä oppinut (ei alan virallista koulutusta)
- Oppisopimuskoulutus / toisen asteen ammatillinen tutkinto
- Alempi korkea-asteen tutkinto: AMK-tutkinto/kandidaatin tutkinto/opistotason tutkinto
- Ylempi korkea-asteen tutkinto: YAMK-tutkinto/maisterin tutkinto
- Muu alan koulutus: Mikä?

**4. Työkokemus alalta vuosina \***

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

**5. Asemasi tämän hetkisessä työpaikassasi? \***

- Harjoittelija
- Työntekijä
- Esihenkilö
- Muu: Mikä?

**6. Mitä seuraavista työtehtävistä kuuluu vakituisesti nykyiseen toimenkuvaasi?  
(Valitse kaikki soveltuvat) \***

- Taloushallinnon avustavat tehtävät
- Asiakaspalvelu
- Asiakkaiden maksuliikenteen hoito
- Reskontrien hoito
- Juokseva kirjanpito
- Tilinpäätös
- Palkanlaskenta
- Contoller-palvelut (sisäisen laskennan raportointi, raporttien analysointi ym.)
- Veroneuvonnan palvelut
- Juridinen neuvonta
- Muut palvelut:                      Mitkä?

**7. Oletko suorittanut jotakin seuraavista Taloushallintoliiton tutkinnoista?  
Merkitse kaikki suorittamasi tutkinnot.**

- KLT
- PHT
- TNT

**8. Miten koet viihtyväsi nykyisten työtehtäviesi parissa? \***

- Huonosti
- Melko huonosti
- Kohtalaisesti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin

**9. Oletko vaihtanut tai ajatellut vaihtaa työpaikkaasi viimeisen 12 kuukauden aikana?**

- Olen vaihtanut työpaikkaa
- Olen ajatellut asiaa, mutta en ole vaihtanut työpaikkaa
- En ole edes ajatellut asiaa

**10. Mikä sinulle on työsuhteessa tärkeää?**

Vastaa alla oleviin väittämiin, miten tärkeiksi koet seuraavat työsuhteeseen liittyvät asiat.

Vastausvaihtoehdot

- 1= Ei lainkaan tärkeää
- 2= Vähän tärkeää
- 3= Jonkin verran tärkeää
- 4= Tärkeää
- 5= Erittäin tärkeää \*

Työpaikka sijaitsee lähellä kotia tai hyvien kulkuyhteyksien päässä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työvälineet ovat ergonomiset

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantajan tarjoamat toimitilat ovat viihtyisät

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työvälineet ja työtavat ovat nykyaikaisia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Liukuva työaika

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työn ja vapaa-ajan helppo yhteensovittaminen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Etätömahdollisuus**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- i
- i
- i
- i
- i

**Palkka**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- i
- i
- i
- i
- i

**Luontoisedut**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- i
- i
- i
- i
- i

**Ylimääräiset rahalliset palkkiot, kuten bonukset**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- i
- i
- i
- i
- i



**Muistamiset ja palkinnot esimerkiksi joululahjat tai palkitseminen erityisen onnistuneesta työsuorituksesta**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> i |

**Yhteiset virkistystilaisuudet**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> i |

**Kouluttautumismahdollisuudet**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> i |

**Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> i |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> i |

**Etenemismahdollisuudet**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Omat nimetyt asiakkuudet**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Työskentely tiimissä**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Ammattitaitoiset kollegat**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Ammattitaitoinen johtaminen**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Matala hierarkkinen organisaatio**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Positiivinen ilmapiiri työyhteisössä**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Mahdollisuus työskennellä omien eettisten arvojen mukaisesti**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Mahdollisuus verkostoitua**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Säännöllinen palaute**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Tuki ja ohjaus työssä**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**Monipuoliset ja tarpeeksi haastavat työtehtävät**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantajan tunnettuus ja maineikkaus

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantajan edelläkävijyys

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantaja viestii avoimesti yritykseen ja muutoksiin liittyvistä asioista

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantaja toimii vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työsuhde on pitkäkestoinen (Toistaiseksi voimassaoleva)

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5



Työsuhde on vakaalla pohjalla (Työsuhteen jatkuvuuteen ei liitty merkittävää epävarmuutta \*lähitulevaisuudessa =seuraavat kolme vuotta)

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5



## 11. Millaiseksi koet nykyisen työsuhteesi?

Ohessa on väittämiä, jotka kuvaavat nykyistä työsuhdettasi. Vastaa seuraaviin väittämiin siten kuin ne kuvaavat omaa tämän hetkistä kokemustasi asioista.

- 1= Ei lainkaan  
2= Vähän  
3= Melko hyvin  
4= Hyvin  
5= Erittäin hyvin \*

Työpaikkani sijainti on minulle sopiva

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työpisteeni on viihtyisä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työvälineeni ovat ergonomisia ja ajanmukaisia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työmääräni on sopiva

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Palaudun töistä vapaa-ajallani

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Koen, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu hyvin

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Saan osaamistani vastaavaa palkkaa

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työpaikkani tarjoaa hyvät työsuhte-edut

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5





Työnantaja huolehtii henkilökunnan hyvinvoinnista

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työpaikalla on hyvä ilmapiiri

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Minulle annetaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistani

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Hyvä suoriutumiseni voi tarjota minulle etenemismahdollisuuksia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Kollegat auttavat minua aina tarvittaessa

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Minua kuunnellaan ja mielipiteitäni arvostetaan

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Osaamiseeni luotetaan

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Erlaisiin ristiriitatilanteisiin puututaan ja ne selvitetään asiallisesti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työtehtäväni ovat osaamiseeni sopivia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työtehtäväni ovat monipuolisia

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnkuvani on hyvin laaja

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työtehtävieni oppiminen vaatii huomattavaa perehtymistä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työpaikallani on hyvä ilmapiiri

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työntekijät ja esimiehet haluavat menestyä yhdessä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Esihenkilö ja johtajat ovat helposti lähestyttäviä

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Koen, että saan työskennellä omien arvojeni mukaisesti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Minulla on mahdollisuus työssäni luoda uusia verkostoja

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Saan riittävästi palautetta työstäni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Saan riittävästi tukea ja ohjausta esimenkilöltäni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työni tarjoaa minulle riittävästi haastetta ja uuden oppimista

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työnantajallani on hyvä maine

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Voisin suositella työpaikkaani myös kollegoilleni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työsuhteeni on vakaalla pohjalla (En usko työsuhteeni jatkuvuuteen liittyvän huomattavaa epävarmuutta lähitulevaisuudessa seuraavat kolme vuotta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



Työsuhteeni on pitkäkestoinen (Toistaiseksi voimassaoleva)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

