

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Tuomi, J. (2018). Historiallisia kaivauksia työtyytyväisyydestä. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 13-25.

URL:

<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

3 Historiallisia kaivauksia työtyytyväisyydestä

Jouni Tuomi

3.1 Johdanto

YRITYSTEN JA TYÖHÖN liittyvän tutkimuksen yksi suurimmista kiinnostuksen kohteista lienee viimeisen 100 vuoden aikana ollut työtyytyväisyys. Äkkiseltään työtyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä, mutta ymmärrys, mistä tyytyväisyys työhön syntyy, muodostuu tai häviää, on osoittautunut monella tavalla haastavaksi.

Työtyytyväisyysteorioita ja -malleja on kymmeniä (Jackson & Corr 2002; Locke 2004; Mullins 2007) kuten niiden luokittelurunkojakin (George & Jones 1999; Spector 1997). Vaikka monissa lähteissä esitellään useita erilaisia teorioita ja malleja, vaikuttaa siltä, että Asp ja Peltosen (1982) esittämä lista on ehkä kattavin. Tämän artikkelin rakenne ja sisältö pohjaa Asp ja Peltosen esittämään runkoon ja sen täydennyksiin.

Katsaus lähtee liikkeelle tuotantolähtöisen ja työntekijäpainotteisen linjauksen tarkastelusta, josta edetään yhdysvaltalaisen perinteen ensimmäiseen edustajaan ns. ihmissuhdekoulukuntaan. Mukana on lisäksi kuusi muuta teoriaa esimerkkeinä työtyytyväisyyden eri aspekteja korostavista teorioista: Psykologiset tarpeet ja motivaatio (Herzberg), johtamiskulttuuri (McGregor), (implisiittiset) sopimukset (Mumford), yksilön arvot (Locke), sosiaaliset tarpeet (Cooper) sekä työtyytyväisyyden ja työsuorituksen yhteys (Lawler & Porter).

3.2 Hieman kauempaa historiasta

Asp ja Peltosen (1982) mukaan inhimillisen tekijän löytyminen työelämästä 1920-luvulla oli sysäys työviihtyvyydetutkimukselle. Ennen tätä "löydöstä" huomio oli kiinnittynyt Taylorin edustamaan tieteelliseen johtamiseen. Se edusti ns. tuotantolähtöistä näkemystä. Siinä ymmärrettiin, että työnantajan



menestys voi rakentua vain työntekijöiden menestykseen ja päinvastoin, ja että kaikki jännitteet teollisuudessa voidaan poistaa tuotantoa parantamalla. Tähän päästään soveltamalla tiedettä johtamiseen, rationalisoimalla työprosessit sekä työyllykkeillä, jotka kohottavat sekä palkkaa että tuotantoa. Tieteellisen liikkeenjohdon periaate maksimaalisesta työvoiman hyväksikäytöstä merkitsi kuitenkin lopulta sitä, että heikot ja huonokuntoiset työntekijät eivät menestyneet ja menettivät työpaikkansa. (Asp & Peltonen 1982.)

Vastakkaista näkemystä ennen toista maailmansotaa edusti työntekijäpainotteinen linjaus suhteessa työtyytyväisyyteen. Tästä linjauksesta on erotettavissa kaksi kilpailevaa perinnettä. Toinen perustui marxilaiseen teoriaan. Vaikka sitä ei voi ensi sijassa pitää työtyytyväisyysteorianana, se kuitenkin sisälsi sosialistisen mallin työtyytyväisyyteen. Lähtökohtaisesti työntekijöiden ihmisarvoinen elämä mahdollistuu vasta silloin, kun työväestö ottaa kapitalistisen tuotannon haltuunsa. Tutkimuksen keskeisiä tutkimuskohteita on työssä turhautuminen ja työstä vieraantuminen. Marxilaisen näkemyksen mukaisesti tutkimuksessa painottui yhteiskunnallinen kritiikki yksilön alistamisesta tuotannolle. Toinen marxilaisen teorian kanssa kilpaileva perinne syntyi Saksassa. Myös siinä painotettiin proletariaatin kohtaloa teollisuuden seurannaisilmionä. Suuntauksen taustalla oli sosiaalirikriittinen ja sosiaaliuudistuksen näkökulma. Sen mukaan työväenluokka pitäisi sopeuttaa kapitalistiseen yhteiskuntaan. Sopeuttaminen tapahtuu parantamalla työväenluokan asemaa askel askeleelta mm. sosiaalisin uudistuksin. (Asp & Peltonen 1982.)

Taylorismin kritiikille syntyi saksalainen ja yhdysvaltalainen työtyytyväisyyteen liittyvä perinne. Kritiikin mukaan taylorismissa ihmiskuva oli mekanistinen; ihmistä ei pidetty omaa toimintaansa jäsentävänä, ajattelevana ja ympäristöään ajattelunsa ja toimintansa kautta hallitsemaan pyrkivänä. Ihminen nähtiin ikään kuin "koneen osana" (Juuti 1993). Toinen seikka, joka oli näille perinteille yhteistä, liittyi tavoitteeseen yrityksen tuotannon kohottamisesta. Saksalaisessa perinteessä tavoiteltiin työntekijöiden ihmisarvoisen elämän mahdollistamista. Hyvinvointi nähtiin siis laajemmassa merkityksessä kuin vain työhön liittyvänä tyytyväisyytenä. (Asp & Peltonen 1982.) Yhdysvaltalainen perinne muotoutui Elton Mayon ja hänen työryhmänsä tutkimusten myötä Chicagon Western Electric Companyn



Hawthornen tehtailla 1920-luvun puolivälin jälkeen. Mayon tutkimukset painottuivat työhön liittyviin inhimillisiin tekijöihin kuten sosiaalisiin suhteisiin, epäviralliseen organisaatioon jne. (Mullins 2007.)

3.2 Mayo ja sosiaalisten tekijöiden vaikutus

Yhdysvalloissa varsinaisen työtyytyväisyystutkimuksen perinteen avasi Elton Mayon työryhmän työ. Heidän työnsä perusteella syntyi ns. ihmissuhdekoulukunta. Sen vaikutus oli erittäin laaja etenkin 1940- ja 1950-luvuilla.

Tutkimukset, joihin Elton Mayon alkuperäiset havainnot liittyvät koskivat insinööri Pennockin tutkimusta Hawthornen tehtailla vuonna 1924. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää valaistuksen laadun ja voimakkuuden vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen. Tulokset olivat niin yllättäviä, että Mayo ja hänen tutkijaryhmänsä pyydettiin tutkimaan laajemmin fyysisten edellytysten vaikutusta työsuorituksiin. Tutkimusten lähtökohta oli alun perin ajatus, että työntekijää kannusti työskentelyssä itsekäs taloudellinen tai aineellinen motiivi. Lopulta Mayo päätyi tutkimuksissaan tunnistamaan ja tunnustamaan sosiaalisten motiivien ja ryhmäilmiöiden merkityksen teollisuudessa. (Asp & Peltonen 1982.)

Mayon keskeisiä näkemyksiä olivat mm., että aikuisen sosiaalista maailmaa leimaa ensi sijassa työ, teollisuustyö on aina ryhmätyötä, yksittäinen työntekijä on aina nähtävä osana työyhteisöään, johon syntyy aina informaalisia yhteisöjä. Nämä yhteisöt/ryhmät eivät määrää vain työrytmiä, vaan myös koko työyhteisön arvostusta. Koska sosiaalinen arvostus ja henkilökohtainen arvonanto ovat merkityksellisiä työntekijöille, epävirallisella yhteisöllä on vahva vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Ihmissuhdekoulukunnan korostaman näkemyksen mukaan sosiaalinen asema tuo sosiaalisen arvostuksen ja henkilökohtainen arvonannon lisäksi varmuuden tunteen. Nämä ovat merkittäviä työntekijälle, ehkä jopa merkittävämpiä kuin korkea palkka. Näiden sosiaalisten tarpeiden ymmärtäminen on yrityksen johdolle ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät tekisivät enemmän yhteistyötä yrityksen hyväksi kuin sitä vastaan. (Asp & Peltonen 1982.)

Mayon työryhmän päätelmät eivät menestyksestään huolimatta saaneet yksiselitteistä empiiristä tukea. Esimerkiksi väite, jonka mukaan tyy-



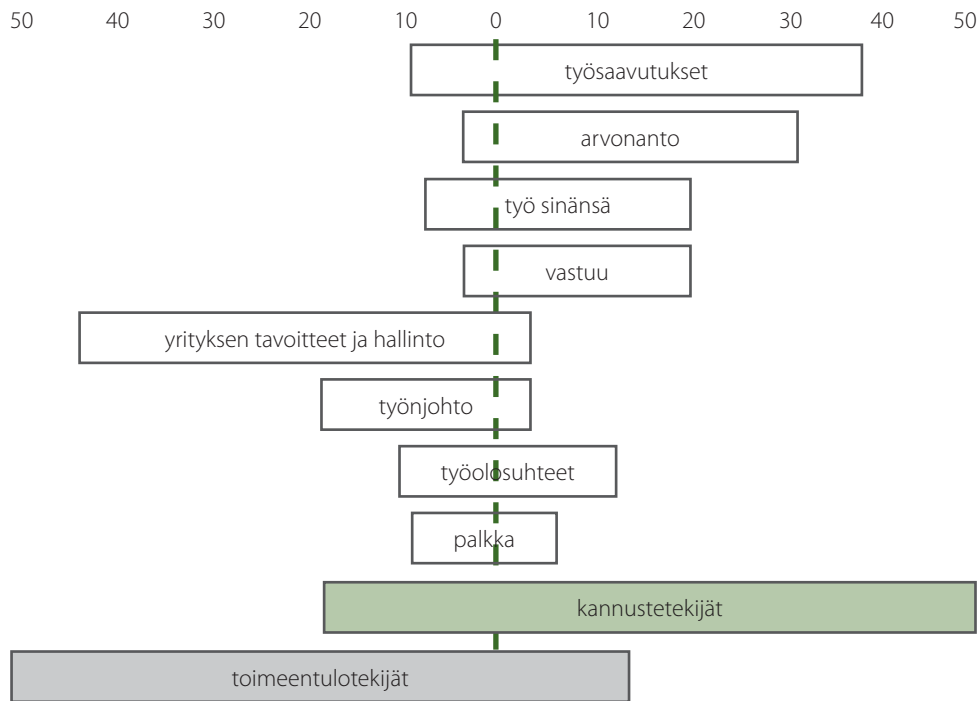
tyväinen työntekijä on myös tuottava, ei osoittautunut tutkimuksissa aina paikkansa pitäväksi. Lähdettiin kysymään, johtaako hyvä suoritus tyytyväisyyteen, eikä toisin päin (Juuti 2010.) Asp ja Peltonen (1982) korostavat, että Mayo on vaikuttanut ehkä tulevaan enemmän sen kritiikin kautta, jota hänen työnsä sai osakseen. Osin Mayon kritiikkiin nojautuen, syntyi 1950- ja 1960-luvulla yksilöpsykologisesti tarpeen tyydyttämiseen ja motivaatioteoreettisesti orientoitunut koulukunta. Tämän koulukunnan tunnetuimmat edustajat ovat Mullins (2007) mukaan Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Douglas McGregorin X- ja Y-teoria.

3.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1968) mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä. Ulottuvuuden keskellä on neutraali kohta, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön (Kuva 1; kohta 0). Ulottuvuudet ovat toisistaan riippumattomia; tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei välttämättä tuota tyytymättömyyden tunnetta, vaan yksilö on tällöin lähinnä ei-tyytyväinen.

Herzbergin (1968) teoriassa puhutaan kannuste- eli motivaatiotekijöistä ja toimeentulo- eli hygientehtävistä. Motivaatiotekijät, kuten menestyminen työssä, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys, vaikuttavat tyytyväisyyteen myönteisesti. Jos työntekijä ei koe näitä työssään, hän ei myöskään koe tyytyväisyyttä, eikä tee työtään täydellä innolla. Toisaalta sellaiset toimeentulotekijät, kuten työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, työpaikan ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto eivät vaikuta juurikaan tyytyväisyyteen, mutta puutteet niissä saavat aikaan tyytymättömyyttä. (Kuva 1.) Toisin sanoen se, että toimeentulotekijät on hyvin hoidettu, vain estää tyytymättömyyttä. Vasta motivaatiotekijöiden kuntoon saattaminen luo tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Kritiikin mukaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole saman jatkumon eri päitä, vaan eri ulottuvuuksia (Asp & Peltonen 1982).





Kuva 1. Esimerkkejä Herzbergin kaksifaktoriteorian muuttujista

3.5 McGregorin X- ja Y-teoriat

Teoriassaan McGregor (1960) hyväksyi periaatteessa Herzbergin ajatuksen työn rikastuttamisesta johtamisen jatkuvana haasteena, mutta hänen mukaansa työtyytyväisyyden pohja lepää johtamista ohjaavassa ihmiskäsityksessä. Hän konkretisoi tätä teoriassaan, joka nojaa ajatukseen kahdesta vaihtoehtoisesta näkemyksestä ihmisestä. Toinen, X-teoria, on ns. perinteisen johtamistavan mukainen, jonka hän liitti vuosisadan alussa johtamisessa yleisesti omaksuttuun ihmiskuvaan (Juuti 1993). Siinä työntekijää pidetään laiskana, passiivisena ja vastuuttomana. Näkemyksen mukaan työntekijä on vailla kunnianhimoa, vastustaa uudistuksia ja on välinpitämätön organisaation tavoitteiden suhteen. Työ ei suju, ellei johto taivuttele, palkitse, rankaise ja valvo. (Asp & Peltonen 1982.)

Toisen vaihtoehtoisen Y-teorian mukaan työntekijä on oma-aloitteinen, pyrkii maksimoimaan omat kykynsä, kasvattamaan ja kehittymään tehtävissään. Työ sujuu, koska työntekijä on yhteistyökykyinen, ahkera ja



vastuullinen. Tällainen näkemys on johtanut työtehtävien laajentamiseen ja rikastamiseen. Se perustelee, miksi tarjota myös työntekijöille osallistumismahdollisuuksia yrityksen päätöksentekoon ym. (McGregor 1960.)

Näiden vaihtoehtoisten ihmiskäsitysten soveltaminen on merkinnyt erilaisten työolosuhteiden kehittämistä ja siten erilaisia edellytyksiä työtyytyväisyyden kokemiseen (Asp & Peltonen 1982). (Taulukko 1.)

Taulukko 1. McGregorin X- ja Y –teorian yhteenveto

	X-teorian mukaan	Y-teorian mukaan
oletukset	ihmiset eivät luonnostaan halua tehdä työtä ja pyrkivät välttämään työntekoa kaikin keinoin	ihmiset pitävät työtä yhtä luonnollisena kuin leikkiä ja lepoa. Ihmiset käyttävät saman määrän fyysisiä ja henkisiä ponnisteluja työssään kuin yksityiselämässään
	koska ihmiset eivät halua tehdä työtä, johdon pitää pakottaa heidät työhön, ja johdon pitää valvoa, että työntekijät työskentelevät riittävästi	ihmiset ovat motivoituneita. He haluavat suuntautua organisaation tavoitteisiin. Valvonta ja rangaistukset eivät ole ainoita mekanismeja, joilla ihmiset saadaan tekemään työtä
	tavallinen työntekijä haluaa tulla ohjatuksi	työtyytyväisyys kiinnittää työntekijät yritykseen ja varmistaa heidän sitoutumisensa
	ihmiset eivät halua vastuuta	ihmiset oppivat ottamaan vastuuta. Tavallinen ihminen ei vain hyväksy, vaan hakee luonnollisesti vastuuta
	tavallinen ihminen on kunnianhimoton ja tarvitsee työssään turvaa	ihmisillä on mielikuvitusta ja he ovat luovia. Heidän älykkyyttään tulee käyttää ongelmien ratkaisuun työssä.
johtamistyyli	autoritaarinen, kova johtaminen	osallistava, pehmeä johtaminen



3.6 Mumfordin työtyytyväisyysmalli

Enid Mumford kehitti McGregorin johtamisajatus omassa työtyytyväisyysmallissa. Yhteistä niille on, että ne perustuvat yksilön psykologisille tarpeille, mutta Mumfordin malli ei perustu johtamista ohjaaville ihmiskäsityksille, vaan organisaation asettamien vaatimusten ja yksilön tarpeiden yhteensopivuudelle. (Asp & Peltonen 1982.)

Mallissa (Legge & Mumford 1978) organisaatio asettaa työntekijöille vaatimuksia, jotka liittyvät organisaation toimintaan ja tuotannolliseen menestykseen. Toisaalta työntekijöillä on tarpeita ja toivomuksia suhteessa organisaatioon. Työtyytyväisyudessa haetaan yhteensopivuutta organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille viidellä osa-alueella: Tiedollinen (vaatimukset), psykologinen (tavoitteet), suoritusta ja valvontaa koskeva (yhdenmukaisuus vs. yksilöllisyys) sekä tehtävärakenteen mukainen (tarkoin määritelty vs. joustava) että arvoihin ja etiikkaan liittyvä (suoritukset vs. yksilölliset ominaisuudet) osa-alue. (Taulukko 2). Mallissa korostuu pyrkimys yhteisiin sopimuksiin ja näiden sopimusten merkitys työntekijän työtyytyväisyydelle. Koska prosessi on usein implisiittinen, puhutaan eräänlaisesta sanattomasta sopimuksesta näillä viidellä osa-alueella (Asp & Peltonen 1982). Kuten McGregorin myös Mumfordin mallissa erilaiset työolosuhteet luovat erilaisia edellytyksistä työtyytyväisyyden kokemukseen.



Taulukko 2. Työtyytyväisyyden osa-alueet (Mumford 1991, 14)

	Yritys	Yksilö
Tiedollinen	tarvitsee työntekijöitä, joiden tieto- ja taitotason pitää olla tietyllä tasolla, jotta yritys toimisi tehokkaasti	toivoo, että hän voi käyttää tietojaan ja taitojaan tarkoituksenmukaisesti, ja että hänellä on mahdollisuus tietojensa ja taitojensa kehittämiseen
psykologinen	tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti	hakee etuja itselleen kuten esimerkiksi tunnustusta, kunnioitusta, statusta
suoritusta ja valvontaa koskeva	tarvitsee yleiset toimivat tehokkuuskriteerit, laatustandardit ja palkkiojärjestelmän	hakee persoonallisia suorituspalkkioita, jotka erottuvat muista, mutta ovat hyväksyttäviä
arvoihin ja etiikkaan liittyvä	tarvitsee työntekijöitä, jotka hyväksyvät yrityksen eetoksen ja arvot	hakee työnantajaa, jonka arvot eivät ole ristiriidassa omien arvojen kanssa
tehtävärakenteen mukainen	tarvitsee työntekijöitä, jotka hyväksyvät tekniset ja muut rajoitteet, ja jotka tuottavat tehtäväkohtaista spesialiteettia tai erilaistamista	hakee sellaista tehtäväkokonaisuutta, joka vastaa hänen vaatimuksiaan tehtäväkohtaisesta erilaistamisesta, siis joka on monimuotoinen, kiinnostava, tavoitteellinen, siitä saa palautetta, se tukee yksilön identiteettiä ja on itsenäinen

3. 7 Locken työtyytyväisyysteoria

Myös Edwin A. Locken työtyytyväisyysteoria (1976) kuuluu yksilöpsykologiseen, motivaatio-orientoituneeseen perinteeseen. Se kehittää Mumfordin mallia eteenpäin tuomalla esille yksilön tavoitteen tai päämäärien asettelun suhteessa työhön. Locken (1968; 2004) mukaan työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden välisen suhteen funktio. Hän korostaa painokkaasti yksilön tavoitteiden arvosidonnaisuutta: Keskeistä on, miten yksilö arvottaa työtään,



esimerkiksi työn itsenäisyyttä. Se, kuinka arvo-odotukset täyttyvät tai eivät täyty, määrittää kuinka tyytyväinen tai tyytymätön yksilö on. Täten ei voida ajatella, että työtyytyväisyys olisi yleinen vakio. Eli jos yksilö arvostaa työnsä jotain yksityiskohtaa, hänen tyytyväisyytensä lisääntyy, jos odotukset täyttyvät. Tyytyväisyys vähentyy, jos odotukset eivät täyty. Näin tapahtuu myös suhteessa henkilöön, joka ei arvosta kyseistä työn yksityiskohtaa. Työtyytyväisyyttä koetaan hyvin eri perustein, koska yksilöt ja ryhmät asettavat odotuksensa ja vaatimuksensa työlle hyvin eri lailla. Täten on ymmärrettävää, miksi työsuorituksissa näkyy eroja. Työtyytyväisyyden aste viittaa lähinnä subjektiivisesti koettuun työhön sopeutumiseen. (Locke 1968; 2004.)

3.8 Cooperin työtyytyväisyyden malli

Ropert Cooperin (1974) työtyytyväisyyden mallissa keskeistä on ajatus siitä, miten työ tyydyttää työntekijän tarpeita ja roolivaatimuksia. Malli korostaa työtä välineenä ja keinona tarpeiden tyydytyksessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Työtyytyväisyys toteutuu, jos työllä pystytään hankkimaan roolivaatimuksia vastaavia tuloksia ja palkkioita. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Cooperin työtyytyväisyyden malli (Asp & Peltonen 1982)

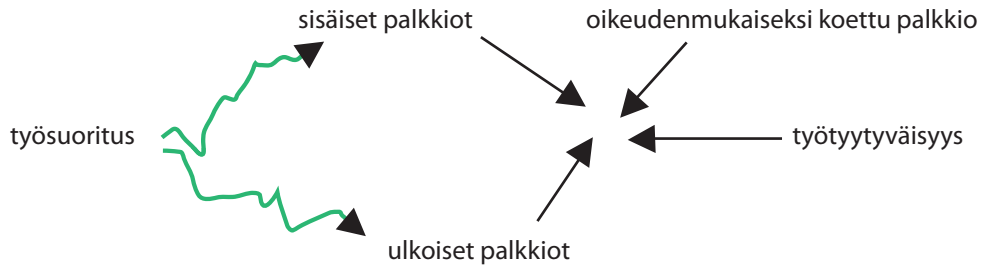
henkilökohtaiset tarpeet	työn sisältö	ensimmäisen tason tulokset	toisen tason tulokset
Ulkoiset <ul style="list-style-type: none"> turvallisuus tunnustus arvostus 	Työn antamat keinot ja välineet, joilla saadaan aikaan tarpeiden mukaisia tuloksia	palkka ylennys kiitos virka-asema	ravinto asunto vaatetus arvonto
Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> itseluottamus tiedot ja taidot tehokkuus 		tavoitteen saavuttaminen ongelman ratkaiseminen uusien taitojen oppiminen	itsensä toteuttaminen itseluottamuksen tunne edistymisen tunne



Cooperin malli kuvaa vain esimerkinomaisesti erilaisia odotuksia ja tuloksia, joita työhön kohdistetaan tai joihin pyritään. Käytännössä niitä on lukuisia, ja siksi tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden lähteet ovat moninaisia.

3.9 Lawler & Porter; tyytyväisyyden ja työsuorituksen yhteys

Lawlerin ja Porterin (Juuti 1989) malli pohjaa Mayon ihmissuhdekoulukunnan kritiikille. Heidän mukaansa tyytyväisyyden ja työsuorituksen lievä positiivinen korrelaatio on pikemminkin seurausta siitä, että työsuoritus aiheuttaa tyytyväisyyttä kuin siitä, että tyytyväisyys aiheuttaa työsuoritusta. Heidän mallissaan väliin tuleva muuttuja on palkkiot, joita suorituksesta saadaan. Mallissa oletetaan, että työsuorituksista seuraa palkkioita, jotka puolestaan aiheuttavat tyytyväisyyttä. (Kuva 2.)



Kuva 2. Lawlerin ja Porterin malli työsuorituksen ja tyytyväisyyden välisestä yhteydestä (Juuti 1989)

Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan sellaisia organisaation ja ympäristön tarjoamia palkkioita, kuten ylennyksiä, statusta, työn jatkuvuutta, kiitosta ja arvostusta. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan palkkioita, joita henkilö antaa itselleen työsuorituksen seurauksena, kuten tunne, että on tehnyt jotain arvokasta, hyvää tai merkittävää. Nämä palkkiot ovat yhteydessä tyytyväisyyteen oikeudenmukaisesti koettujen palkkioiden välityksellä. (Juuti 1989.)



3. 10 Työtyytyväisyysteorioiden mukaisia hyviä käytäntöjä

Työtyytyväisyysteorioiden lähtökohtana 1900-luvulla oli kritiikki taylorismia kohtaan – halu löytää ihminen tuotannon keskeltä. Ihminen myös löydettiin. Vaikka ne kaikki puhuvat työtyytyväisyydestä, ne eivät ole yhteismitallisia. Ne ovat kehittyneet vahvasti edellisten kritiikistä laajentamalla joitain näkökulmia. Työtyytyväisyyttä on historiallisesti lähestytty kolmen pääsuuntauksen kautta; ihmissuhteet, psykologiset tarpeet ja kognitiiviset prosessit. Ne ovat löydettävissä kuvatuista teorioista, jotka selittävät työtyytyväisyyden syntyä eri näkökulmista: epävirallinen sosiaalinen verkosto, työn motivaatiotekijät, johtamiskulttuuri, yksilön ja yrityksen tavoitteiden ja odotusten kohtaaminen, yksilön arvojen täytyminen, roolivaatimukset tai palkkiot. Linjauksissa ja yksityiskohdissa eri teorioiden välillä on havaittavissa samankaltaisuuksia, mikä kertoo työtyytyväisyysajattelun genesiksestä. Kuvatut aspektit ovat toisiaan täydentäviä ja auttavat osaltaan ymmärtämään työtyytyväisyyden kompleksista luonnetta.

Työtyytyväisyyden tutkimuksilla on tavoiteltu osaltaan työn ja työolojen kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän on pyritty tutkimusten ohjaamalla lukuisilla keinoilla. Työtyytyväisyyttä lisäävät hyvät käytännöt löytyvät eri teorioiden ja mallien näkökulmista hieman eri paikoista. (Taulukko 4.)



Taulukko 4. Yhteenveto - Työtyytyväisyysteorioiden mukaisia hyviä käytäntöjä

Alkuperäinen työtyytyväisyysteoria tai malli	työtytymättömyys syntyy kun	työtyytyväisyyden syntymiseen vaikuttaa	hyvät käytännöt
Ihmishdekoulu-kunta	työ ja työhön liittyvä ei vastaa epävirallisen sosiaalisen verkoston arvoja tms.	epävirallisen sosiaalisen verkoston arvot tms.	työ ja työhön liittyvä vastaa epävirallisen verkoston arvoja tms.
Herzbergin kaksifaktoriteoria	työn hygieniehtekijät (mm. työympäristö) eivät ole kunnossa	työn motivaatioehtekijät (mm. työssä oppiminen, palaute jne.)	työn hygieniehtekijät ja motivaatioehtekijät ovat kunnossa
McGregorin X- ja Y-teoria	työntekijä kokee, että järjestelmässä ei ole edellytyksiä luoda työtyytyväisyyttä	työtyytyväisyyden edellytysten luominen mm. työhön vaikuttaminen, työn rikastuttaminen	kokemus työtyytyväisyyden edellytysten olemassa olost
Mumfordin malli	järjestelmän ja työntekijän arvot ja tarpeet toisilleen vieraita	järjestelmän ja työntekijän joustavuus	järjestelmän ja työntekijän arvot ja tarpeet kohtaavat
Locken teoria	yksilö ei sopeudu työn todellisiin piirteisiin	työntekijän omien vaatimusten ja työn todellisten piirteiden kohtaaminen	yksilön työhön sopeutumisen aste
Cooperin malli	työ ei mahdollista yksilön tarpeiden mukaisia tuloksia	työ mahdollistaa tarpeiden saavuttamisen	työllä pystytään hankkimaan roolimallin mukaisia tuloksia
Lawlerin ja Porterin malli	palkkio koetaan epäoikeudenmukaiseksi	sisäiset ja ulkoiset palkkiot	palkkio koetaan oikeudenmukaiseksi



Lähteet

- Asp, E. & Peltonen, M. 1982. (2. painos) Työnsosiologia. Helsinki: Otava.
- George, J. M. & Jones, G. R. 1999. (2nd ed.) Understanding and managing organizational behavior. New York: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. 1968. Work and the nature of man. London: Crosby Lockwood Staples.
- Jackson, C. J. & Corr, P. J. 2002. Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment* 18 (1) 1–8.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta -sarja n:o 18. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Helsinki: Työsuojelurahasto
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.
- Legge, K. & Mumford, E. 1978. Designing organisations for satisfaction and efficiency. Fairborough: Grover.
- Locke, E. A. 1968. What is job satisfaction? www.eric.ed.gov/PDFS/EDO23138.pdf.
- Locke, E. A. (ed) 2004. The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour. Oxford: Wiley-Blackwell.
- McGregor, D. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Mullins, L. J. 2007. Management and organisational behaviour. Essex: Pearson Education Limited.
- Mumford, E. 1991. Job satisfaction. A method of analysis. *Personal Review* 20 (3) 11–19.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences. California: Sage Publ.

