



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyden mittaaminen - Case Yritys X

---

Länsilahti Anni, Yliniemi Sanna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyden mittaaminen - Case Yritys X

Länsilahti Anni, Yliniemi Sanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Länsilahti, Anni; Yliniemi, Sanna

### Tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyden mittaaminen Case Yritys X

Vuosi 2013 Sivumäärä 58

---

Työtyytyväisyyden mittaaminen suoritettiin suomalaisen finanssialan tuntityöntekijöille. Tuntityöntekijällä kyseenomaisessa yrityksessä tarkoitetaan osa-aikaista työntekijää. Tuntityöntekijöiden työnkuva keskittyy pääsääntöisesti uusasiakashankintaan sekä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen vakuutusasioissa. Tuntityöntekijät tekevät keskimäärin noin 16 tuntia töitä viikossa Tutkimuksen kohteena olivat koko Suomen tuntityöntekijät, joita yrityksessä on noin 50 henkeä. Suurin osa tuntityöntekijöistä on opiskelijoita, jotka tekevät töitä opintojensa ohella.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yleisesti työtyytyväisyyttä sekä selvennetään erinäisiä käsitteitä aiheesta kuten työtyytyväisyys, työnilo, henkilösuhteet sekä johtaminen ja sisäinen vuorovaikutus. Yrityksessä on tapahtunut muutoksia työntekijöiden toimenkuvissa sekä johtamisen tavoissa 2013 vuodenvaihteen jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyttä nykyhetkellä. Tavoitteena oli myös tiedustella etäjohtamisen toimivuutta ja tuntityöntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmia työuralla.

Yrityksessä ei ole ennen tutkittu kyseistä kohderyhmää, minkä vuoksi tutkimus koettiin aiheelliseksi. Itse tutkimuksen tekijät ovat suuntautuneet finanssi- ja rahoitusalan opintoihin sekä työskentelevät yrityksessä, minkä vuoksi perustelut tutkimukselle olivat selkeät. Koska tutkimusta oli tekemässä kaksi henkilöä, mahdollisti se kahden tutkimusmenetelmän käytön lyhyen ajan sisällä. Tutkimukseen suoritettiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella.

Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille Suomen tuntityöntekijöille, yhteensä 47 henkilölle. Kyselylomakkeeseen vastasi 68 % tuntityöntekijöistä. Kvalitatiivinen osio suoritettiin haastatteluina. Haastatteluun valittiin 6 työntekijää ympäri Suomea satunnaisotannalla. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää. Haastattelut analysoitiin jakamalla haastattelumateriaali kolmen pääteeman aihe-alueeseen tarkasteltavaksi.

Tutkimuksesta nousi esille yleinen tyytyväisyys kollegoihin, työilmapiiriin ja työvälineisiin. Tutkimuksesta nousi esiin kehitettäviä aihealueita jotka liittyivät koulutuksen suunnitteluun, palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden kasvattamiseen ja entistä monipuolisempiin työtehtäviin niiden osalta, jotka työskentelevät pääkaupunkiseudun ulkopuolella.

Asiasanat: työtyytyväisyys, tuntityöntekijä, tutkimus

Länsilahti, i Anni; Yliniemi, Sanna

**A job satisfaction survey of part-time employees at Company X**

Year	2013	Pages	58
------	------	-------	----

---

The goal of this thesis project was to evaluate the level of job satisfaction among part-time employees at a company that operates in the financial sector in Finland. The company has approximately 50 part-time employees working in different locations throughout Finland. The job description primarily includes the proactive selling of insurance products by telephone along with reactive customer service at branch offices.

The theoretical section of the thesis examines common theories about job satisfaction and clarifies certain terms on the subject such as the pleasure of work, personal relationships, management and interaction within the workplace.

At the beginning of 2013 changes were made within the company in the style of management, job descriptions and measurement of work performance, which mostly affected the part-time employees working outside the capital region. Accompanying these with changes was a necessary readjustment to new situations. For this project a survey was conducted to evaluate the level of job satisfaction at present.

The research methods used in the thesis were a quantitative survey followed by a qualitative study with interviews of 6 employees located in different parts of the country. The survey was conducted using an online form which was sent to all 47 employees who were on the payroll on the date of the invitation to participate. The response rate was 68%. Due to the size of the sample, the results were analyzed by Microsoft Excel. The qualitative study was conducted through semi-structured interviews either by phone or in person, depending on the location of the interviewee. To better understand the results, the qualitative study was analyzed by dividing the answers into three different main themes. The results of the studies were similar and complemented each other.

The level of job satisfaction in general was considered to be good. Work atmosphere and relationships with colleagues received high grades. Some issues that raised attention in the survey were taken into closer inspection. These issues included orientation and training, human resource matters and future career plans. Based on both studies the key future development proposals that we made were more precise planning of orientation studies and more suitable rewarding methods. Regarding the employees working outside the capital region recommendations for stronger inclusion of part-time workers into the community and more diverse work tasks were also made.

Keywords: job satisfaction, part-time employee, survey

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	7
1.2	AIHEEN VALINTA JA RAJAUS .....	8
2	TYÖTYYTYVÄISYYS.....	8
2.1	TYÖTYYTYVÄISYYDEN HISTORIAA .....	9
2.2	TYÖNILO .....	10
2.2.1	<i>Henkilösuhteet</i> .....	13
2.2.2	<i>Palkkaus</i> .....	13
2.2.3	<i>Turvallisuus</i> .....	13
2.2.4	<i>Johtaminen ja sisäinen vuorovaikutus</i> .....	13
2.2.5	<i>Uudenaikainen johtajuus</i> .....	14
2.2.6	<i>Työhyvinvoinnin uhat</i> .....	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	17
3.1	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	17
3.1.1	<i>Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä</i> .....	17
3.1.2	<i>Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä</i> .....	18
3.1.3	<i>Tutkimuksen luotettavuus</i> .....	18
3.1.4	<i>Kyselylomake</i> .....	19
3.1.5	<i>Haastattelu</i> .....	20
3.2	AINEISTON HANKINTA .....	20
4	TYÖTYYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET.....	21
4.1	KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS.....	21
4.2	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS .....	37
4.2.1	<i>Perehdytys ja koulutus</i> .....	38
4.2.2	<i>Teema 2 Henkilöstöhallinnolliset asiat</i> .....	40
4.2.3	<i>Teema3 Tulevaisuus</i> .....	42
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
5.1	KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	44
5.2	KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSIÄ .....	47
5.3	ALKUPERÄISET TUTKIMUSONGELMAT HAASTATELUN NÄKÖKANNALTA JA NIIDEN VASTAUKSET .....	48
5.4	KEHITETTÄVÄT ASIAT.....	49
5.5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEEN TOTEUTUMINEN .....	50
	Lähteet .....	51
	Kuviot.....	52

Liitteet .....	53
----------------	----

## 1 Johdanto

Tarve tutkimukselle syntyi osana asiakasyrityksen muutosprosessia. Tutkimuksen kohteena olivat finanssialalla toimivan yrityksen osa-aikaiset työntekijät. Yritys on käynyt läpi organisaatiomuutoksia lähimenneisyydessä, eikä kohderyhmää ole ennen tutkittu, joten tarve tutkimukselle oli selkeä. Tutkimusongelmat käsittävät yleisellä tasolla työhyvinvoinnin yrityksessä.

Asiakasyritys on merkittävä tekijä finanssisektorilla Suomessa ja Pohjoismaissa. Yrityksellä on vakituisen myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstön lisäksi 47 osa-aikaista tuntityöntekijää, jotka työskentelevät eri puolilla maata. Vuoteen 2013 asti osa-aikaisen henkilöstön johto on ollut paikallista ja työn kuva sekä työn tuottavuuden mittaaminen on vaihdellut suuresti. Vuoden 2013 alussa organisaatiossa toteutettiin muutoksia yhteisten toimintamallien kehittämiseksi ja seuraamiseksi. Koko osa-aikainen henkilöstö siirtyi yhden esimiehen alaisuuteen, joka yhteinäisti toiminnan raportoinnin ja seurannan sekä työsopimukseen ja työaikoihin liittyvät mallit.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää finanssialalla toimivan yrityksen tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä, miten sitä voitaisiin työnantajan puolelta edistää mahdollisuuksien rajoissa.

Tutkimuksen tarve syntyi osa-aikaisten työntekijöiden esimiehen tarpeesta kartoittaa tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asenteita työhön ja tulevaa työuraa kohtaan, mitä ei ole aikaisemmin yrityksessä selvitetty. Vaikka lähimenneisyydessä tapahtuneet organisaation muutokset saattavat tulla esille tutkimuksessa, pyrittiin pääsääntöisesti keskittymään nykytilanteeseen ja tutkimuksen mahdolliseen toistettavuuteen.

Rekrytointi alalla on pitkä prosessi, joka yrityksessä vaatii noin kahden viikon perehdytysjakson sekä suhteellisen pitkän työssä oppimisen, ennen kuin voidaan katsoa, että työntekijästä on todellista taloudellista hyötyä yritykselle. Osana tutkimusta halutaan selvittää, kuinka moni näistä osa-aikaisista työntekijöistä saattaisi olla yritykselle tärkeä tulevaisuuden voimavara. Suurin osa työntekijöistä on opiskelijoita, joten työnkuva on tätä kautta itsessään väliaikainen ratkaisu opintojen ohessa ansioiden saamiseksi.

Tutkimusongelmat, joihin tämän työn avulla pyrittiin saamaan vastauksia, olivat seuraavat:

- Minkälainen on työtyytyväisyys tällä hetkellä, ja ovatko toimintatapojen ja mallien muutoksen vaikuttaneet siihen?
- Toimiiko etäjohtaminen?

- Mitkä tekijät motivoivat työskentelemään yrityksessä?
- Mitä työntekijä toivoo ammatilliselta tulevaisuudeltaan?
- Miten osa-aikaisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä voitaisiin kehittää?

## 1.2 Aiheen valinta ja rajaus

Aiheen valinta oli helppo, sillä molemmat tutkimuksen laatijat ovat työskennelleet tuntityöntekijänä yritykselle, sekä opiskelusuuntautuminen on molemmilla liiketalouden finanssi- ja rahoitusalan opinnot. Tutkimuskohdetta ei tarvinnut pitkään miettiä, sillä se oli ajankohtainen aihe osana muutosprosessia. Tarve tutkia osa-aikaisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä oli esimieslähtöinen. Kyseenomaista kohderyhmää ei ole ennen tutkittu ja aihe kuului molempien kiinnostuksen kohteisiin, sekä sen katsottiin voivan tuoda tarvittavaa lisäarvoa työnantajalle. Koska itse tutkijat ovat työskennelleet tuntityöntekijöinä, työn mielekkyys ja kiinnostus sekä motivaatio tekemiseen pysyi hyvin yllä.

Tutkimuksesta on rajattu pois työntekijöiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan, koska tälle on jo olemassa oma jokavuotinen tyytyväisyyskysely. Esimiehen toimintaa koskeva kysely suoritetaan kaksi kertaa vuodessa koko yrityksen henkilökunnalle.

## 2 Työtyytyväisyys

Tässä osiossa tarkastellaan työtyytyväisyyden toteutumisen edellytyksiä sekä yleisellä tasolla työtyytyväisyyden uhkia. Työtyytyväisyys tai työhyvinvointi käsitteenä on monimutkainen ja vaikeasti määriteltävä asia. On kuitenkin selvää, että työtyytyväisyydellä on merkitystä yrityksen tai organisaation menestyksen kannalta. Hyvinvoiva työyhteisö edistää organisaation menestystä, mutta usein alallaan menestyvällä yrityksellä on myös käyttää enemmän resursseja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työllä ja työssä viihtymisellä on suurelle osalle väestöä valtaisa merkitys. Työssä kulutetaan paljon aikaa ja se mahdollistaa hyvän elintason tavoittelun tai ylläpidon. Haluttua ammattia varten opiskellaan Suomessa yhä kauemmin ja suomalaisten työntekijöiden koulutustaso on jatkuvassa kasvussa. Tämä osaltaan vaatii myös työnantajia suhtautumaan työolosuhteista huolehtimiseen erilailla kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Enää ei riitä pelkkä työturvallisuudesta huolehtiminen ja työkykyä ylläpitävä toiminta, vaan työtyytyväisyyteen tulisi suhtautua kokonaisvaltaisesti käsitteenä. Vaikka koulutettua työvoimaa on entistä enemmän tarjolla, käydään silti huippuosajista kovaa kilpailua. Yrityksen maine hyvänä työnantajana vetää puoleensa alansa parhaita työntekijöitä. Huonosti hoidetut työtyytyväisyyden perusedelly-



tykset kuten johtaminen, palkkaus, henkilösuhteet ja vakaus työnantajana taas aiheuttavat levottomuutta ja saattavat vahingoittaa yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä. (Pöyriä 2012, 8.)

Tyytyväinen henkilöstö on yrityksen menestyksen kannalta tärkeä voimavara. Tyytyväinen työntekijä on sitoutunut yritykseen ja sen päämääriin vahvemmin kuin tyytymätön kollegansa. Työtyytyväisyyden kokeminen on myös subjektiivista. Samalla työpaikalla samoissa työolosuhteissa työskentelevät henkilöt saattavat kokea työtyytyväisyyden erilailta. Tähän vaikuttavat henkilökohtaiset tekijät, kuten työn vaatimustason ja hallinnan tasapaino, elämäntilanne ja vuorovaikutustaidot muun työyhteisön kanssa. Jokainen työntekijä ei siis välttämättä koe olevansa tyytyväinen työhönsä tai työolosuhteisiin, mutta olosuhteet voidaan muokata mahdollisimman hyväksi työntekijän viihtyvyyden kannalta.

## 2.1 Työtyytyväisyyden historiaa

Työhyvinvoinnin perusta on lähtöisin 1900-luvun alkupuolelta. Tuolloin kyse oli kuitenkin lähinnä työturvallisuuden parantamisesta teollisuuden alalla. Ensimmäiset työhyvinvoinnin tutkimukset lähtivät liikkeelle 1920-luvulla, jolloin keskityttiin stressin tutkimiseen yksilön näkökulmasta. Myöhemmin työhyvinvoinnin tutkimiseen on tullut mukaan myös psykologiset tekijät sekä koko työyhteisön tarkastelu.

(Manka 2011, 55.)

Yhdysvaltalaisen psykologin Fredrick Hertzbergin mukaan työtyytyväisyys tulisi tarkastella moniulotteisena ilmiönä. 1950-luvulla hän esitti kollegoineen työmotivaatioteorian, jonka mukaan toimeentulo- tai hygieniatekijät, eli johtaminen, henkilösuhteet, palkkaus ja turvallisuusasiat tulee olla kunnossa, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä luomaan täydellistä työtyytyväisyyttä, johon vaikuttavat lisäksi hyvin suoritettu työ, onnistumisen ilo ja oikeudenmukainen tunnustus. Herzberg oivalsi myös, että onnistumiset ja kokonaisten asiakas- tai työprojektien toteuttaminen tuottavat työtyytyväisyyttä sen sijaan, että työtyytyväisyys tuottaisi onnistuneita projekteja. Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on kuitenkin tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä.

Myös myöhemmin työhyvinvointia ja sitä estäviä tekijöitä tutkineet asiantuntijat ovat olleet samoilla linjoilla. Uudempia linjauksia ovat kuitenkin olleet työn käsittäminen osana muuta elämää sen sijaan, että se olisi irrallinen osa, vaan olennaista yksilön hyvinvoinnille on myös tasapaino työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän välillä. Uusien teorioiden mukaan työn vaativuus voidaan nähdä työhyvinvoinnin kannalta myös myönteisenä tekijänä, kunhan se on tasapainossa työn palkitsevuuden, hallinnan tunteen ja sosiaalisen tuen kanssa.

(Pöyriä 2012, 8 - 11.)

## 2.2 Työnilo

Työtyytyväisyyttä ei ”ennen vanhaan” juurikaan mitattu työelämässä. Myöhemmin on kumminkin huomattu, että sillä on hyvinkin suuri merkitys työnlaadussa sekä yleisesti yrityksen tai organisaation menestyksessä. Silti työtyytyväisyyttä on hyvin vaikea mitata tai perustella. Jos työntekijä kokee iloa läpi työprosessin, on silloin työ luokiteltava hyväksi. Kun tekijä on tyytyväinen työhönsä, on myös lopputulos oletettavastikin parempi.

Tänä päivänä työtyytyväisyystutkimuksia on tehty laajalti ja materiaalia aiheesta löytyy paljon. Tutkimukset osoittavat, että työtyytyväisyys on henkilöstön kehittämisessä vakavasti otettava asia. Kun työympäristöön on valittu oikeat henkilöt, jotka omilla vahvuuksillaan tukevat työtä ja tavoitteita, on yritys vahvoilla. Nykypäivän taloudellisten haasteiden koetellessa työyhteiskuntaamme, on käsite työtyytyväisyydestä noussut esiin erittäin vahvasti. Yritykset joutuvat tekemään muutoksia nopeallakin aikataululla pysyäkseen jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa mukana. On siis elintärkeää viedä nopeatkin muutokset läpi organisaatiossa siten, että työtyytyväisyys työntekijöillä pysyy vireänä.

Tarkka rekrytointiprosessi ja hyvin läpi ajatut muutokset takaavat paremman työhyvinvoinnin koko organisaatiossa. Työhyvinvointi sekä työilmapiiri eivät ole vain ja ainoastaan kiinni johdosta ja yrityksen tavoista toimia. Ihmiset ja heidän persoonansa vaikuttavat päivittäin hyvin vahvasti yleiseen ilmapiiriin. On yrityksen haaste löytää juuri oikeat ihmiset oikeaan tehtävään. Joissain kilpailutilanteissa työhyvinvointi voi olla ratkaiseva menestystekijä, kun yritykset muuten ovat täysin tasoissa.

Miksi siis tutkia työtyytyväisyyttä? Juha Varilan ja Taija Viholaisen Joensuun yliopistolle vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan tunteet ovat organisaatiotodellisuuden rakenteistaja. Tunteet ovat organisaation järjestelmän oleellinen osa. Tunteethan ovat läsnä meidän jokapäiväisessä työnteossa. Voidakseen hyvin ihminen tarvitsee vireystilan ja tunnetilan vaihteluita. Työ, jossa vireystila pysyy jatkuvasti korkealla, on pitkällä tähtäimellä työntekijälle ja myös yritykselle haitaksi. Ihmisen tulisi kokea positiivisia elämyksiä, jotta hän pysyisi niin sanotusti onnellisena. Tämän vuoksi yhä enemmän tehdään projektinomaista työtä tai järjestetään erinäisiä kilpailuita työpaikoilla.

Työmotivaatio ei niinkään kulje käsi kädessä itse työhyvinvoinnin kanssa. Työmotivaatio on tietoista tavoitteista toimintaa. Esimerkiksi opiskelijalla saattaa olla korkea työmotivaatio, sillä hän tähtää eteenpäin uralla. Opiskelijan työpaikka opiskelujen ohella tuskin on se paikka, johon hän on jäämässä, ja häntä puskee eteenpäin motivaatio. Mutta työhyvinvointi ja työilo on sitä mitä hän kokee päivittäin työpaikallaan. Keskityimme tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin.

Vaikka työtyytyväisyyttä on tutkittu lukemattomasti, tutkimukset useimmiten pyörii kielteiseksi koettujen tunnetilojen ympärillä, kuten työtyytymättömyyttä tai uupumusta. Myönteisiin tunnetiloihin ei jostain syystä kiinnitetä huomiota. Tämän tutkimuksen myötä pyrittiin etsimään mahdollisia kehitettäviä aihealueita, mutta myös herättämään työntekijöitä pohtimaan, mistä juuri he kokevat iloa ja tyytyväisyyttä. Samalla tutkimuksessa keskityttiin myös niin sanottujen positiivisten tunteiden lähteisiin.

Tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla ihmisistä työn ilon kokemukseen vaikuttavat itse työtehtävät ja työn sisällön luonne. Mielekkään työn ominaisuuksiin kuuluvia asioita ovat mm. haastavuus, itsenäisyys, monipuolisuus, kiinnostavuus, palkitsevuus, osaamisen hyödyntämisen mahdollisuus, vastuullisuus ja työssä uuden oppiminen.

Itse työtehtävien tulee olla työntekijälle mielekkäitä, jotta ne voivat tuottaa työn iloa. Työltä vaaditaan sopivassa suhteessa haasteellisuutta eikä se saa olla liian rutiininomaista. Työstä saadaan iloa, kun se asettaa haasteita ja mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Ihmiset kaipaavat myös itsenäisyyttä ja mahdollisuutta omatoimiseen työskentelyyn. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työtänsä koskeviin asioihin. Työntekijälle on tärkeää myös, että hänen mielipiteitänsä kuunnellaan päätöksiä tehdessä. Itsenäinen työskentelytapa tuo myös vastuuta omasta toimimisesta, joka luo tunnetta pätevydestä ja luotettavuudesta. Omatoiminen tekeminen osaltaan luo mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. (Varila/ Viholainen 2000, 106, 108.)

Yksi olennainen tekijä työn ilon kokemisessa on vuorovaikutus työkavereiden ja esimiehen kanssa. Sosiaalinen kanssakäyminen toisten työntekijöiden kanssa koetaan tärkeäksi. Avoin ja luottamuksellinen sekä työntekijät huomioon ottava ilmapiiri on edellytys sille, että työntekijät pystyvät toimimaan tehokkaasti yhdessä. Välitön tunnelma ja ystävyyden kokeminen ovat tärkeitä työn ilon kokemisen kannalta. Kun työpaikalla vallitsee hyvä me-henki ja yksilö voi kokea kuuluvansa tasavertaisena työntekijänä samankaltaisten ihmisten joukkoon, toteutuvat työn ilon edellytykset.

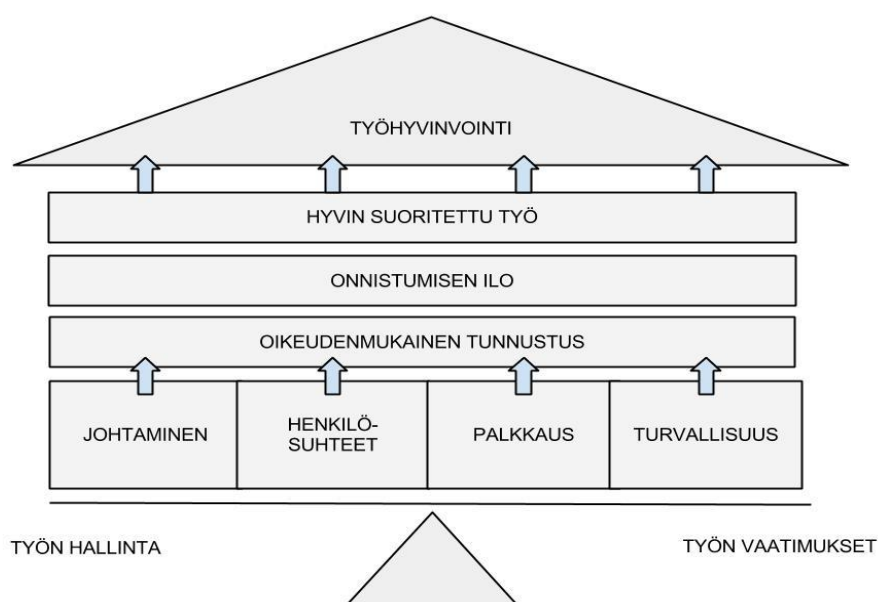
Esimiehen toiminnan kannalta tärkeitä työn iloa edistäviä asioita ovat palaute, tuki, kannustus, apu, ohjaus sekä huomioiminen ja kiinnostuksen osoitus työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tulisi luoda vapautuneisuuden ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri. Esimiehen ei kannata pantata tietoja työntekijöiltä, joka heikentää yhteistyön mahdollisuutta. Esimiehen toiminnan odotetaan olevan myös sellaista, joka ottaa huomioon työntekijöiden omat taidot ja persoonallisuuden ja hyödyntävän näitä tekijöitä tehokkaasti. Arvokkaiksi asioiksi työn ilon kokemisen kannalta koetaan mahdollisuus työn itsenäiseen toteuttamiseen sekä kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen. Esimieheltä tuleva palaute koetaan merkittävämmäksi kuin

työtovereilta saatava palaute, vaikka kehumiset ja rakentava palaute myös työtovereilta koetaan tärkeäksi. Esimieheltä tuleva myönteinen palaute luo työntekijälle tunteen onnistumisesta työtehtävissään. (Varila/Viholainen 2000, 110 - 119)

Lyhykäisyydessään voitaisiin päätellä, että työtyytyväisyys ei ole välttämättä edellytys yrityksen menestykselle, mutta se voi auttaa yritystä menestymään entistä paremmin. Työhönsä tyytyväinen ammattitaitoinen työntekijä luultavasti pysyy yrityksen palveluksessa pidempään kuin tyytymätön, mikä osaltaan säästää yrityksen resursseja suhteessa rekrytointikustannuksiin ja hiljaisen tiedon katoamiseen pitkäaikaisen työntekijän lähtiessä yrityksestä. Työhyvinvoinnin laiminlyönnillä voi kuitenkin olla yrityksen menestyksen kannalta tuhoiset seuraukset.

Työtyytyväisyyden edellytyksiä tarkastellaan Herzbergin teorian hygieniehtekijöiden (johtaminen, henkilösuhteet, palkkaus ja turvallisuusasiat) sekä todellisten työtyytyväisyyden toteutumisen edellytysten pohjalta. Myöhempien mallien mukaan pohditaan myös työn tasapainottamista muun elämän kanssa. (Pöyriä 2012, 8.)

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu Herzbergin työmotivaatioteoria. Työhyvinvointi on kuviossa kuin talon katto, jota kannattelevat alempana seinät ja talon perustukset. Koko rakennelma tasapainoilee työn hallinnan ja työn vaatimusten välillä.



Kuvio 1: Herzbergin työmotivaatioteoria (Pöyriä 2012,9.)

### 2.2.1 Henkilösuhteet

Henkilösuhteista puhuttaessa tuodaan usein esille käsitteet työilmapiiri, yhteishenki ja vuorovaikutustaidot. Työpaikalla on tärkeää tulla toimeen työkavereiden kanssa, vietetäänhän siellä arkena lähes kolmasosa hereilläoloajasta. Yhteisöllisyyden työpaikalla on havaittu tukevan työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys puskuroi myös stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. (Manka, 2011, 115 - 117.)

### 2.2.2 Palkkaus

Palkka työmotivaation lähteenä on ulkoinen tekijä ja sen motivoiva vaikutus on kestoltaan lyhytaikainen. (Manka 2011, 28.). Palkan tulisi kuitenkin olla oikeudenmukainen ja sen tulee turvata toimeentulo, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön. (Pöyriä 2012, 10.).

Rahallisen palkitsemisen merkitys työmotivaation kannalta voitaisiin siis katsoa olevan hyvin kapea-alainen ja kokonaisuuden kannalta pieni tekijä työntekijän työtyytyväisyyteen, joka ei olennaisesti vaikuta itse hyvin suoritettuun työhön saatavaan iloon. Mikäli suoritettua työtä ei kuitenkaan palkita oikeudenmukaisella tavalla, saattaa se hyvin nopeasti aiheuttaa työntekijän tyytymättömyyttä.

### 2.2.3 Turvallisuus

Turvallisuustekijöihin voidaan katsoa tunne työn jatkuvuudesta. Epävarmassa taloudellisessa tilanteessa työntekijöiden turvallisuuden tunne ja usko tulevaisuuteen kärsii. Erään teleoperaattoriyrityksen call-center -yksikön työntekijöitä tutkittaessa kävi ilmi, että määräaikainen työntekijä on luultavasti heikommin sitoutunut yritykseen kuin vakituinen työntekijä. Työn liian kovat tulokselliset ja ajalliset vaatimukset syövät työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Jatkuvat yt-neuvottelujen ja irtisanomisten uhat luovat epävarmuutta, vaikka työn varmuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä. (Pöyriä 2012, 47 - 48.)

### 2.2.4 Johtaminen ja sisäinen vuorovaikutus

Työkulttuurin muutoksen haasteet esimiestyössä

Suomalaisten työntekijöiden koulutusaste on jatkuvassa kasvussa. Vuonna 1977 pelkän perusteen koulutuksen saaneiden työntekijöiden määrä työntekijöistä oli yli puolet. Vuonna 2008 heitä oli alle kymmenes. (Pöyriä 2012, 103.)

Työntekijän odotukset työltä ovat jatkuvassa muutoksessa. Voidaan puhua eri sukupolvien suhtautumisesta työhön ja mitä vaatimuksia se asettaa esimiestyölle. Parhailaan käynnissä

oleva työelämän sukupolvenvaihdos pakottaa yritysten johdon pohtimaan miten suhtautua arvoiltaan erilaisiin työntekijöihin kuin aikaisemmat sukupolvet. (Pöyriä 2012, 18.)

Vuoden 1980 syntynyttä sukupolvea kutsutaan sukupolvi Y:ksi, joka on astumassa työelämään sodanjälkeisten ikäluokkien tilalle. Tähän sukupolveen on liitetty monenlaisia käsitteitä. Negatiivisina ominaisuuksina mainitaan itsekeskeisyys, vaativuus, kärsimättömyys ja tietynlainen hedonismi, mielihyvän haku. Toisaalta sukupolven edustajia pidetään myös arvoherkkinä, aktiivisina osallistujina, yhteistyökykyisinä, innovatiivisina ja uutta teknologiaa taitavasti hyödyntävinä diginatiiveina. (Pöyriä 2012, 104 - 105.)

Sukupolvenvaihdos tulee vaikuttamaan työelämän arvoihin ja kulttuuriin. Nuorten suhde työntekoon on monessa suhteessa erilainen kuin suurten ikäpolvien. Perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on nuorelle sukupolvelle tärkeämpi kuin kohta työelämästä poistuvan sukupolven. Työn mielekkyyden merkitys korostuu ja sen on sovittava omaan arvomaailmaan ja elämänkokonaisuuteen. Jos omaa arvomaailmaa edustavaa työtä ei löydy, sellainen voidaan luoda. Nuoren sukupolven edustajat ovat taitavia verkostoitujia yhteisen mielenkiinnon kohteen ympärille. Tulevaisuuden menestyvät yritykset voivat olla porukkaprojekteja ja perinteisten työelämän laatutekijöiden kautta on entistä vaikeampaa saada aikaan työn imua. Lisäksi työn tulee olla merkityksellistä ja sisällyksellistä. (Pöyriä 2012, 85 - 89.)

Esimiestyössä tulisikin ottaa nämä muuttuvat arvot huomioon, jotta voitaisiin luoda uuden sukupolven tarpeet huomioon ottavia työpaikkoja, sillä muussa tapauksessa nuoren sukupolven edustajat tulevat luultavasti luomaan itse itselleen menestykselliset ja mielekkäät työpaikat. Tuomo Alasoini onkin jakanut johtamisen uuden agendan neljään teemaan: innostavat päämäärät ja arvot, osallistuminen innovointiin, yhteiset merkitykset sekä yksilöllisemmät työnteon ehdot. Näillä tarkoitetaan yleisempiä periaatteita sen sijaan kuin johtamistekniikoi- ta. (Pöyriä 2012, 107.)

#### 2.2.5 Uudenaikainen johtajuus

Johtajuutta on aikaisemmin käsitelty kahden ulottuvuuden kautta: asioiden ja ihmisten johtamisena. Suorituksen johtamiseen on liitetty tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen, neuvonta ja palaute työsuorituksista. Ihmisten johtaminen on taas kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. modernin johtamisen keskiössä ovat kuitenkin tilannejohtaminen ja vuorovaikutus esimerkiksi organisaation muutostilanteissa, jolloin työntekijän rooli tunteiden esiintuojana korostuu. Henkilöstön mukaan ottaminen tällaisissa tilanteissa on tärkeää myös muutoksen onnistumisen kannalta. (Manka 2011, 95 - 96.)

Nykyisellään tarvittavaan johtajuuteen on liitetty erilaisia tutkimustraditioita. Tässä on käyty läpi pintapuolisesti muutamia modernin johtajuuden malleja sekä lueteltu niiden keskeisimmät kehittäjät.

#### Transformationaalinen johtajuus

- esimies on kiinnostunut organisaation hyvästä
- Inspiroi ylittämään odotukset
- luotettava ja karismaattinen johtaja
- tukee ja mentoroi
- Kannustaa luovaan ajatteluun

(Bass B. & Avolio B. 1997.)

#### Aito johtajuus

- avoin ja selkeä viestintä
- objektiivinen tiedonhankinta
- esimiehen toiminta ohjautuu sisältäpäin, ei ulkoisista paineista
- rehellinen ja läpinäkyvä kommunikointi
- esimies tunnistaa myös omat heikkoutensa ja vahvuutensa

(Luthans F. & Avolio B.J. 2003.)

#### Tiedollinen johtajuus

- perustuu kognitiiviseen psykologiaan
- johtajuus tulkitaan sosiaalisina prosesseina
- Koostuu toiminnoista, jotka vaikuttavat työyhteisön jäsenten ajatteluun, motivaatioon ja toimintastrategioihin

(Lord R.G. & Hall R.J. 2005.)

#### Tunneälykäs johtajuus

- kyky havaita omia ja muiden tunteita
- tunteiden käyttäminen ajattelun tukena
- tunteiden ymmärtäminen
- Omien ja muiden tunteiden hallinta

(Goleman D. 1995) (Mayer J.D. & Salovey P. 1997.)

Tunneäly ei ole sisäsyntyinen taito, vaan sitä voidaan kehittää. Sillä on myös useissa tutkimuksissa katsottu olleen olennainen yhteys esimiehen menestyksellisen työn suorittamisen kanssa.

(Manka 2011, 97 - 102.)

Daniel Goleman on käsitellyt aihetta eteenpäin kirjassaan *Tunneäly työelämässä* (2012), jossa esitetään tunneäly useaan kertaan myös menestyvän myyjän ominaisuutena. Parhaita pärjääjiä vaativilla aloilla ovat ne, joilla on kyky kuunnella asiakasta ja kyky asettua vastapuolen asemaan, empatiakykyä. Johtajuuden näkökulmasta parhaiten menestyviä esimiehiä ovat ne, joiden luokse on helppo tulla puhumaan ja jotka näin ollen pysyvät paremmin perillä asioista. Nykyajan liike-elämässä yhä tärkeämpiä taitoja maailmanlaajuisesti ovat joustavuus, tiimityöskentelytaidot sekä vahva asiakaspainotteisuus. (Goleman 2012, 45, 166 - 167.)

#### 2.2.6 Työhyvinvoinnin uhat

Uhkia työhyvinvoinnin toteutumiselle ovat muun muassa työssä uupuminen, työkykyä heikentävät sairaudet ja huono työilmapiiri. Työssä uupumiseen vaikuttaa työn kuormittavuuden lisääminen ihmisten jäädessä eläkkeelle. Väestön ikääntyminen heikentää taloudellista huoltosuhdetta, joka kuvaa sitä osuutta väestöstä, jota työlliset elättävät. Työtä heikentävistä sairauksista varsinkin nuorilla on kasvavat mielenterveyshäiriöt, joista on tullut 2000 -luvulla yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy. Työhyvinvointia voitaisiin parantaa puuttamalla ajoissa niin fyysisiin kuin psyykkisiin työkykyä heikentäviin sairauksiin. (Pöyriä 2012, 13.)

Muita uhkia työhyvinvoinnille ovat kiire ja kireät aikataulut, irtisanomisen uhka, yksitoikkoiset työtehtävät, palkkauksen epäoikeudenmukaisuus, huonot mahdollisuudet kehittyä työssä tai edetä uralla ja perheen tai vapaa-ajan laiminlyöminen työn takia. (Pöyriä 2012, 30.)

#### Case: Call-center

Pasi Pöyriän toimittamassa Työhyvinvointi ja organisaation menestys -kirjassa on tuotu esille työtyytyväisyystutkimus, joka on tehty erään teleoperaattorin call-center -yksikön työntekijöille. Tutkimuksen yhteenvedossa on tarkasteltu juuri niitä tekijöitä, joiden tulisi olla kunnossa, jotta työntekijä ei olisi tyytymätön. Työtyytyväisyyttä heikentäviksi tekijöiksi koettiin työn kova kuormitus ja epävarmuus tulevasta. Työ on tarkkaan valvottua ja mitattua. Työlle on asetettu määrälliset tavoitteet niin työntekijä- kuin ryhmäkohtaisesti. Työn vaatimukset saattavat tulla joillekin työntekijöille yllätyksenä ja yrityksessä on kova vaihtuvuus. Jatkuva rekrytoiminen ja perehdyttäminen syövät yrityksen resursseja. Kovat vaatimukset, joilla pyritään taloudellisen menestyksen parantamiseen, syövät työntekijöiden hyvinvointia, joka heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen.

Eniten epävarmuutta kokevat määrä- ja osa-aikaiset työntekijät, vaikka työn varmuuden on todettu olevan yksi tärkeimmistä työssä viihtymistä lisäävistä tekijöistä. Määräaikaisten työntekijöiden on koettu sitoutuvan työhönsä vakituisia työntekijöitä heikommin. Työntekijöitä tuntuu vaivaavan tunne työn ja työpanoksen arvostuksen puutteesta. Tulospalkkaus tässä yri-



tyksessä toisaalta motivoi, mutta toisaalta tavoitteita pidetään liian kovina. Vaikka suoritepalkka sopii tietotyöhön, raha motivoi vain tiettyyn pisteeseen asti. Jos tulospalkkioiden rima on asetettu liian korkealle, voi se johtaa motivoitumisen sijaan työntekijöiden uupumiseen. Kyseisessä yrityksessä tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta työntekijät mainitsivat hyvän ilmapiirin ja yhteishengen. (Pöyriä 2012, 46 - 51.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kyselylomake lähetettiin kaikille tuntityöntekijöille maan laajuisesti. Ennen lomakkeen lähettämistä, jokaiselle työntekijälle lähetettiin ilmoitus tutkimuksesta jossa pyydettiin lupaa kyselylomakkeen lähettämiseksi. Tämä tapahtui yrityksen henkilöstöosaston yleisen toimintaohjeen vuoksi. Kyselylomakkeen mukana lähetimme saatekirjeen, jossa annoimme omat yhteystietomme haastatteluun halukkaille. Tämän jälkeen suoritettiin syventävä kvalitatiivinen tutkimus, käyttäen puolistrukturoitua haastattelua kuudelle satunnaisesti valitulle henkilölle ympäri Suomea. Kolme haastateltavista oli itse ottanut yhteyttä ja ilmoittautuneet halukkaiksi osallistumaan tutkimukseen.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kuva yrityksen osa-aikaisten työntekijöiden tyytyväisyydestä organisaation muutostilanteen jälkeen, joten tutkimus suoritettiin kvantitatiivisin menetelmin kyselytutkimuksena sekä kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Yrityksen palveluksessa työskentelee 47 osa-aikaista työntekijää ympäri Suomea, joiden työaika vaihtelee 4-16 viikoittaisen työtunnin välillä. Pyrkimyksemme oli saada vastaus 100 %:lta näistä työntekijöistä, jolloin tutkimuksen otos olisi 47 henkeä. Realistisesti ajateltuna osa kohderyhmästä tulisi jättämään vastaamatta, joten tutkimuksen otokseksi arvioimme 30-40 henkeä. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli 10 työntekijää, jotka pyrittiin valitsemaan satunnaisotannalla ympäri Suomea. Kyselytutkimukseksi kohderyhmä oli suhteellisen pieni, mutta toisaalta liian suuri suoritettavaksi kokonaan haastattelututkimuksena. Anonymiteetin varmistamiseksi kysymyksistä oli rajattu pois vastaajan maantieteellinen sijainti. Menetelmiä ja eri teorioita tutkimuksien tekemiseen on monia. Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat suosituimpia sekä käytetyimpiä menetelmiä eri tutkimuksissa. Molemmissa on omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. On siis hyvinkin tärkeää hyödyntäessä yhtä menetelmää, että menetelmävalinnan on tehnyt oikein. (Ojasalo 2011.)

##### 3.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmänä on aina isompi joukko ihmisiä. Tätä

tutkimusta täten kutsutaankin määrälliseksi tutkimukseksi. Useimmiten kvantitatiivista tutkimusta käytetään saadakseen yksinkertaista nopeaa tilastollista tietoa johonkin ongelmaan. Useimmiten tutkimusmenetelmää käytetään esimerkiksi erilaisiin asiakastytyväisyyskyselyihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan ison joukon mielipide tutkittavaan asiaan. Menetelmä tarjoaa laajan yleiskuvan aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus vie astetta syvemmälle.

(Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

### 3.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarjoaa paljon laajemmat toimintatavat. Tällä menetelmällä pääsemme hieman pintaa syvemmälle. Tässä tutkimusmenetelmässä myös itse tutkittava pääsee toteuttamaan itseään hieman paremmin. Tutkimus suoritetaan useimmiten haastatteluna. Haastattelussa voi avata ongelmakohtia tai muita tutkittavia kohtia laajemmin ja saada enemmän tietoa kun määrällisestä tutkimuksesta. Silti nämä menetelmät tukevat todella hyvin toinen toisiaan ja niitä tulisikin jos vain suinkin mahdollista, hyödyntää kumpaakin samaan tutkimus ongelmaan. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saa laajempaa tietoa, mutta itse tutkimuksessa luotettavuus kärsii. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus ei ole samalla tavalla mahdollista kun taas kvantitatiivisessa menetelmässä. Kvantitatiivinen menetelmä on mahdollista suorittaa samalle kohderyhmälle uudestaan ja hyvin todennäköisesti saada samat tulokset. Kvalitatiivisessa mennään niin syvälle eri individuaalien elämään ja mielipiteisiin, että se harvemmin on täysin samalla tavalla toistettavissa.

(Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

### 3.1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Mikäli kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos kahdella eri tutkimuskerralla päädytään samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 231.) Mikäli tutkimus toistettaisiin, voitaisiin saada varmempaa tietoa tutkimuksen reliaabeliudesta. Kuitenkin se, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusten tulokset olivat samansuuntaisia, on viittaukset tutkimuksen reliaabeliuteen oikean suuntaiset. Tutkimus pyrittiin suunnittelemaan siten, että se voitaisiin tarvittaessa toistaa samanlaisena myöhemmin. Kvantitatiivisen osion kysely lähetettiin kaikille 47 tuntityöntekijälle, jotta saataisiin luotettavaa tietoa yrityksen osa-aikaisten työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 68, joten tutkimustuloksien voidaan katsoa vastaavan enemmistön mielipidettä kysytyistä asioista. Haastattelututkimus suoritettiin kuudelle työntekijälle alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, joka oli kymmenen vastaajaa. Tähän

päädyttiin juuri sen takia, että tulokset toistuivat eri haastatteluissa, joka osaltaan viittaa luotettavuuteen.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen onnistumista tulosten osalta, olivatko tutkimuskysymykset muodostettu ymmärrettäviksi ja mittaavatko ne sitä mitä niiden oli tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselytutkimuksen kysymykset saatetaan ymmärtää väärin, jos ne on suunniteltu huonosti. (Hirsjärvi ym. 2012, 231 - 232.) Tutkimus toteutettiin kaksiosaisena, jossa kvantitatiivista kyselytutkimusta seurasi kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimustulosten samansuuntaisuudet tukevat vahvasti oletusta tutkimuksen validiteetista.

#### 3.1.4 Kyselylomake

Kyselylomaketutkimus perustuu kvantitatiiviseen tiedonkeruumenetelmään. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään lähinnä yleispäteviä syitä ja seurauksia. (Hirsjärvi ym. 2012. 139.) Lomakkeen suunnittelussa tulisi ottaa keskeisesti huomioon lomakkeen kohtuullinen pituus ja selkeys. Vastausajan ei tulisi olla liian pitkä, jonka yläraja on yleisesti ottaen 15 - 20 minuuttia. Lomakkeen ulkoasun ensivaikutelma vastaajan kannalta on tärkeä. Kysymyksen asettelu tulisi olla vastaajan kannalta selkeä ja helposti ymmärrettävä. Myös vastaajien tietosuoja tulisi viestittää selkeästi, jotta vastaaja voi olla varma anonymiteetistään. Joissain ohjeissa luotettavuuden varmistamiseksi voitaisiin suositella teitittelyä, mutta laadinnassa tulee ottaa huomioon kohderyhmä. Mikäli kohderyhmä on nuoria, teitittely voi vaikuttaa myösetäännyttävästi. Yleensä taustakysymykset tulisi jättää lomakkeen loppuosaan, koska vastaaja voi muussa tapauksessa kokea anonymiteettinsa uhatuksi. Kyselylomakkeen tulisi edetä loogisessa järjestyksessä aihealueesta toiseen. Vastausohjeiden selkeys on myös tärkeää. Muussa tapauksessa tutkimuksen validiteetti voi kärsiä. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013.)

Yleisesti suosittuja ovat esimerkiksi monivalintakysymykset, joissa vastaaja valitsee eri väittämien väliltä. Kyselylomakkeessa voi käyttää myös avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten on kuitenkin omakohtaisesta kokemuksesta havaittu joskus vähentävän vastausvalmiutta. Ajatus voi jäädä lukkoon tai selkeää mielipidettä kysytystä asiasta ei yksinkertaisesti ole.

Laatimassamme kyselylomakkeessa käytettiin yhdistetysti numeraalisin skaalojen mukaan suunniteltuja monivalintakysymyksiä sekä niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Tämän koettiin olevan paras vaihtoehto, sillä tutkimusotos oli suhteellisen pieni, joten avoimien kysymysten analysointiin sekä näistä tehtäviin johtopäätöksiin koettiin olevan tarpeeksi aikaa. Yhdistelmä koettiin onnistuneeksi, sillä monivalintakysymyksiä tukeviin avoimiin kysymyksiin vastattiin ahkerasti ja ne toivat meille arvokasta lisätietoa kehitettävistä kohteista, joiden perusteella laadimme haastattelututkimuksen.

### 3.1.5 Haastattelu

Haastattelu on yksi suosituimmista tiedonkeruu menetelmistä. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen. Haastattelu voi olla joko totaalisesti strukturoitu tai teemapohjaisesti aiheista jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Haastattelulla on kumminkin selkeä tavoite; tutkimustehtävän suorittaminen. Tämän vuoksi keskusteltavat aiheet on tarkoin määriteltävä jo ennen haastattelua. Toki haastattelun heikkoutena on se, että ihmiset eivät välttämättä puhu asioista niin kuin ne todella ovat. Haastattelusta voi saada irti hyvinkin perusteellista ja monipuolista tietoa, mutta riskinä on henkilökemia. Jos esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan henkilökemia ei toimi, voi haastattelu jäädä hyvinkin pinnalliseksi. Joissain tilanteissa haastateltava saattaa myös vieroksua nauhuria, jos haastattelu on tarkoitus nauhoittaa. Haastattelijalla tulisi olla hyvä sosiaaliset taidot saadakseen hyvän vuorovaikutus tilanne eri ihmisten kanssa toimisi hyvin. Mitä paremmin haastatteluun valmistuu, sitä laadukkaammat ovat tulokset.

Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin sekä kasvotusten, että puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin helpottaakseen haastateltavaa, ja saadakseen kaiken materiaalin talteen. Nauhurilla on sekä hyvät että huonot puolensa. Nauhurin käyttö saattaa kummututtaa haastateltavaa ja rajata paljon tärkeää tietoa pois, kun taas keskustelutilanne on paljon luontevampi kuin haastattelijan ei tarvitse tehdä muistiinpanoja samalla.

### 3.2 Aineiston hankinta

Aineiston keruuseen käytimme sekä kvantitatiivista menetelmää, että kvalitatiivista menetelmään. Kvalitatiivisen aineiston tutkimiseen ja analysointiin suunnittelimme käyttävämme ristiintaulukointia, tai tilastollinen päättely. Koska kohderyhmämme oli pieni, käytimme näitä menetelmiä aineiston tutkimiseen. Kohderyhmämme oli 47 henkilöä. Tavoitteena oli saada ainakin 30 vastaajaa kyselylomake vaiheessa.

Kvantitatiivisen osion jälkeen rakensimme pohjan puolistrukturoidulle haastattelulle.

Haastatteluun oli tarkoitus valita satunnaisotannalla 10 haastateltavaa ympäri Suomea.

Haastattelujen tulokset olivat kumminkin niin laajat että päädyimme kuuteen haastatteluun.

Otimme yhteyttä 10 työntekijään Suomen laajuisesti ja pyysimme lupaa haastatteluun. Suurin osa haastatteluista tapahtui puhelimitse. Haastattelun kestot vaihtelivat 25-40min riippuen haastateltavasta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin litterointia varten.

Haastatteluja ei litteroitu täysin vaan vain tärkeimmät asiat eri teema alueisiin.

## 4 Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto päätettiin pienen määrän vuoksi analysoida Excelillä ristiintaulukoiden. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto litteroitiin pääpiirteittäin jakaen vastaukset jokaisen teema aihe-alueen alle helpottaakseen sen tarkastelua.

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Suuri osa kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksistä perustettiin Joensuun yliopiston vuonna 2000 työniloa mittaavaan tutkimukseen. Vertailimme myös aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä, joista osittain laatimimme kysymysten esimerkkinä käytimme Susa Ivakon vuonna 2012 tekemään työtyytyväisyyskyselyyn yrityksen X henkilökunnalle.

Työtyytyväisyyskysely lähetettiin 47 osa-aikaiselle työntekijälle. Vastausaikaa annettiin viikko. Viikon kuluttua vastauksia oli saatu 25, jolloin päätimme lähettää muistutusviestin tutkimukseen kutsutuille sekä antaa kolme päivää lisää aikaa vastaamiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 henkilöä, joten lopullinen vastausmäärä oli 68 %.

Taustakysymyksissä selvitettiin henkilön aikaisempaa työkokemusta asiakaspalvelu- tai myyntitehtävissä, nykyisen työsuhteen kestoa, toimiiko työntekijän läheisin esimies samassa toimipaikassa vai etänä sekä syitä yrityksen palvelukseen ja työtehtävään hakeutumiseen. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä vastausasteikolla 1 - 4, joista 1: täysin samaa mieltä, 2: osittain samaa mieltä, 3: osittain eri mieltä, 4: täysin eri mieltä. Selvittääkseen syvemmin yksittäisistä osioista esille nousevia kehitysehdotuksia, kyselyä täydennettiin myös avoimilla kysymyksillä.

Varsinaisissa työtyytyväisyyttä arvioivissa kysymyksissä kartoitettiin henkilön tyytyväisyyttä työmäärään, työpisteen ergonomiaan ja työrauhaan, työtehtäviin perehdytykseen ja jatkokoulutukseen, työpanoksen arvostukseen ja työtehtävien mielenkiintoisuuteen sekä riittävään vastuuseen ja vaihtelevuuteen. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta pyydettiin myös kehitysehdotuksia näihin kohtiin liittyen.

Toisessa osiossa työtyytyväisyyteen liittyen selvitettiin henkilön mielipiteitä työtehtävissä onnistumisen merkityksestä, kokeeko työntekijä saavuttavansa työnantajan työlle asettamat tavoitteet sekä onko työntekijä mahdollisesti asettanut itselleen omia henkilökohtaisia tavoitteita. Selvityksen kohteena olivat myös työntekijöiden tyytyväisyys työn seurannan menetelmiin ja onko työtehtävien suorittamiseen työntekijän mielestä riittävästi aikaa. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, miten työntekijä itse kehittäisi mahdollisuuksiaan työtehtävissään onnistumiseen sekä selvitettiin myös, mistä yksittäiset henkilöt ammentavat energiaa työhönsä.

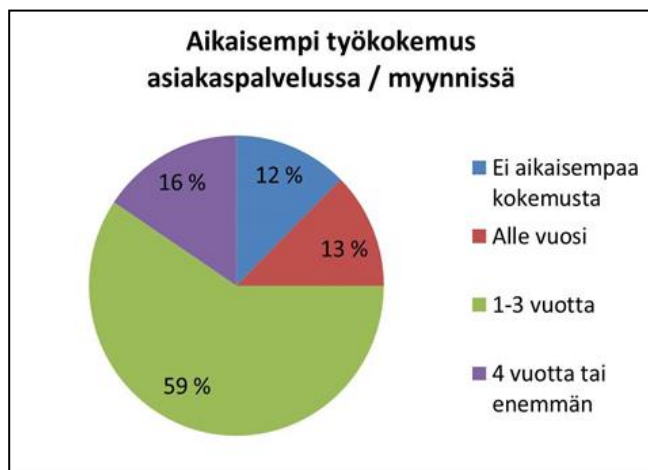
Koska kyseessä on osa-aikainen, lähinnä opiskelujen aikainen työ, kysyttiin tutkittavilta myös heidän tulevaisuuden suunnitelmistaan, haluaisiko työntekijä tulevaisuudessa jatkaa nykyisen työnantajan palveluksessa sekä minkälaisissa työtehtävissä haluaisi itsensä opintojen jälkeen näkevän.

Työilmapiiriä kartoitettiin pyytämällä arvioimaan sitä asteikolla 1 - 4. Tutkittavilta kysyttiin myös kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi työstään palautetta sekä työvuorotoiveiden huomioimista. Tutkimuksessa selvitettiin myös kokevatko työntekijät tulevansa hyvin toimeen työtovereidensa kanssa sekä kuinka avoimesti he kokevat voivansa ilmaista mielipiteensä työyhteisössä. Yhtenä tärkeänä osana työtä ja yrityksen kulttuuria on vertais- auttaminen, joten tutkimuksessa kysyttiin myös kokevatko työntekijät saavansa apua työtovereiltaan sitä tarvittaessaan. Lopuksi avoimessa kysymyksessä pyydettiin vielä kehitysehdotuksia työilmapiirin parantamiseksi entisestään.

Työilmapiiriä kartoitettiin pyytämällä arvioimaan sitä asteikolla 1 - 4. Tutkittavilta kysyttiin myös kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi työstään palautetta sekä työvuorotoiveiden huomioimista. Tutkimuksessa selvitettiin myös kokevatko työntekijät tulevansa hyvin toimeen työtovereidensa kanssa sekä kuinka avoimesti he kokevat voivansa ilmaista mielipiteensä työyhteisössä. Yhtenä tärkeänä osana työtä ja yrityksen kulttuuria on vertais- auttaminen, joten tutkimuksessa kysyttiin myös kokevatko työntekijät saavansa apua työtovereiltaan sitä tarvittaessaan. Lopuksi avoimessa kysymyksessä pyydettiin vielä kehitysehdotuksia työilmapiirin parantamiseksi entisestään.

#### 4.1.1 Aikaisempi kokemus myynnissä/asiakaspalvelussa

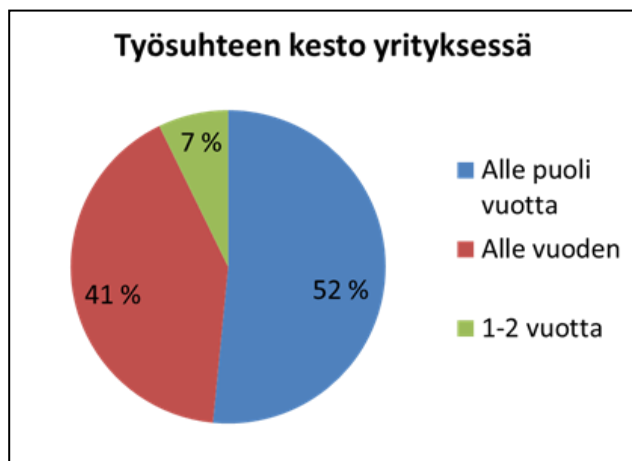
Kysymyksellä selvitettiin työntekijöiden aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelussa tai myynnissä. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: Ei aikaisempaa kokemusta, alle vuosi, 1-3 vuotta sekä 4 vuotta tai enemmän. Suurimmalla osalla vastaajista oli kokemusta 1-3 vuotta (58 %). Neljänneksellä vastaajista (26 %) aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelussa tai myynnissä oli alle vuosi tai ei ollenkaan. 16 %:lla vastaajista kokemusta oli ehtinyt kertyä 4 vuotta tai enemmän.



Kuvio 2: Aikaisempi työkokemus asiakaspalvelussa / myynnissä

#### 4.1.2 Työsuhteen kesto

Tuntityöläisten työsuhteiden ei ole tarkoituskaan kestää vuosia, osa-aikaisuuden vuoksi. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka työsuhteen kesto vaikuttaa tiettyihin työtyytyväisyyttä koskeviin osa-alueisiin. Noin kolmannes vastaajista oli ollut työsuhteessa alle puoli vuotta, neljännes alle vuoden ja 42 % vastaajista oli ollut talossa 1-2 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut ollut nykyisessä työsuhteessa kolmea vuotta tai kauempaa.



Kuvio 3: Työsuhteen kesto yrityksessä

#### 4.1.3 Lähi-/etäjohtaminen (Työskenteleekö esimiehesi samassa pisteessä kanssasi?)

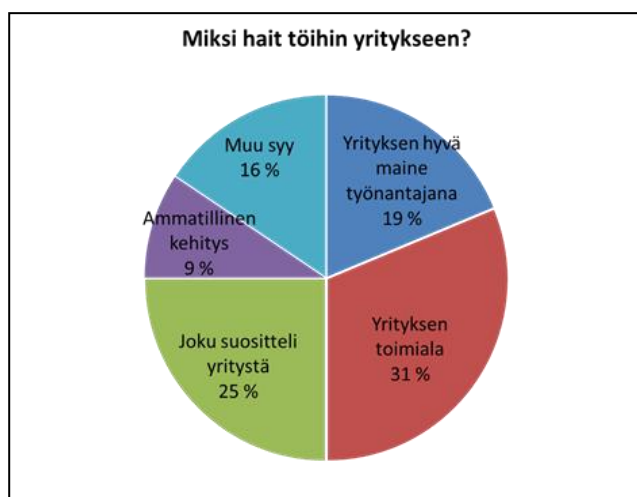
Kaikilla tuntityöntekijöillä on sama esimies, joka johtaa osa-aikaisia työntekijöitä maan laajuisesti. Tämä tarkoittaa, että osalla työntekijöistä esimies on fyysisesti lähellä samassa toimipaikassa ja muiden osalta esimies toimii etäjohtajana. Kysymyksellä haluttiin selvittää vaikuttaako lähi- tai etäjohtaminen työtyytyväisyyden kokemiseen esimerkiksi mielipiteiden ja

palautteen antamisen suhteen. 42 %:lla kyselyyn vastanneista esimies toimii lähellä, 58 %:lla taas etäjohtajana.

#### 4.1.4 Miksi hait töihin yritykseen?

Kysymyksen avulla selvitettiin työntekijän syitä hakea työnantajan palvelukseen. Valmiita vastausvaihtoehtoja annettiin viisi: yrityksen hyvä maine työnantajana, yrityksen toimiala, joku suositteli yritystä, ammatillinen kehitys sekä muu syy. Mikäli kyseessä oli muu syy, pyysimme vastaajaa kertomaan tarkemmin syistä.

19 % hakeutui töihin yritykseen sen maineen takia, 32 %:a kiinnosti yrityksen toimiala, 23 %:lle joku suositteli yritystä työnantajana ja 10 % oli kiinnostunut yrityksestä ammatillisen kehityksen vuoksi.



Kuvio 4: Miksi hait töihin yritykseen?

#### Muu syy

16 %:lla vastaajista vaikutti jokin muu syy. Yksi halusi kerryttää toisenlaista työkokemusta kuin aikaisemmin, yhdelle sopi hyvin viikkotyömäärä sekä yksi tarvitsi harjoittelupaikan. Muina tekijöinä vaikuttivat ison yrityksen perusasioiden toimivuus ja yrityksen hyvä maine.

#### 4.1.5 Miksi hait työtehtävään?

Kysymyksellä selvitettiin syitä hakea nimenomaista työtehtävää. Vastausvaihtoehtoja oli annettu viisi: työkokemuksen kartuttaminen, kiinnostavat työtehtävät, palkka, työpaikan sijainti ja muu syy. Mikäli vastaus oli muu syy, pyysimme tarkentamaan vastausta. 45 % vastaajista halusi kartuttaa työkokemusta, 26 % oli kiinnostunut itse työtehtävistä, 3 %:a kiinnosti palkka, 6 %:lle tärkein tekijä oli työpaikan sijainti sekä 19 % haki tehtävää muista syistä.



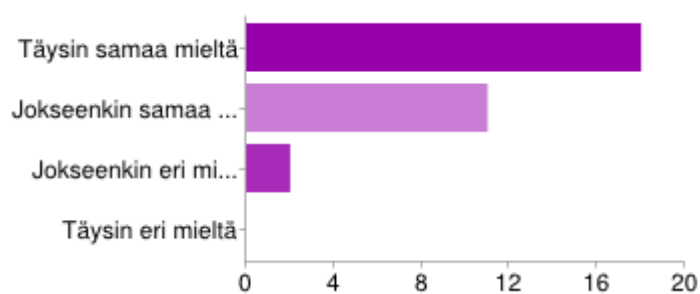
Jos vastasit muu syy niin mikä?

Muiksi syiksi kerrottiin työn olevan vastapainoa lopputyön tekemiselle, joku halusi kehittää neuvottelutaitojaan asiakaspalvelutilanteissa, hyvä kokonaisuus. Joku oli hakenut toistakin avointa työtehtävää samasta yrityksestä, mutta päätyi kyseiseen tehtävään ja yksi halusi kartuttaa kokemusta kesätyöpaikan saamiseksi.

#### 4.1.6 Olen tyytyväinen työmäärään

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan työtyytyväisyyttä asteikolla 1-4, joista: 1 täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 osittain eri mieltä, 4 täysin eri mieltä.

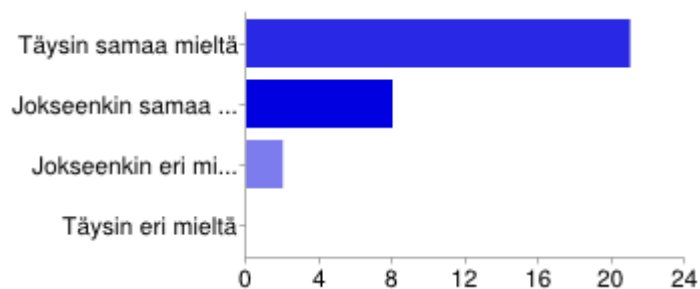
58 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 35 % jokseenkin oli samaa mieltä. 6 % oli jokseenkin eri mieltä eikä kukaan ollut täysin eri mieltä.



Kuvio 5: Olen tyytyväinen työmäärään

#### 4.1.7 Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (ergonomia)

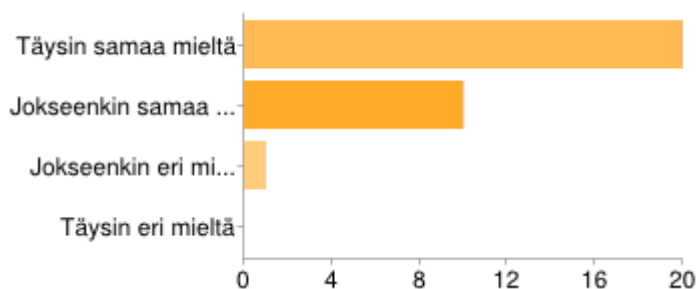
Hyvät työvälineet ja oikea työasento ovat tärkeitä tekijöitä fyysisen jaksamisen kannalta. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät työolosuhteet myös ergonomisesti mukaviksi. 68 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 26 % jokseenkin samaa mieltä sekä 6 % jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 6: Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (ergonomia)

#### 4.1.8 Työympäristöni on miellyttävä (työrauha)

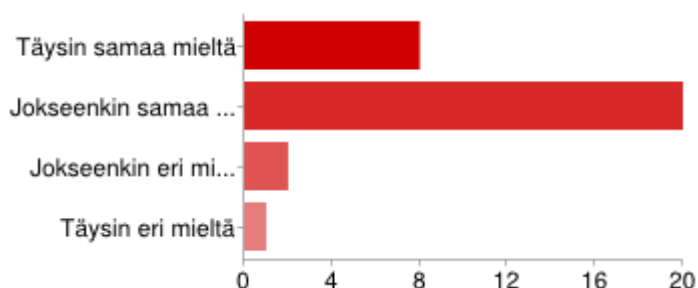
Puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu- ja myyntityö vaatii tekijältään keskittymistä ja joskus hälinä ja puhe ympärillä voi olla kovakin. Halusimme selvittää kokevatko työntekijät saavansa tarvitsemansa työrauhan. 65 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 32 % oli osittain samaa mieltä sekä yksi vastaajista oli osittain eri mieltä.



Kuvio 7: Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (työrauha)

#### 4.1.9 Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini

Riittävä perehdytys työtehtäviin on työssä onnistumisen kannalta tärkeää. Työntekijä voi kokea työn ilon tunteita onnistuessaan työtehtävissään, joka osaltaan edistää työtyytyväisyyden kokemista. 26 % työntekijöistä oli täysin samaa mieltä ja 65 % oli osittain samaa mieltä. Harva oli kuitenkin eri mieltä, yhteensä kolme henkeä.

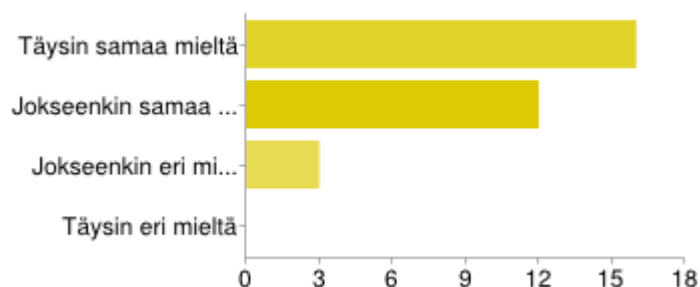


Kuvio 8: Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini

#### 4.1.10 Saan jatkuvasti uutta tietoa/ koulutusta/ Opin jatkuvasti lisää

Työn ilon kokemiseen vaikuttaa myös mahdollisuus kehittyä työtehtävissä ja oppia uusia asioita. Siksi kyselyn avulla haluttiin myös selvittää kokevatko työntekijät saavansa uutta tietoa ja koulutusta tai oppivansa työnsä kautta jatkuvasti lisää. 52 % työntekijöistä oli täysin samaa

mieltä, 39 % jokseenkin samaa mieltä sekä 10 % oli jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 9: Saan jatkuvasti uutta tietoa/ koulutusta/ Opin jatkuvasti lisää

#### 4.1.11 Kehitettävät alueet työympäristöön, perehdytykseen tai koulutukseen liittyen

Tuntityöntekijöitä pyydettiin avoimella kysymyksellä kertomaan omista kehitysehdotuksistaan työympäristöön, koulutukseen tai perehdytykseen liittyen. Kysymykseen vastattiin ahkerasti ja osa vastauksista on kerätty tähän. Keskeiseksi teemaksi avoimissa vastauksissa kuitenkin nousi toive laajemmasta perehdytyksestä sekä kattavammasta tuntityöntekijän manuaalista.

*“Learning manager ja saamani viikon koulutus olivat kyllä oikein toimivia. Ehkä olisin kuitenkin vielä kaivannut jonkinlaista vihkosta (paperista), joka auttaa käytännön asioissa. Intranetin logiikka on hieman eri kuin oma maalaisjärkeni, joten asioiden etsimiseen ja kysymiseen menee vielä hieman turhaa aikaa.”*

*“Koulutus ei ole riittävä uusille työntekijöille. Asiakas kärsii, kun osaaminen ja tieto ei ole alussa riittävää.”*

*“Ehkä enemmän perehdytystä työhön ennen kuin aloittaa hommat kunnolla”*

*“Toivoisin syvempää perehdytystä tuotteisiin. Oppaat ja intra ovat ihan hyviä, mutta todellisissa tilanteissa niihin on välillä vaikea tukeutua.”*

*“Toimistomme on homeessa, joten muutto olisi paikallaan.”*

*“Työnkuvani kannalta koulutuksessa olisi voinut painottaa enemmän oleellisia asioita konttorin re-työskentelyn näkökulmasta.”*

*“Koulutusta pitäisi olla enemmän 1. järjestelmistä ja 2. tuotteista (pelkkä “katso sitten intrasta, sieltä löytyvät vastaukset kaikkiin kysymyksiin” ei riitä!). Koulutukseen varattiin kyllä paljon aikaa alussa (oli Startti1, joka kesti viisi päivää ja koulutusta, tai itseopiskelua, konttorilla), mutta se oli todella epätehokasta (huonosti suunniteltu, toteutettu ja valvottu) ja*

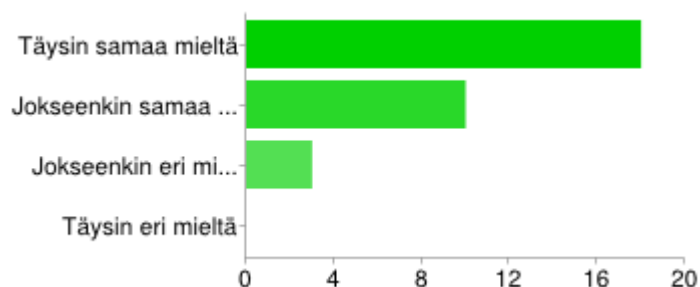
*meidät ikään kuin jätettiin oman onnemme nojaan. Tuossa ajassa olisi pitänyt pystyä tarjoamaan paljon parempaa ja kattavampaa koulutusta.”*

*“Työympäristö: saisi olla enemmän soittokoneita, jos meidän kaikkien tuntityöntekijöiden pitäisi niitä käyttää.”*

*“Aloitejärjestelmä työolojen jatkokehitykseen.”*

#### 4.1.12 Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni

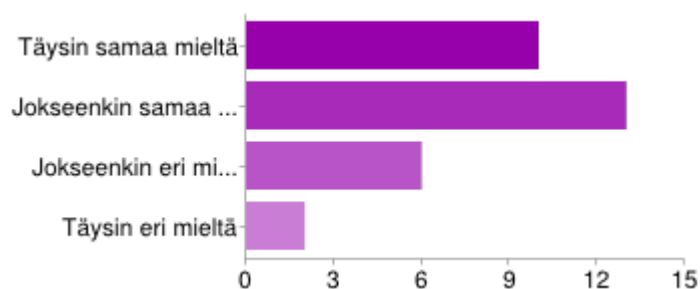
58 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, 32 % oli osittain samaa mieltä ja 10 % oli osittain eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 10: Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni

#### 4.1.13 Työni on mielenkiintoista

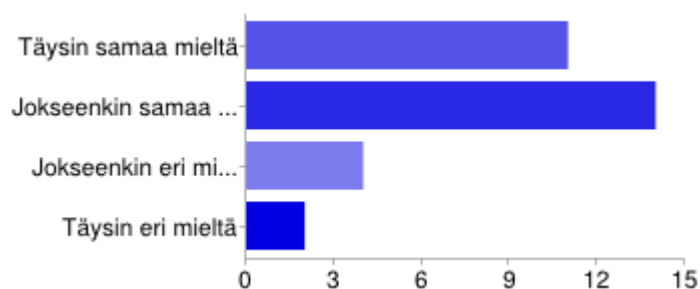
32 % oli täysin samaa mieltä ja 42 % oli osittain samaa mieltä, että työ on mielenkiintoista. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 19 % vastaajista sekä 6 % oli täysin eri mieltä.



Kuvio 11: Työni on mielenkiintoista

#### 4.1.14 Saan riittävästi vastuuta työssäni

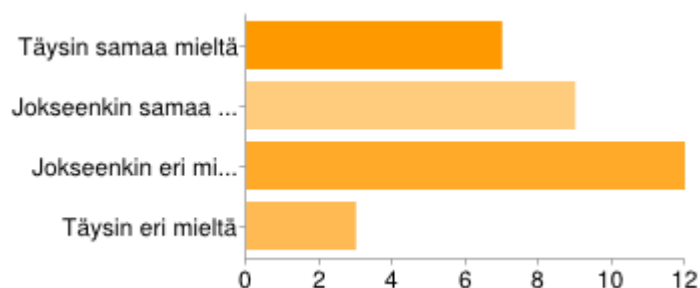
35 % koki olevansa täysin samaa mieltä työn vastuullisuudesta ja 45 % oli osittain samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 13 % vastaajista, kun täysin eri mieltä oli 6 % vastaajista.



Kuvio 12: Saan riittävästi vastuuta työssäni

#### 4.1.15 Työni on tarpeeksi vaihtelevaa

23 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 29 % oli osittain samaa mieltä, että työ on tarpeeksi vaihtelevaa. 39 % oli jokseenkin eri mieltä ja 10 % oli täysin eri mieltä työn riittävästä vaihtelevuudesta.



Kuvio 13: Työni on tarpeeksi vaihtelevaa

#### 4.1.16 Mitä kehitysehdotuksia sinulla on edellisiin kohtiin liittyen?

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin kertomaan kehitysehdotuksistaan myös työpanostuksen arvotukseen, mielenkiintoisuuteen, vaihtelevuuteen ja vastuuseen liittyen. Avoimissa kommentteissa korostuivat toiveet työtehtävien kierrosta ja palkkiojärjestelmään liittyen. Alle on listattu joitain avoimia kommentteja.

*“Pelkkä puhelinmyyntityö / myyntityö kaipaisi vaihtelua rinnalle, jos kuvittelee että työntekijä jaksaisi tehdä samoja työtehtäviä vuodesta toiseen.”*

*“Oma pomo kyllä arvostaa työpanosta, mutta välillä tuntuu, ettei yhtiö arvosta, koska esimerkiksi myyntipalkkiot poistettiin tuntityöntekijöiltä, vaikka tehdään ihan yhtä arvokasta työtä kuin vakituisetkin. Lisäksi vvh-työ kuuluu ainoastaan meidän töihin, mutta mitään palkkiota ei siitä työstä saa, vaikka on firmalle arvokasta.”*

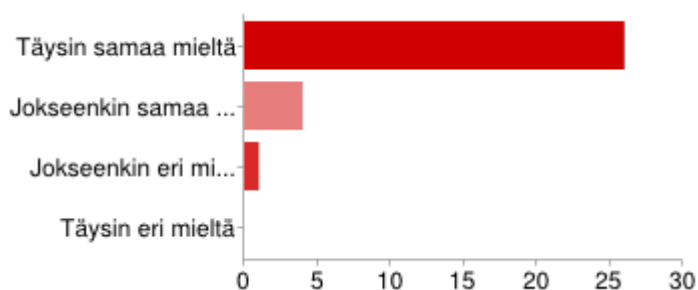
*“- selkeämpi mahdollisuus työkiertoon? - organisaation rakennemuutokset? (mahdollisuus nousta ylöspäin nykyisellään heikon oloinen)”*

*“Työn kannustavuutta, tässä työssä erityisesti rahallista motivointia, mikä korreloisi työtehokkuuden ja varsinkin myynnin kanssa, tulisi lisätä.”*

*“Työtehtäviä voisi välillä kierrättää siten, että välillä olisi jotain ei myyntiin liittyvää. Esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyitä, enemmän konttorituurauksia yms. Näin työnkuvaan saisi hieman vaihtelua ja luultavasti pienen tauon jälkeen itsestään saisi enemmän irti myyntiinkin.”*

#### 4.1.17 Minulle on tärkeää onnistua työtehtävissäni

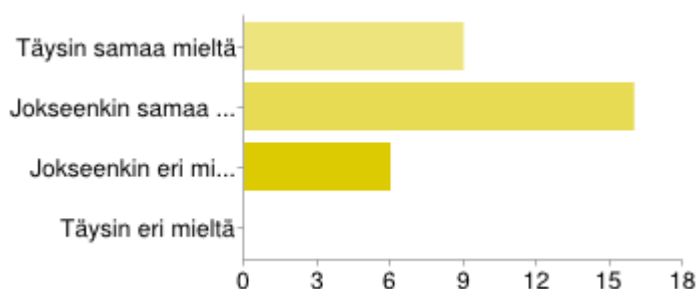
Kysymyksellä haluttiin selvittää kokeeko työntekijä työtehtävissä onnistumisen tärkeäksi. Melkein kaikki kokevat sen tärkeäksi. 84 % oli täysin samaa mieltä.



Kuvio 14: Minulle on tärkeää onnistua työtehtävissäni

#### 4.1.18 Saavutan mielestäni työnantajan työlleni asettamat tavoitteet

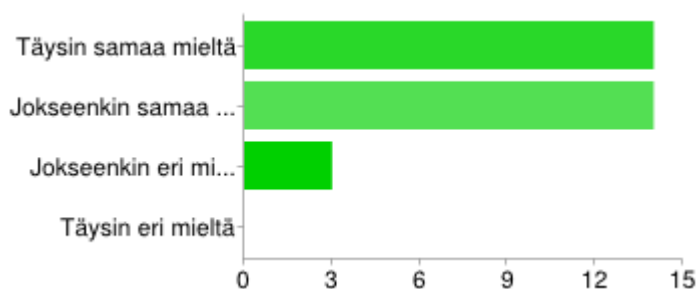
29 % vastaajista koki saavuttavansa työntekijän itselleen asettamat tavoitteet täysin, 52 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 19 % oli osittain eri mieltä.



Kuvio 15: Saavutan mielestäni työnantajan työlleni asettamat tavoitteet

#### 4.1.19 Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa

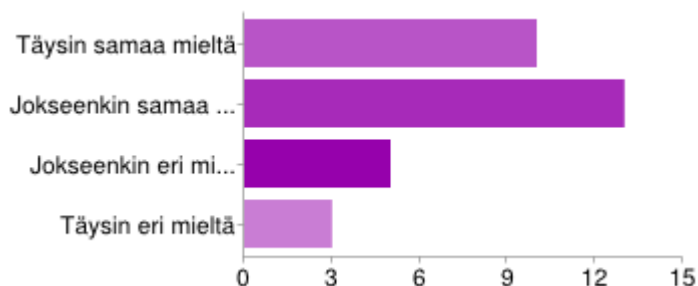
45 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa, toiset 45 % oli osittain samaa mieltä. 10 % vastaajista oli osittain eri mieltä ajan riittävyydestä.



Kuvio 16: Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa

#### 4.1.20 Olen tyytyväinen työn seurannan menetelmiin (pisteytysmalli)

Työntekijöiden työpanosta mitataan eri seurannan menetelmillä. Tietyistä viikon aikana suoritetuista työtehtävistä saa tietyn määrän pisteitä, jotka lasketaan yhteen. Näiden tulosten perusteella arvioidaan, onko työntekijän työpanos ollut viikolla riittävä. 32 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 42 % oli osittain samaa mieltä. 16 % vastaajista oli osittain eri mieltä tyytyväisyydestään pisteitysmalliin ja 10 % oli täysin eri mieltä.

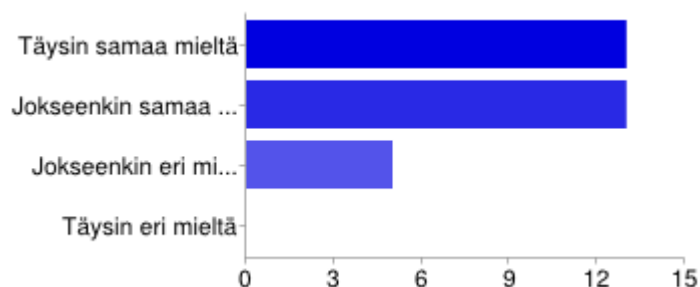


Kuvio 17: Olen tyytyväinen työn seurannan menetelmiin (pisteytysmalli)

#### 4.1.21 Olen asettanut myös itselleni omat henkilökohtaiset tavoitteet

Työnantajan asettamien tavoitteiden lisäksi työntekijällä saattaa olla omia henkilökohtaisia tavoitteita esimerkiksi tietyn tuotteen myynnin tai muun toiminnallisuuden suhteen. 42 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, eli he ovat asettaneet myös omat tavoitteet työlleen. Toiset 42 % oli osittain samaa mieltä henkilökohtaisten tavoitteiden suhteen. 16 % vastaajista oli

osittain eri mieltä.



Kuvio 18: Olen asettanut myös itselleni omat henkilökohtaiset tavoitteet

#### 4.1.22 Miten kehittäisit mahdollisuuksiasi työtehtävissäsi onnistumiseen?

Avoimen kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten työntekijä voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa työsssänsä onnistumiseen. Suuri osa vastaajista tuntui pystyvän tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa hyvinkin avoimesti. Kehitysehdotuksia tuli paljon ja niistä nousivat esille muun muassa oman ajankäytön hallinta ja aktiivinen uuden tiedon hakeminen. Toisaalta toivottiin myös motivoivampaa palkkiojärjestelmää. Alla muutamia lukuisista kommentteista.

*“Ihmisten kanssa toimimista ei voi kehittää liikaa. Se lienee kaikessa toiminnassa aivan ytimessä. Minusta olisikin hauska jos Yritys X esimerkiksi antaisi kirjallisuusvinkkejä itsensä kehittämiseen! Oma tyylini myyjänä muuttui täysin luettuani Dale Carnegien ”Miten saan ystäviä, menestystä, vaikutusvaltaa”.”*

*“Myyntipalkkioiden palauttaminen motivoimaan olisi hyvä. Nyt onnistumisista ei ota paineita, koska rahallinen hyöty jää itseltä saamatta, eikä palkankorotus vastaa menetystä, joten ylimääräinen draivi työnteosta puuttuu.”*

*“Jos jotain motivaation lähteitä pitää olla, niin ne eivät ainakaan ole nuo pisteetykset. Mielestäni perinteiset provikat motivoivat kyllä paljon paremmin kuin jotkin pisteet. Toki siinä ne ovat hyödylliset, että niillä muut työntekijät (jotka eivät ole tekemisissä tuntityöntekijöiden kanssa) näkevät paremmin mitä me tuntityöläiset oikeasti teemme.”*

*“- Tsempataan toinen toisiamme eikä lannistuta epäonnistumisistaolla - Olla entistä aktiivisempi.”*

*“Miettimällä mitä voisi tehdä paremmin ja keskustelemalla tästä työkavereiden sekä esimieheni kanssa. Lisäksi omaa toimintaa tulee itsekkin tarkastella kriittisesti ja miettiä mitä voisi tehdä paremmin.”*



#### 4.1.23 Mistä saat energiaa työhösi?

Kysymyksellä haluttiin selvittää mistä työntekijä ammentaa energiaa työntekoansa varten. Kysymys jätettiin tahallisesti suhteellisen avoimeksi, jotta vastaaja saisi itse päätellä tarkoitetaanko sillä vapaa-aikaa vai työympäristöä. Vääriä vastauksia ei näin ollen ole ja vastaajat osasivat ottaa kysymyksen tarvittavalla huumorilla. Työtä koskevissa vastauksissa korostuivat asiakastyytyväisyys, hyvät työkaverit ja onnistumiset. Vapaa-aikaa koskevissa vastauksissa energianlähteinä korostuivat vapaa-ajan harrastukset.

*“Työn tulosten näkemisestä (tyytyväisiltä vaikuttavat asiakkaat, pisteytysmalli), kivoista tyypeistä, treenaamisesta, vapaa-ajasta...”*

*“vaihtelua koululle ja A-luokan työkavereita”*

*“Parhaat työkaverit, aurinkoinen sää, vaihtelevat asiakkaat, itsenäinen työntoimenkuva; olen oman onneni seppä!”*

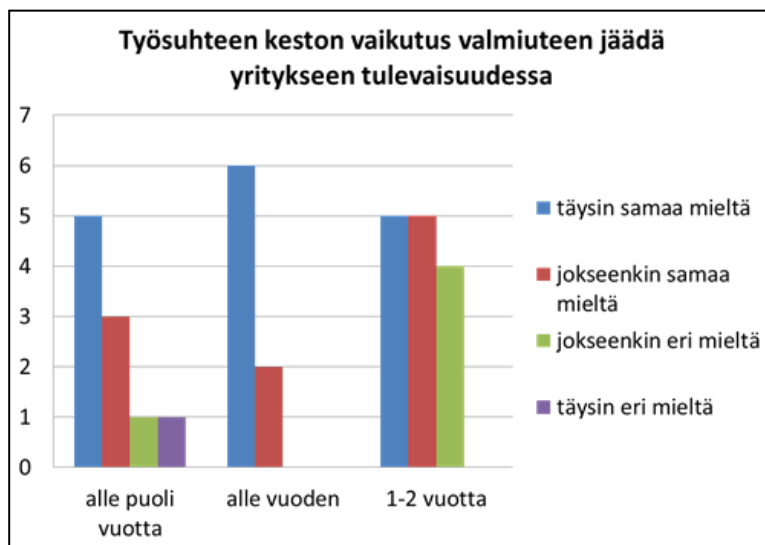
*“Työpaikkaruokailusta, liikunnasta, työtovereista”*

*“- Työkavereista - Siitä että on hyvä ja rento työilmapiiri jossa on huumoria mukana - Liikunnasta”*

*“Terveysten ja suorituskyvyn kannalta optimoitu ruokavalio, 4-5 lihasvoimaharjoitetta/vko sekä riittävästi unta.”*

#### 4.1.24 Tulevaisuudessa haluaisin jatkaa nykyisen työnantajan palveluksessa

Uuden työntekijän rekrytoiminen ja perehdyttäminen työtehtäviin vaatii yritykseltä aikaa ja rahaa. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää kuinka suuri osa tuntuityöntekijöistä haluaisi mahdollisesti tulevaisuudessa jatkaa yrityksen palveluksessa. Vastaajista lähes puolet oli täysin samaa mieltä, noin kolmannes osittain samaa mieltä, yksi viidennes vastaajista oli joko osittain tai täysin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 3 % kyselyyn vastanneista. Vertaillen työsuhteen kestoa valmiuteen jäädä yrityksen palvelukseen myös tulevaisuudessa huomattiin, että yli puoli vuotta, mutta alle vuoden yrityksessä töissä olleista olisivat valmiimpia jäämään yritykseen. Eniten oli hajontaa alle puoli vuotta yrityksessä olleissa työntekijöissä.



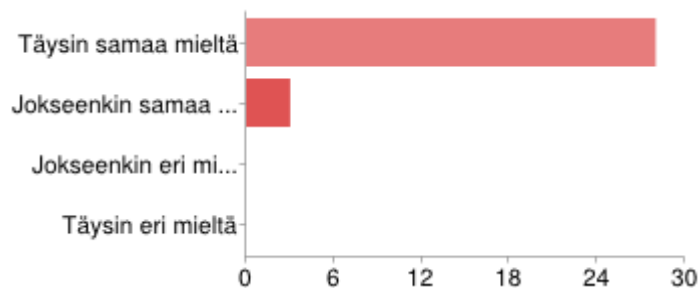
Kuvio 19: Työsuhteen keston vaikutus valmiuteen jäädä yritykseen tulevaisuudessa

#### 4.1.25 Minkälaisissa tehtävissä näet itsesi tulevaisuudessa?

Harva tutkintoon tähtäävä opiskelija tulee toimimaan tulevaisuudessa samoissa työtehtävissä kuin opiskeluaikoina. Avoimella kysymyksellä halusimme selvittää vastaajien tulevaisuuden suunnitelmia, jotta myös esimiestasolla voitaisiin kiinnittää huomiota siihen, minkä tyyppiset tehtävät näitä tulevaisuuden tekijöitä kiinnostavat.

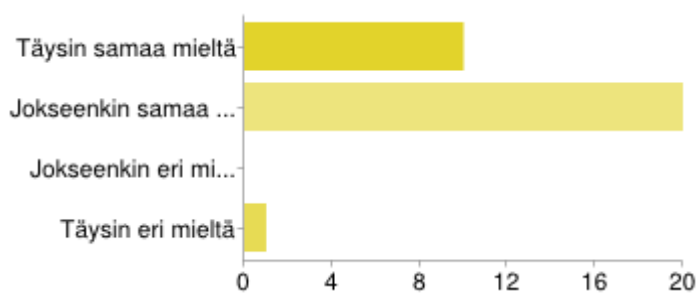
Tehtäviä, jotka nousivat esiin kyselyn vastauksista, olivat: rahoituksen asiantuntijatehtävät, yrittäjä, myyntipäällikkö, tutkija, opettaja, myyntitehtävät, suunnittelu, kansainvälisyys, kouluttaja, asiakaslähtöisyys, markkinoinnin johtotehtävät, markkinointi ja viestintä kansainvälisessä yrityksessä, markkinoinnin koordinointi, esimiestyö finanssialalla, yrityksessä asiakasneuvojana.

#### 4.1.26 Työilmapiiri on hyvä



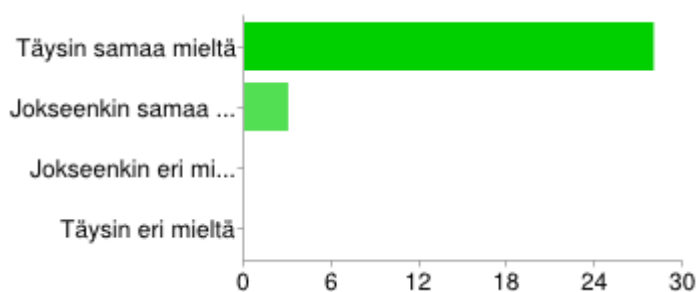
Kuvio 20: Työilmapiiri on hyvä

## 4.1.27 Saan työstäni riittävästi palautetta



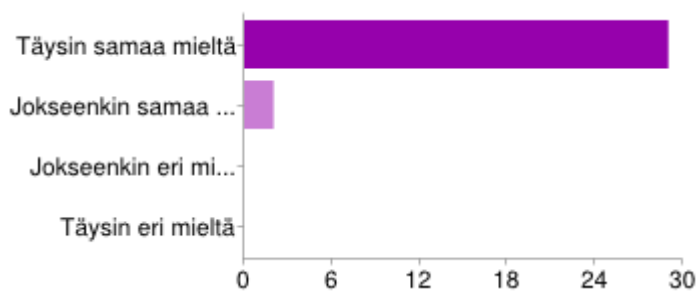
Kuvio 21: Saan työstäni riittävästi palautetta

## 4.1.28 Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa



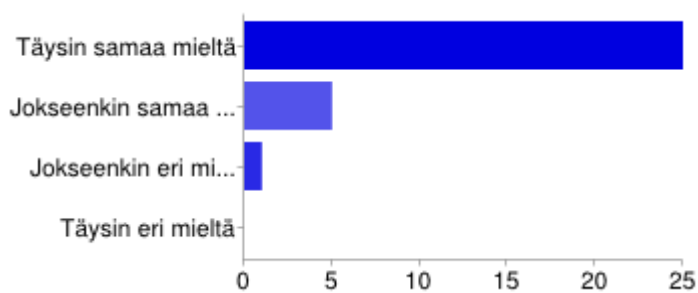
Kuvio 22: Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa

## 4.1.29 Työvuorotoiveeni huomioidaan



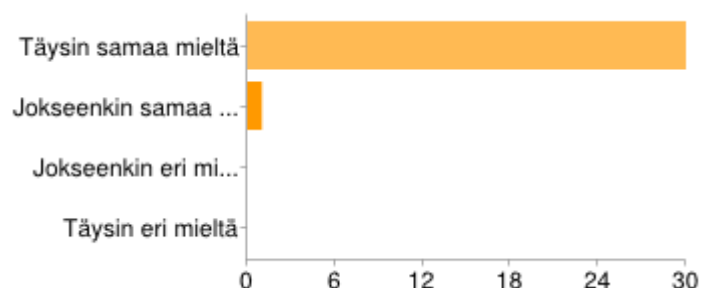
Kuvio 23: Työvuorotoiveeni huomioidaan

## 4.1.30 Pystyn avoimesti ilmaisemaan mielipiteeni työyhteisössä



Kuvio 24: Pystyn avoimesti ilmaisemaan mielipiteeni työyhteisössä

## 4.1.31 Työtoverini auttavat minua kun tarvitsen neuvoja



Kuvio 25: Työtoverini auttavat minua kun tarvitsen neuvoja

## 4.1.32 Miten työilmapiiriä voitaisiin mielestäsi vielä kehittää?

Viimeiseksi tutkimuksessa kysyttiin tuntityöntekijöiltä mitä kehitysehdotuksia heillä olisi työilmapiirin kehittämiseksi. Alle on listattu muutamia vastauksia.

*“Henkilökemiat eivät kaikkien kanssa pelaa, se ei tarkoita, että työyhteisö ei toimi tai että ei tulisi näiden ihmisten kanssa toimeen tai että asialle tulisi ”tehdä jotain”, se vai tarkoittaa, että hakeudun mieluummin niiden ihmisten seuraan, joiden kanssa viihdyn. Lisäksi konttorituurauksissa olisi mielestäni syytä kuunnella enemmän työntekijää ja ottaa huomioon myös se, että konttorituuraus tarkoittaa automaattisesti miinusta työsaldoon, koska konttorille ei voi mennä tuntia aikaisemmin, mutta työt loppuvat aiemmin. Lisäksi konttoreilla joutuu jatkuvasti pelaamaan sen kanssa, että saa omat sovitut puhelut hoidettua ja silti pitäisi vielä auttaa konttorilla, joten priorisointi pitäisi olla selkeämpi sekä tuuraajalle, että konttorihenkilökunnalle. Meidän työpanosta pidetään turhan itsestään selvänä.”*

*“Meillä tuntityöntekijöillä on keskenämme hyvä työilmapiiri, mutta pidempään konttorissa työskennelleillä (tai ainakin yhdellä) tuntuu olevan jotain katkeruutta, joka vaikuttaa meihin (tuntareihin) sillä tavalla, että häneltä on välillä inhottavaa mennä kysymään apua, koska hän ei niin hirveän mielellään välttämättä sitä anna (tai sellainen tunne hänestä välillä välittyy). Olemme ihan suoraan kuulleet (toiselta henkilöltä), että tämä kyseinen henkilö on ”jämähtänyt” nykyiseen työtehtäväänsä eikä siksi ole tyytyväinen tilanteeseensa. Sen kyllä huomaa. Työilmapiiriä voisi kehittää esim. järjestämällä yhteistä tekemistä KAIKILLE työntekijöille (esim. talvella vietettyihin pikkujouluihin ei kutsuttu tuntityöntekijöitä ollenkaan..)”*

*“Yhteiset, vapaa-ajalla järjestettävät tapahtumat/illat lähentävät tiimin jäseniä huomattavasti, sillä on aivan eri asia olla vapaa-ajalla työporukan kanssa yhdessä kuin töissä, jossa tunnelma on aina hieman erilainen. Myös siten, että rohkaistaan siihen, että tunnelma on avoin ja rento. Tuli mieleen ihan hassu idea mutta tämä parantaisi työilmapiiriä ja loisi rennon ilmapiirin, jos joka aamu töihin tullessa jokainen työntekijä vuorollaan lähettäisi kaikille tiimin jäsenille sähköpostin, jossa olisi jokin hauska teksti/kuva/video, ja tällä tsemptaisiin ja laitettaisiin päivä aina mukavasti käyntiin. Minusta ainakin olisi kiva aamukärtyisenä katsoa, että minkälainen sähköposti tänä aamuna on tullut, ja sitten avaan sähköpostin ja siellä olisi joku ”hauskat kotivideot”-tyylinen video, joka alkaa väkisinkin naurattamaan.”*

*“Mielestäni kehitystä oikeaan suuntaan on jo tapahtunut nyt tehtyjen muutosten yhteydessä. Aiemmin ongelmana on ehkä ollut se että palautetta omasta työstä ei ole saanut kovin kattavasti ja toiminnasta on ehkä välillä ollut ”fokus” kadoksissa. Muutoin olen erittäin tyytyväinen nykyiseen työnantajaani ja työilmapiiriin, eikä tämän osalta ole paha sanottavaa.”*

#### 4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin heti kvantitatiivisen osuuden jälkeen, kun kyselylomakkeen tulokset oli analysoitu. Kvalitatiivisella tutkimuksella veimme tutkimusta asteella eteenpäin. Saimme kyselylomakkeista tärkeitä aihealueita, joihin kaipasimme lisää tietoa ja mielenkiintoa työntekijöiltä. Samalla kyselimme heiltä kehitysehdotuksia ja suunnittelimme joitain ehdotuksia itsekin. Haastateltavat olivat ympäri Suomea, jonka vuoksi osa haastatteluista suoritettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin analysointia varten. Kuten aikaisemmin mainittu alkuperäinen tarkoitus oli haastatella 10 työntekijää, mutta tulokset olivat sen verran rikkaita että päädyimme kuuteen haastatteluun. Haastateltavien satunnaisvalinta ympäri Suomea osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä jokainen haastateltava tuli erilaisesta työyhteisöstä, ja jokaisen tausta yrityksessä oli erilainen, joten erilaisia näkökantoja tuli hyvin paljon ilmi. Silti kehitettävät alueet pysyivät kaikilla samoina, vaikka työ-ilmapiiri ja käytännöt muuttuivat haastateltavien kesken.

Kuten jo kvantitatiivisesta osiosta selvisi, niin tyytyväisyys työilmapiiriin, ja työkavereihin oli todella hyvä. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoidulla menetelmällä. Haastattelupohja löytyy työn liitteistä. Haastatteluun otettiin kolme pää aihe aluetta jotka olivat: 1 perehdytys ja koulutus, 2 henkilöstöhallinnolliset asiat, 3 tulevaisuus. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, sekä litteroitiin tärkeimmät asiat; ei siis sana sanalta. Haastattelu purettiin jakamalla kaikkien haastateltavien vastaukset aina omien teema-alueiden alle. Näin oli helppo tarkastella tuloksia. Tässä osiossa tarkastelen litteroituja haastatteluja jokaisen teema-alueen kohdalla.

Tekstissä puhutaan usein Proaktiivisesta tai Reaktiivisesta myynnistä. Proaktiivisella yhteydenotolla tarkoitetaan aktiivista asiakkaan kontaktoimista, kun taas reaktiivinen asiakaskon-

takti tarkoittaa asiakkaan yhteydenottoa yritykseen. Molemmat sisältyvät tuntityöntekijöiden työhön. Pääsääntöisesti työ on proaktiivista puhelintyötä. Proaktiivinen työskentely ei aina välttämättä ole myyntiä, vaan kyse voi olla olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidosta. Reaktiivinen työskentely on joko Reaktiivista myyntiä konttorilla tai muita tilanteita, joissa asiakas ottaa yhteyttä tuntityöntekijään.

#### 4.2.1 Perehdytys ja koulutus.

Kvantitatiivisesta osiosta tuli vahvasti ilmi puutteita perehdytyksessä tai yleisesti koulutuksessa, joten otimme tämän osion mukaan haastatteluun. Haastateltavien työsuhteet vaihtelivat puolesta vuodesta kahteen vuoteen, joista kaksi oli käynyt hieman erilaisen perehdytystavan kuin kaikki muut. Haastatteluissa ensimmäisessä teema-alueessa kysyimme, minkälaista yrityksen perehdytys oli, minkälaista koulutus sen jälkeen oli, minkälaiset koulutukset haastateltavat olivat todenneet toimiviksi ja mitä ei, saavatko haastateltavat tukea johdolta tai työkaivereitaan ongelmatilanteissa, sekä kehitysehdotuksia koulutukseen/perehdytykseen. Kysyimme myös saavatko haastateltavat palautetta, ja jos saavat, niin keneltä.

- Jokainen haastateltavista oli käynyt aloituskurssin nimeltä Startti1, tosin osa heti kun tuli töihin ja taas osa vasta jonkin ajan työskentelyn jälkeen. Yhteinen mielipide kurssista oli niin sanottu ”kylmäsuihku”. Kurssia pidettiin yleisesti ihan hyvänä, mutta liian suppeana ihmiselle joka ensimmäistä kertaa tulee alalle. Kurssilla keskityttiin yrityksen myymiin vakuutuksiin, ei niinkään järjestelmiin. Kaikki haastateltavat olivat ensimmäistä kertaa alalla aloittaessaan. Perehdytykseen kuului kaikille viikko itseopiskelua (16h) ja toinen viikko lähiopetusta neljä päivää, jonka jälkeen alettiin tehdä työtä.
- Kenelläkään haastateltavista ei ollut mitään konttorikoulutusta ennen konttorille menoa. Tämä aihe nousi vahvasti kehitettävien joukkoon.
- Kaikki jäivät kaipaamaan enemmän perehdytystä järjestelmistä työn alkutaipaleella. Itse tuotteista, kaikki sanoivat oppivansa melko nopeasti itse työnparissa.
- Moni koki jäävänsä oman onnensa varaan työn alkaessa. Koska tuntityöntekijät pääsääntöisesti hoitavat työnsä puhelimitse, on heitä vaikeampi seurata.
- Kaksi haastateltavista oli käynyt jatkokoulutuksen nimeltä Startti2, jossa oli perehdytty enemmänkin konttorityöskentelyyn ja järjestelmiin.
- Yksi haastateltavista oli aloittanut kesätöillä, ja kävi startti1:n vasta syksyllä joten ei kokenut siitä olevan mitään hyötyä. Hänellä taas oli ollut koko kesän vastuuhenkilö kouluttamassa vieressä.
- Yksi haastateltavista oli käynyt starttikurssin samalla tavalla kuin muutkin, mutta oli seurannut pitkään vielä sen jälkeen vierestä toisten työskentelyä, ja työskennellyt

niin että joku koko ajan seuraa ja auttaa. Nämä kaksi olivat poikkeuksia. Kaikki muut aloittivat Sartti1:n jälkeen heti työskentelyn itsenäisesti.

- Kahden haastateltavan mielestä perehdytysaikaa oli todella hyvin, mutta hieman huonosti suunniteltu. Kun taas loppujen mielestä perehdytys oli aivan liian lyhyt.
- Perehdytyksen jälkeen kaikilla on ollut enimmäkseen virtuaalikoulutuksia. Joitain lähikoulutuksia on ollut, mutta todella vähän. Virtuaalikoulutus on jakanut paljon mielipiteitä.
- Moni on pitänyt virtuaalikoulutuksen käteväenä jos asiaa ei ole paljon. Mutta vahvasti tuli esille järjestelmä koulutukset, joidenka pitäisi olla lähiopetuksena että jokainen pääsee itse kokeilemaan järjestelmiä koulutustilassa.
- Yhteenvetona koulutuksista: virtuaalikoulutukset ovat hyviä nopeissa päivityksissä, kuten kampanjat, hinnoittelut tai vakuutuspakettien rakentaminen. Kaikki toivoi lähikoulutusta enemmän. Perehdytys tulisi olla hieman pitempi, ja panostaa paljon enemmän järjestelmien käyttöön.
- Tuli myös ilmi haastatteluista että pääkaupunkiseudulla pidetään tietyn väliajoin tiimipäiviä, joissa käydään aina ajankohtaisia asioita läpi. Saattavat sisältää 2-3 tuntia koulutusta, loput illanviettoa kollegojen kanssa. Tätä ei tapahdu muualla ja monet ovat jääneet vastaavanlaista toimintaa kaipaamaan myös pienemmissä työyhteisöissä.

## PALAUTE

Ensimmäisessä teemassa kysyimme myös palautteesta, saavatko haastateltavat mielestään tarpeeksi palautetta, ja jos niin keltä.

- Moni mainitsi että työ-yhteisön muutosten jälkeen palautteen saanti on vähentynyt paljon. Moni kumminkin uskoo tilanteen tasaantuvan ajan myötä. Työntekijät saavat viikkoraportin joka on osikseen jo palautetta, mutta henkilökohtaista palautetta kavaataan esimieheltä paljon enemmän.
- Palautteella on jokaisen tekemiseen iso vaikutus, ja haastateltavat painottivat palautteen tärkeyttä oman kehityksen kannalta.
- Moni kumminkin mainitsi lisäksi ymmärtävänsä, ettei voi saada palautetta samalla tavalla kuin ennen siirryttyään etäjohtamiseen, ja myöskään siksi että uusi esimies ei välttämättä tunne vielä niin hyvin. Moni uskoo tilanteen muuttuvan ajan myötä, kun muutossuomasta on selvitty.
- Kollegoilta ei saa palautetta, paitsi jos saa ison kaupan. Suurin osa kokikin rakentavan palautteen olevan sitten esimiehen tehtävä.

## TEEMA1 KEHITETTÄVÄT ASIAT:

- Lähikoulutusta enemmän.
- Perehdytysvaiheessa tarkka suunnittelu koulutuksille on tärkeää; enemmän järjestelmäkoulutuksia heti alkuun.
- Konttorikoulutusta ennen konttorille menoa.
- Startti1:n jälkeen voisi vielä seurata jonkun toisen työskentelyä, tai olla seurattavana. Eli pidennettäisiin hieman perehdytystä esimerkiksi viikolla.
- Etäjohtajalta enemmän yhteydenpitoa.
- Jatkokoulutusten suunnitteluun pitäisi panostaa enemmän; tähän asti rönsyilleet paljon eikä kysymyksiin ole saanut vastauksia.

#### 4.2.2 Teema 2 Henkilöstöhallinnolliset asiat

Toisessa teema alueessa kyselimme haastateltavilta henkilöstöhallinnollisia asioita, kuten sopimusmuotojen vaikutus työhyvinvointiin, minkälainen vaikutus sillä on työskentelyyn, nykyisen palkkiojärjestelmän ja palkkauksen toimivuutta, miten se vaikuttaa työskentelyyn, sekä kehitysehdotuksia. Tuntityöntekijät työskentelevät määräaikaisilla sopimuksilla joka on jokseenkin jakanut mielipiteitä työntekijöiden kesken. Tutkimuksessa tuli vahvasti ilmi että opiskelijoita, joilla on vielä noin puolet opinnoista suorittamatta, ei ole kiinnostunut sopimusmuodoista, sillä keskittyvät pääsääntöisesti kouluun. Täten työ on heille vain koulua tukeva asia, mutta ilman sitäkin pärjää. Kumminkin ne jotka ovat valmistumassa vuoden päästä tai alle vuodessa, ovat hyvinkin huolestuneita sopimusmuodoista ja jopa pettyneitä jatkuviin määräaikaisuuksiin.

Tässä yhteenveto haastateltavien mielipiteistä, koskien toisen teeman aiheita.

- Kaikki haastateltavat vastasivat että luottavat tällä hetkellä työpaikan pysyvyyteen, mutta on ollut hetkiä jolloin on joutunut pitämään silmällä myös muita vaihtoehtoja. Esimerkiksi silloin kun ei saa haluttua tulosta vähään aikaan tai silloin kun vuodenvaihteessa tapahtui paljon muutoksia työ-yhteisössä.
- Kun tekee tulosta ei huoleta työpaikan pysyvyys. Monen kanssa myös on puhuttu joku kesän jälkeisestä työskentelystä, joten uskovat ainakin tämän vuoden pysyvän yrityksen palkkalistoilla.
- Määräaikaisista sopimuksista ei kumminkaan pääsääntöisesti pidetä, sillä moni kokee sen viestivän sitä että yritys ei arvosta työntekijöitä, ja yrittää säästää kuluissa ja työntekijöiden eduissa. Ei ole työntekijän etujen mukaista tehdä määräaikaisia sopimuksia paljon putkeen.
- Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, etteivät sopimusmuodot vaikuta heidän jokapäiväiseen työntekoon millään tapaa. Pitkätäkätseisesti toistaiseksi voimassa oleva sopimus toisi tiettyä turvaa. sekä viestisi työnantajalta enemmän arvostusta työntekijöitä kohtaan.



## PALKKAUS JA PALKKIOJÄRJESTELMÄ

Vuodenvaihteen jälkeen palkkiojärjestelmä sekä palkkaus muuttui tuntityöntekijöillä. Tutkimuksessa otettiin selville työntekijöiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä uuden järjestelmän toiminnasta. Tuntityöntekijöiden tuntipalkkaa on korotettu, mutta provisioita tiputettu, niin että vain tietyistä uusista sopimuksista saa provision, kun ennen muutosta ovat työntekijät saaneet kaikista uusista vakuutuksista tietyn palkkion. Tuli ilmi että vähiten aikaa olleet työntekijät eivät oikein osanneet ottaa kantaa kahden eri järjestelmän toimivuuteen ja eroihin, sillä eivät olleet ehtineet kauaa työskentelemään vanhan järjestelmän alla. Kun taas pitempiaikaiset työntekijät reagoivat melko vahvasti uutta järjestelmää vastaan.

Nykyinen palkkiojärjestelmä on niin sanottu pisteytysjärjestelmä. Työntekijät saavat pisteitä oman aktiivisuuden mukaan. Tähän järjestelmään kuuluu siis puhelut eri kohderyhmille (taivoitetut ihmiset), myynnit, sekä konttorituuraukset.

- Suurin osa haastateltavista ottaisi mieluummin takaisin vanhan järjestelmän, sillä tämä järjestelmä oli heidän mukaansa paljon kannustavampi ja palkitsevampi.
- Työntekijät ovat saaneet S-ryhmän lahjakortteja kun saavuttavat tietyn pistemäärän, mutta eivät ymmärrä mikseivät saa tätä rahana, sillä maksavat kumminkin veroa lahjakorteista. Pari haastateltavista totesi, etteivät ole saaneet vielä mitään lisäkannustetta pisteytysmallista; eivät siis olleet kuulleetkaan lahjakorteista.
- Uusi järjestelmä vaikuttaa paljon innostukseen myydä, ja moni sanoo luovuttaneensa helpommin kaupoissa kun palkkioita ei enää ole.
- Moni sanoi että on mukavaa että huomioidaan muukin tekeminen kuin myynti mutta tietty paine ja stressi myyntitavoitteiden saamiseksi on hävinnyt.
- Kaikki haastateltavat sanoivat että pisteytysmallissa hyvinä puolina on se että kaikki aktiivisuus otetaan huomioon, mutta painottavat myös sitä että pisteytysmalli ei ole reilu Pro ja Re myynnin vuoksi. Koska nämä työskentelymallit ovat todella erilaisia, niiden ei kuuluisi olla saman kannustejärjestelmän alla. Kun toinen työntekijä saa paljon pisteitä pelkästään istuessa konttorilla, saa toinen paljon vähemmän vaikka tekisi paljon enemmän töitä toimistossa puhelimen ääressä.
- Työntekijät sanovat että positiivinen asia on se että paine tehdä kauppaa on hävinnyt, mutta tämä ei voi olla yrityksen edun mukaista.
- ”Pro myynnistä saa vähemmän pisteitä vaikka se on tärkeämpi” joten tällöin pisteytys on ristiriitainen.
- Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä että tasavertaisuus ei sovi myyntityöhön.
- Kaksi haastateltavista toivat vahvasti pettymyksensä palkkauksesta ilmi. Toinen sanoi että ei ole ennen ollut myyntityössä josta ei palkita, kun taas toinen sanoi ystävänsä

tienaavan paremmin kaupan kassalla. He ovat kumminkin kiinnostuneita alasta ja haluavat kokemusta päästäkseen urallaan eteenpäin.

- Haastateltavat kaikki olivat sitä mieltä että tekevät arvokasta työtä jossa ei raha kulje käsi kädessä.

#### TEEMA2 KEHITETTÄVÄT ASIAT + ehdotukset:

Kysimme haastateltavilta miten he kehittäisivät nykyistä järjestelmää. Tässä on vielä kerätty yhteen haastateltavien kehitysehdotukset aihe alueelle.

- Joku jatkuva palkkio tähän malliin tai uuteen tulisi keksiä: esimerkiksi sporttipassin saldon lisäys, leffalippuja, rahapalkkio, lahjakortteja.
- Jos nykyiseen järjestelmään tulisi jatkuva kannustin, aiheuttaisi se vielä enemmän näriä. Joten järjestelmää tulisi muuttaa, edes niin että reaktiivinen ja proaktiivinen toiminta laskettaisiin erikseen.
- Järjestelmää tulisi muuttaa ensin reilummaksi, sitten miettiä niitä palkkioita.
- Osa kaipasin kumminkin rahallista hyötyä myyntityöstään, jotta jokainen voi sitten itse miettiä miten rahansa käyttää ja se myynti innokkuus saataisiin takaisin. Haastateltavat toivovat että työntekijöitä kuunneltaisiin sen verran että saataisiin järjestelmä joka palvelisi kaikkia hyvin.

Tässä osiossa haastateltavien vastaukset olivat jossain määrin ristiriitaisia toisistaan, sillä pitemmin vanhalla järjestelmällä olleet eivät kannustaneet lainkaan uusia toimintatapoja. Kumminkin hyvin vahvana kehitettävänä aihe alueena nousi esille pisteytys järjestelmän kehitys, ja siihen mahdolliset palkkiot.

#### 4.2.3 Teema3 Tulevaisuus

Kyselylomakkeesta tuli ilmi että vain puolet vastaajista näkee itsensä yrityksen palveluksessa vielä tulevaisuudessakin. Mielestämme tämä oli todella alhainen määrä, joten puhuimme haastateltavien kanssa melko avoimesti heidän tulevaisuuden katseistaan yrityksessä. Kysyimme haastateltavilta ovatko he tietoisia yrityksen urapoluista, minkälaiseksi he kokevat etenemismahdollisuudet yrityksessä, ja mitä he muuttaisivat heti jos voisivat, kokeakseen työnsä mielekkäämmäksi. Viimeinen kysymys lisättiin haastatteluun sen vuoksi jotta voisimme priorisoida kehitettäviä asioita. Yllätyksenä tuli haastatteluista ilmi suuri epä tietoisuus urapoluista. Työntekijöille ei koskaan oltu puhuttu tulevaisuudesta yrityksessä ja siitä miten yrityksen sisällä olisi mahdollista edetä.

- Moni koki sopimusmuotojen vaikuttavan tulevaisuuden aatteisiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että määräaikaisten sopimusten jatkuva toistaminen viestii työnanta-

jalta, ettei tuntityöntekijöitä pidetä arvokkaina tulevaisuuden alan asiantuntijoina, eikä heitä kannusteta täten jatkamaan yrityksen sisällä.

- Haastateltavista tuntui siltä, ettei yritys ole kiinnostunut tuntityöntekijöistä tai heidän tulevaisuudestaan.
- Oli mielenkiintoista huomata että kaikilla oli alalle sopiva koulutus ja halua jatkaa alalla, mutta kukaan haastateltavista ei kokenut etenemistä kyseenomaisessa yrityksessä mahdolliseksi.
- Pienemmissä paikkakunnissa asiaan vaikuttaa työpaikkojen vähäinen määrä. He uskovat että työnkuvaa on varmasti helppo vaihtaa yrityksen sisällä, mutta itse urapolun rakentaminen tulisi olemaan erittäin haasteellinen.
- Yksi haastateltavista oli enemmän positiivisempi tulevaisuuden katseissaan kun muut, sillä hänen ”lähin esimiehensä” oli kertonut hänelle urapoluista ja lupautunut suositelijaksi kun hän valmistuu. Kenelläkään muulla ei ollut tietoaakaan yrityksen urapoluista.
- Kaikki haastateltavat olisivat valmiita jäämään yritykseen jos eteneminen olisi mahdollista.
- Joka ikinen haastateltava toivoi lisätietoa yritykseltä urapoluista, ja enemmän infoa tai näyttöä siitä haluaako yritys heidän edes jatkavan, tai mitä yrityksen hierarkiassa arvostetaan.

#### MITÄ MUUTTAISIT HETI?

Tähän keräsimme haastateltavien mielipiteitä siitä mikä olisi heille tärkein asia jonka he muuttaisivat heti jos voisivat, jotta voisivat kokea työnsä mielekkäämmäksi.

- Puolet haastateltavista muuttaisi **palkkauksen ja palkkiojärjestelmän**.
- **Koulutusten** tulisi olla paremmin suunniteltuja. Haastateltavista tuntui että kaikki on vähän hajan hajan.
- **Enemmän yhteisöllisyyttä**. Moni koki jäävänsä kaiken ulkopuolelle, etenkin muualla kun pääkaupunkiseudulla. Sen jälkeen kun työntekijät siirtyivät etäjohtamiseen, heitä ei olla enää kutsuttu muiden työntekijöiden virkistäytymis-tapahtumiin mukaan, mutta heitä ei myöskään kutsuta pääkaupunkiseudulle.
- Pääkaupunkiseudun ulkopuolella olevat toivovat **työtehtävien monipuolistamista**, kun heillä ei ole pääsyä konttoreille tai paikallistapahtumiin.
- Yhdelle haastateltavalle taas **tulevaisuuden suunnitelmat** olivat tärkeimpiä, sillä hän on valmistumassa pian ja miettii jo jatkopaikkaa.

#### TEEMA3 KEHITETTÄVÄT ASIAT:

- Tiimipäiville tai pidettäviin lähikoulutuksiin tulisi lisätä tietoa urapoluista ja etenemismahdollisuuksista yrityksessä.

- Pääkonttorilta toivotaan työntekijöitä kertomaan heidän työuransa tarinoita ja heidän päivittäisistä työtehtävistä tarkemmin.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

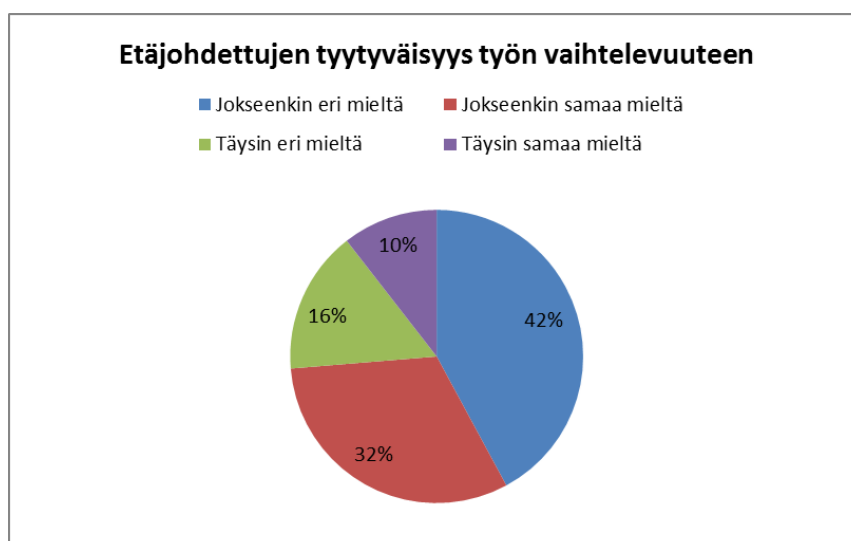
### 5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen johtopäätöksiä

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa voitaisiin todeta, että keskiverto tuntityöntekijä on aikaisemmin toiminut myynnissä tai asiakaspalvelussa yhdestä kolmeen vuotta (58 %), ollut nykyisessä työsuhteessa yhdestä kahteen vuotta ja on hakeutunut työtehtäviin työkokemuksen kartuttamiseksi. 58 %:lla vastaajille esimies toimii etäjohtajana, loput 42 % työskentelevät samassa toimipisteessä lähimmän esimiehensä kanssa. Tästä voidaan päätellä, että lähijohdetut työntekijät olivat hieman aktiivisempia vastaamaan kyselyyn, joita on 14/47, eli noin 30 % koko tuntityöntekijöiden määrästä.

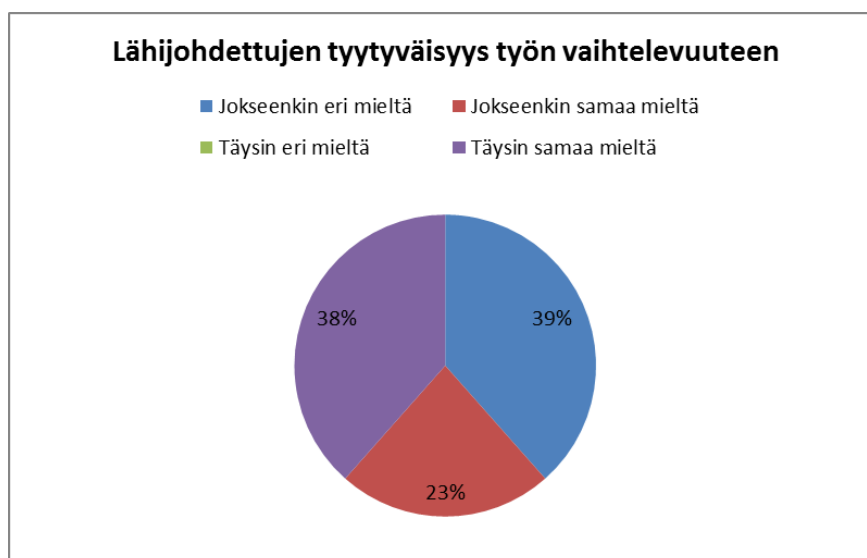
Varsinainen työtyytyväisyyttä mittaava osio oli jaettu eri aihepiireihin. Valtaosa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä työmäärään joko täysin tai osittain. Tästä voidaan päätellä, että tuntityöntekijöiden työaika pääasiallisesti on riittävä työtehtävien suorittamiseen. Ergonomiaan ja työrauhaan oltiin pääosin tyytyväisiä, joskin kolmannes oli vain osittain samaa mieltä jälkimmäisestä. Työsuhteen alun perehdytyksen riittävyyden suhteen suurin ryhmä vastaajista (65 %) oli osittain samaa mieltä. Tästä voitaisiin päätellä, että perehdytys on jokseenkin riittävää, mutta avoimissa kommentteissa tuli esille, että työn tueksi kaivattiin parempia manuaaleja käytännön asioihin sekä syvempää tuotetuntemusta ennen varsinaisen työn aloitusta toivottiin enemmän. Perehdytyksen riittämättömyyteen suhteen kommentteissa korostuivat joidenkin etäjohdettujen työntekijöiden toiveet lisäkoulutuksesta reaktiiviseen työhön liittyviin järjestelmiin. Kehittämisen varaa voisi tästä päätellen olla tuotetietoudessa sekä järjestelmien hallinnassa.

Työntekijän työpanoksen arvostuksen suhteen valtaosa oli joko täysin tai osittain samaa mieltä, että työntekijän työpanosta arvostetaan riittävästi. Esimieheltä tulevaa palautetta ja arvostusta kiiteltiin, mutta yhtiön ei katsottu arvostavan osa-aikatyöntekijöitä yhtä hyvin. Työnsä mielenkiintoiseksi kokivat 32 % vastaajista ja 42 % oli osittain samaa mieltä. Kuitenkin neljännes vastaajista oli joko osittain tai täysin eri mieltä, joten verrattuna muihin tutkimustuloksiin, työn mielenkiintoisuuteen oltiin keskimääräistä tyytymättömämpiä. Tämä saattaa olla yhteydessä kysymykseen työn vaihtelevuudesta, koska vain neljännes vastaajista koki työn tarpeeksi vaihtelevaksi. Peräti puolet oli joko osittain tai täysin eri mieltä työn riittävästä vaihtelevuudesta. Puhelintyön rinnalle kaivattiin myös muita tehtäviä kuin myyntityötä. . Vastauksissa oli havaittavissa myös alueellisia eroja. Pääkaupunkiseudulla työskentelevät tunti-

työntekijät ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työn vaihtelevuuteen. Etäjohdetuista vain 10 % oli täysin samaa mieltä, kun vastaava luku pääkaupunkiseudulla oli 38 %.



Kuvio 26: Etäjohdettujen tyytyväisyys työn vaihtelevuuteen



Kuvio 27: Lähijohdettujen tyytyväisyys työn vaihtelevuuteen

Työn tavoitteista kysyttäessä 84 %:lle oli tärkeää onnistua työtehtävissään, vain 3 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Toisaalta vain 29 % koki täysin saavuttavansa työnantajan asettamat tavoitteet, puolet koki kuitenkin olevansa väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 45 % koki työtehtävien suorittamiseen olevan täysin riittävästi aikaa ja toiset 45 % oli osittain samaa mieltä. Loput 10 % oli osittain eri mieltä. Tyytyväisyys työn seurannan menetelmiin sai vastaajilta osakseen jonkin verran hajontaa. Pääosin niihin oltiin tyytyväisiä, mutta neljännes vastaajista oli kuitenkin osittain tai täysin eri mieltä. Osa ei kokenut niitä kovin motivoivina ja tilalle kaivattiin rahallista palkitsemista. Työntekijöiden työmotivaatiota kertoo kuitenkin se, että suurin osa vastaajista oli asettanut itselleen työnantajan tavoit-

teiden lisäksi myös henkilökohtaiset tavoitteet työssä onnistumiseksi. 42 % oli osittain samaa mieltä ja toiset 42 % oli osittain samaa mieltä. Työntekijän omista mahdollisuuksista työssä onnistumiseen kysyttäessä esille nousi useammassa kommentissa itsensä johtaminen, oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja ryhmässä toistensa tsemppaaminen.

Kun tutkittaville esitettiin vapaampi kysymys mistä työntekijä saa energiaa työhönsä, useissa vastauksissa nousivat esiin yhdessä kommentissa hyvin kiteytetyt ruokailu, työkaverit ja liikunta. Kysymys oli tahallisesti suhteellisen avoin ja tulkinnanvarainen, jotta siihen voisi vastata parhaalla katsomallaan tavalla. Osaltaan tämä herätti ajatuksen palkitsemiseen liittyen. Mikäli työtä ei jatkossa palkita provisioiden kautta, onnistunutta myyntiä voitaisiin palkita tavalla, jolla olisi merkitystä työntekijälle esimerkiksi paremmilla liikuntaeduilla ja etuuksilla. Myös mikäli koko tiimi onnistuisi jonkin tietyn tavoitteen saavuttamisessa, voitaisiin tämä myös palkita yhteisenä tekemisenä, elokuvailalla tai muulla vastaavalla.

Työntekijän tulevaisuuden suunnitelmia kartoitettaessa noin puolet vastaajista haluaisi jatkaa tulevaisuudessa nykyisen työnantajan palveluksessa ja kolmannes osittain samaa mieltä. Työntekijöiden usko tulevaisuuden mahdollisuuksiin yrityksen sisällä voitaisiin katsoa olevan hyvä. Näiden osa-aikaisten työntekijöiden joukosta saattaisi siis löytyä henkilöstöpääomaa erilaisiin tehtäviin yrityksessä. Erilaisia tulevaisuuden urasuunnitelmia olikin melkein yhtä paljon kuin vastaajia. Useimmin esiintyneitä urasuunnitelmia olivat esimerkiksi työ markkinoinnin tai rahoitusallalla asiantuntijatehtävissä. Myös esimiestyö kiinnosti monia. Eniten hajontaa vastauksissa oli alle puoli vuotta yrityksen palveluksessa olleissa ja valmiimpia jäämään olivat alle vuoden työssä olleet vastaajat. Tästä voitaisiin päätellä, että uusimpien työntekijöiden keskuudessa on enemmän epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Vertailtaessa työsuhteen kestoa kokemiseen työtavoitteiden saavuttamisesta ei kuitenkaan havaittu mainittavia eroja vastaajien kesken. Kaikissa luokissa vastausprosentit olivat samansuuntaisia, joten syiden ei voida katsoa liittyvän työn hallintaan tai osaamistasoon.

Työilmapiiristä kysyttäessä vastaajat olivat pääosin yksimielisiä. He kokivat työilmapiirin olevan hyvä, kaikki kokivat tulevansa hyvin toimeen työtovereidensa kanssa, työntekijöiden työvuorotoiveet otetaan hyvin huomioon, mielipiteet koettiin voivan ilmaista avoimesti työyhteisössä ja kaikki kokivat, että työtovereilta saa tarvittaessa apua ja neuvoja. Palautteen riittävyyden suhteen oli vastaajien kesken mielipiteissä jonkin verran hajontaa. Kolmannes oli täysin samaa mieltä, mutta kaksi kolmannesta oli vain jokseenkin samaa mieltä. Yksi oli täysin eri mieltä. Avoimissa kommentteissa kävi ilmi, että kehityssuunta palautteen suhteen on ollut vuoden alussa tapahtuneiden muutosten myötä myönteinen, aikaisemmin kattavan palautteen puute on aiheuttanut työn merkityksen hämärtymistä. Kehitysehdotuksia työilmapiiriin parantamiseksi pyydettyä ilmeni, että vaikka ei välttämättä koe olevansa kaikkien kanssa täysin yhteydessä henkilökemioiden suhteen, työilmapiiri on silti hyvä. Vakituisen konttorihenkilö-

kunnan suhteen toivottiin enemmän auttavaista asennetta, nykyisellään ainakin yhdessä tapa-  
uksessa koettiin, että apua on inhottava mennä pyytämään sellaiselta, joka ei ole halukas  
auttamaan.

Yrityksen juhlien, kuten pikkujoulujen suhteen tuli esille toive, että myös tuntityöntekijät  
otettaisiin mukaan näihin tapahtumiin, joka ei ole kaikissa toimipisteissä toteutunut. Se olisi  
tärkeää myös yhteishengen luomisen kannalta ja vapaa-ajalla järjestettävien tapahtumien  
koettiin lähentävän tiimin jäseniä. Konttorityöskentelyn vaikutusta omien työtehtävien suorit-  
tamiseen pohdittiin myös kommentteissa. Sovittujen puheluiden hoitamiseksi toivottiin kontto-  
rityöntekijöiden puolelta enemmän joustoa. Kehitysehdotuksissa ideoitii myös “aamunavaus-  
sähköpostia”, joka voisi olla kunkin tiimin jäsenen vuorolla lähettämä hauska kuva, video  
tai tekstinpätkä, jotta päivä lähtisi mukavasti käyntiin.

Loppuyhteenvedon voidaan todeta, että tuntityöntekijät ovat pääosin tyytyväisiä. Eniten ol-  
tiin tyytyväisiä omiin työtovereihin ja yleiseen työilmapiiriin. Vähemmän tyytyväisiä oltiin  
työn mielenkiintoisuuteen ja vaihtelevuuteen, vaikka näissäkin tulosten ei voitu katsoa ole-  
van huonoja. Tärkeimmiksi tietoa tuottaviksi asioiksi osoittautuivat avoimet kysymykset, jot-  
ka täydensivät monivalintakysymyksiä. Alla on kiteytettynä eniten kehitysehdotuksia herättä-  
neet asiat:

Koulutus: Tuotetietous, järjestelmät

Työ: mielenkiintoisuus, vaihtelevuus

Motivointi: palkitseminen, liikuntaedut

Työilmapiiri: yhteiset tapahtumat

## 5.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen johtopäätöksiä

Haastattelun perusteella kehitettävät aihe alueet vahvistuivat hyvin. Jotkin asiat vaativat  
yritykseltä taloudellista panostusta, kun taas toiset eivät. Koulutus nousi esille usein. Tämä  
voisi olla mahdollisesti kokonaan uuden tutkimuksen aihe. Perehdytys sekä jatkokoulutus tuli-  
si suunnitella tarkemmin työntekijän näkökannalta. Järjestelmäkoulutusta tulisi ehdottomasti  
lisätä alku perehdytykseen. Mahdollisesti voisi lisätä viikko alkuperehdytykseen. Jatkokoulutus  
sinänsä on haasteellinen, sillä vastaajat toivoivat enemmän lähikoulutusta, mutta ottaen  
huomioon heidän tuntimäärän viikossa, koituisi tästä selkeitä aika ongelmia, jolloin osallistu-  
jamäärä koulutuksiin olisi suppea. Tarkempi suunnittelu olisi täten paikallaan. Milloin pide-  
tään lähikoulutuspäiviä, ja mitä niihin tulee, kun taas loput päivitykset ja lyhyemmät asiat  
voisi yhä edelleen pitää virtuaalisena koulutustuokiona.

Konttorikoulutusta tulisi ehdottomasti olla ennen konttorille menoa. Myös mahdollisesti itse  
konttoreilla voisi olla niin sanottu tukihenkilö jonka tulee tarvittaessa opastaa työntekijää.

Jos taas tällaisen tukihenkilön nimeäminen vie turhia taloudellisia resursseja, tulisi yleisesti informoida ja ”ajaa sisään” konttorityöntekijöitä parempaan yhteistyöhön. Moni vastaajista koki, ettei konttorityöntekijöiltä saa apua lainkaan. Osa sanoi saaneensa huonon kuvan koulutuksista, ja että uskottavuus kärsii, kun ei saa vastausta kysymyksiin. On siis otettava hyvinkin tarkkaa jatkossa huomioon että jopa auki jääneet kysymykset selvitetään ja informoidaan työntekijöitä koulutuksen jälkeen.

Palkkauksesta ja uudesta palkkiojärjestelmästä (pisteytysmalli) tuli kaikista eniten mielipiteitä. On selvää että muutosvistarintaa on aina olemassa pitempään työsuhteessa olevien keskuudessa. Pisteytysmallissa on kumminkin havaittu myös hyviä puolia. Tämä on myös hyvä aihe uudelle tutkimukselle. Pisteytysmenetelmää olisi hyvä viedä eteenpäin ja kehittää. Pisteytysmenetelmälle tulisi myös harkita kannustavampia ja parempia palkkioita. Itse raha ei kumminkaan ollut haastateltavien keskuudessa se tärkein palkkio.

Sopimusmuodot nousivat esille heikentäen yrityksen imagoa, luotettavuutta, sekä arvostusta. Mutta sopimusmuodot eivät kumminkaan vaikuta kenenkään työntekijän arkipäiväiseen työhön. Jos sopimusmuotoja ei voi muuttaa, tulisi pohtia miten viestiä työntekijöille entistä vahvemmin luotettavuutta sekä arvostusta.

Yhteisöllisyyden tunne oli vahva puute pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Ainoa kulmakivi joka etäjohtajuuteen esiintyi. Eli työntekijöitä ei oteta oman toimipisteensä toimintaan ja illanviettoihin mukaan, mutta heitä ei myöskään kutsuta pääkaupunkiseudun tapahtumiin. Toki ottaen huomioon että työntekijöitä sijaitsee Rovaniemessä asti, ei kutsut jokaiseen tapahtumaan pääkaupunkiseudulla ole ainoa ratkaisu. Tuntityöntekijöiden omien toimipisteiden kanssa tulisi tämän hetkisen johtajan sopia käytännön asioista. Tämä oli ehdottomasti yksi tärkeimmistä löydöksistä tutkimuksessa, sillä työntekijät eivät välttämättä olisi antaneet suoraa palautetta esimiehelleen, että tuntevat olonsa ulkopuoliseksi.

### 5.3 Alkuperäiset tutkimusongelmat haastattelun näkökannalta ja niiden vastaukset

Minkälainen on työtyytyväisyys tällä hetkellä ja ovatko toimintatapojen ja mallien muutoksen vaikuttaneet siihen?

Tulokset olivat hyviä ja laajoja. Toki tulokset herättivät uusia kysymyksiä ja tarpeita jatkotutkimuksiin. Työtyytyväisyys maanlaajuisesti on hyvä, esimiehen toimintaan ja omiin kollegoihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Työilmapiiri ja ergonomia ovat kohdillaan. Kehitettävät aihealueet olivat enemmänkin organisaation toimintatapojen puolella.

## 2. Toimiiko etäjohtaminen?



Pääsääntöisesti etäjohtaminen todettiin toimivaksi. Enemmän kontaktia ja palautetta toivottiin tulevaisuudessa. Yhteisöllisyyden tunnetta ja toimivuutta pääkaupunkiseudun ulkopuolella tulisi ehdottomasti parantaa ja ottaa jatkossa paremmin huomioon.

### 3. Mitkä tekijät motivoivat työskentelemään yrityksessä?

Kaikki vastaajat olivat jossain määrin opiskelemassa alaa joka motivoi työskentelemään yrityksessä. Myös erittäin vahvoina tekijöinä tuli esille erittäin hyvä työilmapiiri sekä työystävät.

Työntekijöiden ammatillisen tulevaisuuden suunnitelmat sekä toiveet tulivat selkeästi esille kvantitatiivisessa osiossa, ja on tarkasti eritelty tuloksissa. Jokainen tulevaisuuden haave ammatti olisi mahdollista toteuttaa yrityksen sisällä.

### 5.4 Kehitettävät asiat

Kehitettäviksi aihe-alueiksi muodostuivat perehdytys ja jatkokoulutus, pisteytysmalli ja siihen kytketyt palkkiot sekä työntekijöiden arvostuksen viestittäminen.

Suurin osa yritykselle esitetyistä kehitysehdotuksista työtyytyväisyyden kehittämiseksi ei vaatisi yritykseltä suurta rahallista panostusta. Koulutukseen liittyen työntekijöiden toiveet alun koulutuksen tehokkuuden maksimoinnista kannattaisi ottaa huomioon. Yritykselle esitettiin myös ajatus siitä, että koulutuksen kehittäminen voisi olla oma jatkotutkimuksen aiheensa. Selvittämällä kohderyhmän kokemuksia voitaisiin suunnitella enemmän käyttäjän tarpeisiin soveltuvaa koulutusta. Työntekijät toivoivat myös enemmän lähikoulutusta.

Pisteytysmallia ehdotettiin muokattavaksi siten, että se ei suosisi ylikorostetusti reaktiivista työtä. Kyselytutkimuksen raportti oli jo aiemmin esitetty yritykselle ja toimenpiteet pisteytysmallin kehittämiseksi oli jo aloitettu. Palkitsemisen suhteen ehdotettiin, että lahjakorttien sijaan tai rinnalle onnistunutta suoritusta voitaisiin palkita myös liikuntaeduilla, elokuvalipuilta tai rahapalkkioilla.

Yhteisöllisyyden tunnetta ehdotettiin parannettavaksi siten, että tuntityöntekijät otettaisiin mukaan joka puolella Suomea yrityksen tavanomaisiin juhliin, kuten pikkujouluihin. Tämä parantaisi myös työntekijän arvostuksen tunnetta. Joidenkin vakituisten työntekijöiden asenne tuntityöntekijöitä kohtaan nostettiin esille. Yrityksen kulttuuri on yleisesti koettu auttavaksi ja tukevaksi: kun autetaan toisia onnistumaan omassa työssään, saa myös itse osakseen hyvää kohtelua. Se, että tämä ei ole kaikkialla toteutunut oli yrityksen edustajien mielestä hälyttävä tieto. Haasteena kuitenkin on asian hienovarainen esille tuominen ja kehittäminen, koska kyse on vahvasti ihmissuhteista. Kyseiseen kehityskohtaan emme pystyneet antamaan konk-

reettista parantamiseksi, mutta halusimme tuoda sen esille, jotta asiaan voitaisiin tarvittaessa paneutua.

Etenemismahdollisuuksista voisi viestiä työntekijöille paremmin ja sisällyttää urapolkumahdollisuudet esimerkiksi koulutuspäiviin. Koulutuspäiville voisi myös kutsua työntekijöitä pääkonttorilta kertomaan omasta työhistoriastaan ja siitä, mitä työkuvia pääkonttorilla on ja mahdollisesti kertoa tarkemmin oman työn arkielämästä.

### 5.5 Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen

Tutkimuksen koettiin onnistuneen hyvin, koska se tuotti uutta tietoa, jonka pohjalta pystyttiin laatimaan kehitysehdotuksia ja tuomaan konkreettista hyötyä sekä yritykselle että työntekijöille työtyytyväisyyden parantamiseksi entisestään. Tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa tulevien kehitystoimenpiteiden jälkeen, mutta se jää luultavasti myöhemmin nähtäväksi kokeeko yritys sen tarpeelliseksi.

## Lähteet

Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Ivakko, S, 2012. Työtyytyväisyyskysely yrityksen X henkilökunnalle. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Lahdes, T. 2011. Samassa veneessä. Helsinki: Solar Solutions.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013. Viitattu 14.4.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2013. Viitattu 24.5.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Ojasalo, K. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pöyriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Varila J/Viholainen T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuun yliopisto.

## Kuviot

Kuvio 1: Herzbergin työmotivaatioteoria .....	13
Kuvio 2: Aikaisempi työkokemus asiakaspalvelussa / myynnissä .....	23
Kuvio 3: Työsuhteen kesto yrityksessä .....	24
Kuvio 4: Miksi hait töihin yritykseen?.....	25
Kuvio 5: Olen tyytyväinen työmäärään.....	26
Kuvio 6: Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (ergonomia) .....	26
Kuvio 7: Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (työrauha) .....	27
Kuvio 8: Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini .....	27
Kuvio 9: Saan jatkuvasti uutta tietoa/ koulutusta/ Opin jatkuvasti lisää .....	27
Kuvio 10: Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni .....	29
Kuvio 11: Työni on mielenkiintoista .....	29
Kuvio 12: Saan riittävästi vastuuta työssäni.....	29
Kuvio 13: Työni on tarpeeksi vaihtelevaa .....	30
Kuvio 14: Minulle on tärkeää onnistua työtehtävissäni .....	31
Kuvio 15: Saavutan mielestäni työnantajan työlleni asettamat tavoitteet .....	31
Kuvio 16: Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa .....	31
Kuvio 17: Olen tyytyväinen työn seurannan menetelmiin (pisteytysmalli) .....	32
Kuvio 18: Olen asettanut myös itselleni omat henkilökohtaiset tavoitteet .....	32
Kuvio 19: Työsuhteen keston vaikutus valmiuteen jäädä yritykseen tulevaisuudessa .....	34
Kuvio 20: Työilmapiiri on hyvä .....	35
Kuvio 21: Saan työstäni riittävästi palautetta .....	35
Kuvio 22: Tulen hyvin toimeen työkaverieni kanssa .....	35
Kuvio 23: Työvuorotoiveeni huomioidaan .....	36
Kuvio 24: Pystyn avoimesti ilmaisemaan mielipiteeni työyhteisössä .....	36
Kuvio 25: Työtoverini auttavat minua kun tarvitsen neuvoja .....	36
Kuvio 26: Etäjohtettujen tyytyväisyys työn vaihtelevuuteen.....	45
Kuvio 27: Lähijohtettujen tyytyväisyys työn vaihtelevuuteen.....	46

Liitteet

Liite 1: KYSELYLOMAKE

## Työtyytyväisyyskysely tuntityöntekijöille

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tuntityöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Nyt on sinun tilaisuutesi vaikuttaa!

\* Required

### Aikaisempi työkokemus myynnissä / asiakaspalvelussa \*

ennen nykyistä työsuhdetta

- Ei aikaisempaa kokemusta
- alle vuosi
- 1-3 vuotta
- 4 vuotta tai enemmän

### Työsuhteen kesto \*

Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksessä?

- alle puoli vuotta
- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5 vuotta tai kauemmin

### Lähi-/ etäjohtaminen \*

Työskenteleekö esimiehesi samassa pisteessä kanssasi?

- Kyllä
- Ei

### Miksi hait töihin yritykseen? \*

- Yrityksen hyvä maine työnantajana
- Yrityksen toimiala
- Joku suositteli yritystä
- Ammatillinen kehitys
- Muu syy

Muu syy:

**Miksi hait työtehtävään? \***

Mikä sai sinut kiinnostumaan kyseisestä työstä?

- Työkokemuksen kartuttaminen
- Kiinnostavat työtehtävät
- Palkka
- Sijainti
- Muu syy

**Jos vastasit "muu syy", niin mikä?****Arvioi tyytyväisyyttäsi asteikolla 1-4 \***

1: täysin samaa mieltä 2: jokseenkin samaa mieltä 3: jokseenkin eri mieltä 4: täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen työmäärään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työolosuhteisiini (ergonomia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni on miellyttävä (työrauha)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan jatkuvasti uutta tietoa/ koulutusta/ Opin jatkuvasti lisää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mitä kehitysehdotuksia sinulla on työympäristöön, perehdytykseen tai koulutukseen liittyen?**

**Arvioi työtyytyväisyyttäsi asteikolla 1-4 \***

1: täysin samaa mieltä 2: jokseenkin samaa mieltä 3: jokseenkin eri mieltä 4: täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työpanostani arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi vastuuta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tarpeeksi vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Miten kehitysehdotuksia sinulla on edellisiin kohtiin liittyen?**

\*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minulle on tärkeää onnistua työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutan mielestäni työnantajan työolleni asettamat tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työn seurannan menetelmiin (pisteytysmalli)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen asettanut myös itselleni omat henkilökohtaiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Miten kehittäisit mahdollisuuksiasi työtehtävissäsi onnistumiseen?**

**Mistä saat energiaa työhösi?**



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tulevaisuudessa haluaisin jatkaa nykyisen työnantajan palveluksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Minkälaisissa tehtävissä näet itsesi tulevaisuudessa?</b>				
Mitä suunnittelet, mikä on visiosi?				
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 100px; width: 100%;"></div>				
<b>Arvioi työilmapiiriä asteikolla 1-4 *</b>				
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuoroitteeni huomioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn avoimesti ilmaisemaan mielipiteeni työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverini auttavat minua kun tarvitsen neuvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Miten työilmapiiriä voitaisiin mielestäsi vielä kehittää?</b>				
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 50px; width: 100%;"></div>				

Liite 2          HAASTATTELU

HAASTATTELUPOHJA: Puolistrukturoitu

TEEMA 1          Koulutus/perehdytys

- Minkälaista yrityksen koulutus ja perehdytys on?
- Minkälaiset koulutukset olet kokenut hyväksi ja mitkä huonoiksi?
- Minkälaisia vaikutuksia koet koulutuksella olevan?
- Kehitysehdotuksia koulutukseen tai perehdytykseen?
- Minkälaisena koet johdon/kollegojen tuen?
- Saatko palautetta työstäsi? keneltä saat palautetta?
- Minkälaisia vaikutuksia negatiivisella ja positiivisella palautteella on?

TEEMA 2          Henkilöstöhallinnolliset asiat

- Miten sopimusmuodot vaikuttavat työpaikkasi luotettavuuteen?
- Minkälainen merkitys tällä on työskentelysi kannalta?
- Miten nykyinen kannuste- tai palkkausjärjestelmä toimii?
- Miten sitä voisi kehittää?
- Miten se vaikuttaa työskentelyysi?

TEEMA 3          Tulevaisuus

- Oletko tietoinen yritys X:n urapoluista? Minkälaiseksi koet etenemismahdollisuudet yrityksessä?
- Jos voisit, niin mitä muuttaisit heti, jotta voisit kokea työsi mielekkäämmäksi?