



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksessä X

Valtteri Nuutinen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Valtteri Nuutinen

Henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksessä X

2018

Sivumäärä 85

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksessä X. Yritys X teettää sisäisen EOS-kyselyn (employee opinion survey) vuosittain. Kyselyn aiheina ovat asiakaskeskeisyys ja laatu, henkilöstön sitoutuminen, aktiivinen johtajuus, tulevaisuus ja strategia, viestintä, yhteistyö, oppiminen ja kehittyminen, työskentely ja työympäristö, jatkuva kehittyminen ja yritysvastuu. EOS-kyselyn pohjalta yritys X:ssä luodaan henkilöstötoimenpiteet ja -kehitysalueet seuraavalle vuodelle. Yritys X:n EOS-kysely toimii opinnäytetyön yhtenä taustatutkimuksena. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä yritys X:n henkilöstöjohtamiseen ja työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kyselytutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tuottaa kehitysehdotuksia ja konkreettisia kehityskohteita, miten ja millä henkilöstöjohtamista ja työtyytyväisyyttä voidaan parantaa tulevaisuudessa.

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle rakentuu kahdesta pääaiheesta, mitkä ovat työhyvinvointi ja johtaminen. Työhyvinvoinnin viitekehys käsittelee työhyvinvointia ensin yleisellä tasolla ja syventyy työtyytyväisyyteen yksilön näkökulmasta. Johtamisen viitekehys käsittelee johtamista yleisellä tasolla, syventyen henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyön resurssien takia aihe rajattiin käsittelemään mainittuja aiheita ja aiheiden välistä suhdetta. Opinnäytetyön menetelmissä toteutettiin kyselytutkimus koko yritys X:n henkilöstölle. Päätös määrällisen kyselytutkimuksen toteuttamisesta internetissä tehdyllä kyselylomakkeella johtui henkilöstön jakautumisesta kolmeen eri toimipisteeseen Uudenmaan, Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen alueille sekä opinnäytetyön resursseista. Tutkimuksen tuloksilla oli tarkoitus havainnollistaa yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa siihen.

Kyselytutkimuksen taustamuuttujina oli ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto ja asema yrityksessä. Taustamuuttujien ansiosta saatiin syvällisempää tietoa taustamuuttujien vaikutuksesta kyselyssä esitettyihin väittämiin. Valtaosa vastaajista oli kysyttyihin aiheisiin pääasiallisesti tyytyväisiä. Ainoa merkittävästi tyytymättömyyttä aiheuttanut aihe kyselyssä oli palkkaus suhteessa työn haasteellisuuteen. Tyytymättömyydessä palkkaukseen työntekijän ja hänen esimiehen on hyvä käydä avoin keskustelu palkkauksesta.

Opinnäytetyö kokonaisuutena ja toteutettu kyselytutkimus tuotti ajankohtaista tietoa yritys X:n henkilöstöjohtamisesta ja työtyytyväisyydestä. Yrityksessä tapahtuvien organisaatiomuutosten ja henkilöstön vaihtuvuuden takia työtyytyväisyys saattaa vaihdella yrityksessä.

Asiasanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kvantitatiivinen tutkimus

Valtteri Nuutinen

Human resource management's influence to work satisfaction

2018

Pages

85

The purpose of the thesis was to investigate the influence of Human Resource Management (HRM) on work satisfaction in company X. Company X has internal Employee Opinion Survey (EOS) every year. The subjects of the survey are; customer orientation and quality, employee commitment, active leadership, future and strategy, communication, co-operation, learning and development, working and working environment, constant development and company responsibility. Based on the EOS, employees actions and development areas will be decided for the following year. The purpose of the thesis was to deepen in more detail HRM and work satisfaction and the relationship between them. The target of the thesis was to develop development proposals and the concrete targets for development based on the questionnaire survey, and based on a theoretical framework how to improve HRM and work satisfaction in the future.

The theoretical framework of the thesis contained two main subjects which were work welfare and management. The framework of work welfare processes work welfare on a general level and deepens to work satisfaction from the individual point of view. The framework of management processes management on a general level and deepens into HRM. Because of the resources of the thesis the subject was confined to process only job satisfaction and HRM.

The research method used involved quantitative survey research which was conducted with all the company's employees. The decision of conducting quantitative survey research online was made because of the spread of employees and the thesis resources. There was a division made between three different offices between Uusimaa, Pirkanmaa and Varsinais-Suomi areas. Results of the research represents the company's staffs work satisfaction and how the human resource management will affect it.

Questionnaires variables were age, gender, duration of employment and position at the company. More profound information about the effect of the staff management on the job satisfaction was obtained. Most of the interviewees were mainly satisfied with the subject areas in the inquiry. The only subject that had caused dissatisfaction in the inquiry was the aspect concerning salary in relation to the challenges of the work. In dissatisfaction it is good for the worker and his supervisor to have an open discussion about salary.

The thesis and the executed study produced current information about the HRM and job satisfaction at company X. Because of the organisational and human resource changes work satisfaction may vary in the company.

Keywords: work welfare, job satisfaction, management, human resource management, quantitative research

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden välinen vuorovaikutussuhde	7
2.1	Työyhteisön hyvinvointi	10
2.2	Yksilön hyvinvointi	12
2.3	Työtyytyväisyys	14
2.3.1	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	15
2.3.2	Lawlerin ja Porterin odotusarvoteoria	17
2.3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	18
2.3.4	McClellandin suoritusarvoteoria	19
2.4	Johtaminen työtyytyväisyyden näkökulmasta	21
2.4.1	Johtamisen periaate	22
2.4.2	Johtamisen prosessi	24
2.4.3	Johtamismallit	25
2.4.4	Johtamis- ja esimiestaidot	26
2.4.5	Viestintä ja vuorovaikutus johtamisessa	29
2.4.6	Tavoite- ja tulosjohtaminen	29
2.4.7	Muutosjohtaminen	30
2.4.8	Henkilöstöjohtaminen	31
3	Tutkimusprosessi	36
3.1	Tutkimussuunnitelma	37
3.2	Tutkimusmenetelmät	39
3.3	Aineistonhankintamenetelmät	42
3.4	Aineiston analysointimenetelmät	44
3.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	46
4	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	47
4.1	Työhön liittyvien väittämien tulokset	51
4.2	Työympäristöön liittyvien väittämien tulokset	59
4.3	Henkilöstöjohtamiseen liittyvien väittämien tulokset	63
4.4	Avoin palaute	71
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	72
6	Loppusanat	74
	Lähteet	75
	Kuviot	80
	Liitteet	81

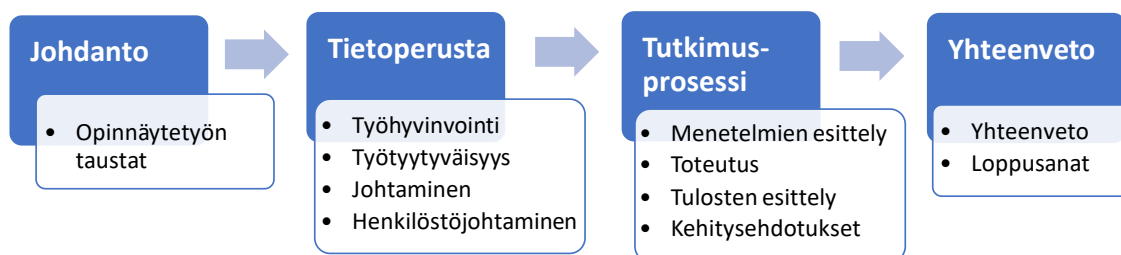
1 Johdanto

Yritys X, opinnäytetyön toimeksiantaja, on monikansallinen logistiikka-alan yritys. Yritys X teettää vuosittain sisäisen maakohtaisen henkilöstön mielipidetutkimuksen koko henkilöstölle. Mielipidetutkimuksen teemoja ovat asiakaskeskeisyys ja laatu, henkilöstön sitoutuminen, aktiivinen johtajuus, tulevaisuus ja strategia, viestintä, yhteistyö, oppiminen ja kehittyminen, työskentely ja työympäristö, jatkuva kehittäminen ja yritysvastuu. Henkilöstön mielipidetutkimuksen tulosten mukaan asetetaan pää- ja välitavoitteet ja kehityskohteet seuraavalle vuodelle. Tavoitteiden saavuttamista ja kehityskohteiden jatkuvaa parantamista seurataan tiimeittäin ja osastoittain esimiesten johdolla.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyden tila ja kuinka tyytyväisiä henkilöstö on yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Näkökulmana opinnäytetyössä oli, että henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden välillä on korrelaatio. Korrelaatio tarkoittaa kahden tekijän välistä riippuvuussuhdetta. Korrelaatiossa toiseen tekijään kohdistuva muutos vaikuttaa toiseen tekijään. Aiempina tutkimuksena aiheesta on Guy Ahosen tekemä tutkimus vuodelta 2002. Ahosen tutkimuksesta ilmenee, että tyytyväisyys työssä on yhteydessä asiakas-tyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (Ahonen 2002, 10). Tavoitteena oli tuottaa yritys X:lle laajempi näkemys henkilöstön työtyytyväisyydestä ja kehityskohteita tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyön tarpeellisuus ja ajankohtaisuus pohjautuu yritys X:n vuosittaiseen mielipidetutkimukseen. Aihe rajattiin käsittelemään työtyytyväisyyttä ja henkilöstöjohtamista yksilötasolla. Henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen valinta aiheeksi valikoitui oman henkilökohtaisen mielenkiinnon ja yrityksen pyynnön ja tarpeen pohjalta. Aiheen, tavoitteiden ja resurssien takia opinnäytetyö päätettiin toteuttaa tutkielmallisena. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli tietoperustan, tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten avulla tuoda esille kehityskohteita yritys X:n henkilöstöjohtamiseen ja työtyytyväisyyden parantamiseen.

Tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia ensin yleisestä näkökulmasta ja syvennytään työtyytyväisyyteen yritys- ja yksilötasolla. Työtyytyväisyydessä käsitellään eri työtyytyväisyyden teorioita. Johtamista käsitellään ensin yleisestä näkökulmasta ja syvennytään johtamistapoihin, erityisesti henkilöstöjohtamiseen. Osana opinnäytetyötä toteutettiin kyselytutkimus. Kyselytutkimus toteutettiin määrällisenä empiirisenä tutkimuksena yritys X:n henkilöstölle. Kyselytutkimuksessa oli neljä perusmuuttujaa, mitkä olivat ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto ja asema. Kyselyssä yhteensä oli 20 erilaista väittämää ja viisi eri vastausvaihtoehtoa. Kyselytutkimuksessa käytettiin Likertin asteikosta muokattua asteikkoa subjektiivisempien vastausten saamiseksi. Kyselyn tavoitteena oli saada yli 100 vastausta. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 82. Opinnäytetyön rakenne ja kulku esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden välinen vuorovaikutussuhde

Kompetenssin eli kilpailustrategian laajuus ja tehokkuus ovat riippuvainen organisaation rakenteesta ja henkilöstöstä. Ympäristö tarjoaa erilaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia eri toimialoilla toimiville organisaatioille. Organisaation henkilöstön avulla ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista ja uhkista tuotetaan kilpailukykyistä toimintaa. Organisaatiossa henkilöstö tulee nähdä toiminnan voimavarana. Henkilöstöstä voi aiheutua toiminnallisia ja kilpailullisia ongelmia, mitkä vaikuttavat välillisesti tai välittömästi organisaation talouteen tai kilpailukykyyn. Tällä ajatuksella Viitala (2013, 9-10) lähestyy henkilöstöjohtamista ja sen merkitystä organisaatioille. Nykypäivänä henkilöstön tuottavuus on yksi tärkeimmistä voimavaroista organisaatioille. Tuottavuutta pyritään tehostamaan kaikessa toiminnassa niin, että tarjolla olevista rajallisista aineellisista ja aineettomista resursseista, esimerkiksi luonnonvaroista ja henkilöstövaroista, saataisiin optimaalinen hyöty organisaation liiketoimintaan.

Tuottavuus määrittyy saatavilla olevien resurssien ja tuotoksen suhteella. Tuottavuuden ollessa kannattavaa, resurssien ja tuotoksen suhde toisiinsa on positiivinen. Tuottavuutta parannetaan kohdentamalla oikein paikallisesti sekä ajallisesti saatavilla olevat resurssit. Tuottavuuden vaikuttavista tekijöistä merkittävin on henkilöstö. Rekrytointiongelmat, henkilöstön sairauspoissaolot ja heikko tietotaito aiheuttavat tuottavuuden heikentymistä. Oikealla tavalla kohdennetulla, riittävällä, osaavalla, hyvinvoivalla ja motivoituneella henkilöstöllä organisaation tuottavuus on mahdollista maksimoida. (Viitala 2013, 9-10.)

Ihmiseen kohdistuvien negatiivisten tuntemusten vaikutuksia on tieteellisesti tutkittu yli sata vuotta ja tutkimuksen kohteet ovat muuttuneet vuosien saatossa. 1920-luvulla aloitettiin yksilöön kohdistuvan stressin tutkiminen lääketieteellisesti. Fysiologinen tutkimus kohdistui fyysisten tekijöiden aiheuttamiin kuormittaviin tekijöihin kuten myrkyt, melu ja kylmyys. Tuntemusten taustalla oli fysiologinen kielteinen tuntemus, stressi, minkä uskottiin edesauttavan sairauksien syntymistä ja kehittymistä. Henkiset, psykologiset ja käytökseen vaikuttavat tekijät liitettiin myöhemmin tutkimuksen osaksi. Teoria laajeni myöhemmin kattamaan ympä-

ristön aiheuttamien ärsykkeiden aiheuttamat stressivaikutukset yksilöiden fyysisten reaktioiden lisäksi. Tutkimuksissa alettiin ottaa huomioon myös työstä ja työolosuhteista johtuvien ärsykkeiden negatiivisia reaktioita. Mallia kutsuttiin reaktioperusteiseksi stressimalliksi. (Manka & Manka 2016, 20-21.)

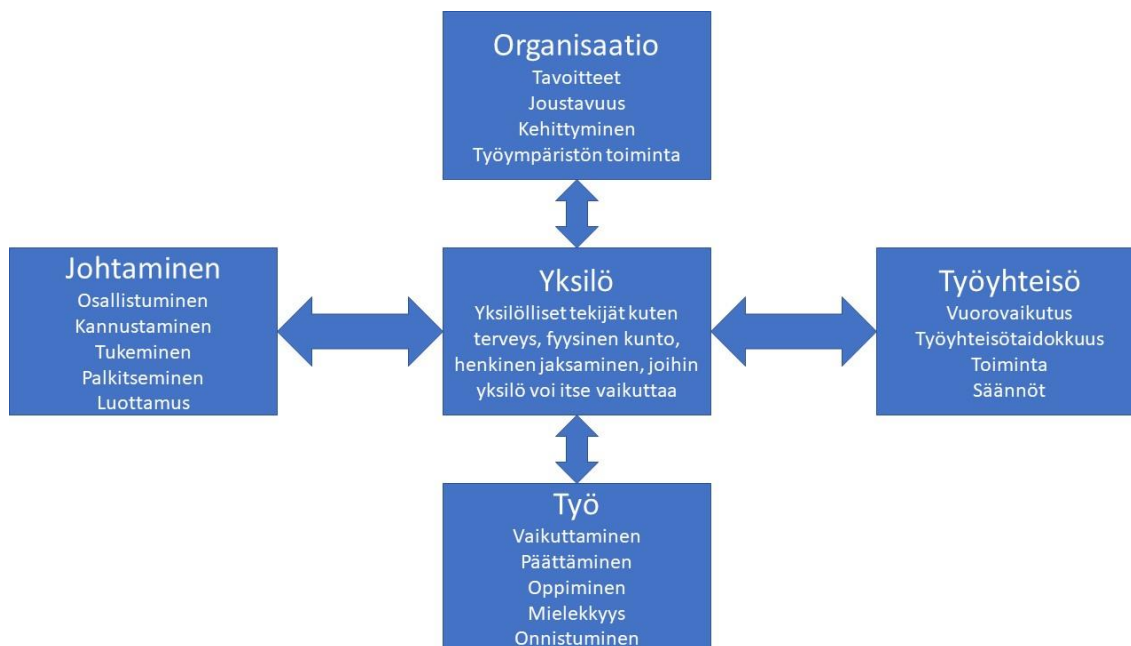
Työhyvinvointi ja stressi on määritetty ja selitetty pääasiassa organisatorisilla tekijöillä eli työpaikasta ja työympäristöstä johtuvilla tekijöillä (Menard & Brunet 2011, 331). Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus eikä sillä ole yhtä tiettyä määritelmää. Yksilöt kokevat ja tuntevat asioita eri tavalla. Työhyvinvointiin liittyvät toimet voivat olla positiivisia, neutraaleita tai negatiivisia ihmisestä riippuen. Työhyvinvointia voidaan tutkia ja mitata toimiala-, organisaatio-, osasto- ja yksilötasolla. Kokonaisuuden työhyvinvoinnissa muodostavat työ, työn sisältö ja mielekkyys sekä yksilön terveys, turvallisuus että hyvinvointi. Organisaation fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin ollessa hyvä, on henkilöstö todennäköisemmin motivoitunut, innostunut, aloitteellinen, innovatiivinen ja tuottava. Työhyvinvoinnin merkitystä tuottavuuteen ei voi vähätellä, koska hyvän työhyvinvoinnin on tutkitusti osoitettu parantavan päivittäistä jakamista ja sitoutumista työhön sekä organisaatioon. Hyvän työhyvinvoinnin on todettu vähentävän sairauspoissaoloja, mitkä vaikuttavat välillisesti ja välittömästi tuottavuuteen. (Ahonen 2002, 9-10.)

Organisaation velvollisuuksiin kuuluu työympäristöön liittyvät asiat, kuten turvallisuus työpaikalla, riittävä tietotaito ja välineet työn tekemiseen, johtaminen sekä työntekijöiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Työntekijän on pidettävä huolta omasta henkisestä ja fyysisestä työkyvystään sekä ammatillisen kehittymisen jatkuvuudesta. Organisaatioiden ja työntekijöiden tulee kehittää työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi positiivinen ja kannustava ilmapiiri, mihin jokainen yksilö voi halutessaan osallistua. (Ibid)

Ympäristövastuulliset asiat ja työntekijöiden hyvinvointi ovat nousseet organisaatioiden tärkeiksi kilpailullisiksi tekijöiksi, mutta myös merkittäviksi haasteiksi. Työntekijöiden hyvinvointiin liittyvien tekijöiden ymmärtämiseen on syntynyt tarve, koska kilpailu alasta riippumatta on kasvanut globalisaation myötä. Organisaatioiden on ratkaisevan tärkeää kilpailullisesti ymmärtää, miten ja milloin organisaation työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään. Johtajilla ja johtotehtävissä työskentelevillä on suurempi alttius esimerkiksi stressille suuremman vastuun ja velvollisuuksien takia. Organisaatioissa henkilöstöön liittyvät ongelmat johtuvat yleensä työstä syntyvän stressin hallitsemattomuudesta, stressin alkuvaiheen ennaltaehkäisyssä, torjumisessa ja käsittelyssä esiintyvistä puutteista. (Menard & Brunet 2011, 331-346.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuus voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, mitkä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Työhyvinvoinnin osa-alueeseen voi vaikuttaa sisäinen tai ulkoinen tekijä. Tekijän vaikutus voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Työhyvin-

vointia on mahdollista valvoa, ylläpitää ja kehittää, jos se huomioidaan tärkeänä tekijänä organisaation johtamiskulttuurissa. Moniselitteisen kokonaisuuden hallitseminen voi osoittautua haastavaksi, koska huomioon tulee ottaa muuttujat ja tekijät. Yhdellä negatiivisella muuttujalla voi olla todella merkittävä vaikutus ja organisaation tulisi neutralisoida tällaiset muuttujat niin nopeasti kuin mahdollista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Kuviossa 2. on havainnollistettu työhyvinvoinnin osa-alueet.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007)

Yritysmailmassa maksimaalisen kilpailukyvyyn tavoittelu, saavuttaminen ja säilyttäminen on erittäin tärkeässä roolissa yrityksen menestymisessä. Globalisaatio ja kansainvälinen markkinatalous ovat tuoneet mukanaan maiden ja mannerten rajat ylittävää kilpailua. Kilpailijoiden lisääntyessä ja kilpailun koventuessa globalisaation seurauksena kilpailukyvyyn säilyttämiseen ei aina riitä organisaation erottuminen kilpailijoista tai vahva ja tunnettu brändi. Johtamisen laatu korreloituu suoraan tai epäsuoraan organisaation tuottavuuteen ja sitä kautta kaikkeen sen toimintaan. Johtamisen tehottomuus ajaa helposti organisaation tilaan, missä organisaatio ei pysty reagoimaan muuttuvaan maailmaan tai markkinoiden kysyntään tarpeeksi nopeasti. Globalisaatiolla voidaan tarkoittaa tavaroiden, pääoman ja työvoiman liikkuvuutta, kansainvälistymistä, maailmanlaajuisia hyvinvointia sekä kansainvälistä markkinataloutta. (Riitaja 2017.)

2.1 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvoinnin perusarvot ja toimintamallit pohjautuvat yleensä työelämän perusarvoihin, mitkä puolestaan pohjautuvat ihmisoikeusajatteluun. Mallin mukaisesti ihmisen ei lähtökohtaisesti tarvitse riskeerata omaa hyvinvointia, terveyttä tai turvallisuutta ansaitakseen toimeentuloaan. Nykypäivänä työn tekeminen ja työyhteisö ovat muuttuneet yhteiskunnallisen muutoksen myötä. Aiemmin työ vaati työntekijältä enemmän fyysisiä ominaisuuksia työn suorittamiseen työelämän vaatimuksien ollessa erilaiset. Nykypäivän työelämässä vaaditaan edelleen fyysisiä ominaisuuksia ja lisäksi paljon enemmän henkisiä ominaisuuksia kuin aiemmin, elämä on jatkuvassa muutostilassa. Nykyajan yhteiskunta ja elämäntyyli tekevät työelämästä ja vapaa-ajasta kiireistä. Työyhteisö on suunniteltava ja rakennettava sellaiseksi, että se mahdollistaa jokaisen työntekijän tuottavan ja täsmällisen työn tekemisen sekä kokonaisuuden ymmärtämisen ja hallinnoinnin. (Kallio & Kivistö 2013, 25-27.)

Liiketoiminnan menestymisen taustalla on terve ja toimiva organisaatio. Organisaation terveyteen liittyy olennaisesti työntekijöiden yhteistyö, henkilöstön sitoutuminen, toimiva ja tehokas kommunikaatio, kouluttautumisen ja uralla etenemisen mahdollisuus. Organisaation menestymisen taustalla on työntekijöiden oman työn organisointikyky. Organisaation sisäiseen terveyteen ja oman työn organisointiin liittyvät tuntemukset ovat positiivisesti voimakkaampia organisaation menestyessä. (Jurvansuu, Seitsamo & Tuuli 2000, ks Valtiokonttori 2012, 3-4.)

Työyhteisön tärkein ominaisuus on kannustava ja motivoiva ilmapiiri. Jokaisen organisaation tulisi mahdollistaa työntekijöilleen kestävä ja aktiivinen osallistuminen työelämään. Työntekijä kokee elämänsä aikana paljon hyviä ja huonoja hetkiä työpaikalla ja vapaa-ajalla. On tärkeää, että työntekijöiden elämänmuutokset otetaan huomioon ja työn vaatimuksia sekä tavoitteita muutetaan tarvittaessa. Henkinen toimintakyky ja sen ylläpitäminen työyhteisössä on mahdollisuus parempaan tuottavuuteen, mikä on jokaisen organisaation hyödynnettävissä. Valitettavan moni organisaatio jättää tällaiset mahdollisuudet käyttämättä. Työyhteisön ilmapiiriin merkittävästi vaikuttava työympäristö tulee nähdä prosessina ja rakenteena, että voidaan tunnistaa ja ymmärtää millaiset tekijät vaikuttavat ja edistävät kaikkien hyvinvointia organisaatiossa. (Kallio & Kivistö 2013, 25-27.)

Nykypäivän työympäristöstä voidaan puhua psykososiaalisena kokonaisuutena. Työntekijät ovat laajassa päivittäisessä vuorovaikutussuhteessa keskenään. Työyhteisössä tehtyjä havaintoja tulisi katsoa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Havaintojen analysointi, arviointi ja kehittäminen tulisi tapahtua yhdessä koko työyhteisön voimin. Johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja organisointi asianmukaisesti kuuluvat työympäristötekijöihin yhdessä yhteistyön toimivuuden, vuorovaikutustaitojen ja yksilöllisen käyttäytymisen kanssa. Näitä edel-

lä mainittuja työympäristötekijöitä on hyvä seurata henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Työnantajan velvollisuudesta huolehtia sekä fyysisestä että henkisestä hyvinvoinnista määritetään työturvallisuuslaissa. (Kallio & Kivistö 2013, 27-28.)

Kiire ja paine työssä johtavat työtyytyväisyyden ja tuottavuuden heikentymiseen pitkällä aikavälillä. Tuottavuutta lisäävät johtamisessa käytetyt kannustavat käytännöt, kuten palkitseminen, motivointi ja tiedonjakaminen. Työntekijöiden vaihtuvuuden aleneminen lisää organisaation tuottavuutta. Työntekijöiden matala vaihtuvuus yhdistettynä johtamisessa käytettyihin kannustaviin käytäntöihin edistää tuottavuutta. (Guthrie 2001, ks Valtiokonttori 2012.)

Juhani Kauhanen (2010) lähestyy työhyvinvoinnin aihetta määrittelemällä sen työympäristön kehittämiseksi, työn sisällön ja tarkoituksen vahvistamiseksi sekä johtamiseksi, mikä tyydyttää niin yksilöitä kuin organisaatiotakin. Haasteet muodostuvat työyhteisössä vallitsevasta kulttuurista, arvoista, toimintamalleista ja motiiveista. Ammattitaito ja työkyky auttavat kohtaamaan arjessa muodostuvat haasteet ja mahdollisuudet sekä niistä johtuvien negatiivisten tunteiden käsittelemistä. Oman työn ymmärtäminen ja osaaminen sekä hyvä henkinen ja fyysinen työkyky vaikuttavat elämänlaatuun luomalla pohjan fyysiselle ja henkiselle kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. (Kauhanen 2010, 230-232.)

Eri organisaatioissa työhyvinvointi nähdään eri tavoin. Joissain organisaatioissa se nähdään investointina, mikä maksaa itsensä takaisin lopulta vähentyvien sairauspoissaolojen, parantuneiden työilmapiirin ja tuottavuuden kautta. Toisissa organisaatioissa henkilöstön työhyvinvointi nähdään pakollisena kuluna. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää ajallista ja rahallista investointia. Työterveyshuolto, työolosuhteet, työilmapiiri ovat tärkeässä asemassa. kannustaminen ja motivointi terveellisiin elämäntapoihin ja liikuntaan ovat tärkeässä asemassa. (Ibid.)

Viime vuosina on aloitettu puhumaan positiivisesta organisatorisesta käyttäytymisestä. Positiivinen organisatorinen käyttäytyminen on siirtänyt huomion työntekijöiden sitouttamiseen, hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja tunnepitoisempaan työkokemukseen. Myönteisen psykologian pohjalta organisatoriseen käyttäytymiseen on kehittynyt menetelmä. Menetelmä mahdollistaa inhimillisten henkilöstövoimavarojen vahvuuksien ja psykologisen kapasiteetin mittaamisen, kehittämisen ja hallinnoimisen suorituskyvyn parantamiseksi organisaatiossa. Myönteinen organisatorinen käyttäytyminen ja sen tutkiminen yleensä keskittyy yksittäisen työntekijän hyvinvointiin tai suorituskyvyn ja tuottavuuden parantamiseen. Myönteisen organisatorisen käyttäytymismallin mukaan pitäisi keskittyä enemmän työelämän kokonaisvaltaiseen näkökulmaan ja sitä kautta hyvinvoinnin kokemuksen selvittämiseen ja ymmärtämiseen yksilötasolta lähtien aina organisaation tasolle asti. (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel 2013.)

2.2 Yksilön hyvinvointi

Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat asioita, joita suurin osa ihmisistä oletettavasti pitää kaikkein tärkeimpinä arvoina ja korvaamattomina asioina elämässä. Yksilön terveyteen, turvallisuuteen tai hyvinvointiin liittyvien uhkien ennaltaehkäiseminen on tärkeää. Psykologiset uhkat ovat vaikeasti ennaltaehkäistävissä, sosiaaliset uhkat ovat keskivaikeasti ennaltaehkäistävissä ja fyysiset uhkat ovat helposti ennaltaehkäistävissä. (Zwetsloot, van Scheppingen, Bos, Dijkman & Starren 2013.) Työhyvinvoinnin keskiössä on aina yksilö, koska jokaisen yksilön asenne ja psykologiset tekijät, kuten luonne, määrittävät työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin määrittely, mittaaminen, kehittäminen ja seuraaminen voi olla haastavaa ja työllistävää, jos organisaatiossa työskentelevien henkilöiden määrä on suuri ja heidän taustat eroavat toisistaan merkittävästi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

”Työterveyslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” (Työterveyslaki 738/2002 1:1). Työn tekemiseen vaikuttavien tekijöiden määrä on kasvanut, koska oman työtehtävän ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yhä enemmän. Työ- ja toimintaympäristö laajenee ja monipuolistuu, samanaikaisesti työntekijältä vaaditaan enemmän aloitekykyä. Työntekijöiltä odotetaan kykyä ymmärtää, hahmottaa ja kehittää oman työn sisältöä osana suurempaa kokonaisuutta. (Kallio & Kivistö 2013, 31.)

Onnellisuus on käsitteenä laaja, yksi merkittävästi yksilön hyvinvointiin ja onnellisuuteen vaikuttavista tekijöistä on työ. Tutkimusten perusteella työttömyyden on osoitettu olevan merkittävä syy ihmisten onnettomuuteen ja hyvinvoinnin heikentymiseen. (Valtiokonttori 2012.) Onnellisuudessa olevan tyhjiön voi täyttää löytämällä työn, mikä tuottaa ihmiselle onnellisuuden ja hyvinvoinnin tuntemuksia. Yksilöiden hyvinvointi ja onnellisuus on erittäin tärkeä tekijä organisaation menestyksessä ja onnistumisessa. (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel 2013.) Kansainvälisten tutkimusten mukaan yksilön onnellisuuden vaikuttamisen mahdollisuus on jopa 40 prosenttia. Positiivinen ja onnellinen elämänasenne voi pidentää yksilön elämää jopa 7-10 vuotta. (Työhyvinvointi 2017.)

Työn tekeminen ja työn sisältö ovat merkittävässä asemassa yksilön elämässä. Työ voi tuottaa ihmiselle onnellisuuden tai onnettomuuden tunteita ja työssä koettu itsensä toteuttaminen, onnistuminen ja kehittyminen on perustarve ihmiselle ja työn vaikutuksia yksilöön ja onnellisuuteen ei voida vähätellä. Työn negatiiviset vaikutukset näkyvät lyhyessä ajassa työntekijän onnettomuutena ja onnettomuus vaikuttaa merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin. Henkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi muodostavat hyvinvoinnin kokonaisuuden. (Robertson & Cooper 2011, 3.)

Rauramo (2012) määrittää yksilön työhyvinvoinnin kolmeen osa-alueeseen. Psykososiaalisiin perustarpeisiin kuuluvat tyytyväisyys elämään ja työhön, onnellisuus, positiivinen elämäntilanne, kyky käsitellä ristiriitoja, epävarmuutta ja stressiä. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluvat fyysinen ja henkinen terveys ja yleinen hyvinvointi. Terveiden jatkumoon kuuluvat henkilökohtaisen terveyden ja hyvinvoinnin hallitseminen sekä sairauksien ehkäiseminen. (Rauramo 2012, 11.) Rauramo (2012) on kehittänyt Maslowin tarvehierarkia-mallin pohjalta oman työhyvinvointimallin. Rauramon työhyvinvointimallissa yksilön perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen ajattelutavan mukaisesti. Ihmisen saavuttaessa tietyn tarpeen, alkaa seuraava tarve vaikuttaa ihmiseen. (Ibid, 27-34.) Maslowin tarvehierarkia-malli kuvaa ihmisen elämän perustarpeita yleisesti. Rauramon työhyvinvointimalli kuvaa työn ja yksilön sisäisen motivaation välistä suhdetta, tarkoituksenaan kehittää yksilön työhyvinvointia. Kuviossa 3. on esitetty Rauramon hierarkkinen työhyvinvointimalli.



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2012, 27)

Psyko-fysiologiset perustarpeet ovat jokaisen yksilön työhyvinvoinnin jalusta. Inhimillinen työ, riittävä vapaa-aika, ravinto ja liikunta ovat tärkeitä sairauspoissaoloja ehkäiseviä tekijöitä. Turvallisuuden tarpeen edellytyksenä on turvallinen työ ja työympäristö sekä riittävä toimeentulo. Pysyvä työ, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työympäristö mahdollistavat turvalli-

suuden tunteen. Kuuluvuuden tarve, missä keskeisinä tekijöinä ovat yhteishenkeä tukevat toimet, luottamus ja toimivat esimies-alaisuuhteet. Arvostuksen tarpeessa yksilön on koettava olevansa tärkeä ja arvostettu organisaatiossa, mihin vaikuttaa oikeudenmukainen kohtelu ja palkka. Viimeisenä on itsensä toteuttamisen tarve, minkä mukaan työntekijä haluaa jatkuvas- ti kehittää itseään ja samaan aikaan organisaatiossa on jatkuva osaamisen kehittämisen ilma- piiri. (Ibid, 35.)

Yksilön työhyvinvointi on tärkeää organisaatiolle, sillä se heijastuu organisaation sidosryhmiin vaikuttaen myös taloudelliseen tilanteeseen. Monet organisaatiot mieltävät henkilöstön tär- keimmäksi resurssiksi, milloin työntekijöiden hyvinvointi on merkittävä kilpailutekijä organi- saatiossa. Työhyvinvointi edistää innovatiivisuutta, sitoutumista sekä innostuneisuutta työtä kohtaan. Hyvinvoiva yksilö viihtyy työssään paremmin, mikä vaikuttaa positiivisesti työnteki- jöihin ja asiakkaisiin. Hyvinvoiva ja viihtyvä yksilö on tuottavampi työssään ja todennäköisesti myös vähemmän pois työpaikalta. Hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja välilli- sesti myös organisaation kannattavuuteen. (Salminen 2011. 133.) Työhyvinvointi näkyy eri tavoin yksilöissä ja organisaatiossa. Hyvinvointi organisaatiossa konkretisoituu hyvänä ja ha- luttuna työnantajakuvana. Sen erityispiirteinä ovat turvallinen työympäristö, yhdessä tekemi- sen henki ja sujuva yhteistyö eri tahojen välillä. Yksilössä hyvinvointi konkretisoituu työn mielekkyytenä ja sopivana haasteellisuutena. Yksilö haluaa kehittyä ja edetä urallaan. Tär- keänä hyvinvoivan organisaation kannalta ovat esimies-alaisuuhteet, minkä on todettu vaikut- tavan hyvinvointiin ja työkykyyn. (Rauramo 2012, 109.)

2.3 Työtyytyväisyys

Tyytyväisyys on subjektiivinen käsite eli yksilön henkilökohtainen näkemys asiasta. Tyytyväi- syys on tunne, mitä jokainen yksilö aistii ja kokee luontaisella ja persoonallisella tavallaan. Subjektiivisesti koettavissa asioissa odotukset ja todellisuus kohtaavat ja määrittävät onko näkemys asiasta negatiivinen tai positiivinen. Odotusten ollessa todellisuutta korkeampia, subjektiivinen näkemys on oletettavasti negatiivinen. Todellisuuden ollessa korkeampi kuin odotusten, on subjektiivinen näkemys oletettavasti positiivinen. (Robbins, Judge, & Campbell 2010, 62-64.)

Työtyytyväisyys on laaja ja moniulotteinen kokonaisuus. Työtyytyväisyys muuttuu yhteiskun- nallisten muutosten ja ihmisten muuttuvien tarpeiden mukana. Aiemmin fyysisen turvallisuu- den tunne koettiin työtyytyväisyytenä, kun nykyään työtyytyväisyys määritetään laajana hen- kisenä ja fyysisenä turvallisuuden ja itsensä toteuttamisen tunteena. Tyytyväisyys työhön syntyy asenteista, arvoista ja motiiveista, mitä työ ja työntekijä antavat toisilleen. Työn ja työntekijän välille syntyy abstrakti vuorovaikutussuhde, missä molemmat tekijät vaikuttavat työn luonteeseen. Työn luonne myös määrittää työn ja työntekijän tuottavuuden. Tuottavuus

ja tyytyväisyys työtä kohtaan on merkityksellisempää, kun työntekijän asenne, arvot ja motiivit eivät ole ristiriidassa todellisuuden kanssa. (Spector 1997, 2-4.)

Juuti (2006) kuvaa työtyytyväisyyden työasenteeseen kuuluvien faktoreiden summana. Työtyytyväisyys on emotionaalinen tuntemus työn sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tuottamasta kokemuksesta työntekijälle. Tuntemus syntyy työntekijän tarpeiden ja työn tarjoamien mahdollisuuksien ja uhkien kohdatessa, tuntemus voi olla negatiivinen tai positiivinen. (Juuti 2006, 27.)

Organisaation tuottavuudella ja työntekijöiden tyytyväisyydellä on tutkitusti todistettu olevan yhteys. Henkilöstön tyytyväisyys linkittyy asiakas- ja sidosryhmien tyytyväisyyteen, johtamiseen, tietotaidon kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Henkilöstön tyytyväisyys ja johtaminen ovat tutkitusti merkittävin osa organisaation tuottavuuteen vaikuttavista asioista. Tutkimukset osoittavat, että investoinnit inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan eli henkilöstöön vaikuttavat organisaation talouskasvuun jopa neljä kertaa menestyksellisemmin kuin fyysiset investoinnit. (Manka 2008, 75.)

2.3.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyyden kokonaisuuteen vaikuttaa monta tekijää. Tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö ja luonne, työajat, työn sijainti, palkka, työympäristö, omaan työhön vaikuttaminen, työn haasteet ja mahdollisuudet (Robbins ym. 2010, 62-64). Edellä mainittujen lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös työmäärä, organisaation tiimin tai osaston suhtautuminen työntekijään, johtamistapa ja ilmapiiri organisaatiossa vaikuttavat työtyytyväisyyteen (Juuti 2006, 28).

Positiivinen subjektiivinen työtyytyväisyys ilmenee, kun yksilö kokee kokonaisuuden mahdollisimman hyvänä. Työtyytyväisyyden tekijöiden vaikutukset ovat yksilöllisiä, toiset kokevat palkan tärkeimmäksi tekijäksi, kun toisille työn sisältö ja luonne ovat tärkeimpiä tekijöitä. Työtyytyväisyyteen tulee pyrkiä vaikuttamaan ennen työntekijän rekrytointia ja palkkausta mahdollistamalla hänelle kokonaisvaltainen kuva työn sisällöstä ja vaatimuksista. (Robbins ym. 2010, 65-66.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallia (kuvio 3) pystytään soveltamaan myös työtyytyväisyyteen. Yksilön saavuttaessa itsensä toteuttamisen tarpeen tason, on hän oletettavasti tyytyväinen työhönsä päästessään toteuttamaan omia visioitaan ja näkemyksiään konkreettisesti. Työssään itseään toteuttava yksilö oletettavasti sitoutuu myös paremmin työhön ja organisaatioon. Sitoutunut työntekijä parantaa organisaation tuottavuutta. Sitoutuminen voidaan jakaa rationaaliseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen. Rationaalinen eli järkipohjainen ajattelu

sitoutumisessa perustuu palkkaan, etuuksiin, kannustimiin ja tunnustuksiin. Emotionaalinen eli tunnepohjainen ajattelu sitoutumisessa perustuu tuntemuksiin ja kiintymykseen omaa työtä, kollegoita, esimiestä, sosiaalisia suhteita, organisaation ympäristöllisiä, moraalisia tai etnisiä arvoja kohtaan. (Ibid, 67.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat ensisijaisesti sisäiset tekijät. Työntekijän iällä, sukupuolella, ominaisuuksilla, koulutuksella, tavoitteilla ja odotuksilla on merkitystä työtyytyväisyyttä määriteltäessä. Työntekijät, jotka ovat varmoja itsestään ja kyvyistään ovat oletettavasti tyytyväisempiä työhönsä kuin työntekijät, jotka ovat epävarmoja. Itsevarmat työntekijät asettavat henkilökohtaiset tavoitteet korkealle ja hakeutuvat haasteita ja mahdollisuuksia tarjoaviin työtehtäviin. (Turpeenniemi 2008, 78-79.)

Minäkäsitys määritetään psykologiassa tiedolliseksi ja elämykselliseksi kokemukseksi itses-
tämme (Huono itsetunto 2017). Minäkäsitys voidaan määrittää kolmella eri tavalla. Reaalimi-
näkäsitys eli yksilön realistinen kuva itsestään, ihanneminäkäsitys eli millainen yksilö haluaisi
olla ja normatiivinen minäkäsitys eli millaisena muut ihmiset hänet kokevat (Aho 1996, 16).
Yksilön minäkäsitys koostuu subjektiivisesta eli henkilökohtaisesta näkemyksestä itsestään,
omista vahvuuksista, heikkouksista, fyysisistä, henkisistä ja psyykkisistä kyvyistä. Yksilön mi-
näkäsitykseen vaikuttaa erilaiset sosiaaliset suhteet perheen, ystävien, läheisten ja kollegoi-
den välillä. Koulutuksen ja elämäkokemusten oletetaan parantavan yksilön minäkäsitystä.
Elämän aikana läpikäytyt tunteet ja kokemukset vahvistavat tai heikentävät yksilöllisiä luon-
teenpiirteitä ja käyttäytymismalleja. Yksilön minäkäsitys rakentuu ja muuttuu elämän aikana.
Nuoren yksilön minäkäsitys on erilainen kuin eläkeläisen. Yksilön henkilökohtaiset elämän
arvot ja asenteet vaikuttavat työelämässä. Positiivinen elämän asenne ja itsevarmuus näkyvät
oletettavasti myös korkeampana työtyytyväisyytenä ja yksilö hakeutuu työtehtäviin, mitkä
tarjoavat haasteita ja omien kykyjen testaamista. (French, Rayner, Rees & Rumbles 2011,
180-182.)

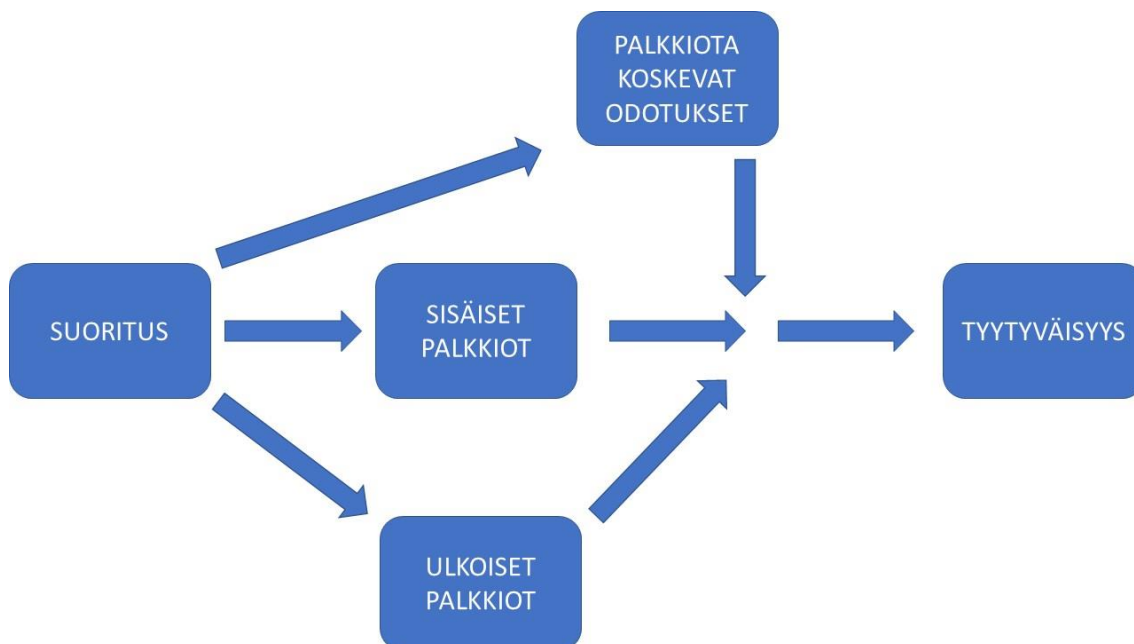
Itsetunto on osa yksilön minäkäsitystä. Itsetunnon perusta kehittyä lapsuus- ja nuoruusvuosien
aikana osana persoonan ja luonteen kehityksessä, mihin vaikuttaa perinnölliset ja ympäristöl-
liset tekijät. Itsetunto ei ole jatkuva piirre tai ominaisuus yksilössä. Itsetunto määritetään
tilannesidonnaisena tunteena, positiivisena tai negatiivisena suhtautumisena itseensä tilan-
teesta riippuen. (Huono itsetunto 2017.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa merkittä-
västi johtamisen laatu ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan osaamiseen ja tieto-
taidon kehittämiseen. Johtamisen laadun ja työntekijöiden työtyytyväisyyden merkitystä ko-
roostaa niiden vaikutus organisaation tuottavuuteen. (Aho 2002.) Johtamiskäytäntöjen ja
johtamisen laadun sekä työntekijöiden tietotaidon kehittäminen ovat tärkeitä organisaation
tuottavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta (Aho, Bjurström & Hussi 1998). Organisaat-

tion tuottavuutta ja kannattavuutta parantaa henkilöstö, mikä on monitaitoinen ja hallitsee hyvät yhteistyötaidot (Ahonen 2002). Henkilöstön tuottavuuden ja tyytyväisyyden kehittäminen vaatii rahallista ja ajallista investoimista. Henkilöstöhallinnon toimivuudessa tulee huomioida johdon ja työntekijöiden välinen avoin kommunikaatio, riittävän tuen ja ajan saaminen esimieheltä ja mahdollisuus osallistua oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Myös kehittämishankkeissa, projekteissa ja muutoksissa tulee huomioida henkilöstön osallistuminen suunnitteluun tehokkuuden, tuottavuuden ja tyytyväisyyden parantamiseksi. (Rissa 2007.)

2.3.2 Lawlerin ja Porterin odotusarvoteoria

Lawlerin ja Porterin odotusarvoteoria pohjautuu Vroomin kehittämään odotusarvoteoriaan. Lawler ja Porter käsittelee odotusarvoteoriassaan työn tuottaman konkreettisen tyytyväisyyden ja oletetun ja odotetun tyytyväisyyden yhtälöä. Kuviossa 4. esitetään yhteys suoritusten, palkkioiden ja tyytyväisyyden välillä. Tämä malli on osa työtyytyväisyyden kokonaisuutta.



Kuvio 4: Yhteys suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välillä (mukaillen Ruohotie 1998, 47.)

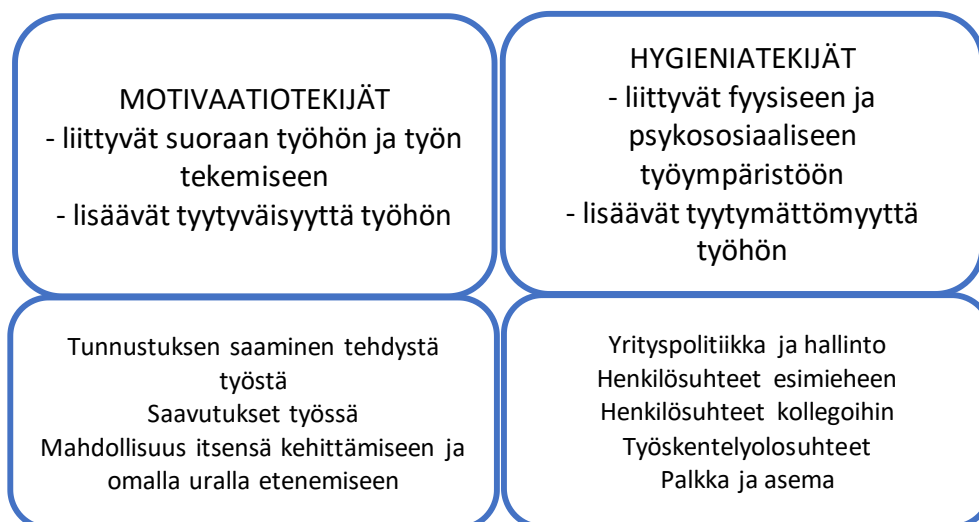
Kuviossa 4. suoritus kuvaa työntekijän tekemää työtä. Suorituksesta työntekijä olettaa ja odottaa saavansa palkkion. Sisäinen palkkio kuvaa työn tuottamaa mielihyvää ja positiivisia tunteita työntekijälle. Mielihyvän työntekijälle voi tuottaa onnistuminen, eteneminen, vastuun saaminen tai uuden oppiminen. Ulkoinen palkkio kuvaa työstä saatua palkkaa tai muuta etuutta. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden lisäksi tyytyväisyyteen liittyy työntekijän oletukset ja odotukset palkkioista. Nämä kolme tekijää yhdessä muodostavat tyytyväisyy-

den työstä saataviin palkkioihin. (Ibid.) Mallissa esitetty yhteys tekijöiden välillä on osa tyytyväisyyden kokonaisuutta.

Työntekijän odotuksiin vaikuttavat henkilökohtaisesti saadut sisäiset ja ulkoiset palkkiot sekä kollegoiden saamat sisäiset ja ulkoiset palkkiot. Odotuksiin palkkioista määräävät työntekijän panoksen suuruus ja työn vaativuus. Panos eli työntekijän kontribuutio riippuu työntekijän tietotaidosta, koulutuksesta ja työsuorituksesta. Mitä korkeampi kontribuutio on, sitä suurempaa palkkiota työntekijä odottaa saavansa. Työn vaativuuden määrittävät sisältö, vastuu ja tavoitteet. Mitä vaativampaa työntekijän työ on, sitä korkeampaa palkkiota työntekijä odottaa saavansa. (Juuti 2006, 29-30.)

2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin tunnettu kaksifaktoriteoria jakaa tyytyväisyyden kahteen osaan. Toinen käsittelee motivaatiotekijöitä eli tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ja toinen käsittelee hygieniatekijöitä eli tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä. Motivaatiotekijät ovat työhön ja sen sisältöön liittyviä myönteisiä, tyytyväisyyttä ja asennetta parantavia tekijöitä. Hygieniatekijät ovat fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön liittyviä kielteisiä, tyytymättömyyttä ja asenteita heikentäviä tekijöitä. (Lämsä & Hautala 2004, 83-84.)



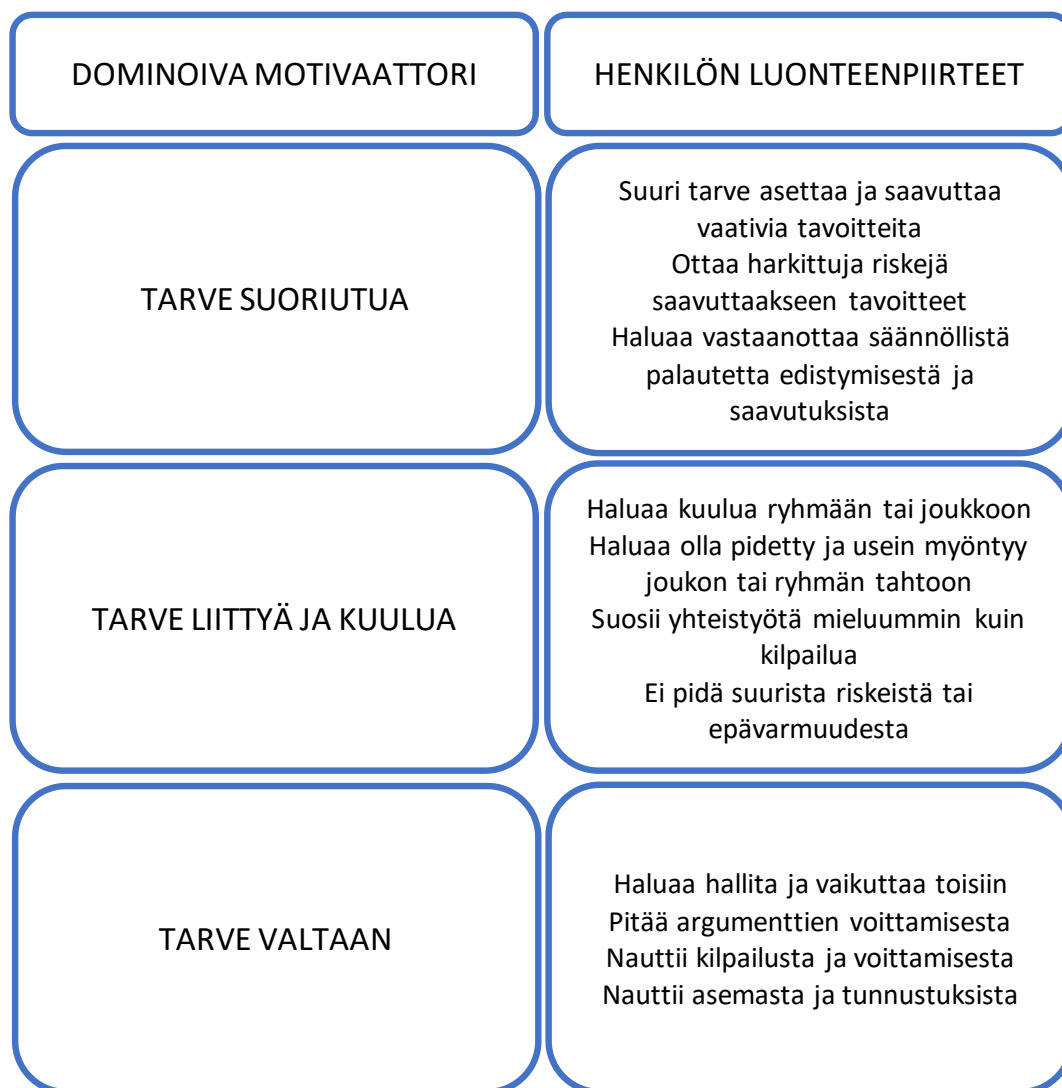
Kuvio 5: Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (mukaihen Ibid.)

Kuviossa 5. esitetyn Herzbergin teorian mukaan työhön liittyvää tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Tyytyväisyyttä työhön lisäävät motivaatiotekijät parantavat työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työhön. Tyytymättömyyttä työhön lisäävät hygieniatekijät vähentävät työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota työhön. Herzbergin teorian

mukaan työtyytyväisyyden parantamiseksi tulee ensisijaisesti vaikuttaa hygientehtäjiin, että työolosuhteet saataisiin mahdollisimman neutraaliksi. Neutraalissa tilassa motivaatiotekijöillä, kuten työn sisällön muutoksilla tai työuralla etenemisellä pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöistä esimerkiksi palkankorotus ei ole pitkäaikainen työtyytyväisyyttä parantava tekijä. Työntekijä tottuu nopeasti korotettuun palkkaan, milloin palkan korotuksen tuoma tyytyväisyys katoaa. Kannustava ja haasteita tuova työ oletettavasti toimii työtyytyväisyyden tekijänä pidempään. (Ibid.)

2.3.4 McClellandin suoritusarvoteoria

Tarveteorian pohjalta kehitettiin suoritusarvoteoria. Toisin kuin Maslowin tarveteorian mukaan ihmisillä on syntymästä asti viisi perustarvetta hierarkkisessa järjestyksessä, suoritusarvoteoria määrittää, että kaikilla ihmisillä on kolme eri motivaattoria. Nämä motivaattorit ovat tarve suoriutua, tarve liittyä ja kuulua sekä tarve valtaan. Teorian mukaan motivaattorit opitaan elämän aikana. Hallitsevan motivaattorin takia ihmisillä on erilaiset erityispiirteet ja luonteet. (French ym. 2011, 166-167). Kuviossa 6. esitellään dominoivat motivaattorit ja henkilön luonteenpiirteet.



Kuvio 6: Suoritusarvoteoria (Ibid.)

Menestyminen on tärkeää ja ongelmien ratkaiseminen yksinkertaista suoriutumistarpeen omaaville henkilöille. Suoriutumistarpeen työntekijät ottavat suuria riskejä saavuttaakseen tavoitteensa. Liittymisen ja kuulumisen tarpeen työntekijöillä ryhmän tai joukon etu ajaa aina henkilökohtaisen edun edelle. Työntekijät kokevat yhdessä tekemisen ja tasa-arvoisuuden kaikkein tärkeimpinä arvoina työyhteisössä. Tällaiset työntekijät ovat haluttuja ja pidettyjä kollegoita. Työntekijät, kenellä on tarve valtaan, haluavat päästä toteuttamaan omia suunnitelmiaan ja näkemyksiään. Tällaiset työntekijät ovat yleisesti tuottavia tavoitekeskeisten projektien ja tehtävien parissa. Suoritusarvoteoriassa dominoiva motivaattori määräytyy elämäkokemusten ja kulttuurin perusteella. Motivaattorit toimivat ihmisen sisäisenä voimavarana, mikä ajaa työntekijää kohti haluttua ja toivottua päämäärää. Työntekijän dominoivan motivaattorin tunnistaminen on tärkeää henkilön palkkauksessa ja työtehtävän suunnittelussa. (Ibid.)

Edellä mainitun pohjalta voidaan todeta työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden olevan monitulkintainen kokonaisuus. Työhyvinvointiin vaikutetaan erilaisilla tavoilla ja menetelmillä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus tulisi ottaa huomioon monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi, erityisesti työtyytyväisyys ja siihen investoiminen on organisaation kilpailukykyä parantava tekijä. Ihmisen terveys, hyvinvointi ja tyytyväisyys tulisi mielestäni aina olla etusijalla kaikessa tekemisessä, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työntekijän luonteen ja erityispiirteiden havaitseminen ja huomioiminen työssä on tärkeää tuottavuuden ja työtyytyväisyyden näkökulmasta.

2.4 Johtaminen työtyytyväisyyden näkökulmasta

Johtamisen tieteellistä tarkoitusta on käsitelty runsaat sata vuotta. Vuonna 1916 Henri Fayol toi esille teoriassaan viisi tärkeintä johtamisen tehtävää. Nämä viisi tehtävää olivat kaukokatseisuus ja suunnittelu, organisointi ja suunnitelmallisuus, komentaminen ja määrääminen, koordinointi ja yhteistyö, valvominen ja kontrollointi. Modernissa johtamisessa on vaikutteita sata vuotta vanhasta teoriasta, koska fayolismi on luonut tärkeän osan modernin liikkeenjohtamisen perustasta. Fayolismen tärkein ajatus oli saada ihmiset tietoisiksi ja ylpeiksi kuulumisesta tiettyyn ryhmään, mikä jakoi samat päämäärät ja arvot. Fayolin teoria johtamisen viidestä keskeisestä tehtävästä ja 14 periaatteesta muuttui 1950-luvulla Frederick Taylorin tuodessa esille taylorismin, tieteellisen liikkeenjohtamisen. 1900-luvun massatuotanto, kasvanut kysyntä, talouskasvu ja globalisaatio toivat mukanaan johtajien ja esimiesten räjähdysmäisen tarpeen työmarkkinoilla. Taylorismi ratkaisi ongelman tuoden esille enemmän hyödyllisiä elementtejä johtajien ja esimiesten päivittäiseen rooliin liittyen. 2000-luvulla johtamistavat ja -kulttuurit ovat keskittyneet enemmän työhyvinvointiin, yhdessä tekemiseen, tasa-arvoisuuteen ja tuottavuuteen. (Pardey 2016, 8-9.)

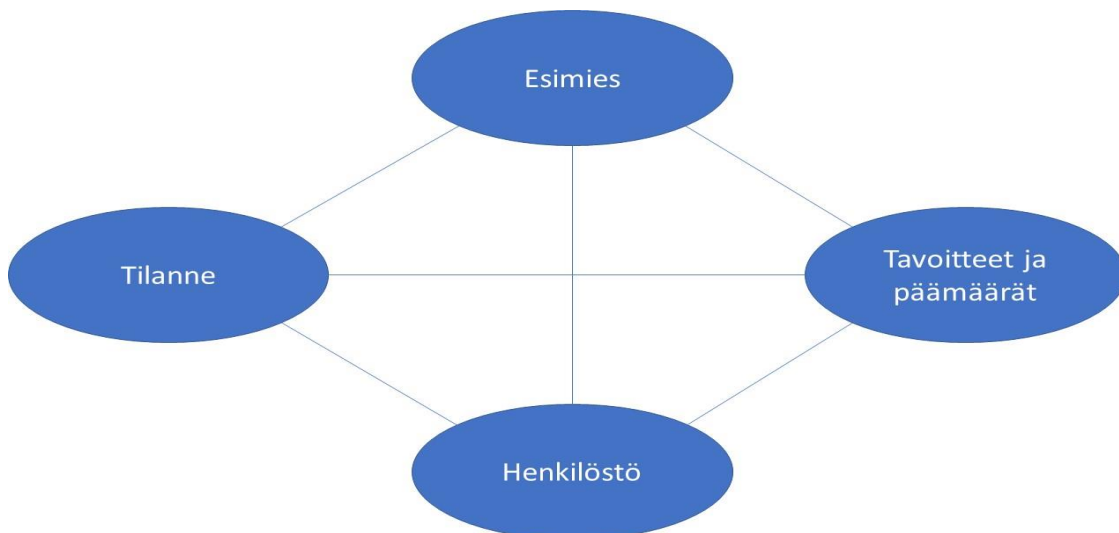
Johtamisen tavoitteena on johdattaa organisaatio, työyhteisö ja työntekijät kohti yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja saavutuksia. Johtaminen voidaan kuvata käsitteenä, mikä muuttuu ajan kuluessa vuorovaikutuksen kautta. Johtamisen määrittää ja siihen vaikuttaa aina henkilöiden välillä oleva vuorovaikutussuhde. Johtaminen muodostuu henkilöistä riippuen erilaiseksi vuorovaikutussuhteeksi, minkä sisältöön ja kehittämiseen voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Vuorovaikutussuhteeseen ja johtamiseen vaikuttaa olennaisesti henkilöiden luonteenpiirteet ja arvot. Johtajaksi tai esimieheksi valittu henkilö ei aina johda, koska johtaminen on jaettua toimintaa, mikä perustuu ihmisten väliselle yhteiselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. (Juuti 2013, 24.)

Johtaminen jaetaan eri osa-alueisiin riippuen siitä, mihin johtamisella halutaan keskittyä. Käytännössä näitä johtamisen osa-alueita ei voida erottaa toisistaan. Asiajohtajien täytyy aina olla myös henkilöstöjohtajia, mutta henkilöstöjohtajien ei aina tarvitse olla asiajohtajia.

Asiajohtajien tavoitteina on saavuttaa tuloksia hankkimalla, hyödyntämällä, sijoittamalla ja kontrolloimalla kaikkia mahdollisia voimavaroja. Voimavaroihin kuuluvat ihmiset, raha, tieto, tilat, koneet ja laitteet. Henkilöstöjohtaminen keskittyy kaikkein tärkeimpään organisaation voimavaraan eli henkilöstöön. Henkilöstöjohtamisen työkaluja ovat kehittäminen, kommunikointi, ihmisten motivointi ja sitouttaminen tulevaisuuden visiota kohti. (Armstrong 2008, 7.)

2.4.1 Johtamisen periaate

Johtaminen on päätösten suunnittelua, tekoa ja toimeenpanemista yhdessä työntekijöiden kanssa (Ibid, 2). Armstrong (Ibid, 121.) myös määrittelee johtamisen olevan henkilöstön motiivista asetettujen päämäärien saavuttamiseksi sekä vaikuttamista henkilöstön sitoutuneisuuteen organisaatiossa. Johtaminen ei tarkoita ainoastaan esimiehen tai johtajan toimintaa, siihen kuluu myös henkilöstö, vastaantulevat tilanteet ja muutokset, organisaatiolle asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tämä yhteenkuuluvuus johtajuuskäsitteessä mahdollistaa kaiken tietotaidon ja asiantuntemuksen hyödyntämisen organisaatiossa. (Juuti 2013, 13-14.) Henkilöstö on johtajalle ja organisaatiolle tärkein voimavara, minkä välityksellä johdetaan organisaatiossa muita resursseja kuten prosesseja, taloutta sekä koneiden ja laitteistojen toimintaa (Armstrong 2008, 2). Kuviossa 7. on havainnollistettu tekijät, mitkä vaikuttavat johtamiseen.



Kuvio 7: Tekijät, mitkä vaikuttavat johtamiseen (Juuti 2013, 14).

Työelämässä tulee esiin tilanteita, missä ihmisten suhde työtehtäviin, toisiin työntekijöihin, organisaatioon tai itseensä muuttuvat. Syyt suhteiden muuttumiseen voivat olla lähtöisin työtehtävistä ja niiden mukanaan tuomista haasteista tai työntekijöistä. Työelämän johtamisen haasteina esiintyy kolme näkökulmaa vaikuttaen toisiinsa: päämäärähakuinen, symbolinen ja keskustelevalle näkökulma. Haasteet vaikuttavat työtehtäviin ja työyhteisön tunnetiloihin, kommunikaatiolla pyritään haasteiden ratkaisuun. (Ibid, 53-54.)

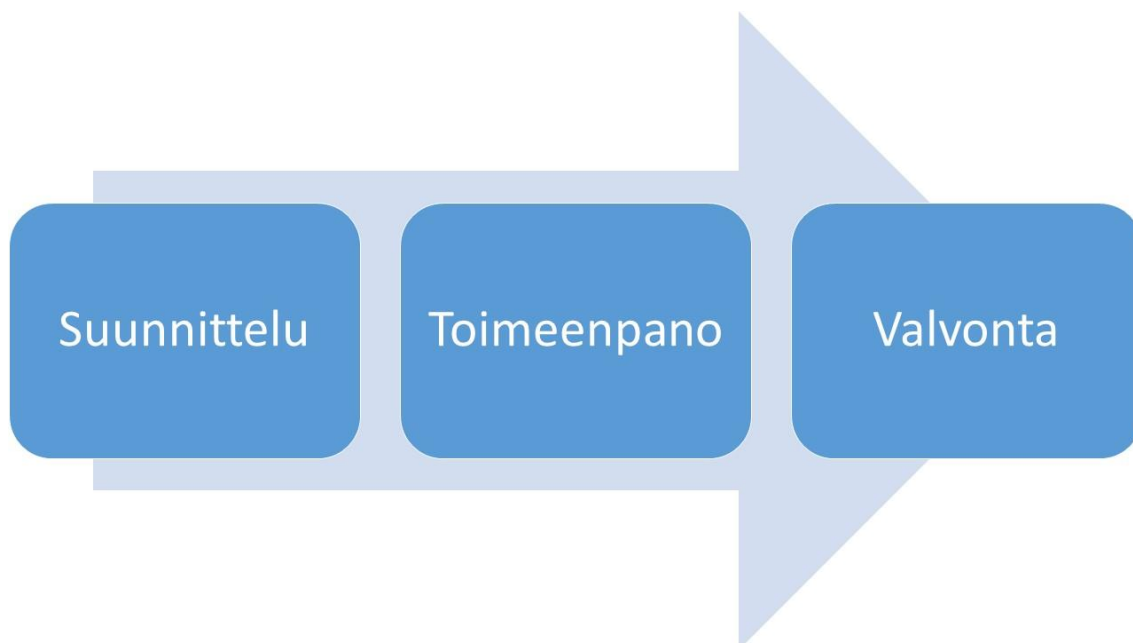
Organisaatioissa johtajuus ansaitaan luottamuksella ja asiantuntemuksella. Asiantuntijana johtaja saavuttaa auktoriteetin pystyessään toimillaan ja ongelmanratkaisukyvyillään todistamaan alaisilleen olevansa luottamuksen arvoinen. Luottamus rakentuu alaisten uskoen johtajaan ja hänen tapaansa toimia organisaation ja työyhteisön hyväksi. (Ibid. 61.) Yleisesti luottamus katoaa nopeammin kuin se saavutetaan. Johtamisen tavoitteena on tuottaa tuloksia kaikissa organisaatioissa. Esimerkilliset johtajat pystyvät rakentamaan työyhteisöön ilmapiirin, mikä auttaa organisaatioita menestymään ja saavuttamaan asetut tulokset. Johtaminen vaikuttaa myös organisaation imagoon sidosryhmien, taloudellisen menestyksen sekä hyvän ja arvostetun työnantajakuvan välityksellä. (Sistonen 2008, 17.)

Johtamisen tarkoituksena on tehdä organisaation perusasioita osana työyhteisöä. Johtamisen onnistumiseksi työyhteisössä on työyhteisön jäsenten ymmärrettävä ja sisäistettävä johtajuudesta ja alaisuudesta syntyvät molemminpuoliset vastuut ja velvollisuudet. Esimiestehtävissä työskentelevillä on erilaiset vastuut ja tavoitteet kuin työntekijöillä. Esimiehillä on myös suurempi vallankäyttö- ja päätäntävaltamahdollisuusvalta kuin työntekijöillä. On tärkeää, että valtaa käytetään oikeudenmukaisesti tarvittaessa. Esimiehen ei tarvitse pelätä vallankäyttöä vaikeissa tilanteissa, kun se on oikeudenmukaista ja perusteltua. Vuorovaikutustaito on johtamisen tärkein väline, koska harvoin esimiehet ovat asiantuntijoita työntekijöiden töihin liittyen. Vuorovaikutustaito on keino saada työntekijät käyttämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan tehokkaammin työyhteisön perusasioiden äärellä kohti organisaation tavoitetta. Johtaminen työyhteisössä ei ole pelkästään yksittäisien ohjeiden tai sääntöjen noudattamisen valvomista. Johtaminen tulee tapahtua toimintamallien ja toimintatapojen kautta, jolloin työyhteisössä tulee olla tarkkaan määritetyt selkeät ja ymmärrettävät prosessit, tehtävät ja tavoitteet. (Järvinen 2008, 45-46.)

Työyhteisössä voidaan ottaa huomioon erilaiset mielipiteet ja näkökulmat tiettyyn pisteeseen asti kuuntelun ja keskustelun avulla. Työyhteisössä saattaa tulla tilanteita, missä tarvitaan päättäväisyyttä ja määrätietoisuutta tarpeen mukaisesti. Päättäväisyys ja määrätietoisuus on johtamisen tärkeä elementti, mitä ei arvosteta tarpeeksi. Muutos- ja ongelmatilanteet vaativat välillä kärsivällisyyttä ja toisinaan nopeita ratkaisuja. Ymmärtävän työyhteisön esimiehen ei tarvitse selitellä päätöksiään, vaan työntekijät ymmärtävät ja tukevat niitä ymmärryksen ja luottamuksen kautta. Muutokset ja uudistukset eivät ole aina mieleisiä työyhteisössä, joskus olosuhteet pakottavat organisaatiota kehittymään. Johtamisessa on hyvä olla mukana nöyryyttä ja lempeyttä sekä itsehillintää ja mielenhallintaa. Johtaminen huonolla itsetunnolla ei tuo tarvittavia tuloksia, jos jokaista päätöstä mietitään ennen ja jälkeen päätöksentekoa. Johtajan ei tulisi tavoitella suosiota vaan tehdä asioita tavalla, mikä palvelee mahdollisimman montaa työntekijää. Miten johtavassa asemassa työskentelevä tämän käytännön tasolla toteuttaa, on jokaisen henkilön oma päätös. (Ibid, 47-48.)

2.4.2 Johtamisen prosessi

Johtaminen on suunnitelmallista tekemistä, minkä tarkoituksena on ohjata ihmisten ja organisaatioiden toimintaa haluttuun suuntaan ja asetettuja tavoitteita kohti. Johtaminen ei tarkoita pelkästään organisaation ylintä johtoa ja johtaja -nimikkeellä työskentelevien henkilöiden toimintaa. Johtamiseen liittyy kaikki toiminta, missä johtamisen elementit eli suunnittelu, toimeenpano ja valvonta ovat läsnä. Organisaation on määriteltävä aina itse oman työyhteisö-kulttuurin pohjalta, mitä johtaminen organisaatiossa tarkoittaa. (Vilkkumaa 2007, 151.) Organisaation strategioiden ja toiminnan suunnittelu helpottavat johtamisen suunnittelua ja toteutusta, koska johtamiselle syntyy viitekehys, minkä mukaisesti johtamisen sisältämät normit ja arvot määritetään. Johtamisessa tulee olla aina tavoite, koska ilman tavoitteita ei ole saavutuksia. (Laamanen 2005, 226.) Kuviossa 8. on havainnollistettu johtamisen prosessin kulkua.



Kuvio 8: Johtamisen prosessi. (Vilkkumaa 2007, 151)

Johtamisen suunnittelulla on tärkeä rooli johtamisen prosessissa. Suunnitellessaan johtamisen etiikkaa, organisaation tulee ottaa huomioon oma filosofiansa, ihmiskäsitykset, keskinäinen riippuvuus sekä uskomukset. Yleensä organisaatioissa unohdetaan ympäröivä maailma ja kulttuuri. Universaalikäsitys jättää johtamisen pohtimisen ja toteutuksen pelkästään johtotehtävissä työskentelevän henkilön vastuulle. Tämä johtaa siihen, että johtamisesta tulee pelkästään tekniikkalaji, milloin opetellaan tiettyä ajankohtana suositun aatteen tai suuntauksen mukaista johtamista. (Ibid.) Kun organisaatio määrittää ja suunnittelee mitä johtamisen merkitsen organisaatiossa, tulee johtamisessa ottaa huomioon kulttuurisidonnaisuus. Strategian ja johtamisen suunnittelun avulla toimintaa ohjataan organisaatiota haluttuun suuntaan ja kohti asetettuja tavoitteita. Strategian määrittämisessä tulee ottaa huomioon johtamisen kehittä-

minen ja asettaa kehittämistavoitteita, mitkä sopivat yhteen pitkän aikavälin strategian tavoitteiden kanssa. (Ibid. 151.)

Johtaminen pitäisi olla ihmisten, ryhmien ja osastojen valmentamista ja mahdollisuuksien luomista, eikä käytännön toiminnan päivittäistä konkreettista ohjaamista. Kun pääpaino on valmentavassa johtamisessa, johtajan mielenkiinto ja käytännön toiminta keskittyy vähemmän prosesseihin ja enemmän ihmisiin ja työntekijöihin. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijöille mahdollisuus laadukkaaseen tekemiseen ja aikaansaamiseen sekä antaa tarvittava vapaus työn tekemiseen työntekijöiden kykyjen ja taitojen mukaisesti. Kehittymismahdollisuudet, kehittymisen tukeminen ja seuranta tulee olla osa johtamista. Valmentajanäkökulma edellyttää, että johtaja tai esimies tuntee jokaisen työntekijän osaamisalueet ja ominaisuudet saavuttaakseen määritetyt tavoitteet. Johtamisessa yhdistetään työntekijöiden asenteet, arvot, tavoitteet, ominaisuudet ja osaaminen osaksi organisaation strategisia tavoitteita. (Ibid. 195.)

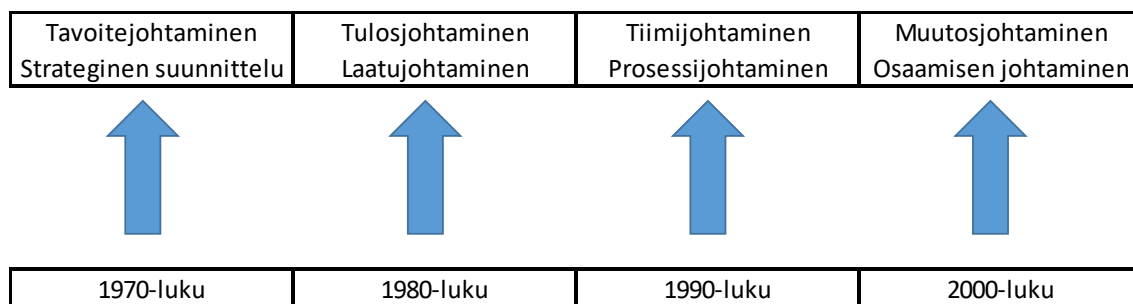
Johtamisen valvonta tarkoittaa tavoitteiden seurantaa. Valvonta ei tarkoita merkityksettömien asioiden seurantaa, vaan organisaation strategisen toiminnan ja suunnitelmien toteutumisen seurantaa. Liika työntekijöiden valvonta johtamisessa vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin. Huono vuorovaikutussuhde johtaa huonoon henkilökemiaan, mikä alentaa työntekijöiden motivaatioita ja työhyvinvointia ja välillisesti myös organisaation suorituskykyä. Hyvä johtaminen mahdollistaa käytettävissä olevien henkilöstöressurssien maksimaalisen potentiaalin käytön organisaation toiminnassa. (Ibid. 187-203.)

Johtamisen valvontaan kuuluu olennaisesti puuttuminen työsuoritukseen tai työyhteisön ongelmaan. Työyhteisön ongelmaan ja huonoon työsuoritukseen puuttumattomuus johtaa tehottomuuteen. Tehottomuuden vaikutus ilmenee yleensä laajempaan kuin organisaation johtajat osaavat kuvitella. Yhden työntekijän tehottomuus vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön tehokkuuteen, jos huonoon työsuoritukseen ei puututa ajoissa. Tehottomiin työsuorituksiin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti organisaation toiminnan turvaamiseksi. Ratkaisuna on valmentajanäkökulma, missä johtaja tai esimies ohjaa ja kouluttaa työntekijää tarvittaessa huonon työsuorituksen korjaamiseksi ja riittävän ammattitaidon saavuttamiseksi. Työntekijän huonon omantunnon nostaminen parantaa oppimisprosessia ja työmotivaatiota. Saattaa tulla tilanteita, missä lyhytaikainen tehottomuus on hyväksyttävää. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että tehottomuus tulisi hyväksyä avoimesti, aidosti ja tietoisesti. (Ibid.)

2.4.3 Johtamismallit

Johtamismalli tai johtamistyyli tarkoittaa johtajalle ominaista tapaa käyttäytyä ja reagoida asioihin johtamistilanteissa. Johtamismallit ja -tyylit vaihtelevat tilanteesta riippuen ja toi-

mivimmillaan ne ovat joustavia ja muuttuvia prosesseja. (Paasivaara, 2010, 29-32.) Johtamistyylit ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana ja erilaisissa taloudellisissa suhdanteissa korostuvat erilaiset johtamisen suuntauksat ja näkökulmat. Suosittuja suuntauksia on ollut käskävä johtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen sekä tiimijohtaminen. 2000-luvulta lähtien johtamisessa on korostunut osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen ja tulosjohtaminen. Uudet näkökulmat innostavat ja motivoivat laadukkaampaan esimiestyöhön, milloin organisaation on helpompi saavuttaa liiketoiminnan tavoitteet ja tulokset. (Hyppänen 2013, 25-27.) Kuviossa 9. on havainnollistettu johtamista eri aikakausina.



Kuvio 9: Johtaminen eri aikakausina (Hyppänen 2013, 26)

2.4.4 Johtamis- ja esimiestaidot

Määriteltessä johtamista ja esimiestaitoja, on hyvä huomioida johtajan tai esimiehen tärkeä rooli organisaatioissa nykypäivänä. Riippumatta siitä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio, esimiehet ja johtajat kantavat vastuun organisaatiossa tavoitteiden saavuttamisesta ja kilpailukyvyyn säilyttämisestä. Onnistuessaan esimies- tai johtoasemassa oleva henkilö pystyy omaksumaansa samanaikaisesti työtehtävän ja roolin, mihin liittyy vastuuta ja vapautta. Esimies ymmärtää, haluaa ja kykenee ottamaan johtajuuden työyhteisössä hoidettavakseen eikä pysy enää pelkkänä asiantuntijana tai suorittavana työntekijänä. Laadukas johtaminen edellyttää ymmärrystä kuinka tärkeä henkilöstön ja organisaation kannalta esimiehen rooli on ja kuinka asemaan kohdistuvat odotukset tulee saavuttaa. Vaaditaan tervettä itsetuntoa, sosiaalisia taitoja ja nöyrää luonnetta. (Kamensky 2014, 51-52.)

Vaatimukset, odotukset, tavoitteet ja lukuisat työtehtävät kiireisessä työympäristössä ovat osa johtamista (Ibid.) Johtamiseen kohdistuva paine on nykypäivän työelämässä erilaista kuin ennen. Yritysmailmassa nopeasti tapahtuvat muutokset ja tuottavuuden säilyminen ovat työympäristön ulkopuolinen haaste, mihin johtamisella tulee pystyä vastaamaan. Edellä mainituissa asioissa on esimiehelle tai johtajalle paljon sisäistettävää, mutta hallinnoitavien ja johdettavien asioiden lista jatkuu. Johtamisen korkean laadun varmistamiseksi, esimiehen on tunnettava työntekijöiden osaaminen ja persoonallisuus osatakseen johtaa ja omata hyvät vuorovaikutustaidot pystyäkseen kommunikoimaan työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden

persoonallisuuden tunteminen auttaa tunnistamaan työntekijöiden suhtautumisen erilaisiin muutoksiin ja palautteeseen, motivaatiotekijät ja saada työskentelemään yhdessä ryhmänä yhteistä tavoitetta tai päämäärää kohti. Esimiehen on motivoitava työntekijöitä jaksamaan ja työskentelemään positiivisessa ilmapiirissä. Lisäksi esimiehen tulisi tuntea myös itsensä, omat vahvuudet ja heikkoudet. On tärkeää ymmärtää ja hallita omaa käyttäytymistään ja tunneilmaisujaan. (Rämö 2013, 73-74.)

Suurella osalla esimiehenä tai johtoasemassa työskentelevän ongelmana on, ettei johtamisen perinpohjaista tarkoitusta ymmärretä. Ongelma johtuu yleensä siitä, että esimies välttää asemastaan koituvan ahdistuksen kieltäytymällä ajattelemasta johtajuuden merkitystä työntekijöilleen ja koko organisaatiolle. Harva esimies reflektoi millään tavalla johtajuuttaan, minkä seurauksena johtamistaidot saattavat jäädä puutteellisiksi. Tämä saattaa aiheuttaa erilaisia ongelmia organisaatiossa. Monista vaatimuksista esimiesasemaan ja johtajuuteen liittyen, esille voidaan nostaa neljä keskeisintä edellytystä. Jokaisen johtajan tai esimiesasemassa työskentelevän tulee täyttää ja tiedostaa nämä neljä edellytystä. (Ibid, 75-76.)

Tärkein edellytys johtamisessa on esimerkillisyys. Esimiehen tulee olla esimerkinä, kuinka organisaatiossa käyttäytyään ja toimitaan oikein. Työntekijät ajattelevat, että jos esimies toimii työpaikan tai organisaation arvoista, määräyksistä tai ohjeista poikkeavalla tavalla, ei esimiehellä ole perusteita vaatia työntekijöitä toimimaan eri tavalla. Kyse on arvojohtamisesta, missä esimies toimii jatkuvasti työntekijöiden tarkkailun alla. Työntekijät saattavat tarkkailla esimiehen ilmeitä, äänensävyjä, eleitä ja silmänliikkeitä, minkä pohjalta tehdään johtopäätöksiä esimiehen asenteesta ja suhtautumisesta asioihin, kysymyksiin, tilanteisiin ja henkilöihin. Jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena oleminen liittyy olennaisesti esimies-tehtäviin. Organisaation ylimmän johdon arvomaailma ja toimintamallit välittyvät keskijohdon kautta työntekijöihin ja koko organisaatioon. (Järvinen 2011, 144.)

Johtamisen toisena edellytyksenä on ammattimaisuus. Jokaisen työntekijän odotetaan käyttäytyvän ammattimaisesti, varsinkin esimiesten ja johtavassa asemassa työskentelevien henkilöiden. Tehtävä on tuoda esille kaikessa toiminnassaan organisaation olemassaolon syvintä tarkoitusta. Esimiehen ammatillinen asenne ja käyttäytyminen erottavat esimiesroolin kaikista muista työpaikan rooleista. Esimiehen täytyy pystyä hallitsemaan henkilökohtaisia tarpeita ja tunteitaan muuta henkilöstöä paremmin. Muista työntekijöistä poiketen, esimies tai johtotehtävissä työskentelevä henkilö ei voi tuoda työpaikallaan ilmi omia mielipiteitään, asenteitaan, kiinnostuksen kohteita tai tuntemuksiaan. Esimiehen tehtävänä pidetään realiteettiperiaatteen edustamista omien ja henkilöstön mielihyväpyrkimyksen vaatimuksia vastaan. Esimiehellä edellytetään kehittyntä todellisuuden- ja suhteellisuudentajua, koska esimiehen on pystyttävä arvioimaan tosiasiat ja ottaa ne huomioon päivittäisessä päätöksenteossa ja toiminnassa. Lisäksi esimiehellä tulee olla vahva kuva itsestään ja hyvät henkiset voimavarat johtaakseen työntekijöitään ja organisaatiota pitkäjänteisesti tavoitteiden suun-

taan. (Ibid, 145.) Merkittävimmät epäonnistumiset johtamisessa tapahtuvat tilanteissa, missä johtajat kadottavat ammattimaisuutensa ja toimivat mielijohteidensa ja etujensa mukaisesti, mikä ei ole yrityksen edun mukaista. Ammattimaisuuteen kuuluu päätösten edustaminen, vaikka työntekijät eivät niistä pidä. Tällaisissa tilanteissa esimies unohtaa tai sivuuttaa roolinsa työnantajan edustajana ja esimiehen itsetunto ei kestä toimia ylemmän johdon sanansaattajana, koska esimieheen kohdistuu paljon kritiikkiä ja tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. (Ibid, 146.)

Kolmantena edellytyksenä pidetään oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti sekä johtajuuteen että ammatilliseen käyttäytymiseen. Työntekijät olettavat työpaikalla, että esimies kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Toimiakseen puolueettomasti, esimiehen tai johtotehtävässä olevan henkilön täytyy unohtaa työntekijöihin kohdistuvat sympatiat ja antipatiat. Puolueettomassa johtamisessa ammatillisen persoonan on oltava vahvempi kuin henkilökohtaisen persoonan. Esimiehen tulee muistaa, ettei työntekijän kyvykkyys tehdä työtä oikeuta erityisoikeuksia tai erityisvapauksia. Oikeudenmukaisuus edellyttää selkeitä sääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan jokainen työntekijä toimii työpaikalla. Lisäksi työpaikalle tulee luoda läpinäkyvät kriteerit, joiden perusteella työntekijöitä voidaan arvioida ja palkita. Oikeudenmukaisuuden määritelmä muuttuu ajan kuluessa. Nykyään palkan muodostuminen suoritteiden määrästä ja laadusta hyväksytään yhä laajemmin oikeudenmukaiseksi kuin aiemmin. Oikeudenmukaisuutta voidaan kuvata esimiehen mielivallan ja itsekkyyden vastakohtaksi. Esimiehen ei tule koskaan rakentaa ympärilleen ryhmää suosikeistaan, koska se voi vaarantaa esimiehen luotettavuuden, aiheuttaa katkeruutta työntekijöiden keskuudessa ja pahimmillaan murentaa työyhteisön työmoraalin. (Ibid, 147.)

Neljäntenä edellytyksenä on esimiehen aito persoonallisuus. Aitous tarkoittaa esimiehen kykyä ja uskallusta olla oma itsensä, johtaa työntekijöitä ja organisaatiota omalla persoonallisella tavallaan. Ilman aitoa persoonallisuutta johtajuus vaikuttaa vain pelkältä keinotekoiselta roolilta, mitä esimies esittää työntekijöilleen. Aitous vaatii rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta esimieheltä olla aito oma itsensä, luottoa omaan auktoriteettiin työntekijöiden silmissä ja omaan persoonalliseen tapaan johtaa työntekijöitään tai organisaatiota. Onnistuakseen aitona johtajana, esimiehen täytyy hyväksyä täysin oma itsensä, mukaan lukien hyvät ja huonot puolet. Aito johtaja vaikuttaa alaistensa silmissä vilpittömältä ja luotettavalta. Ihmisen, mikä ei luota ja arvosta itseään tarpeeksi, on hyvin vaikea toimia johtajana luontevasti. Aidon esimiehen kanssakäyminen on välittömämpää, mutkattomampaa ja helpompaa. Pahimmassa tapauksessa esimiehen ja alaisten välille ei synny avointa ja vastavuoroista kanssakäymistä. Aloitteleville esimiehille on työuran alussa tärkeää etsiä omaa luontevaa ja itselleen sopivaa johtamistapaa. On tärkeää, että aloitteleva esimies pääsee nopeasti esimieskoulutukseen, henkilökohtaiseen valmennukseen tai ohjaukseen, mikä helpottaa itselleen luontevien johtamistapojen tutkimista, etsimistä ja sisäistämistä. (Ibid, 148-149.)

2.4.5 Viestintä ja vuorovaikutus johtamisessa

Menestyvän liiketoiminnan edellytyksenä on tehokas tiedon kulku, hyvä yhteistoiminta ja yhteiset säännöt. Samoin työyhteisössä hyvän ilmapiirin tekijöitä ovat luottamus ja vuorovaikutustaidot. Ilman vuorovaikutusta ei tapahdu kehittymistä tai oppimista. Työyhteisössä työntekijöiden tavoitteellisuus varmistetaan viestinnällä, vuorovaikutuksella ja hyvillä johtamisominaisuuksilla. Johtamista helpottavat toimivat vuorovaikutussuhteet. (Hyppänen 2013, 37-38). Viestintään kuuluu myös toisen kuunteleminen ja ymmärtäminen. Yleensä ihminen suodattaa kuulemaansa ja vastaanottaa vain sellaisia viestejä, mitkä ovat mieleisiä. Hyvä kuuntelija saa enemmän tietoa ja ymmärtää helpommin muiden ihmisten ajatuksia. Hyvällä kuuntelijalla on paremmat vuorovaikutustaidot. (Armstrong 2008, 21.)

Armstrong (Ibid.) luettelee muutamia hyvän kuuntelijan ominaisuuksia, mitkä kuuluvat myös johtamiseen. Hyvä kuuntelija keskittyy aina puhujaan, muuhun kuin sanoihin tarkkailemalla puhujan eleitä, ilmeitä ja katseita. Kuuntelija kyselee aktiivisesti tarkentaakseen mielikuvaansa puheenaiheesta ja antaa puhujalle tilaisuuden tarkentaa sanomaansa. Hän myös osallistuu keskusteluun kommentoimalla kuitenkin keskeyttämättä puhujaa. Kommenteillaan hän varmistaa, että puhuja ja kuuntelija keskustelevat koko ajan samasta asiasta. Arvioidessaan viestin sanomaa, hän mieltää sanoman tärkeyden ja sopivuuden keskusteltavaan aiheeseen esimerkiksi kokoustilanteessa. Riippumatta viestinnän välineestä, on viestin tarkoituksen pysyttävä samana kirjoitetussa ja sanallisessa muodossa. Välttyäkseen turhilta väärinymmärryksiltä, viestinnässä on otettava huomioon vastaanottajan arvot ja mieltymykset. Esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa tärkeää on palautteen antaminen ja saaminen. Näin varmistutaan, että viesti on mennyt perille ja se on ymmärretty oikein. (Ibid.)

Viestinnässä tehokkain tapa on keskustelu kasvotusten. Keskustelun aikana palaute on nopeasti saatavissa ja väärinymmärretyt asiat voidaan oikaista välittömästi. Näin asiat saadaan nopeammin ratkaistuksi, koska asioita voidaan tarkentaa keskustelun aikana. Esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation on oltava luottamusta herättävää. Viestinnän aikana luvutut tehtävät ja asiat on hoidettava molemmin puolin. (Ibid, 20).

2.4.6 Tavoite- ja tulosjohtaminen

1950-luvulla johtamisen suuntauksena oli käskevä johtaminen ja tavoitejohtaminen. Tavoitejohtaminen muuntui Suomessa 1980-luvulla tulosjohtamiseksi. Tulosjohtaminen kehittyi tilannejohtamisprosessiksi vision, tahtotilan ja strategisen tulossuunnitelman kautta ja on edelleen käytössä monissa organisaatioissa. (Juuti 2013, 89.) Tulosjohtamista kuvataan ”tulos tai ulos” -mallina, ensisijaisena tavoitteena on tehdä taloudellisesti hyvä tulos. Organisaation

henkilöstö voi kärsiä, kun voittoa tavoitellaan keinolla millä hyvänsä. Tulosjohtamisen ensisijaisena tavoitteena on tuloksen tekeminen, toisena tavoitteena on henkilöstön suunnitelmallinen kehittyminen. (Isoaho 2007, 116.)

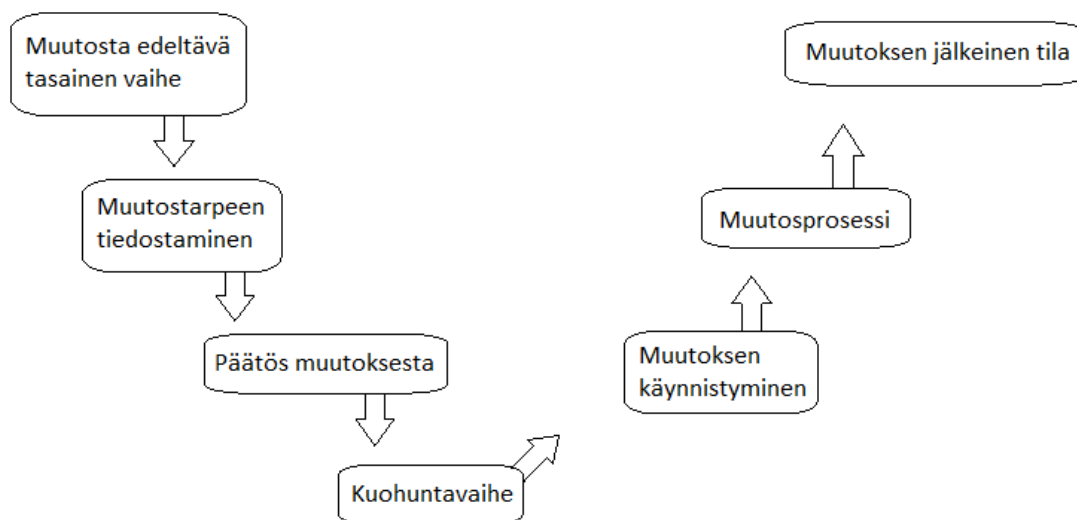
Tavoite- ja tulosjohtajan on ymmärrettävä, että henkilöstölle on annettava työkaluja ja resursseja kehittymiseen. Tavoite- ja tulosjohtamisessa tulee hyödyntää eri alojen tietämystä. Organisaation tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tulee varmistaa henkilöstön ja organisaation sidosryhmien etujen säilyminen. (Jabe & Häkkinen 2010, 311-313.)

Tulosjohtamisessa on tärkeää pitää alaiset mukana toimintojen suunnitteluprosessissa ja informoida heille työn tuloksista. Tuloksen saavuttamiseksi organisaation jokaisen työntekijän on sisäistettävä työn tavoitteet. Työntekijöiden tulee ymmärtää omien tavoitteiden merkitys osana organisaation tavoitteita. (Niskanen 2014, 73-75.) Tulosjohtaja luo ilmapiirin organisaatioon, mikä edesauttaa tuloksen tekemistä. Tuloksen tekeminen näkyy organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti. Tulevaisuudessa tulosten mittaaminen vaikeutuu ja osaamisen määrittely on hankalaa, koska itsenäistä asiantuntijatyötä ei ole mahdollista johtaa enää perinteisin menetelmin. (Sistonen 2008, 15-16.)

2.4.7 Muutosjohtaminen

Hyppäsen (2013, 312) mukaan esimiesosaaminen on yksi liiketoiminnan menestystekijöistä ja johtajan on varauduttava liiketoimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin. Muutosta on johdettava, sillä se ei synny itsestään suunnitelmista tai tavoitteista huolimatta. Muutosta johdetaan eri menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa. Hyvän muutosjohtajan on hallittava omien tehtäviensä lisäksi myös johtamisen välineet kuten vastuut, valtuudet ja delegointi sekä tunnistettava muutoksen tarve ja välitettävä se koko organisaatiolle. (Tuominen 2010, 159-176.)

Muutokseen liittyy yleensä torjuntareaktio, koska on kohdattava oma epävarmuus ja riittämättömyys. Muutosjohtajalla on oltava vahva visio onnistuneesta muutoksesta ja hänen täytyy sitouttaa työntekijät muutokseen. Negatiivisia tuntemuksia voidaan lieventää keskustelujen, faktojen, motivoinnin ja palkitsemisen avulla. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-291.) Muutosjohtajalla on vastuu muutoksesta aiheutuvista huolista. Muutosjohtaja ei pelkää ongelmia muutostilanteissa, vaikka vastuu ja paine tavoitteiden ja muutoksen saavuttamisesta kuuluu ainoastaan hänelle. Muutosjohtajalla on muutostilanteessa oltava käytettävissä riittävästi valtaa ja auktoriteettia toteuttaakseen visionsa muutoksesta. Muutosjohtaja tarvitsee myös riittävästi tietotaitoa työtehtävien hoitamiseen. (Isoaho 2007, 131-182.) Kuviossa 10. esitetään muutoksen prosessin eri vaiheet.



Kuvio 10: Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2011, 146.)

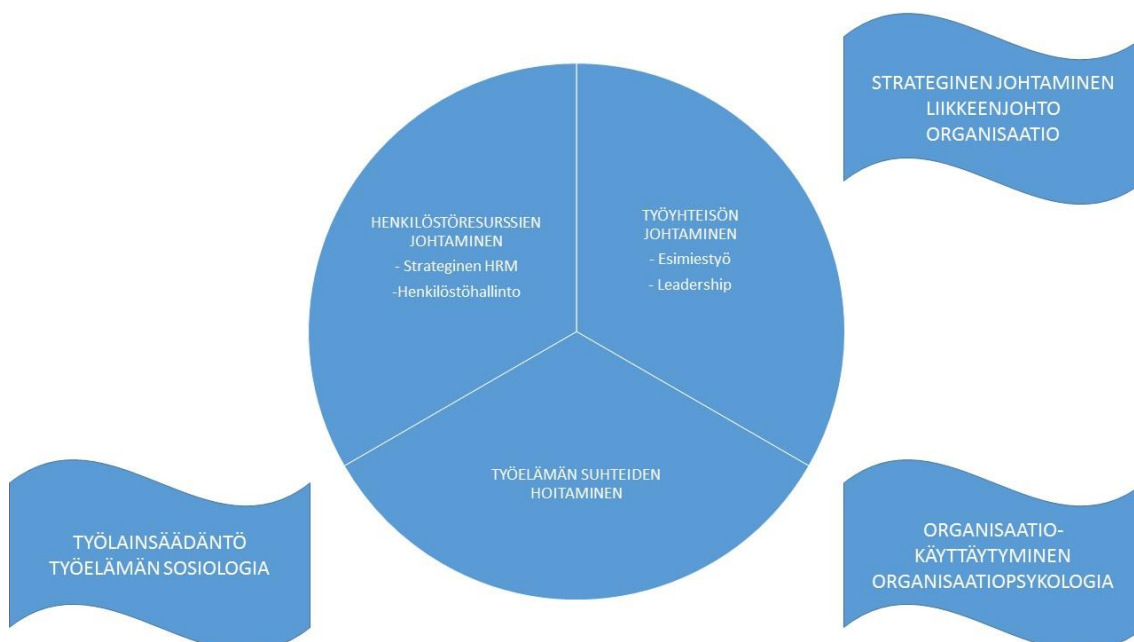
Salminen (2011) esittää kuviossa 10 muutosprosessin monivaiheisena niin yksilön kuin organisaation kannalta. Muutosta edeltää yleensä tasainen vaihe, minkä seurauksena ulkoinen tai sisäinen tarve voi luoda tarpeen muutokselle. Muutostarpeen tiedostamisen jälkeen tehdään päätös muutoksesta, minkä seurauksena henkilöstössä voi syntyä epäilyksiä muutosta kohtaan. Prosessin kuohuntavaiheessa tulee henkilöstölle antaa riittävästi aikaa ja tietoa. Kuohuntavaiheen jälkeen alkaa muutosprosessin käynnistäminen ja toteuttaminen. (Salminen 2011, 145-147.)

Isoahon mukaan rohkea johtaminen on tuloksellista muutosjohtamista, strategisesti rohkeaa organisaation kehittämistä ja operatiivisesti sytyttävää läsnäoloa työntekijöiden arjessa. Johtamista arvostetaan eri tavoilla eri ajanjaksoina. Tärkeintä on keskittyä nykyhetkeen katse tulevaisuudessa, koska laadukas ja rohkea johtaminen parantaa organisaation kilpailukykyä ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. (Ibid, 232-233.) Johtaminen on tehokasta ja laadukasta, kun eri johtamistyyliä yhdistellään joustavasti tilanteiden ja tarpeiden mukaisesti. Johtamistaitojen ylläpitäminen ja kehittäminen helpottaa muutoksien aiheuttamia haasteita johtamisessa. (Hyppänen 2013, 29).

2.4.8 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on vuosikymmenten aikana muuttunut organisaation sisäisistä ja ulkoisista paineista johtuvan muutoksen mukana. Muutoksen myötä henkilöstöjohtamisen mallit muuttuivat suoritusta arvostaviin malleihin. Oletettavasti henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa tärkeämmäksi tulevaisuudessa. (Moisalo 2011, 18-20.) Yhteiskunnallisesta muutoksesta on syntynyt tarve työurien pidentämiseen eläkevastuiden kattamisen takia. Yhteiskuntaraken-

teen muutos ihmisten elinajan pidentymisen kautta on aiheuttanut eläkkeelle siirtyneiden lukumäärän kasvun. Yhteiskunnalle on tärkeää, että työelämä pystyy vastamaan tähän muutokseen. Kuviossa 11. on kuvattuna henkilöjohtamisen kenttä.



Kuvio 11: Henkilöstöjohtamisen kenttä (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 311)

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti vuorovaikutusjohtaminen. Vuorovaikutusjohtamisella tarkoitetaan johtamista, missä organisaation kulttuuria ja strategiaa halutaan kehittää ja rakentaa organisaation voimin sekä tiedottaa siitä avoimesti. Menettelytapana vuorovaikutusjohtamisessa on tuntemuksen ja tietämyksen kasvattaminen sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Johtajan ja esimiehen tulee olla säännöllisesti ja johdonmukaisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutusjohtaminen perustuu henkilökohtaiseen kasvotusten toteutuvaan vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusjohtaminen mahdollistaa strategian jalkauttamisen, kehittämistavoitteiden asettamisen, esimiestoiminnan kehittämisen, operatiivisen ja strategisen toiminnan haasteiden ratkaisemisen. (Vilkkumaa 2007, 197.)

Henkilöstöjohtamisessa saadaan tuloksia aikaan. Ihmisten johtaminen ja tuloksen tekeminen ovat yhteydessä toisiinsa eikä niitä voida erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten ohjaaminen sekä motivointi. Hyvä henkilöstöjohtaja ymmärtää vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan merkityksen. (Hyppänen 2013, 15-31.) Henkilöstöjohtamiseen kuuluu useita eri osa-alueita. Rekrytointi on kallis ja vaativa prosessi, mikä koostuu huolellisesta suunnittelusta, toteutuksesta sekä arvioinnista. Rekrytointi onnistuu silloin, kun lopputuloksena avoimeen tehtävään löydetään työssään viihtyvä ja organisaation tarpeiden ja toiveiden mukaisesti kehittyvä henkilö. Esimiehen on otettava huomioon oman organi-

saation rekrytoinnin periaatteiden lisäksi myös saatavilla olevat henkilöstöresurssit. (Ibid, 197-198.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan työyhteisöön tutustumista, työtehtävän opettelua ja sisäistämistä. Perehdytyksen tarkoituksena on opettaa myös työturvallisuuteen liittyvät riskit ja velvollisuudet, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä täyttää lailla määritetyt vaatimukset. Perehdyttäminen vaatii henkilökohtaista ammattitaitoa ja motivaatiota toteutuakseen systemaattisen järjestelmän mukaisesti. Perehdytys on erilainen prosessi työntekijän tietotaidosta riippuen. Perehdytysprosessin tavoitteena on luoda työntekijälle valmiudet uuden työtehtävän tekemiseen. (Moisalo 2011, 319-325.)

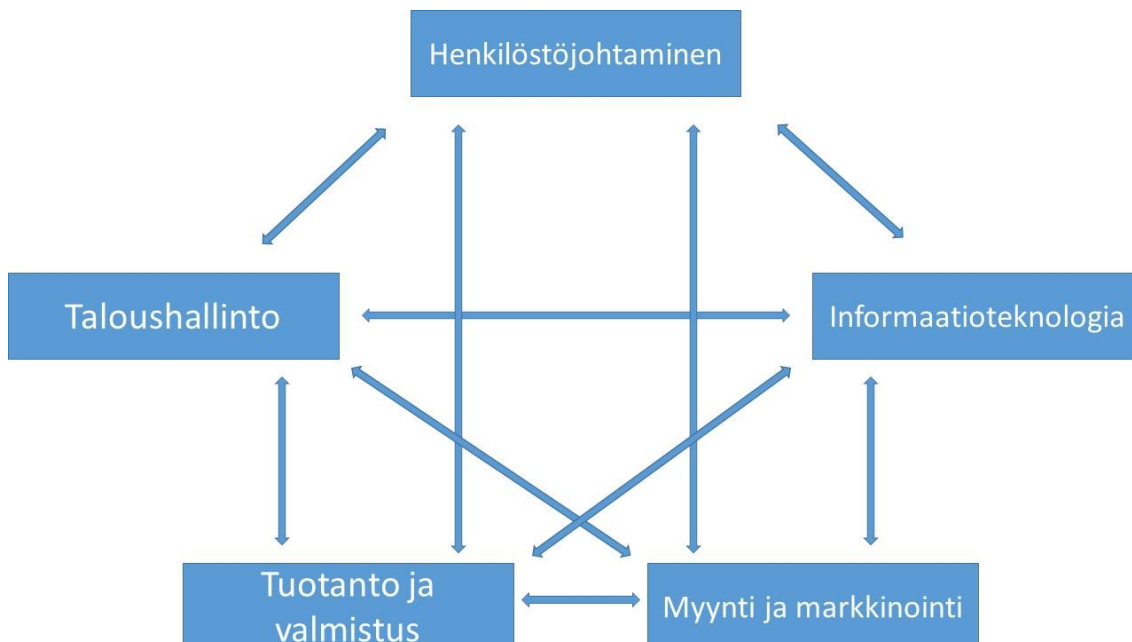
Henkilöstön kehittämiseen kuuluu myös kannustaminen ja motivointi. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijät tekevät motivoituneina oikeita asioita oikealla tavalla. Hyvä esimies osaa kertoa miten työmotivaatiota ylläpidetään ja miten sitä tarvittaessa rakennetaan uudelleen. Motivointi vaatii esimieheltä erilaisten tilanteiden jatkuvaa tulkitsemista, mikä voi aiheuttaa haasteita. Esimiehen on huomioitava tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kannustamisessa ja motivoimisessa sekä oltava valmis ottamaan palautetta vastaan toiminnastaan ja päätöksistään. (Ibid, 337-354.)

Työntekijöiden osaamisen huomioivat työtehtävät, taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen, työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden asettamiseen ja yhteistyö ovat yhteydessä tuottavuuteen (Rissa 2007). Yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä on esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu, missä määritetään tavoitteet, suorituskyky, osaaminen sekä kehityskohteet. Sen tarkoituksena on kytkeä yhteen liiketoimintasuunnitelma, henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden viestiä työntekijöille organisaation strategiasta sekä tulevista muutoksista ja siinä annetaan molemminpuolista palautetta. Kehityskeskustelun avulla esimies oppii tuntemaan henkilöstönsä paremmin. Kehityskeskusteluihin voi liittyä monenlaisia ongelmia, esimerkiksi puutteellinen valmistelu, väärin asioiden käsittely tai huono vuorovaikutussuhde. Myös arvioista keskusteleminen voi olla esimiehelle hankalaa. (Hyppänen 2013, 63-66.)

Henkilöstöjohtaminen on organisatorinen funktio, mikä on vastuussa kaikista toiminnoista, mitkä liittyvät työvoimatarpeisiin organisaatioissa, mukaan lukien pätevien työntekijöiden rekrytoiminen ja sitouttaminen, niin että organisaatio toimii oikeudellisten vaatimusten mukaisesti ylläpitäen työvoimaa, mikä palvelee organisaation tarpeita. Toimitusjohtajasta tuotantolinjalla työskentelevään työntekijään, henkilöstöjohtaminen on osallisena rekrytoinnissa ja palkkaamisessa, työllistymisessä ja poistumisessa organisaatiosta. (Bogardus 2004, 2.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, mihin kuuluu eri tekijöitä ja näkökulmia. Henkilöstöjohtaminen on yksi viidestä perustoiminnosta, mitkä muodostavat nykyaikaisia organisaatioita. Henkilöstöjohtamisen lisäksi näihin perustoimintoihin kuuluu myynti ja markkinointi, tie-

totekniikka, taloushallinto sekä tuotanto ja valmistus. Jokainen viidestä perustoiminnosta on tärkeässä roolissa missä tahansa organisaation operaatiossa. (Ibid.) Kuviossa 12. on esitetty organisaation viisi perustoimintoa.



Kuvio 12: Yrityksen perustoimintokaavio (Ibid, 3.)

Organisaatioiden kasvaessa suuremmiksi, tarve työntekijöiden tietojen seurannasta kasvoi. Oli välttämätöntä palkata työntekijöitä, joiden ainoana työnä oli seurata koko henkilöstöä. Työlainsäädäntöjen seurauksena syntyi henkilöstöjohtamisen funktio. Henkilöstöjohtamisen funktio on vastuussa laissa säädettyjen työolosuhteiden ja työhön liittyvien standardien valvomisesta ja toteutumisesta. (Ibid.)

2.4.8.1 Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristö

Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristön määritetään olevan jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioiden toimintaympäristöön ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat kolme megatrendiä, mitkä ovat globalisaatio, työvoiman demografiset tekijät ja teknologia. Megatrendien vaikutusta on vaikeaa ennakoida. Tunnettuihin muutoksiin sopeutuminen on lähtökohtaisesti haastavaa ja näiden muutosten lisäksi pitäisi pystyä ennakoimaan ja varautumaan muutoksiin nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Megatrendien vaikutuksesta johtuen henkilöstöjohtamista joudutaan ajattelemaan monipuolisemmin ja uusilla tavoilla. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014.)

Globalisaation yksi tekijä on toimintaympäristön laajentuminen ja kilpailun kasvaminen. Globalisaatio pakottaa organisaation alentamaan kustannuksiaan, kasvattamaan työntekijöiden tietotaitoa ja tuottavuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä laadukkaiden tuotteiden ja palvelui-

den tuottamista halvemmallä. Työn tulee olla tuottavampaa ja innovatiivisempaa. Kilpailu työvoimasta kovenee globalisaation myötä. (Ibid.)

Teknologia vaikuttaa henkilöstöjohtamisen toimintaympäristöön mahdollistamalla erilaisia paikkoja ja tapoja työn tekemiselle. Teknologian ansiosta koko maailma on saavutettavissa nopeasti. Työtä ei välttämättä enää tehdä fyysisesti samassa tilassa, mikä aiheuttaa uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Teknologian myötä kasvava virtuaalisuus voi poistaa rajan työn ja vapaa-ajan välillä, mikä vaikuttaa olennaisesti hyvinvointiin. (Ibid.)

Työvoiman demografiset tekijät tarkoittavat työvoimaan kohdistuvia muutoksia. Kuilu nuorten ja vanhojen välillä työvoiman ikärakenteessa on aiheuttanut muutoksen työurien pidentymiseen. Ihmiset myös elävät nykyään pidempään kuin aiemmin, mikä luo paineen työurien pidentämiselle. (Ibid.) Megatrendien lisäksi elämäntyyliin, käytäntöihin ja arvoihin vaikuttavia trendejä ovat työelämän ja vapaa-ajan välisen eron kaventuminen sekä suoritusta arvioivien mittareiden muuttuminen ja kehittyminen. (Truss 2012.)

2.4.8.2 Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat asiat

Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kuuteen eri kategoriaan. Nämä ovat yhteiskunta, teknologia, talous, politiikka, ympäristö ja väestötiede. Yhteiskunnallisiin tekijöihin kuuluvat muuttuvat elämäntavat, perhekäsitys, urbanisoituminen, eettisyys, uskonto ja hyvinvoinnin käsitteet. Teknologiallisiin tekijöihin kuuluvat laitteet ja koneet, mitkä mahdollistavat tiedon välittämisen ja työn tekemisen tehokkaammin ja tuottavammin. Taloustieteellisiin tekijöihin kuuluvat investoinnit ja maiden rajat ylittävä pääomavirtaus. Poliittisiin tekijöihin kuuluvat muuttuvat lait ja säädökset, mitkä luovat erilaisia vaatimuksia organisaation toimintaan. Ympäristöllisiin tekijöihin kuuluvat saatavilla olevat rajoitetut resurssit ja vastuullisuus niiden hyödyntämisestä. Väestötieteellisiin tekijöihin kuuluvat syntyvyyden vaihtelu, koulutus ja tulotasot, mitkä vaikuttavat työntekijään ja ihmisten kulutuskäyttäytymiseen. (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2012, 10-12.)

Kontekstin, osakkaiden ja strategisten muutoksien takia monet liiketoiminnan tukifunktiot ovat käyneet läpi muutoksen. Rahoitus, operaatiot, tietotekniikka ja markkinointi kokevat suurta painetta, mitkä ovat verrattavissa henkilöstöjohtamisen kanssa. Jokainen näistä funktioista siirtyy enemmän organisaation ulkopuolelta organisaation sisäpuolelle keskittymällä ja mukautumalla konteksteihin, sidosryhmiin ja strategioihin. (Sydänmaanlakka 2012, 16-17.)

Henkilöstöjohtaminen on käynyt läpi samanlaisen muutoksen. Henkilöstöjohtaminen auttaa strategioiden luomista ja sijoittamista. HR-ammattilaiset auttavat muuntamaan strategiset valinnat tarinoiksi, mitkä saavat vastakaikua keskeisiltä sidosryhmiltä. Ne muuntavat strategiset suunnat toimenpiteiksi mukauttamalla HR-käytännöt ja johdon käyttäytymisen organisaati-

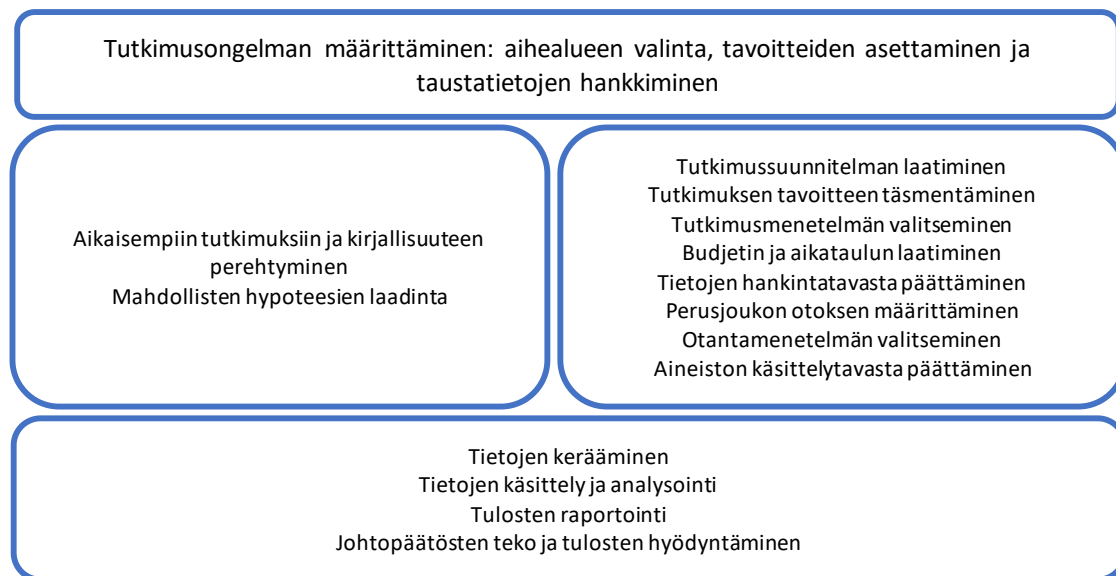
tion strategiaan. HR-ammattilaiset helpottavat prosesseja määrittämällä, ketkä osallistuvat strategian luomiseen. Tehokkaat HR-ammattilaiset eivät kerro ainoastaan, mikä strategia on vaan samalla, miten se toteutetaan. (Ibid, 18-19.)

3 Tutkimusprosessi

Tutkimustyö aloitetaan suunnitelman tekemisellä. Tutkimuksen aihe, tutkimuksen tavoitteen määrittäminen, ajankäytön suunnitteleminen, perusidea analyysin suunnasta, aineiston koostaminen ja hankkeen etenemis- ja jäsentelysuunnitelma eli dispositio muodostavat suunnitelman. Ennen aiheen valintaa ja lähestymistapaa on hyvä tutustua olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin. (Anttila 2006, 489-490.)

Tutkimusprosessiin kuuluvat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ideataso ja sitoutuminen ovat osa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimuksen toteutukseen kuuluvat toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen tutkimussuunnitelman mukaisesti. Tutkimusprosessin menetelmät päätetään suunnitteluvaiheessa. (Vilka 2005, 42-43.)

Aiheen valinnan ja lähestymistavan päätöksen jälkeen valitaan tutkimusmenetelmä. Menetelmänä voi olla määrällinen tai laadullinen tutkimus. Tutkimuksen alkuvaiheet ovat erilaisia määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksissa käytettäviin teorioihin ja tutkimuksiin suhtaudutaan eri tavoin menetelmästä riippuen. Laadullisessa tutkimuksessa yleensä suhtaudutaan aiempaan teoreettiseen aineistoon varauksellisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Teoreettisen aineiston hyödyntämisessä on eroja. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettista aineistoa käytetään apuna ideoiden luomiseen ja myöhemmin havaitun teorian vahvistamiseen. Määrällisessä tutkimuksessa teoreettinen aineisto ohjaa hypoteesien, tutkimuskehikoiden ja lähestymistavan valinnassa. Määrällinen tutkimus on voimakkaammin teoriaan pohjautuva kuin laadullinen tutkimus. (Anttila 2006, 489-490.) Kuviossa 13. havainnollistetaan tutkimusprosessin eri vaiheet.



Kuvio 13: Tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2014, 23)

3.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma auttaa tutkijaa tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusrahoituksen tai tutkimusluvan saamisessa ulkopuolisilta tahoilta. Tutkimus aloitetaan tutkimussuunnitelman tekemisellä. Tutkimussuunnitelmassa ilmenee mitä tutkitaan, miksi tutkitaan ja miten tutkitaan. Tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata tutkimusprosessin edetessä. Tutkimussuunnitelmassa käyvät ilmi aiheen kuvaus, tutkimuksen ja aiheen taustat, tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimussuunnitelman sisällöstä ilmenee tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, yhteistyökumppani, aikataulu sekä tutkijan vastuut ja velvollisuudet. Tutkimuksen taustateoria, keskeiset käsitteet, aineiston keruu- ja analysointimenetelmät sekä salassapitovelvollisuus on hyvä olla sisällytetty tutkimussuunnitelmaan. Tutkimuksen tulosten ja raportoinnin näkökulmasta on oleellista ajatella mitä tietoa tutkimuksella saavutetaan ja miten sitä hyödynnetään. (Vilka 2005, 58-59.)

Tutkimussuunnitelma alkaa aiheen kuvauksella. Tutkimuksen aihe kuuluu yleensä laajempaan kokonaisuuteen. (Ibid, 59.) Tutkimuksen aiheen valintaan kannattaa varata tarpeeksi aikaa. Ensimmäinen mieleen tuleva aihe on idea, mistä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle. Tutkimuksen aihe muokkautuu yleensä tutkimusprosessin edetessä. Jokainen tutkimusprosessi on erilainen ja jokainen aiheenvalintaprosessi on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 60.) Aiheen kuvauksessa esitellään myös toimeksiantaja ja toimeksiantajan näkökulma tutkimukselle. Tutkimussuunnitelmassa esitetään mahdollisesti aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Aiemmin tehdyt tutkimukset toimivat toteutettavan tutkimuksen taustana ja havainnollistavat

tutkimukseen tarvittavan tietoperustan. Tutkimussuunnitelmassa yleensä mainitaan, onko kyseessä kartoitus, selvitys vai tutkimus. (Vilka 2005, 59.) Tutkimussuunnitelman yksi olennaisista elementeistä on kuvata tutkimusongelma. Tutkimusongelma sisältää pääkysymyksen ja tutkimuskysymykset eli alakysymykset. Tutkimuksen avulla tulisi pystyä vastaamaan tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. (Van Der Velde, Jansen & Anderson 2004, 16.)

Opinnäytetyössäni taustatutkimuksena käytettiin Ahosen (2002) tekemää tutkimusta henkilöstöraportoinnista, johtamisesta ja työssä jaksamisesta sekä toimeksiantajan omaa henkilöstökyselyä. Opinnäytetyön toimeksiantajan näkökulmana oli saada selville, kuinka tyytyväisiä henkilöstö on työhön ja henkilöstöjohtamiseen yrityksessä. Opinnäytetyöni aiheeksi valitseni henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen oli pitkän ajattelun tulos. Halusin käsitellä johtamista ja työhyvinvointia oman kiinnostukseni takia. Opinnäytetyön toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa aihevalinnasta käytyjen keskustelun jälkeen päädyttiin aihetta rajaamaan käsittelemään henkilöstöjohtamista ja työtyytyväisyyttä. Aiheen rajaus oli tärkeää, koska johtaminen ja työhyvinvointi ovat molemmat todella laajoja käsitteitä. Opinnäytetyön resurssit eivät olisi riittäneet käsittelemään johtamista ja työhyvinvointia. Tutkimuksen aiheen merkityksellisyys pohjautuu yritys X:n omaan sisäiseen arvomaailmaan ja kehityskohteisiin sekä opinnäytetyön tekijän omiin kiinnostuksen kohteisiin. Tutkimuksen taustalla käytettiin toimeksiantajan vuosittaista työntekijöiden mielipidekyselyä, minkä yhtenä osaluueena on johtaminen. Toimeksiantaja halusi selvittää johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta syvällisemmin. Kuviossa 14. havainnollistetaan opinnäytetyöni tutkimussuunnitelman kokonaisuus.



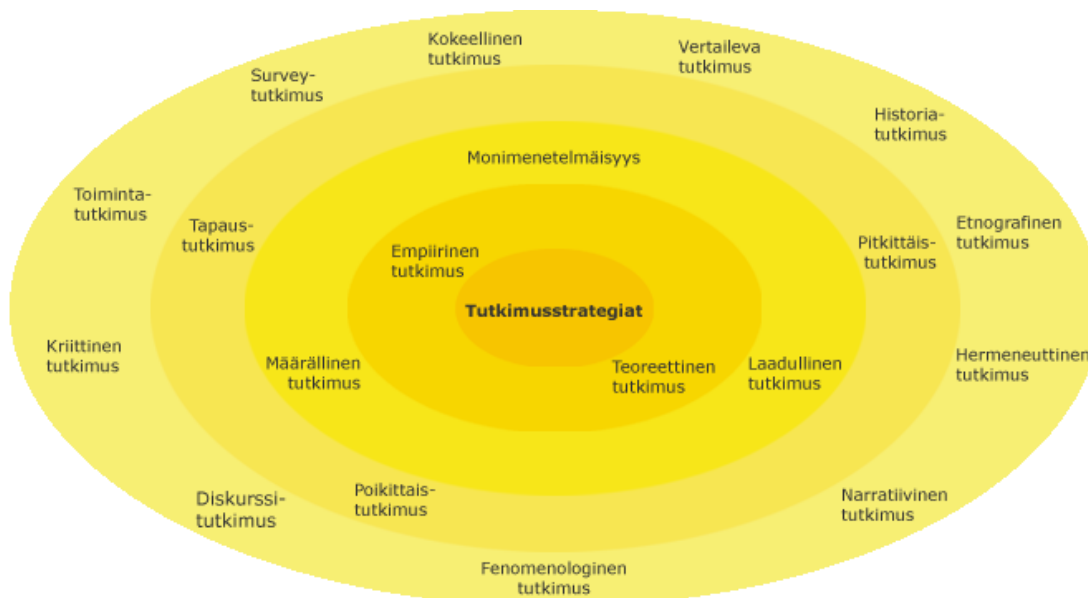
Kuvio 14: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelmassa tulee kuvata tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Tutkimussuunnitelmassa kerrotaan myös, kuinka tutkimus aiotaan toteuttaa. Tutkimussuunnitelman lopussa esitellään lähdekirjallisuutta, Internet-lähteitä ja liitteitä. (Vilkkä 2005, 59-61.) Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden vuorovaikutussuhde. Tutkimusta varten käsitteelin työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, johtamisen ja henkilöstöjohtamisen teorioita. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville yrityksen työtyytyväisyyden ja henkilöstöjohtamisen välisen vuorovaikutussuhteen tilanne. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena Internetissä koko yritys X:n henkilöstölle. Kysely toteutettiin 07.03 - 18.03.2018 välisenä aikana. Henkilöstölle lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta, ensimmäinen 12.03.2018 ja toinen 15.03.2018. Kyselyn tavoitteena oli saada yli 100 vastausta. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 82, mikä on alhaisempi määrä kuin tavoitteeksi asetettu vastausmäärä.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksia yhdistävänä tekijänä on tavoite vastata tutkimusongelmaan perustuviin kysymyksiin. Tutkimusongelma muotoillaan yleensä kysymysmuotoon, mihin tutkimuksella yritetään saada vastaus. Tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin perustuen valitaan tutkimusmenetelmä, mikä tukee tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. (Heikkilä 2014, 12.) Tutkimusstrategia tarkoittaa periaatteellisia valintoja, millä tutkimus toteutetaan. Tutkimusstrategiaa suunnitellessa päätetään, onko tutkimus empiirinen vai teoreettinen. Empiirinen tutkimus on kokeellinen, mittaustuloksiin pohjautuva tutkimus. Teoreettisessa tutkimuksessa taas uusia havaintoja ei tehdä, vaan se perustuu jo tehtyihin havaintoihin aiheesta. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 15.) Tutkimusstrategioissa käytetään samanlaisia aineiston keräämiseen tarkoitettuja menetelmiä. Aineiston keräämiseen käytettäviä menetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Tutkimusongelman ja opinnäytetyön tavoitteen takia opinnäytetyössä toteutettiin empiirinen perusjoukon kokonaistutkimus. Aineiston keräämiseen käytetty menetelmä oli kysely. Internetissä tehdyn kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostilla koko henkilöstölle yhteensä kolme kertaa. Kuviossa 15. on havainnollistettu tutkimusstrategioihin kuuluvat menetelmät.



Kuvio 15: Tutkimusmenetelmät (Tutkimusstrategiat 2014)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on yleistäminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään pienemmältä joukolta eli otokselta, mikä edustaa perusjoukkoa tai suoraan perusjoukolta tutkittavaa aihetta ja tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Perusjoukon otokselle tehtävän tutkimuksen pohjalta pyritään yleistämään aihe kuvaamaan perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10-11.) Opinnäytetyössäni tehtiin perusjoukkotutkimus koko yritys X:n henkilöstölle. Otostutkimusmenetelmä ei olisi antanut tarpeeksi laajaa kuvaa tutkittavasta aiheesta, koska eri funktioissa ja toimipisteissä voi olla suuria eroja.

Määrällisessä tutkimuksessa analysoidaan mitattavasta aiheesta saatuja tuloksia tilastollisesti. Mittauksella tarkoitetaan erilaisia havaintoyksiköjä, mitkä liittyvät mitattavaan aiheeseen. Määrällinen tutkimus tarvitsee tarpeeksi suuren joukon havaintoyksilöitä tutkimuksen luotettavuuden ja perusjoukkoa koskevan yleistyksen takia. Määrällinen tutkimus on yhteydessä tutkimusongelmaan, mikä ratkaistaan tiedolla. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on määritettävä tarvittava tieto. Tarvittavan tiedon määrittämisen jälkeen on selvitettävä mistä tarvittava tieto saadaan ja miten se kerätään. (Ibid.) Opinnäytetyössäni tarvittiin tietoa yritys X:n henkilöstöjohtamisesta ja työtyytyväisyydestä. Tarvittava tieto hankittiin yrityksen henkilöstöltä.

Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeräämisen menetelmäksi on mahdollista valita kysely, olemassa oleva rekisteri, tilasto tai systemaattinen havainnointi. Tutkimuksessa käytettävien valmiiden aineistojen ja lähteiden luotettavuus, pätevyys ja tekijä on aina varmistettava. (Vilka 2005, 73.) Määrällisen tutkimuksen alussa määritetystä tarvittavasta tiedosta kehitetään kysymyksiä, mitkä toimivat mittareina tutkittavassa aiheessa (Kananen 2008, 12-13). Kehitetyt kysymykset vastaavat kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällinen tutkimus selvittää lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla vastauksia aiheeseen

liittyviin kysymyksiin. Määrällisessä tutkimuksessa yleensä käytetään lomaketta, missä on tutkijan asettamat valmiit vastausvaihtoehdot. Vastauksista voidaan muodostaa kuvia ja taulukoita havainnollistamaan saatuja tuloksia. Määrällisen tutkimuksen tuloksissa yleensä havainnollistetaan asioiden välisiä riippuvuussuhteita ja mahdollisia muutoksia. (Heikkilä 2014, 12-16.) Opinnäytetyön tutkimuksen tiedonkeruun menetelmäksi valikoitui kysely. Opinnäytetyön tukena käytetty yrityksen oma henkilöstötyytyväisyyskysely ei vastannut tutkimusongelman kysymyksiin.

Kysymysten muodostamisen jälkeen suunnitellaan kyselylomake visuaalisesti houkuttelemaan tutkimuksen kohdehenkilöt vastaamaan. Kyselylomakkeen suunnittelun jälkeen kyselylomake on tarvetta testata. Kyselylomakkeen testauksessa selvitetään kysymysten epäselvyydet ja mahdolliset kirjoitusvirheet. Kyselylomakkeen visuaalisuutta suunniteltaessa täytyy muistaa havaintomatriisin vaatimukset. Havaintomatriisi on tietokantapohja, mihin tutkimuksen tulokset kirjataan. (Kananen 2008, 12-13.)

Määrällisessä tutkimuksessa yleisimpiä tutkimustyypppejä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (Hirsjärvi ym. 2009, 186). Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa joukolta ihmisiä. Joukko voi olla otos tai perusjoukko tutkimuksessa. Tutkimuksessa voidaan käyttää kyselylomake- tai haastattelumenetelmää. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. Aineistoa kerätään havainnoinneilla, haastatteluilla ja dokumentoimisella. Tavoite on pystyä kuvaamaan ilmiötä. (Ibid, 122-123.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus hyödyntää havainnointia, haastatteluja ja tekstianalyysia. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu kirjoitettuun tekstiin ja puheeseen. (Ibid, 11.) Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa ihmisten kokeman tapahtumaketjun tutkimisen. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina kysymys, mitä merkityksiä tutkitaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkin on täsmennettävä tutkittavan aiheen sisältöä. Tutkimuksessa ilmenee, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Tutkimusmenetelmässä korostuvat kolme näkökulmaa. Tutkimusmenetelmän näkökulmat ovat prosessi, konteksti ja ilmiön intentio. Prosessilla tarkoitetaan aineiston ja aikataulun suhdetta, eli miten tutkija ymmärtää tutkittavaa. Kontekstilla tarkoitetaan tutkijan selvitystä ja kuvausta ilmiön liittymisen yleisempään yhteyteen ja aineiston keräämisen tutkimustilanteen. Intention huomioon ottamisella tarkoitetaan motiivien ja tarkoituksien tarkkailemista tutkimustilanteessa. (Vilka 2005, 97-99.)

Laadullisen tutkimuksen otos on suppeampi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa otos valitaan varovaisemmin tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten ymmärtämisen takia. Laadullisessa tutkimuksessa otos halutaan analysoida mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisen tutkimuksen kysymyksillä tavoitellaan vastausta kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Aineisto kerätään yleensä tekstimuodossa. Aineisto voi

olla tutkimuksen aikana kerättyä tai valmiista aineistoista kerättyä tietoa. Tietoa voidaan kerätä perinteisellä lomakehaastattelulla, avoimella haastattelulla, teemahaastattelulla, ryhmähaastattelulla tai havainnoinnilla. (Ibid, 15-16.)

3.3 Aineistonhankintamenetelmät

Aineistonhankintamenetelmiä on useita. Aineistonhankinnan prosessi on tärkeä. Tiedon kerääminen on tehtävä tarkasti luotettavien tulosten varmistamiseksi. Tutkimusaineistot voidaan jakaa tutkimuksessa tuotettuihin ja luonnollisiin aineistoihin. Tutkimuksessa tuotetut aineistot on saatu tutkimuksen takia, kuten esimerkiksi haastattelu- ja kyselyaineistot. Luonnolliset aineistot ovat olemassa riippumatta tutkimuksesta, kuten esimerkiksi dokumentit, vuosiraportit, sähköpostit ja internetsivustot. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2011, 108.)

Opinnäytetyössäni hyödynnetään tutkimuksessa tuotettuja ja luonnollisia aineistoja. Tutkimuksessa tuotettuja aineistoja ovat tutkimuksen tulokset. Luonnollisia aineistoja ovat yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset ja aikaisemmat tutkimustulokset henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Kuviossa 16. esitetään erilaiset aineistohankintamenetelmät.



Kuvio 16: Aineistohankintamenetelmät (Aineistohankintamenetelmät 2014)

Aineistonhankintamenetelminä kyselyn ja haastattelun tuloksista ilmenee mitä tutkittavat ajattelevat. Kyselyn ja haastattelun tuloksista ei välttämättä ilmene tutkittavien todellista toimintaa. Havainnoin avulla selvitetään tutkittavien todellinen toiminta. Havainnointimene-

telmä ei ole tehokkain tapa tiedon keräämiseen, koska tutkittavien käytös voi muuttua tutkijan läsnä ollessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-212.) Aineiston kerääminen voidaan suorittaa myös valmiiden dokumenttien avulla. Valmiita dokumentteja ovat tarinat, omaelämäkerrat, päiväkirjat, kirjeet, muistelmat tai viralliset dokumentit. Valmiiden dokumenttien pohjalta tehty tutkimus tunnetaan narratiivisena tutkimuksena, minkä lähtökohtana on dokumenttien sisällön analyysi. (Ibid, 212.)

Kyselylomaketutkimuksessa kysymykset esitetään kirjallisesti. Kyselylomaketutkimuksen etu on vastaajan anonymiteetti ja haitta on yleinen vastausprosentin alhaisuus. (Vilka 2005, 74-75.) Kyselylomakkeen laatiminen on kyselytutkimuksen tärkein asia. Kysymysten tai väittämien muoto täytyy suunnitella huolellisesti ja tarkasti vastaamaan tutkimuksen ongelmaan. Virheellisesti laadittu kyselylomake ei välttämättä ratkaise tutkimusongelmaa. Teorian tunteminen auttaa kyselylomakkeen suunnittelussa. Tutkijalla täytyy olla tiedossa tutkimusongelma ja tutkimusasetelman valinta. Kyselylomaketta suunnitellessa pohditaan, kuinka tarkkoja vastauksia tutkimuksella tavoitellaan ja kuinka tarkkaa tietoa tutkimuksessa on mahdollista saavuttaa. Tutkimuksen tavoite täytyy olla tiedossa. Tutkimuksen onnistuminen varmistetaan laadukkaalla kyselyllä ja laadukkaalla kohderyhmän valinnalla. (Heikkilä 2014, 45-47.) Saatekirje tai saatesanat liitetään kyselytutkimukseen, mistä ilmenee tutkimuksen vastaajalle kuka tutkimusta toteuttaa, mihin vastauksia käytetään ja miten tutkimuksen vastaajat on valittu. Saatesanojen merkitystä ei tule aliarvioida, koska saatesanat motivoivat vastaajan vastaamaan kyselyyn tai hylkäämään sen. (Vehkalahti 2014, 47.)

Laadukas kyselylomake on visuaalinen, kysymykset ovat selkeitä ja kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymykset on hyvä olla loogisessa järjestyksessä kyselylomakkeessa ja kyselylomakkeen tulee olla sopivan pituinen. Helpot kysymykset on hyvä sijoittaa kyselyn alkuun. (Heikkilä 2014, 47.) Jokainen kyselylomake täytyy aina testata kysymysten selkeyden, sisällön toimivuuden ja vastausajan pituuden varmistamiseksi. Kyselylomakkeen testaamiseen riittää yleensä 5-10 testihenkilöä. Testihenkilöiltä voi selvittää sisältääkö lomake turhia kysymyksiä ja puuttuuko jotain olennaista. (Ibid, 58.) Kysymykset voivat sisältää vastausvaihtoehtoja tai avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaaja saa vastata kysymyksen omin sanoin. Kyselylomake voi sisältää myös asteikolla vastattavia kysymyksiä. (Ronkainen ym. 2011, 113-116.)

Kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä vastaaja voi kirjoittaa oman mielipiteensä (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Avoimissa kysymyksissä vastausta ei rajata. Avointen kysymysten käsitteleminen tulosten analysointivaiheessa on vaativa prosessi. Avointen kysymysten vastauksien luokittelu saattaa olla vaikeaa. (Heikkilä 2014, 47.) Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-194). Kysymykset, mitkä sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot kutsutaan strukturoiduiksi kysymyksiksi. Strukturoidut kysymykset helpottavat vastaamista ja vastausten analysointi yksinkertaistuu. Kyselylomakkeessa

voi olla kysymyksiä, mitkä sisältävät monivalinta-asteikon ja avoimen kysymyksen samanaikaisesti. (Heikkilä 2014, 49-50.)

Mielipidekyselyissä kysymykset esitetään yleensä asteikkotyyppeinä. Asteikkotyyppeisten kyselyiden avulla on mahdollista saada paljon informaatiota. Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko ovat käytetyimpiä asteikkoja. Likertin asteikko on yleensä neljä tai viisi portainen asteikko, missä kysytään kysymyksiä ääripäästä täysin eri mieltä ääripäähän täysin samaa mieltä. Asteikolta valitaan sopivin vastausvaihtoehto. Osgoodin asteikossa esitetään väitteitä. Vastausvaihtoehdot ovat viisi tai seitsemän portaisena asteikkona, missä vastauksien ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. (Ibid, 51-53.) Opinnäytetyöni kyselyssä käytettiin Likertin asteikosta muokattua asteikkoa subjektiivisemmän näkökulman saamiseksi. Kyselyn asteikon ääripäinä olivat erittäin tyytymätön ja erittäin tyytyväinen.

3.4 Aineiston analysointimenetelmät

Kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimusten tavoite. Aineiston kokoamisen jälkeen valmistaudutaan tilastollisiin analyyseihin. Valmistautuminen tilastollisiin analyyseihin tapahtuu tutustumisella ja esikäsittelyllä. Tilastollisiin analyyseihin valmistautumiseen kannattaa varata aikaa. (Vehkalahti 2014, 50- 51.) Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen aineistot esikäsittellään osittain samalla tavalla, vaikka aineistojen analysoinnissa on merkittäviä eroja. Määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, minkä tuloksina syntyy lukuarvoja sisältävää havaintoaineistoa, mikä analysoidaan tilastollisilla analyysimenetelmillä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan aineiston keräämisessä, tulkinassa ja raportoinnissa. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi on rajoittamattomampaa kuin määrällisen tutkimuksen aineiston analysointi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Aineisto on hyvä järjestellä ennen aineiston analysoinnin aloittamista. Aineistosta tarkastetaan ensimmäisenä selvät virheellisyudet ja puutteelliset tiedot. Aineiston totuudenmukaisuuden varmistamiseksi tarkastetaan virheellisyudet ja puutteelliset tiedot. Seuraavaksi tutkitaan aineiston täydentämisen tarve, minkä jälkeen analysointi järjestellään helposti tulkittavaan muotoon analysointia varten. Looginen ajattelu selvien virheellisyyksien ja puutteellisten tietojen kohdalla auttaa rajaamaan vastauksen pois. Internetissä toteutetun kyselylomakkeen etuna on loogisesti mahdottomien vastausten sulkeminen pois oikeilla kysymyksillä, mikä helpottaa aineiston järjestelyä. Internetissä toteutettu kyselylomake ei sovi jokaiseen tutkimukseen, eikä sillä pystytä takaamaan virheetöntä aineistoa. (Vehkalahti 2014, 70.)

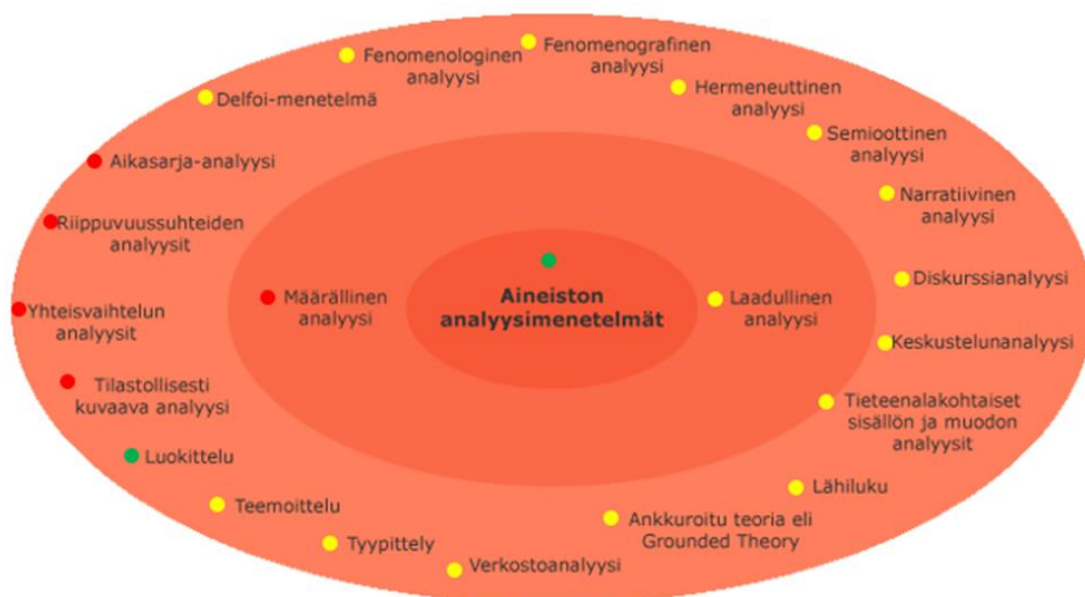
Aineiston esikäsittelyn jälkeen selvitetään, tarvitseeko aineistoa täydentää todenmukaisilla ja luettavilla vastauksilla. Täydentäviä vastauksia voidaan tarvittaessa hankkia uusilla haastatteluilta tai kyselyillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.) Järjestelty, todenmukainen ja luettava

aineisto tallennetaan analysointia varten. Internetissä toteutettu kysely ei tarvitse erillistä tallennusta, toisin kuin paperisena toteutettu kysely. (Heikkilä 2014, 120.) Määrällisen kyselytutkimuksen tulokset syötetään yleensä havaintomatriisin muotoon esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaan, mikä helpottaa aineiston havainnointia. Havaintomatriisin vaakarivejä kutsutaan havainnoiksi kyselyyn osallistuneiden vastauksien takia ja pystyivejä muuttujiksi kyselylomakkeen kysymysten takia. Havaintomatriisin toteutuksen jälkeen kannattaa käydä aineistoa läpi, koska tietojen puuttuminen ja loogisesti pätemättömät arvot paljastuvat helposti. Tallennustavasta riippumatta aineistoissa esiintyy tietojen puuttumista ja loogisesti pätemättömiä arvoja. (Vehkalahti 2014, 51- 52.) Opinnäytetyössä käytettiin Laurean e-lomaketta, mikä järjesti aineiston valmiiksi excel-tilukoksi. Tutkimukseen vastanneita oli 82, mikä on riittävä määrä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Havaintomatriisin toteutuksen jälkeen aloitetaan muuttujien perustarkastelu. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan tarkastella yhtä tai useampaa muuttujaa yhtä aikaan. Tarkasteltaessa yhtä muuttujaa kannattaa aineistoon tutustumisen aloittaa tutkimalla muuttujien jakaumia. Frekvenssi- ja prosenttijakaumia käytetään yleensä, koska ne ovat mittauksesta riippumattomia. Frekvenssi- ja prosenttijakaumat kertovat muuttujien eri arvojen kesken lukuina ja prosentteina. (Vehkalahti 2014, 52.) Opinnäytetyössäni osa tutkimuksen kysymyksistä analysoidaan yhden muuttujan ristiintaulukoimisella.

Muuttujien tarkastelussa muuttujista voidaan luoda tunnuslukuja. Yleisin tunnusluku on keskiarvo, millä selvitetään muuttujan keskimäinen arvo. Keskiarvo ei aina riitä, vaan tarvitaan keskihajontaa havainnoimaan keskiarvon ympärillä tapahtuvia vaihteluita. Keskiarvoa ja keskihajontaa käytetään yleensä yhdessä asian erilaisen ilmaisun takia. Keskihajonta voi vaihdella pienestä suureen ja vaihtelua tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomiota määrään ja laatuun. Laajemman käsityksen muuttujan vaihtelusta antaa vaihteluväli, mikä rajaa järjestystunusluvut minimi- ja maksimiarvoihin. Keskiarvo ja keskihajonta ei välttämättä sovellu tunnusluvuksi. Keskikohdan ja muuttujan vaihtelun kuvaaminen tapahtuu järjestystunuslukujen tutkimisella suuruusjärjestyksessä. Alakvartiili kuvaa minimineljänneestä, mediaani kuvaa keskimäisiä havaintoja ja yläkvartiili kuvaa maksimineljänneestä. Yleensä vaihteluväli jaetaan neljällä, koska se on yhteydessä laatikkokuvaan, mikä visualisoi muuttujan jakauman vaihteluvälin järjestyslukujen avulla. Yleensä laatikkokuva käytetään tutkittaessa kahta muuttujaa. (Vehkalahti 2014, 53-54.) Jakaumien ja tunnuslukujen yhteydessä esiintyy tulosteita eli erilaisia kuvia helpottamassa havainnointia. Tällaisia ovat esimerkiksi histogrammit ja erilaiset pylväskuvat. (Ibid, 61-63.) Opinnäytetyön tutkimustulosten analysoinnissa vastaukset havainnollistetaan kuvioiden avulla yhtä muuttujaa tarkasteltaessa.

Usempaa muuttujaa tarkasteltaessa saman aikaisesti tutkitaan muuttujien välisiä yhteyksiä. Taulukoilla kuvataan muuttujien välistä yhteyttä, mitä kutsutaan ristiintaulukoinniksi. Laadukas taulukko sisältää runsaasti havainnollistavaa tietoa. Taulukot eivät aina tarpeeksi havainnollista yleiskäsitystä muuttujien välisistä suhteista, minkä takia tilastollisten kuvien käyttäminen kahden muuttujan saman aikaisessa tarkastelussa on tehokkaampaa. Yleisiä tilastollisia kuvia ovat hajontakuva ja laatikkokuva. Hajontakuva havainnollistaa kahden muuttujan yhteisjakaumaa yhden pisteen vastatessa yhtä havaintoa muuttujien arvojen muodostamassa koordinaatistossa. (Vehkalahti 2014, 68.) Useamman muuttujan väliseen tarkasteluun tyypillinen tunnusluku on korrelaatiokerroin. Korrelaatiokerroin kuvaa kahden muuttujan välisen yhteyden tai riippuvuuden voimakkuutta. Muuttujien välillä oleva yhteys eli korrelaatio on voimakas, kun toisen muuttujan arvojen perusteella voidaan päätellä suhteellisen tarkasti toisen muuttujan arvot. Korrelaation ollessa heikkoa, ei muuttujien välillä ole yhteyttä toisiinsa. (Ibid, 77.) Opinnäytetyön tutkimuksen Likertin asteikosta muokatut kysymykset ristiintaulukoidaan iän, sukupuolen, työsuhteen keston ja aseman kanssa. Analysointi havainnollistetaan palkki- ja pylväskaavioin. Kuviossa 17. on havainnollistettu aineiston analyysimenetelmät.



Kuvio 17: Aineiston analyysimenetelmät (Aineiston analyysimenetelmät 2014)

3.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kyselytutkimuksen menetelmän luotettavuuteen vaikuttavat sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset ja tekniset yksityiskohdat. Laadukas tutkimus edellyttää tekijältä perehtymistä aiheeseen. Kysely tulee myös valmistella ja suunnitella hyvin laadukkaasti tutkimuksen

aikaan saamiseksi. Kyselyt ja kyselyiden tulokset ovat ainutlaatuisia. Epäonnistuneen tutkimuksen tuloksia ei voida jälkikäteen muuttaa. (Vehkalahti 2014, 40.)

Menetelmän luotettavuutta analysoidaan kahdella eri tavalla, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti eli pätevyys kuvaa mitattavan asian tai aiheen täsmällisyyttä. Validiteettia on syytä epäillä tutkimuksen ollessa vanha. Vieraassa maassa tai kulttuurissa toteutetun tutkimuksen kohdalla on hyvä tarkistaa asiayhteydet ja arvot. Toisella kielellä toteutetun tutkimuksen validiteetti on voinut muuttua kielen kääntämisen takia. Reliabiliteetti eli menetelmän tarkkuus on riippuvainen validiteetin tuomista tiedoista. Reliabiliteetti parantaa tutkimuksen tuloksia. (Ibid, 41.) Reliabiliteetti kertoo menetelmän toistettavuudesta ja sattumanvaraisuudesta (Vilka 2007, 100). Reliabiliteetti on sekundaarinen, validiteettia täydentävä näkökulma menetelmän luotettavuudesta. Reliabiliteetti tukee validiteettia ja muodostaa menetelmän vaihtelun määräästä ja laadusta. Reliabiliteetti raportoidaan yleensä lukuina ja kaavioina. Tutkimuksen reliabiliteetti saattaa olla huono muuttuvien menetelmien ja objektien takia. (Mittaaminen: Mittarin luotettavuus 2008.)

Tutkimusprosessi jatkuu tutkimuksen tulosten raportoinnilla ja esittämisellä. Onnistuneella tutkimuksella saadaan luotettavia vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Rehellisyys ja puolueettomuus on hyvä pitää mielessä tutkimusta suoritettaessa. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tutkimusprosessissa ja tuloksissa varmistetaan tutkimuksen tarkalla suunnittelulla ja tehokkaalla tiedonkeruulla sekä tarkoin määrittelemällä mitattavat käsitteet ja muuttujat. Tutkimuksen validiutta ei pysty muuttamaan jälkikäteen. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus varmistetaan virheitä välttämällä, tarkkuudella ja kriittisyydellä koko tutkimuksen teon ajan. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös tutkimuksen otanta. Otanta voi olla koko tutkittava perusjoukko tai mahdollisimman suuri joukko tutkimusongelmaan liittyviä ihmisiä. Tutkimuksen objektiivisuuteen voi vaikuttaa tutkijan subjektiivinen valinta tutkimusmenetelmän valinnassa, esitettyjen kysymysten muotoilussa, vastausten analysointimenetelmien käytössä ja tutkimuksen raportointitavassa. Objektiivisessä eli puolueettomassa tutkimuksessa tutkija ei anna omien poliittisten tai moraalisten vakaumusten vaikuttaa millään tavalla tutkimusprosessiin. Objektiivisen tutkimuksen tuloksiin ei vaikuta tutkijan vaihtaminen. (Heikkilä 2014, 27-29.)

4 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

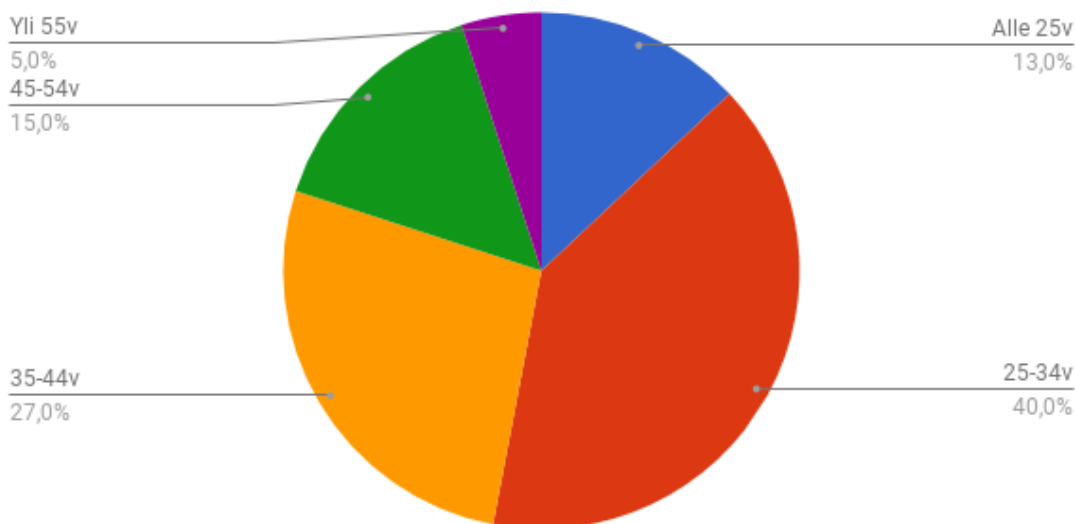
Kyselyn tulosten analysoinnissa tavoiteltiin vastauksia henkilöstöjohtamiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden nykyiseen tilanteeseen. Edellisten tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisella ja työtyytyväisyydellä on syy-seuraussuhde. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutuneisuuteen ja tuottavuuteen. Kyselyn vastauksien analysointiin käytettiin ristiintaulukoin-

tia. Tulosluvun alussa käsitellään kyselyn perustietojen vastausten eli muuttujien jakaumia. Tulosluku etenee työn, työympäristön ja henkilöstöjohtamisen aihealueisiin. Tulosluvun lopussa on vastaajien avoin palaute.

Tutkimuksessa toteutetun kyselyn ensimmäinen perustieto eli muuttuja oli vastaajan ikä. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat alle 25v, 25-34v, 35-44v, 45-54v tai yli 55v. Kyselyyn vastanneista 82 henkilöstä 11 vastaajaa oli alle 25 vuotiaita, 33 vastaajaa oli 25-34 vuotiaita, 22 vastaajaa oli 35-44 vuotiaita, 12 vastaajaa oli 45-54 vuotiaita ja vastaajista neljä oli yli 55 vuotiaita. Vastaajista suurin ikäluokka oli 25-34 vuotiaat ja toiseksi suurin 35-44 vuotiaat, mitkä muodostivat yhteensä 70 prosenttia vastaajista. Selvästi pienin ikäluokka oli yli 55 vuotiaat vastaajat. Kuviossa 18. havainnollistetaan vastaajien ikäjakauma.

Vastaajien ikäjakauma

82 vastausta

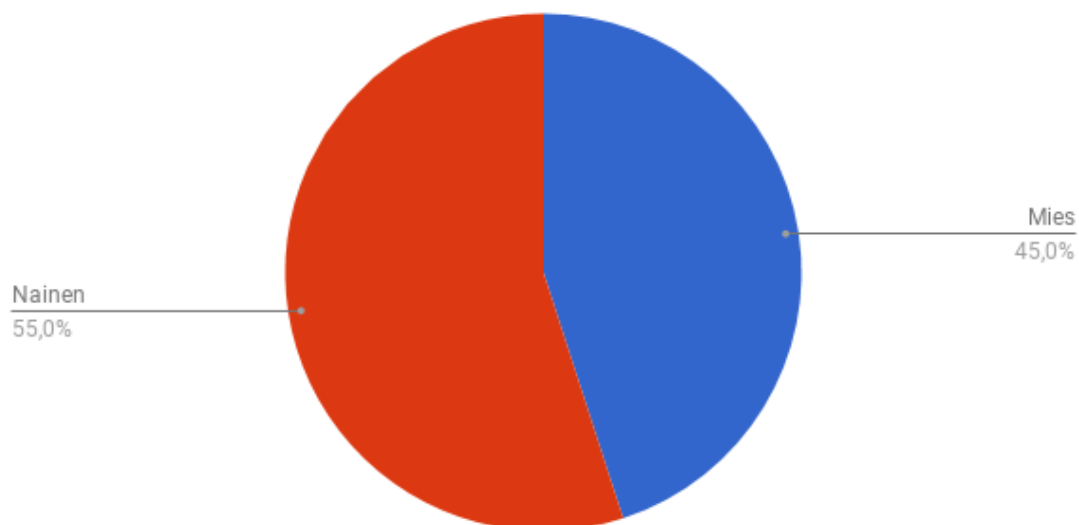


Kuvio 18: Vastaajien ikäjakauma

Toinen perustieto eli muuttuja oli sukupuoli. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat mies tai nainen. Kyselyyn vastanneista 82. henkilöstä 37 oli miehiä ja 45 naisia. Miesten osuus vastaajista oli 45 prosenttia ja naisten 55 prosenttia. Kuviossa 19. havainnollistetaan vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien sukupuolijakauma

82 vastausta

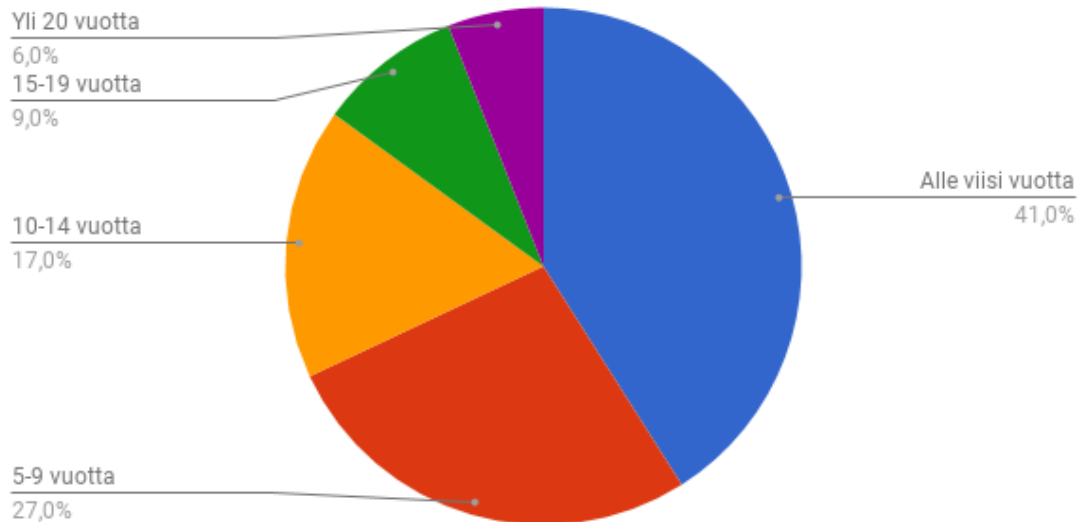


Kuvio 19: Vastaajien sukupuolijakauma

Kolmas perustieto kyselyssä oli työsuhteen kesto. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat alle viisi vuotta, 5-9 vuotta, 10-14 vuotta, 15-19 vuotta tai yli 20 vuotta. Kyselyyn vastanneesta 82. henkilöstä 41 prosentilla työsuhde oli kestänyt alle viisi vuotta, 27 prosentilla työsuhteen kesto oli 5-9 vuotta, 17 prosentilla työsuhteen kesto oli 10-14 vuotta, 9 prosentilla työsuhteen kesto oli 15-19 vuotta ja kuudella prosentilla työsuhteen kesto oli yli 20 vuotta. Kuviossa 20. havainnollistetaan vastaajien työsuhteen keston jakauma.

Vastaajien työsuhteen keston jakauma

82 vastausta

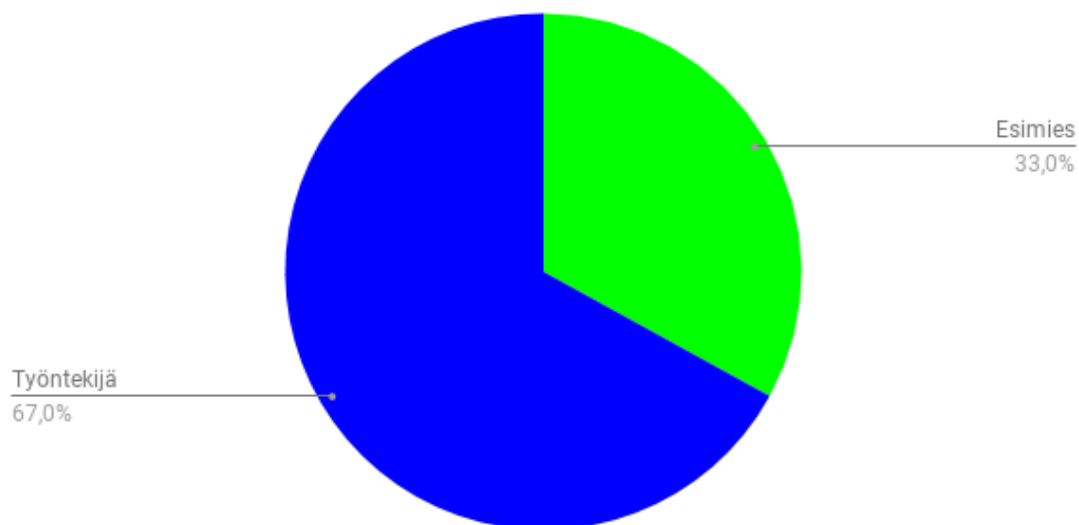


Kuvio 20: Vastaajien työsuhteen keston jakauma

Neljäs perustieto kyselyssä oli vastaajan asema yrityksessä. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat esimies (lead, manager, supervisor) tai työntekijä. 82 kyselyyn vastanneista henkilöistä 27 vastaajaa oli esimiehiä eli lead, manager tai supervisor -tittelillä työskenteleviä ja työntekijöitä kyselyyn vastanneista oli 55 vastaajaa henkilöä. Vastaajista työntekijöitä oli selvästi enemmän kuin esimiehiä. Kuviossa 21. havainnollistetaan vastaajien asemajakauma.

Vastaajien asemajakauma

82 vastausta



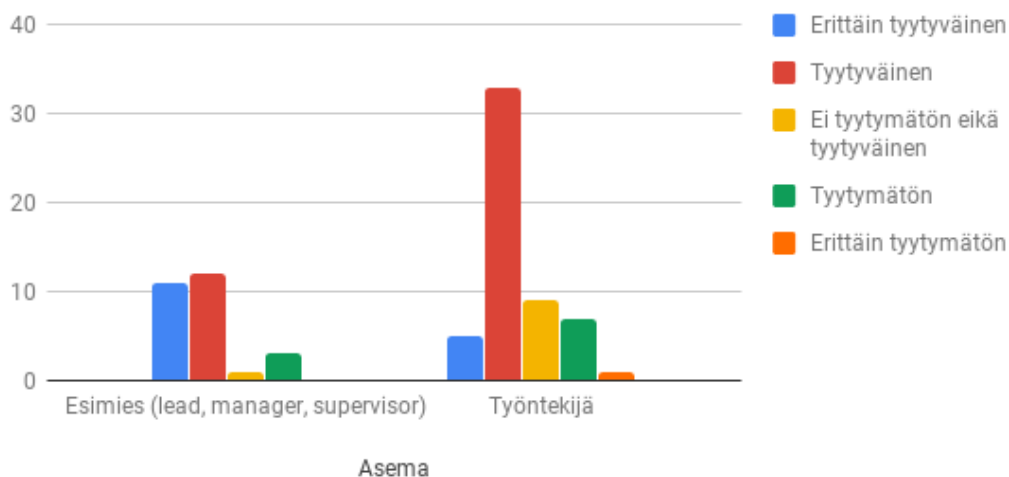
Kuvio 21: Vastaajien asemajakauma

4.1 Työhön liittyvien väittämien tulokset

Kyselyn ensimmäisenä aihealueena oli työhön liittyvät väittämät. Työhön liittyvät väittämät käsittelivät työn tekemiseen vaikuttavia tekijöitä. Työhön liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn sisältöön, tarvittavat taidot ja välineet työn tekemiseen, työn tarjoamat haasteet suhteessa osaamiseen ja työn sisältö suhteessa palkkaukseen.

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön

82 vastausta

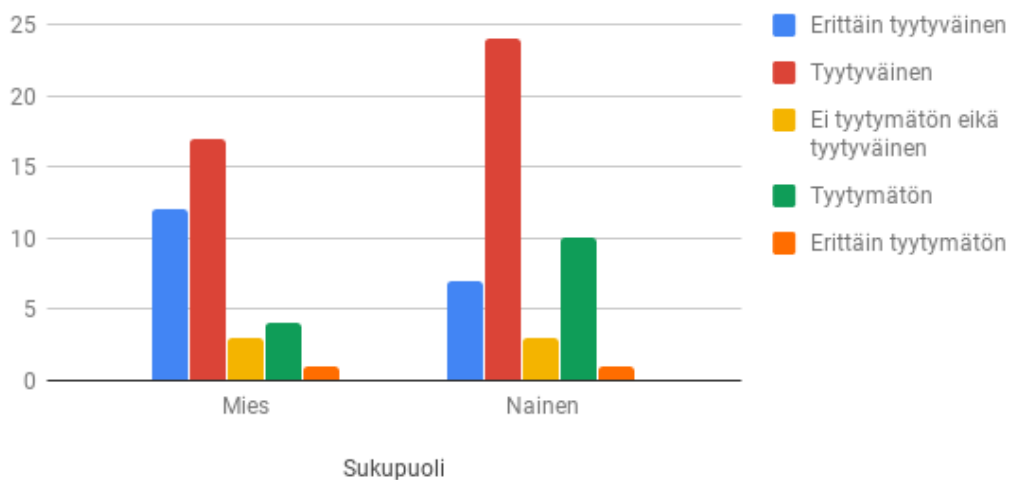


Kuvio 22: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön

Kuviossa 22. havainnollistetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön ristiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista 20 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä ja 55 prosenttia tyytyväisiä vaikuttamisesta omaan työhön ja sen sisältöön. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 12 prosenttia, tyytymättömiä oli 12 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli prosentti. Työntekijöistä 69 prosenttia ja esimiehistä 85 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä omaan työhön ja sen sisällön vaikuttamiseen. Tästä voidaan päätellä, että esimiesten korkeampi tyytyväisyys saattaa johtua yrityksen tarjoamasta koulutuksesta, perehdytyksestä ja esimiesaseman tuoman vaikuttamisen mahdollisuuden myötä.

Työni tarjoaa sopivasti haasteita suhteessa omaan osaamiseen

82 vastausta

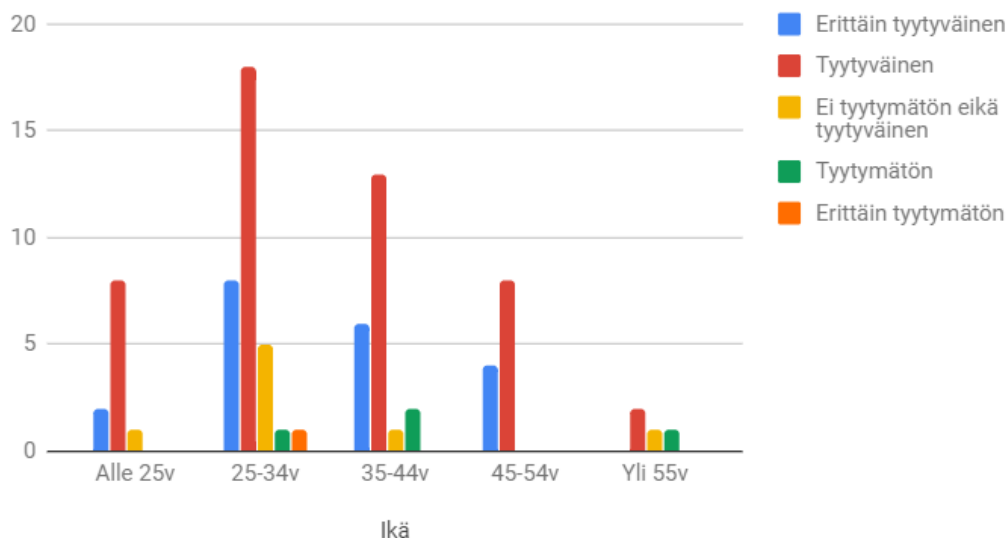


Kuvio 23: Työni tarjoaa sopivasti haasteita suhteessa omaan osaamiseen

Kuviossa 23. havainnollistetaan työn tarjoamat haasteet suhteessa omaan osaamiseen ristiintaulukoituna sukupuolen kanssa. Vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 23 prosenttia ja tyytyväisiä 50 prosenttia työn tarjoamiin haasteisiin suhteessa omaan osaamiseen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli seitsemän prosenttia, tyytymättömiä oli 17 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä kolme prosenttia. Miehistä 78 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ja naisista 69 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työn tarjoamiin haasteisiin suhteessa omaan osaamiseen.

Minulla on tarvittava tietotaito ja välineet työni tekemiseen

82 vastausta

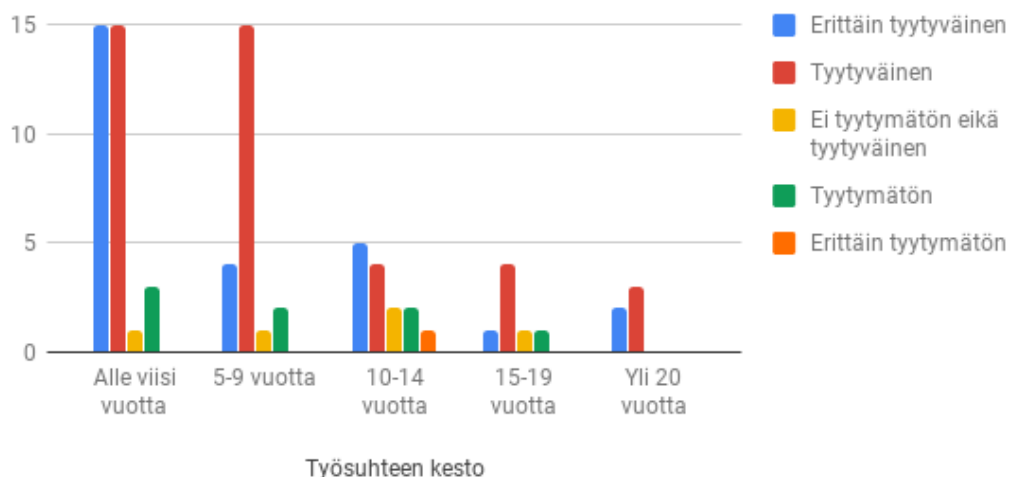


Kuvio 24: Minulla on tarvittavat tietotaito ja välineet työni tekemiseen

Kuviossa 24. havainnollistetaan tarvittavat tietotaito ja välineet työni tekemiseen ristiintaulukoituna iän kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 24 prosenttia ja tyytyväisiä 60 prosenttia työn tekemiseen tarvittavaan tietotaitoon ja välineisiin. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 10 prosenttia, tyytymättömiä oli viisi prosenttia ja erittäin tyytymättömiä yksi prosenttia. Vastaaajista 84 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä työn tekemiseen tarvittavaan tietotaitoon ja välineisiin.

Yrityksen tarjoama koulutus ja tietotaito työni tekemiseen on riittävä

82 vastausta

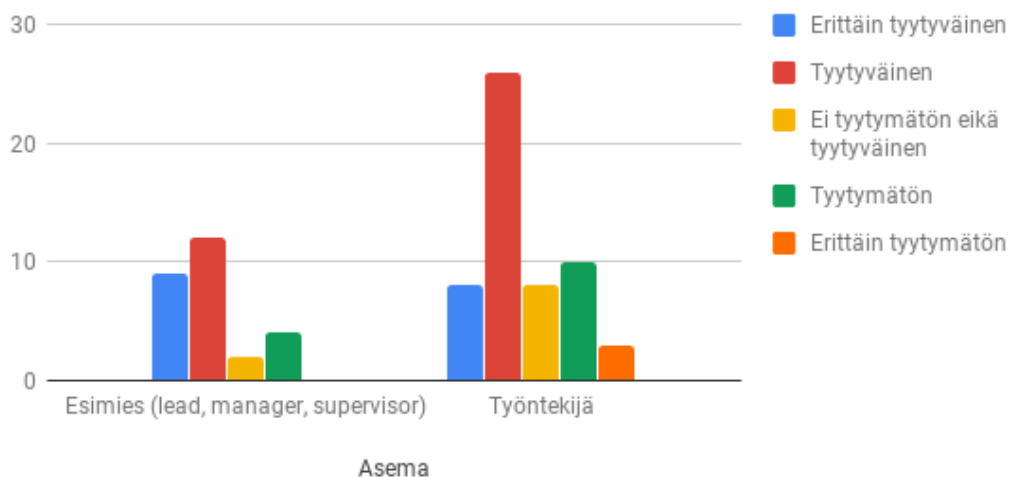


Kuvio 25: Yrityksen tarjoama koulutus ja tietotaito työni tekemiseen on riittävä

Kuviossa 25. havainnollistetaan yrityksen tarjoama riittävä koulutus ja tietotaito työn tekemiseen ristiintaulukoituna työsuhteen keston kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 33 prosenttia ja tyytyväisiä 50 prosenttia yrityksen tarjoamasta riittävästä koulutuksesta ja tietotaidosta työn tekemiseen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli kuusi prosenttia, tyytymättömiä oli 10 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä yksi prosenttia. Vastaaajista 83 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan riittävään tietotaitoon ja koulutukseen työn tekemistä varten. Kuvioissa 24. ja 25. esitettyjen väittämien vastausten perusteella voidaan todeta, että yritys X kouluttaa työntekijöitään eri työtehtäviin, kehittää työntekijöiden tietotaitoa jatkuvasti sekä mahdollistaa erilaisten välineiden hyödyntämisen työn tekemisessä. 10-14 vuotta työskennelleiden joukossa oli kaikkein eniten tyytymättömiä työntekijöitä.

Koen ylenemisen / työtehtävien vaihdoksen mahdolliseksi yrityksessä

82 vastausta

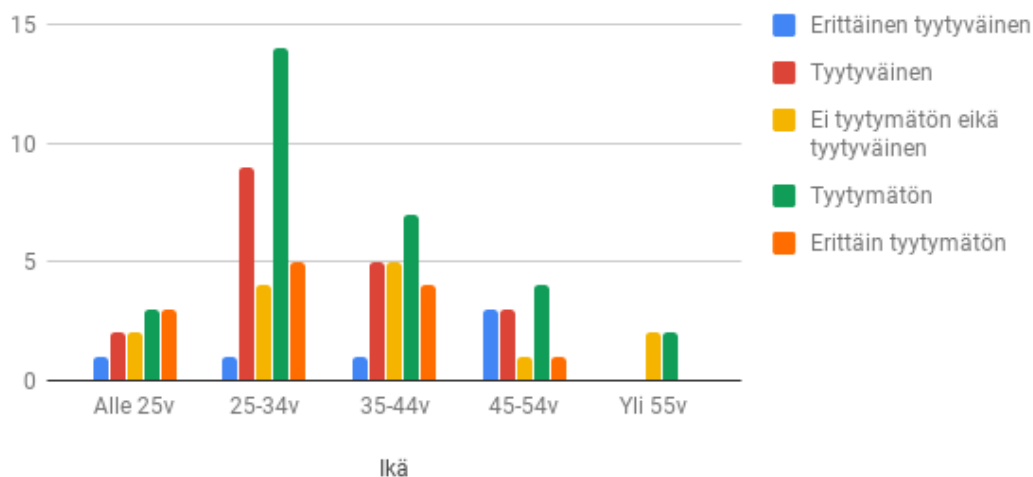


Kuvio 26: Koen ylenemisen / työtehtävien vaihdoksen mahdolliseksi yrityksessä

Kuviossa 26. havainnollistetaan ylenemisen ja työtehtävien vaihdoksen mahdollisuuden yrityksessä ristiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 21 prosenttia ja tyytyväisiä 45 prosenttia ylenemisen ja työtehtävien vaihdoksen mahdollisuuteen yrityksessä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 12 prosenttia, tyytymättömiä oli 17 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä viisi prosenttia. Vastaaajista 67 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä ylenemisen ja työtehtävien vaihdoksen mahdollisuuteen yrityksessä. Esimiesten keskuudessa koettiin enemmän tyytyväisyyttä ylenemiseen ja työtehtävien vaihdoksen mahdollisuuteen kuin työntekijöillä. Yritys X:n sisäisenä ongelmana saattaa olla, ettei vastuullisempia työtehtäviä ole tarjolla riittävän monelle, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä.

Työn sisältö, haasteet ja vastuut ovat oikeassa suhteessa palkkukseen

82 vastausta

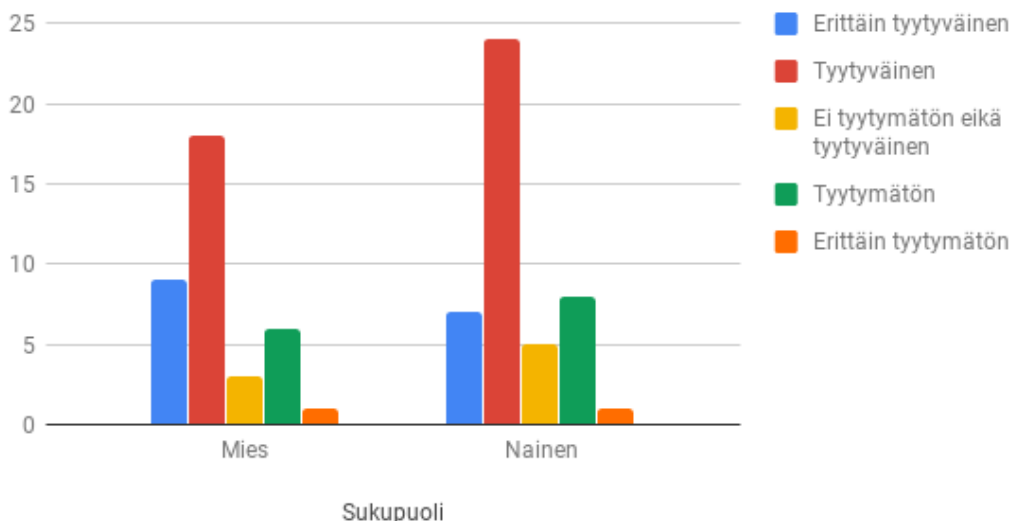


Kuvio 27: Työn sisältö, haasteet ja vastuut ovat oikeassa suhteessa palkkukseen

Kuviossa 27. havainnollistetaan työn sisältö, haasteet ja vastuut suhteessa palkkukseen riskitaulukoituna iän kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli seitsemän prosenttia ja tyytyväisiä 23 prosenttia työn sisältöön, haasteisiin ja vastuisiin suhteessa palkkukseen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 17 prosenttia, tyytymättömiä oli 37 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä 16 prosenttia. Vastajista 55 prosenttia oli erittäin tyytymättömiä tai tyytymättömiä työn sisältöön, haasteisiin ja vastuisiin suhteessa palkkukseen. Tämän perusteella voidaan olettaa, että työntekijät kokevat palkan olevan liian alhainen suhteessa työtehtävän vaativuuteen. On mahdollista, että yritys X maksaa pienempää palkkaa suhteessa vastaaviin tehtäviin muissa organisaatioissa.

Koen toteuttavani itseäni työssäni

82 vastausta

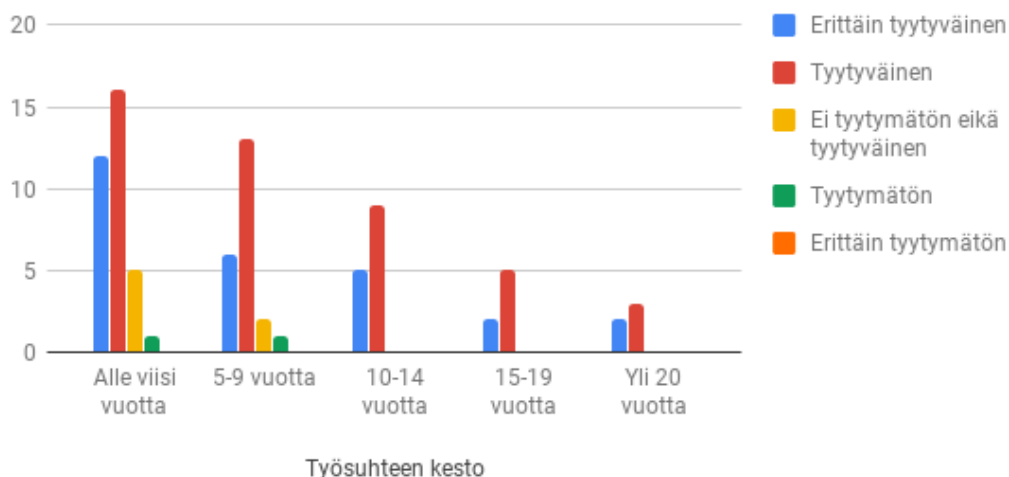


Kuvio 28: Koen toteuttavani itseäni työssäni

Kuviossa 28. havainnollistetaan itsensä toteuttamisen kokeminen työssä ristiintaulukoituna sukupuolen kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 20 prosenttia ja tyytyväisiä 51 prosenttia oli työn itsensä toteuttamisen kokemiseen työssään. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 10 prosenttia, tyytymättömiä oli 17 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä kaksi prosenttia. Vastaaajista 70 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä itsensä toteuttamisen kokemiseen työssään. Erittäin tyytyväisistä tai tyytyväisistä vastaaajista 53 prosenttia oli naisia ja 47 prosenttia miehiä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät pääsevät toteuttamaan itseään, joka varmasti vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Vastausten perusteella sukupuolella ei olettavasti ole vaikutusta tyytyväisyyteen itsensä toteuttamisessa.

Roolini / tehtäväni yrityksessä on tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta

82 vastausta



Kuvio 29: Roolini / tehtäväni yrityksessä on tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta

Kuviossa 29. havainnollistetaan oman roolin tai tehtävän tärkeys osana yrityksen kokonaisuutta ristiintaulukoituna työsuhteen keston kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 33 prosenttia ja tyytyväisiä oli 56 prosenttia oman roolin tai tehtävän tärkeydestä osana yrityksen kokonaisuutta. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli yhdeksän prosenttia, tyytymättömiä oli kaksi prosenttia ja erittäin tyytymättömiä ei ollut yhtään. Vastaajista 89 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä roolinsa tai tehtävänsä tärkeydestä osana yrityksen kokonaisuutta. Vastausten tulosten perusteella valtaosa työntekijöistä ymmärtää roolin tai työtehtävän olevan tärkeä osa organisaatiota. Selkeästi alle 10 vuotta organisaatiossa työskennelleillä työntekijöillä havaittiin pientä epävarmuutta roolin tai tehtävän ymmärtämisessä, mikä ilmenee tyytymättömyytenä tai kyvyttömyytenä.

Työhön liittyvien väittämien vastausten perusteella voidaan todeta henkilöstön olevan valtaosaan väittämien kuvaamista tekijöistä erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Ainoa asia, mihin henkilöstö ei ollut tyytyväinen oli työn vaativuus suhteessa palkkaukseen. Palkkaus on yleisesti tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä työelämässä. Erittäin tyytymättömät tai tyytymättömät vastaajat olivat pääasiassa alle 44-vuotiaita työntekijöitä.

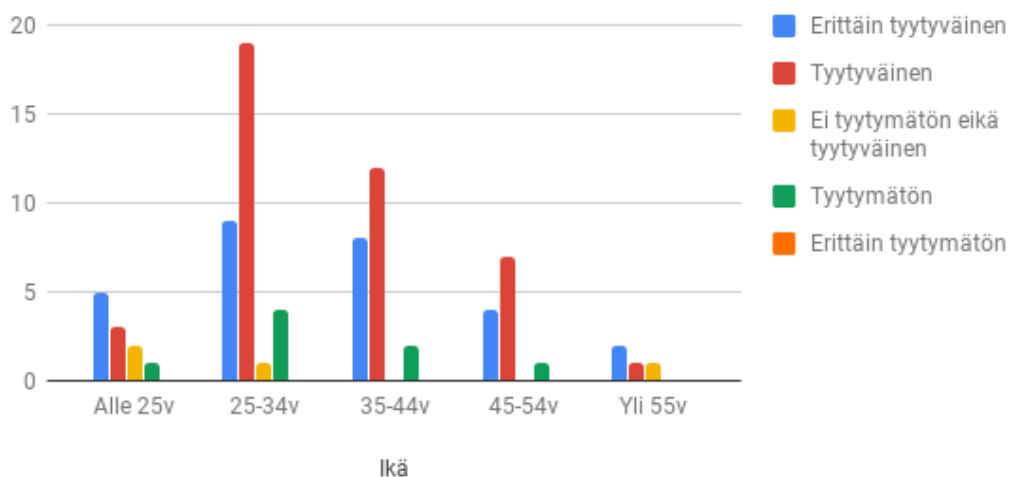
4.2 Työympäristöön liittyvien väittämien tulokset

Kyselyn toisena aihe ryhmänä oli työympäristöön liittyvät väittämät. Työympäristöön liittyvät väittämät käsittelevät työympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Työympäristöön liittyviä väittämiä oli neljä, mitkä olivat: työympäristö on kannustava ja motivoiva, yhteishenki yrityksessä,

funktiossa ja osastossa, tiimissä auttaa jaksamaan työssäni, työkavereilla ja kollegoilla on tärkeä vaikutus työssäni ja kommunikaatio yrityksessä, funktiossa ja osastossa, tiimissä on sujuvaa ja vaivatonta.

Työympäristöni (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on kannustava ja motivoiva

82 vastausta

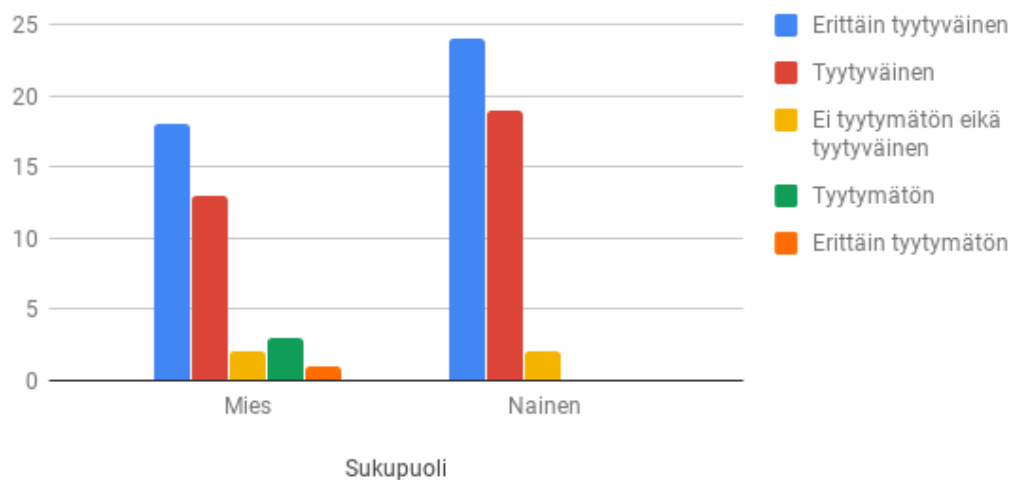


Kuvio 30: Työympäristöni (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on kannustava ja motivoiva

Kuviossa 30. havainnollistetaan työympäristön kannustavuus ja motivointi ristiintaulukoituna iän kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 34 prosenttia ja tyytyväisiä oli 51 prosenttia työympäristön kannustavuuteen ja motivointiin. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli viisi prosenttia, tyytymättömiä oli 10 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä ei ollut yhtään. Vastaajista 85 prosenttia erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä oli työympäristön kannustavuuteen ja motivointiin. Vastauksien tulosten perusteella valtaosa työntekijöistä kokee nykyisen työympäristön kannustavana ja motivoivana. Kannustava ja motivoiva työympäristö vaikuttaa merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen, sitoutuneisuuteen ja työpanokseen.

Yhteishenki (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) auttaa jaksamaan työssäni

82 vastausta

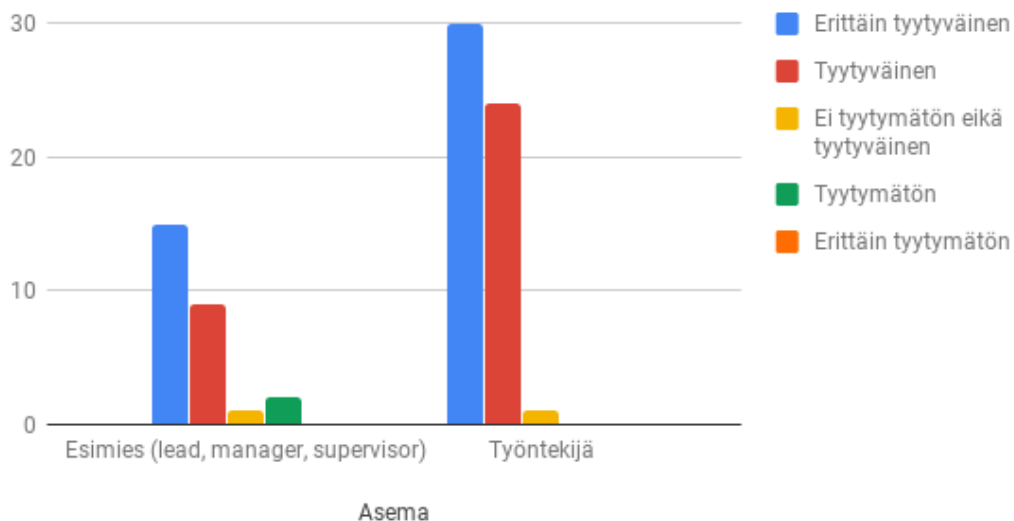


Kuvio 31: Yhteishenki (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) auttaa jaksamaan työssäni

Kuviossa 31. havainnollistetaan yhteishengen auttamista jaksamaan työssä ristiintaulukoituna sukupuolen kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 51 prosenttia ja tyytyväisiä oli 39 prosenttia yhteishengen auttamiseen jaksamaan työssä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli viisi prosenttia, tyytymättömiä oli neljä prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli prosentti. Vastaaajista 90 prosenttia erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yhteishengen auttamiseen jaksamaan työssä. Vastauksien perusteella valtaosa työntekijöistä kokee yrityksen yhteishengen auttavan jaksamaan työssä. Yhteishenki on osa työympäristöä ja merkittävä osa henkistä työtyytyväisyyttä. Positiivinen yhteishenki vaikuttaa merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen ja lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työkavereilla / kollegoilla on tärkeä vaikutus työhöni

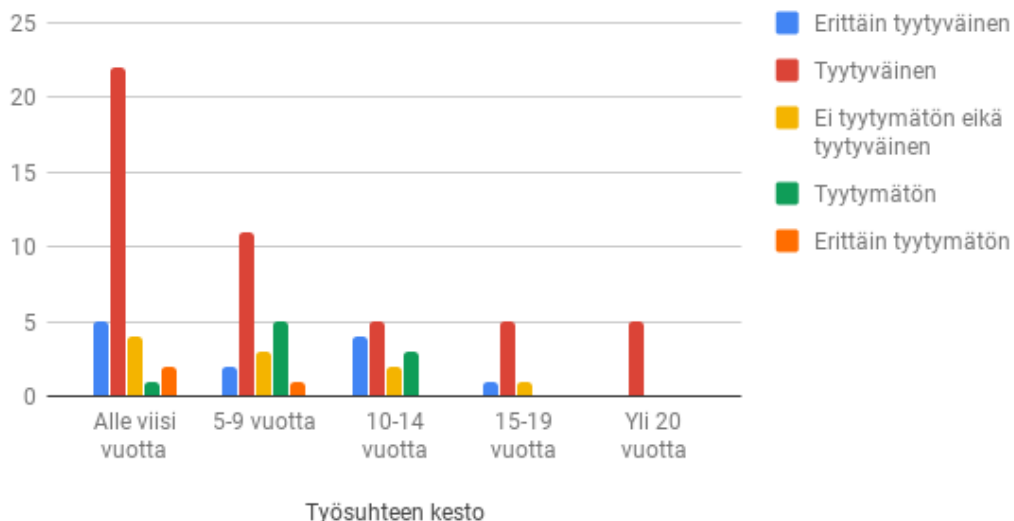
82 vastausta



Kuvio 32: Työkavereilla / kollegoilla on tärkeä vaikutus työhöni

Kuviossa 32. havainnollistetaan työkavereiden ja kollegoiden tärkeää vaikutusta työhön riskiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 55 prosenttia ja tyytyväisiä oli 41 prosenttia yhteishengen auttamiseen jaksamaan työssä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli kaksi prosenttia, tyytymättömiä oli kaksi prosenttia ja erittäin tyytymättömiä ei ollut yhtään. Vastaajista 95 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä työkavereiden ja kollegoiden tärkeään vaikutukseen työssä. Vastausten perusteella lähes kaikki työntekijät kokevat työkavereilla ja kollegoilla olevan tärkeä vaikutus työhön. Työkaverit ja kollegat ovat osa työympäristöä ja merkittävä osa henkistä työtyytyväisyyttä. Voidaan olettaa, että yritys X:n toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyy olennaisesti tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen.

Kommunikaatio (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on sujuvaa ja vaivatonta



Kuvio 33: Kommunikaatio (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on sujuvaa ja vaivatonta

Kuviossa 33. havainnollistetaan kommunikaation sujuvuus ja vaivattomuus yrityksessä ristiintaulukoituna työsuhteen keston kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 15 prosenttia ja tyytyväisiä oli 59 prosenttia kommunikaation sujuvuuteen ja vaivattomuuteen yrityksessä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 12 prosenttia, tyytymättömiä oli 11 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli neljä prosenttia. Vastaajista 73 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä kommunikaation sujuvuuteen ja vaivattomuuteen yrityksessä. Vastauksien perusteella valtaosa työntekijöistä kokee kommunikaation sujuvana ja vaivattomana. Kommunikaation sujuvuus ja vaivattomuus on tärkeä tekijä työympäristössä, mikä vaikuttaa työtyytyväisyyden kokonaisuuteen.

Työympäristöön liittyvien väittämien vastausten perusteella voidaan sanoa yrityksen henkilöstön olevan erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä valtaosaan väittämien kuvaamista tekijöistä. Keskiarvolla 86 prosenttia vastaajista oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä työympäristöön liittyviin väittämiin.

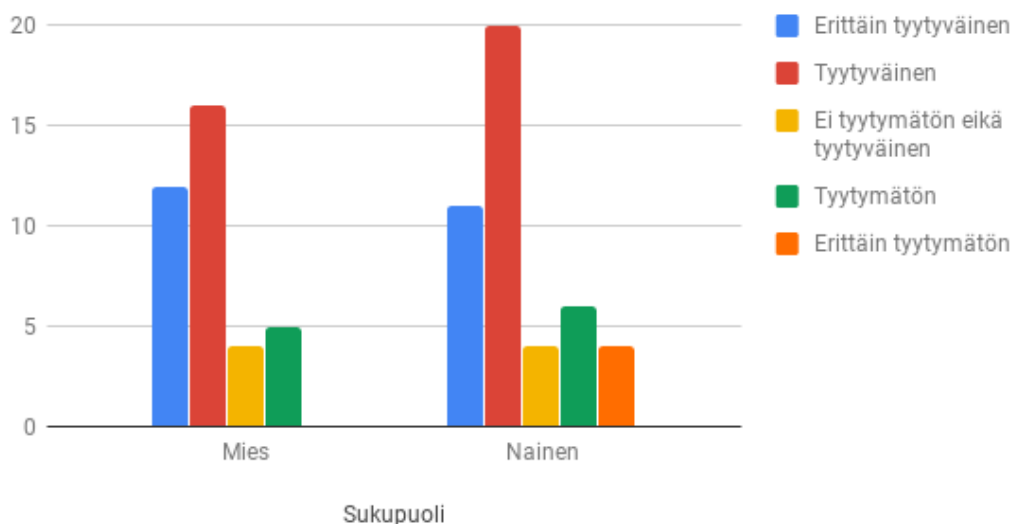
4.3 Henkilöstöjohtamiseen liittyvien väittämien tulokset

Kyselyn kolmantena aihe ryhmänä oli henkilöstöjohtamiseen liittyvät väittämät. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät väittämät käsittelivät johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä väittämiä oli esimerkiksi johtamisessa minut ja luonteeni huomioidaan yksilönä, johtaminen on tasa-arvoista ja yhdenvertaista, johtaminen

on aktiivista ja tehokasta ja johtaminen yrityksessä motivoi minua kehittymään ja tekemään parhaani.

Johtamisessa minut ja luonteeni huomioidaan yksilönä

82 vastausta

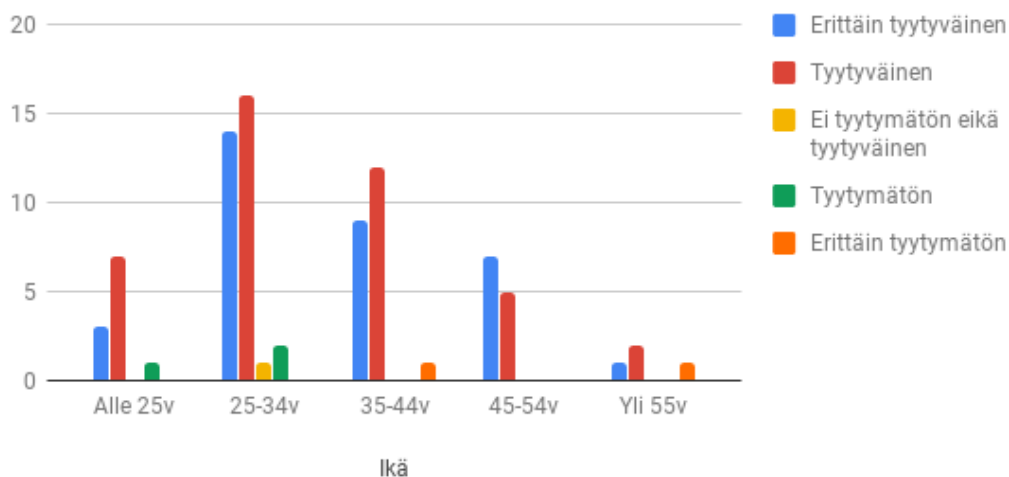


Kuvio 34: Johtamisessa minut ja luonteeni huomioidaan yksilönä

Kuviossa 34. havainnollistetaan yksilöllisyyden ja luonteen huomioiminen johtamisessa ristiintaulukoituna työsuhteen keston kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä 28 prosenttia ja tyytyväisiä 44 prosenttia oli kommunikaation sujuvuuteen ja vaivattomuuteen yrityksessä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 10 prosenttia, tyytymättömiä oli 13 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli viisi prosenttia. Vastaaajista 72 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yksilöllisyyden ja luonteen huomioimiseen johtamisessa. Erittäin tyytymättömät henkilöt olivat sukupuoleltaan naisia. Sukupuoli itsessään ei selitä tyytymättömyyttä yksilöllisyyden ja luonteen huomioimiseen johtamisessa, vaan tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä saattaa olla lukuisia.

Työntekijä - esimiehdessä suhteet perustuu molempin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen

82 vastausta

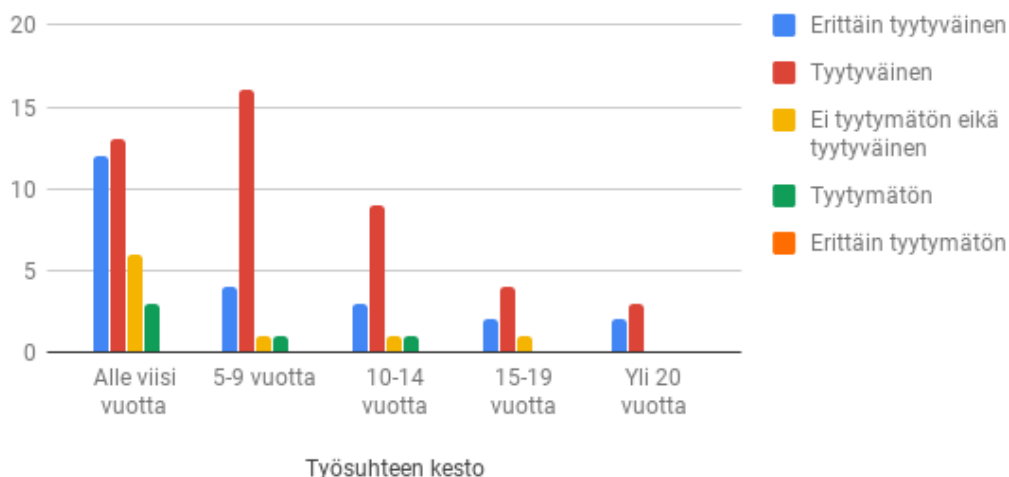


Kuvio 35: Työntekijä - esimiehdessä suhteet perustuu molempin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen

Kuviossa 35. havainnollistetaan työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta, joka perustuu molempin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen. Väittämä on ristiintaulukoituna iän kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä 41 prosenttia ja tyytyväisiä oli 52 prosenttia työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen, joka perustuu molempin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli prosentti, tyytymättömiä oli neljä prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli kaksi prosenttia. Vastaajista 93 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen, joka perustuu molempin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijän ja esimiehen välinen suhde on tärkeä tekijä yrityksessä. Työntekijän ja esimiehen välinen luottamus ja arvostus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 96 prosenttia oli vähintäänkin tyytyväisiä, erittäin tyytyväisten osuus oli 52 prosenttia. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 91 prosenttia oli vähintäänkin tyytyväisiä, erittäin tyytyväisten osuus oli 36 prosenttia. Näin ollen voidaan todeta, että esimiehet kokevat enemmän tyytyväisyyttä työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen.

Kommunikaatio esimiehen (oman ja muiden osastojen) kanssa on avointa ja vaivatonta

82 vastausta

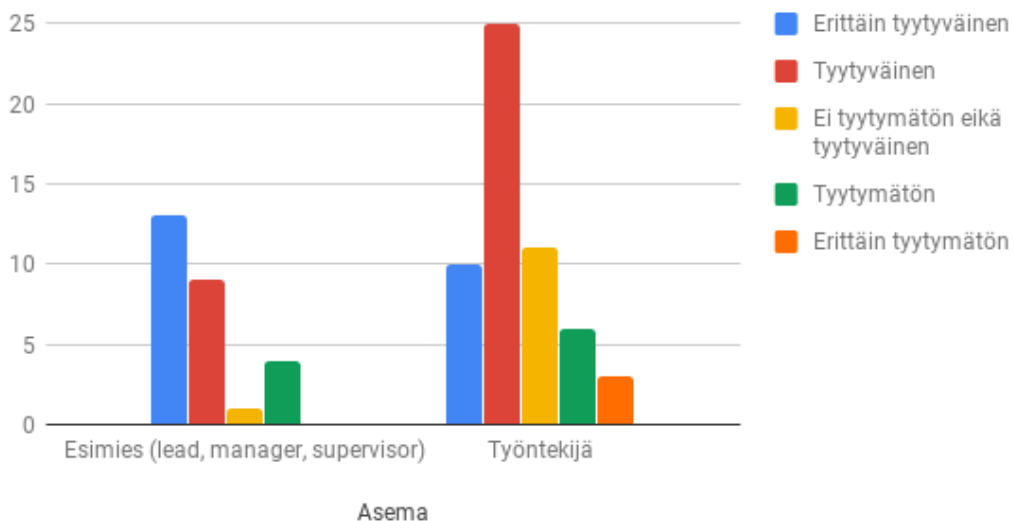


Kuvio 36: Kommunikaatio esimiehen (oman ja muiden osastojen) kanssa on avointa ja vaivatonta

Kuviossa 36. havainnollistetaan avoin ja vaivaton kommunikaatio oman ja muiden osastojen esimiesten kanssa. Väittäjä on ristiintaulukoituna työsuhteen keston kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 28 prosenttia ja tyytyväisiä oli 55 prosenttia avoimeen ja vaivattomaan kommunikaatioon oman ja muiden osastojen esimiesten kanssa. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 11 prosenttia, tyytymättömiä oli kuusi prosenttia ja erittäin tyytymättömiä ei ollut yhtään. Vastaajista 83 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä avoimeen ja vaivattomaan kommunikaatioon oman ja muiden osastojen esimiesten kanssa. Kuten kuviossa 35. mainittiin, työntekijöiden ja esimiesten välinen kommunikaatio on tärkeää yrityksessä. Kuvio 36. havainnollistaa myös osastot ja tiimit ylittävää avointa ja vaivatonta kommunikaatiota työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Johtaminen on tasa-arvoista ja yhdenvertaista

82 vastausta

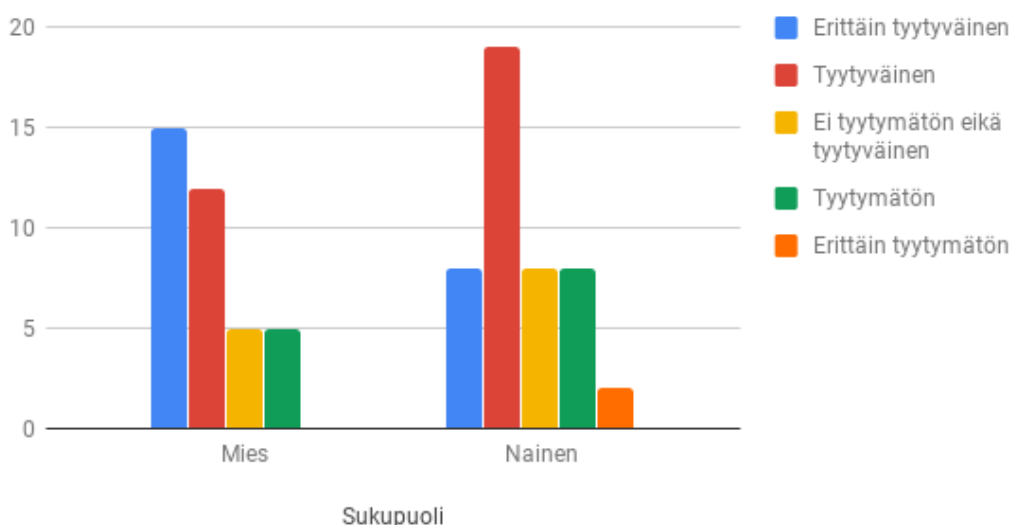


Kuvio 37: Johtaminen on tasa-arvoista ja yhdenvertaista

Kuviossa 37. havainnollistetaan johtamisen tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus ristiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 28 prosenttia ja tyytyväisiä oli 41 prosenttia avoimeen ja vaivattomaan kommunikaatioon oman ja muiden osastojen esimiesten kanssa. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 15 prosenttia, tyytymättömiä oli 12 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli neljä prosenttia. Vastaajista 70 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä johtamisen tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Työntekijät kokevat enemmän tyytymättömyyttä johtamisen tasa-arvoisuudessa ja yhdenvertaisuudessa, kuin esimiesasemassa työskentelevät johtuen todennäköisesti ympärillä olevien kollegoiden lukumäärästä.

Johtaminen on aktiivista ja tehokasta

82 vastausta

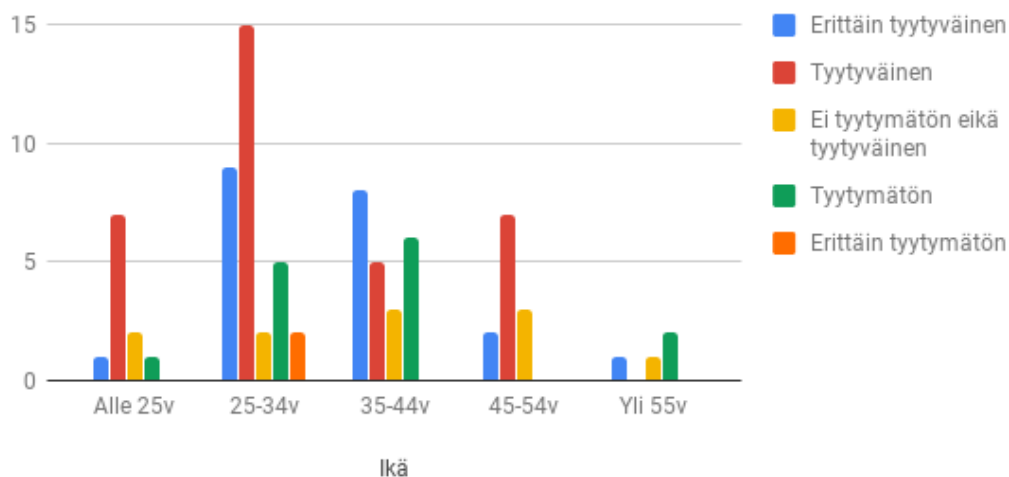


Kuvio 38: Johtaminen on aktiivista ja tehokasta

Kuviossa 38. havainnollistetaan johtamisen aktiivisuus ja tehokkuus ristiintaulukoituna sukupuolen kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 28 prosenttia ja tyytyväisiä oli 38 prosenttia aktiivisuuteen ja tehokkuuteen johtamisessa. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 16 prosenttia, tyytymättömiä oli 16 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli kaksi prosenttia. Vastaajista 66 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä johtamisen tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Erittäin tyytyväisiä miehiä oli enemmän kuin naisia ja tyytyväisiä naisia enemmän kuin miehiä. Vaikka suuri osa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä johtamisen aktiivisuuteen tai tehokkuuteen, 18 prosenttia vastaajista eivät mieltäneet johtamista aktiiviseksi ja tehokkaaksi organisaatiossa ja 16 prosenttia ei osannut ottaa minkäänlaista kantaa väittämään. Vastausten perusteella johtaminen ei ole tarpeeksi aktiivista, eli työntekijät eivät saa tarpeeksi aikaa ja tukea esimiehiltään. Tämä voi heijastua myös luottamuspulana, jos esimies ja työntekijät eivät tunne toistensa arvomaailmaa. Kyseenalaistan myös johtamisen tehokkuuden, eli onko yrityksen johtamiskulttuuri tehotonta? Tehoton johtaminen saattaa ilmetä monina eri käytäntöinä, johtamisessa keskitytään esimerkiksi mitättömiin asioihin tärkeämpien kokonaisuuksien sijaan tai johtaminen saattaa olla hidasta eli päätösten tekeminen kestää liian kauan olosuhteisiin nähden.

Johtaminen yrityksessä motivoi minua kehittymään ja tekemään parhaani

82 vastausta

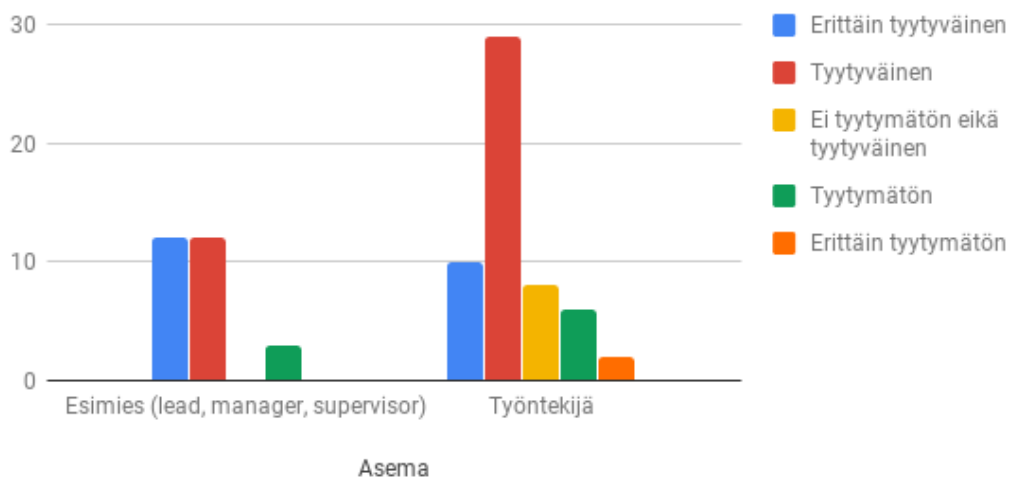


Kuvio 39: Johtaminen yrityksessä motivoi minua kehittymään ja tekemään parhaani

Kuviossa 39. havainnollistetaan yrityksen johtamisen motivointi kehittymään ja tekemään parhaansa ristiintaulukoituna sukupuolen kanssa. Kyselyyn vastanneista erittäin tyytyväisiä oli 26 prosenttia ja tyytyväisiä oli 42 prosenttia aktiivisuuteen ja tehokkuuteen johtamisessa. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 13 prosenttia, tyytymättömiä oli 17 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli kaksi prosenttia. Vastaajista 67 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä kokivat johtamisen motivoivan yksilöitä kehittymään ja tekemään parhaansa organisaatiossa. Erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä olivat erityisesti 25-34 vuotiaat vastaajat, kun taas yli 55 vuotiaat kokivat eniten tyytymättömyyttä verrattuna muihin ikäryhmiin. Voidaan todeta, että eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja luonteet on hyvä huomioida johtamisen suunnittelussa ja toteutumisessa.

Johtamisen kautta ymmärrän selkeästi tavoitteeni ja päämäärät työssäni

82 vastausta

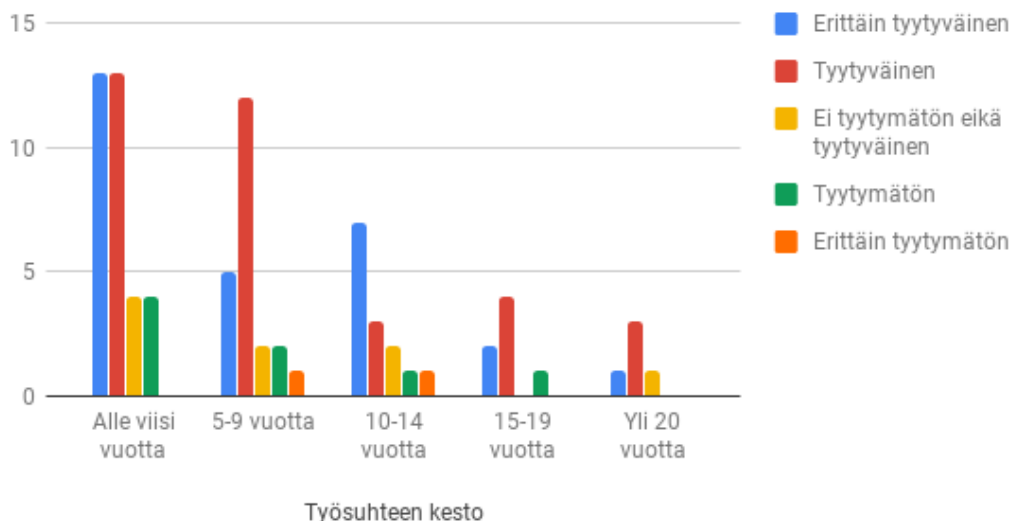


Kuvio 40: Johtamisen kautta ymmärrän selkeästi tavoitteeni ja päämäärät työssäni

Kuviossa 40. havainnollistetaan johtamisen kautta selkeiden tavoitteiden ja päämäärien ymmärrettävyys työssä ristiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista 27 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä ja tyytyväisiä ja 50 prosenttia oli johtamisen kautta selkeiden tavoitteiden ja päämäärien ymmärrettävyyteen työssä. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 10 prosenttia, tyytymättömiä oli 11 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli kaksi prosenttia. Vastaajista 77 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä johtamisen kautta selkeiden tavoitteiden ja päämäärien ymmärtämiseen työssä. Vastauksien perusteella voidaan todeta esimiesten tyytyväisyyden olevan korkeampi kuin työntekijöiden. Voidaan todeta, että työntekijöiden keskuudessa tavoitteet ja päämäärät eivät olleet yhtä selkeästi tiedossa kuin esimiehillä. Esimiesten olisi hyvä käydä läpi jokaisen työntekijän tavoitteet ja päämäärät niiden ymmärtämisen varmistamiseksi.

Johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteeni

82 vastausta



Kuvio 41: Johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteeni

Kuviossa 41. havainnollistetaan johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen ristiintaulukoituna aseman kanssa. Kyselyyn vastanneista 34 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä ja 43 prosenttia oli tyytyväisiä johtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli 11 prosenttia, tyytymättömiä oli 10 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä oli kaksi prosenttia. Vastaajista 77 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä johtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen oli havaittavissa kaikissa työsuhteen kesto ryhmissä. Alle 15 vuotta työskennelleiden keskuudessa esiintyi eniten tyytymättömyyttä. Vastausten perusteella voidaan todeta johtamisen olevan hyvällä tasolla työtyytyväisyyttä silmällä pitäen. Työtyytyväisyys on yritys X:lle todella tärkeä kriteeri ja se vaikuttaa vuosittaisiin henkilöstön työtyytyväisyyttä koskeviin suunnitelmiin ja toimiin.

4.4 Avoin palaute

Kyselyn väittämien jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Avoimia palautteita kyselyyn saatiin yhteensä kymmenen. Avoimet palautteet kirjoitetaan ja analysoidaan tukemaan kyselyn tavoitteita.

Suurimpana asiana avoimesta palautteesta ilmeni esimiehen toiminta ja johtaminen. Esimiesten psyykinen taito ja tilannetaju johtamisessa, yksilöllisyyden ja persoonallisuuden huomiointi johtamisessa, työnkuvan muutokset ja työtapojen kehittäminen, yhteistyö ja kommunikaatio esimiesten kanssa nousivat esille selvänä negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Positiivista palautetta annettiin kuukausittaisista coachingeista ja 1-to-1

keskusteluista, missä esimies ja työntekijä käyvät läpi henkilökohtaiset tavoitteet, tulokset ja kehittymisalueet. 1-to-1 keskustelujen tarkoituksena on saada työntekijä tietoiseksi omasta kehittämisestään.

Toisena asiana avoimesta palautteesta ilmeni palkkaus suhteessa työtehtäviin ja joka päiväiseen kiireellisyyteen sekä huonot etenemismahdollisuudet organisaation sisällä. Palkkauksessa työn vaatavuutta ei huomioida tarpeeksi, vaikka palkka on työehtosopimuksen mukainen. Palkkauksessa ei huomioida esimerkillisiä tai osaavia työntekijöitä tarpeeksi. Esimerkilliset ja osaavat työntekijät lähtevät yrityksestä toiseen paremman palkan takia. Esimiestasolla palkkausjärjestelmä ei ole motivoiva. Huonot etenemismahdollisuudet, varsinkin naisilla, vaikuttavat negatiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Positiivista palautetta annettiin työhön ja yleiseen työilmapiiriin liittyen.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimus, mikä toteutettiin yrityksessä X sisältäen henkilöstön tyytyväisyyskyselyn, sai vastauksia yhteensä 82 vastausta tavoitellusta 100 vastauksesta. Tavoitteesta huolimatta kysely keräsi merkittävän otoksen, minkä perusteella voidaan tehdä erilaisia havaintoja yrityksen nykyjohtamisen tilasta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Teoreettisen viitekehyksen, kyselyn vastausten ja avoimen palautteen analysoinnin pohjalta on tarkoitus antaa kehitysehdotuksia yritykselle X tulevaisuutta varten. Kyselyn tulosten perusteella kehitysehdotukset voidaan jakaa kahteen aihealueeseen: johtamiskäytäntöihin eli esimiesten kouluttamiseen ja ammattitaitojen kehittämiseen sekä laajempaan yksilötasolla keskittyvään kokonaisuuden kehittämiseen.

Ensimmäisenä aiheena on esimiestyöskentely ja johtaminen yrityksessä. Esimiestyöskentely ja johtaminen tulee olla avointa, korkealaatuista, sujuvaa ja tehokasta. Esimiehen ja työntekijän pitää käydä läpi tavoitteet, tulokset ja kehittämistarpeet kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla. Tämä liittyy vahvasti myös yksilön tarpeisiin keskittyvään aihealueeseen, missä työntekijä tietää hänelle asetetut tavoitteet ja päämäärän ja on näin ollen aidosti tärkeä osa yrityksen toimintaa. Järjestelmällinen seuranta työn laadusta ja työssä kehittämisestä sekä tavoitteiden kertaaminen yksilö-, tiimi- ja osastotasolla mahdollistaa työntekijän jatkuvan motivaation ja kehittymisen työssä. Työntekijän ja esimiehen välille tarvitaan molemmin puoleista arvostusta ja luottamusta. Joidenkin kohdalla se syntyy itsestään ja joidenkin kohdalla siihen tarvitsee panostaa ajallisesti. Molemmin puoleista arvostusta ja luottamusta tarvitaan yhteishengen, korkealaatuisen työn tekemisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Yhdessä tekeminen ja ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen tuottavuudessa.

Esimies- ja johtamiskäytäntöjä tulee kehittää esimieskoulutuksen kautta. Yritys järjestää esimieskoulutuksia, mutta sen sisältöön, tavoitteisiin ja tuloksien seuraamiseen tulee keskittyä tulevaisuudessa entistä enemmän. Koulutuksien sisällössä tulee keskittyä henkilöstön motivoimiseen, kannustamiseen ja tukemiseen entistä enemmän. Esimiesten tulee olla enemmän läsnä työntekijöiden keskuudessa ja auttaa saavuttamaan yhdessä yrityksen tavoitteet. Johtamisen tulee olla tasa-arvoista ja huomioida yksilöt yhdenvertaisina. Yrityksen säännöt tulee olla selkeät ja koskettaa kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Jokaiselle työntekijälle täytyy tarjota samat mahdollisuudet kehittymiseen, koulutukseen, etenemiseen ja työn tekemiseen. Esimieskoulutuksen ja -kehityksen seurannassa on hyvä hyödyntää tämän tutkimuksen tapaista vuosittain toteutettavaa työtyytyväisyyskyselyä, mikä on toimiva mittari esimiestyön laadun ja tuloksien seurantaan ja kehittämiseen. Yritys X:n toimesta järjestettävään työtyytyväisyyskyselyyn on tärkeää kaikkien työntekijöiden vastaukset, että saadaan laaja käsitys työtyytyväisyyden tilasta.

Toisena aihealueena on yksilöt eli yrityksen koko henkilöstö, mikä on samanaikaisesti yrityksen tärkein resurssi. Yksilötasolla tulee käydä läpi henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kehityskeskusteluiden yhteydessä yksilön jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi. Kehityskeskusteluiden sisältö tulee määrittää tarkasti tukeakseen yksilöiden sitoutumista yritykseen X. Kehityskeskusteluiden yhteydessä tulee varmistaa, että jokainen tekee työtä, missä tuntee olevansa parhaimmillaan. Jos yksilö ei koe nykyistä työtehtävää mieluiseksi, on syytä tarkastaa nykyisen työn haasteellisuus ja kuormittavuus sekä organisaation sisäiset mahdollisuudet toiseen työtehtävään.

Yhtenä tärkeänä osa-alueena yksilöiden kanssa tulee käydä avoin ja rakentava keskustelu palkkauksen perusteista työtehtäviin nähden. Avoin ja rakentava keskustelu palkkaan liittyvistä asioista sisältäen muun muassa esimerkiksi työn haasteellisuuden, työn vaatimukset ja työn sisällön. Työntekijän on hyvä ymmärtää, mistä tekijöistä palkka muodostuu turhien väärinymmärrysten ja tyytymättömyyden välttämiseksi ja ehkäisemiseksi. Etenemismahdollisuuksia tulee tarjota kaikille ja työntekijöitä tulee kannustaa eteenpäin omalla työurallaan. Työntekijä nykyisessä työssään ei välttämättä pääse käyttämään kaikkea tietotaitoaan työn tekemiseen tai oppimaan uutta, mikä tarkoittaa työtehtävän haastavuuden olevan liian matala. Työntekijöiden kehitysehdotukset ja ideat työn kehittämisessä tulee ottaa huomioon ja työntekijöitä kannattaa motivoida oman työn kehittämiseen. Motivointi voi tapahtua esimerkiksi kehitysehdotuksesta annettavalla palkkiolla tai antamalla siihen tarvittavia vapauksia. On tutkimuksellisesti todettu, että ihminen on innovatiivinen ja tuottava, kun hänellä on vapaus tietyissä asioissa toteuttaa omia näkemyksiään ja ideoitaan käytännössä.

6 Loppusanat

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöjohtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen yrityksessä X. Työn aihe osoittautui mielenkiintoiseksi ja ammatillisen kasvun sekä johtamiskäsitysten kannalta erinomaiseksi valinnaksi. Koko ajan nopeammin muuttuvassa maailmassa johtamisen merkitys kasvaa entisestään työurien pidentymisen ja lisääntyvän työn kuormittavuuden alentaessa työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön käytännön toteutus koostui kyselyn valmistelusta, suunnittelusta ja toteutuksesta, aineiston keräämisestä ja analysoinnista sekä kehitysehdotuksien laatimisesta. Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli hyvin tärkeää käsiteltävien alueiden ollessa todella laajoja. Aiheen rajaaminen mahdollisti selkeämmät menettelyt ja tavoitteet työn toteuttamiselle. Teoreettinen viitekehys antoi hyvän näkökulman käytännön tutkimuksen toteutukselle ja kasvatti ammatillista osaamista tulevaisuuden työelämää varten.

Työn lopputuloksena syntyi käsitys yritys X:n henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden nykytilanteesta. Toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyön kokonaisuuteen sekä kyselytutkimuksessa esille nousseisiin hyviin ja huonoihin käytäntöihin. Mielestäni opinnäytetyöni nostaa esille keskeisimpiä haasteita johtamiskäytännöissä toimeksiantajayrityksessä. Kehitysehdotuksissa on huomioitu työtyytyväisyyskyselyssä havaittuja haasteita. Kehitysehdotukset ovat konkreettinen näkökulma henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyden parantamiseen.

Lähteet

Painetut

Aho, S. 1996. Lapsen minäkäsitys ja itsetunto. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot. Helsinki: Työministeriön jaksamisohjelma.

Ahonen, G., Bjuström, L-M. & Hussi, T. 1998. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.

Anttila, P. 2006. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. 2. painos. Hamina: Akatiimi 2006.

Armstrong, M. 2008. How to be an even better manager. 7. painos. Lontoo: Kogan Page.

Bogardus, A. 2004. Human resources JUMP START. Human resources basics. Sybex.

French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. 2011. Organizational Behaviour. West Sussex: John Wiley & Sons.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimus haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Karisto.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY Pro.

Järvinen P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 7. painos. Suomi: SanomaPro.

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY Pro.

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin: Muutoksen mestari vai uhri. DM World Oy.

Laamanen, K. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Teknova Oy.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media.

Manka, M. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. 1.painos. Helsinki: Talentum Media.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Niskanen, M. 2014. Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaaliin maailmaan. 2. painos. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Karisto.

Pardey, D. 2016. Introducing Leadership. 2. Edition. Taylor and Francis.

Rauramo P. 2012, Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.

Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-Being: Productivity and Happiness at Work. Palgrave Macmillan.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Ab.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista: arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Hansaprint Oy: Vantaa.

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

Spector, P. E. 1997. Job Satisfaction. London: Sage Publications.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.

Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). Strategic Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Turpeenniemi, K. 2008. Siedä olevaa, muuta tulevaa - Hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). HR from the outside-in: Six competencies for the future of human resources. Boston: McGraw Hill.

Van Der Velde, M., Jansen, P. & Anderson, N. 2004. Guide to management research methods. UK: Blackwell publishing.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Helsinki: KY-palvelu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Porvoo: Finn Lectura.

Sähköiset

Jyväskylän yliopisto 2014. Aineistonhankintamenetelmät.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>

Jyväskylän yliopisto 2014. Tutkimusstrategiat.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat?searchterm=tutkimusstrategiat>

Jyväskylän yliopisto 2014. Aineiston analyysimenetelmät.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonanalyysimenetelmat>

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Työolot ja henkinen hyvinvointi: Mieli työssä. Duodecim.

http://www.tyoterveyskirjasto.fi/nelli.laurea.fi/tyoterveyskirjasto/tk.koti?p_osio=12&p_artik_keli=mts00002&p_teos=mts&p_selaus=

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. Työhyvinvoinnin tekijät. 2016. Docendum. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Menard, J. & Brunet, L. 2011. Journal of Managerial Psychology. Volume 26, issue 4. Bradford.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/866416110/876649C0FCD84D27PQ/1?accountid=12003>

Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. 2008. Mittarin reliabiliteetti.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Rautiainen, M. Huono itsetunto. 2017. Mehiläinen.

<https://www.mehilainen.fi/mielenterveys/itsetunto>

Riitaoja, A. 2017. Mitä globalisaatiolla tarkoitetaan. Helsingin yliopisto.

http://www.oph.fi/download/139608_MaasuMita_globalisaatiolla_tarkoitetaan.pdf

Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz-Vergel, A. 2013. Happiness and well-being at work: A special issue introduction. https://ac.els-cdn.com/S1576596213700148/1-s2.0-S1576596213700148-main.pdf?_tid=23f586be-0355-11e8-888a-00000aab0f26&acdnat=1517052664_fdbaffe1878f21d36434e3e82e3725b7

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Valtiokonttori. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä. 1.11.2012. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEBF4061F-43A5-4D32-A60C-CFCED5B4D96B%7D/86011>

Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Zwetsloot, G., van Scheppingen, A., Bos, E., Dijkman, A. & Starren, A. 2013. The Core Values that Support Health, Safety, and Well-being at Work. [https://www.sciencedirect-com.elli.laurea.fi/science/article/pii/S2093791113000425](https://www.sciencedirect.com/elli.laurea.fi/science/article/pii/S2093791113000425)

Julkaisemattomat

Työhyvinvointi 2017. Avire.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	7
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007)	9
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2012, 27).....	13
Kuvio 4: Yhteys suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välillä (mukaillen Ruohotie 1998, 47.)	17
Kuvio 5: Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (mukaillen Ibid.).....	18
Kuvio 6: Suoritusarvoteoria (Ibid.)	20
Kuvio 7: Tekijät, mitkä vaikuttavat johtamiseen (Juuti 2013, 14).....	22
Kuvio 8: Johtamisen prosessi. (Vilkkumaa 2007, 151)	24
Kuvio 9: Johtaminen eri aikakausina (Hyppänen 2013, 26).....	26
Kuvio 10: Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2011, 146.)	31
Kuvio 11: Henkilöstöjohtamisen kenttä (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 311).....	32
Kuvio 12: Yrityksen perustoimintokaavio (Ibid, 3.)	34
Kuvio 13: Tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2014, 23).....	37
Kuvio 14: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma.....	38
Kuvio 15: Tutkimusmenetelmät (Tutkimusstrategiat 2014)	40
Kuvio 16: Aineistohankintamenetelmät (Aineistohankintamenetelmät 2014)	42
Kuvio 17: Aineiston analyysimenetelmät (Aineiston analyysimenetelmät 2014)	46
Kuvio 18: Vastaajien ikäjakauma	48
Kuvio 19: Vastaajien sukupuolijakauma	49
Kuvio 20: Vastaajien työsuhteen keston jakauma.....	50
Kuvio 21: Vastaajien asemajakauma	51
Kuvio 22: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön	52
Kuvio 23: Työni tarjoaa sopivasti haasteita suhteessa omaan osaamiseen	53
Kuvio 24: Minulla on tarvittavat tietotaito ja välineet työni tekemiseen	54
Kuvio 25: Yrityksen tarjoama koulutus ja tietotaito työni tekemiseen on riittävä	55
Kuvio 26: Koen ylenemisen / työtehtävien vaihdoksen mahdolliseksi yrityksessä	56
Kuvio 27: Työn sisältö, haasteet ja vastuut ovat oikeassa suhteessa palkkukseen	57
Kuvio 28: Koen toteuttavani itseäni työssäni	58
Kuvio 29: Roolini / tehtäväni yrityksessä on tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta	59
Kuvio 30: Työympäristöni (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on kannustava ja motivoiva.....	60
Kuvio 31: Yhteishenki (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) auttaa jaksamaan työssäni.....	61
Kuvio 32: Työkavereilla / kollegoilla on tärkeä vaikutus työhöni	62
Kuvio 33: Kommunikaatio (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on sujuvaa ja vaivatonta.....	63
Kuvio 34: Johtamisessa minut ja luonteeni huomioidaan yksilönä.....	64
Kuvio 35: Työntekijä - esimiesuhde perustuu molemmin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen.....	65
Kuvio 36: Kommunikaatio esimiehen (oman ja muiden osastojen) kanssa on avointa ja vaivatonta.....	66

Kuvio 37: Johtaminen on tasa-arvoista ja yhdenvertaista	67
Kuvio 38: Johtaminen on aktiivista ja tehokasta	68
Kuvio 39: Johtaminen yrityksessä motivoi minua kehittymään ja tekemään parhaani	69
Kuvio 40: Johtamisen kautta ymmärrän selkeästi tavoitteeni ja päämäärät työssäni	70
Kuvio 41: Johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteni	71
Liitteet	
Liite 1: Kyselylomake	82

Liite 1: Kyselylomake

7 Kyselytutkimus henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen

Tämä tutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötä, joka käsittelee henkilöstöjohtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja määrittää henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Kysely tehdään anonymisti ja tulokset analysoidaan anonymisti, eikä siitä koidu vastaajalle haittaa. Vastaamiseen menee noin viisi minuuttia. Toivon vastausten olevan rehellisiä, jotta tutkimus ja sen tulokset olisivat mahdollisimman täsmällisiä.

Väittämät on jaettu kolmeen eri osioon, jotka ovat työ, työympäristö ja henkilöstöjohtaminen. Jokaisessa väittämässä on 5 eri vastausvaihtoehtoa, joista tulee valita vain ja ainoastaan yksi, joka kuvaa mielipidettä väittämästä mahdollisimman hyvin.

Perustiedot

Ikä

- Alle 25v
- 25-34v
- 35-44v
- 45-54v
- Yli 55v

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Työsuhteen kesto

- Alle 5 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta
- Yli 20 vuotta

Asema yrityksessä

- Työntekijä
- Esimies (lead, manager, supervisor)

Työ

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen

- Erittäin tyytyväinen
Työni tarjoaa sopivasti haasteita suhteessa omaan osaamiseen
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Minulla on tarvittavat tietotaito ja välineet työni tekemiseen
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Yrityksen tarjoama koulutus ja tietotaito työni tekemiseen on riittävä
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Koen ylenemisen / työtehtävien vaihdoksen mahdolliseksi yrityksessä
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 E tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Työn sisältö, haasteet ja vastuut ovat oikeassa suhteessa palkkaukseen
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Koen toteuttavani itseäni työssäni
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön
 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 Tyytyväinen
 Erittäin tyytyväinen
Roolini / tehtäväni yrityksessä on tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta
- Erittäin tyytymätön
 Tyytymätön

- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Työympäristö

Työympäristöni (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on kannustava ja motivoiva

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Yhteishenki (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) auttaa jaksamaan työssäni

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Työkavereilla / kollegoilla on tärkeä vaikutus työhöni

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Kommunikaatio (yrityksessä, funktiossa / osastossa, tiimissä) on sujuvaa ja vaivatonta

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Henkilöstöjohtaminen

Johtamisessa minut ja luonteeni huomioidaan yksilönä

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Työntekijä - esimiehdessä perustuu molemmiin puoleiseen luottamukseen ja arvostukseen

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen

- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Kommunikaatio esimiehen (oman ja muiden osastojen) kanssa on avointa ja vaivatonta
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Johtaminen on tasa-arvoista ja yhdenvertaista
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Johtaminen on aktiivista ja tehokasta
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Johtaminen yrityksessä motivoi minua kehittymään ja tekemään parhaani
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Johtamisen kautta ymmärrän selkeästi tavoitteeni ja päämäärät työssäni
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- Johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteeni
- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Avoin palaute