



HENKILÖSTÖRAPORTTI

Yritys X ja Tytäryhtiö Y

Johanna Lähteenmaa

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto

JOHANNA LÄHTEENMAA:
Henkilöstöraportti
Yritys X ja Tytäryhtiö Y

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 26 sivua
Joulukuu 2015

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla sekä perehtyä henkilöstöraportissa käsiteltäviin asioihin ja käytännössä raportin tekemiseen. Toisena tavoitteena oli saada kokonaiskuva kohdeyritysten henkilöstöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Yritys X:n sekä sen tytäryhtiön Y:n yhteinen henkilöstöraportti. Tarkoituksena oli luoda tiivis raportti, jossa tarkastellaan henkilöstövahvuutta sekä henkilöstön tilaa. Henkilöstöraportti oli organisaation ensimmäinen, joten tarkoituksena oli myös luoda vertailupohjaa jatkoa ajatellen. Osana opinnäytetyötä tehtiin henkilöstötutkimus, jonka avulla kartoitettiin työntekijöiden työmotivaatiota, sitoutuneisuutta sekä työtyytyväisyyttä. Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää henkilöstöhallinnon tärkeimmät kehityskohteet. Henkilöstötutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta sekä käytännön osasta eli Yritys X:n ja Tytäryhtiö Y:n henkilöstöraportista. Teoriaosassa käsitellään henkilöstöraportointia sekä henkilöstötutkimuksen kautta selvitettävää työmotivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Lisäksi työssä tarkastellaan yrityksen keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Henkilöstöraportissa tarkastellaan henkilöstörakennetta, muutamia henkilöstötunnuslukuja sekä toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksia. Lopuksi pohditaan tutkimustuloksia ja organisaation henkilöstöhallinnon kehityskohteita.

Henkilöstötutkimuksen mukaan organisaation henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväinen työhönsä, mutta kaipaa organisaation joidenkin toimintatapojen ja järjestelyiden uudistamista. Tutkimuksen mukaan henkilöstö on tyytyväisin työn ominaisuuksiin, esimiestyöhön sekä henkilöstöetuihin. Kehittämistä koettiin olevan erityisesti organisaation sisäisessä viestinnässä, palkitsemisessa, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksissa sekä töiden organisoinnissa.

Opinnäytetyön julkisesta versiosta on salattu yritysten nimet sekä poistettu yrityksestä ja henkilöstön ammattiryhmistä kertovat osat.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration
Financial Management

JOHANNA LÄHTEENMAA:
Personnel Report
Company X and Subsidiary Y

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 26 pages
December 2015

The objective of this bachelor's thesis was to explore personnel reporting. The purpose of this thesis was to create the first personnel report for the company X and its subsidiary Y. The aim was to create a personnel report which examines personnel key figures as well as work motivation, work and organisational commitment and job satisfaction. A part of this thesis consisted of creating an employee survey for the personnel of the companies. The aim of the employee survey was to discover the main areas of improvement in human resources management. The employee survey was made as a quantitative research.

This bachelor's thesis includes also a theoretical section which examines personnel reporting, human resources survey, work motivation, work and organisational commitment and well-being at work. The thesis also examines how the company can effect on work motivation, commitment and well-being of the personnel. The personnel report of company X and subsidiary Y includes personnel key figures and results of employee survey. Conclusions of the results are evaluated in the last part of the thesis.

The results of the employee survey suggest that the personnel of the company are mainly satisfied with their positions but wish for reorganisation of some procedures in the company. According to the research, the factors that the personnel are most satisfied with are their job descriptions and leadership. Discontent was caused by internal communication, payroll system and lack of opportunities to improve employee positions.

Key words: personnel report, human resource research, employee survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI.....	7
2.1	Henkilöstöraportti	7
2.2	Henkilöstötutkimus	8
2.2.1	Henkilöstötutkimus osana henkilöstöraporttia.....	8
2.2.2	Sitoutuminen	9
2.2.3	Työmotivaatio	11
2.2.4	Työhyvinvointi.....	12
3	YRITYKSEN VAIKUTUSKEINOT TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEEN, TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖHYVINVOINTIIN..	14
3.1	Yrityksen toimintatavat ja työjärjestelyt.....	14
3.2	Työn sisältö.....	17
3.3	Esimiestyö ja johtaminen.....	18
3.4	Palkitseminen.....	20
3.5	Sisäinen viestintä	22
4	HENKILÖSTÖRAPORTTI YRITYS X JA TYTÄRYHTIÖ Y.....	24
4.1	Henkilöstörakenne	24
4.1.1	Sukupuolijakauma.....	24
4.1.2	Ikäjakauma	25
4.1.3	Työsuhteen muoto.....	25
4.1.4	Palvelusvuodet yrityksessä.....	26
4.2	Henkilöstötunnuslukuja	27
4.3	Henkilöstön tila.....	28
4.3.1	Henkilöstötutkimus	28
4.3.2	Työntekijöiden suhde organisaatioon / työhön	30
4.3.3	Esimiestoiminta.....	32
4.3.4	Palkitseminen	34
4.3.5	Työolot	36
4.3.6	Sisäinen viestintä.....	36
4.3.7	Oma osaaminen / työyhteisötaidot.....	38
5	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	40
5.1	Opinnäytetyöstä	40
5.2	Työntekijöiden sitoutuneisuus ja työmotivaatio	41
5.3	Henkilöstöhallinnon kehityskohteet	43
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET	47

Liite 1. Henkilöstökyselylomake Yritys X / Tytäryhtiö Y 1 (6).....	47
Liite 2. Henkilöstökyselyn vastausten frekvenssitaulukot	53

1 JOHDANTO

Henkilöstö on useille yrityksille tärkein menestystekijä. Käytännön toiminnassa tämä kuitenkin usein unohtuu, vaikka yritykset toteuttavat toimintaansa juuri henkilöstön avulla. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta henkilöstön sitoutuminen on elintärkeää. Pitääkseen henkilöstön yrityksen palveluksessa ja varmistaakseen henkilöstön paneutumisen työhönsä, yrityksen on huolehdittava henkilöstön työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta. (Viitala 2007, 8; Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstön ja työolojen tutkimiseen ja kehittämiseen panostaminen on kannattavaa, sillä ne ovat yhteydessä liiketoiminnan tuottavuuteen. Ennaltaehkäisevän toiminnan kautta yritys voi myös tehdä merkittäviä kustannussäästöjä. Lisäksi huolehtimalla henkilöstöstään, yritys voi vaikuttaa positiivisesti yritys- ja työnantajakuvaansa. (Rauramo 2008, 18-19.) Yrityksen perinteisen raportoinnin ohella tehtävä henkilöstöraportti on hyvä keino keskittyä tarkastelemaan henkilöstöä ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla sekä perehtyä henkilöstöraportissa käsiteltäviin asioihin ja käytännössä raportin tekemiseen. Toisena tavoitteena oli kokonaiskuvan saaminen kohdeyritysten henkilöstöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Yritys X:n ja Tytäryhtiö Y:n ensimmäinen henkilöstöraportti. Osana opinnäytetyötä henkilöstölle tehtiin henkilöstötutkimus, joka toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön työmotivaatiota, sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä sekä löytää organisaation henkilöstöhallinnon tärkeimmät kehityskohteet. Henkilöstöraportissa käsitellään henkilöstövahvuutta, henkilöstötunnuslukuja sekä henkilöstötutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään henkilöstöraportointia sekä henkilöstötutkimuksen kautta selvitettävää työmotivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Lisäksi työssä tarkastellaan yrityksen keinoja vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin.

2 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

2.1 Henkilöstöraportti

Yrityksen perinteinen kirjanpitoon perustuva raportointi kertoo usein hyvin vähän yrityksen henkilöstöstä. Yleensä esille tuodaan vain henkilöstökustannukset ja henkilöstön määrä. Tämän vuoksi useat yritykset tekevät perinteisen raportoinnin ohella henkilöstötilinpäätöksen tai – raportin, joka keskittyy tarkastelemaan henkilöstön tilaa ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Henkilöstötilinpäätös on virallinen tai puolivirallinen asiakirja, joka on tarkoitettu yrityksen julkiseen raportointiin. (Viitala 2007, 321.) Useat yritykset ovat siirtyneet henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstöraporttiin, joka on usein tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Henkilöstöraportti on epävirallinen dokumentti, joka on henkilöstötilinpäätökseen nähden yksityiskohtaisempi ja kertoo erilaisten tilastotietojen lisäksi henkilöstötutkimuksen kautta selvitetystä henkilöstön työtyytyväisyydestä. (Kauhanen 2010, 225.)

Henkilöstöraportti on standardoimaton asiakirja, joten yritykset voivat tehdä siitä tarpeidensa mukaisen. Yritysten henkilöstöraportit voivatkin olla keskenään hyvin erilaisia. Henkilöstöraporteissa usein käsiteltäviä asioita ovat henkilöstövahvuus, henkilöstön laatu, työyhteisön tila ja henkilöstötunnusluvut. Henkilöstövahvuudella tarkoitetaan yrityksen käytössä olevaa työvoimaa, joka esitetään tavallisesti työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina. Henkilöstön laadulla tarkoitetaan henkilöstön yksilöominaisuuksia, esimerkiksi kyvykkyyteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. Henkilöstön laatua kuvataan tarkastelemalla esimerkiksi koulutusta, kokemusta, osaamista, ikää, sukupuolta, terveyttä ja työkykyä. (Viitala 2007, 323-324.)

Työyhteisön tilaa kartoitetaan esimerkiksi työilmasto- tai työilmapiirikyselyn avulla. Tarkasteltavia asioita ovat yleinen työtyytyväisyys, työpaikan ilmapiiri, työn mielekkyys, esimiestoiminta, viestintä ja tyytyväisyys palkkiojärjestelmään. Työyhteisön tilaa tarkasteltaessa kartoitetaan usein myös henkilöstön vaihtuvuus sekä lähteneiden että tulleiden työntekijöiden määrä ja niiden muutos. (Viitala 2007, 323-324.)

Henkilöstötunnusluvuilla kuvataan muun muassa henkilöstön, työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilaa sekä niihin sijoitettuja panostuksia ja tuotoksia. Usein käytettyjä henkilöstötunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstörakennetta ja työajan käyttöä kuvaavat tunnusluvut, palkkakustannukset, sairauspoissaoloprosentti, tapaturmataajuus, eläköitymisikä ja -määrä, osaamisen kehittämisen kustannukset ja henkilöstön vaihtuvuusprosentti. Nykyään näiden perinteisten henkilöstötunnuslukujen lisäksi saatetaan käsitellä inhimilliseen pääoman mittareita, joilla mitataan sosiaalista-, psykologista- ja rakennepääomaa. Parhaan hyödyn saamiseksi organisaatiolle on tärkeää tunnistaa henkilöstötunnuslukujen taustalla vaikuttavat syy-seuraussuhteet. Manka ja Hakala suosittelevat valitsemaan ensin yritykselle oleellisin tunnusluvut ja keskittymään niiden hyödyntämiseen. Kun niiden seuraaminen ja hyödyntäminen ovat vakiintuneet, voidaan henkilöstötunnuslukuja vähitellen lisätä. (Manka & Hakala 2011, 9-11, 15.)

Henkilöstötunnuslukujen avulla yritys voi antaa vertailukelpoista tietoa omistajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Henkilöstötunnusluvuilla saadaan näkyväksi myös yrityksen aineeton pääoma, joka koostuu sosiaalisesta-, psykologisesta- ja rakennepääomasta. Sosiaalinen pääoma rakentuu työyhteisön sosiaalisista suhteista ja se ilmenee ryhmään kuulumisen tunteena, luottamuksena, vastavuoroisuutena ja henkilöstön toimintana yhteiseksi hyväksi. Psykologinen pääoma on yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä hyviin työyhteisötaitoihin. Rakennepääomaa ilmenee organisaation toimintatapoina ja menetelminä sekä immateriaalioikeuksina. Henkilöstötunnuslukujen avulla yritys voi myös verrata toimintaansa ja henkilöstönsä tilaa kilpailijoihin. Vertailua kannattaa tehdä saman toimialan tai samantyylliseen organisaatioihin. Arvokasta tietoa antaa myös yrityksen sisäinen vertailu eri vuosien välillä. (Manka & Hakala 2011, 11-12, 15, 40-41, 45.)

2.2 Henkilöstötutkimus

2.2.1 Henkilöstötutkimus osana henkilöstöraporttia

Henkilöstöraporttia varten tehdään usein henkilöstötutkimus, jonka tarkoituksena on karsoittaa työntekijöiden mielipiteitä sekä työtyytyväisyyttä, ja sitä kautta saada tietoa myös

työntekijöiden työmotivaatiosta ja sitoutuneisuudesta. Henkilöstötutkimuksen avulla saadaan tietoa henkilöstön tämänhetkisestä työtyytyväisyydestä ja säännöllisin väliajoin toteutettuna saadaan hyödyllistä tietoa myös eri osa-alueiden kehityksestä. Sen avulla voidaan myös vertailla organisaation erilaisia sisäisiä ryhmiä. Lisäksi henkilöstötutkimuksen tekeminen viestii henkilöstölle siitä, että heidän mielipiteitään halutaan kuunnella. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että henkilöstö saa kuulla tutkimuksen tuloksista, ja että sen kautta ilmenneisiin epäkohtiin puututaan. Muutoin henkilöstötutkimus menettää arvonsa henkilöstön silmissä. (Österberg 2014, 29-30.)

Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on, että sen pohjalta tehdään organisaatiossa kehitystyötä. Henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla saadaan selville asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota, mutta pelkän kyselyn tekeminen ei paranna mitään. Hyvä tapa on käydä tuloksia läpi työntekijöiden kanssa ja miettiä yhdessä mitä pitäisi kehittää ja millä keinoilla. Henkilöstön ollessa mukana päätöksenteossa he myös sitoutuvat kehitystoimenpiteisiin paremmin. Organisaation koosta riippuen kehittämiskohteita voidaan valita sekä koko organisaation tasolla että tiimin tai osaston tasolla oman ryhmän vastauksien perusteella. Kovin montaa kehittämiskohdetta ei kuitenkaan tulisi valita, jotta voidaan panostaa riittävästi valittuihin kohteisiin. Kehittämiskohteita valittaessa on suositeltavaa kiinnittää huomiota vastausten keskiarvojen lisäksi hajontoihin, sekä pohtia asioiden tärkeyttä. (Hyppänen 2013, 189-190.)

2.2.2 Sitoutuminen

Työelämässä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta työhönsä tai organisaatioon, jossa työskentelee. Sitoutumisella on erilaisia syitä ja muotoja. Työntekijä voi olla sitoutunut työn sisältöön, jolloin hän kokee työn mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi. Työntekijä voi myös olla sitoutunut yrityksen johtoon, työntekijöihin tai asiakkaisiinsa. Työ voi myös vastata työntekijän arvomaailmaa tai työntekijä voi olla sitoutunut työn tuottamaan hyötyyn. Urasitoutuminen tarkoittaa, että henkilöllä on aikomus edetä ja kehittyä kyseisellä alalla, ja on siksi sitoutunut työhön. (Viitala 2007, 88-89.) Henkilöstön sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi tavallisten työtehtävien lisäksi, miten hän hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet sekä miten hän haluaa ponnistella niiden eteen ja miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa (Hyppänen 2013, 156-157).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista kiintymystä tai samais- tumista tiettyä organisaatiota kohtaan. Tämä näkyy uskona organisaation arvoihin ja ta- voitteisiin, haluun ponnistella organisaation hyväksi ja pysyä organisaation jäsenenä. Or- ganisaatioon sitoutumisella on todettu olevan yhteys useisiin organisaatiokäyttäytymisen ilmiöihin kuten myöhästelyihin, poissaoloihin, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä työsken- telyn tehokkuuteen. Yrityksen tulisi pyrkiä edesauttamaan henkilöstön sitoutumista, sillä organisaatioon ja työhön sitoutuminen ovat yhteydessä sekä yrityksen kilpailukykyyn että henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 35-37.)

Nykyään työelämässä vaaditaan työntekijöiltä enemmän ja usein myös vähäisemmillä voimavaroilla kuin ennen. Yritykset eivät välttämättä pysty takamaan työntekijöilleen turvattua urapolkua tai edes työpaikan säilymistä. Tämän vastapainona myös työntekijöi- den sitoutuminen yritykseen saattaa kärsiä. Työntekijät eivät välttämättä ole motivoitu- neita ylittämään perusvaatimuksia tai panostamaan yrityksen menestykseen. Yrityksen menestymisen kannalta, erityisesti henkilöstöä vähennettäessä, henkilöstön sitoutuminen on avainasemassa. (Ulrich 2007, 159-160.)

Pentti Jokivuoren väitöskirjassaan ”Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen – Kilpailevia vai täydentäviä?” tekemän tutkimuksen mukaan henkilökohtaisilla tausta- tekijöillä on usein vaikutusta sitoutumiseen. Esimerkiksi vanhemmat työntekijät tai kau- emmin yrityksessä työskennelleet saattavat olla nuorempia sitoutuneempia organisaat- iioon tai korkeasti koulutetut eivät välttämättä sitoudu organisaatioon herkästi, sillä he asettavat organisaatiolle enemmän vaatimuksia kuin vähemmän koulutautuneet. Myös työsuhteen muodolla on usein merkitystä, sillä tavallisesti vakituksessa työsuhteessa ole- vat ovat määräaikaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä sitoutuneempia. (Jokivuori 2002, 54-57.)

Mervi Ruokolainen on tehnyt psykologian väitöskirjan organisaation ja työn piirteiden yhteydestä organisaation sitoutumisessa. Tutkimuksessaan Ruokolainen havaitsi työntekijöiden sitoutuvan nykyään helpommin työhön ja ammattiin kuin organisaatioon. Tähän Ruokolainen epäilee olevan syynä se, että organisaatiot eivät pysty enää tarjoamaan var- maa työllistymistä, jolloin työntekijöiden on helpompi sitoutua työhön ja ammattiin. Tä-

män vuoksi Ruokolaisen mielestä organisaatioiden tulisi jatkossa vahvistaa työntekijöidensä ammattiin ja työhön kohdistuvaa sitoutumista, jotta he pysyisivät organisaation palveluksessa. (Rukolainen 2011, 80-81.)

Oikeanlaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Ihmistä ei voida kuitenkaan ohjata ulkopuolelta, minkä vuoksi ei voida varsinaisesti puhua motivoimisesta ja sitouttamisesta, vaan pikemminkin motivoitumista ja sitoutumista edistävästä tekijöistä. Henkilöstöjohtamisen linjauksilla organisaatio voi luoda puitteet sitoutumiselle. Esimerkiksi työjärjestelyiden, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista. (Hyppänen 2013, 155-157.) Näitä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia keinoja käydään läpi luvussa kolme.

2.2.3 Työmotivaatio

Österberg (2014, 167) määrittelee motivaation sisäiseksi käyttövoimaksi, joka saa ihmisen tavoittelemaan haluamiaan tavoitteita. Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työsuorituksiin ja siihen, miten paljon työntekijä on valmis käyttämään resurssejaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan liitetoiminnallisista tavoitteista, sillä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät pysyvät parempaan tulokseen. (Hyppänen 2013, 140.)

Motivaatiotekijöitä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Työelämässä sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Sisäinen motivaatio lähtee henkilöstä itsestä, mutta oikeanlaisten puitteiden avulla yritys voi edesauttaa työntekijöiden motivoitumista. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema työyhteisössä. Työntekijät arvostavat motivaatiotekijöitä eri tavoin, minkä vuoksi esimiesten on tärkeää tuntua alaisensa, jotta motivaatiotekijöitä osataan hyödyntää. (Hyppänen 2013, 140-143.)

Tunnetuinta motivaatioteoriaa, 1940-luvulla julkaistua Maslowin tarvehierarkiaa, pidetään edelleen pätevänä ja sitä sovelletaan myös työelämässä. Maslowin tarvehierarkia koostuu viidestä tasosta: fysiologisista, turvallisuuden, sosiaalisista, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Teorian mukaan alemman tason tarpeiden on oltava tyydyttyneitä, jotta ylempi taso voi toteutua. Jos alempi taso ei ole tyydytetty, henkilö motivoituu vain sen tason tyydyttämisestä. Työelämässä fysiologiset tarpeet tyydytetään työterveyshuollon, ruokailun, liikunnan ja levon avulla. Turvallisuuden tarpeet tyydytetään työturvallisuuden, varman työsuhteen, ergonomian ja palkkauksen avulla. Sosiaaliset tarpeet täytetään luomalla hyvä me-henki ja esimies-alaissuhde sekä ryhmään kuulumisen tunne. Arvostuksen tarpeet täytetään asettamalla tavoitteita, antamalla palautetta, palkitsemisella sekä kehityskeskusteluiden avulla. Itsensä toteuttamisen tarpeet täyttyvät urakehityksen, sitoutumisen sekä työn tuottavan ilon ja osaamisen tunteen kautta. (Hyppänen 2013, 141-142.)

2.2.4 Työhyvinvointi

Työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen liittyy läheisesti työhyvinvointi. Työhön sitoutuminen ja siitä motivoituminen edellyttävät hyvää työhyvinvointia. Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointi-käsite kattaa henkisen, psyykkisen, sosiaalisen sekä fyysisen hyvinvoinnin (Ojala & Ahonen 2005, 28).

Fyysinen hyvinvointi luo pohjan työhyvinvoinnille. Siihen kuuluvat fyysiset työolosuhteet kuten siisteys, lämpötila, melu, työvälineet sekä työn fyysinen kuormittavuus ja ergonomiset ratkaisut. Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu työn lomassa rakentuvista sosiaalisista suhteista ja työntekijän kokemasta työilmapiiristä. Psyykkiseen työhyvinvointiin liittyvät muun muassa työn stressaavuus, työpaineet, työilmapiiri sekä työn mielekkääksi kokeminen. (Virolainen 2012, 17-18, 24.) Henkiseen hyvinvointiin liittyvät omat arvot, motiivit ja sisäinen energia (Ojala & Ahonen 2005, 30). Virolaisen (2012, 26-27) mukaan nämä vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten työntekijä kohtaa työyhteisönsä jäsenet ja asiakkaat sekä miten hän kokee työnsä ja sen merkityksen.

Työhyvinvoinnin puutteesta saattaa aiheutua yritykselle huomattavia kustannuksia, sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia syntyy Kelan korvausalueen ulkopuolelle kuuluvista lyhyistä poissaoloista sekä pitkäaikaisista sairauspoissaoloista lisääntyneiden työterveyshuollon sairauskäyntien vuoksi. Lisäksi tapaturmat, varhaiset eläköitymiset, osa-aikaeläkkeet, henkilöstön vaihtuvuus ja osaamisen poistuminen aiheuttavat suoria kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia syntyy esimerkiksi poissaolijoiden sijaisten hankkimisesta, muiden työmäärän lisääntymisestä, hiljaisen tiedon katoamisesta ja uusien henkilöiden perehdyttämisestä. Lisäksi jatkuvat poissaolot ja sijaisjärjestelyt aiheuttavat katkoksia työnteossa ja vähentävät yrityksen luotettavuutta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Poissaolot kuormittavat usein toisia työntekijöitä, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden jaksamiseen ja motivaation ja sitä kautta työilmapiiriin. Lisäksi työstressi ja työuupumus ovat suuria sairauspoissaolojen aiheuttajia. (Österberg 2014, 175-176.)

Yritykselle usein kalleimmaksi tulevat työntekijöiden lyhyet poissaolot. Nämä johtuvat usein työpahoinvoinnista tai -uupumuksesta tai viihtymättömyydestä töissä. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota erityisesti lyhyiden poissaolojen vähentämiseen. Tärkeää on, että sairauspoissaolojen määrään pyritään vaikuttamaan terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden avulla, eikä esimerkiksi kontrollia lisäämällä tai läsnäoloa lisääviä taloudellisia kannustimia käyttäen. Tällaiset keinot saattavat vähentää lyhyitä poissaoloja, mutta heikentävät työntekijöiden pitkän aikavälin terveyttä. (Ojala & Ahonen 2005, 51-52.)

Yksi sairauspoissaolojen aiheuttaja ja työhyvinvointia heikentävä tekijä on stressi ja pitkään jatkuva liiallinen kiire. Pienissä määrin stressi parantaa suorituskykyä, mutta suuri määrä heikentää suorituskykyä. Stressi voi aiheuttaa sekä fysiologisia että psyykkisiä oireita ja pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Työpaikalla liiallinen stressi näkyy tuottavuuden ja tehokkuuden laskemisena, lisääntyvinä poissaoloina sekä luovuttamisena. (Hyppänen 2013, 174-175.)

3 YRITYKSEN VAIKUTUSKEINOT TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEEN, TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖHYVINVOINTIIN

3.1 Yrityksen toimintatavat ja työjärjestelyt

Henkilöstön hyvinvointi on yrityksen strateginen menestystekijä, minkä vuoksi sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Käytännön toimia ovat tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden miettiminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tunnuslukujen valitseminen, joiden perusteella toimenpiteiden vaikutuksia voidaan arvioida. Manka ja Hakala suosittelevat kiinnittämään huomiota erityisesti ennaltaehkäisevään toimintaan, sillä toimenpiteistä on sitä suurempi hyöty, mitä aikaisemmin hyvinvoinnin puutteisiin puututaan. Usein kustannukset kasvavat, jos ongelmiin puututaan vasta niiden ilmettyä. (Manka & Hakala 2011, 7-8.)

Kuten aiemmin todettiin, Maslowin motivaatioteorian mukaan työntekijän fysiologiset tarpeet on oltava tyydyttyneitä, ennen kuin muilla motivaatiotekijöillä on vaikutusta (Hyppänen 2013, 141-142). Yrityksen vaikutuskeinot työntekijöiden fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseksi ja fyysisen hyvinvoinnin tukemiseksi ovat työterveyshuollosta, työergonomiasta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen. Myös työpaikkaruokailun järjestäminen on hyvä tapa tukea fysiologisten tarpeiden täyttymistä. Toimistotehtävissä korostuu työvälineiden ergonomisuuden tärkeys sekä työn tauottaminen. (Virolainen, 17; Rauramo 2008, 27.) Myös tukemalla työntekijöiden liikkumista, yritys tukee fysiologisten tarpeiden täyttymistä.

Työturvallisuuslaki varmistaa työpaikan perusturvallisuuden, mutta sen lisäksi yritys pystyy vaikuttamaan työntekijöiden turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen työturvallisuustoiminnan, toimeentulon mahdollistavan palkkauksen, pysyvän työsuhteen sekä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työyhteisön kautta. Huoli töiden jatkumisesta ja toimeentulosta on yleinen huolenaihe nykyään työelämässä. Näiden aiheuttama turvattomuuden tunne heikentää työhyvinvointia. (Rauramo 2008, 35, 85.)

Yritys voi vaikuttaa henkilöstön sosiaaliseen hyvinvointiin sekä sosiaalisten tarpeiden täyttymiseen yhteishenkeä tukevan toiminnan kautta, huolehtimalla esimies-alaisuhteista sekä pyrkimällä avoimuuden ja luottamuksen syntyyn työyhteisössä. Sosiaalinen

tuki sekä palautteen saaminen motivoivat työntekijöitä ja ovat tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. Sosiaalinen pääoma on yhteydessä työhyvinvointiin ja taloudelliseen tehokkuuteen, parantaa työn organisointia, lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää työuupumista. (Rauramo 2008, 35, 122-124.)

Arvostuksen tarpeeseen liittyvät sekä sosiaalinen eli toisilta saatu arvostus että itsearvostus. Yritys voi vaikuttaa näihin organisaation arvojen, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevan strategian sekä oikeudenmukaisen palautteen ja palkitsemisen kautta. Arvostuksen kokemusta vahvistavat työntekijöiden kuunteleminen ja heidän osallistaminen päätöksentekoon. (Rauramo 2008, 143, 149.) Työntekijät, jotka ovat mukana päätöksenteossa, sitoutuvat myös paremmin lopulliseen päätökseen. Päätöksenteossa mukana oleminen vähentää heidän tunnettaan siitä, että joku muu hallitsee heidän tekemisiään ja vahvistaa näin ollen sitoutumista. Esimerkiksi työntekijöiden ollessa mukana valitsemassa esimiestään, he ovat uskollisempia valituksi tulleelle henkilölle. Tai jos työntekijät ovat osallisena kehittämässä strategioita, tekevät he myös enemmän niiden toteutumisen eteen. (Ulrich 2007, 183-187.)

Ulrichin mukaan henkilöstön sitoutuminen yritykseen kasvaa silloin, kun he voivat vapaasti esittää ideoita, he tuntevat avainhenkilöiden vievän asioitaan eteenpäin ja kun he kokevat olevansa yritykselle arvokkaita ja tärkeitä. Työntekijöiden sitoutuminen kärsii ja saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa irtisanoutumiseen, jos henkilöstön tarpeista ei välitetä tai jos he kokevat, ettei kukaan edusta heidän etuja. Jos henkilöstöä ei kuunnella, se saattaa vaieta kokonaan, mikä on haitallista koko yritykselle. (Ulrich 2007, 160.)

Maslowin motivaatioteorian viimeinen taso on itsensä toteuttamisen tarve. Tätä organisaatio pystyy tukemaan mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, luovuuden ja vapauden töissä sekä tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä. Työmotivaation kannalta on erittäin tärkeää, että työ tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen sekä luo onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työssä oppimisen perusedellytyksiä ovat huolellinen perehdytys ja avoin työilmapiiri, jossa tietoa jaetaan. Työssä oppimisessa aikaisemmin opittu tietotaito yhdistetään organisaation osaamispääomaan. Tätä tukee organisaation järjestämä koulutus. (Rauramo 2008, 160, 169-170.)

Stressi ja jatkuva kiire ovat yleisiä psyykkisen työhyvinvoinnin horjuttajia sekä sairauspoissaolojen aiheuttajia. Työpaikalla stressiä saattavat aiheuttaa esimerkiksi työtehtävien

tai aseman vaatimukset, johtamistyyli tai henkilöiden väliset suhteet. Yleisimpiä työstressitekijöitä ovat jatkuvat muutokset, huonot työolosuhteet, pitkät työpäivät, terveysriskit sekä liian suuri tai liian vähäinen työn määrä. Onnistuneen henkilöstöhallinnan ja johtamisen avulla voidaan ennaltaehkäistä työstressiä. (Hyppänen 2013, 174-176.) Virolaisen (2012, 18) mukaan yritys voi tukea työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia töiden organisoinnilla sekä huolehtimalla työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta.

Töiden onnistunut organisointi tukee henkilöstön sitoutumista sekä samalla henkilöstön tehokkuutta ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Hyvä työn organisointi koostuu kohtuullisista ja selkeistä tavoitteista, tarkoituksenmukaisesta työnjaosta ja yhteistyöstä sekä ajantasaisista menetelmistä. (Riikonen ym. 2003, 23.) Työn organisoinnin menetelmiä ovat muun muassa työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työajan, työpaikan ja työvälineiden määrittely. Työn kierrolla tarkoitetaan työtehtävästä toiseen siirtymistä sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä, siten että lopuksi palataan alkupe räiseen työtehtävään. Työn laajentamisessa työ kehitetään laajemmaksi kokonaisuudeksi yhdistämällä vanhaan työhön uusia työtehtäviä, usein samaan prosessiin liittyen. Työn rikastamisella tarkoitetaan vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Usein tämä tarkoittaa esimiesten ja asiantuntijoiden tehtävien siirtoa työntekijöille. Työn rikastaminen vaatii aina koulutusta. (Kauhanen 2010, 50-51.)

Työajasta ja työpaikasta puhuttaessa joustava työaika ja etätyöskentely ovat yleistyneitä käsitteitä. Joustavalla työajalla tarkoitetaan normaalista työajasta eli 8 tunnin työpäivistä viitenä päivänä viikossa poikkeavia järjestelyjä. Etätyöskentely puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa työtä tehdään muualla kuin yrityksen tiloissa. (Kauhanen 2010, 52-54.) Nämä järjestelyt antavat työntekijöille vapauden ja luottamuksen tunnetta. Lisäksi ne tukevat työhyvinvointia sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa. Joustavuutta lisääviä käytännön järjestelyjä ovat esimerkiksi osa-aikatyön mahdollisuus opiskelujen ohella, lyhennetyn työpäivän mahdollisuus pienten lasten vanhemmille tai osa-aikaeläke yli 61-vuotiaille. Myös joustovapaat, pekkaspäivät ja erilaiset perhevapaat voivat tuoda kaivattua joustoa. (Hyppänen 2013, 184-185.) Työn ja vapaa-ajan tasapainoa yritys pystyy tukemaan myös yrityksen tukeman lasten päivähoidon tai perhelomien avulla (Ulrich, 183-187).

3.2 Työn sisältö

Työtehtävillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Olennaista työtehtävissä on se, kuinka mielekkääksi työntekijä ne kokee. Työn mielekkääksi kokeminen on avainasemassa työtyytyväisyyden kannalta. Lisäksi se vähentää stressitekijöiden vaikutusta. Esimerkiksi satunnaiset ylityöt tai ristiriidat työyhteisössä eivät tunnu yhtä kuormittavilta, jos työtehtävät tarjoavat iloa ja tarpeeksi haasteita. Tämän vuoksi työpaikalla tulisi panostaa oikeanlaisten työtehtävien löytymiseen työntekijöille sekä karottaa tilannetta säännöllisesti. (Virolainen 2012, 85.)

Työntekijän työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen kannalta työtehtävissä olennaista on työn vaatimusten ja työntekijän kykyjen tasapaino. Mikäli työn vaatimukset ovat alhaiset työntekijän kykyihin nähden, työntekijä pitkästyy helposti. Jos taas työn hallinta ja vaatimukset ovat alhaiset, työ on passivoivaa eikä se tarjoa haasteita. Tämän seurauksena on työntekijän laiskistuminen ja välipitämättömyys. Kun työn vaatimukset ovat suuret työntekijän kykyihin nähden, työ on kuormittavaa, mikä voi johtaa jopa uupumukseen. Optimaalisessa tilanteessa työntekijä kokee työssään työn hallinnan tunnetta sekä riittävästi haasteita. Tällöin työntekijä oppii uutta, joutuu tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivaatio työtä kohtaan pysyy yllä. (Virolainen 2012, 83, 87.) Myös Jokivuori (2002, 28) toteaa organisaatioon sitoutumisen ja työn ylikuormituksen välillä tutkittu olevan yhteys: ne jotka kokevat että heidän työmääränsä on annettuun työaikaan nähden kohtuuton, ovat vähemmän työorganisaatioonsa sitoutuneita.

Työn vaatimuksia ja työn hallinnan suhteessa on muistettava työntekijöiden subjektiivinen kokemus. Samat työtehtävät voivat tuntua toisille työntekijöille vaatimuksiltaan vähäisiltä kun taas toisille suurilta. Myös työntekijän omat kokemukset vaihtelevat ja työkokemuksen karttuessa osaaminen lisääntyy, jolloin myös työtehtävien haasteellisuuden tulisi muuttua samassa suhteessa. Työntekijän kykyjen lisäämisen ja työn haasteellisuuden vähentämisen kannalta tärkeimpiä keinoja ovat huolellinen perehdytys, koulutus sekä työkavereiden ja esimiehen tuki. (Virolainen 2012, 84-88.)

Hyppänen esittää työn kolmeksi tärkeimmäksi motivaatitekijäksi työn itsenäisyyden, hallinnan ja merkityksellisyyden. Itsenäisessä työssä työntekijä voi itse päättää miten, missä ja milloin työ tehdään asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. Hyppäsen mukaan sitoutuminen syntyy itsenäisyyden kautta. Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan

tunnetta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä oman työn hallinnasta. Työn merkitykselliseksi kokeminen voi liittyä omaan työhön, työyhteisöön, koko organisaatioon tai siihen, miten työ vaikuttaa organisaation asiakkaisiin, sidosryhmiin tai yhteiskuntaan. (Hyppänen 2013, 143-144.)

Työn sisältöön vaikuttavat oleellisesti myös työnantajan tarjoamat työvälineet, ja mahdollistavatko ne tehokkaan ja turvallisen työskentelyn. Vanhanaikaiset tai puutteelliset työvälineet vähentävät työmotivaatiota, kun taas nykyaikaiset ja tehokkaat työvälineet voivat lisätä työmotivaatiota, jolloin myös työn tehokkuus ja laatu kasvavat. (Kauhanen 2010, 55.)

3.3 Esimiestyö ja johtaminen

Käytännön esimiestyötä on palautteen antaminen alaisille, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi sekä vaikuttaminen työyhteisön toimivuuteen ja alaisuuteisiin. Esimiehen tehtävä on antaa tarvittavat tiedot alaisilleen, edesauttaa avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luontia työpäillä sekä kannustaa alaisiaan sekä yksilöinä että ryhminä. Työyhteisön johtamistapa vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, minkä vuoksi esimiehen tulisi toimia esimerkkinä ja innostajana. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös selvittää työntekijöille yrityksen tavoitteet ja suunnitella henkilöstön kanssa, miten näihin tavoitteisiin päästään. Lisäksi esimies huolehtii töiden selkeästä ja tasapuolisesta jaosta. (Österberg 2014, 127-128.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa esimiestyötä. Olennaista on esimiesten johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta toimivaksi johtamistyyliksi on havaittu demokraattinen, työntekijäkeskeinen, vapauksia ja vastuuta antava sekä oikeudenmukainen johtamistyyli. Jo arkipäivän työskentelytavoilla esimies voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Henkilöstön parissa oleminen ja keskusteleminen luovat henkilöstölle tasavertaisuuden tunnetta ja tunteen, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. (Virolainen 2012, 106-108.)

Jokivuoren (2002, 103) tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutumista lisää luottamus organisaation johtoa kohtaan sekä myönteinen arvio lähimmän esimiehen pätevyydestä.

Österberg kertoo hyvällä esimiehellä olevan vankan liikemiesmäisen vaiston lisäksi vahvat ihmissuhdetaidot ja empatiakykyä. Hänellä tulee myös olla tahtoa kehittää itseään ja kykyjään, jolloin hän myös tukee alaistensa osaamisen kehittämistä. Muita hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, paineensietokykyisyys sekä joustavuus. Tutkimusten mukaan menestyminen henkilöstön johtamisessa on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Tämän vuoksi esimiesten valintaan tulisi panostaa, ja miettiä tarkoin kenellä on valmiuksia esimiehen rooliin. Esimiestyössä menestyminen edellyttää johdon ja henkilöstöasiantuntija tukea sekä tarvittavien johtamisen työkalujen hankkimista. (Österberg 2014, 128.)

Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, sillä se on yksi työntekijöiden motivointi- ja palkitsemiskeino. Sen avulla voidaan saada aikaan paljon tuloksia, mutta palautteen antaminen vaatii kuitenkin taitoa ja harjoittelua. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista eli rakentavaa palautetta. Palaute toimii parhaiten, kun se annetaan heti tilanteen jälkeen, ja se on samansuuntaista kun palautteen saaja on odottanut. Positiivista palautetta antaessa tulisi huomioida vastaanottajan persoonallisuus: sopiiko hänelle julkisesti vai kahden kesken annettu palaute. Rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken. Rakentavan palautteen antamisessa tärkeää on, ettei se ole syyllistävää tai kohdistu persoonaan. Sen tarkoituksena on kehittää toimintaa. (Hyppänen 2013, 150-151.)

Yhtenä keskeisimpänä johtamisen välineenä pidetään esimiehen ja alaisen välisiä säännöllisiä keskusteluja eli niin sanottuja kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskusteluiden avainsana on dialogi, eli keskustelun tulisi olla molemmin suuntaista ja kehittävä. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on käsitellä alaisen työsuoritusta, määrittää organisaation strategiaan pohjautuvia ja työntekijää tyydyttäviä tavoitteita, kartoittaa mahdollisia kehittämistarpeita sekä antaa molemminpuolista palautetta työstä. Kehityskeskusteluiden avulla keskustelukumppanit oppivat tuntemaan toisensa. Lukuisten tutkimusten mukaan kehityskeskusteluilla on suuri vaikutus esimerkiksi jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, esimiestyöhön ja paremman suorituksen kannustamiseen. (Hyppänen 2013, 63; Vesterinen 2006, 141-144.)

3.4 Palkitseminen

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla on helpompi houkutella uusia työntekijöitä ja saada pidettyä ne yrityksen palveluksessa. Palkitsemisessa tärkeintä on selkeys ja oikeudenmukaisuus, ja sen tulisi tukea yrityksen liiketoiminnan strategiaa ja sille asetettuja tavoitteita. Sen tulisi olla myös sekä henkilöstön että johdon yhteisesti hyväksymä. (Hyppänen 2013, 148.)

Palkitseminen jaetaan yleensä taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin, joita molempia löytyy hyvästä palkitsemisjärjestelmästä. Taloudellisia palkitsemismuotoja oikeudenmukaisen palkan lisäksi ovat henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset bonukset sekä tulospalkkiot. Lisäksi muita taloudellisia palkitsemiskeinoja, jotka eivät näy suoraan työntekijän palkassa ovat esimerkiksi lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset sekä ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. Yritys voi myös esimerkiksi tukea työntekijöiden harrastus- ja liikuntatoimintaa tai täydennyskoulutusta tai tarjota markkinahintoja edullisempia lomaviettomahdollisuuksia. Verovapaita etuja ovat esimerkiksi koko henkilöstölle tarjottavat teatterikäynnit, lomaviettomahdollisuudet sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Myös erilaiset työnantajan kustantamat henkilöstötilaisuudet voidaan katsoa palkitsemismuodoksi. Tapahtumien tarkoitus on palkita työntekijöitä, mutta myös samalla lisätä työntekijöiden yhteishenkeä ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Tällaisten tilaisuuksien suunnitteluun kannattaa ottaa aina henkilöstöä mukaan. (Österberg 2014, 169-171.)

Yrityksen näkökulmasta taloudellisen palkitsemisen tarkoituksena on houkutella potentiaalisia työntekijöitä, sitouttaa hyvät työntekijät, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä määritellä organisaation rakennetta. Palkkauksen perustuessa työn arvoon ja vaativuuteen, uuden henkilöstön houkuttelevuus ja nykyisen henkilöstön motivointi on helpompaa. Palkan kannustavuutta selitetään sillä, että se ei takaa vain taloudellista turvallisuutta, vaan sillä voidaan tyydyttää myös arvostuksen tarpeita sekä suoritustarpeita. Taloudellisen palkitsemisen merkitys vaihtelee kuitenkin yksilöiden välillä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi yksilön sisäiset arvot, varallisuus ja taloudelliset tarpeet. Näihin seikkoihin vaikuttavat puolestaan vahvasti elämänvaihe ja -tyyli. Taloudellinen palkitseminen ei sen sijaan tyydytä itsensä toteuttamisen tai yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Kauhanen 2010, 117-119.)

Palkkaa tukevilla henkilöstöeduilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijöille, mutta niiden kanssa tulisi ottaa huomioon henkilöstön odotukset ja tarpeet. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, mitä henkilöstö arvostaa. Muussa tapauksessa edut saattavat aiheuttaa yritykselle huomattavia kustannuksia henkilöstön niistä kokemaan hyötyyn nähden. Lisäksi yrityksen on pohdittava, mistä ratkaisuista saa eniten vastinetta. (Kauhanen 2010, 120-121.)

Aineeton palkitseminen sisältää työuraan ja sosiaalisiin palkitsemiskeinoihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Työuraan liittyviä tekijöitä ovat työn jatkuvuuden takaaminen sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen, uralla etenemiseen ja tulojen lisäykseen. (Kauhanen 2010, 135.) Työnantajien ja esimiesten tulisi tarjota henkilöstölleen kehittymismahdollisuuksia sekä tukea ja auttaa heitä löytämään uusia haasteita organisaation sisältä, mikäli heillä on siihen kiinnostusta. Näin voidaan välttää työntekijöiden lähteminen etsimään haasteita yrityksen ulkopuolelta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi laajentaa työnkuvaa tai päinvastoin syventää osaamista. Myös vallan ja vastuun saaminen voi tyydyttää työntekijän kehittymistarpeet. Myös väliaikainen uusi työ, esimerkiksi johonkin projektiin osallistuminen organisaation sisällä voi tyydyttää työntekijän kehittymistarpeita. (Hypänen 2013, 152.)

Sosiaalisia palkitsemiskeinoja ovat erilaiset statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, työtehtäviin tyytyväisyys ja sosiaaliset suhteet. Statussymbolit ovat näkyviä arvoaseman merkkejä, eli ne luovat kuvaa siitä, millainen asema työntekijällä on organisaatiossa ja kuinka paljon johto häntä arvostaa. Tällaisia statussymboleita ovat esimerkiksi toimenimeke, työpiste, työvälineet, alaisten määrä, työaika, yrityksen luottokortit, kulkuluvat sekä muut erityisoikeudet ja palvelut. Joillekin työntekijöille statussymbolit ovat palkan korotusta tärkeämpiä. (Kauhanen 2010, 135-138.)

Kiitokset ja tunnustukset voivat tapahtua julkisesti tai organisaation sisällä. Vaikka suomalaiset arvostavat kiitosta ja tunnustuksia, ovat ne melko harvinaisia suomalaisessa yrityskulttuurissa. Myös työntekijän tyytyväisyyden varmistaminen työtehtäviin on sosiaalista palkitsemista. Tutkimusten mukaan työntekijä on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljän vuoden ajan. Tämän vuoksi työtehtäviä tulisi vaihtaa keskimäärin neljän vuo-

den jälkeen. Useimmin vaihtaminen ei ole välttämättä organisaation edun mukaista. Henkilöstä riippuen myös sosiaaliset kontaktit ja esimerkiksi edustustehtävät toimivat palkitsemiskeinona. (Kauhanen 2010, 138-139.)

Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi palkka työntekijällä on. Pienituloisilla palkalla on suuri merkitys, mutta tulojen kasvaessa palkan merkitys usein pienenee ja muiden tekijöiden vaikutus kasvaa. (Kauhanen 2010, 135.)

3.5 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen tiedon avulla jaetaan tietoa esimerkiksi erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista, rakennetaan oikeaa ja selkeää yrityskuvaa ja sitoutetaan henkilöstöä. Toimiva sisäinen viestintä tehostaa työntekoa. Sisäisen viestinnän kautta henkilöstö pysyy ajan tasalla liiketoiminnan tavoitteista, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta sekä sidosryhmistä. Sisäinen viestintä ei ole vain henkilöstön informoimista, vaan vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat kaikkien vastuulla. (Österberg 2014, 193-194.)

Toimivan tiedonkulun varmistaminen on yksi perusedellytys toimivalle työyhteisölle. Työntekijöiden tulisi saada kaikki tieto, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Niin sanotun turhan tiedon jakamista tulisi kuitenkin välttää, sillä se ei hyödytä ketään. Työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus kärsivät, mikäli henkilöstö ei koe saavansa tarvitsemaansa tietoa. Lisäksi työntekijöiden luottamus ja sitoutuminen kärsivät. Henkilöstöasiantuntija on yrityksessä usein henkilö, joka vastaa toimivasta tiedonkulusta ja huomio yhteistoimintalain velvoitteiden täyttymisestä. (Österberg 2014, 194.) Sisäinen viestintä voi tapahtua suorana viestintänä esimerkiksi esimiesten tiedottamana tai kokousten kautta tai välitettynä viestintänä esimerkiksi sähköpostin tai intranetin kautta (Kauhanen 2010, 178.)

Henkilöstön tyytyväisyyteen sisäiseen viestintään vaikuttavat keskeisesti johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri sekä vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. (Kauhanen 2010, 175.) Rukolaisen

(2011, 91) mukaan yritysten tulisi lisätä avointa vuorovaikutusta sekä tiedon vapaata kulkua yrityksen sisällä lisätäkseen työntekijöiden sitoutumista. Avoimen kulttuurin luominen yrityksessä on pitkäjänteistä toimintaa ja vaatii jokaisen panostusta. Avoin vuorovaikutus edesauttaa henkilöstön viihtyvyyttä ja työyhteisöjen toimivuutta, mutta myös liiketoiminnan kannattavuutta. Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat olennaisesti avoimeen vuorovaikutukseen. (Österberg 2014, 195-196.)

4 HENKILÖSTÖRAPORTTI YRITYS X JA TYTÄRYHTIÖ Y

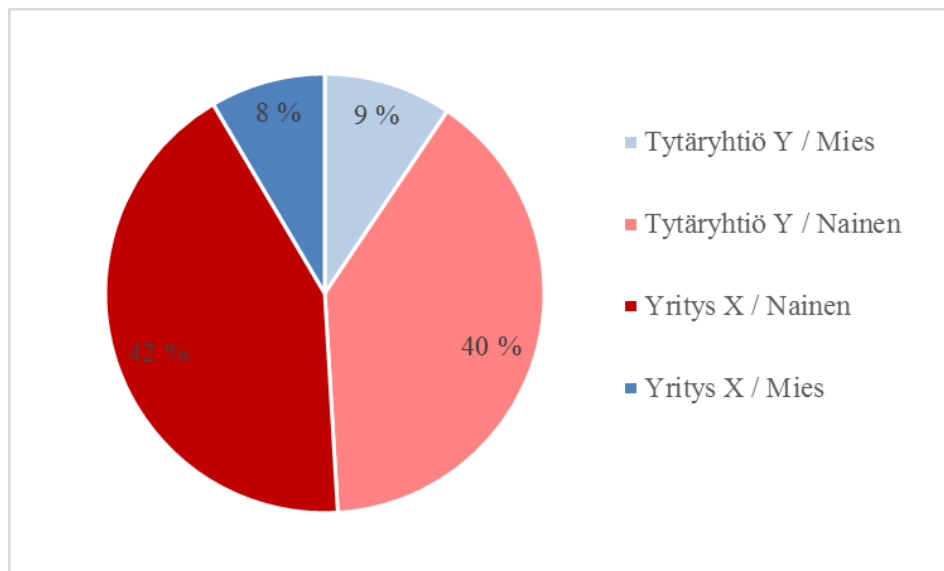
4.1 Henkilöstörakenne

Yrityksen henkilöstörakennetta tarkastellaan 30.9.2015 tilanteesta.

4.1.1 Sukupuolijakauma

Organisaatiossa työskentelee yhteensä 105 henkilöä, joista 49% työskentelee tytäryhtiö Y:ssä (kuvio 1). Molempien yritysten henkilöstöstä neljä työntekijää on äitiys-, vanhempain- tai hoitovapaalla, joten aktiivisia työntekijöitä organisaatiossa on yhteensä 97. Henkilöstörakennetta tarkasteltaessa käsitellään koko henkilöstöä, mukaan lukien poissaolevat työntekijät.

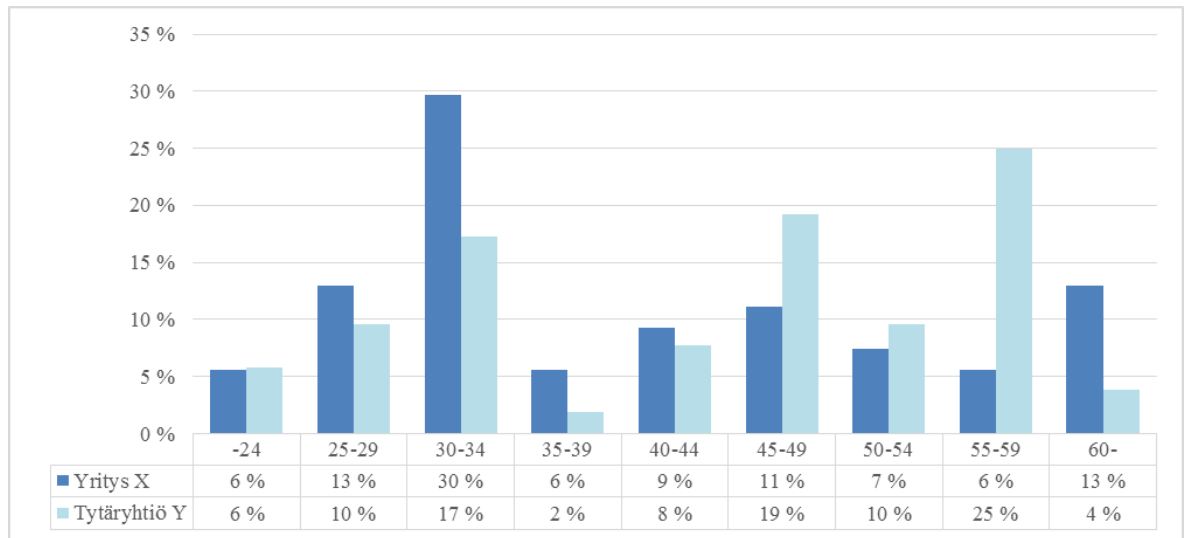
Organisaation henkilöstöstä valtaosa on naisia (kuvio 1). Miehä on koko organisaation henkilöstöstä 17%. Sukupuolijakauma on lähes sama yritysten välillä.



KUVIO 1. Sukupuolijakauma

4.1.2 Ikäjakauma

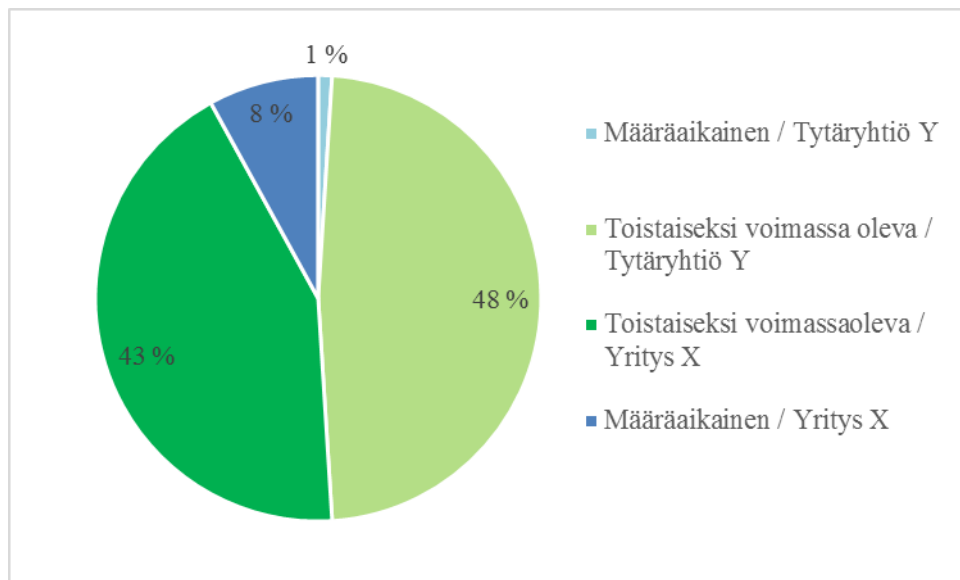
Organisaation henkilöstön keski-ikä on 42 vuotta. Tytäryhtiö Y:n työntekijöiden keski-ikä 44 vuotta, joka on hieman korkeampi kuin Yritys X:n työntekijöiden keski-ikä, joka on 41 vuotta. Yritys X:ssä eniten on 30-34-vuotiaita työntekijöitä, kun taas Tytäryhtiö Y:ssä eniten on 55-59-vuotiaita (kuvio 2).



KUVIO 2. Ikäjakauma

4.1.3 Työsuhteen muoto

Valtaosa organisaation työntekijöistä on toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa (kuvio 3). Koko organisaation henkilöstöstä 9% on määräaikaissä työsuhteessa. Tytäryhtiö Y:ssä työskentelevissä on verrattain vähemmän määräaikaissä työsuhteessa olevia, sillä heistä vain 2% on määräaikaissä työsuhteessa, kun taas Yritys X:n työntekijöistä 15% on määräaikaissä työsuhteessa.

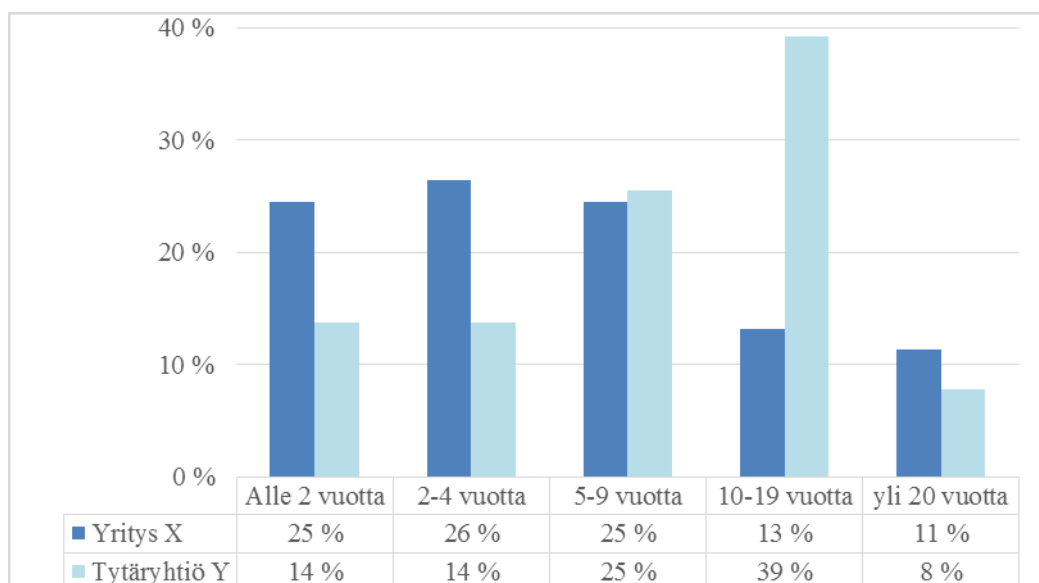


KUVIO 3. Työsuhteen muoto

Yritys X:n työntekijöistä 13% ja Tytäryhtiö Y:n työntekijöitä 6% työskentelee osa-aikaisesti.

4.1.4 Palvelusvuodet yrityksessä

Organisaation työntekijöiden keskimääräinen palvelusaika yrityksessä on 8 vuotta. Yritys X:ssä on alle 5 vuotta yrityksessä työskennelleitä huomattavasti enemmän Tytäryhtiöön Y nähden, kun taas Tytäryhtiö Y:ssä on enemmän yli 10 vuotta työskennelleitä (kuvio 4).



KUVIO 4. Palvelusvuodet

4.2 Henkilöstötunnuslukuja

Taulukossa 1 on esitetty organisaation muutamia tunnuslukuja yrityksittäin. Tunnuslukuja tarkastellaan ajanjaksolla 1.7.2014–30.6.2015. Palkkakulut, koulutuskulut sekä virkistys- ja harrastustoiminnan kulut on suhteutettu henkilöä kohden jakamalla vuoden kulut vuoden keskimääräisellä henkilöstömäärällä huomioiden määräaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät. Sairauspoissaoloprosentti on laskettu suhteuttamalla koko vuoden sairauspoissaolot koko vuoden työaikaan. Vakinaisten työntekijöiden vaihtuvuus on laskettu suhteuttamalla vuoden aikana tulleiden ja lähteneiden työntekijöiden keskiarvo vuoden keskimääräisellä vakinaisten työntekijöiden määrällä.

TAULUKKO 1. Henkilöstötunnusluvut

	Yritys X	Tytäryhtiö Y
Palkkakulut henkilöä kohden	38 327 €	38 662 €
Koulutuskulut (ei sisällä koulutusajan palkkaa) henkilöä kohden	187 €	91 €
Virkistys- ja harrastustoimintakulut henkilöä kohden	203 €	257 €
Sairauspoissaolot tunteina	2 355 h	1 321 h
Sairauspoissaolo %	3,3 %	1,9 %
Vakinaisten työntekijöiden vaihtuvuus %	14,0 %	7,8 %

Yritysten palkkamenot ovat keskenään suurin piirtein samat. Sen sijaan Tytäryhtiö Y:n koulutuskulut henkilöä kohden ovat pienemmät Yritykseen X nähden. Tytäryhtiö Y:n koulutuskulut ovat myös alhaiset yrityksen virkistys- ja harrastustoimintakuluihin nähden. Koulutuskuluissa ei kuitenkaan näy yritysten sisäiset koulutustilaisuudet. Lisäksi osa koulutustilaisuuksista laskutetaan Yritys X:ltä, joka laskuttaa Tytäryhtiö Y:n osuuden edelleen Tytäryhtiö Y:ltä, jolloin kyseiset kulut eivät näy Tytäryhtiö Y:n koulutuskuluina. Yritys X:n sairauspoissaoloprosentti sekä vakinaisten työntekijöiden vaihtuvuusprosentti olivat suuremmat Tytäryhtiöön Y nähden.

4.3 Henkilöstön tila

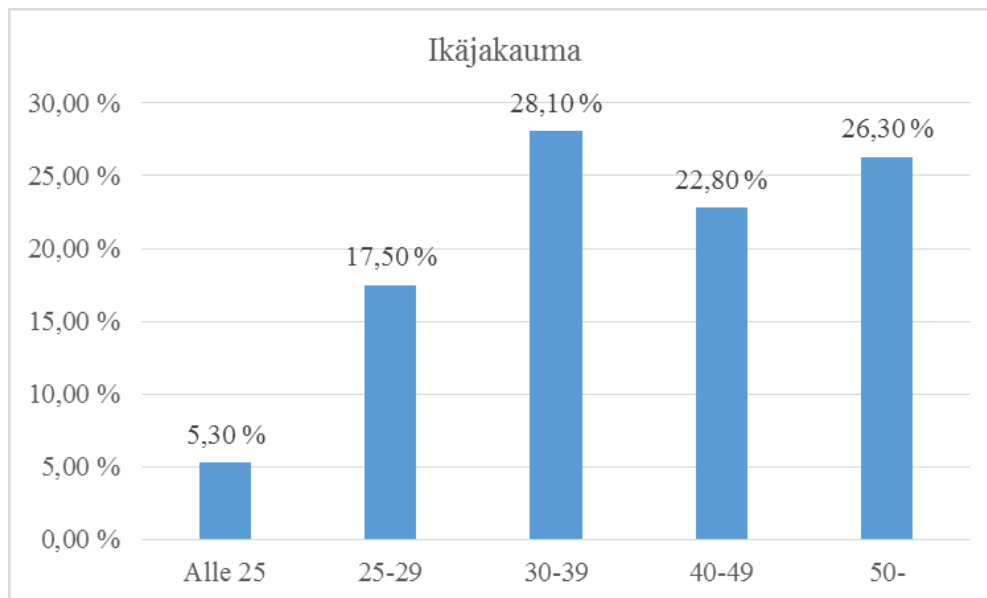
4.3.1 Henkilöstötutkimus

Henkilöstölle teetettiin lokakuun 2015 aikana henkilöstökysely, jonka tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä saada selville henkilöstöhallinnon kehityskohteita. Tarkoituksena oli myös luoda vertailupohjaa jatkoa ajatellen. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden näkemystä omasta osaamisesta ja työyhteisötaidoista.

Henkilöstökysely toteutettiin verkkokyselynä Digium Enterprise –ohjelmalla. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli koko konsernin henkilöstö. Työntekijät saivat kutsun kyselyyn heidän työ sähköpostiinsa. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä 1. Tutkimustulokset analysoitiin SPSS –tilastointiohjelmalla ja graafiset kuvaajat tehtiin Microsoft Excel –ohjelmalla.

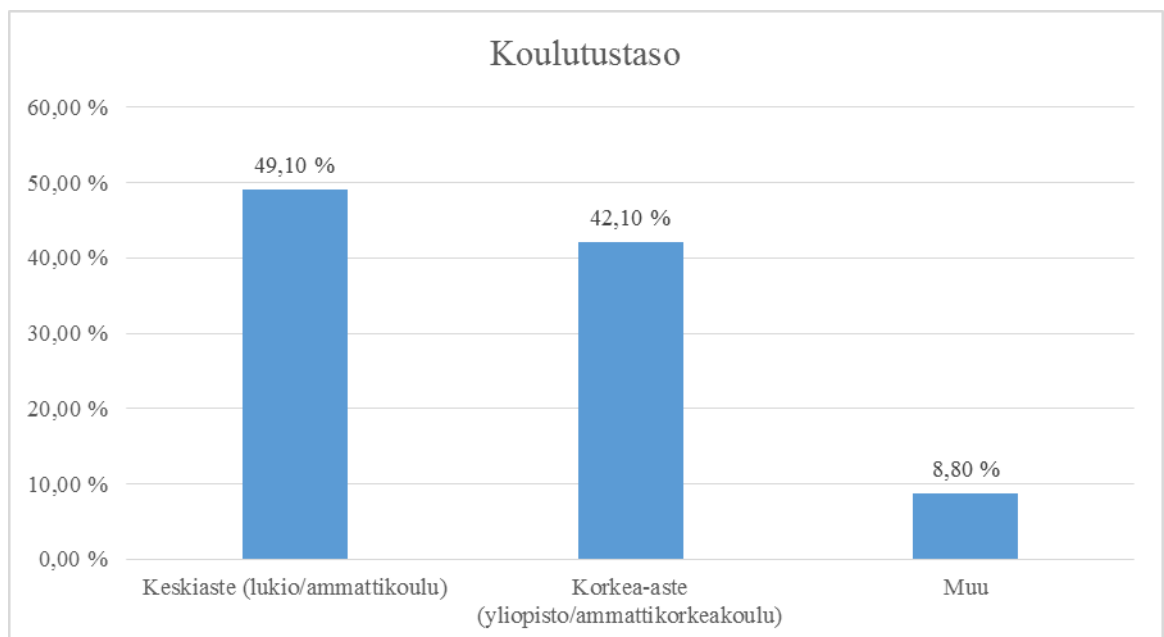
Henkilöstökyselyyn vastasi 57 työntekijää, mikä on 59% organisaation sen hetkisestä aktiivisesta henkilöstöstä. Yritys X:n työntekijät olivat aktiivisempia vastaamaan, sillä heistä 70% vastasi kyselyyn, kun taas Tytäryhtiö Y:n työntekijöistä vastasi 47%. 25-29-vuotiaat olivat innokkaimpia vastaamaan, sillä heidän vastausprosenttinsa oli 83%. Alhaisin vastausprosentti oli yli 50-vuotiailla, joista vastasi 44%. Kyselyyn vastanneiden määrä on melko pieni, minkä vuoksi vertailua selvitettyjen taustatietojen valossa ei ole mielekäästä tehdä. Vain yritysten välistä vertailua tehdään niiden kysymysten osalta, joiden vastauksissa on merkittäviä eroavaisuuksia.

Kuviossa 5 on esitetty vastaajien ikäjakauma prosentteina. Vastaajista eniten oli 30-39-vuotiaita, mutta lähes yhtä paljon oli yli 50-vuotiaita sekä 40-49-vuotiaita. Vastaajista vain 5,3% oli alle 25 vuotiaita.



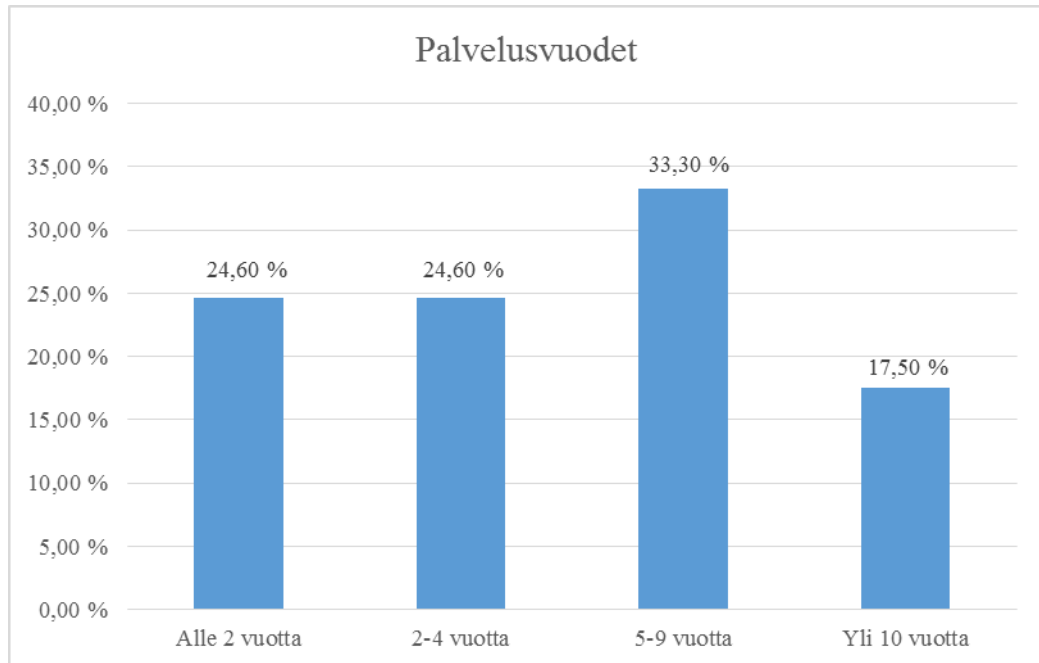
KUVIO 5. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista lähes yhtä paljon oli keskiasteen ja korkea-asteen koulutuksen käyneitä (kuvio 6). 8,8% vastaajista oli koulutukseltaan muun kuin keskiasteen tai korkea-asteen koulutuksen käyneitä.



KUVIO 6. Vastaajien koulutustaso

Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä jakoutuivat melko tasaisesti (kuvio 7). Eniten vastaajista oli kuitenkin 5-9 vuotta yrityksessä työskennelleitä. Alle 2 vuotta ja 2-4 vuotta työskennelleitä oli yhtä paljon. Todellisen tilanteen mukaan yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleitä on eniten, mutta heistä vain 29% vastasi kyselyyn.

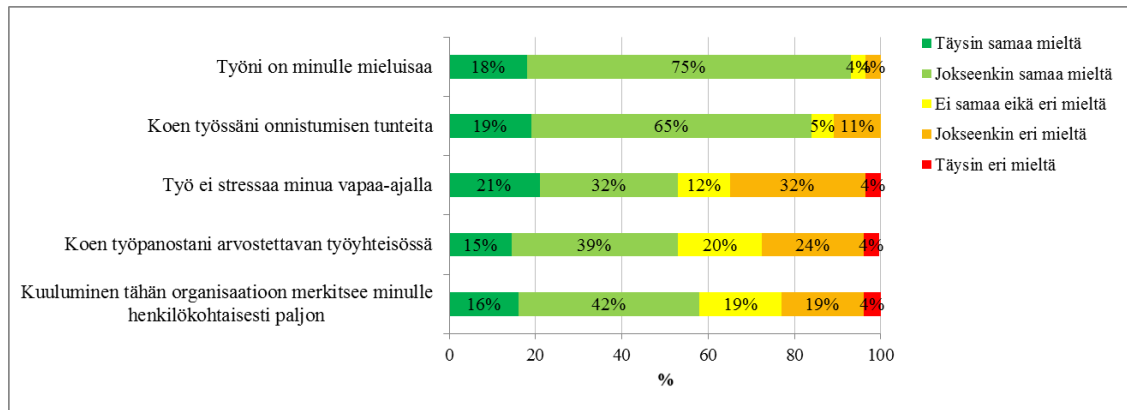


KUVIO 7. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä

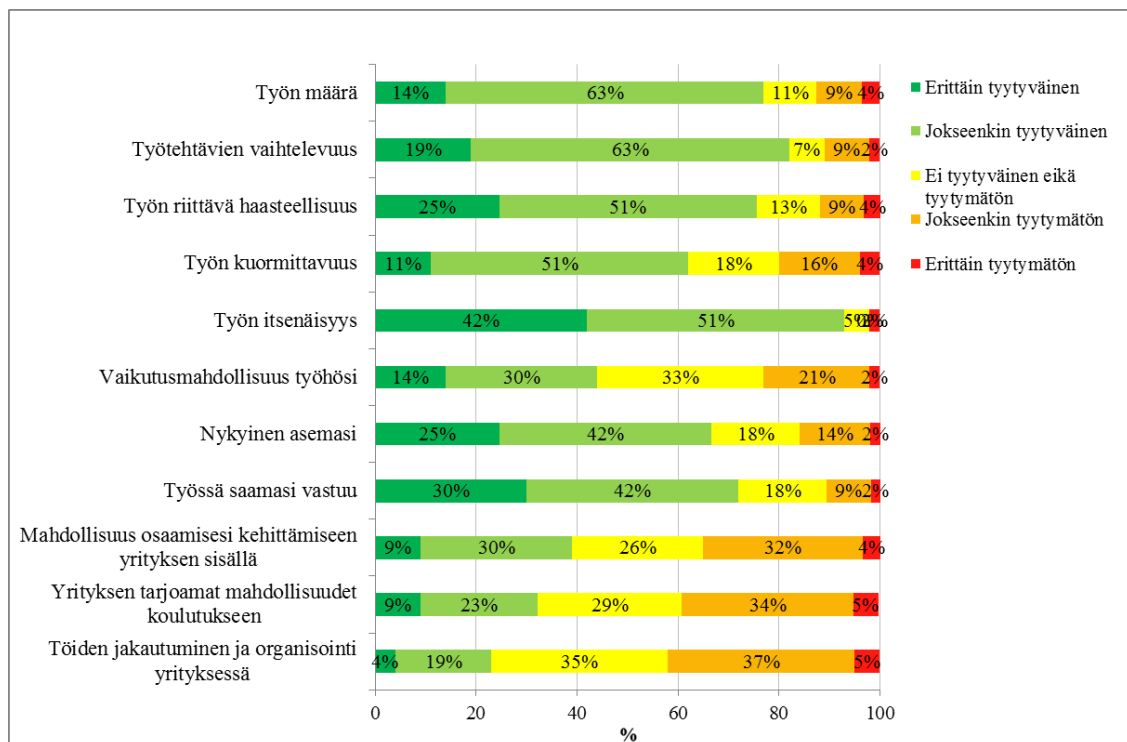
4.3.2 Työntekijöiden suhde organisaatioon / työhön

Tutkimuksen mukaan organisaation työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä: 93% vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä työn mielekkääksi kokemisesta (kuvio 8). Lisäksi työn määrään, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen ja itsenäisyyteen oltiin pääosin tyytyväisiä (kuvio 9). 36% vastaajista stressasi kuitenkin työasioita vapaa-ajallaan.

Vaikka työn sisältöön oltiin tyytyväisiä, työjärjestelyihin liittyvät asiat herättivät tyytymättömyyttä. Tyytymättömiä oltiin töiden jakautumiseen ja organisointiin, joihin oli tyytyväisiä 23% vastaajista. Myös työntekijöiden kokemaan arvostukseen heidän työpanokseensa oltiin jossain määrin tyytymättömiä.



KUVIO 8. Suhde organisaatioon ja työhön



KUVIO 9. Tyytyväisyys työhön

Vastaajilta kysyttiin myös, mitkä tekijät motivoivat heitä työssään eniten. Vastausten perusteella työn sisältö motivoi työntekijöitä eniten. Haasteelliset työtehtävät ja uuden oppiminen koettiin tärkeinä motivoijina. Tutkimuksen mukaan työn haasteellisuuteen oltiin tyytyväisiä, mutta sen sijaan yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen yrityksen sisällä oltiin tyytymättömiä (kuvio 9).

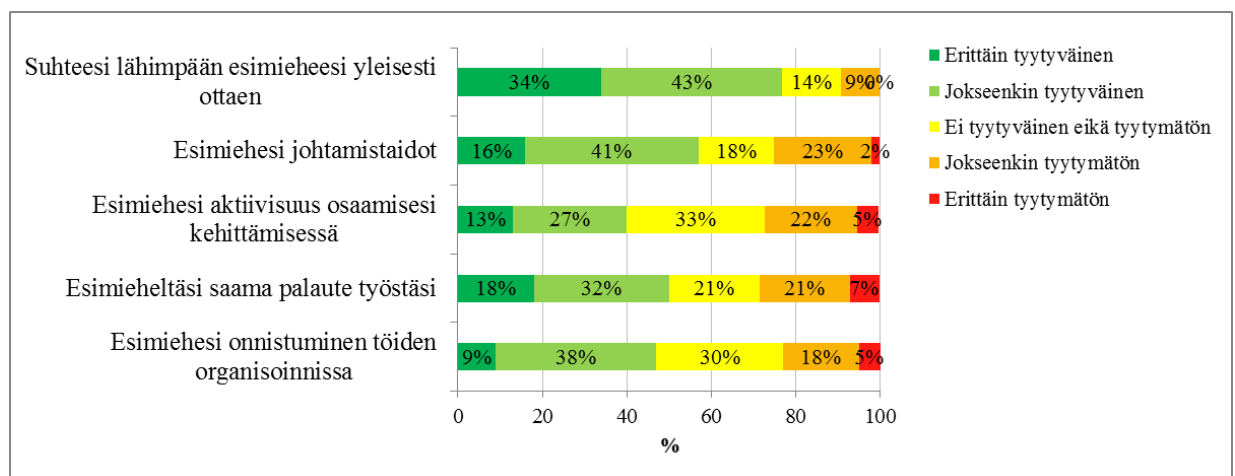
Tärkeimmäksi motivointikeinoksi vastauksista nousi esille onnistumisen tunne: työtehtävistä selviytyminen, asiakkaiden tyytyväisyys sekä palautteen ja kiitoksen saaminen. Tutkimuksen mukaan vastaajista 84% koki työssään onnistumisen tunteita (kuvio 8). Myös itsenäisyyden, vastuun ja hallinnan tunne koettiin motivoivina. Tutkimuksen mukaan

työntekijät olivatkin kaikkein tyytyväisimpiä työn itsenäisyyteen (kuvio 9). Myös saamaansa vastuuseen työntekijät olivat melko tyytyväisiä, mutta sen sijaan vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön oli tyytyväisiä alle puolet vastaajista.

Lisäksi sosiaaliset suhteet vaikuttivat vastaajien mielestä vahvasti motivaatioon. Vastuksista nousi esille työkavereiden ja heidän tukensa tärkeys. Myös suhde asiakkaisiin vaikutti motivaatioon, erityisesti heiltä saatu palaute ja tyytyväisyys työhön. Myös esimiehiltä saatu palaute ja luottamus koettiin vaikuttavan työmotivaatioon.

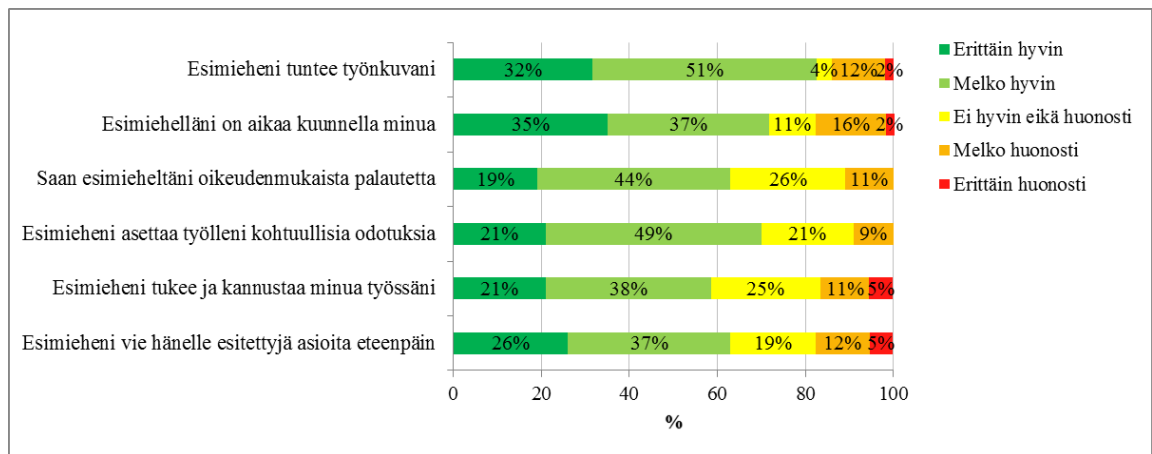
4.3.3 Esimiestoiminta

Tutkimuksen mukaan henkilöstö on melko tyytyväinen suhteeseensa lähimpään esimieheen, mutta esimiestoiminta herätti hieman tyytymättömyyttä (kuvio 10). Tyytymättömyimpiä oltiin esimiehen aktiivisuuden työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, töiden organisointiin sekä esimieheltä saamaan palautteeseen.



KUVIO 10. Tyytyväisyys esimiestyöhön

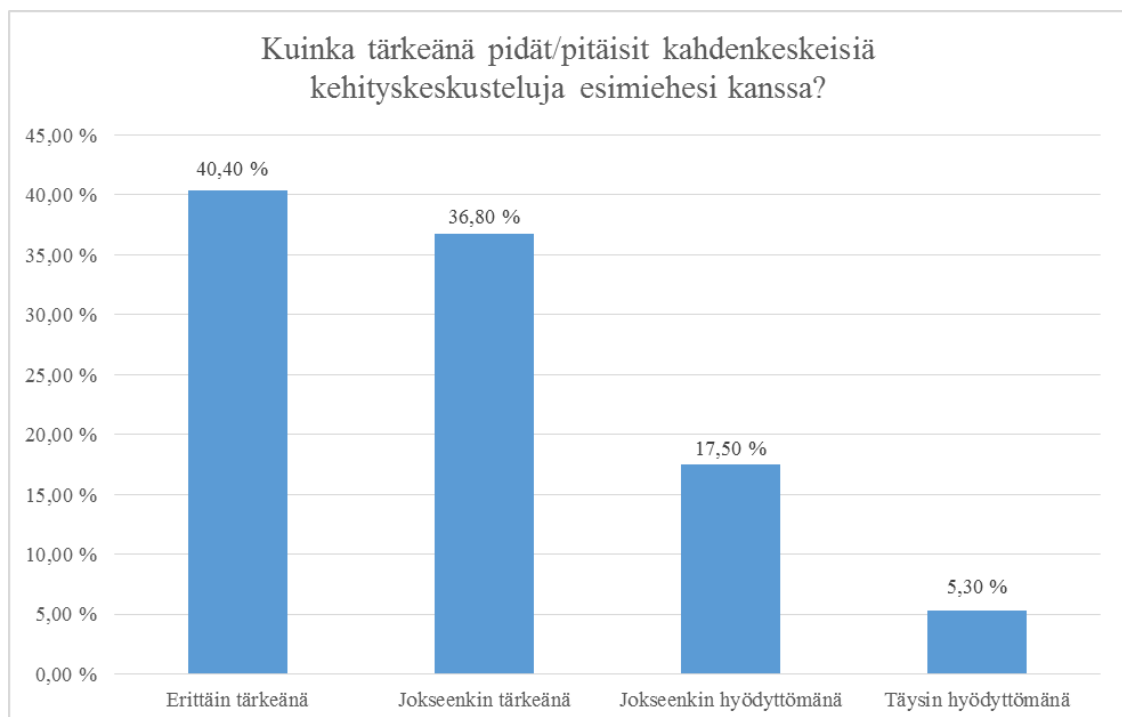
Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden näkemystä lähimmän esimiehensä toiminnasta. Tyytyväisimpiä oltiin työntekijöiden työnkuvan tuntemiseen, työlle asetettuihin odotuksiin sekä esimiesten aikaan kuunnella työntekijöitä (kuvio 11).



KUVIO 11. Tyytyväisyys lähimmän esimiehen toimintaan

Kyselyssä henkilöstö sai antaa palautetta ja kehitysehdotuksia esimiestoiminnasta. Näistä vastauksista nousi vahvasti esille esimies-alaisuusuhdeiden kehittäminen, johon kaivattiin avoimuutta ja tasa-arvoisuutta. Useat kokivat, ettei esimiehillä ole aikaa esimiehen tehtäviin, kuten palautteen antamiseen ja työntekijöiden kuuntelemiseen muissakin kuin työasioissa.

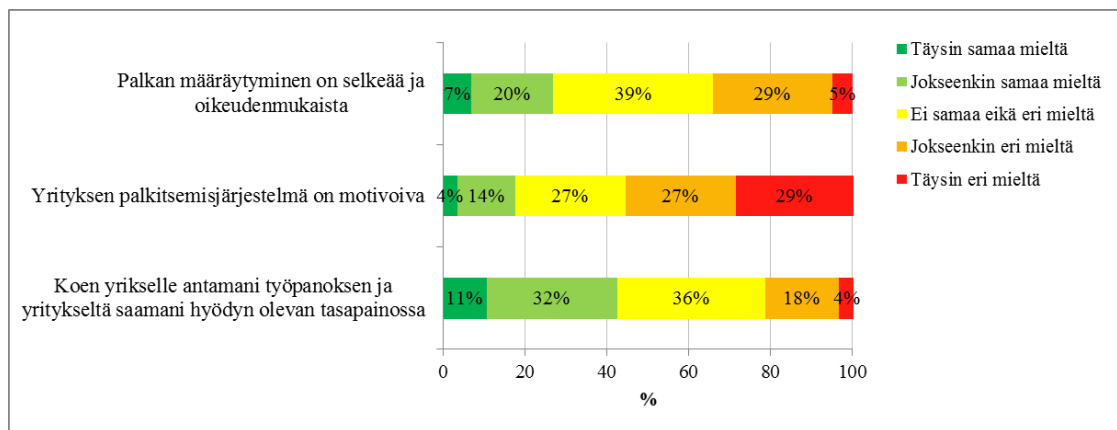
Kyselyn mukaan esimiehen kanssa kahden kesken käytäviä kehityskeskusteluja pidettäisiin tärkeinä. 77% vastaajista pitää kehityskeskusteluja erittäin tärkeänä tai jokseenkin tärkeänä (kuvio 12). Vain 5% vastaajista piti kehityskeskusteluja täysin tarpeettomina. Taustatekijöillä ei ollut suurta vaikutus kehityskeskusteluiden tärkeyden kokemisessa.



KUVIO 12. Kehityskeskusteluiden tärkeys

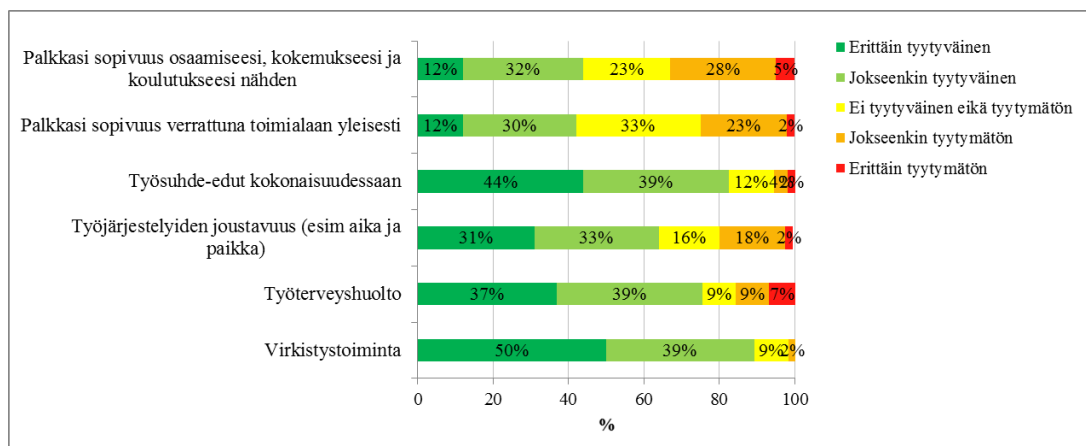
4.3.4 Palkitseminen

Tutkimuksen mukaan henkilöstö on melko tyytymätön yrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen. Kyselyyn vastanneista 18% koki palkitsemisjärjestelmän motivoivana (kuvio 13). Palkan määräytymiseen oltiin myös melko tyytymättömiä, sillä 27% vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä palkan määräytymisen selkeydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi alle puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä yritykselle antaman työpanoksen ja yritykseltä saadun hyödyn tasapainosta.



KUVIO 13. Näkemys palkitsemisesta

Tutkimuksen mukaan henkilöstö oli palkitsemisessa tyytymättömin palkkaan. Alle puolet vastaajista oli erittäin tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen palkkaansa osaamiseensa, kokemukseensa ja koulutukseen nähden sekä palkkaansa toimialaan nähden (kuvio 14). Avoimen palautteen kautta tuotiin esille toivomus rahallisista bonuksista esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyydestä, yrityksen hyvästä tuloksesta tai projektin läpiviennistä. Sen sijaan työsuhte-etuihin ja virkistystoimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä.

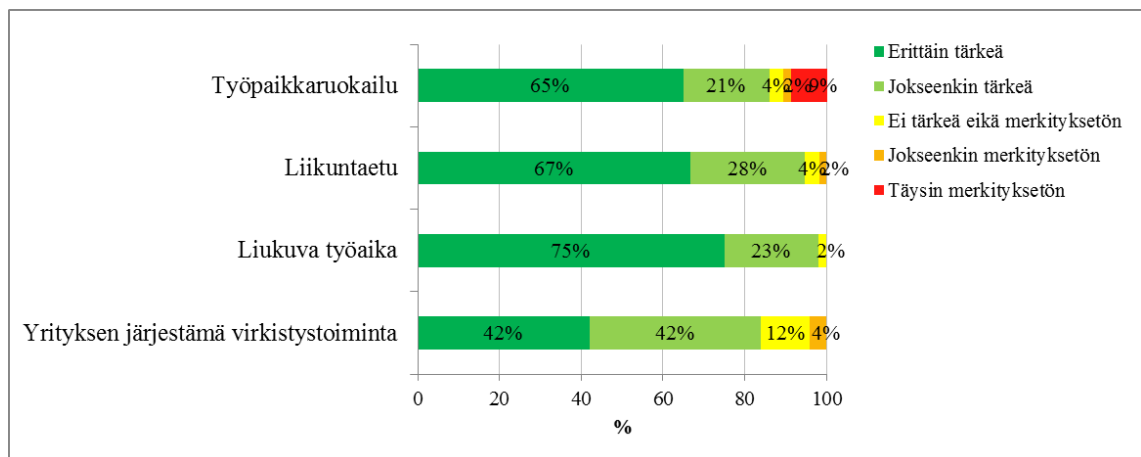


KUVIO 14. Tyytyväisyys palkitsemiseen

Organisaatiossa koko henkilöstölle tarjolla olevia henkilöstöetuja ovat lounasetu yrityksen toimitilojen yhteydessä olevassa lounasravintolassa, liikuntaetu 400€ asti sekä liukuva työaika. Lisäksi yrityksen virkistystoimikunta järjestää erilaisia virkistystapahtumia. Näiden lisäksi yrityksissä on muutamia omia henkilöstöetuja ja jotkut edut, kuten puhelinetu, ovat tarjolla van osalle työntekijöistä.

Kyselyn mukaan liukuva työaika on työntekijöille tärkeä: 98% vastaajista koki liukuvan työajan tärkeäksi (kuvio 15). Vastaajien antaman palautteen mukaan työjärjestelyihin kaivattiin kuitenkin hieman lisää joustavuutta. Liukuvaa työaikaan toivottiin enemmän joustoa sekä mahdollisuutta etätyöskentelyyn.

Myös muut henkilöstöedut koettiin tärkeinä (kuvio 15). Vastaajien antamassa palautteessa ja kehitysehdotuksissa kiitettiin erityisesti työpaikkaruokailusta ja liikuntaedusta. Vastaajat antoivat myös kehitysehdotuksia näiden etujen modernisointiin. Työpaikkaruokailun rinnalle toivottiin lounaseteleitä, joka mahdollistaisi ruokailun myös talon ulkopuolella. Liikuntaedun rinnalle taas toivottiin liikunta- ja kulttuuriseteleitä, jotka tukisivat työntekijöiden harrastustoimintaa laajemmin.



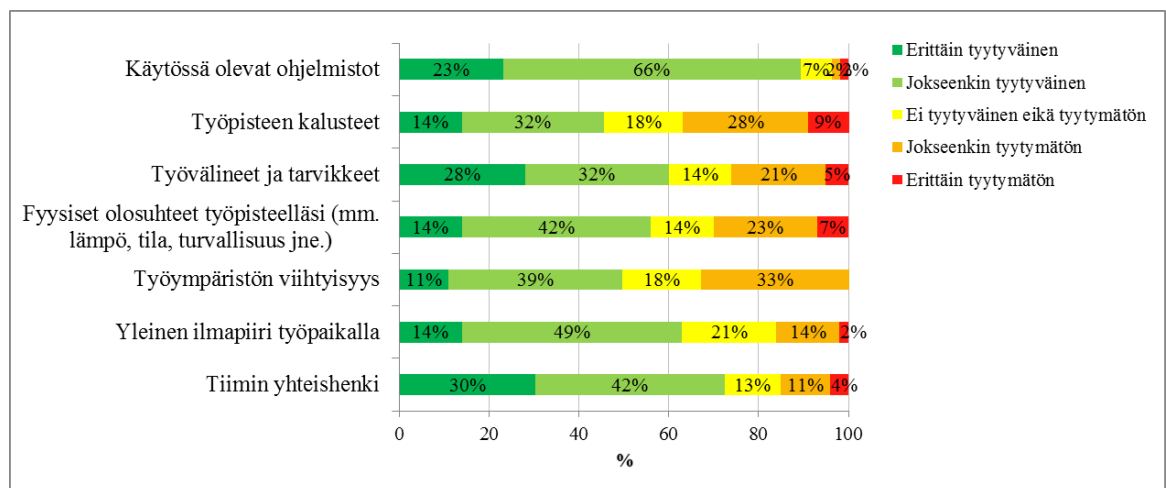
KUVIO 15. Henkilöstöetujen tärkeys

4.3.5 Työolot

Tutkimuksen mukaan työntekijät olivat tyytyväisimpiä käytössä oleviin ohjelmistoihin (kuvio 16). Eniten tyytymättömyyttä herättivät työpisteiden kalusteet, joista annettiin paljon palautetta. Useat kaipasivat ergonomisempia kalusteita ja erityisesti sähköpöytiä toivottiin.

Vastaajista yli 30% oli tyytymätön fyysisiin olosuhteisiin sekä työympäristön viihtyisyyteen. Tyytymättömyyttä esiintyi eniten palkanlaskennassa. Näihin liittyen palautetta annettiin työtilojen ahtaudesta, liiallisesta melusta sekä viileästä lämpötilasta. Myös tässä yhteydessä toivottiin etätönn mahdollisuutta.

Työpaikan ilmapiiriin ja tiimien yhteishenkeen oltiin pääosin tyytyväisiä, vaikka avoimen palautteen mukaan osassa tiimeistä yhteishenki on huono.



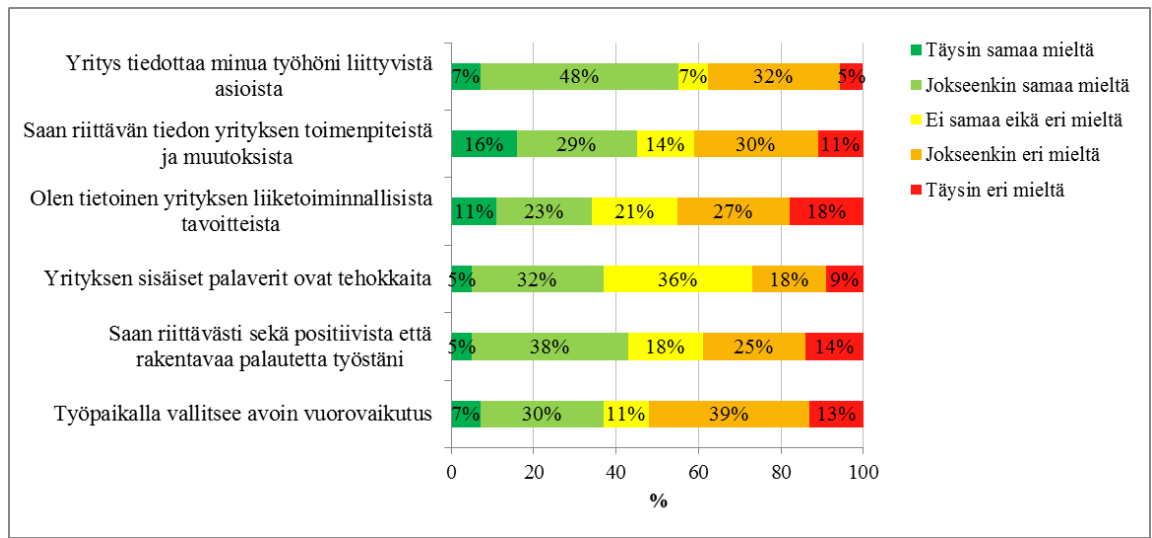
KUVIO 16. Tyytyväisyys työoloihin

4.3.6 Sisäinen viestintä

Yleisesti ottaen yrityksen sisäiseen viestintään oltiin melko tyytymättömiä. Tällä hetkellä yrityksessä sisäisen viestintä tapahtuu lähinnä sähköpostin välityksellä. Tähän toivottiin kehitystä esimerkiksi uudistetun intranetin kautta. Tutkimuksen mukaan 37% vastaajista oli tyytymätön työhönsä liittyvien asioiden tiedottamisesta ja 41% tyytymätön yrityksen toimenpiteiden ja muutosten tiedottamiseen (kuvio 17). Palautteen mukaan työntekijät eivät saa riittävää tietoa esimerkiksi yrityksen toimenpiteistä, omista asiakkaistaan tai

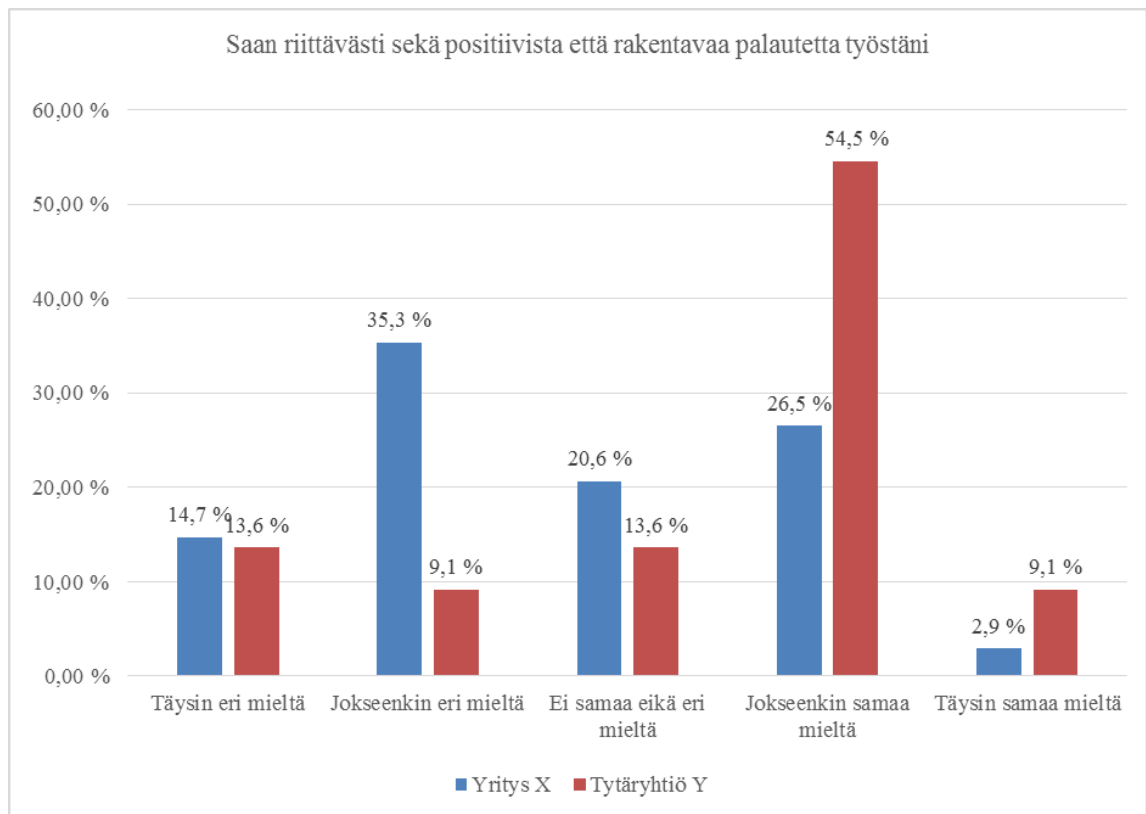
henkilökuntamuutoksista. Tutkimuksen mukaan myös yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista oltiin heikosti tietoisia, sillä 45% vastaajista ei ollut niistä tietoisia.

Vastaajista 52% oli sitä mieltä, ettei työpaikalla vallitse avoin vuorovaikutus. Avoimen palautteen mukaan tieto kulkee huonosti yrityksen tai jopa oman tiimin sisällä. Myös palautteenannossa on parannettavan varaan: vain 43% vastaajista koki saavansa tarpeeksi palautetta työstään.



KUVIO 17. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään

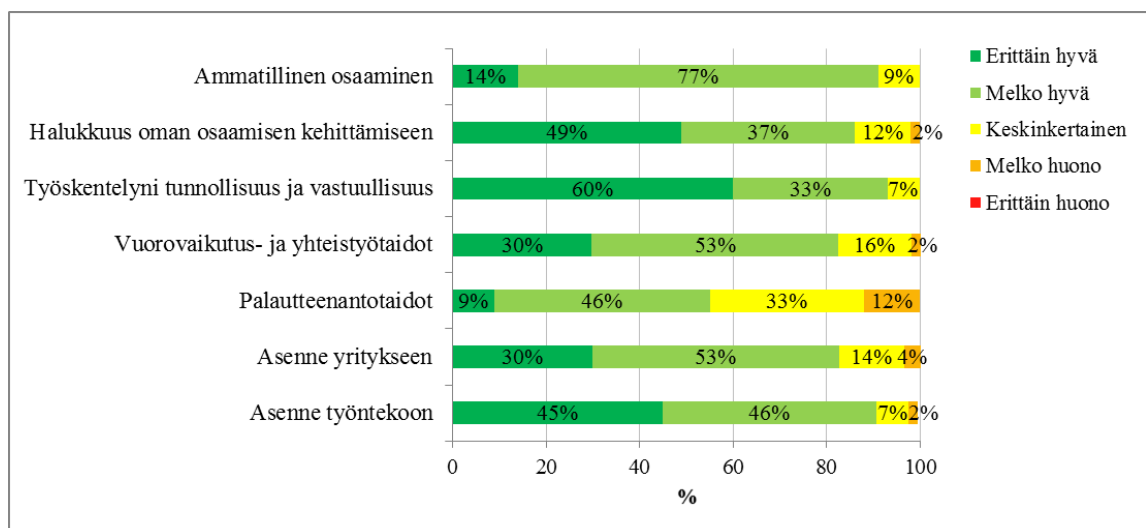
Yritysten välillä ei ollut suuria eroja vastausten jakaumissa suurimpaan osaan kysymyksistä. Palautteen saamisessa esiintyi kuitenkin eroavaisuuksia siten, että Tytäryhtiö Y:n työntekijät olivat tyytyväisimpiä saamansa palautteen määrään kuin Yritys X:n työntekijät (kuviot 18). Tytäryhtiö Y:n työntekijöistä 64% oli erittäin tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen saamaansa palautteeseen, kun taas Yritys X:n työntekijöistä tyytyväisiä oli 29%.



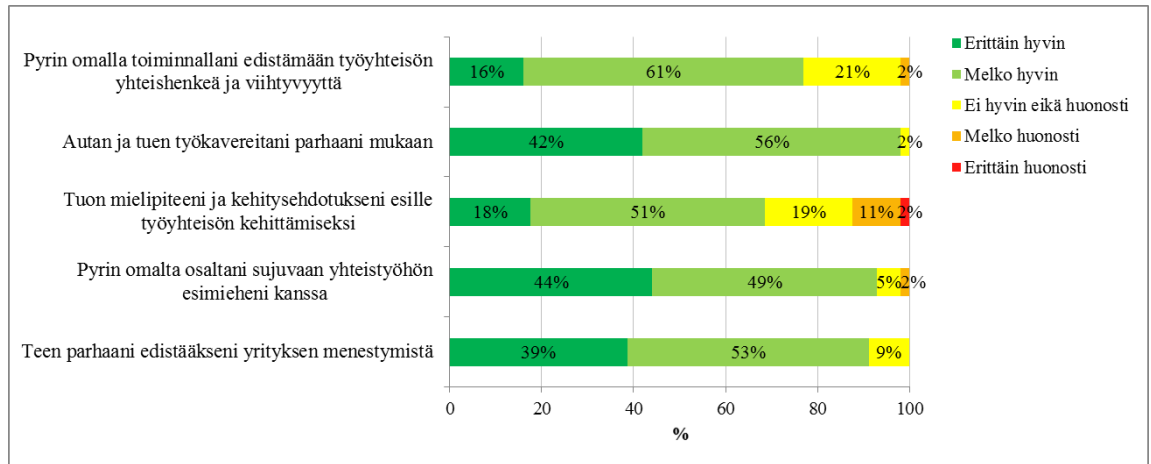
KUVIO 18. Tyytyväisyys palautteen saamiseen yrityksittäin

4.3.7 Oma osaaminen / työyhteisötaidot

Toimeksiantajan toivosta henkilöstöltä tiedusteltiin myös heidän näkemystään omasta osaamisestaan ja työyhteisötaidoista. Parannettavan varaa koettiin olevan eniten palautteenantotaidoissa sekä mielipiteiden esilletuomisessa (kuvio 19 ja 20).



KUVIO 19. Näkemys omasta osaamisesta ja työyhteisötaidoista



KUVIO 20. Näkemys omasta toiminnasta

5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla sekä perehtyä henkilöstöraportissa käsiteltäviin asioihin ja käytännön toteutukseen. Toinen tavoite oli saada kokonaiskuva kohdeyritysten henkilöstöstä. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään henkilöstöraportointia, henkilöstötutkimusta osana henkilöstöraporttia sekä henkilöstöraportissa käsiteltäviä asioita. Henkilöstöraportoinnin toteutukseen tutustuttiin tekemällä Yritys X:n sekä Tytäryhtiö Y:n henkilöstöraportti. Henkilöstöraportissa käsiteltävien henkilöstövahvuuden, henkilöstötunnuslukujen ja teetetyt henkilöstötutkimuksen kautta saatiin kokonaiskuva konsernin henkilöstöstä. Näin ollen voidaan todeta opinnäytetyön tavoitteiden toteutuneen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Yritys X:n sekä Tytäryhtiö Y:n ensimmäinen henkilöstöraportti. Osana opinnäytetyötä tehdyn henkilöstötutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön tilaa sekä selvittää henkilöstöhallinnon tärkeimmät kehityskohteet. Opinnäytetyön tarkoitus toteutui melko hyvin. Opinnäytetyön osana tehtiin konsernin ensimmäinen henkilöstöraportti. Henkilöstötutkimuksen kautta saatiin selville henkilöstön mielestä tärkeimmät motivointitekijät työssä, henkilöstön tyytyväisyys henkilöstöhallinnon eri osa-alueisiin sekä suuntaa antavaa tietoa henkilöstön työmotivaatiosta ja sitoutuneisuudesta. Lisäksi saatiin selville henkilöstön mielestä organisaation henkilöstöhallinnon tärkeimmät kehityskohteet.

Henkilöstötutkimuksen eettisyydestä on huolehdittu tarkan ja luotettavan työskentelytavan kautta. Tutkimusta tehdessä on pyritty laatimaan yksiselitteiset ja johdattelemattomat kysymykset, joiden avulla saadaan tietoa määritetyistä tavoitteista. Tutkimuksen vastaajat rajattiin lähettämällä kutsu kyselyyn organisaation työntekijöiden henkilökohtaisiin työ sähköposteihin. Tutkimuksen vastauksia pääsi näkemään vain opinnäytetyön tekijä. Vastauksia käsiteltiin yhtenä ryhmänä. Tutkimustulokset siirrettiin Digium Enterprise –ohjelmasta suoraan SPSS –tilastointiohjelmaa, mikä minimoi virheiden mahdollisuudet tuloksia käsiteltäessä. Tulokset raportoitiin siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Opinnäytetyön teon ajan henkilöstötutkimuksen tutkimusaineistoa säilytetään opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisissa tiedostoissa sekä Digium Enterprise –ohjelmassa, jonne pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusaineisto hävitetään. Toimeksiantajalle toimitetaan yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Henkilöstölle teetettyyn henkilöstökyselyyn vastasi 59% henkilöstöstä, jonka perusteella henkilöstötutkimusta voidaan pitää melko luotettavana. Vastauksiin on saattanut kuitenkin vaikuttaa se, että kyselyn on tehnyt organisaation työntekijä. Vastaajat eivät välttämättä uskalla vastata täysin rehellisesti organisaation sisältä tulevaan kyselyyn, vaikka vastaaminen tapahtuukin nimettömänä.

Henkilöstökyselyn lopussa vastaajat saivat antaa palautetta kyselystä. Palaute oli erittäin positiivista, ja vastaajat kokivat kyselyn aiheellisena.

5.2 Työntekijöiden sitoutuneisuus ja työmotivaatio

Tutkimustulokset olivat hieman positiivisempi Tytäryhtiö Y:n osalta Yritykseen X nähden. Sisäistä vertailua ei kuitenkaan tehty tarkemmin, sillä Tytäryhtiö Y:n vastausprosentti oli melko alhainen, eikä Tytäryhtiö Y:n tutkimustuloksia näin ollen voida pitää yhtä luotettavina kuin Yritys X:n tuloksia. Toisaalta Tytäryhtiö Y:n työntekijöiden korkeampaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tukee yrityksen alhaisempi sairauspoissaoloprosentti sekä vakinaisten työntekijöiden vaihtuvuusprosentti. Lisäksi Tytäryhtiö Y:ssä on huomattavasti enemmän yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa olleita työntekijöitä, kun taas Yritys X:ssä on enemmän alle 5 vuotta yrityksen palveluksessa olleita työntekijöitä.

Henkilöstölle teetetyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation henkilöstö on melko motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Valtaosa työntekijöistä kokee työnsä mielekkäänä ja työssään onnistumisen tunteita, jotka ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja kuvastavat myös työhön sitoutumista (Viitala 2007, 88-89; Hyppänen 2013, 140-143). Myös työn ominaisuuksiin, kuten työn määrään, itsenäisyyteen sekä työtehtävien vaihtelevuuteen ja haasteellisuuteen, oltiin pääosin tyytyväisiä. Tutkimuksen mukaan henkilöstöä motivoikin eniten työn sisältö.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että organisaation henkilöstö on sitoutuneempi työhönsä kuin organisaatioon. Organisaatioon sitoutuminen näkyy muun muassa uskona yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, haluun ponnistella organisaation hyväksi ja pysyä organisaation jäsenenä (Riikonen ym. 2003, 35). Henkilöstön sitouttamista organisaatioon vaikeuttaa se, ettei henkilöstö pääsääntöisesti ollut tietoinen yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Henkilöstö ei pysty sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin, jos he eivät ole niistä tietoisia. Myös heikoksi koettu muu sisäinen viestintä ja avoimen vuorovaikutuksen puuttuminen vaikuttavat negatiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Mervi Rukolaisen (2011, 91) oppien mukaisesti organisaation tulisi kehittää avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua yrityksen sisällä vahvistaakseen työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Riikosen ym (2003, 35) mukaan muita organisaatioon sitoutumista lisääviä tekijöitä, joihin henkilöstö on tällä hetkellä melko tyytymätön, ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, työtoiminnan organisointi sekä kehittymismahdollisuudet työssä.

Toisaalta yli puolet tutkimukseen osallistuneista koki kuulumisen kyseiseen organisaatioon merkitsevän heille henkilökohtaisesti paljon sekä yli 90% koki tekevänsä parhaansa yrityksen menestymisen eteen. Nämä kuvastavat henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Organisaatioon sitoutumista helpottaa se, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vakituisia työsuhteita. Määräaikaisia työsuhteita yrityksissä on suhteellisen vähän.

Tutkimuksen mukaan opinnäytetyössä esitetyn Maslowin motivaatioteorian alimmat tasot eli fysiologisten-, turvallisuuden ja sosiaalisten tarpeiden tasot voidaan katsoa toteutuneen melko hyvin. Organisaatio huolehtii työterveyshuollosta henkilökuntaa tyydyttävällä tavalla ja tukee työpaikkaruokailua sekä henkilökunnan liikkumista, mitkä tukevat fysiologisten tarpeiden täyttymistä. Yrityksen pääsääntöisesti tarjoamat vakituiset työsuhteet tukevat turvallisuuden tarpeen täyttymistä. Sosiaaliset tarpeet voidaan katsoa täytyneen melko hyvin henkilöstön kokeman hyvän esimies-alaissuhteen sekä tiimin yhteishengen kautta. Sen sijaan seuraavan tason, eli arvostuksen tarpeiden tason täytyminen ei toteudu yhtä hyvin organisaatioissa. Arvostuksen tarpeet täytetään asettamalla tavoitteita, antamalla palautetta, palkitsemisella sekä kehityskeskusteluiden avulla. (Rauramo 2008, 35.) Näissä osa-alueissa henkilöstö koki olevan parannettavan varaa.

5.3 Henkilöstöhallinnon kehityskohteet

Henkilöstökyselyssä kysyttiin henkilöstön mielestä tärkeimpiä kehityskohteita työyhteisössä tai yrityksen henkilöstöhallinnossa. Henkilöstö toivoi, että yrityksessä panostettaisiin enemmän henkilöstöjohtamiseen. Vastausten perusteella esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa esimiestehtäviin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi koettiin tiedonkulkuun ja kommunikointiin liittyvät asiat. Kommunikaatioon toivottiin avoimuutta, sekä esimiesten että työntekijöiden suhteen. Kehityskeskusteluita ja sisäisiä palavereita toivottiin järjestettävän enemmän.

Näiden kehityskohteiden toteutumista voisi helpottaa selkeä henkilöstöjohtaja organisaatiossa, joka vastaisi muun muassa sisäisestä viestinnästä, kehityskeskusteluiden toteutumisesta ja henkilöstön osaamisen kehittamisestä. Tällöin myös työntekijöillä olisi selkeä käsitys kehen voivat olla yhteydessä henkilöstöhallinnon asioihin liittyen. Riikosen ym (2003, 35) mukaan systemaattinen henkilöstöjohtaminen, jota voidaan tukea esimerkiksi kirjallisen henkilöstöstrategian kautta, on yksi organisaatioon sitoutumista vahvistava tekijä.

Tutkimuksen mukaan henkilöstö kaipaa joidenkin yrityksen toimintatapojen modernisointia. Tämä näkyi erityisesti tyytymättömyytenä työpisteiden kalusteisiin, työjärjestelyiden joustavuuteen sekä sisäisen viestinnän kanaviin. Lisäksi henkilöstöetuihin, joihin pääsääntöisesti oltiin kuitenkin tyytyväisiä, toivottiin modernisointia lounaseteleiden sekä liikunta- ja kulttuuriseteleiden kautta.

Useat työntekijät toivoivat työpöytien päivitystä sähköpöytiin. Sähköpöydät ovat iso kerainvestointi yritykselle, mutta ne saattaisivat maksaa itsensä nopeasti takaisin vähentyneiden tuki- ja liikuntaelin sairauspoissaolojen myötä. Lisäksi ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä on suurempi hyöty, ja ongelmiin puuttuminen vasta niiden ilmettyä usein kasvattaa kustannuksia (Manka & Hakala 2011, 7-8). Kuten aiemmin todettiin, tehokkaat ja nykyaikaiset työvälineet saattavat lisäksi lisätä työmotivaatiota sekä nostaa työntekijöiden vireystilaa ja näin ollen lisätä työtehoa (Kauhanen 2010, 55).

Työjärjestelyihin toivottiin uudistusta erityisesti etätönn mahdollisuuden kautta sekä suurempaa joustoa työaikaan. Tällaiset järjestelyt vaativat johdolta luottamusta työntekijöihin, mutta lisäävät myös työntekijöille vaikutusmahdollisuuden ja itsenäisyyden tunnetta,

jotka henkilöstötutkimuksen mukaan ovat henkilöstölle tärkeitä työmotivaation kannalta. Tutkimuksen mukaan henkilöstö oli melko tyytymätön tämän hetkisiin vaikutusmahdollisuuksiin työhönsä. Tällaisten järjestelyiden mahdollistaminen tuo työntekijöille luottamuksen ja arvostuksen tunteen, joilla on suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Tällä hetkellä organisaation sisäinen viestintä tapahtuu lähinnä sähköpostin välityksellä. Tutkimuksessa tuli esille henkilöstön toivomus organisaation tämän hetkisen melko suppean intranetin päivityksestä. Intranetissä voisi olla kaikki tieto koottuna yhteen paikkaan liittyen yrityksen toimintaan, toimialaan, työhjeisiin, henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Tiedotettavia asioita voisivat olla esimerkiksi henkilökuntamuutokset, uudet asiakkaat tai vanhojen asiakkaiden muutokset, työhön liittyvät lakiuudistukset tai säädökset sekä tarjolla olevat koulutukset ja virkistystilaisuudet. Intranetissä voisi olla myös selkeästi nimettyinä asiakkaiden palkanlaskija, reskontranhoitaja ja kirjanpitäjä. Uudistettu ja tehokkaassa käytössä oleva intranet vähentäisi joukkosähköposteja, ja tieto olisi helposti näkyvissä kaikille.

Tärkeäksi kehityskohteeksi nousi myös kehityskeskusteluiden säännöllinen pitäminen. Henkilöstötutkimuksen mukaan henkilöstö kokisi nämä tärkeiksi. Ne vaikuttaisivat positiivisesti esimies-alaisuuteisiin sekä tukisivat avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. Kehityskeskusteluissa voitaisiin käydä läpi työntekijän työtilannetta, osaamista, mahdollista kehittymishalukkuutta sekä yleistä hyvinvointia. Näin pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti töiden jakautumiseen, osaamisen kehittämiseen yrityksen sisällä sekä esimieheltä saatuun palautteeseen, joihin tutkimuksen mukaan oltiin melko tyytymättömiä. Kehityskeskustelut helpottaisivat myös työntekijöiden palautteenantoa sekä mielipiteiden ja kehitysehdotusten esilletuontia, joissa tutkimuksen mukaan työntekijöillä on eniten kehitettävää.

Myös työntekijöiden koulutukseen panostaminen olisi organisaatiolle kannattavaa. Koulutukset lisäävät henkilöstön osaamista, ja tutkimuksen mukaan osaamisen kehittäminen on henkilöstölle tärkeä motivaatiotekijä. Lisäksi keskimääräistä laajempi toimipaikalla järjestetty koulutus lisää organisaatioon sitoutumista (Riikonen ym. 2003, 36). Kotisivuillaan yritys kertoo kiinnittävänsä aktiivisesti huomiota työntekijöiden kouluttamiseen,

mutta tutkimuksen mukaan henkilöstö ei kuitenkaan ollut tyytyväinen yrityksen tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin. Lisäksi yritysten vuosittaiset koulutuskustannukset henkilöä kohden olivat melko pienet.

Tulevaisuudessa organisaation olisi kannattavaa tehdä henkilöstöraportti vuosittain. Tämä henkilöstöraportti on tehty opinnäytetyön aikataulun mukaisesti ja annettujen taustatietojen puitteissa, mutta toimii suuntaa-antavana ja vertailutietoa luovana ensimmäisenä henkilöstöraporttina. Kattavamman henkilöstöraportin laatiminen vaatisi kuitenkin laajemman työryhmän osallistumista raportin tekoon. Tulevaisuudessa esimerkiksi henkilöstökustannuksia, poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuuden vaikutuksia ja syitä voitaisiin tarkastella tarkemmin. Lisäksi jatkossa henkilöstöraportti olisi mielekkäämpää laatia konsernin tilikaudelta tilinpäätöksen yhteydessä. Säännöllisesti tehtynä henkilöstöraportista saataisiin arvokasta tietoa esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden, henkilöstökustannusten, sairauspoissaolojen ja työtyytyväisyyden kehityksestä. Näin saataisiin seurattua myös valittujen kehityskohteiden toteutumista. Lisäksi tämä viestisi henkilöstölle heidän mielipiteidensä tärkeydestä.

LÄHTEET

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

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita.

Riikonen, E. Tuomi, K. Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rukolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment?. A Mixed Method Study of the Associations. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 2.9.2015. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

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

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki : Books on Demand.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kauppamari.

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökyselylomake Yritys X / Tytäryhtiö Y

1 (6)

Työntekijätiedot**1. Yritys, jossa työskentelet**

-
-

2. Ikä Valitse **3. Koulutustaso**

- Keskiaste (lukio/ammattikoulu)
- Korkea-aste (ammattikorkeakoulu/yliopisto)
- Muu

4. Pääasiallinen työtehtävä yrityksessä Valitse **5. Palvelusvuodet yrityksessä** Valitse

(jatkuu)

Suhde organisaatioon / työhön

6. Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä tekemääsi organisaatioon?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työni on minulle mieluisaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni onnistumisen tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ei stressaa minua vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työpanostani arvostettavan työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuluminen tähän organisaatioon merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi eniten?

Työnkuva

8. Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Työn määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien vaihtelevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn riittävä haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuus työhösi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen asemasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä saamasi vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osaamisesi kehittämiseen yrityksen sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden jakautuminen ja organisointi yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

Esimiestoiminta

9. Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista:

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Suhteesi lähimpään esimieheesi yleisesti ottaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehesi johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehesi aktiivisuus osaamisesi kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltäsi saama palaute työstäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehesi onnistuminen töiden organisoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimieheesi?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Esimieheni tuntee työnkuvani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on aikaa kuunnella minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni oikeudenmukaista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni asettaa työlleni kohtuullisia odotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni vie hänelle esitettyjä asioita eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kuinka tärkeänä pidät/pitaisit kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

- Erittäin tärkeänä
 Jokseenkin tärkeänä
 Jokseenkin hyödyttömänä
 Täysin hyödyttömänä

12. Palautetta/kehittämisehdotuksia esimiestoiminnasta

(jatkuu)

Palkitseminen**13. Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin?**

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Palkkasi sopivuus osaamiseesi, kokemukseesi ja koulutukseesi nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkasi sopivuus verrattuna toimialaan yleisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde-edut kokonaisuudessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työjärjestelyiden joustavuus (esim aika ja paikka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitä mieltä olet alla esityistä väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palkan määräytyminen on selkeää ja oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen palkitsemisjärjestelmä on motivoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen yritykselle antamani työpanoksen ja yritykseltä saamani hyödyn olevan tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palkitseminen**15. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöstöetuja?**

	Erittäin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei tärkeä eikä merkityksetön	Jokseenkin merkityksetön	Täysin merkityksetön
Työpaikkaruokailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liukuva työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen järjestämä virkistystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Vapaa sana palkitsemisesta/henkilöstöeduista**17. Kehitysehdotuksia virkistystoimintaan**

Työolot

18. Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista:

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Käytössä olevat ohjelmistot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteen kalusteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ja tarvikkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysiset olosuhteet työpisteelläsi (mm. lämpö, tila, turvallisuus jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleinen ilmapiiri työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Palautetta/kehitysehdotuksia työoloista

Sisäinen viestintä

20. Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yritys tiedottaa minua työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävän tiedon yrityksen toimenpiteistä ja muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen sisäiset palaverit ovat tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi sekä positiivista että rakentavaa palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla vallitsee avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Palautetta/kehitysehdotuksia sisäisestä viestinnästä

Oma toiminta yrityksessä

22. Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkökulmista:

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Keskinkertainen	Melko huono	Erittäin huono
Ammatillinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halukkuus oman osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyni tunnollisuus ja vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenantotaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenne yritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asenne työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23.

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Melko huonosti	Erittäin huonosti
Pyrin omalla toiminnallani edistämään työyhteisön yhteishenkeä ja viihtyvyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan ja tuen työkavereitani parhaani mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuon mielipiteeni ja kehitysehdotukseni esille työyhteisön kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin omalta osaltani sujuvaan yhteistyöhön esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen parhaani edistääkseni yrityksen menestymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet työyhteisössä / yrityksen henkilöstöhallinnossa?

25. Palautetta kyselystä

Liite 2. Henkilöstökyselyn vastausten frekvenssitaulukot

1 (20)

Ikä

	Määrä	Osuus %
Alle 25	3	5,3
25-29	10	17,5
30-39	16	28,1
40-49	13	22,8
50-	15	26,3
Yhteensä	57	100,0

Koulutusaste

	Määrä	Osuus %
Keskiaste (lukio/ammattikoulu)	28	49,1
Korkea-aste (ammattikorkeakoulu/yliopisto)	24	42,1
Muu	5	8,8
Yhteensä	57	100,0

Palvelusvuodet yrityksessä

	Määrä	Osuus %
Alle 2 vuotta	14	24,6
2-4 vuotta	14	24,6
5-9 vuotta	19	33,3
Yli 10 vuotta	10	17,5
Yhteensä	57	100,0

(jatkuu)

Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä teemmäsi organisaatioon? Työni on minulle mieluisaa

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin eri mieltä	2	3,5
Ei samaa eikä eri mieltä	2	3,5
Jokseenkin samaa mieltä	43	75,4
Täysin samaa mieltä	10	17,5
Yhteensä	57	100,0

Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä teemmäsi organisaatioon? Koen työssäni onnistumisen tunteita

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin eri mieltä	6	10,5
Ei samaa eikä eri mieltä	3	5,3
Jokseenkin samaa mieltä	37	64,9
Täysin samaa mieltä	11	19,3
Yhteensä	57	100,0

Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä teemmäsi organisaatioon? Työ ei stressaa minua vapaa-ajalla

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	2	3,5
Jokseenkin eri mieltä	18	31,6
Ei samaa eikä eri mieltä	7	12,3
Jokseenkin samaa mieltä	18	31,6
Täysin samaa mieltä	12	21,1
Yhteensä	57	100,0

Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä teemmäsi organisaatioon? Koen työpanostani arvostettavan työyhteisössä

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	2	3,5
Jokseenkin eri mieltä	13	22,8
Ei samaa eikä eri mieltä	11	19,3
Jokseenkin samaa mieltä	22	38,6
Täysin samaa mieltä	8	14,0
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

(jatkuu)

**Miten alla olevat väittämät kuvaavat suhdetta työhösi / töitä teke-
mäsi organisaatioon? Kuuluminen tähän organisaatioon merkit-
see minulle henkilökohtaisesti paljon**

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	2	3,5
Jokseenkin eri mieltä	11	19,3
Ei samaa eikä eri mieltä	11	19,3
Jokseenkin samaa mieltä	24	42,1
Täysin samaa mieltä	9	15,8
Total	57	100,0

**Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Työn
määrä**

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	2	3,5
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	6	10,5
Jokseenkin tyytyväinen	36	63,2
Erittäin tyytyväinen	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

Työtehtävien vaihtelevuus

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	4	7,0
Jokseenkin tyytyväinen	36	63,2
Erittäin tyytyväinen	11	19,3
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Työn

riittävä haasteellisuus

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	2	3,5
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	7	12,3
Jokseenkin tyytyväinen	29	50,9
Erittäin tyytyväinen	14	24,6
Yhteensä	57	100,0

(jatkuu)

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Työn

kuormittavuus

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	2	3,5
Jokseenkin tyytymätön	9	15,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	29	50,9
Erittäin tyytyväinen	6	10,5
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Työn

itsenäisyys

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytyväinen	29	50,9
Erittäin tyytyväinen	24	42,1
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

Vaikutusmahdollisuus työhösi

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	12	21,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	19	33,3
Jokseenkin tyytyväinen	17	29,8
Erittäin tyytyväinen	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

Nykyinen asemasi

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	8	14,0
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	24	42,1
Erittäin tyytyväinen	14	24,6
Yhteensä	57	100,0

(jatkuu)

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Työssä saamasi vastuu

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	24	42,1
Erittäin tyytyväinen	17	29,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

Mahdollisuus osaamisesi kehittämiseen yrityksen sisällä

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	2	3,5
Jokseenkin tyytymätön	18	31,6
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	15	26,3
Jokseenkin tyytyväinen	17	29,8
Erittäin tyytyväinen	5	8,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin? Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet koulutukseen

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	19	33,3
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	16	28,1
Jokseenkin tyytyväinen	13	22,8
Erittäin tyytyväinen	5	8,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet seuraaviin työhösi liittyviin seikkoihin?

Töiden jakautuminen ja organisointi yrityksessä

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	21	36,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	20	35,1
Jokseenkin tyytyväinen	11	19,3
Erittäin tyytyväinen	2	3,5
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista: Suhteesi lähimpään esimieheesi yleisesti ottaen

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	8	14,0
Jokseenkin tyytyväinen	24	42,1
Erittäin tyytyväinen	19	33,3
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista: Esimiehesi johtamistaidot

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	13	22,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	23	40,4
Erittäin tyytyväinen	9	15,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista: Esimiehesi aktiivisuus osaamisesi kehittämisessä

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	12	21,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	18	31,6
Jokseenkin tyytyväinen	15	26,3
Erittäin tyytyväinen	7	12,3
Yhteensä vastanneet	55	96,5
Puuttuu	2	3,5
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista: Esimieheltäsi saama palaute työstäsi

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	4	7,0
Jokseenkin tyytymätön	12	21,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	12	21,1
Jokseenkin tyytyväinen	18	31,6
Erittäin tyytyväinen	10	17,5
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Miten tyytyväinen olet yrityksen esimiestoimintaan? Arvioi tyytyväisyyttäsi seuraavista näkökulmista: Esimiehesi onnistuminen töiden organisoinnissa

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	10	17,5
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	17	29,8
Jokseenkin tyytyväinen	21	36,8
Erittäin tyytyväinen	5	8,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimieheesi? Esimieheni tuntee työnkuvani

	Määrä	Osuus %
Erittäin huonosti	1	1,8
Melko huonosti	7	12,3
Ei hyvin eikä huonosti	2	3,5
Melko hyvin	29	50,9
Erittäin hyvin	18	31,6
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimieheesi? Esimiehelläni on aikaa kuunnella minua

	Määrä	Osuus %
Erittäin huonosti	1	1,8
Melko huonosti	9	15,8
Ei hyvin eikä huonosti	6	10,5
Melko hyvin	21	36,8
Erittäin hyvin	20	35,1
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimieheesi? Saan esimieheltäni oikeudenmukaista palautetta

	Määrä	Osuus %
Melko huonosti	6	10,5
Ei hyvin eikä huonosti	15	26,3
Melko hyvin	25	43,9
Erittäin hyvin	11	19,3
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimieheesi? Esimieheni asettaa työlleni kohtuullisia

	Määrä	Osuus %
Melko huonosti	5	8,8
Ei hyvin eikä huonosti	12	21,1
Melko hyvin	28	49,1
Erittäin hyvin	12	21,1
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimiehesi? Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni

	Määrä	Osuus %
Erittäin huonosti	3	5,3
Melko huonosti	6	10,5
Ei hyvin eikä huonosti	14	24,6
Melko hyvin	21	36,8
Erittäin hyvin	12	21,1
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät mielestäsi sopivat lähimpään esimiehesi? Esimieheni vie hänelle esitettyjä asioita eteenpäin

	Määrä	Osuus %
Erittäin huonosti	3	5,3
Melko huonosti	7	12,3
Ei hyvin eikä huonosti	11	19,3
Melko hyvin	21	36,8
Erittäin hyvin	15	26,3
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tärkeänä pidät/pitäisit kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

	Määrä	Osuus %
Erittäin tärkeänä	23	40,4
Jokseenkin tärkeänä	21	36,8
Jokseenkin hyödyttömänä	10	17,5
Täysin hyödyttömänä	3	5,3
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Palkkasi sopivuus osaamiseesi, kokemukseesi ja koulutukseesi nähteen

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	16	28,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	13	22,8
Jokseenkin tyytyväinen	18	31,6
Erittäin tyytyväinen	7	12,3
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Palkkasi sopivuus verrattuna toimialaan yleisesti

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	13	22,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	19	33,3
Jokseenkin tyytyväinen	17	29,8
Erittäin tyytyväinen	7	12,3
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Työsuhde-edut kokonaisuudessaan

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	2	3,5
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	7	12,3
Jokseenkin tyytyväinen	22	38,6
Erittäin tyytyväinen	25	43,9
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Työjärjestelyiden joustavuus (esim aika ja paikka)

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	10	17,5
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	9	15,8
Jokseenkin tyytyväinen	19	33,3
Erittäin tyytyväinen	18	31,6
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Työterveyshuolto

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	4	7,0
Jokseenkin tyytymätön	5	8,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	5	8,8
Jokseenkin tyytyväinen	22	38,6
Erittäin tyytyväinen	21	36,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet alla mainittuihin palkitsemiseen liittyviin asioihin? Virkistystoiminta

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin tyytymätön	1	1,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	5	8,8
Jokseenkin tyytyväinen	28	49,1
Erittäin tyytyväinen	22	38,6
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet alla esitetyistä väittämistä? Palkan määräytyminen on selkeää ja oikeudenmukaista

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	3	5,3
Jokseenkin eri mieltä	16	28,1
Ei samaa eikä eri mieltä	22	38,6
Jokseenkin samaa mieltä	11	19,3
Täysin samaa mieltä	4	7,0
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet alla esitetyistä väittämistä? Yrityksen palkitsemisjärjestelmä on motivoiva

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	16	28,1
Jokseenkin eri mieltä	15	26,3
Ei samaa eikä eri mieltä	15	26,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	14,0
Täysin samaa mieltä	2	3,5
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet alla esitetyistä väittämistä? Koen yritykselle antamani työpanoksen ja yritykseltä saamani hyödyn olevan tasapainossa

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	2	3,5
Jokseenkin eri mieltä	10	17,5
Ei samaa eikä eri mieltä	20	35,1
Jokseenkin samaa mieltä	18	31,6
Täysin samaa mieltä	6	10,5
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöstöetuja? Työpaikkaruokailu

	Määrä	Osuus %
Täysin merkityksetön	5	8,8
Jokseenkin merkityksetön	1	1,8
Ei tärkeä eikä merkityksetön	2	3,5
Jokseenkin tärkeä	12	21,1
Erittäin tärkeä	37	64,9
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöstöetuja? Liikuntaetu

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin merkityksetön	1	1,8
Ei tärkeä eikä merkityksetön	2	3,5
Jokseenkin tärkeä	16	28,1
Erittäin tärkeä	38	66,7
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöstöetuja? Liukuva työaika

	Määrä	Osuus %
Ei tärkeä eikä merkityksetön	1	1,8
Jokseenkin tärkeä	13	22,8
Erittäin tärkeä	43	75,4
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöstöetuja? Yrityksen järjestämä virkistystoiminta

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin merkityksetön	2	3,5
Ei tärkeä eikä merkityksetön	7	12,3
Jokseenkin tärkeä	24	42,1
Erittäin tärkeä	24	42,1
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Käytössä olevat ohjelmistot

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	1	1,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	4	7,0
Jokseenkin tyytyväinen	37	64,9
Erittäin tyytyväinen	13	22,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Työpisteen kalusteet

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	5	8,8
Jokseenkin tyytymätön	16	28,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	18	31,6
Erittäin tyytyväinen	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Työvälineet ja tarvikkeet

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	3	5,3
Jokseenkin tyytymätön	12	21,1
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	8	14,0
Jokseenkin tyytyväinen	18	31,6
Erittäin tyytyväinen	16	28,1
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Fyysiset olosuhteet työpisteelläsi (mm. lämpö, tila, turvallisuus jne.)

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	4	7,0
Jokseenkin tyytymätön	13	22,8
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	8	14,0
Jokseenkin tyytyväinen	24	42,1
Erittäin tyytyväinen	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Työympäristön viihtyisyys

	Määrä	Osuus %
Jokseenkin tyytymätön	19	33,3
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	10	17,5
Jokseenkin tyytyväinen	22	38,6
Erittäin tyytyväinen	6	10,5
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Yleinen ilmapiiri työpaikalla

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	1	1,8
Jokseenkin tyytymätön	8	14,0
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	12	21,1
Jokseenkin tyytyväinen	28	49,1
Erittäin tyytyväinen	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Kuinka tyytyväinen olet työolosuhteisiin? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Tiimin yhteishenki

	Määrä	Osuus %
Erittäin tyytymätön	2	3,5
Jokseenkin tyytymätön	6	10,5
Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	7	12,3
Jokseenkin tyytyväinen	24	42,1
Erittäin tyytyväinen	17	29,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Yritys tiedottaa minua työhöni liittyvistä asioista

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	3	5,3
Jokseenkin eri mieltä	18	31,6
Ei samaa eikä eri mieltä	4	7,0
Jokseenkin samaa mieltä	27	47,4
Täysin samaa mieltä	4	7,0
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Saan riittävän tiedon yrityksen toimenpiteistä ja muutoksista

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	6	10,5
Jokseenkin eri mieltä	17	29,8
Ei samaa eikä eri mieltä	8	14,0
Jokseenkin samaa mieltä	16	28,1
Täysin samaa mieltä	9	15,8
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Olen tietoinen yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	10	17,5
Jokseenkin eri mieltä	15	26,3
Ei samaa eikä eri mieltä	12	21,1
Jokseenkin samaa mieltä	13	22,8
Täysin samaa mieltä	6	10,5
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Saan riittävästi sekä positiivista että rakentavaa palautetta työstäni

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	8	14,0
Jokseenkin eri mieltä	14	24,6
Ei samaa eikä eri mieltä	10	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	21	36,8
Täysin samaa mieltä	3	5,3
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Mitä mieltä olet yrityksen sisäisestä viestinnästä? Tarkastele asiaa seuraavista näkökulmista: Työpaikalla vallitsee avoin vuorovaikutus

	Määrä	Osuus %
Täysin eri mieltä	7	12,3
Jokseenkin eri mieltä	22	38,6
Ei samaa eikä eri mieltä	6	10,5
Jokseenkin samaa mieltä	17	29,8
Täysin samaa mieltä	4	7,0
Yhteensä vastanneet	56	98,2
Puuttuu	1	1,8
Yhteensä	57	100,0

Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkökulmista: Ammatillinen osaaminen

	Määrä	Osuus %
Keskinkertainen	5	8,8
Melko hyvä	44	77,2
Erittäin hyvä	8	14,0
Yhteensä	57	100,0

Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkökulmista: Halukkuus oman osaamisen kehittämiseen

	Määrä	Osuus %
Melko huono	1	1,8
Keskinkertainen	7	12,3
Melko hyvä	21	36,8
Erittäin hyvä	28	49,1
Yhteensä	57	100,0

Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkökulmista: Työskentelyni tunnollisuus ja vastuullisuus

	Määrä	Osuus %
Keskinkertainen	4	7,0
Melko hyvä	19	33,3
Erittäin hyvä	34	59,6
Yhteensä	57	100,0

**Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkö-
kulmista: Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot**

	Määrä	Osuus %
Melko huono	1	1,8
Keskinkertainen	9	15,8
Melko hyvä	30	52,6
Erittäin hyvä	17	29,8
Yhteensä	57	100,0

**Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkö-
kulmista: Palautteenantotaidot**

	Määrä	Osuus %
Melko huono	7	12,3
Keskinkertainen	19	33,3
Melko hyvä	26	45,6
Erittäin hyvä	5	8,8
Yhteensä	57	100,0

**Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista näkö-
kulmista: Asenne yritykseen**

	Määrä	Osuus %
Melko huono	2	3,5
Keskinkertainen	8	14,0
Melko hyvä	30	52,6
Erittäin hyvä	17	29,8
Yhteensä	57	100,0

**Arvioi omaa toimintaasi yrityksessä seuraavista
näkökulmista: Asenne työntekoon**

	Määrä	Osuus %
Melko huono	1	1,8
Keskinkertainen	4	7,0
Melko hyvä	26	45,6
Erittäin hyvä	26	45,6
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä? Pyrin omalla toiminnallani edistämään työyhteisön yhteishenkeä ja viihtyvyyttä

	Määrä	Osuus %
Melko huonosti	1	1,8
Ei hyvin eikä huonosti	12	21,1
Melko hyvin	35	61,4
Erittäin hyvin	9	15,8
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä? Autan ja tuen työkavereitani parhaani mukaan

	Määrä	Osuus %
Ei hyvin eikä huonosti	1	1,8
Melko hyvin	32	56,1
Erittäin hyvin	24	42,1
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä? Tuon mielipiteeni ja kehitysehdotukseni esille työyhteisön kehittämiseksi

	Määrä	Osuus %
Erittäin huonosti	1	1,8
Melko huonosti	6	10,5
Ei hyvin eikä huonosti	11	19,3
Melko hyvin	29	50,9
Erittäin hyvin	10	17,5
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä? Pyrin omalta osaltani sujuvaan yhteistyöhön esimieheni kanssa

	Määrä	Osuus %
Melko huonosti	1	1,8
Ei hyvin eikä huonosti	3	5,3
Melko hyvin	28	49,1
Erittäin hyvin	25	43,9
Yhteensä	57	100,0

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat toimintaasi työyhteisössä? Teen parhaani edistääkseni yrityksen menestymistä

	Määrä	Osuus %
Ei hyvin eikä huonosti	5	8,8
Melko hyvin	30	52,6
Erittäin hyvin	22	38,6
Yhteensä	57	100,0

