

# TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Sini Ranta

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTA, SINI:

Työtyytyväisyystutkimus  
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 53 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia osatekijöitä. Opinnäytetyön empiriaosuus on salainen ja näin ollen opinnäytetyöstä julkaistaan vain teoriaosuus eikä case- yrityksen nimeä tai muita tietoja mainita. Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset ovat myös salaisia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millainen on case- yrityksen henkilöstön tämän hetkinen työtyytyväisyyden tila ja mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Näiden pohjalta muodostetaan kehitysehdotukset työtyytyväisyyden parantamiseksi. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan kaikkien työntekijöiden näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään työtyytyväisyys ja työmotivaatio käsitteinä sekä niiden syntyteoriat. Toisessa osassa tarkastellaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia osatekijöitä: työilmapiiriä, tiedonkulkua, johtamista, esimiesviestintää ja alaistaitoja, palautteen, kannusteiden ja palkkioiden merkitystä sekä työhyvinvointia. Teoriaosuuden aineisto koostuu tietokirjallisuudesta, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen ja se toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena talvella 2010. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita ja osa aineistosta kerättiin kyselylomakkeella. Näin vastausprosentiksi saatiin 100. Haastatteluteemat ja kysymykset muodostettiin teoriaosuudessa käsiteltyjen osatekijöiden avulla.

Tutkimustuloksia hyödynnetään case- yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden lisäämiseen tähtäävissä toiminnoissa. Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä tutkia työtyytyväisyyttä myös sidosryhmien näkökulmasta, miten työtyytyväisyys on muuttunut toimenpiteiden jälkeen ja miten henkilöstön sitouttamisella voidaan aikaansaada kilpailuetua.

Avainsanat: työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

RANTA, SINI:

Job Satisfaction Survey  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communication, 53 pages, 1 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis deals with job related satisfaction and the factors that influence on it. The empirical part of the thesis is confidential and therefore only the theoretical section is published and the case company's name and other information are not revealed. The study results and development proposals are also confidential. The research problem is to find out how satisfied case company's personnel is and what factors have influenced on it. The purpose of this study is to produce development proposals improving job satisfaction utilizing research results.

The theoretical frame of reference is divided in two sections. The first section is based on job satisfaction and job motivation theories and those terms are examined. The second part of the study examines how job atmosphere, management and leadership, communication skills, feedback, incentives and job wellbeing affect on employee's satisfaction. The theoretical material consist of literary and internet sources.

The empirical part of the study was carried out as qualitative research at the case company during winter 2010. The used research method was theme interview. Also part of the data was collected with questionnaires due to difficulties of interviewing some of the personnel face to face. Therefore the reply percentage was 100. Themes of the interviews were based on the factors discussed in the theoretical part. The questionnaires were sent by email.

The study results can be utilized to improve personnel job satisfaction. In addition it would be beneficial to examine how the case company can improve its image as an employer and how commitment can increase competitive advantage.

Key words: job satisfaction, motivation, job wellbeing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖTYTYTYVÄISYYS- JA TYÖMOTIVAATIO- KÄSITTEET SEKÄ -TEORIAT	6
2.1	Työtyytyväisyyskäsitteen määrittely	6
2.2	Työtyytyväisyysteoriat	7
2.3	Työmotivaatiokäsitteen määrittely	11
2.4	Motivaatioteoriat	13
3	TYÖTYTYTYVÄISYYTEN VAIKUTTAVIA OSATEKIJÖITÄ	17
3.1	Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä	17
3.2	Viestinnän ja tiedonkulun toimivuus	20
3.3	Esimiesviestintä ja työyhteisötaidot	25
3.4	Työn organisointi ja osaaminen	28
3.5	Kannusteet ja palkkiot motivointikeinoina	30
3.6	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	32
3.7	Työhyvinvointi ja sen puute	34
3.8	Työuupumus ja elämänhallinta	37
4	CASE-TUTKIMUS	40
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	40
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	40
4.3	Aineiston keruu, käsittely ja analysointi	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	47

## 1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys on ollut keskusteltu ja tutkittu aihe työelämässä 2000-luvulla työelämän laadun ja työhyvinvoinnin ohella. Tutkimuksen kohteena se ei kuitenkaan ole uusi. Suomalainen työelämä on ollut tutkimuksen kohteena 1950-luvulta lähtien, jolloin ryhdyttiin tutkimaan työviihtyvyyttä. Työtyytyväisyyttä ja sen ulottuvuuksia ryhdyttiin selvittämään 1970-luvulla ja se on ollut suosittu tutkimusaihe siitä lähtien. (Asp & Peltonen 1991, 36–46.)

Työelämä on muuttunut yhä dynaamisemmaksi 1990-luvulta lähtien. Kiire, ennakoinnattomuus, jatkuva kehittäminen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä jatkuva tehokkuuden tavoittelu kuormittavat työntekijöitä. Työkulttuurin muuttumisen seurauksena työntekijät ovat joutuneet omaksumaan väkisin kehitysmuutoksen asenteen ja kyvyn sietää jatkuvaa epävarmuutta. (Aro 2006; Vestermä 2006, 7.) Nämä ovat johtaneet työntekijöiden lisääntyneisiin stressioireisiin, masennukseen ja yleisen työtyytyväisyyden tunteen heikentymiseen.

Työpaikalla vietetään kolmasosa vuorokaudesta, jonka takia olisi suotavaa, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy työpaikassaan. Tämä on mahdollista, kun työ on riittävän haastavaa ja tavoitteellista, siitä saa palkkion ja työympäristö on tyydyttävä. Tämän kaiken takana on onnistunut henkilöstöjohtaminen. Hyvä johtajuus edellyttää esimieheltä taitoja kannustaa, motivoida, ohjata, valvoa, arvioida, kehittää ja määrittellä tavoitteet. Kyse on taidosta vaikuttaa ihmisiin ja heidän käyttäytymiseen. (Hersey & Blanchard 1990, 7-11, 83.) Johtamistaitojen lisäksi on tutkittu 2000-luvulla myös alaistaitoja, joilla on tutkijoiden mukaan vaikutus työtyytyväisyyden muodostumiseen. Tarkastelun kohteena ovat työntekijän asenteet ja aktiivisuus sekä kyvyt toimia organisaation jäsenenä. Tutkimuksien mukaan hyvinvoiva ja onnellinen työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa ja haluaa suoriutua työstään mahdollisimman hyvin (Society for human resource management 2009; Tilastokeskus 2008.)

Työlainsäädäntö asettaa osaltaan velvoitteita yrityksille työntekijöiden hyvinvoinnin ja perusoikeuksien turvaamiseksi ja edistämiseksi. Työturvallisuuslain mukaan

työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja perehdytyksestä. Tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, ylläpitää työkykyä ja ehkäistä työtapaturmia sekä muita henkisiä ja fyysisiä haittoja. (Finlex 2002.) Myös työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuoltopalvelut työstä johtuvien terveysvaarojen ennaltaehkäisemiseksi joko kunnallisella tai yksityisellä taholla. (Finlex 2001.) Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää vuorovaikutusta, kehittää työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työhönsä, työoloihinsa ja asemaansa. (Finlex 2007.)

Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä. Ihmiset suunnittelevat ja valmistavat tuotteet ja palvelut mahdollistaen yrityksen toiminnan. Vaikka henkilöstö on ratkaiseva tekijä, se on samalla hauras voimavara. (Viitala 2004, 10.) Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät vaihtuvat työelämän ja työntekijöiden arvojen muuttuessa. Siksi on tärkeää, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan jatkuvasti ja työtyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville case-yrityksen henkilöstön nykyinen työtyytyväisyystilanne laadullisen tutkimuksen keinoin ja kehittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä saatujen tutkimustulosten avulla. Työtyytyväisyyttä tarkatellaan case-yrityksen henkilöstön näkökulmasta ja se on rajattu koskemaan vain neljää tiettyä case-yrityksen yksikköä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen on case-yrityksen työntekijöiden nykyinen työtyytyväisyystilanne?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat case-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä työtyytymättömyyteen?
- Miten työtyytyväisyyttä voidaan parantaa case-yrityksessä?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, kun taas kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa. Kyseinen tutkimus myös edellyttää riittävää määrää vastaajia, jotta tulokset ovat luotettavia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset käsitellään pääsääntöisesti tilastollisin menetelmin. (Kananen 2008, 10- 11.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus koostuu ei-numeraalisesta aineistosta: teksteistä ja litteroiduista eli puhtaaksi kirjoitetuista puheista. Siinä tutkimukseen osallistujien määrällä ei ole merkitystä, vaan aineistoa kerätään tutkijan harkinnanvaran mukaan. (Eskola & Suoranta 2001, 16- 18.) Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään, mikä on ilmiössä merkittävää. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta tuomalla tutkittavan näkökulmat esiin. Tällaisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi ja tekstianalyysit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010b, 164.)

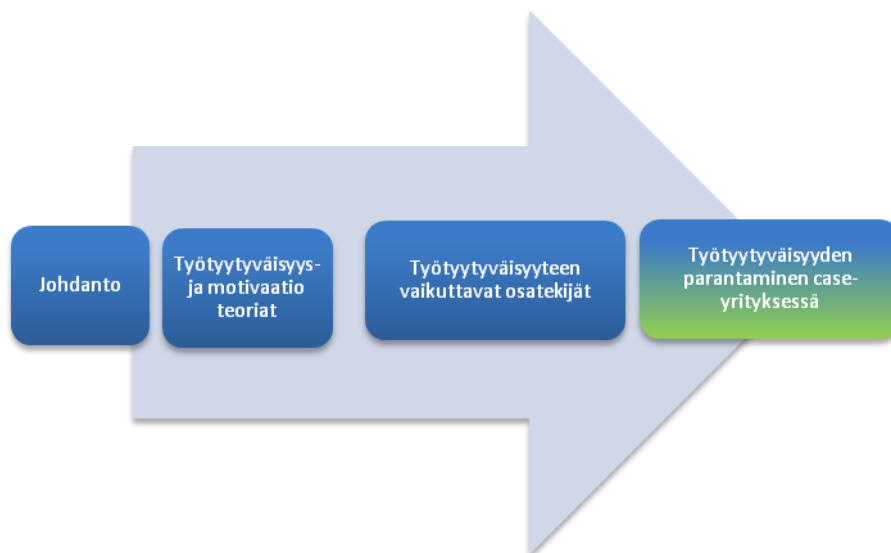
Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään, miten työmotivaatio ja työtyytyväisyys syntyvät sekä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Teoriaosuuden aineisto on kerätty kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Empiirisen osuuden aineiston keruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja ja strukturoituja kyselylomakkeita, koska ne soveltuvat parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Haastattelut antavat mahdollisuuden syventää saatua tietoa sekä kysyä perusteluita haastateltavien vastauksille ja mielipiteille. Tämä on olennaista tutkimusaiheen kannalta, koska työtyytyväisyys on monitahoinen aihe ja tunnetilana yksilöllinen. Teemahaastatteluille on ominaista, että kysymykset ovat jäsennelty teemoittain, mutta ne eivät ole järjestyksessä tai tiettyssä muodossa: teemat tukevat haastattelua. Tämä antaa keskustelulle liikkumatilaa ja haastateltava voi kertoa vapaasti näkemyksistään. Tästä syystä teemahaastattelu määritellään usein lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. ( Hirsjärvi ym. 2010a, 47–48.)

Teemahaastattelut koostuvat teorioosuudessa käsitellyistä osatekijöistä, jotka muodostavat aihepiireittäin haastattelun rungon. Sähköisesti lähetetty kyselylomake on laadittu teemahaastatteluiden rungon pohjalta ja sen kysymykset on laadittu yksityiskohtaisemmin kuin itse haastattelussa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta (kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään tutkimuksen taustat, tavoitteet, tutkimusongelmat ja –menetelmät.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahtia, toiseen ja kolmanteen lukuun. Teoriaosuudessa selvitetään työtyytyväisyys ja työmotivaatio käsitteinä sekä niiden tunnetuimmat syntyteoriat. Kolmannessa luvussa tarkastellaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia osatekijöitä: työilmapiiriä, viestintää ja tiedonkulkua, esimies- ja alaistaitoja, työn organisointia ja osaamista, palautteen, kannusteiden ja palkkioiden sekä yleisen työhyvinvoinnin merkitystä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Neljäs luku koostuu osittain julkaisemattomasta empiriaosuudesta. Tässä luvussa esitellään vain valittu tutkimusmenetelmä ja selvitetään miten tutkimusaineisto on käsitelty ja analysoitu. Tulokset sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset ja yhteenveto ovat salaisia.

## 2 TYÖTYTYVÄISYYS- JA TYÖMOTIVAATIO- KÄSITTEET SEKÄ - TEORIAT

Vaikka työtyytyväisyys- ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä, ne tarkoittavat eri asioita. Työmotivaatio kuvaa yksilön odotuksia palkkiosta, jonka hän tulee saamaan suoritetusta tehtävästä ja työtyytyväisyys kuvaa käsitystä jo saaduista palkkioista. Työtyytyväisyyttä on vaikea tutkia ilman motivaation syntyperusteita. Erotettavuuden vuoksi tarkastelen niitä erillään tutkimuksessani. Valitut teoriat eivät varsinaisesti ratkaise tyytyväisyys- tai motivaatio-ongelmaa, mutta ne auttavat hahmottamaan niihin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä.

### 2.1 Työtyytyväisyyskäsitteen määrittely

Työtyytyväisyydelle löytyy useita erilaisia käsitteitä. Juutin (2006, 27) mukaan sillä tarkoitetaan yksilön subjektiivista asennoitumista työympäristöönsä, johon vaikuttavat monet tekijät kuten työn sisältö, työmäärä, palkka, vaikutusmahdollisuudet, esimiesjohtaminen ja ilmapiiri. Asp ja Peltonen (1991, 57) määrittelevät työtyytyväisyyden olevan seurausta työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täytymisestä.

Työtyytyväisyys on yksi tutkituimpia työelämän ilmiöitä, koska sen nähdään olevan yhteydessä yksilön työpanokseen, tuottavuuteen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Lehto, Sutela & Miettinen 2006, 276). Työtyytyväisyystutkimuksen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia selvittämällä itse työn ja työolojen kehitysmahdollisuudet. Tyypillisesti työtyytyväisyyttä tutkitaan materiaalistien mittareiden, kuten palkan, työsuhde-etujen ja etenemismahdollisuuksien avulla. Näin saadaan selville mitä yksilöt odottavat työltään ja työyhteisöltä. Tämän lisäksi tutkitaan työn ominaisuuksien toteutumista. Tällä tarkoitetaan itsensä toteuttamisen mahdollisuutta ja osaamisen kehittämistä, työnkuvan selkeyttä sekä mahdollisuutta saada ja antaa palautetta. (Juholin 2004, 114.)

Työtyytyväisyys heijastelee yksilön tyytyväisyyttä työympäristöönsä. Siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten työn rikastaminen, palkitsemisjärjestelmät ja työympäristön kehittäminen. Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat myös johtaminen ja yhteisössä harjoitettu viestintä sekä rakenteelliset tekijät kuten ikä, koulutus ja sukupuoli.

## 2.2 Työtyytyväisyysteoriat

Työtyytyväisyyden tutkimus on tärkeä sosiologinen kohde, sillä se vaikuttaa työkäyttäytymiseen. Tutkimiseen on käytössä erilaisia lähestymistapoja, mm. Maslow, Herzberg, Locke, Lawler, McGregorin X- ja Y-teoria (1960) sekä Enid Mumford (1972), jonka tutkimuksissa on selvinnyt, että palkkaa koskevat sopimukset korreloivat työtyytyväisyyden kanssa. Tyytyväisyyden tarkastelukulmana voidaan myös käyttää työyhteisön teknologian astetta tai demografista rakennetta. (Asp & Peltonen 1991, 57- 58.) Tarkasteluun on valittu seuraavat teorit, sillä ne ovat tutkimuksen kannalta keskeisimpiä tyytyväisyysteorioita.

### Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin (1967) tutkimuksena testattu teoria pohjautuu Maslowin tarveteoriaan. Herzberg jakaa tarpeet kahtia: fysiologiset tarpeet sijaitsevat Maslowin teorian mukaisesti alemmilla tasoilla ja henkiset tarpeet tarvehierarkian ylemmillä tasoilla. Kaksifaktoriteoriassa työtyytyväisyyteen kuuluu Herzbergin mukaan kaksi ääripäätä eli tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Keskellä on neutraali kohta, jossa henkilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. Työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. (Asp & Peltonen 1991, 58- 59.)

Tyytyväisyyteen vaikuttavia kannuste- eli *motivaatiotekijöitä* ovat

- haastava työ
- tunnustus
- kehittyminen
- vastuu
- virikkeisyys.

Vastaavasti toimeentulo- eli *hygieniatekijät* aiheuttavat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä, mutta ovat hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. Näitä toimeentulo- eli hygieniatekijöitä ovat

- työympäristö
- henkilöstöpolitiikka
- palkka
- ihmissuhteet
- elämäntilanne
- työnjohto
- hallinto.

(Kauhanen 2009, 112–113.; Robbins 2005, 50–51.)

Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat henkisiin tarpeisiin esim. itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Työnkuvaa rikastuttamalla, lisäämällä haasteita, vaihtelevuutta ja luovuutta, työ motivoi tehokkaammin. (Ruohotie 1998, 68.) Tutkimuksen tuloksena selvisi, että työtyytyväisyyttä ei voida varsinaisesti parantaa korjaamalla työoloja, mutta siten voidaan poistaa tyytymättömyyttä (Asp & Peltonen 1991, 106).

Miksi työtyytyväisyys ei lisääny, jos esimerkiksi työoloja korjataan? Hygieniatekijät, kuten työympäristö, työolot ja palkka ovat itsestäänselvyyksiä työntekijälle. Niiden odotetaan ja oletetaan olevan kunnossa, jotta työteko olisi mahdollista. Osa mainituista hygieniatekijöistä on jopa laissa määrättyjä. On siis luonnollista, että huono työympäristö aiheuttaa tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuna siihen ei edes kiinnitetä huomiota (neutraalialue), jolloin se ei voi toimia työtyytyväisyyttä lisää-

vänä tekijänä. Maslowin teorian mukaisesti yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota molempiin tekijäryhmiin, jotta yksilöiden kaikki tarvetasot tyydyttyisivät. Keskitymällä esimerkiksi vain työn rikastuttamiseen, ei saavuteta pitkällä tähtäimellä motivoitunutta henkilöstöä.

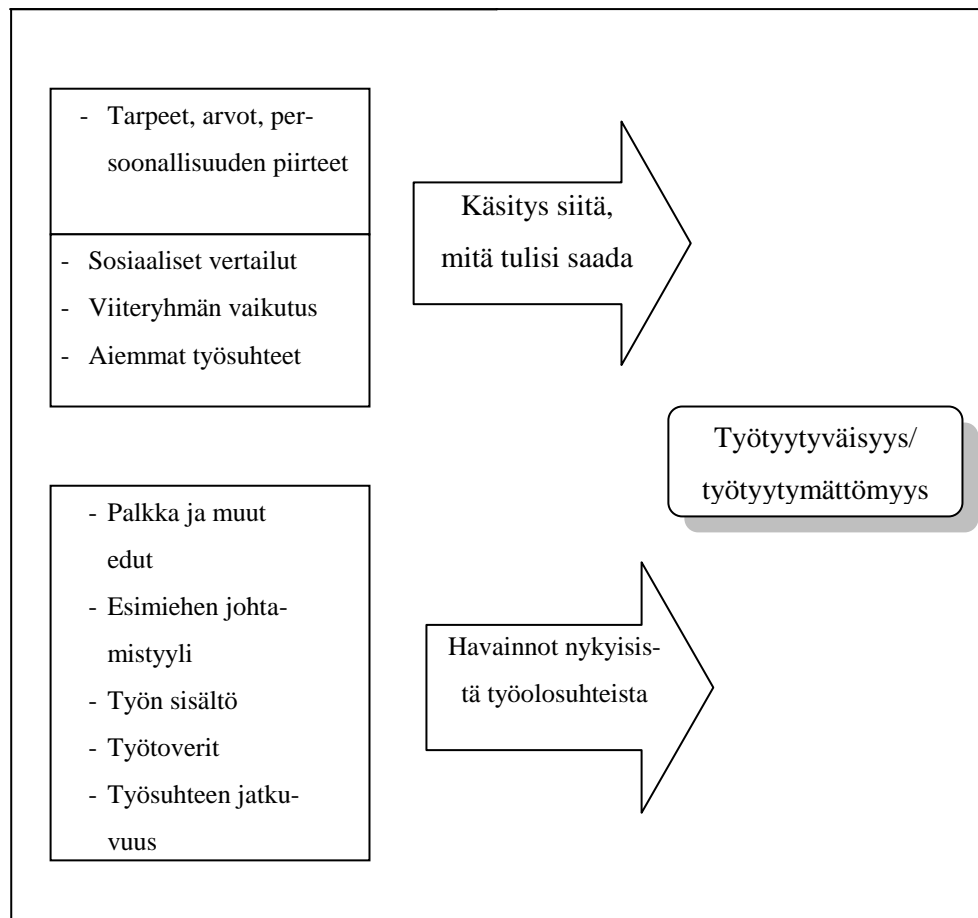
### Lawlerin työtyytyväisyysteoria

Edward E. Lawlerin (1973) teorian mukaan työtyytyväisyys on seurausta siitä, että yksilön työstään saamat palkkiot ja tyydytys ovat hänen odotuksiansa mukaiset. Jos taas yksilö saa työstään odotuksiaan vähemmän palkkioita tai tyydytystä, hän on tyytymätön. Joissakin tapauksissa yksilö kokee jopa syyllisyydentunteita, jos hän saa enemmän palkkioita kuin hän ansaitsee. Ylipalkitsemisen tunnetta ei synny, sillä yksilö arvostaa yleensä omaa suoritustaan enemmän kuin toisten ja kokee siksi ansaitsevansa suuret palkkiot. Yksilön käsitykseen siitä, mitä hänen tulisi saada, vaikuttavat muiden saamat palkkiot sekä yksilön itsensä asettamat panokset. Panoksilla tarkoitetaan henkilön tietotaitoa, koulutusta ja suoritusta. Mitä enemmän yksilö panostaa työhönsä, sitä suurempia palkkioita hän odottaa. Lawler olettaa, että palkkatyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät pätevät myös yksilön suhtautumisessa esimieheen ja työn sisältöön. (Juuti, 1999, 23–24.) Palkkioiden ja odotuksien yhteyttä työtyytyväisyyteen käsitellään tarkemmin kannusteiden ja palkkioiden yhteydessä luvussa 3.5.

### Wexleyn ja Yuklin työtyytyväisyysteoria

Kenneth N. Wexley ja Gary A. Yukl (1984) ovat vieneet Lawlerin teorian astetta ylemmäksi. Heidän mukaansa yksilön työtyytyväisyys määräytyy työolosuhteiden, yksilön ominaisuuksien ja sosiaalisten vertailujen vaikutuksista. Myös aiemmat työkokemukset vaikuttavat yksilön käsitykseen siitä, millaisia palkkioita hänen tulisi saada ja millaiset työolosuhteet tulisi olla. Käsitys työolosuhteista määräytyy tehtyjen havaintojen mukaan. Yksilö havainnoi työhön liittyviä piirteitä kuten si-

sältö, johtamistyyli, yhteisön toiminta sekä työsuhteen edut ja tekee johtopäätöksensä niiden avulla. (Juuti 1999, 25–26. )



KUVIO 2. Wexleyn ja Yuklinin työtyytyväisyysmalli (mukaillen Juuti 1999, 25)

Kuvio 2 havainnollistaa, että työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys on monen tekijän summa. Arvot vaikuttavat käsityksiin siitä, millaiset olosuhteet työssä tulisi olla, millaiset tavoitteet ovat tärkeitä ja millaista on hyvä käyttäminen. Yksilö muodostaa käsityksensä olosuhteista myös sosiaalisten vertailujen avulla. Omia panoksia ja palkkioita vertaillaan muiden asettamiin panoksiin ja saatuihin palkkioihin.

### 2.3 Työmotivaatiokäsitteen määrittely

Motivaatio-sana on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sen on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana *motiivista* puhuttaessa tarkoitetaan usein tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä (tavoitteita), viettejä, palkkioita ja rangaistuksia. Nämä tiedostetut ja tiedostamattomat motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja kohti tiettyjä päämääriä. (Ruohotie 1998, 36–37.) Tavallisesti käyttäytymiseen vaikuttavat useat samanaikaiset ja toisistaan riippuvaiset motiivit, jotka yhdessä muodostavat motivaation (Asp & Peltonen 1991, 49).

Motivaatio määritellään yleisesti kahdella toisistaan riippuvaisella tavalla, tilanne- ja yleismotivaatioksi. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen tai tavoitteeseen ja on lyhytkestoista. Yleismotivaatio on pysyväluonteista ja kuvaa toiminnan tavoitteellisuutta tai pysyvää kiinnostusta tiettyä toimintaa kohtaan. (Ruohotie 1998, 41.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan  3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen  - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus  2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

TAULUKKO 1. Motivaatioprosessiin liittyvät tekijät työorganisaatiossa. (mukailten Ruohotie ja Honka 2002, 17.)

Työmotivaation muodostumista havainnollistaa tarkemmin taulukko 1. Siinä on jaettu motivaatioprosessiin liittyvät tekijät kolmeen ryhmään: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Tämän kolmijaon lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa yksilön elämäntilanne. Värikoodit osoittavat eri tarveyhteydet työn ominaisuus- sekä työympäristötekijöiden välillä.

Persoonallisuustekijät ovat yksilöllisiä, sisäisiä ominaisuuksia. Ruohotien ja Honkan mukaan (2002, 17.) mielenkiinnon kohde riippuu ulkoisen virikkeen, kuten rahan, vaikutuksesta hänen käyttäytymisensä. Toiselle motivaation lähteenä toimii suurempi palkka, toinen saattaa valita pienempipalkkaiset, mutta mielenkiintoiset työtehtävät. Tutkijat väittävät, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määräävät eniten työmotivaatiota.

Persoonallisuustekijöiden huomioon ottaminen yksilötasolla on lähes mahdotonta johtajan näkökulmasta, mutta esimerkiksi kehityskeskustelut soveltuvat niiden selvittämiseen. Toisaalta myös johtajan tai esimiehen aktiivisuus työyhteisössä ja lähestyttävyyys auttavat työntekijöitä ilmaisemaan itseään ja yksilötarpeitaan päivittäisessä työssä.

Yksilön suoritusmotivaatio määräytyy pitkälti asenteista. Jos yksilö on tyytymätön työhönsä tai esimiehiin, hän saattaa olla haluton ponnistelemaan työssään. Asenteella itseään kohtaan tarkoitetaan minäkuva. Yksilöt pyrkivät toimimaan minäkuvansa mukaisesti, jolloin esimerkiksi epäonnistuminen työtehtävissä vaikuttaa negatiivisesti minäkuvaan. Motivaatioteorioiden tutkituin aihe on *tarpeet*. Tarve on sisäinen epätasapainotila, joka määrää yksilön käyttäytymistä ja ponnistelua, jotta sisäinen tasapaino saavutettaisiin. Tarvetta ja sen motivaatiomerkitystä tutkitaan tarkemmin seuraavassa luvussa. (Ruohotie ja Honka 2002, 17–18.)

Sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatiota määrää myös ulkoinen tekijäryhmä eli työn ominaisuudet. Työn sisältö viittaa esimerkiksi onnistumisen tunteeseen ja työn mielekkyyteen. Kolmas ryhmä eli työympäristön ominaisuudet jaetaan taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Niihin voidaan vaikuttaa työryhmän, yhteisöllisyyden ja esimiehen johtamistyylin kautta.

Asenteilla vaikuttaa olevan persoonallisuustekijöistä yhtä suuri painoarvo kuin tarpeilla. Asenteet ovat matkan varrella opittuja, sisäistettyjä arvoheijastuksia, joita on siksi vaikea muuttaa. Asenteet ohjaavat tarpeiden tavoin käyttäytymistä ja vaikuttavat siten työn suorittamiseen ja yleiseen suhtautumiseen työympäristöä kohtaan. Taulukossa 1 mainitut tekijät eivät yksistään selitä työkäyttäytymistä tai sitä, miten tekijät vaikuttavat toisiinsa. Yksilö voi olla hyvin motivoitunut työhönsä, mutta hänen kykynsä eivät vastaa tehtävien edellyttämää tasoa. Seuraavaksi esiteltävät teoriat auttavat myös kyseisten tekijöiden yhteyksien hahmottamisessa.

## 2.4 Motivaatioteoriat







Työmotivaatioteorioita on kehitetty useita viimeisen sadan vuoden aikana ja erilaisuudestaan huolimatta ne tukevat toisiaan. Yleisesti motivaatioteoriat jaetaan kahteen pääryhmään, tarveteorioiksi ja prosessiteorioiksi, joita esittelen seuraavaksi. Tarveteorioista kuuluisin on Maslowin tarvehierarkia, jota täydentää Alderferin ERG-teoria. Prosessiteorioita edustaa tässä tutkimuksessa Locken päämääräteoria. Prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä reagoineja eri motivaatiotekijöihin ja niiden pohjalta muodostuneita odotuksia. (Juuti 2006, 43.)

### Maslowin tarvehierarkia

Tunnetuin motivaatioteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia (1954), jossa viisi alkukantaista tarvetta ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Maslow olettaa, että motivaatio on samanaikaisesti vaikuttavien motiivien, tyydytettävien tarpeiden tulos. Teoria perustuu siihen, että alempien tarvetasojen tulee olla suhteellisen tyydytettyjä, jotta siirtyminen ylemmille tasoille on mahdollista. (Juuti 1999, 35–37.) Tätä prosessia havainnollistaa taulukko 2 sivulla 14.

Jos epätasapainotilaa eli tarvetta ei tyydytetä, siitä seuraa tyytymättömyyttä ja päinvastoin. Huomioitavaa on se, että kun tyydytetty tarve ei enää motivoi, huomio siirtyy muihin tarvetasoihin. Hierarkkisen järjestelmän perustana ovat fyσιο-

logiset tarpeet, kuten ruoka, juoma ja vaatetus. Seuraavaksi tarvejärjestyksessä ovat turvallisuuden tarpeet, liitynnän tarve eli sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarve. Arvostuksen tarpeen kääntöpuolena on alemmuskompleksi. Jos yksilö ei saa osakseen kunnioitusta ja arvostusta, hän tuntee olonsa avuttomaksi ja lakkaa arvostamasta toisia.

<b>Rajattomat tarpeet:</b> tyydytyksellä ei ylärajaa, tyydyttäminen motivoi jatkamaan	<b>Itsensä toteuttaminen</b>	   
	<b>Arvostus:</b> asema, valta, kunnioitus, tunnustus, itsenäisyys	
	<b>Liityntä:</b> sosiaaliset suhteet, yhteen kuuluvuuden tunne	
<b>Puutostarpeet:</b> Kun tarve on tyydytetty eli yläraja on saavutettu, siirrytään ylemmälle tasolle	<b>Turvallisuus:</b> rajojen asettaminen, pysyvyys, taloudellinen vakaus	 
	<b>Fysiologiset tarpeet:</b> ruoka, juoma, vaatetus	

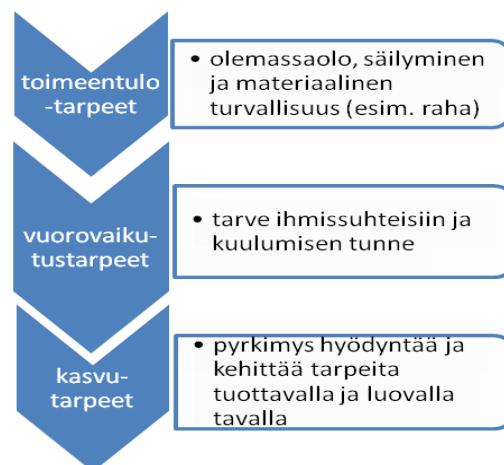
TAULUKKO 2. Maslowin tarvehierarkia.

Itsensä toteuttamisella viitataan yksilön omien voimavarojen ja kykyjen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Sisältöä ei voida määrittellä, sillä ihmiset ovat erilaisia taustoiltaan, mielenkiinnonkohteiltaan, vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan. Itsensä toteuttaminen on jatkumo, jonka eteneminen on yksilöstä itsestään kiinni. Työelämässä sitä voidaan mahdollistaa esimerkiksi antamalla työntekijälle vastuullisia ja itsenäisiä tehtäviä.

Juuti (1999, 35–37.) huomauttaa, että Maslowin yleisesti hyväksyttyä teoriaa ei ole kuitenkaan pystytty todentamaan, sillä tutkimuksissa on osoitettu, että yksilö voi tyydyttää useita motiiveja samanaikaisesti tai sivuuttaa jonkun. Yksilö voi siis jättää alemman tarvetason lähes kokonaan tyydyttämättä pyrkiessään tiettyyn päämäärään, esimerkkinä nälkälakko.

### Alderfer ERG-teoria

Clayton P. Alderferin (1969) teoria pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan, mutta siinä on vain kolme perustatarvetasoa. Alderferin teoriassa tarpeet eivät tyydyty hierarkkisessa tarvejärjestyksessä, vaan yksilö voi tyydyttää kasvutarpeitaan vaikka konkreettisemmat tasot olisivat tyydyttämättömiä. (Juuti 2006, 48.)



KUVIO 2. Alderferin perustarvetasot. (mukaillen Juuti 2006, 48.)

Teoriaa selventää Ruohotien (1998, 51–52) tekemät tulkinnat. Hänen mukaansa yksilö pyrkii tyydyttämään tarpeensa *turhauma-taantuma*-hypoteesin sekä *täytty-mys-kasvu*-hypoteesin mukaisesti. Ensimmäisen hypoteesin mukaan yksilö esimerkiksi siirtyy tyydyttämään toimeentulotarpeitaan väliaikaisesti epäonnistuaan kasvutarpeiden saavuttamisessa. Vastaavasti yksilö, joka saavuttaa tavoitteensa, asettaa itselleen yhä korkeampia sekä epävarmempia tavoitteita. Tätä kutsutaan *täytty-mys-kasvu*-hypoteesiksi. Johtopäätöksenä on, että mitä enemmän yksilö tyydyttää kasvutarpeitaan, sitä enemmän hän pyrkii kehittämään itseänsä.

### Locken päämääräteoria

Edwin A. Locken (1979) teorian mukaan työlle asetetut vaatimukset ja päämäärät vaikuttavat yksilön motivaatioon ja siten työtyytyväisyyteen. Merkittävintä on

päämäärän saavuttamisen vaikeusaste ja toisaalta sen selkeys. Teoriassa työtyytyväisyyttä arvioidaan vaiheittain: työn ominaisuuksien tai tilanteen havaitseminen → omien arvojen ja havaintojen vastaavuuden arviointi → tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokeminen. (Asp & Peltonen 1991, 62.)

Teoria perustuu siis vaatimustason ja suoritustason käsitteisiin. Yksilöt valitsevat itselleen sopivia päämääriä, jolloin he ovat sitoutuneita ja kokevat päämäärien olevan saavutettavissa. Kun vaatimukset ovat määriteltyjä itse, suoritustason parantaminen on mahdollista. Saavutus- ja vaatimustason vastaavuus kertoo työtyytyväisyydestä. (Asp & Peltonen 1991, 62). Yksilön on myös kyettävä ymmärtämään päämäärän saavuttamisen ja oman toimintansa välinen yhteys, mikä on mahdollista palautejärjestelmän kautta. Päämääriin sitoutumisen aste on korkein silloin, kun yksilö saa palautetta toiminnastaan. (Juuti 2006, 59.)

Locken mukaan tavoitteet ovat motivaation suurin lähde. Haastavat ja vaikeasti saavutettavat tavoitteet motivoivat helppoja päämääriä paremmin. Itse asetetut päämäärät luovat sitoutumista ja kannustavat parempaan suoritukseen. Tästä voidaan päätellä, että antamalla työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä vaikutetaan positiivisesti työtyytyväisyyden muodostumiseen.

### 3 TYÖTYTYVÄISYYTEN VAIKUTTAVIA OSATEKIJÖITÄ

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia osatekijöitä on lueteltu ja eritelty kirjallisuudessa ja tutkimuksissa runsaasti. Esimerkiksi vuonna 2008 tehdyssä työolotutkimuksessa (Tilastokeskus 2008.) selvitettiin eniten työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat osatekijät seuraavasti:

- Kehittymismahdollisuudet
- Ammattitaidon arvostaminen
- Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan
- Työpaikan sosiaaliset suhteet
- Työtehtävien sisältö
- Esimiehen johtamistapa

Listasta on nähtävissä, että vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet ovat merkittäviä työntekijöille pohjautuen Maslowin psykologisiin ylemmän tason tarpeisiin, kuten taulukossa 2, sivulla 14, ilmenee. Olennaisinta on ymmärtää, että vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet kasvattavat osapuolten välistä luottamusta. Työntekijä on sitä sitoutuneempi työnantajaan ja yritykseen, mitä enemmän hän saa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön asioihin. Luettelossa mainitut tekijät myös todentavat edellä esitetyt teoriat ja niiden aiheellisuuden tässä tutkimuksessa.

#### 3.1 Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä

Työilmapiiri muodostuu organisaation yksilöiden tekemistä havainnoista: esimiehen johtamistyylistä, työyhteisöstä ja yleisestä organisaatioilmapiiristä. Sen mittaaminen on hankalaa sen moniulotteisuuden takia. Näitä ulottuvuuksia ovat mm. pelisäännöt, toimintatavat, haasteelliset työtehtävät, palkitseminen, kannustaminen ja nopea ristiriitojen ratkaisukyky. (Rauramo 2008, 124.) Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi ilmapiiriin vaikuttavat objektiiviset tekijät, esimerkiksi organisaation koko, rakenne, tavoitteet ja arvot. Myös yksilöille persoonallisten ominai-

suuksien uskotaan vaikuttavan työilmapiiriin, mikä puolestaan vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. (Ruohotie & Honka 2002, 120–121.)

Edelliset teoriat tarkoittavat, että työilmapiiri heijastelee organisaatiokulttuuria ja kertoo myös miten johtamista toteutetaan. Positiivisen ja innostavan johtamistyylin seurauksena on yleensä avoin ilmapiiri, jossa ongelmat tunnistetaan ja ne pyritään ratkaisemaan. Viestinnän ja esimiestyön vaikutusta työilmapiiriin ja viihtyvyyteen tarkastellaan lähemmin seuraavissa luvuissa.

### Hyvä ilmapiiri

Suotuisan työilmapiirin tekijöissä on organisaatiokohtaisia eroja, koska yksiköt, osastot ja työryhmät ovat erilaisia vaihtelevien tehtävien ja yksilötaustojen takia. Tutkimuksien mukaan suomalaiset pitävät suhteita työtovereihin tärkeinä. Vuonna 2008 tehdyn työolotutkimuksen mukaan naisista 71 % ja miehistä 64 % mainitsivat työtoverit viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä. Muita viihtyvyyttä lisääviä tekijöitä olivat mm. työn itsenäisyys 70 %, työn mielenkiintoisuus 65 % ja vaihtelevuus 61 %. (Tilastokeskus 2008.). Edellä mainitut tekijät mainitaan myös useiden muiden tutkimuksien tuloksissa. Rauramo (2008, 124) nimeää hyvän työilmapiirin piirteet seuraavasti:

- hyvät esimies- ja alaissuhteet
- hyvät käytöstavat
- hyvä tiedonkulku ja -saanti
- kehitys-, vaikutus-, osallistumis- ja etenemismahdollisuudet
- kohtuullinen työkuormitus
- oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen
- tasa-arvon toteutuminen
- selkeä työnjako

- työn virikkeellisyys
- perheystävällisyys
- yhteiset päämäärät ja oman työn merkityksen ymmärrys
- yhteiset arvot ja yrityskulttuuri
- yhteisöllisyys ja yhteishenki
- ”Rakastaa ei tarvitse, mutta toimeen on tultava.”

Mitkään edellä mainituista eivät ole kuitenkaan itsestäänselvyyksiä. Esimerkiksi hyvät esimies- ja alaissuhteet vaativat molemminpuolista panostusta oikeanlaiseen, rakentavaan viestimiseen. Hyvän työilmapiiri avainsanana on avoin vuorovaikuttaminen. Avoimuus on hyvästä, mutta sopivassa mittasuhteessa. Liian usein keskustelut ajautuvat henkilökohtaisiin asioihin, jolloin viestittävät asiat eivät enää liity työhön.

Toisinaan avoin vuorovaikutus saa negatiivisia piirteitä, kun työntekijät alkavat kommunikoida epäasiallisesti. Järvinen (2008, 95.) tähdentääkin, että avoimessa ja ammatillisessa kanssakäymisessä on luonnollista puhua yksityiselämästä ja ongelmista, mutta sen on oltava sivuosassa. Työpaikalla on siis keskityttävä puhumaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Järvisen väittämiin on helppo yhtyä siitä, että asioista on puhuttava vain niiden kanssa, joita asiat koskevat. Kuppikuntien muodostaminen ja selän takana puhuminen tulehduttaa ilmapiirin nopeasti, minkä jälkeen luottamusta ja avoimuutta on vaikea saavuttaa uudelleen.

Työilmapiirin tarkastelu on olennaista työtyytyväisyyttä tutkittaessa, koska se vaikuttaa kaikkiin tarvetasoihin ja sitä kautta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työtuloksiin. Esimerkiksi liittymisen tarve täyttyy, kun työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja kun esimies-alaissuhteet toimivat. (Ruohotie & Honka 2002, 120.) Näiden edellytyksien vallitessa työntekijä voi luonnostaan antaa itsestään parastaan.

### 3.2 Viestinnän ja tiedonkulun toimivuus

Viestintä on vuorovaikuttamista, verbaalista ja non-verbaalista toimintaa ihmisten välillä. Puhuminen ja kirjoittaminen ovat verbaalista eli sanallista viestintää.

Kaikki muu, ilmeet, eleet, asennot, tilankäyttö ja välimatkat, ovat non-verbaalista eli sanatonta viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Viestintä on siis merkityksien tuottamista, tulkitsemista ja jakamista sekä lähettäjä- että vastaanottajapäässä. Se luo yhteisöllisyyttä ja me-henkeä lisäten siten työtyytyväisyyttä. (Åberg 2006, 84–85.)

Tarkasteltaessa yhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuvaa kommunikaatiota käytetään termejä organisaatio-, yritys- ja yhteisöviestintä. Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 13) määrittelevät yritysviestinnän tarkoittavan nimensä mukaisesti vain yritysten harjoittamaa viestintää, kun taas yhteisöviestintä tarkoittaa yhteisön jäsenten välistä työhön liittyvää kanssakäymistä. Jälkimmäinen on siis osa liiketoimintaa ja se toimii johtamisen välineenä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan yhteisöviestintää. Termi jaetaan usein kahtia: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on yhteisön jäsenten, ryhmien ja yksiköiden harjoittamaa kommunikointia ja tiedonjakoa. Ulkoisen viestinnän avulla kommunikoidaan yhteisön ulkopuolisten kanssa. Sillä tuetaan esimerkiksi markkinointia ja myyntiä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Tässä työssä tarkastellaan vain sisäistä viestintää, koska tutkimusongelmana on vain henkilöstön työtyytyväisyyden selvittäminen.

Sisäinen viestintä voidaan jakaa kahtia: epäviralliseen tai viralliseen kommunikointiin. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan yrityksen vakiintuneita käytäntöjä kuten palaverit ja kehityskeskustelut. Sähköpostit, intranet ja ilmoitustaulut ovat virallisia viestintäkanavia. Epävirallista viestintää käydään jatkuvasti taukokuoneissa, käytävillä ja kotona. Se koetaan yrityksissä pääsääntöisesti positiivisena ja hyödyllisenä ilmiönä, koska se ylläpitää avointa ilmapiiriä ideoinnin ja paineiden purkamisen kautta. Yrityksen johto voi vaikuttaa epäviralliseen viestintään muuttamalla yrityskulttuuria, mutta se on hidasta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,

14.) Toisinaan epävirallinen viestintä kääntyy työyhteisöä vastaan, jos juoruaminen ja klikkiytyminen saavat negatiivisia piirteitä. Tästä syystä epävirallista viestintää tulisi tarkkailla esimerkiksi työilmapiiritutkimuksien avulla.

### Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yhteisön tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työtehtäviin ja asioihin omassa työyhteisössä. Sillä mitataan viestinnän onnistumista yleisellä tasolla. Åberg (2004, 110) väittää, että viestintätyytyväisyys, tyytyväisyys sekä työmotivaatio ovat yhteydessä toisiinsa. Hänen tutkimuksensa mukaan tärkein viestintätyytyväisyyden tekijä on se, millaiseksi tiedonvälittäjäksi oma esimies koetaan. Toisaalta hän myös korostaa alaisen aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Alaisella on oikeus saada tietoa, mutta hän on myös velvollinen hankkimaan sitä itse. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 106) ovat Åbergin kanssa samaa mieltä johtamisen tärkeydestä ja sitonaisuudesta viestintätyytyväisyyteen. Heidän mukaansa johtamistyyli muodostuu johdon ja esimiesten kyvystä viestiä alaisilleen, halusta kuunnella ja vastata kysymyksiin.

Juholin (2004, 115.) on löytänyt tutkimuksissaan neljä ulottuvuutta, jotka selittävät mikä saa yksilön kokemaan itsensä tyytyväiseksi oman työyhteisön vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Hänen mukaansa viestintätyytyväisyys perustuu vahvimmin yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen (kuvio 3, sivu 22).

Ensimmäisen ulottuvuuden mukaan johdolta odotetaan informaatiota koko työyhteisöä ja ympäristöä koskevista asioista. Tämä tarkoittaa myös tulevaisuutta ja muutoksia. Lähiympäristön keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöiden kokemukset tai tunteet ilmapiiristä. Esimerkiksi avoin ja ystävällinen ilmapiiri johtaa yleisesti katsoen tyytyväisyyden tunteeseen.

Kolmannella ulottuvuudella tarkoitetaan esimiehen kanssa käytyjä omaa työtä ja kehittymistä koskevia keskusteluja. Ammattimaisen viestinnän ei koeta vaikutta-

van tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, koska hyvin toimivaa järjestelmää ei tiedosteta. Tästä huolimatta Juholin pitää sitä yhtenä ulottuvuuksista, sillä jos järjestelmä lakkaisi olemasta, se aiheuttaisi tyytymättömyyttä. (Juholin 2004, 116.)



KUVIO 3. Viestintätyytyväisyyden neljä ulottuvuutta. (mukaillen Juholin 2004, 115.)

Juholinin esittämistä ulottuvuuksista kolme ensimmäistä ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia. Sen lisäksi, että johdon tulee jakaa informaatiota, sen tulee olla oikea-aikaista. Juholinin mukaan viestintätyytyväisyys perustuu vahvimmin yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämä pitää paikkaansa, sillä todellisuudessa lähes kaikki viestiminen tapahtuu johdon alapuolella. Työntekijät kommunikoivat keskenään ja luovat siten omanlaisen työilmapiirin. Samasta syystä ensimmäistä ulottuvuutta on helpompi korjata, jos se aiheuttaa tyytymättömyyttä. Ihmisten keskiseen vuorovaikutukseen vaikuttaminen on hidasta, koska se on osa yrityskulttuuria.

Juholin on tutkinut 1990-luvulla viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden suhdetta. Aineistoa kerättiin erikokoisista ja eri alojen suomalaisista yhteisöistä vuosina 1993–1997. Juholin sai selville, että viestintätyytyväisyys väheni taloudellisen noususuhdanteen myötä 1990-luvun lopulla. Myös työtyytyväisyyden eri osa-

alueilla, kuten yhteishenki, ilmapiiri ja johtamistyyli, kehitys oli negatiivista. Ainoastaan tyytyväisyys omaan työhön oli lisääntynyt. Juholinin (2004, 115–116.) mukaan eri alojen tutkimustulokset ovat olleet samanlaisia myös 2000-luvulla. Tuloksien mukaan noususuhdanne lisää työyhteisöjen pahoinvointia.

Kyseiset tutkimustulokset ovat mielenkiintoisia kaikessa johdonmukaisuudessaan. Kiireen lisääntyessä ja ajanhallin heikentyessä stressi kasvaa väistämättä. Taantuman aikainen yhteishenki vähenee luonnollisesti, kun stressioireet: väsymys, pois-  
saolot ja ärtyneisyys lisääntyvät kiireen myötä.

### Sisäisen viestinnän haasteet ja häiriötekijät

Koska viestintä on ihmisten välistä toimintaa, sitä hankaloittavat sisäiset ja ulkoiset häiriötekijät (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12). Esimerkiksi viestin vastaanottaja saattaa mieltää tietyn ilmaisun eri tavoin kuin sen lähettäjä, jolloin sen merkitys muuttuu. Sisäiseen häiriöön, väärintulkintaan, vaikuttavat arvot, asenteet ja tarpeet. Sisäinen häiriö voi olla myös aistihäiriö: vastaanottajan nälässä tai kuu-  
lossa on vikaa. Ulkoisia häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi meteli, väärin valittu viestintäkanava tai huomaamatta jäänyt tiedote. Viestintä on onnistunutta, kun vastaanottaja reagoi lähettäjän haluamalla tavalla. Jotta tämä oli mahdollista, viesti on muotoiltava ymmärrettävästi ja kiinnostavasti. (Åberg 2006, 83; 91.)

Viestinnän suurena haasteena on sen vähäinen arvostus vuosien yleisistä keskusteluista huolimatta. Yrityksissä ei välttämättä ymmärretä sen liiketoiminnallista merkitystä, jolloin se jää itsestäänselväksi toiminnaksi. Viestintään kiinnitetään huomiota usein vasta kun siinä huomataan puutteita. Tämä ilmenee erityisesti sisäisessä viestinnässä. Esimerkiksi yrityksessä tapahtuva muutos voi aiheuttaa vaikeasti purettavan kriisin työntekijöiden keskuudessa, jos viestintä on vajavaista. Yritysten tulisi hyödyntää sisäistä viestintää sitouttamisen välineenä ja nähdä se tärkeänä voimavarana.

Tietotekniikan kehittyminen ja käytön lisääntyminen ovat vaikuttaneet yhteisöviestintään voimakkaasti. Tekniikka on nopeuttanut viestintää mutta myös alentanut viestintäkynnystä. Haasteiksi ovat alkaneet muodostua tietoteknilliset taidot sekä informaationluku ja –suodatustaidot. Åberg (2004, 111- 112.) jakaa sisäisen viestinnän haasteet neljään lokeroon:

- 1) informaation kulku
- 2) tietovarastot ja –verkot
- 3) esimiehet
- 4) tietotorit ja ahaa-aukiot

Kun informaatio ei liiku, syntyy uutistyhjiö, joka alkaa vähitellen täyttyä huhuilla. Tyypillinen tyhjiötilanne voi syntyä, kun yritys ei informoi henkilöstöä tarpeeksi ajoissa esimerkiksi tulevista organisaatiomuutoksesta. Uutistyhjiön voi välttää hoitamalla sisäinen tiedotuksen nopeasti ja luotettavasti. Johdon on kuitenkin ymmärrettävä jakaa henkilöstölle vain oleelliset asiat ja pyrkiä välttämään informaatiotulvaa. Jälkimmäinen johtaa nopeasti epäluottamukseen ja työtyytymättömyyteen. Toisena haasteena ovat tietovarastot ja -verkot. Organisaatioissa on olemassa runsaasti tärkeää tietoa, joka on varastoitava, jotta siihen päästään käsiksi tarpeen vaatiessa. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi henkilöstöedut ja erilaiset käytännöt. Useat organisaatiot hyödyntävät tässä asiassa edellä mainittua intranettiä. (Åberg 2004, 111–112.)

Esimies toimii oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välissä tehtävänä välittää tietoa soveltaen ja suodattaen. Ongelmaksi saattaa muodostua esimiehen kyky hahmottaa omaa yksikköä laajempi kokonaisuus. Tavoitteiden ja työn merkityksen kirkastaminen saattaa myös olla puutteellista, jolloin alaisten motivaatio ja oman työn arvostus laskee. Esimiestyön ja -viestinnän vaikutusta työtyytyväisyyteen selvitetään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tietotoreilla ja ahaa-aukioilla tarkoitetaan fyysistä tilaa, jonne työntekijät voivat mennä ideoimaan ja lepuuttamaan aivojaan. Modernit yritykset suosivat tällaista järjestelyä. Åberg (2004, 112.) kutsuu tätä satunnaisviestinnäksi. Taukuhuoneet

ajavat saman asian useissa yrityksissä. Niissä työntekijät voivat latautua ja vaihtaa ajatuksia ahaa-aukioiden tavoin.

### 3.3 Esimiesviestintä ja työyhteisötaidot

Viestintätyytyväisyyden yhteydessä mainittiin johtamisella ja esimiestyöllä olevan suuri merkitys sisäisessä viestinnässä ja sen onnistumisessa. Tässä luvussa käsitellään esimiesviestinnän kaikkia osa-alueita niiden vahvan työtyytyväisyysyhteyden takia sekä työyhteisötaitojen merkitystä työtyytyväisyyteen ja työyhteisöön.

Järvisen (2008) mukaan esimiehen rooli eroaa selvästi muista työyhteisön jäsenten rooleista. Esimies toimii linkkinä yksikkönsä ja organisaation välillä. Hänen tehtävänä on viestin tuominen ja vieminen organisaatiossa pysty ja vaaka suunnassa sekä työskentelyn edellytyksistä kuten työvälineistä huolehtiminen. Esimiehen on siis kyettävä toimimaan tulkkina ylimmän johdon ja alaisensa välissä. Esimiehen tulisi olla sopivassa määrin helposti lähestyttävissä, mutta liiallinen läheisyys voi haitata johtajaroolia. Nähdäkseen ”metsän puilta” esimiehen tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisöönsä olematta kuitenkaan liian etäinen. Juholin (2004, 126–128.) on listannut tilanteita, joissa esimies kohtaa alaisensa:

- päivittäinen työviestintä ja käytäväkeskustelut
- rekrytointi ja työhöntulo
- yhteisöön ja työhön perehdyttäminen
- tavoite- ja tuloskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu
- oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit

Esimiesviestinnässä olennaisinta on omaan yhteisöön kuuluminen ja sitoutuminen. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa eli kasvokkaisuviestintää. Työyhteisön hengen luomisessa tärkeäksi tekijäksi on osoittautunut esimiehen rooli ja kommunikointitapa. Esimies, joka laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteisiin tavoitteisiin onnistuu innostamaan alaisiaan. Hyvä esimies pystyy tulkitsemaan yhteisöä koskevia asioita niin, että hänen alaisensa myös ymmärtävät viestin. (Ju-

holin 2004, 128.) Näitä tulkittavia esimiesviestinnän asiasisältöjä ovat esimerkiksi:

1. suunnitelmat ja muutokset ja niiden vaikutukset
2. yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat
3. vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla

(Juholin 2004, 126–127.)

Aiemmin jo todettiin, että esimiesviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Juholin 2004, 129). Yksilö saa tietoa työnsä tuloksista palautteen avulla, mikä vaikuttaa hänen sisäiseen motivaatioonsa (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 25). Palautetta voidaan antaa omasta, yksiköiden tai yhteisön tavasta orientoitua ja tehdä työtä. Palautteen antajan ei aina tarvitse olla oma esimies, joskus kollegoiden palaute on luotettavampaa. Juholin (2004, 129.) muistuttaa useiden muiden tutkijoiden tavoin, että pelkkä myönteisen palautteen antaminen ei riitä, vaan esimiehen tulee uskaltaa antaa myös kielteistä palautetta. Ehtona on kuitenkin palautteen oikeudenmukaisuus ja rakentavuus.

Toinen tärkeä esimiesviestinnän osa-alue on kehityskeskustelujen käyminen. Tarkoituksena on etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja hyvässä hengessä. Esimiehen tulee vastata kolmeen kysymykseen: 1) mitä työntekijältä odotetaan, 2) miten hän on suoriutunut työstään ja 3) mikä on työntekijän rooli yhteisössä. Kehityskeskustelut tulee olla valmisteltuja ja niitä ei tule sekoittaa palkkakeskustelujen kanssa. Onnistuneessa kehityskeskustelussa käydään läpi työn tulostavoitteet, erityiskysymykset ja päivitetään työnkuva. Alaiselle pitää myös antaa mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Sovitut asiat tulisi kirjata ylös allekirjoituksineen. (Juholin 2004, 130- 131.)

Esimiehen tehtävänä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työskentelylle, mutta se ei tarkoita, että nämä teot poistaisivat tyytymättömyyttä (ks. Herzbergin teoria sivulla 7.). Työtytymättömyyteen voivat vaikuttaa vain työntekijät itse omalla asenteellaan ja teoillaan, esimiehen on vastavuoroisesti pyrittävä edistämään ja ylläpitämään jo vallitsevaa tyytyväisyyttä. Jotta esimies voi ymmärtää

alaisten käyttäytymistä, hänen on oltava riittävän selvillä työmotivaatio- ja työtyytyväisyystekijöistä. Yrityksien ja organisaatioiden tulisi huolehtia alaisten osaamisen kehittämisen lisäksi myös esimiesten osaamisesta.

### Työyhteisötaidot

Työyhteisötaitoja eli alaistaitoja on tutkittu ilmiönä jo kauan, mutta käsitteenä se on otettu käyttöön Suomessa vasta 2000-luvulla. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä työyhteisötaito, sillä alais-sanalla on aina alentava merkitys. Tieteellisen kirjallisuuden työyhteisötaito-määrittelyt ovat 1980-luvulta. Tuolloin ilmiöstä käytettiin käsitettä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB). Tutkijat selvittivät, että organisaation tehokkuus on varmempaa, kun työntekijät ovat sitoutuneita työyhteisöön, tehtävään työhön ja tavoitteisiin. Keskinen mukaan se, millaiseksi työntekijä hahmottaa roolinsa, on yhtä tärkeää kuin se, miten esimies asettuu omaan rooliinsa. Johtajuutta ei voida kehittää onnistuneesti, jos ei samanaikaisesti paneuduta työntekijän työkäyttämiseen. Esimiestyön antoisuus ja tuloksellisuus riippuvat täysin työntekijöiden työyhteisötaitoista. (Keskinen 2005, 13–19, 42.)

Työyhteisötaito-käsite on ymmärrettävissä kansalaistaito-käsitteen kautta. Keskinen (2005, 20) mukaan hyvän kansalaistaidon omaava henkilö huolehtii kansaisahmisista, viihtyvyydestä ja ympäristön siisteydestä. Toisin sanoen se tarkoittaa yhteiskunta-aktiivisuutta. Tämä on suoraan siirrettävissä työyhteisötaitoihin: velvollisuus huolehtia viihtyvyydestä, resurssien järkevä käyttö sekä yhteistyö esimiehen ja työkavereiden kanssa. Kyse on siis sitoutuneisuudesta ja motivoutuneisuudesta. Yleisesti oletetaan, että tällainen käyttäytyminen on itsestään selvää, mutta todellisuudessa näin ei ole kaikilla työpaikoilla. Työpsykologian kirjallisuudesta löytyy erilaisia mittareita, joilla työyhteisötaitoja voidaan mitata.

Työyhteisötaitojen kehittäminen on molempien osapuolien vastuulla. Esimiehillä ja työntekijöillä on eri näkemykset hyvistä taitokriteereistä, jolloin työ muuttuu vähitellen tehottomaksi ja osapuolet pettyvät. Kehityskeskustelut ovat yksi ratkai-

su ristiriitaongelmaan. Kun molemmat osapuolet kertovat odotuksistaan, voidaan muodostaa yhteinen näkemys ja lisätä siten työmotivaatiota ja – tyytyväisyyttä työyhteisötaitojen kautta (kuvio 4). Esimiehen on helpompi olla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, joka osaa kertoa odotuksistaan esimiestä kohtaan. Odotusten realistisuus ja jäsentyneisyys ovat osa työyhteisötaitoja (Keskinen, 2005, 18).



KUVIO 4. Hyvät työyhteisötaidot suhteessa osapuolten odotuksiin ja kriteereihin.

### 3.4 Työn organisointi ja osaaminen

Työn suunnittelulla eli organisoinnilla pyritään lisäämään yrityksen kilpailukykyä ja sillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaatiot muuttuvat sisäisesti ja ulkoisesti jatkuvasti, joten työn suunnittelu on sidoksissa organisaation joustavuuteen. Työn uudelleen suunnittelun syyt saattavat olla taloudellisia. Tällöin joudutaan muuttamaan esimerkiksi organisaatorakennetta, työnjakoa ja vastuualueita henkilöstön vähentämisen seurauksena. Positiivisessa merkityksessä työn organisointi on osa yrityksen kehittämistoimintaa, jossa pyritään parantamaan asiakaslähtöisyyttä, tuottavuutta ja joustavuutta sekä työmotivaatiota että henkilöstön hyvinvointia. (Kauhanen 2009, 45- 47.)

Työn organisoinnissa on siis otettava huomioon työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen. Muun muassa muutoksien toteuttaminen vaatii nykyisen osaamisen kartoittamista, jotta esimerkiksi uusien työtehtävien jakaminen tai järjestelmien käyttöön ottaminen on mahdollista. Osaamisen kehittämisestä voidaan huolehtia sekä perehdyttämällä että kouluttamalla.

Kauhasen (2009) mukaan osaamiskartoitukset ovat organisaation näkökulmasta olennaisia, kun halutaan esimerkiksi

- kehittää henkilöstöä
- suunnitella rekrytointia
- suunnitella työkiertoa
- suunnitella kasvupolkuja
- jakaa työkuormitusta
- luoda palkitsemisperusta.

Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset antavat selkeämmän käsityksen omasta ja tiimin työkuvasta sekä osaamisesta. Ne auttavat myös oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelussa ja seuraamisessa. Osaamiskartoituksia käytetään toisinaan myös kannustavan palautteen antamisen apuna. Osaamisen mittaaminen on jokseenkin hankalaa, koska kyseessä on laadullinen asia. Joitakin mittareita on kuitenkin olemassa, mutta niiden käyttö edellyttää valmennusta. Osaamisen arvioitsijoina voivat toimia esimerkiksi asiakkaat, esimies, työtoverit ja alaiset. (Kauhanen 2009, 149–150.)

Työnantajan tulee huolehtia perehdytyksestä eli työnopastuksesta, jotta työntekijä voi suoriutua tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Valitettavasti perehdyttämiseen panostetaan usein liian vähän, jonka seurauksena työn hallintakyky on heikkoa eikä tehtävistä voida suoriutua riittävän hyvin. Perehdyttämisen epäonnistumisen takana saattaa olla kiire, huono valmistautuminen ja suunnittelu. Ongelma saattaa myös olla itse perehdyttäjässä, minkä takia yrityksen tulisi kiinnittää huomiota perehdyttäjän valintaan. Osaamisen johtaminen ei kuitenkaan pysähdy perehdytykseen, vaan siitä pitää huolehtia jatkuvasti.

Kauhasen (2009, 151.) mukaan perehdyttämisen avulla työntekijä sitoutetaan organisaatioon. Tällä tarkoitetaan, että organisaatiot pyrkivät luomaan perehdyttämällä positiivista kuvaa itsestään. Työntekijä oppii perehdyttämisen avulla tuntemaan

- työyhteisön, toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat
- työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työtoverit ja
- oman työn ja siihen liittyvät odotukset.

### 3.5 Kannusteet ja palkkiot motivointikeinoina

Kannusteilla yllytetään yksilöitä toimimaan ja palkkioilla tyydytetään tarve. Kannustamisessa ja palkitsemisessa olennaisinta on ymmärtää haluavatko työntekijät itsenäisyyttä vai ulkopuolista kontrollia. Organisaatioiden tulee siis tietää sisäisiä ja ulkoisia palkkioita harkitessaan mikä saa työntekijät motivoitumaan. (Luoma ym. 2004.)

Halu toimia itsenäisesti liittyy Ruohotien ja Hongan (2002, 47.) mukaan itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä omanarvontunteeseen eli ylimpiin tarvetasoihin. Ulkopuolista kontrollia haluavat arvostavat enemmän palkkaa, etuusia ja pysyvyyttä sekä uramahdollisuuksia. Itsenäisyyteen kannustaminen luo tunteen työpaikan säilymisestä, lisää palkkatyytyväisyyttä ja saa luottamaan yritykseen. Kontrollin suosimisella taas näyttää olevan täysin päinvastainen vaikutus. Kontrolliin turvautumisella on myös negatiivinen vaikutus esimiesten käyttäytymiseen ja he alkavat vältellä omaa vastuutansa ja velvollisuuksiansa.

Tutkimuksien mukaan sisäiset ja ulkoiset palkkiot vaikuttavat suoritukseen eri tavoin, siksi ne täytyy erottaa toisistaan. Sisäiset palkkiot ovat pitkäkestoisia ja tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot, sillä ne vetoavat ylempiin tarpeisiin eli itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeisiin. Tästä syystä työn tulisi olla riittävän haastavaa, monipuolista ja itsenäistä. Koska sisäiset palkkiot liittyvät itse työsuoritukseen, ne ovat tärkeimpiä työmotivaation ja työtyytyväisyyden tekijöitä. (Ruohotie & Honka 2002, 45–46.) Työn suunnittelussa ja toteutuksessa tulisikin huolehtia

siitä, että se ylläpitää sisäistä motivaatiota ja korostaa suorituksen laatua määrän sijaan.

Ulkoiset palkkiot ovat vastaavasti lyhytkestoisia ja niiden avulla voidaan kontrolloida yksilön käyttäytymistä. Ulkoiset palkkiot vetoavat alempiin tarvetasoihin eli ravinnon tarve, turvallisuus ja yhteenkuuluvuus. Näitä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat mm. palkka, kannustus, kiitos ja palaute. Ulkoisten palkkioiden liikakäyttö saattaa johtaa myös vastakkaiseen suuntaan: suoritukset parantuvat, mutta sisäinen motivaatio heikkenee. Palkka voi kuitenkin olla myös sisäinen palkkio, jos se sidotaan suoritukseen. Tämä onkin suotavaa, sillä työntekijät odottavat usein ulkoisia palkkioita hyvästä suorituksesta. (Ruohotie 1998, 38;40.)

Palkka ei itsessään sovellu motivaatiotekijäksi, koska työntekijä on oikeutettu saamaan palkkaa tehdystä työstä työehtosopimuksen mukaisesti. Palkan suuruus määräytyy mm. koulutuksen ja toimenkuvien mukaan, jolloin sen kannustavuus on yksilöllistä. Bonus eli tulospalkkio voi toimia sisäisenä palkkiona, sillä se on suoritukseen sidottua. Provisiopalkka poikkeaa sisäisen palkkion ajatuksesta. Se on bonuksen tavoin suoritussidonnaista, yleensä kiinteän peruspalkan päälle tulevaa ansiota. Provisiopalkkaus saa usein kuitenkin ulkoisten palkkioiden kaltaisia pakottavia piirteitä. Kiinteä palkka ei välttämättä riitä elämiseen, jolloin yksilön on pakko tehdä enemmän töitä saadakseen provisiota ja täyttääkseen toimeentulon tarpeensa.

Ruohotie ja Honka suosivat selkeästi sisäisiä palkkioita ja useat tutkijat ovat arvostelleet edellä esitettyä teoriaa. Väittämänä on, että suoritustaso saattaa laskea huonon suunnittelun tai mielenkiinnottoman palkitsemisjärjestelmän johdosta eikä ulkoinen palkitseminen vähentäisi sisäistä motivaatiota. Kyse on Ruohotien ja Hongan (2002, 47–48.) mukaan siitä, millainen kannustetyyppi organisaatioon on valittu ja soveltuuko se sinne. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet ovat ulkoisia palkkioita. Vuorovaikutuskannusteet voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia tai molempia yhtä aikaa. Niillä voi kuitenkin olla negatiivinen vaikutus: työntekijät saattavat käyttäytyä epäaidosti suorituksen mittaamisen aikaan tai yrittää hyötyä toisistaan. Tehtäväkannusteet palkitsevat sisäisesti. Haasteelliset ja mielenkiin-

toiset työtehtävät motivoivat työskentelemään ahkerammin. Ruohotie ja Honka tarkentavat, että tutkimukset ovat osoittaneet työmotivaation perustuvan työn kannustearvon ja palkkiojärjestelmän tehokkuuteen.

Kannuste- ja palkkiomotivoinnin avaintekijänä on siis oikean kannustetyypin valitseminen. Henkilöstöltä on kysyttävä suoraan, millaiset palkkiot innostavat heitä, jotta esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto on edes taloudellisesti kannattavaa. Vapaa-ajan harrastus- ja liikuntaeduista ei ole hyötyä kummallekaan osapuolelle, jos henkilöstö ei sitä arvosta. Henkilöstön tarpeita ja odotuksia selvittäessä yrityksen tulee olla valmistautuneita myös muihin kuin taloudellisiin palkkioihin. Jossain vaiheessa yrityksessä saavutetaan piste, jolloin aineelliset palkkiot eivät enää motivoi ja strategiset tavoitteet ovat vaikeasti saavutettavissa.

### 3.6 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisella ja saamisella on todellinen merkitys yksilön työtyytyväisyyden muodostumiseen, sillä se on liitoksissa esimiehen ja alaisen vuorovaikutustaitoihin ja johtamiseen. Annetulla palautteella voidaan parantaa suorituksia ja tuloksia, korjata tapahtuneita virheitä sekä tunnistaa ja ratkaista ongelmia. Jyrkiäinen on selvittänyt vuonna 2007 toteutetussa tutkimuksessa ”Journalistit muuttuvassa mediassa” mm. journalistien saaman palautteen määrää. Vastaajat olivat Suomen journalistiliiton jäseniä lehdistöstä, sähköisestä viestinnästä ja kustannusalalta. Tulokset eivät olleet Jyrkiäisen mukaan yllättäviä, mutta huolestuttavia vähäisyydessään. Ylimmän tason johdolta ei saatu palautetta lainkaan tai korkeintaan kerran vuodessa. Esimies-, päällikkötasolta ja työtovereilta palautetta annettiin tutkimuksen mukaan muutaman kerran vuodessa. Palaute ja sen käytön kehittäminen ovat siis suuri haaste yrityksille.

Yksi suuri ongelma on esimiesten niin sanottu kitsastelu palautteen annossa, jonka syynä saattaa olla laiskuuden ja kiireen lisäksi vilpitön osaamattomuus. Ruohotie ja Honka (2002, 85.) ovat nimenneet palautesysteemiin liittyviä ongelmia:

1) Palautesysteemi ei anna tietoa kaikilta osa-alueilta

Yrityksen saavuttamat tulokset ovat usein helposti saatavilla ja tiedossa. Palautesysteemin tulisi antaa tietoa myös alaisista: johtamisen tehokkuudesta ja asenteista työhön.

2) Palautesysteemi ei anna käyttäjän kannalta tärkeää tietoa

Palautesysteemi tulisi olla sovitettu käyttäjän tarpeisiin. Palautteen keräämistävät ja mittavälineet tulisi myös suunnitella yhdessä alaisten kanssa.

3) Palautetta ei anneta riittävän usein ja ajoissa

Työn hektisyyden takia työntekijät tarvitsevat entistä enemmän palautetta. Riittävän usein ja ajoissa annettu palaute auttaa yksilöä havaitsemaan ongelmat ajoissa, arvioimaan omaa suoritusta ja kertoo miten tehtävästä on suoriuduttu. On syytä muistaa, että jälkikäteen annettu rakentava palaute on kuitenkin parempi kuin hiljaisuus. Tietämättömyys lisää turhautuneisuutta ja epävarmuutta.

4) Esimiehet eivät osaa käyttää (tehokkaasti) palautesysteemiä

Alaiset tarvitsevat palautetta kehittyäkseen ja parantaakseen työsuoritustaan. Palaute on usein suoritusta arvostelevaa eikä auta ongelmien tunnistamisessa tai ratkaisemisessa. Tästä syystä esimiehiä tulisi opastaa ongelmanratkaisutaitojen kehittämisessä ja palautesysteemin tehokkuudessa. Esimerkiksi palaverit ovat hyvä tapa jakaa palautetietoa. Tehokkuutta ja onnistumista määrittää myös se, kuinka luotettava ja asiantunteva esimies on.

Vaikka tutkijat puhuvat palautesysteemeistä, ei yrityksiä tarvitse muodostaa monimutkaisia järjestelmiä voidakseen antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antamisesta voidaan tehdä vähitellen osa yrityskulttuuria ja yhteisöviestintää. Se voi esimerkiksi tapahtua viikkopalaverien yhteydessä, jolloin se on suunnattu kaikille osallistujille. Palautteen antaminen on onnistunutta, kun vastaanottaja osaa yhdistää sen omaan suoritukseensa, jolloin se toimii tehokkaana kannustimena. Näin ollen palautteen vastaanottamiskykyä pitää myös kehittää esimies- ja alaista-

solla. Parasta olisi, jos palautetta saataisiin eri lähteistä: johto, esimiehet, työkaverit ja asiakkaat. Yksilö voi antaa myös itselleen palautetta arvioimalla itse omaa työtään ja suoritustaan (Ruohotie & Honka 2002, 85).

### 3.7 Työhyvinvointi ja sen puute

Työhyvinvoinnin sisältöä on vaikea määritellä tarkasti, sillä se muodostuu työtyytyväisyyden tavoin monesta tekijästä. Sitä voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta, mittauskeinona esimerkiksi sairauspoissaololuvut. Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekoitetaan usein toisiinsa niiden vahvan yhteyden takia. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilön suoriutumista työtehtävistään. Siihen vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristö. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työsuhde, palkkaus, työsopimus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005.) Helsingin kaupungin työterveyskeskuksen vuoden 2008 julkaisussa on määritelty työhyvinvoinnin ajatusta seuraavasti:

”Sana ”työhyvinvointi” muodostaa muutamien samankaltaisten sanojen kanssa käsiteperheen: työhyvinvointi, työkyky, työterveys, työviihtyvyys, ja työn imu viittaavat hieman toisistaan poikkeavin painoituksin saman ilmiökentän asioihin.”(Tyke 2008, 11.)

Työhyvinvointi on seurausta itse työstä, jolloin kehittämisen kohteena tulisi olla työ eikä hyvinvointi (Aro 2006, 11.). Yksilön hyvinvointi on yhteydessä suorituskykyyn, johon vaikuttavat terveys, jaksaminen ja osaaminen. Terveydellä tarkoitetaan fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osaaminen taas käsittää Otalan ja Ahosen (2003, 22.) mukaan päivittäisten työtehtävien lisäksi yksilön antaman ”lisäpanoksen”, jolla kehitetään sekä yksilön omaa että työyhteisön toimintaa. Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja ovat muun muassa

- ergonomiasta huolehtiminen
- tauoista kiinnipitäminen
- liikunta
- työn sopiva rytmittäminen ja
- osaamisen varmistaminen.

Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää sekä työvälineiden ja laitteiden sopivuutta työntekijälle että työasentojen vaihtelua ja monipuolisuutta. Esimerkiksi päätetyö aiheuttaa lihasjännityksiä, joista pidemmällä aikavälillä voi aiheutua pysyviä vammoja. Tästä syystä työntekijöiden tulisi huolehtia työtauoistaan. Työn sopivan rytmittämisen ajatuksena on psyykkisen rasituksen keventäminen. Viitala väittää, että työn vaativuuden ja määrän tulisi vaihdella, koska tasainen työrytmi ei ole ideaalinen. Vaihtelevuus pitää mielen kirkkaana ja kuormittaa henkisesti vähemmän. (Viitala 2007, 230–232.) Jotkut yritykset ovat ratkaisseet ongelman työnkierrolla.

Osaamisen varmistamisella vähennetään turhautumista ja työtehtäviin kohdistuvaa epävarmuutta. Osaamisen puute väsyttää ja syö motivaatiota. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönottamisesta aiheutuu ongelmia, jos yrityksessä ei huolehdita heti uuden järjestelmän opettamisesta ja anneta tukea. Muita työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja tarkastellaan työuupumuksen yhteydessä.

Työhyvinvointi on olennainen yrityksen kilpailutekijä, koska se vaikuttaa menestykseen ja tulokseen yksilöiden ja työyhteisön kautta. Hyvinvoinnin puute näkyy poissaoloina ja irtisanoutumisina, jotka lisäävät kustannuksia. Myös henkilökunnan ikääntyminen aiheuttaa lisäkustannuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 16.)

### Työlainsäädäntö työhyvinvoinnin taustalla

Työlainsäädäntö asettaa osaltaan velvoitteita yrityksille työntekijöiden hyvinvoinnin ja perusoikeuksien turvaamiseksi ja edistämiseksi. Työsopimuslaki on työelämän peruslaki ja sitä sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa

tehtävän työn laadusta riippumatta. Työsopimuslaissa säännellään muun muassa työsopimuksen tekemistä, työnantajan ja työntekijän velvollisuudet, työnteon edhot, oikeudet perhevapaisiin, sairauslomapalakat ja – käytännöt, lomautukset ja työsopimuksen päättäminen (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Nämä säännökset muodostavat osapuolia suojaavat ja määräävät toimintarajat. Seuraavaksi on lueteltu työhyvinvointitoimintaan kuuluvia säädöksiä:

*Työturvallisuuslain* mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja perehdytyksestä. Työyhteisöjen tulee myös laatia turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi työnsuojelun toimintaohjelma ja jakaa siihen kuuluvat vastuut. Toimintaohjelmassa arvioidaan työpaikan riskit ja päätehtään niiden poistotoimista. Se on myös työkykytoiminnan edistämisen ja valvonnan väline, jonka tarkoituksena on pitää työn kuormittavuus mahdollisimman alhaisena ja tasaisena. Laki velvoittaa työnantajan myös puuttumaan työpaikkahäirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

*Yhteistoimintalain* tavoitteena on edistää vuorovaikutusta, kehittää työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työhönsä, työoloihinsa ja asemaansa. Kyseisen lain mukaan työnantajalla on tiedostusvelvollisuus työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa ja koulutussuunnitelmissa. (Yhteistoimintalaki 334/2007,1§).

*Työterveyshuoltolaki* velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuoltopalvelut työstä johtuvien terveysvaarojen ennaltaehkäisemiseksi joko kunnallisella tai yksityisellä taholla. Tarkoituksena on korostaa ja edistää työ- ja toimintakykyä työuran erivaiheissa terveystarkastuksin sekä selvittämällä ja arvioimalla työpaikkakohtaiset työolosuhteet. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383,1§). Näin voidaan huolehtia työntekijöiden ikääntymisestä ja taata mahdollisimman pitkä ja terve työura.

*Tasa-arvolain* tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, estää sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää sekä parantaa naisten asemaa työelämässä ja yhteiskunnassa. Työnantajat ovat velvollisia laatimaan tasa-

arvonedistämissuunnitelman yli 30 työntekijän yhteisöissä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609).

### 3.8 Työuupumus ja elämäntilanne

Suomalaisessa yhteiskunnassa on jo pitkään vallinnut ajattelutapa, jonka mukaan työ ja positiivinen stressi ovat elämän pääsisältö. Kiireelle on siis annettu positiivinen merkitys. Hektinen elämäntyyli mielletään yksilöiden ja yhteisöjen menestyksen ja tärkeyden mittapuuna. Tutkimuksien mukaan kiireen kuitenkin tiedostetaan samanaikaisesti vaikuttavan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Vuonna 2008 tehdyssä työolotutkimuksessa eniten viihtymistä heikentäväksi tekijäksi vastattiin kiire ja kireät aikataulut (Tilastokeskus 2008).

Työuupumuksessa ja stressin muodostumisessa on siis kyse elämäntilannasta. Se koostuu yksilön työn, vapaa-ajan ja stressin hallintakyvystä. Positiivinen stressi syntyy uurrastuksen jälkeisestä onnistumisen ja oppimisen tunteesta. Yksilö kokee mielihyvätunteita omasta työstään ja suorituksestaan. Joissakin tapauksissa elämäntilanne heikkenee ja negatiivinen stressi alkaa syödä voimia.

Rauramo (2008, 55–57.) huomauttaa, että kiire on henkilökohtaisesti, fyysisesti ja psyykkisesti koettu tunne, eikä mitattavissa oleva tosiasia. Kiire aiheuttaa stressiä, mikä on luonnollinen osa työelämää, mutta sen jatkuva kierre johtaa uupumiseen. Tutkimuksien mukaan 2000-luvun vaihteessa yli viidesosa työssä olevista koki pitkäaikaista psyykkistä pahoinvointia eli masentuneisuutta ja alakuloisuutta (Riihkonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 14). Kyseistä tutkimustulosta tukee myös viestintätyytyväisyyden yhteydessä mainittu Juholinin tutkimus, jossa todettiin työyhteisön pahoinvoinnin korreloivan talouden noususuhdanteen kanssa.

Uupumisessa on kyse yksilön suhtautumisesta työntekoon tai yleiseen tilanteeseen. Se ei tarkoita normaalia väsymystä, vaan pitkäaikaisen stressin jälkeistä uupumustilaa, josta ei palauduta pelkän vuorokautisen levon avulla. Työstä emotionaalisesti irrottautuminen on vaikeaa ja vapaa-ajan vietto on siten olematonta ja

nukkuminen vähäistä. Uupunut yksilö on psyykkisesti rasittunut, jolloin hänen ammatillinen itsetunto on huonontunut ja suorituskykynsä heikentynyt. Yksinkertaiset työtehtävät ovat hankalia ja yksilön asenne muuttuu usein negatiiviseksi työkavereita kohtaan. (Heiske 1997, 192–193.) Yksilön elämänhallinta muuttuu vähitellen kaosmaiseksi.

Syitä työntekijän työuupumiselle altistumiseen on useita yleisen kiireen, resurssien vähyden ja huonon elämänhallinnan lisäksi. Esimerkiksi epäselkeät työn päämäärät ja työtehtävät ja – rooli vaikuttavat osaltaan uupumiseen. Myös yksipuoliset ja kykyjen kannalta liian helpot tehtävät uuvuttavat. (Rovasalo 2009.) Rauramo toteaa, että tietotulva, työnkuormitus ja painostus ovat myös oireita aiheuttavia tekijöitä (2008, 57). Yksilön omat odotukset työnteosta saattavat olla korkeat, jolloin niiden toteutumattomuus aiheuttaa turhautumista. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat ammatillisen itsetunnon heikentymiseen ja riittämättömyyden tunteeseen. Työt saattavat jäädä vähitellen tekemättä ja työnteko menettää merkityksensä. Nämä kaikki yhdessä johtavat sitoutumisen heikentymiseen ja mahdollisesti työpaikanvaihtoon. (Rovasalo 2009.)

Työuupumukselle altistavien tekijöiden joukkoon tulisi lisätä tulevaisuuden pelko. Irtisanomiset ja nopeat muutokset ovat olleet ajankohtaisia palkansaajien keskuudessa. Nämä pelon aiheet ovat koetelleet työyhteisöjä viimeisen parin vuoden ajan maailman huonon taloustilanteen takia. Työuupumus, työyhteisön huonovointisuus ja puutteelliset vuorovaikutustaidot ovat siis usein merkkejä huonosta johtamisesta.

### Työuupumuksen ehkäisy ja hoito

Heiske (1997, 199.) ehdottaa uupumuksen ehkäisyksi ja korjaamiseksi elämänhallinnan opettelua ja työnjohdolle ihmisläheisempää otetta. Elämänhallinta käsittää kaikki elämän osa-alueet, muun muassa työn, perheen, terveyden, asumisen ja tunne-elämän. Se tarkoittaa yksilön ajankäyttöä, tehtävien aloittamista ja loppuun viemistä, kykyä ylläpitää sosiaalisia suhteita ja kantaa vastuuta itsestään. Ihmislä-

heisempi työnjohtaminen tarkoittaa mm. työntekijöiden arvostamista, perheystävällisyyttä eli vapaa-ajan joustoa, tiedottamisen ja keskustelun avoimuutta ja rakentavan palautteen antamista. Heiske kuitenkin lisää, että joskus paras ratkaisu on työpaikan vaihto. Näin työntekijä voi löytää uusia haasteita ja virittyä uudelleen. Rauramo (2008, 59.) pitää työolosuhteiden kehittämistä keskeisenä asiana työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Rauramo listaa ehkäisy- ja hoitokeinot seuraavasti:

#### Ehkäisy:

- työ ja työolot: työn sisältö ja organisointi, ergonomia, turvallisuus
- työyhteisö ja – organisaatio: johtaminen, toimintatavat, vuorovaikutus
- yksilölliset tekijät: voimavarat, osaaminen ja terveys

#### Hoito:

- sairausloma
- lääkitys, psykoterapia
- yksilöön ja organisaatioon kohdistetut toimenpiteet
- tukeminen työhön paluussa

(Rauramo 2008, 59–60.)

Työuupumus eli burn out on vakava ongelma, jonka hoitamiseen tarvitaan yksilöllistä ammattiapua. Työyhteisön on pystyttävä ohjaamaan työntekijä erikoistuneeseen hoitoon, jotta työsuhde ei katkeaisi. (Kärkkäinen 2002, 17.) Esimiehellä on tärkeä rooli työolosuhteiden kehittämisessä. Työnjohdolle on olemassa varhaisen puuttumisen toimintamalleja, jotka auttavat ongelmatilanteissa. Yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa voidaan parantaa työoloja ja sitä kautta ennaltaehkäistä uupumusoireita. (Rauramo 2008, 60.)

## 4 CASE-TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään mistä tekijöistä työntekijät kokevat työtyytyväisyytensä muodostuvan, eli tarkastelun kohteena ovat yksilölliset tuntemukset ja kokemukset. Ihmiset käsittelevät asioita valitsemistaan näkökulmista, siksi määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmetodin valinta johtaisi tuloksien yleistämiseen. (Hirsjärvi ym. 2010a, 161.)

Aineiston keruumentelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää emotionaalisia asioita ja saada täsmentäviä vastauksia kysymyksiin. Teemahaastattelu sopii tyyliltään parhaiten arkojen ja heikosti tiedostettujen asioiden tutkimiseen. Siinä ei käytetä tarkasti määriteltyjä kysymyksiä tai etenemisjärjertystä, jolloin haastattelut muistuttavat ohjattua keskustelua ja saatu aineisto on syvempää. (Metsämuuronen 40 -41, 2001.)

### 4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Esimerkiksi, jos kahdesta mittauskerrasta saadaan samanlaiset tulokset, voidaan mittaus- tai tutkimustulokset todeta reliabiliteeteiksi. Tulokset eivät siis saisi olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, ym. 2010b, 231.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tai tutkia ennalta määrättyä asiaa. Validius liittyy käsitteisiin ja teorioihin. Se kuvaa esimerkiksi haastattelukysymysten onnistumista, eli voidaanko niiden avulla ratkaista tutkimusongelma. (Tuomi 2007, 150.) Validiteetin yleinen ongelma on käsitteiden väärinymmärtäminen. Esimerkiksi haastateltava saattaa ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin haastattelija. Tutkimus on pätevä, kun tutkimusmenetelmä ja – toteutus vastaavat tavoitetta. (Hirsjärvi ym. 2010b, 231.)

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana. Teoriaosuus, tutkimuskysymykset sekä haastattelukysymykset ovat yhteneväiset ja aiheen mukaiset (liite 1). Lisäksi tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimusotanta olisi voinut olla pienempi, koska 20 työntekijän vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyksiä. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin antaa kaikille mahdollisuus vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä kertomalla omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan.

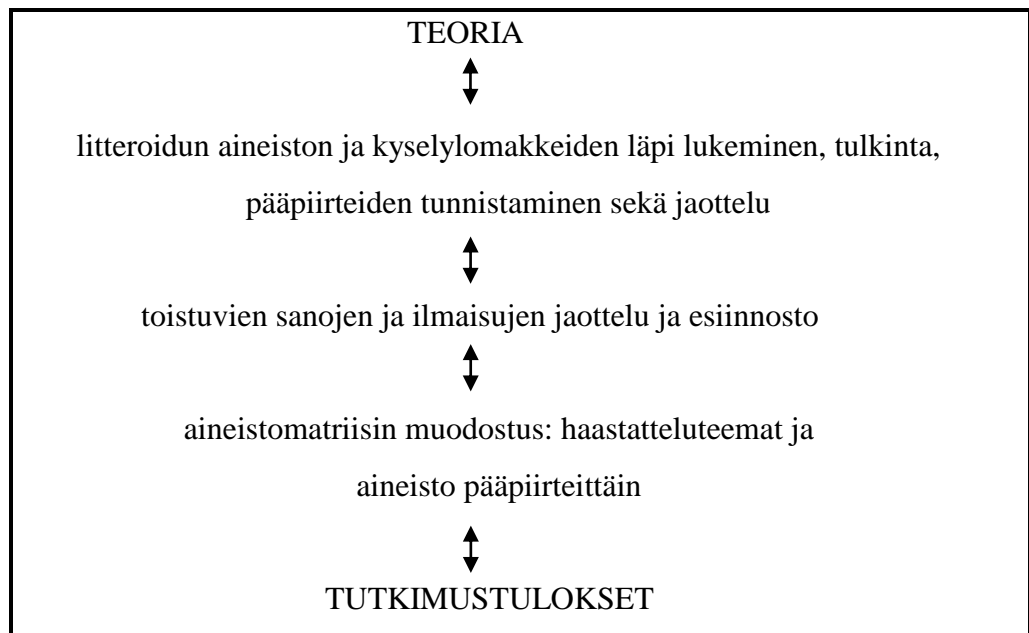
Tutkimustulosten luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa kyselylomakeen sisällön väärin ymmärtäminen. Haastattelutilanteissa käsitteet ja kysymykset oli mahdollista selittää haastateltavalle, jolloin väärinymmärtämisen riski oli pienempi ja luotettavuus suurempi. Tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen on myös vaikuttanut aineiston ja tuloksien anonyymius. Aineistoa käsiteltiin alusta asti nimettömästi eikä vastaajia voida yhdistää esitettyihin tutkimustuloksiin tai tunnistaa heidän työrooliaan. Näin tutkimukseen osallistujat voivat kertoa mahdollisimman vapaasti ajatuksiaan ja mielipiteitään, mikä oli tutkimusmenetelmän valinnan kannalta tärkeää. Tutkimuksen toteuttaja ei myöskään kuulu case-yritykseen, joten tuloksia on voitu analysoida objektiivisesti. Koko tutkimusaineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

#### 4.3 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Tutkimukseni aineiston keräsin teemahaastatteluilla ja kyselylomakkeilla. Aloitin jokaisen haastattelun samalla samalla ilmapiiri-teemalla, sillä huomasin sen auttavan siirtymisessä muihin teemoihin. Tämän jälkeen keskustelu oli vapaampaa. Aineiston analyysin aloitin jo haastattelutilanteessa tekemällä muistiinpanoja ja arvioimalla haastateltavan mielenkiintoa tutkimukseen.

Nauhoitin haastattelut vain luvan kanssa ja kirjoitin käsin, jos nauhoittaminen tuntui haastateltavasta epämiellyttävältä. Litteroin nauhoitetut haastatteluaineistot yksitellen ja dokumentoin niiden lisäksi kyselylomakeet tarkasti. Litterointeihin liitin haastatteluiden aikana ja jälkeen tehdyt muistiinpanot. Litteroinnit sekä

nauhoitukset merkittiin koodeilla anonyyymiuden säilyttämiseksi. Käsittelin ja analysoin aineistoa kolmessa vaiheessa, välillä palaten takaisin nauhoituksiin ja teoriaosuuteen (kuvio 5). Ensin aineisto luettiin läpi, tulkittiin pääpiirteet ja jaoteltiin ne. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin toistuvia sanoja ja ilmaisuja, jotka auttavat ilmiöiden ymmärtämistä sekä tutkimustulosten havainnollistamisessa. Näiden vaiheiden sisältö koottiin aineistomatriisin avulla, josta johdettiin tutkimustulokset.



KUVIO 5. Aineiston analysointi.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.

Asp, E., Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu: Otava.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. 2008. Hyvin tehty- hyvin johdettu - puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Hersey, P., Blanchard, K. 1990. Tilanne johtaminen. Yritysvalmennus-kirjat. Alkuperäisteos: Management of Organizational Behavior. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2010a. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010b. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.

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

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOYpro

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

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro

Keskinen, Soile. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Lehto, A., Sutela, H. & Miettinen, A. 2006. Kaikilla mauteilla. Helsinki: Yliopistopaino.

Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Painettu Virossa

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Hyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstömenestyvä yritys. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Robbins, S. 2005. Essentials of organizational behavior. 8 edition. New Jersey : Pearson/Prentice Hall.

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

Ruohotie, P., Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja Lue. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. Tammi

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, R.K. 2003. Case study research: design and methods. 3edition. California: Sage Publications, Inc.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää ! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

#### Elektroniset lähteet

Jyrkiäinen, J. 2008. Journalistit muuttuvassa mediassa. [Tulostettu 20.10.2010]  
Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/tiedotusoppi/978-951-44-7385-2.pdf>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Rovasalo, A. 2009. Työuupumus. [Viitattu 14.9.2010] Saatavissa:  
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681&p\\_haku=ty%F6uupumus](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_haku=ty%F6uupumus)

Society For Human Resource Management. Employee job satisfaction. 2009. [Viitattu 31.1.2011] Saatavissa:

[http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/09-0282\\_Emp\\_Job\\_Sat\\_Survey\\_FINAL.pdf](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/09-0282_Emp_Job_Sat_Survey_FINAL.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. [Viitattu 31.1.2011] Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoalueet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi).

Tilastokeskus. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977- 2008. [Tulostettu 15.9.2010] Saatavissa:

[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yhteistoimintalaki 334/2007. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### TEEMAHAASTATTELUN RUNKO:

##### Työilmapiiri

- Arvioi työpaikkasi ilmapiiriä yleisesti
- Arvioi yhteistyötä ja sujuvuutta
- Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus? miten ilmenee?
- Esiintyykö työpaikallasi epäasiallista kohtelua/ kiusaamista? Miten sitä voitaisiin ehkäistä?
- Arvioi työryhmäsi ongelmien/ riitojen ratkaisukykyä
- Virkistystoiminta/ muu työn ulkopuolinen toiminta
- Parannusehdotukset

##### Työolot

- Arvioi perehdytystoiminnan onnistumista.
- Työvälineet (tuolit, pöydät yms.) ergonomisia? Sopivia sinulle?
- Työtilastasi/ -huoneestasi?(äänet, lämpötila, valaistus)
- Arvioi järjestettyä työterveyshuoltoa
- Työturvallisuusasiat kunnossa
- Arvioi työn joustavuutta
- Parannusehdotukset?

##### Tiedonkulku

- Arvioi tiedonkulun toimivuutta
- Saatko tiedot ajoissa ja riittävästi? (omaa työtä koskevat tiedot/ muut tiedotettavat asiat) Jos et, miksi?
- Kehitys-/ parannusehdotukset

### Johtaminen ja vuorovaikutus

- Kuinka usein saat palautetta?
- Koetko voivasi antaa palautetta esimiehellesi? Jos et, miksi?
- Arvioi lähestyttävyyttä
- Arvioi miten on onnistunut työssään
- Mihin tulisi kiinnittää huomiota jatkossa jotta esimies-alaissuhde paranisi?
- Odotukset
- Arvioi kokouksien/ palaverien onnistumista ja tarpeellisuutta
- Arvioi työnorganisoinnin onnistuneisuutta
- Oletko selvillä omasta työtehtävästäsi? Jos et, miksi?
- Opastuksen / koulutuksien riittävyys
- Alais-, esimiestaitojen kehittäminen? (esim. kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, avoimuus, oma-aloitteisuus, vuorovaikuttaminen, asenne)

### Työmotivaatio

- Koetko, että työtäsi/ työpanostasi arvostetaan?
- Arvioi työsi haasteellisuutta/ mielenkiintoisuutta
- Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen
- Riittävä tuki ja kannustus
- Vastuu ja itsenäisyys
- Tunnetko ammatti-/ työylpeyttä?
- Parannusehdotukset työmotivaation suhteen

### Työnkuormittavuus

- Arvioi työsi henkistä kuormittavuutta
- Arvioi työsi fyysistä kuormittavuutta.
- Työn kuormituksen/ stressin hallitseminen
- Työtehtävistä suoriutuminen → riittävä aika
- Arvioi resurssien (henkilöstö, työvälineet) riittävyttä

### Palkitseminen ja edut

- Palkitsemisjärjestelmät?
- Palkkaus

- Tyytyväisyys etuihin
- Parannus- /kehitysehdotukset palkitsemisen ja etujen suhteen?

Mitä muuta haluaisit parantaa/ kehittää/ kommentoida