

Jyväskylän yliopisto  
Taloustieteiden tiedekunta ja  
yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

**Työtyytyväisyys pankeissa**  
**Tutkimus pankkilaisten työtyytyväisyydestä 1990-luvun**  
**pankkikriisin ja rakennemuutosten jälkeen**

Sanna Kempas  
Johtamisen ja sosiologian pro gradu –työ  
Ohjaajat Tuomo Takala ja Pertti Jokivuori  
Kesäkuu 2002

Työtyytyväisyys pankeissa – Tutkimus pankkilaisten työtyytyväisyydestä 1990-luvun pankkikriisin ja rakennemuutosten jälkeen

Sanna Kempas

Johtamisen ja sosiologian pro gradu –työ

Kesäkuu 2002

Jyväskylän yliopisto

98 sivua + liitteet 9 kpl

## **Tiivistelmä**

Pro gradu –tutkielmani tavoitteena on tutkia pankissa työskentelevien työtyytyväisyyttä ja verrata sitä aineistoni muiden organisaatioiden ja pk-yritysten työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkin, kuinka suuri osuus pankkilaisista ja aineiston muista tutkittavista kokee työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden lisäävän tai heikentävän työtyytyväisyyttä. Tämä työtyytyväisyyden jakaminen kolmeen osa-alueeseen perustuu Locken (1976) teoriaan. Lisäksi tutkin, mitkä eri tekijät ennustavat ja miten nämä tekijät ennustavat pankkilaisten työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä. Työtyytyväisyyttä ennustavina tekijöinä tarkastelen aiempien tutkimusten pohjalta yksilöllisiä tekijöitä, työmarkkina-asemaan ja työhön liittyviä tekijöitä sekä organisaatiotekijöitä.

Tutkimukseni aineisto on Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo Kevätsalon ja Pauli Juutin keväällä 1999 keräämä kyselytutkimus, joka koostuu 12 organisaatiosta ja 9 Suomen Yrittäjiin kuuluvasta pk-yrityksestä. Kyselyyn vastasi 1824 henkilöä, joista pankissa työskentelee 273 henkilöä. Aineiston analysointiin käytetään tilastollisia menetelmiä.

Tutkimukseni päätulos on pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaisuus verrattuna muihin tutkittaviin. Pankkilaisten työtyytyväisyys on muita tutkittavia laaja-alaisempaa, koska pankkilaisten työtyytyväisyyttä lisäävät useammat eri tekijät kuin muiden tutkittavien ja pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työtyytyväisyyden lisääntymistä. Päätuloksen lisäksi tutkimukseni toi esille monia varsin yllättäviä tuloksia pankkilaisten työtyytyväisyydestä. Pankkilaisten työtyytyväisyyden ohella tutkimukseni kuvaa pankkilaisten käsityksiä työstä ja työorganisaatiosta 1990-luvun alun pankkikriisin ja alalla tapahtuneiden rakennemuutosten jälkeen.

Avainsanat: pankki, pankkiala, pankkikriisi, työtyytyväisyys, työtyytyväisyyden ennustaja

# Sisällys

<b>1. TYÖTYTYVÄISYYS PANKEISSA</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PANKKIALA SUOMESSA 1990-LUVULLA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. TYÖTYTYVÄISYSTEORIAM</b> .....	<b>8</b>
3.1 SISÄLTÖTEORIAM JA PROSESSITEORIAM .....	8
3.2 LOCKEN TYÖTYTYVÄISYSTEORIA.....	10
3.3 LOCKEN TEORIAM KRITISOINTI .....	11
<b>4. TYÖTYTYVÄISYYDEN ENNUSTAJAM</b> .....	<b>14</b>
4.1 YKSILÖLLISET TEKIJÄM.....	14
4.2 TYÖMARKKINAM-ASEMAAM LIITTYVÄM TEKIJÄM .....	15
4.3 TYÖHÖM LIITTYVÄM TEKIJÄM .....	16
4.4 ORGANISAATIOTEKIJÄM .....	17
<b>5. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAM</b> .....	<b>18</b>
<b>6. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEM</b> .....	<b>20</b>
6.1 TUTKITTAVAM ORGANISAATIOM JA AINEISTONKERUUM .....	20
6.2 TUTKITTAVIAM OMAISPIIRTEEM .....	21
6.3 MUUTTUJAM .....	23
6.3.1 Työtytyväisyyttä lisääväM ja heikentäväM tekijäm .....	23
6.3.2 Työtytyväisyyden lisääntymisen ennustajam.....	26
6.4 AINEISTON ANALYSOINTI JA TULOSTEN YLEISTETTÄVYYSM .....	30
<b>7. TYÖTYTYVÄISYYDEN LISÄÄJÄM JA HEIKENTÄJÄM</b> .....	<b>32</b>
7.1 TYÖTYTYVÄISYYDEN LISÄÄJÄM PANKEISSAM JA MUISSAM ORGANISAATIOISSAM .....	32
7.2 TYÖTYTYVÄISYYDEN HEIKENTÄJÄM PANKEISSAM JA MUISSAM ORGANISAATIOISSAM ...	37
7.3 YHTEENVETOM .....	42
<b>8. TYÖTYTYVÄISYYDEN LISÄÄNTYMISEM ENNUSTAJAM</b> .....	<b>44</b>
8.1 YKSILÖLLISET TEKIJÄM.....	44
8.1.1 Sukupuoli .....	44
8.1.2 Ikäm .....	45
8.1.3 Perus- ja ammatillinen koulutus .....	47

8.1.4 Yhteenveto.....	52
8.2 TYÖMARKKINA-ASEMAAN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....	53
8.2.1 Sosioekonominen asema ja tehtävä työpaikalla .....	53
8.2.2 Työsuhteen kesto ja tyyppi.....	57
8.2.3 Yhteenveto.....	59
8.3 TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT .....	60
8.3.1 Vaikutusmahdollisuudet työhön .....	60
8.3.2 Työsuhteen epävarmuuden kokeminen .....	62
8.3.3 Muutokset työssä .....	65
8.3.3.1 Tapahtuneet muutokset.....	65
8.3.3.2 Tulevat muutokset .....	67
8.3.3.3 Muutoksista tiedottaminen .....	69
8.3.4 Yhteenveto.....	70
8.4 ORGANISAATIOON LIITTYVÄT TEKIJÄT.....	71
8.4.1 Organisaatiositoutuminen .....	71
8.4.2 Ilmapiiri.....	73
8.4.3 Ristiriidat .....	75
8.4.4 Arvio johdosta .....	77
8.4.5 Johdon ja alaisten välinen suhde .....	79
8.4.6 Yhteenveto.....	81
8.5 TÄRKEIMMÄT TYÖTYYTYVÄISYYDEN ENNUSTAJAT .....	82
<b>9. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
9.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	85
9.2 TYÖTYYTYVÄISYYDEN LISÄÄNTYMINEN JA HEIKENTYMINEN.....	86
9.3 TYÖTYYTYVÄISYYDEN ENNUSTAJAT .....	89
9.4 JÄLKISANAT.....	90
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>95</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1. Työtyytyväisyys pankeissa

Rahoitusala ja pankkitoiminta kehittyi Suomessa tasaisesti 1980-luvulle asti, mikä johtui pääasiassa säännöstelyistä ja suljetuista rahamarkkinoista. Suomen rahoitusmarkkinoilla alkoi 1980-luvulla nopea rakennemuutos, jonka merkittävin tekijä oli aikaisempien säännöstelyjen, esimerkiksi hinnanmuodostusta ja kilpailua rajoittavan säännöstelyn, purkaminen. Rahoitusala ja etenkin pankit elivät 1990-luvulle tultaessa kasvun aikaa, joka näkyi muun muassa konttoriverkostojen laajentamisessa ja henkilöstön lisäämisessä. Tuolloin rahoitusmarkkinoihin vaikuttivat vahvasti edellä mainittu säännöstelyjen purkaminen, nopea tekninen kehitys, kansainvälistyminen sekä rahoituspalvelujen kysynnän kasvu.

Taloudellinen kasvu pysähtyi Suomessa vuonna 1990 ja vuonna 1991 se oli jo negatiivinen. Taloudellisen kasvun pysähtyminen ja kääntyminen laskuun sekä korkojen nopea kasvu ja luottotappioiden lisääntyminen johtivat 1990-luvun alussa pankkikriisiin. Suomen pankkimaailma ei pystynyt sopeutumaan säännöstelyjen purkamiseen ja epäsuotuisaan talouskehitykseen, vaan se ajautui kriisiin.

Pankeissa työskentelevien työelämässä on Suomessa tapahtunut monia muutoksia viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Nämä pankkilaisten työelämässä tapahtuneet muutokset ovat osittain heijastuksia koko yhteiskunnassa tapahtuneista muutoksista ja osittain ne johtuvat pankkikriisistä ja rahoitusalan rakennemuutoksista. Muutoksia rahoitusosalalla on tapahtunut esimerkiksi rahamarkkinoiden vapautumisen, tietotekniikan käyttöönoton ja käytön lisääntymisen, uusien toimintatapojen, johtamistapojen muutoksen ja kansainvälistymisen alueilla.

Osaksi nämä muutokset ovat olleet toivottuja niiden tarjoamien uusien, mielenkiintoisten haasteiden vuoksi, mutta toisaalta ne ovat lisänneet työntekijöiden epävarmuuden tunnetta muun muassa ammattitaidon riittävydestä ja työsuhteen tulevaisuudesta. Sekä nämä tapahtuneet muutokset että niiden seuraukset ovat varmastikin vaikuttaneet pankkilaisten työtyytyväisyyteen.

Työelämän tutkiminen tuntui vuosituhaten vaihteessa ajankohtaiselta aiheelta, sillä työelämästä keskustellaan paljon niin julkisessa sanassa, työpaikoilla kuin työelämän asiantuntijoidenkin keskuudessa. Työelämän ilmiöistä keskustelua on herättänyt monet eri aiheet kuten stressi, burn out, työssä jaksaminen, työttömyys ja töiden sekä työtaakan epätasainen jakautuminen. Näiden keskustelujen pohjalta työtyytyväisyyden tutkiminen tuntui ajankohtaiselta ja tärkeältä aiheelta.

Kiinnostuin pankkialan ja pankkilaisten työtyytyväisyyden tutkimisesta monista erisyistä. Pankkikriisi 1990-luvun alussa ja sen jälkeen alalla tapahtuneet rakennemuutokset herättivät kiinnostukseni pankkeja ja siellä työskentelevien tutkimista kohtaan, sillä nämä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet monin tavoin sekä pankkialaan että pankeissa työskenteleviin. Kiinnostuinkin tutkimaan, miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet pankkilaisiin, heidän käsityksiinsä ja arviointeihinsa työstä ja työelämään liittyvistä asioista sekä ennen kaikkea heidän työtyytyväisyyteensä.

Halusin selvittää, miten sellaisella työpaikalla voidaan, jossa on koettu yksi 1990-luvun rajuimmista kriiseistä ja rakennemuutoksista. Halusin myös selvittää pankkikriisin ja alalla tapahtuneiden rakennemuutosten vaikutusta pankkien työntekijöihin verrattuna työntekijöihin ja toimialoihin, joilla ei ole tapahtunut yhtä merkittäviä muutoksia. Vertailukohteena on 10 suurehkoa organisaatiota ja 9 pk-yritystä. Kiinnostustani pankkialaa ja pankkilaisia kohtaan lisäsi myös omakohtainen kokemus pankissa työskentelystä.

Tutkimukseni aineisto on Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo Kevätsalon ja Pauli Juutin keväällä 1999 keräämä kyselytutkimus, joka koostuu 12 organisaatiosta (2 kauppa, 2 koulutusorganisaatiota, 2 pankkia, 2 sairaalaa, 2 seurakuntayhtymää ja 2 tehdasta) ja 9 Suomen Yrittäjiin kuuluvasta pk-yrityksestä. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 1824 henkilöä. Kyselylomakkeessa on vastaajan taustatietoja, työtehtävää ja työorganisaatiota, ammattiyhdistystoimintaa ja luottamusta käsitteleviä kysymyksiä.

Aineistossa on kaksi eri pankkiryhmittymään kuuluvan pankin konttoria. Aineistonkeruu suoritettiin helmikuun lopusta kesäkuun alkuun vuonna 1999. Muissa kuin sairaaloissa ja metalliyrityksissä kyselylomake jaettiin kaikille

organisaatioon kuuluville. Sairaaloissa ja metalliyrityksissä aineisto kerättiin henkilöstön suuren määrän vuoksi ositetun otannan tekniikalla, jossa jokainen johtoon kuuluva ja henkilöstön edustaja sai lomakkeen ja muusta henkilöstöstä otettiin henkilöstörekisteristä yksinkertainen, tasavälinen satunnaisotos. Näin varmistettiin kahden pienehkön ryhmän edustus aineistossa.

Kyselylomakkeet jaettiin kahteentoista organisaatioon sisäisen postin kautta. Vastaamishalukkuutta yritettiin kohottaa tiedottamalla kyselystä henkilöstölehdessä vähän ennen kyselyn suorittamista. Toisessa tutkittavista pankeista oli mahdollista järjestää tiedotustilaisuus ennen kyselyn suorittamista, mikä nostikin kyseisen pankin vastausprosentin suhteellisen korkeaksi (78%). Pk-yrityksissä kyselylomakkeiden jako ja palautus tapahtuivat siten, että tutkija Pertti Jokivuori lähetti lomakkeet yrityksiin ja yrityksissä organisoitiin niiden jakaminen ja kerääminen palautuslaatikkoon. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastaamiseen varattiin aikaa noin kaksi viikkoa. Vastaaminen tapahtui nimettömästi ja myös vastauskuoret olivat nimettömiä, joten vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut kyselyn missään vaiheessa.

Tutkimuksessani vertaan, kuinka suuri osuus pankkilaisista ja aineiston muista tutkittavista kokee työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden lisäävän tai heikentävän työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden jakaminen kolmeen osa-alueeseen, työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin, pohjautuu Locken (1976) teoriaan. Tavoitteenani on hahmottaa kuva pankkilaisten työtyytyväisyydestä verrattuna aineiston muihin tutkittaviin.

Edellä mainitun tutkimustehtävän lisäksi selvitän, mitkä eri tekijät ennustavat ja miten nämä tekijät ennustavat pankkilaisten työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä. Työtyytyväisyyden lisääntymistä ennustavina tekijöinä tarkastelen aiempien tutkimustulosten pohjalta yksilöllisiä, työmarkkina-asemaan, työhön ja työorganisaatioon liittyviä tekijöitä.

## 2. Pankkiala Suomessa 1990-luvulla

Pankit ovat rahoituslaitoksia, jotka tarjoavat rahoituspalveluita yksityisille kuluttajille, julkisyhteisöille ja yrityksille (Heikkilä 1998, 5). Pankkiala ja pankkitoiminta kehittyi Suomessa tasaisesti 1980-luvulle asti johtuen pääasiassa säännöstellyistä ja suljetuista rahamarkkinoista. Suomalaisten pankkien henkilökunnan määrä liiketoiminnan laajuuteen ja asiakasmäärään suhteutettuna oli 1980-luvun puoliväliin asti maailman korkeimpia (Laine 1998, 63). Suomessa elettiin 1980-luvulla voimakkaan taloudellisen kasvun kautta, jolloin pankit kasvattivat markkinaosuuksiaan laajentamalla konttoriverkostoja ja lisäämällä henkilökuntaa.

Suomalaisten pankkien ja muiden rahoitusalaalla toimivien yritysten henkilökunnan määrä kasvoi vuosina 1980–1989 noin 28 prosenttia. Samana ajanjaksona pankkien antolainaus kasvoi reaalisesti 176 prosenttia ja pankkien välisen maksuliikenteen volyymi kasvoi huomattavat 268 prosenttia. Pankkipalvelujen kysyntä kasvoi erittäin voimakkaasti 1980-luvulla johtuen volyymien kasvun lisäksi palvelujen laadun kehityksen ja niiden hinnoitteluperiaatteiden muuttumisesta. (Suominen & Tarkka 1991, 9.)

Suomen rahoitusmarkkinoilla alkoi 1980-luvulla nopea rakennemuutos, jonka merkittävimmät tekijät olivat hallinnollisen korkojärjestelmän murtuminen luotto- ja talletusmarkkinoilla sekä ulkomaisten pääomaliikkeiden säännöstelyjen purkaminen. Sekä markkinakorkojärjestelmän että Suomen rahoitusmarkkinoiden avautumisen edellytys oli järjestäytyneiden lyhyen rahan markkinoiden syntyminen vuodenvaihteessa 1986–1987. Tuolloin myös vaihto osakemarkkinoilla ja joukkovelkakirjaemissiot lisääntyivät merkittävästi. (Suominen & Tarkka 1991, 9.)

Tärkeimmät maailmanlaajuisista rahoitustoimialaan vaikuttaneista voimista ovat 1970-luvulle asti kestäneen tasaisen vaiheen jälkeen olleet rahoitusalan nopea tekninen kehitys, hinnanmuodostusta ja kilpailua rajoittavan säännöstelyn purkaminen, rahoitusmarkkinoiden kansainvälistyminen sekä rahoituspalvelujen kysynnän merkittävä kasvu. (Suominen & Tarkka 1991, 9.)



Suomessa rahoituspalvelujen markkinoiden kehitykseen ovat edellä mainittujen voimien lisäksi vaikuttaneet myös pääomatulojen verotuksen uudistukset. Nämä tekijät yhdessä käynnistivät rahoitusalan yritysten voimakkaan kasvun. Pankkien yritysstrategioiden perustana 1980-luvulla oli, että pankkien tulee hyödyntää rahoitustoiminnan uudet, vapaammat puitteet. (Suominen & Tarkka 1991, 9.)

Taloudellinen kasvu pysähtyi Suomessa vuonna 1990 ja vuonna 1991 se oli jo negatiivinen. Pankkikriisin mahdollisuutta ei Suomessa ajateltu ennen 1990-luvun alkua huolimatta muissa pohjoismaisissa pankeissa tapahtuneista tai tapahtumassa olevista kriiseistä. Kehityksen ajateltiin olevan Suomessa muita Pohjoismaita tasaisempi ja kestävämpi, koska taloudellinen kehitys oli ollut Suomessa koko 1980-luvun ajan hyvin tasaista. (Suni 1996, 65-66.)

Todellisuudessa pankkikriisi osoittautui suurimmaksi juuri Suomessa. Suomen pankkialan romahduksen ja pankkikriisin pääasialliset syyt olivat säännöstelystä asteittain vapautuvat rahamarkkinat, talouslama ja varallisuusarvojen nopea romahtaminen. Suomalaisen pankkien selviytymiskeinoja pankkikriisistä olivat esimerkiksi fuusioitumiset vakavaraisempiin pankkeihin, erilaiset toimintojen pilkkomiset ja valtiovallan tuki useiden kymmenien miljardien markkojen edestä. (Suni 1996, 65-66.)

Pankkien rakennemuutokseen 1990-luvulla vaikutti merkittävästi teknologian nopea kehitys, minkä myötä asiakkaita on ollut mahdollista palvella vuorokauden ympäri erilaisten korttien, automaattien sekä puhelin- ja internetpankkien kautta. Nämä asiakkaiden uudet palveluun kohdistamat vaatimukset ja muuttuneet toimintatavat ovat vaatineet pankeilta uusia strategisia valintoja sekä toiminnallisia että rakenteellisia ratkaisuja. Pankkikriisin ja pankkien rakennemuutosten johdosta suomalaisista pankeista on vuosina 1990–1994 työpaikkojen määrä vähentynyt 50 500 kokopäiväisestä henkilöstä 36 200 henkilöön, mikä tekee noin 15 000 työpaikkaa. Samaan aikaan lopetettiin noin 1 150 toimipaikkaa. (Suni 1996, 66.)

Pankkisektorilla tapahtuneet muutokset eivät kuitenkaan ole ominaisia vain ja ainoastaan rahoitusosalalle ja erityisesti pankeille, vaan niitä voi hyvin verrata kaupanalalla 1980-luvulla tapahtuneisiin muutoksiin. Kaupanalalla tapahtui tuolloin rahoitusalaa vastaavia automaatio- ja rationalisointitoimenpiteitä kuten

toimipisteiden vähentämisiä ja siirtymistä asiakaspalvelusta yhä enemmän itsepalveluun. Uusimmat tekniikan sovellutukset lisääntyivät 1980-luvulla myös kaupan alalla, mikä johti henkilöstörakenteen, työn sisällön ja työn tekijälleen asettamien vaatimusten muuttumiseen. (Leskinen, Punamäki & Koskela 1982, 1.)

Henkilöstön kannalta pankkiala on muuttunut erittäin merkittävästi 1990-luvun aikana. Tapahtuneet rakennemuutokset ovat vaikuttaneet pankkitoimihenkilöihin monin tavoin, sillä esimerkiksi monien pankkilaisten työn luonne, työympäristö ja työyhteisön sosiaaliset suhteet ovat muuttuneet merkittävästi 1990-luvulla tapahtuneiden organisaatiomuutosten johdosta. Pankkilaisten oli ja on osittain edelleenkin sopeuduttava ja sopeutettava oma toimintansa näihin muutoksiin.

Pankkilaiset ovat perinteisesti olleet hyvin uskollisia työnantajalleen. Pankkityöhön on Kortteisen (1992) mukaan ajauduttu, mutta sieltä on ollut vaikea lähteä muualle esimerkiksi hyvien taloudellisten etujen vuoksi. Varsinkin pankkikriisin syvimpinä aikoina moni pankkialalla työskennellyt joutui kuitenkin etsimään töitä muualta sekä osa työpaikkansa säilyttäneistä joutui alan sisällä vaihtamaan työnantajaa ja usein vielä tinkimään tehtävien laadusta (Lilja 1999, 1). Osa pankkitoimihenkilöistä siirtyi irtisanomisen kautta ja osa vapaaehtoisesti pois pankeista 1990-luvun pankkikriisin ja rakennemuutosten aikoihin. Sekä pankkiin töihin jääviltä että pankista lähteviltä vaadittiin muutoksiin sopeutumista ja tehokkaita selviytymiskeinoja. (Heikkilä 1998, 1.)

Rakennemuutosten myötä kaikkia aiempia tehtäviä ei pankeissa enää tarvittu, mikä osaltaan vähensi henkilöstötarvetta. Henkilöstön vähentäminen aiheuttaa organisaatiossa yleensä kriisin, joka johtaa organisaatiossa jatkavien työntekijöiden keskuudessa epävarmuuteen, huhuihin ja turhautumisiin. Henkilöstön vähentämisen lisäksi esimerkiksi työaikojen muutokset, osa-aikatyöhön siirtäminen ja erilaiset eläkejärjestelyt ovat yksilöihin merkittävästi vaikuttavia organisaatiomuutoksia. (Mauno & Virolainen 1996, 2-4.) Tällaiset organisaatiomuutokset olivat Suomessa pankkialalla yleisiä 1990-luvulla.

Työpaikkojen huomattavan vähentymisen ja työn muuttumisen lisäksi pankkitoimihenkilöiden aiemmin turvattuna ollut asema, arvostettu työ sekä työn edellyttämät tiedot ja taidot on pankkikriisin ja rakennemuutosten myötä

kyseenalaistettu. Vielä 1980-luvulla pankit valitsivat huolella henkilöstönsä, jolle pankki tarjosi ammatillisen koulutuksen, hyvät henkilöstöedut sekä turvaton ja varman työpaikan. Tilanne on nykyään aivan toisenlainen. Rakennemuutosten myötä pankkitoimihenkilöiltä vaaditaan entistä laaja-alaisempaa ja usein myös täysin uudenlaista osaamista, josta hyvänä esimerkkinä on tietotekniikan käyttöönotto ja käytön lisääntyminen. Myös aiemmin vällinneita henkilöstöetuja on jouduttu karsimaan kustannussyistä. (Suni 1996, 69-70.)

Edellä mainittujen muutosten lisäksi myös organisaation fuusioituminen vaikuttaa usein huomattavasti koko henkilöstöön. Fuusioon voi liittyä työntekijöiden irtisanomisia ja siirtoja toimipisteestä toiseen. (Mauno & Virolainen 1996, 2-4.) Pankkisektorilla fuusioitumista on 1990-luvulla tapahtunut esimerkiksi Kansallis-osakepankin ja Suomen Yhdyspankin fuusioituessa vuonna 1995, jolloin perustettiin uusi pankki, Merita (nykyään Nordea).

Aikaisemmin pankkitoiminnan luonne vahvisti toimihenkilöiden uskollisuutta ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan, mutta 1990-luvulla tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet huomattavasti esimerkiksi pankkitoimihenkilöiden työpaikan varmuuteen. Nätin, Happonen, Maunon ja Kinnusen tutkimuksen (1997, 304) mukaan verrattaessa tehdasta, pankkia, kauppaa sekä kunnan sosiaali- ja terveystoimea, epävarmuuden kokeminen on suurinta juuri pankeissa. Pankkialalla tapahtuneet muutokset ovat myös heikentäneet pankkialan houkuttelevuutta työpaikkana. Pankkialalla edellä mainitun kaltaiset organisaatiomuutokset olivat yleisiä varsinkin 1990-luvulla, mikä on jättänyt jälkensä koko pankkialaan ja sillä työskenteleviin.

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana suomalaiset pankit ovat kokeneet sekä historiansa menestyksekkäimmät että pahimmat vuodet. Pankkikriisistä toipuminen kesti pankeilta 1990-luvun loppupuolelle saakka, mutta muistot kriisistä ovat vielä hyvin niiden henkilöiden mielessä, jotka toimivat pankkialalla 1990-luvulla. Pankkikriisin ja rakennemuutosten seuraukset vaikuttavat edelleenkin pankkialaan työpaikkana ja pankkitoimihenkilöihin sekä heidän käsityksiin ja kokemuksiin esimerkiksi työstä ja työtyytyväisyydestä.

### 3. Työtyytyväisyysteorioiden kenttä

#### 3.1 Sisältöteorioiden ja prosessiteorioiden

Monista tutkimuksista huolimatta työtyytyväisyysteorioiden kenttä on melko hajanainen. Teorioiden on alan julkaisuissa jaettu joko tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin tai sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin riippuen tutkijan teorioille antamasta tulkinnasta. Tutkimuksessani jaan työtyytyväisyysteorioiden sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden selvittävät niitä tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen. Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat käytetyimpiä sisältöteorioita.

Maslowin teoriaa on laajasti käytetty niin työtyytyväisyyden, työmotivaation kuin muunkin työkäyttäytymisen selittämiseen. Maslowin mukaan ihmisellä on viisi perustarvekategoriaa, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan nämä luokat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarve on tyydytetty. (Maslow 1970,15-22.)

Herzberg käsittelee kaksifaktoriteoriassaan kahta työn perusulottuvuutta, jotka ovat hygienia- ja motivaatiotekijät. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959, 113) mukaan työtytyymättömyys liittyy yleensä työn ulkoisiin olosuhteisiin eikä työn luonteeseen. Työn ulkoisiin olosuhteisiin eli hygienia- ja motivaatiotekijöihin kuuluvat yrityksen menettelytavat ja hallinto, johto, palkka, työsuhde-edut, työn varmuus, työyhteisön ihmissuhteet ja työskentelyolosuhteet. Yksilö on tyytymätön työhönsä, kun nämä tekijät heikentyvät yksilön hyväksymän tason alapuolelle. Herzberg kutsuu näitä hygienia- ja motivaatiotekijöiksi, koska ne ovat työn ulkoisiin olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ja vaikuttavat pääasiassa yksilön työtytyymättömyyteen. (Herzberg 1971, 74; Herzberg ym. 1959, 113.)

Herzbergin ym. (1959, 113) tutkimuksessa useimmissa tapauksissa työtytyväisyys liittyy tehtäviin ja tapahtumiin työssä, joissa on mahdollista onnistua ja kasvaa ammatillisesti. Herzberg kutsuu työn luonteeseen liittyviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi, joita ovat saavutukset työssä, arvostus, työn luonne,

kokemus vastuusta sekä mahdollisuudet kasvuun ja kehitykseen. Nämä ovat Herzbergin mukaan motivaatiotekijöitä, koska ne aiheuttavat pääasiassa työtyytyväisyyttä. (Herzberg 1971, 72-74.) Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat erillisiä ulottuvuuksia, sillä motivaatiotekijät vaikuttavat yleensä vain työtyytyväisyyteen ja hygieniatekijät tyytymättömyyteen.

Tutkimukseni kyselylomakkeen työtyytyväisyyden ja tyytymättömyyden kysymykset pohjautuvat Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Kyselylomakkeessa työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä selvitetään erillisillä kysymyksillä, mikä pohjautuu Herzbergin teoriaan, jonka mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys riippuvat eri tekijöistä. Tutkimuksessani työtyytyväisyyden määritelmä ei kuitenkaan perustu sisältöteorioihin, sillä työtyytyväisyydestä olen kiinnostunut tutkimaan ennen kaikkea sen kognitiivista puolta enkä perimmäisiä ja tyydytystä vailla olevia tarpeita.

Sisältöteorioista eroten prosessiteoriat erittelevät sitä prosessia, jossa yksilölliset tekijät ovat vuorovaikutuksessa työn ominaisuuksien kanssa työtyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Useimmat prosessiteoriat ovat yhtä mieltä siitä, että työtyytyväisyys riippuu yksilön ja työympäristön välisestä suhteesta. Näissä teorioissa on kuitenkin eroa siinä, että osa painottaa odotusten ja toiset arvojen merkitystä työtyytyväisyyden aiheuttajina.

Tunnetuimpia prosessiteoreetikkoja ovat odotusten merkitystä painottava Lawler sekä arvojen merkitystä korostava Locke. Lawlerin mukaan työtyytyväisyys johtuu yksilön arvioinneista, mitä hän työltään saa suhteessa siihen, mitä hän on työnsä eteen tehnyt. Työtyytyväisyys syntyy kun näiden välillä vallitsee tasapaino ja tyytymättömyys kun panos-tulossuhde ei ole tasapainossa. Lawlerin mukaan ihminen on tyytyväinen työhönsä vain kun oikeudenmukaisiksi havaitut palkkiot ovat yhtäläiset todellisten palkkioiden kanssa. Sekä alipalkitseminen että ylipalkitseminen voivat johtaa tyytymättömyyteen. Alipalkitseminen johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen, kun taas ylipalkitsemisessa on kyse lähinnä syyllisyydentunteesta. Lawlerin mukaan yksilön työtyytyväisyyteen vaikuttaa oman panos-tulossuhteen oikeudenmukaiseksi kokemisen lisäksi yksilön vertailut muiden panos-tulossuhteesta. (Lawler 1973, 69.)

### 3.2 Locken työtyytyväisyysteoria

Locken teoria edustaa prosessiteorioiden arvoja painottavia teorioita. Locken (1976, 1304, 1342) mukaan tarpeet on erotettava arvoista. Tarpeet ovat sisäsyntyisiä ja objektiivisia eli ne ovat olemassa yksilöstä riippumatta. Tarpeet ovat olosuhteita, jotka ovat välttämättömiä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Arvo on Locken mukaan sitä, mitä yksilö yrittää saavuttaa ja/tai säilyttää. Arvo tarkoittaa myös sitä, mitä yksilö pitää hyödyllisenä ja jota yksilö joko tiedostamattomasti tai tietoisesti haluaa ja yrittää saavuttaa. Yksilöillä on samat perustarpeet, mutta he eroavat arvojensa suhteen, sillä arvot ovat subjektiivisia ja opittuja. Locken mukaan arvot ohjaavat yksilöiden valintoja ja toimintaa sekä määräävät sen, mikä saa yksilöt tyytyväiseksi työssään.

Locke (1976, 1300, 1307, 1328, 1342) määrittää työtyytyväisyyden olevan miellyttävä tai positiivinen tunnetila, joka johtuu yksilön työkokemusten arvioinnista. Työtyytyväisyys on henkilön työlleen asettamien vaatimusten ja työn todellisten piirteiden välisen suhteen kuvaaja. Työtyytyväisyys on siis seurausta siitä, että yksilö on arvioinut työnsä johtaneen hänen työhönsä liittyvien arvojen saavuttamiseen tai edistäneen niiden saavuttamista. Näin ollen tyytymättömyys on työkokemusten arvioinnista johtuva epämiellyttävä tai negatiivinen tunnetila, joka on syntynyt siitä, että henkilö on arvioinut työnsä vaikuttaneen kielteisesti hänen työhönsä liittyvien arvojen saavuttamiseen. Työtyytyväisyys johtuu niiden työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta, jotka ovat yksilön tärkeinä pitämiä ja jotka ovat yhteensopivia yksilön tarpeiden kanssa.

Yksilön työtyytyväisyyden arviointi lähtee kohteen, esimerkiksi työn ominaisuuden tai tilanteen, havaitsemisesta, jonka jälkeen yksilö arvioi omien arvojensa ja tekemänsä havainnon vastaavuutta ja tämän arvion perusteella tuntee joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työhönsä. Työtyytyväisyyden arviointi perustuu suhteeseen sen välillä, mitä yksilö työltään haluaa ja mitä hän toteaa saavansa (Locke 1976, 1304).

Työtyytyväisyys on siis Locken teorian mukaan tulosta siitä, missä määrin yksilö on kyennyt saavuttamaan työhön liittyviä arvojaan. Locke luettelee yleisimmin tutkittuina työtyytyväisyyteen vaikuttavina arvoina työn luonteen, palkan,

ylennykset, erilaiset edut, työskentelyolosuhteet, johdon, työkaverit ja yrityksen sekä johtamisen. Nämä arvot hän jakoi kahteen eri kategoriaan: tapahtumiin tai olosuhteisiin ja yrityksen edustajiin. Yrityksen edustajat vaikuttavat välineellisesti työtyytyväisyyteen siten, että he voivat joko edistää tai estää työntekijän työhön liittyvien arvojen (tapahtumien ja olosuhteiden) saavuttamista. (Locke 1976, 1302.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät jaan tutkimuksessani Locken teorian pohjalta kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat työn luonne, palkitseminen ja työolosuhteet. Työn luonteeseen liittyviä tekijöitä ovat työn määrä, työn itsenäisyys, työn vaihtelevuus, työn mielenkiintoisuus sekä saavutukset ja menestyminen työssä. Palkitsemistekijöitä ovat vastuu, ylennykset, palkka ja arvostus. Työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat olosuhteet, jotka ovat yhteensopivia fyysisten tarpeiden ja arvojen saavuttamisen kanssa kuten työpaikan ilmapiiri ja työajat. (Locke 1974, 154; Locke 1976, 1342.)

### 3.3 Locken teorian kritisointi

Prosessiteorioiden hyvänä puolena verrattuna sisältöteorioihin pidän yksilöiden subjektiivisten arvojen tarkastelua objektiivisten tarpeiden sijasta. Sisältöteorioiden mukaan työtyytyväisyys on tulosta kaikille yhteisten tarpeiden tyydyttämisestä, joten työtyytyväisyyden kokemisessa ei ajatella olevan yksilöllisiä eroja, vaan samojen tekijöiden uskotaan vaikuttavan kaikkien yksilöiden työtyytyväisyyteen.

Lawlerin ja Locken teorioille on yhteistä, että molemmat painottavat havaitun lopputuloksen merkitystä työtyytyväisyyden kannalta. Teoriat eroavat kuitenkin siinä, että Lawlerin teorian pääpaino on ihmisten tekemisissä sosiaalisissa vertailuissa, kun taas Locke painottaa sitä, miten yksilön työ vastaa hänen työlleen asettamiin odotuksiinsa.

Locken työtyytyväisyysteoria on työni teoreettisena lähtökohtana, sillä määrittelen työtyytyväisyyden johtuvan yksilön työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta. Tutkimuksessani yksilö on tyytyväinen työhönsä, kun hän saavuttaa työssään tavoittelemansa arvot. Ihmiset asettavat työlleen tiettyjä vähimmäisvaatimuksia,

joiden toteutumatta jääminen aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Näiden työlle asetettujen vaatimusten saavuttaminen aiheuttaa työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden ei siis tutkimuksessani ajatella Lawlerin (1973) teorian mukaisesti syntyvän sosiaalisten vertailujen tuloksena, vaikka ne voivat taustalla vaikuttaakin.

Mielestäni Locken teorian vahvana puolena on, että hän osittain erottaa tarpeet ja arvot toisistaan. Locken mukaan yksilöillä on erilaisia, subjektiivisia arvoja, joiden saavuttaminen aiheuttaa työtyytyväisyyttä. Näiden arvojen tulee olla yhteensopivia yksilöiden tarpeiden kanssa, mutta Locken teorian mukaan työtyytyväisyys ei johdu kaikille yhteisten tarpeiden tyydyttämisestä vaan yksilöllisten, työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta.

Locken työtyytyväisyysteoria on suhteellisen kattava ja monipuolinen, mutta hänenkin teoriassaan näkyy muita työtyytyväisyysteorioita vastaava epämääräisyys. Locke ei ole määritellyt tarkasti kaikkia teoriassa käyttämiään käsitteitä. Teoriassa käytetään käsitteitä tavoite, tarve ja arvo erottamatta niitä selkeästi toisistaan, vaikka teorian olennaisena osana onkin tarpeiden ja arvojen erilainen merkitys työtyytyväisyyden kannalta.

Locke olisi voinut teoriassaan pohtia myös tarkemmin yksilöiden tarpeita ja niiden merkitystä työtyytyväisyyden kannalta, koska ne ovat kuitenkin osa teoriaa. Teoriassa todetaan vain ylimalkaisesti, että työtyytyväisyys on tulosta työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta, jotka ovat yhtäläisiä yksilön tarpeiden kanssa. Locke käyttää teoriassaan työtyytyväisyyttä aiheuttavista tekijöistä käsitettä arvo. Tutkimuksessani tulen käyttämään Locken käyttämän arvo-käsitteen sijasta nimitystä tekijä niistä seikoista, jotka aiheuttavat työtyytyväisyyttä.

Puutteistaan huolimatta Locken teoria on mielestäni kuitenkin kaikkein pätevin lähtökohta tutkimukseni ongelman asettelun kannalta työtyytyväisyyden tarkastelulle. Tutkimuksessani käytän Locken teoriaa työtyytyväisyys-käsitteen määrittelyyn sekä työtyytyväisyyden jakamiseen kolmeen osa-alueeseen. Locken teoriaa tulen käyttämään tutkimusongelmani kannalta soveltuvin osin pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyden yhtäläisyyksien ja erojen sekä työtyytyväisyyden ennustajien selittämiseen. Locken teorian käyttämistä



työtyytyväisyyden selittämiseen rajaa mielestäni teorian ylimalkaisuus sekä käsitteiden epämääräisyys.

Tutkimukseni kyselylomakkeen työtyytyväisyyden lisääntymisen ja heikentymisen kysymykset pohjautuvat Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Näin ollen tulen huomioimaan Herzbergin työtyytyväisyysteorian tulosteni analysoinnissa, vaikka tutkimukseni työtyytyväisyyden määritelmä ei pohjaudukaan sisältöteorioihin. Tutkimuksessani olen kiinnostunut ennen kaikkea pankkilaisten työtyytyväisyydestä verrattuna muiden tutkittavien työtyytyväisyyteen, joten pääasiassa pyrin selittämään yllä mainittuja tekijöitä pankkiorganisaatioiden ja pankkialan luonteella verrattuna muihin organisaatioihin ja toimialoihin.

## 4. Työtyytyväisyyden ennustajat

Yksilöiden työlleen asettamat vaatimukset ovat hyvin erilaisia, joten yksilöt kokevat työtyytyväisyyttä varsin eri tavoilla ja tasoilla. Aiempien tutkimusten perusteella useiden eri tekijöiden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Jaan nämä tekijät tutkimuksessani yksilöllisiin tekijöihin, työmarkkina-asemaan ja työhön liittyviin tekijöihin sekä organisaatiotekijöihin. Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä käyn läpi, miten edellä mainittujen tekijöiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen.

### 4.1 Yksilölliset tekijät

Useiden sekä suomalaisten että kansainvälisten tutkimusten mukaan työtyytyväisyydessä ei ole havaittu merkittäviä eroja sukupuolen mukaan tarkasteltuna (Wiit & Nye 1992; Kauppinen-Toropainen 1987). Sukupuoli ei siis aiempien tutkimusten mukaan ole yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ikä ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän yhteyden luonne ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä toisten tutkimusten mukaan se on lineaarinen ja toisten mukaan yhteys vaihtelee kurvilineaarisesti iän ja työtyytyväisyyden kasvaessa. Brushin, Mochin ja Pooyanin (1987, 146-147) tekemän meta-analyysin mukaan iän ja työtyytyväisyyden välillä on positiivinen, lineaarinen yhteys. Meta-analyysissä käytettyjen 19. tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys lisääntyy lineaarisesti iän mukana. Whiten ja Spectorin (1987, 264) mukaan ikä ja työtyytyväisyys ovat lineaarisessa yhteydessä toisiinsa.

Zeitzin (1990, 424) tutkimuksen mukaan iän ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on kurvilineaarinen. Työtyytyväisyys on korkea juuri työelämänsä aloittaneilla nuorilla, laskee keski-ikään tultaessa ja nousee jälleen 45. ikävuoden jälkeen. Useat työtyytyväisyystutkimukset ovat osoittaneet, että ikä ennustaa työtyytyväisyyden kokemista, mutta iän ja työtyytyväisyyden on todettu olevan sekä lineaarisessa että kurvilinearisessa yhteydessä toisiinsa.

Aspin ja Peltosen (1980, 51) mukaan ammattitaitoiset ja korkeammin koulutetut työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä kuin ammattitaidottomat ja matalammin koulutetut työntekijät. Näin ollen sekä peruskoulutuksen että ammatillisen koulutuksen voidaan olettaa olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Aiempien tutkimusten perusteella yksilöllisiä tekijöitä ovat tutkimuksessani sukupuoli, ikä, peruskoulutus ja ammatillinen koulutus.

#### **4.2 Työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät**

Aspin ja Peltosen (1980, 50) sekä Doellin (1985, 111) mukaan ammattihierarkiassa korkeammalla olevat ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin hierarkiassa matalalla olevat. Alkulan (1982, 89) mukaan toimihenkilöiden työtyytyväisyys on keskimäärin korkeampaa kuin työntekijöiden. Juutin (1989, 27) mukaan henkilöstöryhmä on yhteydessä työtyytyväisyyteen, ja hänen mukaan tehtävä työpaikalla selittää työtyytyväisyyttä muita taustatekijöitä paremmin.

Lehtomäen ja Lensun (1988, 121, 152) tutkimuksen mukaan työsuhteen tyyppi (jatkuva/määräaikainen) ja työskentelyaika organisaatiossa eivät ennusta työtyytyväisyyden kokemista. Bedeianin, Ferrisin ja Kacmarin (1992, 45) mukaan työskentelyaika organisaatiossa ennustaa tasaisemmin työtyytyväisyyttä kuin kronologinen ikä. Brushin, Mochin ja Pooyanin (1987, 146-147, 152) tekemän meta-analyysin mukaan työskentelyaika organisaatiossa voi organisaatiosta riippuen olla yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä tutkimuksessani ovat sosioekonominen asema organisaatiossa, tehtävä työpaikalla, työsuhteen tyyppi (jatkuva/määräaikainen) ja työskentelyaika organisaatiossa.

### 4.3 Työhön liittyvät tekijät

Ahosen (1990, 56) mukaan työtyytyväisyys kasvaa lineaarisesti, kun yksilö kokee vaikutusmahdollisuuksiensa töissä kasvavan. Leskisen, Punamäen ja Koskelan (1982, 40) mukaan yksilö on tyytyväisempi työhönsä, jos hän voi vaikuttaa asioihin työssään. Erikssonin (1998, 115) ja Doellin (1985, 120) mukaan itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tyytymättömmimpiä ovat ne, joilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Kylä-Setälän, Lindströmin, Kandolinin ja Ketolan (2000, 70-73) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa työtä ja itseä koskeviin asioihin sekä myönteinen näkemys tulevaisuudesta ja usko siihen, etteivät työt muutu tulevaisuudessa yksitoikkoisemmaksi.

Nätin, Haposen, Maunon ja Kinnusen (1997, 304) tutkimuksen mukaan työssään enemmän epävarmuutta kokevat ovat työhönsä tyytymättömmimpiä kuin työssään varmuutta kokevat. Työtyytyväisyys vähenee epävarmuuden kasvaessa. Limin (1996, 182) tutkimuksen mukaan työn epävarmuuden kokeminen ja työtytymättömyys ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Samaan tulokseen päätyi myös Heaney, Israel ja House (1994, 1434) tutkimuksessaan, jonka mukaan työn epävarmuuden kokemisen ja työtyytyväisyyden välillä on negatiivinen korrelaatio. Kylä-Setälän ym. (2000,70-73) tutkimuksen mukaan myönteinen arvio ja näkemys tulevista muutoksista lisää työtyytyväisyyttä.

Muutoksista tiedottaminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Leskisen ym. (1982, 40) mukaan yksilön työtyytyväisyyttä lisää muutoksista tiedottaminen etukäteen. Työtyytyväisyyttä koetaan todennäköisemmin silloin, kun esimies tiedottaa henkilöstölleen avoimesti kaikista työpaikan asioista, luottaa heihin sekä tukee ja rohkaisee alaisiaan (Juuti 1989, 27). Ahosen (1990, 57) mukaan organisaation tiedottamisen kokemisella on vaikutuksia työtyytyväisyyteen.

Aiempien tutkimustulosten perusteella työhön liittyviä tekijöitä ovat tutkimuksessani vaikutusmahdollisuudet työhön, työsuhteen epävarmuuden kokeminen, yksilön arvio tapahtuneista muutoksista sekä arvio tulevista muutoksista ja muutoksista tiedottaminen.

#### 4.4 Organisaatiotekijät

Doellin (1985, 117) tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä työhönsä ovat ne, jotka ovat siihen sitoutuneimpia. Juutin (1990, 27) mukaan hyvä ilmapiiri organisaatiossa lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä koetaan todennäköisemmin, jos organisaation ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja ihmisiä kunnioittava. Työtyytyväisyyttä lisäävät myös työryhmän ihmiskeskeinen ilmapiiri sekä ryhmän jäsenten väliset suhteet. Näin ollen ristiriitojen kokeminen työpaikalla vähentää työtyytyväisyyttä.

Ahosen (1990, 56-57) mukaan työpaikan ilmapiiri on tekijä, joka useiden tutkimusten mukaan vaikuttaa yksilöiden työtyytyväisyyteen. Ahosen tutkimuksen mukaan työyhteisön positiivinen ilmapiiri lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Leskisen ym. (1982, 40) tutkimuksen mukaan työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tyytyväisempiä työhönsä ovat ne, jotka kokevat työpaikan ilmapiirin ja ihmissuhteet hyväksi. Tutkimuksen mukaan tyytymättömämpiä työhönsä ovat ne, jotka kokevat työpaikan ilmapiirin huonoksi sekä esimiehen johtamistyylin puolueelliseksi ja torjuvaksi.

Kylä-Setälän ym. (2000, 70-71) mukaan hyvä henki työpaikalla sekä esimiehen tuki ja palaute lisäävät työtyytyväisyyttä. Doellin (1985, 78-80) tutkimuksen mukaan työntekijöiden yhteenkuuluvuus eli hyvä ilmapiiri ja ristiriitojen puuttuminen työpaikalla lisäävät työtyytyväisyyttä. Myös kannustava ja rohkaiseva johto lisää yksilöiden työtyytyväisyyttä.

Organisaatiotekijöitä tutkimuksessani ovat organisaatiositoutuminen, työpaikan ilmapiiri, ristiriitojen määrä, arvio johdosta sekä johdon ja alaisten välinen suhde.

## 5. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Työni tavoitteena on tutkia pankissa työskentelevien työtyytyväisyyttä ja verrata sitä aineistoni muiden organisaatioiden ja pk-yritysten työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Valitsin juuri pankit tutkimuskohteekseni, sillä rahoituslalla ja pankeissa tapahtui 1990-luvulla suuria muutoksia esimerkiksi rahamarkkinoiden vapautumisen, pankkien kaatumisen ja fuusioiden sekä henkilöstön vähentämisen kautta. Näillä tapahtumilla on varmastikin ollut vaikutuksensa pankkilaisten työtyytyväisyyteen, mikä on syyni tutkimusaiheeni ja -kohteeni valintaan.

Tutkimuksessani käytän pankissa työskentelevistä nimitystä pankkilainen, sillä aineiston pankkilaisten ryhmä koostuu niin asiakaspalvelutehtävissä toimivista kuin johto- ja hallinnollisissakin tehtävissä toimivista pankkilaisista. Yleensä pankkilaisista tulee ensimmäiseksi mieleen asiakaspalvelutehtävissä toimivat pankkitoimihenkilöt. En halunnut rajata tutkimustani koskemaan vain pankkitoimihenkilöitä, sillä se olisi pienentänyt tutkimukseni pankkilaisten lukumäärää (273 kpl), ja koska pankkialalla tapahtuneet muutokset ovat todennäköisesti vaikuttaneet samalla tavoin kaikkiin pankissa työskenteleviin, ei vain pankkitoimihenkilöihin. Tutkin pankkilaisten työtyytyväisyyttä heidän omien, työhön kohdistuvien arviointien kautta.

Tutkimusongelmani ovat:

1) Verrata kuinka suuri osuus pankkilaisista ja aineiston muista tutkittavista kokee työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden lisäävän tai heikentävän työtyytyväisyyttä.

2) Mitkä eri tekijät ennustavat ja miten nämä tekijät ennustavat pankkilaisten työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä. Työtyytyväisyyden lisääntymistä ennustavina tekijöinä tarkastelen aiempien tutkimusten pohjalta yksilöllisiä tekijöitä (esim. sukupuoli, ammatillinen koulutus), työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä (esim. sosioekonominen asema organisaatiossa, työsuhteen kesto), työhön liittyviä tekijöitä (esim. vaikutusmahdollisuudet työhön, työsuhteen epävarmuuden

kokeminen) ja organisaatiotekijöitä (esim. organisaatioilmapiiri, johdon ja alaisten välinen suhde).

Edellä mainittujen tutkimusongelmieni lisäksi tutkimukseni tavoitteena on selvittää pankkilaisten demografisia ja työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä sekä heidän käsityksiään työstä ja työorganisaatiosta. Tavoitteenani on hahmottaa kuva pankkilaisten piirteistä sekä heidän käsityksistään ja arvioinneistaan työstä ja työorganisaatiosta verrattuna muihin tutkittaviin. Selvitän, eroavatko pankkilaisten käsitykset työstä ja työorganisaatiosta verrattuna muiden toimialojen työntekijöihin. Lähtökohta tälle tarkastelulle on 1990-luvun alun pankkikriisi ja sen jälkeen rahoituslalla tapahtuneet rakennemuutokset, jotka ovat todennäköisesti vaikuttaneet pankkilaisten käsityksiin työstä ja työorganisaatiosta.

## 6. Tutkimuksen toteuttaminen

### 6.1 Tutkittavat organisaatiot ja aineistonkeruu

Tutkimukseni aineisto on Kaj Ilmosen, Pertti Jokivuoren, Kimmo Kevätsalon ja Pauli Juutin keväällä 1999 keräämä kyselytutkimus, joka koostuu 12 organisaatiosta (2 kauppa, 2 koulutusorganisaatiota, 2 pankkia, 2 sairaalaa, 2 seurakuntayhtymää ja 2 tehdasta) ja 9 Suomen Yrittäjiin kuuluvasta pk-yrityksestä. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 1824 henkilöä. Kyselylomakkeessa (liite 1) on vastaajan taustatietoja, työtehtävää ja työorganisaatiota, ammattiyhdistystoimintaa ja luottamusta käsitteleviä kysymyksiä.

Tutkimukseni aineistossa on mukana kaksi eri pankkiryhmittymään kuuluvaa pankkia. Aineistonkeruu suoritettiin helmikuun lopusta kesäkuun alkuun vuonna 1999. Kyselylomake jätettiin pankeissa kaikille organisaatioon kuuluville. Kyse ei siis ole otannasta organisaatioiden sisällä, vaan kaikilla tutkittavan konttorin työntekijöillä, pankkilaisilla, oli mahdollisuus osallistua kyselyyn.

Pankkien lisäksi muissa organisaatioissa paitsi sairaaloissa ja metalliyrityksissä kyselylomake jaettiin kaikille organisaatioon kuuluville. Sairaaloissa ja metalliyrityksissä aineisto kerättiin henkilöstön suuren määrän vuoksi ositetun otannan tekniikalla, jossa jokainen johtoon kuuluva ja henkilöstön edustaja sai kyselylomakkeen täytettäväksi ja muusta henkilöstöstä otettiin henkilöstörekisteristä yksinkertainen, tasavälinen satunnaisotos. Näin varmistettiin kahden pienehkön ryhmän edustus aineistossa.

Kyselylomakkeet jaettiin kahteentoista organisaatioon sisäisen postin kautta. Vastaamishalukkuutta yritettiin kohottaa tiedottamalla kyselystä henkilöstölehdessä vähän ennen kyselyn suorittamista. Pk-yrityksissä kyselylomakkeiden jako ja palautus tapahtuivat siten, että tutkija Pertti Jokivuori lähetti lomakkeet yrityksiin ja yrityksissä organisoitiin niiden jakaminen ja kerääminen palautuslaatikkoon.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastaamiseen varattiin aikaa noin kaksi viikkoa. Vastaaminen tapahtui nimettömästi ja myös vastauskuoret olivat nimettömiä, joten



vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut kyselyn missään vaiheessa. Ennen varsinaista kyselyä lomake esiteltiin toisessa tutkimuksen sairaaloista. Esitetauksella haluttiin varmistaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärrettävyys. Esitetaus tuotti jonkin verran tarkennuksia ja korjauksia kyselylomakkeeseen.

Toisessa pankkikonttorissa oli mahdollista järjestää tiedotustilaisuus ennen tutkimuksen suorittamista. Tiedotustilaisuudessa esiteltiin tutkimuksen tavoitteita ja kyselylomaketta koko henkilöstölle. Kyseisessä organisaatiossa vastausprosentti nousikin varsin korkeaksi eli 78 prosenttiin. Toisessa tutkimuksen pankkikonttoreista kyselylomakkeita jaettiin 270 ja vastauksia saatiin 172 pankkilaiselta. Vastausprosentiksi tuli 64. Toisessa konttorissa lomakkeita jaettiin 130 ja vastauksia tuli 101. Vastausprosentiksi tuli 78.

Tutkijat lähettivät kehotuspyyntöjä täyttää kyselylomake niihin organisaatioihin, joissa vastausprosentti oli jäänyt alhaiseksi. Kehotuspyynnöt lähetettiin organisaation sisäisen postin tai henkilöstölehden välityksellä. Nämä kehotuspyynnöt jatkettuna palautusajan kanssa eivät juurikaan tuottaneet tulosta. Kyselyyn vastanneiden vastausprosentti on laskettu vain täytettyjen kyselylomakkeiden suhteesta kuhunkin organisaatioon jaetuista lomakkeista. Tarkkaa tietoa niistä, jotka eivät kyselylomaketta loman tai muun vastaavan syyn takia saaneet, ei ole saatavissa.

## **6.2 Tutkittavien ominaispiirteet**

Alla olevassa taulukossa on tutkittavien ominaispiirteitä eritelty sukupuolen, siviilisäädyn, iän, ammatillisen koulutuksen ja sosioekonomisen aseman mukaan. Taulukossa mainitaan ensin pankkilaisten prosentuaalinen määrä, jonka jälkeen on suluissa muiden tutkittavien vastaava osuus.

Taulukko 1. Tutkittavien ominaispiirteet (%)

<b>Naisia</b>	<b>89,3 (54,7)</b>	<b>Ei ammatillista koulutusta</b>	<b>13,4 (7,2)</b>
<b>Miehiä</b>	<b>10,7 (45,3)</b>	<b>Ammattikurssi</b>	<b>8,9 (9,9)</b>
<b>Avoliitossa</b>	<b>76,6 (64,1)</b>	<b>Ammattikoulu</b>	<b>12,6 (22,9)</b>
<b>Avoliitossa</b>	<b>7,7 (14,8)</b>	<b>Opistotason koulutus</b>	<b>52,8 (38,3)</b>
<b>Naimattomia</b>	<b>4,0 (11,3)</b>	<b>Yliopisto-/korkeakoulututkinto</b>	<b>6,7 (18,4)</b>
<b>Eronneita</b>	<b>11,0 (8,3)</b>	<b>Ylempi toimihenkilö</b>	<b>27,0 (20,9)</b>
<b>Leskiä</b>	<b>0,7 (1,4)</b>	<b>Alempi toimihenkilö</b>	<b>56,9 (18,0)</b>
<b>18–39-vuotiaita</b>	<b>17,3 (36,2)</b>	<b>Työntekijä/Viranhaltija</b>	<b>16,1 (61,1)</b>
<b>40–49-vuotiaita</b>	<b>38,2 (31,2)</b>		
<b>50–65-vuotiaita</b>	<b>44,5 (32,6)</b>		

Kyselyyn vastanneista pankkilaisista 89 prosenttia on naisia ja 11 prosenttia miehiä. Tutkimukseni pankkilaisista naiset ovat erittäin yliedustettuina aineistossa, mikä johtuu pankkialan naisvaltaisuudesta. Muut kyselyyn vastanneet ovat jakautuneet sukupuolen mukaan pankkilaisia huomattavasti tasaisemmin yhteiskunnassa vallitsevan sukupuolijaon mukaisesti. Muista tutkittavista 54,7 prosenttia on naisia ja 45,3 prosenttia on miehiä.

Pankkilaisista elää muita tutkittavia hieman suurempi osuus avioliitossa ja eronneina, kun taas pankkilaisista elää avoliitossa tai naimattomina muita kyselyyn vastanneita vähemmän. Tämä on selitettävissä pankkilaisten ikäjakauman vinoutuneisuudella vanhempiin päin verrattuna muihin tutkittaviin.

Tutkimuksessani jaan vastaajat syntymävuoden mukaan kolmeen eri ikäluokkaan, jotka ovat 18–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat ja 50–65-vuotiaat. Pankkilaisista nuoria aineistossa on varsin vähän, kun taas vanhinta ikäluokkaa eli 50–65-vuotiaita on pankkilaisista vajaa puolet. Aineiston muut tutkittavat jakautuvat edellä mainittuihin ikäluokkiin varsin tasaisesti, sillä heitä on kussakin ikäluokassa noin kolmannes. Pankkilaisten ikäjakauma on vino vanhempiin ihmisiin päin verrattuna muihin tutkimuksen toimialoihin. Päädyin pankkilaisten vinoutuneesta ikäjakaumasta huolimatta edellä mainittuun syntymävuosien luokitteluun, koska se jakaa aineiston kaikki tutkittavat kokonaisuudessaan varsin tasaisesti kolmeen lähes yhtä suureen luokkaan.

Yli puolet (52,8%) tutkimukseni pankkilaisista on suorittanut opistotason koulutuksen. Muiden tutkittavien ammatillinen koulutus on jakautunut pankkilaisia tasaisemmin, sillä heistä opistotason koulutuksen on suorittanut reilu kolmannes, ammattikoulun reilu viidesosa ja yliopisto- tai korkeakoulututkinnon vajaa viidennes.

Kyselyyn vastanneista pankkilaisista yli puolet (56,9%) pitää itseään alempana toimihenkilönä, kun taas muista tutkittavista suurin osa kokee olevansa työntekijä tai viranhaltija. Kyselyyn vastanneista pankkilaisista suurimmalla osalla, 97 prosentilla, työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva. Muista kyselyyn vastanneista työsuhde on 88 prosentilla toistaiseksi voimassa oleva ja 12 prosentilla määräaikainen.

Tutkimuksen ajankohdan työnantajan palveluksessa pankkilaiset olivat keväällä 1999 olleet keskimäärin 22 vuotta. Aineiston muut tutkittavat olivat tuolloin työskennelleet sen hetkisen työnantajan palveluksessa keskimäärin 14 vuotta. Tutkimuksen pankkilaiset olivat kyselyn ajankohtana työskennelleet muita tutkittavia huomattavasti pidempään sen hetkisen työnantajansa palveluksessa.

## 6.3 Muuttujat

### 6.3.1 Työtyytyväisyyttä lisäävät ja heikentävät tekijät

Työtyytyväisyyden tarkasteluun käytän kyselylomakkeen kysymyksiä numero 23 ja 24, joissa kysytään, mitkä työhön liittyvistä tekijöistä lisäävät ja mitkä heikentävät nykyisessä työssä viihtymistä. Kysymyksiin on vastattu kolmiportaisella asteikolla: 1= kyllä, 2= ei ja 3= en osaa sanoa.

Kyselylomakkeessa työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä tiedusteltiin erillisillä kysymyksillä siten, että ensin tiedusteltiin niitä työn aspekteja, jotka heikentävän nykyisessä työssä viihtymistä ja sen jälkeen aspekteja, jotka lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä. Jaottelun taustalla on Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959), jonka mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys riippuvat eri tekijöistä. Toisin sanoen jokin työn piirre saattaa aiheuttaa tyytymättömyyden

kokemista, ja vaikka tämä tekijä poistuisi, ei työtyytyväisyys välttämättä lisääntyisi lainkaan. (Jokivuori 2002.)

Kyselylomakkeessa työtyytyväisyyttä ja –tyytymättömyyttä kartoitetaan niin kutsutulla fasettinäkökulmalla. Tällöin ollaan kiinnostuneita työn eri aspekteista, kuten palkasta, työajasta, työkavereista ja työpaikan ilmapiiristä. Fasettinäkökulma (faset approach), jota käytetään usein esimerkiksi erilaisissa työolobarometreissä, pyrkii tuomaan yksityiskohtaisesti esille sen, mitkä piirteet lisäävät tai heikentävät työssä viihtymistä, ja miten laajaa työtyytyväisyyden tai –tyytymättömyyden kokeminen on. (Jokivuori 2002; ks. myös Spector 1997.)

Spectorin (1997, 3-4) mukaan fasetti-näkökulma tarjoaa kokonaisvaltaista näkökulmaa täydellisemmän kuvan yksilön työtyytyväisyydestä, sillä työntekijällä voi olla hyvin erilaisia käsityksiä työn eri piirteistä ja niiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Yksilöiden välillä on siis eroja siinä, mitkä työn piirteet aiheuttavat työtyytyväisyyttä. Spectorin (1997; 1985) mukaan yksilöiden välisten erojen lisäksi myös työn eri piirteet eroavat toisistaan työtyytyväisyyden aiheuttajina. Spector on tutkimuksissaan havainnut, että työn eri piirteiden väliset korrelaatiot ovat hyvin pieniä, mikä todistaa sen, että yksilöiden tunteet eivät ole samanlaisia kaikkia työn eri piirteitä kohtaan. Kaikki työn piirteet eivät siis lisää yhtä paljon yksilöiden työtyytyväisyyttä.

Työn eri piirteiden erilainen vaikutus yksilöiden työtyytyväisyyteen tekee perustelluksi työtyytyväisyyden tutkimisen osa-alueina eikä yhtenä kokonaisvaltaisena muuttujana. Useiden työtyytyväisyystutkimusten perusteella työtyytyväisyydestä on pääasiassa erotettu neljä osa-aluetta, jotka ovat palkinnot, toiset ihmiset, työn luonne ja organisationaalinen konteksti. Tämä jaottelu perustuu korrelaatioihin työn eri piirteiden välillä. Tutkimuksissa on huomattu, että työn piirteet korreloivat voimakkaammin keskenään, jos ne kuuluvat samoihin osa-alueisiin kuin jos ne ovat eri osa-alueista. (Spector 1997; Locke 1976.)

Tutkimuksessani jaan työtyytyväisyyttä lisäävät ja heikentävät tekijät Locken (1974, 154; 1976, 1342) teorian pohjalta kolmeen eri luokkaan: työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin. Työn luonteeseen liittyviä työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat työn vaihtelevuus, työn itsenäisyys, työn mielenkiintoisuus,

aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne sekä uusien asioiden oppiminen. Tyytyväisyys työn luonteeseen –mittarin reliabiliteetti eli cronbachin alfa on ,69. Tyytyväisyyttä lisääviä palkitsemiseen liittyviä tekijöitä tutkimuksessani ovat palkka, uralla eteneminen ja ylenemismahdollisuudet, työn arvostus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja työsuhteen varmuus. Tyytyväisyys palkitsemiseen –mittarin reliabiliteetti on ,71. Tyytyväisyyttä lisääviä työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat työmatkat, työaika, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki, suhteet esimiehiin, asiakkaat ja kiireettömyys. Tyytyväisyys työolosuhteisiin –mittarin reliabiliteetti on ,62.

Tyytyväisyyttä heikentäviä työn luonteeseen kuuluvia tekijöitä ovat tutkimuksessani työn yksitoikkoisuus, työn pakkotahtisuus, etenemismahdollisuuksien puute, kehittymismahdollisuuksien puute ja jatkuva uuden omaksumisen tarve. Tyytymättömyys työn luonteeseen –mittarin reliabiliteetti on ,51. Tyytyväisyyttä heikentäviä palkitsemiseen liittyviä tekijöitä ovat arvostuksen puute, työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute, epävarmuus työn jatkumisesta ja palkka. Tyytymättömyys palkitsemiseen –mittarin reliabiliteetti on ,53.

Työolosuhteisiin liittyviä tyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä tutkimuksessani ovat työajat, työmatkat, suhteet esimiehiin, asiakkaat/potilaat, yksinäisyys, kiire tai kireät aikataulut, työskentelyolosuhteet, työjärjestelyt ja johtaminen sekä työpaikan ilmapiiri. Tyytymättömyys työolosuhteisiin –mittarin reliabiliteetti on ,60. Cronbachin alfa-arvojen perusteella tutkimukseni kaikki tyytyväisyyden lisääntymisen ja heikentymisen mittarit ovat luotettava.

Tyytyväisyys työn luonteeseen –summamuuttujan vaihteluväli on 1-15. Tyytyväisyys palkitsemiseen –summamuuttujan vaihteluväli on 1-15 ja tyytyväisyys työolosuhteisiin –summamuuttujan vaihteluväli on 1-21.

Tyytymättömyys työn luonteeseen –summamuuttujan vaihteluväli on 1-15, tyytymättömyys palkitsemiseen –summamuuttujan vaihteluväli on 1-12 ja tyytymättömyys työolosuhteisiin –summamuuttujan vaihteluväli on 1-27. Tutkimukseni taulukoissa käytän työn luonteeseen liittyvistä tekijöistä nimeä työn

luonne, palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä nimeä palkitseminen ja työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä nimeä työolosuhteet.

### **6.3.2 Työtyytyväisyyden lisääntymisen ennustajat**

Työtyytyväisyyden lisääntymistä ennustavat tekijät jaan tutkimuksessani neljään ryhmään:

#### **1) Yksilölliset tekijät**

Yksilöllisiä tekijöitä ovat tutkimuksessani sukupuoli, ikä, peruskoulutus ja ammatillinen koulutus.

#### **2) Työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät**

Työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä ovat tutkimuksessani sosioekonominen asema organisaatiossa, tehtävä työpaikalla, työsuhteen tyyppi (jatkuva/ määräaikainen) ja työskentelyaika organisaatiossa.

#### **3) Työhön liittyvät tekijät**

Tutkimuksessani työhön liittyviä tekijöitä ovat yksilön vaikutusmahdollisuudet työhön, työsuhteen epävarmuuden kokeminen, yksilön arvio tapahtuneista muutoksista ja arvio tulevista muutoksista sekä muutoksista tiedottaminen.

Vaikutusmahdollisuudet työhön –mittarin reliabiliteetti on ,71. Vastaajat arvioivat kuusiportaisella asteikolla työhön vaikutusmahdollisuuksiaan koskeviin väittämiin (1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä, 9= en osaa sanoa). Väittämät ovat:

1. Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin
2. Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset
3. Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista

Työsuhteen epävarmuuden kokemisen –mittarin reliabiliteetti on ,79. Vastaajat arvioivat neliportaisella asteikolla työsuhteessaan seuraavan kahden vuoden aikana mahdollisesti tapahtuvia muutoksia (1= erittäin todennäköistä, 2= melko

todennäköistä, 3= melko epätodennäköistä, 4= erittäin epätodennäköistä).

Väittämät ovat:

1. Sinut siirretään muuhun työhön
2. Sinut irtisanotaan
3. Sinut lomautetaan
4. Työaikaasi lyhennetään
5. Työaikasi muuttuu epämukavaksi
6. Palkkaasi alennetaan

Arvio tapahtuneista muutoksista –mittarin reliabiliteetti on ,86. Vastaajat arvioivat viisiportaisella asteikolla asemassaan ja työsuhteessaan viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneita muutoksia koskevia väittämiä (1= parantunut selvästi, 2= parantunut jonkin verran, 3= ennallaan, 4= heikentynyt jonkin verran, 5= heikentynyt selvästi). Väittävät ovat:

1. Palkkatasosi
2. Etenemismahdollisuutesi
3. Työsi varmuus
4. Työsi mielenkiintoisuus
5. Työsi itsenäisyys
6. Työsi vastuullisuus
7. Omien tavoitteiden saavuttaminen
8. Vaikutusmahdollisuutesi työssä

Arvio tulevista muutoksista –mittarin reliabiliteetti on ,87. Vastaajat arvioivat edellistä mittaria vastaavalla asteikolla työssään seuraavan kahden vuoden aikana mahdollisesti tapahtuvia muutoksia koskevia väittämiä. Väittämät ovat vastaavat edellisen mittarin kanssa eli koskevat palkkatasoa, etenemismahdollisuuksia, työn varmuutta, mielenkiintoisuutta, itsenäisyyttä ja vastuullisuutta, omien tavoitteiden saavuttamista sekä vaikutusmahdollisuuksia työssä.

Muutoksista tiedottamista tutkittiin kysymällä vastaajilta, tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä:

1. Hyvissä ajoin etukäteen
2. Vain hieman ennen muutosta
3. Vasta muutoksen tapahduttua

#### **4) Organisaatiotekijät**

Tutkimuksessani organisaatiotekijöitä ovat organisaatiositoutuminen, työpaikan ilmapiiri, ristiriitojen määrä, arvio johdosta sekä johdon ja alaisten välinen suhde.

Organisaatiositoutuminen-mittarin reliabiliteetti on ,86. Vastaajat arvioivat kuusiportaisella asteikolla suhtautumistaan organisaatiositoutumista koskeviin väittämiin (1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä, 5= täysin eri mieltä, 6= en osaa sanoa). Väittämät ovat:

1. Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti
2. Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä
3. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan
4. Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti hyvin paljon

Ilmapiiri-mittarin reliabiliteetti on ,87. Vastaajat arvioivat organisaatiositoutumisen mittaria vastaavalla kuusiportaisella asteikolla organisaation ilmapiiriä koskevia väittämiä. Väittämät ovat:

1. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa
2. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki
3. Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava
4. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta
5. Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti



Ristiriita-mittarin reliabiliteetti on ,70. Vastaajat arvioivat neliportaisella asteikolla suhtautumistaan ristiriitoja koskeviin väittämiin (1= paljon, 2= melko paljon, 3= jonkin verran, 4= ei lainkaan). Väittämät ovat:

Esiintyykö työyksikössänne:

1. kilpailuhenkeä?
2. esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja?
3. työntekijöiden välisiä ristiriitoja?
4. Entä työpaikallanne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?

Arvio johdosta –mittarin reliabiliteetti on ,89. Vastaajat arvioivat organisaatiositoutumisen mittaria vastaavalla kuusiportaisella asteikolla johtoaan koskevia väittäviä, jotka ovat:

1. Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti
2. Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa
3. Esimies–alais -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa
4. Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä
5. Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet
6. Johto on toiminnallaan osoittanut että se luottaa alaisiinsa.

Johdon ja alaisten välinen suhde –mittarin reliabiliteetti on ,65. Vastaajat arvioivat kuusiportaisella, organisaatiositoutumisen mittaria vastaavalla asteikolla suhdettaan johtoon. Väittämät ovat:

1. Yrityksen johdon ei kannata vahvasti sitoutua alaisiinsa
2. Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä
3. Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen, mitä tiedottaa alaisilleen
4. Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa

Työtyytyväisyysmittareiden tavoin työtyytyväisyyttä ennustavien tekijöiden mittarit ovat cronbachin alfa-arvojensa perusteella varsin luotettavia. Tutkimuksessani ei ole mukana mittareita, joiden reliabiliteetti ei ylitä yleisesti hyväksyttyä tilastollista rajaa (,50).

Tutkimuksessani puhun työtyytyväisyyden lisääntymisen ennustajista, jolla viitataan tekijöihin, jotka ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että aineistoni ei mahdollista kausaalisten syy-seuraussuhteiden tutkimista ja määrittämistä. Tutkimustulokseni eivät siis kerro, onko työtyytyväisyyden lisääntyminen syy vai seuraus. Tutkimukseni tulokset kertovat, mitkä yksilöön, työmarkkina-asemaan ja työhön sekä työorganisaatioon liittyvät tekijät ennustavat eli ovat yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

#### **6.4 Aineiston analysointi ja tulosten yleistettävyyden**

Aineiston analysointiin käytän tilastollisia menetelmiä SPSS for Windows –ohjelman avulla. Tutkittavien työtyytyväisyyttä lisääviä ja heikentäviä tekijöitä selvitän aluksi frekvenssien avulla. Tutkimuksessani tarkastelen erikseen työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden frekvenssejä selvittääkseni, kuinka monta prosenttia pankkilaisista ja muista tutkittavista kokee näiden tekijöiden lisäävän tai heikentävän työtyytyväisyyttä. Frekvenssien avulla saan selville, kuinka laaja-alaista tutkittavien työtyytyväisyys on.

Locken (1976) teorian pohjalta muodostan työtyytyväisyystekijöistä summamuuttujia, joista kukin kuvaa yhtä työtyytyväisyyden osa-alueita. Nämä työtyytyväisyyden osa-alueet ovat edellä mainitut työn luonne, palkitseminen ja työolosuhteet. Summamuuttujien avulla selvitän, mitkä ja miten yksilölliset tekijät, työmarkkina-asemaan ja työhön sekä työorganisaatioon liittyvät tekijät ovat yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Näiden tekijöiden ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välistä yhteyttä tutkin ristiintaulukoinnin, korreloinnin ja summamuuttujien keskiarvovertailujen avulla. Lopuksi selvitän regressioanalyysin avulla tärkeimmät työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät.

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 1824 henkilöä, joista pankkilaisia on 273. Aineistoni on riittävä erilaisten tilastollisten analyysimenetelmien käyttöön, mutta sen tilastollinen yleistettävyydestä on vain tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot. Aineiston perusteella ei ole mahdollista tehdä muita yrityksiä ja

organisaatioita koskevia yleistyksiä, sillä muissa yrityksissä ja organisaatioissa sekä toimialoilla tilanne saattaa olla aivan toisenlainen.

Tutkimukseni aineistoni ei mahdollista muita organisaatioita, yrityksiä ja toimialoja koskevien yleistysten tekemistä, mutta mielestäni aineisto on tarpeeksi laaja ja kattava, että sen pohjalta on mahdollista tehdä päätelmiä koskien myös muita kuin tutkimuksen organisaatioita ja yrityksiä. Tutkimukseni tuloksia voidaan nämä tilastollisen yleistettävyytason ehdot mielessä pitäen pitää suuntaa antavina koskien myös muita kuin itse tutkittavia ja tutkimuksen organisaatioita.

## 7. Työtyytyväisyyden lisääjät ja heikentäjät

### 7.1 Työtyytyväisyyden lisääjät pankeissa ja muissa organisaatioissa

Tyytyväisyyttä työn luonteeseen mitataan tutkimuksessani viidellä työn luonnetta kuvaavalla tekijällä. Tulokset on esitetty taulukossa 2, jossa on rinnakkain pankkilaiset ja aineiston muut tutkittavat. Prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osuus pankkilaisista ja aineiston muista tutkittavista kokee työn luonteeseen liittyvien tekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä.

**Taulukko 2. Työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	Pankit	Muut	Ero
Työn mielenkiintoisuus	88	81	+7
Työn itsenäisyys	79	83	- 4
Työn vaihtelevuus	84	78	+6
Uusien asioiden oppiminen	83	79	+4
Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	85	80	+5

Suurin osa sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee työn luonteeseen liittyvien tekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä. Erot eivät ole suuria pankkilaisten ja muiden kyselyyn vastanneiden välillä. Taulukon perusteella voidaankin päätellä, että työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys ja vaihtelevuus, uusien asioiden oppiminen sekä aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne ovat merkittäviä sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien työtyytyväisyyden lisääjiä.

Pankkilaisista ja muista tutkittavista suurin osa saavuttaa työssään työn luonteeseen liittyvät tärkeinä pitämänsä tekijät, mikä näkyy Locken (1976, 1306) teorian mukaan työtyytyväisyyden lisääntymisenä. Tutkittavien työn voidaan Locken (1976, 1304) teorian pohjalta sanoa vastaavan heidän työn luonteelle asettamia odotuksiaan. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien voidaan sanoa olevan varsin tyytyväisiä työnsä luonteeseen.

Työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-15) on pankeissa 13,3 ja aineiston muissa organisaatioissa ja pk-yrityksissä 13,0. Nämä summamuuttujien pistemäärät kuvaavat tutkittavien työtyytyväisyyden tasoa. Mitä suurempi pistemäärä sitä useampi tekijä lisää tutkittavan työtyytyväisyyttä. Ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää (Sig.=,133) eroa työn luonteen aiheuttamassa työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Pankkilaiset ja muut kyselyyn vastanneet kokevat näiden tekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä suunnilleen samalla tavalla.

Tyytyväisyyttä palkitsemiseen mitataan myös viidellä työtä kuvaavalla tekijällä. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien osuudet on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3. Palkitsemisen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	Pankit	Muut	Ero
Työn arvostus	67	57	+10
Uralla eteneminen/ylenemismahdollisuudet	36	29	+7
Palkka	53	36	+17
Vaikutusmahdollisuudet työhön	65	59	+6
Työsuhteen varmuus	54	63	- 9

Palkitsemiseen liittyvät tekijät työtyytyväisyyttä lisääviksi kokevien osuus on sekä pankeissa että aineiston muissa organisaatioissa työn luonteeseen liittyviä tekijöitä huomattavasti pienempi. Palkitsemistekijöiden ei koeta lisäävän työtyytyväisyyttä yhtä paljon kuin työn luonteeseen liittyvien tekijöiden. Tämä voi Locken (1976, 1304) teorian perusteella johtua siitä, että tutkittavien työ ei vastaa heidän palkitsemiseen kohdistamia odotuksiaan yhtä hyvin kuin se vastaa heidän työn luonteeseen kohdistamia odotuksia.

Tulos voi johtua myös työn luonteeseen ja palkitsemiseen kohdistuvien odotusten erilaisuudesta. Onkin mahdollista, että tutkittavat odottavat työn luonteelta enemmän kuin palkitsemiselta, ja näin ollen he myös näiden odotusten täytyessä kokevat työn luonteen lisäävän työtyytyväisyyttä palkitsemista enemmän. Aineistoni pohjalta ei ole mahdollista tutkia sitä, mitä yksilöt työltään odottavat ja haluavat. Aineistoni mahdollistaa sen tutkimisen, kuinka suuri osuus tutkittavista

kokee tiettyjen tekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä. Yhteistä pankkilaisille ja aineiston muille tutkittaville on, että palkitsemistekijät eivät lisää työtyytyväisyyttä yhtä paljon kuin työn luonteeseen liittyvät tekijät.

Taulukosta 3 on löydettävissä ainakin neljä mielenkiintoista poikkeamaa. Ensinnäkin sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien osuudet uralla etenemisen ja ylenemismahdollisuuksien kohdalla ovat selvästi muita palkitsemistekijöitä matalammat. Palkitsemistekijöistä sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien nykyinen työ näyttäisi vastaavan heikoiten heidän uralla etenemisen ja ylenemismahdollisuuksien odotuksiin. Pankkilaiset kokevat työnsä vastaavan näihin odotuksiin hieman muita tutkittavia paremmin, mutta pankkilaisistakin vain reilu kolmannes kokee työnsä vastaavan uralla etenemisen ja ylenemismahdollisuuksien odotuksiin niin, että se lisää heidän työtyytyväisyyttään.

Toinen mielenkiintoinen poikkeama on palkan vaikutus työtyytyväisyyteen. Pankkilaisista 53 prosenttia on sitä mieltä, että palkka lisää työtyytyväisyyttä, kun aineiston muiden tutkittavien keskuudessa vastaava osuus on 36 prosenttia. Kolmas mielenkiintoinen tulos on se, että pankkilaisten palkitsemiseen kohdistamat odotukset vastaavat työsuhteen varmuutta lukuun ottamatta muita tutkittavia paremmin heidän työlleen asettamia odotuksiaan.

Pankkilaisista 54 prosenttia ja muista kyselyyn vastanneista 63 prosenttia kokee työsuhteen varmuuden lisäävän työtyytyväisyyttä. Pankkilaisten muita tutkittavia pienempi osuus on selitettävissä pankkikriisillä ja pankkialalla tapahtuneilla rakennemuutoksilla. Vuosina 1990–1994 työpaikkojen määrä vähentyi suomalaisissa pankeissa noin 15 000 työpaikalla. Myös 1990-luvun loppupuoliskolla pankkien toimipisteitä ja henkilöstöä on vähennetty, minkä johdosta monet pankkilaisista ovat edelleenkin hyvin epävarmoja työsuhteensa tulevaisuudesta.

Mielestäni nämä kaksi asiaa, palkka ja työsuhteen varmuuden kokeminen, voivat liittyä toisiinsa. Pankkiala on 1990-luvun alun pankkikriisin ja alalla tapahtuneiden rakennemuutosten jälkeen varsin epävarma ala. Työsuhteen epävarmuus voi olla yksi syy, miksi pankkilaiset kokevat kohtaavansa työssään muita tutkittavia paremmin palkkaan kohdistamansa odotukset. Työsuhteen ollessa epävarma

palkkaan kohdistetut odotukset usein madaltuvat. Tällöin osataan helpommin olla kiitollisia työtä ja siitä saatua palkkaa kohtaan. Palkkaan kohdistettujen odotusten madaltuminen saattaa johtaa näiden odotusten saavuttamiseen helpommin kuin odotusten ollessa korkeammalla kuten esimerkiksi on usein hyvän työllisyystilanteen aikana. Näin ollen on ymmärrettävää, miksi pankkilaiset kokevat palkan lisäävän työtyytyväisyyttä muita tutkittavia enemmän.

Neljäs mielenkiintoinen seikka yllä olevassa taulukossa on työn arvostuksen yhteys työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaisista peräti 67 ja muista tutkittavista 57 prosenttia kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä. Tuloksen tekee mielenkiintoiseksi pankkilaisten muita tutkittavia suurempi osuus. Voisi luulla, että 1990-luvun alun pankkikriisi ja alalla tapahtuneet rakennemuutokset olisivat heikentäneet pankkilaisten työn arvostusta. Näin ei kuitenkaan näyttäisi tapahtuneen, sillä tutkimukseni pankkilaisista lähes 70 prosenttia kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä. Locken (1976, 1304) teorian valossa näyttäisi siltä, että pankkilaisten työn arvostukselle asettamat odotukset toteutuvat heidän työssään.

Palkitsemisen aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-15) on pankeissa 10,9 ja muissa organisaatioissa 10,1. Ryhmien välillä on tilastollisesti merkitseviä (sig.=,001) eroja eli palkitsemistekijät lisäävät pankkilaisten työtyytyväisyyttä muita tutkittavia enemmän.

Tyytyväisyyttä työolosuhteisiin tutkitaan seitsemällä tutkittavien nykyistä työtä kuvaavalla tekijällä. Tulokset on esitetty taulukossa 4, jossa ovat rinnakkain pankkilaiset ja muut tutkittavat.

**Taulukko 4. Työolosuhteiden aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	<b>Pankit</b>	<b>Muut</b>	<b>Ero</b>
Työn kiireettömyys	23	27	- 4
Työajat	63	59	+4
Työmatkat	45	45	- 1
Suhteet esimiehiin	68	57	+11
Asiakkaat/potilaat	87	64	+23
Työskentelyolosuhteet	69	57	+12
Työpaikan henki	75	61	+14

Työolosuhteiden aiheuttamasta työtyytyväisyyden lisääntymisestä löytyy mielenkiintoisia seikkoja. Työn kiireettömyyteen kohdistetut odotukset eivät juurikaan vastaa todellisuutta tutkittavien työpaikoissa, sillä vain noin neljäsosa sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee työn kiireettömyyden lisäävän työtyytyväisyyttä. Työn kiireettömyyden vähäinen osuus työtyytyväisyyden lisääjänä on osittain selitettävissä pankkialalla ja monilla muillakin aloilla tapahtuneilla rakennemuutoksilla.

Työtehtävät eivät monellakaan alalla ole vähentyneet ja helpottuneet, vaan ne ovat saattaneet muuttua uutta tietoa ja taitoa vaativiksi, jolloin niiden hoitaminen vie myös entistä enemmän aikaa. Henkilöstöä ei ole kuitenkaan palkattu lisää vaan päinvastoin jopa vähennetty, jolloin työpaikkansa säilyttäneet joutuvat usein tekemään samassa ajassa paljon enemmän ja vaativampia töitä kuin ennen. Näin ollen onkin todennäköistä, että tutkittavien työn kiireettömyydelle asettamat odotukset eivät toteudu heidän työssään.

Pankkilaisista peräti 87 prosenttia kokee asiakkaiden lisäävän työtyytyväisyyttä, kun muiden tutkittavien vastaava osuus on 57 prosenttia. Pankkilaisille asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyden lisääjistä. Tuloksen tulkinnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon tutkittavien organisaatioiden erilaisuus. Asiakaspalvelualoilla asiakkaat ovat olennainen osa työtä, jolloin he myös usein vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksen organisaatioihin kuuluu esimerkiksi kaksi tehdasta, joissa asiakkaat eivät ole kovinkaan olennainen osa työtä, joten heillä ei todennäköisesti ole juurikaan vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkittavien organisaatioiden ja yritysten



eroista huolimatta asiakkaiden voidaan sanoa olevan merkittävä tekijä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääjinä. Locken (1976, 1300, 1342) teorian pohjalta tämä merkitsee sitä, että pankkilaisten asiakkaisiinsa kohdistamat odotukset toteutuvat hyvin heidän työssään.

Yllä olevassa taulukossa on mielenkiintoista myös se, että pankkilaisista yli 10 prosenttiyksikköä muita tutkittavia enemmän kokee asiakkaiden lisäksi suhteiden esimiehiin, työskentelyolosuhteiden ja työpaikan hengen lisäävän työtyytyväisyyttä. Pankkilaisista peräti kolme neljäsosaa kokee työpaikan hengen lisäävän työtyytyväisyyttä, kun vastaava osuus muussa aineistossa on 61 prosenttia. Työskentelyolosuhteet ja suhteet esimiehiin työtyytyväisyyttä lisääviksi kokevien osuus on pankeissa lähes 70 prosenttia ja muiden tutkittavien keskuudessa vain 57 prosenttia.

Työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-21) on pankeissa 15,8 ja muissa organisaatioissa 14,8. Ryhmien välillä on tilastollisesti erittäin merkittäviä (sig.=,000) eroja työolosuhteiden aiheuttamassa työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Pankkilaiset ja muut tutkittavat kohtaavat työssään työolosuhteille asettamansa odotukset eri tavoin. Työolosuhdetekijät lisäävät pankkilaisten työtyytyväisyyttä merkittävästi muita tutkittavia enemmän.

## **7.2 Työtyytyväisyyden heikentäjät pankeissa ja muissa organisaatioissa**

Tyytymättömyyttä työn luonteeseen mitataan tutkimuksessani viidellä työhön liittyvällä tekijällä, joiden työtyytyväisyyden heikentymistä kuvaavat prosentuaaliset osuudet on esitetty taulukossa 5. Työtyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä esitteleviä taulukoita on tulkittava eri tavalla kuin työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden taulukoita. Työtyytyväisyyttä heikentävien tekijöiden taulukossa suurempi prosenttiluku tarkoittaa suurempaa osaa tutkittavista, jotka kokevat tietyn työn piirteen heikentävän työtyytyväisyyttä eli lisäävän tyytymättömyyttä.

**Taulukko 5. Työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyyden heikentyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	<b>Pankit</b>	<b>Muut</b>	<b>Ero</b>
Työn yksitoikkoisuus	14	20	- 6
Työn pakkotahtisuus	43	30	+13
Etenemismahdollisuuksien puute	26	33	- 6
Kehitysmahdollisuuksien puute	30	28	+2
Jatkuva uuden omaksumisen tarve	46	15	+31

Työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen suhteen pankkilaiset eroavat selkeästi muista tutkittavista kahden tekijän suhteen, jotka ovat työn pakkotahtisuus ja jatkuva uuden omaksumisen tarve. Työn pakkotahtisuus heikentää huomattavasti enemmän pankkilaisten kuin muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä, mikä voi osaltaan johtua pankkialan luonteesta. Pankkikriisin ja rakennemuutosten myötä työmäärä ei pankeissa ole varsinaisesti vähentynyt, vaikka henkilökuntaa onkin vähennetty. Pankkilaiset eivät voi välttämättä päättää, mitä tehdä työssään milloinkin, vaan asiakkaat on palveltava ja taustatyöt tehtävä tietyssä järjestyksessä asioiden sujumisen ja hyvän asiakaspalvelun varmistamiseksi.

Pakkotahtisuuden lisäksi pankkilaisten työtyytyväisyyttä heikentää muita tutkittavia huomattavasti enemmän jatkuva uuden omaksumisen tarve. Muista kyselyyn vastanneista vain 15 prosenttia kokee jatkuvan uuden omaksumisen tarpeen heikentävän työtyytyväisyyttä, kun vastaava osuus pankkilaisten keskuudessa on 46 prosenttia. Tämä 31 prosenttiyksikön ero on erittäin huomattava. Jatkuvan uuden omaksumisen tarpeen voidaan sanoa olevan pankkilaisten työtyytyväisyyttä merkittävästi heikentävä tekijä. Pankkikriisi ja rakennemuutokset ovat tuoneet mukanaan pankkilaisille uusia ja mielenkiintoisia haasteita, mutta toisaalta ne ovat myös lisänneet tarvetta jatkuvasti oppia ja omaksua uusia asioita.

Tutkimukseni pankkilaisista vajaa puolet on 50–65-vuotiaita, mikä voi osaltaan korostaa jatkuvaa uuden omaksumisen tarvetta työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä. Olen työskennellyt pankissa ja kokemukseni mukaan pankkialalla moni vanhempi henkilö tuntee olevansa liian hidas oppimaan uusia asioita. Moni alalla pitkään työskennellyt pitää vanhoja toimintatapoja usein tarpeeksi toimivina,

eivätkä he haluaisi esimerkiksi siirtyä käyttämään uusia järjestelmiä, koska uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii monenlaista opettelua. Vanhemmat pankkilaiset saattavat kokea uusien asioiden jatkuvan oppimisen muuta työtä haittaavaksi ja hidastavaksi tekijäksi, jolloin sen myös koetaan heikentävän työtyytyväisyyttä.

Työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-15) on pankkilaisilla 8,4 ja muilla tutkittavilla 7,7. Nämä summamuuttujien pistemäärät kuvaavat tutkittavien työtyytymättömyyden tasoa. Mitä suurempi pistemäärä, sitä useampi tekijä heikentää tutkittavan työtyytyväisyyttä. Pankkilaiset ja muut tutkittavat eroavat tilastollisesti erittäin merkittävästi (sig.=,000) toisistaan työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen suhteen. Pankkilaiset kokevat työn luonteen heikentävän työtyytyväisyyttä merkittävästi enemmän kuin muut kyselyyn vastanneet.

Tyytymättömyyttä palkitsemiseen mitataan tutkimuksessani neljällä tutkittavien nykyistä työtä kuvaavalla tekijällä.

#### **Taulukko 6. Palkitsemisen aiheuttama työtyytyväisyyden heikentyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	<b>Pankit</b>	<b>Muut</b>	<b>Ero</b>
Arvostuksen puute	36	49	- 13
Vaikutusmahdollisuuksien puute	31	35	- 4
Epävarmuus työn jatkumisesta	41	26	+15
Palkka	25	54	- 29

Yllä olevasta taulukosta nähdään sama asia kuin taulukosta, jossa esiteltiin tyytyväisyyttä palkitsemiseen (taulukko 3). Epävarmuus työn jatkumisesta heikentää huomattavasti enemmän pankkilaisten kuin muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä, mutta toisaalta pankkilaiset kokevat palkan heikentävän työtyytyväisyyttä huomattavasti vähemmän kuin muut tutkittavat. Tästä voidaan päätellä jälleen se, että pankkiala on edelleenkin varsin epävarma ala töiden jatkumisen suhteen.

Pankkilaisten epävarmuuden kokemisen yleisyys johtuu 1990-luvun alun pankkikriisistä ja alalla tapahtuneista rakennemuutoksista. Rakennemuutosten myötä pankkitoimihenkilöihin kohdistuneet lisääntyneet vaatimukset ovat lisänneet myös epävarmuuden kokemista työssä ja työn jatkumisesta. Epävarmuus työn jatkumisesta voi johtaa pankkilaisten palkalleen asettamien odotusten madaltumiseen. Näin ollen pankkilaiset kohtaavat työssään helpommin palkalleen asettamat odotukset kuin aineiston muut tutkittavat, jotka eivät välttämättä työskentele tulevaisuudeltaan yhtä epävarmalla alalla.

Palkitsemistekijöiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymistä tutkittaessa saatiin tulokseksi, että pankkilaisista 67 prosenttia kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä. Vastaava osuus muiden tutkittavien keskuudessa on 57 prosenttia (ks. taulukko 3). Yllä olevasta taulukosta näkee, että pankkilaisista vain reilu kolmannes kokee arvostuksen puutteen heikentävän työtyytyväisyyttä, kun vastaava luku muiden tutkittavien keskuudessa on 49 prosenttia. Pankkilaiset kohtaavat Locken (1976, 1300, 1342) teorian mukaan työssään muita tutkittavia paremmin työnsä arvostukselle asettamansa odotukset, mikä johtaa työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

Palkitsemisen aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-12) on pankkilaisilla 6,9 ja muilla tutkittavilla 7,4. Pankkilaiset ja muut tutkittavat eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $\text{sig.} = ,000$ ) toisistaan palkitsemistekijöiden aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen suhteen. Palkitsemistekijät heikentävät pankkilaisten työtyytyväisyyttä huomattavasti vähemmän kuin aineiston muiden tutkittavien.

Tyytymättömyyttä työolosuhteisiin mitataan yhdeksällä työtä kuvaavalla tekijällä. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa, jossa on rinnakkain pankkilaiset ja muut tutkittavat.

**Taulukko 7. Työolosuhteiden aiheuttama työtyytyväisyyden heikentyminen pankeissa ja muussa aineistossa (%)**

	<b>Pankit</b>	<b>Muut</b>	<b>Ero</b>
Työajat	12	20	- 8
Työmatkat	10	8	+2
Suhteet esimiehiin	14	24	-10
Asiakkaat/potilaat	2	7	- 5
Yksinäisyys	8	13	- 4
Kiire ja kireät aikataulut	63	56	+7
Työskentelyolosuhteet	26	28	- 2
Työjärjestelyt ja johtaminen	38	41	- 3
Työpaikan ilmapiiri	31	35	- 4

Mielenkiintoisinta yllä olevassa taulukossa on kiireen ja kireiden aikataulujen vaikutus työtyytyväisyyden heikentymiseen. Kiire ja kireät aikataulut heikentävät työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä eniten sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä. Muiden negatiivisten työolosuhdetekijöiden ollessa sekä pankeissa että muissa organisaatioissa suhteellisen matalia, kokee 63 prosenttia pankkilaisista ja 56 prosenttia muista tutkittavista kiireen ja kireiden aikataulujen heikentävän työtyytyväisyyttä.

Kiireen voidaankin sanoa olevan merkittävä sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä heikentävä tekijä. Pankkilaiset ja muut kyselyyn vastanneet kohtaavat Locken (1976, 1300, 1342) mukaan työssään heikosti työnsä aikatauluille asettamansa odotukset, koska yli puolet heistä kokee kiireen ja kireiden aikataulujen heikentävän työtyytyväisyyttä.

Työjärjestelyt ja johtaminen heikentävät työolosuhteista kiireen ja kireiden aikataulujen jälkeen seuraavaksi eniten pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä. Pankkilaisista 38 prosenttia ja muista tutkittavista 41 prosenttia kokee työjärjestelyjen ja johtamisen heikentävän työtyytyväisyyttä. Työjärjestelyt ja johtamisen voi mielestäni liittää työn pakkotahtisuuden kokemiseen. Pankkilaisista 43 prosenttia ja muista tutkittavista 30 prosenttia pitää työn pakkotahtisuutta työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä. Tutkittavat voivat kokea työn pakkotahtisuuden liittyvän työjärjestelyihin ja johtamiseen, jolloin he kokevat myös näiden asioiden heikentävän työtyytyväisyyttä. Tämä on sinänsä loogista, sillä työjärjestelyillä ja johtamisella luulisi voitavan vaikuttaa työn pakkotahtisuuteen.

Pankkilaisista 87 prosenttia pitää asiakkaita työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä (ks. taulukko 4). Asiakkaiden merkitys pankkilaisten työtyytyväisyyteen lisääntymisen kannalta on huomattavissa yllä olevastakin taulukosta, jonka mukaan asiakkaat työtyytyväisyyttä heikentäviksi tekijäksi kokee vain 2 prosenttia pankkilaisista. Pankkilaiset kohtaavat työssään erittäin hyvin asiakkaisiin kohdistamansa odotukset.

Mielenkiintoinen tulos yllä olevassa taulukossa on myös se, että pankkilaisista muita tutkittavia selvästi pienempi osuus kokee työaikojen tai suhteiden esimiehiin heikentävän työtyytyväisyyttä. Tämä ei ole sinänsä mikään yllätys, sillä vastaava tulos saatiin tutkittaessa työolosuhteiden vaikutusta työtyytyväisyyden lisääntymiseen, jossa tulokseksi saatiin, että pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työaikojen ja suhteiden esimiehiin lisäävän työtyytyväisyyttä (ks. taulukko 4).

Työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen keskiarvo (vaihteluväli 1-27) on pankkilaisilla 13,2 ja muilla tutkittavilla 13,8. Pankkilaiset ja aineiston muut tutkittavat eroavat tilastollisesti melkein merkitsevästi (sig.=,03) toisistaan työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden heikentymisen suhteen. Työolosuhdetekijät heikentävät pankkilaisten työtyytyväisyyttä vähemmän kuin aineiston muiden tutkittavien.

### **7.3 Yhteenveto**

Työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä eniten pankkilaisten työtyytyväisyyttä lisäävät työn mielenkiintoisuus, työn vaihtelevuus, uusien asioiden oppiminen, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne sekä asiakkaat. Aineiston muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä lisäävät eniten työn mielenkiintoisuus, työn itsenäisyys sekä aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne. Sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä lisäävät eniten työn luonteeseen liittyvät tekijät. Työn luonteen kokonaisuudessaan voidaankin sanoa

olevan pankkilaisten ja aineiston muiden tutkittavien merkittävin työtyytyväisyyden lisääjä.

Pankkilaisten työtyytyväisyyttä heikentävät eniten työn pakkotahtisuus, jatkuva uuden omaksumisen tarve, epävarmuus työn jatkumisesta sekä kiire ja kireät aikataulut. Muiden kyselyyn vastanneiden työtyytyväisyyttä heikentävät kaikkein eniten arvostuksen puute, palkka, kiire ja kireät aikataulut sekä työjärjestelyt ja johtaminen. Työtyytyväisyyden heikentäjistä ei löytynyt työtyytyväisyyden lisääjien tavoin selkeää ryhmä, joka kokonaisuudessaan heikentäisi eniten tutkittavien työtyytyväisyyttä.

Tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymisessä ja heikentymisessä on mielenkiintoista esimerkiksi se, että uusien asioiden oppiminen sekä lisää että heikentää huomattavasti pankkilaisten työtyytyväisyyttä. Tutkimukseni kyselylomakkeessahan työtyytyväisyyttä ja –tyytymättömyyttä tiedusteltiin erillisillä kysymyksillä. Kyseinen jaottelu pohjautuu Herzbergin ym. (1959) kaksifaktoriteoriaan, jonka mukaan työtyytyväisyys ja –tyytymättömyys on erillisiä ulottuvuuksia ja riippuvat eri tekijöistä.

Tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät näyttäisi täysin johtuvan eri tekijöistä, sillä esimerkiksi uusien asioiden oppiminen aiheuttaa sekä työtyytyväisyyttä että työtyytymättömyyttä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että eri tekijät (kuten yksilöön ja työorganisaatioon liittyvät tekijät) ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Seuraavaksi tarkastelenkin aiempien tutkimustulosten pohjalta niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti ennustavat pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymistä.

## 8. Työtyytyväisyyden lisääntymisen ennustajat

### 8.1 Yksilölliset tekijät

#### 8.1.1 Sukupuoli

Tutkimukseni pankkilaiset ovat sukupuolen perusteella varsin vinosti jakautuneita, jos heidän sukupuolijakaumaa verrataan väestön yleiseen sukupuolijakaumaan. Tutkimukseni pankkilaisista 89 prosenttia on naisia ja 11 prosenttia miehiä. Verrattaessa tätä jakaumaa pankkialalla vallitsevaan sukupuolijakaumaan, se on kuitenkin normaali. Pankkialalla työskentelee huomattavasti enemmän naisia kuin miehiä.

**Taulukko 8. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot sukupuolittain**

	<b>Työn luonne</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>Työolosuhteet</b>
Naiset	13,3	10,8	15,8
Miehet	13,5	11,5	15,5
Kaikki	13,3	10,9	15,8
N	270	264	268
Sig.	,685	,310	,972

Tutkimukseni pankkilaiset eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden lisääntymisessä sukupuolen mukaan tarkasteltuna. Pankkilaisista naiset ja miehet kokevat työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä yhtä paljon. Sukupuoli ei siis ole yhteydessä tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyteen.

Aiempien tutkimustenkaan mukaan sukupuoli ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen (ks. esim. Wiit & Nye 1992; Kauppinen-Toropainen 1987). Pankkissa työskentelevien naisten ja miesten työtyytyväisyyden lisääntymisen eroamattomuus on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen tulos, sillä heidän sosioekonomiset asemansa eroavat merkittävästi toisistaan. Pankkilaisista naiset ovat lähinnä alempia toimihenkilöitä (62 %), kun taas miehet toimivat lähinnä johto- ja asiantuntijatehtävissä (83 %).



Työn luonteen, palkitseminen ja työolosuhteiden luulisi lisäävän enemmän sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevien kuin sosioekonomiselta asemaltaan alemmalla olevien työtyytyväisyyttä. Tämä sosioekonomisen aseman ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden olettamukseni perustuu ajatukseen, että sosioekonomiselta asemaltaan korkeammalla olevien työn luonne, palkitseminen ja usein myös työolosuhteet eroavat sosioekonomiselta asemaltaan alemmalla olevista. Näin ollen voisi olettaa, että sosioekonominen asema vaikuttaisi työtyytyväisyyteen. Tutkimukseni pankkilaisten naisten ja miesten työtyytyväisyys on kuitenkin yhtä laaja-alaista, vaikka he ovatkin jakautuneet sosioekonomisiin asemiin epätasaisesti.

### **8.1.2 Ikä**

Tutkimuksessani pankkilaisten ikäjakauma on sukupuolen tavoin melko vino verrattaessa väestön yleiseen ikäjakaumaan, sillä nuoria ei juurikaan ole kyselyyn vastanneiden joukossa. Ikäjakauma on kuitenkin pankkialalle tyypillinen, joten sen ei voida sanoa olevan vino. Tutkittavista vanhimmat ovat syntyneet vuonna 1939 ja nuorin vuonna 1970. Pankkilaisten syntymävuoden keski-arvo on aineistossani 1952 eli kyselyyn vastaamisajankohtana 47-vuotiaat. Eniten aineistossa on vuosina 1948 ja 1950 syntyneitä (n=21). Tämä kuvastaa yleistä tilannetta Suomen pankkialalla. Pankeissa iäkkäitä työntekijöitä on yleisesti ottaen varsin paljon.

Tutkimuksessani jaan kyselyyn vastanneet kolmeen ikäluokkaan syntymävuoden perusteella. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat ovat syntyneet vuosina 1934–1949. Toiseen luokkaan kuuluvat ovat syntyneet vuosina 1950–1959 ja kolmanteen luokkaan kuuluvat ovat syntyneet vuosina 1960–1981. Vuosina 1934–1949 syntyneitä on tutkimukseni pankkilaisista 45 prosenttia, vuosina 1950–1959 syntyneitä 38 prosenttia ja vuosina 1960–1981 syntyneitä 17 prosenttia. Edellä mainittu ikäluokkajako on mielestäni perusteltu, sillä se jakaa aineistoni kaikki tutkittavat melko tasaisesti kolmeen yhtä suureen luokkaan.

Seuraavaksi tarkastelen eri ikäisten pankkilaisten tyytyväisyyttä työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin vertaamalla summamuuttujien keskiarvoja eri ikäluokissa.

**Taulukko 9. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot eri ikäluokissa**

	<b>Työn luonne</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>Työolo-suhteet</b>
1934 –1949	13,3	10,8	15,5
1950– 1959	13,5	10,8	16,1
1960– 1981	13,4	11,6	16,0
Kaikki	13,4	10,9	15,8
N	270	264	268
Sig.	,792	,289	,452

Tarkasteltaessa pankkilaisten eri ikäluokkia työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden summamuuttujien keskiarvojen mukaan saadaan tulokseksi, että ikä ei ole yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Kaikki ikäluokat kokevat työn luonteen, palkitseminen ja työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä yhtä paljon. Vastaava tulos saadaan myös iän ja työtyytyväisyyden korreloinnilla (liite 2). Tämä on erittäin mielenkiintoinen tulos, sillä aiempien tutkimusten mukaan iän ja työtyytyväisyyden on todettu olevan yhteydessä. Mistä sitten johtuu, että vastoin aiempien tutkimusten tuloksia tutkimukseni eri ikäiset pankkilaiset eivät eroa toisistaan työtyytyväisyyden lisääntymisessä?

Selitys pankkilaisten iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden puuttumiseen voisi olla pankkilaisten tasainen jakautuminen sosioekonomisiin asemiin ikäluokkien mukaan. Ylempiä toimihenkilöitä on kaikista ikäluokista noin neljännes, alempia toimihenkilöitä on kaikissa ikäluokissa vähän yli puolet tutkittavista ja työntekijöitä on kaikissa ikäluokissa noin 15 prosenttia. Pankkilaisten iän ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välisen yhteyden puuttuminen voi johtua eri ikäisten pankkilaisten tasaisesta jakautumisesta sosioekonomisiin asemiin, jolloin iällä ei ole vaikutusta työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin eikä näiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

### 8.1.3 Perus- ja ammatillinen koulutus

Peruskoulutuksella tarkoitetaan yleissivistävää koulutusta. Suoritettu peruskoulutuksen taso voi olla kansakoulu tai kansalaiskoulu, keskikoulu tai peruskoulu ja ylioppilastutkinto. Pankkilaisista kansakoulun tai kansalaiskoulun käyneitä on 17,9 prosenttia, keskikoulun tai peruskoulun käyneitä 48,4 prosenttia ja ylioppilastutkinnon suorittaneita 33,3 prosenttia.

**Taulukko 10. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot peruskoulutuksen mukaan**

	<b>Työn luonne</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>Työolosuhteet</b>
Kansa-/kansalaiskoulu	12,7	10,4	15,4
Keski-/peruskoulu	13,4	11,0	15,9
Ylioppilastutkinto	13,5	11,1	15,9
Kaikki	13,3	10,9	15,8
N	270	264	268
Sig.	,191	,547	,649

Tutkimukseni pankkilaiset eivät eroa työtyytyväisyyden lisääntymisessä tilastollisesti merkitsevästi peruskoulutuksen mukaan tarkasteltuna. Yllä olevasta taulukosta kuitenkin näkee, että summamuuttujien keskiarvot nousevat hieman siirryttäessä kansa- tai kansalaiskoulun suorittaneista ylioppilastutkinnon suorittaneisiin. Kansa- tai kansalaiskoulun käyneiden summamuuttujien keskiarvot ovat työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvissä tekijöissä muun peruskoulutuksen suorittaneita hieman alhaisempia. Keski- tai peruskoulun ja ylioppilastutkinnon suorittaneiden välillä eroa ei ole, vaan erot löytyvät kansa- tai kansalaiskoulun ja muun peruskoulutuksen suorittaneiden väliltä.

Summamuuttujien keskiarvojen erot ovat varsin pieniä kansa- tai kansalaiskoulun ja keski- tai peruskoulun sekä ylioppilastutkinnon suorittaneiden välillä, eikä näiden ryhmien välillä ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Tämän yhteyden puuttuminen voi johtua pankkilaisten peruskoulutuksen ja sosioekonomisen aseman riippumattomuudesta. Nykyään pankkiin töihin hakevilta vaaditaan tiettyä koulutustasoa tiettyyn tehtävään. Näin ei kuitenkaan ollut vuosikymmeniä sitten.

Tutkimukseni pankkilaiset ovat peruskoulutuksen mukaan suhteellisen tasaisesti jakautuneet eri henkilöstöryhmiin.

Pankkilaisista ylempinä toimihenkilöinä on enemmän ylioppilastutkinnon (37 %) suorittaneita kuin kansalaiskoulun (21 %) tai peruskoulun (23 %) suorittaneita. Alempina toimihenkilöinä on kaikista peruskoulutuksen luokista runsas puolet. Työntekijöinä pankkilaisista on kansalaiskoulun suorittaneista neljännes, mikä on noin kymmenen prosenttia enemmän kuin peruskoulun tai ylioppilastutkinnon suorittaneista. Tutkimukseni pankkilaisten sosioekonominen asema ei kuitenkaan riipu suoritetusta peruskoulutuksesta.

Peruskoulutuksen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välisen yhteyden puuttumiseen voi johtua pankkilaisten suhteellisen tasaisesta jakautumisesta sosioekonomisiin asemiin peruskoulutuksen mukaan. Koska peruskoulutuksella ei ole vaikutusta pankkilaisten työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin, se ei myöskään ole yhteydessä näiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tutkimukseni pankkilaisten peruskoulutus ei ennusta työtyytyväisyyden laaja-alaistumista.

Ammatillinen koulutus voi tutkimuksessani olla ammattikurssi (kesto vähintään 4 viikkoa), ammattikoulu, opistotason tutkinto ja yliopisto- tai korkeakoulututkinto. Tutkittavien ammatillista koulutusta kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä numero 6. Tutkimuksessani olen koodannut uudelleen ammatillisen koulutuksen niin, että vaihtoehto kuusi (muu, mikä?) jää tarkastelun ulkopuolella. Tämä mahdollista ammatillisen koulutuksen koodaamisen jatkuvaksi muuttujaksi.

Tutkimukseni pankkilaisista vailla minkäänlaista ammatillista koulutusta on 13,4 prosenttia, ammattikurssin suorittaneita on 8,9 prosenttia, ammattikoulun käyneitä on 12,6 prosenttia, opistotason koulutuksen suorittaneita 52,8 prosenttia ja yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneita 5,6 prosenttia.

Pankkilaisista vajaa neljännes ei ole suorittanut minkäänlaista ammatillista koulutusta tai ovat suorittaneet vain vähintään neljä viikkoa kestäneen ammattikurssin. Näin suuri osuus tutkittavista pankkilaisista ilman varsinaista ammatillista koulutusta on mielenkiintoinen ja yllättävä tulos. Tämä luku yhdessä

tutkimukseni pankkilaisten varsin korkean iän keskiarvon ja työssäolovuosien keskiarvon kanssa kertoo mielestäni Suomen pankkialalla vallitsevasta ilmiöstä eli pitkän linjan pankkilaisista. Moni nykyisistä pankkilaisista on mennyt pankkiin töihin varsin nuorena, jolloin koulutus on saattanut jäädä vain peruskoulukseen. Neljännes tutkimukseni pankkilaisista onkin ilman varsinaista ammatillista koulutusta, joskin 9 prosenttia heistä on suorittanut ammattikurssin.

**Taulukko 11. Ammatillisen koulutuksen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Ammatillinen koulutus		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,147*	,020	252
Palkitseminen	,137*	,031	246
Työolosuhteet	-,049	,443	250

Tutkimukseni pankeissa ammatillinen koulutus on tilastollisesti melkein merkitsevästi yhteydessä työn luonteen ja palkitsemisen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Ammatillisesti korkeammin koulutetut pankkilaiset kokevat työssään suurempaa työn luonteen ja palkitsemisen aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä kuin ammatillisesti matalammin koulutetut. Aiempien tutkimustenkin mukaan ammattitaitoiset työntekijät ovat työhönsä yleensä tyytyväisempiä kuin ammattitaidottomat työntekijät (ks. esim. Asp & Peltonen 1980).

Mielenkiintoinen tulos on kuitenkin se, että pankkilaisten ammatillinen koulutus ei ole yhteydessä työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Ammatillisen koulutuksen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen yhteys työn luonteeseen ja palkitsemiseen liittyvissä tekijöissä mutta ei työolosuhteisiin liittyvissä tekijöissä voi johtua näiden työhön liittyvien tekijöiden erilaisuudesta sekä pankkilaisten jakautumisesta henkilöstöryhmiin ammatillisen koulutuksen mukaan.

Pankkilaisista ilman ammatillista koulutusta olevista, ammattikurssin tai ammattikoulun käyneistä yli 80 prosenttia on työntekijöitä tai alempia toimihenkilöitä. Opistotason tutkinon suorittaneista noin 70 prosenttia on

työntekijöitä tai alempia toimihenkilöitä. Kun taas yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneista pankkilaisista yli 90 prosenttia on ylempiä toimihenkilöitä. Ammatillinen koulutus on yhteydessä siihen, mihin henkilöstöryhmään tutkimukseni pankkilainen kokee kuuluvansa.

Pankeissa työn luonne (esim. työn mielenkiintoisuus) ja palkitseminen (esim. palkka) vaihtelevat sosioekonomisen aseman mukaan, mutta työolosuhteet (työajat, työpaikan henki, asiakkaat jne.) ovat yleensä lähes samanlaiset riippumatta ammatillisesta koulutuksesta tai sosioekonomisesta asemasta. Ammatillisen koulutuksen ja työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen välisen yhteyden puuttuminen voi siis johtua ammatillisen koulutuksen yhteydestä sosioekonomiseen asemaan sekä työolosuhdetekijöiden erilaisuudesta verrattuna työn luonteeseen ja palkitsemiseen liittyviin tekijöihin.

Seuraavaksi tutkin työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden summamuuttujien keskiarvoja selvittääkseni tarkemmin, miten ammatillinen koulutus on yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen ja onko ammatillinen koulutus yhteydessä työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen, vaikka näiden välistä lineaarista yhteyttä ei korreloinnilla löytynytäkään.

**Taulukko 12. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot ammatillisen koulutuksen mukaan**

	<b>Työn luonne</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>Työolosuhteet</b>
Ei ammatillista koulutusta	13,1	10,8	17,0
Ammattikurssi	12,7	9,4	14,7
Ammattikoulu	12,4	10,1	15,3
Opistotason tutkinto	13,8	11,4	15,9
Yliopisto-, korkeakoulututkinto	13,8	12,0	16,0
Kaikki	13,4	11,0	15,9
N	252	246	250
Sig.	,016	,022	,159

Pankkilaisten työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden summamuuttujien keskiarvot nousevat pääsääntöisesti ammatillisen koulutuksen lisääntyessä. Mielenkiintoisen poikkeuksen muodostavat kuitenkin ilman minkäänlaista ammatillista koulutusta olevat. Heidän summamuuttujien keskiarvot ovat kaikissa työhön liittyvissä tekijöissä ammattikurssin tai ammattikoulun käyneitä korkeampia. Ammatillisen koulutuksen mukaan tarkasteltuna kaikkein vähiten työtyytyväisyyden lisääntymistä työssään kokevat ammattikurssin tai ammattikoulun käyneet, kun taas kaikkein eniten työtyytyväisyyden lisääntymistä kokevat yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneet.

Kaikkein mielenkiintoisin havainto yllä olevassa taulukossa on ilman minkäänlaista ammatillista koulutusta olevien suhtautuminen työolosuhteisiin työtyytyväisyyden lisääjinä. Ilman ammatillista koulutusta olevat kokevat työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä huomattavasti enemmän kuin ammatillisen koulutuksen suorittaneet. Ilman ammatillista koulutusta olevat kokevat työn luonteen ja palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä ammattikurssin tai ammattikoulun käyneitä enemmän, minkä lisäksi he kokevat työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä enemmän kuin minkään muun ammatillisen koulutuksen suorittaneet.

Ilman ammatillista koulutusta olevien eroavuutta työtyytyväisyyden lisääntymisessä ammatillisen koulutuksen suorittaneista voidaan selittää Locken (1976, 1304) teorian avulla. Ilman ammatillista koulutusta olevat saattavat koulutuksen puutteen vuoksi asettaa työlleen matalampia odotuksia kuin ammatillisen koulutuksen suorittaneet. Näin ollen heidän työlleen asettamat odotukset saattavat toteutua ammatillisen koulutuksen suorittaneita helpommin, jolloin he kokevat ammatillisen koulutuksen suorittaneita enemmän työtyytyväisyyden lisääntymistä. Tutkimukseni pankkilaisten ammatillinen koulutus ennustaa heidän työtyytyväisyyden laaja-alaisuutta.

### **8.1.4 Yhteenveto**

Yksilöllisistä tekijöistä sukupuoli, ikä ja peruskoulutus eivät ole yhteydessä pankkilaisten työn luonteen, palkitsemiseen ja työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaisten naisten ja miesten työtyytyväisyyden lisääntymisen eroamattomuus on mielenkiintoinen tulos, sillä pankkilaisista naiset ovat lähinnä alempia toimihenkilöitä ja miehet toimivat pääasiassa johto- ja asiantuntijatehtävissä. Tulos on kuitenkin yhtäpitävä aiempien tutkimusten kanssa.

Aiempien tutkimustulosten vastaisesti tutkimukseni pankkilaisten ikä ei ole yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tämän yhteyden puuttuminen voi johtua pankkilaisten tasaisesta jakautumisesta sosioekonomisiin asemiin iän mukaan, jolloin iällä ei ole vaikutusta pankkilaisten työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin eikä näiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

Myöskään pankkilaisten peruskoulutus ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen. Iän tavoin tämän yhteyden puuttuminen voi johtua pankkilaisten suhteellisen tasaisesta jakautumisesta sosioekonomisiin asemiin peruskoulutuksen mukaan. Kun peruskoulutuksella ei ole vaikutusta työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin, se ei myöskään ole yhteydessä näiden aiheuttamaan työtyytyväisyyteen.

Pankkilaisten ammatillinen koulutus on yhteydessä työn luonteen ja palkitsemisen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen, mutta ei työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tytyväisyys työn luonteeseen ja palkitsemiseen lisääntyy pääsääntöisesti ammatillisen koulutuksen lisääntyessä. Poikkeuksen tästä muodostavat kuitenkin ilman minkäänlaista ammatillista koulutusta olevat. Heidän työtyytyväisyyden keskiarvot ovat kaikissa työtyytyväisyyteen liittyvissä tekijöissä ammattikurssin tai ammattikoulun käyneitä korkeampia.

Ammatillisen koulutuksen ja työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen välisen yhteyden puuttuminen voi johtua ammatillisen koulutuksen



yhteydestä pankkilaisten sosioekonomiseen asemaan sekä työolosuhteisiin liittyvien tekijöiden erilaisuudesta verrattuna työn luonteeseen ja palkitsemiseen liittyviin tekijöihin. Aiempien tutkimusten tavoin pankkilaisten ammatillinen koulutus ennustaa heidän työtyytyväisyyden laaja-alaistumista.

## 8.2 Työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät

### 8.2.1 Sosioekonominen asema ja tehtävä työpaikalla

Edellisessä luvussa tarkastelin yksilöllisten tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tästä eteenpäin tarkastelunäkökulmani muuttuu yksilöllisistä tekijöistä työmarkkina-asemaan liittyviin tekijöihin. Henkilöstöryhmää, johon tutkittava kokee kuuluvansa, kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 7. Sosioekonominen asema voi tutkimuksessani olla esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö, asiantuntijatehtävässä oleva ylempi toimihenkilö, muu ylempi toimihenkilö, esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö, muu alempi toimihenkilö ja työntekijä tai viranhaltija.

Tutkimuksessani jaan pankkilaiset sosioekonomisen aseman mukaan kolmeen luokkaan, jotka ovat ylemmät toimihenkilöt, alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Pankkilaisista ylempiä toimihenkilöitä kokee olevansa 36 prosenttia, alempia toimihenkilöitä 57 prosentti ja työntekijöitä 16 prosenttia.

### Taulukko 13. Sosioekonomisen aseman ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio

Sosioekonominen asema			
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,146*	,018	265
Palkitseminen	,078	,211	259
Työolosuhteet	,060	,336	263

Tutkimukseni pankkilaisten sosioekonominen asema on yhteydessä vain työn luonteen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaisten sosioekonomisen aseman ja työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen yhteys on tilastollisesti melkein merkitsevä. Sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevien työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyys on laaja-alaisempaa kuin sosioekonomiselta asemaltaan alemmalla olevien.

Pankkilaisten sosioekonominen asema ei ole yhteydessä palkitsemisen tai työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Palkitseminen ja työolosuhteet lisäävät yhtä paljon pankkilaisten työtyytyväisyyttä riippumatta henkilöstöryhmästä, johon tutkittava kuuluu. Mielenkiintoinen tulos onkin se, että sosioekonominen asema korreloi tilastollisesti merkitsevästi vain työn luonteen kanssa.

Seuraavaksi tutkin työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvoja vertaamalla, onko työtyytyväisyyden lisääntymisessä eroja. Korreloinnilla ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitsevää, lineaarista yhteyttä kuin sosioekonomisen aseman ja työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden laaja-alaistumisen välille.

**Taulukko 14. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot sosioekonomisen aseman mukaan**

	Työn luonne	Palkitseminen	Työolosuhteet
Työntekijät	12,7	11,0	15,2
Alemmat toimihenkilöt	13,2	10,5	15,8
Ylemmät toimihenkilöt	13,9	11,5	15,9
Kaikki	13,3	10,9	15,7
N	265	259	263
Sig.	,058	,111	,523

Yllä olevasta taulukosta näkee saman tuloksen kuin sosioekonomisen aseman ja työtyytyväisyyden korreloinnillakin. Sosioekonomisen aseman muuttuessa työntekijästä ylemmäksi toimihenkilöksi kasvaa työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen. Palkitsemisen ja työolosuhteiden

summamuuttujan arvot ovat korkeimmat ylemmillä toimihenkilöillä, mutta eri henkilöstöryhmien väliset erot eivät ole niin selkeät kuin työn luonteeseen liittyvien tekijöiden kohdalla.

Tämä tulos voisi olla tulkittavissa siten, että sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevien työn luonne eroaa sosioekonomiselta asemaltaan alemmilla olevien työn luonteesta. Sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevat kokevat työnsä mielenkiintoisemmaksi, itsenäisemmäksi ja vaihtelevammaksi. Tämän lisäksi heillä voi olla muita henkilöstöryhmiä useammin mahdollisuus oppia työssään uusia asioita sekä kokea aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunnetta.

Työn luonteen eroavuus sosioekonomisen aseman mukaan voi olla syy siihen, miksi sosioekonominen asema on yhteydessä vain työn luonteen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tämä tulos johtuu Locken (1979, 1304) teorian mukaan siitä, että sosioekonomiselta asemalta ylemmällä olevat saavuttavat muita henkilöstöryhmiä paremmin työnsä luonteelle asettamansa odotukset.

Miksi sitten sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevat eivät eroa alemmalla olevista palkitsemisen tai työolosuhteiden aiheuttamassa työtyytyväisyyden lisääntymisessä? Ehkä sosioekonomiselta asemaltaan ylemmällä olevat eivät koe työssään muita enemmän tai parempaa palkitsemista, kuten parempaa palkkaa tai suurempaa arvostusta. Pankkilaiset lukeutuvat yleensä lähes poikkeuksetta joko ylempiin tai alempiin toimihenkilöihin, jolloin heidän palkkojenkaan erot eivät ole niin suuria, mitä ne voisivat olla esimerkiksi ylempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Kokemukseni mukaan kaikki pankkilaiset kokevat lähes samanlaista arvostusta ja perinteisestihän pankkiala on ollut varsin arvostettu toimiala (ks. esim. Kortteinen 1992). Työolosuhteet (työajat, työpaikan henki jne.) eivät juurikaan eroa pankkilaisten sosioekonomisen aseman mukaan. Näin ollen onkin ymmärrettävää, miksi sosioekonomisen asema on yhteydessä vain työn luonteen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

Tehtävä voi tutkimuksessani olla johtaja- tai päällikkötehtävät, suunnittelutehtävät, markkinointi- tai vientitehtävät, hallinnolliset tehtävät, työnjohtotehtävät, asiakas-

tai potilaspalvelutehtävät, opetustehtävät, huolto- ja korjaustehtävät, asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät, tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät, tarkastus-, kuljetus-, pakkaus-, varasto ja siivoustehtävät tai henkilökunnan edustaja (esim. pääluottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu). Tehtävät on kyselylomakkeessa lueteltu varsin yksityiskohtaisesti. Olennaisimmat tehtävät tutkimukseni pankkiorganisaatioita ajateltaessa ovat johtaja- ja päällikkötehtävät, hallinnolliset tehtävät ja asiakaspalvelutehtävät. Muut tehtävät eivät pankeissa ole kovinkaan olennaisia ja niiden edustajien osuus jäikin varsin pieneksi tutkimukseni pankeissa.

**Taulukko 15. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot tehtävän mukaan**

	<b>Työn luonne</b>	<b>Palkitseminen</b>	<b>Työolosuhteet</b>
Johtotehtävät	13,9	12,4	16,2
Hallinnolliset tehtävät	14,0	10,8	16,2
Asiakaspalvelutehtävät	13,3	10,8	15,9
Kaikki	13,4	11,0	15,9
N	239	235	237
Sig.	,298	,116	,106

Tutkimukseni pankkilaiset eivät eroa tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden lisääntymisessä tehtävän mukaan tarkasteltuna. Johtotehtävissä olevat kokevat hieman suurempaa työtyytyväisyyden lisääntymistä palkitsemiseen kuin hallinnollisissa tehtävissä tai asiakaspalvelutehtävissä toimivat. Tämä on ymmärrettävää, sillä johtajien palkat ovat varsinaisten pankkitoimihenkilöiden palkkoja suurempia. Myöskin johtotasolla toimivien työssään kokema arvostus voi olla muita pankkilaisia suurempaa.

Työn luonne ja työolosuhteet lisäävät johtotehtävissä ja hallinnollisissa tehtävissä toimivien työtyytyväisyyttä hieman enemmän kuin asiakaspalvelutehtävissä toimivien. Tilastollisesti merkitseviä eroja näiden ryhmien välillä ei kuitenkaan ole. Pankkilaiset eivät eroa työtyytyväisyyden lisääntymisen kokemisessa tilastollisesti merkitsevästi tehtävän mukaan tarkasteltuna, joten tehtävä ei ennusta pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaisuutta.

### 8.2.2 Työsuhteen kesto ja tyyppi

Tutkittavien työsuhteen kestoä kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 14 kysymyksellä Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa? Vastaukset pyydetään ilmoittamaan vuosina. Tutkimukseni pankkilaisten työsuhde oli keväällä 1999 kestänyt keskimäärin 22 vuotta. Pankkilaiset ovat olleet saman työnantajan palveluksessa huomattavasti pidempään kuin muut tutkittavat, joiden keskimääräinen aika tutkimuksen suorittamisajankohdan työnantajan palveluksessa oli 14 vuotta.

**Taulukko 16. Työsuhteen keston ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Työsuhteen kesto		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,007	,913	271
Palkitseminen	-,008	,895	265
Työolosuhteet	-,016	,794	269

Aiempien tutkimusten mukaan työsuhteen kesto voi organisaatiosta riippuen olla yhteydessä työtyytyväisyyteen (ks. Brush ym. 1987). Pankkilaisten työsuhteen keston ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Työsuhteen kestosta riippumatta pankkilaiset kokevat työssään yhtä paljon työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä.

Yhteyden puuttuminen voi johtua myös pankkilaisten työskentelyajasta työnantajan palveluksessa. Pankkilaisista puolet on työskennellyt työnantajansa palveluksessa 22 vuotta tai enemmän. Vain 10 prosentilla työsuhde oli kestänyt 10 vuotta tai vähemmän. Pankkilaiset ovat työskennelleet kyselyn suorittamisajankohtana työnantajansa palveluksessa huomattavasti pidempään kuin aineiston muut tutkittavat. Kun kaikki pankkilaiset ovat työskennelleet nykyisessä organisaatiossa suhteellisen pitkään, ei eroja voi juurikaan löytyä.

Tämä johtuu siitä, että tutkittavista ei löydy organisaatiossa pitkään työskennelleille vertailukohdetta lyhyemmän aikaa työskennelleistä.

Työsuhteen kesto ei näytä olevan yhteydessä tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaistumiseen. Tutkimukseni pankkilaisista pitkään nykyisen työnantajan palveluksessa olleet ovat erittäin yliedustettuina aineistossa, joten mitään täysin varmaa johtopäätöstä pankkilaisten työskentelyajan ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välisestä yhteydestä ei voida tehdä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että pankkilaiset kokevat työnsä lisäävän työtyytyväisyyttä yhtä paljon työsuhteen kestosta riippumatta.

Työsuhteen tyyppi on joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Tutkimukseni pankkilaisista 97 prosentin työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva ja 3 prosentilla (8 kpl) määräaikainen. Muilla tutkittavilla 88 prosentilla työsuhde oli toistaiseksi voimassa oleva ja 12 prosentilla määräaikainen, joten pankkilaisista muuta aineistoa selvästi suurempi osa on toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Työsuhteen tyyppin ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välisen yhteyden tarkastelu on kuitenkin ongelmallista, koska suurella osalla pankkilaisista on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde.

**Taulukko 17. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot työsuhteen tyyppin mukaan**

	Työn luonne	Palkitseminen	Työolosuhteet
Jatkuva työsuhde	13,3	11,0	15,8
Määräaikainen	13,9	8,3	16,0
Kaikki	13,3	10,9	15,8
N	269	263	267
Sig.	,546	,020	,868

Toistaiseksi voimassa olevassa ja määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät kokevat työn luonteen ja työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä yhtä paljon. Toistaiseksi voimassa olevassa ja määräaikaisessa työsuhteessa olevat eroavat tilastollisesti melkein merkitsevästi palkitsemisen aiheuttamassa työtyytyväisyyden lisääntymisessä. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevät

kokevat palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä enemmän.

Locken (1976) teorian pohjalta tämä ero on selitettävissä määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien pankkilaisten työhön kohdistamalla odotuksilla ja niiden saavuttamisella. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät eivät välttämättä kohtaa työssään palkitsemiselle asettamia odotuksiaan yhtä hyvin kuin jatkuvassa työsuhteessa työskentelevät. Pankkilaisista määräaikaisessa työsuhteessa ovat yleensä vain kesäharjoittelijat.

Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevien palkka on yleensä ikälisineen parempi kuin määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien. Tämän lisäksi toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevät nauttivat monista muista taloudellisista eduista, jotka eivät välttämättä koske määräaikaisia työntekijöitä. Näin ollen on täysin ymmärrettävää, että jatkuvassa työsuhteessa työskentelevät saavuttavat työssään paremmin palkitsemiseen kohdistamansa odotukset ja kokevat palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä enemmän.

### **8.2.3 Yhteenveto**

Tutkimusteni pankkilaisten sosioekonominen asema on yhteydessä vain työn luonteen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tämä voi johtua työn luonteen (esim. työn vaihtelevuus ja uusien asioiden oppiminen) eroavuudesta sosioekonomisen aseman mukaan. Palkitseminen ja työolosuhteet eivät juurikaan eroa pankkilaisten sosioekonomisen aseman mukaan. Työn luonteen eroavuus sosioekonomisen aseman mukaan voikin olla syy siihen, miksi pankkilaisten sosioekonominen asema on yhteydessä vain työn luonteen aiheuttamaan työtyytyväisyyden laaja-alaistumiseen.

Pankkilaisten tehtävä työpaikalla ja työsuhteen kesto eivät ennusta heidän työtyytyväisyyden laaja-alaistumista. Pankkilaisten työsuhteen tyyppi (toistaiseksi voimassa oleva/määräaikainen) on yhteydessä palkitsemisen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen, mutta se ei ole yhteydessä työn luonteen tai

työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevät pankkilaiset kokevat palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä enemmän kuin määräaikaisessa työsuhteessa olevat.

### 8.3 Työhön liittyvät tekijät

#### 8.3.1 Vaikutusmahdollisuudet työhön

Edellisessä kappaleessa tarkastelin työtyytyväisyyttä työmarkkina-asemaan liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Nyt siirryn tarkastelemaan, mitkä työhön liittyvistä tekijöistä ovat yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Työhön vaikutusmahdollisuuksia ja mielikuvaa työn tulevaisuudesta kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 17.

Faktorianalyysin perusteella muodostin summamuuttujan vastausvaihtoehdoista a-c (liite 3), jotka kuvaavat tutkittavan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Nimesin summamuuttujan Vaikutusmahdollisuudet työhön –faktoriksi. Alla olevassa taulukossa on esitettyä pankkilaisten ja muiden tutkittavien samaa mieltä vastanneiden osuudet summamuuttujan vastausvaihtoehtoihin.

**Taulukko 18. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien vaikutusmahdollisuudet työhön (täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin	60	65	-5
Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset	27	31	-4
Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista	64	52	12

Suurin osa sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee, että heillä on valtaa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Pankkilaiset kokevat olevansa muita tutkittavia paremmin perillä työpaikkansa tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista,



sillä pankkilaisista 64 prosenttia ja muista tutkittavista vähän yli puolet kokee olevansa hyvin perillä työpaikkansa tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista.

Vajaa kolmannes sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee voivansa estää työhönsä vaikuttavat kielteiset muutokset. Mielenkiintoista onkin, että suurin osa sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, mutta vain vajaa kolmannes kaikista tutkittavista kokee voivansa estää työhönsä vaikuttavat kielteiset muutokset.

Tulkittaessa yllä olevaa taulukkoa tulee ottaa huomioon mikro- ja makrotasojen eroavuus. Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin ja olen hyvin perillä työpaikkani tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista –väitteet koskevat pankkien mikrotasoa, kun taas Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset –väite koskee pankkien makrotasoa. Pankkilaisten työhön vaikuttavista kielteisistä muutoksista ei päätetä mikrotasolla, omassa konttorissa, vaan lähes aina ne tehdään makrotasolla eli pääkonttoreissa.

Pankkilaiset ja muutkin tutkittavat kokevat siis voivansa vaikuttaa lähinnä mikrotason eli oman toimipisteen asioihin, kun taas huomattavasti pienempi osa tutkittavista kokee voivansa vaikuttaa mikrotason lisäksi myös makrotason päätöksiin.

#### Taulukko 19. Työhön vaikutusmahdollisuuksien ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio

Vaikutusmahdollisuudet työhön			
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,172**	,005	269
Palkitseminen	,209***	,001	263
Työolosuhteet	,127*	,038	267

Pankkilaisten työhön vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Mitä enemmän pankkilaiset kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä, sitä enemmän heidän työtyytyväisyytensä lisääntyy. Tutkimukseni pankkilaisen työhön vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen merkitsee tutkittavan työtyytyväisyyden laaja-alaisuutta. Mitä enemmän tutkittava kokee voivansa

vaikuttaa työhönsä, sitä laaja-alaisempaa hänen työtyytyväisyytensä on. Tämä tulos on yhtäpitävä aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat positiivisessa, lineaarisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen (ks. esim. Eriksson 1998; Ahonen 1990).

### 8.3.2 Työsuhteen epävarmuuden kokeminen

Tutkittavien työsuhteen varmuuden tai epävarmuuden kokemista kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 16, jossa vastaajia pyydetään arvioimaan todennäköisyyttä, jolla tietyt työsuhteen turvallisuutta uhkaavat asiat voisivat tapahtua työssä seuraavan kahden vuoden kuluessa. Muodostin kysymyksestä faktorianalyysin perusteella summamuuttujan, joka sisältää kysymyksen kohdat a-c ja e-g (liite 4). Nimesin summamuuttujan Työsuhteen epävarmuuden kokeminen –faktoriksi, sillä faktorille latautuneet väittämät kuvaavat vastaajan arviota työsuhteensa epävarmuustekijöistä.

**Taulukko 20. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien työsuhteen epävarmuuden kokeminen (erittäin todennäköistä ja melko todennäköistä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Sinut siirretään muuhun työhön	37	23	14
Sinut irtisanotaan	18	9	9
Sinut lomautetaan	7	12	-5
Työaikaasi lyhennetään	15	8	7
Työaikasi muuttuu epämukavaksi	25	13	12
Palkkaasi alennetaan	7	8	-1

Työsuhteen epävarmuuden kokemisen taulukkoa tulee tulkita eri lailla kuin aiempia taulukoita. Yllä olevassa taulukossa suurempi prosenttiluku ilmaisee suurempaa epävarmuuden kokemista. Siirtäminen muuhun työhön on sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien suurin epävarmuuden aiheuttaja. Pankkilaisista reilu kolmannes ja muista tutkittavista neljännes pitää todennäköisenä siirtoa muuhun työhön. Toiseksi eniten epävarmuuden kokemista aiheuttavat työaika ja sen muutokset.

Pankkilaiset eivät pidä lomauttamista tai palkan alentamista kovinkaan todennäköisenä seuraavan kahden vuoden kuluessa. Muista tutkittavista vain erittäin pieni osa pitää lomauttamista tai työajan lyhentämistä todennäköisenä seuraavan kahden vuoden aikana. Näiden tekijöiden vähäinen osuus epävarmuuden aiheuttajina on ymmärrettävissä tutkimuksen suorittamisen ajankohdalla eli vuodella 1999. Suhdanteet olivat tuolloin varsin hyvät, mikä varmastikin osaltaan vaikuttaa siihen, etteivät tutkittavat pidä irtisanomista, lomauttamista tai palkan alentamista kovinkaan todennäköisenä.

Pankkilaiset kokevat epävarmuutta työnsä suhteen kaiken kaikkiaan muita tutkittavia enemmän. Pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus pitää erittäin tai melko todennäköisenä siirtoa muuhun työhön, irtisanomista, työajan lyhentämistä ja työajan muuttumista epämuukavaksi. Pankkilaisista muita tutkittavia hieman pienempi osuus pitää todennäköisenä lomauttamista tai palkan alentamista.

Pankkilaisten työsuhteen epävarmuuden kokeminen on aineistoni muita tutkittavia suurempaa, mikä johtuu varmastikin 1990-luvun alun pankkikriisistä ja alalla tapahtuneista rakennemuutoksista. Pankkilaiset ovat 1990-luvulla kokeneet työssään monenlaisia negatiivisia muutoksia: henkilöstöä on vähennetty, osa-aikatyö on yleistynyt, työntekijöitä on siirretty muuhun työhön jne. Vaikka kyselyn suorittamisajankohtana vuonna 1999 tilanne pankkialalla oli jo huomattavasti parantunut, muistot pankkikriisistä ja muista myllerryksistä rahoituslalla ovat varmastikin edelleen pankkilaisten mielessä.

Parantuneesta tilanteesta huolimatta pankkialalla tapahtuu edelleenkin rakennemuutosten seurauksena työntekijöiden kannalta negatiivisia muutoksia, sillä esimerkiksi henkilöstöä ja konttoreita vähennetään edelleenkin muun muassa teknologian kehityksen myötä. Näin ollen onkin ymmärrettävää, että pankkilaisten epävarmuuden kokeminen on yhä muilla toimialoilla työskenteleviä suurempaa.

**Taulukko 21. Työsuhteen epävarmuuden kokemisen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Työsuhteen epävarmuuden kokeminen		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,054	,376	267
Palkitseminen	,063	,311	261
Työolosuhteet	,086	,162	265

Työsuhteen epävarmuuden kokeminen ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tämä on mielenkiintoinen tulos, sillä pankkilaisten epävarmuuden kokeminen on varsin yleistä. Pankkilaisten epävarmuuden kokeminen on pääosin muiden organisaatioiden ja pk-yritysten tutkittavia suurempaa. Epävarmuuden kokemisen lisäksi pankkilaiset kokevat epävarmuuden työn jatkumisesta heikentävän työtyytyväisyyttä huomattavasti muita tutkittavia enemmän (ks. taulukko 6). Pankkilaisista 41 prosentti kokee epävarmuuden työn jatkumisesta heikentävän työtyytyväisyyttä, kun vastaava osuus muiden tutkittavien keskuudessa on 26 prosenttia.

Aiempien tutkimusten mukaan työn epävarmuuden kokeminen ja työtytymättömyys ovat lineaarisessa yhteydessä toisiinsa (ks. Nätti ym. 1997; Heaney ym. 1994). Työn epävarmuuden kasvaessa työtyytyväisyys vähenee. Mistä sitten johtuu, että vastoin aiempien tutkimusten tuloksia pankkilaisten epävarmuuden kokeminen ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen?

Pankkiala on 1990-luvun pankkikriisin ja rakennemuutosten jäljiltä edelleenkin varsin epävarma ala. Pankkilaiset eivät voi edelleenkään olla varmoja työnsä tulevaisuudesta. Vaikka pankkikriisistä onkin jo reilu kymmenen vuotta, pankkilaiset ovat edelleenkin muiden toimialojen työntekijöitä epävarmempia työnsä pysyvyydestä ja jatkuvuudesta. Voisiko olla niin, että pankkilaiset ovat oppineet elämään epävarmuuden tunteen kanssa. Ehkä he ovat niin tottuneita epävarmuuden tunteeseen, ettei sillä ole enää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Pankkilaisten työsuhteen epävarmuuden kokeminen ei ole yhteydessä työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen.

### 8.3.3 Muutokset työssä

#### 8.3.3.1 Tapahtuneet muutokset

Tutkittavien arviota asemassa ja työsuhteessa tapahtuneista muutoksista viimeisen kolmen vuoden aikana kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 15.

**Taulukko 22. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien arvio tapahtuneista muutoksista (parantunut selvästi tai jonkin verran vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Palkkatasosi	47	53	- 6
Etenemismahdollisuutesi	14	15	- 1
Työsi varmuus	12	19	- 7
Työsi mielenkiintoisuus	48	40	8
Työsi itsenäisyys	38	35	3
Työsi vastuullisuus	41	40	1
Omien tavoitteiden saavuttaminen	41	34	7
Vaikutusmahdollisuutesi työssä	36	36	0

Viimeisen kolmen vuoden aikana pankkilaiset ovat kokeneet eniten positiivisia muutoksia työn mielenkiintoisuudessa ja palkkatasossa. Pankkilaisista vajaa puolet kokee työn mielenkiintoisuuden ja palkkatason parantuneen selvästi tai jonkin verran viimeisen kolmen vuoden aikana. Muut tutkittavat ovat viimeisen kolmen vuoden aikana kokeneet eniten positiivisia muutoksia palkkatasossa. Aineistoni muista tutkittavista yli puolet kokee palkkatason parantuneen. Huomattava osa (40 %) muista tutkittavista kokee työn mielenkiintoisuuden ja työn vastuullisuuden parantuneen viimeisen kolmen vuoden aikana.

Pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työn luonteeseen kuuluvien asioiden eli työn mielenkiintoisuuden, työn itsenäisyyden ja omien tavoitteiden saavuttamisen parantuneen viimeisen kolmen vuoden aikana. Muista tutkittavista pankkilaisia suurempi osuus kokee palkitsemiseen liittyvien asioiden eli palkkatason ja työn varmuuden parantuneen. Pankkilaisista ja muista tutkittavista lähes yhtä suuri osa kokee etenemismahdollisuuksien, työn vastuullisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien työssä parantuneen viimeisen kolmen vuoden aikana.

Sekä pankkilaiset että muut tutkittavat kokevat parannusta tapahtuneen vähiten etenemismahdollisuuksissa ja työn varmuudessa. Pankkilaisista ja aineiston muista tutkittavista noin 15 prosenttia kokee etenemismahdollisuuksien parantuneen viimeisen kolmen vuoden aikana. Työn varmuuden kokee parantuneen pankkilaisista 12 prosenttia ja muista tutkittavista vajaa viidennes. Sekä pankkilaiset että muut tutkittavat kokevat eniten parannusta tapahtuneen palkkatasossa ja työn mielenkiintoisuudessa, kun taas vähiten parannusta koetaan tapahtuneen etenemismahdollisuuksissa ja työn varmuudessa.

**Taulukko 23. Tapahtuneiden muutosten ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Tapahtuneet muutokset		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,293***	,000	271
Palkitseminen	,252***	,000	265
Työolosuhteet	,158**	,010	269

Pankkilaisten arviot työssä ja asemassa tapahtuneista muutoksista viimeisen kolmen vuoden aikana ovat yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Mitä positiivisemmaksi tutkittava arvioi asemassa ja työsuhteessa viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneet muutokset, sitä enemmän hänen työtyytyväisyytensä lisääntyy. Pankkilaisten työtyytyväisyys on sitä laaja-alaisempaa, mitä positiivisemmaksi menneisyydessä tapahtuneet muutokset arvioidaan.

Asia voi kuitenkin olla myös toisinkin päin eli mitä enemmän tutkittavan työtyytyväisyys lisääntyy, sitä positiivisemmaksi hän arvioi asemassaan ja työssään tapahtuneet muutokset. On sinänsä täysin loogista, että mitä parempia muutoksia vastaaja kokee työssään tapahtuneet viimeisen kolmen vuoden aikana sitä enemmän hänen työtyytyväisyytensä lisääntyy ja päin vastoin.

### 8.3.3.2 Tulevat muutokset

Tutkittavat arvioivat työnsä tulevaisuutta kyselylomakkeen kysymyksessä 19. Kysymyksessä kysytään, minkä suuntaisia muutoksia vastaaja olettaa työssään tapahtuvan seuraavan kahden vuoden kuluessa.

**Taulukko 24. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien arvio tulevista muutoksista (paranee selvästi tai jonkin verran vastanneet %)**

	<b>Pankit</b>	<b>Muut</b>	<b>Ero</b>
Paikkatasosi	26	30	- 4
Etenemismahdollisuutesi	11	12	- 1
Työsi varmuus	8	10	- 2
Työsi mielenkiintoisuus	32	28	4
Työsi itsenäisyys	22	21	1
Työsi vastuullisuus	27	27	0
Omien tavoitteiden saavuttaminen	33	28	5
Vaikutusmahdollisuutesi työssä	24	26	- 2

Pankkilaisten ja muiden tutkittavien välillä ei ole suurempia eroja työssä seuraavan kahden vuoden kuluessa tapahtuvien muutosten kokemisen suhteen. Pankkilaiset ja muut tutkittavat uskovat palkkatason, työn mielenkiintoisuuden ja omien tavoitteiden saavuttamisen parantuvan eniten. Vähiten parannusta pankkilaiset ja muut tutkittavat uskovat tapahtuvan työn varmuudessa ja etenemismahdollisuuksissa.

Pankkilaiset ja muut tutkittavat arvioivat suunnilleen samojen tekijöiden paranevan työssä seuraavan kahden vuoden aikana kuin he kokivat parantuneen viimeisen kolmen vuoden aikana (ks. taulukko 22). Sama pätee myös toisinpäin. Tutkittavat uskovat niiden tekijöiden parantuvan seuraavan kahden vuoden aikana kaikkein vähiten, jotka parantuivat viimeisen kolmen vuoden aikana kaikkein vähiten.

Mielenkiintoinen havainto verrattaessa tapahtuneiden ja tulevien muutosten kokemista ja arviointia on se, että suurempi osa tutkittavista kokee parannusta tapahtuneen asemassa ja työsuhteessa menneisyudessa kuin he uskovat tapahtuvan tulevaisuudessa. Tässäkin näkyä aiemmin tarkasteltu epävarmuuden

kokeminen. Epävarmuuden kokeminen saattaa aiheuttaa sen, että tapahtuneet muutokset arvioidaan positiivisemmaksi kuin tulevat.

**Taulukko 25. Tulevien muutosten ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Tulevat muutokset		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,200**	,001	269
Palkitseminen	,232***	,000	263
Työolosuhteet	,161**	,008	267

Aikaisempien tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät myönteinen näkemys tulevaisuudesta ja usko siihen, etteivät työt muutu tulevaisuudessa yksitoikkoisemmaksi (Lindström ym. 2000, 70-73). Tutkimuksessani pankkilaisten arviot työssä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista ovat yhteydessä työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tulevien muutosten arvioiminen positiiviseksi lisää työtyytyväisyyttä tai päin vastoin.

Työssään tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset positiiviseksi olettavien työtyytyväisyys lisääntyy enemmän kuin työssään tulevat muutokset negatiiviseksi olettavien. Palkkatason, etenemismahdollisuuksien, työn varmuuden, mielenkiintoisuuden, itsenäisyyden ja vastuullisuuden sekä omien tavoitteiden saavuttamisen ja työhön vaikutusmahdollisuuksien tulevat muutokset positiivisemmaksi olettavien työtyytyväisyys lisääntyy enemmän kuin nämä muutokset negatiivisemmaksi olettavien. Tulevien muutosten positiivinen arviointi johtaa pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen. Mitä positiivisemmaksi tutkittava arvioi tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset, sitä laaja-alaisempaa on hänen työtyytyväisyytensä.



### 8.3.3.3 Muutoksista tiedottaminen

Työtä koskevista muutoksista tiedottamista kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 21. Muutoksista voidaan tiedottaa hyvissä ajoin etukäteen, vain hieman ennen muutosta tai vasta muutoksen tapahtuessa.

**Taulukko 26. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien kokema muutoksista tiedottaminen (%)**

	Pankit	Muut	Ero
Hyvissä ajoin	18	24	- 6
Hieman ennen	67	56	11
Vasta tapahtuessa	15	20	- 5

Pankkilaisista 18 prosenttia kokee työtään koskevista muutoksista tiedotettavan hyvissä ajoin etukäteen, kun vastaava osuus muiden tutkittavien keskuudessa on vajaa neljännes. Pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee muutoksista tiedotettavan hieman ennen muutosta. Pankkilaisista 67 prosenttia ja muista tutkittavista 56 prosenttia kokee muutoksista tiedotettavan hieman ennen muutosta. Pankkilaisista 15 prosenttia ja muista tutkittavista 20 prosenttia kokee muutoksista tiedotettavan vasta muutoksen tapahtuessa. Ero muutoksista tiedottamisessa ei ole suuri pankkilaisten ja muiden tutkittavien välillä.

**Taulukko 27. Työtyytyväisyys-summamuuttujien keskiarvot muutoksista tiedottamisen mukaan**

	Työn luonne	Palkitse- minen	Työolo- suhteet
Hyvissä ajoin	13,6	12,0	16,0
Hieman ennen	13,3	10,6	16,0
Vasta tapahtuessa	13,1	10,8	15,8
N	270	264	268
Sig.	,737	,033	,098

Muutoksista tiedottaminen ja työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen eivät ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä. Muutoksista

tiedottamisen ja työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen yhteys on suuntaa antava. Muutoksista tiedottaminen on yhteydessä palkitsemisen aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Palkitsemiseen liittyvissä tekijöissä ero ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä.

Ne, joiden mukaan muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin, kokevat suurempaa palkitsemisen aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä kuin ne, joiden mukaan muutoksista tiedotetaan hieman ennen tai vasta niiden tapahtuessa. Palkitsemiseen liittyviä tekijöitä ovat tutkimuksessani esimerkiksi työn arvostus ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Onkin mahdollista, että ne, joiden mukaan muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin, kokevat enemmän työnsä arvostusta ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä kuin ne, joille muutoksista tiedotetaan vasta niiden tapahtuessa. Näin ollen he voivat kokea työssään palkitsemiseen liittyvien tekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä enemmän kuin ne, joille muutoksista ei tiedoteta hyvissä ajoin etukäteen.

#### **8.3.4 Yhteenveto**

Tutkimukseni pankkilaisten työhön vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Mitä enemmän pankkilaiset kokevat vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, sitä enemmän heidän työtyytyväisyytensä lisääntyy. Työhön vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä pankkilaisten työtyytyväisyys laaja-alaisesti. Työsuhteen epävarmuuden kokeminen ei ole yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen, vaikka pankkilaisten epävarmuuden kokeminen onkin tutkimuksen muiden organisaatioiden ja pk-yritysten tutkittavia suurempaa. On mahdollista, että tämän yhteyden puuttuminen johtuu pankkilaisten jatkuvasta epävarmuuden kokemisesta työssään ja siitä, että he ovat niin tottuneita epävarmuuden tunteeseen, ettei sillä ole enää vaikutusta heidän työtyytyväisyyteensä.

Pankkilaisten arviot tapahtuneista ja tulevista muutoksista ovat yhteydessä heidän työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Mitä positiivisemmaksi pankkilaiset arvioivat tapahtuneet ja tulevat muutokset, sitä laaja-alaisempaa heidän työtyytyväisyytensä on. Työtä koskevista muutoksista tiedottaminen on yhteydessä vain palkitsemisen

aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Ne, joiden mukaan muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin kokevat palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä enemmän kuin ne, joiden mukaan muutoksista tiedotetaan hieman ennen tai vasta muutoksen tapahtuessa.

## 8.4 Organisaatioon liittyvät tekijät

### 8.4.1 Organisaatiositoutuminen

Aiemmin olen tutkimuksessani tarkastellut vastaajan yksilöllisten tekijöiden, työmarkkina-asemaan ja työhön liittyvien tekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan organisaatiotekijöitä ja niiden yhteyttä työtyytyväisyyteen. Kyselylomakkeen kysymyksessä numero 26 kysyttiin vastaajien organisaatiositoutumista mittaavia kysymyksiä.

**Taulukko 28. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien organisaatiositoutuminen (täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti	74	60	14
Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä (käännetty)	65	55	10
En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan (käännetty)	77	67	10
Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon	76	61	15

Kolme neljäsosaa tutkimukseni pankkilaisista olisi hyvin onnellisia, jos he voisivat työskennellä tutkimuksen ajankohdan organisaatiossa eläkkeelle asti. Muiden tutkittavien keskuudessa vastaava osuus on reilu puolet. Tämän tuloksen voisi tulkita kertovan joko siitä, että pankkilaiset ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin muut tutkittavat tai siitä, että he vain kokevat muita tutkittavia suurempaa epävarmuutta työnsä tulevaisuuden suhteen. Mielestäni voisi kuitenkin ajatella, että kyseinen tulos kertoo juuri pankkilaisten muita tutkittavia suuremmasta

organisaatiositoutumisesta, sillä muutkin organisaatiositoutumista mittaavat väittämät kuvaavat pankkilaisten olevan sitoutuneempia organisaatioonsa verrattuna aineiston muihin tutkittaviin.

Pankkilaisista reilu kolme neljäsosaa tuntee erityistä kiintymystä työpaikkaansa kohtaan ja yhtä suurelle osalle kuuluminen pankkiorganisaatioon merkitsee henkilökohtaisesti hyvin paljon. Muista tutkittavista reilu 60 prosenttia tuntee erityistä kiintymystä työpaikkaansa kohtaan ja kuuluminen tutkimuksen ajankohdan organisaatioon merkitsee heille henkilökohtaisesti paljon.

Tutkimukseni pankkilaisista 65 prosenttia ja muista tutkittavista 55 prosenttia työskentelee mielellään juuri kyseisessä työpaikassa. Kaiken kaikkiaan pankkilaiset ovat huomattavasti sitoutuneempia organisaatioonsa kuin aineiston muut tutkittavat. Tulos on yhtä pitävä Kortteisen (1992) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan pankkilaiset ovat perinteisesti olleet hyvin uskollisia työnantajalleen. Pankkityöhön on Kortteisen mukaan usein ajauduttu, mutta sieltä on ollut vaikea lähteä muualle esimerkiksi hyvien taloudellisten etujen vuoksi.

#### **Taulukko 29. Organisaatiositoutumisen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

Organisaatiositoutuminen			
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,104	,086	271
Palkitseminen	,126*	,040	265
Työolosuhteet	,162**	,008	269

Tutkimukseni pankkilaisten organisaatiositoutuminen on yhteydessä palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Organisaatiositoutumisen ja työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen yhteys on vain suuntaa antava.

On erittäin mielenkiintoista, että organisaatiositoutuminen ja työn luonteen aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntyminen eivät ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Toisaalta tämä tulos on ymmärrettävissä erotettaessa organisaatiositoutuminen ja työhön sitoutuminen toisistaan. Työn luonteen

aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen on yhteydessä organisaatiositoutumiseen vain suuntaa antavasti. Voikin olla, että työn luonteen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen olisi yhteydessä työhön sitoutumiseen eikä niinkään organisaatiositoutumiseen.

Pankkilaisten palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Tämä tulos pätee Kortteisen (1992) tutkimuksen tuloksiin, jonka mukaan pankkilaiset pysyvät työssään ja työpaikassaan esimerkiksi hyvien taloudellisten etujen vuoksi. Tutkimukseni pankkilaisten organisaatiositoutuminen on yhteydessä juuri palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen.

#### 8.4.2 Ilmapiiri

Tutkittavien omaa työpaikkaa koskevia käsityksiä kysytään kyselylomakkeen kysymyksessä 18. Muodostin näistä väittämistä faktorianalyysin avulla Organisaatioilmapiiri-faktorin (liite 5), jonka muodostavat väittämät a, d, e, f ja h.

**Taulukko 30. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien organisaatioilmapiirin kokeminen (täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	48	43	5
Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	63	51	12
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	55	44	11
Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava	50	34	16
Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti	46	39	7

Pankkilaiset kokevat organisaationsa ilmapiirin muita tutkittavia positiivisemmaksi. Suurin ero pankkilaisten ja muiden tutkittavien välillä on ilmapiirin kannustavuuden kokemisessa. Pankkilaisista puolet ja muista tutkittavista kolmannes kokee työpaikan ilmapiirin olevan kannustava. Tulos on mielenkiintoinen, sillä vaikka pankkilaisten epävarmuuden kokeminen työnsä ja työsuhteensa tulevaisuudesta

on muita tutkittavia suurempaa, heistä muita tutkittavia suurempi osuus kokee työpaikan ilmapiirin kannustavaksi.

Pankkilaisista vajaa kaksi kolmasosaa ja muista tutkittavista puolet kokevat voivansa todella luottaa työpaikkansa ihmisiin. Pankkilaisten ja aineiston muiden tutkittavien välillä on huomattava ero myös ilmapiirin ja yhteishengen kokemisessa. Pankkilaisista 55 prosenttia ja muista tutkittavista 44 prosenttia kokee työpaikalla vallitsevan avoimen ilmapiirin ja yhteishengen.

Pankkilaisten ja muiden tutkittavien erot eivät ole töiden organisoinnin ja tietojen välittämisen kohdalla yhtä suuria kuin yllä olevien tekijöiden. Pankkilaisista ja muista tutkittavista vajaa puolet kokee työpaikan töiden olevan todella hyvin organisoituja. Pankkilaisista 46 prosenttia ja muista tutkittavista 39 prosenttia kokee työpaikalla tietoja välitettävän avoimesti. Kaiken kaikkiaan pankkilaiset kuitenkin kokevat organisaatioilmapiirinsä muita tutkittavia positiivisemmaksi.

### Taulukko 31. Organisaatioilmapiirin ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio

	Organisaatioilmapiiri		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,140*	,021	269
Palkitseminen	,146*	,018	263
Työolosuhteet	,224***	,000	267

Organisaatioilmapiiri on yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Organisaatioilmapiirin kokeminen ja työolosuhteiden aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen ovat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Organisaatioilmapiirin kokeminen ja työn luonteen sekä palkitsemisen aiheuttama työtyytyväisyyden lisääntyminen ovat tilastollisesti melkein merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Mitä paremmaksi pankkilaiset kokevat organisaationsa ilmapiirin, sitä laaja-alaisempaa on heidän työtyytyväisyytensä.

Organisaatioilmapiirin ja työolosuhteiden aiheuttaman työtyytyväisyyden lisääntymisen tilastollisesti merkitsevämpi yhteys verrattuna työn luonteeseen ja palkitsemiseen on osittain selitettävissä työolosuhteiden ja organisaatioilmapiirin

päällekkäisyydellä. Työolosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi työpaikan henki ja suhteet esimiehiin, mitkä ovat olennaisia myös organisaatioilmapiirissä. Tästä päällekkäisyydestä huolimatta voidaan todeta, että pankkilaisten organisaatioilmapiirin kokeminen ennustaa heidän työtyytyväisyyden laaja-alaistumista.

#### 8.4.3 Ristiriidat

Tutkittavien työyksikössä ja työpaikalla esiintyviä ristiriitoja kysytään kysymyksessä 25.

**Taulukko 32. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien ristiriitojen kokeminen työyksikössään (paljon ja melko paljon vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Esiintyykö työyksikössänne kilpailuhenkeä?	25	20	5
Esiintyykö työyksikössänne esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja?	7	22	- 15
Esiintyykö työyksikössänne työntekijöiden välisiä ristiriitoja?	12	18	- 6
Esiintyykö työpaikallanne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?	16	18	- 2

Pankkilaisten suurin ristiriitojen aiheuttaja on työyksikössä esiintyvä kilpailuhenki. Vähiten pankkilaisten ristiriitojen kokemista aiheuttaa työyksikössä esiintyvät esimiehen ja alaisten väliset ristiriidat. Muiden tutkittavien keskuudessa ei löydy selkeää ristiriitoja eniten tai vähiten aiheuttavaa tekijää. Muista tutkittavista noin viidennes kokee työyksikössä esiintyvän kilpailuhenkeä, esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja sekä työpaikalla esiintyvän eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja.

Suurin ero pankkilaisten ja muiden tutkittavien välillä on esimiehen ja alaisten välisten ristiriitojen kokemisessa työyksikössä. Pankkilaisista vain 7 prosenttia kokee työyksikössä esiintyvän esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja, kun taas muista tutkittavista peräti 22 prosenttia kokee näitä ristiriitoja esiintyvän. Tämä 15 prosenttiyksikön ero on merkittävä.

Pankkilaiset kokevat muita tutkittavia vähemmän esiintyvän esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja, työntekijöiden välisiä ristiriitoja ja eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. Pankkilaisista kuitenkin muita tutkittavia suurempi osuus kokee työyksikössä esiintyvän kilpailuhenkeä. Tämä on sinänsä ymmärrettävää, sillä vaikka pankkien henkilöstöä ei enää vähennetäkään yhtä suurena määrin kuin pankkikriisin aikoihin, joudutaan henkilöstä edelleenkin vähentämään rakennemuutosten (esim. teknologian lisääntynyt käyttöönotto) takia. Tämä voi aiheuttaa työntekijöiden välistä kilpailua työpaikan säilyvyydestä.

Neljännes pankkilaisista kokee työyksikössä esiintyvän kilpailuhenkeä. Pankkilaisten käsityksiä organisaatioilmapiiristä tutkittaessa selvisi, että puolet tutkimuksen pankkilaisista kokee työpaikkansa ilmapiirin kannustavaksi (ks. taulukko 30). Onkin erittäin mielenkiintoista, että pankkilaiset kokevat työpaikkansa ilmapiirin kannustavaksi, vaikka he kokevatkin työyksikössä esiintyvän kilpailuhenkeä. Ehkä onkin niin, että pankkilaisten työsuhteen tulevaisuuden ollessa epävarma, he kokevat osittain kilpailevansa samoista työpaikoista ja työtehtävistä, mutta tästä huolimatta he haluavat ja ovat valmiita kannustamaan työkavereitaan heidän työtehtävissään.

Kilpailuhenkeä tarkasteltaessa on mielestäni aiheellista huomioida se, ettei kilpailuhenki ole aina negatiivinen asia. Näin ollen tulisikin puhua kilpailuhengen sijasta häiritsevästä kilpailuhengestä. Yllä mainitun tuloksen voisikin tämän valossa tulkita niin, että neljännes pankkilaisista kokee työyksikössään esiintyvän kilpailuhenkeä, mutta tätä kilpailuhenkeä ei koeta häiritseväksi, sillä työyksikössä esiintyvistä kilpailuhengestä huolimatta puolet pankkilaisista kokee työpaikkansa ilmapiirin kannustavaksi.



**Taulukko 33. Ristiriitojen kokemisen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Ristiriitojen kokeminen		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,063	,304	270
Palkitseminen	,074	,231	264
Työolosuhteet	-,006	,924	268

Pankkilaisten työyksikön ja työpaikan ristiriitojen kokeminen ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaiset kokevat työssään yhtä paljon työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden aiheuttamaa työtyytyväisyyden lisääntymistä riippumatta ristiriitojen kokemisen määrästä.

Aiempien tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä lisää ryhmän jäsenten väliset hyvät suhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne (ks. esim. Juuti 1990; Doell 1985). Näin ollen ristiriitojen kokeminen työpaikalla vähentää työtyytyväisyyttä. Suurin pankkilaisten ristiriitojen kokemista aiheuttava tekijä on työyksikössä esiintyvä kilpailuhenki. Kuitenkin vain 25 prosenttia pankkilaisista kokee työyksikössä esiintyvän kilpailuhenkeä. Onkin mahdollista, että ristiriitojen ja pankkilaisten työtyytyväisyyden välisen yhteyden puuttuminen selittyy ristiriitojen vähäisyydellä.

#### **8.4.4 Arvio johdosta**

Kyselylomakkeen kysymyksessä 40 kysytään vastaajien suhtautumista johtoon, ammattiyhdistystoimintaan ja organisaatiositoutumiseen. Faktorianalyysissa samalle faktorille kaikkein voimakkaimmin latautuvat väittämät 1, 5, 10, 11, 12 ja 14. Näistä muodostin Arvio johdosta –faktorin (liite 6). Faktori kuvaa tutkittavien luottamusta johtoon, käsityksiä esimies-alaisuusuhdeiden toimivuudesta ja näkemyksiä yhteisistä toiminnan tavoitteista organisaation sisällä.

**Taulukko 34. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien arvio johdosta (täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti	66	49	17
Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa	74	58	16
Esimies-alais-suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa	76	57	19
Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä	74	58	16
Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet	68	49	19
Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa	58	42	16

Pankkilaisten arviot johdostaan ovat huomattavasti myönteisempiä kuin muiden tutkittavien. Tutkimukseni pankkilaiset luottavat muita tutkittavia enemmän johtoonsa. Pankkilaisista muita tutkittavia huomattavasti suurempi osuus kokee organisaation johdon toimivan luotettavasti (66%/49%), työpaikan johdon luottavan alaisiinsa (74%/58%) ja johdon osoittaneen toiminnallansa, että se luottaa alaisiinsa (58%/42%).

Pankkilaisista kolme neljäsosaa kokee esimies-alaisuusteiden olevan yleisesti ottaen hyvässä kunnossa, kun vastaava osuus muiden tutkittavien keskuudessa on reilu puolet. Tutkimukseni pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee myös työpaikan johdon pitävän koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä. Pankkilaisista kolme neljäsosaa ja muista tutkittavista reilu puolet pitää henkilöstösuunnittelua tärkeänä. Pankkilaisista 68 prosenttia ja muista tutkittavista noin puolet kokee, että heillä ja johdolla on yhteiset toiminnan tavoitteet.

Mielenkiintoisin tulos yllä olevassa taulukossa on mielestäni pankkilaisten käsitykset johdon luottamuksesta alaisiinsa. Tutkimukseni pankkilaisista 74 prosentin mukaan työpaikan johto luottaa alaisiinsa, mutta vain 58 prosentin mukaan johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa. Pankkilaiset siis arvelevat johdon luottavan alaisiinsa, mutta tämä johdon luottamus alaisiinsa ei kuitenkaan näy yhtä suuren osan mielestä käytännössä ja johdon toiminnassa.

**Taulukko 35. Arvion johdosta ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

	Arvio johdosta		
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,123*	,043	269
Palkitseminen	,170**	,006	263
Työolosuhteet	,181**	,003	267

Pankkilaisten arvio johdostaan on yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Aiempien tutkimusten mukaan hyvä henki työpaikalla sekä esimiehen tuki ja palaute lisäävät työtyytyväisyyttä (ks. esim. Kylä-Setälä ym. 2000). Myös pankkilaisten myönteinen käsitys johdosta lisää heidän työtyytyväisyyttään. Tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyys on sitä laaja-alaisempaa, mitä enemmän he luottavat johtoonsa sekä uskovat johdolla ja itsellään olevan yhteiset toiminnan tavoitteet.

Pankkialan epävarmuuden ja alalla tapahtuneiden muutosten takia pankkilaisten ei varmastikaan ole kovin helppo luottaa johtoonsa. Tutkimukseni pankkilaiset luottavat kuitenkin johtoonsa varsin suuressa määrin. Pankkilaisten arviot johdostaan ovat monessa suhteessa muita tutkittavia huomattavasti positiivisempia. Voikin olla niin, että kun pankkilaiset yleensä varsin pitkän työuransa aikana ovat saavuttaneet luottamuksensa johtoon ja yhteisiin toiminnan tavoitteisiin, alalla tapahtuneet myllerryksetkään eivät tätä luottamusta horjuta. Kun johtoon luotetaan ja sen uskotaan tahtovan myös työntekijöiden parasta, on sillä varmasti vaikutuksensa työtyytyväisyyteenkin. Pankkilaisten arvio johdostaan ennustaakin heidän työtyytyväisyyden laaja-alaistumista.

#### **8.4.5 Johdon ja alaisten välinen suhde**

Kyselylomakkeen kysymyksessä 43 vastaajat arvioivat yrityksen tai organisaation johtamiseen liittyviä asioita. Väittämät a, b, d ja f latautuvat faktorianalyysissä samalla faktorille (liite 7), jonka nimesin Johdon ja alaisten välinen suhde – faktoriksi. Väittämät kuvaavat vastaajien käsityksiä organisaationsa johdon ja alaisten välisistä suhteista.

**Taulukko 36. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien käsityksiä johdon ja alaisten välisistä suhteista (täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä vastanneet %)**

	Pankit	Muut	Ero
Yrityksen/organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa (käännetty)	77	72	5
Johdon ja alaisten ei ole hyvä pitää etäisyyttä	79	75	4
Johdon kannatta olla varovainen sen suhteen mitä alaisille tiedottaa (käännetty)	74	66	8
Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa (käännetty)	64	35	29

Suurin osa aineistoni pankkilaisista ja muista tutkittavista kokee johdon ja alaisten väliset suhteet positiiviseksi. Yli 70 prosenttia sekä pankkilaisista että muista tutkittavista kokee yrityksen tai organisaation johdon kannattavan sitoutua vahvasti alaisiinsa sekä johdon ja alaisten läheisten välien olevan tärkeä asia. Pankkilaisista yli ja muista tutkittavista hieman alle 70 prosentin mukaan johdon ei tarvitse olla varovainen sen suhteen, mitä he alaisilleen tiedottavat. Edellä mainittujen tekijöiden kohdalla ei löydy suuriakaan eroja pankkilaisten ja muiden tutkittavien kesken.

Suurin ero pankkilaisten ja muiden tutkittavien välillä on käsityksessä, kuinka suuri osa henkilöstöstä ymmärtää tämän päivän liiketoimintaa. Pankkilaisista 64 prosenttia ja muista tutkittavista 35 prosenttia kokee pääosan henkilöstöstä ymmärtävän tämän päivän liiketoimintaa. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien huomattava ero edellä mainitussa väittämässä voi osittain olla selitettävissä tutkittavien organisaatioiden erilaisuudella.

Pankkiala eroaa huomattavasti esimerkiksi seurakuntayhtymistä ja tehtaista. Liiketoiminta ei ole seurakuntayhtymien ja tehtaisten henkilökunnan kannalta niin oleellinen ja jokapäiväinen asia kuin se on pankkilaisille. Tutkittavien yritysten ja organisaatioiden eroista johtuen on osittain täysin ymmärrettävää, miksi pankkilaisista huomattavasti muita tutkittavia suurempi osuus kokee pääosan henkilöstöstä ymmärtävän tämän päivän liiketoimintaa.

**Taulukko 37. Johdon ja alaisten välisen suhteen ja työtyytyväisyyden lisääntymisen välinen korrelaatio**

Johdon ja alaisten välinen suhde			
	Pearson	Sig.	N
Työn luonne	,088	,152	269
Palkitseminen	,020	,749	263
Työolosuhteet	,069	,262	267

Tutkimukseni pankkilaisten johdon ja alaisten välisen suhteen kokeminen ei ole tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tutkimukseni pankkilaiset kokevat työssään yhtä paljon työtyytyväisyyden lisääntymistä riippumatta heidän käsityksestään johdon ja alaisten välisestä suhteesta. Johdon ja alaisten välisen suhteen kokeminen ei siis ennusta tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaistumista.

#### **8.4.6 Yhteenveto**

Tutkimukseni pankkilaisten organisaatiositoutuminen ennustaa heidän työtyytyväisyyden lisääntymistä. Mitä sitoutuneempia pankkilaiset ovat organisaatioonsa, sitä laaja-alaisempaa on heidän työtyytyväisyytensä. Myös organisaatioilmapiirin kokeminen on yhteydessä tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaisten työtyytyväisyys on sitä laaja-alaisempaa, mitä paremmaksi he kokevat organisaationsa ilmapiirin.

Vastoin aiempien tutkimusten tuloksia pankkilaisten työyksikön ja työpaikan ristiriitojen kokeminen ei ole yhteydessä työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Tämän yhteyden puuttuminen voi johtua siitä, etteivät pankkilaiset juurikaan koe ristiriitoja esiintyvän työyksikössään ja työpaikallaan. Pankkilaisten arvio johdostaan on yhteydessä heidän työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Mitä enemmän tutkimukseni pankkilaiset luottavat johtoonsa sekä uskovat johdolla ja itsellään olevat yhteiset toiminnan tavoitteet, sitä laaja-alaisempaa heidän työtyytyväisyytensä on. Johdon ja alaisten välisen suhteen kokeminen ei ole yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Pankkilaiset kokevat yhtä paljon

työtyytyväisyyden lisääntymistä riippumatta heidän arvioistaan johdon ja alaisten välisestä suhteesta.

### **8.5 Tärkeimmät työtyytyväisyyden ennustajat**

Seuraavaksi tutkin regressioanalyysin (liite 8) avulla, mitkä yksilöllisistä taustatekijöistä, työhön ja työmarkkina-asemaan sekä työorganisaatioon liittyvistä tekijöistä ennustavat parhaiten pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaistumista. Regressioanalyysiin otan mukaan vain ne tekijät, joiden olen tutkimuksessani todennut olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työtyytyväisyyteen. Näitä tekijöitä ovat ammatillinen koulutus, sosioekonominen asema organisaatiossa, työ- tai virkasuhteen tyyppi, vaikutusmahdollisuudet työhön, arviot menneistä ja tulevista muutoksista, organisaatiositoutuminen, työorganisaation ilmapiiri sekä arvio johdosta. Työsuhteen tyyppin jätän regressioanalyysin ulkopuolelle muuttajan dikotomisuuden vuoksi.

Tärkeimpiä työtyytyväisyyden ennustajia tutkiessani tarkastelen työtyytyväisyyttä kokonaisvaltaisena muuttujana aiemman fasetti-näkökulman sijaan. Regressioanalyysiä varten muodostan työtyytyväisyyden kolmesta osa-alueesta, työn luonteesta, palkitsemisesta ja työolosuhteista, yhden kokonaisvaltaisen työtyytyväisyys-muuttujan, joka käsittää näiden kolmen osa-alueen kaikki tekijät.

Regressioanalyysinä käytän stepwise-menetelmää eli menetelmää, joka hyväksyy malliin vain kaikkein selityskykyisimmät muuttujat. Stepwise-menetelmä poistaa mallista ne tekijät, joiden tilastollinen merkitsevyytaso on alle melkein merkitsevä ( $p > .05$ ). Stepwise-menetelmällä tutkimukseni pankkilaisten tärkeimmäksi työtyytyväisyyden ennustajaksi nousi arviot työssä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista. Pankkilaisten arviot viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista ennustaa 5,3 prosenttia (sig. ,000) heidän työtyytyväisyyden lisääntymisestään.

Tutkittaessa, mitkä ovat koko aineiston tärkeimmät työtyytyväisyyden lisääntymisen ennustajat (liite 9), löytyi merkittäviä ennustajia peräti viisi

kappaletta, jotka ovat organisaatiositoutuminen, viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneet muutokset, organisaation ilmapiiri, ammatillinen koulutus ja tulevat muutokset seuraavan kahden vuoden aikana. Näiden tekijöiden selitysprosentiksi tuli 13,6.

Tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyttä ennustavat siis heidän ammatillinen koulutus, sosioekonominen asema organisaatiossa, työ- tai virkasuhteen tyyppi, vaikutusmahdollisuudet työhön, arviot menneistä ja tulevista muutoksista, organisaatiositoutuminen, työorganisaation ilmapiiri sekä arvio johdosta. Tärkein pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaistumisen ennustaja on heidän arviot työssään viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista.

Tietämällä tärkeimmät pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaistumisen ennustajat on esimerkiksi pankkien johdon mahdollista yrittää vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Locken (1976, 1302) mukaan yrityksen edustajat vaikuttavat välineellisesti työtyytyväisyyteen siten, että he voivat joko edistää tai estää työntekijöiden työhön liittyvien arvojen saavuttamista.

Ammatilliseen koulutukseen tai sosioekonomiseen asemaankaan ei johdolla ja työntekijöillä ole välttämättä kovinkaan suuria mahdollisuuksia vaikuttaa, mutta johto ja muutkin pankkilaiset voivat vaikuttaa itsensä ja toisten työhön vaikutusmahdollisuuksien kasvamiseen, työorganisaation ilmapiiriin sekä arvioihin tulevista muutoksista. Johto voi vaikuttaa pankkilaisten työsuhteen tyyppiin vakinaistamalla määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät. Johto voi myös toiminnallaan vaikuttaa alaistensa arvioon johdostaan sekä heidän organisaatiositoutumiseensa.

Työtyytyväisyys on tärkeä asia sekä työntekijän että työorganisaation hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Tämän takia siihen tulisi panostaa. Tuntemalla työtyytyväisyyden aiheuttajat ja tärkeimmät ennustajat voidaan näiden tekijöiden kautta yrittää vaikuttaa työtyytyväisyyden laaja-alaistumiseen. Pankkilaisten tärkein työtyytyväisyyden ennustaja on arviot viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista. Mennyttä ei kuitenkaan voida muuttaa, mutta panostamalla työntekijöiden työhön ja työolosuhteisiin on mahdollista vaikuttaa

heidän nykyisiin ja tuleviin käsityksiinsä työstä ja työorganisaatiosta sekä tätä kautta heidän työtyytyväisyyteensä.



## 9. Johtopäätökset

### 9.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia pankkilaisten työtyytyväisyyttä. Valitsin pankit tutkimukseni organisaatioiksi, sillä pankit ja pankeissa työskentelevät kokivat Suomessa 1990-luvun alun pankkikriisin ja muiden alalla tapahtuneiden rakennemuutosten seurauksena suuria muutoksia esimerkiksi rahamarkkinoiden vapautumisen, pankkien kaatumisen ja fuusioiden sekä henkilöstön vähentämisen kautta. Näillä 1990-luvulla tapahtuneilla muutoksilla on varmastikin ollut vaikutuksensa pankkilaisiin ja esimerkiksi heidän työtyytyväisyyteensä, joten sen tutkiminen tuntui erittäin mielenkiintoiselta. Halusin selvittää, miten sellaisella työpaikalla voidaan, jossa on koettu erittäin suuria ja merkittäviä muutoksia.

Työtyytyväisyyden tutkiminen tuntui ajankohtaiselta aiheelta myös työelämää koskevien keskustelujen kautta. Työelämän ilmiöistä keskustelua on viime vuosina herättänyt monet aiheet kuten stressi, burn out, työssä jaksaminen, työttömyys sekä töiden ja työtaakan epätasainen jakautuminen. Näiden keskustelua herättäneiden, ajankohtaisten aiheiden kautta työtyytyväisyyden tutkiminen tuntui ajankohtaiselta ja mielenkiintoiselta. Kiinnostustani pankkialaa ja pankkilaisten työtyytyväisyyttä kohtaan lisäsi myös työskentelyni pankkialalla.

Tutkimuksessa selvitetään, mitkä työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät lisäävät tai heikentävät pankkilaisten sekä aineistoni muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden jakaminen yllä mainittuihin kolmeen osa-alueeseen perustuu Locken (1976) työtyytyväisyysteoriaan. Tutkimuksessani vertaan pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymistä ja heikentymistä aineiston muihin tutkittaviin. Aineistoni muut tutkittavat koostuvat 10 organisaation ja 9 Suomen Yrittäjiin kuuluvasta pk-yrityksen työntekijöistä.

Työtyytyväisyyttä lisäävien ja heikentävien tekijöiden lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitkä yksilölliset tekijät, työhön ja työmarkkina-asemaan sekä työorganisaatioon liittyvät tekijät ovat yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen. Nämä työtyytyväisyyteen mahdollisesti yhteydessä olevat tekijät on valittu aikaisempien tutkimusten ja tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksessa

selvitetään myös tärkeimmät yksilöön, työhön, työmarkkina-asemaan ja työorganisaatioon liittyvät tekijät, jotka ovat yhteydessä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

Varsinaisten tutkimusongelmieni lisäksi työni tavoitteena on selvittää pankkilaisten demografisia ja työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä sekä heidän käsityksiään työstä ja työorganisaatiosta verrattuna aineiston muihin tutkittaviin. Pankkilaisten työtyytyväisyyden lisäksi tutkimukseni tavoitteena on antaa monipuolinen kuva pankkilaisten käsityksistä ja arvioinnista työstä ja työorganisaatiosta 1990-luvun alun pankkikriisin ja alalla tapahtuneiden rakennemuutosten jälkeen.

## **9.2 Työtyytyväisyyden lisääntyminen ja heikentyminen**

Työn luonteeseen, palkitsemiseen ja työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä eniten pankkilaisten työtyytyväisyyttä lisäävät työn mielenkiintoisuus, työn vaihtelevuus, uusien asioiden oppiminen, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne sekä asiakkaat. Aineiston muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä lisäävät eniten työn mielenkiintoisuus, työn itsenäisyys sekä aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne. Työn luonteen kokonaisuudessaan voidaan sanoa olevan pankkilaisten ja muiden tutkittavien merkittävin työtyytyväisyyden lisääjä.

Tutkimukseni pankkilaisten työtyytyväisyyttä heikentävät eniten työn pakkotahtisuus, jatkuva uuden omaksumisen tarve, epävarmuus työn jatkumisesta sekä kiire ja kireät aikataulut. Muiden kyselyyn vastanneiden työtyytyväisyyttä heikentävät kaikkein eniten arvostuksen puute, palkka, kiire ja kireät aikataulut sekä työjärjestelyt ja johtaminen. Työtyytyväisyyden heikentäjistä ei löytynyt työtyytyväisyyden lisääjien tavoin selkeää kokonaistekijää, joka heikentäisi eniten tutkittavien työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksessani jaan työtyytyväisyyden kolmeen osa-alueeseen Locken (1976) teorian mukaisesti. Nämä osa-alueet ovat työn luonne, palkitseminen ja työolosuhteet. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys työn luonteeseen kuvaa tutkittavien tyytyväisyyden astetta työn sisäisiin tekijöihin, kun taas tyytyväisyys tai

tyytymättömyys palkitsemiseen kuvaa tyytyväisyyden astetta työn ulkoisiin tekijöihin. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys työolosuhteisiin kuvaa tutkittavien tyytyväisyyden astetta olosuhteisiin työssä ja työpaikalla.

Tutkimukseni kyselylomakkeen työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden kysymykset perustuvat Herzbergin ym. (1959) jaotteluun, jonka mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys ovat erillisiä ulottuvuuksia ja riippuvat eri tekijöistä. Herzbergin ym. (1959) teorian mukaisesti tutkimukseni työn luonteen voidaan sanoa olevan työn sisäinen tekijä ja palkitseminen sekä työolosuhteet työn ulkoisia tekijöitä. Herzbergin ym. mukaan työn sisäiset tekijät aiheuttavat lähinnä työtyytyväisyyttä ja työn ulkoiset tekijät työtyytymättömyyttä.

Tämä jaottelu tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttajiin ei kuitenkaan näytä täysin pitävän paikkaansa tutkimukseni pankkilaisten kohdalla, sillä esimerkiksi uusien asioiden oppiminen on merkittävä sekä työtyytyväisyyden että -tyytymättömyyden aiheuttaja. Pankkilaisten työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden ei näin ollen voida Herzbergin teorian ja tutkimustulosten tavoin sanoa olevan toisistaan täysin erillisiä ulottuvuuksia, vaan samat tekijät voivat aiheuttaa sekä työtyytyväisyyttä että työtyytymättömyyttä (ks. esim. Ilmonen ym. 2000, 62-63).

Herzbergin ym. (1959) kaksifaktoriteorian voidaan kuitenkin tietyiltä osin sanoa pitävän paikkaansa myös tutkimukseni pankkilaisten keskuudessa. Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959, 113) mukaan työtyytyväisyys liittyy yleensä tehtäviin ja tapahtumiin työssä, joissa on mahdollista onnistua ja kasvaa ammatillisesti, kun taas työtyytymättömyys liittyy yleensä työn ulkoisiin olosuhteisiin eikä työn luonteeseen.

Työn luonne on sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien merkittävin työtyytyväisyyden lisääjä. Herzbergin ym. (1959) teorian mukaisesti pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä lisäävät ennen kaikkea työn luonteeseen liittyvät eli työn sisäiset tekijät kuten työn mielenkiintoisuus sekä mahdollisuudet kasvuun ja kehitykseen. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä heikentävät ennen kaikkea työn ulkoiset olosuhteet Herzbergin teorian tavoin

kuten palkka, kiire, epävarmuus työn jatkumisesta sekä työjärjestelyt ja johtaminen.

Tutkimukseni kyselylomakkeessa työtyytyväisyyttä ja –tyytymättömyyttä kartoitetaan niin kutsutulla fasettinäkökulmalla, mikä tarkoittaa huomion kiinnittämistä työn eri aspekteihin. Fasettinäkökulman tarkoituksena on tuoda esiin ne piirteet, jotka lisäävät tai heikentävät työssä viihtymistä sekä kertoa, miten laajaa työtyytyväisyyden tai –tyytymättömyyden kokeminen on. (Jokivuori 2002; Spector 1997.)

Edellä mainitaan ne tekijät, jotka lisäävät ja heikentävät pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä. Yhteistä pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyydelle on, että Herzbergin ym. (1959) jaottelun tavoin tutkittavien työtyytyväisyyttä aiheuttavat lähinnä työn sisäiset tekijät ja tyytymättömyyttä lähinnä työn ulkoiset tekijät. Pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä lisäävät ja heikentävät suunnilleen samat tekijät. Tämän yhtäläisyyden lisäksi pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyydestä on löydettävissä myös merkittävä ero, joka liittyy työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen.

Pankkilaisten työtyytyväisyys eroaa muiden tutkittavien työtyytyväisyydestä merkittävästi työtyytyväisyyden laaja-alaisuuden suhteen. Fasettinäkökulma mahdollistaa tutkittavien työtyytyväisyyden tarkastelun akselilla suppea-laaja tai akselilla heikko-vahva. Verrattaessa pankkilaisten ja muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä toisiinsa pankkilaisten työtyytyväisyyden voidaan sanoa olevan laaja-alaisempaa kuin muiden tutkittavien, koska pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työn luonteen, palkitsemisen ja työolosuhteiden lisäävän työtyytyväisyyttä ja koska pankkilaisista muita tutkittavia pienempi osuus kokee näiden tekijöiden heikentävän työtyytyväisyyttä. Tarkasteltaessa pankkilaisia yhtenä ryhmänä voidaan pankkilaisten työtyytyväisyyden sanoa olevan muita tutkittavia laaja-alaisempaa.

Pankkilaisten työtyytyväisyyden voidaan sanoa olevan muiden tutkittavien työtyytyväisyyttä laaja-alaisempaa myös, koska heidän työtyytyväisyyttä lisäävät useammat eri tekijät. Pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työtyytyväisyystekijöiden lisäävän työtyytyväisyyttä. Näin ollen yksittäisen

pankkilaisen työtyytyväisyys koostuu useammista eri tekijöistä kuin muiden tutkittavien. Pankkilaisten työtyytyväisyyden kokeminen on laaja-alaisempaa kuin muiden tutkittavien, koska työtyytyväisyyttä aiheuttavat useammat eri tekijät. Tarkasteltaessa pankkilaisia ryhmätason lisäksi myös yksilötasolla voidaan yksittäisen pankkilaisen työtyytyväisyyden sanoa olevan muita tutkittavia suurempaa. Näin ollen sekä yksittäisen pankkilaisen että pankkilaisista koostuvan ryhmän työtyytyväisyys on muita yksittäisiä tutkittavia ja tutkittavista koostuvia ryhmiä laaja-alaisempaa.

### 9.3 Työtyytyväisyyden ennustajat

Yksilöön, työhön, työmarkkina-asemaan ja työorganisaatioon liittyvistä tekijöistä pankkilaisten työtyytyväisyyden lisääntymiseen ovat tilastollisesti merkittävästi yhteydessä ammatillinen koulutus, sosioekonominen asema organisaatiossa, työtai virkasuhteen tyyppi, vaikutusmahdollisuudet työhön, arviot menneistä ja tulevista muutoksista, organisaatiositoutuminen, työorganisaation ilmapiiri sekä arvio johdosta.

Regressioanalyysin perusteella pankkilaisten tärkeimmäksi työtyytyväisyyden laaja-alaisuuden ennustajaksi nousi heidän arviot työssä viimeisen kolmen vuoden aikana tapahtuneista muutoksista. Tuntemalla pankkilaisten työtyytyväisyyden ennustajat johdon ja työntekijöiden on mahdollista vaikuttaa itsensä ja muiden työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen.

Ammatilliseen koulutukseen tai sosioekonomiseen asemaan ei välttämättä voida vaikuttaa, mutta työhön vaikutusmahdollisuuksiin, työorganisaation ilmapiiriin sekä arvioihin tulevista muutoksista voivat sekä johto että muut työntekijät vaikuttaa toimintansa kautta. Johto voi näiden lisäksi vaikuttaa työntekijöiden työsuhteen tyyppiin vakinaistamalla määräaikaissa työsuhteessa työskentelevät. Pankkien johto voi toiminnallaan ja käytöksellään vaikuttaa myös alaistensa arvioon johdosta ja heidän organisaatiositoutumiseensa. Tuntemalla työtyytyväisyyden ennustajat on mahdollista vaikuttaa näihin tekijöihin ja sitä kautta yksilöiden työtyytyväisyyden laaja-alaisuuteen.

## 9.4 Jälkisanat

Tutkimukseni päätuloksen voidaan sanoa olevan pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaisuus verrattuna muihin tutkittaviin. Pankkilaisten työtyytyväisyys on muita tutkittavia laaja-alaisempaa sekä ryhmä- että yksilötasolla. Pankkilaisten työtyytyväisyys on muita tutkittavia laaja-alaisempaa, koska pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työtyytyväisyyden lisääntymistä ja muita tutkittavia pienempi osuus kokee työtyytyväisyyden heikentymistä. Koska pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työtyytyväisyyden lisääntymistä, voidaan yksittäisen pankkilaisen työtyytyväisyyden sanoa koostuvan muita tutkittavia useammista tekijöistä. Näin ollen pankkilaisten työtyytyväisyys on muita tutkittavia laaja-alaisempaa myös, koska heidän työtyytyväisyytensä koostuu useammista eri tekijöistä.

Onkin aiheellista pohtia, miksi pankkilaisten työtyytyväisyys on aineiston muita tutkittavia laaja-alaisempaa. Tämä voi mielestäni johtua 1990-luvun alun pankkikriisistä ja sen jälkeen alalla tapahtuneista rakennemuutoksista. On hyvin todennäköistä, että pankkikriisi ja alalla tapahtuneet rakennemuutokset ovat madaltaneet tai jopa romahduttaneet pankkilaisten työhön kohdistamat odotukset.

Locken (1976) mukaan työtyytyväisyys on tulosta siitä, missä määrin yksilö on kyennyt saavuttamaan työhön liittyviä arvojaan eli työhönsä kohdistamia odotuksiaan. Pankkikriisin ja rakennemuutosten myötä pankkilaisten työhön kohdistamat odotukset ovat todennäköisesti madaltuneet, jolloin he kokevat muita tutkittavia helpommin saavuttavansa nämä odotukset. Kun pankkilaiset saavuttavat muita tutkittavia helpommin työhönsä kohdistamansa odotukset, heidän työtyytyväisyytensä on myös muita tutkittavia laaja-alaisempaa.

Jatkotutkimusten kannalta olisikin mielenkiintoista tutkia, eroavatko pankkilaisten työhön kohdistamat odotukset muilla toimialoilla työskentelevien odotuksista. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mistä johtuu, että pankkilaisten työtyytyväisyys on muita laaja-alaisempaa. Olisikin mielenkiintoista tutkia, johtuuko tämä ero työhön kohdistettujen odotusten erilaisuudesta vai jostakin aivan muusta tekijästä.

Päätuloksen lisäksi tutkimukseni toi esille muutamia yksittäisiä, mutta erittäin mielenkiintoisia ja jopa yllättäviä tuloksia. Yksi tällainen tulos on pankkilaisten työn arvostuksen ja arvostuksen puutteen vaikutus työtyytyväisyyteen. Pankkilaisista 67 prosenttia kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä, kun vastaava osuus muiden tutkittavien keskuudessa on 57 prosenttia. Vastaavasti tutkimukseni pankkilaisista 36 prosenttia kokee työn arvostuksen puutteen heikentävän työtyytyväisyyttä, kun muista tutkittavista lähes puolet kokee työn arvostuksen puutteen heikentävän työtyytyväisyyttä.

Pankkikriisin ja alalla tapahtuneiden rakennemuutosten voisi luulla heikentäneen pankkilaisten työn arvostusta. Tutkimustulosteni valossa pankkilaisten työn arvostuksen ei voida sanoa olevan kovin vähäistä, sillä pankkilaisista muita tutkittavia suurempi osuus kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä ja muita tutkittavia pienempi osuus kokee työn arvostuksen puutteen heikentävän työtyytyväisyyttä. Ehkä onkin niin, että arvostuksen heikentymisen sijaan pankkikriisi ja muut alalla tapahtuneet rakennemuutokset ovat lisänneet tai pitäneet ennallaan pankkilaisten työn arvostuksen. Voihan asia olla jopa niin, että pankkikriisistä ja rakennemuutoksista selviäminen ovat lisänneet pankkilaisten työn arvostamista, mikä näkyy myös työn arvostuksen aiheuttamana työtyytyväisyyden lisääntymisenä.

Locken (1976, 1300, 1342) teorian pohjalta yllä mainittu tulos voidaan selittää työhön kohdistettujen odotusten saavuttamisella. Pankkilaisten voidaan sanoa kohtaavan työssään muita tutkittavia paremmin työnsä arvostukselle asettamansa odotukset. Arvostukseen kohdistettujen odotusten saavuttaminen aiheuttaa työtyytyväisyyttä ja näiden odotusten saavuttamattomuus heikentää työtyytyväisyyttä. Pankkilaiset kohtaavat muita tutkittavia paremmin työnsä arvostukselle asettamansa odotukset, sillä pankkilaisista 10 prosenttiyksikköä muita tutkittavia suurempi osuus kokee työn arvostuksen lisäävän työtyytyväisyyttä.

Mielenkiintoinen tulos on myös uusien asioiden oppimisen yhteys työtyytyväisyyteen. Pankkilaisista peräti 83 prosenttia ja muista tutkittavista 79 prosenttia kokee uusien asioiden oppimisen lisäävän työtyytyväisyyttä. Uusien asioiden oppiminen on siis merkittävä sekä pankkilaisten että muiden tutkittavien

työtyytyväisyyden lisääjä. Pankkilaisista kuitenkin peräti 46 prosenttia ja muista tutkittavista vain 15 prosenttia kokee jatkuvan uuden omaksumisen tarpeen heikentävän työtyytyväisyyttä.

Tutkimukseni pankeissa uusien asioiden oppimisen tarve koetaan negatiiviseksi asiaksi. Tämä johtuu varmastikin suurelta osin pankkilaisten ikärakenteesta. Tutkimukseni pankkilaisista lähes puolet on 50-vuotiaita tai yli, mikä kuvastaa hyvin pankkialalla vallitsevaa ikärakennetta. Pankkialalla hankkimani työkokemuksen mukaan moni vanhempi työntekijä kokee uusien asioiden oppimisen työntekoa hidastavaksi ja haittaavaksi tekijäksi. Pankkilaiset eivät siis välttämättä koe uusien asioiden oppimista työtä rikastavaksi ja monipuolistavaksi tekijäksi, vaan rasitteeksi ja työntekoa hidastavaksi tekijäksi.

Uusien asioiden oppimisen korostuneisuus pankkilaisten työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä verrattuna muihin tutkittaviin johtuu suurelta osin pankkilaisten korkeasta keski-ikästä. Uusien asioiden oppiminen on kuitenkin pankkialallakin tärkeä asia, sillä jatkuvasti kehitetään uusia tuotteita ja palveluja, jotka vaativat myös muuttuneita toimintatapoja. Pankkeihin ei ole juurikaan palkattu uusia työntekijöitä viime vuosina. Uusien työntekijöiden palkkaaminen varmastikin osaltaan poistaisi uusien asioiden oppimisen tarpeen negatiivisuuden korostuneisuutta pankeissa.

Tutkimuksessani tarkastelin työtyytyväisyyden ohella myös pankkilaisten ja muiden tutkittavien yhtäläisyyksiä ja eroja väitteisiin, jotka koskivat työtyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä. Tämän tarkastelun mielenkiintoisimmaksi tulokseksi saatiin, että organisaatiokokeminen on pankeissa muita organisaatioita ja yrityksiä suurempaa.

Pankkilaisten muita tutkittavia suurempi organisaatiokokeminen on yllättävä tulos ottaen huomioon pankkikriisin ja alalla tapahtuneet rakennemuutokset. Pankkikriisin ja rakennemuutosten luulisi heikentäneen organisaatiokokemista, jolloin pankkilaisten organisaatiokokeminen tulisi olla muita tutkittavia pienempää. Tutkimukseni pankkilaisten organisaatiositoutuminen, ilmapiirin ja ristiriitojen kokeminen, arvio johdosta sekä johdon ja alaisten välisen suhteen kokeminen on muita tutkittavia merkittävästi positiivisempaa tai suurempaa.



Organisaatiotekijöistä pankkilaiset eroavat muista tutkittavista merkittävimmin johtoa koskevien arviointien mukaan. Pankkilaisten arviot johdostaan ovat huomattavasti myönteisempiä kuin muiden tutkittavien. Tämä on erittäin mielenkiintoinen tulos, sillä 1990-luvun rakennemuutosten luulisi heikentäneen pankkilaisten luottamusta johtoonsa. Rakennemuutosten luulisi heikentäneen pankkilaisten arvioita johdostaan, sillä vaikka pankkien johtoa ei rakennemuutoksista voida syyttääkään, johto toimi näiden rakennemuutosten eteenpäin viejinä ja tiedotti niistä alaisilleen.

Pankkilaiset kuitenkin edelleenkin luottavat johtoonsa, pitävät esimies-alaisuhteita toimivina ja kokevat toimintansa tavoitteet yhteisiksi johdon kanssa. Pankkilaisten muita tutkittavia positiivisemmat arviot johdostaan voivat kertoa siitä, että pankkien johto hoiti pankkikriisistä ja muista rakennemuutoksista johtuvat muutokset hyvin. Johto toimi pakon edessä, mutta ehkä he toimivat tilanteen sallimalla parhaalla mahdollisella tavalla, mikä kohotti pankkilaisten käsityksiä johdostaan.

Pankkilaisten muita tutkittavia suurempi organisaatiokokeminen kertoo, että alalla 1990-luvulla tapahtuneet rakennemuutokset on hoidettu hyvin. Organisaatiokokeminen ei olisi suurta eikä ainakaan muita tutkittavia suurempaa, jos rakennemuutokset olisi hoidettu huonosti. Rakennemuutosten hoitaminen hyvin tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saneeraukset on tehty hyvin, vaikkakin ne on tehty pakon edessä. Tämä mahdollistaa sen, että kaikista alalla tapahtuneista myllerryksistä huolimatta pankkilaisten organisaatiokokeminen on suurta.

Tutkimukseni toi esille monia varsin yllättäviäkin tuloksia. Tutkimukseni selkein päätulos on pankkilaisten työtyytyväisyyden laaja-alaisuus verrattuna muihin tutkittaviin. Työni tavoitteena ei kuitenkaan ollut vain pankkilaisten työtyytyväisyyden kuvaaminen ja tutkiminen, vaan myös selvittää pankkilaisten demografisia ja työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä sekä heidän käsityksiään ja arviointejaan työhön ja työorganisaatioon liittyvistä asioista verrattuna aineiston muihin tutkittaviin. Pankkilaisten työtyytyväisyyden ohella tutkimukseni tulokset antavat monipuolisen kuvan pankkilaisten käsityksistä työstä ja työorganisaatiosta

1990-luvun alun pankkikriisin ja muiden alalla tapahtuneiden rakennemuutosten jälkeen.

**Lähteet:**

**Ahonen, Sari. 1990.** Työtyytyväisyys päihdehuollon organisaatiossa. Tutkimus A-klinikkasäätiön henkilökunnasta. A-klinikkasäätiön raporttisarja nro 3.

**Alkula, Tapani. 1982.** Suomalaiset ja työ. Teoksessa Allardt, Erik (toim.) Yhteiskunnan kehitys, rakenne ja kulttuuri. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen monisteita no. 36.

**Aps, Erkki & Peltonen, Matti. 1980.** Työnsosiologia. Keuruu: Otava.

**Bedeian, Arthur G., Ferris, Gerald R. & Kacmar, K. Michele. 1992.** Age, Tenure, and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.

**Brush, Donald H., Moch, Michael K. & Pooyan, Abdullah. 1987.** Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 139-156.

**Eriksson, Birgitta. 1998.** Arbetet I människors liv. Monograph from the Department of Sociology No 66. Göteborg university.

**Heaney, Catherine A., Israel, Barbara A. & House, James S. 1994.** Chronic Job Insecurity among Automobile Workers: Effects on Job Satisfaction and Health. *Social Science and Medicine*. 38, 1431-1437.

**Heikkilä, Titi. 1998.** Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report no 7. Espoo: Hakapaino Oy.

**Herzberg, Frederick. 1971.** Work and the Nature of man. New York: World Publishing.

**Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. 1959.** The Motivation to Work. New York: John Wiley.

**Ilmonen, Kaj, Jokivuori, Pertti, Kevätsalo, Kimmo & Juuti, Pauli. 2000.** Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66.

**Jokivuori, Pertti. 2002.** Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Täydentäviä vai kilpailevia? (Väitöskirjan käsikirjoitus)

**Juuti, Pauli. 1988.** Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia Sarja 2. Kokemäki.

**Juuti, Pauli. 1989.** Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

**Kauppinen-Toropainen, Kaisa. 1987.** Ainokaiset työyhteisössä: Haastattelututkimus työn sukupuolenmukaisen eriytymisen vaikutuksista työtyytyväisyyteen, psyykkiseen uupumukseen ja stressiin. Työ ja ihminen, lisänumero 1/87. Helsinki: Työterveyslaitos.

**Kortteinen, Matti. 1992.** Kunnian kenttä. Hämeenlinna: Hanki ja Jää.

**Kylä-Setälä, Eeva, Lindström, Kari, Kandolin, Irja & Ketola, Ritva. 2000.** Työ ja terveys kaupan alalla - tutkimus hyvinvoinnin kehittymisestä. Helsinki: Hakapaino Oy.

**Laine, Leif. 1998.** Vähittäispankkitoiminta. Teoksessa Pankkitoiminta Suomessa. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.

**Lawler, Edward E. 1973.** Motivation in Work Organizations. California: Brooks/Cole.

**Lehtomäki, Eila & Lensu, Hannele. 1988.** Luokanopettajan työtyytyväisyys ja sen yhteys opintomenestykseen ja -tyytyväisyyteen: Kolmivuotisen ja kandidaattitutkintoon päättyvän luokanopettajankoulutuksen suorittaneiden vertailua. Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitoksen tutkimuksia 37.

**Leskinen, Martti, Punamäki, Raija-Leena & Koskela, Aarni. 1982.** Työviihtyvyys ja stressi myymälätyössä: Jatkoraportti myymälähenkilöstön työ- ja terveysoloista. Työterveyslaitoksen tutkimuksia n:o 185.

**Lilja, Reija. 1999.** Pankissa töissä. Tutkimus naisten ja miesten ura- ja palkkakehityksestä pankkialalla ajanjaksolla 1990-97. Helsinki: Taloustieto Oy.

**Lim, Vivien K. G. 1996.** Job Insecurity and its Outcomes: Moderating Effects on Work-based and Nonwork-Based Social Support. *Human Relations* 49, 171-194.

**Locke, Edwin A. 1974.** Sources of Satisfaction and dissatisfaction among Solid Waste Management Employees. *Journal of Applied Psychology* 59, 145-156.

**Locke, Edwin A. 1976.** Nature and Causes of Job Satisfaction. Teoksessa Dunnette, Marvin D. (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

**Mauno, Saija & Virolainen, Maarit. 1996.** Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita no. 95.

**Maslow, Abraham H. 1970.** (3<sup>rd</sup> ed.). *Motivation and Personality*. New York: HarperCollins.

**Nätti, Jouko, Happonen, Mika, Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla. 1997.** Työn epävarmuuden ja hyvinvoinnin muutos - vuoden seuranta. *Sosiologia*, 34, 295-308.

**Spector, Paul E. 1985.** Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

**Spector, Paul E. 1997.** *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: SAGE Publications.

**Suni, Marianne. 1996.** Markkinoiden murtuessa. Teoksessa Tainio, Risto ja Valpola, Anneli (toim.) Johtajana muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Juva: WSOY.

**Suominen, Matti & Tarkka, Juha. 1991.** Rahoituspalvelujen markkinat ja tuotanto Suomessa. Helsinki: Suomen Pankki.

**White, Thomas A. & Spector, Paul E. 1987.** An Investigation of Age-Related Factors in the Age-Job-Satisfaction Relationship. *Psychology and Aging*, 2, 261-265.

**Witt, L. A. & Nye, L. G. 1992.** Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.

**Zeitz, Gerald. 1990.** Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective. *Human Relations*, 43, 419-438.

## Liite 1. Kyselylomake

### K Y S E L Y L O M A K E

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Olkaa hyvä ja vastatkaa rengastamalla sopivan vastausvaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varatulle paikalle.

### VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Millä yrityksen/organisaation osastolla työskentelet?

Osaston/toimipisteen nimi \_\_\_\_\_

2. Sukupuolesi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. nainen
2. mies

3. Syntymävuotesi? (täydennä vuosiluku) 19\_\_\_\_

4. Siviilisäätysi (rengasta oikea vaihtoehto)

1. avioliitossa
2. avoliitossa
3. naimaton
4. asumuserossa tai eronnut
5. leski

5. Minkä peruskoulutustason olet suorittanut? (rengasta oikea vaihtoehto)

1. en mitään
2. kansakoulu, kansalaiskoulu
3. keskikoulu tai peruskoulu
4. ylioppilastutkinto

6. Mikä on ammattikoulutuksesi? (rengasta vain suorittamasi ylin taso)

1. ei ammatillista koulutusta
2. ammattikurssi (väh. 4 viikkoa)
3. ammattikoulu
4. opistotason tutkinto (esim. tekn. opisto, kauppaopisto, sairaanhoito-opisto)
5. yliopisto- tai korkeakoulututkinto
6. muu, mikä \_\_\_\_\_

## TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖORGANISAATIO

7. Rengasta se vaihtoehto, johon katsot kuuluvasi seuraavista henkilöstöryhmistä?

1. esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö
2. asiantuntijatehtävissä oleva ylempi toimihenkilö
3. muu ylempi toimihenkilö
4. esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
5. muu alempi toimihenkilö
6. työntekijä/viranhaltija

8. Missä tehtävissä katsot **pääasiassa** työskenteleväsi?

1. johtaja-/päällikkötehtävät
2. suunnittelutehtävät
3. markkinointi- tai vientitehtävät
4. hallinnolliset tehtävät
5. työnohjohtehtävät
6. asiakas-/potilaspalvelutehtävät, opetustehtävät
7. huolto- ja korjaustehtävät
8. asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät
9. tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät
10. tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät
11. henkilökunnan edustaja (esim. pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu)
12. muu tehtävä,  
mikä \_\_\_\_\_

9. Onko nykyinen työ- tai virkasuhteesi?

1. toistaiseksi voimassa oleva/vakituinen
2. määräaikainen/sijainen

10. Kuinka monta tuntia on säännöllinen (normaali) työaikasi ilman ylitöitä?

viikossa \_\_\_\_\_ tuntia      tai      periodissa/ \_\_\_\_\_ tuntia  
jaksotyössä

11. Millainen työaikamuoto Sinulla on?

1. säännöllinen päivätyö
2. kaksivuorotyö
3. keskeytyvä tai keskeytymätön kolmiivuorotyö
4. periodityö/jaksotyö
5. muu työaikamuoto, mikä? \_\_\_\_\_



12. Mikä seuraavista vaihtoehdoista on palkkausmuotosi?

1. kiinteä kuukausipalkka
2. kiinteä tunti- tai viikkopalkka
3. kiinteä peruspalkka ja vuorolisät
4. kiinteä peruspalkka ja vuorolisät sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
5. kiinteä peruspalkka sekä provisio-, bonus- tai tuottavuuslisä
6. kiinteä peruspalkka sekä urakkalisä
7. muu palkkaustapa, mikä? \_\_\_\_\_

13. Jos saat provisio-, bonus- tai tuottavuuslisää, onko se (rengasta poikkeuksellisesti kaikki sopivat vaihtoehdot)

1. henkilökohtainen
2. ryhmäkohtainen
3. toimipaikkakohtainen

14. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

\_\_\_\_\_ vuotta

15. Minkä suuntaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut **viimeisen kolmen vuoden aikana**? (Rengasta se vaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi)

	P a r a n t u n u t		Ennal-	H e i k e n t y n y t	
	sel- västi	jonkin verran	laan	jonkin verran	sel- västi
a) Palkkatasosi	1	2	3	4	5
b) Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
c) Työsi varmuus	1	2	3	4	5
d) Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
e) Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
f) Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
g) Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
h) Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

16. Entä kuinka todennäköisenä pidät sitä, että seuraavat asiat voisivat tapahtua nykyisessä työssäsi **seuraavan kahden vuoden kuluessa**?

	Erittäin todennäköistä	Melko todennäköistä	Melko epätodennäköistä	Erittäin epätodennäköistä
a) Sinut siirretään muuhun työhön	1	2	3	4
b) Sinut irtisanotaan	1	2	3	4
c) Sinut lomautetaan	1	2	3	4
d) Sinulle tarjotaan eläkeratkaisua	1	2	3	4
e) Työaikaasi lyhennetään	1	2	3	4
f) Työaikasi muuttuu epämukavaksi	1	2	3	4
g) Palkkaasi alennetaan	1	2	3	4

h) Lomarahat poistetaan tai supistetaan	1	2	3	4
i) Joudut työkyvyttömäksi	1	2	3	4

17. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä alla olevien väittämien kanssa? (Rengasta kunkin väitteen vastaus vaihtoehtoista se, joka parhaiten kuvaa käsitystäsi)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

a) Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin.....	1	2	3	4	5	9
b) Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset.....	1	2	3	4	5	9
c) Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista.....	1	2	3	4	5	9
d) Ajatus siitä, että minut irtisanotaan, huolestuttaa minua todella.....	1	2	3	4	5	9
e) En ole huolissani työni tulevaisuudesta.....	1	2	3	4	5	9

18. Seuraavaksi esitetään joitakin omaa työpaikkaasi koskevia väittämiä.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

A. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja.....	1	2	3	4	5	9
B. Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.....	1	2	3	4	5	9
C. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa.....	1	2	3	4	5	9
D. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa.....	1	2	3	4	5	9
E. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki.....	1	2	3	4	5	9
F. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava.....	1	2	3	4	5	9
G. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta.....	1	2	3	4	5	9
H. Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti.....	1	2	3	4	5	9
I. Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa.....	1	2	3	4	5	9

19. Minkä suuntaisia muutoksia oletat, että työssäsi tapahtuu seuraavan kahden vuoden kuluessa?

	P a r a n e e		Ennal- laan	H e i k k e n e e	
	sel- västi	jonkin verran		jonkin verran	sel- västi
A. Palkkatasosi	1	2	3	4	5
B. Etenemismahdollisuutesi	1	2	3	4	5
C. Työsi varmuus	1	2	3	4	5
D. Työsi mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
E. Työsi itsenäisyys	1	2	3	4	5
F. Työsi vastuullisuus	1	2	3	4	5
G. Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
H. Vaikutusmahdollisuutesi työssä	1	2	3	4	5

20. Miten kiinnostunut olet yksikkösi (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) talouden kehityksestä? (esim. tuottavuudesta, kannattavuudesta, tilinpäätöksistä, suunnitelmista)

1. erittäin kiinnostunut
2. melko kiinnostunut
3. jonkin verran kiinnostunut
4. en lainkaan kiinnostunut
5. en osaa sanoa

21. Tiedotetaanko työtäsi koskevista muutoksista yleensä

1. hyvissä ajoin etukäteen
2. vain hieman ennen muutosta
3. vasta muutoksen tapahtuessa

22. Kun haluat luotettavaa tietoa yksikkösi tilanteesta, niin keneltä tai mistä hankit tietoa? Laita numerojärjestykseen **kaksi tärkeintä lähdettä** (tärkein = 1 ja toiseksi tärkein=2)

- \_\_\_ yrityksen/organisaation johto
- \_\_\_ yksikön/osaston johto
- \_\_\_ henkilöstölehti tai vastaava
- \_\_\_ ilmoitustaulu
- \_\_\_ oma esimies
- \_\_\_ luottamusmies
- \_\_\_ ammattiosaston/ammattiliiton jäsenlehti tai kirje
- \_\_\_ työtoverit
- \_\_\_ joukkotiedotusvälineet (lehdistö, radio, tv)
- \_\_\_ ystävät, tuttavat
- \_\_\_ muu, mikä? \_\_\_\_\_

23. Mitkä alla mainituista tekijöistä mielestäsi heikentävät nykyisessä työssä viihtymistä?

	Kyllä	Ei	EOS
1. Työn yksitoikkoisuus	1	2	3
2. Arvostuksen puute	1	2	3
3. Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1	2	3
4. Työajat	1	2	3
5. Työn pakkotahtisuus	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Epävarmuus työn jatkumisesta	1	2	3
8. Suhteet esimiehiin	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Yksinäisyys	1	2	3
11. Kiire tai kireät aikataulut	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Työjärjestelyt, johtaminen	1	2	3
15. Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
16. Etenemismahdollisuuksien puute	1	2	3
17. Kehittymismahdollisuuksien puute	1	2	3
18. Jatkuva uuden omaksumisen vaatimus	1	2	3

24. Entä mitkä alla luetelluista tekijöistä mielestäsi lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä?

	Kyllä	Ei	EOS
1. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3
2. Työn kiireettömyys	1	2	3
3. Työn itsenäisyys	1	2	3
4. Työn arvostus	1	2	3
5. Työajat	1	2	3
6. Työmatkat	1	2	3
7. Suhteet esimiehiin	1	2	3
8. Työn vaihtelevuus	1	2	3
9. Asiakkaat/potilaat	1	2	3
10. Uusien asioiden oppiminen	1	2	3
11. Uralla eteneminen / ylenemismahdollisuudet	1	2	3
12. Palkka	1	2	3
13. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
14. Vaikutusmahdollisuudet työhön	1	2	3
15. Työpaikan henki	1	2	3
16. Työsuhteen varmuus	1	2	3
17. Aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne	1	2	3

25. Esiintyykö työyksikössänne:

Paljon 1	Melko paljon 2	Jonkin verran 3	Ei lainkaan 4
-------------	-------------------	--------------------	------------------

A. Kilpailuhenkeä?	1	2	3	4
B. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
C. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4
D. Entä työpaikallanne eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja?	1	2	3	4

26. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi tähän yritykseen tai organisaatioon. (Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka kuvaa missä määrin olet väittämän kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1. Olisin hyvin onnellinen jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti.....	1	2	3	4	5	9
2. Työskentelisin mieluummin jossakin toisessa työpaikassa kuin nykyisessä.....	1	2	3	4	5	9
3. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan.....	1	2	3	4	5	9
4. Kuuluminen tähän yritykseen/organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

## AMMATTIYHDISTYSTOIMINTA

27. Oletko ammattiyhdistyksen, toimihenkilöjärjestön tai vastaavan ammattiliiton jäsen?

1. en
2. olen

**Jos et kuulu mihinkään ammattiliittoon, siirry kysymykseen 32!**

28. Kuinka kauan olet kuulunut johonkin ammattiliittoon? (Kaikki jäsenyyvuodet yhteensä)

1. alle vuoden
2. 1-5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. yli 20 vuotta

29. Mitä luottamustehtäviä sinulla tällä hetkellä on? (Rengasta oikea vaihtoehto jokaisesta kohdasta)

	On	Ei
a) luottamusmies, pääluottamusmies tai yhdyshenkilö	1	2
b) työsuojeluvaltuutettu tai -asiamies (varsinainen)	1	2
c) muu luottamustehtävä (esim. varaluottamusmies, osaston luottamusmies, tehtävä yhteistoimintaelimessä ammattiosastossa, paikallisjärjestössä, hallintoneuvostossa jne.)	1	2

30. Missä määrin liittosi jäsenet muodostavat työpaikallasi yhtenäisen joukon, joka on valmis tukemaan luottamusmiehiä/yhdyshenkilöitä, näiden hoitaessa jäsenten asioita työpaikallasi? (Rengasta vain yksi vaihtoehto)

1. ovat hyvinkin yhtenäisiä ja toimintavalmiita
2. ovat joissakin tilanteissa yhtenäisiä ja toimintavalmiita, mutta eivät aina
3. eivät ole yhtenäisiä tai toimintavalmiita
4. en osaa sanoa

31. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät suhtautumiseesi ammattiliittoon, jonka jäsen olet (Rengasta kustakin se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa mieltä tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1	2	3	4	5	9

1. Ammattiliitollani ja minulla on suurinpiirtein samantyyppiset arvot.....	1	2	3	4	5	9
2. Ammattiliittoni päätökset ja kannanotot heijastelevat yleensä omia näkemyksiäni.....	1	2	3	4	5	9
3. Ammattiliittoni ongelmat ovat myös minun ongelmiani.....	1	2	3	4	5	9
4. Ammattiliittoni merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.....	1	2	3	4	5	9

32. Oletteko osallistunut liiton tai ammattiyhdistyksen järjestämiin tilaisuuksiin viimeisten 12 kuukauden aikana?

1. en ollenkaan
2. kerran
3. 2-5 kertaa
4. useammin
5. en osaa sanoa

33. Alla on joukko väittämiä, jotka liittyvät yleensä ammattiyhdistystoimintaan. (Rengasta kustakin väittämäs-  
tä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa sitä miten paljon olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri miel- tä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--------------------------

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on neuvotella niistä yhdessä johdon ja ay-edustajien kanssa.....1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 2) Paras tapa ratkoa ongelmia työpaikalla on että työnantajan edustajat päättävät niistä.....1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 3) On tärkeää kuulua ammattiliittoon riippumatta siitä mitä työtä tekee.....1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 4) Tunnen voimakasta jakoa "meihin ja heihin" kun ajattelen työntekijöitä ja johtoa työpaikallani.....1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 5) Alaisten ei kannata koskaan täysin luottaa johtoon....1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 6) Erilaiset parannukset työehtoihin on saavutettavissa vain palkansaajien yhteistoiminnan avulla.....1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 7) Koen, että työntekijät ja johto ovat työpaikallani ikään kuin "samassa veneessä".....1                             | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 8) Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin samassa työntehtävissä työskenteleviin.....1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 9) Ilman ammattijärjestöjä työpaikan johto olisi etulyöntiasemassa suhteessa työntekijöihin.....1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 10) Koen olevani aktiivinen ammattiyhdistys-<br>asioissa.....1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 11) Työpaikalla kannattaa luottaa vain itseensä.....1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| 12) Ammattiliitto, johon kuulun on onnistunut jäsentensä etujen ajamisessa paremmin kuin moni muu ammattiliitto.....1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |

34. PAIKALLISESTA SOPIMISESTA Seuraavassa on joukko väittämiä paikallisesta sopimisesta. Miten seuraavista asioista olisi mielestäsi parasta päättää? **Rengasta kultakin riviltä mielestäsi paras vaihtoehto** (vaikka se ei nyt olisikaan käytäntö tai mahdollista).

<b>Paras päätöksentekotasoa alla mainituissa asioissa</b>	Työnantaja tai työnantajan edustaja päättää yksin	Kaikkia palkansaajia koskevilla laeilla	Keskusjärjestöjen tai ammattiliittojen sopimuksin	Paikallisesti työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken sopien	Tiimin tai työryhmän sisäisellä päätöksellä	Yksityisen työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella
	1	2	3	4	5	6
A. Työpaikalla maksettavien palkkojen taso	1	2	3	4	5	6
B. Työpaikalla käytettävä palkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5	6
C. Yksikön taloudellisen tuloksen jako	1	2	3	4	5	6
D. Työpaikalla sovellettavat työaika määräykset	1	2	3	4	5	6
E. Yksityisen työntekijän käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
F. Useiden työntekijöiden käyttämät työvälineet/laitteet	1	2	3	4	5	6
G. Yksityisen palkansaajan työtehtävien muuttaminen	1	2	3	4	5	6
H. Työorganisaation muuttamisesta	1	2	3	4	5	6
I. Yrityksen tai organisaation tai sen osien ostaminen ja myyminen	1	2	3	4	5	6



35. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

36. Onko työpaikallasi viimeisten 3 vuoden aikana siirretty päätösvaltaa aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

37. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

38. Entä tulisiko mielestäsi päätösvaltaa siirtää aiempaa enemmän yksityisen työntekijän ja työnantajan edustajan välillä sovittavaksi alla mainituissa asioissa?

Kyllä	Ei	EOS
-------	----	-----

A. Työajat	1	2	3
B. Palkat	1	2	3
C. Palkkaustapojen soveltaminen	1	2	3
D. Työntekijäin siirrot	1	2	3
E. Työtehtävien kehittäminen	1	2	3
F. Koulutus	1	2	3
G. Muu, mikä _____			

## LUOTTAMUKSESTA

39. Seuraavassa on väittämiä yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johdon ja ay-edustajien suhtautumisesta eräisiin asioihin. Rengasta kunkin väitteen kohdalla se vaihtoehto, joka mielestäsi sopii parhaiten.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1a) Yksikön johto ottaa henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
1b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat henkilöstön toiveet huomioon työtehtävien ja työorganisaatioiden kehittämishankkeissa.....	1	2	3	4	5	9
2a) Yksikön johto ottaa ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
2b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat ensi sijassa huomioon yksikön taloudellisen tuloksen toimintaa kehitettäessä.....	1	2	3	4	5	9
3a) Yksikön johto ottaa toimintaa kehitteessään ensi sijassa huomioon henkilöstön jaksamisen.....	1	2	3	4	5	9
3b) Oman henkilöstöryhmäni paikalliset ay-edustajat ottavat suhtautumisessaan toiminnan kehittämiseen ensi sijassa huomioon henkilöstön jaksamisen.....	1	2	3	4	5	9

40. Ohessa on joukko väittämiä. Merkitse kunkin väittämän kohdalle missä määrin olet väitteen kanssa samaa tai eri mieltä.

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1) Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti.....	1	2	3	4	5	9
2) Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni.....	1	2	3	4	5	9
3) Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen/yhdyshenkilöön.....	1	2	3	4	5	9
4) Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi.....	1	2	3	4	5	9
5) Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
6) Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan.....	1	2	3	4	5	9
7) Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa.....	1	2	3	4	5	9
8) Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin.....	1	2	3	4	5	9
9) Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kanssa.....	1	2	3	4	5	9
10) Esimies-alais- -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa.....	1	2	3	4	5	9
11) Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstö-suunnittelua tärkeänä.....	1	2	3	4	5	9
12) Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet.....	1	2	3	4	5	9
13) Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden kaiken muun edelle.....	1	2	3	4	5	9
14) Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
15) Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin.....	1	2	3	4	5	9
16) Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatiossa.....	1	2	3	4	5	9

41. Mikä on mielipiteesi työnantajan ja oman henkilöstöryhmäsi paikallisen ammattiosaston keskinäisistä yhteistoimintasuhteista?

1. Suhteet toimivat erittäin hyvin
2. Suhteet toimivat melko hyvin
3. Suhteet toimivat melko huonosti
4. Suhteet toimivat erittäin huonosti
5. En osaa sanoa

42. Seuraavassa yksikön (esim. pankin konttorin, sairaalan, myymälän, tehtaan) johtoa, lähintä esimiestäsi ja henkilöstöryhmäsi paikallisia ay-edustajia koskevia väitteitä. (Rengasta kustakin väittämästä se vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsityksiäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

1a) Yksikön johdon sanaan voi aina luottaa.....	1	2	3	4	5	9
1b) Lähimmän esimiehen sanaan voi aina luottaa.....	1	2	3	4	5	9
1c) Henkilöstöryhmäni paikallisen ay-edustajan sanaan voi aina luottaa.....	1	2	3	4	5	9
2a) Yksikön johto on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä.....	1	2	3	4	5	9
2b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä.....	1	2	3	4	5	9
2c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja on erittäin pätevä yksikön talouden hoitoon liittyvissä kysymyksissä.....	1	2	3	4	5	9
3a) Yksikön johto on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa.....	1	2	3	4	5	9
3b) Lähin esimieheni on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa.....	1	2	3	4	5	9
3c) Henkilöstöryhmäni paikallinen ay-edustaja on erittäin pätevä henkilöstöasioiden hoitamisessa.....	1	2	3	4	5	9

43. Seuraavassa esitämme eräitä yrityksen/organisaation johtamiseen liittyviä asioita. (Rengasta kustakin väitteestä se vastausvaihtoehto, joka vastaa parhaiten käsitystäsi.)

Täysin samaa mieltä 1	Melko samaa mieltä 2	En samaa enkä eri mieltä 3	Melko eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5	En osaa sanoa 9
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------	--------------------

a) Yrityksen/organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa.....	1	2	3	4	5	9
b) Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä.....	1	2	3	4	5	9
c) Paikalliset ay-edustajat ovat hyvin perillä organisaation asioista.....	1	2	3	4	5	9
c) Hyvä johto huolehtii alaisistaan.....	1	2	3	4	5	9
d) Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen mitä alaisille tiedottaa.....	1	2	3	4	5	9
e) Tiedotuksessaan alaisille on hyvä olla mahdollisimman avoin.....	1	2	3	4	5	9
f) Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa.....	1	2	3	4	5	9
g) Johto ja henkilöstö puhaltavat tässä yrityksessä/organisaatiossa yleensä yhteen hiileen.....	1	2	3	4	5	9
h) Ay-liike työpaikoilla on vain haitaksi.....	1	2	3	4	5	9
i) Johdon kannattaa pitää hyvät suhteet ay-edustajiin.....	1	2	3	4	5	9

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄ!



Liite 2. Pankkilaisten iän ja työtyytyväisyys-summamuuuttujen välinen korrelaatio

**Correlations**

		Syntymävuosi	TYÖITSE
Syntymävuosi	Pearson Correlation	1	,039
	Sig. (2-tailed)	,	,524
	N	272	270
TYÖITSE	Pearson Correlation	,039	1
	Sig. (2-tailed)	,524	,
	N	270	271

**Correlations**

		Syntymävuosi	PALKINT
Syntymävuosi	Pearson Correlation	1	,091
	Sig. (2-tailed)	,	,142
	N	272	264
PALKINT	Pearson Correlation	,091	1
	Sig. (2-tailed)	,142	,
	N	264	265

**Correlations**

		Syntymävuosi	TYÖOLOLOT
Syntymävuosi	Pearson Correlation	1	,061
	Sig. (2-tailed)	,	,321
	N	272	268
TYÖOLOLOT	Pearson Correlation	,061	1
	Sig. (2-tailed)	,321	,
	N	268	269

Liite 3. Faktorianalyysi kyselylomakkeen kysymyksen numero 17 väittämistä

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin	,744
Voin estää työhöni vaikuttavat kielteiset muutokset	,724
Olen hyvin perillä työpaikan tilanteesta ja kehittämissuunnitelmista	,712
Ajatus siitä, että minut irtisanotaan, huolestuttaa minua todella	-,340
En ole huolissani työni tulevaisuudesta	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



Liite 4. Faktorianalyysi kyselylomakkeen kysymyksen numero 16 väittämistä

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Sinut siirretään muuhun työhön	,651	-,270
Sinut irtisanotaan	,732	6,842E-02
Sinut lomautetaan	,730	,101
Sinulle tarjotaan eläkeratkaisua	-7,51E-02	,694
Työaikaasi lyhennetään	,592	,422
Työaikasi muuttuu epämurkavaksi	,678	,301
Palkkaasi alennetaan	,686	,411
Lomarahat poistetaan tai supistetaan	,483	,444
Joudut työkyvyttömäksi	,218	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Liite 5. Faktorianalyysi kyselylomakkeen kysymyksen numero 18 väittämistä

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	,651	-2,76E-02
Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden	-1,30E-02	,727
Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	,475	,230
Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	,797	-4,36E-02
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,848	-,182
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	,835	-,117
Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	-,299	,536
Työpaikallamme välitetään tietoja avoimesti	,726	7,906E-02
Työpaikallamme palkat ja henkilökohtaiset lisät ovat yleisesti tiedossa	,366	,488

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Liite 6. Faktorianalyysi kyselylomakkeen kysymyksen numero 40 väittämistä

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Yrityksen/organisaation johto toimii luotettavasti	,692	,123	,140
Olen henkilökohtaisesti hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	,242	7,173E-02	,700
Voin kaikissa tilanteissa luottaa henkilöstöryhmääni edustavaan luottamusmieheen/yhdyshenkilöön	,101	,667	,137
Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi	,214	2,561E-02	,711
Työpaikkani johto luottaa alaisiinsa	,765	6,448E-02	,154
Ammattijärjestöt vaikuttavat menestyksekkäästi työpaikan toimintaan	9,539E-02	,738	8,492E-02
Vaikka tällä organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa	,133	,203	,598
Tiedonkulku ammattiryhmäni ja sitä edustavan ay-edustajan välillä toimii hyvin	4,345E-02	,799	4,324E-02
Muutokset työpaikalla on suoritettu yhteistyössä johdon ja ay-edustajien kanssa	,198	,686	8,700E-02
Esimies-alais -suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvässä kunnossa	,697	4,860E-03	,206
Työpaikkani johto pitää koulutus- ja henkilöstösuunnittelua tärkeänä	,595	,184	,208
Johdolla ja minulla on yhteiset toiminnan tavoitteet	,625	,178	,224
Työpaikkani johto asettaa tehokkuuden kaiken muun edelle	,103	,418	,111
Johto on toiminnallaan osoittanut, että se luottaa alaisiinsa	,735	,178	6,019E-02
Työskentelen mieluummin ryhmässä kuin yksin	8,370E-03	,144	,430
Työskentelen mielelläni juuri tässä yrityksessä/organisaatiossa	,331	2,511E-02	,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Liite 7. Faktorianalyysi kyselylomakkeen kysymyksen numero 43 väittämistä

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Yrityksen/organisaation johdon ei kannata sitoutua vahvasti alaisiinsa	,776	5,435E-02	,152
Johdon ja alaisten välillä on hyvä pitää etäisyyttä	,788	,119	4,779E-02
Paikalliset ay-edustajat ovat hyvin perillä organisaation asioista	4,049E-02	,770	8,114E-03
Hyvä johto huolehtii alaisistaan	8,628E-02	6,290E-02	,842
Johdon kannattaa olla varovainen sen suhteen mitä alaisille tiedottaa	,692	,134	7,173E-02
Tiedotuksessaan alaisille on hyvä olla mahdollisimman avoin	5,946E-02	8,547E-02	,838
Pääosa henkilöstöstä ei juurikaan ymmärrä tämän päivän liiketoimintaa	,380	,465	9,239E-04
Johto ja henkilöstö puhaltavat tässä yrityksessä/organisaatiossa yleensä yhteen hiileen	,212	,315	,373
Ay-liike työpaikoilla on vain haitaksi	,286	,526	6,902E-02
Johdon kannattaa pitää hyvät suhteet ay-edustajiin	-5,87E-02	,677	,313

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Liite 8. Regressioanalyysi pankkilaisten tärkeimmistä työtyytyväisyyden ennustajista

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,240 <sup>a</sup>	,057	,053	8,5273

a. Predictors: (Constant), MUUTOS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30,492	2,480		12,294	,000
	MUUTOS	,367	,096	,240	3,808	,000

a. Dependent Variable: TYYTYV

Liite 9. Regressioanalyysi koko aineiston tärkeimmistä työtyytyväisyyden ennustajista

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,287 <sup>a</sup>	,082	,082	7,8629
2	,339 <sup>b</sup>	,115	,114	7,7230
3	,362 <sup>c</sup>	,131	,130	7,6547
4	,368 <sup>d</sup>	,136	,134	7,6375
5	,372 <sup>e</sup>	,139	,136	7,6275

- a. Predictors: (Constant), ORGSIT
- b. Predictors: (Constant), ORGSIT, MUUTOS
- c. Predictors: (Constant), ORGSIT, MUUTOS, ATMOS
- d. Predictors: (Constant), ORGSIT, MUUTOS, ATMOS, AMKT
- e. Predictors: (Constant), ORGSIT, MUUTOS, ATMOS, AMKT, TULMUUT

Liite 9. Regressioanalyysi koko aineiston tärkeimmistä työtyytyväisyyden ennustajista

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,336	,758		38,714	,000
	ORGSIT	,600	,050	,287	12,095	,000
2	(Constant)	23,343	1,071		21,801	,000
	ORGSIT	,518	,050	,248	10,390	,000
	MUUTOS	,282	,036	,186	7,785	,000
3	(Constant)	22,315	1,078		20,708	,000
	ORGSIT	,422	,052	,202	8,046	,000
	MUUTOS	,230	,037	,151	6,197	,000
	ATMOS	,249	,045	,142	5,500	,000
4	(Constant)	20,585	1,231		16,724	,000
	ORGSIT	,449	,053	,215	8,452	,000
	MUUTOS	,224	,037	,147	6,033	,000
	ATMOS	,234	,046	,133	5,132	,000
	AMKT	,490	,170	,068	2,886	,004
5	(Constant)	19,706	1,288		15,303	,000
	ORGSIT	,448	,053	,214	8,434	,000
	MUUTOS	,175	,043	,115	4,109	,000
	ATMOS	,213	,046	,121	4,588	,000
	AMKT	,467	,170	,065	2,752	,006
	TULMUUT	,152	,066	,065	2,294	,022

a. Dependent Variable: TYYTYV