



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työtyytyväisyystutkimus - Case Yritys X

Bergqvist, Janne

Hagman, Linda

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Työtyytyväisyystutkimus - Case Yritys X

Bergqvist Janne
Hagman Linda
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2014

Janne Bergqvist ja Linda Hagman

Työtyytyväisyystutkimus - Case Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 84

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n työtyytyväisyyden nykytila yleisellä tasolla. Selvittää työtyytyväisyyttä vahvistavat ja toisaalta heikentävät päätekijät sekä löytää vaihtoehtoja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin seitsemästä eri näkökulmasta, joita olivat esimiestyö, perehdytys, viestintä, palkkiot, osaamisen kehittäminen, yrityskulttuuri ja motivaatio. Toimeksiantajana oli yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Opinnäytetyössä keskityttiin kyseisen yrityksen yhden yksikön toimintaan. Työtyytyväisyystutkimus oli kohdeyksikössä ensimmäinen laatuaan. Tutkimukselle oli sosiaalinen tilaus, koska yksikkö oli ollut toiminnassa yhden vuoden.

Työn teoriaosuudessa perehdyttiin melko kattavasti työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä motivaatio- ja johtamisteorioihin. Varsinaisessa työtyytyväisyyskyselyssä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella maaliskuussa 2014. Kysely sisälsi 50 väittämää, joiden vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin neliportaista asteikkoa. Tutkimus kohdennettiin ainoastaan suorittavan tason työntekijöihin. Vastausaikaa oli yksi viikko. Kysely lähetettiin 75 henkilölle, joista 47 vastasi. Vastausprosentti oli 63 prosenttia.

Tutkimuksen yhteenvedona todettiin, että Yritys X:n työtyytyväisyystilanne on hyvä. Vastauksissa esiintyi jonkin verran hajontaa, mutta vastausten painopiste oli lähes kaikissa väittämissä täysin tai osittain tyytyväisen puolella. Kiitosta saivat Yritys X:n esimiehet, jotka pärjäsivät tutkimuksessa hyvin. Työhön perehdytys arvioitiin kokonaisuutena onnistuneeksi ja riittäväksi. Vastaaajien joukossa ilmeni eniten tyytymättömyyttä oman osaamisen kehittämiseen sekä palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä. Yritys X:n palkitsemismallit koettiin osittain epäoikeudenmukaisiksi, eivätkä täten palvele täysin tarkoitustaan.

Työtyytyväisyys oli yleisesti ottaen hyvällä tasolla, joten tehdyt kehitysehdotukset painottuvat pääasiassa nykyisen tason ylläpitämiseen ja jatkokehittämiseen. Tutkimuksessa esille nousseisiin epäkohtiin haettiin ratkaisuja lähinnä nykyisiä menettelytapoja tarkentamalla ja uudistamalla.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Yrityksen työtyytyväisyyden nykytila selvitettiin. Toimenpidesuosituksena ehdotettiin tehtäväksi tarkempi tehtäväkohtainen tarkastelu. Tällöin saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa työtyytyväisyydestä eri tehtävissä. Yritys X:n kannattaisi jatkaa työtyytyväisyyskyselyn toteuttamista myös tulevaisuudessa vuoden tai kahden välein. Kyselyllä vahvistettaisiin osaltaan nykyisen työtyytyväisyyden tason ylläpitämistä; samalla Yritys X saisi työhönsä tyytyväisen ja sitoutuneen henkilöstön.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, motivaatio, työtyytyväisyyskysely

Janne Bergqvist and Linda Hagman

Work satisfaction study - Case Company X

Year	2014	Pages	84
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out the current state of work satisfaction on a general level within Company X; Mapping out the factors that impact workplace satisfaction both in a positive and in a negative way, in addition to discovering alternative ways of increasing it. Work satisfaction was inspected from seven different perspectives, which were leadership, orientation, communication, rewarding, skills development, corporate culture and motivation. The principal was one of the largest private employment agencies in Finland. This thesis focuses on the operations of a single unit within the company. The study was the first of its kind within the unit. There was a natural need for the study, due to the fact that the unit had been in action over a year.

The theoretical part of the thesis takes a comprehensive look on work satisfaction and welfare as well as factors impacting on it, in addition to motivation and management theories. In the actual work satisfaction inquiry the used research method was a quantitative questionnaire. The Study was carried out electronically in March of 2014. The inquiry contained 50 statements, in which the answer options were based on Likert's four step scale. The Study was only targeted at the employees on the operating level. The response time was one week. The inquiry was sent to 75 persons, of which 47 answered. The answering percentage was 63.

As a conclusion the work satisfaction level within Company X is good. The answers were somewhat spread, but the emphasis of the answers in almost all the statements was fully or partially satisfied. Especially the foremen of Company X got credit, who did well in the inquiry. Work orientation was rated as successful and sufficient. Most dissatisfaction appeared within the statements about personal skills development and rewarding. The rewarding methods used by company X were found partially unfair and thus they do not fully serve their purpose.

Work satisfaction was generally at a good level, so the development suggestions mainly focused on maintaining the current level and further development. Solutions to the imperfections that arose in the study were mainly consisted of focusing and revising existing methods.

The goals for the study were achieved. The current state of the company's work satisfaction was clarified. A more accurate assignment specific examination was proposed as a topic for further study. It would yield more detailed information about work satisfaction in different assignments. Company X would benefit by continuing to carry out the work satisfaction study in the future, every year or every other year. The study would aid in keeping the current satisfaction level: in addition Company X would obtain a personnel that is both satisfied with and committed to their work.

Key words: work satisfaction, work welfare, motivation, work satisfaction study

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus.....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
1.3	Kohdeorganisaation esittely.....	10
2	Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja niihin vaikuttavia tekijöitä	11
2.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä	11
2.2	Työtyytyväisyyden määrittelyä	15
2.3	Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä	19
2.3.1	Yrityskulttuuri	19
2.3.2	Esimiestyö	21
2.3.3	Viestintä ja tiedottaminen	24
2.3.4	Perehdyttäminen ja työnopastus.....	28
2.3.5	Osaamisen kehittäminen.....	29
2.3.6	Kannusteet ja palkkiot	30
2.3.7	Motivaatio	32
3	Motivaatio- ja johtamisteoriat.....	33
3.1	Motivaatioteorioita	34
3.1.1	McGregorin X Y -teoria	34
3.1.2	Herzbergin kaksi-faktoriteoria	35
3.1.3	McCellandin suoritusarvoteoria	35
3.1.4	Locken päämääräteoria	36
3.1.5	Maslowin tarvehierarkia.....	36
3.2	Johtamisteorioita	38
3.2.1	Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta	39
3.2.2	Ihmissuhdekoulukunta.....	40
3.2.3	Organisaatiokulttuuriteoria.....	41
3.2.4	Innovaatioteoria	42
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	43
4.1	Tutkimusmenetelmät	43
4.1.1	Tapaustutkimus.....	43
4.1.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	45
4.1.3	Kyselytutkimus.....	45
4.2	Tutkimuksen toteutus	46
4.2.1	Kyselylomake.....	47
4.2.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	48
5	Tutkimustulokset.....	48
5.1	Taustatiedot	49

5.2	Yrityskulttuuri	50
5.3	Esimiestyö	53
5.4	Viestintä	56
5.5	Perehdytys.....	58
5.6	Osaamisen kehittäminen	60
5.7	Kannusteet ja palkkiot	62
5.8	Motivaatio	64
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	67
7	Yhteenveto	72
	Lähteet	75
	Kuvat	78
	Kuviot	79

1 Johdanto

Suomalaisessa työssä viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut muutos kiteytyy ajatuksia herättävällä tavalla Luukkalan teoksen alkusanoissa. "Olen ollut postinjakajana yli 30 vuotta. Urani alussa ei ollut harvinaista, että asiakas silloin tällöin kysyi: Olisiko jakajalla hetki aikaa, tuvassani on pannu kuumana ja pullan tuoksu? Aikaa useimmiten oli. Tänä päivänä on toisin, jakelupiirit on tehty niin tiukoiksi, että joudun tukka putkella rientämään eteenpäin. Sitä paitsi eivät asiakkaat ole enää pyytäneet minua kahville pitkään aikaan. Heilläkin tuntuu olevan kova kiire omassa elämässään." (Luukkala 2011, 10.)

Yritysten toiminnan ja johtamisen kannalta on yhä tärkeämpää ymmärtää maailman ja yhteiskunnan muuttuminen ja osana muutosta työntekijöiden odotukset työtään, työnsä ja vapaa-aikansa yhteensovittamista kohtaan. Jokaisella on omat odotuksensa työnsä sisällöstä, sen määrästä ja työtovereistaan. Osa ajattelee hyvin perinteisellä tavalla korostaen taloudellisen kasvun merkitystä hyvinvoinnin turvaamiseksi. Tämän vastapainoksi yhä useampi korostaa ajattelussaan kuitenkin kestäväää kehitystä ja muita pehmeämpiä arvoja. (Kauhanen 2012, 88.)

Yksilötasolla entistä harvempi pystyy ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja niiden vuorovaikutussuhteita. Tiedon tulva ja muutosten nopeus vaikeuttavat kokonaiskuvan muodostamista kaikkialla niin yksityiselämässä kuin työpaikoilla. Oikean ja ainoan totuuden maailmasta on siirrytty usean oikean totuuden ja oikean vastauksen tai vaihtoehdon todellisuuteen. Esimerkkinä voidaan ottaa esille kestävän kehityksen ja taloudellisen tehokkuuden sekä työpaikkojen määrän välinen tasapaino. Tämantyypiseen asetelmaan on monta hyvää ja oikeaa vastausta ainoastaan tarkastelukulma vaihtelee.

Suurten työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvät kysymykset ovat saaneet yhä suurempaa merkitystä. Työhyvinvointitoiminta on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana laajentunut ja sen eri alueiden väliset raja-aidat ovat madaltuneet. Tähän muutokseen on löydettävissä useita syitä, kuten työelämän nykyinen kilpailu- ja suorituspainotteisuus, kansainvälistyminen ja työelämän rakenteelliset muutokset. (Tarkkonen 2012, 200.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritys X:n työntekijöiden yleinen työtyytyväisyystilanne. Lähdeaineistoon tutustumisen ja sen hankkimisen yhteydessä nousi monissa yhteyksissä esiin johtamisen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Esimerkiksi Juutin & Vuorelan (2002, 18) mukaan on johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välistä yhteyttä tutkittu melko paljon. Johtamisella on merkittävä vaikutus työilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Johtamisen kautta ohjataan myös itse työtä sekä vaikutetaan ainakin

välillisesti myös työympäristöön. Tämän vuoksi on tutkimuksessa tarkasteltu lyhyesti johtamisen teoriaa sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Työssä pyritään fokuoittamaan työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Näiden osa-alueiden kehittäminen yhdessä organisaatorakenteen ja prosessien kanssa auttaa yrityksiä säilyttämään kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työtyytyväisyyden nykytilanne ja saatujen tulosten perusteella pyritään löytämään keinoja sen parantamiseksi.

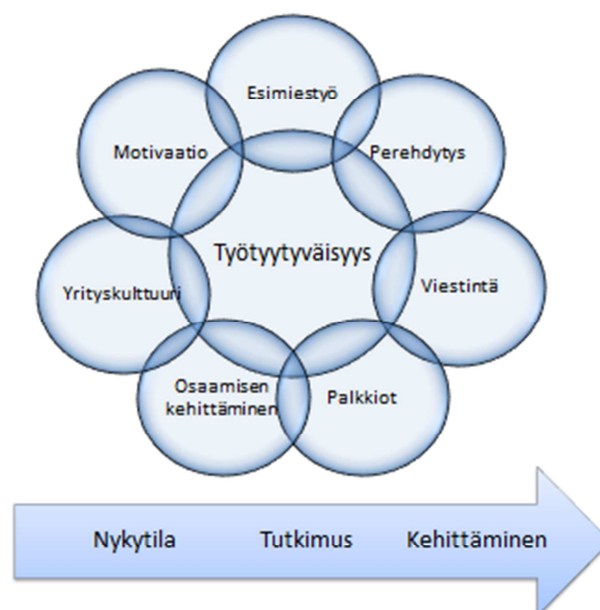
Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millainen on Yritys X:n työntekijöiden nykyinen työtyytyväisyystilanne yleisellä tasolla?

Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä päätekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen?
- Millä keinoin työtyytyväisyyttä on mahdollista kehittää henkilöstön keskuudessa?

Työtyytyväisyyttä tarkastellaan yhden yksikön näkökulmasta. Tutkimus on rajattu ainoastaan työntekijätasolle ja koskettaa koko yksikön suorittavan tason työntekijöitä. Yksikössä työskentelee 75 henkilöä. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan seitsemän eri osa-alueen näkökulmasta, kuten kuva 1 havainnollistaa.



Kuva 1: Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät case Yritys X

Lähdeaineiston perusteella työntekijän työssä viihtymistä voidaan tarkastella ja selittää hyvin monella erilaisella termillä. Näitä ovat esimerkiksi työilmapiiri, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työn ilo. Termien sisältöön tarkemmin tutustuttaessa käy ilmi, että ne ovat osittain päällekkäisiä eli ne muodostuvat samankaltaisista osatekijöistä.

Tutkimuksessa ei yritetä tyhjentävästi selittää työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden eroja tai yhtäläisyyksiä. Termit ovat osittain sisäkkäisiä ja niihin sisältyy samoja asioita. Lisäksi edellä mainitut muodostuvat sekä työntekijän omista että koko työyhteisön kollektiivisista, joko positiivisista tai negatiivisista kokemuksista.

Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä työlainsäädäntöä erikseen vaan lähdetään olettamuksesta, että nykyiset lait ja normihierarkia mahdollistavat niin työnantajille kuin työntekijöille riittävät toiminnan edellytykset hyvään työelämään ja sitä kautta mahdollisuuden työtyytyväisyyteen. Lakeihin ja asetuksiin viitataan ainoastaan tarvittavilta osin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on rakenteeltaan perinteinen. Se sisältää teoreettisen ja työtyytyväisyyteen kohdentuvan empiirisen osan. Teoriaosuudessa luodaan työlle pitävä teoriatausta. Soveltavassa osuudessa laaditaan teoriaan tukeutuen työtyytyväisyyskysely Yritykseen X.

Johdannossa taustoitetaan lyhyesti työssä tapahtuneita muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana, koska jatkuvan muutoksen huomioiminen antaa paremmat mahdollisuudet myös työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden haasteiden ymmärtämiselle. Johdannossa rakennetaan opinnäytetyölle viitekehys tutkimusongelmineen ja -kysymyksineen sekä tehdään tarvittavat rajaukset.

Työn toisessa ja kolmannessa luvussa rakennetaan opinnäytetyölle teoreettinen perusta. Teoreettinen osuus on melko laaja. Toisessa luvussa keskitytään määrittelemään työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Edellisten määrittely sekä johtamis- ja motivaatioteorioiden tarkastelu yhdistävät toisiinsa sen pitkän matkan, joka on "kuljettu", jotta nykyistä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella ja tutkia. Tavoite on sinänsä hyvin linjassa työn kokonaisrakenteen kanssa. Samat asiat, joita sekä johtamis- että motivaatioteoriat tarkastelivat, nousivat esiin myös eri määrittelyissä ja työntekijöille tehdyissä kyselyissä. Työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden määrittely on haasteellista, koska ne sisältävät osittain samoja kokonaisuuksia ja perustuvat aina työntekijän subjektiiviseen kokemukseen. Toisen luvun viimeisessä osiossa perehdytään niihin työhyvinvoinnin ja -

tyytyväisyyden osa-alueisiin, joiden hyvällä järjestelyllä on selkeästi vaikutusta työntekijään ja sitä kautta saavutettuihin tuloksiin. Tarkasteltavat osa-alueet on johdettu teorioista, määrittelyistä sekä työntekijöille tehdyissä kyselyissä tärkeiksi koetuista tekijöistä.

Kolmannessa luvussa keskitytään johtamis- ja motivaatioteorioiden tarkasteluun. Lähdeaineiston tutustumisen yhteydessä tuli hyvin esille, että johtaminen, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys liittyvät läheisesti toisiinsa. Teorioista esitellään lyhyesti niiden kehitys liikkeenjohdosta nykyään käytössä olevaan innovaatioteoriaan. Motivaatioteorioihin tutustumisen yhteydessä kävi hyvin selväksi työntekijän tarpeiden tyydyttämisen merkitys työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Teorioista esitellään muutama yleisimmin tunnettu, joihin yleensä viitataan eri tutkimuksissa. Johtamisteorioita luettaessa on hyvä pitää mielessä, että sekä johtamis- että motivaatioteoriat ovat syntyneet samalla aikakaudella. Esimerkiksi 1920-luvulla syntyneen Ihmissuhdekoulukunnan keskeinen vaikuttaja oli X Y -teorian kehittänyt Douglas McGregor.

Neljännessä luvussa selvitetään työtyytyväisyyskyselyä ja tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmistä tapaus-, kvantitatiivinen- ja kyselytutkimus sekä paneudutaan varsinaiseen työtyytyväisyyskyselyyn. Selvitetään tutkimuksen toteutusta ja perustellaan sekä sähköisen kyselylomakkeen että Likertin asteikon käyttöä neliportaisine väittämävaihtoehtoineen. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen pätevyyttä (validiteetti) ja luotettavuutta (reliabiliteetti).

Opinnäytetyön keskeisimmät ja tärkeimmät luvut ovat viisi ja kuusi. Viidennessä luvussa esitellään ja analysoidaan tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulokset varsin yksityiskohtaisesti. Kuudennessa luvussa tehdään edellisessä luvussa tehdyn analyysin perusteella johtopäätöksiä ja annetaan toimenpidesuosituksia Yritys X:n kohdeyksikön työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja siinä havaittujen puutteiden korjaamiseksi.

Seitsemännessä luvussa vedetään kaikki tehty työ yhteen. Avataan hieman niitä tuntoja, joita kirjoittajille on syntynyt tämän melko pitkän prosessin aikana. Kuten sanonta kuuluu, niin työ tekijäänsä opettaa, myös silloin kun opinnäytetyötä tehdään työelämän ohessa.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeyrityksenä toimii yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Yritys on tunnettu alan toimija aina yksittäisten työntekijöiden rekrytoinnista suurempiin ulkoistushankkeisiin. Yritys toimii sekä Suomessa että ulkomailla ja tarjoaa erilaisia palveluratkaisuja asiakkailleen. Organisaation palveluksessa on satoja toimihenkilöitä ja tuhansia työntekijöitä. Tutkimuksen kohteena olevan asiakkaan toiminto on kokoluokaltaan

merkittävä palveluntarjoajan asiakaskentässä. Yrityksellä on aikaisempaa kokemusta erilaisista ulkoistuksista sekä vahvaa rekrytointi ja resursointiosaamista.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio työskentelee asiakkaan tiloissa ja käyttää asiakkaan työkaluja sekä infrastruktuuria. Asiakas haluaa niin ikään pysyä nimettömänä, joten taustatiedot on pidettävä rajallisena. Asiakas on vahva toimija logistiikka-alalla ja työllistää satoja henkilöitä. Logistiikkakeskuksen liikevaihto on useita miljoonia euroja. Tuotevalikoima on hyvin laaja ja yritys palvelee satoja asiakkaita ympäri Suomea.

Opinnäytetyö keskittyy asiakkaan jakeluterminaalitoimintoihin, joka ovat täysin ulkoistettu alihankintana opinnäytetyön kohdeorganisaatiolle. Ulkoistettu yksikkö työllistää noin 75 henkilöä ja kokonaisuus on suuruudeltaan noin 60 henkilötyövuotta. Jakeluterminaalissa on kolme pääasiallista työtehtävää, jotka ovat tuotteiden vastaanottaminen, kerääminen sekä lähettäminen (lavaamo). Toiminta on hyvin pitkälle automatisoitu ja esim. keräilytyö hoidetaan linjastokeräilynä. Osa työtehtävistä vaatii trukkityöskentelyä sekä laajempaa varastotuntemusta. Kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät suorittavan tason työssä, eli työnjohto on rajattu pois. Ulkoistettu toiminto on tutkimuksen teko hetkellä ollut noin vuoden ajan toiminnassa. Tilanne on vakiintunut alkuvaiheen muutosten jälkeen, joten ajankohta työtyytyväisyyskyselylle on oikea. Samoin kyselystä saatavan tiedon tarve on suuri. Kohdeyrityksen toiminta asiakkaan tiloissa on täysin uusi toimintamalli, joten aikaisempaa työtyytyväisyystutkimusta ei ole käytettävissä vertailupohjana.

Tutkimuksen kohteena olevan toiminnan organisaatioon kuuluu palvelupäällikkö, neljä työnjohtajaa sekä noin 75 suorittavan tason työntekijää. Sukupuolijakauma on 25 prosenttia naisia ja 75 prosenttia miehiä. Ikäjakauma on 18-20 vuotiaita 10 prosenttia, 21-30 vuotiaita 61,5 prosenttia, 31-40 vuotiaita 18,5 prosenttia ja 41+ vuotiaita 10 prosenttia. Työtä tehdään kolmessa vuorossa. Amuvuoro sekä välivuoro ovat kiertäviä ja yövuoro on kiinteä. Aamuvuoro tehdään kello 6.00-14.00, välivuoro kello 10.00-18.00 ja yövuoro kello 22.00-6.00. Työt tehdään viileätilassa, jonka lämpötila on noin plus kuusi astetta. Työ on fyysisesti kuormittavaa kaikissa työtehtävissä.

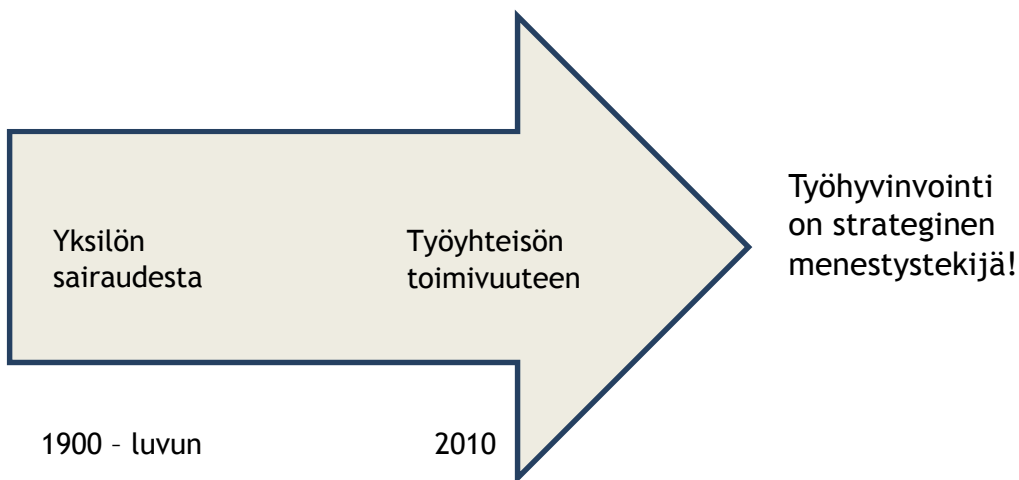
2 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja niihin vaikuttavia tekijöitä

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos määrittelee hyvinvoinnin seuraavasti: "Hyvinvoinnin osatekijät jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun. Hyvinvointi-käsite viittaa suomen kielessä sekä yksilölliseen hyvinvointiin että yhteisötason hyvinvointiin. Yhteisötason hyvinvoinnin

ulottuvuuksia ovat mm. elinolot, työllisyys ja työolot sekä toimeentulo. Yksilöllisen hyvinvoinnin osatekijöiksi taas luetaan sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus ja sosiaalinen pääoma." (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)

Hyvinvointia suppeampaa työhyvinvointia on jo tutkittu yli sata vuotta. Alkuaikoina sen keskiössä olivat työturvallisuus ja yksittäisten työntekijöiden sairastumiset. Nykyään tutkimuksen näkökulma on paljon laajempi ja siinä pyritään selvittämään koko työyhteisön toimivuutta sekä fyysistä, henkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ymmärretään yrityksen strategiseksi menestystekijäksi. (Manka 2011, 54-55.)



Kuva 2: Työhyvinvoinnin tutkimuksessa tapahtunut muutos (Manka 2011, 55)

Käsitys työssä viihtymisestä tai työn tuottamasta laajemmasta hyvinvoinnista on työnteon pitkässä historiassa varsin uusi. Nykyään työssä viihtymisen tavoittelu on mennyt ehkä liiankin pitkälle. Monelle työ on ainakin joskus ikävää, rasittavaa tai stressaavaa eikä työn imusta ole havaintoakaan. Heille työviikon paras hetki koittaa hanskojen pudotessa ja viikonlopun alkaessa. Edellä kuvattu tilanne ei poissulje tarvetta työskennellä jatkuvasti työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Pietikäisen mukaan: "Kaikkia ei saada viihtymään työssään kaiken aikaa, mutta (melkein) kaikki voidaan saada viihtymään työssään jonkin aikaa, ja jotkut voidaan saada viihtymään työssään (lähes) kaiken aikaa." (Pietikäinen 2011, 17.)

Työhyvinvoinnilla on aikanaan tarkoitettu ensisijaisesti työkykyä ylläpitävää toimintaa (tykytoiminta). Tuolloin päävastuu kuului työterveyshuollolle, jolloin toiminnassa keskityttiin perinteiseen terveydenhoitoon, fyysiseen terveyteen ja erilaisiin yhteisiin tilaisuuksiin. Tykytoiminta oli ensisijaisesti suurempien yritysten henkilöstön etuoikeus, pienemmillä ei ollut pääsääntöisesti varaa sitä järjestää. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Nykyään työn sisältö on muuttunut huomattavasti. Puolet työntekijöistä työskentelee tietotyön parissa ja heistä suuri osa pienemmissä yrityksissä. Kyseisten henkilöiden tärkein pääoma on oma osaaminen. Osaamisella jalostetaan ajatuksista ja ideoista erilaisia tuotteita ja palveluita, joita kuluttajat tarvitsevat. Näistä tuotteista muodostuu yrityksen tulos. Kuvatussa kaltaisessa tilanteessa yrityksen omistaja ei omistakaan enää tuotantovälineitä eli työntekijän henkistä pääomaa. Työnantajan tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö jaksaa innostua ja kehittää omaa osaamistaan. Olosuhteet, joissa tiedostetaan myös psyykeen huoltamisen tärkeys ja sen yhteys työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Työterveyslaitoksen (2013) verkkosivuilla määritellään työyhteisön työhyvinvointia seuraavasti: Terveessä ja toimivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu. Henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja säilyttää toimintakykynsä muutostilanteissakin. Työn järjestelyissä, johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa sekä arjen vuorovaikutuksessa on panostettu siihen, että henkilöstö voi riittävästi kokea työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä saada onnistumisen kokemuksia. Parhaimmillaan työpaikalla jokainen tuntee työnsä tavoitteet ja vastuut, kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään sekä voi tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. (Työterveyslaitos 2013.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa lähdetään siitä, että työhyvinvoinnin keskiössä on itse työ. Yrityksen työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka toteuttamisessa tarvitaan sen koko henkilöstö eli ylin johto, esimiehet ja työntekijät. Työhyvinvointi perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen. Ponnisteluja kohti hyvinvoivaa työyhteisöä tukevat omalla osaamisellaan työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto. (Rauramo 2009, 3.)

Työhyvinvointi ymmärretään työntekijöiden keskuudessa hyvin eri tavalla. Vastaukseksi voidaan saada esimerkiksi. Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin, että on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto tai, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu. Työhyvinvointi voi olla myös kuin trikoo, se venyy joka suuntaan tarpeen mukaan ja tuntuu aina jokaisesta mukavalta. (Ojala & Ahonen 2003, 27.)

Gerlander ja Launis (2007, 202-212) ovat pyrkineet selvittämään työhyvinvointia jäsentämällä aiheesta kolme erilaista työhyvinvoinnin kehystä. Kehykset he ovat nimenneet kolmeksi työhyvinvoinnin tarkasteluikkunaksi. Ikkunoita ovat Kokemusikkuna, Kuormitusikkuna ja Työn muutoksen ikkuna. Kokemusikkuna avautuu, kun työhyvinvointia lähestytään omien kokemusiemme ja tuntemusiemme perusteella. Kuormitusikkunassa työhyvinvointi liitetään

työn ja terveyden väliseen vuorovaikutukseen erilaisten työn kuormitustekijöiden avulla. Työn muutoksen ikkunassa tarkastellaan työn muutokseen mahdollisesti liittyviä häiriöitä ja jännitteitä eräänä työhyvinvointiongelmien aiheuttajana. (Gerlander & Launis 2007, 202-212, Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 37-43.)

Työhyvinvoinnin määrittely eri ikkunoissa ja eri näkökulmista avaa mahdollisuuksia myös työhyvinvointia haittaavien tekijöiden totutusta poikkeavalle käsittelylle. Kolme eri näkökulmaa voivat auttaa esimiehiä, työhyvinvoinnin ammattilaisia ja myös koko henkilöstöä käymään käsiksi juuri oikeaan työhyvinvointia haittaavaan asiakokonaisuuteen. (Schaupp ym. 2013, 37.)

Edellä kuvatuille, määrittelyille ja annetuille vastauksille, on yhteistä henkilöiden subjektiivinen käsitys ja kokemus työhyvinvoinnista. Se voi olla aineellista, kuten hyvät työvälineet tai aineetonta, kuten pärjäämisen kokemukset ja innostava työilmapiiri. Työhyvinvointia käsiteltäessä on hyvä pitää mielessä, että sillä tarkoitetaan yhtäältä yksilön henkilökohtaista ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä tunnetilaa. (Ojala ja Ahonen 2003, 27-28.)

Työhyvinvointi oikein ymmärrettynä tarkoittaa nykyään työyhteisöä, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, onnistumisia sekä kehittymismahdollisuuksia. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja on paljon muutakin kuin fyysisestä työkyvystä huolehtimista ja vuosittain järjestettäviä työhyvinvointitapahtumia. Oma henkistä kapasiteettiaan työssään käyttävän henkilöstön työhyvinvointi on tämän päivän ja tulevaisuuden haasteita. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Toinen työelämän muutos liittyy työtehtävien kestoan. Tuttuja ovat henkilöstövuokraus, erilaiset määräaikaissuodet ja pätkätyöt sekä projektit. Nämä kaikki voivat merkitä työssäkäyntipaikkakuntien ja työyhteisöjen nopeallakin tahdilla tapahtuvaa vaihtumista. Uusi tilanne asettaa uusia haasteita työhyvinvoinnille. Vastuu työntekijän hyvinvoinnista on samalla siirtynyt enemmän työnantajalta työntekijälle itselleen. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Mankan (2011, 41) mukaan työhyvinvointia arvioitaessa keskitytään liiaksi kustannuksiin samalla unohtaen monet laadulliset tekijät. Nykyinen tulkinta on liian suppea ja vanhanaikainen. Talouteen keskittymisen lisäksi pitäisi nykyistä paremmin ymmärtää työntekijöiden henkiseen pääomaan muun muassa osaamiseen tehtävät investoinnit. Niiden tuottamat laadulliset muutokset vaikuttavat vasta pitkällä aikavälillä. (Manka 2011, 41.)

Työhyvinvoinnin tarkastelu on hyvä päättää ja kiteyttää pirkanmaalaisen yrittäjän melko tyhjentävään lausumaan: " Työhyvinvointi on semmoinen tilanne, että se yksilö tai yhteisö,

kumpaa nyt ajatellaankin, niin laulaen työtänsä tekee elikkä hän on iloinen, optimistinen ja hyvällä tuulella etupäässä ja saa aikaan sitä, mitä haluaa, ja pystyy kehittämään sitä työtään ja siihen oivalluksia ja tuntee työn iloa ja -imua." (Manka 2011, 75.)

2.2 Työtyytyväisyyden määrittelyä

Juholinin (2009, 54) mukaan työtyytyväisyys on emotionaalinen tila, joka on seurausta oman työn arvostamisesta ja työstä saaduista positiivisista kokemuksista. Juuti & Vuorela (2002, 67) määrittelee työtyytyväisyyden tarkoittavan yksilön henkilökohtaista asennoitumista työympäristöönsä. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, työmäärä, palkka, vaikutusmahdollisuudet työnsä sisältöön, esimiesjohtaminen ja työilmapiiri. Vesterisen (2006, 31-33) mukaan työtyytyväisyys perustuu työhön liittyvien tarpeiden ja odotusten täytymisestä. Työtyytyväisyys on siis kokonaisvaltainen kokemus työstä, jonka asteeseen sisältyy sekä positiivisia että negatiivisia vaikutteita. Työtyytyväisyyttä mitattaessa on kysymys työntekijän subjektiivisesta näkemyksestä. Työtyytyväisyys ei siis lähtökohtaisesti kuvaa työympäristöä vaan henkilön tyytyväisyyttä työhönsä. Robbins (1998, 25) pelkistää työtyytyväisyyden työntekijän työstään saamien palkkioiden ja palkkioiden, joita hän odottaa saavansa väliseksi eroksi. Hänen mukaansa työtyytyväisyys on enemmän asennetta kuin käyttäytymistä.

Luukkalan (2011, 26) mukaan työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat työn mielenkiintoisuus, uuden oppimisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus, palvelun arvokkuus tai tuotteen toimivuus sekä itsensä kokeminen hyödylliseksi.

Tilastokeskus on selvittänyt Työolotutkimuksessaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä vuodesta 1977 lähtien. Metodina on käytetty laajaa käyntihaastattelututkimusta, jonka avulla seurataan työoloja ja niiden muutosta. Kohderyhmään on valittu kunakin seurantavuotena 3500 - 6000 henkilöä. Seurantaväli on ollut noin kuusi vuotta; seuraava raportti vuoden 2013 tutkimuksesta julkaistaan vuoden 2014 syksyllä. Edellisen eli vuoden 2008 tutkimusraportin perusteella voidaan työtyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi nimetä muun muassa työntekijän kehittymismahdollisuudet, ammattitaidon arvostaminen, vaikutusmahdollisuudet työyhteisön toimintaan, työpaikan sosiaaliset suhteet, työtehtävien sisältö ja esimiehen johtamistapa. (Tilastokeskus 2014.)

Työtyytyväisyyttä ei ole seurattu ja tutkittu pelkästään Suomessa vaan se on kansainvälinen ilmiö. Alla olevassa taulukossa on tarkastelu kymmenen vuoden aikasarjana tärkeimpiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä Yhdysvalloissa. Taulukossa oleva järjestys perustuu viimeisimmän eli vuoden 2012 kyselyn tietoihin. (2012 Employee Job Satisfaction and Engagement, 5.)

Viisi tärkeintä työtyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää vuonna 2012										
	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	n =	n =	n =	n =	n =	n =	n =	n =	n =	n =
	604	604	601	605	604	601	601	600	600	600
1. Mahdollisuus hyödyntää osaamistaan	–	47 %	44 %	51 %	44 %	50 %	55 %	56 %	62 %	63 %
2. Työsuhdeturva	65 %	60 %	59 %	59 %	53 %	59 %	63 %	68 %	63 %	61 %
3. Palkka ja muut korvaukset	59 %	63 %	61 %	67 %	59 %	53 %	57 %	53 %	54 %	60 %
4. Tiedonkulku työyhteisössä	62 %	54 %	50 %	48 %	51 %	50 %	51 %	47 %	53 %	57 %
5. Yhteistyö lähimmän esimiehen kanssa	49 %	49 %	46 %	47 %	48 %	47 %	52 %	48 %	55 %	54 %

Kuva 3: Yhdysvalloissa tehty tutkimus työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (2012 Employee Job Satisfaction and Engagement, 5)

Huom! Viiva (–) tarkoittaa, että kyseisenä vuonna ei tätä kysymystä tehty.

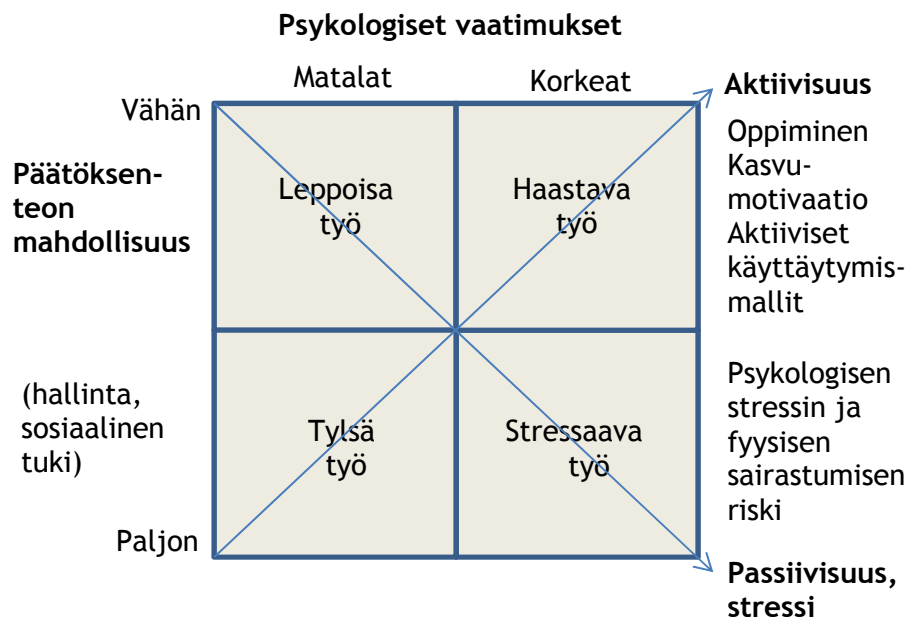


Kuva 4: "Työtyytyväisyys on muutakin, kuin palkkaa." (Robbins 2001, 165)

Robbinsin (2001,159-160) mukaan työtytymättömyyttä lisää huolimattomasti hoidetut palkka-asiat. Toisaalta hyvin hoidettunakin palkan motivaatiovaikutus on suhteellisen pieni ja ajallinen kesto lyhyt. Peruspalkka yksinään tyydyttää vain alemman tason tarpeita ja sillä on

sitä suurempi merkitys mitä vähäisempi mahdollisuus työntekijällä on vaikuttaa työhönsä. Tulojen kasvaessa palkan merkitys pienenee, mutta osana tulospalkkausta siitä tulee menestyksen mittari, jolloin palkan merkitys kasvaa. (Robbins 2001, 159-160.)

Nykyään yksi huolestuttavista työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä alentavia ilmiöitä ovat työstressi ja jopa -uupumus. Useissa tutkimuksissa on pyritty selvittämään syitä työssä jaksamiseen. Työolotutkimuksessa pidetään tärkeänä psykososiaalisia työoloja. Tästä esimerkkinä yhdysvaltalaisen Robert A. Karasekin 1970-luvun lopulla kehittämä työn vaatimukset - työn hallinta -malli. Hän tulee johtopäätökseen, että työn asettamat liialliset vaatimukset ja vähäiset mahdollisuudet sen hallintaan voi aiheuttaa työstressiä ja sitä kautta vaikuttaa terveyteen. Psykososiaalisesti kuormittavinta on vaativa työ, jossa työntekijällä on vain vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työnsä sisältöön. Työn vaativuudella viitataan aikakapeikkoihin, työn kuormittavuuteen ja sen psyykkiseen rasittavuuteen. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta käyttää työssään sosiaalista pääomaansa sekä työympäristöön että persoonallisuuteensa liittyviä resursseja. (Pietikäinen 2011, 23-49.)



Kuva 5: Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2011, 57)

Pietikäinen (2011, 49) viittaa Johannes Siegristin kehittämään malliin työn ponnistelujen ja palkitsevuuden välisestä epäsuhdasta. Työsuorituksessa tarvittavat ponnistelut liittyvät työn vaativuuden käsitteeseen, joiksi voidaan nimetä vaativuuden lisäksi, kuormittavuus, keskeytykset ja muut häiriöt sekä aikapaine. Edellisten vastapainona ovat työn palkitsevuus, kuten rahalliset palkkiot, arvostus ja työn varmuus. Mikäli ponnistelut ja palkitsevuus ovat

pahasti epätasapainossa, voi asetelma pitkään jatkuessaan aiheuttaa työstressiä. (Pietikäinen 2011, 49 ja Viitala 2007, 216-221.)

Hirvensalo, Yang ja Telama (2011) viittaavat myös edellä mainittuun Karasekin malliin. Työn vaativuuden suhteen he toteavat saman kuin Pietikäinen. He kuitenkin avaavat työn hallintaa ja nimeävät siihen vaikuttaviksi tekijöiksi työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa työnsä sisältöön ja työoloihinsa, mahdollisuudet osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. (Pietikäinen 2011, 69.)

Työntekijän odotuksista työhönsä liittyviin velvollisuuksiin ja toisaalta niitä odotuksia, jotka kohdistuvat työstä saatavaan vastineeseen kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. Yrityksen ja työntekijän välillä vallitsee vaihtosuhte, jossa työtyytyväisyyden näkökulmasta korostuu työntekijän subjektiivinen käsitys työn laittamiensa panosten ja siitä saatujen hyötyjen välillä. Asetelmassa painottuu työntekijän henkilökohtainen tulkinta. (Pietikäinen 2011, 112.)

Tutkimustulosten mukaan monet työntekijät asettavat suuria vaatimuksia työlleen. He haluavat vaikuttaa työnsä sisältöön, tapaan työskennellä ja samalla hyödyntää tehokkaasti omaa osaamistaan. Yhtäältä he haluavat käyttää omaa luovuuttaan ja toisaalta samanaikaisesti suojella yksilöllisyyttään. (Karlöf 2004, 170.)

Työntekijän tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä on pyritty jakamaan hygieni- ja motivaatiotekijöihin. Mikäli hygieniatekijöihin liitettävät palkka ja työvälineet eivät ole kunnossa, niin sillä on työtytymättömyyttä lisäävä vaikutus. Toisaalta suunnitellusti toimiessaan ne eivät välttämättä lisää työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät enemmän työn sisältöön ja työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen. Kyseisiä tekijöitä kehittämällä kyetään lisäämään työtyytyväisyyttä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 21.)

Työstressistä puhuttaessa törmätään usein käsitteisiin nopeus ja kiire. Haluat toimia nopeasti, mutta vihaat kiirettä. Varmasti valtaosa työntekijöistä haluaa nopeasti saavuttaa heille asetetut tärkeät tavoitteet ja näin tuottaa lisäarvoa työyhteisölleen ja samalla itselleen. Nopeudella tarkoitetaan saavutettua tulosta suhteutettuna siihen käytettyyn aikaan. Puuhakkuus sinänsä ilman näkyviä tuloksia ei ole nopeutta. Nopeus tulee ymmärtää positiivisena terminä ja tarkoittaa onnistumista tehtävässä. Onnistuminen taas lisää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. (Ruokonen 2009, 11-17.)

Kiire tarkoittaa tunnetta, että työt kaatuvat päälle. Käytettävissä oleva aika ei riitä annettujen töiden tekemiseen ja joudut ryntäilemään paikasta toiseen, jotta pysyisit edes auttavasti annetuissa tavoitteissa. Joudut keskeyttämään työsi mitä erilaisimmista syistä. Yhtenäinen kokonaisuus muuttuu pieniksi osakokonaisuuksiksi, jolloin joudut työskentelemään

yhä nopeammin ja nopeammin. Kiireinen ja stressaantuneen oloinen työyhteisö ei ole oikeasti nopea korkeintaan näyttää siltä vaan on kiireinen. Kiire on työyhteisössä negatiivinen termi, joka vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. (Ruukonen 2009, 25.)

Työyhteisössä hyväksytään helposti kiireselitys. Sen taakse piiloutuminen on ilmeisen helppoa. Tällöin kiireen syyksi laitetaan myös sellaista, jonka aiheuttajina ovat muut tekijät kuten yhteistyökyvyttömyys, vastuun pakoilu, mukavuudenhalu ja väsymys. Lundberg kiteyttää kiirettä ja kiireettömyyttä osuvasti. Kiireettömältä vaikuttavaa työntekijää pidetään hyödyttömänä, koska hän ei suhtaudu työtehtäviinsä vakavasti. Toisilla on taas koko ajan niin kiire, etteivät he ehdi saada mitään aikaiseksi. (Jabe 2010, 67; Lundberg 2008, 53.)

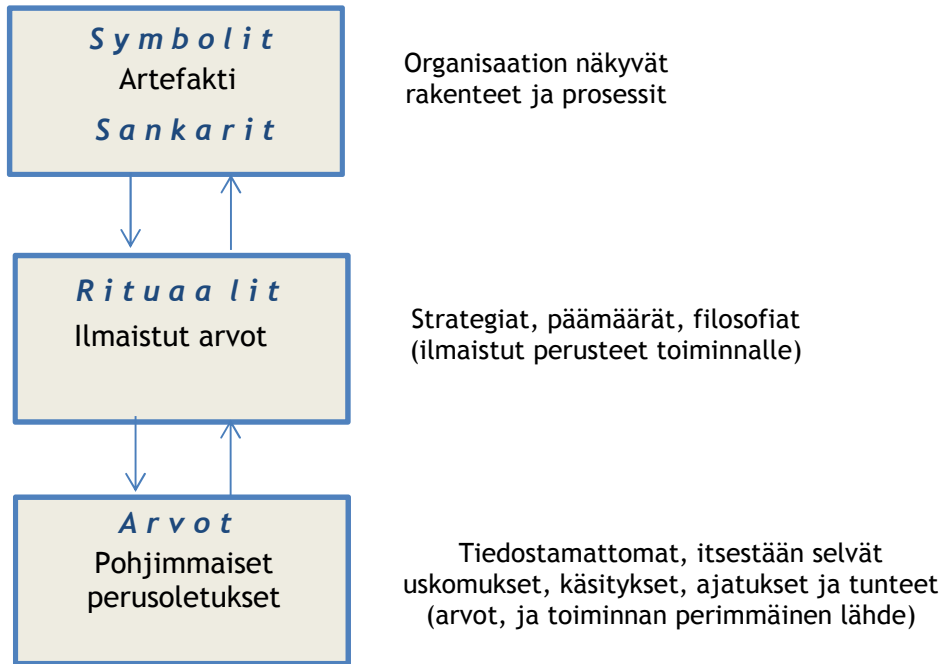
Työtyytyväisyyden määrittelyä käsittelevä osuus päätetään hyvään vertaukseen, joka opetus sopii meille kaikille tavoittelemisen arvoiseksi: " Mitä sinä teet? kysyi rakennustyömaalle saapunut matkalainen kivenhakkaajalta. Hakkaan tätä kiveä kantikkaaksi, vastasi kivenhakkaaja. Matkalainen teki saman kysymyksen toiselle kivenhakkaajalle. Rakennan katedraalia, vastasi kivenhakkaaja ylpeänä." (Viitala 2007, 17.)

2.3 Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

2.3.1 Yrityskulttuuri

Robbinsin (1998, 2) mukaan organisaatio on tietoisesti johdettu yhteisö, joka koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä ja, jonka toiminta perustuu jatkuvuuteen sekä yleisiin tai yksilöityihin tavoitteisiin.

Yrityksen toimintaan keskeisesti vaikuttava, mutta toisaalta vaikeasti konkreettisesti määriteltävä on yrityskulttuuri. Kuitenkin se vaikuttaa yrityksen henkilöstön toimintaan kaikilla tasoilla. Scheinin (1999, 30-35) mukaan organisaatiokulttuuri on: "Perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän muille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea." Seeckin (2008, 203) mukaan jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan.



Kuva 6: Organisaatiokulttuurin mallintaminen (mukaillen Seeck 2008, 205 ja Schein 1999, 30)

Seeckin (2008, 205) mukaan voidaan organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation toiminnalle avata yllä olevan kuvan avulla. Symbolit tarkoittavat esimerkiksi sanoja, kuvia, eleitä tai esineitä, joiden merkityssisällön tunnistavat vain kyseiseen kulttuuriin kuuluvat. Sankarit voivat olla todellisia tai kuvitteellisia kulttuurissa arvostettuja ominaisuuksia, jotka täten toimivat käyttäytymistä ohjaavina esimerkkeinä. Rituaalit ovat kollektiivista toimintaa, joka on materiaalistien päämäärien saavuttamisen kannalta tarpeetonta, mutta sosiaalisen kanssakäymisen kannalta merkittävää. Arvot kuvaavat laajempia taipumuksia joidenkin asiaintilojen pitämiseen toisia parempina. Käytännöt ovat kulttuurin ulkopuolisille näkyvää kulttuuria heijastavaa toimintaa. (Seeck 2008, 205.)

Nakarin (2003, 43-44) mukaan yrityskulttuuriin vaikuttaa vahvasti yrityksen työilmapiiri. Siihen liittyy tekijöitä aina ilmastosta ja kulttuurista lähtien. Työilmapiiri käsitteenä yhdistää organisaation ja työntekijän. Mielenkiintoista on, että Nakarin mukaan työ- ja organisaatioilmapiiriä käytetään toistensa synonyymeina. Kun taas Rauramon (2008, 124-125) mukaan työpaikan ilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Siis työilmapiiri olisi laajempi kokonaisuus, jonka yksi osatekijä on organisaatioilmapiiri. Myös Rauramon mukaan ilmapiiri käsitteenä kytkee toisiinsa organisaation ja työntekijän. Ilmapiirin tuntemukseen liittyy aina työntekijän muodostama subjektiivinen käsitys näkemästään ja kokemastaan, johon vaikuttavat sekä työnantaja että oma työyhteisö. (Nakari 2003, 43-44; Rauramo 2008, 124-125.)

Mankan (2011, 77) mukaan työn ilossa yhdistyvät työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät ja työntekijän omat ominaisuudet eli lyhyesti; työntekijä keskiössä, yritys, esimiestyö, työyhteisö ja varsinainen työ. Työn ilo syntyy edellä mainituista tekijöistä suotuisissa olosuhteissa, jolloin kaikki osatekijät loksahavat paikoilleen. Viime kädessä on kysymyksessä aina työntekijän subjektiivinen arvio ja tunne. (Manka 2011, 77.)

2.3.2 Esimiestyö

Sydänmaanlakka (2012, 7) toteaa, että suuri osa tutkimustietoa ja johtamiskirjallisuutta on tyhjämpäiväistä. Hän jatkaa, ettei kyseessä ole välttämättä mikään uusi havainto. Chester Barnard kirjoitti jo vuonna 1948: "Johtajuudesta on kirjoitettu tavattoman paljon dogmaattisesti esitettyä hölynpölyä." (Sydänmaanlakka 2012, 7.)

Johtaminen ja esimiehenä toimiminen onkin maailman vaikein ammatti. Työyhteisössä esimies koki, ettei häntä ja hänen työtään arvosteta. Niinpä hän kiinnitti eräänä päivänä työhuoneensa oven pieleen kyltin, jossa luki "Minä olen täällä pomo". Lounastauon jälkeen työntekijä ilmoitti pomolleen, että vaimosi soitti ja ilmoitti haluavansa kyltinsä takaisin vielä samana päivänä. Edellä oleva on hyvä muistutus siitä, että "herra se on herrallakin". Varsinkin työnjohdolliset esimiehet ja tiimien vetäjät ovat usein puun ja kuoren välissä - painetta tulee molemmista suunnista. (Lundberg 2008, 30.)

Yrityksen johtamisen lähtökohdat ovat muuttuneet kuluneina vuosikymmeninä varsin vähän. Lähes kolmekymmentä vuotta on puhuttu tulos- ja tavoitejohtamisesta. Monissa yrityksissä on jätetty etuliitteet "tulos" ja "tavoite" puheista ja teksteistä pois, mutta niiden merkitys on sisäistetty lähes kaikkialla. Vallitsevan johtamisideologian mukaan johtaminen perustuu uskottavaan toiminta-ajatukseen, arvojen ja vision määrittelyyn. (Kauhanen 2012, 13.)

Yrityksen oikeudenmukaisuus liittyy sekä johtamiseen että yrityskulttuuriin. Oikeudenmukaisuudella viitataan päätöksiin ja päätöksenteon sääntöihin tai menettelytapoihin, jotka yrityksen henkilöstö voivat kokea oikeiksi tai vääriksi - oikeudenmukaisiksi tai epäoikeudenmukaisiksi. Oikeudenmukaisuutta ovat esimerkiksi ihmisten kuuleminen heitä koskeissa asioissa, toiminnan johdonmukaisuus sekä ehdoton tasapuolisuus. Oikeudenmukaisuuden taustalla on ajatus johtamisesta sosiaalisena vuorovaikutuksena. Tässä mallissa johtaminen on tavoitteiden asettamista, organisaation toiminnan ohjaamista sekä erityisesti henkilöstön motivoimista. (Pietikäinen 2011, 100.)

Johdon oikeudenmukaisella toiminnalla sekä työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä on suora vaikutus henkilökunnan hyvinvointiin. Näin toimien voidaan samalla vähentää monia vuorotyön ja määräaikaisen työsuhteen ongelmia. (Pietikäinen 2011, 101.)

Vaikutelma oikeudenmukaisesta johtamisesta ei tietenkään synny itsestään vaan se on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi. Yrityksen johdon on tietoisesti ja pitkäjänteisesti panostettava vuorovaikutukseen työyhteisössä, kaksisuuntaiseen tiedottamiseen sekä toiminnan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Mikäli mahdollista kannattaa henkilöstö kytkeä hyvissä ajoin päätöksen tekoon. Edellä kuvattu toimintamalli ei ole keneltäkään pois, sillä vastuu päätöksistä ja johtamisesta on aina jakamaton. (Pietikäinen 2011, 101-102.)

Kaikki eivät aina pääse asetettuihin ja yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Miten asiaan puututaan - se on johtamista. Riittääkö asian toteaminen yhteisesti kehityskeskustelun yhteydessä ja sopiminen tarvittavista muutoksista vai onko asiaa puututtava välittömästi. Heti puuttuminen edellyttää johtajalta myös valmistautumista ja tilanteen selvittämistä. On selvitettävä mahdolliset epäonnistumisen syyt; onko tehty väärällä tavalla tai liian vähän vai onko tavoitteet asetettu epärealistisen korkealle. Tai onko työyhteisön ilmapiiri huono ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. (Kauhanen 2012, 80-81.)

Työnjohdollisilla toimilla ja työtä oikein sekä tarkoituksenmukaisella tavalla organisoimalla voidaan jatkuvan muutoksen keskellä painivan työntekijän työtyytyväisyyttä lisätä. On tärkeää, että henkilöstö tietää oman perustehtävänsä, on saanut siihen riittävät valmiudet sekä tietää keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 55.)

Yksilön ja työn välinen suhde pitää olla niin sanotusti molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa. Henkilö on työssä, josta hän pitää. Työ sen sijaan tarjoaa riittävästi haasteita, monipuolisuutta ja se on mielenkiintoista. Mielekäs työ luo perustan pitkäaikaiselle työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Ennen esimiehen tehtävänä oli saada työntekijät toimimaan haluamallaan tavalla. Tänäpäin ajatellaan, että esimiehen tulee saada työntekijät haluamaan samoja asioita kuin esimies ja yrityksen johto. Tässä onnistumiseen tarvitaan sekä synnynnäisiä johtajaominaisuuksia että kokemusta ja oman osaamisensa jatkuvaa kehittämistä. Esimiehenä toimiminen on myös uskallusta laskeutua norsunluutornistaan. Näin on tehtävä, mikäli haluaa saada työntekijät mukaan puhaltamaan samaan hiileen. Vuorovaikutuksen tulisi johtaa asetelmaan, että kaikki haluavat tehdä maailman parasta. Vaikka asiakas ei aina sitä tiedäkään, niin riittää, että työntekijät tietävät itse ja ovat työstään ylpeitä. Tämä korostuu vaikeina aikoina. (Lundberg 2008, 35-36.)

Hyvä esimiestyö on vuorovaikutusta moneen suuntaan, omiin esimiehiin, työntekijöihin ja sivusuunnassa naapuri tiimeihin tai vastaaviin. Mutta johtamista tapahtuu myös

työntekijöiden suunnasta esimieheen. Aktiivinen työntekijä voi omalla otteellaan ja vuorovaikutustaidoillaan osallistua johtamisprosessiin. Hyvässä työyhteisössä esimiehet ja työntekijät ovat jatkuvassa ja avoimessa vuorovaikutussuhteessa, jolloin vaikuttaminen on kaksisuuntaista. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan. Hyviä vuorovaikutustaitoja voidaan oppia; taitojen kehittyminen vaikuttaa merkittävästi myös tiimin tai työyhteisön tuloksellisuuteen. (Sydänmaanlakka 2012, 167.)

Lähiesimiehiltä odotetaan paljon. Enää ei riitä keskittyminen asioiden johtamiseen ja tehtävien antamiseen vaan on osattava kuunnella, tukea, ohjata, kannustaa ja valmentaa. Muutostilanteissa on osattava toimia läpinäkyvästi ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa, välitettävä aktiivisesti viestejä johdon ja työntekijöiden välillä ja samalla on osattava kuunnella työntekijöitä, samaistua heidän pelkoihinsa ja odotuksiinsa epävarmassa tilanteessa. Esimiehen toiminnassa korostuvat vuorovaikutustaitojen hallinta. Viestinnän on oltava selkeätä, työntekijöiden näkökulmasta ymmärrettävää ja tasapuolista. Lähiesimiehen onnistumisella on välittömät vaikutukset työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden työ- ja muuhun hyvinvointiin. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 6.)

Hyvien esimiestaitojen keskiössä on nykyisin ihmisten johtaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Positiivisen, uudistumishakuisen työilmapiirin sekä aktiivisen vuorovaikutuksen edistäminen ja työyhteisön kokonaisvaltainen kannustaminen kuuluvat itse asiassa koko työyhteisön hallittaviin työelämätaitoihin. Työyhteisön motivoituminen syntyvät yhdessä tekemisestä ja tekemisen mielekkyydestä. Esimiehen tulee hallita kokonaisuus, mutta nähdä myös yksityiskohtia. Mitä varten työyhteisö on viime kädessä olemassa? Hyvä esimiestoiminta ei perustu yksittäisiin johtamistemppeihin vaan kokonaisuuteen, johon sisältyy kaikki työyhteisössä tapahtuva toiminta ja sen kehittäminen. Esimiestyön keskiössä on nykyisin ymmärrys oman työyhteisönsä aikaansaannosten kytkeytyminen yrityksen laajempaan kokonaisuuteen. (Schaupp ym. 2013, 9.)

Kauhasen (2012, 118) mukaan esimiesten kannattaa aika ajoin keskustella ja kysellä työntekijöiltä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tilasta. Varsinkin muutokset mielipiteissä tulee ottaa vakavasti. Havainnot ja oikea aikainen puuttuminen ovat tärkeitä, koska esimiehet voivat omalla toiminnallaan suoraan tai välillisesti vaikuttaa pääosaan työntekijöiden toimintaedellytyksiin vaikuttaviin tekijöihin. Esimiestyön onnistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että tiedon saatuaan esimies työskentelee työyhteisöä haittaavan asian saattamiseksi pois päiväjärjestyksestä. (Kauhanen 2012, 118.)

Hyvään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin. Palaute on kehittymisen edellytys ja kuuluu oleellisena

osana kehityskeskusteluun. Työn sisältö ja saavutetut tulokset eivät voi kehittyä ilman palautetta. Palautteen antaminen on myös osoitus kiinnostuksesta toisia ja toisten työtä kohtaan. (Aarnikoivu 2010, 127.)

Lähtökohtaisesti palaute voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; voidaan antaa joko vahvistavaa tai rakentavaa palautetta. Vahvistava palaute on esimiehen antamaa positiivista palautetta työntekijän tekemästä työstä. Molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä saavutuksiin ja sillä on kannustava vaikutus. Rakentavaan palautteeseen sisältyy esimiehen näkökulmasta viesti, että työntekijän on kehitettävä toimintaansa ja työnantaja on valmis tukemaan työntekijää. Vahvistavaa palautetta kannattaa käyttää palkitsemisena ja antaa se julkisesti. Rakentava palaute annetaan työntekijälle ensisijaisesti kahden kesken. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 71.)

Tavoitehakuinen esimies antaa palautetta sekä onnistumisista että kehittämistoimenpiteitä vaativista asioista. Palautteen antamisessa tulee kuitenkin aina pyrkiä ensisijaisesti lähestymään saavutettuja tavoitteita onnistumisten kautta. Palaute tulee muotoilla sellaiseksi, joka rohkaisee työntekijää aktiivisesti kehittämään itseään ja osaamistaan. Edellä esitetty ei tarkoita sitä, että epäonnistumisiin ei tulisi puuttua. (Aarnikoivu 2010, 127.)

2.3.3 Viestintä ja tiedottaminen

Viestintää tarkastellaan melko laajasti, koska Åbergin (1997, 9) mukaan viestintä on työyhteisölle yhtä tärkeä resurssi kuin esimerkiksi työntekijät, koneet ja laitteet sekä taloudelliset tekijät. Tämän vuoksi on yrityksen viestintää suunniteltava, johdettava, toteutettava ja valvottava, kuten muitakin menestyksen kannalta keskeisiä voimavaroja. (Åberg 1997, 9.)

Viestinnästä onkin 21. vuosisadalla tullut erittäin tärkeää lähes kaikille. Argenti (2009, 9-10) nimeää seuraavia syitä viestinnän merkityksen kasvulle. Ensinnäkin, elämme hyvin monimutkaisessa viestinnän maailmassa, jossa tieto siirtyy valon nopeudella maapallon toiselta puolelta toiselle tekniikan kehittymisen ansiosta. Toiseksi, ihmisillä on paljon enemmän tietoa suhteessa organisaatioihin kuin entisaikoina ja ovat sen vuoksi skeptisiä yritysten toimintaa kohtaan. Lentävät mainoslauseet; "Mikä on hyvää yrityksellemme, on sitä myös sinulle", eivät ole nykypäivän kuluttajalle tai yrityksen työntekijöille uskottavia. Kolmantena, tieto annetaan meidän käyttöömme "silkkipaperiin" käärittynä esimerkkinä yritysten vuosikertomukset. Lopuksi, yrityksistä on kansainvälistymisen ja muiden tekijöiden vuoksi tullut viestinnän näkökulmasta monimutkaisia. Ennen yksi ihminen saattoi hallita tiedottamisessa tarvittavat asiat kerralla, tänään se ei ole mahdollista. (Argenti 2009, 9-10.)

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 1997, 27). Sanomassa lähettäjä muodostaa tietoisien ajatusrakenteen, joka aiheuttaa sen vastaanottajassa tiedollisia tapahtumia esimerkiksi ajattelua, joka voi muuttua toiminnaksi. Sanoma on informatiivinen, mikäli se onnistuu vähentämään työyhteisön epätietoisuutta sanoman kohteena olevan asian osalta. Miten hyvin sanoma onnistuu lisäämään työntekijöiden tietoisuutta, riippuu sanoman sisällöstä, aiemman tiedon lähtötasosta, viestintätilanteesta sekä käytettävistä viestinnän keinoista. (Åberg 1997, 27; 2000, 54; 2006, 85.)

Jokainen lienee kuullut työpaikallaan tokaisun, että "en minä tätä ainakaan tiennyt." Viestinnän ei tiedosteta olevan kiinteä osa johtamista vaan yrityksissä luotetaan ilmeisesti siihen, että tieto siirtyy automaattisesti paikasta toiseen. Sisäinen viestintä jää helposti taka-alalle, kun yrityksen brändiin liittyvän ulkoisen viestinnän sanomaan käytetään runsaasti aikaa eri portaissa. Esimiehet puolustautuvat sanomalla, että kaikki työntekijöitä kiinnostava tieto on kyllä saatavissa intranetistä, kun pitäisi järjestää työpaikkakokous tulevista muutoksista. Soppa on valmis, mikäli samanaikaisesti välitetään julkisuuteen yrityksen markkina-arvoa vahvistavia viestejä, kun työpisteissä kahvipöytäkeskusteluja hallitsevat tulevat irtisanomiset. (Salminen 2001, 63; Tervola 2008.)

Viestintää, jolla johtajat ohjaavat yrityksen toimintaa voidaan kutsua johtamisviestinnäksi. Esimiestyö perustuukin pitkälle viestintään, jolla vaikutetaan työntekijöiden tietoisuuteen ja sitä kautta työskentelytapoihin sekä lopulta tuloksiin. Johtamisviestinnällä ei tarkoiteta pelkästään tiedottamista johdon tekemistä päätöksistä vaan se on laaja prosessi. Tavoitteena on luoda malli, jossa koko yrityksen henkilöstö osallistuu aktiivisesti vuorovaikutukseen eli viestintään. Näin toimien itse asiassa koko henkilöstö osallistuu myös työyhteisössä tehtävään päätöksentekoon. (Salminen 2001, 68-69.)

Salmisen (2001, 69-70) mukaan johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen.

- Suorassa johtamisviestinnässä työyhteisöä ohjataan suoraan viestinnän avulla.
- Epäsuorassa johtamisviestinnässä vaikutetaan työyhteisön päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin.
- Oheisviestintä on kaikkea sitä sanatonta viestintää, jolla esimiehet vaikuttavat työyhteisönsä jäseniin.

Argentin (2009, 183) mukaan ne yritykset, jotka ovat tietoisesti ottaneet omat työntekijänsä tiedottamisessa huomioon vähintään yhtä hyvin kuin asiakkaansa, ovat kyenneet lisäämään tuottoja myös osakkeen omistajille. 2000-luvun alkuvuosina tehdyn tutkimuksen mukaan selkeä panostaminen yrityksen sisäiseen tiedottamiseen lisäsi yrityksen markkina-arvoa 15,7 prosenttia. (Argenti 2009, 183.)

Yrityksestä ei pitäisi syntyä mielikuvaa, jossa tiedottamisen ammattilaisia käytetään sisäiseen viestintään. Tätä voidaan pitää jopa virheenä. Viestintä on oikein käytettynä tehokas johtamisen väline. Tiedottajan tehtävänä ei ole korvata lähiesimiestä tai muitakaan johtajia vaan korkeintaan tukea esimiehiä, miten nämä voivat tehostaa tiedonkulkua työyhteisössään. Esimiesten tehtävänä on selvittää työntekijöille yrityksen ja työyhteisön tavoitteet sekä muut henkilöstöä koskevat asiat. Läpinäkyvä, ajantasainen ja luotettava sisäinen viestintä motivoi, sitouttaa sekä lisää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. (Tervola 2008.)

Sisäisen viestinnän merkitys korostuu tilanteissa, joissa kaikki ei mene niin kun on suunniteltu. Haasteita kohdataan kaikissa työyhteisöissä. Perusta onnistuneelle "kriisiviestinnälle" luodaan kuitenkin silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä lähiesimiehen pitämiä työpaikkakokouksia, joissa käydään läpi ymmärrettävällä tavalla yrityksen tulosta ja kytketään se työyhteisön työskentelyyn sekä tavoitteisiin. Kokonaisuuksien parempi ymmärtäminen lisää paineensietokykyä mahdollisessa muutostilanteessa. (Tervola 2008.)

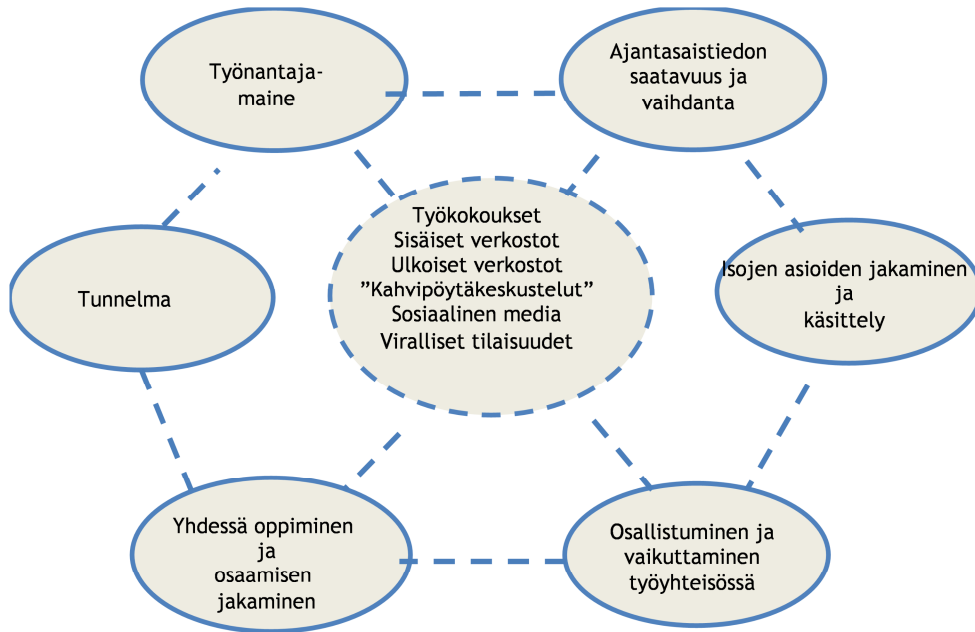
Sisäinen viestintä on epäonnistunutta, jos se on vain reagoivaa. Proaktiivisesti tiedottamalla kyetään säästämään yrityksen sekä aineellisia että henkisiä resursseja. Säästöjä syntyy, kun voidaan epäoleellisen sijasta keskittyä oleelliseen eli työntekoon. Viestinnässä kannattaa käyttää kaikissa tilanteissa, myös vaikeissa, sellaista kieltä, jota yrityksen oma henkilöstö ymmärtää. Muutosten ja supistusten yhteydessä yrityksen johtoportaasta saatetaan viestiä, että ei tässä mitään, firman hyvä brändi kestää kyllä. Työyhteisössä työntekijät haluaisivat kuulla lähiesimiehiltään, miten käy heidän työpaikoilleen. (Tervola 2008.)

Yrityksen sisäisen viestinnän epäonnistuessa tilalle tulevat erilaiset huhut. Tilanne on herkkä silloin kun yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia varsinkin, mikäli muutokset johtavat lomautuksiin tai irtisanomisiin. Perättömillä tiedoilla on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Esimiesten ja johtamisen kannalta tilanne on vaikea. Huhujen saadessa etulyöntiaseman esimiehiltä vaaditaan merkittäviä ponnisteluja ja paljon työaikaa, jotta oikea tieto ja tilannekuva kyetään viemään läpi yrityksen kaikilla tasoilla. Huhuja voi aiheuttaa myös ulkoisen ja sisäisen viestinnän välinen ristiriita. Vaikka tilanne on vaikea, niin keskenään ristiriidassa olevia viestejä pitäisi välttää kaikin keinoin. Useimmissa tapauksissa on ilmeisesti kysymys työyhteisössä vallitsevasta tyytymättömyydestä työnantajaa kohtaan. Viestintä markkinoiden suuntaan säilytetään positiivisena samanaikaisesti kun työyhteisöissä yrityksen sisällä sammutellaan tulipaloja. (Tervola 2008.)

Tänä päivänä viestintävastuussa olevat esimiehet eivät ainakaan voi väittää, että keinoja ei olisi käytössä. Tilanne on yhtä aikaa sekä haaste että mahdollisuus. Käytettävissä on yrityksen intranet ja sähköposti, talon sisäiset lehdet, ilmoitustaulut sekä erilaiset työpaikkakokoukset.

Nykyisin voidaan viestinnässä käyttää myös sosiaalisen median suomia mahdollisuuksia, kuten Facebookia. Haaste syntyy siitä, miten tätä kaikkea hallinnoidaan lähinnä viestinnän luotettavuuden näkökulmasta. Tiedosta ei ole niinkään puutetta, sitä on monesti päinvastoin liikaa. Mainituissa välineissä olevan tiedon tulee olla samansisältöistä ja ajan tasalla olevaa. Laaja valinnan mahdollisuus taas edesauttaa tiedon tavoitettavuutta ja läpimenoa sen tarvitsijoille. Eri viestintäkanavia oikein käytettynä yhä harvemmalla on tarvetta todeta, että ei ole ikinä kuultukaan. Mahdollisuuksien kirjo ei saa kuitenkaan johtaa tilanteeseen, jossa lähiesimies käyttää sähköisiä välineitä sen sijaan, että järjestää työpaikkakokouksen. Sähköposti tai tekstiviesti soveltuu työpaikkakokouksen paikasta ja ajankohdasta ilmoittamiseen, mutta työntekijöitä suoraan koskettavat asiat, muun muassa työyhteisössä tehtävät muutokset, on syytä jatkossakin kertoa kasvokkain. Palaverissa tiedottaminen mahdollistaa vuorovaikutuksen, millä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden ylläpitäjänä. (Juholin 2009, 58; Tervola 2008.)

Onnistunut sisäinen viestintä edellyttää huolellista suunnittelua. Pitää päättää, missä tiedotetaan, millä menetelmillä tiedotetaan ja mitä kanavia käytetään ja miten tiedottaminen aikataulutetaan. Samanaikaisesti suunnitellaan, miten kaikki kohderyhmät eli eri työyhteisöt tavoitetaan. Kaikilla ei ole mahdollisuutta lukea yrityksen intranetiä, jolloin perinteinen A4:n ilmoitustaululla saattaa tavoittaa kyseisen kohderyhmän parhaiten. Viestinnän onnistumisen elinehto on, että viesti tavoittaa tasapuolisesti kaikki tiedon tarvitsijat yhtä aikaa. Erilaiset epäviralliset keskustelut, joihin lähiesimiehetkin osallistuvat ovat hyviä tilanteita siirtää hiljaista tietoa sekä myös tiedottaa. Yrityksen johdon on huolehdittava, että väliportaan johtajat ja esimiehet työyksiköissä ovat tietoisia meneillään olevista asioista, koska he välittävät tietoa yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. (Tervola 2008.)



Kuva 7: Uusi näkökulma työyhteisöviestintään (mukaillen Juholin 2009, 64)

Hyvin toteutettu työyhteisön viestintä onkin yksi tärkeimmistä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä ylläpitävä ja lisäävä yksittäinen tekijä. Viestinnän laaja-alaista merkitystä voidaan hyvin kuvata edellä olevalla Juholinin kuviolla työyhteisöviestinnän uudesta agendasta. Merkille pantavaa on, että pääosa kuvion osatekijöistä on niitä, joilla on myös eniten, kyselyjen mukaan, vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. (Juholin 2009, 64.)

2.3.4 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen on työpaikalla toteutettavaa uuden työntekijän toivottamista tervetulleeksi uuteen työyhteisöön ja tarvittavaa alkuohjausta. Tavoitteena on saada uusi työntekijä viihtymään heti alusta alkaen ja tuntemaan, että häntä ja hänen työpanostaan tarvitaan. Työnopastuksessa keskitytään systemaattisesti uuden työtehtävän opettamiseen. Tavoitteena on opettaa uudelle työntekijälle kaikki tiedot ja taidot siten, että hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn turvallisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Perehdyttämisen ja työhön opastamisen tarkoituksena on opettaa uusi työntekijä talon tavoille ja ottaa hänet näin toimimalla työyhteisön jäseneksi. Keskeisiä tavoitteita ovat työntekijän tutustuttaminen työympäristöön, työoloihin, yrityksen ja oman työyhteisön tavoitteisiin. Perehdyttämisen eräs tärkeä tavoite on uuden työntekijän opastaminen työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmasta. (Lepistö 2004, 58.)

Lepistö (2004, 56) kiteyttää perehdyttämisen seuraavasti: "Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton. Kysymyksessä on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävistä. Perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttamiseen osallistuvat usein monet henkilöt työpaikalla. Yhteistyö toteuttajien kesken on välttämätöntä." (Lepistö 2004, 56.)

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Hyvin suunnitellusta ja toteutetusta perehdyttämisestä hyötyvät kaikki. Varsinkin työntekijä itse, mutta myös työnantaja sekä työyhteisö. Työntekijän saamista hyödyistä voidaan nostaa esille työyhteisöön sopeutumisen helpottuminen ja työn sujuminen alusta alkaen, koska työ osataan tehdä oikein ja samalla turvallisesti. Lisäksi työntekijän vastuu tekemisistään kasvaa, jolloin asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Perehdyttämisestä hyötyy myös työyhteisö. Työnantajan ja koko työyhteisön hyödyiksi voidaan lukea ainakin tuloksen ja työn laadun paraneminen. Merkittävä seikka on tapaturmien ja onnettomuuksien väheneminen, jolloin myös sairauspoissaolot vähenevät. (Lepistö 2004, 56-57.)

Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyys, -hyvinvointi ja perehdyttäminen ovat yhteydessä toisiinsa. Uuden työntekijän ensimmäisiin viikkoihin liittyy usein epävarmuutta ja jopa eräänlaista ahdistusta. Työyhteisöjen jäseneksi pääseminen ei ole aina helppoa, sillä yrityksessä pitkään työskennelleille on muotoutunut omat normistonsa ja toimintatapansa. Uusi työntekijä koetaan helposti uhkana, joka saattaa rikkoa vakiintuneet toimintatavat. Tämän vuoksi huolellisella perehdyttämisellä on muutakin merkitystä kuin työntekijän perehdyttäminen omaan työtehtäväänsä. Sen aikana opitaan paljon yrityskulttuurista, yhteisön kirjoittamattomista säännöistä ja perehdyttämisen aikana siirtyy paljon hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Useamman henkilön sitominen uuden työntekijän perehdyttämiseen madaltaa samalla hänen hyväksymistään työyhteisön jäseneksi. (Lepistö 2004, 59.)

2.3.5 Osaamisen kehittäminen

Työn sisältöä voi aina muokata ja kehittää. Yksi tapa lisätä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä on työn mielekkyyden lisääminen. Mielekkään työn ominaisuuksiin kuuluu selvät päämäärät ja haasteellisuus. Työn tulee tuntua omalta ja sen tulisi tukea asiantuntemusta. Oman työn suunnittelun ja valvonnan avulla pyritään myös rikastuttamaan työtä. Itsemääräämisoikeus ja valta suunnitella ja valvoa oman työnsä lopputulosta on palkitsevaa. Työympäristöstä on myös hyvä saada palautetta. Osuvalla palautteella on kehittävä vaikutus työskentelyyn, kun taas

positiivinen palaute antaa voimavaroja. Osuvan palautteen antaminen edellyttää, että esimies tuntee henkilöstönsä ja tietää tarkkaan heidän työnkuvansa. Oikeudenmukainen kohtelu työelämässä on ensisijaisen tärkeää. (Juuti & Vuorela 2002, 40-41.)

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on olennainen kilpailuedun tekijä. Suppean tulkinnan mukaan osaaminen tarkoittaa tietoja ja taitoa. Kysymys on kuitenkin paljon laajemmasta. Osaaminen tulisi nähdä kaikkena työntekijää ja sitä kautta myös yritystä hyödyntävänä. Siihen voi kuulua kokemus, arvot ja asenteet, motivaatio ja energia. (Kauhanen 2012, 51.)

Juutin ja Vuorelan (2002, 40-41) mukaan työntekijän osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka alkaa työhönottovaiheessa ja päättyy työntekijän jäädessä eläkkeelle. Osaamisen jatkuvasta ylläpidosta ja kehittämisestä huolehtiminen on tärkeätä, kuten tutkimuksessa on aiemmin esitetty, niin työntekijöiden mukaan mahdollisuutta itsenä kehittämiseen pidetään tärkeänä työssä viihtyvyyden kannalta. Osaamisesta huolehtiminen ei kuitenkaan ole ainoastaan työntekijän ammattitaidon ylläpitoa vaan se tulee nähdä laajempaan, koko työyhteisön viihtyvyyteen ja ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Oppiva organisaatio perustaa toimintansa jatkuvan kehittämisen periaatteelle, jossa tiedostetaan toiminnan vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2002, 40-41.)

Kokemus ei tarkoita työuran pituutta vaan, mitä kyseessä olevalle henkilölle on jäänyt hyödynnettävää kyseisiltä vuosilta. Arvojen ja asenteiden tulee olla kunnossa. Se on edellytys muun osaamisen eli tietojen ja taitojen tehokkaalle hyödyntämiselle. Nobel-palkittu kirjailija Adolus Huxley kiteyttää kokemuksen merkityksen kirjassaan Uljas uusi maailma seuraavasti. "Kokemus ei ole sitä, mitä ihmiselle sattuu ja tapahtuu, vaan todellinen kokemus muodostuu siitä, mitä ihminen tekee sille, mitä hänelle sattuu ja tapahtuu" (Kauhanen 2006, 143). Arvot ja asenteet ovat vaikuttamassa myös motivaatioon. Ellei henkilöllä ole motivaatiota, on osaamisen hyödyntäminenkin vaikeaa. Työntekijän kokonaisvaltaista osaamista tukee vahvasti fyysinen ja henkinen toimintakyky. (Kauhanen 2006, 143; 2012, 51.)

2.3.6 Kannusteet ja palkkiot

Kun lähdetään etsimään avaimia työn imuun eli työhön ja siitä seuraaviin hyviin tuloksiin on syytä katsoa työympäristöä. Mutta tämän lisäksi työn tulisi myös palkita tekijänsä. Julkisuudessa on tänä päivänä paljon keskusteltu tulospalkkauksesta, mutta palkitsemisen tulisi olla muutakin, kuin kehitelmä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Jo pelkästään työyhteisön oma sisäinen toiminta ja käytäntö sisältävät palkitsevuuselementtejä. Tämä olisi organisaation hyvä oivaltaa, jos se haluaa aidosti lähestyä ja tukea työntekijöitään. Puhutaan palkitsevasta työyhteisöstä, tästä esimerkkinä mainittakoon erityisen palkitsevana koettu aito kokemus sanasta kiitos. Jo tämä saattaa vaikuttaa syvästi ja jäädä pitkäksi aikaa mieleen

palkitsevana kokemuksena. Toisaalta myös tervehtiminen ja ystävällinen sana tai toiselle puheenvuoron antaminen ja kuuntelu saattavat olla jonkun mielestä palkitsevampaa kuin ns. rahallinen korvaus. Palkitseminen ja motivoituminen omaan työhön liittyvät vahvasti ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Palkitsemista miettiessään, organisaation kannattaa panostaa työyhteisön hyvinvointiin; tulos tästä saattaa olla merkittävä. (Handolin 2009.)

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on hyvä tapa parantaa organisaation tuottavuutta, kilpailukykyä sekä työelämän laatua. Palkitsemismuotoja on monia ja ne luovat laajan kokonaisuuden, joka käsittää niin rahallisia palkitsemiskeinoja kuin aineettomia elementtejä. (Hyppänen 2007, 128.) Oleellista palkitsemisessä on sen oikeudenmukaisuus ja miten sitä käytetään johtamisen välineenä, ei niinkään palkitsemiskeinojen runsaus ja monipuolisuus (Hyppänen 2007, 135).

Työntekijän tehdessä parhaansa, joskus jopa omastaan luopuen työpaikkansa hyväksi, on työssä jaksamisen ja sen mielekkyyden kannalta tärkeää, että hänen ponnistelunsa huomataan. Ponnisteluista ja aikaansaannoksista pitää saada myönteistä palautetta. Tällöin henkilöstö saa tunteen arvostuksesta ja kuulumisesta joukkoon - yhteiseen työyhteisöön. Arvostuksen kulttuuri vahvistaa työpaikan yhteisöllisyyttä muuten, niin yksilökeskeisessä ajassa. (Hakanen 2011, 59.)

Taloudellisia palkitsemismuotoja ovat suora ja epäsuora palkitseminen. Suoraan palkitsemiseen lukeutuu perus- ja suorituspalkka sekä taitolisä. Suorituspalkka voi olla esimerkiksi tulospalkkio, osakeoptio tai henkilökohtainen lisä. Taitolisää voi saada esimerkiksi kielitaidosta tai monitaitoisuudesta. Epäsuora palkitsemismuoto käsittää lakisääteiset ja yritykselle vapaaehtoiset palkitsemiselementit. Laki määrittää yrityksen velvollisuudet, kuten esimerkiksi eläke- ja sairausvakuutus maksujen suhteen. Vapaaehtoisia etuja on monenlaisia. Yritys voi tarjota henkilökunnalleen esim. puhelin- ja/tai ravintoedun sekä matkavakuutuksen. (Hyppänen 2007, 132.)

Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluu urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkiot pitävät sisällään työn sinänsä, kehittämis- ja urakehitys mahdollisuudet. Erilaiset statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset sekä niin sanotut sosiaaliset kontaktit, kuten esim. edustus, lukeutuvat sosiaalisiin palkkioihin. (Hyppänen 2007, 132.)

Maslow on jakanut palkitsemisen kahteen lajiin, ulkoisiin sekä sisäisiin. Ulkoiset palkkiot kuuluvat Maslowin tarvehierarkiassa alemman tason portaisiin. Ne kattavat perustarpeet, kuten esimerkiksi palkan muodossa saatu raha laskujen maksuun ja tunne työn jatkuvuudesta. Tarvehierarkian ylemmän tason portaat ovat niin sanotut sisäiset palkkiot. Sisäisiin palkkioihin lukeutuu esim. työtyytyväisyys, työn ilo, työtehtävien menestyksellinen suorittaminen ja siitä

saatu palaute. Nämä palkitsemisen kaksi lajia vaikuttavat molemmat kokonaismotivaatioon, eikä niillä voi korvaa toisiaan. Ulkoisena palkitsemisena raha ei yksin riitä, vaan se vaatii rinnalleen sisäistä palkitsemista. Työntekijä, joka ansaitsee hyvin, mutta ei tunne sisäistä tyydytystä ja saa arvostusta työstään, vaihtaa helposti työpaikkaa. (Wiskari 2009, 152.)

Henkilöstön palkitseminen ei ole hyväntekeväisyyttä, vaan sillä on myös omat päätavoitteensa yritystoiminnan kannalta. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä toimii yrityskuvan eräänlaisena profiloivana tekijänä, vaikuttaen yrityksen maineeseen ja houkuttelevaisuuteen muun muassa työmarkkinoilla. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan toiminnan kannalta sopivia työntekijöitä yritykseen. Toinen tavoite on, että palkitseminen motivoisi parempiin suorituksiin kerta toisensa jälkeen. Palkitsemisella pyritään tukemaan henkilöstön motivoitumista ja ennen kaikkea omista suorituksista lähtevää motivoitumista. Sitouttaminen on myös yksi palkitsemisen päämääristä. Tässä tapauksessa palkitsemisjärjestelmä ilmaisee sen, mitä mittareihin perustuvaa sekä käyttäytymiseen ja sitoutumiseen liittyviä arvoja yrityksessä painotetaan. Jos esimerkiksi yrityksessä painotetaan tiimityötä, tapahtuu palkitseminen todennäköisesti tiimipohjalta. Se viestittää myös ”reilun pelin säännöistä” yrityksessä ja niiden laiminlyönnin seurauksista. (Wiskari 2009, 153.)

Kaiken palkitsemisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Käytettävien perusteiden tulee olla ymmärrettäviä ja koskea kaikkia. Käytäntöjen luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ovat palkitsemisen kulmakiviä. Palkitsemista ei pidä ymmärtää aina palkankorotuksena tai muuna rahan arvoisena etuna. Esimiesten kannattaa käyttää tapauskohtaista tarveharkintaa, jossa otetaan huomioon kohteena olevan työura ja muu elämän tilanne. Sopivassa tilaisuudessa esitetty julkinen kiitos ja tunnustuksen antamine lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä enemmän kuin kulttuuriseteli. (Jabe 2010, 207-208.)

Palkitseminen on oikein käytettynä hyvä johtamisen väline. Sen avulla voidaan yrityksen päämäärät muuttaa konkreettisiksi eri työyhteisöjä koskeviksi kokonaistavoitteiksi, jotka edelleen voidaan purkaa yksittäistä työntekijää koskeviksi tavoitteiksi. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

2.3.7 Motivaatio

Työntekijän motivaatio voidaan määritellä tunne- tai mielentilaksi, joka on luonteeltaan hyvin pysyvän olinen. Motivaatio on käsitteenä hyvin lähellä termiä työn imu. Työntekijä, joka kokee työssään työn imua on tarmokas, työlleen omistautunut ja siihen paneutunut. Töihin on aamuisin mukava herätä. Tarmokas työntekijä on energinen ja sitkeä sekä pystyy muuttamaan jokaisessa työtehtävässä joskus kohdattavat vastoinkäymiset mahdollisuuksi.

Työlleen omistautunut kokee työnsä tärkeäksi, on siitä innostunut ja jopa ylpeä. Työhönsä paneutunut kykenee keskittymään työhönsä ja saa tekemisistään nautintoa. Parhaimmillaan työ vie mennessään ja ajan taju katoaa. Työn imu eli hyvä motivaatio ehkäisee tehokkaasti työstressiä. Edellytyksenä on, että työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja esimiesten sekä työkaverien tulee arvostavaa hänen työtään. Parhaimmillaan tunnetila välittyy koko työyhteisöön ja lisää työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä. (Rauramo 2008, 17.)

Yrityksissä on käytössä laaja valikoima keinoja, joilla motivoida henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. Motivoitumiselle on tyypillistä, että keinot vaikuttavat eri ihmisiin eri tavalla. Lopputulokseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, hänen työkokemuksena ja työympäristö. Keskuskauppakamari on tutkinut suomalaista yrityskulttuuria vuodesta 1999 lähtien. Tutkimuksia on julkaistu aiemmin vuosina 2000, 2001, 2004 ja 2006. Osana selvitystä on tutkittu myös henkilöstön motivaatiota ja sen tasoon vaikuttavia tekijöitä. Vuoden 2009 tutkimuksessa kysyttiin: "Missä määrin eri tekijät motivoivat ihmisiä/itseä hyviin työsuorituksiin?" Seuraavassa on henkilöstön mielestä viisi tärkeintä työmotivaatiota lisäävää tekijää. 1. Työn sisältö 90 prosenttia, 2. Taloudelliset etuudet 82 prosenttia, 3. Palautteen saaminen omasta työstään 74 prosenttia, 4. Työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit 65 prosenttia ja 5. Työnantajan kustantama koulutus ja itsensä kehittäminen 65 prosenttia. (Yrityskulttuuri 2009, 17-18.)

Lundberg (2008, 29) korostaa oikean asenteen merkitystä menestymisessä työelämässä. Hän kiteyttää, että: "Menestys on synnynnäisten ja hankittujen ominaisuuksien summa kerrottuna asenteella." Oikean ja myönteisen asenteen osuus on joidenkin arvioiden mukaan puolet onnistumisesta. Lundberg on kuitenkin sitä mieltä, että asenteen merkitys on jopa 90 prosenttia. Tällä ei ole tarkoitus väheksyä opintojen merkitystä. Saattaa kuitenkin olla niin, että tämän päivän yhteiskunnassa harva nuori joutuu opiskelujensa aikana tiukoille, ainakaan henkisesti. Valmistumisen aikaikkuna on lähinnä itsestään kiinni. Opintoja ja työssäkäyntiä on mahdollista rytmittää omista lähtökohdistaan. Pääosassa työpaikoista toiminta perustuu kuitenkin edelleen melko tiukkaan sääntelyyn monen asian kohdalta, kuten työaika, aikataulut ja tavoitteet. Näissä tilanteissa ristiriita yrityksen ja omien tavoitteiden välillä saattaa kasvaa liian suureksi. Tällä on vaikutusta työntekijän asenteeseen ja sitä kautta motivaatioon. (Lundberg 2008, 29.)

3 Motivaatio- ja johtamisteoriat

Seeckin (2008, 26-27) mukaan tieteen paradigmat ovat yleispiirteisesti tieteen tai sen osa-alueen perusoletuksia, joita ei normaalisti aseteta kyseenalaisiksi eli ne ovat jonkin tieteenalan piirissä vallitsevia yleisesti hyväksytyjä perusoletuksia. Paradigmat ohjaavat tutkimuksen suuntautumista ja teorianmuodostusta tiedeyhteisön sisällä. Paradigma on

yleisesti hyväksytty ja oikeana pidetty teoria tai viitekehys, joka on valitsevassa asemassa. Vakiintunutta paradigmaa ei julisteta paikkaansa pitämättömäksi, ennen kuin tarjolla on uusi ehdokas sen paikalle. Näin ollen paradigman elinikä on normaalisti 20-30 vuoteen. (Seeck 2008, 26-27.)

Paradigmaa huomattavasti lyhyt ikäisempiä ovat tyypillisesti viidestä kymmeneen vuoteen elävät trendit tai vuodesta viiteen elävät muodit. Puhumattakaan lukuisasta joukosta, yleensä alle vuoden, kiinnostuksen kohteina olevista erilaisista iskusanoista. Vallitsevan paradigman määrittämisen haasteet liittyvät aikaperspektiiviin, sillä yleensä vasta historia antaa tarvittavan näkökulman sen tarkasteluun. (Seeck 2008, 26-27.)

3.1 Motivaatioteorioita

3.1.1 McGregorin X Y -teoria

Seekin (2008, 123-124) mukaan McGregor kehitti X ja Y teoriansa tutkiessaan itse asiassa johtajuutta. Teorian taustalla vaikutti Maslowin tarvehierarkia. Johtajan johtamistavan valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, mihin työntekijöiden tarpeisiin pyritään vaikuttamaan. Robbinsin (2001, 157-158) mukaan teoria sisältää kaksi toisilleen vastakkaista työntekijän asenteeseen liittyvää näkökulmaa. Teoria X on lähtökohtaisesti negatiivinen. Sen mukaan työntekijät ovat laiskoja ja työtä vältteleviä. Koska työstä ei pidetä, niin työntekijöitä on pakotettava ja uhkailtava erilaisilla sanktioilla. Työntekijät välttelevät vastuuta ja kaipaavat muodollista johtamista. Pääosa työntekijöistä asettaa työsuhdeturvaan liittyvät asiat etusijalle suhteessa kaikkeen muuhun työhyvinvointiin liittyvään. Teoria Y on taas oletuksiltaan positiivinen. Siinä työntekijät suhtautuvat työhönsä yhtä luonnollisesti kuin muuhun elämäänsä. He ovat aloitteellisia ja haluavat kehittää työtään, mutta ovat samalla kriittisiä omiin tekemiinsä. Edellytyksenä on sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin; tällöin ei tarvita kontrolloivaa johtamista ja sanktioiden pelkoa. (Robbins 2001, 157-158; Hersey, Blanchard & Johnson 2008, 48 - 50; Seeck 2008, 123-124.)

Teorian johtopäätöksiä voidaan lähestyä Maslowin tarvehierarkian perusteella. Teoriassa X oletetaan, että työntekijää ohjaavat alemman tason tarpeet, kun Teoriassa Y ohjaavina toimivat ylemmän tason tarpeet. Robbinsin (2001, 158) mukaan McGregor oletti, että Teoria Y on luotettavampi. Tällöin työntekijöiden osallistumismahdollisuudet päätöksen tekoon, vastuu omasta työstään ja hyvinvoiva työyhteisö motivoivat työntekijöitä eniten. Käytännössä on kuitenkin niin, että sekä Teoria X että Teoria Y ovat sovellettavissa - tilanne määrittää kumpi valitaan lähtökohdaksi. (Robbins 2001, 158; Heresy ym. 2008, 48-50.)

3.1.2 Herzbergin kaksi-faktoriteoria

Fredrik Herzberg teki kaksi-faktoriteoriassaan kyselyn, jossa halusi tietää; "Mitä työntekijät odottavat työltään?" Vastaukset ryhmiteltiin kahteen kokonaisuuteen, työtyytyväisyyttä lisäävät ja sitä heikentävät tekijät. Robbinsin (2001, 158-159) mukaan Herzbergin tutkimuksen keskeinen johtopäätös oli, että työtyytyväisyyttä lisäävät ja sitä heikentävät ovat eri tekijöitä ja niiden välillä ei ole kytköstä toisiinsa. (Robbins 2001, 158-159; Heresy ym. 2008, 54-58.)

Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota lisäävät tekijät liittyvät työntekijän työhön eli siihen, mitä hän tekee. Työtytymättömyyttä lisäävät ja motivaatiotasoa laskevat tekijät liittyvät taas työntekijän kokemukseen työympäristöstä ja työoloista. Näitä tekijöitä kutsutaan hygienia-tekijöiksi esimerkkeinä yrityskulttuuri, suhteet esimiehiin, työsuhdeasiat, työolot, työntekijöiden väliset suhteet, asema työyhteisössä ja turvallisuus. Oleellista on, että edellä mainittujen tekijöiden ollessa asianmukaisella tasolla ne eivät sen enempää vähennä tyytymättömyyttä kuin lisää tyytyväisyyttä työhön. (Robbins 2001, 158-160; Heresy ym. 2008, 54- 58.)

Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat samansuuntaisia kuin monissa muissakin kyselyissä ja tutkimuksissa saadut tulokset. Kyseiset tekijät tyydyttävät toteutuessaan tarvehierarkian ylemmän tason tarpeita. Robbinsin (2001, 158-159) mukaan tärkeimpiä työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen, saavutetut tulokset, työstä saatu tunnustus, työ itsessään, vastuun saaminen ja urapolkujen mahdollisuus. Mainittujen tekijöiden toteutuessa työstä tulee palkitsevaa ja se mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja henkisen kasvun. (Robbins 2001, 158-159.)

3.1.3 McCllandin suoritusarvoteoria

Robbinsin (2001, 162) mukaan David McClland lähti tutkimaan suoritusarvoteoriassaan motivaatiota tiimensä kanssa pelkästään ylimmistä tarpeista. Perusteluna oli, että Maslowin tarvehierarkian perustarpeet ovat synnynnäisiä eivätkä opittuja. Teorian mukaan tarpeet jaetaan opittaviin ja synnynnäisiin. Suoritusarvoteoriassa keskitytään opittaviin tarpeisiin, jotka jaetaan seuraavasti. Suoriutumisen tarve (achievement) tarkoittaa tarvetta menestyä ja pyrkiä eteenpäin elämässä. Vallan tarve (power) tarkoittaa tarvetta saada muut käyttäytymään tavalla, mitä he eivät muuten tekisi. Liittymisen tarve (affiliation) tarkoittaa tarvetta hyviin ihmissuhteisiin ja tarvetta olla ihmisten kanssa osana joukkoa. (Robbins 2001, 162.)

Suoriutumisen tarve tarkoittaa ihmisillä olevaa menestymisen halua, jolloin he tavoittelevat ensisijaisesti henkilökohtaista menestystä eikä niinkään siitä saatavia palkkiota. Tällaisen tarpeen omaavat henkilöt poikkeavat muista siten, että he eivät tyydy nykyiseen vaan haluavat tehdä asiat paremmin, kuin ne on tehty ennen. He ottavat haasteita, jotka vaativat venymistä myös heiltä itseltään. Vallan tarve tarkoittaa ihmisillä olevaa tarvetta vaikuttaa ja ohjailla muita. He nauttivat saadessaan olla vastuussa, hakeutuvat kilpailuasetelmiin ja asema merkitsee heille paljon. He keskittyvät mieluummin arvovaltansa kasvattamiseen kuin aikaan saannoksiin. Liittymisen tarve tarkoittaa, että kyseiset henkilöt haluavat olla pidettyjä ja tulla hyväksytyiksi. He hakeutuvat mieluummin tehtäviin, jotka perustuvat mieluummin yhdessä tekemiseen kuin kilpailuasetelmaan ja, joissa tehtävät päätökset syntyvät hyvään vuorovaikutukseen perustuen. (Robbins 2001, 163.)

3.1.4 Locken päämääräteoria

Edwin Locken päämääräteorian ydin on havainnoissa, että työntekijät motivoituvat parhaiten selkeistä työlle asetetuista tavoitteista, siihen liittyvistä haasteista ja suoriutumisesta annetusta palautteesta. Työntekijän tiedostaessa, mitä pitää saada aikaiseksi ja kuinka paljon se vaatii voimavaroja, on motivaation kannalta suuri merkitys. Tehtävän haasteellisuudella ja selkeällä tavoitteen asettelulla on motivoiva vaikutus verrattuna päinvastaiseen asetelmaan. (Robbins 2001, 166-167.)

Päämääräteorian keskeisin sisältö voidaan kiteyttää seuraaviin periaatteisiin. Työlle asetettujen tavoitteiden tulee olla konkreettisia, selkeitä ja käytännöllisiä. Selkeään tavoitteen määrittelyyn liittyy odotus palautteesta ja mahdollisesta palkkiosta. Asetettu tavoite voi olla myös hyvin haasteellinen sillä, koska työntekijä on kerran hyväksynyt vaativan tehtävän ja on siihen sitoutunut, voi häneltä odottaa myös kovaa panostusta sen tekemiseen. Erittäin monimutkaisten töiden kohdalla korostuu tavoitteiden selkeys. Työntekijälle pitää antaa riittävästi aikaa perehtymiseen kuin myös varsinaisen työn tekemiseen. Palautteen saaminen sekä tehtävän aikana että sen jälkeen on tärkeää. Työn aikaista palautetta tarvitaan, jotta työntekijä saa kuulla tai voi arvioida tehtyä työtä suhteessa tavoitteeseen. Paras tapa, motivaation kannalta, on paloitella tehtävä selkeisiin osatavoitteisiin, jolloin työntekijä voi itse arvioida edistymistään. Ennen tehtävän aloittamista on hyvä, mikäli työntekijällä on mahdollisuus osallistua tavoitteen asetteluun. Tällä on tärkeä merkitys tehtävään sitouttamisen kannalta. (Robbins 2001, 166-167.)

3.1.5 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin tarvehierarkia on useimmille tuttu ja siihen on viitattu lukuisissa tutkimuksissa. Teoria on julkaistu jo 1940-luvulla, joten se on säilyttänyt hyvin paikkansa

yhtenä useimmin viitatuista teorioista. Sen mukaan kaikilla ihmisillä on perustarpeita. Alimman tason tarpeiden tultua tyydytytyiksi, alkaa ihminen etsimään tyydytystä vaativammille tarpeilleen. (Ojala & Ahonen 2003, 29-30)

Työntekijän työhyvinvointia voidaan havainnollistaa kyseisen tarvehierarkian avulla. Sen alimman tason tarpeita ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet eli ravinto ja riittävä uni. Näihin verrattavia ovat terveys ja fyysinen toimintakyky. Joten työntekijän hyvä fyysinen toimintakyky on työhyvinvoinnin perusta. Tarvehierarkian toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työelämässä, kuten elämässä yleensä, tarvitaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Fyysinen turvallisuus liittyy työympäristöön ja työvälineisiin. Henkinen turvallisuus on sidoksissa enemmän hyvään työilmapiiriin. Tällöin työyhteisöön ei kuulu kiusaaminen, esimiestyö on laadukasta ja vuorovaikutus avointa. Nykyään turvallisuuteen liitetään myös tunne työn jatkuvuudesta. Kolmannella tasolla tarpeet liittyvät läheisyyteen ja yhteenkuulumisen tunteeseen. Sosiaalisen hyvinvoinnin keskiössä ovat ihmissuhteet työpaikalla sekä vapaa-ajalla. Sosiaalisesti hyvinvoiva henkilö jaksaa paremmin työssään ja on siihen sitoutunut. Tarvehierarkian neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Työntekijän kokemassa arvostuksessa on kysymys osaltaan osaamisesta ja ammattitaidosta, jotka linkittyvät myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus lisää osaltaan myös turvallisuutta tämän päivän nopeiden muutosten kohteena olevassa työelämässä. Se vahvistaa henkilön sosiaalista hyvinvointia. Viidennen ja samalla korkeimman tason tarpeet liittyvät ihmisen itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeisiin. Siinä on kysymys mahdollisuudesta vaikuttaa oman toimintansa ja osaamisensa kehittämiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 29-30; Rauramo 2008, 27; Hersey ym. 2008, 30-33.)

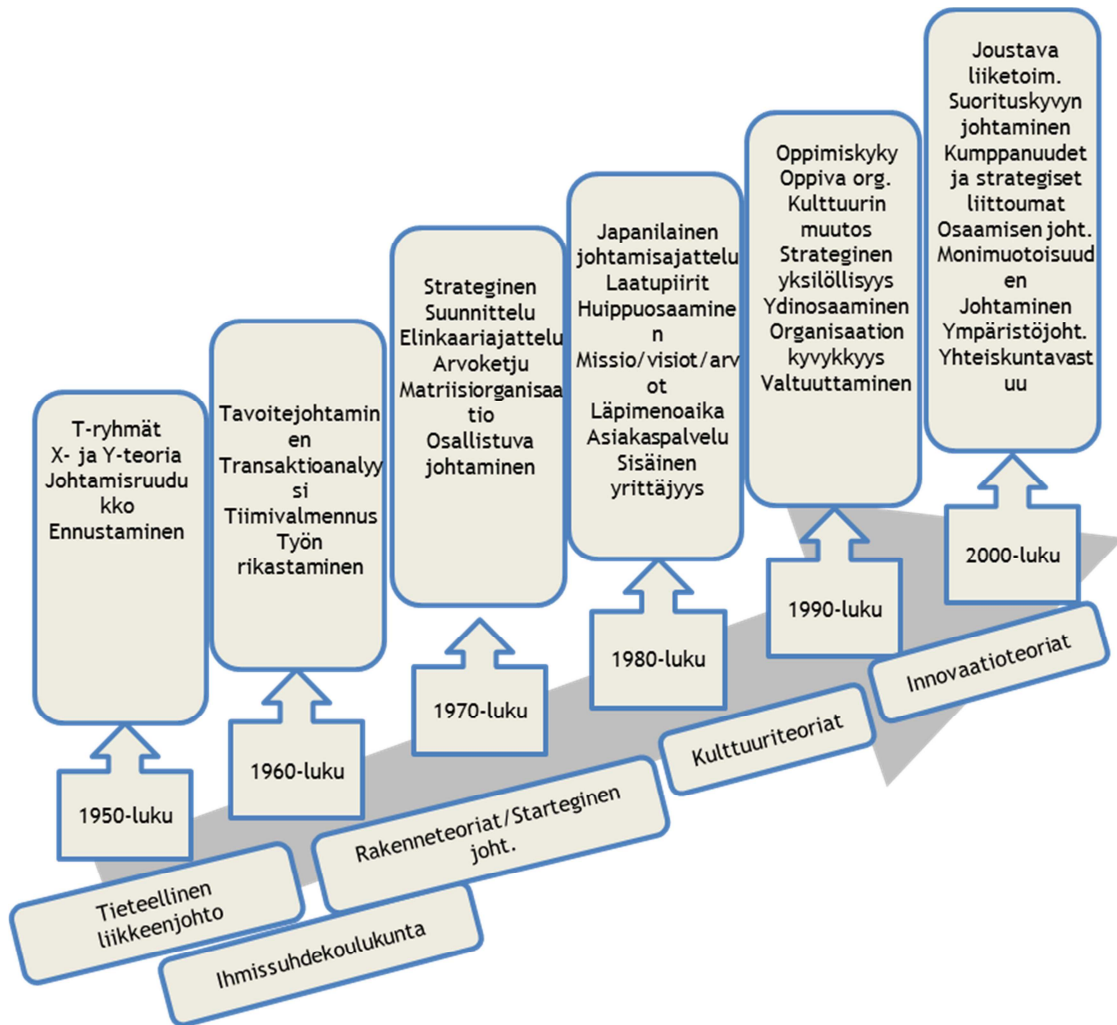
Ojala ja Ahonen (2003, 30) ovat lisänneet Maslowin tarvehierarkiaan vielä yhden lisäportaan. He nimittävät porrasta henkisyudeksi ja sisäiseksi draiviksi, jonka osatekijöitä ovat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia eli kysymys on henkisestä hyvinvoinnista. Sen merkitys on kasvanut viimeisinä vuosina merkittävästi. Yhteiskunnan ja työelämän rakenteet ovat enemmän tai vähemmän jatkuvassa muutoksessa, jolloin ihmisten turvallisuuden tunne työstään ja toimeentulostaan on heikentynyt. Uudessa tilanteessa on kaikkien otettava enemmän vastuuta itsestään ja omasta toimeentulostaan. Epävarmuuden aikoina henkisen hyvinvoinnin merkitys kasvaa, mikäli se pettää, niin vaikutukset voivat olla laaja-alaisia - hyvinvointi muuttuu pahoinvoinniksi. (Ojala & Ahonen 2003, 30.)



Kuva 8: Työhyvinvoinnin kuvaaminen (mukaillen Ojala ja Ahonen 2003, 29)

3.2 Johtamisteorioita

Johtamisparadigmalla tarkoitetaan johtamisen ja organisaation merkityksen ja tehtävän ymmärtämistä. Paradigmat muodostavat historiallisen jatkumon 1900-luvun alusta nykypäivään. Ne ovat saaneet vaikutteita niitä edeltäneistä opeista sekä parhaita käytänteitä on tuotu aiemmasta paradigmasta seuraaviin. Johtamisen teoriat ovat saaneet alkunsa tavoitteesta parantaa tuotannon tehokkuutta. (Seeck 2008, 3.)



Kuva 9: Johtamisteorioiden ja -oppien kehitys (mukailien Viitala 2007, 39 ja Seck 2008)

Nykyaikainen johtaminen on saanut vaikutteita kaikista aikaisemmin vallinneista paradigmaista ja sitä on muokattu ympäröivän yhteiskunnan odotusten mukaan. Nykyaikaisen johtamisen kehittymiseen avoimemmaksi ja vuorovaikutuksellisemmaksi ovat omalta osaltaan vaikuttaneet muun muassa tiedonsiirron valtava kehittyminen sekä saatavilla olevan tiedon kasvaminen. (Viitala 2007, 39.)

Seuraavassa esitellään lyhyesti johtamisteorioiden kehitystä 1900-luvun alusta nykypäivään. Kehityksen tunteminen on oleellista tarkasteltaessa lähemmin työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

3.2.1 Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta

Taylorisimi eli tieteellinen liikkeenjohto on 1910-luvulla yleistynyt Frederick Winslow Taylorin (1865-1915) kehittämä liikkeenjohto-oppi. Taylor tehosti teollisuustyötä

organisoimalla työn tekemistä omien pitkäaikaisten kokemustensa perusteella. (Robbins, Bergman & Stagg 1997, 39-40; Seeck 2008, 51-52).

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet olivat seuraavat. Tieteellä korvataan entiset työhön liittyvät henkilökohtaiset käsitykset ja "nyrkkisäännöt". Työntekijät valitaan, heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella, eikä anneta työntekijöiden itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti. Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviisti yhteistyössä tutkimustietoon tukeutuvien periaatteiden mukaisesti. Työ ja vastuu jaetaan tarkoituksenmukaisesti esimiesten ja työntekijöiden välillä, eikä anneta vastuuta kaikesta työntekijöille, kuten aiemmin oli tapana. (Robbins ym. 1997, 40; Seeck 2008, 53.)

Taylorin työskennellessä tehtaassa insinöörinä, hän näki työelämän todellisuuden työntekijöiden näkökulmasta ja tunnisti selviä alisuoriutumista aiheuttavia tekijöitä, kuten heikot työolot, huono esimiestaito sekä johtajien ja työntekijöiden ristiriitaiset suhteet. Ydinongelmana Taylor piti sitä, ettei esimiehillä ollut minkäänlaista käsitystä paljonko eri työtehtäviin kuluu aikaa. Työntekijät saattoivat tarkoituksella hidastaa työtahtiaan, koska työnjohtajat antoivat lisää töitä nopeammin työskenteleville, eikä lisääntynyt työtaakka vaikuttanut palkkaukseen mitenkään. Taylorin näkemyksen mukaan työntekoa tehosti työn jakaminen pieniin ja yksinkertaisiin tehtäviin. Lisäksi suorituspalkkausjärjestelmän käyttöönotolla voitiin kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin. (Robbins ym. 1997, 40-41; Seeck 2008, 52-54.)

Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita omaksuttiin voimakkaimmin vasta vuosina 1940-1960, jolloin ensin toinen maailmansota ja sittemmin sotakorvausten maksu pakotti suomalaiset johtajat keskittymään vähien resurssien maksimaaliseen käyttöön. (Seeck 2008, 71-76.)

3.2.2 Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunta alkoi kehittyä Taylorismin kanssa rinta rinnan 1920-luvulta lähtien. Taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan yhteneviä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. Ihmissuhdekoulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Kun taas Taylorismissa ideana oli työtehtävien pilkkominen mahdollisimman pieniin ja yksinkertaisiin suorituksiin. Ihmissuhdekoulukunnassa työntekijöitä myös rohkaisti aikaisempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Keskeisimpiä seikkoja ihmissuhdekoulukunta -paradigmassa oli työssä viihtymisen ja työn tuottavuuden yhdistäminen. (Robbins ym. 1997, 49-50; Seeck 2008, 103-105.)

Ihmissuhdekoulukunta ei pidä palkkaa ainoana työntekijää motivoivana seikkana, vaan palkan lisäksi työntekijöille ovat usein tärkeitä myös työsuhteen vakaus, työn tyydyttävyyys sekä onnistumisista saadut tunnustukset (Seeck 2008, 105).

Ihmissuhdekoulukuntaan vaikuttivat useat eri henkilöt. Yhtenä merkittävimmistä voidaan pitää Douglas McGregorin X Y -teoriaa. Teoriaa tarkasteltiin jo aiemmin motivaatioteorioiden yhteydessä. (Robbins 2001, 157-158; Seeck 2008, 123-124.)

3.2.3 Organisaatiokulttuuriteoria

Organisaatiokulttuuriteoria lähestyy organisaatiota ja johtamista tarkastelemalla organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä osana jäsenten kollektiivista käyttäytymistä; se liittyy organisaation arvoihin, visioon, normeihin, kielenkäyttöön, järjestelmiin ja symboleihin pitäen sisällään myös uskomuksia ja tapoja. Teorian lähtökohtana on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittää toimintaa ja ajattelua organisaatiossa. Teollisuuden ongelmien voittamiseksi työyhteisöjen on muututtava joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. Tähän haettiin keinoja organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologioista. (Seeck 2008, 203-204.)

Organisaatiokulttuuriteoriat saivat alkunsa 1980-luvun USA:ssa kun sikäläisellä teollisuudella alkoi olla vaikeuksia kilpailussa erityisesti japanilaisten yritysten kanssa. Amerikkalaisten yritysten markkinajohtajuus globaalisti ja jopa kotimaassa tuli vakavasti haastetuksi valtamerentakaisin opein. 1960-luvun rakenneteorioihin perustuvien johtamisopein avulla johtavan aseman markkinoilla saavuttaneet amerikkalaiset yritykset havahtuivat siihen, että pelkkään rationaalisuuteen perustuva johtaminen ei enää tarjonnut riittävää ratkaisua tuottavuusongelmiin. Työnteosta oli nyt tehtävä joustavampaa, luovempaa ja motivoivampaa. Ideologiat ja ideat, joista haettiin uudessa tilanteessa apua, olivat organisaatiokulttuuri, sitouttaminen ja laatu. Organisaatiokulttuuriteoriat käänsivät rationaalisuuden ja normatiivisuuden vaihtelun taas jälkimmäisen puolelle. (Seeck 2008, 204-209.)

Organisaatiokulttuuriteoriaan liittyy oleellisena osana työntekijöiden palkitseminen, jonka tarkoituksena on luoda tasa-arvoa organisaatiossa, kehittää yhteistyötä ja purkaa hierarkkista rakennetta. (Seeck 2008, 223.)

William Ouchi kehitti aiemmin mainitun Douglas McGregorin Teorioiden X ja Y pohjalta Teoria Z:n. Sen mukaan tuottavuuden kasvu ja työntekijän parempi sitoutuminen saavutetaan hyvin pitkäaikaisilla työsuhteilla ja korostamalla työntekijöiden hyvinvointia sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Tärkeä osa teoriaa on myös johdon luottamus työntekijöihin sekä työntekijöiden laaja osallistuminen yrityksen päätöksentekoon. Työntekijöillä on paljon tietoa

yrityksessä tapahtuvista asioista ja tätä kautta päätöksenteossa tarvittavaa osaamista. Ouchi painottaa teoriassaan myös työn kiertoa ja jatkuvaa kouluttautumista, jotta työntekijöille muodostuisi mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta. Näin työntekijöille muodostuu sekä monipuolinen että pitkä ura yrityksen palveluksessa. Yritys saa sitoutuneita ja kyvykkäitä työntekijöitä ja työntekijä puolestaan turvatun ja mielekkään työsuhteen. Seeckin mukaan Teoria Z:sta tuli yksi organisaatiokulttuuriparadigman peruskäsitteistä. (Seeck 2008, 233-234.)

3.2.4 Innovaatioteoria

Innovaatioteoriat ovat nykyään vallitseva paradigma. Paradigman teorioista haetaan vastausta jatkuvaan tarpeeseen uudistua ja tuoda markkinoille uusia tai paranneltuja tuotteita ja palveluita, jotta yritykset pysyvät kilpailukykyisinä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Innovaatioteoria ei tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua, vaan ratkaisuja haetaan jatkuvasti muuttuvan tilanteen ja kontekstin mukaan. Paradigmassa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on tarve kehittää ja uudistaa itseään pysyäkseen ajan hermolla ja hyvässä työmarkkinakunnossa. (Robbins ym. 1997, 59; Seeck 2008, 243.)

Innovaatioparadigmaa kuvaavia keskeisiä sanoja ovat ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus, luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. Ylipäätään keskiössä on uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen. Innovatiivisuuden menetelminä käytetään mm. aivoriihiä, roolipelejä, shokkikokemuksia, uusia työympäristöjä ja vierailuja uusiin ympäristöihin. Innovaatiot liitetään erityisesti tuotekehitystyöhön. (Seeck 2008, 244.)

Innovaatiot voidaan luokitella monin eri tavoin. Ensiksikin jako voidaan tehdä teknisiin ja hallinnollisiin innovaatioihin. Toiseksi innovaatiot voidaan jakaa tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Tekniset innovaatiot liittyvät usein esimerkiksi uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen tai tuotantoprosessien parantamiseen. Hallinnolliset innovaatiot tapahtuvat organisaation sosiaalisissa järjestelmissä ja liittyvät usein esimerkiksi toimintatapojen tai rakenteiden parantamiseen. Tuoteinnovaatiossa keskeisenä kohteena ovat organisaation asiakkaat. Prosessi-innovaatiossa painottuvat sisäiset tekijät, kuten pyrkimys tehokkuuden parantamiseen. Kolmanneksi jako voidaan tehdä vähittäisiin tai kumouksellisiin innovaatioihin. Vähittäisissä innovaatioissa parannetaan jo olemassa olevia tuotteita, palveluita tai prosesseja, kun taas kumouksellisissa luodaan edellä mainituista uusia. (Seeck 2008, 248.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmät ja toteutusosiossa käsittelemme teoriaa tutkimusmenetelmistä ja esittelemme miten tutkimus toteutettiin. Lisäksi perustelemme tutkimuslomakkeen valinnan aineistonkeruumenetelmänä sekä tarkastelemme kyselylomakkeen rakennetta.

4.1 Tutkimusmenetelmät

4.1.1 Tapaustutkimus

Tapaus- eli case-tutkimus on moniin eri tieteenaloihin soveltuva tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimuksen perimmäinen tarkoitus on tutkia ainoastaan yhtä elementtiä tai ilmiökokonaisuutta saavuttaakseen syvällisempää tietoa tutkimuskohteesta (Jyväskylän yliopisto 2012.) Päämääränä on tutkia ja tuottaa yksittäisestä tapauksesta tai piirteestä mahdollisemman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa (Aaltola & Valli 2001, 159).

Tutkimuskohde tulee olla rajattu ja sen tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Useammasta tutkimuskohteesta koostuvan aineiston on oltava olennaisesti samanlaisia tai niissä on toistuttava yksi yhtenäinen piirre. Tapaustutkimuksessa halutaan kuvata perustapausta tai tutkimuskohteiden yhtenäistä piirrettä. (Taideteollinen korkeakoulu 2012.) Tutkimuksella pyritään tuottamaan informaatiota ”nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä.” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Ojasalon ym. (2009, 52) mukaan yksi esimerkki mahdollisesta tutkimuskohteesta voi olla koko yritys tai vain sen osa. Tutkimus voi kohdistua myös yrityksen tuotteeseen tai palveluun, sen toimintaan tai yksilöityyn prosessiin.

Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämään, vaan pikemminkin ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti (Aaltola & Valli 2001, 163). Tavoitteena on saada pienestä joukosta paljon tietoa, sen sijaan, että saavutettaisiin laajasta kohteesta vähän tietoa (Ojasalo ym. 2009, 52).

Tutkimuskohteina voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, tapahtuma, prosessi tai maantieteellinen alue. Yleensä tutkimuskohteita on ainoastaan yksi mutta se voi kohdistua myös ilmiökokonaisuuteen, jossa voi olla alayksiköitä (Ojasalo ym. 2009, 53). Tapaustutkimuksessa on huomioitava tutkimuskohteeseen liittyviä ja vaikuttavia elementtejä, kuten ajalliset ja paikalliset, taloudelliset ja henkilökohtaiset, sosiaaliset ja kulttuuriset, poliittiset ja historialliset asiat. Toisin sanoen on ymmärrettävä kohteen niin yleisiä kuin uniikkeja ominaispiirteitä, jotta tutkimuksissa päästään pintaa syvemmälle. (Aaltola & Valli 2001, 161.)

Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi. Näillä kysymyksillä pyritään kuvaamaan syy-seuraussuhteita tai tapahtumaketjuja tietyllä aikavälillä. Mitä-kysymyksen vastaamiseen voi myös soveltaa tapaustutkimusta. (Järvinen & Järvinen 2000, 81.)

Tärkeää tapaustutkimuksessa on, että tutkimuksen kohteena olevan tapauksen valintaan johtaneet syyt avataan. Ryhmää tarkasteltaessa on valintaperusteluiden lisäksi määriteltävä ryhmän yhtenäinen ominaisuus, eli vastattava kysymykseen, miten ryhmän jäsenet ovat identifioitavissa. Yksityiskohtainen määrittely on tärkeää koko tutkimuspolun kannalta. Määrittelyiden perusteellisuus luo perustan muun muassa tutkimuksen yleistettävyydelle, sovellettavuudelle ja raportoinnille. (Aaltola & Valli 2001, 162.)

Tapaustutkimus ei rajoita menetelmävalintoja. Käytetty materiaali voi olla joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista, tai niiden yhdistelmä. Näin ollen aineistonkeruumenetelminä toimivat muun muassa haastattelut, kyselyt, havainnointi ja aineistomateriaalin käyttö (Järvinen & Järvinen 2000, 78.)

Tapaustutkimus aloitetaan määrittämällä tutkimuksen tavoitteet ja tutkittava tapaus. Lisäksi tulee määrittellä tutkimuksen kohde ja laatia tutkimuskysymykset. Kysymysten tulee peilata sitä, mikä on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja oleellista, eli tutkittavan kohteen ominaispiirteet sekä yhteydet ja prosessit. (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2012.)

Seuraava vaihe on tutkimussuunnitelma laatiminen, jossa määritellään tutkimuksen tarkka kohde sekä käytettävät aineistot ja metodit. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012). Tutkimustapaus spesifioidaan tarkkaan. Tutkimuksen ”perusjoukko” määritellään ja rajataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Aiheen tarkalla rajauksella pyritään vähentämään asiaankuulumatonta vaihtelua ja rönsyilyä sekä luomaan tutkimukselle ulkoista luotettavuutta. (Järvinen & Järvinen 2000, 80.)

Tutkimukset nojautuvat aina myös teoreettiseen tietopohjaan. Tietopohjaa tutkimukselle haetaan olemassa olevista teorioista, metodeista ja aiemmista tutkimuksista. Teoreettista pohjaa ja käytänteitä ei tarvitse noudattaa, mutta ne ovat huomioitava tutkimuksessa ja niistä on osattava poimia oleellinen tieto oman tutkimuksen kannalta. Kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista saa perspektiiviä siihen, mitä ja miten aikaisemmin on toimittu vastaavissa tapauksissa. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Aineistonkeruun jälkeen kootaan tieto mahdollisimman kuvaavaan ja analyttiseen, kompaktiin muotoon. Tämän jälkeen seuraa tuloksien raportointi ja merkityksellisyyden tarkastelua. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012.) Perusteellisen aineistoanalyysin avulla voi myös todistaa tulosten oikeudellisuutta ja merkityksellisyyttä. Tuloksia on hyvä tarkastella

myös laajemmasta näkökulmasta, vaikka tutkimus perustuukin yksilöllisen tapauksen syvälliseen tarkasteluun. Tähän sisältyy ajatus, että huolellisesti toteutettu tutkimus voi luoda yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikkei sen pohjalta voi tehdä laajoja yleistyksiä. Tuloksia voi ehkä käyttää apuna aihetta koskevista jatkotutkimuksissa tai opettaa jotain vastaaville tutkimusprosesseille. (KvaliMOTV 2012.)

4.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jolla pyritään yleistämään tutkimustuloksia. Tutkimuksen suorittaminen edellyttää ongelman tarkkaa rajaamista ja täsmentämistä, jotta aineistoa voidaan käsitellä tilastollisin menetelmin. (Kananen 2008, 10.) Tulokset voidaan esitellä taulukoin ja kuviain, joten näin ollen tutkimustulokset ovat hyvin yksiselitteisiä ja tulkinnan varaa jää rajallisesti (Heikkilä 2004, 18.) Tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen vaikuttavat huomattavasti riittävän suuri ja edustava otos perusjoukkoon nähden. (Kananen 2008, 10).

Tutkimuksen tavoite ja sen kohderyhmä määrittelevät hyvin pitkälti sen, mikä tiedonkeruumenetelmä sopii parhaiten tutkimuskohteeseen. Tiedonkeruumenetelmänä toimii usein kyselylomake, joka perustuu avoimiin tai strukturoituihin kysymyksiin valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivinen tutkimuksen avulla saadaan usein selvitettyä nykytilanne, mutta asioiden tarkkoihin taustoihin tai syihin ei ole mahdollisuus paneutua yksityiskohtaisesti. (Heikkilä 2004, 16.)

4.1.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä. Kyselytutkimuksessa esitetään tutkimuskohteelle kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. (Vehkalahti 2008, 11.) Kysely soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja kun tutkittavia on paljon. Kyselylomaketta käytetään tutkittaessa henkilöiden mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymistä (Vilka 2007, 28.)

Kyselytutkimuksen voi tehdä monella eri tavalla. Onko tutkija läsnä vai ei? Tehdäänkö kysely henkilöittäin vai suurelle joukolle samanaikaisesti? Tai tehdäänkö kysely verkossa vai paperilomakkeella. (Aaltola & Valli 2010, 103.)

Kyselylomaketutkimuksessa kysymysten muoto on standardisoitu. Kaikille kyselyyn osallistujille asetetaan samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilka 2007, 28.) Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaakin merkittävästi kysymysten muotoilu. Huolimattomasti tehdyt ja muotoillut kysymykset tuottavatkin eniten virheitä

tutkimustuloksiin. Liika tulkinnanvaraisuus tai epämääräisyys voi aiheuttaa väärinymmärrystä tutkijan tarkoitukseen nähden. Tällöin myös tulokset vääristyvät. (Aaltola & Valli 2010, 103-104.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin maaliskuussa 2014. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Järjestelmäksi valitsimme Digium Enterprisen.

Valitsimme sähköisen lomakekyselyn, koska uskoimme saavamme sen avulla suurimman mahdollisen vastausprosentin. Kolmivuorotyö rajoitti myös osaltaan kyselyn toteuttamista. Nyt toteutetulla tavalla tavoitimme kaikki työntekijät riippumatta heidän työajoistaan tai työtehtävistään.

Kyselylomake käännettiin myös englanniksi, jotta ulkomaalaistaustaiset henkilöt pystyivät vastaamaan heille vahvemalla kielellä. Tällä pyrimme parantamaan kyselyn luotettavuutta sekä nostamaan vastausprosenttia. Uskomme sen myös vähentävän mahdollisia kysymyksiin liittyviä väärinymmärryksiä tai epäselvyyksiä.

Työtyytyväisyyskysely sisälsi 50 väittämää valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysymykset oli jaettu seitsemään kategoriaan: yrityskulttuuri, esimiestyö, perehdytys, viestintä, palkkiot, osaamisen kehittäminen ja motivaatio.

Tutkimuksessa käytettiin vastausvaihtoehtoina Likertin-asteikkoa. Neliportaisen asteikon vastausvaihtoehdot olivat:

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

Jätimme tarkoituksella en osaa sanoa -vastausvaihtoehdon pois, koska halusimme pakottaa vastaajat ottamaan kantaa esitettyihin väittämiin. En osaa sanoa -väittäjä saattaisi olla turhan houkutteleva ja helppo vastausvaihtoehdoksi. (Heikkilä 2004, 53.)

Kysymysasettelu on tietoisesti tehty hyvin selkeäksi, jolloin kysymyksiin ei pitäisi liittyä tulkinnanvaraisuutta. Kohderyhmä sekä työtehtävät ovat homogeenisiä, joten emme kokeneet en osaa sanoa-vastausvaihtoehtoa tarpeelliseksi. Kysymyksissä arvioidaan omia tuntemuksia tai omasta näkökulmasta eri väittämiä, joten vastaajilla tulisi olla käsitys tai mielipide

kyseessä olevista asioista. Tarkoituksena oli saada selkeät ja helposti mitattavissa olevat vastaukset. Valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta vastaaminen ei esty kielivaikeuksien takia. Myös kritiikin antaminen on huomattavasti helpompaa.

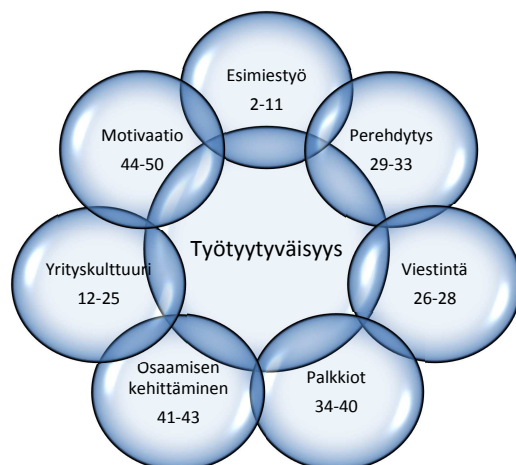
Kyselyyn osallistui 75 työntekijää, pois lukien esimiesasemassa olevat työntekijät. Kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä on vaihtelevat taustat, niin kokemusvuosissa, koulutuksessa kuin kansalaisuudessa. Työntekijät olivat vakituisissa, määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa. Työsuhteen laadusta huolimatta kaikki työntekijät ovat oikeutettuja samoihin henkilöstötietuihin sekä tulospalkkaukseen.

Kyselypatteriston ensimmäinen versio testattiin 19.3.2014 neljän henkilön kesken. Testauksessa saadun palautteen perusteella kyselyn kysymysasettelua yhdenmukaistettiin ja kohdennettiin entisestään tiivistämällä väittämien määrää. Kysymykset hyväksytettiin myös organisaation palvelupäälliköllä. Olimme yhtä mieltä siitä, että kyselyssä on hyvä painottaa strukturoitujen kysymysten määrää otannan ollessa näinkin suuri.

Kysely avattiin maanantaina 24.3.2014 ja vastausaikaa annettiin viikon loppuun 30.3.2014 asti. Julkaisun yhteydessä sähköinen järjestelmä lähetti kohderyhmälle sähköpostiviestin, joka sisälsi saatekirjeen. Edellä mainitun lisäksi lähetimme työntekijöille tekstiviestin työtyytyväisyyskyselystä. Tällä pyrimme vahvistamaan tiedottamista kyselystä sekä varmistamaan, että sähköposti tavoitti koko kohderyhmän.

4.2.1 Kyselylomake

Tiedonkeruumenetelmänä käytimme kvantitatiivista lomakekyselyä. Kysely toteutettiin e-lomakkeena, jotta tuloksia on helpompi käsitellä. E-lomakkeen avulla minimoimme myös vastaajien identifioimisen niin, että vastauksista ei pystynyt tunnistamaan vastaajaa.



Kuva 10: Kyselylomakkeen kysymykset aihealueittain

Työtyytyväisyyskysely sisältää 50 väittämää. Yllä oleva kuva esittää työtyytyväisyyskyselyn kysymysten jakautumisesta aihealueittain. Väittämien jakautuminen on tehty selkeyttämään tulosten käsittelyä. Väittämä voi mitata työtyytyväisyyttä useamman eri aihealueen näkökulmasta.

4.2.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusten tavoitteisiin kuuluu saavuttaa mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimusten luotettavuutta mitattaessa käytetään kahta perustetta, validiteettia ja reliabiliteettia. (Kananen 2008, 79.)

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli että tutkitaan oikeita asioita. Juuri niitä asioita mitä pitikin mitata tutkimusongelman kannalta. Kysymyslomakkeen väittämät tulee kattaa koko tutkimusongelma ja mitata asioita yksiselitteisesti. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa olennaisesti myös perusjoukon tarkka määrittely, otannan koko sekä vastausprosentti. (Heikkilä 2004, 29).

Reliabiliteetilla mitataan luotettavuutta. Reliabiliteetti kertoo tulosten tarkkuudesta ja pysyvyydestä. (Heikkilä 2004, 29-30.) Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia vaan, että toistamalla tutkimus saadaan samat tulokset (Kananen 2008, 79). Sattumanvaraisia tuloksia voi syntyä kyselytutkimuksessa, mikäli otanta jää liian pieneksi tai mikäli kohderyhmä ei edusta koko perusjoukkoa (Heikkilä 2004, 30).

Työtyytyväisyyskyselyn onnistumisen kannalta oleellista on henkilöstön vastausaktiivisuus. Tavoitteeksi tulee asettaa yli 70 % vastausaktiivisuus. Mikäli prosentti jää alle 40, niin saaduista tuloksista ei kannata tehdä mitään merkittäviä johtopäätöksiä. (Kauhanen 2012, 57.)

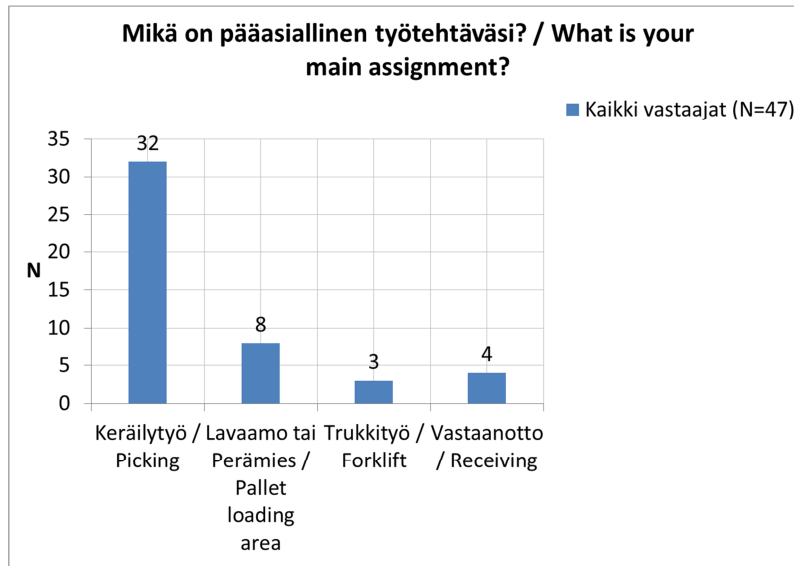
5 Tutkimustulokset

Työtyytyväisyyskysely lähetettiin sähköisesti 75 työntekijälle. Vastauksia saimme yhteensä 47 kpl, joten vastausprosentti on 63 prosenttia. Saatujen vastausten määrä on riittävä. Otos on merkittävä tulosten analysoinnin ja niistä tehtävien johtopäätösten kannalta. Tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää validina ja luotettavana.

Tutkimustulokset käsitellään seuraavassa järjestyksessä: taustatiedot, yrityskulttuuri, esimiestyö, perehdytys, osaamisen kehittäminen, viestintä, palkkiot ja motivaatio.

Käsitlemme tutkimuksen kaikki kysymykset, joista osa on esitelty tarkemmin taulukoiden muodossa.

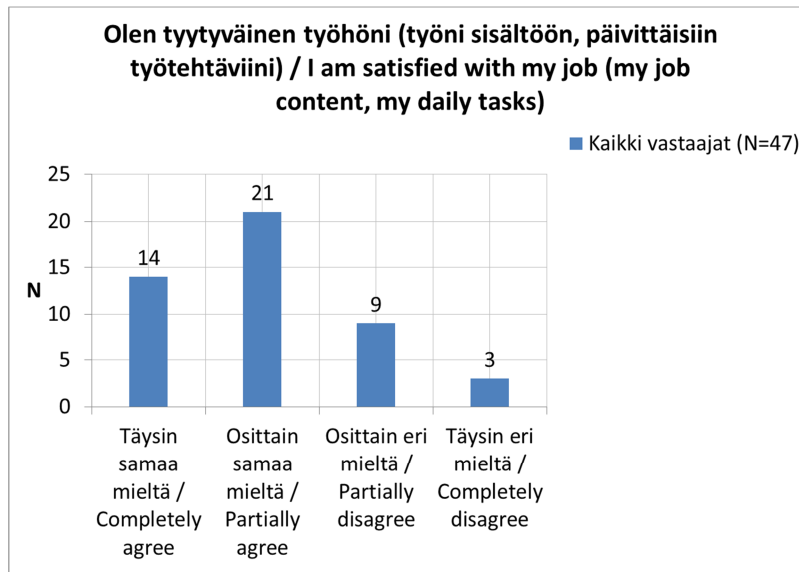
5.1 Taustatiedot



Kuvio 1: Pääasiallinen työtehtävä

Tutkimukseen vastanneista henkilöistä 68 prosenttia työskentelee keräilytehtävissä, 17 prosenttia lavaamon tehtävissä, 6 prosenttia trukkitehtävissä ja noin 9 prosenttia vastaanottotehtävissä. Vastausprosentti eri tehtävien välillä on korrelaatiossa todelliseen tehtäväkohtaiseen työntekijämäärään. Työssämme tarkastelemme työtyytyväisyyttä yleisellä tasolla, joten jätimme tietoisesti pois työntekijöiden tarkempia taustatietoja, kuten ikä ja sukupuoli (Kuvio 1).

5.2 Yrityskulttuuri

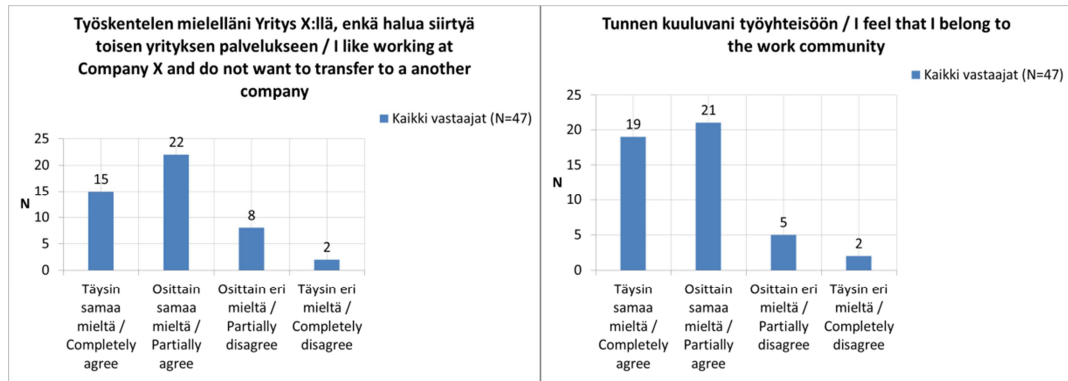


Kuvio 2: Olen tyytyväinen työhöni

Yritys X:n työntekijöistä suurin osa on tyytyväisiä tähänhetkiseen työhönsä. 75 prosenttia vastanneista oli osittain tai täysin tyytyväisiä. Kysymyksellä selvitettiin yleisellä tasolla työtyytyväisyyttä työn sisältöön ja päivittäisiin työtehtäviin. 6 prosenttia vastanneista oli täysin tyytymättömiä työhönsä (Kuvio 2).

Viihdyn nykyisessä työtehtävässäni (I enjoy my current task) väittämän kanssa suurin osa, 18 henkilöä (38 prosenttia) oli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 henkilöä (34 prosenttia), osittain eri mieltä oli 11 henkilöä (24 prosenttia) ja täysin eri mieltä oli 2 henkilöä (neljä prosenttia).

Selvitimme työntekijöiden mielipidettä heidän oman työn arvostuksesta väittämällä: minun työtehtäväni arvostetaan omassa työyhteisössäni (My task is appreciated in my own work community). Täysin samaa mieltä oli 14 työntekijää (30 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 24 työntekijää (51 prosenttia), osittain eri mieltä oli 6 työntekijää (13 prosenttia) ja täysin eri mieltä oli 3 työntekijää (kuusi prosenttia).

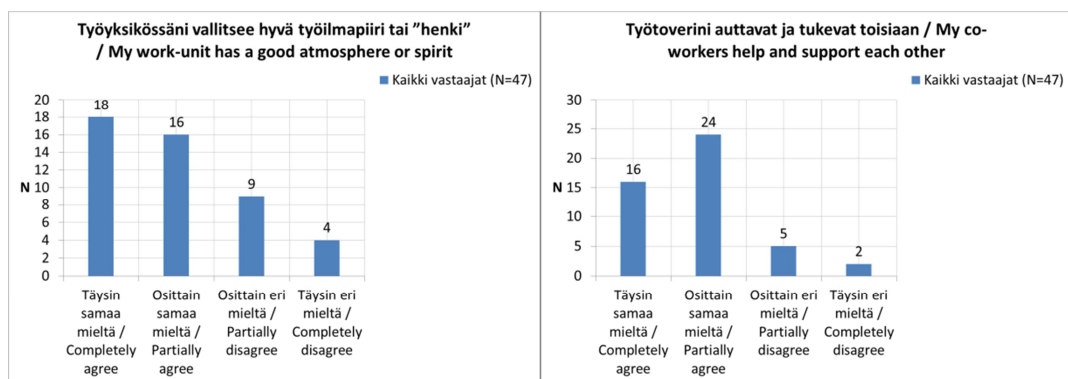


Kuvio 3-4: Tyytyväisyys työnantajaan (vas.) ja Tunnen kuuluvani työyhteisöön (oik.)

Työntekijöiden sitoutuneisuus Yritys X:llä on hyvällä tasolla. Vastanneista 79 prosenttia jatkaa mielellään työskentelyä yrityksen palveluksessa, eikä ei ole tällä hetkellä hakeutumassa toiseen yritykseen. 17 prosenttia vastanneista harkitsee työnantajan vaihtoa ja noin 4 prosenttia vastanneista tulee hyvin todennäköisesti siirtymään lähitulevaisuudessa toisen yrityksen palvelukseen (Kuvio 3).

Vastanneista 85 prosenttia tuntee kuuluvansa Yritys X:n työyhteisöön. Vastausvaihtoehtojen jakauma vastaa viereisen väittämän tuloksia. Pieniä eroja on vastausten kesken, mutta yleisesti vastaukset noudattavat samaa jakaumaa (Kuvio 4).

Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista (Employer takes care of the workers' well-being) väittämän vastauksissa esiintyi hajontaa. Täysin samaa mieltä oli 12 vastaajaa (25 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 22 vastaajaa (47 prosenttia), osittain eri mieltä oli 9 vastaajaa (20 prosenttia) ja täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa (8 prosenttia).

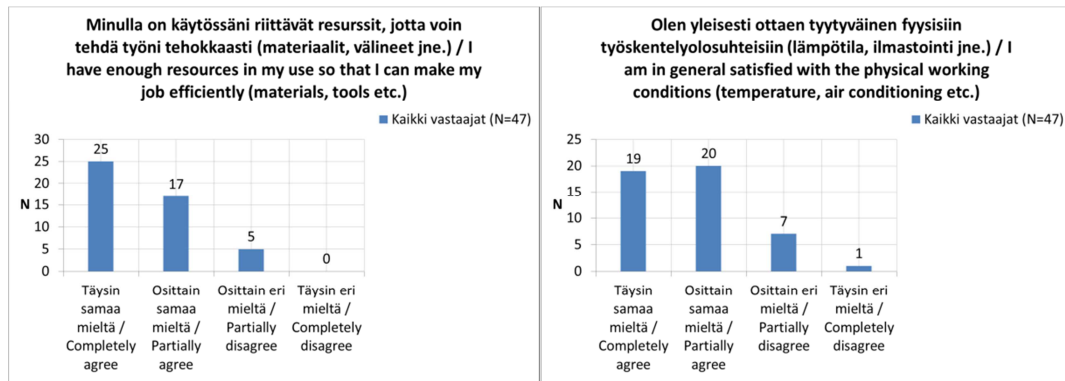


Kuvio 4-6: Työilmapiiri (vas.) ja Työtoverin apu ja tuki (oik.)

Kuviossa 5 suurin osa vastaajista arvioi työyksikön työilmapiirin ja "hengen" hyvälle tasolle. 38 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 34 prosenttia osittain samaa mieltä. Viereisessä kysymyksessä, kuviossa kuusi, käsitellään työntekijöiden keskinäistä

halua auttaa ja tukea toisiaan. Kysymyksessä kävi ilmi, että valtaosa vastaajista tukee edellistä väittämää, mutta täysin samaa mieltä olevia oli 12 prosenttia vähemmän, kuin edellisessä väittämässä. Työilmapiiriä mittaavassa kysymyksessä negatiivisesti vastanneiden osuus oli tuplasti enemmän, kuin työntekijöiden auttamista ja tukemista mittaavassa kysymyksessä. Voimme siis olettaa, että työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan työpaikalla, mutta työilmapiirissä ja ”hengessä” on edelleen parantamisen varaa.

Selvitimme työntekijöiden keskinäisiä suhteita seuraavalla väittämällä: lähelläni ovat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään (People that I work close with are in good terms with each other). Tulokset osoittivat, että täysin samaa mieltä olevia oli 24 vastaajaa (51 prosenttia), osittain samaa mieltä olevia oli 19 (41 prosenttia), osittain eri mieltä oli 4 (8 prosenttia). Täysin eri mieltä olevia ei tässä väittämässä esiintynyt. Työntekijöiden keskinäiset välit ovat pääosin hyvällä tasolla.

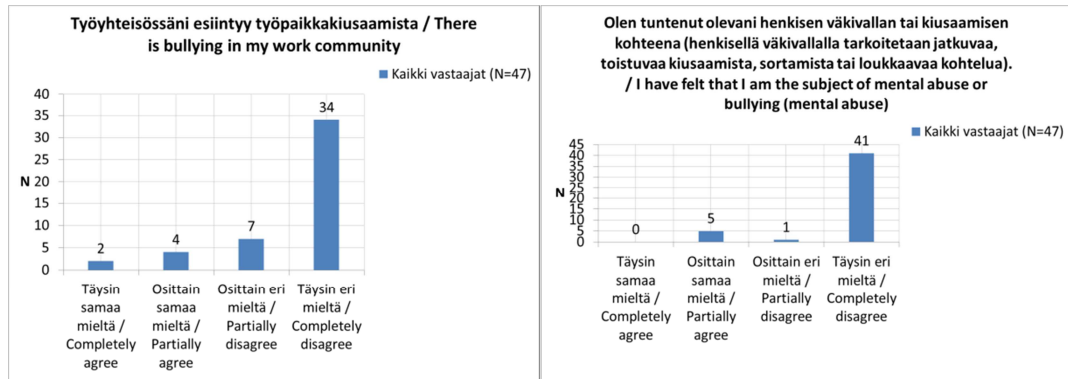


Kuvio 5-8: Resurssit (vas.) ja Työskentelyolosuhteet (oik.)

Yllä olevat kysymykset käsittelevät työntekijöiden käytössä olevia resursseja sekä fyysisiä työskentelyolosuhteita. Kuviossa seitsemän työntekijää kokevat, että heillä on käytössään riittävät resurssit työn tehokkaaseen suorittamiseen. Yhtään täysin eri mieltä olevaa vastausta ei esiintynyt ja vain 10 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä.

Fyysisiin työskentelyolosuhteisiin oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta vastauksissa esiintyi hieman suurempaa jakaumaa. Täysin ja osittain samaa mieltä oli 83 prosenttia vastanneista. Osittain eri mieltä oli 15 prosenttia vastanneista ja täysin eri mieltä oli 2 prosenttia (Kuvio 8).

Selvitimme työntekijöiden näkemystä omasta työkyvystä väittämällä: uskon, että pystyn työkykyni puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissani kahden vuoden kuluttua (I believe that, in two years from now, I am able to work in my current position). Suurin osa, 25 henkilöä (53 prosenttia) oli täysin samaa mieltä, 11 henkilöä (24 prosenttia) oli osittain samaa mieltä, 8 henkilöä (17 prosenttia) ja 3 henkilöä (6 prosenttia) oli täysin eri mieltä.

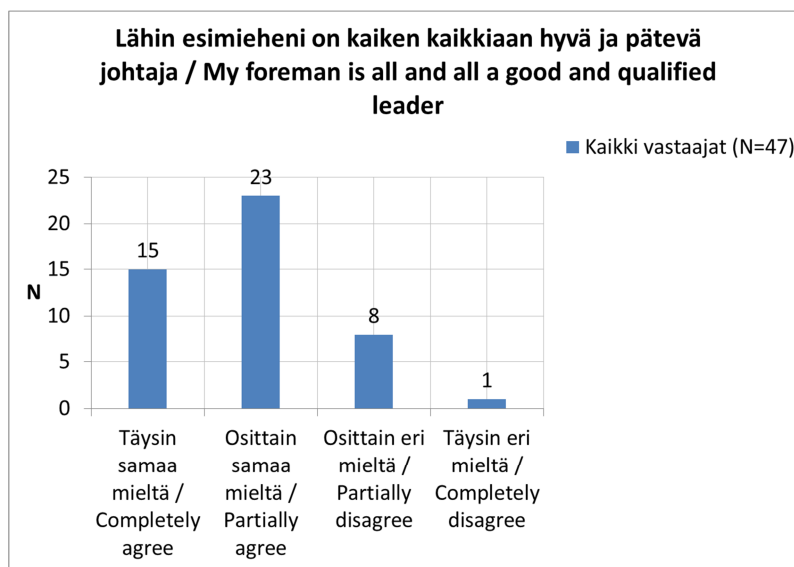


Kuvio 6-10: Työpaikkakiusaaminen (vas.) ja Henkinen väkivalta (oik.)

Suurin osa (73 prosenttia) ei koe, että työyhteisössä esiintyy työpaikkakiusaamista. Osittain eri mieltä oli 15 prosenttia vastanneista, osittain eri mieltä oli 8 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 4 prosenttia (Kuvio 9).

Vastaajista yksikään ei ollut kokenut omalla kohdallaan henkistä väkivaltaa tai kiusaamista. 11 prosenttia työntekijöistä oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa, 2 prosenttia oli osittain eri mieltä ja 87 prosenttia oli täysin eri mieltä (Kuvio 10).

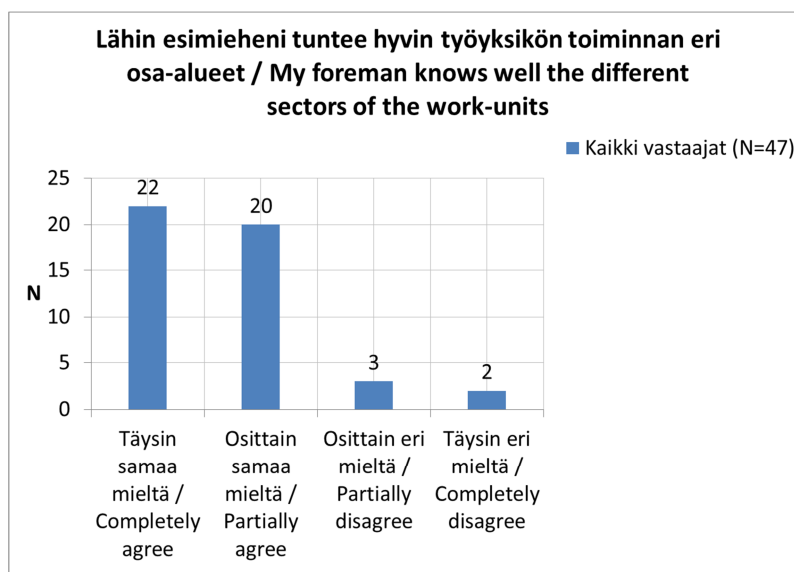
5.3 Esimiestyö



Kuvio 7: Yleinen arvio esimiehestä

Yleinen kysymys lähimmän esimiehen toiminnasta kertoo vastaajien olevan kaiken kaikkiaan tyytyväisiä heidän suoriutumiseen. 81 prosenttia vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan 2 prosenttia oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja 17 prosenttia osittain eri mieltä (Kuvio 11).

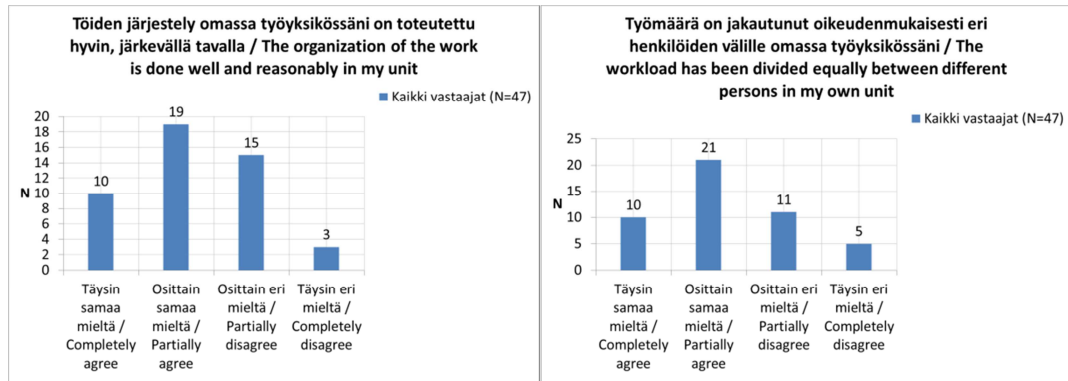
Esimieheni ansaitsee kiitosta esimiestyöstään (My foreman deserves acknowledgement from his/hers job as a foreman) väittämän kanssa ei ollut kukaan täysin eri mieltä. Osittain eri mieltä vastaajista oli 6 henkilöä (13 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 23 henkilöä (49 prosenttia). 18 henkilöä (38 prosenttia) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kokee, että esimiehet ansaitsevat kiitosta esimiestyöstään.



Kuvio 8: Esimiehen osa-alue-tuntemus yksikössä

Työntekijöiden mielestä lähin esimies tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet. Peräti 47 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 43 prosenttia osittain samaa mieltä. Ainoastaan 10 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä. Tuloksista voi päätellä, että Yritys X:n esimiehet ovat hyvin tietoisia oman työyksikkönsä toiminnasta ja se selvästi välittyy työntekijöille (Kuvio 12).

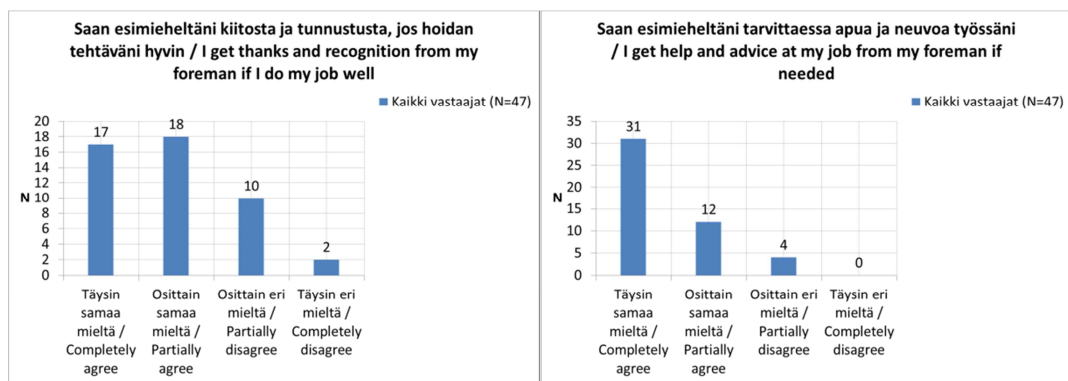
Selvitimme työntekijöiden näkemystä esimiehen tavoitettavuudesta seuraavan väittämän avulla: esimieheni on vaivattomasti tavoitettavissa (My foreman is effortlessly available). Täysin samaa mieltä oli 28 vastaajaa (60 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 12 (25 prosenttia), osittain eri mieltä oli 7 vastaajaa (15 prosenttia). Täysin eri mieltä olevia vastauksia ei esiintynyt.



Kuvio 9-14: Töiden järjestely (vas.) ja Työmäärän jakautuminen (oik.)

Kysymys työyksikön töiden järjestelystä jakoi mielipiteitä kuviossa 13. Suurin osa vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa tai täysin eri mieltä. Vastaajista 72 prosentti oli osittain samaa mieltä tai osittain eri mieltä, kuitenkin 21 prosenttia työntekijöistä oli täysin tyytyväisiä töiden järjestelyyn.

Työmäärän oikeudenmukaisesta jakautumisesta saimme vastaavanlaisia tuloksia, kuin töiden järjestelystä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli yhtä suuri osa vastaajista (21 prosenttia), kuin edellisessä väittämässä. Osittain samaa mieltä olevien määrä kasvoi 10,5 prosenttia edellisestä väittämästä ja nousi 45 prosenttiin. Kahden edellisen väittämän kesken on havaittavissa vahvaa korrelaatiota (Kuvio 14).



Kuvio 10-16: Esimieheltä saatu kiitos (vas.) ja Esimiehen apu ja neuvo (oik.)

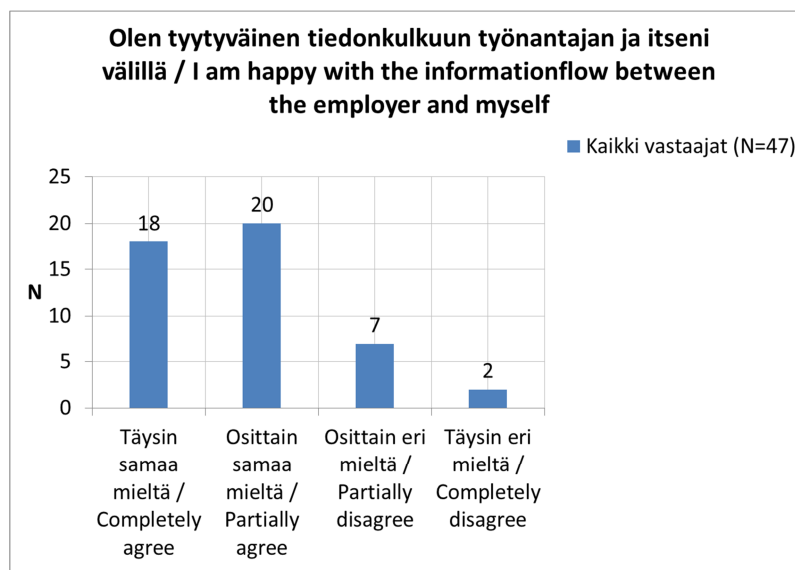
Vastanneista 36 prosenttia kokee saavansa kiitosta ja tunnustusta hyvin hoidetusta työstä. Työntekijöistä 38 prosenttia oli osittain samaa mieltä ja 21 prosenttia osittain eri mieltä. Ainoastaan noin 5 prosenttia kokee täysin jäävän ilman kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä (Kuvio 15).

Kuviossa 16, väittämä esimieheltä saadusta avusta ja neuvosta työssä sai valtaosalta vastanneista kiitosta. Täysin samaa mieltä oli 66 prosenttia, eikä täysin eri mieltä olevia vastauksia esiintynyt. Väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli 26 prosenttia, kun taas 8 prosenttia oli osittain eri mieltä.

Selvitimme työntekijöiden kokemuksia esimieheltä saadusta kannustuksesta ja tuesta omassa työssään väittämällä: saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni (I get enough encouragement and support from my foreman). Täysin samaa mieltä oli 16 henkilöä (34 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 20 (43 prosenttia) ja osittain eri mieltä oli 10 henkilöä (21 prosenttia). Täysin eri mieltä oli 1 henkilö (2 prosenttia).

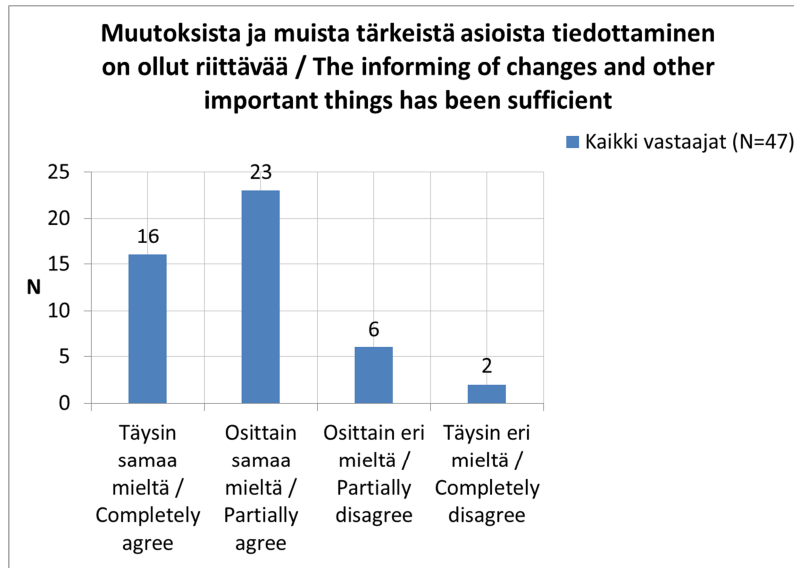
Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan (My foreman takes my opinion in consideration in his/hers actions) väittämä jakoi osittain mielipiteitä vastaajien kesken. Täysin samaa mieltä oli 18 vastaajaa (38 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 16 vastaajaa (34 prosenttia), osittain eri mieltä oli 11 vastaajaa (24 prosenttia) ja täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa (4 prosenttia).

5.4 Viestintä



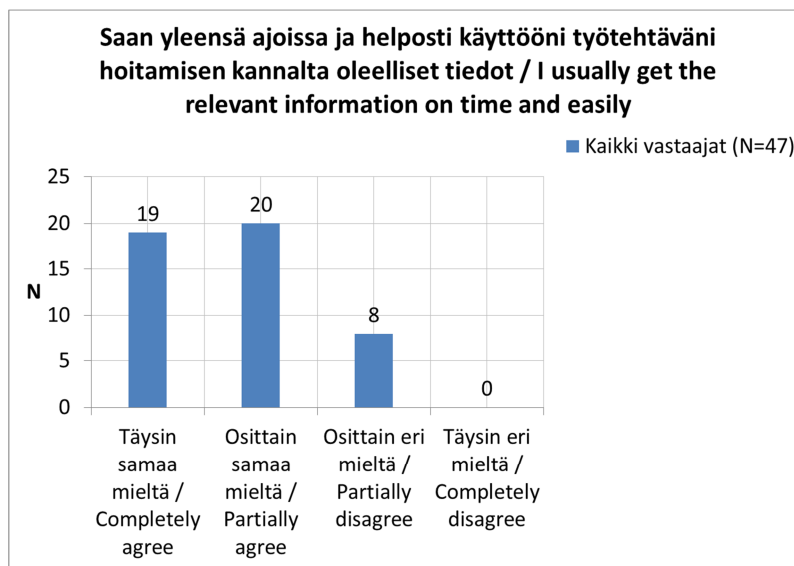
Kuvio 11: Tiedonkulku

Vastanneista 81 prosenttia on täysin tai osittain tyytyväisiä tiedonkulkuun työnantajan ja itsensä välillä. 15 prosenttia kokee kaipaavansa parannusta tiedonkulkuun ja 4 prosenttia oli täysin tyytymättömiä nykytilaan (Kuvio 17).



Kuvio 12: Tiedottaminen muutostilanteissa

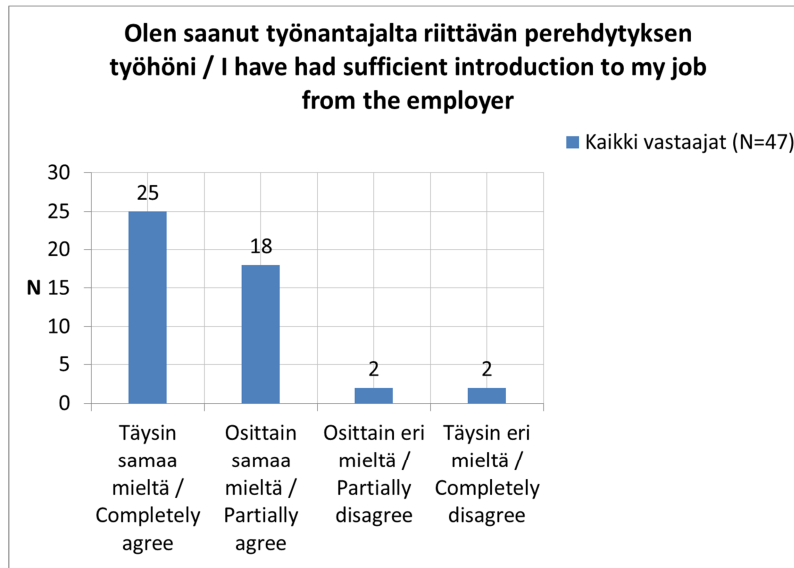
Väittämä muutoksista ja muiden tärkeiden asioiden tiedottamisen riittävydestä myötäili edellisen väittämän tuloksia. Vastaukset jakautuivat lähes identtisesti. Osittain samaa mieltä olevien määrä kasvoi 15 prosenttia ja oli yhteensä 49 prosenttia kaikista vastauksista. Osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 17 prosenttia vastanneista (Kuvio 18).



Kuvio 13: Tiedon saatavuus

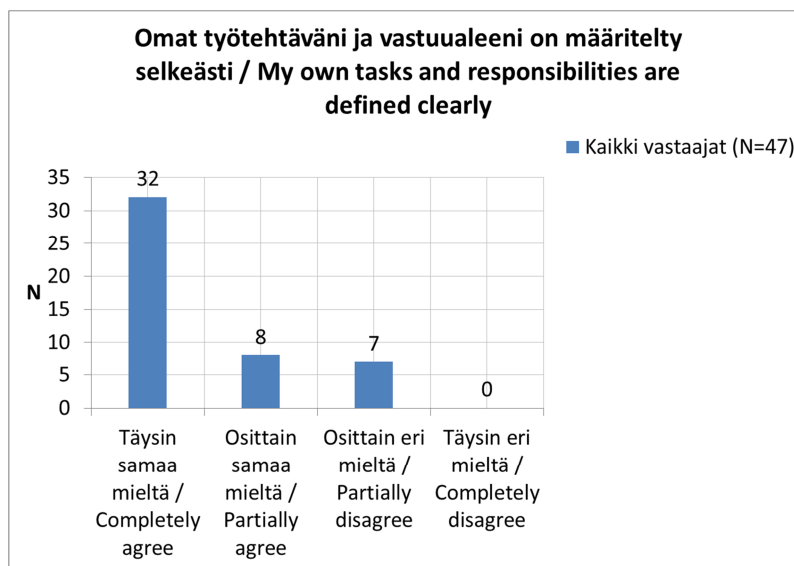
Vastaajista 83 prosentti kokee, että he saavat ajoissa ja helposti käyttöönsä työtehtävien hoitamisen kannalta oleelliset tiedot. 17 prosenttia oli väittämän kanssa osittain eri mieltä ja kukaan vastanneista ei ollut täysin eri mieltä (Kuvio 19).

5.5 Perehdytys



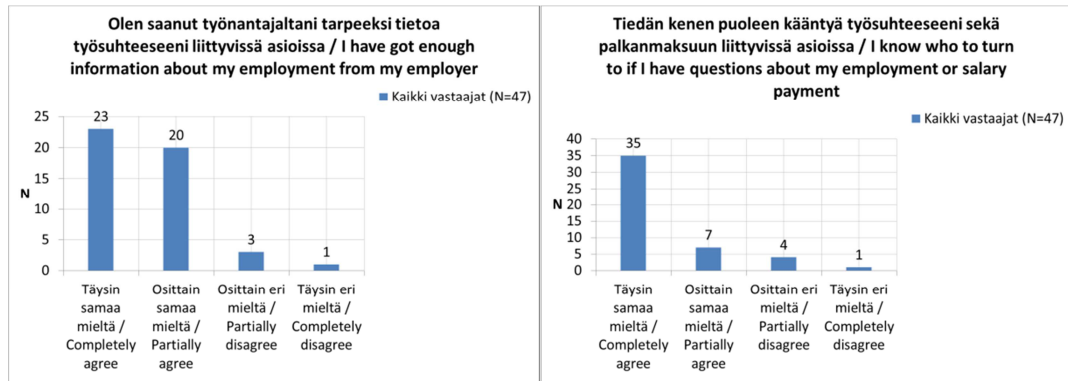
Kuvio 14: Työhön perehdytys

Kuviossa 20, valtaosa (92 prosenttia) vastaajista kokee saaneensa riittävän perehdytyksen työhön. Täysin samaa mieltä oli 53 prosenttia ja osittain samaa mieltä oli 38 prosenttia. Ainoastaan 8 prosenttia koki perehdytyksen osittain tai täysin riittämättömänä.



Kuvio 15: Työtehtävän ja vastualueen määrittely

Työntekijöistä 68 prosenttia ymmärtää täysin oman työtehtävän ja vastualueen. Vastanneista 17 prosenttia oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kenellekään ei ollut täysin epäselvää oma työtehtävä ja vastualue, mutta osittain epäselvänä sitä piti 15 prosenttia vastanneista (Kuvio 21).



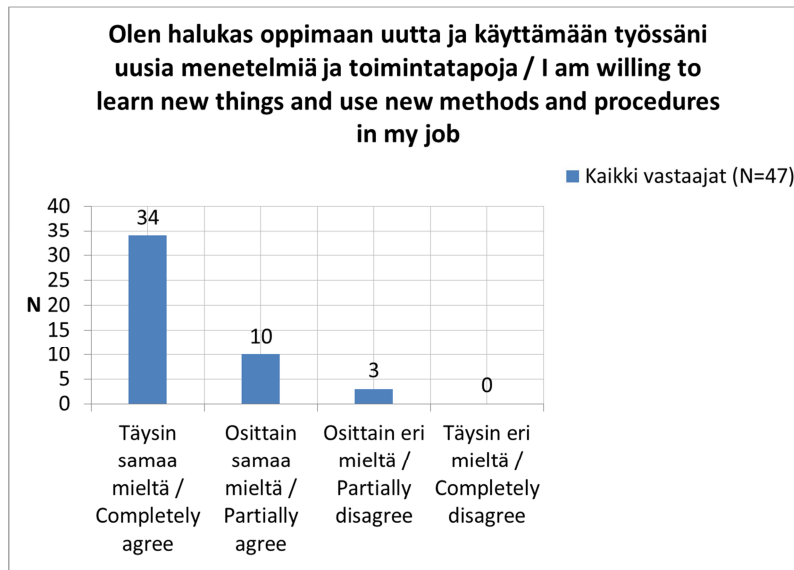
Kuvio 16-23: Tietoa työsuhteesta (vas.) ja Tietoa yleisistä asioista (oik.)

Kuviossa 22 lähes kaikki (92 prosenttia) työntekijät kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa työnantajalta työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Vastanneista 6 prosenttia oli osittain eri mieltä ja 2 prosenttia täysin eri mieltä.

Vastanneista 75 prosentille oli selkeää kenen puoleen kääntyä työsuhteeseen sekä palkanmaksuun liittyvissä asioissa. Osittain samaa tai osittain eri mieltä väittämästä oli 23 prosenttia. Ainoastaan 2 prosenttia oli täysi eri mieltä, eikä tiennyt kenen puoleen kääntyä. (Kuvio 23.)

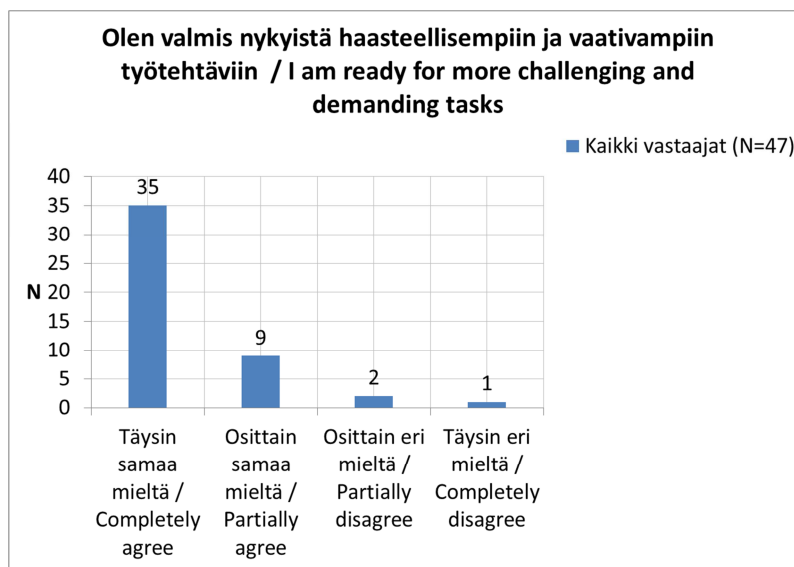
Selvitimme työntekijöiden tietämystä hätäpoistumisteistä ja turvallisista liikkumisreiteistä väittämällä: tiedän hätäpoistumistiet ja turvalliset liikkumisreitit (I know the fire escapes and the safe moving routes). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 29 vastaajaa (62 prosenttia), 12 vastaajaa (25 prosenttia) oli osittain samaa mieltä, 5 vastaajaa (11 prosenttia) oli osittain eri mieltä ja ainoastaan 1 vastaaja (2 prosenttia) oli täysin eri mieltä.

5.6 Osaamisen kehittäminen



Kuvio 17: Uuden oppiminen

Vastanneista 94 prosenttia oli täysin tai osittain valmiita oppimaan uutta ja käyttämään työssään uusia menetelmiä. Työntekijöistä 6 prosenttia oli osittain eri mieltä, eikä olleet varauksetta halukkaita oppimaan uutta tai omaksumaan uusia toimintatapoja. Vastanneista kaikki olivat jossain määrin valmiita oppimaan uutta, eikä kukaan ollut asiassa täysin eri mieltä (Kuvio 24).

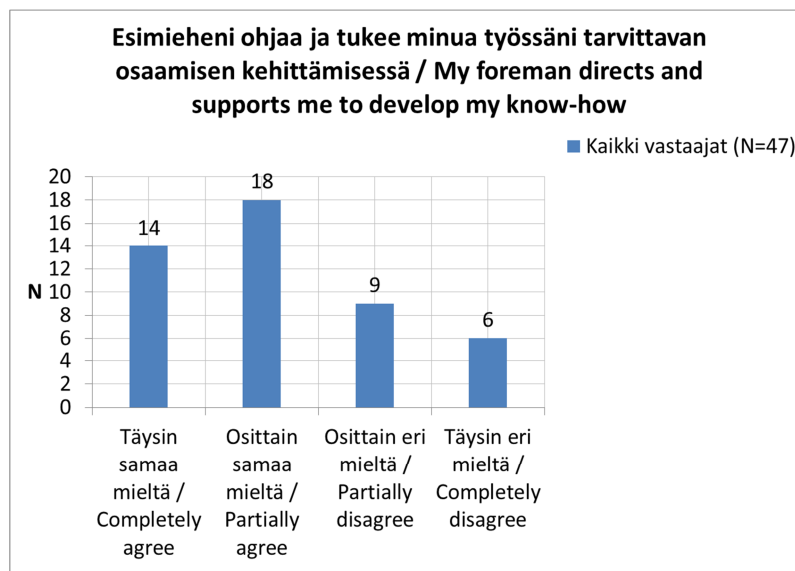


Kuvio 18: Haastavammat tehtävät

Vastanneista 94 prosenttia on valmiita tai osittain valmiita nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin. Osittain eri mieltä on 4 prosenttia ja 2 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 25).

Tuloksista on havaittavissa selkeä yhtenäisyys uuden oppimisen ja haasteellisten tehtävien kesken. Voimme olettaa, että samat henkilöt ovat vastanneet samankaltaisesti kahteen edelliseen kysymykseen.

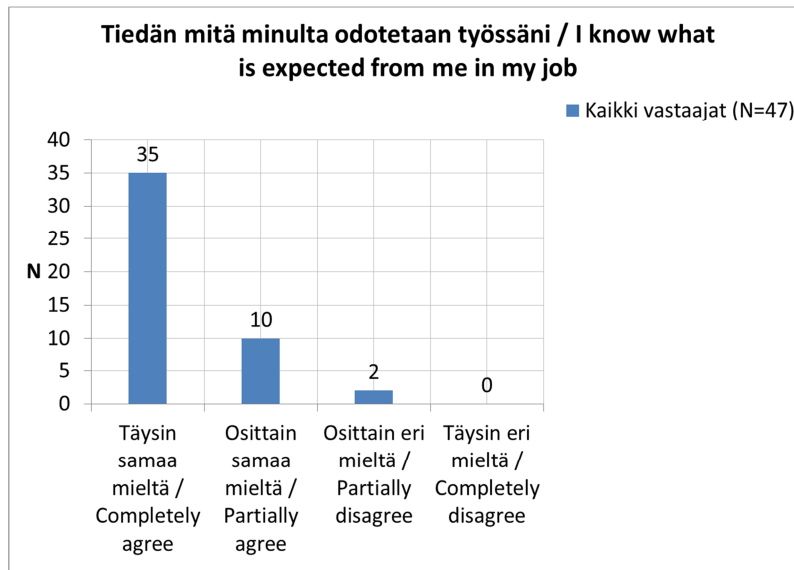
Kahdessa edellisessä kysymyksessä selvitimme työntekijöiden kiinnostusta osaamisen kehittämiseen. Seuraavassa väittämässä selvitimme esimiehen tukea työntekijöiden osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 19: Esimiehen tuki osaamisen kehittämisessä

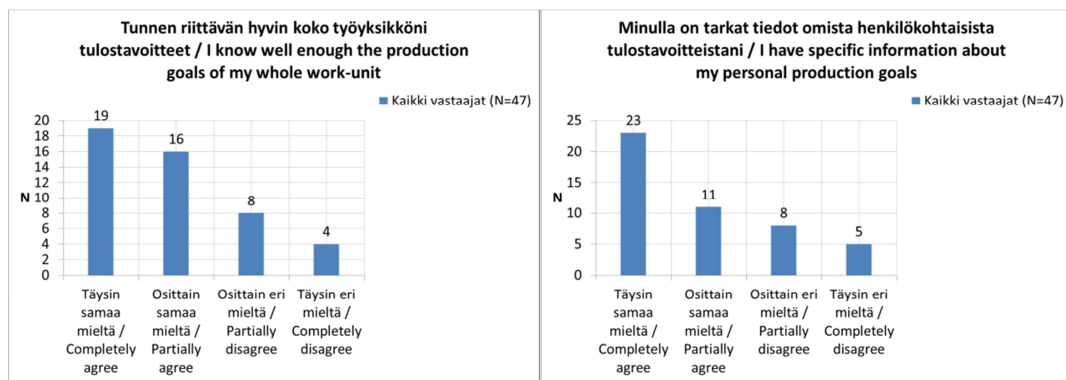
Väittämä esimiehen tuesta osaamisen kehittämisessä jakoi vahvasti mielipiteitä kuviossa 26. Eri vastausvaihtoehdot saivat kaikki vähintään 13 prosentin kannatuksen. Mielipiteet kallistuivat kuitenkin täysin samaa mieltä (30 prosenttia) ja osittain samaa mieltä (38 prosenttia) puolelle. Osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä olivat 32 prosenttia vastanneista.

5.7 Kannusteet ja palkkiot



Kuvio 20: Odotukset työssäni

Lähes kaikki (96 prosenttia) tietävät mitä heiltä odotetaan työssään. Ainoastaan 4 prosentille olivat odotukset hieman epäselvät (Kuvio 27).

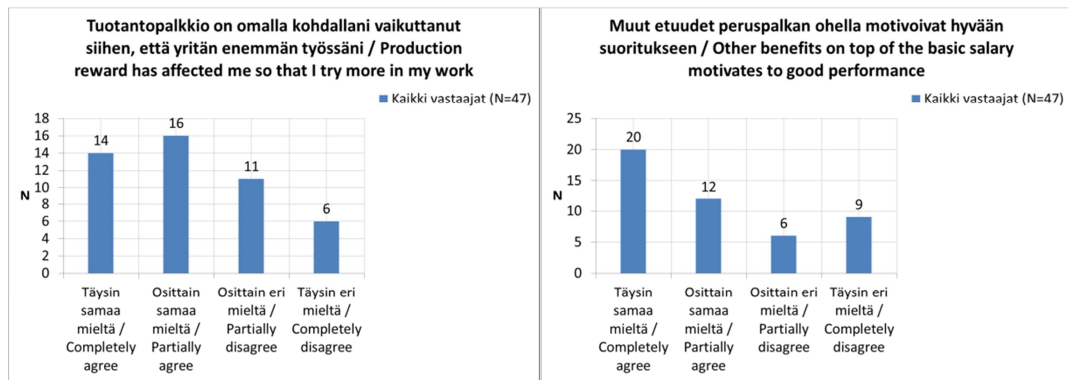


Kuvio 21-29: Tulostavoitteet (vas.) ja Henkilökohtaiset tulostavoitteet (oik.)

Työyksikön tulostavoitteet tunnettiin melko hyvin. Täysin samaa mieltä (41 prosenttia) tai osittain samaa mieltä (34 prosenttia) olivat yhteensä 75 prosenttia vastanneista. Osittain eri mieltä oli 17 prosenttia ja täysin eri mieltä 8 prosenttia työntekijöistä (Kuvio 28).

Vastaavanlaisen tuloksen antoi työntekijöiden tieto henkilökohtaisista tulostavoitteista kuviossa 29. Tuloksista käy ilmi, että henkilökohtaiset tulostavoitteet ovat selkeämmin tiedossa, kuin yksikön tavoitteet. Erotus näkyy erityisesti täysin samaa mieltä (49 prosenttia)

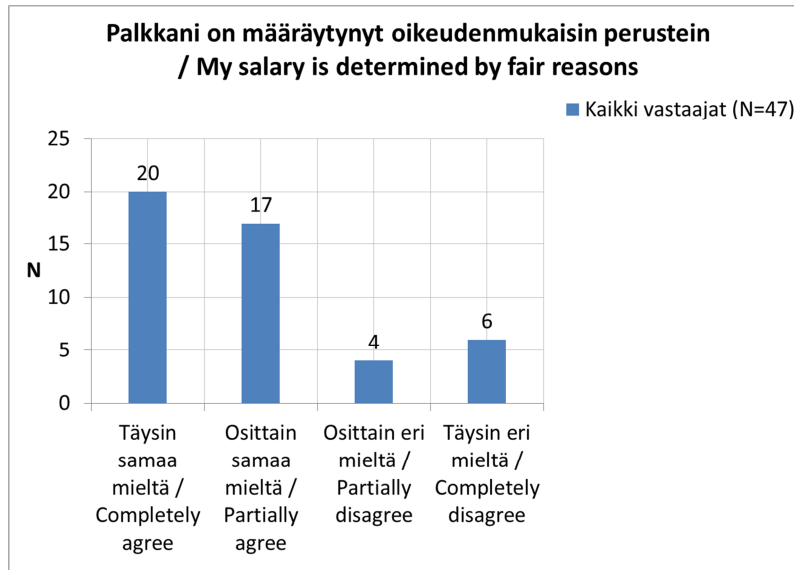
olevien keskuudessa. Osittain eri mieltä olevia oli yhtä paljon, mutta täysin eri mieltä vastauksia oli 25 prosenttia enemmän, eli yhteensä 10 prosenttia.



Kuvio 22-31: Tuotantopalkkio (vas.) ja Etuudet (oik.)

Kuviosta 30 käy ilmi, että tuotantopalkkion vaikutus työntekoon koettiin vaihtelevasti. 30 prosenttia koki tuotantopalkkion vaikuttavan positiivisesti omaan työskentelyyn. Suurin osuus vastauksista (34 prosenttia) koki tuotantopalkkiolla olevan osittainen positiivinen vaikutus. Osittain eri mieltä asiasta olivat 23 prosenttia vastaajista. Tuotantopalkkiolla ei ole vaikutusta 13 prosenttiin vastanneista, eikä se saa heitä yrittämään enemmän työssään.

Muiden etuuksien vaikutus hyvään suoritukseen peruspalkan ohella jakoi mielipiteitä kuviossa 31. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 43 prosenttia, osittain samaa mieltä oli 25 prosenttia, osittain eri mieltä oli 13 prosenttia ja täysin eri mieltä väittämän kanssa olivat 19 prosenttia vastanneista.



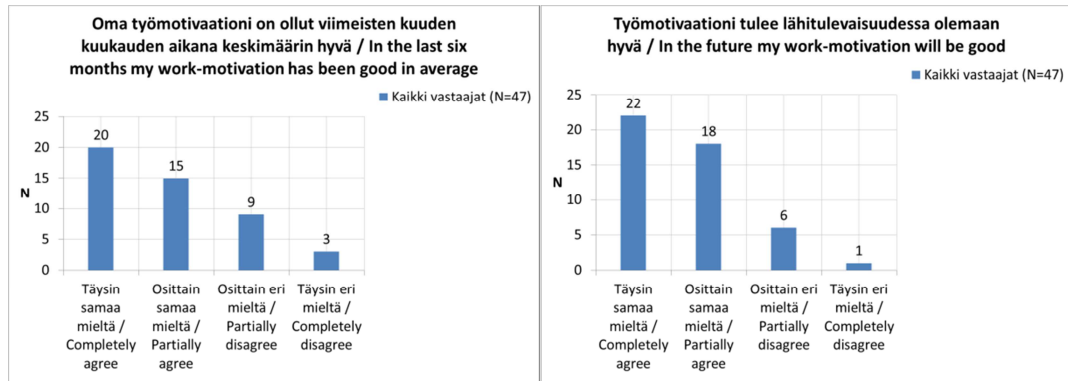
Kuvio 23: Palkan määräytyminen

Vastanneista 79 prosenttia koki täysin tai osittain palkan määräytyneen oikeudenmukaisin perustein. Osittain eri mieltä oli 8 prosenttia vastanneista ja täysin eri mieltä oli 13 prosenttia (Kuvio 32).

Palkitseminen tapahtuu työyksikössäsi oikeudenmukaisesti (Rewarding is fair in my work-unit) väittämä jakoi vastaajien kesken vahvasti mielipiteitä. 12 henkilöä (25 prosenttia) oli täysin samaa mieltä, 17 henkilöä (37 prosenttia) oli osittain samaa mieltä, 12 henkilöä (25 prosenttia) oli osittain eri mieltä ja 6 henkilöä (13 prosenttia) oli täysin eri mieltä ja koki palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi.

5.8 Motivaatio

Aloitimme kartoittamaan työntekijöiden motivaatiota yleisellä työilmapiiri väittämällä: yleinen työilmapiiri motivoi työssä jaksamista (The general work atmosphere motivates to cope at work). Vastaukset jakautuivat seuraavanlaisesti: täysin samaa mieltä oli 13 henkeä (28 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 21 henkeä (45 prosenttia), osittain eri mieltä oli 12 henkeä (25 prosenttia) ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 1 henkilö (2 prosenttia).

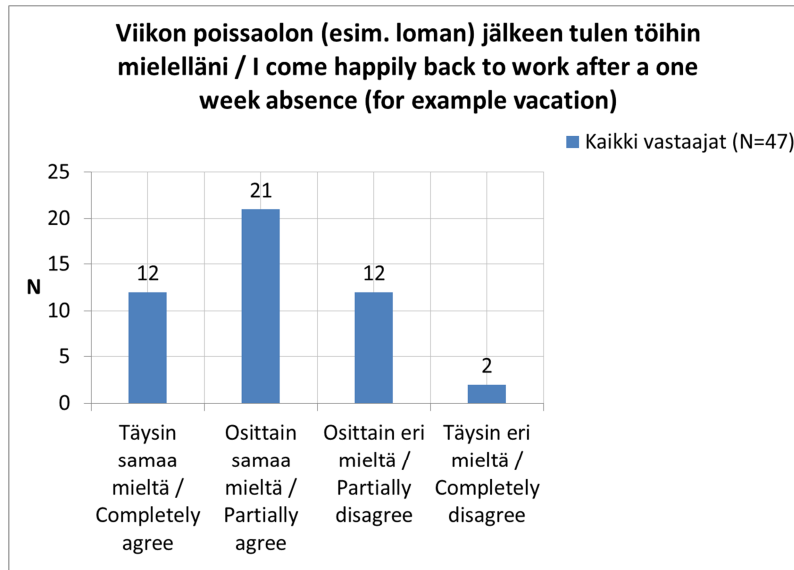


Kuvio 24-34: Nykyinen työmotivaatio (vas.) ja Työmotivaatio tulevaisuudessa (oik.)

Viimeisen kuuden kuukauden aikana motivaatio on koettu 75 prosenttia mukaan hyväksi. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 43 prosenttia ja osittain samaa mieltä oli 32 prosenttia. Osittain eri mieltä vastaajista oli 19 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 6 prosenttia (Kuvio 33).

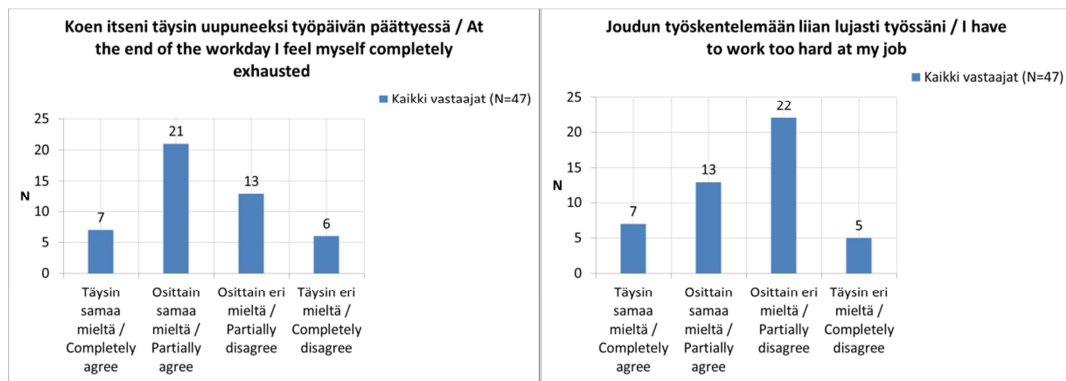
Tulevaisuuden työmotivaatiota arvioitaessa oli parannusta havaittavissa. Täysin samaa mieltä olevien vastausten määrä kasvoi, kun taas täysin eri mieltä olevien osuus pieneni. Sama tapahtui osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä oleville vastauksille. 85 prosenttia kokee työmotivaationsa lähitulevaisuudessa hyväksi tai osittain hyväksi. Vastanneista 15 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä asiasta. (Kuvio 34.)

Työssäni on asioita, jotka haittaavat työmotivaatiani (There are things in my job that harm my work-motivation) väittämä jakoi vahvasti mielipiteitä vastaajien keskuudessa. Täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa (32 prosenttia), osittain samaa mieltä oli 18 vastaajaa (38 prosenttia), osittain eri mieltä oli 9 vastaajaa (19 prosenttia) ja täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa (11 prosenttia).



Kuvio 25: Lomalta paluu

Vastanneista 45 prosenttia oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä ja osittain eri mieltä saivat yhtä suuren osan vastauksia (26 prosenttia). Täysin eri mieltä olivat 4 prosenttia ja he eivät mielellään palaisi töihin viikon loman jälkeen (Kuvio 35).



Kuvio 26-37: Työuupumus (vas.) ja Työtahti (oik.)

Kuviossa 36 täysin uupuneeksi työpäivän päätteeksi kokevat olevansa 15 prosenttia vastanneista. Osittain samaa mieltä on 45 prosenttia. Työntekijöistä 13 prosenttia ei koe itseään uupuneeksi työpäivän päätteeksi, kun taas 27 prosenttia kokee itsensä hieman uupuneeksi.

Kuviossa 37 saman verran (15 prosenttia) työntekijöitä kokevat joutuvansa työskentelemään liian lujasti, ja kokevat itsensä täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä. Osittain liian lujasti

töitä kokee tekevänsä 27 prosenttia. Osittain eri mieltä asiasta oli suurin osa (47 prosenttia) vastanneista ja täysin eri mieltä oli 11 prosenttia.

Kysymysten vastaukset olivat keskenään osittain ristiriitaisia. Osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä olevien työntekijöiden kokemukset kääntyivät päinvastoin. Työntekijät jotka kokivat itsensä osittain uupuneeksi työpäivän päättyessä, eivät välttämättä kokeneet joutuvansa työskentelemään liian lujasti työssään.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätökset osiossa tarkastelemme tutkimustuloksia tarkemmin teorian sekä Yritys X:n kohdeyksikön näkökulmasta. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella pyrimme antamaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden nykyisen tason ylläpitämiseksi sekä sen parantamiseksi.

Kyselytutkimuksen vastauksia on käsitelty yhtenä suurena joukkona toimeksiantajayrityksen toiveesta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Yritys X:n työtyytyväisyyden tilaa yleisellä tasolla, koska kyseessä on ensimmäinen työtyytyväisyystutkimus kohdeyksikössä. Tutkimuksessa ei otettu kantaa työntekijöiden sukupuoleen, ikään tai työtehtävään. Ehdotamme kohdeyritykselle, että seuraavassa työtyytyväisyyskyselyssä paneudutaan tehtäväkohtaisiin eroavaisuuksiin, jotta saadaan selville yksityiskohtaisempaa tietoa työtyytyväisyydestä sekä työntekijöiden osaamisen kehittamisestä.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 63 prosenttia. Sitä voidaan pitää hyvänä saavutuksena ottaen huomioon työn luonteen ja lyhyen vastausajan. Mielestämme 47 henkilön otanta voimme pitää totuudenmukaisena ja luotettavana johtopäätöksiä tehtäessä. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä, koska vastausprosentti oli hyvällä tasolla.

Teoriaosuudessa loimme opinnäytetyölle varsin laajan teoreettisen perustan. Työtyytyväisyyskyselymme tulosten analyysissä emme näe tarkoituksenmukaisena tarkastella tai viitata teorioihin erikseen vaan ne vaikuttavat taustalla kaikkeen. Nostamme esille ainoastaan muutamia teoriaosuudessa mainittuja, jotka mielestämme sopivalla tavalla vahvistavat työtyytyväisyyskyselystä tekemiämme havaintoja.

Johtamisteoriat, Taylorismista innovaatioteorioihin, kuvaavat hyvin vuosisadan aikana tapahtunutta muutosta. Taylor painotti työn selkeyttä ja sen tarkoituksenmukaista organisointia työn tuottavuuden näkökulmasta, unohtamatta kuitenkaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Innovaatioteoriassa työntekijää tarkastellaan yksilönä, jolla on tarve kehittää ja uudistaa itseään ja omaa osaamistaan pysyäkseen ajan hermolla. Teorian keskeisiä

termejä ovat ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus, luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus. Edellä mainitut havainnot liittävät teorian kyselyymme monien kysymysten kohdalla esimerkkinä esimiestyö.

Motivaatioteorioista, yleisellä tasolla, voidaan hyvinä esimerkkeinä ottaa esille töiden järjestelyn selkeys sekä työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunne. Kyseiset tekijät nousivat vahvasti esille myös kyselyssämme. Teorian ja käytännön yhdistävät myös havainnot työntekijöiden kokemuksista saamistaan palkkioista ja palautteesta.

Yritys X:n yleinen työtyytyväisyystilanne on hyvä. Tämä kävi ilmi suurimmasta osasta väittämistä. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta painopiste oli lähes aina täysin tai osittain samaa mieltä puolella. Läpi tutkimuksen oli keskimäärin kaksi täysin tyytymätöntä vastaajaa aiheesta riippumatta. Tapauksia ei selvitetty sen tarkemmin, mutta kysymyksessä voi olla myös väärinymmärrys tai pelkästään periaate.

Tutkimustulokset noudattivat tiettyä kaavaa aihealueista riippumatta ja samantyylinen vastausjakauma löytyi lähes kaikista väittämistä. Eri aihealueiden vastauksista voi tulkita syyseuraus-suhteita, joita pyrimme tuomaan esille tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä.

Lundbergin (2008, 30) mukaan esimiehet ja tiiminvetäjät ovat usein puun ja kuoren välissä, kun painetta tulee molemmista suunnista, niin työntekijöiden kuin työnantajan puolelta. Tutkimuksemme mukaan esimiestyö sai kiitosta Yritys X:n työntekijöiltä. Erityisesti työntekijät arvostivat esimiesten työyksikön toiminnan tuntemusta (Kuvio 12). Tämän perusteella voimme olettaa, että esimiehet ovat hyvin ammattitaitoisia ja se näkyy työntekijöiden keskuudessa. Vahva tuntemus työyksikön eri toiminnoista auttaa esimiehiä hallitsemaan toimintaa kokonaisuutena ja liittämään toiminta yrityksen laajempaan kokonaisuuteen (Schaupp ym. 2013, 9). Toisaalta tämä saattaa heijastua työntekijöiden suuntaan myös negatiivisena asiana. He eivät välttämättä näe toimintaa kokonaisuutena tai tunne yrityksen toiminnan tavoitteita samalla tavalla kuin esimiehet. Voimme olettaa, että osa vastaajista on sen takia vastannut osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä, koska näkevät asiat subjektiivisesta näkökulmasta. Schaupp ym. (2013, 9) korostaa, että esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia, mutta nähdä myös yksityiskohtia. Mielestämme esimiehet voivat kehittää tätä puolta aktiivisemmalla vuorovaikutuksella työntekijöiden kanssa. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu ja esimiesten on kyettävä jalkauttamaan yrityksen strategiaa ja toiminnan kannalta merkittäviä tavoitteita vielä nykyistäkin paremmin.

Vaikka esimiehet tuntevat hyvin Yritys X:n työyksikön eri osa-alueet, kävi tutkimuksessa ilmi, että työntekijöiden mielestä töiden järjestelyä ei ole toteutettu työyksikössä tarkoituksenmukaisella tavalla (Kuvio 13 & 14). Melkein 40 prosenttia vastanneista toivoi parannusta tälle osa-alueelle. Hakanen (2011, 55) korostaa, että töiden oikealla ja

tarkoituksenmukaisella organisoimisella on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen. Löydämme selkeitä yhteneväisyyksiä Seeckin (2008, 103-105) Ihmissuhdekoulukunnan teorian kanssa. Yritys X:n kannattaisi selvittää tarkemmin, mistä tyytymättömyys johtuu ja olisiko se helposti ratkaistavissa esimerkiksi työn kierron tai työnkuvan laajentamisella. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät tuntevat sekä työtehtävänsä että heihin kohdistuvat odotukset hyvin, joten työn heikko organisointi ei todennäköisesti johdu näistä tekijöistä.

Erityistä kiitosta työntekijöiden joukossa herätti esimiehen läsnäolo (Kuvio 16). Tutkimuksesta voimme todeta, että esimiehet ovat vaivattomasti tavoitettavissa ja esimiehiltä saadaan tarvittaessa apua ja neuvoja. Lundbergin (2008, 35-36) mukaan esimiehenä toimiminen on myös uskallusta laskeutua alas norsunluutonista ja koemme, että se toteutuu hyvin Yritys X:n esimiesten joukossa. Voimme olettaa, että esimiehet ovat ymmärtäneet läsnäolon ja tavoitettavuuden tärkeyden. Uskomme, että tämä saa työntekijät ja esimiehet puhaltamaan samaan hiileen ja tavoittelemaan yhteistä päämäärää.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä viestintään työnantajan ja itsensä välillä (Kuvio 17). Tähän vaikuttaa varmasti osaksi esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus, mutta myös asioista tiedottaminen koetaan riittäväksi. Työtehtävän kannalta oleelliset tiedot olivat suurimman osan mielestä ajoissa ja helposti käytettävissä (Kuvio 19). Viestinnästä saadut tutkimustulokset tukevat hyvin tuloksia esimieheltä saadun avun ja neuvojen suhteen. Muutostilanteissa korostuu tehokkaan viestinnän tärkeys ja tutkimustulokset ovat tältä osin pääosin hyvät (Kuvio 18). Osa työntekijöistä koki viestinnän riittämättömäksi, joten yksikössä on vielä parantamisen varaa muutostilanteiden viestinnässä, jotta vältetään turhilta väärinkäsityksiltä, tarpeettomilta pelkotilanteilta sekä vähennetään normaalia muutosvastarintaa.

Hyvään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Aarnikoivu 2010, 127). Tutkimuksen perusteella valtaosa työntekijöistä kokee saavansa kiitosta ja tunnustusta hyvin hoidetusta työstä sekä riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssään (Kuvio 15). Neljäsosa työntekijöistä kokee nykyisen tilanteen riittämättömäksi. Olemme samaa mieltä Rantamäen ym. (2006, 71) kanssa, että tavoitehakuissa työssä on syytä antaa vahvistavaa ja rakentavaa palautetta. Myönteisellä palautteella on merkitystä yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa. Kannustammekin Yritys X:n esimiehiä antamaan kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä arkisessa kanssakäymisessä työntekijöiden kanssa. Jo pelkkä sana kiitos saattaa vaikuttaa syvästi ja jäädä pitkäksi aikaa mieleen palkitsevana kokemuksena.

Työtyytyväisyystutkimuksessa yleinen työmotivaatio koettiin kohtalaisen hyväksi. Mielenkiintoinen tulos oli, että työntekijät arvioivat motivaation olevan paremmalla tasolla

lähitulevaisuudessa kuin nykyään (Kuvio 34). Peräti 15 prosenttia vastaajista arvioi motivaation kasvavan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa keskitytään nykytilan arviointiin, joten tutkimustulosten perusteella emme osaa sanoa, mistä lisääntyvä tunne tulevaisuuden motivaatiosta tarkalleen johtuu. Todennäköisesti on kysymyksessä hyvällä tasolla olevan työtyytyväisyyden positiivisesta vaikutuksesta, joka lisää luottamusta ja uskoa myös tulevaisuuteen.

Suurin osa vastaajista löysi omasta työstään asioita, jotka häiritsivät heidän työmotivaatiotaan. Rauramo (2008, 17) painottaa yhteyttä työmotivaation ja työssä koetun arvostuksen välillä. Saman korrelaation havaitsimme myös omassa tutkimuksessamme työntekijän arvostuksen puutteen tunteen ja työntekijän motivaation välillä. Työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen voidaan vaikuttaa esimiestyöllä, esimerkiksi palautteen antamisella.

Tuloksista selvisi, että osa työntekijöistä kokee joutuvansa työskentelemään liian lujasti työssään ja tuntee itsensä uupuneeksi työpäivän päättyessä (Kuvio 36 & 37). Havaitsimme tutkimustuloksissa ristiriidan kokemuksissa työn kuormittavuudesta. Osa vastaajista koki itsensä osittain täysin uupuneiksi työpäivän päättyessä, mutta eivät kokeneet joutuvansa työskentelemään liian lujasti. Voimme todeta, että tunne uupuneisuudesta ei johdu ainoastaan työn fyysisestä kuormittavuudesta. Kokonaistuntemukseen työssä jaksamisesta vaikuttavat niin fyysiset kuin henkiset tekijät.

Valtaosa vastaajista kokee pystyvänsä työkykynsä puolesta työskentelemään nykyisessä tehtävässään vielä kahden vuoden kuluttua. Kehotamme Yritys X:ää kiinnittämään entistä enemmän huomiota työntekijöiden jaksamiseen, jotta osaava ja motivoitunut henkilöstö pysyy myös tulevaisuudessa yrityksen palveluksessa.

Hyvin ja oikeudenmukaisesti suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on hyvä tapa parantaa yksikön tuottavuutta, tehokkuutta ja työelämän laatua (Hyppänen 2007, 128). Yritys X:n palkitsemisen oikeudenmukaisuus jakoi vahvasti mielipiteitä. Järjestelmän koki 60 prosenttia täysin tai osittain oikeudenmukaisena, mutta toisaalta 40 prosenttia koki sen täysin tai osittain epäoikeudenmukaisena. Lähes kaikki työntekijät kuitenkin tiesivät, mitä heiltä odotettiin työssään ja omat henkilökohtaiset tulostavoitteensa. Tuloksista voimme päätellä, että tuotantopalkkio on tervetullut lisä peruspalkan lisäksi, mutta osa työntekijöistä kokee mallin epäoikeudenmukaisena. Hyppäsen (2007, 135) mukaan oikeudenmukaisuus sekä se, miten palkitsemisjärjestelmiä käytetään johtamisen välineenä on tärkeämpää, kuin niiden runsaus ja monipuolisuus. Mielestämme on tärkeää huomioida 40 prosentin osuus työntekijöistä, jotka kokevat palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaisena. Osuus työntekijöistä on merkittävä ja tämän henkilöstöressurssin tehokkaampi käyttö on

suositeltavaa. Näin ollen olisi hyvä selvittää tarkemmin, mistä tunne epäoikeudenmukaisuudesta johtuu.

Osa vastaajista koki, että tuotantopalkkiomallilla ei ole vaikutusta siihen, että yrittää työssään enemmän. Tämä on huolestuttava tutkimustulos, sillä tuotantopalkkiomallit ovat taloudellinen kustannus Yritys X:lle. Palkitsemisjärjestelmän rakennetta on hyvä miettiä tarkasti ja se on rakennettava yrityksen arvoja kunnioittaen. Wiskarin (2009, 153) mukaan järjestelmän mittareiden tulee tukea haluttua käyttäytymistä painottaen sitoutumiseen liittyviä arvoja.

Suosittelimme Yritys X:lle suorien taloudellisten palkitsemismuotojen lisäksi myös epäsuoria palkitsemismuotoja esimerkkeinä ravintoetu ja vakuutukset. Tutkimustuloksista voi havaita suoran yhteyden palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja tuotantopalkkion vaikutusten välillä (Kuvio 30 & 32). Vastaustulokset olivat lähes identtiset. Johtopäätöksenä on, että mikäli tuotantopalkkiomallia ei koeta oikeudenmukaisena, niin sille asetetut tavoitteet jäävät osittain saavuttamatta.

Koemme, että palkitsemisjärjestelmiä kehittämällä on mahdollista motivoida suurempaa osaa työntekijöistä, mutta kaikkia miellyttävää mallia on luultavasti mahdoton rakentaa. Lundberg (2008, 29) painottaa työntekijöiden oman myönteisen asenteen merkitystä työtään kohtaan. Palkitsemisen vaikutus heikkenee ajan myötä, joten palkitsemismallien jatkuva uudistaminen ja kehittäminen edesauttavat työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Keinoja lisätä työtyytyväisyyttä on työn mielekkyyden, päämäärien ja haasteellisuuden lisääminen (Juuti & Vuorela 2006, 40). Tutkimuksen mukaan suurin osa Yritys X:n työntekijöistä viihtyy nykyisessä työtehtävässään ja nykyisen työnantajan palveluksessa (Kuvio 2 & 3). Lähes kaikki vastaajat olivat kuitenkin valmiita oppimaan uutta sekä valmiita haasteellisimpiin työtehtäviin (Kuvio 24 & 25). Keskuskauppakamarin (2009, 17-18) vuoden 2009 tutkimuksen mukaan suurimpana työmotivaatiota lisäävänä tekijänä on työn sisältö (90 prosenttia).

Yhtenä tapana lisätä työtyytyväisyyttä on osaamisen kehittäminen. Tutkimuksen perusteella sille onkin kova kysyntä. Osaamisen kehittämistä ei nähdä ainoastaan ammattitaidon lisäämisenä, vaan se vaikuttaa koko työyhteisön viihtyvyyteen ja ilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2002, 41). Työntekijöistä noin kolmasosa kokee, että esimiehet eivät tällä hetkellä riittävästi ohjaa ja tue työssä tarvittavaa osaamisen kehittämistä (Kuvio 26). Kohdeyrityksen olisi hyvä kartoittaa mahdollisuudet osaamisen kehittämiselle, jos se on realistista nykyisen toiminnan puitteissa. Vaihtoehtona osaamisen kehittämiselle voisi olla esimerkiksi kouluttautumismahdollisuudet (oppisopimus, ammattitutkinto), työn kierto tai työnkuvan

laajentaminen. Uskomme tämän lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta ja yleistä työtyytyväisyyttä. Osaamisen kehittämisessä tulee sen kohdentaminen suunnitella huolellisesti. Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut tai vastaanottavainen oppimaan uutta, niin hyöty jää vähäiseksi (Kauhanen 2012, 51).

Tutkimuksesta kävi ilmi, että Yritys X:n uusien työntekijöiden työhön perehdytys on onnistunut kokonaisuudessaan hyvin (Kuvio 20 & 21). Lähes kaikki vastaajat kokivat, että perehdytys on ollut riittävää tai osittain riittävää. Tutkimustulosten perusteella uskomme, että yrityksessä on panostettu perehdytykseen ja sen tärkeys ymmärretään. Kaksi työntekijää olisi kaivannut kattavamman perehdytyksen. Tästä huolimatta kaikki työntekijät ovat ymmärtäneet työtehtävänsä ja vastuualueensa selkeästi. Kannustamme jatkossakin Yritys X:ää panostamaan systemaattiseen perehdytykseen, jotta uusi työntekijä tuntee itsensä työyhteisön jäseneksi sekä kykenee itsenäiseen ja turvalliseen työskentelyyn.

Tuloksista voimme todeta, että valtaosa vastaajista on työnantajaansa tyytyväinen ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön (Kuvio 4). Vastaavanlaisia tuloksia saimme työyksikössä vallitsevasta työilmapiiristä sekä työntekijöiden keskinäisistä suhteista (Kuvio 5 & 6). Tulokset tukevat toisiaan ja tämä vaikuttaa luonnollisesti yleiseen työtyytyväisyyteen. Kun työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi ja ilmapiirin hyväksi, niin tunnetila välittyy koko työyhteisöön ja lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä (Rauramo 2008, 17).

Lopuksi voidaan todeta, että saamiemme tulosten ja Suomessa sekä Yhdysvalloissa aiemmin tehtyjen työtyytyväisyystutkimusten ja aiheesta kirjoitetun teorian välillä vallitsee korrelaatio. Samat tekijät kuten esimerkiksi hyvät suhteet lähiesimieheen ja työyksikön sisäinen viestintä lisäävät työtyytyväisyyttä. Toisaalta tulospalkkiojärjestelmä ei kaikkien mielestä ole motivoiva, eikä näin ollen vaikuta positiivisesti työtyytyväisyyteen. Sitä vähentää myös ajoittain koettu työuupumus. Esimiestyöllä tulee keskittyä ensisijaisesti sekä havaittuihin vahvuuksiin että puutteisiin. Vahvuuksia tulee jatkossakin vahvistaa ja havaittuihin puutteisiin tulee tarttua toimintoja edelleen kehittämällä.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2014 aiheen valinnalla. Olemme molemmat opiskelleet pääaineena henkilöstöhallintoa ja työskentelemme henkilöstöpalvelualalla. Taustamme ja päivittäisten työtehtävien takia oli luonnollinen ja mielenkiintoinen valinta tutkia työtyytyväisyyttä. Kohdeyksikössä ei ole aikaisemmin toteutettu työtyytyväisyyskyselyä, joten sille oli kova kysyntä. Toteutimme kyselyn maaliskuussa 2014 yhteistyössä Yritys X:n kanssa.

Mielestämme saavutimme työlle asetetut tavoitteet erittäin hyvin. Tavoitteena oli selvittää Yritys X:n tämänhetkinen työtyytyväisyystilanne yleisellä tasolla. Työtyytyväisyyskyselyssä saimme tarpeeksi suuren otannan ja vastausprosentti oli hyvällä tasolla, joten kyselystä tehtyjä johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Saimme muodostettua selkeän kuvan tämänhetkisestä työtyytyväisyyden tasosta Yritys X:ssä. Tavoitteena oli tuoda esille myös kehittämiskohteita, jotta työtyytyväisyyttä olisi mahdollisuus parantaa entisestään tulevaisuudessa. Kehittämiskohteet käsiteltiin tarkemmin työn johtopäätökset osiossa. Työtyytyväisyyden kannalta merkittävimmät kehitysehdotukset ovat seuraavat:

- sisäisen viestinnän vahvistaminen sekä esimiesten aktiivisempi vuorovaikutus
- avoimempaa viestintää muutostilanteissa
- strategian jalkauttaminen esimiesten toimesta yritys X:n työntekijöille
- työtyytyväisyyden parantaminen työnkuvan laajentamisella sekä työnkierron avulla
- myönteisen palautteen antaminen sekä kiitollisuuden osoittaminen arjessa
- huolehtiminen työntekijöiden jaksamisesta
- palkitsemisjärjestelmän uudistaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen sekä epäsuorien palkitsemismuotojen käyttöönotto
- työntekijöiden osaamisen kehittämisen vaihtoehtojen kartoittaminen ja toimeenpano
- työtehtävien johdonmukainen perehdytys ja nykyisen tason ylläpitäminen.

Mielestämme teimme merkittäviä havaintoja tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Näiden havaintojen avulla yrityksen on helppo ohjata toimintaansa pienillä teoilla kohti tyytyväisempää ja motivoituneempaa työyhteisöä. Yritys X:llä on mahdollisuus hyötyä tästä tutkimuksesta myös taloudellisesti, mikäli se toimeenpanee antamamme kehitysideat, sillä tyytyväisempi työyhteisö on tutkimusten mukaan huomattavasti tehokkaampi kuin tyytymätön.

Yritys X:n esimiehet saivat osakseen paljon kiitosta, joten heidän työpanoksellaan yhdistettynä työstämme saamiimme tuloksiin, on hyvä tilaisuus jalkauttaa antamiamme kehittämiskohteita organisaation toimintaan. Työntekijöiden työtyytyväisyys on usein kiinni pienistä asioista, kuten heitä kohtaan osoitetusta kiitollisuudesta tai kunnioituksesta. Nämä ovat arkipäivän asioita ja niihin on jatkossa helpompi kiinnittää huomiota, koska tutkimuksessa nämä asiat nousivat vahvasti esille työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä.

Opinnäytetyömme tarkastelee Yritys X:n työtyytyväisyyttä yleisellä tasolla ja monen eri osa-alueen kautta. Uskomme, että työn hyödynnettävyys on juuri sen takia merkittävä. Yrityksellä on nyt tarvittava tieto puuttua toiminnassaan oikeisiin osa-alueisiin. Yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena pidimme yrityksen kannustejärjestelmää, joka koettiin epäoikeudenmukaisena ja ei näin ollen palvele tarkoitustaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Voimme todeta, että Yritys X:n työtyytyväisyyden nykytila on selvitetty. Mielestämme jatkotutkimukselle on tarvetta, koska työtyytyväisyyttä on toistaiseksi tarkasteltu lähinnä yleisellä tasolla. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä huomioida tarkempia syitä työtytymättömyydelle esimerkiksi tarkemmalla tehtäväkohtaisella tarkastelulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät uskovat tulevaisuuden työmotivaation olevan nykyistä korkeammalla tasolla. Yksikön kannalta olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksissa, mistä arvioitu kasvu voi johtua.

Nyt kun yrityksellä on tiedossaan työtyytyväisyyden nykytila, suosittelemme sitä jatkamaan työtyytyväisyystutkimusten suorittamista vuoden tai kahden välein. Tutkimuksemme antaa vertailupohjaa tulevaisuuden työtyytyväisyyden selvittämiselle, ja yrityksellä on mahdollisuus tehdä seuranta sen kehittymisestä suuntaan tai toiseen.

Työtyytyväisyyskyselyn suorittaminen prosessina oli opettavainen. Opimme molemmat paljon uutta, niin teoriassa kuin käytännön tasolla. Vahva teoriapohjainen tarkastelu vahvisti osaamistamme työtyytyväisyys-, motivaatio- ja johtamisteorioiden osalta. Tutkimusprosessi oli projektina merkittävän kokoinen ja sen hallinta sekä eteenpäin vieminen oli itsessään opettavaista. Työmme aikana opimme käyttämään uusia työkaluja ja kehittämään osaamistamme nykyisten työkalujen osalta. Opinnäytetyö tehtiin kokopäivätyön ohessa, joten aikataulut ja oma jaksaminen asettivat haasteita työn etenemiselle. Tämän avulla opimme organisoimaan tehtäviä tehokkaasti ja toimimaan tiimissä.

Yhteistyö Yritys X:n kanssa sujui kiitettävästi. Saimme työn toteuttamisen kannalta tarvittavan ohjeistuksen ja työkalut käyttöömmme. Yrityksen yhteyshenkilö antoi selkeän toimeksiannon ja oli tarpeen tullen tukena prosessin edetessä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Argenti, P. 2009. Corporate Communication. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hakanen, J. ja Työterveyslaitos 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hersey, P. Balnchard, K & Johnson, D. 2008. Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources. New Jersey: Pearson Education.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jabe, M. 2010. Uljas uusi johtaminen. Helsinki: Talentum Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kananen, J. 2008. Kvantti kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox Oy.
- Lundberg, T. 2008. Työn iloa, iloa elämään. Lahti: Positiivarit Ky ja Advisor Finland Pro Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa, työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. ja Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pietikäinen, P. 2011. Työstä, jouta ja jaksaa, Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat, työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Robbins, S. 2001. Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. 1998. Organizational behavior. Concepts, Controversies, Applications. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S., Bergman, R & Stagg, I. 1997. Management. Australia: Prentice Hall Australia Pty Ltd.
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Schaupp, M. Koli, A. Kurki, A-L & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. 1999. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilksa, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi Oy.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Artikkelit

Gerlander, E. & Launis K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus - arbetslivsforskning 3/2007. Uudistuneen työelämän tutkimus, 202 -212.

Handolin, V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Viitattu 8.3.2014
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535>

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 6.3.2014.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Sähköiset lähteet

Society for Human Resource Management (SHRM). 2012. 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement. Vitattu 18.2.2014
http://www.shrm.org/LegalIssues/StateandLocalResources/StateandLocalStatutesandRegulations/Documents/12-0537%202012_JobSatisfaction_FNL_online.pdf

KvaliMOTV. 2012. Tapaustutkimus. Viitattu 7.12.2013.
http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_5.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2008. Työolotutkimus. Viitattu: 21.2.2014.
<http://www.stat.fi/til/tyoolot/>

Taideteollinen korkeakoulu/Virtuaaliyliopisto. 2012. Tapaustutkimus. Viitattu 6.12.2013.
http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL). 2014. Keinot, keskeisiä käsitteitä. Viitattu 22.2.2014. http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/keinot/kasitteet

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 6.3.2014.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Työyhteisön työhyvinvointi. 2013. Työterveyslaitos. Viitattu 7.4.2014.
www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden.../default.aspx

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2012. Tapaustutkimus. Viitattu 6.10.2012.
<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Keskuskauppakamari. 2009. Yrityskulttuuri. Viitattu 7.4.2014.
http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf

Kuvat

Kuva 1: Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät case Yritys X	8
Kuva 2: Työhyvinvoinnin tutkimuksessa tapahtunut muutos (Manka 2011, 55).....	12
Kuva 3: Yhdysvalloissa tehty tutkimus työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (2012 Employee Job Satisfaction and Engagement, 5).....	16
Kuva 4: "Työtyytyväisyys on muutakin, kuin palkkaa." (Robbins 2001, 165).....	16
Kuva 5: Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2011, 57)	17
Kuva 6: Organisaatiokulttuurin mallintaminen (mukaillen Seeck 2008, 205 ja Schein 1999, 30)	20
Kuva 7: Uusi näkökulma työyhteisöviestintään (mukaillen Juholin 2009, 64).....	28
Kuva 8: Työhyvinvoinnin kuvaaminen (mukaillen Ojala ja Ahonen 2003, 29).....	38
Kuva 9: Johtamisteorioiden ja -oppien kehitys (mukaillen Viitala 2007, 39 ja Seeck 2008)	39
Kuva 10: Kyselylomakkeen kysymykset aihealueittain	47

Kuviot

Kuvio 1: Pääasiallinen työtehtävä.....	49
Kuvio 2: Olen tyytyväinen työhöni	50
Kuvio 3-4: Tyytyväisyys työnantajaan (vas.) ja Tunnen kuuluvani työyhteisöön (oik.).....	51
Kuvio 5-6: Työilmapiiri (vas.) ja Työtoverin apu ja tuki (oik.).....	51
Kuvio 7-8: Resurssit (vas.) ja Työskentelyolosuhteet (oik.)	52
Kuvio 9-10: Työpaikkakiusaaminen (vas.) ja Henkinen väkivalta (oik.)	53
Kuvio 11: Yleinen arvio esimiehestä.....	53
Kuvio 12: Esimiehen osa-aluekenttä yksikössä	54
Kuvio 13-14: Töiden järjestely (vas.) ja Työmäärän jakautuminen (oik.)	55
Kuvio 15-16: Esimieheltä saatu kiitos (vas.) ja Esimiehen apu ja neuvo (oik.)	55
Kuvio 17: Tiedonkulku.....	56
Kuvio 18: Tiedottaminen muutostilanteissa.....	57
Kuvio 19: Tiedon saatavuus	57
Kuvio 20: Työhön perehdytys	58
Kuvio 21: Työtehtävän ja vastualueen määrittely	58
Kuvio 22-23: Tietoa työsuhteesta (vas.) ja Tietoa yleisistä asioista (oik.)	59
Kuvio 24: Uuden oppiminen	60
Kuvio 25: Haastavammat tehtävät	60
Kuvio 26: Esimiehen tuki osaamisen kehittämisessä.....	61
Kuvio 27: Odotukset työssäni	62
Kuvio 28-29: Tulostavoitteet (vas.) ja Henkilökohtaiset tulostavoitteet (oik.).....	62
Kuvio 30-31: Tuotantopalkkio (vas.) ja Etuudet (oik.)	63
Kuvio 32: Palkan määräytyminen	64
Kuvio 33-34: Nykyinen työmotivaatio (vas.) ja Työmotivaatio tulevaisuudessa (oik.).....	65
Kuvio 35: Lomalta paluu	66
Kuvio 36-37: Työuupumus (vas.) ja Työtahti (oik.)	66

Liitteet

Liite 1. Saatekirje.....	81
Liite 2. Kyselylomake	82

Saatekirje

Hyvä vastaanottaja!

Tämä on työtyytyväisyyskysely Yritys X:n henkilöstölle.

Työtyytyväisyyskyselyllä selvitetään yksikkömme henkilöstön työtyytyväisyyden nykytilaa. Tavoitteena on kartoittaa mahdolliset kehittämiskohteet henkilöstön työssä viihtyvyyden parantamiseksi. Tämä kysely on toteutettu yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa osana Linda Hagmanin ja Janne Bergqvistin opinnäytetyötä.

Kysely koskettaa kaikkia työntekijöitä ja se toteutetaan sähköisesti aikavälillä 24.-28.3.2014. Vastaamaan pääsee omasta sähköpostista löytyvästä linkistä. Kysely sisältää 66 väittämää vastausvaihtoehtoineen ja vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia ajastanne.

Kysely suoritetaan anonymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa tuloksista. Tutkimustulokset julkistetaan toukokuun aikana intranetissä.

Vastaaminen on erityisen tärkeää, jotta saadaan selville tämän hetkinen työtyytyväisyystilanne sekä mahdolliset kehitettävät kohteet. Vastaamalla pystyt vaikuttamaan ja kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 10 leffalippua. Arvonnan voittajat ilmoitetaan samalla kun tulokset julkaistaan huhtikuussa.

Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn viimeistään 28.3.2014 mennessä. Mikäli asiasta tulee kysyttävää, niin olettehan yhteydessä Palvelupäällikkö xx xx puh. xxx tai Janne Bergqvistiin puh. xxx.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Janne Bergqvist & Linda Hagman

Kyselylomake

Työtyytyväisyyskysely Yritys X:lle
(Digium-ohjelmalla toteutettu kysely Word muodossa)

Vastausvaihtoehdot väittämille 2-50:

- Täysin samaa mieltä / Completely agree
- Osittain samaa mieltä / Partially agree
- Osittain eri mieltä / Partially disagree
- Täysin eri mieltä / Completely disagree

Työtehtävä / Assignment

1. Mikä on pääasiallinen työtehtäväsi? / What is your main assignment?

Keräilytyö	Lavaamo/Perämies	Trukkityö	Vastaanotto
Picking	Pallet loading area	Forklift	Receiving

Esimiestyö / Management

2. Työmäärä on jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välille omassa työyksikössäni / The workload has been divided equally between different persons in my own unit
3. Saan esimiehlteni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidan tehtäväni hyvin / I get thanks and recognition from my manager if I do my job well
4. Saan lähimmältä esimiehlteni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni / I get enough encouragement and support from my closest manager
5. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja / My closest manager is all and all a good and qualified leader
6. Lähin esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon toiminnassaan / My closest manager takes my opinion in consideration in his/hers actions
7. Lähin esimieheni tuntee hyvin työyksikön toiminnan eri osa-alueet / My closest manager knows well the different sectors of the work-units
8. Esimieheni ansaitsee kiitosta esimiestyöstään / My manager deserves acknowledgement from his/hers job as a manager
9. Saan esimiehlteni tarvittaessa apua ja neuvoa työssäni / I get help and advice at my job from my manager if it is needed
10. Esimieheni on vaivattomasti tavoitettavissa / My manager is effortlessly available
11. Töiden järjestely omassa työyksikössäni on toteutettu hyvin, järkevällä tavalla / The organization of the work is done well and reasonably in my unit

Yrityskulttuuri / Company culture

12. Olen tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviini) / I am satisfied at my job (my job content, my daily tasks)
13. Minulla on käytössäni riittävät resurssit, jotta voin tehdä työni tehokkaasti (materiaalit, välineet jne.) / I have enough resources in my use so that I can make my job efficiently (materials, tools etc.)
14. Olen yleisesti ottaen tyytyväinen fyysisiin työskentelyolosuhteisiin (lämpötila, ilmasto jne.) / I am generally speaking content with the physical working conditions (temperature, air conditioning etc.)
15. Työyksikössäni vallitsee hyvä työilmapiiri tai ”henki” / My work-unit has a good atmosphere or spirit
16. Työtoverini auttavat ja tukevat toisiaan / My co-workers help and support each other
17. Lähelläni olevat työtoverini ovat hyvissä väleissä keskenään / People that I work close with are in good terms with each other
18. Tunnen kuuluvani työyhteisöön / I feel that I belong to the work community
19. Työskentelen mielelläni Yritys X:llä, enkä halua siirtyä toisen yrityksen palvelukseen / I like working at Company X and do not want to transfer to another company

20. Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista / Employer takes care of the workers' well-being
21. Viihdyn nykyisessä työtehtävässäni / I enjoy my current task
22. Minun työtehtävääni arvostetaan omassa työyhteisössäni / My task is appreciated in my own work community
23. Uskon, että pystyn työkykyni puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissani kahden vuoden kuluttua / I believe that, in two years from now, I am able to work in my current position
24. Olen tuntenut olevani henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena (henkisellä väkivallalla tarkoitetaan jatkuvaa, toistuvaa kiusaamista, sortamista tai loukkaavaa kohtelua) / I have felt that I am the subject of mental abuse or bullying (mental abuse means continuing, repetitive bullying, oppression or insulting treatment)
25. Työyhteisössäni esiintyy työpaikkakiusaamista / There is bullying in my work community

Viestintä / Communication

26. Saan yleensä ajoissa ja helposti käyttööni työtehtäväni hoitamisen kannalta oleelliset tiedot / I usually get the relevant information on time and easily
27. Muutoksista ja muista tärkeistä asioista tiedottaminen on ollut riittävää / The informing of changes and other important things has been sufficient
28. Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työnantajan ja itseni välillä / I am happy with the flow of information between the employer and myself

Perehdyttäminen / Introduction

29. Olen saanut työnantajalta riittävän perehdytyksen työhöni / I have had sufficient introduction to my job from the employer
30. Tiedän hätäpoistumistiet ja turvalliset liikkumisreitit / I know the fire escapes and the safe moving routes
31. Olen saanut työnantajaltani tarpeeksi tietoa työsuhteeseeni liittyvissä asioissa / I have had enough information about my employment from my employer
32. Tiedän kenen puoleen kääntyä työsuhteeseeni sekä palkanmaksuun liittyvissä asioissa / I know who to turn to when I have questions about my employment or salary payment
33. Omat työtehtäväni ja vastualueeni on määritelty selkeästi / My own tasks and responsibilities are defined clearly

Kannusteet ja palkkiot / Inducements and rewards

34. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni / I know what is expected from me in my job
35. Minulla on tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani / I have specific information about my personal production goals
36. Tunnen riittävän hyvin koko työyksikköni tulostavoitteet / I know well enough the outcome goals of my whole work-unit
37. Muut etuudet peruspalkan ohella motivoivat hyvään suoritukseen / Other benefits on top of the basic salary motivates to good performance
38. Palkkani on määräytynyt oikeudenmukaisin perustein / My salary is determined by fair reasons
39. Tuotantopalkkio on omalla kohdallani vaikuttanut siihen, että yritän enemmän työssäni / Production reward has affected me so that I try more in my work
40. Palkitseminen tapahtuu työyksikössäni oikeudenmukaisesti / Rewarding is fair in my work-unit

Osaamisen kehittäminen / Developing know-how

41. Esimieheni ohjaa ja tukee minua työssäni tarvittavan osaamisen kehittämisessä / My manager directs and supports me to develop my know-how

42. Olen halukas oppimaan uutta ja käyttämään työssäni uusia menetelmiä ja toimintatapoja / I am willing to learn new things and use new methods and procedures in my job
43. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin / I am ready for more challenging and demanding tasks

Motivaatio / Motivation

44. Yleinen työilmapiiri motivoi työssä jaksamista / The general work atmosphere motivates to cope at work
45. Työssäni/työpaikallani on asioita, jotka haittaavat työmotivaatiotani / There are things in my job/at my workplace that harm my work-motivation
46. Viikon poissaolon (esim. loman) jälkeen tulen töihin mielelläni / I come happily back to work after a one week absence (for example vacation)
47. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä / In the last six months my work-motivation has been good on average
48. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa olemaan hyvä / In the future my work-motivation will be good
49. Koen itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä / At the end of the workday I feel myself completely exhausted
50. Joudun työskentelemään liian lujasti työssäni / I have to work too hard in my job