

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUS, KUOPIO

TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUS NIIRALAN KULMA OY:LLE

Marianne Nissinen

Kaisa Miettinen

Tradenomin opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Terveyden ja talouden suuntautumisvaihtoehto

Toukokuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma, Terveyden ja talouden suuntautumisvaihtoehto

Tekijä(t)

Marianne Nissinen, Kaisa Miettinen

Työn nimi

Työtyytyväisyystutkimus Niiralan Kulma Oy:lle

Työn laji

Opinnäytetyö

Päiväys

27.05.2010

Sivumäärä

64 + 13

Työn ohjaaja(t)

Anneli Juutilainen, Heikki Likitalo

Toimeksiantaja

Niiralan Kulma Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Niiralan Kulma Oy:n työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiotekijöitä. Niiralan Kulma Oy:n henkilöstövaihtuvuus on vähäistä ja suurin osa työntekijöistä on työskennellyt yhtiössä useita vuosia. Halusimme selvittää, kertooko vähäinen vaihtuvuus suuresta työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta vai, onko käsitys harhakuvitelmaa. Työtyytyväisyystutkimuksessa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä seuraavilla osa-alueilla: työtyytyväisyys, työnsisältö, kannusteet, tyky-toiminta, työilmapiiri ja -yhteisö, esimiestyöskentely, viestintä, stressi, motivaatio sekä työssä ja työyhteisössä oppiminen. Teoriaosa koostuu samoista aihealueista. Tavoitteena oli, että Niiralan Kulma Oy pystyisi hyödyntämään tutkimuksen tuloksia ja käyttämään tekemäämme pohjaa työtyytyväisyyden kehittämiseen.

Opinnäytetyön on tilannut Niiralan Kulma Oy. Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka sisältää myös muutamia avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat vähintään kymmenen vuotta Niiralan Kulma Oy:ssä työskennelleet työntekijät, joita yhtiössä on 78 kappaletta. Kokonaishenkilöstömäärä yhtiössä on 128, joten prosentuaalisesti vähintään kymmenen vuotta työssä olleita henkilöitä on 60,9 %. Tutkimus toteutettiin työtyytyväisyyskyselylomakkeella, johon vastasi 48 henkilöä. Täten kyselyn vastausprosentti oli 61,5 %. Tulokset analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmalla.

Tutkimuksessa selvisi, että Niiralan Kulma Oy:n työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sekä motivoituneita työhönsä. Tutkimuksessa selvisi, että tyytyväisimpiä työntekijät ovat työnsisältöön ja tyytymättömiä palkkaukseen. Radikaaleja eroja tyytyväisyydessä eri osa-alueiden kesken ei esiintynyt eikä tiettyjen vastaajaryhmien vastaukset pääsääntöisesti poikenneet toisistaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että Niiralan Kulma Oy koetaan hyvänä ja luotettavana työnantajana. Vähäiseen henkilöstön vaihtuvuuteen voi vaikuttaa myös työntekijöiden keski-ikä ja lähestyvä eläkkeelle siirtyminen.

Asiasanat

Työtyytyväisyys, motivaatio, kannusteet

Huomioitavaa

<p>SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option Degree Programme in Business and Administration, Health and Business</p>		
<p>Author(s) Marianne Nissinen, Kaisa Miettinen</p>		
<p>Title of study Job satisfaction survey for Niiralan Kulma Ltd</p>		
Type of project	Date	Pages
Thesis	27.05.2010	64 + 13
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anneli Juutilainen, Heikki Likitalo		Niiralan Kulma Ltd
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis is to examine which factors have an effect on the job satisfaction and motivation of the employees at Niiralan Kulma Ltd. The turnover of Niiralan Kulma Ltd's personnel is low and the majority of the personnel have worked for the company for several years. This study attempts to examine if the low turnover is an indication of high job satisfaction and motivation or if it is only a misconception. In this survey job satisfaction was viewed from the following point of views: job satisfaction, content of the work, incentives, the activity aimed towards maintaining job performance, work atmosphere and work community, supervisory conduct, communication, stress, motivation and learning at work and in a work community. The theoretical part consists of the same subjects. The goal was that Niiralan Kulma Ltd could utilize both the results of the survey and the basis of this research to develop job satisfaction.</p> <p>This survey was commissioned by Niiralan Kulma Ltd. The research method was a quantitative questionnaire survey which also includes few open questions. The target group of the survey is employees who have worked for Niiralan Kulma Ltd for at least ten years. The number of these employees is 78. The number of the whole personnel is 128 so the percentage of those who have worked for at least ten years is 60.9 %. The survey was executed with the job satisfaction survey form and 48 of the respondents returned the form. Thus the response rate was 61.5 %. The results were analyzed using SPSS- statistics program.</p> <p>The survey indicated that the employees of Niiralan Kulma Ltd are mainly satisfied with and motivated toward their work. Furthermore the survey indicated that the employees are most satisfied with the content of the work and most discontented with the wages. Radical differences between different divisions were not discovered nor did the answers of the certain groups of respondents mainly differ from the others.</p> <p>Based on the survey it can be concluded that Niiralan Kulma Ltd is considered a good and reliable employer. The average age of the employees and the fact that many of the employees are about to retire can also contribute to the low turnover of the personnel.</p>		
<p>Keywords jos satisfaction, motivation, incentives</p>		
<p>Note</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA MOTIVAATIO - KÄSITTEET JA TEORIAM.....	10
2.1 Työtyytyväisyys.....	10
2.2 Työmotivaatio.....	11
2.3 Kannusteteoria.....	13
2.4 Odotusarvoteoriat.....	14
2.5 Tarveteoriat.....	15
3 KANNUSTEET.....	19
3.1 Aineellinen kannuste.....	19
3.2 Aineeton kannuste.....	20
3.3 Palaute.....	20
3.4 Ura kehityksen tukeminen ja työssä kehittyminen.....	22
3.5 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.....	23
3.6 Työssä oppiminen.....	25
4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	27
4.1 Työympäristö ja sisältö.....	28
4.2 Henkilöstön sitoutuminen.....	30
4.3 Esimiestyöskentely.....	32
4.4 Työtoiminta.....	34
5 VIESTINTÄ.....	36
6 HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ.....	39
6.1 Stressi.....	39
6.2 Työn stressitekijät.....	41
6.3 Stressireaktiot.....	41
7 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	43
7.1 Tutkimusote.....	43
7.2 Aineiston keruu.....	44
7.3 Lomakkeen rakenne.....	45
7.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	46
8 TULOKSET.....	48
9 POHDINTA.....	59

LÄHTEET.....	62
LIITE 1 SAATEKIRJE	65
LIITE 2 KYSELYLOMAKE.....	66
LIITE 3 TYÖSOPIMUSLAKI.....	73
LIITE 4 NIIRALAN KULMA OY:N HENKILÖSTÖJAKAUMA	75
LIITE 5 KRUSKAL-WALLISIN TESTIN TULOKSIA.....	76
LIITE 6 KRUSKAL-WALLISIN TESTIN TULOKSIA.....	77

1 JOHDANTO

Nykypäivänä henkilöstön hyvinvointi on merkittävä voimavara myös työnantajalle. Jotta työnantaja saa suurimman mahdollisen työpanoksen työntekijöiltään ja täten myös odotetun tuloksen, tulee työntekijöiden olla hyvinvoivia sekä henkisesti että fyysisesti. On tärkeää, että työnantaja kokee työntekijöidensä hyvinvoinnin menetystekijänä eikä kustannuseränä, koska esimerkiksi välilliset kustannukset johtuen työntekijän sairastumisesta voivat olla moninkertaiset verrattuna siihen, jos työnantaja panostaisi työntekijän terveenä pysymiseen. Henkilöstön hyvinvointiin sisältyy myös luonnollisesti yleinen työtyytyväisyys.

Näyttää kuitenkin siltä, että yhä useampi työnantaja kokee työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin peruselementtinä yrityksen toiminnassa ja täten työtyytyväisyystutkimukset ovat yleistyneet sekä ovat ajankohtaisia. Varmistamalla henkilöstön työtyytyväisyyden, työnantaja voi välttyä henkilöstövaihtuvuudesta johtuvista kustannuksista ja toistuvilta rekrytointi- sekä perehdyttämisprosesseilta. Työtyytyväisyystutkimusten avulla yritykset voivat selvittää, kuinka tyytyväinen henkilöstö on muun muassa omaan sekä esimiesten työskentelyyn. Saadun tutkimustiedon avulla yritykset voivat tehdä konkreettisia parannustoimenpiteitä henkilöstön työmotivaation, ammattitaidon ja työilmapiirin kehittämiseen ja parantamiseen.

Tutkimuksen tavoitteet

Idea opinnäytetyöhön syntyi jo keväällä 2009, kun kumpikin meistä suoritti opintoihin liittyvän työharjoittelun Niiralan Kulma Oy:ssä. Pohdimme, mikä voisi olla ajankohdainen ja tarpeellinen aihe tutkittavaksi yhtiön näkökulmasta ja päädyimme kyseiseen aihevalintaan yhdessä asukaspalvelupäällikön Päivi Vannisen sekä henkilöstösihteerin Raija Kuhmosen kanssa.

Lähetimme työtyytyväisyyskyselylomakkeen marraskuun 2009 alussa kohderyhmän henkilöille postitse, joihin sisällytimme mukaan saatekirjeen ja palautuskuoren. Vastaukset odotimme saavamme takaisin parin viikon kuluessa tästä, joista suurin osa palautuikin siihen mennessä, mutta muutamia vastauksia tuli vielä joulukuun 2009

lopussa. Pidimme tärkeänä, että vastaajilla olisi täysi mahdollisuus pysyä anonyyminä, joten tämän vuoksi halusimme suorittaa tutkimuksen kyselyn avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu pitkälti tehdyn kyselyn pohjalta, sillä kyselyssä tutkittavat aihealueet laadimme yhdessä Päivi Vannisen sekä Raija Kuhmosen kanssa. Täten kyselyyn otettiin vain sellaiset asiaseikat, joista yritys haluaa saada lisätietoa. Jaottelimme sekä kyselylomakkeessa että teoriaosassa kokonaisuuden pienempiin osatekijöihin, joita olivat työtyytyväisyys, työnsisältö, kannusteet, tyky-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta, työilmapiiri ja työyhteisö, esimiestyöskentely, viestintä, motivaatio, työstressi sekä työssä ja työyhteisössä oppiminen. Yllämainittujen osa-alueiden pohjalta tarkastelemme työtyytyväisyyttä opinnäytetyössämme. Näihin osa-alueisiin päädyimme tutkimalla aikaisempia työtyytyväisyystutkimuksia sekä perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa Niiralan Kulma Oy:tä tutkimaan henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä mahdollisesti parantamaan sitä. Tavoitteena oli myös, että Niiralan Kulma Oy pystyisi jatkossa käyttämään tekemäämme pohjaa lisätutkimuksien apuna.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on tämän hetkinen henkilöstön työtyytyväisyystilanne Niiralan Kulma Oy:ssä. Tavoitteena on selvittää Niiralan Kulma Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhön, kannusteisiin, tyky-toimintaan, työilmapiiriin ja – yhteisöön, viestintään ja esimiestyöskentelyyn. Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden poislähtöalttiutta. Työn tavoitteena on selvittää yrityksen työtyytyväisyystilanne sekä antaa täten tietoa yhtiölle tämän kehittämistä varten, jos sellaiseen on tarvetta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

- Mikä on työtyytyväisyys tilanne tällä hetkellä Niiralan Kulma Oy:ssä?
- Miten työtyytyväisyyttä hoidetaan kyseisessä yhtiössä?
- Miten työtyytyväisyyttä voidaan mahdollisesti parantaa?

Niiralan Kulma Oy:ssä ei ole tehty aikaisemmin laajaa työtyytyväisyystutkimusta vaan aikaisemman tilannekartoitukset ovat olleet työterveyshuollon tekemiä. Siksi aihe oli luonnollinen valinta.

Niiralan Kulma Oy

Niiralan Kulma Oy on vuonna 1949 perustettu vuokrataloyhtiö, jonka omistajana toimii Kuopion kaupunki. Niiralan Kulma Oy:llä ja sen tytäryhtiöllä Kiinteistö Kuopion Ellankulma Oy:llä on yhteensä lähes 5 900 asuntoa, joissa asuu yli 10 000 kuopiolaista. Merkittävä osa Niiralan Kulma Oy:n toimintaa on yhteistyö asukkaiden kanssa. Nykymuotoinen asukasyhteistyö käynnistyi jo 1980-luvun alussa eli kymmenen vuotta ennen kuin Suomessa säädettiin laki yhteishallinnosta vuokrataloissa, jolla veloitettiin vuokrataloyhtiöitä ottamaan asukkaat mukaan yhteisten asioiden hoitoon. (Niiralan Kulma Oy 2009.)

Yhtiön arvot määriteltiin vuonna 2007. Tässä prosessissa mukana olivat kaikkien henkilöstöryhmien, hallituksen, asukkaiden sekä yhteistyökumppaneiden edustajat. Arvoiksi määriteltiin yhteisöllisyys, asukaslähtöisyys ja taloudellisuus. Yhteisöllisyyden lähtökohtana on, että asukkaat ja henkilöstö toimivat yhteiseksi hyväksi ja he kaikki voivat olla ylpeitä ”nikulaisuudestaan”. Asukaslähtöisyys puolestaan perustuu muuan muassa asukkaiden tasa-arvoiseen, oikeudenmukaiseen ja joustavaan kohteluun. Taloudellisuuden näkökulma otetaan huomioon esimerkiksi tuotettaessa hinnaltaan edullisia ja kilpailukykyisiä asumispalveluita. (Niiralan Kulma Oy 2009.)

Viimeisten vuosien aikana Niiralan Kulma Oy:n henkilöstö on vaihdellut 122 ja 130 välillä. Vuonna 2008 vakinaisen henkilöstön määrä oli 122, joista miehiä oli 66 ja naisia 56. Heistä 33 % on työskennellyt Niiralan Kulma Oy:n palveluksessa yli 10 vuotta ja 38 % yli 20 vuotta. Niiralan Kulma Oy:n henkilöstön keski-ikä on suhteellisen korkea. Vuoden 2008 lopussa keski-ikä oli 48 vuotta. Eniten vanhempaan ikäryhmään kuuluvia työskentelee hallinnon ja siivouksen puolella. Toisaalta siivousosastolla työskentelee myös eniten nuorempaan ikäryhmään eli 20- 39 ikävuoteen kuuluvia. (Niiralan Kulma Oy:n vuosikertomus 2007 ja 2008.)

Johtuen osittain Niiralan Kulma Oy:n henkilöstön keski-ikästä, sairauspoissaoloja on ollut kuluneina vuosina runsaasti. Vuonna 2008 sairauspäiviä kertyi keskimäärin 28

työntekijää kohti. Eniten sairauspäiviä kertyi siivoojille (52), kun vähiten niitä kertyi ammattimiehille (16). Sairauspoissaolot laskivat kuitenkin 17 % edellisestä vuodesta, jolloin keskimääräinen sairauspäivien määrä oli 34 työntekijää ja tilivuotta kohti. Ikääntymisen aiheuttamiin riskeihin Niiralan Kulma Oy on varautunut panostamalla työterveyshuoltoon ja työkykyä ylläpitävään toimintaan, opastamalla oikeisiin työmenetelmiin, huolehtimalla työergonomiasta sekä hankkimalla raskaisiin töihin apuvälineitä helpottamaan työntekoa. (Niiralan Kulma Oy:n vuosikertomus 2007 ja 2008.)

Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne noudattaa yleistä teoria-, tutkimus- ja pohdinta järjestystä ja se koostuu yhdeksästä kappaleesta. Työn alussa kuvaamme kohdeyrityksestä sekä selvennämme tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoriaa eli tietopohjaa. Tämän jälkeen selostamme tehtyä tutkimustamme ja sen tuloksia. Pohdinnassa arvioimme tutkimuksemme onnistumista.

Johdannossa selvitämme työn taustaa, tavoitteita sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi käsittelemme työtyytyväisyyden sekä motivaation keskeisiä käsitteitä sekä niihin liittyviä klassisimpia teorioita. Luvussa kolme selostamme kannusteita ja luvussa neljä henkilöstöjohtamista. Luvuissa viisi ja kuusi käsittelemme viestintää sekä henkilöstön hyvinvointia. Luvussa seitsemän kuvaamme tutkimusmenetelmän ja luvussa kahdeksan selostamme tutkimuksemme tuloksia. Luvussa yhdeksän pohdimme ja arvioimme työmme onnistumista.

2 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA MOTIVAATIO - KÄSITTEET JA TEORIAT

Tyytyväisyys ja motivaatio käsitetään usein sukulaiskäsitteiksi. Vaikka tyytyväisyys ja motivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa ja tyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyviä teorioita käsitellään usein yhdessä, monien tutkijoiden mukaan kyse on kuitenkin eri asioista. Tyytyväisyyden on tulkittu olevan seuraus suorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaation olevan riippuvainen esimerkiksi palkkioita koskevista odotuksista. (Peltonen & Ruohotie 1992, 33.)

2.1 Työtyytyväisyys

Juuti (2006, 27) toteaa työtyytyväisyyden olevan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulos. Toisin ilmaistuna työtyytyväisyys on henkilössä herännyt tunneperäinen reaktio. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat muuan muassa työn sisältö, työmäärä, työryhmän toimivuus, esimiehen johtamistapa sekä organisaation ilmapiiri. Työtyytyväisyyden tason kertoo se, kuinka tyytyväisiä tai tyytymättömiä yllämainittuihin asioihin henkilö on. Tyytymättömyys on seuraus tarpeiden tyydyttämisen estymiselle. Työntekijän ollessa tyytymätön hän yleensä turhautuu, joka voi näkyä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, huolimattomuutena tai poissaolojen kasvuna. Nämä puolestaan näkyvät työn tulosten heikkenemisenä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 34 – 35.)

Monissa tyytyväisyystutkimuksissa on esitetty, että tyytyväisyys johtaa automaattisesti hyvään suoritukseen. Toisin kuin motivaatiolla, tyytyväisyydellä ei kuitenkaan ole yksinkertaista kausaalisuhdetta työsuorituksen kanssa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 33.)

Työtyytyväisyyteen osana kuuluu merkittävästi työn palkitseva sisältö. Mielekäs työ ja työn sisältö ovat motivoivia. Organisoimalla työ järkevästi ja työn sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin ovat keinoja lisätä palkitsevuutta. Hakonen ym. (2005, 265 - 266) tuovat esille kirjassaan, että työtä pidetään yleensä sisällöltään mielekkäänä, kun

- työ on tekijälleen merkityksellinen. Työntekijä pitää työtään merkittävänä, johon syitä voi olla monenlaisia.
- työ on haastavaa tekijälleen eli työntekijä pääsee käyttämään taitojaan ja osaamistaan sekä kehittämään niitä tarpeen tullen.
- työ on kiinnostavaa eikä sitä tehdä pelkästään palkan ansaitsemiseksi.
- työ on kokonaisuus eli siinä pääsee näkemään ja vaikuttamaan syntyvään tulokseen laajasti. Mahdollisuudet määrittellä itse tavoitteita sekä suunnitella työn tekemisen tapa ovat myös merkityksellisiä.
- työssä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa ja saada heiltä tukea.
- työ on sopivan kuormittavaa.

Työtyytyväisyyttä on historian saatossa tutkittu paljon. Siitä huolimatta työtyytyväisyys on hyvin vaikeasti määriteltävä käsite.(Peltonen & Ruohotie 1992, 33.) Asian selventämiseksi olemme koonneet alalukuihin 2.3 - 2.5 klassisimmat työtyytyväisyys- ja motivaatioteoriat.

2.2 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Kun ihminen on motivoitunut, hänen käyttäytymisensä on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Tyypillistä motivoituneelle käyttäytymiselle on vapaaehtoinen ja yksilön tahdonalainen, kontrolloitu toiminta. Motivaatio on monimuotoinen prosessi, joka muodostuu sekä yksilöön vaikuttavista että hänen mielessään olevista motiiveista. Motiiveiksi luetaan esimerkiksi tarpeet, halut, vietit sekä sisäiset yllykkeet. (Juuti 2006, 37). Viime aikoina motivaatiotutkimuksen kohteeksi on otettu myös arvot, sillä on pohdittu, synnyttävätkö meille tärkeät arvot motivaatiota tai sen laskua. (Liukkonen ym. 2006, 11.)

Liukkonen ym. (2006) tuovat esille, että motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Ensinnäkin se toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Motivaation vaikutuksesta me toimimme tietyllä tavalla. Motivaatio myös antaa suunnan ja ohjaa käyttäytymistämme. Mikäli haluamme saavuttaa jotakin, motivaatio ohjaa käyttäytymistämme sen mukaisesti. Kaikissa tilanteissa arvioimme motivaatioprosessin kautta omaa pätevyyttämme sekä toimintaympäristön ja erilaisten tilanteiden merkitystä itsellemme. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Pyrittäessä asetettuihin tavoitteisiin on ulkoapäin saaduilla palkkioilla tai kannusteilla suuri merkitys sille, kuinka innokkaasti näihin tavoitteisiin pyritään. Erilaiset kannusteet voivat palkita joko ulkoisesti, jolloin ihminen pyrkii tavoitteisiin esimerkiksi miellyttääkseen toista ihmistä tai sisäisesti, jolloin ihminen kokee esimerkiksi tekemisen iloa. Tämän vuoksi voidaan erotella termit sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka eroavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien luonteen vuoksi. Näiden määrittelyissä eri tutkijoiden välillä esiintyy eroja, mutta sisäisille ja ulkoisille palkkioille on löydetty tunnusomaisia piirteitä. Sisäiset palkkiot liittyvät yleensä työn sisältöön ja ovat ihmisen itsensä välittämiä. Ne myös tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Tunnusomaista sisäisille palkkioille on myös se, että ne ovat yksilöllisiä; ne esiintyvät tunteiden muodossa. Ulkoiset palkkiot puolestaan esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa, kuten raha tai kannustava tilanne ja ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ulkoiset kannusteet ovat johdettavissa esimerkiksi työympäristöstä ja ne ovat muiden välittämiä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 18 – 19.)

Vaikka sisäisen ja ulkoisen motivaation määritelmät ovat erilaisia, ei niitä voida pitää täysin erillisinä. Ne enemmänkin täydentävät toisiaan esiintymällä yhtäaikaisesti, joskin toiset motiivit ovat voimakkaampia kuin toiset. Sisäiset palkkiot kestävät pidempään, jonka vuoksi niistä voi tulla pysyvä motivaation lähde. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseen voi esiintyä hyvinkin usein. Tämän vuoksi sisäisten palkkioiden teho on yleensä suurempi kuin ulkoisten. (Peltonen & Ruohotie 1992, 19.)

2.3 Kannusteteoria

Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Sitä kutsutaan myös motivaatio-hygienia-teoriaksi. Herzbergin teoria osoittaa, että työtyytyväisyyden takana ovat eri tekijät kuin tyytymättömyyden. Teoria myös korostaa, etteivät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät ole vastakohtia toisilleen. Teoriassaan Herzberg tuo esille, ettei tyytyväisyyden vastakohta ole tyytymättömyys vaan ei-tyytyväisyys. Samaa logiikkaa hän käyttää myös tyytymättömyyden kohdalla; tyytymättömyyden vastakohta on ei-tyytymättömyys. Tällöin Herzbergin mukaan henkilö, joka ei ole tyytyväinen, voi olla ei-tyytyväinen, mikä ei tarkoita samaa kuin tyytymättömyyden. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58 – 59.)

Nimensä mukaisesti teoria sisältää kaksi faktoria: toimeentulofaktorin sekä kannustefaktorin. Toimeentulofaktori ei sanottavasti lisää työtyytyväisyyttä, mutta se voi parantaa henkilöstön tyytymättömyyttä. Vastavuoroisesti kannustefaktori ei juuri vaikuta tyytymättömyyteen, mutta sen avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Toimeentulofaktorin tekijät liittyvät henkilön suhteeseen työympäristöön sekä muihin ympäristötekijöihin. Tärkeimmiksi tyytymättömyystekijöiksi voidaan lukea organisaatiossa harjoitettu henkilöstöpolitiikka sekä hallinto, joka edesauttaa tehottomuuden kasvua. Muita merkittäviä tyytymättömyyden tekijöitä ovat muuan muassa kykenemättömän johto, suhteet johtoportaan sekä työtovereihin, työolot, palkkaus sekä sosiaaliset olot ja turvallisuus. (Juuti 2006, 28 – 29; Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Kannustefaktorin tekijät puolestaan liittyvät itse työhön ja siitä saatavaan palkkioon sekä tarpeeseen toteuttaa itseään. Tärkeimpiä kannustuksen tekijöitä muun muassa ovat menestymisen tunne, saatu tunnustus hyvin tehdystä työstä, itse työ sekä siitä mahdollisesti saadut virikkeet. Kannustetekijöihin puuttamalla on mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä, mutta yllämainittujen tekijöiden puuttuminen ei automaattisesti aiheuta tyytymättömyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59.)

Herzbergin teoriassa työtyytyväisyyden ja – tyytymättömyyden kaksiosainen luonne on todentamattomin osa. (Juuti 2006, 29.) Teoriaa onkin kritisoitu monesta eri näkökulmasta. Teoriaa on arvosteltu esimerkiksi sen vuoksi, että toiselle henkilölle joku tekijä voi saada aikaan työtyytyväisyyttä työhön, mutta toiselle se voi saada aikaan tyy-

tymättömyyttä ja päinvastoin. Tämän lisäksi kritisoijien mukaan Herzberg yksinkertaistaa liikaa motivaation ja tyytyväisyyden sekä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden lähteiden välisiä suhteita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 59 – 60.)

2.4 Odotusarvoteoriat

Myös odotukset vaikuttavat motivaatioon ja sen syntyyn. Odotuksiksi luetaan muuan muassa palkkion saavutettavuuden tai tietyn tarpeen tyydyttyvyyden aste, jonka perustana ovat henkilön havainnot ja aikaisemmat kokemukset. Odotusarvoteorian mukaan ihminen on ajatteleva, järkevä olento, jolla on omat uskomuksensa sekä odotuksensa tulevista elämän tapahtumista. Odotuksiin perustuvan odotusarvoteorian kannattajat mieltävät työtyytyväisyyden olevan seurausta siitä, kuinka paljon työ antaa henkilön arvostamille päämäärille ja tavoitteille toteutumismahdollisuuksia. Tunnetuimpia odotusarvoteorian kannattajia olivat Lawler sekä Vroom. Lawlerin odotusarvoteoreetisessa työtyytyväisyysmallissa huomioidaan se, mitä tyydytystä henkilö saa työstään ja mitä hän odottaa saavansa. Lawlerin mallissa painotetaan vertailuja sikäli, että se ottaa huomioon sekä ne palkkiot, jotka henkilö tuntee saavansa sekä ne palkkiot, jotka henkilön mielestä tulisi työstä saada. Palkkioksi luetaan sekä sisäiset että ulkoiset palkkiot, kuten rahalliset palkkiot, kiitokset, tunnustukset sekä tunne työssä onnistumisesta. Lawlerin mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, että henkilön työstään saamat palkkiot ja tyydytys vastaavat suurimmalta osin hänen odotuksiaan. Mikäli palkkioiden ja tyydytyksen määrä on pienempi kuin mitä henkilön mielestään pitäisi saada, hän on tyytymätön. Jos puolestaan palkkioiden ja tyydytyksen määrä on suurempi kuin mitä henkilö mielestään ansaitsee, hän kokee syyllisyydentunteita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 63; Juuti 2006, 29.)

Henkilön tulkintaan saamistaan palkkiosta vaikuttaa hänen saamansa palkkioiden lisäksi myös hänen viiteryhmänsä saamien palkkioiden määrä. Toisin sanoen henkilö vertailee saamaansa palkkioita hänelle tärkeiden henkilöiden saamiin palkkioihin. Tämän lisäksi vertailukohteina voivat olla esimerkiksi muut työt ja niistä saadut palkkiot. (Juuti 2006, 29.)

Myös henkilön käsityksiin hänelle kuuluvista palkkioista vaikuttavat monet tekijät. Tärkeimmäksi tekijäksi Lawler nostaa henkilön työhönsä asettamat panokset. Henki-

lön panoksilla tarkoitetaan henkilön tietoja, taitoja, koulutusta ja työsuoritusta. Mitä enemmän henkilö työhönsä panostaa ja mitä vaativampi työ on, sitä suurempia palkkioita hän odottaa saavansa. (Juuti 2006, 29 – 30.)

Vroomin mukaan odotusarvoteoria voisi selittää myös työhön liittyviä tekijöitä, kuten työmoraalia ja ammatillista mieltymystä. Lisäksi Vroom tuo teoriassaan esille, että organisaatioympäristössä tapahtuva suoritus on ainakin kolmen tärkeän muuttujan muodostama funktio. Muuttujia ovat motivaatiotaso, kyvyt ja luonteenpiirteet sekä roolihavainnot. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

Monien töiden ja tehtävien suorittamisen perusedellytys on henkilön halu tai motivaatio. Henkilön on haluttava suoriutua annetuista tehtävistä. Muutoin henkilö voi tehdä työnsä puolitehoisesti tai pahimmassa tapauksessa kieltäytyä suorittamasta tehtävää. Motivaatio itsessään ei kuitenkaan aina takaa, että henkilö tehtävästään suoriutuu. Ilman vaadittavia kykyjä ja taitoja, henkilön on mahdoton suorittaa annettuja tehtäviä. Lisäksi henkilön luonteenpiirteet tulisi ainakin osittain olla sopusoinnussa vaatimusten kanssa. Tärkeää on myös se, että henkilöllä on käsitys roolistaan ja hänelle asetetuista vaatimuksista. Mikäli henkilöllä on virheellisiä käsityksiä tehtäväalueistaan, voi se johtaa työpanoksen tuhlaukseen ja heikkoon suoritukseen, vaikka henkilö olisi motivoitunut ja hänellä olisi vaadittavat kyvyt. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62.)

2.5 Tarveteoriat

Tarveteorioiden mukaan ihmisillä on miltei samanlainen tarverakenne. Tarve katsotaan olevan sisäinen epätasapainon tila, jonka vaikutuksesta henkilö pyrkii saavuttamaan tasapainon. Muuan muassa Maslowin ja Alderferin teoriat pohjautuvat tarvekäsitteeseen. (Juuti 2006, 45; Peltonen & Ruohotie 1992, 52.)

Tunnetuin tarveteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan henkilön tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneet. Hierarkian ensimmäisenä ovat henkilön fysiologiset tarpeet, joita seuraavat turvallisuuden ja liittymisen tarpeet. Hierarkian yläpäässä ovat arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow käsittelee työssä alkuvaiheessa myös tietämyksen ja ymmärryksen sekä esteettisyyden tarpeita, mutta niitä ei varsinaisesti sisällytetä tarvehierarkiaan. Maslowin teoria pohjautuu siihen,

että alempien tasojen tarpeet tulee olla tyydytettyjä, jotta ylempien tasojen tarpeet voidaan tyydyttää. Alemman tason tarpeet eivät kuitenkaan katoa henkilön siirtyessä tavoittelemaan ylempien tasojen tarpeiden tyydytystä. Vain sen vaikutus toiminnan suuntaavana tekijänä loppuu, jolloin toimintaa suuntaa tyydyttymättömät tarpeet. Tarpeiden ei tarvitse olla kokonaan tyydytettyjä, jotta seuraavan tason tarpeita olisi mahdollista tyydyttää, sillä jokaisen tarpeen voimakkuus vaihtelee tyydytystason mukaisesti. (Liukkonen ym 2006, 17; Peltonen & Ruohotie 1992, 53 - 54.)

Tarvehierarkiassa perustus on fysiologisissa tarpeissa, sillä ne pyrkivät ylläpitämään elämää. Mikäli fysiologisten tarpeiden tyydytyksessä on puutteita, on henkilön koko ajattelu ja toiminta keskittynyt puutostilan poistamiseen. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ruoka, juoma ja vaatetus. Fysiologisten tarpeiden tulee olla ainakin osittain tyydytettyjä, jotta ylempien tasojen tarpeita on mahdollista tyydyttää. Vaikka fysiologiset tarpeet ovat rajallisia eli henkilö tarvitsee niitä vain tiettyyn rajaan asti, niitä on tyydytettävä suhteellisen usein. (Juuti 2006, 45 – 46.)

Fysiologisten tarpeiden tyydyttyä henkilö ryhtyy tyydyttämään turvallisuuden tarpeitaan. Teoriassaan Maslow painottaa sekä emotionaalista että fyysistä turvallisuutta. Turvallisuuden tarpeisiin lukeutuvat pyrkimys varmistaa ympäristön turvallisuus ja turvattu taloudellinen tulevaisuus muuttuvissa elämäntilanteissa sekä pyrkimys ennakoita sosiaalisia suhteita. Myöskään turvallisuuden tarpeet eivät enää tyydyttyään toimi aktiivisina motivaattoreina, vaan muiden tarpeiden tyydyttäminen leimaa henkilön käyttäytymistä. (Juuti 2006, 46; Peltonen & Ruohotie 1992, 54 – 55.)

Koska ihminen on sosiaalinen olento, hän tarvitsee toisten ihmisten seuraa. Muuan muassa ihmisten väliset suhteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja ystävyys ovat esimerkkejä liittymisen tarpeista. Näitä tarpeita tyydyttäessään henkilö pyrkii toimimaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Kuuluminen esimerkiksi työyhteisöön, perheen ja ystävien lähellä oleminen sekä mahdollisuus antaa ja saada rakkautta ovat tärkeitä ihmisille. Koska liittymisen tarpeet ovat rajattomia, voi niitä tyydyttää sekä töissä että vapaa-ajalla. Työyhteisön näkökulmasta liittymisen tarpeet ovat merkittäviä henkilön organisaatioon sosaalistamisessa. Tämän lisäksi työn merkitys voi monille ihmisille välittyä heidän sosiaalisten kontakteidensa kautta. (Juuti 2006, 46; Peltonen & Ruohotie 1992, 55.)

Arvostuksen tarpeille tunnusomaista on halu saada valtaa, huomiota sekä statusta. Arvostuksen tarpeet poikkeavat liittymisen tarpeista siten, että henkilö haluaa hyväksytyksi tulemisen lisäksi saada arvostusta itselleen. Lisäksi henkilö pyrkii samalla arvostamaan myös toisia. Liittymisen tarpeiden lailla arvostuksen tarpeet ovat rajattomia, sillä niiden tyydytys ei johda kyllästymiseen. Arvostuksen tarpeiden tyydytys saa henkilön tuntemaan itsensä varmaksi, kyvykkääksi, tarpeelliseksi sekä hyödylliseksi. Mikäli näitä tarpeita ei saada tyydytetyksi, henkilö voi tuntea alemmuutta sekä avuttomuutta. (Juuti 2006, 47; Peltonen & Ruohotie 1992, 55.)

Organisaatiossa on arvostuksen tarpeilla suuri merkitys. Henkilön pyrkimykset onnistua työtehtävissä sekä saavuttaa arvostettu asema organisaatiossa, tyydyttävät arvostuksen tarpeita. Organisaatioiden ylennys- ja palkkausjärjestelmien tulisi ottaa huomioon työntekijöidensä arvostuksen tarpeet. Työntekijöiden motivaation kannalta organisaation tulisi luoda mahdollisimman monille työntekijöilleen mahdollisuus arvostuksen tarpeiden tyydyttämiseen organisaation sosiaalisissa suhteissa. (Juuti 2006, 47.)

Ylimpänä tasona hierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Mikäli näiden tarpeiden tyydyttämiseen ei luoda tarpeeksi edellytyksiä, voi henkilölle tulla tyytymättömyyden tunteita, vaikka alemman tason tarpeet olisivatkin suurimmaksi osaksi tyydytetty. Ihmisillä on yleensä tarve käyttää koko kapasiteettiaan ja saavuttaa päämäärät, joihin he uskovat pystyvänsä. Yksilöiden välisten erojen vuoksi itsensä toteuttamisen tarve ja sen muodot vaihtelevat suuresti. (Peltonen & Ruohotie 1992, 55.)

Maslowin teorian tunnettuuden ja yleisen omaksuttavuuden vuoksi teoriaa pidetään myös tutkimuksin todennettuna. Käsitys on kuitenkin väärä. Tutkimukset ovat osoittaneet ihmisen käyttäytymisen olevan useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien tulos. Tarpeiden hierarkkisuuutta voidaan nykypäivän työelämän kannalta pitää ainakin jollain asteella merkityksettömänä. Harva meistä kuitenkaan selittää työtehtävissään epäonnistumista sillä, ettei ole saanut ruokaa syödäkseen. (Juuti 2006, 48; Liukkonen ym 2006, 17 – 18.)

Kun Maslowin teoria ei lukuisista tutkimuksista huolimatta näyttänyt saavan todennusta, yritti Alderfer lähteä muuttamaan tarveteoriaa, jotta teoria vastaisi tutkimus

tuloksia paremmin. Alderfer ei hylännyt kokonaan tarpeiden ryhmittelyä eri tarvetasoihin, vaikka hän vähensi tarveportaikon kolmeen tasoon. Alderfertin tarveportaito koostuu toimeentulotarpeista, liittymisen tarpeista sekä kasvutarpeista. Toimeentulotarpeet koskevat olemassaoloa, säilymistä sekä materiaalista turvallisuutta, kun taas liittymisen tarpeissa on kysymys ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta. Liittymisen tarpeille on ominaista niiden tyydyttymisen riippuvuus yhteenkuuluvuuden kokemuksesta. On myös muistettava, ettei positiivinen tunnetila ole aina seurausta tarpeiden tyydyttämisestä. Ilon ja läheisyyden ilmauksien lisäksi myös suuttumuksen ja vihamielisyyden tunteet ovat tärkeitä ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa. (Juuti 2006, 48; Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

Kasvutarpeet liittyvät ihmisten pyrkimykseen käyttää ja kehittää taitojaan luovalla ja tuottavalla tavalla. Päätöksien tekemisessä ja ongelmien ratkaisemisessa ihminen yleensä pyrkii käyttämään kaikkia resurssejaan. Kasvutarpeiden tyydyttymisessä ratkaisevaa on se, onko organisaatiossa luotu henkilölle mahdollisuudet toimia luovasti ja kehittyä toiminnassaan. (Juuti 2006, 48; Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

Alderfer korostaa teoriassaan, ettei tarpeiden tyydytys tapahdu hierarkkisessa järjestyksessä. Ylempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen ei edellytä alemman tason tarpeiden tyydyttymistä. Siirtyminen tarvetasolta toiselle ei pelkästään tapahdu täyttymyskasvu-prosessin kautta. Mikäli ylemmän tason tarpeita ei pystytä tyydyttämään, pyritään tyydyttämään alemman tason tarpeita. (Juuti 2006, 48; Peltonen & Ruohotie 1992, 56.)

3 KANNUSTEET

Palkitsemisen lähtökohtana on ajatus, että työsuhde on sopimus vaihtosuhteesta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajalle, josta häntä vastavuoroisesti palkitaan. Palkitseminen ymmärretään yleisesti työntekijän saamana rahallisena korvauksena, mutta palkitseminen käsittää kaiken sen, mitä henkilö itse pitää palkitsevana. Tällöin palkitseminen käsittää myös rahallisen korvauksen lisäksi aineettoman palkitsemisen. Viime kädessä vaihtosuhteessa on kuitenkin kyse yksittäisen henkilön tulkinnasta. (Handolin 2004, 2.)

Kaikilla palkitsemisen keinoilla on tarkoitus synnyttää, ylläpitää ja kasvattaa työmotivaatiota. (Handolin 2004.) Yrityksen ja sen menestyksen kannalta on tärkeää saada henkilö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnan tavoitteista, sillä motivoitunut työntekijä ylittää parempiin suorituksiin ja tätä kautta parempaan tulokseen. (Hyppänen 2007, 128.)

3.1 Aineellinen kannuste

Yrityksellä on velvollisuus maksaa työntekijälleen kohtuullinen korvaus hänen yritykselle antamasta työpanoksesta. Täten palkka voidaan käsittää työntekijän tekemän työn hintana. Palkka voi määräytyä työn sisällön ja laadun perusteella (vaativuus), suorituksen perusteella niin yksilö- kuin ryhmätasolla (työsuoritus) sekä työn tulosten perusteella (tulos). (Viitala 2007, 138 -139.)

Palkan merkitys työntekijöiden arvostuksissa vaihtelee voimakkaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Jos työ ei anna henkisesti tarpeeksi haasteita tai se on ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää, palkan merkitys kasvaa enemmän kuin työssä, joka koetaan innostavana, mielekkäänä ja se tarjoaa kehittymisen mahdollisuuksia. Heillä, jotka saavat pienempää palkkaa, palkan merkitys motivaation lähteenä korostuu, koska työn tekemisen tavoitteena on perustarpeiden tyydyttäminen. Myös esimerkiksi perhettä perustettaessa palkan merkitys nousee suurempaan arvoon kuin myöhäisemmässä iässä, jolloin lapset ovat yleensä muuttaneet pois kotoa. (Viitala 2007, 159 -160.)

Joskus korkea palkka voi nousta esimerkiksi statussymboliksi joillekin työntekijöille. Yleisempää kuitenkin on, että palkan merkitys motivoijana vähenee, mitä suurempi palkka on. Tällöin palkitsevampaa ja motivoivampaa on antoisa työ itsessään. Palkka ei kuitenkaan ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio kasvaa tai vähenee. On olemassa ihmisiä, jotka sisäiset tarpeet tyydyttääkseen tekevät työnsä aina mahdollisimman hyvin ja kokonaisvaltaisesti, jolloin palkan suuruudella ei ole merkitystä. Toisaalta on myös ihmisiä, jotka huonoa palkkaa saadessaan eivät motivoitu antamaan parastaan, vaan odottavat tilaisuutta siirtyä toisiin tehtäviin tai jopa toiseen yritykseen. Jos tarkoituksena on parantaa työmotivaatiota pysyvästi, on esimerkiksi työn sisällön kehittäminen tehokkaampi keino. Palkan ja muiden ulkoisten palkitsemiskeinojen merkitys korostuu tilanteissa, joissa työn sisältöä ei voida laajentaa tai monipuolistaa antoisammaksi. (Viitala 2007, 160 - 161.)

3.2 Aineeton kannuste

Aineellisen palkitsemisen lisäksi ihminen odottaa työltään ja työyhteisöltään myös muuta. Työ antaa ihmiselle mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa itseään. Työn avulla ihminen voi kokea olevansa jonkun ryhmän tai yhteisön jäsen, luoda ihmissuhteita ja tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. (Viitala 2007, 139.)

Monesti virheellisesti oletetaan, että ihminen reagoi vain rahaan. Vaikka palkkaa, palkankorotuksia ja muita mahdollisia bonuksia arvostetaankin, henkilön palkitsemistarve ja palkintojen arvostus on monitahoisempi kysymys. Usein odottamattomat palkkiot ovat merkityksellisempiä kuin odotetut viralliset palkkiot. Yleensä yrityksen näkökulmasta aineeton palkitseminen on myös edullisempää, sillä sanottu tai kirjoitettu kiitos sekä muut epäviralliset ja henkilökohtaiset palkkiot antavat lähes rajattomat mahdollisuudet palkita ja motivoida henkilöstöä. Ylennysmahdollisuuksia on kuitenkin rajoitetusti ja budjetit sanelevat rajat mahdollisiin palkankorotuksiin. (Kouzes & Posner 1990, 190.)

3.3 Palaute

Suurimmalla osalla meistä on perustarpeena halu, että meidän ponnistuksemme huomataan, tunnustetaan ja niitä arvostetaan. (Kouzes & Posner 1990, 190.) Siksi monet voivat palautteen puuttuessa turhautua ja tuntea, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai

ettei sitä pidetä tärkeänä. Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota lähes jokainen työpaikallaan tarvitsee. On henkilöitä, jotka tietävät työskentelevänsä hyvin ja tietävät oman arvonsa itse, jolloin he eivät ole riippuvaisia muiden ihmisten arvostuksesta. Yleisesti ihmiset kuitenkin tarvitsevat myötämielistä ilmapiiriä jaksakseen työskennellä pitkäjänteisesti. (Hakonen ym 2005, 243; Heiske 1997, 131 -132.)

Yksinkertaisimmillaan palaute on viesti siitä, kuinka työssä on onnistuttu. Palautteen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka omaa työtä pitäisi kehittää ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Tunnustuksien antamista hyvistä työsuorituksista voidaan pitää myös viestintäkeinona, jonka avulla sekä työntekijälle, että koko työyhteisölle informoidaan, millaisia työsuorituksia työyhteisössä tarvitaan. Jos omasta työstään ei saa palautetta, käsitys työssä onnistumisesta jää omien tulkintojen varaan. Silloin ratkaisevassa asemassa on henkilön itsetunto, jonka kautta hän työsuorituksensa arvioi. (Hakonen ym 2005, 244.)

Toimiva palaute perustuu toisen eläytyvään ja empaattiseen ymmärtämiseen ja sen avulla voidaan rakentaa yhteistyötä ja luottamusta, mikäli työilmapiiri sen mahdollistaa ja palautetta voidaan turvallisesti antaa ja vastavuoroisesti saada. Jotta henkilöillä olisi mahdollista arvioida omaa työtään, palautteen antaminen ja saaminen ovat välttämättömiä. Kuitenkin hyvin usein palaute, varsinkin positiivinen, jätetään antamatta tai annetaan vain kielteistä palautetta virheiden ja epäonnistumisien sattuessa. Kritiikki on kaikesta huolimatta osattava antaa myönteisesti. Jos kritiikki tai kielteinen palaute osataan antaa henkilöä arvostavalla tavalla, on sen avulla mahdollista saada aikaan merkittäviä muutoksia työyhteisössä. (Kaivola 2003, 147 – 150.) Myös Hakonen ym. (2005, 245) korostavat, ettei palautteen tarvitse aina olla myönteistä ollakseen motivoivaa. Yleensä kielteisellä palautteella, joka on perusteltu hyvin ja on oikeudenmukainen, on myönteisempi ja kannustavampi merkitys, kuin aiheettomalla kehumisella tai palautteen puuttumisella.

Yleisempiä syitä positiivisen palautteen puutteeseen ovat välinpitämättömyys ja ymmärryksen puute. Kiire ja kilpailukulttuuri ovat lisääntyneet työelämässä, jolloin kiinnostus toisista ihmisistä ja heidän kunnioittamisensa ovat vähentyneet. Yksilökeskeisyys ja oma päteminen korostuvat työssä. (Kaivola 2003, 149.) Myös kateuden pelko työyhteisössä on vaikuttanut siihen, ettei toivottua käyttäytymistä ole useinkaan pal-

kittu, varsinkaan näyttävästi. Siksi julkiset tunnustukset ja palautteet edellyttävät johdonmukaista ja oikeudenmukaista linjaa. (Viitala 2007, 161.)

3.4 Ura kehityksen tukeminen ja työssä kehittyminen

Yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista on tarjota mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Työssä kehittymisen mahdollisuuksia arvostetaan hyvin korkealle. Siksi sen avulla on helppo sitouttaa henkilöstä yrityksen palvelukseen. Ammatillisiin kehittymismahdollisuuksiin luetaan muuan muassa tilaisuus omissa työtehtävissä kehittymiseen ja tarjolla olevan koulutuksen hyödyntäminen. Mahdollista on myös tarjota henkilöstölle tilaisuus tutkintojen suorittamiseen joko kokonaan tai osittain yrityksen kustantamana. Antamalla palkallista tai palkatonta vapaata opintoihin voi yritys myös edesauttaa tutkinnon suorittamisessa. (Viitala 2007, 162.) Myös laajentamalla työnkuvaa tai syventämällä sitä erikoisosaamista vaativaksi sekä kasvattamalla valtaa ja vastuuta voi yritys antaa työntekijöilleen heidän kaipaamiaan lisähaasteita. (Hyppänen 2007, 137.)

Työssä kehittymiseen kuuluvat oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen. Sitä voi tehdä esimerkiksi harjoittelemalla muita tehtäviä kiertämällä niissä ja etenemällä uusiin sekä vaativampiin työtehtäviin. Tätä työssä kehittymistä edistävät muun muassa yrityskohtaiset käytännöt, joiden avulla kehittymismahdollisuuksia voi tarjota työntekijöille ja joiden avulla työntekijät voivat suunnitella ja ennakoida omia henkilökohtaisia tarpeitaan kehittyä. (Hakonen ym. 2005, 258.)

Työssä kehittymiseen kuuluu työnkierron ja etenemisen vaativampiin tehtäviin lisäksi urapolut. Urapolulla tarkoitetaan sitä, että joissakin yrityksissä on mietitty selkeitä polkuja työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Urapolut useimmiten sisältävät kuvauksen sekä hierarkiassa etenemisen mahdollisuuksista että asiantuntemusalueilla etenemisestä. Kun uusi työntekijä tulee organisaatioon, on tämän kanssa heti alkuun helppo käydä tällaisen kuvauksen avulla läpi, miten kehittymisestä juuri kyseisessä organisaatiossa ajatellaan ja mitä mahdollisesti on odotettavissa. (Hakonen ym. 2005, 259.)

Työnkierto on tapa laajentaa henkilön osaamista ja tuoda tätä kautta sekä mielekkyyttä työhön että mahdollisuuden joustavaan työpanoksen käyttämiseen. Esimerkkinä tästä toimii tuotantolinja jossain organisaatiossa, jossa koko ryhmä voi kiertää tietyllä rytmillä tehtävästä toiseen. Työnkierrolle pitää kuitenkin olla jokin syy. Se edellyttää luopumista aikaisemmista tehtävistä, joissa on ehkä tuntenut pärjäävänsä. Tästä muodostuu myös vastakkain asettelu siinä mielessä, että aikaisemmin tehtäviä saattoivat vaihtaa ne, jotka eivät viihtyneet ryhmässä. Tehtävien kannalta joudutaan tasapainoilemaan laaja-alaisuuden ja erikoistumisen välillä. Monitaitoisuus ei auta, jos taitojen ylläpito ei onnistu. (Hakonen ym. 2005, 258.)

Eteneminen vaativampiin tehtäviin, uralla eteneminen, on monen työntekijän mielestä palkitsevaa ja tavoiteltavaa. Aikaisemmin palkitseminen kokonaisuudessaan oli rakennettu etenemismallin varaan. Osaamista seurasi ylennys, johon liittyi luonnollisestikin parempi palkka ja edut. On selvää, että yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että työntekijät kehittyvät työssään ja osaavat tehdä töitä siellä missä tarvitaan. (Hakonen 2005, 259.)

Moni työntekijä voi arvostaa sitä työssään, että siihen liittyy myös koulutusmahdollisuuksia. Ammatillisen henkilöstökoulutuksen muotoja ovat esimerkiksi täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus sekä perehdyttäminen. Monesti yritysten tukema tai järjestämä koulutus sisältää yleensä myös muun tyyppistä suppeampaa koulutusta. Pienille yrityksille koulutusmahdollisuuksien järjestäminen voi olla haasteellisempaa. Omia koulutuksia ei kannata järjestää hyvin suppealle työntekijäjoukolle, sijaisen järjestäminen koulutuksessa oleville on hankalampaa ja vielä jää jäljelle ongelmaksi se, mistä koulutetuille työntekijöille saadaan lisää haasteita työtehtäviin. Isoissa organisaatioissa löytyy urakierron ja tehtävien laajentamisen mahdollisuuksia enemmän. (Hakonen ym. 2005, 260–263.)

3.5 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistumisen hyödyllisyyttä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Humanistinen näkökulma näkee osallistumisen tapana tukea työntekijän kelpoisuuden tunnetta, tarvetta luovuuteen, aikaansaannokseen ja sosiaaliseen hyväksyntään kun taas vallanjaon perspektiivistä osallistumista pidetään hyvänä ideologisista ja moraalisisista

syistä. Asiaa on kuitenkin tutkittu eniten tehokkuuden näkökulmasta. Tämä näkökulma painottaa osallistumisen myönteisiä vaikutuksia siihen, kuinka työntekijät kokevat työnsä, kuinka hyvin he suoriutuvat työstänsä sekä millaiset välit heillä on työnantajansa. (Hakonen ym. 2005, 233.)

Tiivistetysti osallistuminen antaa työntekijöille tilaisuuden ilmaista mielipiteensä. Humanistisesta näkökulmasta tilaisuus mielipiteensä ilmaisuun on yksilöä kohtaan kunnioittavaa, yrityksen näkökulmasta se vähentää turhautumista, mutta lisää motivaatiota ja samaistumista. Samalla tarve vastustaa johdonpäätöksiä vähenee, sillä ihmiset ovat lopputuloksiin yleensä tyytyväisempiä, jos mielipiteen ilmaisuun on annettu mahdollisuus. Vaikka lopputulos ei olisi toivotunlainen, ihmiset yleensä sitoutuvat päätöksiin paremmin, mikäli he itse ovat saaneet olla päätöksen teossa mukana. Toisaalta on kuitenkin muistettava, että vaikka eri asemassa ja tehtävissä työskentelevien näkemyksiä tulee päätöksen teossa hyödyntää, osallistuminen parantaa päätöksen teon laatua vain tilanteissa, joissa osallistujilla on sekä oleellista tietoa asiasta, että myös halua jakaa sitä. (Hakonen ym. 2005, 233 - 234.)

Henkilöstön osallistuminen organisaation päätöksentekoon voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Se voi tapahtua joko edustajan välityksellä tai osallistumalla itse. Yleisin tapa osallistumiselle on erilaiset ryhmät, joissa ideoidaan ja etsitään parempia työskentelytapoja esimerkiksi laadun parantamiseen. Ryhmien työskentelyyn voi osallistua pelkkä henkilöstö, mutta tarvittaessa mukaan voi tulla myös johtotaso. Edustajan välityksellä tapahtuvassa osallistumisessa työntekijöiden keskuudesta valitaan edustaja johtoryhmään, jossa edustaja huolehtii työntekijöiden mielipiteiden ilmaisusta. Näiden lisäksi muita osallistumisen keinoja ovat muuan muassa aloitejärjestelmät sekä henkilöstökyselyt. (Hakonen ym. 2005, 230 – 234.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia on osittain pidetty kiistanalaisena aihealueena työelämässä. Asian kannattajat puhuvat esimerkiksi tuottavuuden, lopputuloksen laadun ja työelämän demokratian lisääntymisen positiivisista vaikutuksista. Vastustajat puolestaan kannattavat, että päätöksenteon tulisi säilyä johtotasolla. Huolenaiheena ovat myös mahdolliset kustannukset, jotka voivat kasvaa esimerkiksi useiden ihmisten kerääntyessä kokouksiin, sekä työläs ja aikaa vievä toimintatapa. Molemmissa puolissa on tärkeytensä. Kaikista asioista ei voida eikä pidä päättää yhdessä, mutta osallis-

tumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla mahdollistetaan menestyminen monimutkaisessa toimintaympäristössä. (Hakonen ym. 2005, 229.)

3.6 Työssä oppiminen

Työntekijä oppii työssään koko ajan joko tietoisesti tai aivan huomaamattaan. Tätä työssä oppimisen mahdollisuutta moni työntekijä pitää merkittävänä tekijänä työn luonteessa. On luontaista, että ihmisellä on tarve uuden opettelemiseen ja, kun siihen annetaan mahdollisuus myös työn kautta, voi se lisätä myös työtyytyväisyyttä sekä palkita henkisesti työntekijää jopa enemmän kuin muut palkitsemiskeinot. (Hakonen ym. 2005, 257.)

Oppimista on useaa tyyppiä. Hakkarainen ym. (2004) jaottelevat oppimisen kolmeen vertauskuvaan. Heidän mukaansa on olemassa tiedonhankinta-, osallistumiseen perustuva sekä tiedonluomiseen ja ongelmanratkaisuun perustuva oppimista. Tiedonhankinta – oppimisessa yksilön tiedonkäsittely ja omaksuminen korostuvat. Esimerkiksi kokeisiin lukeminen on useasti tämän tyyppistä oppimista. Osallistumiseen perustuva oppiminen on vuorostaan sitä, kun yhteisöön osallistuminen tuottaa oppimista. Tästä esimerkkinä toimii se, kun työntekijä uuteen työpaikkaan tullessa sosiaalistuu ja oppii yhteisössä tärkeitä asioita. Samoin monissa organisaatioissa käytössä olevat perehdytysmallit sekä mestari-kisälli-mallit tukevat tämän tyyppistä oppimista. Täten voidaan todeta, että osallistumiseen perustuva oppiminen on luonteeltaan yhteisöllinen prosessi. Tiedonluomiseen ja ongelmanratkaisuun perustuvassa oppimisessa rakennetaan tietoisesti uutta tietoa. Esimerkiksi tutkimusryhmän työskentely uuden teorian luomiseksi voi olla tämän tyyppistä. (Hakonen ym. 2005, 257.)

Parhaiten oppimista tapahtuu silloin, kun uudet asiat eivät ole oppijan mielestä aivan uusia, oppimisen optimialuetta kutsutaankin lähikehityksen vyöhykkeeksi, jossa oppiminen rakentuu vanhan, ihmisellä jo olemassa olevan tiedon varaan. Oppimista tapahtuu useasti myös tunnetasolla. Tulokset oppimisesta voidaan huomata toiminnan muuttumisena tai ainakin oppiessa syntyy potentiaalia muuttaa toimintaa. (Hakonen ym. 2005, 257.)

Työssä oppimisen tutkimus on jakautunut kahteen eri koulukuntaan. Toinen näistä koulukunnista korostaa työssä oppimista mahdollisuutena sekä yksilöille että organisaatiolle ja toinen koulukunta taas tarkastelee oppimista johdon työkaluna. Monipuolisimmat teoriat yhdistävät nämä koulukuntien näkemykset. (Hakonen ym. 2005, 257.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen merkitys on yritykselle suurempi kuin usein ajatellaankaan. Se tukee merkittäväällä tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista ja sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen sen hetkiseen tarpeisiin määrältään sekä laadultaan riittävä henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen on pystyttävä huolehtimaan organisaation osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen ovat myös henkilöstöjohtamisalueen pyrkimysten kohteina. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluvat myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. Merkittävää on myös se, että henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyvät yleensä kaikkeen yrityksen päätöksentekoon. (Viitala 2007, 10.)

Lakeja työelämän ja henkilöstöjohtamisen säätelemiseen on paljon (liite 3). Perimmäinen tarkoitus lainsäädännöllä on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä inhimillinen kohtelu työpaikalla. Viimeisempien työelämää säätelevien lakien piirre on, että ne luovat raameja koko organisaatiota koskeville toimintamalleille ja käytännöille eivätkä kohdistu ainoastaan palkansaajan ja työnantajan väliseen suhteeseen. Esimerkiksi laki yhteistoiminnasta yrityksessä ja hallintoedustusta säätelevä laki luovat puitteita henkilöstön osallistumiselle yrityksen päätöksentekoon. Tasa-arvolaki puolestaan edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työyhteisössä ja koko työelämässä. Henkilöstörahostolaki viitoittaa taasen mahdollisuutta kanavoida osaa yrityksen tuloksesta työntekijöiden eduksi. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja vastuunkantoon yrityksen menestymisestä. (Viitala 2007, 346.)

Useat tutkimukset ovat voineet todistaa, että korkeasta työmotivaatiosta ja sitoutumisesta seuraa parempia työsuorituksia. On voitu myös todeta, että oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä kuin epäoikeudenmukainen. Myös hyvä ilmapiiri edistää innovatiivisuutta sekä korkea osaaminen parantaa siten myös työsuorituksia. Tästä kokonaiskuvasta on voitu selvittää täten monien yksittäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä, vaikka henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden vaikutuksia onkin vaikea tutkia. (Viitala 2007, 11.)

Viitala (2007) arvioi kirjassaan sitä, kuinka suomalaisen työelämän laatu luodaan suomalaisilla työpaikoilla. Organisaatioiden sisäiset päätökset ja toimintamallit ratkaisevat yksittäisen työntekijän tilanteen ja kokemukset, vaikka lainsäädäntö ja työelämää koskevat sopimukset sanelevatkin työn teettämisen ja työntekijän aseman reunaehdoja. Se, kuinka työntekijöitä kohdellaan työpaikoilla, kumuloituu valtakunnan tason kyselyissä ja tilastoissa yleisenä tyytyväisyytenä tai pahoinvointina, terveydenhuollon menoina ja eläkepääätöksinä. (Viitala 2007, 11.)

4.1 Työympäristö ja sisältö

Työympäristö käsitetään sekä fyysiseltä että psyykkiseltä kannalta. Työympäristön tulisi olla fyysisesti turvallinen sekä sen tulisi taata työntekoa tukevat työolosuhteet. Näiden laiminlyöminen heijastuu kansantaloudessa montaa kautta, kuten terveydenhuollon kuluina, sairaseläkkeinä että vajaakuntoisena työvoimana. Myös yritysten tuottavuus sekä kannattavuus kärsivät ja korkeat julkisen terveydenhoidon menot heijastuvat osaltaan veroasteessa. (Viitala 2007, 11–12.)

Psyykkisesti työympäristö vaikuttaa siihen, kuinka ihminen viihtyy työpaikalla, miten turvalliseksi itsensä tuntee ja miten arvostettuna itseänsä siellä näkee. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys riippuvat siis yksittäisen henkilön kohdalla ainakin osaksi siitä työpaikasta, jossa hän on. Myös johtamisen ja henkilöstötoimintojen onnistuminen näkyvät työpaikoilla ihmisten kokemuksissa siitä, minkälaista työelämä on. (Viitala 2007, 14.)

Ilmapiiri on merkittävä tekijä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri on väistämätön osa organisaation kulttuuria. Se on yrityksen inhimillistä aluetta, mikä syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se on myös samalla vahvasti tunteiden pelikenttä, jossa on vaikea saada aikaan nopeita parannuksia säännöillä ja päätöksillä. Ilmapiiri koetaan luonnollisesti hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Hienoimmillaan se on avoin ja luottamuksellinen. (Viitala 2007, 14.)

Viitala selventää kirjassaan myös sitä, kuinka työntekijä yleensä näkee henkilöstöjohtamisen yrityksessä. On selvää, että työ rytmittää työssäkäyvien elämää ja että ihmisen elinajasta suuri osa tulee vietettyä työn parissa. Työelämässä mukana oleva ihminen kuluttaa noin puolet valveillaoloajastaan työhön. Myös merkittävä osa henkisistä ja fyysisistäkin voimavaroista tulee käytetyksi työhön. Se myös rakentaa ihmisen käsitystä itsestään, hänen kyvykkyyttään sekä jopa persoonallisuuttaan. Kokemukset, jotka tulevat työn kautta, vaikuttavat siis koko ihmisen elämään. Ihminen ei voi riisua persoonaansa ja yksityiselämänsä työpaikan naulakkoon töihin menneessään ja pukea erillisen työroolin päälleen työpaikallaan. Vaikkakin työ- ja yksityiselämä ovat jossakin määrin erillisiä ja erilaisia, ei niitä voida täysin erottaa. Ihminen on kokonaisuus ja täten kaikki hänen elämänsä elementit vaikuttavat toisiinsa. Jos henkilöllä menee huonosti työpaikallaan, heijastuu tämä huono vointi kotiin saakka. (Viitala 2007, 15.)

Jotta ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, täytyy työn olla riittävän haastavaa, siinä tulee olla saavutettavissa olevat ja hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällöin työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Hyvä työ merkitsee eri ihmisille eri asioita. Hyvän työn yleisiä kriteereitä on pystytty määrittelemään tutkimuksissa (Viitala 2007, 17–18):

- työn tulisi olla sopivasti psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Kuormituksen tulee olla kohtuullista mutta kuitenkin sellaista, että ihmisen tiedot, taidot ja kyvyt voivat jatkuvasti kehittyä. On tärkeää myös se, että persoonallisuus voi kehittyä.
- työn tulee olla rakenteeltaan kokonainen. Sen tulisi olla sekä syklisesti että hierarkkisesti kokonaista. Syklisesti kokonainen työ sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia sekä organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ sen sijaan sisältää luovia, älyllisesti haastavia osia sekä toisaalta suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä tai osatehtäviä.
- työn tulisi olla sisällöltään monipuolista, joka käsittää sitä, että tehtävät ovat sisällöllisesti vaihtelevia ja monipuolisia.
- työn tulisi antaa tilaa ihmisen autonomialle eli sen tulisi taata tekijälleen riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä.

- työn tulee olla merkityksellistä. Ihmisen pitäisi pystyä kokemaan, että hänellä ja hänen työpanoksellaan on merkitystä muiden työntekijöiden työlle tai asiakkaalle.
- työn tulisi mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja työntekijän tulisi saada palautetta tekemästään työstä

Nykypäivänä yhä useampi työtehtävä on sisällöllisesti niin rikasta sekä vaihtelevaa, että työn sisältö itsessään on tärkein motivaation lähde. Työ luo merkityssisältöä, jos se antaa työntekijälleen riittävästi haastetta ja vaihtelua sekä pitää sopivassa kiireessä. Toisaalta, jos työ on oman osaamistason ylittävää tai alittavaa, voi tällaiset työtehtävät olla stressin lähde. Motivaatiolle ja tyydytykselle on olemassa hyvät lähtökohdat, silloin kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään. (Viitala 2007, 18.)

4.2 Henkilöstön sitoutuminen

Sitoutumisella käsitetään henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Viitala (2007) selventää tätä käsitettä kirjassaan käsittelemällä Meyerin ja Allenin (1991) teoriaa. Meyer ja Allen ovat erottaneet sitoutumisen suhteen kolme ulottuvuutta: affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen ulottuvuuden. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön yleiseen haluun työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen viittaa taasen työntekijän arvioimaan kannattavaan ”panos-tuotos”-suhteeseen organisaatiossa. Tämä ”panos-tuotos”-suhde käsittää muun muassa palkkioita, muita etuja ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Normatiivinen sitoutuminen viittaa koettuun velvollisuudentuntoon organisaatiossa työskentelyä kohtaa. Viitala (2007) käsittelee sitoutumisen osalta myös Morrow (1993, 159–161) näkemystä, joka eritteli sitoutumisen ilmiötä jaottelemalla sen viiteen eri ulottuvuuteen: työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja kiinnittyminen työtehtäviin. Työetiikka käsittää työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä sinänsä. Urasitoutuminen viittaa taasen henkilön suunnitelmiin ja aikomuksiin edetä sekä kehittyä tietyllä ammattiuralla tai – alalla. Työtehtäviin kiinnittymisen pohjana vuorostaan ovat työn koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus ja mielekkyys. (Viitala 2007, 88–89.)

Henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle merkittävän tärkeänä seikkana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Tästä huolimatta yrityksissä on kuitenkin tultu varovaisiksi arvioitaessa henkilöstötarvetta ja päättäessä rekrytoinneista. Syitä tähän on monia. Epäonnistuneet henkilövalinnat tulevat yrityksille kalliiksi. Syynä voi olla myös se, että irtisanoutumisen tai irtisanomisen kautta menetetty henkilö ei välttämättä ole ehtinyt tuottaa yritykselle paljoakaan verrattuna häneen sijoitettuihin rekrytointi-, perehdytys- ja kehittämiskustannuksiin. Rekrytointikynnyksen perusteeksi usein esitetään myös suomalaisen työlainsäädännön luoma jäykkyys, joka hidastaa henkilöstön määrän vähentämistä markkinoiden muuttuessa äkillisesti. Kuitenkin suomalaisen työelämän pelisäännöstö sitä säätelevine lakeineen ja neuvottelumekanismineen on vuosikymmenten kuluessa taannut maahamme yhteiskuntarauhaa sekä sen myötä vakiintunutta ja luotettavasti toimivaa yritystoimintaa. Tämän ansioista osittain henkilöstö on perinteisesti ollut Suomessa hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työtä työpaikkonsa hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yrityksen pitkäjänteinen sitoutuminen henkilöstöön on siis tuottanut myös vastavuoroista sitoutumista henkilöstön puolelta yritykseen. Jos henkilöstöön sitoutumista vähennetään, johtaa se ennen pitkää muutoksiin työnantajien ja työntekijöiden välisissä suhteissa. (Viitala 2007, 89–90.)

Yrityksen on myös tärkeää oivaltaa se, että sen henkilöstössä on ja kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta. Sopivan vaihtuvuuden määrän seuraukset vaihtelevat aloittain ja yrityksittäin. Vaihtuvuudella voi olla myös tervehdyttävä vaikutus. Sen ansioista yritykseen saadaan niin sanotusti uutta verta. Tämä on myös hinta kohtuullisena pidettävästä kustannustasosta. Vaihtuvuuden kautta organisaatiosta myös poistuu sellaisia työntekijöitä, jotka eivät koe työtään omakseen tai onnistu työssään riittävän hyvin. Vaihtuvuudesta johtuvat ongelmat puolestaan ovat hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen sekä siihen panostetut kehittämisinvestoinnit ja joskus arvokas yritystä koskeva tieto. Vaihtuvuus voi myös kieliä huonosta johtamisesta tai ilmapiiristä. Tämän vuoksi vaihtuvuuden kehitystä onkin syytä seurata yrityksen ja yksiköiden tasolla pitkäjäksoisesti, jolloin huolestuttaviin kehityspiireteisiin voidaan puuttua ajoissa. (Viitala 2007, 90.)

Keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon sisältyvät alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muuta edut ja hyö-

dyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Rekrytointiin sitouttamisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat realististen odotusten luominen hakijoille ja valituille sekä riittävä perehdytys työhön. (Viitala 2007, 90.)

4.3 Esimiestyöskentely

Ensisijaisesti esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja tämän ulkopuolella. On selvää, että esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja täten omata myös kykyä nähdä, mitä ympärillä tapahtuu. Kaikkien esimiestehtäviin hakeutuvien tulisi pohtia, kuinka halukkaita ja kykeneviä he ovat tehtävän mukana tuomaan yhteistoimintaan erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen tulee ottaa huomioon koko henkilöstö tasapuolisesti, eikä täten voi olla vain joidenkin työyhteisöön kuuluvien paras kaveri. Esimiehen tehtävä vaatii, että henkilöllä on sekä hyvät kyvyt sosiaaliseen vuorovaikutukseen että taitoa tehdä vaikeita päätöksiä ja täten vastata niiden seurauksista. (Kaistila 2010, 6.)

Esimiestyöskentely on johtamista. Ennen johtajuudessa korostuivat asema sekä titteli. Työelämässä selviämistä mitattiin arvomerkeillä. Roolit olivat hyvin yksiselitteiset: johtaja oli johtaja ja alainen oli alainen. Oli tyypillistä, kun johtaja astui huoneeseen, että syntyi hiljaisuus ja työhön paneutumisen ilmapiiri. Johtajuus edusti korostetusti turvallisuutta eikä itsenäinen ajattelu ollut täten tarpeen. Ihmissuhteet olivat etäisiä ja muodollisia. (Kaivola 2003, 61.)

Esimiehen tehtävinä voidaan muun muassa ajatella tiedottamista, toiminnan ohjaamista, yhteistoiminnan varmistamista, organisointia, palkitsemista ja palautteen antoa, osaamisen varmistamista, työhyvinvoinnista huolehtimista sekä ongelmien käsittelemistä. (Kaistila 2010, 6.) Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä osa esimiehen ja työntekijän yhteistoimintaa. Kehityskeskustelujen säännöllinen käyminen on jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus. Keskustelut käydään läpi yhteisesti sovitun keskustelurungon pohjalta. Keskustelussa saa palautetta omasta työskentelystään ja toiminnastaan. Tämä koskee niin työntekijää että esimiestä. (Kaistila 2010, 9.) Niiralan Kulma Oy:ssä on käytössä kehityskeskustelut, joita pidetään yrityksessä säännöllisesti.

Kaistila (2010, 19) selventää, että esimiehelle asetetaan työyhteisössä suuria odotuksia, joista osa voi tuntua jopa kohtuuttomilta. Esimiehen oikeus on saada tukea omalta esimieheltään. Myös esimiehellä on oikeus käydä kehityskeskusteluja säännöllisesti, saada mahdollisuus oman osaamisensa kehittämiseen ja esimiehenä kehittymiseen sekä ihmisenä. Hyvä esimiestyö rakentuu ja rakentaa työyhteisön jäsenten väliselle luottamukselle. Esimies, joka on oppinut jakamaan asiantuntemusta sekä vastuuta myös muille, saa työntekijöiltään apua moneen ongelmaan. Tehtävien ja vastuun jakaminen lisää koko yhteisön osaamispääomaa, kasvattaa työmotivaatiota sekä vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Työyhteisön toimivuus ja osaaminen kasvavat tehtävien lomassa, ja oikeanlaisella delegoinnilla esimies saa aikaan omaan perustehtäväänsä, johtamiseen.

Seuraavassa kuviossa on esiteltyä Niiralan Kulma Oy:n organisaatiokaavio.



Kuva 1. Niiralan Kulma Oy:n organisaatiokaavio. (Niiralan Kulma Oy 2009.)

4.4 Tyky-toiminta

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli tyky-toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työntekijät ja työnantaja sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä pyrkivät tukemaan ja edistämään jokaisen työelämässä mukana olevan henkilön työ- ja toimintakykyä kaikissa hänen työuransa vaiheissa. Tyky-toiminta vaatii hyvää suunnittelua ja pitkäjänteisyyttä, mutta oikein toteutettuna tyky-toiminta tukee osaltaan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä sekä ehkäisee työkyvyttömyyttä. Se myös parantaa kestäväällä tavalla yrityksen kannattavuutta sekä toimintakykyä. (Työterveyslaitos 2008.)

Tyky-toiminnan käytännön toimenpiteiden keskeisiä kohteita ovat:

1. työn ja työympäristön kehittäminen,
2. työyhteisön ja työorganisaatioiden toimivuuden parantaminen sekä
3. työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen.

Nykypäivän tyky-toiminta sai alkunsa vuonna 1989, kun keskeiset työmarkkinajärjestöt sopivat tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä suosituksesta tyky-toiminnan järjestämisestä työpaikalla. 1990-luvun alkupuolella tyky-toiminta liitettiin myös työterveyshuoltosäännöksiin, jonka seurauksena tyky-toiminnasta tuli osa työterveyshuollon lakisääteistä sisältöä. Myöhemmin tyky-toimintaa on toteutettu myös osana työsuojelua ja henkilöstön kehittämisohjelmaa. (Työterveyslaitos 2008.)

Perusluonteeltaan tyky-toiminta on työpaikan omaa toimintaa, jonka työnantaja ja henkilöstö toteuttavat yhdessä. Usein mukana ovat myös asiantuntijaorganisaatiot, esimerkiksi työterveyshuolto, jotka ovat mukana tyky-toiminnan käynnistämisessä ja yleisessä toteutuksessa. Vastuu tyky-toiminnasta siis kuuluu niin työnantajalle, esimiehille, työpaikan yhteistyöelimille ja henkilöstöryhmille kuin yksittäisille työntekijöillekin. (Työterveyslaitos 2008.)

Työkykyä arvioitaessa tulee ihmisen voimavarat suhteuttaa työn vaatimuksiin. Voimavaroihin kuuluvat terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen, arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset, työympäristö sekä työyhteisö määrittelevät voimavarojen tarpeen. (Työterveyslaitos 2008.)

Niiralan Kulma Oy:ssä tyky-toimintaan kuuluu tyky-päivä, joka järjestetään kerran vuodessa. Työkykyä Niiralan Kulma Oy:ssä ylläpidetään myös hyvällä työterveys-huollolla sekä sillä, että työnantaja kustantaa työntekijälle fysioterapiata sen tarpeessa oleville. Työntekijöillä on myös mahdollisuus ostaa liikuntaseteleitä työpaikaltaan, joiden avulla työntekijät voivat ylläpitää työkuuntoaan edullisemmin. Niiralan Kulma Oy pyrkii huolehtimaan myös työntekijöiden työergonomiasta siten, että työpisteet tarkastetaan ammattilaisen puolesta. Tällä pyritään vähentämään esimerkiksi toimisto-työntekijöiden vääristä työasunnoista johtuvaa työkyvyn heikkenemistä.

5 VIESTINTÄ

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, toimintaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallisella eli verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan puhetta tai kirjoitusta. Puheen tuottamiseen tarvittavan äänen lisäksi sanattomaan eli non-verbaaliseen viestintään luetaan ilmeet, katset, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö sekä välimatka. Näiden avulla ihmiset viestivät toisilleen tiedostaen tai tiedostamattaan. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 11.)

Yrityksissä ja yhteisöissä tapahtuvasta viestinnästä käytetään yleensä ilmaisuja organisaatio-, yritys- tai yhteisöviestintä. Leif Åberg haluaa erottaa organisaatio- ja yhteisöviestinnän toisistaan. Ero hänen mielestään on se, että organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisön viestinnän, kun puolestaan yhteisöviestintä kattaa laajasti sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan. (Juholin, 2001, 19.) Lohtaja ja Kaihovirta – Rapo (2007) puolestaan määrittelevät yhteisöviestinnän tarkoittavan kaikkea yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä tapahtuvaa viestintää. Yritysviestinnän he kuvaavat olevan suppeampi käsite, sillä yritysviestinnällä he tarkoittavat yritysten harjoittamaa viestintää, kun taas yhteisöviestintään luetaan myös muidenkin yhteisöjen kuin yritysten harjoittama viestintä. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 13.)

Yhteisöviestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäistä viestintää on yhteisön työntekijöiden keskinäinen viestintä. Sitä tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin, hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa käytävä viestintä on puolestaan ulkoista viestintää. Sitä yhteisöt käyttävät uutisointiin ja taustoittamiseen. Yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Viralliseen viestintään luetaan organisaation vakiintuneet käytännöt, kuten kehityskeskustelut tai viikkopalaverit. Epävirallista viestintää tapahtuu taukokuoneessa, käytävillä, työtovereiden huoneissa, organisaation ulkopuolella. Tällöin sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää. Epäviralliseen viestintään johto pystyy vaikuttamaan hitaasti, yrityskulttuuria kehittämällä. (Lohtaja & Kaihovirta – Rapo 2007, 14 - 15.)

Vaikka jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään onkin perinteinen, se ei aina ole mielekkäin. Lähtökohtana sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on ollut viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet. Yhteisön työntekijät, osakkaat ja toimihenkilöt tai heihin verrattavat henkilöt edustavat niin kutsuttua sisäpiiriä ja asiakkaat sekä muut yhteistyö- ja kohderyhmät puolestaan ulkoista maailmaa. Aina tämä raja sisäpiirin ja ulkopuolisten välillä ei kuitenkaan ole kovin selvä. Henkilöstön kanssa lähes samassa tilanteessa voivat joskus olla esimerkiksi potentiaaliset työntekijät tai ympäristön asukkaat, sillä heidän tiedot ja suhtautuminen organisaatioon ovat yhtä tärkeitä yhteisölle, kuin esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä ja työyhteisöönsä. Yhteisöllä on siis erilaisia yhteistyö- ja kohderyhmiä, jotka luovat erilaisia vuorovaikutustilanteita. (Juholin 2001, 28 – 29.)

Koska olemme opinnäytetyössämme keskittyneet selvittämään Niiralan Kulma Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyttä henkilöstön välillä tapahtuvaan tiedonkulkuun, tarkastelukohteena on sisäinen viestintä. Juholin (1999, 2001) käyttää sisäisestä viestinnästä puhuttaessa käsitettä viestintätyytyväisyys. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Tällä mittarilla yhteisöt voivat yleisellä tasolla seurata viestintänsä onnistumista. (Juholin 1999, 70; Juholin 2001, 113.)

Työtyytyväisyyttä ja viestintätyytyväisyyttä on tutkittu paljon 1900 – luvun jälkipuoliskolta lähtien. Tutkimukset ovat osoittaneet yhteyden yhteisön viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä. Näiden tutkimusten mukaan tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Pincus ja Rayfield nostivat kyseisen korrelaation tärkeimmiksi tekijöiksi esimies-alaisuuden toimivuuden, johdon tavan johtaa organisaatiota sekä vapaan informaation kulun. Heidän mukaansa työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon, kun viestintä on avointa, luotettavaa ja alaisiin keskittyvää. Erittäin ratkaisevaksi nousivat alaisten kokemukset suhteestaan esimieheensä ja johtoon yleensä. Pincuksen ja Rayfieldin mielestä yhteisöviestinnän merkittävin tehtävä on se, että yhteisön jäsenet kykenevät näkemään itsensä ja työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. (Juholin 1999, 71 – 75.)

Vaikka korrelaatio työ- ja viestintätyytyväisyyden välillä on todettu useissa tutkimuksissa, on nämä kaksi käsitettä syytä pitää erillään toisistaan. Osmo A. Wiion mukaan työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välinen riippuvuus voi joissakin tapauksissa olla negatiivinen, toisin sanoen viestinnän lisääminen aiheuttaa tyytymättömyyttä tai näiden kahden välillä ei ole minkäänlaista riippuvuutta. Tulkittaessa riippuvuutta on huomioitava, että kyseessä on kausaalinen yhteys, mutta ei aina syy-seuraussuhde. Toisin sanoen viestintä- ja työtyytyväisyys voivat ilmetä samaan aikaan tai yhdessä, mutta ne eivät ole toistensa syytä tai seurauksia. Myös Pincus ja Rayfield täsmentävät viestinnän ja työtyytyväisyyden sidoksen vaihtelevan eri organisaatioissa. (Juholin 2001, 113; Juholin 1999, 71.)

Sisäisen viestinnän perusta on esimies-alaisverkossa. Esimies-alaisviestinnän tehokkuus perustuu sen nopeuteen ja kattavuuteen, sillä tietoa pystytään parhaimmillaan vaihtamaan ennakkoon ja kasvotusten. Mikään viestintämuoto ei sisällä yhtä paljon kasvokkaisviestintää kuin esimiesviestintä. Toisaalta esimiehen ei edes oleteta viestivän kirjallisesti, varsinkaan työsuhteasioita hoidettaessa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet esimiehen olevan työyhteisössä merkittävä viestijä, jonka toiminta vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Työyhteisön hengen luomisessa tärkeäksi tekijäksi on osoittautunut esimiehen rooli ja kommunikointitapa. Esimieheltä odotetaan ennen kaikkea läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa, eikä niinkään jatkuvaa uuden tiedon suoltamista. Esimies, joka laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteisiin tavoitteisiin, saa alaisensa paremmin mukaan kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. Hyvä esimies pystyy myös tulkitsemaan keskeisiä asioita kielellä, jota hänen alaisensa on helppo ymmärtää ja sisäistää. (Juholin 2001, 126 - 128.)

Työyhteisön muiden jäsenien rooleihin verrattuna esimiehen rooli on selvästi erilainen. Hänen tehtävänä on toimia linkkinä yksikkönsä ja muun organisaation välillä. Koska esimies työskentelee lähellä tai keskellä yksikköään ja osastoaan, häneltä odotetaan normaalia enemmän henkilökohtaista läsnäoloa sekä vuorovaikutusta. Siksi sitä ei täysin pystytä korvaamaan verkkoviestinnällä, tiedotteilla tai lehdillä. Järvisen (1998) mukaan on kuitenkin syytä muistaa, että esimiehen on pidettävä etäisyyttä työyhteisön tunnevaltaiseen keskusteluun, jottei hän menettäisi kokonaisuuden hallintaa ja rooliaan esimiehenä. (Juholin, 2001, 126.)

6 HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ

Kulmakiviä henkilöstön hyvinvointiin ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Kiinnostava työ, arvostava sekä tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta ovat ihmisen elämässä parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja ja elämään mielekkyyttä tuottavia asioita. Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen sekä odotusten tasapaino on kahden kauppa, jossa hyödyn saajina ovat sekä työntekijä että työnantaja. (Viitala 2007, 212.)

On selvää, että vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Jos yritys maksimoi liiketoiminnan joustavuutta ja tehokkuutta, sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia, jotka luovat suuria paineita henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaatioiden ohentaminen ja henkilöstön vähentäminen, toiminnan nopeutuminen, jatkuva tuottavuuden parantaminen sekä uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat kiirettä, kovenevia tulospaineita ja kasvavia työmääriä henkilöstölle. (Viitala 2007, 212.)

6.1 Stressi

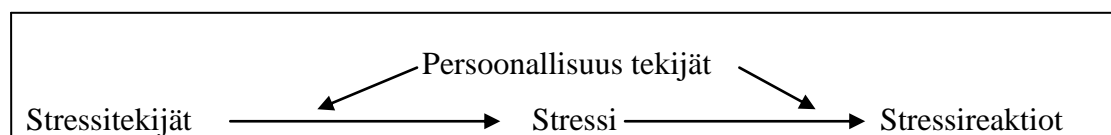
Stressi on saanut aikojen kuluessa monia selityksiä. Aluksi stressillä ymmärrettiin ihmisen epäonnistunutta pyrkimystä sopeutua hänelle soveltumattomaan ympäristöön. Täten stressi määriteltiin ihmisen ja hänen ympäristönsä epäonnistuneeksi vuorovaikutukseksi. Sopeutumispyrkimykseen vaikuttavat ihmisen ja hänen ympäristönsä väliset olosuhteiden lisäksi yksilön ominaisuudet ja psyykkiset prosessit. (Juuti 2006, 107.)

Stressin käsite yleisesti on usein käsitetty väärin, ja stressiin liittyvää keskustelua leimaa tästä syystä usein tietynlainen hämmentyneisyys. Osa on sitä mieltä, että stressi on hyvä asia, jota ilman työsuorituksia ei saataisi aikaan. Toiset näkevät stressin ainoastaan haitalliseksi ilmiöksi, joka kuormittaa yksilöä verottaen hänen kapasiteetistaan osan pois ja täten aiheuttaen uhan yksilön terveydelle. (Juuti 2006, 107.)

Tämän päiväsen käsityksen mukaan ihminen voi olla sekä ympäristön vaatimusten kohde että aktiivinen vaikuttaja stressiä tuottavissa tilanteissa. Tämän käsityksen mukaan ihmisen ja hänen ympäristönsä välistä vuorovaikutusta tarkastellaan systeemiteoreettisen viitekehyksen avulla. Kyseisessä viitekehyksessä oletetaan, että työ asettaa ihmisille tiettyjä vaatimuksia, joihin henkilö vastaa edellytystensä avulla täyttäen niitä työhön linkitettyjä rooleja, joita hän pitää merkittävinä ja joihin hänellä on valmiudet. Lisäksi henkilöillä on työtä koskevia odotuksia, jotka muun muassa koskevat työn sisältöä, työhön liittyviä päämääriä ja tavoitteita sekä työpaikan ihmissuhteita ja työstä saatavia palkkioita sekä johtamistapaa. (Juuti 2006, 107–108.)

Jos henkilön edellytykset ja työn vaatimukset sekä työhön liittyvät odotukset ja työstä saadut erilaiset palkkiot vastaavat toisiaan, johtaa se työn ja ihmisen väliseen sopusointuun, myönteisiin työkokemuksiin ja työtyytyväisyyteen sekä korkeaan työmotivaatioon. Puolestaan, jos työn vaatimukset ja ihmisen edellytyksen eivät vastaa toisiaan tai henkilön odotukset työtä ja siihen liittyviä päämääriä kohtaan eivät vastaa hänen työstä, esimiehiltään ja organisaatiosta saamaansa palautetta sekä palkkioita, hän pettyy, turhautuu ja stressaantuu. On selvää, että positiivinen tapahtumasarja johtaa työtyytyväisyyteen ja hallinnan tunteeseen, itsetunnon sekä persoonallisuuden kehittymiseen ja hyvinvointiin. Puolestaan negatiivinen tapahtumasarja johtaa stressiin, rasittumiseen sekä haitallisiin muutoksiin minäkuvassa, käyttäytymisessä sekä terveydentilassa. (Juuti 2006, 108.)

Juuti (2006, 108) selventää stressin kehittymisen mallia kuviossa 1. Kuvassa stressitekijät ovat sellaisia ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat stressin tasoon. Stressillä käsitetään fysiologista tilaa ja stressireaktiot ovat stressin aiheuttamia kehollisia, sosiaalisia sekä psyykkisiä reaktioita.



Kuvio 2. Stressin kehittymisen malli. (Juuti 2006, 108.)

6.2 Työn stressitekijät

Stressitekijällä käsitetään mitä tahansa ulkoista ärsykettä, joka voi vaikuttaa stressin asteeseen. Täten määriteltynä lähes mikä tahansa tekijä voi olla stressitekijä. Osa stressitekijöistä vaikuttaa stressin tasoon suoraviivaisesti. Tällä käsitetään sitä, että mitä useammin ja voimakkaammin stressitekijä esiintyy työn yhteydessä, sitä korkeammalla tasolla stressi on. Osa stressitekijöistä taas vaikuttavat stressiin käyräviivaisesti eli, että liiallinen ja liian vähäinen ärsyketaso aiheuttaa stressiä. (Juuti 2006, 108.)

Työn stressitekijöiksi voidaan luokitella työn sisältö, työryhmä ja työpaikan ihmissuhteet, rooliristiriidat, uraan liittyvät tekijät, fyysiseen työympäristöön liittyvät tekijät, työn ulkopuoliset tekijät sekä erilaiset muutokset. (Juuti 2006, 109–112.)

6.3 Stressireaktiot

Stressi ei välttämättä ole vahingoksi. Pieni määrä stressiä voi jopa edesauttaa työsuoritusta. Liiallinen stressi kuitenkin haittaa työsuoritusta huomattavasti. Työntekijät viihtyvät työssään parhaiten silloin, kun he voivat työskennellä kapasiteettinsa ylärajoilla sekä oppivat jatkuvasti uusia asioita työstään. Henkilön kapasiteetin ylittyessä tai henkilön kokiessa epäonnistuvansa työssään, aiheutuu suoritusta sekä henkilön elämän laatua haittaavaa stressiä. (Juuti 2006, 113.)

On yleistä, että stressistä kärsivän ihmisen ajatukset kiertävät usein samaa rataa. Tällöin hänen on vaikea keskittyä tai tehdä päätöksiä. Stressi kuluttaa ihmisen psyykkisiä voimavaroja siten, että lisähaasteet sekä yllättävät oudot tilanteet ylittävät kestokyvyn. (Juuti 2006, 113.)

Stressi kuluttaa henkilön psyykkisiä voimavaroja, eivätkä päivittäiset tehtävät tunnu stressistä kärsivän ihmisen osalta sujuvan juuri lainkaan. Pienet tehtävät voivat tuntua ylivoimaisilta. On myös huomattavaa, että stressin sekä työsuorituksen välille saattaa syntyä noidankehä. Kun työ ei luonnistu, henkilö huolestuu tilanteestaan, menettää itseluottamustaan ja täten stressaantuu vielä enemmän. (Juuti 2006, 114.)

Stressi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti sekä ihmisen käyttäytymiseen että hänen työsuoritukseensa. Stressi voi myös lisätä alkoholin, tupakan, kahvin ja pahimmassa tapauksessa huumeiden käyttöä. Riippuvuus stressin ja työsuorituksen välillä on käyräviivainen: pieni stressi lisää suorituskapasiteettia, mutta liiallinen stressi heikentää jyrkästi suoristusta. (Juuti 2006, 114.)

Stressi voi näkyä:

- emotionaalisenä reaktiona, esimerkiksi masentuneisuutena
- motivationaalisina reaktioina, esimerkiksi väsymyksenä
- kognitiivisina muutoksina, kuten keskittymisvaikeuksina
- käyttäytymisreaktioina, kuten päihteiden liiallisena käyttönä
- fysiologisina reaktioina, kuten erilaisina sairauksina
- psyykkisinä sairauksina. (Juuti 2006, 113.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on työtyytyväisyystilanteen ja motivaatiotekijöiden kartoittaminen Niiralan Kulma Oy:ssä. Työn tavoitteena on tehdä työtyytyväisyystutkimus, jota Niiralan Kulma Oy pystyisi hyödyntämään työtyytyväisyyden kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää seuraavat asiat:

1. Mikä on työtyytyväisyystilanne tällä hetkellä Niiralan Kulma Oy:ssä?
2. Miten työtyytyväisyyttä hoidetaan kyseisessä yhtiössä?
3. Miten työtyytyväisyyttä voidaan mahdollisesti parantaa?

7.1 Tutkimusote

Tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpi lähestymistapa on oleellisempi. Joissakin tutkimuksissa näillä kummallakin tutkimusotteella voidaan täydentää onnistuneesti toisiaan. (Heikkilä 2004, 16.) Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, jota voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi.

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska kyseinen menetelmä palveli tutkimustamme paremmin kuin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämä johtuu myös siitä, että tutkimuksen otanta koostui 78 työntekijästä, jolloin kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen käytännössä oli helpompaa ja täten myös aineiston käsittely oli tarkoituksen mukaisempaa. Jos olisimme suorittaneet tutkimuksen kvalitatiivisena, olisimme joutuneet haastattelemaan kaikki tutkimukseen osallistujat ja tämä ei mielestämme olisi ollut käytännöllistä. SPSS-ohjelman avulla saimme analysoitua aineiston vaivattomammin kuin siten, että olisimme purkaneet jokaisen haastattelun erikseen, johon luonnollisestikin olisi kulunut kohtuuttomasti resursseja. SPSS-ohjelman avulla pystyimme myös vaivattomammin analysoimaan syvemmin tutkimustuloksia.

Otantatutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteeksi valitaan otos perusjoukosta eli populaatiosta. Otantatutkimukseen päädytään esimerkiksi silloin, kun pe-

rusjoukko on hyvin suuri, koko perusjoukon tutkiminen maksaisi liian paljon tai tiedot halutaan nopeasti. Otannalla tarkoitetaan sitä, että perusjoukosta otetaan otos, jonka tulisi olla edustava pienoiskuva perusjoukosta. Tällä pyritään siihen, että tulokset olisivat täten luotettavia. (Heikkilä 2004, 33.) Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostavat Niiralan Kulma Oy:n työntekijät ja otannan vuorostaan muodostavat vähintään kymmenen vuotta Niiralan Kulma Oy:ssä työskennelleet henkilöt.

7.2 Aineiston keruu

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Valmiit aineistot ovat harvoin sellaisessa muodossa, että niitä voitaisiin suorana käyttää kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Niitä saatetaan joutua muokkaamaan, yhdistelemään sekä tarkistamaan ennen niiden käyttöä, joten on varsin tavallista, että tutkimuksissa käytetään mieluummin itse kerättyä aineistoa. (Heikkilä 2004, 18.)

Itse kerättävissä aineistoissa on päätettävä tutkimusongelman perusteella, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä parhaiten soveltuu tilanteeseen. Tiedonkeruumenetelmänä voi olla postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelu tai informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Informoidussa kyselyssä tutkija vie tai noutaa kyselylomakkeet ja tarvittaessa hän voi tarkentaa kysymyksiä tai tehdä muutamia lisäkysymyksiä. (Heikkilä 2004, 18.)

Tämän opinnäytetyön aineistokeruumenetelmäksi valittiin postikysely. Päädyimme postikyselyyn, koska halusimme varmistaa mahdollisimman suuren vastaajamäärän. Uskoimme saavuttavamme tämän tavoitteen paremmin juurikin postikyselynä kuin esimerkiksi www-kyselynä. Tähän ajatukseen päädyimme siten, että ajattelimme postikyselyyn vastaamisen olevan vaivattomampaa kohde henkilöille kuin tietokoneella täytettävän kyselyn täyttäminen. Kaikilla vastaajilla ei välttämättä olisi ollut tarvittavia välineitä/taitoja www-kyselyyn vastaamiseen. Halusimme myös luoda luotettavuutta vastaajille siitä, etteivät vastaukset missään vaiheessa päädy työnantajan haltuun. Vastauskuoret olivat suoraan osoitettu tutkimuksen tekijöiden kotiosoitteisiin.

Alustavasti kohderyhmää tiedotettiin tulevasta kyselystä lokakuussa 2009 Niiralan Kulma Oy:n henkilöstötiedotteessa sekä asiasta mainittiin uudestaan henkilöstöpäivillä marraskuussa 2009. Postikyselyt lähetettiin kohderyhmän henkilöille marraskuun 2009 lopussa, jonka mukana vastaanottaja sai myös saatekirjeen (liite 1) sekä palautuskuoren, jonka postimaksu oli valmiiksi maksettu. Tämän toivottiin lisäävän vastausten määrää, jotta henkilö ei jättäisi vastaamatta kyselyyn sen vuoksi, että hänen olisi itse täytynyt maksaa postimaksu palautuskuoreen. Kohderyhmään kuului 78 työntekijää, joille kaikille postikysely lähetettiin. Kyselyyn heistä vastasi 48 kappaletta. Kyselylomakkeesta saadut vastaukset analysoimme SPSS-ohjelman avulla. Analysointiin käytimme frekvenssijakaumia, ristiintaulukointia sekä Kruskal-Wallis testia.

7.3 Lomakkeen rakenne

Heikkilän (2004, 48–49) mukaan hyvä tutkimuslomake on selkeä, siisti sekä houkuttelevan näköinen. Tekstin ja kysymysten tulee olla hyvin aseteltu eikä liian täyteen ahdettua. Vastausohjeiden tulee olla selkeät ja yksiselitteiset sekä on oleellista, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Loogisesti etenevät kysymykset sekä juokseva numerointi ovat myös tunnusmerkkejä hyvästä tutkimuslomakkeesta. Heikkilä myös painottaa, että helpot kysymykset tulee olla alussa, joiden avulla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan. Kyselylomakkeen alussa voi olla esimerkiksi tosiasioita mittaavia, valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Erityisesti postikyselyssä tarkoituksen mukaista on sijoittaa tärkeiden tietojen keräämistä varten olevat kysymykset lomakkeen alkupuolelle, jolloin vastauksia harkitaan tarkemmin kuin lopussa. Lomake ei saa olla liian pitkä, joten jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta tulee harkita. Yhtenä tunnusmerkkinä voidaan myös pitää sitä, että lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi.

Edellä mainitut ohjeet kyselylomakkeen laatimisesta otettiin huomioon tämän opinnäytteen kyselylomakkeen laatimisessa. Pyrimme tekemään kyselylomakkeesta selkeän sekä yksinkertaisen kokoamalla kokonaisuuksien alle aiheeseen liittyvät kysymykset (liite 2). Kyselylomakkeeseen otettiin sellaiset asiaseikat esille, joita työn tilaaja halusi selvittää tutkimuksen avulla. Kyselylomakkeessa jokaisen kysymyskokonaisuuden alussa vastaajalle selvitettiin vastausohje koskien käytettyä mielipideasteikkoa. Kyselylomakkeeseen vastaajat vastasivat anonymyminä. Kyselylomakkeen

kysymykset koostuvat strukturoiduista eli suljetuista kysymyksistä, joissa vastausvaihtoehdot ovat annettu valmiiksi sekä avoimista kysymyksistä, jotka ovat sijoitettuna kyselyssä asiakokonaisuuksien loppuun. Kysely sisältää myös muutaman sekamuotoisen kysymyksen, joissa kysymyksen vastausvaihtoehdoista osa on annettu valmiiksi ja osa on jätetty vastaajan täytettäväksi, mikäli valmiista vastausvaihtoehdosta ei löydy sopivaa vaihtoehtoa. Vaihtoehtona avoimiin kohtiin käytetään kyselyssä ”Muu, mikä?”-muotoa. Kyselyn kysymyksissä käytetyt mitta-asteikot ovat luokittelu-, järjestys ja välimatka-asteikon tasoisia.

7.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Heikkilä (2004, 29) tähdentää, että laadukas tutkimus voi olla hyvä investointi, joka tuo hintansa nopeasti takasin. Tutkimus on onnistunut, jos se avulla saadaan luotettavia tutkimustuloksia tutkimuskysymyksiin. On oleellista, että tutkimus tehdään rehellisesti, puolueettomasti ja siten, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta haittaa. Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat muun muassa validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus).

Reliabiliteetilla käsitetään tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia eikä kohderyhmä saa olla vino vaan otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Jos otoskoko on pieni, voidaan olettaa että tutkimus tulokset ovat sattumanvaraisia. (Heikkilä 2004, 30.) Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että reliabiliteetti on onnistunut, sillä vastausprosentti on mielestämme suuri. Lähetimme kyselyn 78 työntekijälle, joista 48 vastasi kyselyyn. Täten vastausprosentti on 61,5 %. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, että tutkimuksessa otimme huomioon jokaisen ammattiryhmän ja vastauksia palautui myös näistä kaikista ryhmistä. Näin ollen voimme olettaa, että tulokset kattavat koko henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatio tilannetta. Myös anonymina vastaaminen edesauttaa reliabiliteetin onnistumista, koska täten vastaamatta jättäminen voi vähentyä sen perusteella, että vastaajat henkilöityisivät. Reliabiliteettiin heikentävästi voi kuitenkin vaikuttaa se, että informaatio kyselystä ei olisi tavoittanut kaikkia kohderyhmän henkilöitä. Uskomme kuitenkin, että virheprosentti tähän on pieni. Vaikkei kohderyhmän henkilö olisi lukenut tiedotetta tai osallistunut marraskuussa 2009 pidettyyn henkilöstöpäivään, hänet on viimeis-

tään tavoitettu siinä vaiheessa, kun lähetimme kyselyt. Tarkistimme otantaan valittujen henkilöiden yhteystiedot yrityksen henkilöstötietokannasta.

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä eli sen hyvyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitettu mitattavan. Mittaria on osattava käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla sekä myös oikeaan aikaan. Mittarin käytössä voi aiheutua ”epäpätevyyttä”, jos esimerkiksi otanta epäonnistuu, mittauksen ajankohta epäonnistuu tai jopa haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia ei onnistu. Virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin ja yksittäisen mittarin hyvä validiteetti onkin välttämätöntä tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta. (MOTV 2008.) Validiutta on hankala tarkastella jälkeenpäin. Se tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2004, 29.) Varmistimme validiteetin onnistumisen tutkimuksessa etukäteen siten, että kokosimme yhdessä työntilaajan kanssa kyselyyn tulevat tutkittavat asiat. Täten tutkimukselle asetettiin täsmälliset tavoitteet eikä ryhdytty tukimaan väärää asioita.

8 TULOKSET

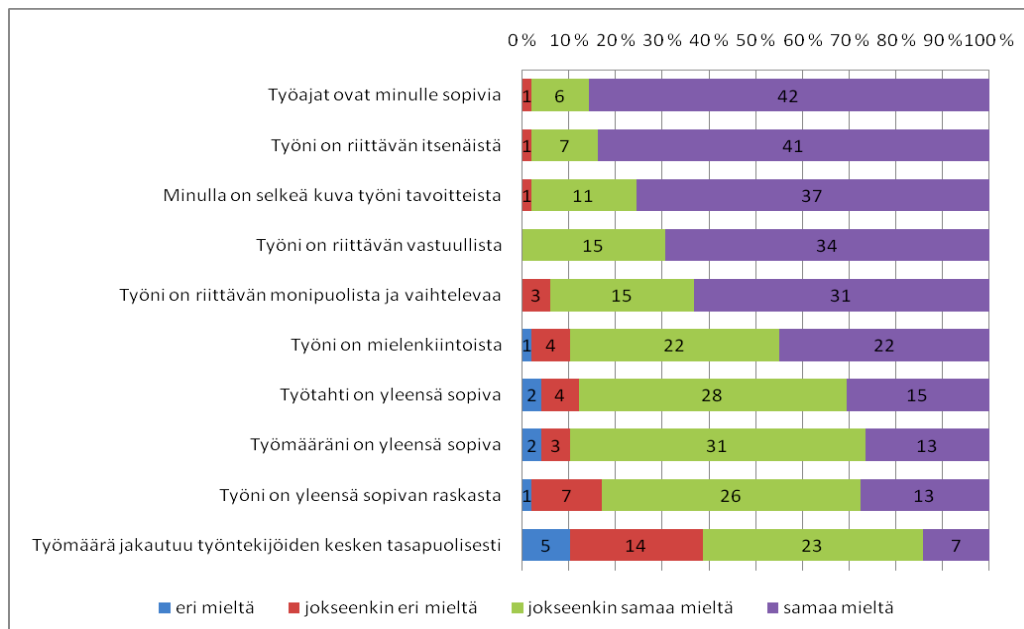
Tässä kappaleessa selostamme kyselystä saadut vastaukset. Vastaukset on koottu ryhmiin asiakokonaisuuksiksi ja havainnollistamme jokaisen asiakokonaisuuden omalla kuvalla, jolloin niistä saatuja tuloksia on helpompi tarkastella ja ymmärtää. Kuviot ovat rakentuneet siten, että kuvion yläreunassa ovat väittämät, joiden kanssa vastaajat ovat olleet eniten samaa mieltä. Kuvioin alareunassa ovat puolestaan väittämät, joiden kanssa vastaajat ovat olleet vähiten samaa mieltä. Vastauksien määrät näkyvät sekä kappalemäärinä että prosenttiosuuksina.

Seuraavassa taulukossa (1) havainnollistamme, kuinka monta vastaajaa työskentelee missäkin työtehtävässä. Taulukossa näkyy myös vastaajaryhmien prosenttiosuus kaikista kyselyyn vastanneista. Suurin osa vastaajista työskentelee siivoojana tai siivoojien tiiminvetäjänä. Voimme olettaa kuvion henkilöstöjakauman todentavan koko henkilöstön jakautumista liitteen 4 perusteella, josta voidaan huomata, että vastaajien jakautuminen noudattaa myös koko henkilöstön jakautumista. Esimerkiksi, että siivoojia sekä kiinteistönhoitajia on eniten sekä taulukossa 1 että liitteessä 4 olevassa taulukossa. Täten mielestämme taulukko 1 on luotettava ja täten voimme yleistää tutkimuksen vastaukset käsittämään koko henkilöstöä.

Taulukko 1. *Vastaajien jakautuminen vastaajaryhmien kesken (n=49).*

Missä tehtävissä pääasiassa työskentelet?		
	kpl	%
työnjohto ja johtotaso	7	14,3
toimistotyöntekijä	10	20,4
siivooja tai tiiminvetäjä	13	26,5
kiinteistönhoitaja tai tiiminvetäjä	11	22,4
muu	7	14,3
yhteensä	48	98,0
puuttuu	1	2,0
yhteensä	49	100,0

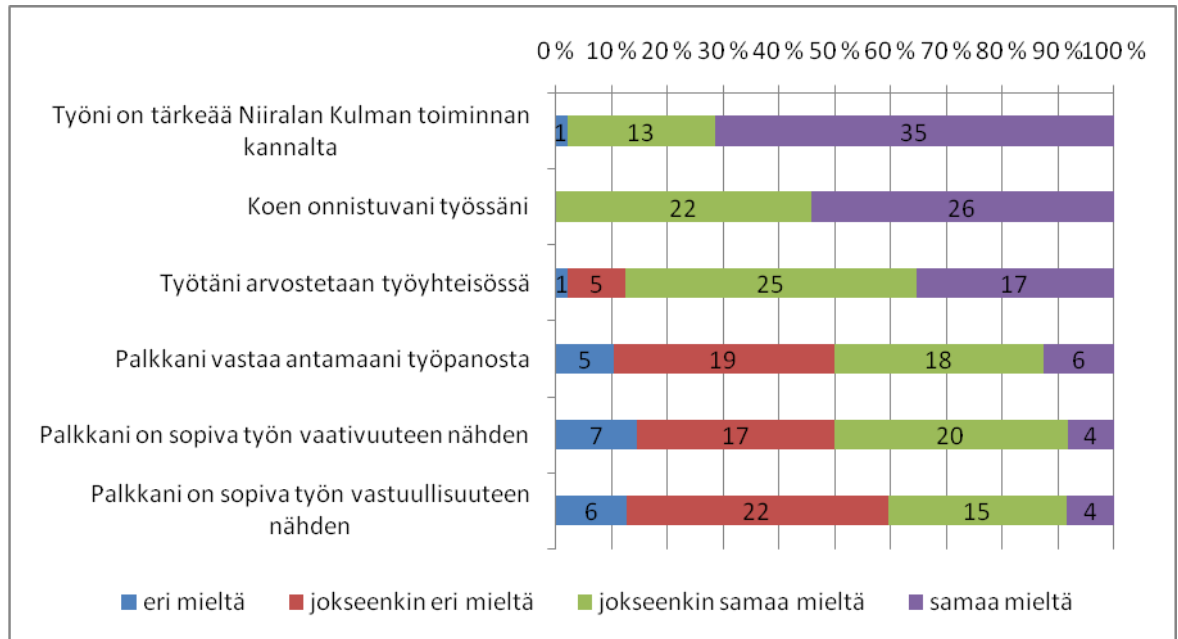
Seuraavaan kuvioon 3 olemme koonneet vastaukset koskien työn sisältöä. Kuvion kokonaissilmäys kertoo työntekijöiden olevan tyytyväisiä työnsä sisältöön. Kaikista tyytyväisimpiä vastaajat ovat työaikoihin.



Kuvio 3. Työntekijöiden tyytyväisyys työn sisältöön (n=49).

49 vastaajasta 42 on sitä mieltä, että työajat ovat heille sopivia. Yli 80 % vastaajista pitää työtä myös riittävän itsenäisenä ja runsaalla 70 % vastaajista on selkeä kuva työn tavoitteista. Eniten vastaukset jakautuvat koskien työn rankkuutta sekä työmäärän tasapuolista jakautumista. Vain seitsemän 49 vastaajasta pitää työmäärän jakautumista tasapuolisena ja vain 13 vastaajan mielestä työ on yleensä sopivan raskasta. Vastauksista on kuitenkin huomattavissa, että kyseisissä väittämässä eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä olevia vastauksia on molemmissa yhteensä alle 40 %, joten suurin osa vastaajista on ainakin osittain tyytyväinen työn tasapuoliseen jakautumiseen ja rankkuuteen.

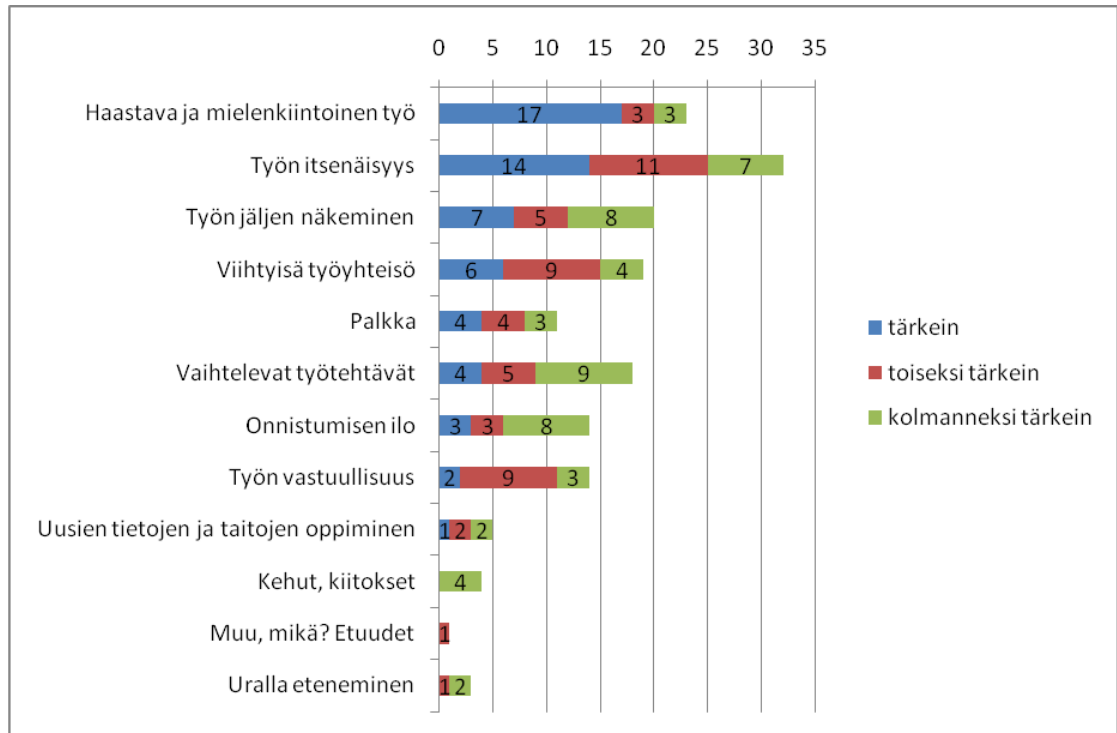
Kannusteiden alle olemme yhdistäneet vastaukset, jotka pääsääntöisesti koskevat aineellisia kannusteita, jotka ovat esitetty seuraavassa kuviossa 4. Runsaat 70 % vastaajista pitää työtään tärkeänä Niiralan Kulma Oy:n toiminnan kannalta. Huomioitavaa mielestämme on myös se, että vastaajista noin 55 % kokee onnistuvansa työssään ja loput 45 % ovat jokseenkin



Kuvio 4. Työntekijöiden tyytyväisyys heille annettuihin kannusteisiin (n=49).

samaa mieltä. Varsinaisten aineellisten kannusteiden eli palkan suhteen vastaukset kuitenkin hajaavat jonkin verran. Väittämässä ”palkkani on sopiva työn vaativuuteen nähden” ja ”palkkani vastaa antamaani työpanosta” vastaukset ovat jakautuneet siten, että 50 % mukaan palkka ainakin osittain vastaa heidän antamaa työpanosta ja on vaativuuteen nähden sopiva, mutta 50 % mielestä tilanne on päinvastainen. Suurin ero väittämien ja vastaajien mielipiteiden välillä näkyy kohdassa ”palkkani on sopiva työn vastuullisuuteen nähden”. Vastaajista 22 pitää palkkaansa ainakin osittain liian pienenä työn vastuullisuuteen nähden. Heidän lisäksi kuusi on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista alle 10 % kokee, että palkka ja työn vastuullisuus on suhteutettu oikein.

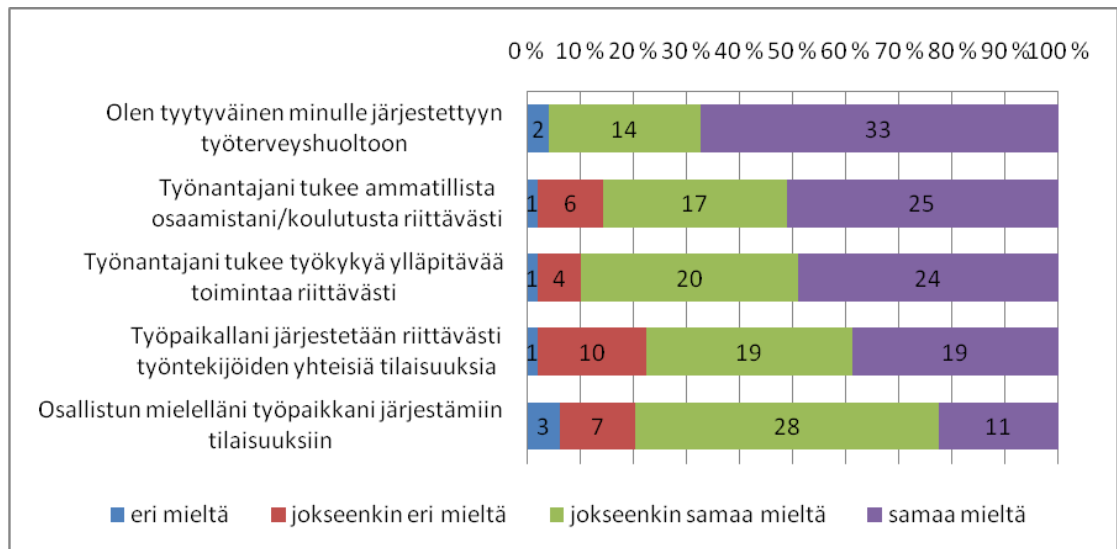
Yhtenä tutkimuskohteena kyselyssämme on selvittää, mitkä kolme asiaa motivoi työntekijöitä eniten työssään. Seuraavassa kuviossa 5 on nähtävissä vastausten jakautuminen eri tekijöiden välillä. Vastaajista 17 on nostanut tärkeimmäksi motivoitumistekijäksi haastavan ja mielenkiintoisen työn. Eniten merkintöjä on kuitenkin kohdassa työn itsenäisyys. Vastaajista yhteensä 32 pitää työn itsenäisyyttä yhtenä kolmesta



Kuvio 5. Työntekijöille kolme tärkeintä tekijää työssä motivoitumiseen.

tärkeimmistä motivoitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Vastaajat pitävät myös työn jäljen näkemistä, viihtyisää työyhteisöä ja vaihtelevia työtehtäviä työssä motivoivina tekijöinä. Sen sijaan uralla etenemistä, etuuksia, kehuja ja kiitoksia sekä uusien tietojen ja taitojen oppimista vastaajat eivät motivoitumisen kannalta pidä yhtä tärkeinä tekijöinä.

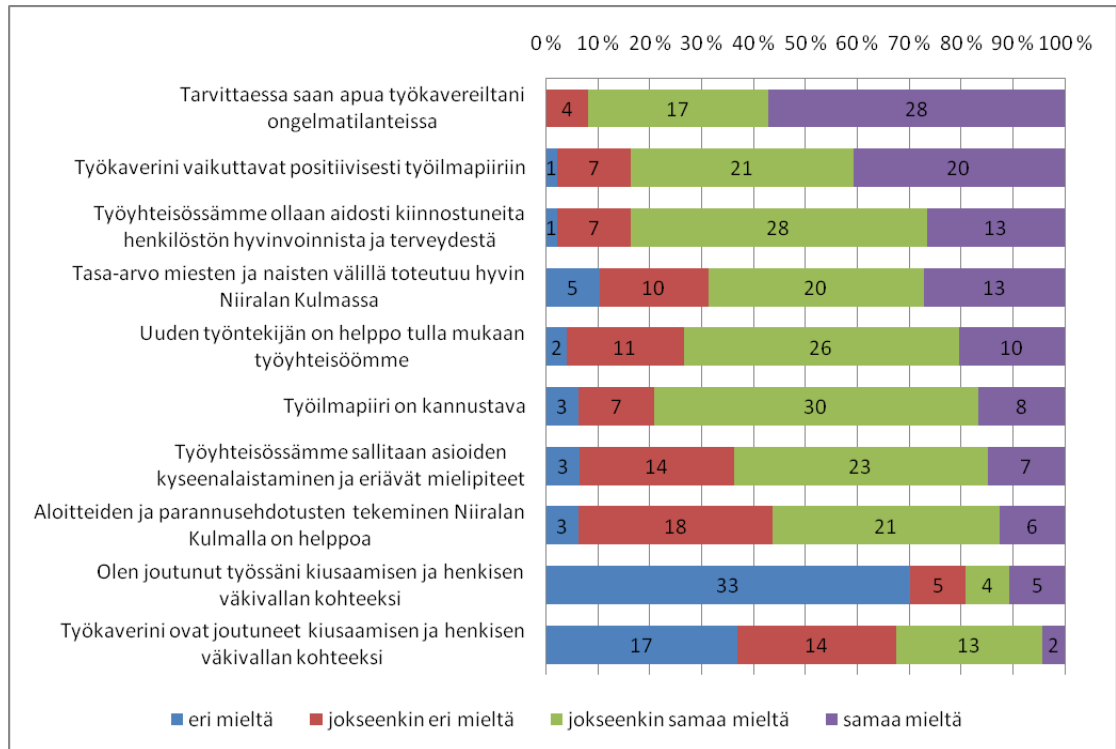
Työntekijöiden mielipiteet Niiralan Kulma Oy:ssä järjestettävästä tyky-toiminnasta olemme yhdistäneet seuraavaan kuvioon 6. Mielestämme merkittävää vastauksissa on yleinen tyytyväisyys tyky-toimintaan. Väittämien kanssa eriäviä mielipiteitä on vähän. Yli puolet vastaajista on ainakin osittain tyytyväisiä heille järjestettyyn työterveys-huoltoon ja heidän mielestään työnantaja tukee riittävästi heidän ammatillista osaamista/koulutusta.



Kuvio 6. Työntekijöiden tyytyväisyys heille järjestettyyn tyky-toimintaan (n=49).

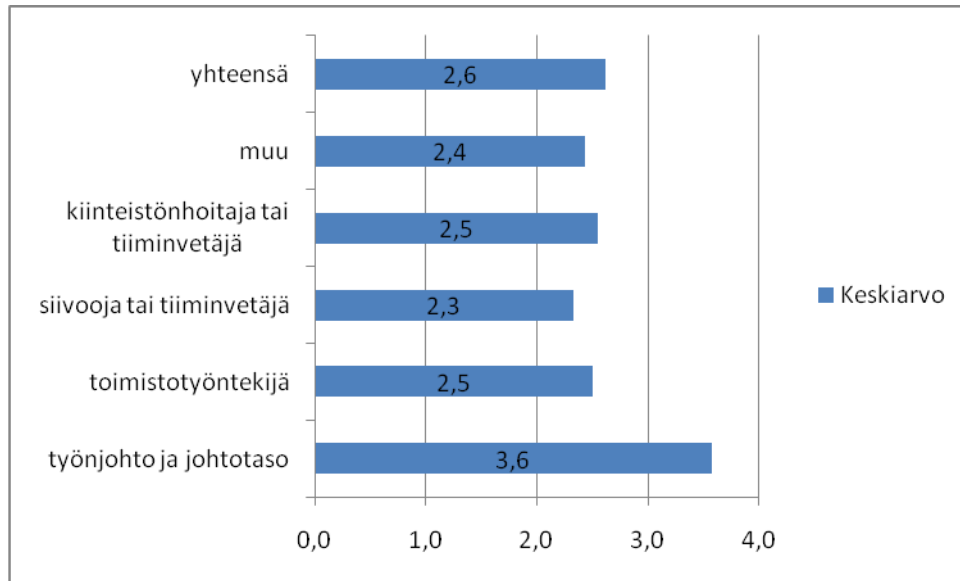
Tutkimme vastauksia tarkemmin tekemällä Kruskal-Wallis testin, joka antoi ensiksi tuloksen, että väittämässä ”työpaikallani järjestetään riittävästi työntekijöiden yhteisiä tilaisuuksia” ryhmien keskilukujen (mediaanien) välillä olisi eroja. Lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että ryhmien keskiluvut eivät eroa toisistaan.

Seuraavassa kuviossa 7 työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevissa vastauksissa on mielestämme selkeästi havaittavissa työkavereiden positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja työyhteisöön. Vastaajista yli 90 % saa tarvittaessa apua työkavereiltaan ongelmatilanteissa. Myös yli 80 % mielestä työkaverit vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin. Vastauksista on kuitenkin myös nähtävissä, että noin 20 % vastanneista tuntee joutuneensa työssään kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteeksi. Tätä tukee myös se, että runsaat 30 % vastanneista kokee työkaverinsa joutuneen kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteeksi.



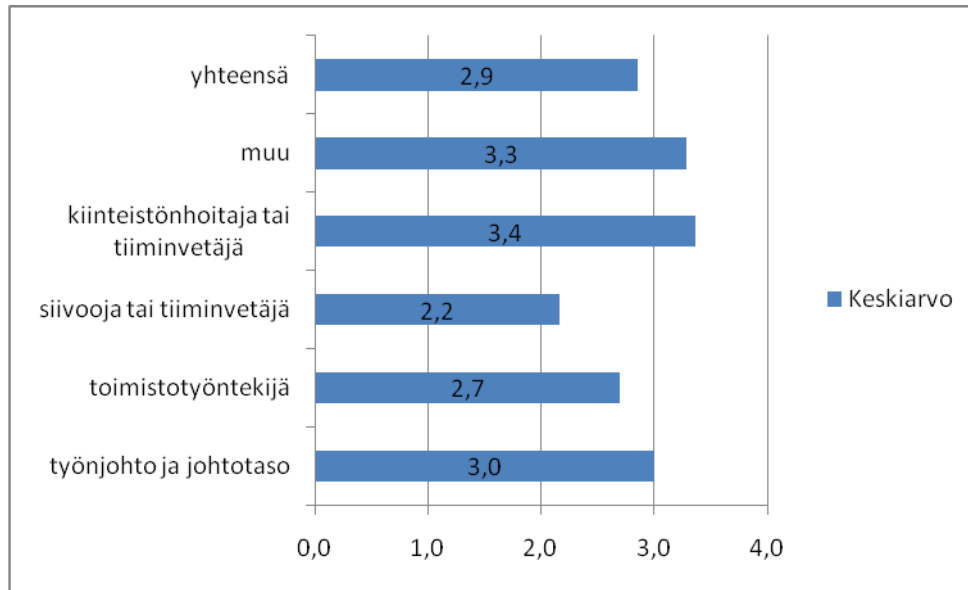
Kuvio 7. Työntekijöiden tyytyväisyys työilmapiiriin ja työyhteisöön (n=49).

Työilmapiiriä ja työyhteisöä koskevissa Kruskal-Wallis testillä tehdyissä tarkemmissa testauksissa (liite 5 ja 6) esiin nousivat väittämät ”työyhteisössämme sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja eriävät mielipiteet”, ”aloitteiden ja parannusehdotusten tekeminen Niiralan Kulmalla on helppoa” sekä ”tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin Niiralan Kulmassa”. Testin mukaan kaikissa yllämainituissa väittämässä ryhmien keskiluvut eroaisivat toisistaan. Tuloksien tarkempi tutkiminen kuitenkin osoittaa, että vain kahdessa jälkimmäisessä väittämässä löytyy tilastollisesti merkittäviä eroja (liite 5 $p=0,023$ ja liite 6 $p=0,032$) ryhmien välillä. Seuraavassa kuviossa 8 on havainnollistettu erot keskiarvallisesti eri ammattiryhmien välillä sen suhteen, onko aloitteiden ja parannusehdotusten tekeminen Niiralan Kulmalla helppoa. Kuvioista voi huomata, että selkeä ero löytyy ryhmien siivooja/tiiminvetäjä ja työnjohto/johtotason välillä. Siivooja/tiiminvetäjä keskiarvo on 2,3 kun taas työnjohto/johtotason keskiarvo on 3,6.



Kuvio 8. Aloitteiden ja parannusehdotusten tekeminen Niiralan Kulmalla on helppoa.

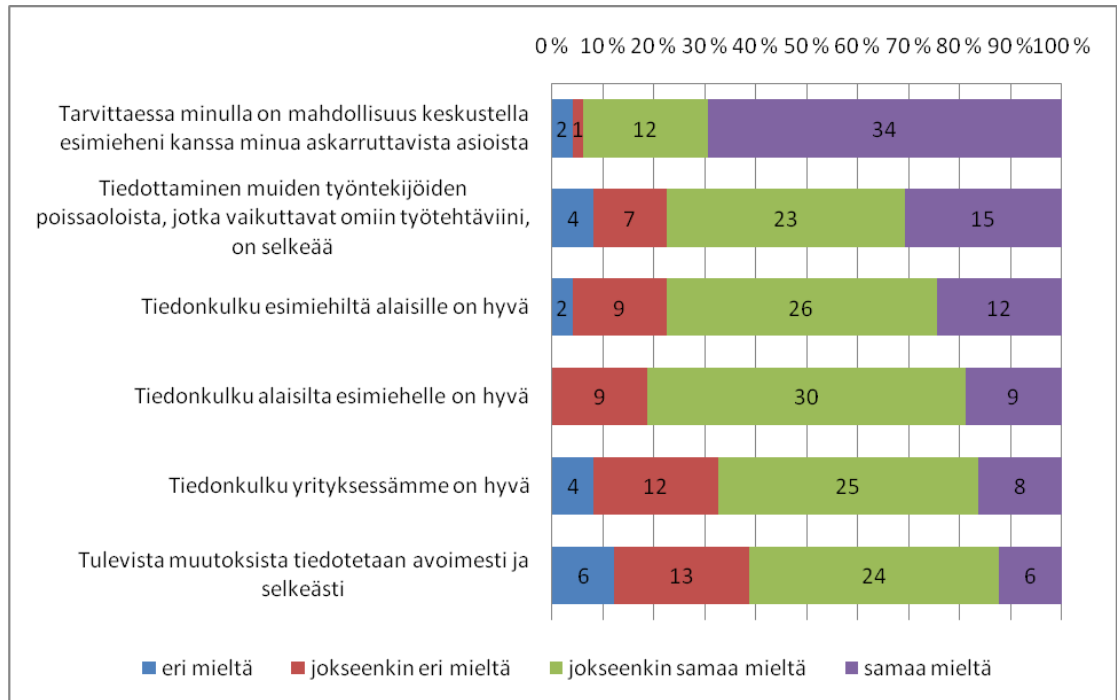
Seuraavassa kuviossa 9 on havainnollistettu kuvion 8 tavoin keskiarvillisesti erot eri ammattiryhmien välillä sen suhteen, toteutuuko tasa-arvo miesten ja naisten välillä hyvin Niiralan Kulmassa. Kuviosta voi havainnoida, että ero löytyy siivoaja/tiiminvetäjä ja kiinteistönhoitaja/tiiminvetäjä välillä. Siivoaja/tiiminvetäjä keskiarvo on 2,2 kun puolestaan kiinteistönhoitaja/tiiminvetäjä keskiarvo on 3,4. Huomioitavaa mielestämme tässä on se, että vastakkain asettelu muodostuu puhtaasti naisista ja miehistä siten, että siivoajaryhmä käsittää pelkästään naispuolisia henkilöitä, kun taas kiinteistönhoitajien ryhmä koostuu pelkästään miehistä. Siivoajat eivät ole kiinteistönhoitajien kanssa yhtä mieltä siitä, että tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuisi hyvin Niiralan Kulmassa.



Kuvio 9. Tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin Niiralan Kulmassa.

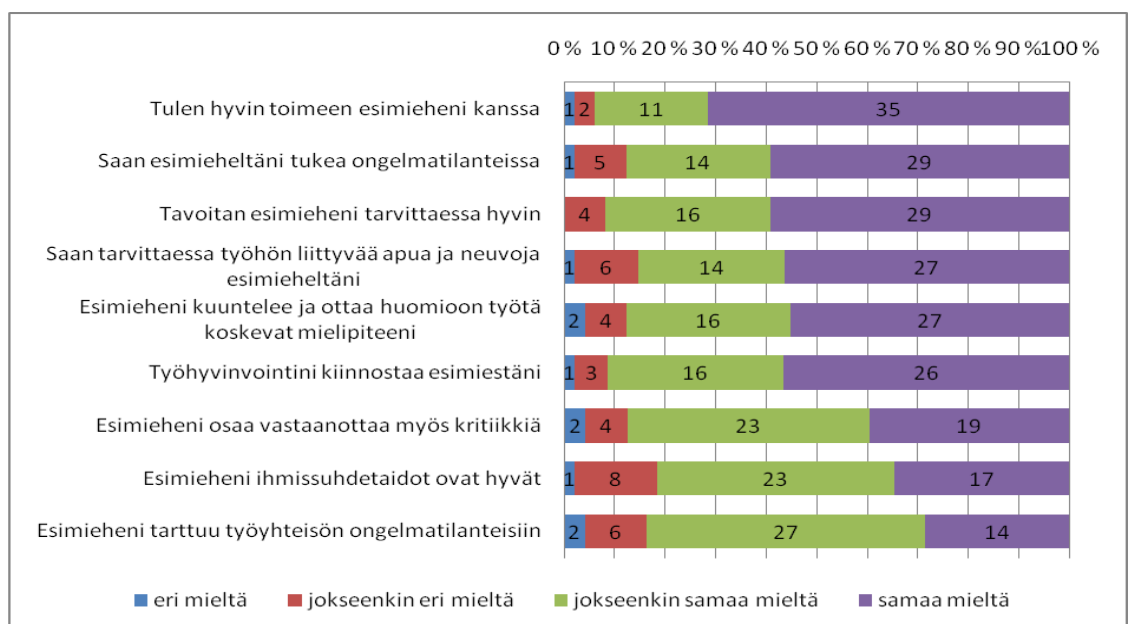
Seuraavassa kuviossa 10 esitämme vastaajien mielipiteet koskien Niiralan Kulma Oy:ssä tapahtuvasta sisäisestä viestinnästä. Vastauksien jakautumisesta voimme päätellä, että vastaajien mielestä yrityksen sisäinen viestintä toimii pääasiallisesti hyvin. Parhaiten yritys on onnistunut esimiesten ja alaisten välisessä viestinnässä, sillä yli 90 % vastaajista kokee pääsevänsä tarvittaessa keskustelemaan esimiehensä kanssa heistä askarruttavista asioista. Tätä tukee myös se, että runsaan 70 % mielestä tiedonkulku esimieheltä alaisille on hyvä. Koko yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään on tyytymättömyyksiä vajaat 70 % vastaajista.

Myös viestinnän kohdalla Kruskal-Wallis testin mukaan väittämässä ”tiedottaminen muiden työntekijöiden poissaoloista, jotka vaikuttavat omiin työtehtäviin, on selkeää” ryhmien mediaanien eli keskilukujen välillä olisi eroja. Tässäkin tapauksessa tulosten tarkempi tutkinta osoittaa, ettei ryhmien välillä ole tilastollisesti merkittävää eroa.



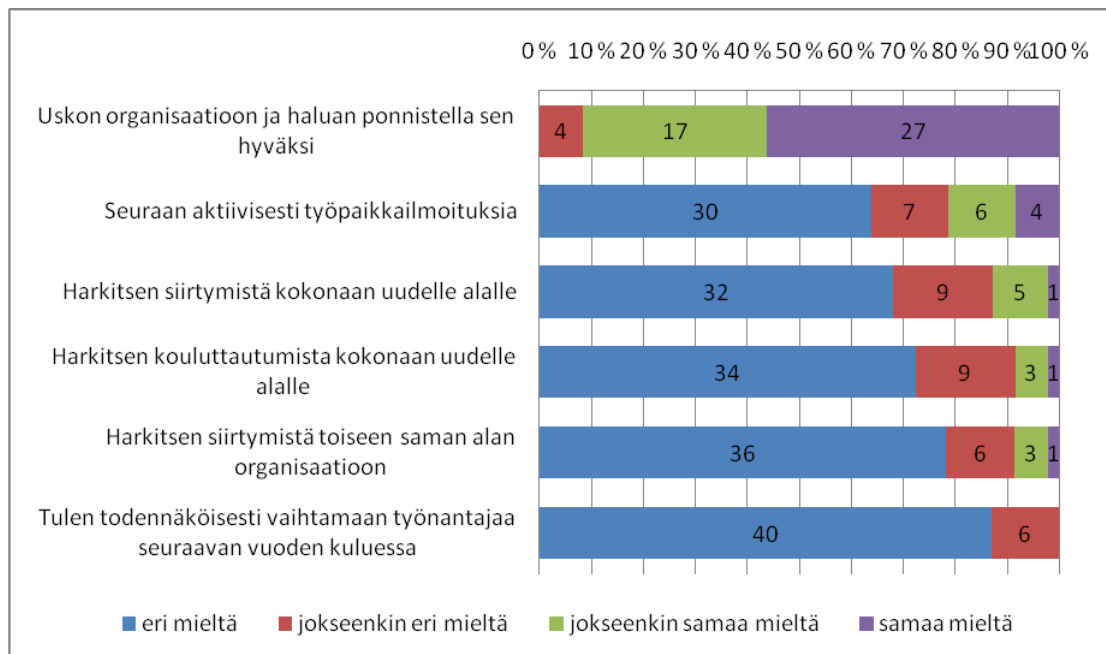
Kuvio 10. Työntekijöiden tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään (n=49).

Seuraavassa kuviossa 11 on havainnollistettu esimiestyöskentelyn onnistumista. Tätä ajatusta vahvistaa esimerkiksi se, että yli 90 % vastaajista tulee hyvin toimeen esimiehensä kanssa. Huomattavaa on, että jokaisessa väittämässä vähintään 80 % vastaajista on ainakin osittain samaa mieltä väittämän kanssa, mikä mielestämme osoittaa selkeästi työntekijöiden tyytyväisyyden esimiestensä työskentelyä kohtaan.



Kuvio 11. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiestyöskentelyyn (n=49).

Kysyimme työntekijöiltä myös, kuinka kiinnostuneita he ovat vaihtamaan työpaikkaa ja työskentelemään toisen yrityksen alaisuudessa. Tätä asiaa havainnollistetaan seuraavassa kuviossa 12.



Kuvio 12. Työntekijöiden poislähtöalttius (n=48).

Kyselystä saatujen vastausten perusteella voimme todeta, etteivät yrityksen työntekijät ole kovinkaan halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijöistä kukaan ei vastannut vaihtavansa varmasti työnantajan seuraavan vuoden kuluessa ja 47 vastaajasta vain kymmenen myöntää seuraavansa aktiivisesti työpaikkailmoituksia.

Kyselyssä oleviin avoimiin kysymyksiin vastasi todella harva vastaaja. Kuitenkin muutamia vastauksia tuli koskien palkkausta ja esimiestyöskentelyä. Nämä vastaukset ovat pääsääntöisesti negatiivisia, mutta muutama vastaaja oli päinvastaisesti hyvin tyytyväisiä ja halusivat tuoda tämän esille avoimissa kysymyksissä. Negatiivisuus kohdistuu vastaajien mielestä liian alhaiseen palkkaukseen sekä huonoon esimiestyöskentelyyn ja hierarkkisuuteen. Kommenttia on myös siitä, kuinka Niiralan Kulma Oy:n tulisi muuttua nykypäiväisemmäksi.

Tuloksista yhteenvedona voimme todeta, että työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sekä motivoituneita työhönsä. Työn sisältöön työntekijät ovat lähes yksimielisesti tyytyväisiä ja erityisesti työajat ovat sopivia vastaajien mielestä. Kannusteiden osalta

palkkaus ei ole onnistunut vastaajien mielestä Niiralan Kulma Oy:ssä, mutta esimerkiksi työ koetaan tärkeäksi Niiralan Kulma Oy:n toiminnan kannalta. Kolme tärkeintä motivaatiotekijää ovat vastaajien mielestä haastava ja mielenkiintoinen työ, työn itsenäisyys sekä työn jäljen näkeminen. Tyky-toimintaan työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sekä työterveyshuolto on vastaajien mielestä järjestetty hyvin Niiralan Kulma Oy:ssä. Vastaajien mielestä myös työnantaja tukee heidän ammatillista osaamista/koulutusta riittävästi. Työilmapiiri sekä työyhteisö ovat vastaajien mielestä positiivisia sekä kannustavia. Vastaajien mukaan kuitenkin työpaikkakiusaamista työpaikalla tapahtuu. Tiedonkulkuun ollaan tyytyväisiä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. Esimiestyöskentely on vastaajien mielestä onnistunut Niiralan Kulma Oy:ssä ja suurin osa tulee hyvin toimeen esimiehensä kanssa. Poislähtöalttius Niiralan Kulma Oy:ssä on vähäinen. Vain pieni osa vastaajista seuraa esimerkiksi työpaikkailmoituksia ja harkitsee siirtymistä toiseen työpaikkaan.

9 POHDINTA

Työmme tavoitteena oli tutkia Niiralan Kulma Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä motivaatiotekijöitä ja mielestämme saavutimme työlle asetetut tavoitteet. Tutkimuksessa selvisi, että Niiralan Kulma Oy:n työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sekä motivoituneita työhönsä. Täten voidaan todeta, että vähäinen henkilöstövaihtuvuus kertoo siitä, että Niiralan Kulma Oy koetaan hyvänä ja luotettavana työnantajana. Toisaalta vähäinen vaihtuvuus henkilöstössä voi osittain myös johtua työntekijöiden keski-ikästä (48 vuotta), mikä voi asettaa tiettyjä rajoitteita työpaikan vaihtamiselle. Lähestyvä eläkkeelle siirtyminen voi vähentää työntekijöiden halukkuutta lähteä vakituisesta työpaikastaan.

Tutkimuksessa selvisi, että tyytyväisimpiä työntekijät ovat työnsisältöön ja tyytymättömmimpiä palkkaukseen. Radikaaleja eroja tyytyväisyydessä eri osa-alueiden kesken ei esiintynyt eikä tiettyjen vastaajaryhmien vastaukset pääsääntöisesti poikenneet toisistaan. Ne epäkohdat, joihin työntekijät eivät tutkimuksen perusteella ole tyytyväisiä, kuten palkkaus, työnantaja voi tämän tutkimuksen avulla selvittää ja täten pyrkiä parannuksiin niiltä osin, jos itse näkee tarvetta sellaiseen. Palkkauksen kohdalla tyytyväisyyden parantaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä kyseisessä työpaikassa noudatetaan kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta.

Koska Niiralan Kulma Oy:ssä ei aikaisemmin ole tehty tämän tyyppistä tyytyväisyystutkimusta, ei vertailupohjaa meidän tekemälle tutkimukselle ja sen tuloksille löydy. Jatkotutkimuksena voisikin ajatella uutta tyytyväisyystutkimusta, jolloin mahdolliset muutokset tulisivat esille. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia koko henkilöstöä siten, että tutkimuksessa olisivat myös alle kymmenen vuotta olleet työntekijät. Täten tutkimuksessa saataisiin laajempi näkökulma tyytyväisyyteen ja jolloin myös tutkimustulokset saattaisivat olla poikkeavat. Emme kuitenkaan koe, etteikö tämä tyytyväisyystutkimus kertoisi nykyistä tyytyväisyystilannetta. Kuitenkin vastaajien määrä koko henkilöstöstä on 37,5 %, jolloin oletamme, että tutkimuksen tulokset voidaan yleistää koskemaan koko henkilöstöä.

Mielestämme olemme onnistuneet tutkimuksessamme hyvin. Huomattavaa on se, että vastausprosentti oli kohtuullisen suuri postikyselyksi. Postikyselyissä tunnetusti on huono vastausprosentti ja monesti tutkija joutuu lähettämään vastaajille uusintakyselyn. Onneksemme saimme kerralla vastauksia vaadittavan määrän, jolloin pystyimme suorittamaan tutkimuksen luotettavasti. Koemme, että tutkimuksemme on yleispätevä siinä mielessä, että se on soveltuva mihinkä yritykseen tahansa.

Opinnäytetyöprosessimme onnistui mielestämme pääsääntöisesti hyvin. Osasimme arvioida ajankäytön suhteellisen hyvin ja tavoitimme itsellemme asetetut aika- ja muut tavoitteet koko prosessin ajan. Opinnäytetyö olisi kuitenkin voinut valmistua aikaisemminkin, jos olisimme ylipäättänsä aloittaneet prosessin jo kesällä 2009. Loppujen lopuksi prosessi käynnistyi vasta kyseisen vuoden syksyllä. Yhteisen ajan löytäminen oli välillä haastavaa, koska toinen osapuoli kävi päivätöissä ja kummallakin oli iltaisin omat harrastuksensa. Teoriaa kirjoitimmekin suurimmalta osin itsenäisesti ja sovimme yleensä jonkin tapaamisajan, jossa kävimme läpi saavutettuja tavoitteita ja mitä oli vielä tekemättä. Täten ajanhallinta oli avainasemassa. Yhteistyö kävi luontevasti välillä, koska olemme tehneet jo aikaisemmin paljon yhteisiä koulutöitä opinnoissamme sekä tunnemme jo entuudestaan toisemme. Täten kummallakin oli käsitys toisen työskentelytavoista. Yhteistyötämme helpotti myös se, että kummallakin oli melko samantyyppiset tavoitteet ja käsitykset työn luonteesta sekä tekemisestä.

Mielestämme työ on merkityksellinen Niiralan Kulma Oy:lle, koska tämä työ antaa käsityksen nykytilanteesta työnantajalle työntekijöiden hyvinvoinnista ja siitä, mitä epäkohtia yrityksessä on. Työ on myös merkityksellinen itsellemme, koska olemme kumpikin työskennelleet yrityksessä ja on hyvin todennäköistä, että työt joltain osin vielä jatkuvatkin. Täten myös henkilöt yrityksessä ovat tulleet tutuiksi ja heitä kuunnelllessaan oli mielenkiintoista ryhtyä tutkimaan kyseistä aihetta.

Opinnäytetyömme ohjaus onnistui mielestämme hyvin. Saimme sekä ohjaavilta opettajilta että Niiralan Kulmasta tarvittavaa apua silloin, kun sille oli tarvetta. Suuri apu oli myös koululla järjestettävistä kvantipajoista. Tosiasia on, että opintoihimme liittyvällä tutkimusmenetelmät kurssin tiedoilla emme olisi selviytyneet SPSS-ohjelman käytöstä tutkimuksen tekemisessä ja analysoimisessa.

Kirjallisuutta oli välillä hankala löytää ja saada niin sanotusti käsiinsä varsinkaan Kuopion kaupungin pääkirjastosta. Osa haluamistamme lähteistä oli joko varauksessa tai sitten niitä ei löytynyt lainkaan. Yleensä ne kirjat, jotka olimme saaneet lainattua jossain vaiheessa, olivat jo valmiiksi niin varattuja, että emme kerinneet kunnolla perehtyä niihin. Kuitenkin löysimme hyödyllisiä lähteitä sekä saimme apua myös jo tehdyistä työtyytyväisyystutkimuksista.

Jos ajattelee tilannetta siten, että olisimme nyt aloittamassa opinnäytetyöprosessia näillä tiedoilla viisaampina, niin hankkisimme ehkä vielä enemmän tietoa kyseisestä aiheesta myös vieraalla kielellä. Ajankäytöllisesti olisimme ehkä voineet vielä enemmän rutistaa itsestämme siten, että olisimme aloittaneet prosessin jo kesällä 2009, jolloin olisimme hyvällä tuurilla valmistuneet jo maaliskuussa 2010. Emme kuitenkaan näe tätä asiaa suurena menetyksenä omien elämäntilanteidemme vuoksi. Loppujen lopuksi olemme tyytyväisiä kaikin puolin tekemäämme työhön.

LÄHTEET

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010

Stressi työssä. Verkkodokumentti. Luettu 17.03.2010

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi

Finlex 2010

Ajantasainen lainsäädäntö. Verkkodokumentti. Luettu 24.02.2010

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6aikalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6aikalaki)

Handolin, V-V. 2004

Systeemiälykäs palkitseminen. Teoksessa Hämäläinen R.P. & Saarinen. E. (toim). Systeemiäly - näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. *Systems Analysis Laboratory Research Reports B24*, 51-67. Teknillinen korkeakoulu, Helsinki.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. 2005

Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.

Heikkilä, T. 2004

Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Heikkilä, T. 2009

Yksilöt organisaatiossa. Verkkodokumentti. Luettu 09.03.2010.

<http://myy.helia.fi/~heita/jyksil.htm>

Heiske, P. 1997

Hyvinvointia työyhteisöön. 1. painos. Painotalo Miktor. Helsinki.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2010

Elämänlaatu ja ravinto. Verkkodokumentti. Luettu 17.03.2010.

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,32,818,1733,3727,7661>

Hyppänen, R. 2007

Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juholin, E. 1999

Sisäinen viestintä. WSOY. Juva

Juholin, E. 2001

Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3.painos. Karisto. Hämeenlinna.

Juuti, P. 2006

Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu.

Kaistila, M. 2010

Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus, Kuntaryhmä.

Kaivola, T. 2003

Työpaikan ihmissuhteet. Gummerus. Jyväskylä.

Kouzes, J. & Posner, B. 1990

Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuoritukseen. Gummerus. Jyväskylä.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006

Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Lohtaja, S. & Kaihovirta – Rapo, M. 2007

Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Wsoy. Juva.

MOTV= Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008

Mittaaminen. Verkkodokumentti. Luettu 13.04.2010.

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

Niiralan Kulma Oy 2008

Vuosikertomus 2007. Niiralan Kulma Oy. Kuopio.

Niiralan Kulma Oy 2009

Tietoa yrityksestä. Verkkodokumentti. Luettu 02.01.2010.

http://www.niiralankulma.fi/tietoa_yrityksesta

Niiralan Kulma Oy 2009

Vuosikertomus 2008. Niiralan Kulma Oy. Kuopio.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992

Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Otava. Keuruu.

Työterveyslaitos 2003

Tykytoiminta - Suomalainen innovaatio. Luettu 11.03.2010.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/>

Viitala, R. 2007

Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

LIITE 1 SAATEKIRJE

Arvoisa Niiralan Kulma Oy:n työntekijä,

Olemme terveyden ja taloushallinnon opiskelijoita Savonia Ammattikorkeakoulusta ja kuten osa Teistä varmaan muistaakin, suoritimme opintoihimme liittyvän työharjoittelun viime kevään ja kesän aikana Niiralan Kulman toimistolla. Olemme nyt opinnoissamme siinä vaiheessa, että viimeinen puristus eli opinnäytetyö on enää jäljellä.

Tätä opinnäytetyötä varten teemme kyselyn, joka on suunnattu niille työntekijöille, jotka ovat olleet Niiralan Kulman palveluksessa vähintään 10 vuotta. Tutkimme opinnäytetyösämme muun muassa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaation, työympäristöön sekä työviihtyvyyteen. Eli mitkä tekijät vaikuttavat ja/tai ovat vaikuttaneet juuri Sinun halukkuuteesi työskennellä Niiralan Kulma Oy:n palveluksessa?

Kyselyyn vastataan anonyymina ja käsittelemme kaikki vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti. Palautettujen kyselylomakkeiden tiedot tulevat jäämään vain meidän käyttöömmek, eikä lopullisesti raportista pysty yksilöimään henkilökohtaisia vastauksia. Kyselyn mukana on palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu.

Tutkimuksen tulokset tulemme esittämään yhteenvetomuodossa ensi kevään henkilöstökoukussa. Toivoisimme mahdollisimman suurta vastaajamäärää, jotta tulokset olisivat mahdollisimman kattavia ja ne antaisivat todellisen kuvan työntekijöiden mielipiteistä.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Terveisin,

Marianne Nissinen

Kaisa Miettinen

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

TAUSTATIETOA

Ympyröi oikea vaihtoehto

1. Sukupuoli 1 mies 2 nainen
2. Ikä 34 -43 44 - 53 54-63 vuotta

3. Missä tehtävissä pääasiassa työskentelet?

1. esimies- ja johtotaso
2. toimistotyöntekijä
3. siivooja
4. kiinteistönhoitaja
5. muu, mikä?

4. Kuinka kauan nykyinen työsuhteesi on jatkunut _____ (v,kk)

5. Miksi olet valinnut Niiralan Kulma Oy:n työnantajaksesi?

TYÖN SISÄLTÖ

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto
(1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6. Minulla on selkeä kuva työni tavoitteista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Työni on riittävän monipuolista ja vaihtelevaa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Työni on riittävän vastuullista | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Työni on riittävän itsenäistä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Työmääräni on yleensä sopiva | 1 | 2 | 3 | 4 |

11. Työtahti on yleensä sopiva	1	2	3	4
12. Työni on yleensä sopivan raskasta	1	2	3	4
13. Työmäärää jakautuu työntekijöiden kesken tasapuolisesti	1	2	3	4
14. Työni on mielenkiintoista	1	2	3	4
15. Työajat ovat minulle sopivia	1	2	3	4

Muita kommentteja työn sisältöön liittyen

KANNUSTEET

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto (1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

16. Palkkani vastaa antamaani työpanosta	1	2	3	4
17. Palkkani on sopiva työn vaativuuteen nähden	1	2	3	4
18. Palkkani on sopiva työn vastuullisuuteen nähden	1	2	3	4
19. Koen onnistuvani työssäni	1	2	3	4
20. Työni on tärkeää Niiralan Kulman toiminnan kannalta	1	2	3	4
21. Työtäni arvostetaan työyhteisössä	1	2	3	4

Muita kommentteja kannusteisiin liittyen

TYKY-TOIMINTA

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto (1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

22. Työpaikallani järjestetään riittävästi työntekijöiden yhteisiä tilaisuuksia	1	2	3	4
23. Osallistun mielelläni työpaikkani järjestämiin tilaisuuksiin	1	2	3	4
24. Olen tyytyväinen minulle järjestettyyn työterveyshuoltoon	1	2	3	4
25. Työnantajani tukee työkykyä ylläpitävää toimintaa riittävästi	1	2	3	4
26. Työnantaja tukee ammatillista osaamistani/koulutusta riittävästi	1	2	3	4

27. Minkä seuraavista koet motivoivan sinua eniten työelämässä?

Valitse numerojärjestyksessä kolme tärkeintä (1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3=kolmanneksi tärkein)

- _____ Haastava ja mielenkiintoinen työ
- _____ Työn vastuullisuus
- _____ Työni itsenäisyys
- _____ Työn jäljen näkeminen
- _____ Viihtyisä työyhteisö
- _____ Uralla eteneminen
- _____ Onnistumisen ilo
- _____ Palkka
- _____ Kehut, kiitokset
- _____ Vaihtelevat työtehtävät
- _____ Uusien tietojen ja taitojen oppiminen
- _____ Muu, mikä?
- _____ Muu, mikä?
- _____ Muu, mikä?

Muita kommentteja tyky-toimintaan liittyen

 TYÖILMAPIIRI JA TYÖYHTEISÖ

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto
(1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

28. Työilmapiiri on kannustava	1	2	3	4
29. Työkaverini vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin	1	2	3	4
30. Tarvittaessa saan apua työkavereiltani ongelmatilanteissa	1	2	3	4
31. Työyhteisössämme sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja eriävät mielipiteet	1	2	3	4
32. Aloitteiden ja parannusehdotusten tekeminen Niiralan Kulmalla on helppoa	1	2	3	4
33. Työyhteisössämme ollaan aidosti kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä	1	2	3	4
34. Olen joutunut työssäni kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteeksi	1	2	3	4
35. Työkaverini ovat joutuneet kiusaamisen ja henkisen väkivallan kohteeksi	1	2	3	4
36. Tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin Niiralan Kulmassa	1	2	3	4
37. Uuden työntekijän on helppo tulla mukaan työyhteisöömme	1	2	3	4

Muita kommentteja työilmapiiriin ja työyhteisöön liittyen

VIESTINTÄ

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto
(1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

38. Tiedonkulku yrityksessämme on hyvä	1	2	3	4
39. Tiedonkulku esimiehiltä alaisille on hyvä	1	2	3	4
40. Tiedonkulku alaisilta esimiehelle on hyvä	1	2	3	4
41. Tulevista muutoksista tiedotetaan avoimesti ja selkeästi	1	2	3	4
42. Tarvittaessa minulla on mahdollisuus keskustella esimieheni kanssa minua askarruttavista asioista	1	2	3	4
43. Tiedottaminen muiden työntekijöiden poissaoloista, jotka vaikuttavat omiin työtehtäviini, on selkeää	1	2	3	4

Muita kommentteja viestintään liittyen (esim. mistä asioista toivoisit tiedotettavan enemmän?)

ESIMIESTYÖSKENTELY

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto
(1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

44. Tulen hyvin toimeen esimieheni kanssa	1	2	3	4
45. Saan esimieheltäni tukea ongelmatilanteissa	1	2	3	4
46. Esimieheni tarttuu työyhteisön ongelmatilanteisiin	1	2	3	4
47. Esimieheni osaa vastaanottaa myös kritiikkiä	1	2	3	4
48. Saan tarvittaessa työhön liittyvää apua ja neuvoja esimieheltäni	1	2	3	4

49. Tavoitan esimieheni tarvittaessa hyvin	1	2	3	4
50. Työhyvinvointini kiinnostaa esimiestäni	1	2	3	4
51. Esimieheni ihmissuhdetaidot ovat hyvät	1	2	3	4
52. Esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon työtä koskevat mielipiteeni	1	2	3	4

Muita kommentteja esimiestyöskentelyyn liittyen

POISLÄHTÖALTTIUS

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4. Vastaa valitsemalla sopivin vaihtoehto (1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Samaa mieltä)

53. Uskon organisaatioon ja haluan ponnistella sen hyväksi	1	2	3	4
54. Harkitsen siirtymistä kokonaan uudelle alalle	1	2	3	4
55. Harkitsen kouluttautumista kokonaan uudelle alalle	1	2	3	4
56. Harkitsen siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon	1	2	3	4
57. Seuraan aktiivisesti työpaikkailmoituksia	1	2	3	4
58. Tulen todennäköisesti vaihtamaan työnantajaa seuraavan vuoden kuluessa	1	2	3	4

Jos harkitset työpaikan vaihtoa, niin mitkä tekijät tähän vaikuttavat?

Mitkä asiat voisivat pienentää poislähtöalttiuttasi?

AVOIMIA KYSYMYKSIÄ

59. Mitkä asiat ovat hyvin työtyytyväisyytesi kannalta?

60. Minkä asioiden koet heikentävän työtyytyväisyyttäsi?

61. Miten työtyytyväisyyttäsi voitaisiin parantaa?

KIITOS ARVOKKAISTA VASTAUKSISTASI!

LIITE 3 TYÖSOPIMUSLAKI

Yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen laki on työsopimuslaki, joka määrittelee työsopimuksen solmimisen vaatimukset ja ehdot. Sen mukaan työsopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti ja sähköpostilla. Työsopimus on voimassa toistaiseksi ja vain perusteluista syistä se voidaan sopia määräaikaaisesti. Laissa säädellään koeaika siten, että se voi olla enintään neljä kuukautta. Koeaikaa voidaan pidentää kuuteen kuukauteen vain, jos työsuhteen alussa työnantajan määräämä koulutus kestää samat neljä kuukautta. Työsuhde katsotaan työsuhteen pituudesta riippuvaisten etujen osalta jatkuneen yhdenjaksoisena, jos määräaikaaisia työsopimuksia on solmittu useita peräkkäin. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työsopimuslaki säätelee myös muun muassa seuraavia asioita:

- syrjäntäkielto ja tasapuolinen kohtelu, työturvallisuus, velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, palkan maksukausi ja maksaminen, sairausajan palkka ja vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa noudatettava työehtosopimus
- työntekijän velvollisuudet kuten työturvallisuus, liike- ja ammatillisaisuudet ja kilpaileva toiminta
- perhevapaat
- lomauttaminen
- työsuhteen päättäminen
- vahingonkorvausvelvollisuus. (Viitala 2007, 347.)

Työaikalaki

Kyseinen laki säätelee, millaisia työaikoja yrityksessä voidaan noudattaa. Lisäksi työaikalaisissa annetaan myös määräyksiä niistä asiakirjoista ja hallinnollisista toimenpiteistä, joilla työaikoja asetetaan, seurataan ja rekisteröidään yrityksessä. (Viitala 2007, 348.)

Työaikalaissa säädetään myös se, että työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. (Finlex 2010)

Työaikalaki käsittää myös määräyksiä muun muassa säännöllisestä työajasta, varallaoloajasta, jaksotyöajasta jne. (Viitala 2007, 348.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo on nähty niin merkittävä yhteiskunnallisena arvona Suomessa, että sitä edistämään luotiin oma laki. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta koskee sekä yksityisistä että julkista sektoria. Tämän lain mukaan avoimena olevat työpaikat on tarjottava tasapuolisesti naisille ja miehille, urakehitys on täten turvattava tasa-arvoisesti molemmille ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tulee helpottaa. Kyseinen laki myös suojelee sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi joutumiselta. Laki määrittelee, että työnantaja ei saa työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palkka- ja muita palvelusuhteen ehtoja määritellään syrjiä ketään sukupuolen perusteella. Jos täten on tapahtunut, syrjitty voi vaatia rahallista hyvitystä. (Viitala 2007, 352.)

Laki käytännössä estää esimerkiksi sukupuolta syrjivän lehti-ilmoittelun rekrytointitilanteessa ja raskauden tai sen mahdollisuuden huomioon ottamisen rekrytointiperusteena tai työsuhteen pituuden määrittelyssä. (Viitala 2007, 352.)

Sellaisten työpaikkojen, joissa on vähintään 30 työntekijää, on vuosittaiseen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan on lain mukaan liitettävä suunnitelma naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvovaltuutettu valvoo tasa-arvolain toteutumista. Useat yritykset huolehtivat asiasta kokoamalla erityisen tasa-arvosuunnitelman, jonka muotoilussa ovat mukana henkilöstön edustajat. (Viitala 2007, 352.)

LIITE 4 NIIRALAN KULMA OY:N HENKILÖSTÖJAKAUMA

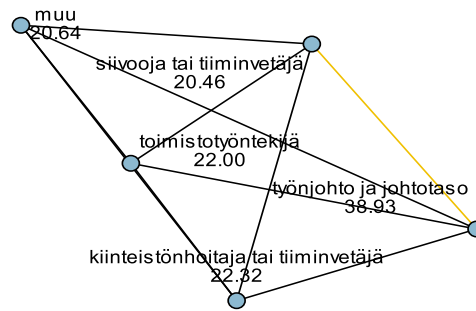
Vakinaisen henkilöstön ammatti- ja sukupuolijakauma (Vuosikertomus 2008)

	Miehiä	Naisia	Yht.
Johtoryhmä ja päälliköt	6	4	10
Työnjohto	3	2	5
Toimistotyöntekijät	2	17	19
Siivoojat	-	32	32
Kiinteistöhoitajat	28	-	28
Varastomies, autonkuljettaja ja muut ammattimiehet	4	-	4
Sähkömiehet, putkimiehet ja muut erikoisammattimiehet	6	-	6
Maalarit, kirvesmiehet, laatta-asentajat ja mattomiehet	17	1	18
Yhteensä	66	56	122

LIITE 5 KRUSKAL-WALLISIN TESTIN TULOKSIA

Aloitteiden ja parannusehdotusten tekeminen Niiralan Kulmalla on helppoa

Pairwise Comparisons of Missä tehtävissä pääasiassa työnkentelet?



Each node shows the sample average rank of Missä tehtävissä pääasiassa työnkentelet?.

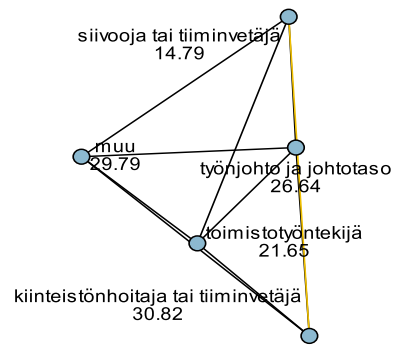
Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
siivooja tai tiiminvetäjä-muu	-.185	6.064	-.030	.976	1.000
siivooja tai tiiminvetäjä-toimistotyöntekijä	1.542	5.460	.282	.778	1.000
siivooja tai tiiminvetäjä-kiinteistönhoitaja tai tiiminvetäjä	-1.860	5.323	-.349	.727	1.000
siivooja tai tiiminvetäjä-työnjohto ja johtotaso	18.470	6.064	3.046	.002	.023
muu-toimistotyöntekijä	1.357	6.284	.216	.829	1.000
muu-kiinteistönhoitaja tai tiiminvetäjä	1.675	6.165	.272	.786	1.000
muu-työnjohto ja johtotaso	18.286	6.816	2.683	.007	.073
toimistotyöntekijä-kiinteistönhoitaja tai tiiminvetäjä	-.318	5.571	-.057	.954	1.000
toimistotyöntekijä-työnjohto ja johtotaso	16.929	6.284	2.694	.007	.071
kiinteistönhoitaja tai tiiminvetäjä-työnjohto ja johtotaso	16.610	6.165	2.694	.007	.071

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .05.

LIITE 6 KRUSKAL-WALLISIN TESTIN TULOKSIA

Tasa-arvo miesten ja naisten välillä toteutuu hyvin Niiralan Kulmassa

Pairwise Comparisons of Missä tehtävissä pääasiassa työnkentelet?



Each node shows the sample average rank of Missä tehtävissä pääasiassa työnkentelet?.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
siivooja tai tiiminvetäjä-toimistotyöntekijä	6.858	5.577	1.230	.219	1.000
siivooja tai tiiminvetäjä-työnjohto ja johtotaso	11.851	6.194	1.913	.056	.557
siivooja tai tiiminvetäjä-muu	-14.994	6.194	-2.421	.015	.155
siivooja tai tiiminvetäjä-kiinteistöhoitaja tai tiiminvetäjä	-16.027	5.437	-2.948	.003	.032
toimistotyöntekijä-työnjohto ja johtotaso	4.993	6.419	.778	.437	1.000
toimistotyöntekijä-muu	-8.136	6.419	-1.268	.205	1.000
toimistotyöntekijä-kiinteistöhoitaja tai tiiminvetäjä	-9.168	5.691	-1.611	.107	1.000
työnjohto ja johtotaso-muu	-3.143	6.962	-.451	.652	1.000
työnjohto ja johtotaso-kiinteistöhoitaja tai tiiminvetäjä	-4.175	6.297	-.663	.507	1.000
muu-kiinteistöhoitaja tai tiiminvetäjä	1.032	6.297	.164	.870	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .05.