



SITOUTUMINEN VAI VAIHTAMINEN?

Hyvä työpaikka

Tytti-Emilia Mattila

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus

MATTILA, TYTTI-EMILIA:
Sitoutuminen vai vaihtaminen?
Hyvä työpaikka

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä ovat työntekijöiden motiivit vaihtaa työpaikkaa. Työssä arvioidaan miten työnantaja voi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Teoriaosuudessa käsitellään hyvään työpaikkaan liittyviä käsitteitä ja niihin liittyviä termejä, kuten rekrytointi, perehdyttäminen, motivaatio, työilmapiiri ja palkka. Työssä avataan myös eri asemassa olevien henkilöiden vaikutusta työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja siihen vastasi yhteensä 55 henkilöä, osa vastaajista oli työelämässä ja osa työttömiä työnhakijoita. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden yhteinen tekijä oli työn hakeminen. Tutkimus toteutettiin henkilöstöpalvelualan yrityksessä Tampereella.

Tutkimuksen pohjalta saadut tulokset kertovat, että ihmisen valintaan vaikuttavat samat motiivit, oli kyseessä sitten yritykseen sitoutuminen tai työpaikan vaihtaminen. Ainoa ero on, koetaanko vaikuttavat motiivit positiivisina vai negatiivisina. Nämä kaksi motiivia ovat työilmapiiri ja työyhteisö. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että sisäsyntyisen motivaation lähteet vaikuttavat eniten työhön sitoutumiseen. Ulkopuolisen motivoinnin lähteet, kuten palkka, ainoastaan tukevat sitoutumista.

Asiasanat: sitoutuminen, rekrytointi, perehdyttäminen, motivaatio, työilmapiiri, palkka

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

MATTILA, TYTTI-EMILIA:
Commitment or Change?
What is a Good Workplace Like?

Bachelor's thesis 35 pages, appendices 2 pages
November 2014

The purpose of this thesis was to find out which are the motives why workers want to change their workplace. This thesis evaluates how the employer can affect the workers commitment. The theoretical framework of this thesis is about the concept of a good workplace, and it deals with concepts such as orientation, introduction, motivation, work atmosphere, and salary. This thesis is also about personnel in different positions their effect on their co-workers` enjoyment and well-being at work.

The study was carried out as a quantitative survey and 55 people answered it. Some of the respondents were employed, others were unemployed job applicants. The common factor for all the respondents was that they all were searching for employment. The study was carried out in a human resources company in Tampere.

The results of the study reveal that the selections the personnel make are affected by the same things. It does not matter if the selection is about committing to or changing the workplace. The only difference is whether the affecting motives are experienced as negative or positive. These two motives are the working atmosphere and the working environment. The study leads to the conclusion that internal motivators affect the commitment to the workplace the most. External motivators, such as salary, only support the workers` commitment.

Key words: commitment, recruiting, orientation, motivation, work atmosphere, salary.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISEN AVAINSANAT..... | 6 |
| 2.1 | Rekrytointi | 6 |
| 2.1.1 | Rekrytointiprosessin alku..... | 7 |
| 2.1.2 | Henkilövalinta..... | 8 |
| 2.2 | Perehdyttäminen | 9 |
| 2.3 | Motivaatio..... | 11 |
| 2.4 | Työilmapiiri | 12 |
| 2.4.1 | Esimies työilmapiirin luoja ja rikkojana | 12 |
| 2.4.2 | Työyhteisö työilmapiirin luoja ja rikkojana | 14 |
| 2.5 | Jaksaminen..... | 15 |
| 2.6 | Palkkaa työstä | 17 |
| 2.6.1 | Palkka ja palkkio..... | 18 |
| 2.6.2 | Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien käyttö ja tarkoitus | 19 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 21 |
| 4 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 23 |
| 5 | POHDINTA..... | 29 |
| | LÄHTEET..... | 32 |
| | LIITTEET | 34 |
| | Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake | 34 |
| | Liite 2. Englanninkielinen kyselylomake | 35 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin työntekijän sitoutumisen työpaikkaansa. Aihetta käsittelemällä selvään niistä käsitteistä ja motiiveista, jotka koen olevan syitä työntekijän sitoutumiseen. Tutkin kyselyn perusteella työttömien sekä työpaikkaa vaihtavien henkilöiden motiiveja. Minkälaisia ovat ne tekijät, jotka saavat heidät hakemaan työpaikkaa ja millainen heidän mielestään on hyvä työpaikka.

Keskityn työssäni etsimään asioita joihin työnantaja voi vaikuttaa, jotta työntekijät pysyisivät pidempään samalla työnantajalla. Henkilön palkkaaminen on aina investoimista. Näistä investoinneista tulee pitää huolta tai muuten yritys menettää rahaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73) Tavoitteenani on löytää teoriapohjan kautta vahva näkemys siitä kuinka hyvä työpaikka muodostuu. Toteuttamani kyselyn avulla haen kosketuspintaa työntekijöiden ja työtä etsivien henkilöiden ajatuksiin, koskien hyvää työpaikkaa.

Koen, että nyky maailmassa pysyvyys, varsinkin työelämässä, on monelle vieraskäsite. Uskon, että juuri tästä syystä työelämään ovat juurtuneet monet henkilöstöpalvelualan yritykset. Kiinnostukseni aiheeseen on vahva, sillä haluan ymmärtää miksi työelämä nykyisellään halutaan kokea vapaaksi, erilaisten kokemusten summaksi sekä mielekkääksi itsensä kehittämiseksi. Ovatko työelämän säännöt ja tavat muuttuneet?

Henkilöstöjohtamisen kulttuuri on mielestäni muuttumassa suuntaan, jossa ihmisläheinen johtaminen on avain asemassa. Työntekijöiden osaamisalue on yhä kapeampi ja työntekijät tekevät yhä enemmän töitä. Työntekijät olettavat esimiehen huomioivan yksilön ja hänen tarpeensa. Muutoksen ymmärtäminen vaatii perusteiden osaamista. Kerään perusteet nyt voidakseni olla tulevaisuudessa rakentamassa parempaa työelämää.

2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISEN AVAINSANAT

2.1 Rekrytointi

”...rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta.” Nykyään ei enää riitä, että henkilövalinnat tehdään koulutuksen ja teknisen lahjakkuuden perusteella. Rekrytoinnin tarkoituksena on löytää henkilö, joka rakentaa hyvää työilmapiiriä. Henkilön monet erilaiset kyvyt ovat ratkaisevassa asemassa. Monipuolisuus on ratkaiseva käsite ja sana rekrytoinnissa, sillä työntekijöillä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot, muiden työtehtävissä vaadittavien taitojen lisäksi. (Koivisto 2004, 23.)

Työnhakijalta vaadittava monipuolisuus tuo haasteita rekrytoijalle. Rekrytoijan ja rekrytoinnissa käytettävien apuvälineiden, kuten psykologisten testien, tulee olla tasokkaita. Onnistuneen rekrytoinnin taustalla on siis lähes aina taitava ja ammattitaitoinen rekrytoija. Monesti hakija pyrkii näyttämään pätevämmän kuvan itsestään kuin hän onkaan. Rekrytointia tekevän henkilön tulee nähdä hakijan esittämisen taakse. Rekrytoijalle tärkeitä taitoja ovat hyvä itsetuntemus ja arkifilosofia. Nämä taidot auttavat tekemään oikeita tulkintoja. Nykyään työntekijöiltä ei haeta laajaa osaamista vaan enemmän kapeaa ja syvällistä tietoa. Tämän takia rekrytoijan ammattitaito on vieläkin tärkeämpää. Rekrytoijan ammattitaito takaa oikeat keinot tarvittavan tiedon keräämiseksi. Tämä ammattitaito tuo varmuutta tehtävään ja edesauttaa oikean henkilön valintaa. (Koivisto 2004, 20-24.)

Koko rekrytointi prosessin ajan rekrytoijan on kannettava vastuunsa ja hänen on toimitettava eettisesti oikein (Koivisto 2004, 25). Vastuunkantaminen on tärkeä elementti, sillä onnistuneista rekrytoinneista muodostuu ajan kuluessa yritykselle niin sanottu turva-verkko. Rekrytointi ei enää ole pelkästään työnantajan valinta vaan yhä enemmän valitsijana on itse työnhakija. Tätä voidaan kutsua järkisuhteeksi, joka hyödyttää kumpaakin osapuolta, uutta työpaikkaa hakevaa henkilöä sekä yritystä, joka tarvitsee uuden työntekijän. Yhä enemmän työnantajan ja työnhakijan valinnat kulkevat käsi kädessä edeten. (Markkanen 2002, 6.)

2.1.1 Rekrytointiprosessin alku

Rekrytointiprosessissa on hyvä muistaa, että henkilön palkkaaminen on investoimista. Näistä investoinneista tulee pitää huolta tai muuten yritys menettää rahaa. Miettimällä tarkkaan rekrytoinnin tarvetta, sen ajankohtaa ja sen tuomaa viestiä työyhteisölle voi säästyä monelta virheeltä. Tällaisia virheitä voivat olla esimerkiksi perehdyttämisen laiminlyöminen sekä rekrytoinnin kiirehtiminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Uuden henkilöstön valintaprosessin onnistuminen on kiinni itse prosessin sisällöstä. On tärkeää saada useita halutunlaisia hakijoita, jotta valintaa tehdessä on oikeasti mahdollisuus valita. On kuitenkin hyvä muistaa, että hakukriteerien täytyy olla oikeanlaiset, jotta hakijoina ei ole täysin tehtävään sopimattomia henkilöitä. Rekrytointiprosessi tulee aloittaa valintakriteerien määrittelyllä, jota seuraa hakijoiden hankinta, haastattelut, vertailu, valinnan tai valintojen tekeminen sekä niistä kertominen eteenpäin. Lopuksi tärkeää on seurata kuinka rekrytointi on onnistunut. (Eräsalo 2008, 30-31.)

Valintakriteerit määritellään täytettävänä olevaa työtehtävää havainnollistaviksi, mikä on tehtävässä taitojen minimivaatimus. Kriteereitä pohtiessa tulee miettiä, tarvitseeko henkilön olla valmis tulevaisuudessa kehittämään itseään työtehtävän kehittyessä, vai olisiko hyvä, että henkilöllä olisi jo tulevaisuudessa tarvittavat taidot valmiina. Kokonaisuudessaan kriteerien tulee olla osuvat ja niiden tulee olla jollain tapaa mitattavissa. Vaikka selkeät ja mitattavissa olevat kriteerit helpottavat oikean hakijan löytymistä ei kuitenkaan tule unohtaa hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Eräsalo 2008, 31.) Tällaisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi ammatillinen osaaminen eli kokemus ja hakijan persoonaan liittyvät tekijät. Henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan kutsua myös niin sanotuiksi ihanneominaisuuksiksi. Tällaisia ihanneominaisuuksia voivat olla joustavuus, motivoituneisuus ja yhteistyökyky. Ihanneominaisuuksia käsiteltäessä rekrytointiprosessin valintaosuudessa tulee ne muistaa priorisoida. (Valvisto 2005, 40-41, 45-46.)

Hakijoiden hankintaan vaikuttaa yrityksestä oleva mielikuva. Hyvinä työnantajina pidetyt yritykset saavat työhakemuksia enemmän kuin huonompina työnantajina mielletyt yritykset. (Eräsalo 2008, 32.) Työnantajamielikuva on abstrakti käsite, joka syntyy henkilön keräämän tiedon ympärille. Tämä tieto voi kertyä huomaamatta esimerkiksi median kautta. Tulee huomata, että työnantajamielikuvan muodostuminen ja varsinkin muuttuminen on hidasta. Eri tutkimuslaitokset tekevät työnantajamielikuvatutkimuksia.

Näissä tutkimuksissa huonosti sijoittuneet yritykset ovat heikossa asemassa kilpaillessaan hyvästä työvoimasta hyvän työnantajamielikuvan omaavien yrityksiensä kanssa. (Valvisto 2005, 22-23.)

Sisäinen hankinta voi olla toisinaan myös erittäin hyvä tapa löytää uuteen tehtävään tekijä. Positiivista yrityksen sisältä rekrytoidessa on, että perehdyttämisvaihe on lyhyempi, sillä valitulla on jo kuva yrityksestä ja sen tavoitteista, myös toimintatavat ovat tuttuja. Yhtenä negatiivisena asiana sisäisessä hankinnassa voidaan nähdä osaamisen latistuminen liian kapean näkökulman vuoksi. Toisaalta voidaan joutua kuitenkin jonkin tehtävän täyttämiseen käyttämään ulkoista hankintaa. Näin ollen tulee miettiä, mikä tehtävä kannattaa hakea sisäisesti ja mikä ulkoisesti. (Eräsalo 2008, 32.)

Ulkoinen hankinta vaatii enemmän ammattitaitoa ja aikaa rekrytoimisen läpivientiin. Ulkoiseen hankintaan tulee panostaa aika ajoin, mitä voidaan pitää välttämättömyytenä. Kun etsitään työntekijää yrityksen ulkopuolelta, tulee miettiä mitä hankintakanavia käytetään. Ovatko työvoimatoimisto ja niin sanottu puskaradio riittäviä keinoja vai laitaanko hakuilmoitus lehteen ja internettiin, käydäänkö rekrytointimessuilla vai palkaataanko rekrytointia tekemään henkilöstöpalvelualan yritys. Vaihtoehtoja on monia. Hankintakanavaa pohtiessa tulee ottaa huomioon se millaisia ehdokkaita kutakin kanavaa pitkin on mahdollista saada. (Eräsalo 2008, 32-33.)

2.1.2 Henkilövalinta

Tiedot hakijasta on saatava enimmäkseen hakijalta, sillä muihin tiedonhankkimiskeinoihin tulee olla hakijan lupa. Kun hakijasta haetaan tietoa, on tärkeää kerätä vain sellaista tietoa, joka on työtehtävään nähden validia. Kaikkien menetelmien tulee olla luotettavia ja kaikki tieto tulee käsitellä luottamuksellisesti. Haastattelu- ja tiedonhankintavaiheessa tulee huomioida, että hakijalla on oikeus nähdä rekisterit, joissa on materiaalia hänestä. (Eräsalo 2008, 35-36.) ”Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen. Suostumus ei kuitenkaan ole tarpeen silloin, kun viranomaisen luovuttaa tietoja työnantajalle tämän laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi tai kun työnantaja hankkii henkilöluottotietoja tai rikosrekisteritietoja työntekijän luotettavuuden selvittämiseksi.” (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 4§ 13.8.2004/759.)

Haastattelun tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva hakijasta, varsinkin niistä asioista, jotka kertovat hakijan soveltuvuudesta haettuun työtehtävään. Näin voidaan tehdä päätös mahdollisimman pienellä riskillä. (Markkanen 2002, 53.) Haastattelutilanteessa olisi hyvä olla useampi haastattelija, sillä osa tiedoista tulee esimerkiksi ilmeiden ja eleiden kautta, tärkeää on myös kuunnella hakijan ääntä. Kun käytetään usean haastattelijan työtappaa, nämä kaikki osa-alueet saavat huomiota eikä kaikki tieto ole vain puheesta poimittua. (Koivisto 2004, 68.) Haastateltaessa henkilöä on tärkeää löytää tietoa hakijan kyvyistä, motivaatiosta, sosiaalisista taidoista sekä persoonallisuudesta (Eräsalo 2008, 37).

Tärkeää on, että haastattelu- ja tiedonhankintavaiheessa saadaan koottua tietoja, jotka ovat verrattavissa toisiinsa. Näin on helpompi löytää tehtävään sopivin hakija. Ennen vertailua on hyvä miettiä onko tehtävässä jokin pääkohta joka kannattaa nostaa vertailussa painotettavaksi tekijäksi. Vertailua tehtäessä tulee kiinnittää huomio faktoihin, kuten koulutustaustaan ja työkokemukseen. Vertailussa tulee unohtaa ikä, sukupuoli, uskonto, rotu yms. asiat, jotka voidaan lukea syrjiviksi. Vertailun kautta tehdään päätös tietyn henkilön rekrytoimisesta ja ilmoitetaan päätöksestä asianmukaisesti, niin valitulle kuin valitsematta jätetyille henkilöille. (Eräsalo 2008, 43-44.)

2.2 Perehdyttäminen

Rekrytoinnin jälkeen seuraava tärkeä vaihe on työntekijän perehdyttäminen, jolla vaikutetaan esimerkiksi siihen miten työntekijä jatkossa kehittää itseään yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. Tehokas ja tarkoituksenmukainen perehdytys on avain kilpailuedun jatkuvuuteen. (Eräsalo 2008, 60.)

Perehdytys voidaan toteuttaa eri näkökulmista. Se voidaan esimerkiksi aloittaa henkilön omista työtehtävistä. Niiden kautta asioita voidaan laajentaa, niin että yrityksestä syntyy laaja kokonaiskuva. Tärkeää on, että jokainen työntekijä saa tiedon yrityksen strategias- ta ja tavoitteista, eli siitä miksi työtä tehdään juuri tietyllä tavalla. Työsopimuslain mukaan, tärkeintä on perehdyttää henkilö niin, että hän voi tehdä työnsä turvallisesti. (Eräsalo 2008, 62-64.) ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän

mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 1§ 26.1.2001/55.)

Huonosti toteutettu perehdytys voi vaikuttaa yritykseen taloudellisesti. Työntekijän mahdollisuus suoriutua työstään kunnialla heikkenee ja pahimmassa tapauksessa yritys menettää työntekijän. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Perehdyttäminen tulee nähdä työyhteisön ja yksittäisen työntekijän kehittämisenä. Tällöin sen voi nähdä investointina, jolla parannetaan työnlaatua ja tuetaan jaksamista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 8.)

Yrityksellä on hyvä olla oma yleinen suunnitelma siitä mitä asioita uusille työntekijöille tulee opettaa. Tämän lisäksi tulee huomioida yksilön tarpeet tiettyä työtehtävää kohtaan. Näin ollen yleissuunnitelman lisäksi tulee olla henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Suunnitelmissa on hyvä näkyä perehdyttämisen tavoitteet. Perehdyttämisessä ei ikinä ole kyse ainoastaan uuden henkilön perehdyttämisestä, vaan isossa osassa ovat myös muut työyhteisön jäsenet. (Eräsalo 2008, 64.)

Perehdyttämistä varten tehdyt materiaalit tulee olla helposti lähestyttäviä ja niiden päivittäminen tulee olla helppoa ja jonkun nimetyn työntekijän vastuulla heti alusta alkaen. Perehdyttämisessä on hyvä käyttää kaikkea materiaalia, joka on jo valmiiksi olemassa, kuten henkilöstölehdet ja sidosryhmien materiaalit. Nämä auttavat uutta työntekijää saamaan laajan käsityksen yrityksestä, sen tavoitteista ja arvoista. (Kjelin ym. 2003, 206.) On tärkeää ymmärtää, että työnopastus on osa perehdytystä. Nämä kaksi eivät siis ole sama asia. Työnopastus on yksityiskohtaista tehtävien näyttämistä ja opettamista. (Eräsalo 2008, 67.)

Pelkät suunnitelmat eivät kuitenkaan tee hyvää perehdytystä. Yrityksessä tulee olla hyvä tai hyviä perehdyttäjiä, jotka ovat itse suostuvaisia rooliinsa. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää uuden työntekijän tilanteen, hän auttaa uutta työntekijää eteenpäin. (Eräsalo 2008, 66.) Tärkeää on, että perehdyttäjä valitaan henkilöistä, jotka pitävät työstään eivätkä ole unohtaneet millaista on tulla uutena työntekijänä yritykseen. Vaikka perehdyttämistehtävään valitaan yleensä muutamia työntekijöitä, on muistettava, että perehdyttäminen on koko työyhteisön tehtävä. (Kjelin ym. 2003, 195.)

2.3 Motivaatio

Työpaikkaa hakevilla henkilöillä oletetaan olevan jokin tietty yksittäinen motivaationlähde. Se mikä se on, on monen asian summa ja täten toisinaan vaikea selvittää. Motivaatio perustuu moneen asiaan. Yhteistä näillä kaikilla asioilla on kuitenkin se, että niiden päämäärä on liittyä kokonaisuuteen, josta rakentuu työhyvinvointi. (Markkanen 2002, 71.)

Yksilöitä ohjaavat motiivit, eli liikkeelle panevat ja liikkeellä pitävät voimat. Yksilön on hyvä tunnistaa omat motivaatiotekijänsä, tällöin omien voimavarojen suuntaaminen on helpompaa ja tällöin ihminen suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä sujuvammin. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 51-52.) Motivaation ja sen tekijöiden selittäminen on vaikeaa, joten uutta työpaikkaa verrataan edelliseen. Näin motivaatio saa ”hahmon” ja sitä on helpompi ymmärtää. (Markkanen 2002, 72.)

Työhön motivointi nähdään usein ulkopuolisena asiana, tällainen ulkopuolinen motivointi ei kuitenkaan ole kauaskantoista. Ulkopuolisina motivaatiotekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi työolosuhteiden viihtyvyys ja palkka. Ne ovat motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä. Näiden puuttuminen tai vähyys, tuo yritykseen tyytymättömyyttä. Tärkeää on ymmärtää, ettei kaikkia voi motivoida samalla tavalla ja tehokas motivointi on todellisuudessa sisäsyntyistä. (Aro 2006, 45-47.) Kun henkilö kokee motivaation tulevan täysin ulkoapäin, hän voi ajautua amotivaatioon. Amotivaatio tarkoittaa motivaation totaalista puuttumista. Henkilöt, jotka kokevat motivaation puuttuvan täysin, kokevat oman panostuksen olevan täysin hyödytöntä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 83.) Työelämässä ulkoisia motivaation lähteitä on runsaasti läsnä. Moniin työtehtäviin tulee löytää jokin motivaatio, vaikkei itse tehtävä olisi lähellä omaa mieltymystä. (Airo ym. 2008, 58.)

Yleisluontoisia psykologisia motiiveja koetaan olevan kolme. Nämä motiivit ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomialla tarkoitetaan henkilön itsemääräytyvyyttä. Henkilöllä tulee olla halu vaikuttaa asioihin. (Aro 2006, 46.) Kun autonomian tunne ei ole riittävä, ihminen kokee olevansa toisten armoilla eikä henkilön omilla mielipiteillä ole väliä. Riittämättömän autonomian tunne vähentää innovointia ja luovuutta. Itsemääräämisoikeus on henkilöä sisäisesti palkitsevaa. Käskytyksen kohteena oleva

henkilö kokee samoja tunteita, kuin lapsena, jolloin käskyjä kohtaan syntyi kapinaa. (Liukkonen ym. 2006, 105-108.)

Kompetenssilla tarkoitetaan halua tehdä hyvää ja saada aikaan asioita. Henkilöllä on tarve kokea arvostusta. (Aro 2006, 46.) Myönteinen palaute oman tehtävän suorittamisesta on kannuste jatkamaan työtä. Jos tehtävä on henkilön omien arvojen kanssa samalla viivalla, siinä onnistuminen tuottaa osaamisen ja kyvykkyyden tunteen, joka vie henkilöä eteenpäin. (Liukkonen ym. 2006, 124.) Läheisyyden -käsitteellä haetaan työilmapiirin kunnossapitoa luomalla merkityksellisiä suhteita työyhteisön sisällä (Aro 2006, 46.)

Esimiehen tulee pyrkiä kehittämään työilmapiiriä motivoivaksi. Tämä toteutuu vain jos jokaisen työntekijän autonomia-, kompetenssi- ja läheisyys – tarpeet ovat tyydytty. (Liukkonen ym. 2006, 77.) Kolme psykologista motiivia eivät toteudu kaikilla henkilöillä samoin. Jokaisen työntekijän kohdalla motiiveja tulee kuitenkin täyttää riittävässä määrin. Jos näin ei tapahdu niin motivaatiota ei ole riittävästi ja motivaatio tulee väärästä suunnasta eli ulkoapäin. (Aro 2006, 47.)

2.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri on toimiva, kun yrityksen tavoitteet tuodaan mahdollisimman lähelle työntekijää. Tällöin työntekijä kokee tavoitteiden olevan saavutettavissa, jonka kautta motivaatio työn tekoon ja työkavereiden kannustamiseen kasvaa. (Hämäläinen 2001, 131.) Työilmapiiri pysyy hyvänä kun jokainen työntekijä, esimies ja alainen, tiedostaen valitsee hyvän asenteen työyhteisön kaikkia jäseniä kohtaan. Työntekijä suhtautuu kollegoihinsa suvaitsevaisesti ja arvostavasti. (Rytikangas 2011, 34.) Prosessi motivoituneempaan työilmapiiriin lähtee vaikuttamalla työntekijän itsetuntoon. Vaikuttaminen tulee aloittaa asioista, joissa henkilö kokee olevansa hyvä. (Liukkonen ym. 2006, 76.)

2.4.1 Esimies työilmapiirin luojana ja rikkojana

Työntekijät tarvitsevat esimiehekseen henkilön, jota on helppo lähestyä ja johon voi luottaa. Henkilön, jonka kanssa ja jonka avulla voi keskustella vaikeista työasioista. (Aro 2006, 63.) Työntekijän ei tulisi pelätä esimiehensä kohtaamista tai tälle puhumista,

vuorovaikutus koetaan työhyvinvoinnin ja – ilmapiirin ratkaisijaksi (Hämäläinen 2001, 138).

”Elämme palautteen pihtaamisen kulttuurissa.” (Hämäläinen 2001, 135.)

Yleisesti Suomessa ei ole oltu kovin hyviä antamaan palautetta, suomalaiset ovat enemmän asia- kuin ihmiskeskeisiä johtamistyyliältään. Odotuksena on, että palaute tulee aina esimieheltä alaiselle, kuitenkin organisaatiossa kaikkien on hyvä antaa palautetta. Työntekijä saattaa tuntea olevansa riittämätön, sillä hän ei saa palautetta siitä ollaanko hänen työpanokseensa tyytyväisiä. (Rytikangas 2011, 79, 81.) Näiden seikkojen vuoksi palautteen antaminen on erityisen isossa roolissa. Palautteen antamatta jättäminen taas voi pilata koko työilmapiirin. Palautteen kertominen ei aina ole helppoa. Iso osa esimiestehtävissä työskentelevistä kokee antaneensa palautetta, kuitenkin näin suuri osa työntekijätehtävissä olevista ei koe saaneensa palautetta työstään. Näin ollen palaute on voitu antaa työnohessa, eli sille ei ole annettu aikaa tai sitä ei ole annettu henkilökohtaisessa aidossa vuorovaikutustilanteessa. (Hämäläinen 2001, 136-138.)

Ihminen hakee positiivisia kokemuksia. Esimiesten tulee ymmärtää tekijöitä, jotka oikein käytettyinä parantavat työilmapiiriä ja näin ollen työntekijöiden jaksamista. Nämä mainitut tekijät ovat työpaikkakohtaisia ja ne liittyvät minäkäsitykseen. Yksinkertaisilla positiivisen kokemuksen tuomilla ajatuksilla motivaatio lisääntyy ja edistetään viihtyvyyttä, sitoutumista ja työn tuottavuutta. Luomalla työntekijöille paikka ja tilanteita kokea positiivisia kokemuksia, esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Liukkonen ym. 2006, 74, 76.)

Esimiehen tulisi osata ottaa huomioon työntekijöiden elämäntilanteet. Näin autetaan jokaista tekemään työnsä hyvin ja ylimääräistä stressiä ei synny. Työilmapiiri pysyy siis rikkomattomana. Työyhteisössä toimivan henkilön yksilöllinen huomioiminen luo inhimillistä työilmapiiriä. Tällainen tilanne tuo yksittäiselle työntekijälle ja koko yhteisölle tunteen välittämistä. (Hämäläinen 2001, 145.) Kokemus arvostetuksi tulemisesta on työtyytyväisyyden kannalta merkittävä tunne. Arvostetuksi tuleminen vähentää esimerkiksi turhautumista ja työn laatu paranee. Riskien ottamisesta tulee helpompaa ja onnistuminen tukee itsearvostusta. (Paasivaara 2009, 15.) Esimiehen tärkein tehtävä on pitää työyhteisön hyvää henkeä yllä (Hämäläinen 2001, 146).

2.4.2 Työyhteisö työilmapiirin luoja ja rikkojana

Jokainen työyhteisön jäsen on merkityksellinen, kun puhutaan yhteisön työilmapiiristä ja siitä kenen vastuulla se on. Jokaisen työntekijän tavat yksilönä vaikuttavat työyhteisöön. Yhden henkilön toimintatavat voivat syödä työyhteisön muiden työntekijöiden intoa ja tarmokkuutta. On hyvä muistaa, että työilmapiiriä negatiivisuudella rikkovan henkilön käytöstä ei saa hyväksyä, vaan siihen on puututtava. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omista toimistaan. (Aarnikoivu 2010, 114-115.) Vastaparina negatiiviselle työyhteisön jäsenelle on työniloa uhkuva kollega. Hän ei välttämättä tuo pelkästään positiivisuutta ympärilleen, vaan hänet voidaan kokea uhkana. (Paasivaara 2009, 46.) Työniloa ei välttämättä osata ottaa vastaan työyhteisössä, koska siihen ei ole totuttu. Toiset henkilöt myös etsivät ongelmia. Työnilo voidaan kokea myös henkilökohtaisena uhkana. Kypsä käytös työyhteisössä on tärkeä valttikortti, jotta meidän ei tarvitsisi selitellä tai hyökätä toista vastaan, vaan voisimme kuunnella ja ymmärtää enemmän. Hyvä työilmapiiri syntyy kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat avoimia ja he arvostavat toisiaan. (Rytikangas 2011, 34.)

Palautteen saaminen kollegoilta on yhtä tärkeää kuin esimieheltä saatu palaute. Vertaiselta saatu palaute antaa todellisen kuvan siitä kuinka oma työ tulee tehtyä. (Hämäläinen 2001, 137.) Kun palaute perustuu faktoihin ja se esitetään asiallisesti, se lisää motivaatiota ja luo yhteishenkeä. Työkavereiden on tärkeää huomioida toistensa onnistumiset ja tätä kautta kiittää heitä ja kannustaa eteenpäin. On hyvä pitää mielessä, että ihminen muistaa positiivisen palautteen pitkään sen antamisen jälkeen. Positiivisen palautteen antaminen tuottaa lisää hyviä kokemuksia ja näyttävät suunnan oikeanlaiseen toimintaan. (Vilanen, Miltä sinusta tuntuu saada palautetta?, 2014.)

Myöskään korjaavan palautteen antamista ei saa jättää huomiotta. Korjaavan palautteen antamisessa tärkeintä on antaa palaute niin, että vastaanottava osapuoli kokee olonsa turvalliseksi. Kun antaa korjaavaa palautetta on valmistauduttava antamaan rakentavia vinkkejä työn parempaan suorittamiseen. (Työturvallisuuskeskus, Vuorovaikutus työyhteisössä.)

Monialaisessa työympäristössä on tärkeää työntekijöiden keskinäinen arvostus. Työntekijöiden tulee keskenään kuunnella toisiaan ja ottaa huomioon toisenlaisia näkökulmia, joita kollegoilla on. (Paasivaara 2009, 54.) Työyhteisön jäsenten keskinäinen arvosta-

minen näkyy työtehokkuudessa. Toisiaan arvostavan työyhteisön jäsenet antavat mahdollisuuden käyttää energian työn tekemiseen ja positiivisiin tunteisiin. Arvostus tuo yhteisöllisyyttä arkeen ja tukee huippukokemusten tavoittelemista. (Vilanen, Arvostava työyhteisö on myös tehokas, 2011.)

Työilmapiiriä rakennetaan vuorovaikutuksen kautta; Työyhteisön terve toimiminen on viestien kertomista eteenpäin ja niiden vastaanottamista. Työilmapiirin kannalta on tärkeää, että viestit ovat sisällöltään tosia. Todellisten ja aitojen viestien lähettäminen sekä kuuntelemisen taito rakentavat työyhteisöön luottamusta. (Työturvallisuuskeskus, Vuorovaikutus työyhteisössä.)

2.5 Jaksaminen

Nykypäivänä työntekijän jaksaminen työssään on yksi isoista asioista. Työssä kuormittuminen ei ole huono asia, kunhan kuormitus ei ole liian pitkäkestoista. Haasteet työssä auttavat motivoitumaan ja mahdollisuus palkitsevaan lopputulokseen on lähempänä. Ratkaisevaa jaksamisen kannalta on siis se, kuinka voimakkaita ja pitkiä ajan jaksoja kuormitusta kestää. (Paasivaara 2009, 17.) Kuormittuminen eli stressi ei siis ole vaarallista. Stressaantuneena ajattelusta tulee kapea-alaisempaa eikä stressin aiheuttavaa asiaa saa pois mielestä. Stressillä on kuitenkin hyviäkin puolia, paineen tunne auttaa suorittamaan tehtävät ahkerammin ja stressistä selviytyminen tuo suuren helpotuksen ja täten kasvattaen halua jaksaa eteenpäin. (Airo ym. 2008, 142.)

Itsetunto ja itsearvostus ovat positiivisten asioiden summa, jotka ihminen kokee kuvastavan itseään. Itsetunnon määrä kasvaa, mitä enemmän hyvää ihminen näkee itsessään. Henkilön oma kokemus pätevydestään kasvattaa hänen käsitystä itsestään. Ihmisen itsekokemat pätevyysalueet, itsetunto ja minäkäsitys, vaikuttavat hyvinvointiin. Työyhteisön muiden jäsenten ajatukset eivät paina, vaan henkilön tulee itse tiedostaa asiat, joissa hän on pätevä. Minäkäsitys kasvaa iän myötä, näin ollen voidaan todeta, että työllä ja yrityksen toimintatavoilla on suuri vaikutus itsetuntoon. (Liukkonen ym. 2006, 72-74.)

Jaksamisesta puhuttaessa on huomioitava, että lähes puolet suomalaisista työelämässä olevista henkilöistä on huomannut työpaikallaan kiusaamista. Suomessa työpaikkakiusaaminen on nostettu puheenaiheeksi vasta lähiaikoina. Suomalaiset tulevat työpaikkakiusatuiksi kaksi kertaa enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Koska Suomessa ei

ole puhuttu työpaikkakiusaamisesta, ei sitä ole osattu ennaltaehkäistä eikä siihen ole osattu puuttua. (Aarnikoivu 2010, 13-14.)

Työpaikkakiusaaminen on vakava asia, esimiehen tehtävä on puuttua siihen heti. Kiusaaminen työpaikalla voi olla mitä tahansa ulkopuolelle jättämisen tai ilkkumisen väliltä. Tärkeää on olla varma tilanteen vakavuudesta ja laadusta, perättömät huhut voivat koitua hyvän työilmapiirin kuolemaksi. Työpaikkakiusaamistapauksissa on todettu, että paras tapa hoitaa asia on keskustelu. (Airo ym. 2008, 153-154.)

Työntekijä itse on kantava voima omassa jaksamisessaan. Tärkeää on oivaltaa mitä työnilo omalla kohdalla tarkoittaa. Aito työnilo kumpuaa työntekijästä itsestään, se on mielentila ja elämänasenne. (Paasivaara 2009, 45.) Aidon työnilon rinnalle on hyvä saada tukea alaistaidoista. Alaistaidoiksi voidaan lukea tahto luoda hyvää, tahdikkuus, joka myös edistää hyvää ja rakentavan palautteen antamista. Alaistaidot ja hyvät esimiestaidot voidaan yhdistää käsitteen työyhteisötaidot – alle. (Rytikangas 2011, 109.) Näitä taitoja yksilön tulee kehittää, jotta kokonaisvaltainen hyvinvointimme vahvistuu ja elämästä tulee laadukkaampaa. Alaistaidot kulkevat käsi-kädessä voimaantumisen kanssa. Voimaantumisella tarkoitetaan esimerkiksi kykyjen lisääntymistä. (Aarnikoivu 2010, 16-17.)

Henkistä jaksamista edesauttaa ruokatuntien ja taukojen pitäminen, niin kuin ne on sovittu. Lisänä ruokatunteihin pitäisi panostaa niin, että työntekijä voisi rauhassa istua alas ja nauttia lepohetkestä. Yhteisöllisyys on myös avainasemassa työssä jaksamisessa. Yhteisöllisyyteen liitetään kolme käsitettä työelämässä, yksilön omat elintavat, sosiaalinen asema ja koko työyhteisön työhyvinvointi. Työpaikalla ei tarvitse eikä kuulu olla lepoisempaa kuin kotona. On kuitenkin hyvä huomioda, ettei työntekijöillä kulu turhaa energiaa keskinäisiin ristiriitoihin, vaan työpaikalla on helppo hengittää. (Hämäläinen 2001, 153-154.)

Kun työntekijä ei enää jaksaa töissä, on kyseessä työuupumus. Uupumukseen tarvitaan useita tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi johtamisen ongelmat, ympäristön asetamat paineet, kulttuuriin liittyvät tekijät sekä itsejohtamisen vaje. (Paasivaara 2009, 19.) Tulee muistaa, että stressi ja työuupumus eivät ole sama asia. Pitkään jatkuneesta stressistä voi seurata uupumus. Työuupumus muistuttaa masennusta, näin ollen toipuminen on hidasta ja hyvinkin vaikeaa. Työuupumuksen syiksi voidaan määritellä liialli-

set työtehtävät tai tunne-elämän stressin korkea taso. Työuupumuksen oireita voi olla tehottomuus, alhainen vastustuskyky ja negatiivisuuden lisääntyminen. (Airo ym. 2008, 143-145.)

”Tärkeä tekijä uupumusta vastaan on mielihyvän kokemusten varmistaminen.” (Airo ym. 2008, 147.)

Työntekijän tulee huolehtia omasta fyysisestä jaksamisestaan ennaltaehkäisevästi, ei vasta sitten kun on oikeasti kipeänä. Henkilön oma keho pakottaa pysähtymään sairastumalla, jolloin henkilön on pakko levätä. (Hämäläinen 2001, 153.) Fyysinen hyvinvointi motivoi myös työssä. On tärkeää, että työntekijä nukkuu riittävästi, näin päivittäisestä informaatiotulvasta palautuu tehokkaimmin. Pitkäaikainen ja jatkuva univaje vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Univaje näkyy unohteluna ja se saattaa aiheuttaa mielialavaihteluita. Myös terveellinen ruokavalio ja liikunta saavat työntekijän virkeämmäksi. Ruoan ja liikunnan kohdalla tulee työntekijän kuunnella omaa kehoaan. Syöt hyvin silloin kun tunnet mielesi ja kehosi olevan täynnä energiaa. Työpaikalla on tärkeää pitää huolta ergonomiasta, se kannattaa huomioida joka päivä pieninä tekoina. Yritys voi esimerkiksi investoida korkeussäädettäviin työpöytiin ja satulatuoleihin. Näin työntekijä ei joudu kärsimään esimerkiksi niska-hartiaseudun kivuista. Investoinnit säästävät muualla, kuten sairauspäivien pienemmässä määrässä. (Rytikangas 2011, 30-33.)

2.6 Palkkaa työstä

”Palkka on työsuhteesta maksettava korvaus toteutetusta ja tehdystä työstä.”

– Juha Kansikas, Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen (2005)

Sama ja samanarvoinen työ tarkoittavat myös samaa palkkaa sitä tekeville. Kun arvioidaan töiden samanlaisuutta tai saman arvoisuutta tulee arvioida työtehtävät ja se kuinka vaativia ne ovat työntekijän taitoihin nähden. Arviointia ei tule tehdä tehtävänimikkeiden kautta vaan työntekijöiden todellisia tehtäviä peilaten. Henkilökohtaiset edellytykset työtä kohtaan eivät saa vaikuttaa arviointiin, nämä voivat kuitenkin vaikuttaa, siihen että työntekijät saavat eri määrän palkkaa. (Tasa-arvovaltuutettu: Työtehtävät arvioinnin lähtökohtana.) ”Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuk-

sen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa.” (Työsopimuslaki 2§ 26.1.2001/55.)

Tasa-arvo työelämässä on investoimista tulevaisuuteen, kaikki voimavarat tulee käyttää täysimääräisenä, jolloin se on hyödyksi koko valtiolle. Suomen kilpailukyky pidetään ennallaan kun kaikille taataan samanlaiset mahdollisuudet työssä. (STTK Toimihenkilökeskusjärjestö, Sama palkka samanarvoisesta työstä, 2013.) Suomalaisten elintaso on nykypäivänä 20 kertaa korkeampi kuin 150 vuotta sitten, kuitenkin Suomessa tehdään vähemmän työtä, verrattuna väestömäärään (Tilastokeskus, Elintaso on tullut tuottavuudesta, 2005).

2.6.1 Palkka ja palkkio

Palkkaa voidaan maksaa monin eri perustein. Työstään voi saada esimerkiksi kiinteää peruspalkkaa, aikapalkkaa, suorituspalkkaa, provisiopalkkaa, urakkapalkkaa tai tulospalkkaa. (Kansikas 2005, 44.) Palkan määräytymisperusteet tulee näkyä työsopimuksessa. Vähimmäispalkka tulee olla yrityksessä käytettävän työehtosopimuksen mukainen, työnantaja ei siis voi maksaa pienempää palkkaa kuin työehtosopimuksessa on määritetty, mutta suurempaa palkkaa työnantaja voi maksaa. (Työ, Palkka.)

Kun palkkaa käytetään kannustimena, työntekijät on saatu tekemään töitä tehokkaasti kohti yhteistä päämäärää, yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. ”Erityisesti tulospalkkaus tarjoaa välineen, jonka avulla voidaan kannustaa henkilöstöä oikeiden asioiden oikeanlaiseen tekemiseen.” (Gustafsson & Jokinen 1994, 14.) Aikaisemmin mainittujen palkkamuotojen lisäksi ei tule unohtaa tuloksista palkitsemista, tällaisia palkitsemisia voivat olla monenlaiset bonukset. Bonuksien jakamisessa tulee muistaa työympäristö, ja mitä sen jäsenet arvostavat. (Kansikas 2005, 44.)

Juha Kansikas (2005, 8, 61-64) kertoo kirjassaan Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen, siitä kuinka palkkaa ja palkitsemista voidaan eri tavoin käyttää työntekijää ja koko työyhteisöä kehittävästi. Kantavana teemana kirjassa on sisäisen yrittäjyyden käsite. Tämä käsite tarkoittaa, että työntekijä työskentelee yrityksessä yrittäjämäisesti. Sisäinen yrittäjyys näkyy tekijässä hänen käyttämässään työskentelytavassa ja asenteessa, hän on esimerkiksi aloitekykyinen ja innovatiivinen. Sisäisen yrittäjyyden – toimintatavan avulla voi-

daan tukea työntekijöitä yhä parempiin työsuorituksiin. Kekseliäisyys ja luovuus ovat sisäisen yrittäjyyden keskiössä. Kun työntekijä käyttää sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja on hän yleensä persoonaltaan henkilö, joka keskittyy tuloksiin ja hänellä on halu toteuttaa muutoksia ja innovaatioita. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tukea antamalla henkilölle lisää vastuuta omien tavoitteiden saavuttamiseksi ja rohkaisemalla häntä innovatiivisuuteen ja jopa riskinottoon. Kun sisäisen yrittäjyyden toimintatapa onnistuu yrityksessä voi siitä olla taloudellisia etuja.

Palkkioiden avulla herätetään työntekijöiden kiinnostus uusiin asioihin. Tästä syntyy positiivinen jatkumo, työntekijät vaativat lisää tietoa, vastuuta ja muutoksia. Yrityksen piilossa olleet voimavarat on saatu toimimaan. Kun palkkaa käytetään kehitysvälineenä, sen suuruus perustuu kehitystavoitteisiin. Kun tavoite on saavutettu, on palkka ansaittu. Näin työntekijöiden energia on saatu kohdistettua sinne missä sitä eniten yrityksen kehittymisen kannalta tarvitaan. Kun palkkaus yhdistetään kehitystavoitteisiin, keskeisin asia ei ole palkanlisä. Tärkeämpää on uudenlainen toimintatapa eli palkkauksen yhdistäminen kehitystavoitteisiin, jonka mukana työilmapiiri yleensä paranee ja työ muuttuu mielekkäämmäksi. (Gustafsson & Jokinen 1994, 15.)

2.6.2 Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien käyttö ja tarkoitus

Kansikkaan (2005, 7) mukaan, työnantajat rekrytoivat useammin työnsä taloudellisesti ja ripeästi tekeviä työntekijöitä. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat välineitä, joiden kautta haetaan motivoivaa ja kustannustehokasta tapaa kannustaa työntekijöitä tekemään työnsä yhä paremmin. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien lisäksi yritys voi käyttää erillistä kannustinjärjestelmää, tai kannustimet voivat sisältyä palkitsemisjärjestelmään. Tärkeää on, että kannustimien jakamiselle on asetettu tavoitteet. Kannustinjärjestelmän päätavoite voi olla esimerkiksi että yrityksen tulosta pyritään parantamaan. Kannustimilla voidaan kontrolloida tuloksen määrää. Kannustimet jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin kannustimiin, näihin vaikuttaa työntekijän motivaatio. Sisäisiä kannustimia ei tarvita niin useasti kuin ulkoisia kannustimia, jotta saadaan haluttu tulos, koska työntekijä kokee työnsä kannustavaksi sisäsyntyisesti. (Kansikas 2005, 7, 48, 81-82.)

Työyhteisön jäsenten palkitseminen pelkästään rahalla on puutteellista. Aineellisia sekä aineettomia palkitsemiskeinoja voidaan käyttää rinnakkain, ne eivät sulje pois toisiaan. Aineellisiin palkkioihin luetaan peruspalkka, rahallinen palkkio sekä aineelliset edut.

Aineettomat palkkiot taas ovat esimerkiksi huomionosoituksia ja kehittymismahdollisuuksien saamista. Kaikissa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä tulee huomioida, että yrityksen resurssit tai alaa säätelevät työehtosopimukset tai palkkioiden verotus ovat suuressa osassa kun tarkastellaan mahdollisuuksia jakaa palkkioita. (Kansikas 2005, 45, 48.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni toteutin kyselylomaketta (liitteet 1 ja 2) avuksi käyttäen. Lomakkeen kysymykset olivat enimmäkseen avoimia kysymyksiä. Valitsin avoimet kysymykset lomakkeeseen, sillä teorian tietoon pohjaten uskon vastaajien vastaavan kysymyksiin hyvin erityyppisesti ja halusin antaa vastaajille mahdollisuuden tehdä oman päätöksen, siitä mitä vastata. Avoimilla kysymyksillä varmistin, etteivät vastausvaihtoehdot ohjaa vastaajia tiettyyn suuntaan. Kyselyn vastaajat olivat joko työsuhteessa tai työttömiä työnhakijoita. Yhteinen tekijä vastaajilla oli, että he kaikki hakivat työtä.

Kyselylomakkeessa oli yhdeksän kohtaa, joista kolmessa ensimmäisessä oli vastausvaihtoehto. Taustamuuttujina vastaajilta kysyttiin ikää, sukupuolta ja työsuhdetta. Kyselyä tarkastellessa tuli huomioida, ettei kysely rajaa mitään ammattialaa pois. Kysymyslomakkeet ovat opinnäytetyön liitteinä yksi ja kaksi, suomeksi ja englanniksi. Kaikki työnhakijat eivät olleet suomalaisia, joten kysely toteutettiin kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi.

Kysely jaettiin työhaastatteluun tuleville henkilöille henkilökohtaisesti. Kerroin heille mitä varten kysely tehdään, ja että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyn esittelemisen hetkellä kerroin, että käsittelen vastaukset itse ja täydellisen luottamuksellisesti. Kerroin, että vastaukset eivät vaikuta käynnissä olevaan työnhakuun. Ohjeistin myös mihin kysymyksiin tulee vastata, ottaen työhaastatteluun tulleen taustan huomioon. Työsuhteessa olleille henkilöille tarkoitettuihin kysymyksiin kuitenkin vastasi myös pieni osa työttömänä olevia henkilöitä, vaikka heitä ohjeistettiin toisin. Saadut vastaukset olivat valideja kyselyn huomioon ottaen, siksi niitä ei ole poistettu kyselyn lopputuloksista. Tuloksista on poistettu kysymykseen vastaamattomien vaikutus.

Kysely toteutettiin syksyn 2014 aikana. Kyselyn tavoitteena oli saada kattavasti erikäisiä ja eri taustan omaavia henkilöitä vastaajiksi. Toisena tavoitteena oli tiedon kerääminen laajasti siitä, mitä odotuksia ja toiveita työtä hakevilla on hakemaansa työpaikkaa kohtaan. Kyselyn tärkeys korostui kun sitä peilattiin aikaisemmin kerättyyn teoriapohjaan.

Kysely lomakkeita jaoin 62 kappaletta ja sain vastauksia 55 kappaletta. Vaikka kyselylomakkeeni rakenne oli avoin, koonnin tein tilastoiden. Tilastoinnin tein Tixel – ohjel-

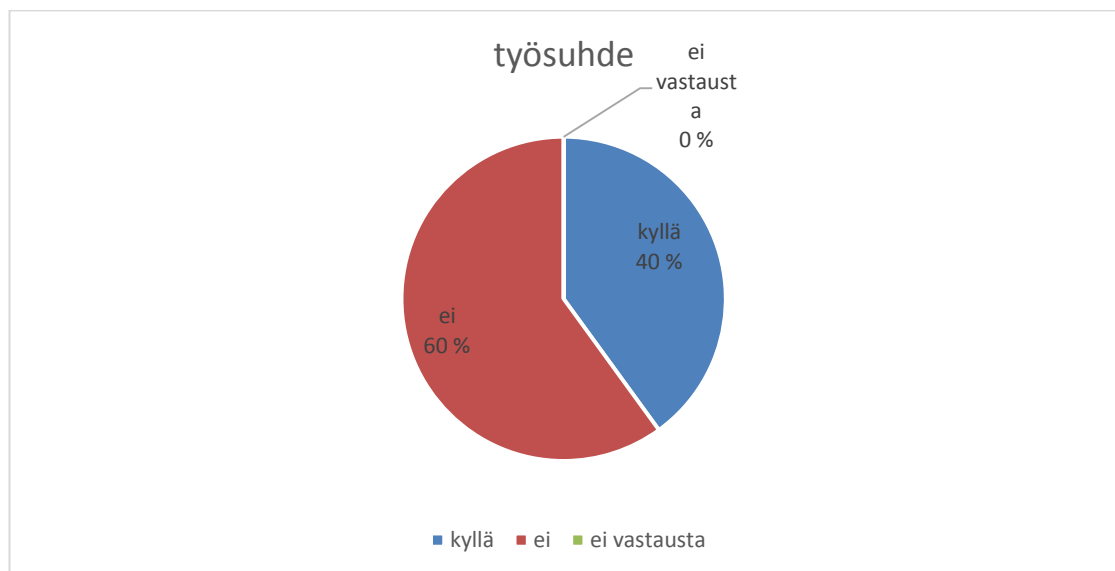
malla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden vastausten avaamiseen yleisemmin ja niitä voidaan tarkastella toisiinsa vertaillen. Tällä tavoin myöskään yksittäiset vastaukset eivät henkilöityneet, vaan luottamuksellisesti ja nimettömästi vastaaminen toteutui parhaiten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tukeudutaan yleistettävyyteen, näin ollen tuloksissa näkyy lähinnä keskiarvo ja vastaukset, joita on tullut eniten. Tutkimusta tehdessäni pyrin avoimuuteen ja korkeaan luottamukseen. Tämän vuoksi, käsitelin myös asioita, jotka tulevat esille vastauksissa, mutta eivät näy niin selkeästi itse tilastografiikassa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen sain yhteensä 55 vastausta, suurin osa vastaajista oli naisia. Selkeästi suurin vastaajaryhmä oli 18 – 22 – vuotiaat ja heistä erityisesti naiset. 30- 35 – vuotiaiden ikäryhmä oli vastaajien lukumäärän perusteella myös erittäin tärkeä kun tarkastelee tutkimuksen lopputuloksia. Nämä kaksi ikäryhmää ovat vaikuttaneet eniten kyselyn lopputuloksiin. (taulukko 1)

TAULUKKO 1. Vastaajien lukumäärä, sukupuoli- ja ikäjakauma

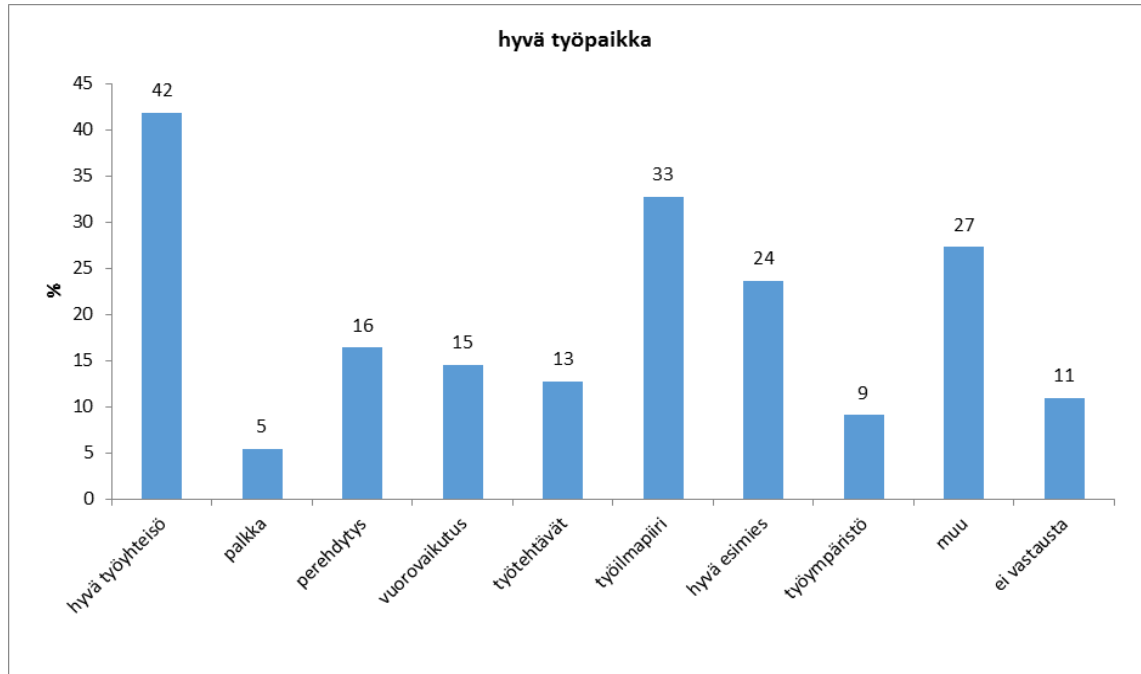
| % | <i>nainen</i> | <i>mies</i> | <i>ei vastausta</i> | <i>Yht.</i> |
|---------|---------------|-------------|---------------------|-------------|
| 18-22v | 44 | 22 | 100 | 38 |
| 23-25v | 8 | 33 | 0 | 16 |
| 26-29v | 8 | 17 | 0 | 11 |
| 30-35v | 22 | 22 | 0 | 22 |
| yli 35v | 17 | 6 | 0 | 13 |
| Yht. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| N | 36 | 18 | 1 | 55 |



KUVIO 1. Työsuhteessa olevien ja työttömien vastaajien jakauma

Kyselyssä esitettiin kysymys, jossa kysyttiin työnhakijan statusta työelämässä kysely hetkellä. Vastausten läpikäymisen kannalta oli tärkeää tietää oliko vastaaja jo työsuhteessa vai ei. Kuvion 1 perusteella voidaan nähdä selkeä jakauma jo työelämässä olevien ja työnhakijoiden välillä. Kyselyn vastausten kautta tulee ilmi, että monien työsuh-

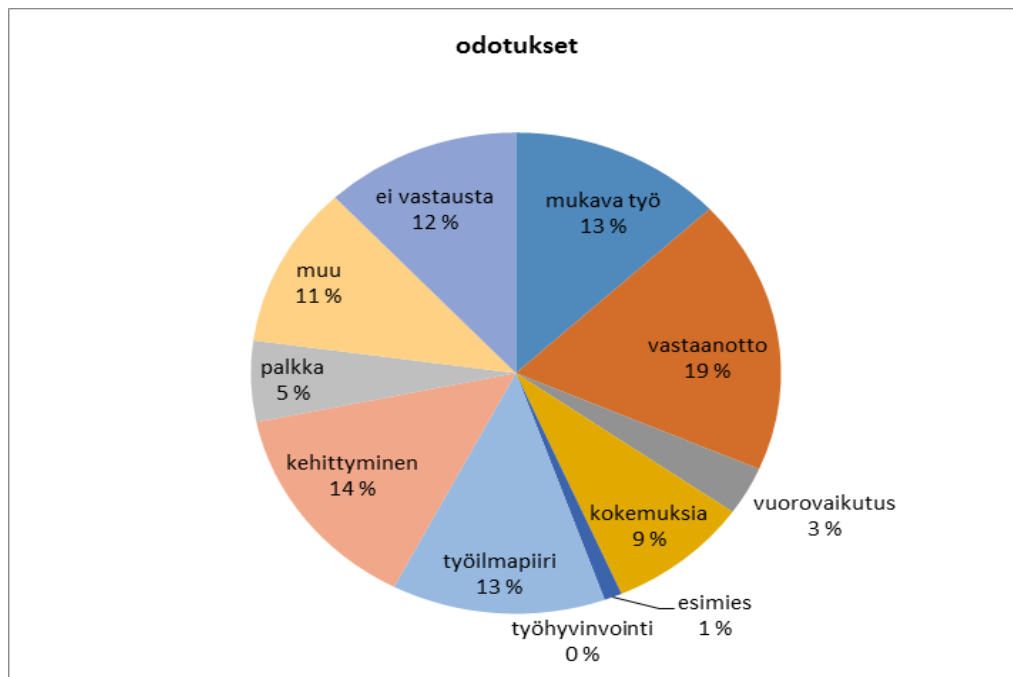
teessa olevien vastaajien työsopimus on osa-aikainen, jonka vuoksi he hakevatkin lisätyötä. Kyselyn perusteella voin todeta, että osa-aikaisia työsopimuksia tehdään tällä hetkellä suhteellisen paljon, sillä tämä näkyy myös muissa vastauksissa selkeästi. (kuvio 1)



KUVIO 2. Millainen on hyvä työpaikka?

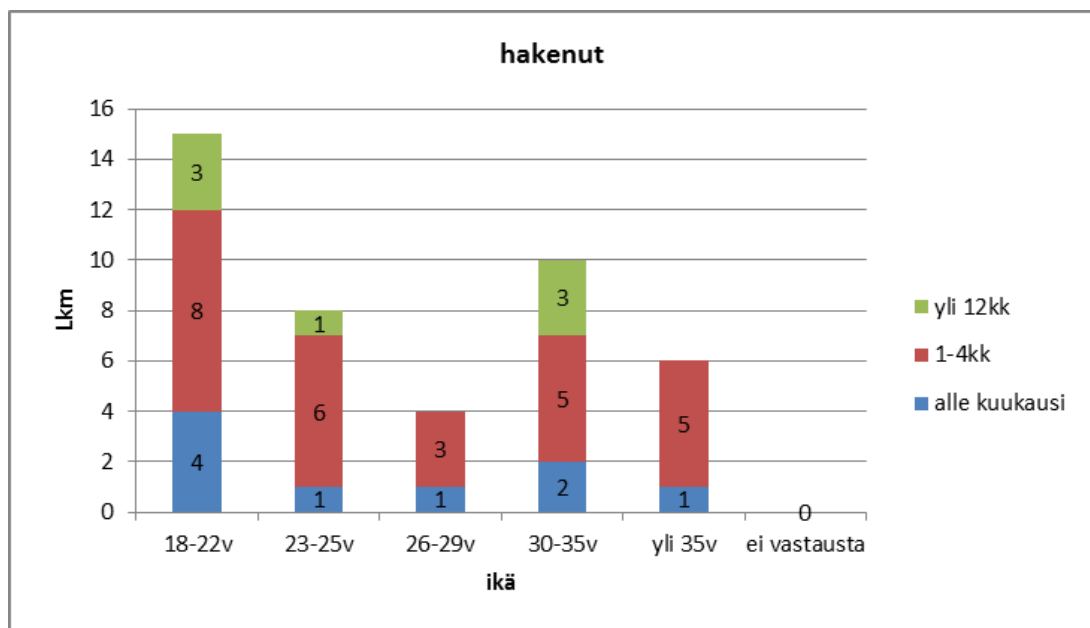
Kaikkia vastaajia pyydettiin kuvailemaan hyvä työpaikka. Kuvio 2 osoittaa selkeästi kuinka hyvä työyhteisö on ratkaisevassa asemassa. Kun vastaaja mainitsi työyhteisön, hän mainitsi lähes joka kerta myös työilmapiirin. Ihmisten voimaa toistensa hyvinvointiin ei tule aliarvioida. Työyhteisö luo hyvän työilmapiirin yhdessä esimiehen kanssa. Näin ollen, iso osa vastauksista sisälsi myös toiveen hyvästä esimiehestä. Hyvän esimiehen tulee osata organisoida työt tasaisesti ja reilusti työyhteisön kesken. Esimiehen tulee pitää niin sanotusti kaikki langat käsissään.

Perehdytys, vuorovaikutus ja työtehtävät tulevat lähes rinnakkain tutkimuksen lopputuloksissa. Nämä kolme tekijää toimivat myös työelämässä yhdessä. Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida esimerkiksi työtehtävien mielekkyyteen vaikuttavat henkilökohtaiset mielipiteet. Palkka ei noussut määrääväksi tekijäksi tämän kysymyksen perusteella. Tilastossa näkyvä muu – kohta tarkoittaa esimerkiksi juuri tiettyä alaa, jolla vastaaja toivoisi työskentelevänsä tai yritystä, jonka alaisuudessa hän haluaisi toimia. (kuvio 2)



KUVIO 3. Vastaajien odotukset uutta työpaikkaa kohtaan.

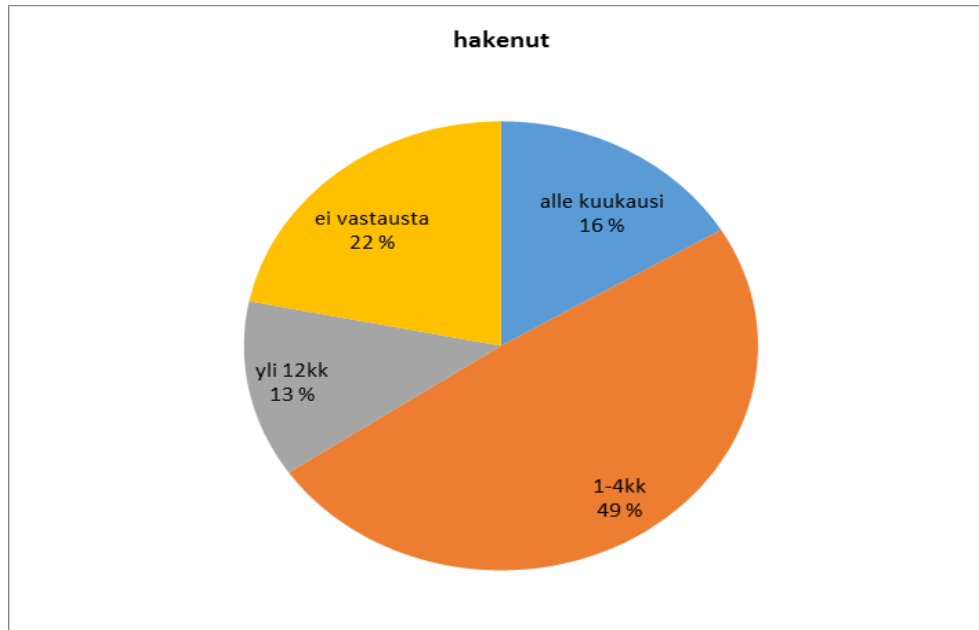
Kuvio 3 osoittaa kuinka hyvä vastaanotto uudessa työpaikassa kerää paljon odotuksia. Oman itsensä kehittäminen nousi myös esiin vastauksissa. Vastaajien mainitsema ”mukava työ” on henkilökohtainen käsite. Siihen vaikuttaa ainoastaan vastaajan oma ajatus tulevasta työtehtävästä ja sen sisällöstä. Muita vastauksia olivat esimerkiksi että työpaikka on joustava ja että töitä olisi riittävästi tarjolla. Yllättävästi palkka, vuorovaikutus ja esimies oli mainittu vain muutamia kertoja.



KUVIO 4. Työnhakijoiden ikäjakauma ja hakuajan pituus

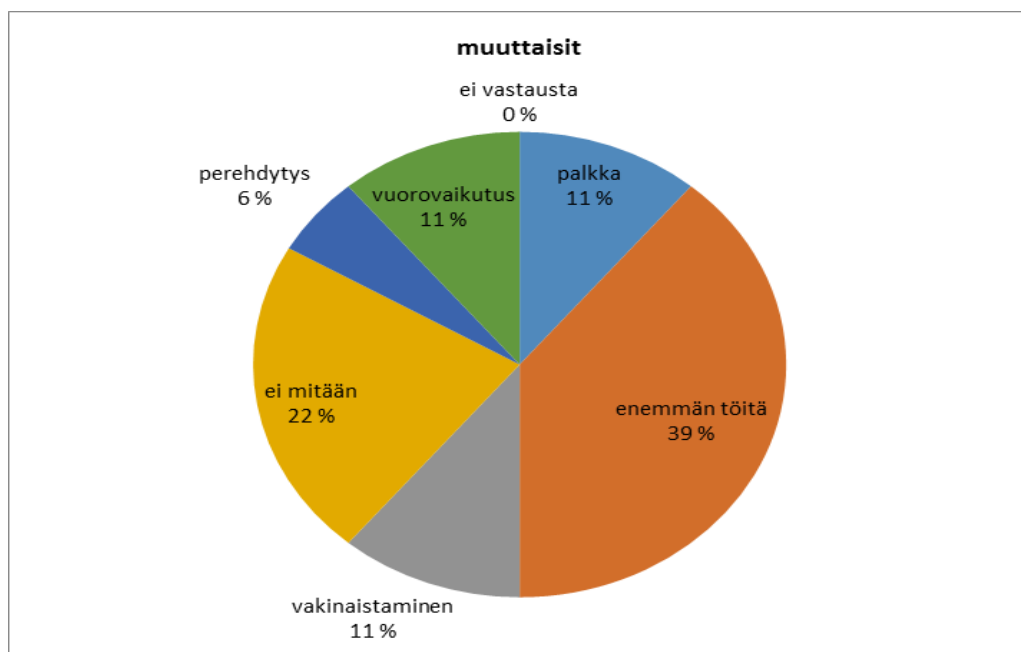
Viimeinen kysymys kaikille vastaajille käsitteli työnhaun kestoa. Ikäryhmien välille ei muodostunut niin radikaalia eroa. (kuvio 4) Vastaajien ylimmässä ikäryhmässä (yli 35v)

vanhin vastaaja oli 64 – vuotias, vertailun vuoksi reilusti yli 45 – vuotiaita vastaajia oli useita. Nuorin vastaaja oli 18 – vuotias.



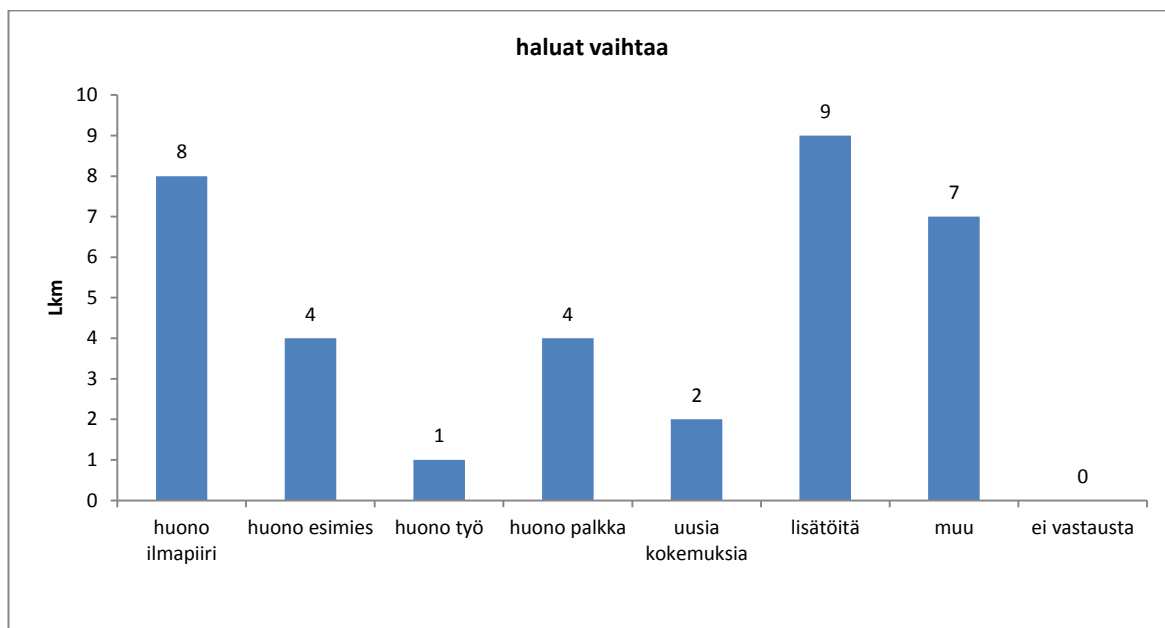
KUVIO 5. Työhaun keston jakauma

Kuvion 5 perusteella voidaan todeta, että kyselyyn vastanneista henkilöistä lähes puolet on hakenut työpaikkaa 1-4 kuukautta. Tämä voidaan siis tutkimustuloksen perusteella sanoa yleisimmäksi työhaun kestoksi. Harvempi vastaaja on hakenut työtä alle kuukauden ajan. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että pisin työhaun kesto on noin kolme vuotta. Ei vastausta – vaihtoehto ilmentää vastaajia, jotka eivät ole jostain syystä halunneet vastata juuri tähän kysymykseen.



KUVIO 6. Mitä muuttaisit nykyisessä työpaikassasi?

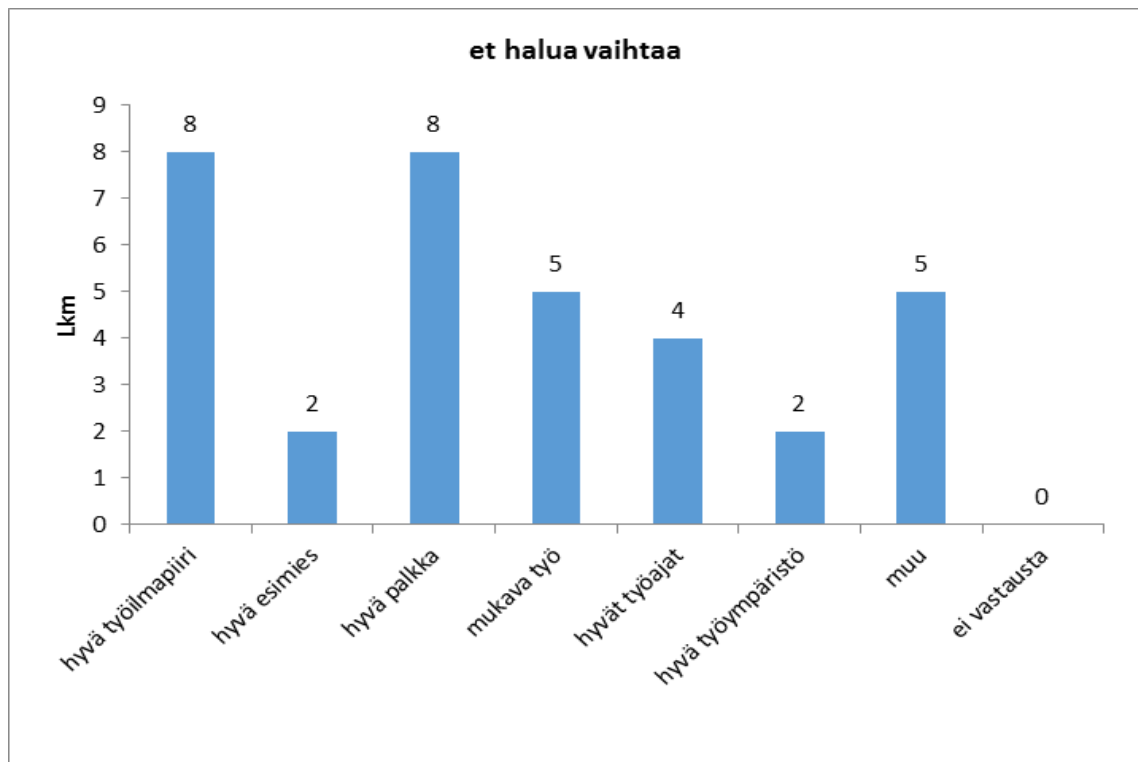
Suurin osa (39%) vastanneista halusi enemmän töitä nykyisen työpaikkaansa tarjoamaan tuntimäärään verrattuna. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että nämä henkilöt tekevät töitä osa-aikaisesti ja taloudellinen tilanne vaatii lisätöiden etsimisen. Rinnakkain lisätöiden kanssa kulkee vastaajien pyyntö työsuhteen vakinaistamisesta. Perehdytys, vuorovaikutus ja palkka saivat myös osakseen muutospyyntöjä. Vuorovaikutus pitää sisällään esimerkiksi palautteen antamisen ja avoimen työilmapiirin. Vastaajista muutamat olivat itse työhön tyytyväisiä eivätkä muuttaisi mitään (kuvio 6).



KUVIO 7. Miksi työpaikkaa vaihdetaan?

Suurimmaksi työpaikan vaihtamisen syyksi kyselyn perusteella nousi lisätöiden tarve. Huono työilmapiiri työpaikan vaihtamisen syyksi oli odotettavissa. Aikaisemmat kysymykset sekä niihin saadut vastaukset varmistavat tämän syyn suuren vaikutuksen työpaikan vaihtamiseen. (kuvio 7)

Kuviossa 7 näkyy muu – vaihtoehdon suuri vastaus määrä. Näitä syitä ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen puute, pitkä työmatka, työpaikkakiusaaminen, toive löytää vakituinen työ sekä halu oman alan työtehtäviin. Vuorovaikutuksen alle kuuluu palaute ja työpaikan avoin ilmapiiri, työmatkan pituuden mainitsi muutamat vastaajat. (kuvio 7)



KUVIO 8. Miksi työpaikkaa ei haluta vaihtaa?

Suurimmat työpaikkaan sitoutumisen syyt selvisivät viimeisestä kysymyksestä. Työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, jos hän kokee työilmapiirin olevan hyvä, hän saa hyvää palkkaa, hän kokee työnsä mukavaksi, työajat sopivat elämäntilanteeseen sekä se, että esimies koetaan hyväksi ja osaavaksi. Muu – vaihtoehto sisältää kokonaisuuden toimivuuden työpaikalla ja vastuun ottamisen sekä sen saamisen. (kuvio 8)

Kuviossa 8 näkyy hyvän työilmapiirin, joka on sisäisen motivoinnin lähde, ja hyvän palkan suhde, joka taas on ulkoinen motivoinnin lähde. Lopputuloksen perusteella voidaan sanoa näiden kahden tekijän kulkevan rinnakkain.

5 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön kysymällä miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja voivatko työnantajat tehdä jotain, mikä saisi työntekijät sitoutumaan yritykseen. Koen, että näihin kysymyksiin on vastattu teoriaosuuden ja tutkimuksen perusteella kattavasti. Tutkimustulokset käyvät yhteen kootun teoriapohjan kanssa, tarkoittaen, että samat tekijät ja motiivit tulevat ilmi kummassakin. Ainoa ero on, että tutkimuksessa ei esiintynyt niin yksikohtaisia asioita esimerkiksi työilmapiiristä kuin teoriaosuudessa tuli ilmi.

Tärkeimmät teoriaosuudessa käsitellyt käsitteet ovat ehdottomasti työilmapiiri ja työyhteisö sekä esimiehen vaikutus näihin tekijöihin. Nämä käsitteet kokoavat alleen lähes kaikki opinnäytetyössäni ilmi tulleet muut käsitteet ja termit. Työilmapiiriin ja työyhteisöön vaikuttavat suuresti uuden henkilön rekrytointi ja valitun henkilön perehdytys. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla jonkin tasoinen motivaatio työtä kohtaan, jotta työilmapiiri pystytään pitämään hyvänä. Työilmapiiriin vaikuttavat kaikki sitä ylläpitävät henkilöt, esimiehet ja alaiset. Jaksaminen on avainasemassa, jotta työilmapiiri ja työyhteisö voivat hyvin. Oman jaksamisen ääri rajoilla työskentelevä henkilö ei koe toisten huomioonottamista tärkeäksi. Palkka on ulkopuolinen motivaation lähde ja se on yksi tekijä, joka ylläpitää kaikkea jo mainittua.

Keräämäni teoretiedon kautta tulee selkeästi ilmi, että uuden työntekijän palkkaaminen on taloudellinen sijoitus. Työntekijän ollessa osa-aikaisesti yrityksen palveluksessa saattaa työntekijän sisäinen motivaatio laskea, sillä hän ei välttämättä koe työpanostaan arvostettavan, sillä hänelle ei anneta mahdollisuutta työskennellä täysipäiväisesti. Kun yritykseen tarvitaan lisää työvoimaa, on osa-aikaisille työntekijöille tarjottava ensimmäiseksi lisää työtä. Sisäinen rekrytointi on siis tällöin loistava lähestymistapa työvoiman tarvetta kohtaan ja loistava keino nostaa osa-aikaisen työntekijän motivaatiotasoa. Motivoituneisuuden kannalta työntekijän on tärkeää kokea kehittyvänsä ja samalla kehittää yritystä, jossa työskentelee. Sisäinen motivaatio kasvaa kun henkilö haastaa itseään parempaan suoritukseen.

Asetin kyselylleni tavoitteet saada eri-ikäisiä ja eri taustan omaavia henkilöitä vastaajiksi sekä saada tietoa mahdollisimman laajasti. Tavoitteeni saada eri-ikäisiä vastaajia kyselyyni täyttyi selkeästi. Laajan ikäjakauman (18 - 64 - vuotiaat) perusteella voidaan todeta, että toinenkin tavoitteeni kyselylle täyttyi, tutkimus antaa laajan kuvan, siitä mi-

tä ihmiset odottavat työltä ja millainen työ on hyvää sekä millainen työpaikka kannattaa vaihtaa uuteen. Alkuperäinen tavoitteeni saada eri taustan omaavia henkilöitä vastaajiksi ei toteudu kyselyn tulosten perusteella, sillä en kysynyt alaa, jolta vastaaja haki töitä. Kyselyn muiden tavoitteiden ja itse kyselyn tarkoituksen vuoksi en kokenut alan kysymistä tarkoituksenmukaiseksi.

Osa vastaajista oli ulkomaalaistaustaisia. Heidän vastauksensa eivät erottuneet joukosta millään tapaa. Tämän vuoksi ulkomaalaistaustaisten henkilöiden vastauksia ei ole eritelty minkään kysymyksen kohdalla. Tämän huomion perusteella voidaan päätellä, että kulttuuritausta ei vaikuta tekemäni kyselyn vastauksiin. Monipuolinen vastaajaryhmä antaa lisää luottamusta tutkimuksen kautta saatujen vastausten yleisluontoisuuteen.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat yleisesti otettuna luotettavia. Tulokset on kerätty vastaajilta, jotka ovat täyttäneet kyselyn vapaaehtoisesti. Kaikki vastaukset on käsitelty nimettöminä, jolloin jälkikäteen vastaajia ei pystytä henkilöimään. Tutkimukseen vastasi ainoastaan 55 henkilöä, tämä luku olisi voinut olla suurempi, jolloin luottamus tutkimustulosta kohtaan nousisi. Teoriaosuutta rakentaessani ilmi tulleet asiat kuitenkin vakuuttavat minut siitä, etten usko, että tutkimustulokset muuttuisivat merkittävästi vaikka otanta olisi suurempi. Tutkimuksen lopputulokset tuovat luotettavuutta koko opinnäytetyötä ja sen sisältöä kohtaan.

Työ onnistui mielestäni hyvin, aihe pysyi koko kirjoittamisen ajan hyvin rajattuna eikä lähtenyt laajenemaan turhaan. Tarpeelliseksi kokemiani termejä avasin, jotta pääkäsitteet olisivat helpommin ymmärrettävissä ja lukija ymmärtäisi kuinka laajasta aiheesta todellisuudessa on kyse. Mielestäni olen käsitellyt sitoutumiseen liittyvät käsitteet sekä niihin liittyvät termit hyvin ja tarpeeksi laaja-alaisesti ottaen huomioon opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen.

Kerätyn teorian ja tutkimustulosten perusteella annan kehittämissuhteita työnantajille. Jatkossa heidän tulisi käyttää enemmän aikaa pohtiessaan työpaikkailmoituksessa ilmoitettuja hakukriteereitä. Olisiko mahdollista yhdistää työtehtäviä niin, että työntekijälle riittää työtehtäviä ja täten osa-aikaisista työsopimuksista siirryttäisiin niin sanotusti täydet tunnit sisältäviin työsopimuksiin. Työntekijöiden puolesta olisi toivottavaa, että yhä useampi saisi kokoaikaisen työn eikä joutuisi tekemään samanaikaisesti kahta työtä. Työnantajien tulee muistaa perehdyttäminen investointina eikä pakollisena resurssien

tuhlaamisena, kunnollisella perehdytyksellä taataan uudelle työntekijälle hyvät lähtökohdat tehdä työnsä hyvin ja täten viihtyä siinä pitkään.

Työnantajien tulee antaa valitsemilleen esimiehille mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Tämä tulee tehdä niin, että esimiehiä rohkaistaan antamaan yhä enemmän palautetta alaisille ja heitä myös neuvottaisiin kuinka palaute annetaan niin, että siitä on koko organisaatiolle hyötyä. Palautteen antaminen on myös vaikuttamiskeino työilmapiirin kohentamiseen. Hyvä työilmapiiri ei synny ainoastaan alaisten vaan koko organisaation jäsenten yhteistyöllä. Työnantaja voi myös vaikuttaa esimiesten tapoihin huomioida alaistensa jaksaminen. Heidät tulee huomioida yksilöinä, joilla on erilaiset tarpeet sekä elämäntilanteet.

Pelkästään esimies ei voi vaikuttaa palkkaan, sillä palkka määräytyy tehtävän työn, työehtosopimuksen ja yrityksen taloudellisen tilanteen mukaan. On kuitenkin tärkeää, että työnantaja tarkistelsi palkanmäärää työtehtävien, osaamisen ja kokemuksen kasvaessa omaehtoisesti eikä pelkästään alaisen pyynnöstä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva. WS Bookwell Oy.
- Airo J-P., Rantanen J. & Salmela T. 2008. Oma ura, paras ura. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Aro A.W. 2006. Onko työssä tolkkua?. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Gustafsson R. & Jokinen A. 1994. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Eräsalo. U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.
- Hämäläinen P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki. WS Bookwell Oy.
- Kansikas J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio. Kopijyvä Oy.
- Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koivisto. K. 2004. Oikea valinta. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Juvenes Print.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 2 luku 4§ Työntekijän henkilötietojen keräämisen yleiset edellytykset ja työnantajan tiedonantovelvollisuus. Luettu 15.11.2014. Päivitetty 13.8.2004/759. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2>
- Liukkonen J., Jaakkola T. & Kataja J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Markkanen M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva. WS Bookwell Oy.
- Paasivaara L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy.
- Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttämisen opas. Työturvallisuuskeskus TTK. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Rytikangas I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- STTK Toimihenkilökeskusjärjestö. Luettu 9.11.2014. Päivitetty 11.10.2013. <http://www.sttk.fi/theses/sama-palkka-samanarvoisesta-tyosta-2/>
- Tasa-arvovaltuutettu. Sama ja samanarvoinen työ. Luettu 9.11.2014. http://www.tasa-arvo.fi/syryjinta/tyoelamassa/palkkaus/samanarvoinen_tyo
- Tilastokeskus. Elintaso on tullut tuottavuudesta. Luettu. 9.11.2014. Julkaistu 5.10.2005. http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_01_05_jalava.html

Työ. Palkka. Luettu 9.11.2014. <http://tyoelamaan.fi/tyosuhde/palkka/>

Työsopimuslaki. 2 luku 1§ Yleisvelvoite. Luettu. 26.10.2014. Päivitetty 26.1.2001/55. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työsopimuslaki. 2 luku 2§ Syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu. Luettu 15.11.2014. Päivitetty 26.1.2001/55.

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=syrjint%C3%A4kielto#a55-2001](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=syrjint%C3%A4kielto#a55-2001)

Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettu 9.11.2014 <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilanen P. Miltä sinusta tuntuu saada palautetta? Luotain. Luettu 9.11.2014. Päivitetty 14.9.2014. <http://www.luotain.net/milta-sinusta-tuntuu-saada-palautetta/>

Vilanen P. Arvostava työyhteisö on myös tehokas. Luotain. Luettu 9.11.2014. Päivitetty 23.5.2011. <http://www.luotain.net/arvostava-tyoyhteiso-on-myos-tehokas/>

LIITTEET

Liite 1. Suomenkielinen kyselylomake

Kyselylomake

Olen Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä aiheesta ”Työnhaku”, jota varten kysely on. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Jos olet työsuhteessa, vastaathan kaikkiin kysymyksiin, jos et ole niin vastaa kysymyksiin **1-6.**

1. Sukupuoli:
2. Ikä:
3. Oletko tällä hetkellä työsuhteessa? (ympyröi sopiva vaihtoehto)

Kyllä Ei
4. Kuvaile mielestäsi hyvää työpaikkaa.
5. Millaisia/Mitä odotuksia sinulla on hakemaasi uutta työpaikkaa kohtaan?
6. Kauanko olet hakenut työpaikkaa?
7. Mitä asioita muuttaisit nykyisessä työpaikassasi?
8. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että haluat vaihtaa työpaikkaa?
9. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, ettet haluaisi vaihtaa työpaikkaa?

Kiitos vastauksistasi! Terveisin, Tytti

Liite 2. Englanninkielinen kyselylomake

Questionnaire

I'm a hospitality management student from Tampere University of Applied Sciences. I'm doing my thesis about seeking a job. This questionnaire is handled anonymous and it is confidential.

If you already have a job and you are seeking a new one, please answer all the questions.

If you are unemployed, please answer questions 1-6.

1. Sex:
2. Age:
3. Are you unemployed? (circle)
Yes No
4. Describe, what kind a job is good.
5. What kind of expectations you have for your new job?
6. How long you have been seeking a new job?
7. What things you would change at your current job?
8. What factors contribute to the fact that **you want to** change jobs?
9. What factors contribute to the fact that **you do not want** to change jobs?

Thank you for your answers! -Tytty