

Timo Rautiainen

# HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA TYÖ- TYYTYVÄISYYS YRITYKSESSÄ X

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Timo Rautiainen	Tradenomi (AMK)	19.11.2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Henkilöstötilinpäätös ja työtyytyväisyys yrityksessä X		58 sivua 3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Mailis Kervinen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yritykselle X rakennemalli henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi sekä tehdä työtyytyväisyyskysely osalle Mikkelin toimipisteen työntekijöistä. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon laatiessaan henkilöstötilinpäätöstä sekä kyselyn avulla saada tietoa henkilökunnan työtyytyväisyydestä ja mahdollisia kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli henkilöstötilinpäätöstä ja työtyytyväisyyttä. Ehdotus henkilöstötilinpäätöksen rakennemallista laadittiin kirjallisuudesta saatuun tietoon perustuen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Työtyytyväisyysosiossa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena.</p> <p>Työtyytyväisyyskyselyyn vastausten perusteella nousi esille joitakin kehittämiskohteita. Vastaajat toivoivat, että yritys kiinnittäisi huomiota sisäisen viestinnän toimivuuteen, kehityskustelujen järjestämiseen työntekijöiden kanssa sekä palautteen antamiseen. Työterveyshuollon kattavuuteen työntekijät olivat jokseenkin tyytymättömiä. Työntekijöiden keskinäinen työilmapiiri koettiin kuitenkin hyväksi.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Henkilöstötilinpäätös, työtyytyväisyys, opinnäytetyö, raportointi		

Author (authors)	Degree	Time
Timo Rautiainen	Bachelor of Business Administration	19 November 2017
<b>Thesis Title</b>		
Statement of human resources and work satisfaction at Company X		58 pages 3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Company X		
<b>Supervisor</b>		
Mailis Kervinen		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of this thesis was to compose a structure model for making a statement of human resources for Company X and make a job satisfaction survey for some of the staff of the Mikkeli office. The research problem was to examine what a company has to consider when making a statement of human resources. The goal was to get information about the current state of job satisfaction and gather some tips to improve it.</p>		
<p>The theoretical framework dealt with the statement of human resources and job satisfaction. The suggestion for the statement of human resources was made based on literature on the subject and the research method was qualitative. The research method in the job satisfaction section was quantitative. The research was carried out as a survey.</p>		
<p>Based on the answers of the survey some areas of development emerged. The respondents wished that the company would pay attention to proper internal communication, doing development discussions with employees and giving feedback. The employees were also somewhat unhappy with the extent of occupational healthcare. However, they felt that the working atmosphere is good.</p>		
<b>Keywords</b>		
statement of human resources, work satisfaction, thesis, report writing		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS .....	7
2.1	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja tehtävät.....	7
2.2	Henkilöstötuloslaskelma .....	8
2.3	Henkilöstökertomus .....	10
2.3.1	Henkilöstövahvuus.....	10
2.3.2	Henkilöstön yksilöominaisuudet eli laatu.....	12
2.3.3	Työyhteisö .....	14
2.3.4	Tunnusluvut .....	16
3	TYÖTYTYVÄISYYS .....	17
3.1	Yksilön suorituskyky ja motivaatio .....	18
3.2	Työhyvinvointi .....	22
3.3	Palkitseminen .....	28
3.4	Työyhteisön toimivuus .....	30
4	TOIMEKSIANTAJA.....	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	32
5.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	35
5.3	Aineiston analysointi .....	39
6	TULOKSET.....	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
7.1	Johtopäätöksiä työtyytyväisyydestä.....	51
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	54
8	LOPUKSI .....	55
	LÄHTEET.....	57

## LIITTEET

## Liite 1. Henkilöstötuloslaskelma

## 1 JOHDANTO

Henkilöstötilinpäätös on tärkeä väline yrityksessä, kun halutaan kuvata henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä sekä kehitettäessä henkilöstöjohtamista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa rakennemalli henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi kohdeyritykselle, tekemättä kuitenkaan varsinaista henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä osiossa perehdytän henkilöstötilinpäätöksen rakenteeseen ja tehtäviin. Rakenteeseen kuuluvista osioista käsittelemän henkilöstötuloslaskelmaa, henkilöstökertomusta ja tunnuslukuja. Tässä opinnäytetyössä en käsittele henkilöstötasetta.

Työntekijä on yritykselle tärkeä menestystekijä ja tyytyväinen työntekijä on tuottoisampi yritykselle kuin tyytymätön työntekijä. Muuttuvat organisaatiot ja työympäristö asettavat uusia vaatimuksia sekä työntekijöille että johdolle, minkä takia on tärkeää huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Koska työntekijöitä on paljon ja työhyvinvointiasiat ovat nykyisin keskeisiä asioita yrityksissä, on tärkeää, että pystytään mahdollisimman hyvin ennaltaehkäisemään poissaoloja ja puuttumaan epäkohtiin työympäristössä. Henkilöstötilinpäätökseen kirjataan työvoimanvaihtuvuudesta aiheutuneet kulut. Työtyytyväisyys on yksi merkittävä tekijä henkilökunnan vaihtuvuudessa. Opinnäytetyön toisen osion muodostaa työtyytyväisyys yrityksessä sekä siihen liittyvä työtyytyväisyyskysely. Se tehtiin osalle yrityksen henkilökunnasta.

Tutkimusongelma on, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon laatiessaan henkilöstötilinpäätöstä sekä kyselyn avulla saada tietoa henkilökunnan työtyytyväisyydestä ja mahdollisia kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä, joten opinnäytetyöni tavoitteena on antaa suuntaa henkilöstötilinpäätöksen tekemiselle.

Opinnäytetyössäni käytän henkilöstötilinpäätöksen osalta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kirjallisuuteen perustuen sekä työtyytyväisyysosiossa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Työtyytyväisyyskysely koostuu neljästä aihealueesta ja vastausvaihtoehdot koostuvat Likertin asteikossa olevasta viidestä väittämästä. Lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus laittaa omia kehitysehdotuksia avoimeen kysymykseen.

## 2 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Kauhasen mukaan (2012, 222) henkilöstötilinpäätöksellä tarkoitetaan asiakirjaa, joka sisältää henkilöstöön liittyviä tietoja. Sen tarkoituksena on kuvata yrityksen henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä. Henkilöstötilinpäätös on ulkoisen kommunikaation väline. Suomeen henkilöstötilinpäätös tuli 1990-luvun puolivälissä, jolloin alettiin Suomessakin laatia henkilöstötilinpäätöksiä erityisesti julkisen sektorin puolella. Sitä pidetään hyvänä työvälineenä erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Negatiivisena puolena on kuitenkin pidetty, että se on liian paljon liikesalaisuuksia paljastava ja henkilöstön intimitteettisuojaa vähentävä (esimerkiksi sairauspoissaolojen syyt), jolloin joissakin tapauksissa on luovuttu tämän julkaisemisesta.

### 2.1 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ja tehtävät

Ahosen mukaan (1998, 39) henkilöstötilinpäätös kuuluu olennaisena osana nykyaikaisen tietoyhteiskunnan kehitykseen. Tällaisessa yhteiskunnassa päätöksentekoa on hajautettu ja useat henkilöt tekevät päätöksiä käytettävissä olevan tiedon pohjalta. Toiminnan lähtökohtana on yksilö- ja ryhmätasolla koetut tarpeet, jolloin toiminta ei välttämättä perustu ohjeisiin ja määräyksiin.

Henkilöstötilinpäätös vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, tulevaisuusodotuksiin ja markkina-arvoon sekä velvoittaa yrityksen strategista johtoa kehittämään henkilöstövoimavaroja. Nämä seikat joudutaan ottamaan huomioon jokapäiväisessä päätöksenteossa. Mitä paremmin henkilöstön kehittäminen huomioidaan yrityksen toiminnassa, sen parempi on yrityksen julkisuuskuva. (Ahonen 1998, 40.)

Yleensä henkilöstötilinpäätös koostuu kolmesta eri osasta. Ensimmäisen osion tehtävä on kuvata yritystä, toiminta-ajatusta ja tulevaisuuden näkymiä sekä henkilöstön osuutta näiden tavoitteiden toteuttamiseen. Toinen osio kuvaa henkilöstöön liittyviä kustannuksia tuloslaskelman ja taseen muodossa. Kolmannen osion henkilöstökertomuksessa kuvataan muun muassa henkilöstön määrään ja laatuun liittyviä ominaisuuksia, työyhteisöä ja tunnuslukuja. (Manka & Hakala 2011, 47.)

Henkilöstötilinpäätöstä ei ole tarkoin määritelty, minkä takia yritykset voivat laatia sen haluamallaan tavalla. Henkilöstöraportointi on nykyisin jonkin verran vähentynyt, koska organisaatioissa on saattanut tapahtua suuria muutoksia, jolloin myös henkilöstön muutosten seuranta on hankaloitunut ja raportointia pidetään yleensä työläänä. Raportista voi myöskin nousta esille asioita, joita tulisi korjata, mutta tähän ei aina ole mahdollisuutta, johtuen esim. taloudellisista syistä. Erillisen henkilöstöraportoinnin vähentyminen voi johtua myös yrityksen yhteiskuntavastuun raportoinnista, johon sisältyy myös henkilöstö koskevien tietojen raportointia. (Viitala 2013, 316–317.) Henkilöstötilinpäätös antaa tietoa yrityksen toiminnasta myös eri sidosryhmille, koska omistajat ja yritykseen sijoittajat tarvitsevat tietoa arvioidessaan yrityksen menestystä ja kilpailukykyä tulevaisuudessa (Österberg 2015, 45).

## 2.2 Henkilöstötuloslaskelma

Työterveyslaitoksen (2002, 1–2) julkaisun mukaan henkilöstötuloslaskelmassa ilmoitetaan tilikauden tuotot ja kulut yrityksessä tilikautena sekä erotuksesta laskettu voitto tai tappio pohjautuen yrityksen viralliseen kirjanpitoon. Se muistuttaa yrityksen tuloslaskelmaa, mutta henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstökulut tulee ilmoittaa yksityiskohtaisemmin. Henkilöstötuloslaskelmassa laiteetaan henkilöstökulut yhdeksi luvuksi ja muut kulut omaksi ryhmäkseen, paitsi alihankinnat kuten tilapäispalvelut, jotka hankitaan esimerkiksi työvoiman vuokraajilta.

Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot eritellään tarkasti, kuten liite 1 osoittaa. Henkilöstökulut jaetaan usein neljään ryhmään: 1. henkilöstön kehittämiskulut (investoinnit). 2. rasittumiskulut (ylityöt ja tapaturmakustannukset). 3. Henkilöstön uusiutumiskustannukset, jotka aiheutuvat lomista ja poissaoloista. 4. Tehokkaan työajankulut eli aktiiviset käyttökulut. (Viitala 2013, 317.) Työterveyslaitoksen (2002, 2) julkaisussa esitetään vielä tehokkaan eli varsinaisen työajankulut jaettavaksi tulospalkkiokuluihin ja ylityökuluihin. Lisäksi julkaisussa jaetaan henkilöstökulut palkkakuluihin, henkilösivukuluihin ja muihin henkilöstökuluihin. Nämä tiedot kootaan kirjanpidosta tileille, jotka esiintyvät henkilöstötilinpäätöksessä. Palkkakulut jaotellaan ajankäytön mukaisesti ryhmiin käyttäen hyväksi kokonaistyöajan rakennetta koskevia lukuja. Henkilösivukulut kootaan myös eri tileille suhteessa palkkakuluihin. Joskus joudutaan



kuluja muokkaamaan esimerkiksi jaotellaessa palkkakuluja ja henkilösivukuluja eri kuluryhmiin.

Kehittämiskulut muodostuvat koulutus-, työterveyshuolto- ja työsuojelukuiluista. Myöskin aloitetoimintakulut, työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakulut sekä liikuntaharrastuskulut ja muun sosiaalisen toiminnan kulut kuuluvat tähän kategoriaan. Työterveyshuoltokulut voidaan lukea kehityskulujen joukkoon, sillä perusteella, että toiminta on ensisijaisesti ennaltaehkäisevää. Toisaalta taas se kuuluu rasittumiskuluihin, koska työterveyshuoltoon kuuluu myös sairaanhoitoa. (Ahonen 1998, 62.)

Rasittumiskuluihin kuuluvat sairauspoissaolot, sairaanhoitokulut, työtapaturmakulut sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset. Sairauspoissaoloista johtuviin kuluihin luetaan sairausajan palkka ja siihen liittyvät sivukulut, joskin korvaavan työvoiman aiheuttamat lisäkulut, mahdollisten ylitöiden aiheuttamat lisäkulut, hallintokulut ja peruuntuneiden toimitusten menetykset kuuluvat tähän ryhmään. Kela korvaa osan sairauspoissaolojen aiheuttamista kuluista työnantajalle. Työtapaturmista ja ammattitaudeista johtuviin poissaoloihin liittyy erityismaksujärjestelyjä. Uudet työkyvyttömyyseläketapaukset ja niiden aiheuttamat kustannukset ovat 100 % lisäkustannuksia suurissa yrityksissä. (Ahonen 1998, 63–64.)

Henkilöstön uusiutumiskuluihin luetaan henkilöstön lomien aiheuttamat kulut ja sellaiset poissaolot, jotka eivät ole henkilön kehittämiseen tai rasittumiseen liittyviä kuluja. Uusiutumiskuluihin luetaan vuosilomakulut, pekkaspäivät ja vaihtuvuuskulut. Vuosilomakuluihin kuuluu palkan lisäksi henkilösivukulut ja lomarahat, pekkaspäivät luetaan vuosilomaa vastaaviin kuluihin. Osa koulutuskuluista kuuluu myös vaihtuvuuskuluihin. Vaihtuvuuskulut voitaisiin luokitella myöskin henkilön kehittämiskuluihin, koska yritys saa vaihtuvuuden myötä uutta kompetenssia. Vaihtuvuuden kuuluessa henkilöstön normaaliin ikääntymiseen, on perusteltua luokitella se uusiutumiskuluihin. Tehokkaan työajankulut ovat niitä, jotka jäävät jäljelle kun kokonaistyöajasta vähennetään uusiutumisesta, kehittämisestä ja rasittumisesta aiheutuneet kulut. (Ahonen 1998, 61 – 64.)

## 2.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus kuvaa henkilöstön voimavaroja ja niiden kehitystä. Henkilöstövoimavarojen voidaan kuvata määrällisesti, laadullisesti ja henkilöstöorganisaatiota kuvaamalla sekä vertailla tuloksia eri aikakausina ja yrityksen eri yksiköiden välillä. Henkilöstökertomukseen pyritään saamaan se tieto, mikä ei tule selville henkilöstötilinpäätöksestä tai henkilöstötaseesta. (Viitala 2013, 317–318.)

Henkilöstökertomukseen kerätään tietoja henkilöstön iästä, sukupuoli- ja koulutusjakaumasta sekä työkokemuksesta ja palkkatasosta. Lisäksi saadaan tietoa henkilöstöä koskevista tunnusluvuista, henkilöstötaseen pääoma- ja kustannuseristä, henkilöstön osaamisesta ja taidoista sekä työkyvystä ja terveydestä. Myös tietoa työyhteisöstä ja työympäristöstä on tarjolla. Henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstövahvuutta ja henkilöstön yksilöominaisuuksia eli henkilöstön tilaa, työyhteisöä sekä tunnuslukuja. (Österberg 2015, 49.)

### 2.3.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuudella voidaan ilmaista yrityksen työkapasiteetti määrällisesti ja antaa tietoa mm. yrityksen koosta. Henkilöstön määrä vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin, minkä perusteella puhutaan pienistä, keskisuurista ja suurista yrityksistä. (Ahonen 1998, 80.) Henkilöstövahvuutta voidaan parhaiten kuvata seuraavasti: kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutus-aika, sairauspoissaolot, ylityöt, alihankintana tehty työ, vuokratyö, työkyvyttömyyseläkkeiden takia menetetty työaika jne. Henkilötyötunteja käytetään myös vahvuuden ilmaisemisessa. Vahvuus ilmaistaan yleensä rahamääräisenä kustannuksena yksiköittäin ja henkilöryhmittäin. (Viitala 2013, 317–318.)

Henkilöstövahvuus ja henkilöstötuloslaskelma liittyvät toisiinsa, koska henkilöstökustannukset koostuvat ensisijaisesti maksetusta työajasta. Näin ollen henkilöstövahvuuden erittely perustuukin maksetun työajan tilastoinnille, jolloin saatuja lukuja verrataan toimialan keskiarvoihin. Tämä antaa kuvan keskimääräisestä ajankäytön tehokkuudesta yrityksessä. Eräiden työaikatilastojen

mukaan on todettu, että varsinaiseen työhön käytettiin keskimäärin 84,3 % maksetusta normaalityöajasta. (Ahonen 1998, 80–81.)

Työsuhteet voidaan jakaa vakinaiisiin ja tilapäisiin tai määräaikaisiin, kokopäiväisiin ja osa-aikaisiin, työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Erityyppisten työsuhteiden osuus työntekijöiden määrässä on tärkeää, koska paljon tilapäisiä ja määräaikaisia käyttävä yritys saattaa vähentää yrityksen uskottavuutta. Se vähentää myös työntekijöiden sitoutumista ja innovatiivisuutta. Toisaalta kuitenkin nykyaikana tarvitaan joustoa työsuhteissa markkinoiden nopeissa muutoksissa. (Ahonen 1998, 82–83.)

Työaika on nykyisin entistä tärkeämpi työn organisoinnin osa-alue, koska yhteiskunnan muuttumisen myötä myös uusia työaikamuotoja on otettu käyttöön. Työaikoja voidaan yksilöllistää, jolloin ihmiset tekevät työtä eri aikoina eripituisissa jaksoissa. Työaikoja vaihdellaan niin, että työajan pituus ja ajoitus vaihtelevat. Työaikoja porrastetaan päivä-, ilta-, yö- tai viikonloppuajoihin. Etätyöskentely on myös yleistynyt nykyisen nopean tiedon yhteiskunnassa, koska liiketoiminta muuttuu aina vain enemmän reaaliaikaiseksi, jolloin myös nopea toiminta työnteossa korostuu. (Kauhanen 2012, 52–54.)

Maksettu työaika voidaan jaotella seuraavasi: normaaliajalla tehty työ, ylityö ja omalla ajalla tehty työ. Kalleinta on ylityö, joten yrityksen tulee pyrkiä sellaiseen mitoitukseen työntekijöiden määrässä, että ylityötä voidaan välttää. Toisaalta taas liiallinen työntekijöiden määrä maksaa. Henkilöstövahvuus on tärkeä ilmaista sekä rahassa että ajallisesti tehtäessä strategisia päätöksiä henkilöstöä koskevissa asioissa. (Ahonen 1998, 83–84.)

Kuvattaessa henkilövahvuuksia saadaan vastauksia siihen, mitkä ovat käytävissä olevat määrälliset henkilöstöresurssit yrityksessä, onko ydinhenkilöstön sekä vakinaisen kokopäiväisen henkilöstön määrä riittävä toiminnalle ja mikä on henkilöstön kehittämisäika ja sairauspoissaolojen vaikutus henkilöstövoimavaroihin. (Österberg 2015, 49.)

### 2.3.2 Henkilöstön yksilöominaisuudet eli laatu

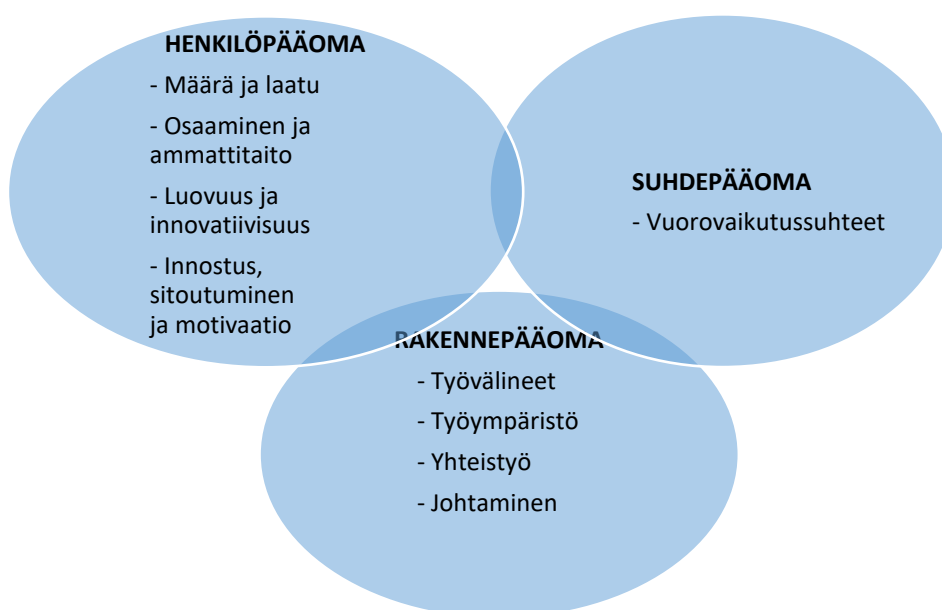
Henkilöstön laadulla pyritään ilmaisemaan sitä tietoa, joka kuvaa henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa koulutus, työkokemus sekä osaaminen. Osaamista selvitetään tiedolla henkilöstön peruskoulutuksesta, palvelusvuosista, erityisosaamisesta sekä henkilöstön koulutukseen käytetystä ajasta. Osaaminen on tärkeässä asemassa, koska se liittyy kiinteästi yrityksen liikeidean toteuttamiseen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Henkilöstön työkokemus takaa riittävän tuntemuksen toimialalta sekä antaa lisää toimintavarmuutta kyseiselle yritykselle. Yksilöominaisuuksia tilastoidaan myös iän, terveyden, sukupuolen ja työkyvyn suhteen. (Österberg 2015, 49.)

Osaamisessa ratkaisevaa ei ole koulutuksen korkea taso vaan tärkeää on, että henkilö pystyy käytännössä hyödyntämään omaamaansa tietoa. Henkilön kyky käyttää koulutusta riittävästi hyväkseen riippuu henkilön sosiaalisesta kyvystä ja työympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. Työpaikka kehittää jokaisen työntekijän tietoa ja osaamista, minkä työntekijä siirtää työntekemiin. Sosialisaaion seurauksena työntekijät oppivat toisiltaan tietämättään asioita. (Ahonen 1998, 87–88.) Viitalan mukaan (2013, 318) osaamista ja hyvinvointia koskevien asioiden kuvaamiseen tarvitaan systemaattisesti kerättyä tietoa, kuten osaamiskartoitukset sekä erilaiset mittarit kuvaamaan työkykyä ja hyvinvointia.

Yritysten täytyy uudistua ja kehittyä, jotta ne pärjäisivät nyky-yhteiskunnan vaatimassa kovassa kilpailussa. Tämän takia yrityksen koko henkilöstön tulee kehittää jatkuvasti osaamistaan ja toimintatapojaan. Yrityksen työntekijöillä on erityyppistä osaamista, mikä luo perustan toiminnalle. Osaamista voidaan kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Taito muodostuu yksilön kyvystä soveltaa omaamia tietoja käytäntöön, hyödyntää työssä vaadittavia työkaluja sekä erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Tahto ilmaisee halun työskennellä työtehtävässä, kyseisessä yrityksessä sekä tiimissä. Lisäksi on oltava vahva tahto ja halu kehittyä edelleen. (Hyppänen 2015, 107–108.)

Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan suullisesti tai kirjallisesti annettavaa tietoa, kun taas hiljainen tieto tulee kokemuspohjasta ja on tilannesidonnaista, toisinaan vaikeasti ilmaistavissa. Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys yrityksissä, joissa

tapahtuu paljon henkilöstövaihdoksia. Osaamista voidaan kuvata osaamispääoman kautta, kuten kuvasta 1 käy ilmi. Siinä kuvataan asiaa henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman avulla. Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä, heidän tiedoistaan ja taidoistaan, motivaatiosta, sitoutumisesta sekä älyllisestä taidostaan ja työhyvinvoinnista. Rakennepääoma koostuu organisaatiosta ja sen henkisistä rakenteista kuten arvot, yrityskulttuuri, ilmapiiri, teknologiasta ja prosesseista. Suhdepääoman muodostavat suhteet asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin ja näiden välinen vuorovaikutus. (Hyppänen 2015, 108–109.)



Kuva 1. Osaamispääoma (Ojala 2008)

Henkilöstön vaihtuvuutta tulee seurata, mutta vain harvassa yrityksessä saadaan tietoa vaihtuvuuden aiheuttamista kustannuksista. Jaotteleamalla ja kirjaimalla vaihtuvuuden aiheuttamat toimenpiteet ja kustannukset saadaan henkilön poislähdöstä aiheutuneet kokonaiskustannukset. Lisäksi on huomioitava, että henkilön siirtyessä yrityksestä pois, häviävät myös ulkoiset kontaktit ja kontaktiverkosto saattaa kärsiä. (Kauhanen 2012, 223–224.)

Taulukko 1. Vaihtuvuuden aiheuttamat toimenpiteet ja työnjako (Kauhanen 2012, 223)

Toimenpide	Tili/kustannuspaikka
lopputilin laskenta ja työsuhteen päättäminen	palkkahallinto/henkilöstövoimavarat

työpaikkailmoituksen suunnittelu	linjaesimies/henkilöstövoimavarat
työpaikkailmoittelu	nettisivut/lehti-ilmoittelu
tiedusteluihin vastaaminen ja hakemusten käsittely	linjaesimies/henkilöstövoimavarat
haastattelut	linjaesimies/henkilöstövoimavarat
testaus	psykologinen testausorganisaatio
2. haastattelu	esimies/henkilöstövoimavarat
lääkärintarkastus	työterveyshuolto
työsopimuksen laatiminen	esimies/henkilöstövoimavarat
sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen	esimies/henkilöstövoimavarat
perehdyttäminen	esimies/henkilöstövoimavarat
työskentelytaso alle 100 %:n tehon	henkilöstökustannukset

Taulukko 1 osoittaa, paljonko henkilökunnan vaihtuvuus yritykselle todellisuudessa maksaa. Summa on merkittävä, koska se voi olla jopa enemmän kuin uuden työntekijän vuosipalkka. Taulukosta puuttuvat vielä kontaktien ja verkostojen menetyksistä aiheutuvat kulut. (Kauhanen 2012, 224.)

### 2.3.3 Työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan yrityksessä henkilöstön muodostamaa kokonaisuutta. Laajasti ajatellen yhteisöön kuuluvat yrityksen työntekijöiden ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden väliset suhteet. Näin ollen henkilökunta ja eri sidosryhmät muodostavat verkoston, jonka avulla yrityksen liikeidean toteutuminen mahdollistuu. (Ahonen 1998, 126.) Rauramon mukaan (2012, 104) työyhteisö koostuu alueellisesti rajatusta vuorovaikutuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Annettuihin päämääriin pyritään toimimalla yhdessä, mistä syntyy toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys.

Henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet strategisella suunnittelulla, jonka tarkoituksena on saavuttaa yrityksen tavoitteet. Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla pyritään saamaan tietoa tulevasta, sekä määrällisestä että laadullisesta henkilöstötarpeesta. (Kauhanen 2012, 22–23.)

Sisäisen työyhteisö muodostuu henkilöstön välisistä suhteista, ulkoinen työyhteisö muodostuu kaikista muista ihmissuhteista. Koska sisäinen työyhteisö on työntekijöiden muodostama verkosto, toimintaa ylläpitää erilaiset säännönmukaisuudet, joko muodolliset tai ei-muodolliset. Nämä muodostavat yritystoimintakulttuurin, mihin lasketaan kuuluvaksi myös johtamistapa, arvot ja tavat kommunikoida. Hyvällä yrityskulttuurilla voidaan paremmin toteuttaa liikeidea ja henkilöstön voimavaroja pystytään paremmin käyttämään ja kehittämään. (Ahonen 1998, 126.)

Sisäistä työyhteisöä voidaan kuvata päämäärätietoisuudella, koetulla työn mielekkyydellä, henkilöstösuhteilla, esimiestoiminnalla, kommunikaatiokeinoilla, tyytyväisyydellä palkkausjärjestelmään, positiivisella innovaatioasenteella sekä yleisellä työtyytyväisyydellä (Ahonen 1998, 127). Työyhteisön tapoja toimia sekä tiimityöskentely suhteessa tulevaisuuden haasteisiin ovat tärkeitä pohdittaessa sisäistä työyhteisöä (Österberg 2015, 50). Ahosen mukaan (1998, 131) työn organisoimisella tiimeihin voidaan lisätä yrityksen eri yksiköiden kollektiivista osaamista. Tällöin myös voidaan hierarkiatasoja yrityksessä vähentää ja tiimien muuntautumiskykyä voidaan käyttää helpommin uusien vaatimusten myötä. Tehokkaassa tiimityöskentelyssä henkilöstö on organisotu osaamisalueittain.

Sisäistä työyhteisöä pohdittaessa henkilökunnan vaihtuvuus ja liikkuvuus voivat olla oireita työyhteisön tilasta. Suuri vaihtuvuus henkilökunnassa tuo yleensä haavoittuvuutta työyhteisöön. Vaihtuvuutta kuvataan henkilöstön keskimääräisellä vahvuudella vuoden ajalta, uusien työntekijöiden ja lähteneiden työntekijöiden määrällä. (Viitala 2013, 318–319.)

Sosiaalinen toiminta, henkilöstötutkimus ja sen tulokset, kehityskeskustelut ja asiakastyytyväisyys ovat työyhteisöä kuvaavia tekijöitä. Henkilöstön sosiaaliseen toimintaan voidaan lukea virkistys- ja harrastustoimintaan sekä työpaikkaliikuntaan kulutettu työaika. (Österberg 2015, 49.)

Ulkoinen työyhteisö muodostuu siis yrityksen henkilökunnan ja ulkoisten sidosryhmien välisistä suhteista. Tällöin halutaan saada tietoa henkilöstön kyvystä ylläpitää pysyviä asiakassuhteita, sekä kartoittaa suurimpien asiakkaiden osuutta koko yrityksen toiminnasta. Tavoitteena on myös selvittää, pystyvätkö yrityksen työntekijät solmimaan yrityksen toimintaa kehittäviä asiakassuhteita. (Österberg 2015, 50.)

Mikäli työyhteisön toimintakyky heikkenee syystä tai toisesta, usein se tarkoittaa myös yksilöiden toimintakyvyn alenemista. Näin ollen työyhteisö ja sen jäsenet toimivat kollektiivisesti. Panostettaessa henkilöstön kehittämiseen yritykselle tuoton kerryttävä tuotantoaika vähentyy. Toisaalta kuitenkin henkilöstön kehittäminen lisää työntekijän yksilöominaisuuksia ja kehittää työorganisaatiota. Tämä puolestaan voi vaikuttaa työmoraaalia lisäävästi ja jopa lisää vapaa-aikana tehdyn työn määrää. (Ahonen 1998, 140.)

#### **2.3.4 Tunnusluvut**

Viitalan mukaan (2013, 318–319) tunnusluvut kuvaavat henkilöstövoimavarojen kehitystä. Tunnusluvuilla saadaan tietoa myös silloin, kun yrityksen toiminta on muuttunut edellisiin seurantajaksoihin verrattuna, ja saadaan vertailukelpoista tietoa eri tilikausilta ja eri yksiköiden tilanteista. Erilaisia tunnuslukuja ovat mm. henkilöstökustannukset kaikista kustannuksista euroina tai prosentteina, henkilöstön kehittämiskustannukset kaikista henkilöstökustannuksista ja kaikista yrityksen kustannuksista euroina tai prosentteina, keskituntipalkka, brutto- ja nettotyötunnit, sairauspoissaolot prosentteina, vaihtuvuus ja vaihtuvuusprosentti, ylityöt ja ylityöprosentti koko työajasta, koulutuspäivien määrä työntekijää kohden sekä henkilöä kohden lasketut kehittämiskustannukset.

Tiedot henkilöstötunnuslukujen laatimiseksi saadaan yrityksessä normaalisti kerättävästä tiedosta ja tietojärjestelmistä tai sovitaan erillinen toimintatapa niiden selvittämiseksi. Lainsäädäntö ja muut normit määräävät joiltakin osin henkilöstöä koskevan tiedon käsittelyä ja raportointia, kun taas osa on työnanta-



jan harkinnan varassa. Henkilötunnusluvut antavat yritysjohdolle tärkeää tietoa. Paras hyöty organisaatiolle saadaan henkilötunnusluvuista, jos pystytään selvittämään tunnuslukujen taustalla olevat tekijät. Esimerkiksi syyt suuriin sairauspoissaolomääriin tulisi selvittää, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. Syytä voivat olla fyysinen tai psyykinen työn kuormittavuus ja ongelmat työyhteisössä. Tällöin pitkät sairauspoissaolot voivat olla merkki työkyvyttömyyseläkeriskistä. (Manka 2011, 9–11.)

Yrityksen johto päättää henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta ja henkilöstöä koskevan tiedon raportoimisesta. Raportoinnin tulisi muodostua myös pysyväksi rutiiniksi ja johtamisen välineeksi. Koska henkilöstövarallisuuden laskeamisprosessi voi olla työläs ja sitä varten joudutaan kehittämään uusia mittareita ja tiedonkeruujärjestelmiä, on järkevää antaa hanke siihen nimetyille vastuuhenkilölle ja työryhmälle. Heidän tehtävänä on antaa suuntaviivat henkilöstöraportoinnille eli määrittellä raportoinnin laajuus, rakenne ja sisältö sekä arvioida tiedon keräämistä ja organisointia. He laativat ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen ja luovat toimintamallin tuleville vuosille. Henkilöstöraportointi on selvä viesti henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategiassa, ja antaa tietoa sekä yrityksen sisälle että ulkopuolelle. (Viitala 2013, 319–320.)

Mankan mukaan (2011,12) yritys pystyy tarjoamaan henkilöstölukujen avulla vertailukelpoista tietoa omistajille, asiakkaille ja rahoittajille sekä muille sidosryhmille. Tätä arvokasta tietoa voidaan käyttää esimerkiksi yrityskaupoissa ja tarjouskilpailuissa. Organisaation aineeton pääoma vaikuttaa goodwill-arvoon. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sosiaalista pääomaa, henkistä pääomaa ja rakennepääomaa.

### **3 TYÖTYTYVÄISYYS**

Työtyytyväisyydellä ymmärretään työhön liittyvää asennetta, mikä sisältää paitsi yksilön työtyytyväisyyden tunteen, myös ennako-odotusten ja kokemusten vastaavuuden. Työtyytyväisyys kuvaa sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstä (työtyytyväisyys tai työtyytymättömyys). Vaikuttavina tekijöinä työtyytyväisyyteen ovat henkilön yksilölliset ominaisuudet, työn sisältö, työmäärä, työryhmä ja johtajat sekä yrityksen toimintatavat. Käsite on

laaja ja se tarkoittaa eri ihmisille ja eri sukupolven työntekijöille eri asioita. Nykysin työtyytyväisyyttä tutkitaan enemmän työnteon eri osa-alueilla kuten vuorovaikutus, arvostus, työtoverit, palkitseminen, työnteon edellytykset, organisaation luonne ja toimintatavat, mahdollisuus kehittyä sekä johtaminen. Tällöin voidaan työn eri osa-alueilla havaita työtytymättömyyttä. (Suomen sairaanhoitajaliitto Ry 2014, 63–64.)

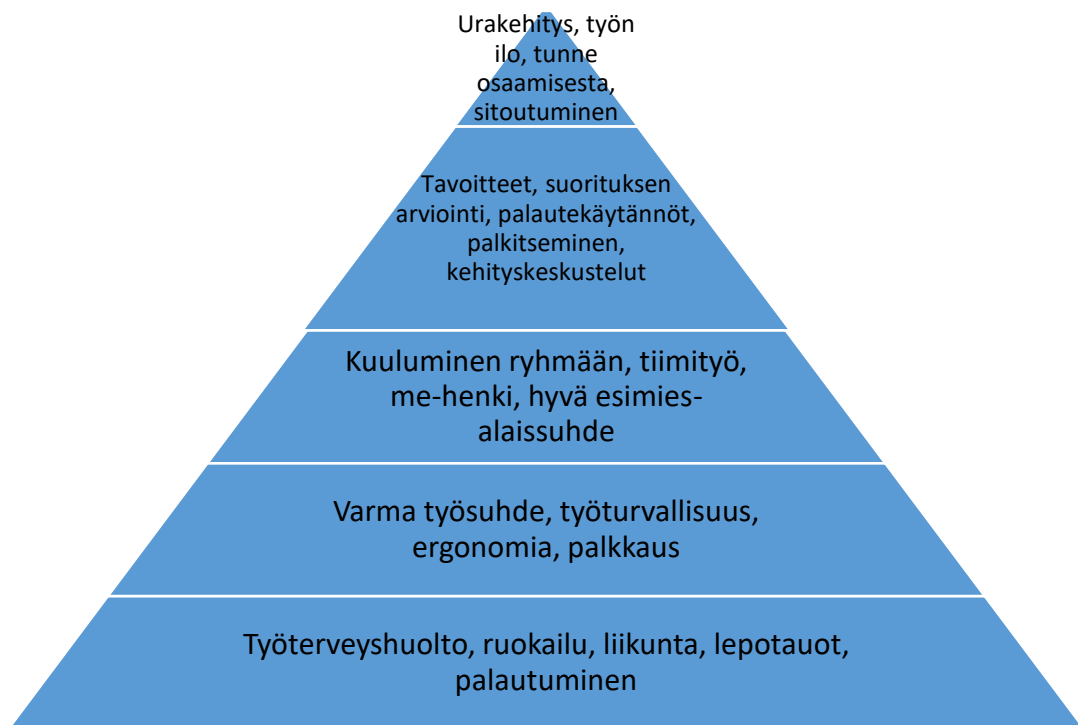
Työtyytyväisyys ei anna kuvaa työympäristöstä vaan pikemminkin työntekijän tyytyväisyydestä työympäristöön. Työntekijän kokemus hyvästä työympäristöstä ja työstä, omista vaikutusmahdollisuuksista sekä palkkaus vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen. Tuleva palkkio työstä vaikuttaa työmotivaatioon, kun taas työtyytyväisyydessä on kyse henkilön tyytyväisyydestä jo maksettuihin palkkioihin. (Sn4 blogi s.a.)

### **3.1 Yksilön suorituskyky ja motivaatio**

Motivaatio on merkittävä tekijä työsuorituksissa ja saa aikaan tavoitehakuista käyttäytymistä. Motivaation määrä on suorassa suhteessa voimavarojen käyttöön tavoitteiden saavuttamisessa, ja motivoituneet työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin sekä yltyvät parempiin tuloksiin. Työntekijöiden kokema työtyytyväisyys on yhteydessä työntekijän työhön sitoutumiseen. Sitoutuminen tulee esille muun muassa siinä, miten paljon työntekijä on halukas tekemään asioita tavallisten työtehtävien ulkopuolelta, miten suhtautuu yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin sekä miten haluaa ponnistella niiden eteen. Lisäksi sitoutuminen vaikuttaa työntekijän pysymiseen työntekijän palveluksessa. (Hyppänen 2015, 156–157.) Työtyytyväisyyden on todettu olevan vahvin työssä pysymistä ennakoiva ja edistävä tekijä, joskin myös muilla tekijöillä on vaikutusta halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa (Suomen sairaanhoitajaliitto Ry 2014, 63).

Uuden sukupolven astuessa työelämään, työhön liittyvät arvot ja asenteet kokevat suuria muutoksia ja perinteiset johtamismallit ja työskentelykulttuuri tulevat muuttumaan. Työn arvo on muuttunut eikä taloudellinen menestys enää ole ainut oikea tapa mitata hyvää elämää. Toki työstä saatavaa kohtuullista korvausta arvostetaan vieläkin, mutta raha ei enää motivoi työntekoa samalla tavalla kuin tähän saakka ja entistä enemmän arvostetaan työn sopimista omiin arvoihin ja elämäntilanteeseen. (Sn4 blogi s.a.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan alimman tason muodostavat ihmisen fysiologiset tarpeet, toisen tason muodostavat turvallisuuden tarpeet ja kolmannen tason sosiaaliset tarpeet. Arvostuksen tarpeet ovat neljännellä tasolla, itsensä toteuttamisen tarpeet viidennellä tasolla ja sisäiset tarpeet ylimmällä tasolla. Alempien tasojen tarpeiden tulee olla tyydyttyneitä ennen kuin ylempien tasojen tarpeita voi toteuttaa, toisin sanoen alemman tarpeen tyydytys on edellytys siirtyä seuraavalle tasolle. Mikäli neljä muuta tarvetasoa on hyvin tyydytetty, toteutuu ylimmän tason työn ilo ja sitoutuminen silloin hyvin. Kuvassa 2 Maslowin tarvehierarkiaa on sovellettu työelämässä koettuihin tarpeisiin. (Hyppänen 2015, 140–142.)



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2015, 142)

Rauramo puolestaan (2012, 13) on luonut työhyvinvoinnin portaat-mallin, jossa hän vertailee ja hyödyntää olemassa olevia työkyvyn ylläpitomalleja sekä työhyvinvointia edistäviä malleja, pohjana Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkiaa vastaavasti tasot on nimetty osittain uudelleen työelämään sopiviksi käsitteiksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

<p><b>5. OSAAMINEN</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p><b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p><b>Arviointi:</b> kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p><b>4. ARVOSTUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p><b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p><b>3. YHTEISÖLLISYYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p><b>Tavoite:</b> Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p><b>2. TURVALLISUUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työsuhde, työolot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p><b>Tavoite:</b> Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p><b>1. TERVEYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p><b>Työntekijä:</b> Terveelliset elintavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

Kuva 3 havainnollistaa Rauramon työhyvinvoinnin portaat. Ensimmäisen tason tavoitteena on siis taata työntekijälle hyvä terveys, johon sisältyy ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito, työntekijälle sopiva työ sekä virikkeinen vapaa-aika. Toisen tason muodostaa turvallisuus, mihin sisältyy tieto työn pysyvyydestä ja riittävästä toimeentulosta, hyvästä ja turvallisesta työympäristöstä ja hyvästä työyhteisöstä. Kolmantena tasona on yhteisöllisyys, johon kuuluu työilmapiiri työyhteisössä ja yhteishenki työpaikalla. Neljännellä tasolla oleva arvostus muodostuu yrityksen arvoista, strategioista ja visioista, palkkauksesta ja palkitsemisesta sekä toiminnan kehittämisestä. Korkeimmalla tasolla oleva osaaminen muodostuu oman työn hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta, mielekkäästä työstä ja luovuuden sekä vapauden mahdollisuudesta. Tällöin työntekijä pystyy hyödyntämään omia edellytyksiään ja tuottamaan uutta tietoa. Kaikissa tasoissa edellytetään työnantajan ja työntekijän vuorovaikutusta. Toiminnan vaikuttavuutta on pystyttävä arvioimaan erilaisin keinoin, kuten kehityskeskusteluin ja työtyytyväisyyskyselyin. (Rauramo 2012, 13–16.)

Yrityksen tulee siis huolehtia työsuhteen perusasioista (lait ja sopimukset), palkkoja koskevista asioista, työajoista ja työolosuhteista (työhyvinvointi). Yrityksen johdolla ja henkilöstöpolitiikalla on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiselle. Esimies puolestaan voi vaikuttaa työmotivaatiotekijöihin luomalla olosuhteet, jotka mahdollistavat motivoitumisen ja sitoutumisen työhön. (Hyppänen 2015, 157.)

Villanovan yliopiston sivuilla olevassa artikkelissa on koottu työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä. Kunnioitusta pidetään tärkeimpänä työtyytyväisyyden tekijänä. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä pidetään luottamusta työntekijöiden ja johtajien välillä. Varmuus työpaikan säilymisestä ja hyvä työympäristö tarjoavat myönteiset olosuhteet työskentelylle. Myös kehitysmahdollisuudet uralla sekä palkka ja työedut motivoivat työntekoa. (Bisk s.a.)

Ihminen ponnistelee haluamiinsa tavoitteisiin motivaation toimiessa käyttövoimana. Ihminen on tyytyväinen tehdessään itselleen kiinnostavaa, sopivaa ja riittävän haastavaa työtä. (Österberg 2015, 167.) Työntekijä tulisi saada kiinnostumaan ja motivoitumaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteista, koska hyvin motivoituneet työntekijät saavat aikaan parempia tuloksia parempien suoritus-ten ansiosta. Hyvä henkilöstöjohtaminen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota. (Hyppänen 2015, 140.)

Motivaatiotekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa ilo, joka syntyy oivalluksesta, vapauden tunne, kyky toteuttaa itseään työssä, tunne henkilökohtaisesta kasvusta ja edistyksestä sekä yhteenkuuluvaisuudentunne työtä tehdessä. Säännöllinen palkka sekä palkkiot ja lisät, edut ja asema edustavat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Edut voivat olla ruokailuun, terveydenhoitoon tai vapaa-aikaan liittyviä etuja sekä erilaisia ostotuja. Tittelit, valta ja vastuu sekä työhuoneen sijainti ja koko ovat asemaan liittyviä motivaatiotekijöitä. Koska ihmiset arvostavat eri tavalla ulkoisia motivaatiotekijöitä, on hyödyksi, että esimies tunnistaa ulkoisia motivaatiotekijöitä arvostavat työntekijät. Tämän vuoksi hyvä johtaminen on edelleen tärkeä menestystekijä. (Hyppänen 2015, 141.)

Työn itsenäisyys, työn hallinta sekä koettu merkityksellisyys ovat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Kun työntekijä pystyy itse suunnittelemaan työtään ja toimimaan itseohjautuvasti hyvissä työolosuhteissa, sitoutuu hän paremmin työhönsä. Oman työn hallinta ja tavoitteisiin pääseminen lisäävät työntekijän voimavaroja. Koettu työn merkityksellisyys voi kohdistua omaan työhön tai koko työyhteisöön ja organisaatioon. Koettu merkityksellisyys voi kohdistua sekä yrityksen asiakkaisiin että muuhun toimintaympäristöön. (Hyppänen 2015, 143–144.)

### **3.2 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on määritelmän mukaan työn mielekästä tekemistä turvallissa ja terveyttä edistävässä ympäristössä sekä työntekijän työuraa tukevassa yhteisössä. Työkykyä ja hyvinvointia kuvaavat mittarit antavat tärkeää tietoa työhyvinvoinnista, koska työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja tulokseen, parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja sairauslomia sekä alentaa eläkekustannuksia. (Hyppänen 2015, 165–166, 183.)

Jaben mukaan (2012, 166) yrityksen henkilöstöyksikön päätehtävänä muun johdon kanssa on inhimillisen pääoman lisääminen sekä säilyttäminen. Tavoitteena on saada parhaat ihmiset yritykseen, pitää heidät talossa ja kehittää heidän työtaitojaan. Yrityksen tulisi tuntea henkilöstön hyvinvoinnin tila, mutta pääasiana ei ole mittaaminen, vaan tehdä tarpeelliset korjaukset tunnuslukuja seuraamalla. Yrityksen kilpailuvalttina voidaan pitää tietämystä terveyden ja hyvinvoinnin tilasta työpaikalla. Tärkeää onkin, että mitataan esimerkiksi työhön sitoutumista ja innostusta eikä niinkään negatiivisia asioita ja heikkouksia.

Työhyvinvointi on työolojen ja työn sisällön kehittämistä niin, että se tyydyttäisi sekä yksilöä että organisaatiota. Optimaalinen tulos saadaan aikaan kun näitä kaikkia osa-alueita kehitetään samanaikaisesti. Työhyvinvointiin kuuluvia asioita ovat muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja -terveys sekä työturvallisuus. Työhyvin-

voinnin kehittäminen on tärkeä osa yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä. Tällöin voidaan puhua työelämän laadusta. (Kauhanen 2012, 199–200.)

Vaikka työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, on se kuitenkin jokaisen työntekijän subjektiivinen tunnetila. Tästä huolimatta työhyvinvointia voidaan kehittää, mutta se vaatii tavoitteiden asettamisen, kehittämissuunnitelman ja selkeän määrittelyn ja vastuun. Hyvään johtamiseen kuuluu huolehtia työhyvinvoinnista, ja esimiehellä on ratkaiseva rooli suhtautumisessa työntekijää kohtaan. Tulisikin kiinnittää enemmän huomiota hyvinvointia lisääviin tekijöihin eli tarvitaan voimavaretehtävien vahvistamista, aktiivista puuttumista ongelmiin ja niiden seuraamista sekä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Työhyvinvoinnilla on erittäin suuri merkitys liiketoiminnan tuloksiin, koska toimiva henkilöstöjohtaminen ja työtyytyväisyys korreloivat selvästi asiakastytyytyväisyyteen. (Hyppänen 2015, 192–194.)

Työhyvinvointiin kuuluu ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ja yrityksen menestyminen työntekijöiden voidessa hyvin. Tällöin työntekijät pystyvät vastaamaan sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin että sidosryhmien odotuksiin. Mikäli oma rooli ja työn päämäärä yrityksessä on epäselvä, sitoutuminen ja jaksaminen hankaloituvat. Tämän takia työntekijöiden on tärkeää tietää yrityksen perustehtävä ja oma asemansa tehtävän suorituksessa. Yrityksen toimintastrategia ja visiot sekä arvot on tuotava esille niin selvästi ja konkreettisesti, että työntekijä ne ymmärtää. Vuorovaikutuksen tulee olla työyhteisössä avointa ja yhteisiä pelisääntöjä noudattavaa. Johtaminen on koettava oikeudenmukaiseksi ja johtamisen on palveltava työntekoa. Rutiineja kyseenalaistetaan, autoritaarisesta pyritään vuorovaikutteisuuteen ja erilaisia mielipiteitä arvostamaan ilmapiiriin. (Österberg 2015, 174–175.)

Puutteellinen työhyvinvointi saattaa maksaa yritykselle paljon. Tästä aiheutuu sairauspoissaoloja, lisääntyneet työterveyshuollon sairauskäynnit, tapaturmat, varhainen eläköityminen ja henkilöstön vaihtuvuus lisäävät kuluja työnantajalle. Lisäksi, kuten todettiin jo henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä, suuri vaihtuvuus ja sijaisjärjestelyt vaikuttavat heikentävästi yrityksen luotettavuuteen sidosryhmien silmissä. Stressi ja työuupumus lisäävät sairauspoissaoloja ja hei-

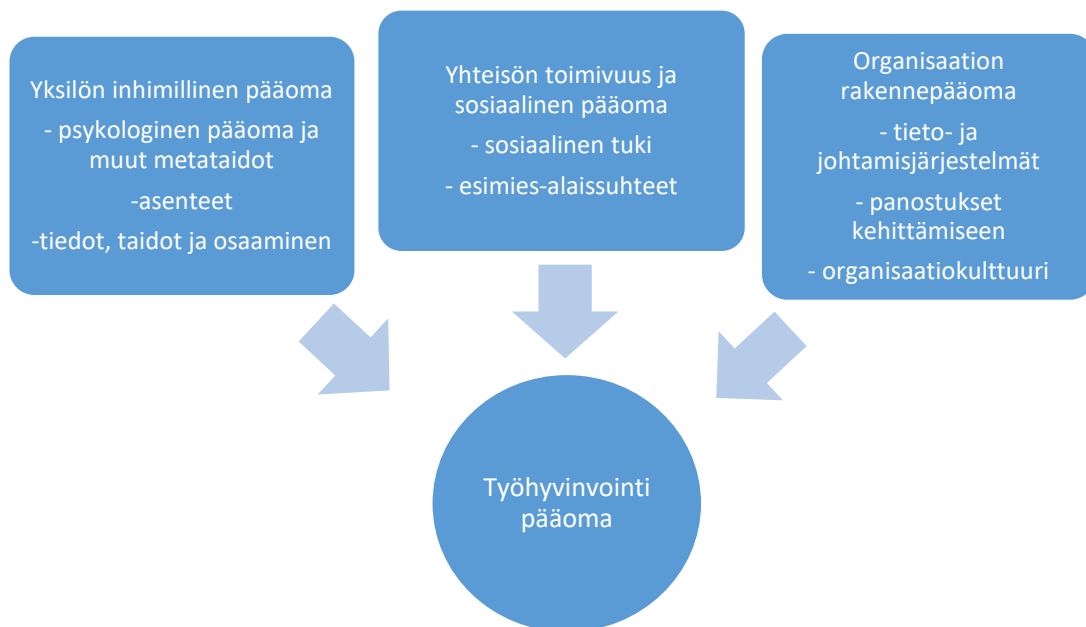
kentävät työmotivaatiota sekä saattaa kiristää työilmapiiriä. Puutteellinen tiedonkulku työyhteisössä, huonot vaikutusmahdollisuudet sekä tyytymättömyys esimiehen työskentelyyn saattavat aiheuttaa myös työpaikkakiusaamista. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan huonon työilmapiirin omaavissa työpaikoissa poissaoloja oli jopa 70 % enemmän kuin hyvän työilmapiirin omaavissa yrityksissä, ja työntekijöillä oli kolme kertaa enemmän psyykkisiä vaivoja, kuten unettomuutta, jännittyneisyyttä ja pitkäkestoista stressiä. Työntekijöiden välinen kiusaaminen on erittäin yleinen ilmiö Suomessakin ja henkinen väkivalta onkin oire organisaation toimintahäiriöstä. (Österberg 2015, 175–176.)

Kuten työtyytyväisyyden osiossa todettiin, työkulttuuri mullistuu uuden sukupolven myötä. Heillä ei ole samoja niukkuuden kokemuksia kuten edellisellä sukupolvella, vaan työn sisällön lisäksi on tärkeää saada laadukasta vapaa-aikaa, jolloin jää aikaa perheelle, kavereille sekä harrastuksille. Keskeinen työelämän muutoksen suunta on muun muassa globalisaatio, jolloin toimintakenttänä on ympäröivä maailma. Myös teknologian kehittyminen ohjaa ihmisen elämää tiiviissä vuorovaikutuksessa koneiden kanssa. Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välinen työnjako muuttuu resurssien uusjaon myötä. Verkostoituminen ja kumppanuus korostuvat digitalisaation ja tietoverkkojen yleistymisen ansiosta. Työkulttuurin muutoksessa työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta reaaliaikaisesti, johtajuutta jaetaan ja työntekijöiltä odotetaan entistä parempia työyhteisötaitoja, mihin kuuluvat joustavuus, aloitteellisuus sekä itseohjautuvuus. Työvoiman rakennemuutoksessa työurat tulevat pidentymään uusien sukupolvien astuessa työelämään. Myös johtamiselle tulee uusia haasteita, koska työyhteisössä on erilaisia työsuhteita ja eri-ikäisiä työntekijöitä. Kaikkien tarpeet tulisi ottaa tasapuolisesti huomioon. (Manka & Manka 2016, 13–17.)

Työn imulla tarkoitetaan uppoutumista ja omistautumista työntekoon sekä tarmokkuutta. Tämän on todettu vaikuttavan yrityksen menestykseen, työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä sekä eläköitymisajatusten vähentymiseen. Tämän vuoksi tulisi yrityksissä keskittyä työhyvinvoinnin lisäksi lisäämään työn imua, toisin sanoen luoda edellytyksiä aidon innostumisen syntymiseen. Satsaaminen työn imuun maksaa itsensä takaisin energisten ja tehokkaiden sekä tyytyväisten työntekijöiden muodossa. Tutkimuksen mukaan 90 % palkansaajista kokee viikoittain työn imua. (Manka & Manka 2016, 41.)



Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen työntekijöihin ja toimintatapoihin sisältyvää osaamispääomaa, kun taas aineellisella pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi rakennuksia, koneita ja laitteita. Tulevaisuudessa aineellisen pääoman kehittämisellä todetaan olevan 10–50 % vaikutus yrityksen tulokseen. Sen sijaan aineettomalla pääomalla uskotaan olevan 50–90 %:n vaikutus. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä aineettoman pääoman kehittämistä. Henkilöstön asenteilla ja motivaatiolla, arvostavalla henkilöstöpolitiikalla sekä työhyvinvoinnista huolehtimalla pystytään edistämään aineettoman pääoman kehittämistä. Työkulttuurin muutoksen myötä aineettomasta pääomasta on tullut yksi merkittävimmistä kansantalouden kasvuun ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Enää ei riitä pelkästään toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus takaamaan menestystä, vaan työtä on tehtävä uudella, oma-aloitteisuutta ja yrittäjämäisempää työtettä painottamalla. Kuvassa 4 näkyy erilaiset pääomat, jotka ovat liitoksissa työhyvinvointipääomaan. (Manka & Manka 2016, 51.)



Kuva 4. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016, 53)

Kehusmaa (2011, 99–100) esittää kirjassaan Antti Kasvion (2010) ennustamia muutoksia vuoteen 2050 mennessä. Hänen mukaansa työtä tehdään vähem-

män, mutta tuottavammin, elämän muut aktiviteetit korostuvat ihmisillä, organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän virtuaalisia, aika ja paikka ei rajoita työntekoa ja ammatit ovat vähemmän tarkkarajaisia. Elinkeinoelämän keskusliiton Oivallus-hankkeen raportissa on seuravanlaisia työelämään vaikuttavia muutoksia: verkostoituminen, nopeatahtisuus ja toimintaympäristön jatkuva muutos, kiireisen ilmapiirin aiheuttamat haasteet ihmisen sietokyvyille ja teknologian kehittyessä vuorovaikutteisuuden, käytettävyyden sekä käyttökokemuksen merkityksen korostuminen.

Työhyvinvointipääoma muodostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Työhyvinvointipääoma on resurssi, ja kussakin yrityksessä tulisi määrittellä sen sisältö, tavoitteet ja haasteet. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää ylläpitää työhyvinvointipääomaa riittävän hyvin. Työhyvinvointipääoman käsite perustuu olettamukseen yksilön työkyvyn ja terveyden suhteesta inhimilliseen pääomaan. Terve ja hyvinvoiva henkilöstö kehittää tuottavuutta kun taas sairauspoissaolot ja liian varhaiset eläköitymiset aiheuttavat inhimillisen pääoman menetyksiä. (Manka & Manka 2016, 52–53.)

Työhyvinvoinnin edistämisen tasoja ovat hyvinvoinnin edistäminen sekä ongelmien ehkäisy koskien kaikkia työntekijöitä, varhaisen tuen tarjoaminen oireilevalle ja sairastuneelle työntekijälle sekä tuki työhön palatessa. Yhteiset toimintatavat ja riittävä yhteistyö työnantajan ja työterveyshuollon sekä työsuojeluhenkilöstön välillä auttavat tukemaan henkilöstön työkykyä. Tällöin eri osapuolten näkemykset tulee ottaa huomioon mahdollisimman hyvin, kun suunnitellaan toimintamallia työkyvyn tukemiseksi. (Rauramo 2012, 40.)

Österbergin mukaan (2015, 175) hyvässä työyhteisössä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, työntekijät pitävät johtamista oikeudenmukaisena ja työntekoa palvelevana. Tällöin myös vuorovaikutuksen tulee olla avointa johdon ja työntekijöiden välillä, erilaisia mielipiteitä tulee arvostaa ja vakiintuneita toimintamalleja voidaan kyseenalaistaa.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajat järjestämään henkilöstölleen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon. Tällöin puhutaan lakisääteisestä työter-

veyshuollosta, mutta sen lisäksi työnantaja voi tarjota muita terveydenhuolto- palveluita, tutkimuksia ja hoitoja vapaaehtoisesti. (Kauhanen 2012, 204.) Työ- terveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työstä ja työolosuhteista johtuvia ter- veysvaaroja ja -haittoja sekä suojella ja edistää henkilöstön turvallisuutta, työ- kykyä ja terveyttä. Tavoitteena on edistää toimivan ja hyvän työyhteisön syn- tyä sekä tuottaa palveluja, jotka ehkäisevät ja hoitavat sairauksia sekä ylläpi- tävät työkykyä. Työpaikan tarpeet määräävät työterveyshuollon sisällön, suun- nittelun ja toteuttamisen. Työterveyshuollon henkilöstö muodostuu työterveys- lääkäreistä ja -hoitajista, työfysioterapeuteista ja työpsykologeista. Lisäksi muita asiantuntijoita käytetään tarvittaessa. Yrityksen johto, työturvallisuusasi- antuntijat, yhteistoimintahenkilöt työsuojelussa sekä henkilöstöhallinto toimivat yhteistyökumppaneina työterveyshuollossa. Terveyspalveluiden tuottajat, kun- toutuslaitokset ja vakuutusyhtiöt toimivat myös yhteistyökumppaneina työter- veyshuollossa. (Rauramo 2012, 37–38.)

Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä, terveystarkastuksia ja antaa ter- veysneuvontaa, seuraa vajaakuntoisten työntekijöiden selviytymistä työssä, tiedottaa ja ohjaa vaaratilanteissa sekä järjestää tarvittaessa ensiapua ja krii- siapua. Näillä toimenpiteillä työterveyshuolto pyrkii seuraamaan työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. (Kauhanen 2010, 204.) Rauramo (2012, 38) mainit- see myös ergonomiaohjauksen sekä kuntoutusyhteistyön tekemisen eräänä työterveyshuollon tehtäväalueena. Lisäksi voivat myös sairaanhoitopalvelut kuulua työterveyshuoltoon.

Österbergin mukaan (2015, 49) työntekijöiden terveyttä ja työkykyä voidaan seurata sairauspoissaolojen, työtapaturmien, ammattitautien ja työkyky- ja uu- pumusindeksien kirjaamisella. Ikään ja sukupuoleen liittyen tehdään ikä- ja su- kupuolijakauma sekä työntekijöiden keski-ikäjakauma, jonka pohjalta luodaan kuva tulevasta resurssointitarpeesta.

Lakisääteisen ennaltaehkäisevän työterveyshuollon järjestämistavat:

- palvelujen tuottaminen oman työterveysaseman ja henkilöstön avulla
- palvelujen tuottaminen muiden organisaatioiden kanssa yhteisen työ- terveystaseman avulla

- palvelujen ostaminen terveyskeskuksista
- palvelujen ostaminen yksityisiltä lääkäriasemilta.

Mikäli työterveyshuollon avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja vähentää eläkkeelle siirtymistä ennenaikaisesti, työterveyshuollon aiheuttamat nettokustannukset ovat erittäin vähäiset kansaneläkelaitoksen korvausten jälkeen saavutettuun hyötyyn nähden. (Kauhanen 2012, 205.)

Hyvä työterveyshuolto on vaikuttava ja tarkoituksenmukainen, riittävä ja helposti saatavilla, toimiva ja tehokas sekä tieteellis-tekniseltä ja koetulta laadultaan hyvä. Riippumattomuus, puolueettomuus, luottamuksellisuus sekä henkilökunnan hyvä ammattitaito ovat työterveyshuollolle asetettavat eettiset periaatteet. Hyvään henkilöstöpolitiikkaan ja esimiestoimintaan kuuluu työkyvyn seuranta sekä varhaisen tuen käynnistäminen ongelmatilanteissa. Esimiehellä on tärkeä rooli työkyvyn seurannassa sekä työhyvinvoinnista välittämisessä. Varhaisen tuen mallia käytetään nykyisin useilla työpaikoilla apuvälineenä työkyvyn yksilölliseen tukemiseen. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka tähtäävät henkilön työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseen. (Rauramo 2012, 38–40.)

### **3.3 Palkitseminen**

Palkitsemisella tarkoitetaan sekä rahapalkkaa että muita aineellisia tai aineettomia palkitsemistapoja tehdystä työstä. Kun työntekijä antaa yrityksen käyttöön oman työpanoksensa, ideat ja osaamisen, hän odottaa saavansa vastineeksi palkkion, joka voi olla joko taloudellinen tai henkinen. Työtehtävien, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla sellainen, että työntekijän antama panos ja yrityksen antama vastike olisivat tasapainossa. Pelkän työn hinnoittelun lisäksi työ tarjoaa työntekijälle sosiaalisen toimintaympäristön sekä arvostetuksi ja välitetyksi tulemisen mahdollisuuden. Lisäksi työ tarjoaa taloudellisen perustan luomalla turvallisuutta ja jatkuvuutta. Työllä on myös statusarvo. Ihmiset arvostavat rahapalkan eri tavoin: toiset arvostavat työsuhteen pysyvyyttä ja mahdollisuutta kehittyä työssä, kun taas toiset sietävät heikompiä työoloja saadessaan hyvän korvauksen työstä. Tämän takia on hanka-

laa palkita työntekijöitä samalla mitalla ja kaavalla. Palkitseminen voidaan jakaa rahapalkkaan, etuihin sekä erilaisiin aineettomiin palkitsemismuotoihin, kuten mahdollisuuteen vaikuttaa ja osallistua, työn joustavuuteen ja työsuhteen pysyvyyteen sekä kehitysmahdollisuuksiin työssä. (Viitala 2013, 138–139.) Österbergin mukaan (2015, 169) positiivinen palaute, kiitoksen antaminen työn arvostamisen merkinä sekä työntekijän ottaminen mukaan vastuullisiin projekteihin toimivat myös palkitsemisena.

Henkilöstöedut ovat erilaisia eri työpaikoissa. Luontoisedulla tarkoitetaan muun muassa puhelimen ja auton käyttöön liittyviä etuja sekä ruokailuun ja työmatkaan liittyviä tukia. Monet eduista liittyvät terveydenhoitoon. Hyvinvointiedut liittyvät usein kunnon hoitamiseen sekä kulttuurin harrastamiseen ja yhteisiin tilaisuuksiin. Työntekemisen järjestelyt, vuosilomien pidentykset ja lomarahen vaihto vapaiksi ovat työajan joustoetuja. Myös etätyö ja työmatkan aikana tehty työ luetaan eduksi. (Hyppänen 2015, 146.)

Palkitsemisen edellytyksenä ovat yrityksen määrittelemät tavoitteet niin, että esimerkiksi voimakkaan kasvustrategian aikana palkitaan uusien asiakassuhteiden luomisesta, kun taas vakiinnuttamisstrategian aikana palkitaan jo olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamisesta. Taloudellisten tavoitteiden mitaamisessa seurataan taloudellisten tunnuslukujen avulla muun muassa sijoitetun pääoman tuottoa tai voittoa sekä myyntikatetta. Määrällisten tavoitteiden toteutumista seurataan tuottavuuden kasvattamista ja verrataan tuotos-panos suhdetta. Laadullisia tavoitteita voidaan seurata muun muassa asiakastytyväisyyssmittauksilla. Muita mitattavia tunnuslukuja ovat varaston tai myyntisäämisten kiertonopeus sekä henkilöstön vähentyneet poissaolot. (Österberg 2015, 168.)

### 3.4 Työyhteisön toimivuus

Liiketoiminnan säilyminen kannattavana vaatii jatkuvaa kehittämistä ja toimintatapojen muuttamista sopiviksi. Nopeat muutokset vaativat joustavuutta myös organisaatiomalleihin. Lisäksi vuorovaikutuksen ja erilaisten mielipiteiden arvostaminen korostuu. Toimivat ihmissuhteet luovat hyvän työyhteisön, mikä vaatii kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua, luottamusta ja avoimuutta sekä toistensa kunnioitusta. (Österberg 2015, 177–178.)

2000-luvulla työyhteisötaitojen merkitys on korostunut, kun yhteistyön sujussa työyhteisön toiminnan on todettu tehostuvan. Työn tuottavuus lisääntyy, kun työntekijä oivaltaa oman merkityksensä työyhteisössä. Työyhteisötaidot vaativat opettelua sekä esimieheltä että työntekijöiltä, ja hyvä johtajuus syntyykin yhdessä tekemisestä. Tanssia voidaan käyttää vertauksena hyvästä vuorovaikutuksesta: ellei toinen osapuoli hoida osuuttaan yhteisen rytmin hakemisessa, ei päästä hyvään lopputulokseen. Hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat siis yhdessä harjoittelua. Esimieheltä vaaditaan taitoja luoda olosuhteet sellaisiksi, että työntekijät ovat halukkaita sitoutumaan yhteistyöhön. (Roos & Mönkkönen 2015, 18–19.)

Toimivalla ja terveellä organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudesta sekä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Organisaatio toimii ympäristöstä saamiensa viestien mukaisesti, ja toiminta on aktiivista tulevaisuuden suhteen. Henkilöstön ottaminen mukaan tavoitteiden luomiseen lisää heidän aktiivisuuttaan ja kiinnostusta työn tekoon myös arjessa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla selkeä kuva perustehtävästä ja tavoitteesta. (Manka 2011, 79, 83.)

Nopeasti muuttuvassa työympäristössä tarvitaan jatkuvaa työyhteisön kehittämistä, jolloin organisaatioon kuuluvien henkilöiden oppiminen on tavoitteiden suuntaista. Oppimisen edellytyksenä on innostava ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä väljä ajankäyttö. Tehokkaan työajan lisäksi tarvitaan ajatustenvaihtoa sekä keskustelua, jotta kokemustietoa saadaan välitettyä työyhteisössä. Henkisesti kuormittavassa, kiireisessä ja ilmapiiriltään jännittyneessä työyhteis-

sössä oppiminen on heikompaa, stressaavampaa ja oppimisvastaista. Epäsuotuisassa ilmapiirissä tietoa pyritään pimittämään, syyllistämään toisia ja suojelemaan omia reviierejä. (Manka 2016, 88.)

Fyysisen työympäristön ollessa toimiva pystytään kehittämään muita hyvinvointiin liittyviä tekijöitä kuten vuorovaikutusta. Puuttuminen ongelmakohtiin fyysisessä ympäristössä antaa työntekijöille tunteen, että heitä kuunnellaan. Työturvallisuus laki vuodelta 2002 velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työympäristön turvallisuudesta ja riskittömyydestä, ja työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma työolojen kehittämistarpeista ja työympäristöön liittyvien tekijöiden tarpeista. (Manka 2016, 90–91.)

Fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoivat työntekijät pystyvät parempiin tuloksiin organisaatiossa. Näin ollen vastuu organisaation tuloksesta on koko yhteisöllä, kun työntekijät kantavat vastuun sekä omasta onnistumisestaan että koko työryhmän onnistumisesta. Jaksaminen ja henkinen hyvinvointi korostuvat nykyisin kiireisessä ja vaativassa työelämässä, mukaan lukien perheen tuomat vaatimukset. Ylikuormittumisen merkkejä ovat muun muassa yleinen alakulo ja mielenkiinnon puute, unihäiriöt, vastenmielisyys lähteä töihin sekä passiivisuus ihmissuhteissa. (Österberg 2015, 191–192.)

Työyhteisössä erilaiset työntekijät tulisi huomioida päivittäisessä työskentelyssä. Työyhteisön tulisi olla erilaisia ihmisiä kunnioittava ja erilaisuutta voimavarana arvostava. Koulutusta tulisi kohdistaa tasapuolisesti erilaisille henkilöryhmille ja erilaisten ihmisten suoriutumista tehtävissä tulisi edistää ja kaikille tulisi luoda yhtäläiset etenemismahdollisuudet uralla. Palkkauksen tulisi myös olla jokaiselle työntekijälle oikeudenmukainen eikä kenenkään tulisi joutua työpaikalla ahdistelun tai syrjinnän kohteeksi. (Österberg 2015, 185–186.)

Organisaatiossa sisäisen viestinnän tavoitteena on pitää henkilökunta tietoisena toiminnan tavoitteista, muutoksista ja taloudesta sekä edistää työskentelyn tehokkuutta ja sujuvuutta. Hyvässä sisäisessä viestinnässä henkilökunta saa tiedon tärkeistä asioista ennen tai yhtä aikaa kuin ulkopuolinen toimintaympäristö, jolloin hyvä tiedonkulku onkin perusedellytys toimivalle työyhteisölle. Mikäli henkilöstö kokee, ettei saa riittävästi tietoa siitä, mikä koskee

heitä itseään tai työtä, työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus kärsivät. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä, jokainen työyhteisön jäsen voi ilmaista mielipiteensä, jolloin työyhteisön toimintakulttuuri on avointa. Avoin keskustelu on todettu parantavan työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä. Tällöin pystytään myös mahdolliset ristiriidat ratkaisemaan ajoissa. (Österberg 2015, 193–195.)

#### **4 TOIMEKSIANTAJA**

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on logistiikka-alan yritys ja toimipisteitä on eri puolilla Suomea. Yrityksellä on myös useampi tytäryhtiö. Opinnäytetyössä en mainitse yrityksen nimeä asianomaisten toivomuksesta. Henkilökuntaan kuuluu sekä logistiikka-alan työntekijöitä että toimistotyöntekijöitä. Työtyytyväisyysosio koskee vain Mikkelin toimipisteen toimistotyöntekijöitä.

#### **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kerron opinnäytetyön toteutuksesta. Aluksi käsittelen tutkimusmenetelmiä, sen jälkeen aineiston hankintaa. Henkilöstötilinpäätösosio toteutettiin aihetta käsittelevän kirjallisuuden avulla. Työtyytyväisyysosion aineisto hankittiin kyselyn avulla, johon työntekijät vastasivat sähköpostiin saamansa linkin kautta. Lopuksi käsittelen aineiston analysointia.

##### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä vaatii riittävän suuren ja kattavan otoksen. Sillä voidaan selvittää prosentuaalisia ja lukumäärällisiä kysymyksiä, riippuvuussuhteita asioiden välillä sekä muutoksia tutkinnankohteenä olevassa ilmiössä. Määrällisellä tutkimuksella ei yleensä saada tietoa ilmiöiden syistä, vaan sillä kartoitetaan sen hetkistä tilannetta. (Heikkilä 2014, 15.)

Yleinen tapa kerätä tutkimustietoa on antaa tutkittaville henkilöille lomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tietoja voidaan hankkia myös tilastoista ja erilaisista tietokannoista, kuten tilastokeskuksen ylläpitämät rekisterit. Tiedonkeruumenetelmä valitaan kohderyhmän ja tilanteen mukaan. Internet-ky-



selyt ovat viimeaikoina yleistyneet. Lomakkeiden laatiminen edellyttää kuitenkin asiantuntemusta ja tutkimuksen toteuttaminen hyvää teknistä toteutusta. Haasteena on saada tutkimus kohdennettua halutulle kohderyhmälle ja välttää asiaan kuulumattomien henkilöiden mukaan tulo. (Heikkilä 2014, 15–17.)

Myös havainnointiin perustuvaa tiedonkeruuta käytetään, jolloin tutkija ei osallistu havainnoitavan kohteen toimintaan. Haittana on kuitenkin, että havainnoija ei pysty huomioimaan tarpeeksi kattavasti eikä syitä käyttäytymiseen pystytäkään selvittämään. Havainnointi on käyttökelpoinen menetelmä esimerkiksi liikenteen määriä selvittäessä. Etuna on myös, että saadaan tietoa reaaliaikaisesta tapahtumasta. (Heikkilä, 2014, 17–19.)

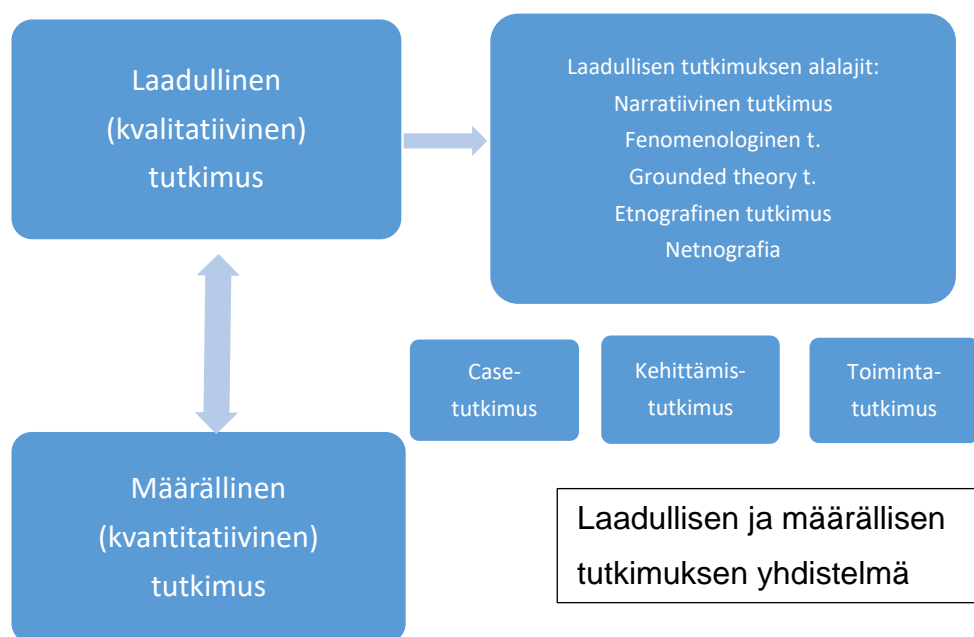
Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, tulkita ja ymmärtää syvällisesti. Tällaisessa tutkimuksessa ei ole tilastollisia menetelmiä eikä määrällisiä keinoja löydöksiin pääsemiseksi. Tutkimus ei niinkään perustu lukuihin vaan sanoin ja lausein ilmiön kuvaamiseen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä syvällisesti sekä kuvata ja selittää monipuolisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä syvyyssuunnassa. Tutkimustavassa kiinnostutaan ihmisten tavasta kokea ja nähdä ympäröivä maailma. Tutkijalla on keskeinen rooli tiedonkeruussa ja aineiston analysoinnissa, ja tyypillisiä työvälineitä ovat muun muassa kyselyt, jolloin tutkija rantautuu kentälle havainnoimaan sekä haastattelemaan. (Kananen 2014, 18–19.)

Teoriaa tarvitaan välttämättä laadullisessa tutkimuksessa, jotta tutkimuskokonaisuuksia voidaan näin paremmin mieltää. Usein puhutaan teoriasta tutkimuksen viitekehyksenä eli tutkimuksen teoreettisena osuutena. Viitekehysessä kuvataan tutkimuksessa olevia keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita. Laadullinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta, koska ilmiöitä voidaan ymmärtää tai selittää ja jokainen selitys edistää ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18,28.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan käyttää vain tietyn tutkimuskohteen ymmärtämiseen eikä täten niitä voida täysin yleistää. Tutkimuksella

kuvaillaan ilmiötä ja ollaan kiinnostuneita prosesseista ja tutkittavan ilmiön ymmärtämisestä sanoin, tekstein ja kuvin. Tutkimuksessa edetään yksittäisistä havainnoista tuloksiin eli päättelyn logiikka on induktiivista, kun taas kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen päättely deduktioon perustuvaa eli edetään yleisestä yksittäiseen. Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmillä. Tutkimusongelmaan liittyy tarve saada ymmärrys jostakin ilmiöstä sekä halu saada muutos parempaan suuntaan. Tutkimuksella tuotetaan tietoa tukemaan päätöksen tekoa. Tutkimusotteella tarkoitetaan ongelmanratkaisun kokonaisuutta pitäen sisällään tiedonkeruun, analysoinnin sekä tulkinnan. (Kananen 2014, 19–20.)

Seuraavassa kuvassa (kuva 5) on esitelty tarkemmin tutkimusten ryhmittelyä.



Kuva 5. Tutkimusten ryhmittely (Kananen 2014, 21)

Sekä laadullista että määrällistä tutkimusta voidaan käyttää yhdessä, jolloin puhutaan case-, kehittämis- ja toimintatutkimuksesta. Case-tutkimus on monistrateginen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ulkopuolisen havainnoijan toimesta, teorian ja käytännön ollessa vuorovaikutuksessa. Kehittämistutkimus pyrkii muutokseen tutkijan ollessa ulkopuolisena osallistujana. Toimintatutkimus taas pyrkii muutokseen ja vaikuttamiseen tutkijan ollessa aktiivisen toimijan roolissa. Kaikissa näissä tutkimustyypeissä käytetään lähinnä avoimia kysymyksiä. (Kananen 2014, 22–23.)

Tutkimuksen perustana on, että tutkittava ja tutkija ovat erillisiä. Luotettavuuden säilymiseksi tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan, kun taas kehittämis- ja toimintatutkimuksessa tutkija on organisoimassa muutosta, jolloin tutkija vaikuttaa olennaisesti tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuskysymykset, jotka johdetaan ongelmasta auttavat ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Avoimilla kysymyksillä saadaan tekstiä, josta tutkija pyrkii etsimään ratkaisua ongelmalle. Strukturoidut kysymykset antavat vastauksia kysymyksiin eri vaihtoehtoilta, jotka ovat valmiina kysymyksessä. Laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös termiä aineistolähtöinen tutkimus, koska se antaa selityksen käytännöstä. (Kananen 2014, 24–26.)

Tämä opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena sekä kvantitatiivisena tutkimuksena. Henkilöstötilinpäätösosio edustaa kvalitatiivista tutkimusta. Tähän osioon hankin aineiston perehtymällä laajasti henkilöstötilinpäätöstä käsittelevään kirjallisuuteen. Työtyytyväisyysosio on toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä. Tämän tyyppinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen näkökulma sen hetkisestä tilanteesta. Aineisto hankittiin kyselyllä sähköpostin ja Webropolin avulla.

## 5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusongelmaan etsitään ratkaisua kerätyllä aineistolla ja tutkimusote ratkaisee tiedonkeruumenetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa dokumentit, haastattelut ja havainnointi muodostavat kerätyn aineiston. (Kananen 2014, 41–42.) Tuomi ja Sarajärven (2013, 71) mukaan edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, eri tavoin yhdistellen riippuen tutkimusongelmasta ja -resursseista tai käyttämällä vaihtoehtoisesti kyseisiä menetelmiä. Näitä menetelmiä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Havainnointia, keskustelua tai omaelämänkerrallista aineistoa voi hyvin käyttää vapaammassa tutkimusasetelmissä, kun taas kokeelliset menetelmät ja strukturoidut kyselyt sopivat formaalimpaan ja strukturoidumpaan tutkimusasetelmaan.

Tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundaarisiin ja primäärisiin menetelmiin. Sekundaarisilla menetelmillä tarkoitetaan dokumentteja kuten kirjat, tutki-

mukset, vuosikertomukset, muistiot ja tilastot. Nämä aineistot ovat jo olemassa olevaa tietoa. Sitä voidaan käyttää sellaisenaan muun muassa historian tutkimuksissa sekä dokumenteissa, jotka kuvaavat mennyttä aikaa. Näin ollen dokumentit ovat myös tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa. Primäärisiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Havainnointi on menetelmänä vanha ja paljon käytetty 1950-luvun liiketaloustieteen tutkimuksissa. Havainnointi on työläs ja aikaa vievä menetelmä, ja sen kohteena on yleensä yksilön käyttäytyminen tai toimiminen ryhmässä. Kun ilmiöstä on vain vähän tietoa ja sitä ei tunneta, on havainnoinnin käyttö perusteltua. Havainnointi edellyttää kuitenkin, että ilmiötä pystytään havainnoimaan eli ilmiön on oltava näkyvä. Havainnoinnin etuna on, että ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. (Kananen 2014, 64–66.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoinnin tulisi tapahtua mahdollisimman paljon tutkittavien henkilöiden ehdolla, niin paljon että tutkija ei vaikuttaisi tutkittavaan kohteeseen. Aina tämä ei ole mahdollista, koska tutkijalla on aina jokin rooli ja yhteisö pyrkii saamaan tutkijasta hyötyä. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa, koska ennako-odotukset antavat suuntaa havainnoinnille. Lisäksi kaikkia asioita ei pystytä huomaamaan tai näkemään, ja myös tärkeitäkin asioita saattaa jäädä huomaamatta. Lisäksi havainnoijalla voi olla ennako-odotuksia ihmisistä sekä oman mielialan ja aktivaatitasoon liittyviä asioita, jotka vaikuttavat tulokseen. (Eskola & Suoranta 2005, 100–102.)

Piilohavainnointi on osallistuvaa tutkimusta, mutta kohde ei tiedä olevansa kohteena. Tällöin myös tutkijan vaikutus on olematon, koska tutkija on osallistumaton ja ulkopuolinen, voi hän katsoa tilanteita esimerkiksi videolta ja tehdä niistä havaintoja. Osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan tutkittavien henkilöiden tietoa ja näkökulmia sekä uskotaan, että joka asiassa on useampia näkökulmia ja kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 82–83.) Kananen mukaan (2014, 66) suorassa havainnoinnissa tutkija on yhteisön ulkopuolella, jolloin tutkittaviin henkilöihin voi vaikuttaa havainnoijan olemassaolo. Tällöin tutkimustulokset voivat olla epäluotettavia.

Yleisin tapa tehdä kvalitatiivista tutkimusta on haastatteleminen. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan johdattamana ja hänen aloitteestaan. Haas-

tattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, se on ennalta suunniteltua, haastattelijan aloittamaa ja ohjaamaa, haastattelijan ylläpitämää ja motivoimaa. Haastattelun on oltava luottamuksellista. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Strukturoidussa tai lomakehaastattelussa annetaan valmiita vastausvaihtoehtoja ja kysymyksillä on kaikille vastaajille sama merkitys. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa määritellään aihepiirit, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja tai järjestettyjä. Aiheet käydään läpi haastateltavan kanssa järjestyksen ja laajuuden vaihdellessa eri haastatteluissa. Näin ollen haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, vaan lista käsiteltävistä asioista. Avoimessa haastattelussa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkia teema-alueita ei käydä läpi jokaisen kanssa. Syvähaastattelussa tehdään avoimia haastatteluja saman henkilön kanssa useammin kuin kerran ja tässä keskustellaan aiheesta ilman teemoja. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Paras tapa selvittää ihmisten ajattelua tai syitä toimintaan, on kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelun ja kyselyn raja on häilyvä, mutta kyselymenetelmässä kohdehenkilö täyttää lomakkeen joko valvotusti tai kotonaan, kun taas ilman lomaketta tapahtuvalla haastattelulla tarkoitetaan suullisten kysymysten esittämistä. Kyselyssä kaikille vastaajille annetaan samanlainen lomake ja oletetaan, että vastaajat ovat kykeneväisiä ja halukkaita vastaamaan kysymyksiin. Haastattelu taas on joustavaa, koska kysymys voidaan toistaa tarvittaessa sekä selventää kysymystä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72–73.)

Haastattelun etuna on joustavuus, koska kysymykset voidaan esittää tutkijan haluamassa järjestyksessä. Tavoitteena on saada halutusta asiasta tietoa mahdollisimman laajasti, jolloin on hyödyllistä antaa etukäteen kysymykset haastateltaville. Haastattelun etuna on myös saman aikaan tapahtuva havainnointimahdollisuus. Haastateltaville on hyvä kertoa haastattelun aihe, jolloin myös varmistetaan, että haastateltavat eivät kieltäydy haastattelusta tai sen käytöstä tutkimusaineistona. Haastattelun haittapuolina voivat olla kuitenkin siihen kuluva aika sekä kalleus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72–74.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ennen kyselytutkimuksen laatimista tulee selvittää, miksi tutkimus halutaan tehdä ja mihin halutaan saada vastaus. Kohderyhmä määritellään tarkasti, ja otoksen tulisi olla riittävän suuri, jotta saadaan riittävästi tietoa kohteesta. Kyselyn ajoitus vaikuttaa vastausten saamiseen ja näin myös johtopäätöksiin. Kyselylomakkeen tulisi tavoittaa mahdollisimman suuri osa vastaajista ja vastausten keruuajan tulisi olla vähintään viikko, jotta tavoitetaan mahdollisimman laaja vastaajamäärä. (SurveyMonkey s.a.) Tuomi & Sarajärvi (2013, 86) mainitsee eliittiotannan, missä tiedonantajiksi valitaan henkilöt, joiden oletetaan antavan parhaiten tietoa ilmiöstä tai tutkittavasta asiasta.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyllä saadaan työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä, jolloin saadaan kuulumaan ”äänettömienkin” työntekijöiden mielipiteitä. Näin pystytään kartoittamaan työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämä taas johtaa parempaan työntekijöiden ymmärtämiseen ja positiivisemmän työilmapiirin luomiseen. Henkilöstökyselyillä voidaan arvioida suoriutumista ja kehittämistä tarvitsevat alueet. Kyselyn tulisi olla tyylliltään rentoa, hankalia käsitteitä välttävää. Vastausten tulisi olla nimettömiä, mikä rohkaisee antamaan vastaukset rehellisesti. Kysymysten tulisi kohdistua työntekijöiden kannalta tärkeisiin asioihin ja sellaisiin asioihin, jotka koskettavat heitä päivittäin kuten työympäristöä. (SurveyMonkey s.a.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi opinnäytetyössäni kyselyn Webropolin kautta, koska näin sain tehtyä kysymykset helposti halutulle kohderyhmälle, ja he saivat vastata kysymyksiin oman aikataulunsa mukaisesti. Henkilöstötilinpäätösosiossa kokosin aineiston asiaa käsittelevästä kirjallisuudesta, koska perustietoa henkilöstötilinpäätökseen liittyvästä teoriasta oli saatavilla. Tavoitteena oli laatia rakennemalli henkilöstötilinpäätöksen tekemistä varten teoriatietoon perustuen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta (liite 2), joka käsittelee viitekehukseen pohjautuvia asioita. Kysymykset koskettavat motivaatiota, työhyvinvointia, työntekijän kokemaa arvostusta työssään sekä työyhteisön toimivuutta. Alussa kysytään henkilön työvuosia tässä työpaikassa. Lisäksi työntekijät voivat kirjoittaa toiveita työyhteisön kehittämiseksi. Kysymykset laadittiin Likertin asteikon pohjalta, vaihtoehtoja on jokaisessa kysymyksessä viisi ja

vaihtoehdot valittiin seuraavasti: ”Täysin eri mieltä”, ”Osittain eri mieltä”, ”Osittain samaa mieltä”, ”Täysin samaa mieltä” ja ”En osaa sanoa”. Lomakkeen mukana on saatekirje, josta käy ilmi tutkimuksen tarkoitus.

Kohderyhmä on yrityksen yhden toimipaikan lähes kaikki toimihenkilöt. Lähetin työntekijöiden sähköpostiin linkin kyselylomakkeeseen ja vastausaikaa annettiin pari viikkoa. Suoritin ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähettämistä testikyselyn kahdelle työntekijälle.

Likertin asteikko on yleisin kyselytutkimuksessa käytetty järjestysasteikko. Käytettävä asteikon tulee muodostaa selvä jatkumo kahden ääripään välillä, ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” ja keskimäinen vaihtoehto on usein neutraali, joskin sen voi myös sijoittaa vaihtoehtojen loppuun. Neutraalin vaihtoehdon puuttuessa vastaaja saattaa helposti jättää vastaamatta kysymykseen, tämän takia neutraalikin vastaus on parempi kuin ei mitään. Vaihtoehtojen välien tulisi olla yhtä suuret. Sanallisten ilmaisujen korvautuessa numeroilla ei voida enää tietää vaihtoehtojen välien suuruutta, minkä takia Likertin asteikkoa tuleekin pitää vain järjestysasteikkona. Tällöin säilyy järjestys, vaikkakin välien suuruudet vaihtelevat. (Vehkalahti 2014, 35–37.)

Yleensä käytetään viittä vaihtoehtoa, harvemmin seitsemää tai viittä vähempää. Yleensä suurin numero ilmaisee eniten samaa mieltä olevan vaihtoehdon ja järjestyksen tulisi olla jokaisessa mittarissa sama, koska tämä helpottaa vastaajan tehtävää. (Vehkalahti 2014, 38.)

Henkilöstötilinpäätöksen osio perustuu kirjallisuudesta saatuun tietoon. Työtyytyväisyysosion aineistonhankinta toteutettiin kyselytutkimuksen avulla, koska näin pystyin parhaiten tavoittamaan koko kohderyhmän, ja heillä oli mahdollisuus vastata kysymyksiin oman aikataulun mukaisesti.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä aineiston analyysillä tarkoitetaan tarkempaa perehtymistä materiaaliin. Aineistoa luetaan huolella, eritellään rakenteita sekä sisältöä, järjestellään ja jäsennellään materiaalia, pohditaan aineiston si-

sältöä sekä luokitellaan aineistoa aiheisiin ja teemoihin perustuen. Toisin sanoen pyritään selkeyttämään aineistoa sekä etsimään ydinasiat aineistosta. Tutkimuksen tekijä pyrkii vertaamaan teoriaa, käytäntöä ja omia ajatuksiaan. Lopputuloksena tulisi olla kokonaisuus, joka perustuu alkuperäiseen tietoon, mutta on jalostunut tutkijan käsittelyssä tutkimustulokseksi. Luettaessa materiaalia useamman kerran läpi alkaa tekstistä erottua tutkijan ajattelun tuloksena erilaisia näkökulmia ja pääajatuksia. Aineistosta pyritään erottelemaan tutkimustehtävään liittyvät näkökulmat ja tiivistää aineisto. Tutkimuskysymykset antavat suuntaa analyysille. Koska aineisto saattaa olla hyvin laaja, on tärkeää erottaa oleellinen epäoleellisesta. Tämän takia selkeät ja määritellyt kysymykset antavat suuntaa analyysin teolle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 73–75.)

Aineiston järjestämisvaiheessa on oleellista selvittää, sisältyykö aineistoon virheellistä tai puutteellista tietoa. Esimerkiksi tehtäessä tutkimus lomakekyselynä saatetaan joutua hylkäämään joitakin lomakkeita puutteellisten tietojen vuoksi. Lisäksi saatetaan joutua täydentämään tietoja ja ”anelemaan” lomakkeita, jotta kattavuus olisi riittävän suuri. Tiedon tallentamista ja analysointia varten aineisto järjestetään tietyllä tavalla riippuen tutkimusstrategiasta. (Hirsijärvi ym. 2009, 221–222.)

Analyysitapa ja sen aikataulu eivät ole sidottuja mihinkään sääntöön, vaan analysointia voidaan tehdä samanaikaisesti tiedonkeruun kanssa. Kerättäessä tietoa lomakkeilla on yleistä, että analyysi tehdään tiedonkeruun jälkeen. Kun aineistoa hankitaan useassa vaiheessa käyttäen eri menetelmiä rinnakkain, analysointia voidaan tehdä koko prosessin ajan. Analyysitavan tulisi antaa mahdollisimman hyvin vastaus ongelmaan. Analyysitavat jaetaan selittämiin ja ymmärtämiseen. Pyrittäessä selittämään ilmiötä käytetään päätelmien tekoa ja tilastollisia analyyseja, kun taas pyrittäessä ymmärtämiseen laadullinen analyysi ja päätelmien tekeminen ovat keskeisessä asemassa. (Hirsijärvi ym. 2009, 223–224.)

Opinnäytetyöni henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä osiossa keräsin aineistoa kirjallisuudesta. Tutustuin laajasti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja suoritin analysointia jo aineiston hankintavaiheessa. Luokittelin aineistoa eri

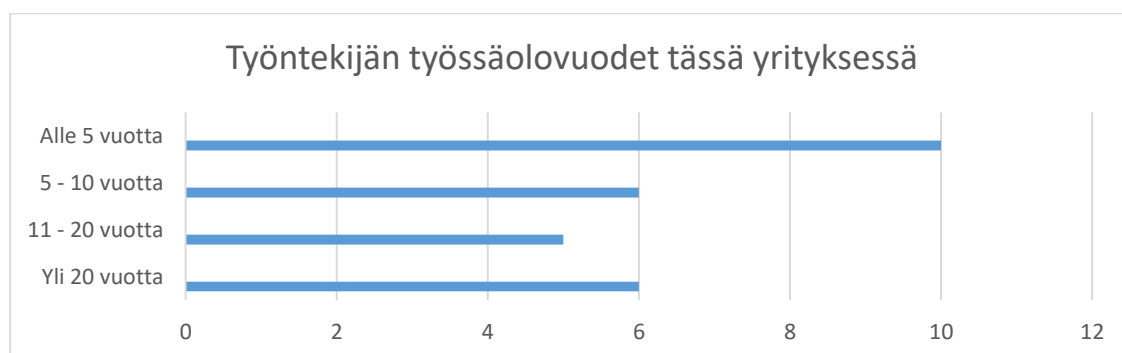


teemojen mukaan, koska aiheeni on selvästi jäsennelty sisällöltään. Henkilöstötilinpäätös koostuu useammasta kokonaisuudesta, joihin puolestaan sisältyy pienempiä osioita. Työtyytyväisyyskyselyn teoriaosuutta tehdessäni luokittelin aineiston neljään suurempaan kokonaisuuteen, joista muodostui pohja kyselylomakkeelle. Laadin kyselylomakkeen Likertin asteikkoon pohjautuen, jolloin jokaisessa kysymyksessä oli viisi eri vaihtoehtoa. Tulosten analysoinnissa käytin Webropol-ohjelmaa, joka on laadittu kyselytutkimuksia varten. Ohjelma näyttää vastaajien määrän joka kysymykseen ja miten ne ovat jakautuneet.

## 6 TULOKSET

Kyselyn aihealueet koskivat siis suorituskykyä ja motivaatiota, työhyvinvointia, palkitsemista ja työyhteisön toimivuutta. Tulosten tulkinnassa käytin Webropol-ohjelmaa, joka havainnollistaa tulokset taulukoiden avulla. Kysely lähetettiin 42 työntekijälle ja vastauksia sain 27 työntekijältä, vastausprosentti oli siis noin 64 %.

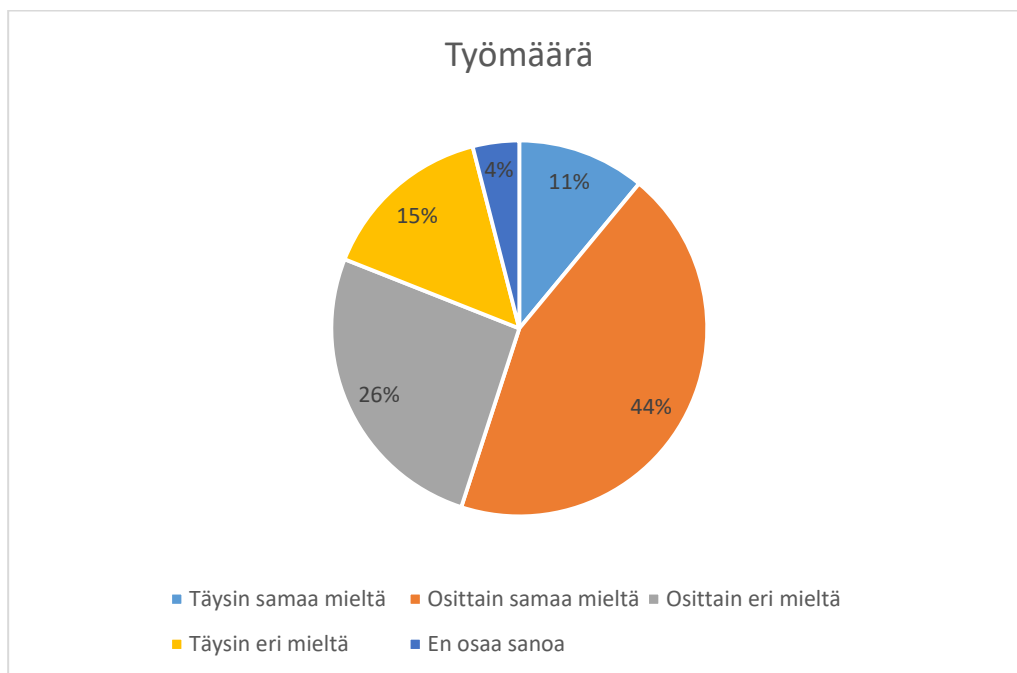
Ensimmäinen kysymys koski työntekijän työssäolovuosia nykyisessä työpaikassaan (kuva 6). Suurin osa vastaajista (37 %) on työskennellyt tässä työpaikassa alle 5 vuotta. Loput vastaajat jakautuivat melko tasaisesti muille vaihtoehtoille.



Kuva 6. Työntekijän työssäolovuodet tässä yrityksessä

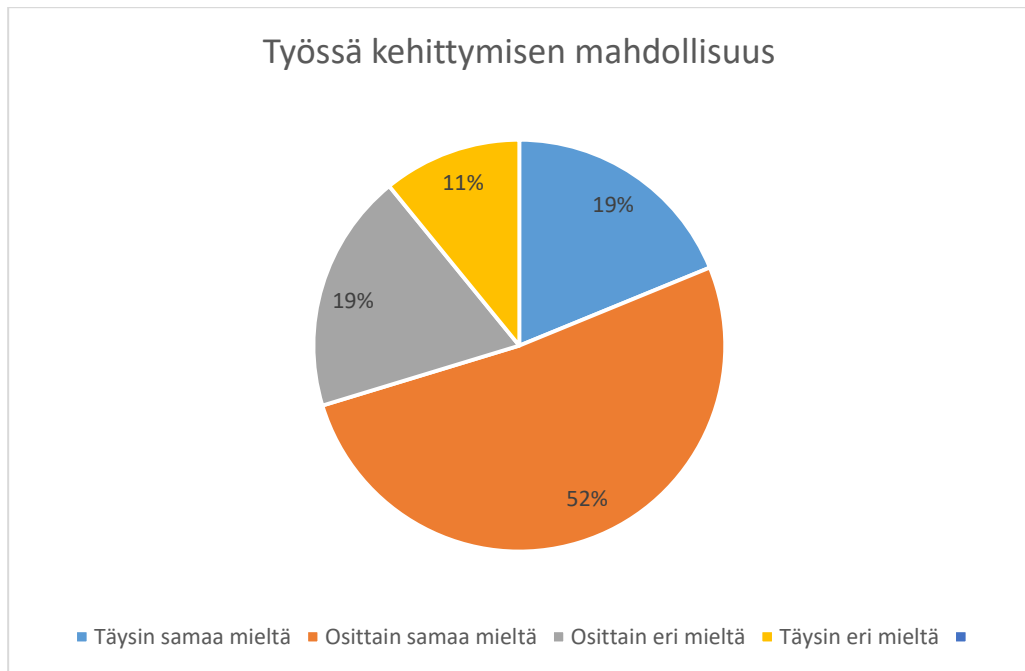
## Motivaatio

Motivaatio on merkittävä tekijä työsuorituksissa. Vastaajista yli puolet oli työmäärän sopivuudesta täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Vastaus-  
ten perusteella työmäärää pidetään melko sopivana. Kuitenkin täysin eri mieltä olevia oli yksi vastaaja enemmän kuin täysin samaa mieltä olevia.



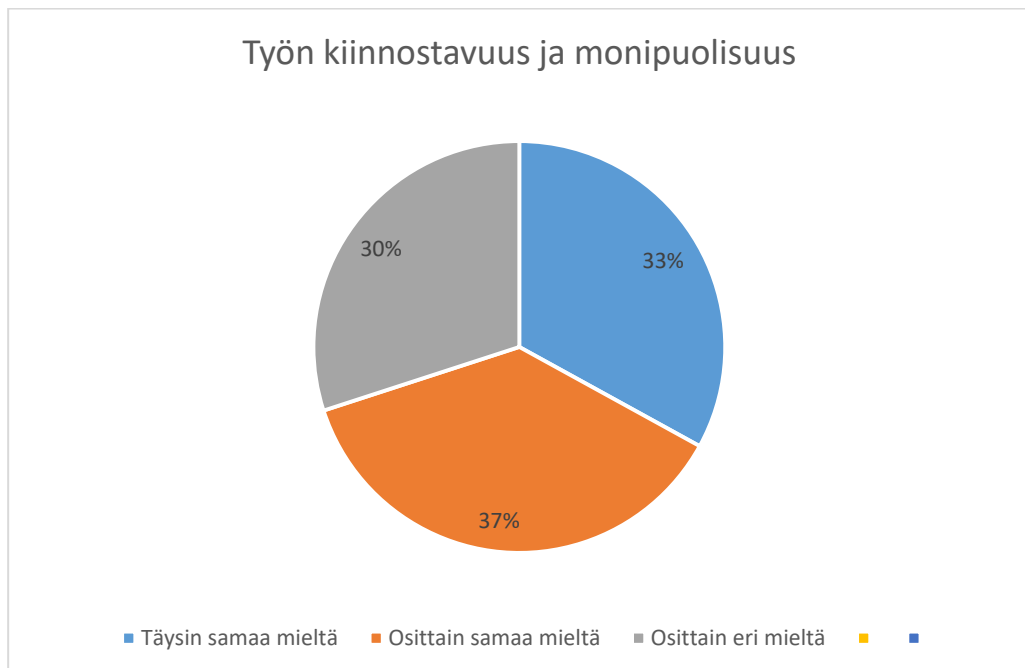
Kuva 7. Vastaukset väittämään työmäärän sopivuudesta.

Vastaajista suurin osa (52 %) oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssään (kuva 8). Kuitenkaan yli 30 % ei koe työssä kehittymistä mahdolliseksi. Tehtävien vaihtuvuus ja etenemismahdollisuudet ovat tekijöitä, jotka pitävät työmotivaatiota yllä.



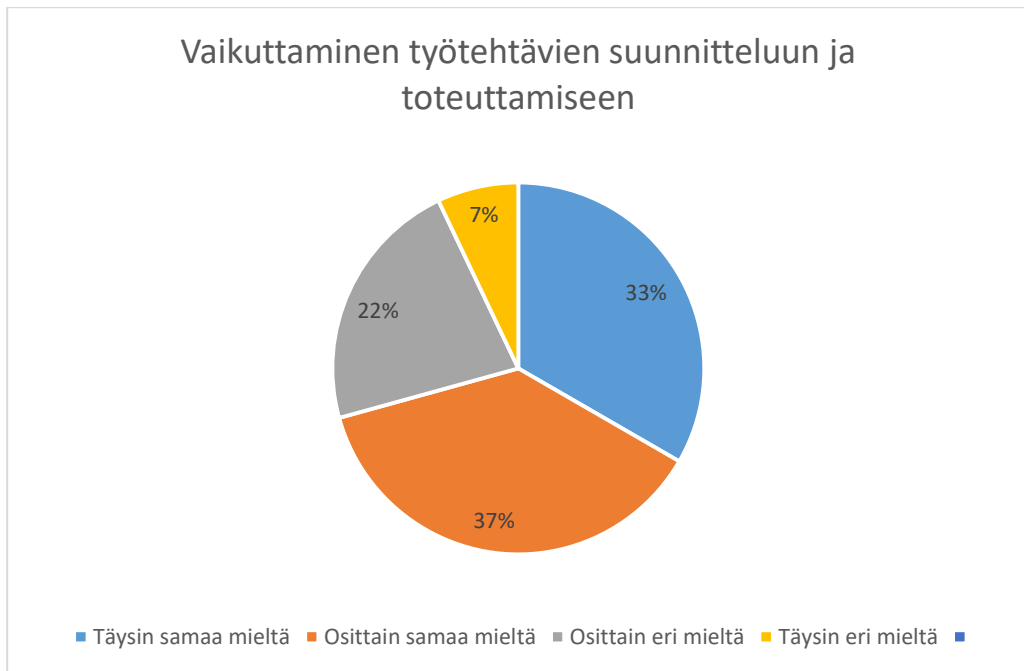
Kuva 8. Vastaukset väittämään työssä kehittymisen mahdollisuuksista.

Suurin osa työntekijöistä piti työtään kiinnostavana ja monipuolisena (kuva 9). Osittain eri mieltä oli vain 8 työntekijää. Kaikilla oli joku mielipide asiasta eikä kukaan ollut täysin eri mieltä asiasta.



Kuva 9. Vastaukset väittämään työn kiinnostavuudesta ja monipuolisuudesta.

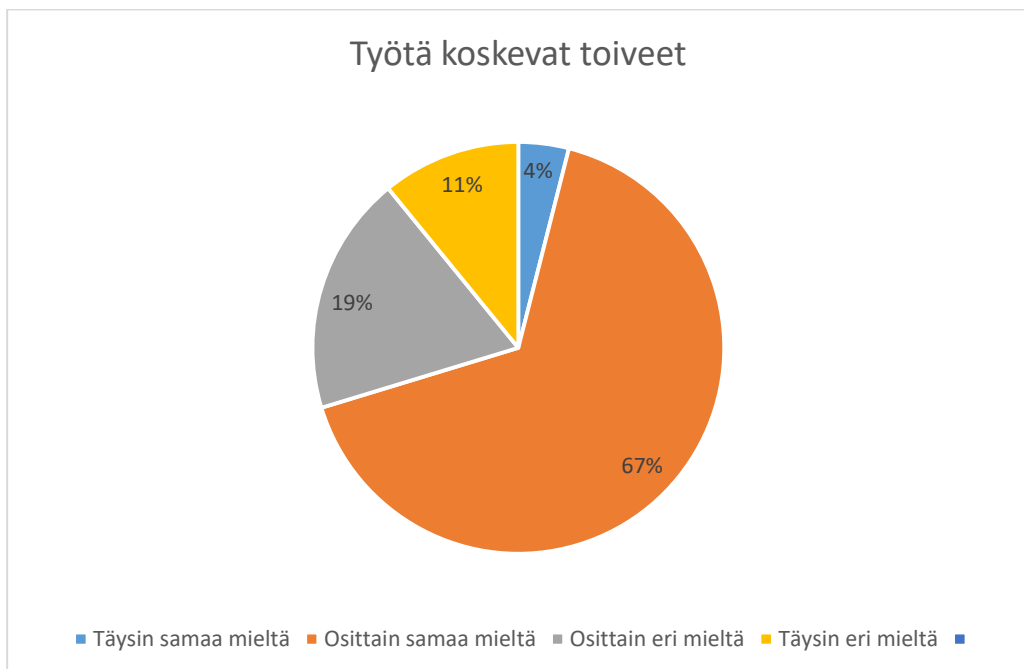
70 % vastaajista pystyvät mielestään vaikuttamaan työtehtävien suunnitteluun ja suorittamiseen (kuva 10). Pieni osa vastaajista on sitä mieltä, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tähän. Tämä saattaa heikentää merkittävästi työmotivaatiota.



Kuva 10. Vastaukset väittämään, pystyykö työntekijä vaikuttamaan työtehtävien suunnitteluun ja suorittamiseen.

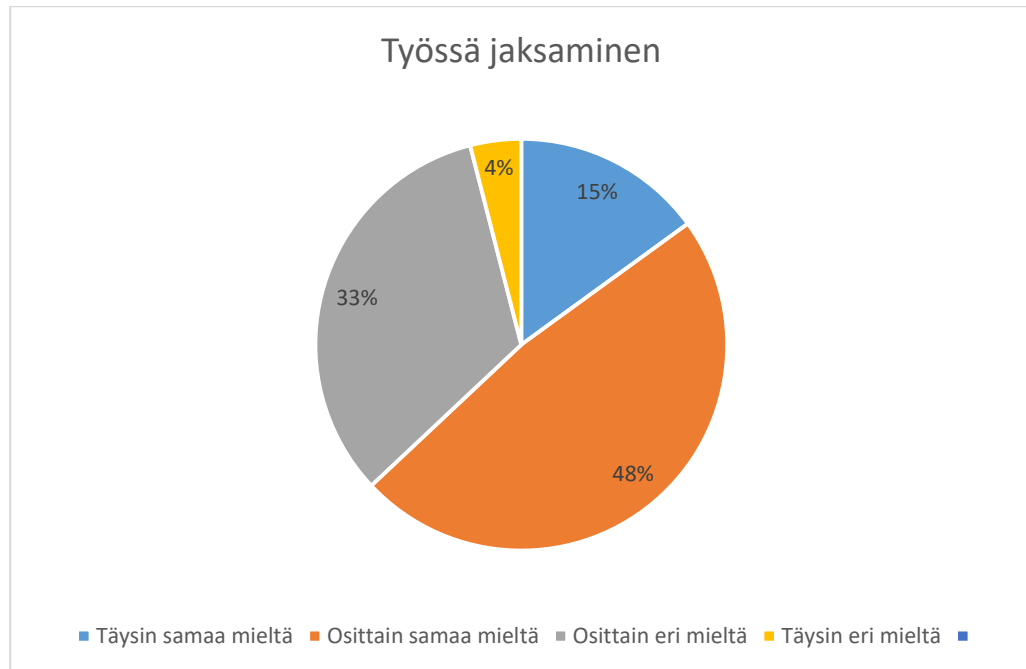
## Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. 70 % vastaajista (kuva 11) oli sitä mieltä, että heidän työtään koskevat toiveet otetaan huomioon. Tämä osoittaa, että työntekijöitä suurimmaksi osaksi kuunnellaan.



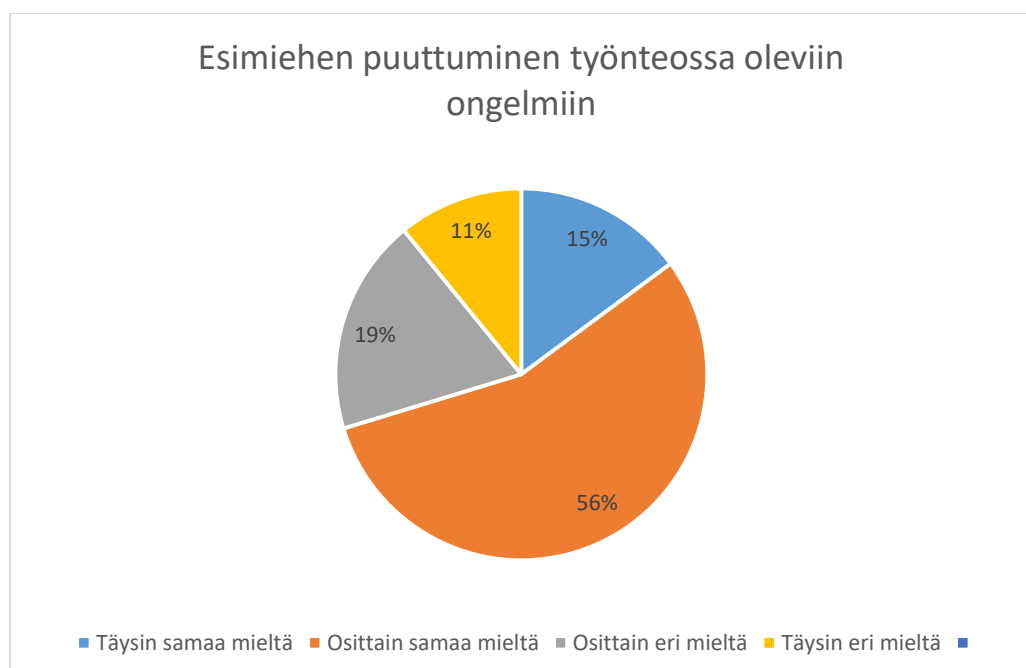
Kuva 11. Vastaukset väittämään, otetaanko työntekijän toiveet huomioon.

Yli puolet vastaajista (63 %) oli sitä mieltä, että he jaksavat työssään hyvin (kuva 12). Kolmannes vastanneista oli kuitenkin osittain eri mieltä asiasta ja 4 % täysin eri mieltä. Näin ollen osalla työntekijöistä on ongelmia työssäjaksamisessa.



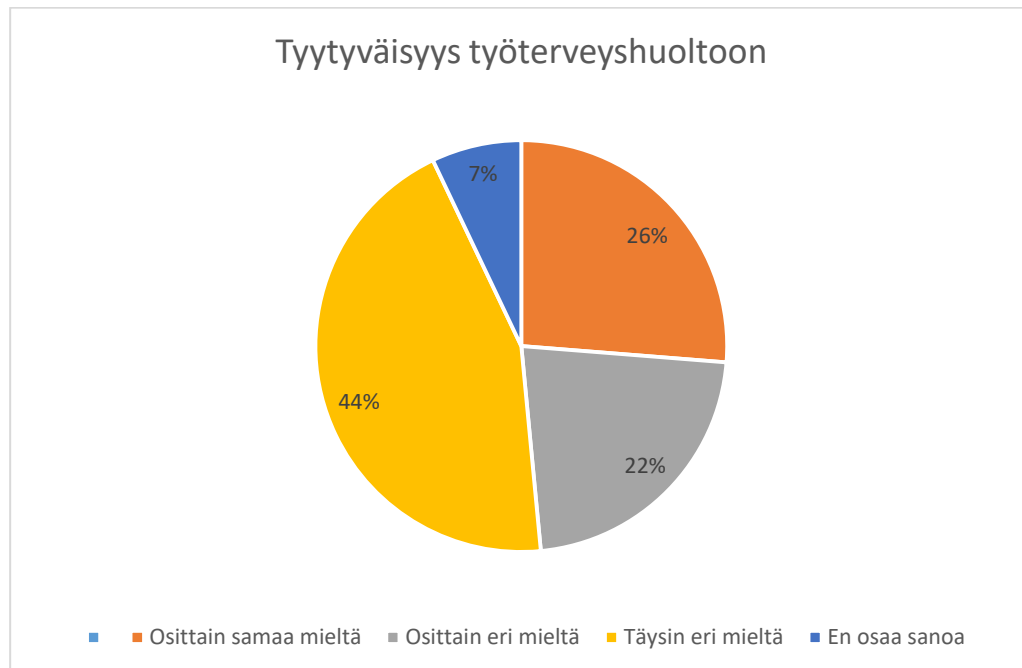
Kuva 12. Vastaukset väittämään työssä jaksamisesta.

Vastaajista 70 % vastaajista koki, että esimies puuttuu työnteossa ilmeneviin ongelmiin (kuva 13). Kolmanneksen mielestä he eivät saa riittävästi tukea esimieheltä työssä ilmenevien ongelmien selvittämisessä. Tällä on merkitystä työn tekemisen sujuvuudessa, mikä osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin.



Kuva 13. Vastaukset väittämään esimiehen puuttumisesta työssä oleviin ongelmiin.

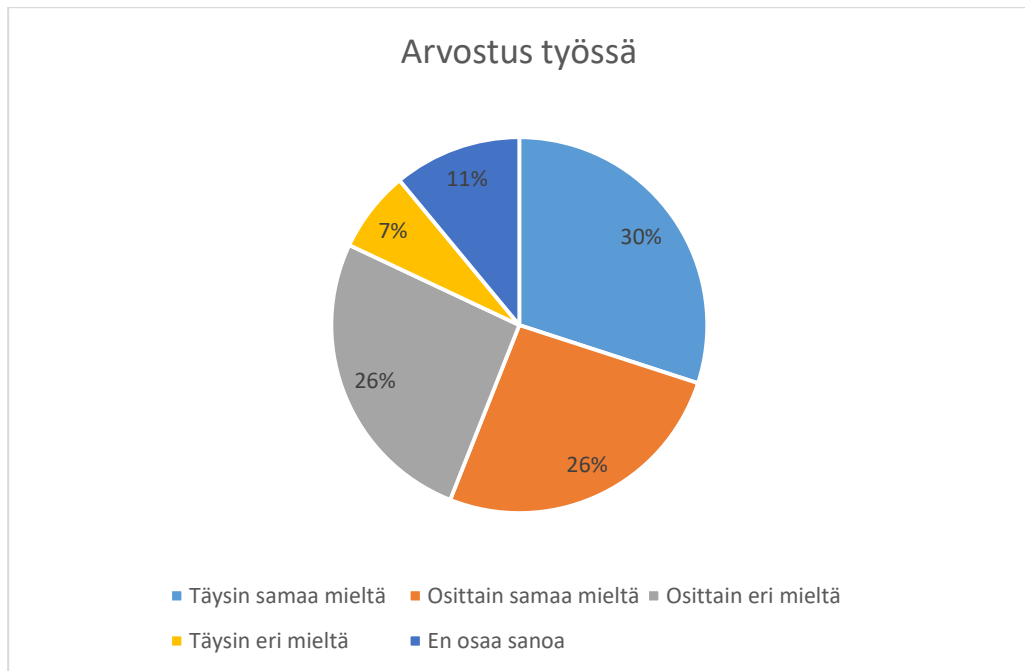
Kukaan ei ollut täysin tyytyväinen työterveyshuollon laajuuteen (kuva 14). 44 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että työterveyshuolto on liian suppea. 7 % vastaajista ei ollut mielipidettä asiasta, mikä voi tarkoittaa, että he eivät ole käyttäneet työterveyshuollon palveluita. Tämän mukaan työterveyshuollon laajuudessa olisi parannettavaa yrityksen osalta.



Kuva 14. Vastaukset väittämään työterveyshuollon laajuudesta.

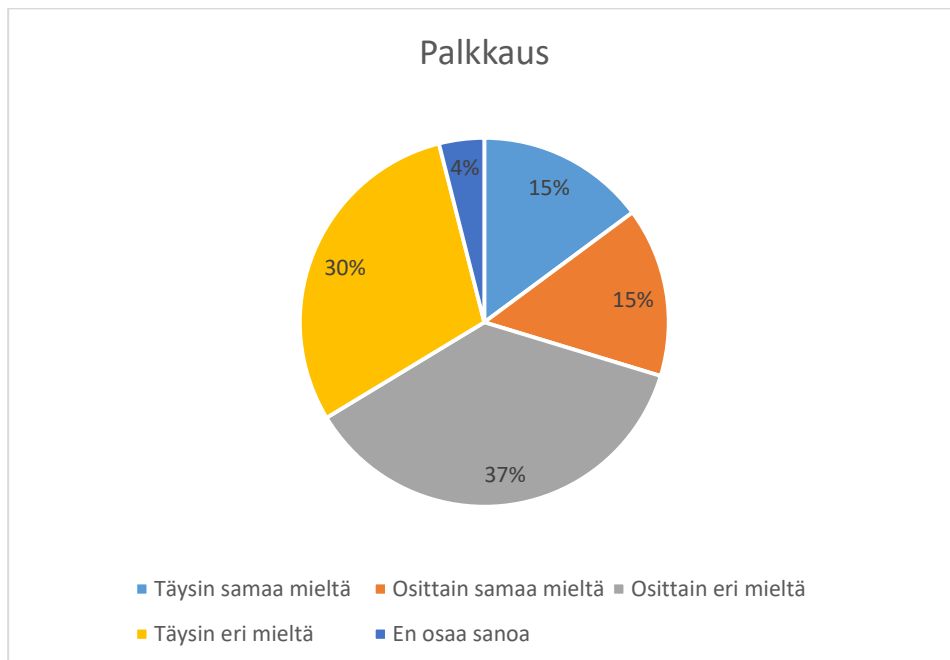
## Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan sekä aineellista sekä aineetonta tunnustusta työntööstä. 56 % vastaajista koki saavansa arvostusta työssään (kuva 15). Joko osittain tai täysin eri mieltä oli 33 % ja loput eivät osanneet sanoa mielipidettään.



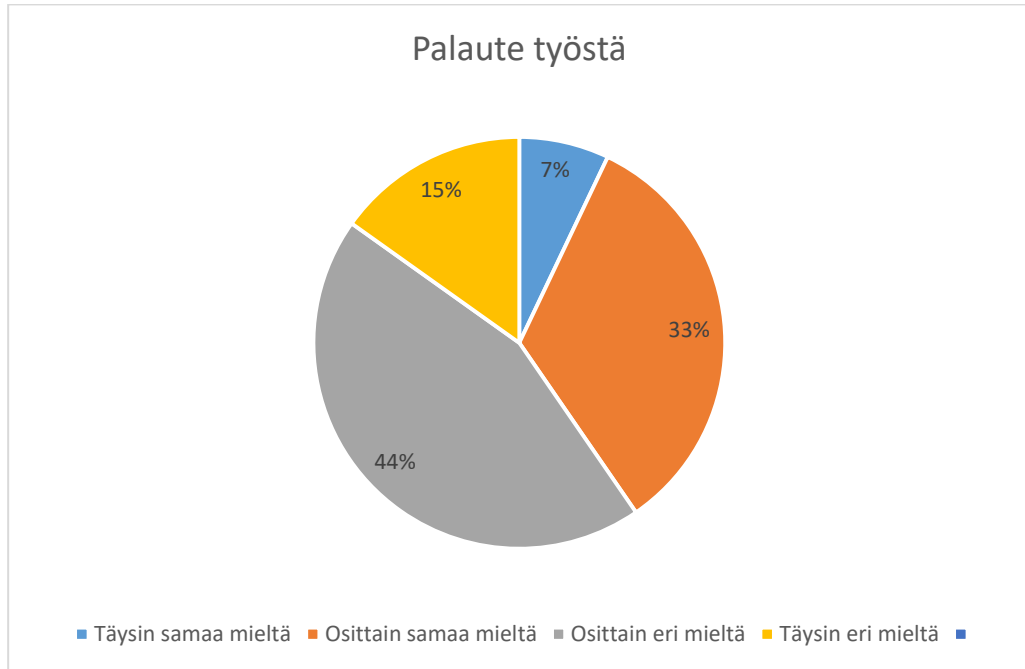
Kuva 15. Vastaukset väittämään työn arvostuksesta.

Tyytymättömiä palkkaansa oli 67 % (kuva 16). Noin kolmannes oli tyytyväisiä palkkaansa. Yleisesti työntekijät ovat harvoin tyytyväisiä palkkukseen, minkä takia lähes joka työpaikassa on palkkukseen tyytymättömiä työntekijöitä.



Kuva 16. Vastaukset väittämään palkkauksesta.

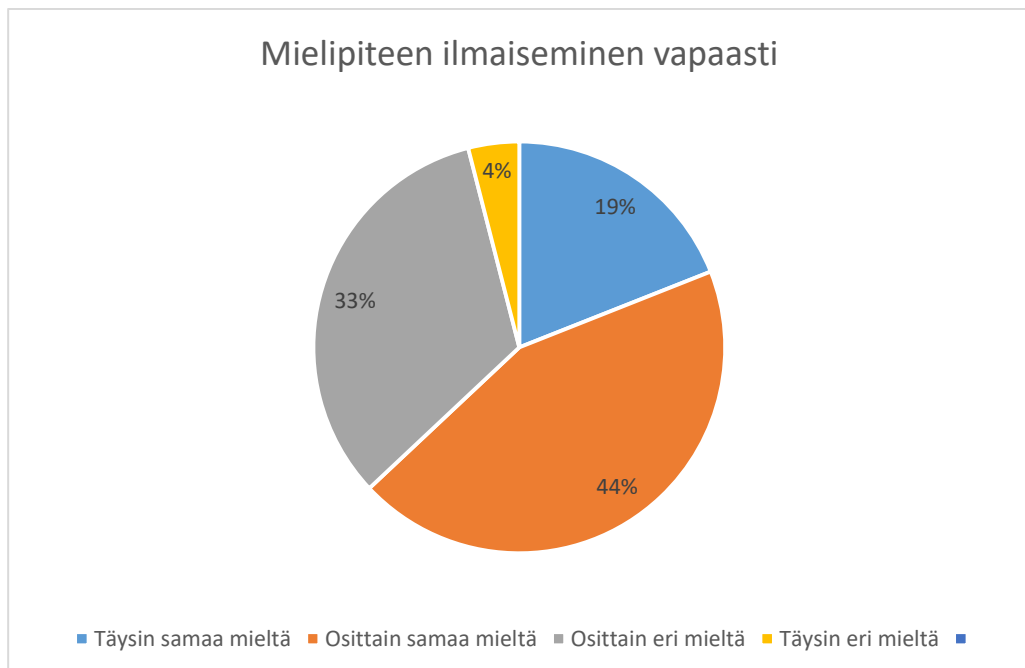
Lähes puolet (44 %) vastaajista ei saa mielestään riittävästi palautetta työstään (kuva 17). Vain 7 % oli täysin samaa mieltä eli saavat riittävästi palautetta työstään. Positiivisella palautteella on suuri merkitys työhyvinvoinnille, minkä takia palautetta tulisi antaa säännöllisesti.



Kuva 17. Vastaukset väittämään palautteen saamisesta.

## Työyhteisö

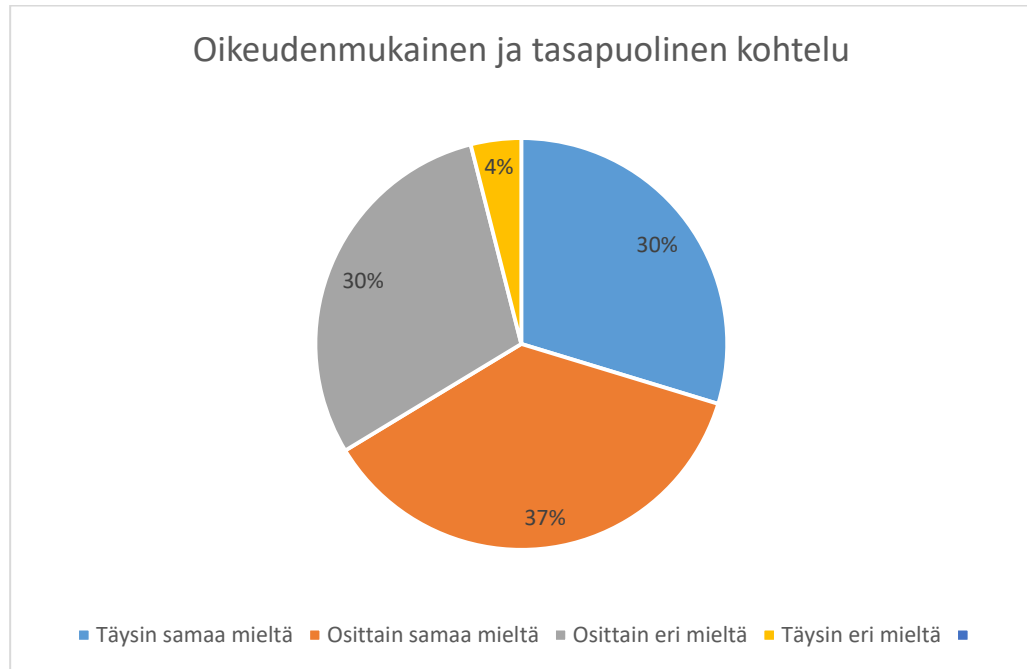
Toimiva työkuultuuri luo hyvän työyhteisön. Täysin samaa mieltä oli 19 % ja 44 % osittain samaa mieltä siitä, että he voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti (kuva 18). Yli kolmannes ei kuitenkaan pysty ilmaisemaan mielipidettään vapaasti.



Kuva 18. Vastaukset väittämään mielipiteen ilmaisemisesta vapaasti.

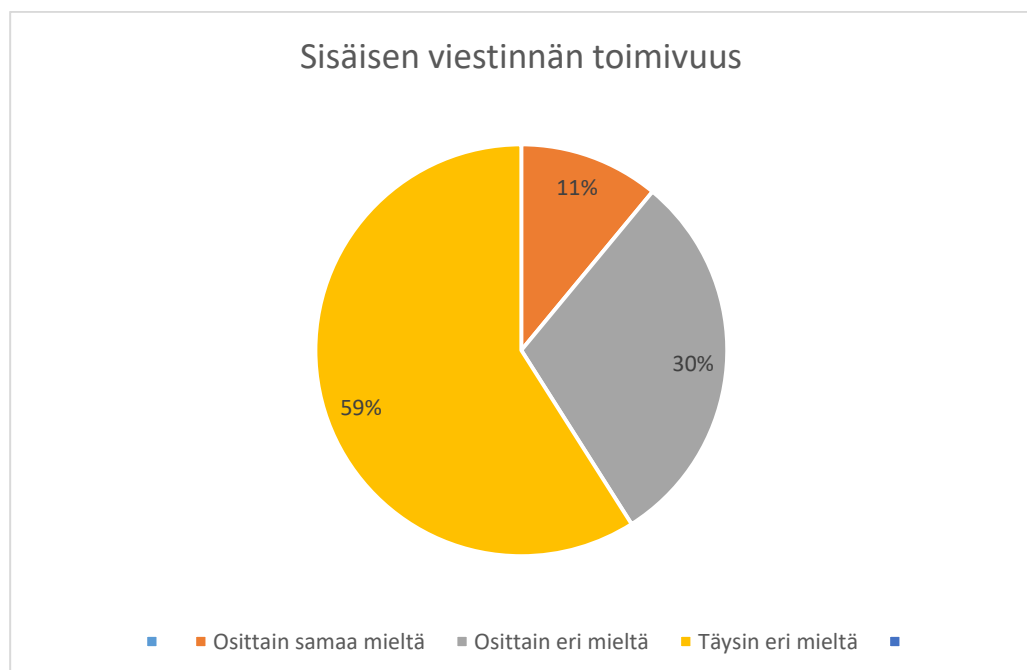


67 % vastaajista kokee, että heitä kohdellaan työpaikalla oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti (kuva 19). Vain 4 % oli täysin eri mieltä asiasta. Tämän mukaan voitaisiin olettaa, että kohtelu työpaikalla on pääsääntöisesti oikeudenmukaista ja tasapuolista.



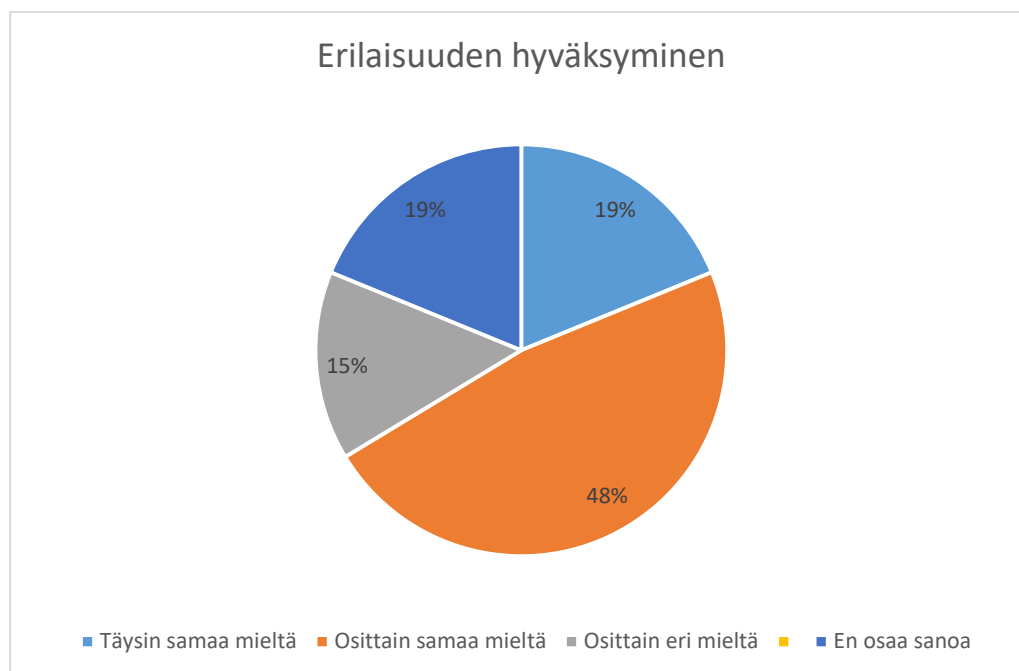
Kuva 19. Vastaukset väittämään oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä sisäinen viestintä ei ole tarpeeksi toimivaa (kuva 20). Osittain tai täysin eri mieltä viestinnän toimivuudesta on 89 % vastaajista. Tämä osoittaa selviä puutteita sisäisessä viestinnässä.



Kuva 20. Vastaukset väittämään sisäisen viestinnän toimivuudesta.

Erilaisuus hyväksytään työpaikalla pääsääntöisesti hyvin (kuva 21). 67 % vastaajista on joko osittain tai täysin sitä mieltä asiasta. Jopa 19 % ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen.



Kuva 21. Vastaukset väittämään erilaisuuden hyväksymisestä.

Viimeisenä pyydettiin työntekijöitä antamaan omia kehittämisehdotuksiaan työtyytyväisyyteen liittyen. Ehdotuksia antoi 12 työntekijää. Päällimmäiseksi huoleksi nousi sisäisen viestinnän heikkous. Työntekijät eivät saa riittävästi tietoa työpaikan sisäisistä asioista, ja tieto ei ole läheskään aina ajantasaista. Työntekijät joutuvat tekemään omia johtopäätöksiään asiasta johtuen. Erityisesti suuremmista muutoksista tulisi heidän mielestään kertoa avoimesti ja ajoissa. Joku työntekijä kokee myös muutosvauhdin liian nopeaksi. Toiveena olisi, että henkilöt, joita asiat koskevat, pääsisivät mukaan suunnitteluun. Tällöin työn teko olisi sujuvampaa ja työntekijälle jäisi vähemmän selvitettävää.

Työntekijät kokevat, että esimiehet eivät kuuntele heitä riittävästi ja heille toivottaisiin lisää koulutusta esimiestyöhön. Tämän takia toivotaankin kehityskeskusteluja ja tiimipalavereita, jotta työntekijöiden ääni tulisi paremmin kuuluviin. Myös positiivista palautetta kaivataan, mikäli siihen on aihetta. Ylipäätään palautetta toivotaan enemmän.

Työntekijät myös toivovat, että työskentelytilat olisivat yhtenäiset eikä useammassa kerroksessa, koska näin ollen yhteydenpito muihin työntekijöihin voi jäädä hyvin vähäiseksi. Muiden työntekijöiden näkeminen esimerkiksi taukojen

aikana olisi tärkeää yhteishengen kannalta. Myös yhteisiä tapahtumia pidetään hyvänä ja niitä toivotaan lisää. Kaikesta huolimatta työntekijät kokevat yhteishengen olevan hyvä työkavereiden ansiosta.

Lisää avoimuutta toivottiin muun muassa keskusteluihin, koska tämä kehittäisi myös parempaa yhteishenkeä. Tietoisuus yhtiön tilasta ja oman työpaikan säilymisestä toisi turvallisuudentunnetta työntekijöille. Useamman työntekijän mielestä henkilökuntaa tulisi kuunnella enemmän ja mielipiteitä tulisi saada ilmaista vapaasti ilman pelkoa esimerkiksi työn menettämisestä.

Työntekijän kohtelu tulisi olla tasa-arvoista tittelistä riippumatta. Esimiehillä ja johtajilla ei aina ole riittävästi tietoa työntekijöiden työnkuvasta ja työpanoksesta. Monet kokevat uupuvansa liian suuren työtaakan takia. Palkkojen tulisi olla asianmukaiset, koska se luo myös motivaatiota työntekoon. Myös työterveyshuolto koetaan liian suppeaksi.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa tulkitsen johtopäätöksiä työtyytyväisyyskyselyn tuloksista, jotka perustuvat omiin tulkintoihini. Pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Työtyytyväisyyskyselyn pohdinta perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Valitettavasti kaikki työntekijät eivät vastanneet kyselyyn, minkä takia kaikkien mielipidettä ei saada esille, ja tulokset saattavat jäädä suppeiksi.

### **7.1 Johtopäätöksiä työtyytyväisyydestä**

Työtyytyväisyyskyselyyn saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että motivaatiota ja suorituskkyä käsittelevissä kysymyksissä suurin osa oli osittain samaa mieltä työmäärän sopivuudesta. Kuitenkin osiossa, jossa työntekijät voivat laittaa omia kehitysehdotuksiaan, joidenkin mielestä työmäärä on kohtuuttoman suuri ja aiheuttaa uupumusta. Jotta työntekijät välttyisivät uupumiselta liian suuren työmäärän takia, olisi ehkä järkevää jakaa työmäärää työntekijöiden kesken uudelleen. Työssäolovuosilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä työmäärän sopivuudessa. Työssä kehittymismahdollisuuksia heidän mielestään on. Enemmistö piti työtään kiinnostavana ja monipuolisena. Saramies ym. toteaa (2006, 37), että jokaisella on oma tapansa motivoitua.

Työmielenkiinnon säilyminen vaatii myös välillä ponnisteluja ja uusien näkökulmien sekä toimintamallien hakemista.

Osa työntekijöistä pystyy mielestään vaikuttamaan työtehtävien suunnitteluun ja suorittamiseen. Manka kirjoittaa (2011, 56 - 58), että työn hallinnassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää työhyvinvointia ja vähentää stressiä sekä lisää halua oppia uusia asioita. Puhutaan aktiivisista töistä, jolloin kyseenalaistetaan vanhoja toimintamalleja. Osa vastaajista koki, että he eivät pääse osaksi suunnitteluprosessia muutoksia tehtäessä. Osallistuminen suunnitteluun voisi hyödyttää työn tekemisen sujuvuutta. Työntekijät toivoivat tiimipalavereita ja kehityskeskusteluja. Jaben mukaan (2012, 136) työn määrällä ja haasteellisuudella, saadulla tuella, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla sekä etenemismahdollisuuksilla on vaikutusta työolosuhteisiin.

Työhyvinvointia kysyttäessä vastaukset painottuvat osittain samaa mieltä vaihtoehtoon, mutta työterveyshuollon laajuuteen oltiin erittäin tyytymättömiä, kukaan ei ollut täysin tyytyväinen siihen. Koska työterveyshuoltoon oltiin laajasti tyytymättömiä, olisi luultavasti järkevää kartoittaa työterveyshuollon palvelut ja niiden tehokkuus. Työterveyshuolto on työnantajalle arvokasta toimintaa, minkä takia rahalle tulisi saada myös vastinetta. Jaben mukaan (2012, 92, 100) työterveyshuollon tehtävien painotusten tulisi siirtyä sairaanhoidosta ennaltaehkäisevään toimintaan, toisin sanoen tunnistaa ja poistaa työkykyriskit. Ennakoivalla työterveyshuollolla tarkoitetaan työterveyshuollon sekä henkilöstön osallistumista työpaikan kehittämiseen arjen hallitsemiseksi. Kolmikan-tayhteistyöllä tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon toimintaa, jossa määritellään toimintatavat painopisteenä ennakoiva toiminta.

Työssä jaksamisessa oli myös melko monella ongelmia liian suuren työmäärän takia. Koettiin myös, että mielipiteitä ei pystytä ilmaisemaan vapaasti. Jokin koki mielipiteen ilmaisemisen aiheuttavan pelkoa jopa työpaikan menetyksestä. Suurin osa koki, että esimiehet puuttuvat työntekoon liittyviin ongelmiin. Vastaajien antamissa kommentteissa kävi kuitenkin ilmi, että henkilökunta ei voi aina hyvin ja he kaipasivat vahvempaa otetta työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. Jabe mainitsee (2012, 16) strategisen hyvinvoinnin, jolloin yritys huomioi henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin osaksi liiketoimin-

nan tavoitteita. Tällä on selvä yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen henkilös-  
tötuottavuuden avulla. Kyselyssä tuli ilmi, että esimiehille toivottiin lisää koulu-  
tusta ja kuuntelemisen taitoa työasioissa. Työntekijät toivoivat myös kehitys-  
keskusteluja jokaisen työntekijän kanssa aika ajoin. Tämä auttaisi esimiesten  
tietoisuutta työntekijöiden tehtäväkuvasta ja hyvinvoinnista.

Enemmistö vastaajista koki, että heidän työtään arvostetaan, mutta suurin osa  
koki, että he eivät saa työstään riittävästi palautetta. Kehittämisehdotuksissa  
tuli esille positiivisen palautteen puute. Myös palkkaukseen oltiin tyytymättö-  
miä. Kehityskeskustelut jokaisen työntekijän kanssa olisi oiva mahdollisuus  
antaa palautetta suoraan työntekijälle. Jaben mukaan (2012, 38 - 40, 84) esi-  
mies on ratkaisevassa osassa, kun pohditaan johdon ja työntekijöiden välisiä  
suhteita. Esimiehen tehtävänä on johtaa alaisiaan tiettyyn suuntaan, kannus-  
taa ja kunnioittaa sekä antaa palautetta. Hän perustelee päätöksensä ja luo  
yhteisön tunnelman. Alaisen ja esimiehen suhteessa tulisi korostua vuorovai-  
kus ja molemminpuolinen reilu kohtelu.

Hyvä työyhteisö vaatii syntyäkseen pitkäjänteistä työtä, mikä vaatii sekä joh-  
don, tiimien sekä muiden yhteisön jäsenien mukana olon. Johdon ja työnteki-  
jöiden välinen luottamus on keskeinen asia työhyvinvoinnin rakentamisessa.  
Tämä näkyy viestintänä sekä mahdollisuutena puhua kipeämmistäkin asioista.  
(Jabe 2012, 10.) Työyhteisön toimivuutta kysyttäessä suurimman osan mie-  
lestä he pystyivät ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti, mutta kuten kehityseh-  
dotuksissa kävi ilmi, osa pelkäsi sanoa mielipiteensä vapaasti. Enemmistön  
mielestä kohtelu koettiin oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi sekä erilaisuus  
hyväksyttiin. Saramiehen mukaan (2006, 41) samankaltainen arvopohja ja nä-  
kökulma helpottavat usein keskinäistä toimeen tulemistä työpaikoilla, koska  
työntekijät ymmärtävät toisiaan paremmin samankaltaisten kokemusten ja yh-  
teisen kielen kautta. Toisaalta myös erilaisuudessa on voima, koska tällöin  
ryhmässä voi olla esimerkiksi iän mukana tuomaa kokemusta ja laajempaa  
näkemystä asioista. Erilaisuus voi tuoda dynamiikkaa, luovuutta ja uusia ide-  
oita.

Työntekijät kokivat omissa kehittämisehdotuksissaan suurimmaksi ongelmaksi  
sisäisen viestinnän heikkouden. Tämä tuli esille myös kyselylomakkeessa,  
jossa suuri enemmistö koki sisäisen viestinnän toimimattomaksi. Eräänä

syynä viestinnän heikkouteen työntekijät pitivät toimintojen eriyttämistä useampaan kerrokseen. Tämä heikentää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo etäisyyttä huonontaan työilmapiiriä. Työntekijöiden mielestä viestintää voitaisiin parantaa kaikille yhteisillä palavereilla. Saramiehen mukaan (2006, 54) hyvässä työyhteisössä viestintä on rakentavaa, jolloin annetaan tunnustusta ja kiitosta sekä vastaanotetaan ja annetaan rakentavaa kritiikkiä. Viestintää parantavat tiimihenki, yhteisöllisyys ja yhteistyö. Tiedottamiseen toivottiin lisää avoimuutta ”epäluulojen hälventämiseksi” sekä ”yhteen hiileen puhaltamiseksi”. Positiivisinta oli kuitenkin havaita, että työntekijät kokivat työkaverit mukaviksi ja näin ollen yhteishenki heidän kesken oli hyvä. Työntekijät toivoivat lisää yhteisiä tapahtumia vapaa-ajalle.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jossa painottuu sisäinen johdonmukaisuus. Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen tulisi ilmaista, mitä tutkitaan ja miksi. Tutkijan omien sitoumusten pohjalta mietitään, miksi tutkimus on tärkeä, onko ennako-odotuksia tutkimusta aloitettaessa ja ovatko tutkijan ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Aineiston keruun kohdalla mietitään, miten aineisto on kerätty sekä siihen liittyviä erityispiirteitä, esimerkiksi onko haastateltu yksin vai ryhmänä. Myös mahdolliset ongelmat ja tutkijan tärkeänä pitämät seikat tulisi huomioida. Tutkimusryhmän kokoa, valintaperusteita ja yhteydenottoja tulisi myös miettiä. Tiedonantajan henkilöllisyys tulisi pitää ehdottomasti salassa. Mietitään tutkimuksen kestoa sekä tulosten analysointitapoja. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja raportin luotettavuutta sekä tutkimusaineiston kokoamista ja analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141.)

Lukijoiden tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä ja sen tekotavasta pystyäkseen arvioimaan tuloksia. Tutkimuksen validiteetti ilmaisee tutkimuksen pätevyyttä eli mitataanko sitä, mitä oli ajatuksena mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta ja on sitä parempi, mitä vähemmän tutkimuksessa on mittausvirheitä. Validiteetti luo pohjaa reliabiliteetille: mikäli ei mitata oikeaa asiaa, ei myöskään luotettavuudella ole merkitystä. (Vehkalahti 2014, 40–41.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut suurempi vastaajien määrä. Vastausprosentti oli 64 %. Kuitenkin tulos on suuntaa-antava ja osoittaa puutteita työtyytyväisyydessä. Tyytyväinen henkilökunta on tärkeä voimavara yrityksessä, kuten jo aiemmin on todettu teoriaosuudessa. Mielestäni kysymyksiä ei ollut liikaa, mutta ne antoivat kuitenkin kattavan kuvan kehittämistarpeista henkilökunnan työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Henkilöstötilinpäätösosiossa oli tavoitteena antaa yritykselle rakennemalli henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi. Kirjallisuuden pohjalta laadin teoretietoon perustuvan kokonaisuuden henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta sekä mallipohjan henkilöstötuloslaskelmasta.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyöni tekeminen kesti kaikkiaan kuusi kuukautta. Aloitin työn etsimällä teoretietoa henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi. Uutta ja riittävän kattavaa tietoa oli jonkin verran hankalaa löytää. Vanhaa perustietoa sisältäviä kirjoja löytyi paremminkin. Sain kuitenkin koottua tarpeelliset tiedot lähteistä, jotta lopputuloksena olisi yritykselle käyttökelpoinen rakennemalli henkilöstötilinpäätöksen laatimiseksi.

Työtyytyväisyyttä käsittelevää kirjallisuutta oli runsaasti tarjolla, onhan aihe nykyisin paljon esillä pohdittaessa työntekijöiden osuutta liiketoiminnassa. Henkilökunnan työtyytyväisyys korostuu, koska hyvinvoivat työntekijät tuottavat paremman tuloksen yritykselle. Tämä on sekä työntekijän että työnantajan etu. Käsittelin työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä ja sain koottua niistä mielestäni riittävän teoriapohjan, jotta kokonaisuus olisi tarpeeksi kattava ja lukijat saisivat selkeän kuvan työtyytyväisyydestä.

Noin puolessa välissä työtäni aloin hahmotella kyselylomakkeen tekemistä. Päädyin jakamaan kysymykset neljään suurempaan ryhmään teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen. Mielestäni kysymykset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa omia kehitysehdotuksiaan. Kehitysehdotuksissa vastaajat kertoivat ongelmakohtista sekä ratkaisuista näihin epäkohtiin. Linkki kyselyyn lähetettiin noin kuukautta ennen tutkimuksen

valmistumista työntekijöiden sähköpostiin, ja vastausaikaa annettiin pari viikkoa. Laitoin kyselyn 42 työntekijälle ja sain vastaukset 27 työntekijältä. Vastausprosentti oli siis 64 %.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa henkilökunnan työtyytyväisyydestä yrityksessä. Vastausten perusteella työntekijät toivoivat parannuksia joihinkin työtyytyväisyyttä edistäviin tekijöihin. Panostamalla näihin seikkoihin voitaisiin saada tyytyväisempi ja tuottavampi henkilökunta, jolloin työyhteisön hyvinvointi hyödyttäisi kaikkia osapuolia.



## LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös- yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Bisk. s.a. How Important is Job Satisfaction in Today's Workplace? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/#.Wb0C0MhJaUk> [viitattu 16.9.2017].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3.–4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Jabe, M 2012. Työhyvinvoinnin työkirja – voitko hyvin työssäsi. Helsinki: Yrityskirjat.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kyselytutkimuksen perusteet. s.a. Surveymonkey. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-guidelines/> [viitattu 3.9.2017].

Manka, M. 2011. Työn ilo. 1.–2. painos. Helsinki: Wsoy Pro.

Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena – tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, M. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: United Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Analyysin äärellä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf) [viitattu 5.11.2017].

Sairaanhoitajaliitto. 2014. Työhyvinvoinnin keinot – hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca

Saramies, A., Solovjew, M. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä- NLP työhyvinvoinnin välineenä. Helsinki: TJS opintokeskus.

Sn4. s.a. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisessa. Blogi. Saatavissa: [http://www.sn4.com/fi/blog/category/tyotytytyvaisuus/?post\\_type=sn4\\_blog](http://www.sn4.com/fi/blog/category/tyotytytyvaisuus/?post_type=sn4_blog) [viitattu 22.7.2017].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työtyytyväisyyskyselyt. s.a. Surveymonkey. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/employee-surveys/> [viitattu 3.9.2017].

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

## Henkilöstötuloslaskelma (Österberg 2015, 48)

		XX XXX XXX 100%	
LIIKEVAIHTO			
HENKILÖSTÖKULUT		X XXX XXX	
Varsinaisen työajan kulut			
palkat		<u>X XXX XXX</u>	
		X XXX XXX	84%
Tulospalkkiokulut			
tulospalkkiot		X XXX	
Ylityökulut			
ylityöt		X XXX	
Henkilöstön uusiutumiskulut			
rekrytointikulut (ilmoitus, perehdyttäminen)		XX XXX	
vuosilomapalkat		XX XXX	
lomarahat		<u>XX XXX</u>	
		XXX XXX	
Henkilöstön kehittämiskulut			
koulutuskulut (osall., matkat, majoitus)		XX XXX	
koulutusajan palkat		XX XXX	
henkilöstötutkimus		XX XXX	
työterveyshuoltokulut (ennaltaehkäisevä)		X XXX	
- kelakorvaukset		- XXX	
henkilöstösosiaalinen toiminta		<u>X XXX</u>	
(huvitoiminta, liikuntarahat, henkilökuntalahjat)			
		XX XXX	
Henkilöstön rasituskulut			
sairauslomapalkat		X XXX	
äitiyslomapalkat		X XXX	
äitiyspäivärahapalautukset (-)		- XXX	
työterveyshuolto (korjaava toiminta)		X XXX	
- kela-korvaukset		<u>- XXX</u>	
		X XXX	
		XX XXX XXX 100%	
MUUT KULUT		- XX XXX	
TILIKAUDEN VOITTO (tappio)		X XXX	

## Saatekirje

Hei!

Olen tekemässä opinnäytetyötä, joka käsittelee henkilöstötilinpäätöstä ja työtyytyväisyyttä. Toteutan työtyytyväisyyskyselyn, jonka avulla saan kerättyä tietoa työntekijöiltä tämän hetkisestä työtyytyväisyyden tilasta sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia sen parantamiseksi.

Kyselyn alussa taustatietona kysytään työvuosien määrää tässä työpaikassa. Sen jälkeen on väittämiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, ja loppuun on varattu paikka mahdollisille kehitysehdotuksille. Vastaamalla kyselyyn saat mahdollisuuden päästä vaikuttamaan.

Kysely toteutetaan täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Toivon, että kysymyksiin vastattaisiin totuudenmukaisesti. Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian tässä viestissä olevan linkin kautta. Vastausaikaa on 13.10.2017 saakka.

Voitte ottaa minuun yhteyttä, jos asian tiimoilta tulee jotain kysyttävää.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Terveisin

Timo Rautiainen

## Työtyytyväisyyskysely

Valitse seuraavista sopivin vaihtoehto: Täysin samaa mieltä, Osittain samaa mieltä, Osittain eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa

Olen työskennellyt tässä yrityksessä:

1. alle 5 vuotta
2. 5 – 10 vuotta
3. 11 – 20 vuotta
4. yli 20 vuotta

**Suorituskyky ja motivaatio**

Motivaatio on merkittävä tekijä työsuorituksissa. Valitse seuraavista vaihtoehdoista parhaiten työtäsi kuvaava väittämä.

1. Työmääräni on sopiva
2. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni
3. Työni on kiinnostavaa ja monipuolista
4. Voin vaikuttaa itse työtehtävieni suunnitteluun ja suorittamiseen

**Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin.

1. Työtäni koskevat toiveeni otetaan huomioon
2. Jaksan hyvin työssäni
3. Esimieheni puuttuu työntekoon liittyviin ongelma-kohtiin
4. Työterveyshuollon laajuus on mielestäni hyvä

**Palkitseminen**

Palkitsemisella tarkoitetaan sekä aineellista että aineetonta tunnustusta työnteosta. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin.

1. Minua arvostetaan työssäni
2. Olen tyytyväinen palkkaukseen
3. Saan palautetta työstäni

**Työyhteisön toimivuus**

Toimiva työkuultuuri luo hyvän työyhteisön. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin.

1. Pystyn ilmaisemaan mielipiteeni vapaasti
2. Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti
3. Sisäinen viestintä toimii hyvin
4. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus

**Avoin kysymys**

Kehittämisehdotuksia työtyytyväisyyteen liittyen: