

## Työtyytyväisyyden kehittäminen Finnbodyssa

Mia Parkkola

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2011



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> MiaParkkola</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2006</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Työtyytyväisyyden kehittäminen Finnbodyssa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 84 + 9</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena on työtyytyväisyystutkimus. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön työtyytyväisyys sekä kokonaisuudessaan että työtehtäväkohtaisesti, ja tämän pohjalta luoda toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia. Työ on tehty toimeksiantona liikunta-alalla toimivalle Fosdec Oy:lle, josta käytetään nimeä Finnbody. Tarkoituksena oli keskittyä työntekijöihin, jotka ovat jatkuvassa suorassa kontaktissa yrityksen asiakkaiden kanssa.</p> <p>Tutkimus rakentuu teoria-, empiria- ja päätelmäosiosta. Teoriaosuudessa tarkastellaan erilaisia näkemyksiä työtyytyväisyyden muodostumisesta ja vaikutuksista pohjautuen alan kirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin. Näiden näkökulmien perusteella on valittu kohdeyritykseen sopivat keskeisimmät työtyytyväisyyden osatekijät, joita tutkitaan syvällisemmin ja joita käytetään empiirisen tutkimuksen perustana. Näitä ovat työn sisältö ja organisointi, työolosuhteet, sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri, esimiestyöskentely ja yritys sinänsä.</p> <p>Työn empiirinen osuus käsittää tutkimusmenetelmän ja -toiminnan suunnitelman, luotettavuuden ja menetelmän käyttökelpoisuuden analysoinnin sekä tulosten esittämisen. Menetelmänä käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimustapaa. Aineiston keruu toteutettiin survey-tutkimuksena Webropol-ohjelman avulla. Kyselylomakkeet jaettiin sähköisesti 102 työntekijälle keväällä 2010. Vastausprosentiksi tuli 57 %.</p> <p>Tulokset osoittivat, että vastanneiden yleinen asenne oli melko myönteinen kaikissa paitsi yritysosuudessa. Erityisen hyvänä pidettiin sosiaalisia suhteita ja työilmapiiriä. Tuloksessa oli yhtenevyyttä vuonna 2008 tehdyn tyytyväisyyskyselyn kanssa. Vastauksissa ilmeni jonkun verran työtehtäväkohtaisia eroja. Selvästi vähiten tyytyväisiä olivat vastaanottohenkilöt ja omaohjaajat, joten heihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota.</p> <p>Päätelmäosio sisältää tulosten pohdinnan lisäksi keskeisiin tutkimustuloksiin perustuvia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Kehittämiskohteiksi osoittautuivat erityisesti työterveyshuolto, yrityksen sisäinen viestintä ja oikeudenmukaisuus. Johdon oman toiminnan arviointi työtyytyväisyyden kehittämisessä mahdollistaa tehokkaamman yrityksen resurssien kohdentamisen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi</p>	

Business administration

<p><b>Author or authors</b> Mia Parkkola</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2006</p>
<p><b>The title of thesis</b> Developing job satisfaction at Finnbody</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 84 + 9</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>The subject of this thesis is job satisfaction. The main goal was to examine personnel satisfaction in the case company on the whole and also divided by the main work tasks and thus to provide development ideas for the case company. The study was commissioned by Fosdec Oy, which operates in the field of fitness. In this study the company is known as Finnbody. The purpose was to focus on those employees who have a direct contact with clients on a continuous basis.</p> <p>The study consists of three parts: a theoretical, an empirical and a concluding section. The first discusses views on job satisfaction and its effects on the basis of relevant literature and Internet sources. The second part focuses on the most significant elements of job satisfaction in the case company that have been chosen based on the theory section. The elements are work content and organizing, working conditions, relationships and work climate, supervision and the company itself. The empirical section contains a study method, a plan for the study operation, an analysis of validity and reliability and a demonstration of results. The study involves mainly quantitative methods and was conducted as a survey. The questionnaires were distributed to 102 employees via email in spring 2010 with the help of Webropol software. The response rate was 57 percent.</p> <p>The results of the questionnaire indicated that the general attitude among the employees was quite positive in all areas except the company section. The relationships and work climate were considered to be extremely good, which is similar to the job satisfaction survey conducted in 2008. The results showed that there were some differences between work task groups. The least satisfied were clearly receptionists and personal trainers, which is an issue that should be paid an extra attention to.</p> <p>The last section of the thesis includes not only conclusions of the results but also development ideas and suggestions for further studies. Occupational health care, internal communications and fairness turned out to be the subjects that needed to be improved the most. A more effective resource allocation will be possible if the management assesses its actions in developing the employees' job satisfaction.</p>	
<p><b>Key words</b> Job satisfaction, work motivation, work well-being</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoite ja tausta.....	1
1.2	Toimialan ja yrityksen esittely.....	2
1.2.1	Työtyytyväisyys ja palveluala .....	2
1.2.2	Yritys .....	4
1.3	Tutkimusongelma.....	5
1.4	Työn rakenne ja aiheen rajaus.....	6
2	Näkökulmia työtyytyväisyyteen .....	7
2.1	Keskeiset käsitteet .....	7
2.1.1	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	7
2.1.2	Työmotivaatio .....	9
2.1.3	Arvot ja asenteet.....	10
2.2	Työtyytyväisyyden mittaaminen .....	11
2.3	Motivaatioteoriat työtyytyväisyystutkimuksen pohjana.....	12
2.3.1	Behavioristinen näkemys .....	13
2.3.2	Sisältöteoriat .....	14
2.3.3	Prosessiteoriat .....	17
2.4	Työtyytyväisyysteoriat.....	20
2.4.1	Varianssiteoria.....	20
2.4.2	Työn ominaisuudet.....	21
2.5	Teorioiden vertailua .....	23
2.5.1	Motivaatioteorioiden näkemykset .....	24
2.5.2	Teorioiden pohdintaa.....	25
2.5.3	Yhteenvedo .....	27
3	Työtyytyväisyyden vaikutukset .....	29
3.1	Työsuoritus.....	29
3.2	Sitoutuminen.....	30
3.3	Sairauspoissaolot .....	31
3.4	Yrityskuva.....	33
3.5	Kilpailukyky.....	34
4	Tutkimukseen valitut työtyytyväisyystekijät.....	36

4.1	Oikeudenmukaisuus.....	37
4.2	Työn sisältö ja organisointi .....	38
4.3	Työolosuhteet .....	39
4.4	Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri .....	40
4.5	Esimestyöskentely .....	41
4.6	Osaaminen ja itsensä kehittäminen.....	42
4.7	Yritys .....	43
5	Työtyytyväisyystutkimus kohdeyrityksessä .....	46
5.1	Tutkimusmenetelmä ja -toiminnan suunnitelma.....	46
5.1.1	Kyselylomake .....	47
5.1.2	Sekundääriaineisto: vuoden 2008 työtyytyväisyyskysely .....	48
5.1.3	Käytettävät tunnusluvut.....	49
5.2	Reabiliteetti ja validiteetti.....	50
5.3	Tulokset .....	51
5.3.1	Työn sisältö ja organisointi.....	54
5.3.2	Työolosuhteet .....	57
5.3.3	Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri .....	58
5.3.4	Esimestyöskentely .....	60
5.3.5	Osaaminen ja itsensä kehittäminen .....	63
5.3.6	Yritys .....	65
6	Pohdinta .....	69
6.1	Päätelmät tutkimustuloksista .....	69
6.1.1	Työtyytyväisyys ryhmissä aihealueittain .....	70
6.1.2	Ryhmien tyytyväisyys kokonaisuudessaan.....	73
6.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	73
6.2.1	Työterveyshuolto ja jaksaminen .....	74
6.2.2	Tiedonkulku ja palaute.....	75
6.2.3	Oikeudenmukaisuus, vaikutusvalta ja arvojen yhdenmukaisuus .....	77
6.2.4	Työvälineet .....	78
6.2.5	Esimestyöskentely ja ristiriitojen käsittely .....	79
6.2.6	Itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet .....	80
6.2.7	Jatkotutkimusehdotukset.....	82
6.3	Opinnäytetyön tekemisen ja oman oppimisen arviointi .....	83

6.4 Loppusanat.....	83
Lähteet.....	85
Liitteet.....	89
Liite 1. Finnbodyn organisaatiokaavio .....	89
Liite 2. Vuoden 2008 työtyytyväisyyskysely: Motivointi .....	90
Liite 3. Saatekirje .....	91
Liite 4. Kyselylomake.....	92
Liite 5. Tulokset työtehtävien mukaan .....	96
Liite 6. Väittämien keskiarvojen yhteenveto.....	97

# 1 Johdanto

Jokainen yritys tarvitsee henkilöstöä menestyäkseen. Toimiva henkilöstöhallinta saavutetaan onnistuneen johtamisen kautta. Pyrkimyksenä on paitsi houkutella yrityksen palvelukseen sen haluamia henkilöitä, myös pitää hyvät työntekijät motivoimalla heitä hyviin työsuorituksiin ja palkitseamalla heidät niistä. Tavoitteina on lisäksi henkilöstön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitäminen, jotta hyvien suorituksien saavuttaminen olisi mahdollista myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 14 & 33.)

Globalisoitumisen myötä kilpailutilanne on kiristynyt. Johtoasemassa ovat ne yritykset, jotka saavat pidettyä osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstönsä sitoutuneena, innovatiivisena ja tuottavana muuttuvissa tilanteissa. Fyysisten työolosuhteiden ja -ympäristön lisäksi psyykkisten ja henkisten riskien arviointiin ja ennaltaehkäisyyn on alettu kiinnittämään huomiota. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.)

Henkilöstöjohtaminen on siis elintärkeää yrityksen toimivuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Sen tärkeys korostuu etenkin palvelualan yrityksissä, joissa tuotettava hyödyke perustuu työntekijöiden ammattitaitoon. Henkilöstöjohtamisen työkaluja ovat erilaiset mittarit, joihin myös työtyytyväisyys lukeutuu. (Henkilöstöjohtaminen 2009.)

## 1.1 Työn tavoite ja tausta

Tämä työ kuuluu osana Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelmaa. Pyrkimyksenä on tehdä kattava ja tarkka työtyytyväisyystutkimus, joka toimii työkaluna yrityksen henkilöstöhallinnan kehittämiseksi. Tulosten analysoinnin pohjalta on tarkoitus tehdä toteuttamiskelpoiset kehitysehdotukset, joilla työtyytyväisyyttä ja täten viihtyvyyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta saataisiin lisättyä.

Kohdeyrityksenä ja toimeksiantajana on liikunta-alalla toimiva Fosdec Oy. Yrityksen liikemerkkinä on kuntosaliketju Finnbody. Tässä työssä yrityksestä käytetään Finnbody-nimeä. Viimeisin työtyytyväisyyskysely oli tehty vuonna 2008 ja tutkimus oli suunnattu vakituiselle henkilöstölle (Paumo, A. 1.3.2010). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ottaa myös osa-aikaisten työntekijöiden mielipiteet huomioon.

## 1.2 Toimialan ja yrityksen esittely

Tutkimuksen kohteena on palvelualan yritys, jonka toimialana on urheiluseurojen toiminta (Yritys ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Turun Sanomien 17.4.2010 julkaisun mukaan kaupallisia kuntokeskuksia on Suomessa noin 450 kappaletta ja valtakunnallisia ketjuja on vain muutama (Turun Sanomat 2010).

Työ- ja elinkeinoministeriön tilastokeskukselta saamista tilastoista tulee ilmi, että palvelualoilla on henkilöstömäärä vähentynyt tasaisesti vuosien 2008 ja 2010 välillä. Taantuma on nähtävillä myös muilla aloilla. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010.) Laskusuhdanne ilmenee lisäksi palvelualojen liikevaihdon muutoksissa. Tilastokeskuksen helmikuussa vuonna 2010 julkaisun mukaan liikevaihto oli kuitenkin kasvussa vuoden 2009 loppupuolella taiteen, viihteen ja virkistysten toimialoilla, johon myös urheiluseurojen toiminta lukeutuu. (Tilastokeskus 2010.)

Tilastokeskus on tehnyt kolmenkymmenen vuoden ajan laajoja haastatteluihin pohjautuvia työolotutkimuksia. Vuoden 2008 julkaisun mukaan kiire, epävarmuus tulevaisuudesta ja avoimuuden puute ovat lisääntyneet työntekijöiden parissa 1980-luvun lopulta lähtien. Lisäksi työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtynyt. Sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsivät, kun työpaikoilla korostetaan yksilöllistä työsuoritusta ja kilpailu lisääntyy. Myönteisiä muutoksia tilastokeskus osoittaa palkansaajien osaamistasossa ja kehittymismahdollisuuksissa. Paitsi, että työtehtävät ovat monipuolisempia ja itsenäisempiä, myös omat vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet. Palkansaajat näkevät työnsä entistä useammin tärkeänä ja merkittävänä verrattuna 1980-lukuun. Julkaisun mukaan suomalaiset arvostavat työnsä sisältöä ja työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. Myös hyvät sosiaaliset suhteet, turvallisuus ja pitkäjänteisyys koetaan työssä tärkeiksi. (Tilastokeskus 2008.)

### 1.2.1 Työtyytyväisyys ja palveluala

Palvelun merkitys on kasvussa kaikilla toimialoilla. Yritykset tavoittelevat palvelulla kilpailuetua ja -kykyä. Sillä voidaan lisätä tehoa markkinointiin, hinnoitteluun ja tuote-



kehitykseen. Palvelu tuo asiakkaalle lisäarvoa, eikä se sido yrityksen pääomia. Sen tuottaminen edellyttää henkilöstöä, minkä vuoksi työntekijöiden hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota. Asiakaspalvelijan mielentila on merkittävä tekijä palveluilmapiirin luomisessa. (Halonen 2001, 18–23) Sillä voi olla valtava ja suora vaikutus siihen, millaiseksi asiakas kokee saamansa palvelun laadun (Norman 1989, 22).

Palvelut ovat useimmiten yksilöllisiä sosiaalisia tapahtumia, joissa asiakas ja yrityksen työntekijä ovat vuorovaikutuksessa. Keskipisteenä toiminnassa on asiakas. Palvelutapahtumaan vaikuttavat monet tekijät, joista Norman, teoksessaan *Palveluyrityksen johtaminen*, listaa tärkeimmiksi työvälaineet, työntekijän taidot ja motivaation sekä asiakkaan odotukset ja käyttäytymisen. (Kangas 1989, 7; Norman 1989, 20–21.)

Hyvä ja laadukas palvelu on keino saada onnistuneita myyntituloksia. Eräs tapa tutkia palvelun laatua on jakaa se kahteen osaan: tekniikkaan ja tunnelmaan. Tekniikalla tarkoitetaan osaamista, riipeyttä, virheettömyyttä, asiakastilojen säisteyttä, atk-järjestelmien toimivuutta ja sisäisten toimintojen sujuvuutta. Asiakkaalle tämä on itsestäänselvyys. Onnistumista tekniikassa ei välttämättä huomioida, mutta sen puute aiheuttaa ärtymystä. Tekniikka on vähimmäistaso työntekijän ja koko yrityksen toiminnan kannalta. Korkea taso on varmistettava ammattitaitoon kohdistuvalla koulutuksella ja kunnollisilla työvälaineilla. Tunnelmalla taas tarkoitetaan muun muassa iloista ja aitoa ystävällisyyttä, asiakkaan huomaamista ja kunnioittamista. Se on keino erottautua kilpailijoista ja sillä on mahdollista jossain määrin paikata tekniikan puutteita. Tunnelmalla ei kuitenkaan voida korvata tekniikkaa. (Halonen 2001, 137 & 141.)

Palvelualalla hyvä tulos syntyy onnistuneiden asiakaskontaktien kautta, minkä takia henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää. Henkilöstön tulee kokea olevansa arvostettu ja tekevänsä arvokasta työtä. (Halonen 2001, 162–163.) Palvelutyöt voivat olla työntekijälle joko hyvin antoisia tai hyvin kuluttavia, usein molempia (Norman 1989, 71). Mitä tyytyväisempi työntekijä on työyhteisöönsä ja sitoutuneempi sen tavoitteisiin, sitä parempi asiakastyytyväisyys ja täten kilpailuetu voidaan saavuttaa. (Halonen 2001, 185.)

## 1.2.2 Yritys

Finnbody on osakeyhtiö, jonka yrityksen johtaja, Matti Nieminen, on perustanut vuonna 1981. Sen ydintuotteina ovat kuluttajille suunnatut kuntoklubijäsenyydet sekä yrityksille suunnatut FB-yritysliikuntaliput. (Paumo, A. 1.3.2010.) FB-yritysliikuntalippu on liikuntaseteli, joka aktivoi yritysten henkilöstöä liikkumaan Finnbodyn toimipisteissä sekä sen yhteistyöverkoston kuuluvissa liikuntapaikoissa. Se on ollut markkinoilla vuodesta 1997 lähtien. (Finnbody 2010) Tässä työssä keskitytään vain kuntoklubitoimintaan.

Finnbodyn liikeideana on tuottaa laadukkaita liikuntapalveluja aikuisille naisille ja miehille, jotka haluavat panostaa terveyteensä ja hyvinvointiinsa liikunnan avulla. Yrityksen missiona on olla yli 30-vuotiaiden kaupunkilaisten niin sanottu kolmas paikka, joka toimii yhteisönä ja arjen hyvinvoinnin tukikohtana. Finnbodyn arvot ovat suomalaisuus, hyvä palvelu, ammattitaito, siisteys ja asiakkaista välittäminen. Yritys pitää valttikorttinaan suomalaisuutta, ja sen yhtenä tavoitteena onkin suurten kansainvälisten kuntokeskusketjujen haastaminen Suomen markkinoilla. Finnbodyn visiona on olla Suomen markkinajohtaja kuntokeskusalalla. (Paumo, A. 1.3.2010)

Finnbodylla on 16 toimipistettä, joista kymmenen sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Osa toimipisteistä on sisaryhtiöiden, FB-Solo Oy:n ja Coprica Oy:n, nimissä. Pääkonttori sijaitsee Tikkurilassa. (Sällinen, K. 31.1.2010) Liikevaihto vuonna 2009 oli 9 297 000 euroa (Kauppalehti 2010). Tarkkaa henkilöstömäärää ei ole tiedossa vaihtuvuuden ja suuren osa-aikaisten työntekijöiden määrän vuoksi. Vakituista kokoaikaista henkilökuntaa on arviolta hieman yli 100 ja osa-aikaisia liikunnanohjaajia ja asiakaspalveluhenkilöstöä noin 150. (Paumo, A. 1.3.2010)

Yrityksen rakenne kuntoklubitoiminnan näkökulmasta on nähtävillä liitteessä 1. Yksittäisen kuntoklubin henkilöstö koostuu pääosin tunti- ja omaohjaajista, vastaanotto- ja lapsiparkkityöntekijöistä sekä asiakasneuvojista. Toimipisteen korkeimpana esimiehenä toimii kuntokeskusjohtaja. (Sällinen, K. 31.1.2010)

Tuntiohjaajia on useita kymmeniä. Osalla ohjaajista on vakituiset ryhmäliikuntatunnit sovittuina, mutta monet tekevät tuurauksia ja ohjaavat tunteja keikkaluonteisesti. Omaohjaajat sen sijaan ovat vakituisia työntekijöitä, joiden työnkuva kattaa paljon muuta kuin pelkästään ryhmäliikuntatuntien ohjaamisen. Heidän tärkeimpänä tarkoituksena on tarjota asiantuntevaa ohjauspalvelua ja ylläpitää asiakassuhteita. Työ on vuorotyötä ja sisältää muun muassa kahdentoista ryhmäliikuntatunnin ohjaamista viikossa. Omaohjaajat työskentelevät pääosin kokoaikaisesti. (Sällinen, K. 31.1.2010)

Vastaanottotyöntekijöitä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia toimipisteestä riippuen. Kaikki lapsiparkkityöntekijät eli lastenhoitajat ovat tuntityöläisiä. Vastaanotossa ja lapsiparkissa työskentely ei edellytä aikaisempaa erityiskoulutusta. Tämän vuoksi useimmat työntekijät ovat opiskelijoita. (Sällinen, K. 31.1.2010) Se myös selittää osaltaan sitouttamisen vaikeuden ja suuren vaihtuvuuden alalla; opiskeluiden edetessä työt vaihtuvat oman alan töihin.

Asiakasneuvojat eli jäsenyyshyönteijät toimivat pääosin provisiopalkkauksella ja heitä on sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia. Heidän tehtävänä on hankkia uusia asiakaskontakteja ja myydä klubijäsenyyksiä. Suurin osa asiakasneuvojista työskentelee kokoaikaisesti. (Sällinen, K. 31.1.2010)

### **1.3 Tutkimusongelma**

Keskeisenä tutkimusongelmana on selvittää

- millainen on yrityksen henkilöstön työtyytyväisyys
- millä henkilöstöhallinnan keinoin työtyytyväisyyttä voidaan parantaa

Mielenkiintoista on nähdä työtehtäväkohtaiset erot vastauksissa. Viihtyvätkö esimerkiksi omaohjaajat paremmin kuin vastaanottotyöntekijät ja miksi? Missä asioissa työntekijöiden vastausten välinen vaihtelu on vähäistä ja missä suurta? Tulokset antavat viitteitä siitä, keiden työtyytyväisyyteen, mihin asioihin ja millä painotuksella tulisi keskittyä kehittämässä henkilöstöhallintaa kohti parempaa työtyytyväisyyttä.

## 1.4 Työn rakenne ja aiheen raja

Työ rakentuu kolmesta osasta; teoria-, empiria- sekä päätelmäosuudesta. Viimeksi mainittu sisältää lisäksi kehitysehdotukset.

Teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstön tyytyväisyyteen liittyviä käsitteitä ja tyytyväisyyden mahdollisia vaikutuksia. Osiossa tutustutaan lisäksi erilaisiin näkemyksiin tyytyväisyyden muodostumisesta. Näiden näkökulmien pohjalta valitaan kohdeyritykseen sopivat keskeisimmät tyytyväisyyden osatekijät, joita tutkitaan syvällisemmin ja joita käytetään empirisen eli kokeellisen tutkimuksen perustana. Empiirisessä osuudessa kuvataan käytettävä tutkimusmenetelmä ja -prosessi sekä -tulokset. Viimeisen osuuden muodostavat tutkimustuloksista johdetut päätelmät ja kehitysideat tyytyväisyyden parantamiseksi sekä jatkotutkimusehdotukset. Mukana on myös arviointi opinäytetyöprosessista.

Tutkimus on rajattu koskevan kuntoklubissa säännöllisesti ja kuntokeskusjohtajan alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä. Tuntituuraajat ja -ohjaajat sekä johtotaso on rajattu ulkopuolelle. Tarkoituksena on keskittyä työntekijöihin, jotka ovat jatkuvassa suorassa kontaktissa yrityksen asiakkaiden kanssa.

## 2 Näkökulmia työtyytyväisyyteen

Tässä osiossa käydään läpi työtyytyväisyyteen liittyviä keskeisiä käsitteitä, mittaustapoja ja teorioita.

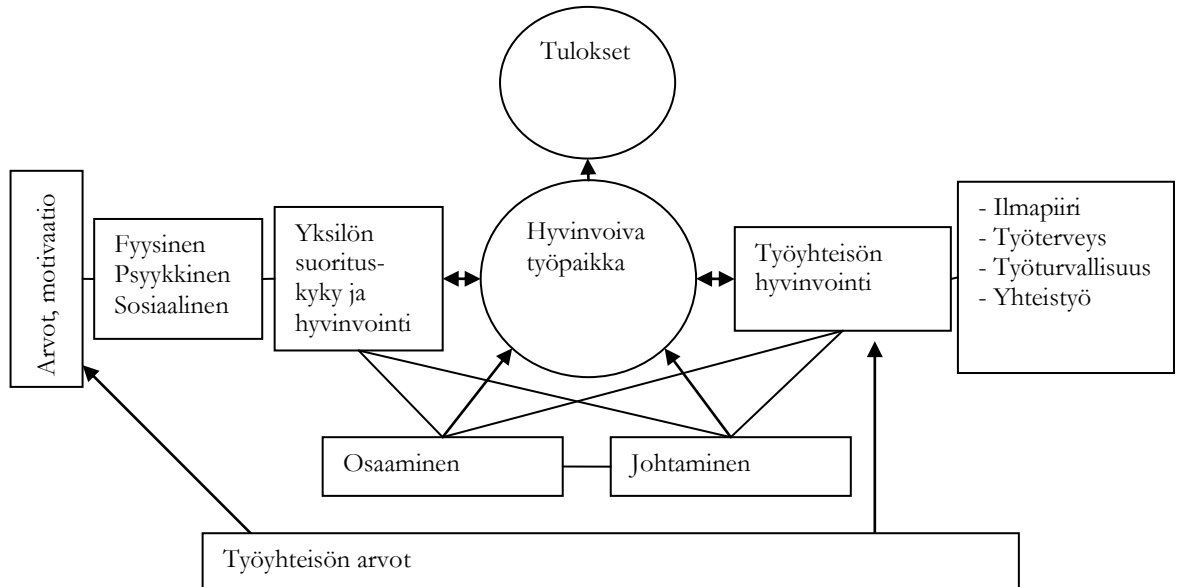
### 2.1 Keskeiset käsitteet

Työtyytyväisyyteen liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi ja -motivaatio sekä arvot ja asenteet.

#### 2.1.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyydellä on monia eri määritelmiä. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyydellä käsitetään yksilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden ja motivaatiotekijöiden yhteistulosta. Se on työn yksilössä herättämä tunneperäinen reaktio ja siis subjektiivinen kokemus. (Juuti 2006, 27.)

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa-alue. Juuti määrittelee työhyvinvoinnin henkilön selviytymisenä työtehtävistään (Juuti 1999, 21–22). Kuviossa 1 on nähtävillä hyvinvoivaan työpaikkaan vaikuttavia tekijöitä, joita Ojala ja Ahonen ovat koonneet teoksaan Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä (2005, 34).



Kuvio 1. Hyvinvoivaan työpaikkaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 34.)

Työntekijän hyvä suorituskyky edellyttää työssä tarvittavien tietojen ja taitojen oomista. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat kuitenkin henkilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä sosiaaliset kyvyt ja yhteistyöverkosto. Työyhteisön hyvinvointi on kokonaisuus, joka rakentuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista. Yrityksen työhyvinvointia tukevia asioita ja järjestelmiä ovat muun muassa työterveyshuolto, virkistystoiminta ja työympäristön viihtyisyys. Merkittäviä tekijöitä ovat myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Työpaikan hyvinvointitekijöiden lisäksi johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn. Oikea ilmapiiri ja yhteistyöhön ohjaava ja sitä tukeva johtaminen ovat edellytyksenä työntekijöiden tietojen ja taitojen jakamiselle ja yhdistelmiselle ja täten osaamisen hyödyntämiselle. (Ojala & Ahonen 2005, 31–34.)

Työyhteisöjen toiminta perustuu arvoihin. Yrityksen arvot ohjaavat sen panostuksia ja tavoitteita johtamisessa. Yrityksen ja työntekijän arvojen yhteensopivuus on merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa. (Ojala & Ahonen 2005, 31–34.)

Henkilöstön hyvinvointi on kytköksissä työn tehokkuuden ja laadun sekä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen (kuvio 2) (Lindström 1994, 24). Tämän takia yrityksessä on osattava ennakoida mahdollisia riskejä henkilöstön hyvinvoinnin alueella. Näitä ris-

kejä tulisi tunnistaa, tarkastella ja hallita. Niitä tulisi käsitellä samalla tavalla kuin muitakin liiketoimintariskejä. Työhyvinvointiriskin toteutuessa voi sen korjaaminen olla hankalaa tai aikaa vievää toteuttaa verrattuna rikkoutuneen koneen tai laiteinvestoinnin korvaamiseen. Työhyvinvointiriskejä ovat muun muassa sairastumiset, tapaturmat, osaamisen vanheneminen, huono työilmapiiri ja heikko esimiestyö. (Ojala & Ahonen 2005, 92–95) Nämä kaikki ovat kytköksissä työtyytyväisyyteen (Juuti 1999, 21–22).



Kuvio 2. Organisaation kehittämisen tavoitteita (Lindström 1994, 24.)

Työtyytyväisyyden mittaaminen antaa viitteitä henkilöstön työhyvinvoinnista. Tulosten analysointi on pohjana työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin kehittämisessä. (Henkilöstöjohtaminen 2009.)

### 2.1.2 Työmotivaatio

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä ja niiden teorioita käsitellään usein yhdessä. Työmotivaatio riippuu muun muassa palkkiota koskevista odotuksista, kun taas tyytyväisyys on seurausta palkitsemisesta. (Ruohotie 1998, 46.) Motivaatiota voi kuvata tavoitteeseen suuntaavana käytöksenä. Motivaatiotekijät eli motiivit ovat syitä tehdä jotakin. (Armstrong 2009, 317.) Niitä ovat esimerkiksi tarpeet, haluta, vietit

ja sisäiset yllykkeet (Juuti 2006, 37). Motivaation tarkasteleminen on merkittävää, sillä yrityksen toimivuus ja tuottavuus riippuvat työntekijöiden motivoituneisuudesta tehdä työtä (Juuti 2006, 38).

Motivaation voimakkuuden astetta kutsutaan vireystilaksi. Alhainen vireystila tarkoittaa yksilön heikkoa motivoitumista johonkin toimintaan ja vastaavasti korkea vireystaso merkitsee vahvaa motivoitumista. (Kangas 1989, 20)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ensiksi mainitussa on kyse sisäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön käytökseen. Niitä ovat palkkiot, joita henkilö antaa itselleen työsuorituksen seurauksena. Esimerkiksi tunne, että on tehnyt jotain arvokasta, hyvää tai merkittävää, toimii sisäisenä palkkiona. Sisäistä motivaatiota ei siis voida luoda ulkoisten palkkioiden kautta, vaan työ itsessään motivoi työntekijää. (Armstrong 2009, 318; Juuti 2006, 32–33.)

Ulkoisessa motivaatiossa yksilön käyttäytymistä ohjaavat tietyt asiat tai ihmiset. Tällöin ulkoiset palkkiot ja rangaistukset toimivat motivaatiotekijöinä. (Armstrong 2009, 318) Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan esimerkiksi palkkaa, ylennyksiä, arvostusta, työn jatkuvuutta ja kiitosta. (Juuti 2006, 32–33) Ulkoisilla motivaatiotekijöillä voi olla välitön ja voimakas vaikutus, mutta se ei välttämättä kestä pitkään. Sisäisillä motivaatiotekijöillä on suurempi todennäköisyys olla syvällisempi ja pitkäkestoisempi vaikutus, sillä ne ovat luontaisia yksilöille ja heidän työnsä, eikä niitä määrää ulkopuolinen tekijä. (Armstrong 2009, 318)

### **2.1.3 Arvot ja asenteet**

Arvolla tarkoitetaan merkitystä, jonka jokin asia, menetelmä tai ihminen saa. Arvot määräävät, mitä pidämme tärkeimpinä asioina ja tavoitteina. Ne siis vaikuttavat siihen, miten ajattelemme ja toimimme. Arvot voivat olla itseisarvoja, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi, tai välinearvoja, joiden avulla pyritään pääsemään vielä korkeampiin tavoitteisiin. Sama asia voi olla sekä itseis- että välinearvo. (Kangas 1989, 40)



Arvot muodostavat työyhteisön toiminnan perustan (Ojala & Ahonen 2005, 33). Helsilä, teoksessa Käytännön henkilöstötyö, esittää yrityksen arvojen kuvaavan organisaation etiikkaa eli siitä, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Tähän liittyy usein myös moraaliksi eli käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Yrityksessä arvoilla tavoitellaan sitä, että työntekijät kiinnostuvat niihin liittyvistä asioista ja keskittyvät niiden mukaiseen toimintaan. Arvoilla siis suunnataan johtamista. (Helsilä 2002, 57–58) Työhyvinvoinnin ja siten myös työtyytyväisyyden kannalta yrityksen arvojen tulisi olla linjassa työntekijän arvojen kanssa (Ojala & Ahonen 2005, 33).

Asenne on varsin pysyvä ja johdonmukainen opittu suhtautumistapa. Se on tapa ajatella, tuntea ja reagoida ihmisiin, asioihin sekä ympäristön eri tilanteisiin. Asenteet vaikuttavat yksilöiden muista tekemiin havaintoihin ja arviointeihin ja täten käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 23; Kangas 1989, 35.)

Työhön liittyvät asenteet muodostavat työtyytyväisyyden. Näiden asenteiden muuttaminen myönteiseksi edellyttää henkilöstön osallistumista. Vaikuttaminen omien töiden suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työpaikan asioiden käsittelyyn edistää Juutin mukaan asenteiden muuttumista myönteisemmiksi. (Juuti 2006, 26–27)

Asenteisiin vaikuttavat omakohtaisten kokemusten lisäksi toiset ihmiset. Viestin omaksuminen riippuu kuulijan luottamuksesta ja arvostuksesta tiedon kertojaan sekä tavasta kommunikoida. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä auttaa kielteisten asenteiden torjumisessa pidemmällä aikavälillä. (Juuti 2006, 25–26.)

## **2.2 Työtyytyväisyyden mittaaminen**

Työtyytyväisyyden mittaamisessa on kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on kokonais kuvan mittaaminen eli globaalinen tyytyväisyys. Tätä vastaa kysymys: kuinka tyytyväinen olet työhösi? Toinen näkökulma työtyytyväisyyden tutkimiseen on jakaa se osatekijöihin työn ominaisuuksien mukaan. Tämä antaa tarkempaa tietoa yritykselle ja se voidaan toteuttaa kahdella tavalla; käsitteellisesti tai tilastollisesti. Ensiksi mainitussa tavassa tutkimuksen tekijä voi käyttää omia aavistuksia tai soveltaa jotain valmista teoreettista viitekehystä määritellään osatekijöitä. Tilastollisessa menetelmässä käytetään tekniikoi-

ta, joissa kyselyn tuloksena tietoa saadaan suuri määrä. Tätä tietomäärää vähennetään lajittelemalla ja painottamalla tiettyihin ulottuvuuksiin kuten palkkaan, etenemismahdollisuuksiin ja valvontaan. (Fincham & Rhodes 1999, 145.)

Osatekijöitä on myös mahdollista yhdistää luoden globaalin mittarin. Fincham ja Rhodes nostavat esille kysymyksen siitä, tulisiko osa-alueiden merkittävyyttä tutkia tällöin erikseen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä anna uutta tietoa, sillä henkilöt usein vastaavat sitä jyrkemmin, mitä merkittävämpi asia heille on. Jos henkilö esimerkiksi vastaa olevansa erittäin tyytymätön palkkaansa, on palkka hänelle luultavasti hyvin tärkeä asia. (Fincham & Rhodes 1999, 146.)

Tässä työssä käytetään käsitteellistä tutkimustapaa tyytyväisyyden mittaamisessa. Osa-alueiden merkittävyyksien painotuksia ei tutkita erikseen.

### **2.3 Motivaatioteoriat työtyytyväisyystutkimuksen pohjana**

Motivaatioteoriat toimivat tyytyväisyysteorioiden pohjana. Ne antavat tietoa siitä, mitkä tarpeet on tyydytettävä, jotta tyytyväisyys saavutettaisiin. Tarve määrittellään haluna korjata epätydyttävä tilanne. Se ohjaa ihmisen toimintaa ja on siis motivaatiotekijä. (Ammatinedistämislaitos 1987, 82.)

Motivaatioteorioita on kehitetty lukuisia. 1900-luvun alussa suosiossa oli behavioristinen näkemys: käyttäytymistä voidaan ohjata ulkoisten palkkioiden ja rangaistuksien avulla. Tästä esimerkkeinä ovat instrumentaalisuusteoria ja vahvistusteoria. (Armstrong 2009, 319–322)

Behavioristisen ajatusmaailman menettäessä suosiotaan, syntyi useita motivaatioteorioita, jotka perustuvat yksilöiden tarpeisiin ja sisäisiin palkkioihin. Nämä motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat pohjautuvat väittämälle, että kaikilla yksilöillä on samat tarpeet ja nämä tarpeet ohjaavat käyttäytymistä. Prosessiteoriat taas väittävät tarpeiden olevan yksilöllisiä. Ne keskittyvät tutkimaan prosesseja, jotka luovat näitä yksilöiden tarpeiden eroavaisuuksia. (Fincham 1999, 132)

### 2.3.1 Behavioristinen näkemys

Instrumentaalisuusteoria pohjautuu ajatukselle, että palkka on ainut motiivi ja kannuste työnteolle. Provisiopalkkaus, eli palkan määräytyminen suorituksen mukaan, tukee tätä ajatussuuntaa; mitä tehokkaammin yksilö työskentelee, sitä suuremman palkkion hän siitä saa. Armstrong, teoksessa *Armstrong's handbook of human resource management practice*, kritisoi teoriaa siitä, että se pohjautuu vain ulkoiseen kontrolliin eikä tunnista muita tarpeita. Teoria esimerkiksi ei ota huomioon sosiaalisten suhteiden merkitystä. (Armstrong 2009, 319–322)

Toinen ulkoiseen kontrolliin perustuva teoria on 1900-luvun puolivälissä Clark Hullin kehittämä vahvistusteoria. Hull korostaa kokemusten merkitystä oppimisprosessissa. Tietyt teot auttavat yksilöä saavuttamaan tavoitteensa ja toiset taas ovat vähemmän menestyksellisiä siinä; jotkut teot tuovat palkkion, toiset epäonnistumisen ja jopa rangaistuksen. Tavoitteiden saavuttaminen ja palkkion saaminen kannustaa ja vahvistaa toivottua käyttäytymistä. Epäonnistumiset ja rangaistukset antavat negatiivista vahvistusta, joka ohjaa vaihtoehtoisten tapojen etsimiseen. Vahvistuminen johtaa käyttäytymisen toistumiseen seuraavan kerran, kun samanlaiset tarpeet ilmestyvät. Mitä voimakkaampi, selkeämpi ja useammin toistuva vahvistus on, sitä todennäköisempää on, että siitä tulee lopulta tiedostamaton reaktio. (Armstrong 2009, 322)

Armstrong kritisoi teoriaa yksilöiden eroavaisuuksien takia. Vaikeutena on selvittää, havaitseeko yksilö yhteyden käytöksen ja seurauksen välillä tai miten hyvin yksilö tunnistaa yhteydet aikaisempien tilanteiden ja uuden tilanteen kanssa. Vahvistusteoria pohjautuu menneisyyteen, jo tapahtuneisiin kokemuksiin. Ongelmaksi tulee yksilön käyttäytymisen ennustaminen uusissa tilanteissa. Operationaalinen ehdollistaminen, Burrhus Skinnerin vuonna 1974 luoma käsite, antaa ratkaisun tähän. Sen mukaan halutut reaktiot uusiin tilanteisiin voidaan saavuttaa positiivisen vahvistuksen kautta: antamalla tietoa suorituksista ja niiden seurauksista. Yksilön odotus toiminnan positiivisiin seurauksiin riittää saavuttamaan haluttu reaktio. (Armstrong 2009, 322–323)

### 2.3.2 Sisältöteoriat

Sisältöteorioiden perusajatuksena on, että tyydyttymättömät tarpeet aiheuttavat epätasapainotilan. Tasapainon säilyttämiseksi tulee tunnistaa tavoite, joka tyydyttää tarpeen ja valita keinot tavoitteen saavuttamiseen. Kaikki käyttäytyminen on siten motivoitu tyydyttymättömistä tarpeista. Sisältöteorioihin lukeutuvat muun muassa Maslowin tarvehierarkia ja ERG-teoria. (Armstrong 2009, 323–325) Myös Herzbergin kaksifaktoriteoria on liitetty tähän.

#### **Maslowin tarvehierarkia**

Abraham Maslow on suuntauksen tunnetuimpia edustajia. Hänen mukaansa tarpeet voidaan jakaa viiteen askelmaan: fysiologisiin, turvallisuuden, liittymis-, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Teorian mukaan alemman askeleen tyydyttämisen jälkeen siirrytään seuraavan askeleen tarpeen tyydyttämiseen. (Robbins S. 2005, 171.) Itsensä toteuttamisen tarvetta ei kuitenkaan voida ikinä tyydyttää (Armstrong 2009, 324). Tarpeen tyydyttäminen johtaa tyytyväisyyteen. Jos taas tarvetta ei tyydytetä, seuraa siitä tyytymättömyys. (Juuti 2006, 45.)

Kuviossa 3 on verrattu työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkiaan. Alimmalla tasolla on fysiologiset perustarpeet kuten riittävän ravinnon ja unen saanti. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata yksilön terveyttä sekä fyysistä kuntoa, ja ne muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Toisen tason tarpeet eli turvallisuuden tarpeet ilmaisevat työn fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön ja -välineiden turvallisuutta, ja henkistä turvallisuutta kuten hyvää työilmapiiriä. Turvallisuuteen liittyy myös tunne siitä, että työ jatkuu. Työn jatkuvuuden tuoma turvallisuus ei kuitenkaan ole monilla nuorilla merkittävä tekijä psyykkisen hyvinvoinnin luomisessa, sillä usko omaan osaamiseen on korvannut epävarmuuden tunteen. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29)

Henkisyys, sisäinen draivi Omat arvot ja ihanteet	
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen/ ammattitaidon arvostus Oman työn arvostus
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys Työkaverit, tiimit
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus Työn jatkumisen turvallisuus
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 29)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät ihmissuhteisiin, läheisyyteen, vuorovaikutukseen ja haluun kuulua yhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi vahvistaa ihmisen sitoutumista työhönsä ja edistää työssä jaksamista. Seuraavan tason muodostavat arvostuksen tarpeet. Arvostus työelämässä pohjautuu suurimmaksi osaksi osaamiseen ja ammattitaitoon. Viimeisenä ja korkeimpana Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näihin kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 30)

Ojala ja Ahonen asettavat teoksessaan Työhyvinvointi tuloksetekijänä Maslowin portaiden päälle vielä yhden ylemmän askelman: henkisyden ja sisäisen draivin. Siihen lukeutuvat tekijät, jotka ohjaavat yksilön innostusta ja sitoutumista eri asioihin, kuten omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. (Ojala & Ahonen 2005, 30) Ojalan ja Ahosen malli antaa käsityksen, että henkisen hyvinvoinnin porras saavutetaan vasta alempien tasojen jälkeen. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että arvot olisivat tarpeiden

taustalla. Motiivien sijoittaminen erikseen mallin ylimmälle askelmalle kumoaa käsityksen, että motiivi syntyy tarpeista, ja tämä tuo epäselvyyttä malliin.

Maslowin tarvehierarkia on saanut kritiikkiä osakseen. Teoria ei alun perin ole tarkoitettu työmotivaation tutkimiseen. Maslow ei määritellyt mittareita, joilla teoriaa voisi tutkia käytännössä, eikä sitä ole vahvistettu empiirisellä eli kokemuseräisellä tutkimuksella oikeaksi (Armstrong 2009, 324; Fincham 1999, 132–133). Armstrong ja Kangas arvos- televat Maslowin esittämien tarpeiden järjestystä. Heidän mukaansa yksilöillä on eri prioriteetit, eivätkä tarpeet välttämättä noudata teorian mukaista järjestystä. (Armstrong 2009, 324; Kangas 1989, 22.) Teoria on kuitenkin merkittävä, sillä se on tuonut esille itsensä toteuttamisen tarpeen tärkeyden vauraassa yhteiskunnassa ja sitä on käytetty apuna johtamismenetelmissä. (Fincham 1999, 132–133.)

### **ERG-teoria**

Clayton Alderfelin kehittämä ERG-teoria (**E**xistence, **R**elatedness, **G**rowth) on johdet- tu Maslowin tarvehierarkiasta. Alderfel jakoi tarpeet kolmeen luokkaan: olemassaolon tarpeisiin, liittymisen tarpeisiin ja kasvun tarpeisiin. Olemassaolon tarpeet ovat verrat- tavissa Maslowin fysiologisiin ja turvallisuuden tarpeisiin, liittymisen tarpeet vastaavasti läheisyyden ja arvostuksen tarpeisiin ja kasvun tarpeet itsensä kehittämisen tarpeisiin. (Armstrong 2009, 324.)

Teoria eroaa Maslowin ajatussuunnasta siinä, että tarvetasoilla ei ole hierarkkista järjes- tystä ja useampikin taso voi aktivoitua samanaikaisesti (Armstrong 2009, 324; Fincham 1999, 134). ERG-teoria lisäksi painottaa tyytymättömiä tarpeita: Mikäli ylempien as- kelmien tarpeiden tyydyttäminen estyy, taannutaan alemmille tasoille. (Juuti 2006, 48.) Tarvetason merkitys voi siis myös kasvaa sen tyydyttämisen jälkeenkin (Eysenck 2004, 69).

### **Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Frederik Herzbergin kehittämä kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista työtyytyväi- syyteen liittyvistä teorioista. Teoria on luokiteltu kuuluvaksi motivaation sisältöteorioi-

hin, kuten Fincham ja Rhodes ovat todenneet teoksessaan *Organizational behavior*. Sitä on myös käsitelty erillisenä sisältö- ja prosessiteorioista. (Armstrong 2009, 321; Fincham 1999, 134–135.) Työtyytyväisyydellä on Herzbergin mukaan suuri merkitys motivaatioon. Kaksifaktoriteoria pohjautuu väittämälle, että eri tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. (Robbins 2005, 172–175)

Herzberg jakaa tarpeet hygienie tekijöihin ja motivaattoreihin. Hygienie tekijät ovat ulkoisia olosuhteita, jotka Herzbergin mukaan vaikuttavat työtyytymättömyyteen, mutta eivät varsinaisesti motivoi hyvään työsuoritukseen. Näihin työtyytymättömyyttä lisääviin tekijöihin lukeutuvat muun muassa liian alhaiseksi koettu palkka, huonot suhteet työnjohtoon ja työtovereihin sekä turvallisuuden puute. Motivaattorit taas lisäävät tyytyväisyyttä, mutta niiden puute ei vaikuta tyytymättömyyteen. Motivaattorit ovat sisäisesti palkitsevia tekijöitä kuten saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. (Kauhanen 2003, 108; Robbins S. 2005, 172–175.)

Herzberg oli käyttänyt tutkimuksessaan keskiluokan työntekijöitä. Kohderyhmän valinta on saattanut vääristää tuloksia vastaamaan vain tiettyä luokkaa. Myös teorian väitettä siitä, että motivaatio- ja hygienie tekijät ovat täysin erotettavissa, on kritisoitu. Schneiderin ja Locken vuonna 1971 tekemä tutkimus osoittaa, että sama tekijä voi vaikuttaa sekä tyytymättömyyteen että tyytyväisyyteen. Herzbergin tutkimuksen tuloksiin on voinut lisäksi vaikuttaa se, että ihmisillä on tapana syyttää epäonnistumisista ulkopuolisia tekijöitä ja onnistumisista omia sisäisiä tekijöitä. Tutkimukseen vastanneet henkilöt eivät välttämättä tiedostaneet, mikä heitä oikeasti motivoi. (Fincham 1999, 135–136.)

### **2.3.3 Prosessiteoriat**

Prosessiteoriat painottavat yksilöllisiä tarpeita. Teorioille on yhteistä ajatus siitä, että yksilön tiedolliset prosessit määräävät motivaation tason. (Armstrong 2009, 325; Fincham 1999, 137.) Armstrongin mukaan prosessiteoriat tarjoavat sisältöteorioita konkreettisempia motivaatiotekniikoita (Armstrong 2009, 325).

Prosessiteorioita ovat John Adamsin oikeudenmukaisuuden teoria eli tasapainoteoria (equity theory), Victor Vroomin odotusarvoteoria (expectancy theory) ja Edwin Locken tavoiteteoria (goal-setting theory) (Armstrong 2009, 320).

### **Oikeudenmukaisuuden teoria**

Adamsin teoria pohjautuu oikeudenmukaisuuden tunteeseen eli tasapainoon sosiaalisen vertailun kautta. Työntekijä vertaa omaa panostaan ja siitä saamaansa palkkiotaan muiden työntekijöiden töihin suhteessa heidän palkkioihinsa. Vertailua tapahtuu myös yksilön tehdyn työn arvioimisessa suhteessa aikaisempiin kokemuksiin. Halu oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon johtaa sosiaaliseen vertailun prosessiin. (Fincham 1999, 137.)

Tasapaino voi olla jaettua tai menettelytapoihin perustuvaa oikeudenmukaisuutta. Ensiksi mainittu tarkoittaa sitä, että työntekijät tuntevat, että heitä palkitaan oikeudenmukaisesti suhteessa omaan panokseen ja verrattuna muihin. Jälkimmäinen viittaa oikeudenmukaisuuteen yrityksen menettelytavoissa liittyen esimerkiksi arviointeihin, ylennyksiin ja kurinpitotoimiin. (Armstrong 2009, 328.)

Epätasapainoa esiintyy silloin, kun yksilö kokee, että muita palkitaan samasta työstä enemmän tai vähemmän verrattaessa itseensä. Jos tunne alipalkkauksesta on tarpeeksi suurella joukolla työpaikalla, voi se johtaa esimerkiksi lakkoon. Tämän takia on tärkeää asettaa palkat siten, etteivät työntekijät tunne oloaan alipalkatuksi ryhmän sisällä tai organisaation ulkopuolella. (Fincham 1999, 138.)

Teorian mukaan ihmiset ovat paremmin motivoituneita ja tyytyväisempiä, jos heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Teoria kuitenkin selittää vain yhden näkökulman motivaation ja työtyytyväisyyden prosesseissa. (Armstrong 2009, 327.)

Baldamus tuo oikeudenmukaisuusteoriaan näkökulman työnantajan ja työntekijän mielipiteiden vaihtelusta ja eroavaisuudesta. Tasapaino voi vaihdella esimerkiksi työllisyyslanteen mukaan. Laman ja taantumien aikana työntekijät saattavat sopeutua oloihin, joihin eivät aikaisemmin olisi tyytyneet. Työstä saama palkkio ei välttämättä ole työnte-



kijän mielestä enää oikeudenmukainen. Vaikka palkka ei laman aikana muutu, rahan arvon muuttuminen antaa työnantajalle etua. (Fincham 1999, 138–139.)

## **Odotusarvoteoria**

Odotusarvoteoriolla on yhtymäkohtia operationaalisen ehdollistamisen kanssa ja se juontuu Vroomin VIE-käsitteestä (valence, instrumentality and expectancy) (Armstrong 2009, 345). Teoria pohjautuu väitteelle, että työntekijä motivoituu työskentelemään tehokkaasti, kun seuraavat ominaisuudet (Fincham 1999, 139) ilmenevät:

- Palkkio tyydyttää työntekijän henkilökohtaisia tarpeita (valence). Motivaation sisältöteoriat antavat keinoja näiden tarpeiden määrittelyyn.
- Hyvä suoritus johtaa kannustimen eli palkkion saamiseen (instrumentality). Yhteys hyvän suorituksen ja palkkion saamisen välillä on siis nähtävillä.
- Yrittäminen johtaa hyvään suoritukseen (expectancy).

Vroomin teoria väittää, että vähän motivoivat työt ovat sellaisia, joissa työntekijällä ei ole kontrollia tulokseen (Fincham 1999, 140). Tämä johtaa ajatukseen, että sisäisillä motivaatiotekijöillä on suurempi merkitys kuin ulkoisilla, sillä silloin yksilöllä on suurempi hallinta tuloksista.

Vroomin mallia on arvosteltu siitä, ettei siinä ole tarkasteltu motivaation ja tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Lawler ja Porter muuttivat teoriaa korjaten kyseistä puutetta. Heidän mukaansa onnistunut suoritus johtaa tyytyväisyyteen, mikä edellyttää motivaation lisäksi työntekijän valmiutta pärjätä. (Juuti 2006, 51.) Työntekijän kontrolli suorituksesta on kytköksissä hänen kykyihinsä ja rooliodotuksiinsa. Kykyihin lukeutuvat muun muassa yksilön tiedot, taidot ja älykkyys. Rooliodotuksilla viitataan yksilön käsitykseen siitä, mitä häneltä vaaditaan ja mitä hän haluaa tehdä. Vaikka työntekijä omaisi kyvyt työn tekemiseen, voivat ulkoiset tilannetekijät vaikuttaa mahdollisuuksiin tehdä tulosta. Esimerkiksi myynti on vaikeampaa laman ja taantuman aikaan, jolloin myyjän motivaatio saattaa kärsiä. Tulosta ei synny kovista ponnisteluista huolimatta. (Armstrong 2009, 326.)

## **Päämääräteoria**

Locken päämääräteoria painottaa tietoisten tavoitteiden merkitystä motivaatioon. Hyvään suorituksen saavuttaminen edellyttää päämäärän selkeyttä ja sopivaa vaikeusastetta. Mitä selkeämpi päämäärä on, sitä enemmän se motivoi. Teoria olettaa myös, että haastava päämäärä motivoi enemmän kuin helppo. Päämäärä on kuitenkin oltava saavutettavissa. Mikäli yksilöllä ei ole riittäviä mahdollisuuksia saavuttaa päämäärä, on tehtävästä suoriutuminen mahdotonta. Organisaation tulisi tarjota mahdollisuudet ja tukea työntekijää saavuttamaan tavoitteet. (Juuti 2006, 60.)

Teorian mukaan motivaation edellytyksenä on myös sitoutuminen päämäärään (Juuti 2006, 60). Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa päämäärän asettamiseen tai sisältöön voimistaa sitoutumista siihen ja täten tehdä korkeaksi laitettut tavoitteet todennäköisemmäksi saavuttaa (Fincham 1999, 143; Juuti 2006, 60). Sitoutumista haittaavat muun muassa yksilön kokemus siitä, ettei päämäärää voida saavuttaa tai ettei siitä koidu mitään hyötyä. Työntekijän on nähtävä yhteys oman toiminnan vaikutuksesta päämäärän saavuttamiseen. Tämä voidaan tavoittaa palautteen kautta. (Juuti 2006, 60.)

## **2.4 Työtyytyväisyysteorit**

Työtyytyväisyysteorioihin lukeutuvalla varianssiteorialla ja työn muotoilumallilla on vastakkaiset näkökulmat. Varianssiteorian mukaan kokemukset voivat olla erilaiset samanlaisesta työstä. Työn muotoilumalli taas korostaa työn ominaisuuksien merkitystä tyytyväisyyden muodostumisessa. (Fincham 1999, 146–147)

### **2.4.1 Varianssiteoria**

Varianssiteoria painottaa yksilön subjektiivista näkökulmaa. Teorian mukaan tyytyväisyys saavutetaan, kun työ tyydyttää tarpeet. Vaikeutena on selvittää, mitä työntekijä haluaa työstä. Eräs tapa tässä on käyttää motivaatioteorioita apuna ja selvittää siten työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Fincham 1999, 146.)

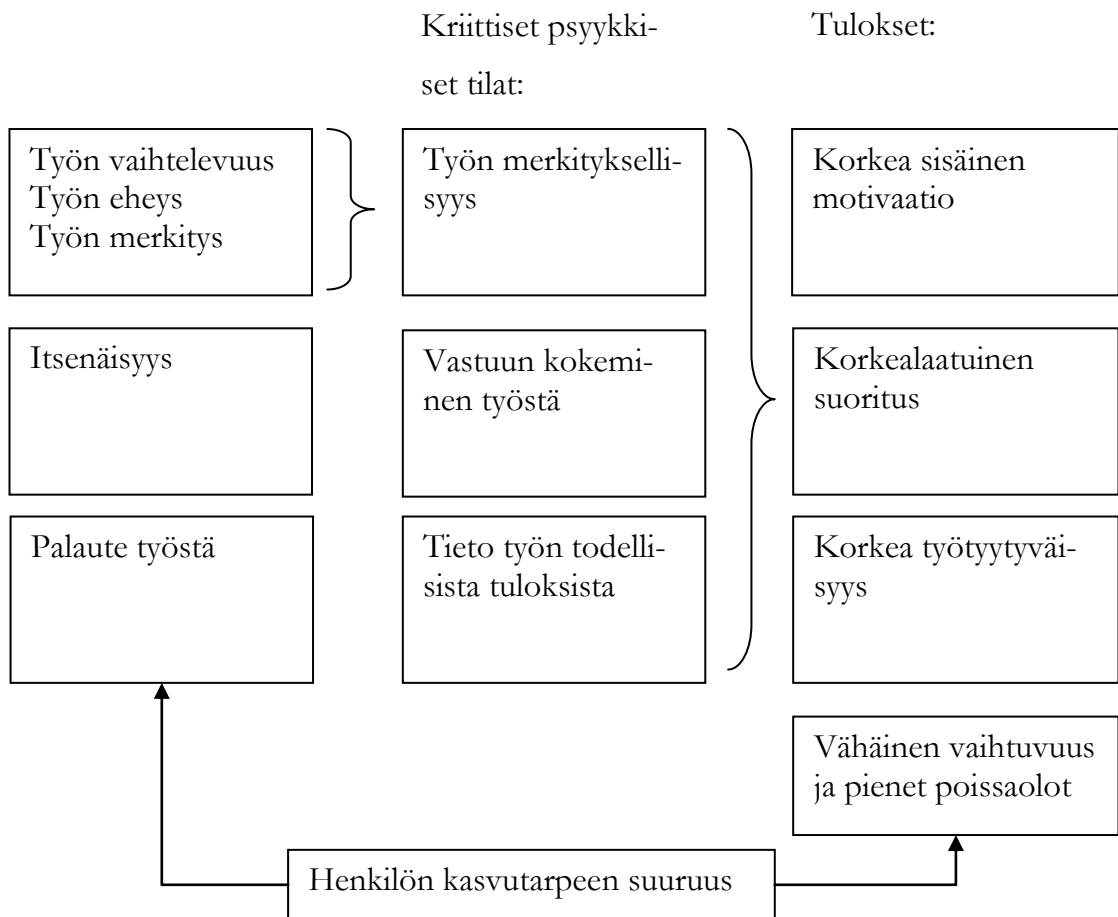
Varianssiteorian mukaan määrittelemällä työtyytyväisyyden eri tekijät tai tunnistamalla ne tutkimuksen kautta, tutkijat voivat päätellä, onko merkittäviä yksilöllisiä eroja ole-

massa tutkittavien joukossa vai onko työntekijöillä yksimielinen mielipide joihinkin tyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tunnistamalla työn osat alueet, joissa tyytyväisyyden tasot ovat korkeat ja matalat, pystyy johto paremmin suunnittelemaan muutokset tyytyväisyyden lisäämiseksi. (Fincham 1999, 147.)

## 2.4.2 Työn ominaisuudet

Työn muotoilumalli (kuvio 4), Hackamanin ja Oldhamin kehittämä teoria, ei painota subjektiivista näkökulmaa vaan väittää, että syyt tyytyväisyyteen voi löytää työn ominaisuuksista. Näitä työtyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttavia ominaisuuksia (Fincham 1999, 147; Juuti 2006, 71) ovat

- työn vaihtelevuus eli työhön tarvittavien taitojen monipuolisuus
- tehtävän eheys eli se, missä määrin työ muodostaa kokonaisuuden ja työntekijä voi nähdä työnsä lopputuloksen
- tehtävän merkitys eli työn merkittävyys toisten ihmisten elämään, organisaatioon tai yhteiskuntaan
- työn itsenäisyys eli työntekijän vaikutusmahdollisuudet työn suunnitteluun ja työhön liittyviin päätöksiin
- palaute työstä eli työn tarjoama välitön palaute työntekijän suorituksista



Kuvio 4. Työn muotoilumalli (Juuti 2006, 70)

Mikäli työ on suunniteltu niin, että näiden ominaisuuksien esiintyminen työssä kasvaa, johtaa se kolmeen kriittiseen psyykkiseen tilaan, joita ovat työn merkityksellisyys eli työn kokeminen tärkeäksi, vastuun kokeminen työstä eli hallinnan tunne työn lopputuloksesta sekä tieto työn todellisista tuloksista eli tieto työssä suoriutumisesta. Kun työntekijä kokee näiden tilojen toteutuvan, sitä tyytyväisempi hän on. (Juuti 2006, 70–71.)

Hackman ja Oldham lisäsivät vielä malliinsa yksilön kasvutarpeen vaikutuksen. Kasvutarpeen määrä vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti henkilö kokee kriittiset psyykkiset tilat. Henkilö, jolla on suuri kasvutarve, kokee useiden kriittisten psyykkisten tilojen liittyvän työhönsä voimakkaasti silloin, kun edellä mainitut ominaisuudet ilmenevät työssä. (Juuti 2006, 70–71.)

Muotoilumallia on kritisoitu olevan liian kapea-alainen (Fincham 1999, 149). Se ei ota huomioon esimerkiksi esimiestyön, sosiaalisen ympäristön ja turvallisuuden näkökulman vaikutusta.

Warr laajensi mallia (Fincham 1999, 149; Warr 2007, 82) ja listasi ominaisuuksiin

- vaikutusmahdollisuudet
- taitojen käytön
- ulkoisesti tuotetut tavoitteet
- vaihtelevuuden
- ympäristöllisen selkeyden eli palautteen, roolin selkeyden, turvallisuuden tunteen ja tietoisuuden tulevaisuudesta
- mahdollisuudet sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen
- rahan saatavuuden eli tulotason
- fyysisen turvallisuuden eli työolot ja työympäristön turvallisuuden
- arvostetun sosiaalisen aseman

Warr toi esille vitamiinimallin, jonka mukaan joko liian paljon tai liian vähän edellä mainittuja ominaisuuksia aiheuttaa vahinkoa. On siis pyrittävä kohtuuteen. (Fincham 1999, 149–150.) Warr jakaa tyytyväisyyskijät niin sanottuihin vitamiiniryhmiin niiden piirteiden takia. CE-luokka kuvastaa C- ja E-vitamiinien vaikutusta, AD-luokka taas A- ja D-vitamiinin. Ensiksi mainittuun ryhmään kuuluvat ominaisuudet, joiden liian vähäinen esiintyvyys aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta tietyn rajan jälkeen määrän lisäys ei enää vaikuta. Tällaisia ovat rahan saatavuus, fyysinen turvallisuus ja arvostettu sosiaalinen asema. Loput Warrin listatut ominaisuudet lukeutuvat viimeksi mainittuun ryhmään, AD-luokkaan. Ne ovat tarpeellisia, mutta liiallinen määrä aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Hodson 2001, 13–15.)

## 2.5 Teorioiden vertailua

Behavioristisen näkökulman mukaan yksilön käyttäytyminen määräytyy ulkoisen palkion ja kokemusten kautta. Sisältö- ja prosessiteoriat puoltavat laajempaa käsitystä mo-

tivaation taustatekijöistä. Sisältöteorioiden mukaan kaikilla on samat tarpeet, kun taas prosessiteorioiden mukaan tarpeet ovat yksilölliset ja ne muodostuvat erilaisten prosessien kautta. Työtyytyväisyyttä tutkiva varianssiteoria pohjautuu edellä mainittuihin motivaatioteorioihin. Toisin kuin varianssiteoria, työn muotoilumalli ei painota yksilöllistä näkökulmaa. Sen mukaan työn ominaisuudet määräävät tyytyväisyyden tason. Edellä mainitut teoriat pohjautuvat erilaisiin oletuksiin, mutta niillä on myös jonkin verran yhteistä.

### **2.5.1 Motivaatioteorioiden näkemykset**

Motivaatioteorioiden suuren määrän takia on helpompi tarkastella niitä tiettyjen näkemysten kautta. Conte ja Landy, teoksessaan *Work in the 21st century*, käyttävät esitystapana Weinerin (1991) ehdottamaa jakoa. He käyttävät näkemyksistä nimityksiä yksilö koneena ja yksilö tutkijana. Ensiksi mainitulla tarkoitetaan behavioristista näkemystä, jossa yksilöä ohjaavat joko ulkoiset olosuhteet tai sisäiset tekijät kuten tarpeet. Yksilön käyttäytymistä pidetään automaattisena ja tiedostamattomana. Viimeksi mainitulla, yksilö tutkijana -näkemyksellä, kuvataan yksilöä aktiivisena tiedon kerääjänä ja analysoijana, jonka käyttäytyminen on tietoisien valinnan tulosta. (Conte & Landy 2010, 362–372)

Conte ja Landy mukaan moderni motivaatioteoriakäsitys käyttää jälkimmäistä oletusta, mutta yksilön tiedonkeruuta ja analysointia ei kuitenkaan pidetä täysin järkipäisinä. Yksilöön vaikuttavat myös muiden toiminnat ja aikomukset. Tätä kutsutaan yksilö tuomarina -näkemykseksi. Toinen yksilöä tutkijana pitävä käsitys painottaa tavoitteiden asettamisen ja suunnitelmallisuuden merkitystä, ja se on nimetty yksilö tarkoituksenmukaisena -näkemykseksi. (Conte & Landy 2010, 363 & 368.)

Ulkoisia tekijöitä ja yksilöä koneena käsitystä korostavat vahvistusteoria ja operationaalinen ehdollistaminen. Sisäisiä tekijöitä puolestaan painottavat mainitut sisältöteoriat; Maslowin tarvehierarkiateoria, ERG-teoria ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Yksilöä tutkijana ja tuomarina pitävät Adamsin oikeudenmukaisuuden teoria ja Vroomin odotusarvoteoria. Yksilöä tarkoituksenmukaisena -oletusta käyttää Locken päämääräteoria. (Conte & Landy 2010, 362–392.)

## 2.5.2 Teorioiden pohdintaa

Vaikka behavioristinen käsitys vaikuttaa suppealta, antaa se käyttökelpoisia ohjeita palkitsemiseen ja esimiestyöhön. Operationaalisessa ehdollistamisessa esiin tulevat työntekijän tietoisuus syyn ja seurauksen suhteesta sekä tavoitteiden selkeys. Mikäli edellä mainitut kriteerit eivät ole kunnossa, ei palkitseminen anna toivottua tulosta. Myös pro-  
sessiteorioihin lukeutuva Vroomin näkemys puoltaa tätä. Positiivinen vahvistus saavutetaan palautteen kautta. Työntekijän tulisi olla perillä siitä, minkälaista käyttäytymistä esimies ja koko yritys häneltä odottaa. Palautteen merkitystä painottavat edellä mainittujen lisäksi työn muotoilumalli sekä päämääräteoria.

Muillakin teorioilla voidaan havaita yhteneväisyyksiä, kuten sisältöteorioihin kuuluvilla Maslowin tarvehierarkialla ja Herzbergin kaksifaktoriteoriolla. Herzbergin määrittämät hygienieitekijät voidaan katsoa vastaavan Maslowin tarvehierarkian kolmea alinta porrasta; fysiologisia, turvallisuuden ja liittymisen tarpeita. Motivaattorit, jotka siis aikaansaavat tyytyväisyyttä, vastaavat hierarkian kahta ylintä porrasta; arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. (Juuti 1999, 39.) Maslowin mukaan samat tarpeet voivat sekä motivoida että aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikä eroaa Herzbergin näkemyksestä. Tarvehierarkia olettaa, että tyytymättömyys seuraa, mikäli tarvetta ei tyydytetä. Jos esimerkiksi työntekijä ei koe saavansa tarpeeksi arvostusta, vastuuta tai kasvumahdollisuuksia, johtaa se tyytymättömyyteen. Herzbergin mukaan näin ei ole, mutta tilanteen parantaminen lisää tyytyväisyyttä. Teoria pitää ainoastaan hygienieitekijöitä mahdollisina tyytymättömyyden aiheuttajina.

Herzbergin ja Maslowin näkökulmia voi hyödyntää työtyytyväisyyden kehittämisessä. Kaksifaktoriteorian hygienieitekijöitä ja siis tarvehierarkian alimpia askelmia voidaan pitää toiminnallisina perusedellytyksinä, jotka on oltava kunnossa ennen kuin voidaan keskittyä motivaatiotekijöihin. (Honkola & Jounela 2000, 130–132.) Maslowin näkemys tarpeiden hierarkkisuudesta ja etenemisestä ylimmillä askelmilla ei kuitenkaan vakuuta. Teorian mukaan esimerkiksi arvostuksen saavuttamisen tarvetta ei syntyisi ennen kuin liittymisen tarpeet olisivat tyydytetty, mikä vaikuttaa kyseenalaiselta. Maslowin teoriasta johdettu Alderferin ERG-teoria taas ottaa huomioon useamman tarvetason samanaikaisen toiminnan. ERG-teoria lisäksi yhdistää Maslowin askelmat kolmeen tarvetasoon:

olemassaolon, liittymisen ja kasvun tarpeisiin. Alderfer siis liitti fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet sekä läheisyyden ja arvostuksen tarpeet omiin ryhmiinsä. Herzbergin mukaan läheisyys kuului selvästi hygienia-tekijöihin ja arvostus motivaatiotekijöihin.

Kohdeyrityksen vuoden 2008 tyytyväisyyskyselyssä tiedusteltiin työntekijöiden motivaatiotekijöistä. Palkan merkitys koettiin vähäiseksi (liite 2). Tulos on yhteensopiva Herzbergin teorian kanssa ja ristiriidassa behavioristisen näkökulman kanssa. Suurin osa vastanneista piti kuitenkin sosiaalisia suhteita tärkeänä motivaatiotekijänä, mikä puoltaa Maslowin tarvehierarkian ja ERG-teorian kaltaista näkemystä. Asiaan saattaa vaikuttaa se, että palvelualalle ajautuu mahdollisesti henkilöitä, joille sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä ja toimivat arvoina tai päämäärinä. Työn luonne voisi täten vaikuttaa työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Kuitenkin, kuten luvussa 2.3.2 Herzbergin teorian kritiikissä on mainittu, tutkimukseen vastanneet henkilöt eivät välttämättä tiedosta, mikä heitä oikeasti motivoi, joten tuloksiin ei voida täysin luottaa. Tästä huolimatta Alderferin käyttämä jako vaikuttaa toimivalta, joten sitä käytetään pohjana tässä tutkimuksessa.

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian sekä Porterin ja Lawlerin teorian, jonka perustana on Vroomin näkemys, perusajatus on sama. Kummassakin huomio kiinnittyy siihen, mitä tyydytystä työntekijä odottaa saavansa työstään ja mitä hän todellisuudessa siitä saa (Juuti 2006, 29). Mikäli oikeudenmukaisuutta ei koeta, eivät palkitsemistekniikat toimi halutulla tavalla. Adams jakaa oikeudenmukaisuuden palkitsemiseen ja yrityksen menettelytapoihin. Tasapuolisuutta tulisi tarkastella verrattaessa työntekijän omiin aikaisempiin kokemuksiin sekä toisiin työntekijöihin, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Oikeudenmukaisuus vaikuttaisi olevan perusedellytys ja siis yksi hygienia-tekijöistä. Työntekijä pitää tasapuolista kohtelua luultavasti itsestään selvänä ja tuskin kokee välinpitämättömyyttä, mikäli epäoikeudenmukaisuutta esiintyy. Vaikka Adamsin teoria käyttää vain yhtä näkökulmaa, on se kuitenkin merkittävä.

Locken päämääräteorian mukaan tyytyväisyys riippuu työn tarjoamista mahdollisuuksista työntekijän päämäärien ja tavoitteiden toteutumiseen (Juuti 2006, 29). Tuloksen tulisi olla työntekijän hallittavissa ja päämäärän selkeä, riittävän haastava ja saavutettavissa.



Teoria painottaa työntekijän yhteyttä vaikutusvallan ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen välillä. Myös työn muotoilumalli korostaa vaikutusmahdollisuuksien merkitystä.

Työn muotoilumalli pohjautuu jokseenkin behavioristiseen näkemykseen, sillä sen mukaan yksilö käyttäytyminen olisi ohjattavissa ulkoisten tekijöiden avulla (Conte & Landy 2010, 399). Malli keskittyy työn merkityksellisyyteen, vastuun kokemiseen ja tietoisuuteen tuloksista. Merkityksellisyys viittaa työn pitämistä itseisarvona ja itsensä toteuttamisen välineenä. Vastuun kokeminen ja tietoisuus tuloksista heijastavat taas tunnetta vaikutusvallasta ja työn tulosten hallinnasta. Kasvutarve määrää, kuinka voimakkaasti edellä mainitut asiat koetaan. (Juuti 2006, 70–71) Warrin lisäksi Hackmanin ja Oldhamin malliin otti huomioon myös turvallisuuden tarpeet. Vaikka teoria ei siis painota subjektiivista näkökulmaa, tarpeet ja sisäiset motivaatiotekijät vaikuttaisivat olevan kuitenkin taustalla. Malli jakaa tyytyväisyyden pienempiin osatekijöihin kuin motivaatio-teoriat. Siinä on otettu työn sisällön ja organisoinnin sekä työolosuhteiden vaikutukset hyvin huomioon, eikä niitä tulisi sivuuttaa.

Warrin näkemyksellä muotoilumalliteoriassa on myös Herzbergin kaksifaktoriteorian kanssa yhdenmukaisia käsityksiä. Vitamiinimallin CE-luokka kuvastaa hygienia-tekijöitä. Erona on, että Warrin mukaan muut, AD-luokkaan kuuluvat, ominaisuudet aikaansaavat liiallisena määränä tyytymättömyyttä. Herzberg ei ota tätä huomioon motivaattoreiden kohdalla.

### **2.5.3 Yhteenveto**

Tässä työssä näkemyksenä on, ettei yksilöä voida täysin hallita ulkoisilla tekijöillä. Niillä on kuitenkin vaikutusta. Ihmiseen vaikuttavat sekä ympäristö että omat kokemukset, arvot ja asenteet. Vaikka tarpeiden kokemisen voimakkuus ja painotus vaikuttaa olevan subjektiivista, saattavat työntekijöiden tarpeet ja mielipiteet olla kuitenkin samankaltaisia. Näiden yhteneväisyyksien tutkiminen auttaa työtyytyväisyyden kehittämisen suunnittelussa varianssiteorian mukaisesti.

Monet tekijät siis vaikuttavat tyytyväisyyteen, eikä yhtä oikeaa teoriaa ole. Monet teorioista, kuten oikeudenmukaisuuden teoria ja operationaalinen ehdollistaminen, tarkaste-

levat tyytyväisyyttä ja motivaatiota vain tietystä näkökulmasta. Ne ovat paremminkin osia kokonaiskuvasta. Tyytyväisyyttä tulisi täten tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä siis keskittyä vain tiettyyn osa-alueeseen.

### 3 Työtyytyväisyyden vaikutukset

Seuraavaksi tarkastellaan työtyytyväisyyden mahdollisia vaikutuksia työntekijän suori-  
tukseen, sitoutumiseen ja sairaslomiin sekä yrityskuvaan. Nämä kaikki ovat yhteydessä  
yrityksen kilpailukykyyn.

#### 3.1 Työsuoritus

Työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys ei ole yksinkertainen. Juuti teokses-  
saan *Organisaatiokäyttäytyminen* tuo esille tutkijoiden Lawlerin ja Porterin näkökulmat,  
joiden mukaan hyvin tehty työ saa aikaan tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on siis heidän  
mukaansa seuraus, ei tehokasta tulosta aiheuttava tekijä. (Juuti 2006, 32–33.) Tämä on-  
kin yhteneväinen motivaatio- ja työtyytyväisyys-käsitteiden määritysten kanssa; moti-  
vaatio saa työntekijän pyrkimään tekemään hyvää tulosta, tyytyväisyys on seurausta tu-  
loksessa onnistumisesta.

Halosen näkemys tyytyväisyyden ja suorituksen välisestä yhteydestä on ristiriidassa La-  
werin ja Porterin näkökulman kanssa. Hänen mukaansa tyytyväisyydellä on välitön vai-  
kutuksen työsuoritukseen (Halonen 2001, 185). Näkemyksiä verrattaessa voi huomata nii-  
den eroavaisuuden johtuvan toimialojen erilaisuudesta. Halonen keskittyy palvelualojen  
tutkimiseen, Lawer ja Porter enemmänkin teollisuusaloihin. Palvelualalla tehokkuuden  
ja työtyytyväisyyden välinen suhde on siten erilainen kuin teollisuudessa. Asiakaspalve-  
lutyössä tyytyväisyyden yhteys suoriin on merkittävämpi kuin esimerkiksi liuku-  
hihnatyössä. Mitä tyytyväisempi asiakaspalvelija on, sitä paremmalla mielellä hän tekee  
työtänsä. Tämä taas välittyy asiakkaaseen, mikä mahdollistaa hyvän suorituksen asia-  
kaspalvelussa. Hyvä suoritus taas aiheuttaa tyytyväisyyttä työntekijässä. Liukuhihnatyös-  
sä työntekijän mielenlaatu ei välity kuluttajaan, sillä he eivät ole suorassa kontaktissa.

Ruohotie tuo esille tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden eron työsuoritusta tutkittaessa.  
Hänen mukaansa ensiksi mainitulla on vahvempi yhteys suoriin kuin jälkimmäi-  
sellä. Ruohotie perustaa väitteensä sille, että tyytymättömyys aiheuttaa häiriötekijöiden  
kuten poissaolojen, huolimattomuuden ja välinpitämättömyyden lisääntymistä, mikä  
taas saa aikaan työtulosten heikkenemistä. Lisäksi Ruohotie painottaa, että tuottavat

työntekijät ovat alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä. Mikäli palkkiot eivät ole suoritusidonnaisia, heikot työntekijät voivat olla tyytyväisiä, mutta hyvät tyytymättömiä. Tyytyväisyys ei siis välttämättä merkitse hyvää suoritusta. (Ruohotie 1998, 48–49.)

### 3.2 Sitoutuminen

Työterveyslaitoksen vuonna 2003 julkaisussa sitoutuminen on määritelty yksilön psykiseksi kiintymykseksi, samaistumiseksi ja sisäistymiseksi tiettyä organisaatiota kohtaan (Caldwell ym. 1990, teoksessa TTL 2003, 35). Se pitää sisällään yksilön kiintymyksen ja samaistumisen lisäksi halun ponnistella yrityksen hyväksi ja säilyttää jäsenyys kyseiseen organisaatioon. Porterin (1974, teoksessa TTL 2003, 35) mukaan sitoutunut työntekijä uskoo organisaation päämääriin ja arvoihin ja omaksuu ne. Sitouttamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla työnantaja tuottaa ja parantaa henkilöstön sitoutumista (TTL 2003, 35).

Sitoutumisen pohjana on, että työnantaja tyydyttää työntekijän psykiset ja taloudelliset tarpeet vastineena tämän työpanoksesta. (TTL 2003, 35.) Tuomi (2002, teoksessa TTK 2003, 37) jakaa sitoutumisen neljään tasoon: vieraantuneeseen, laskelmoivaan, luovaan ja vastuulliseen tasoon. Vieraantuneessa sitoutumisen tasossa oleva tekee työtä vain saadakseen rahaa. Laskelmoivassa tasossa oleva ajattelee pääsevänsä hyvin tehdyllä työllä eteenpäin elämässä. Luova sitoutuminen korostaa itsensä toteuttamista työn avulla ja vastuullinen taas vastuun tunnetta muista. Viimeksi mainitussa tasossa oleva työntekijä pitää työtään kutsumuksenaan tai elämäntehtävänä. Vieraantunut ja laskelmoiva sitoutuminen on Tuomen mukaan yleisempää teollisuudessa kuin palvelualoilla. (TTL 2003, 37.)

Sitoutumisella ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys. Henkilön ollessa tyytymätön työhönsä muiden työtilaisuuksien ollessa tarjolla, on työpaikan vaihtaminen todennäköistä. (Juuti 2006, 34.) Työterveyslaitoksen julkaisussa sitoutumisen mielletään olevan yhteydessä myös moniin käyttäytymisen ilmiöihin kuten myöhästelyihin, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja työskentelyn tehokkuuteen. Vanhalan (2002, teoksessa TTL 2003, 36) näkemyksen mukaan sitoutuminen lisääntyy iän ja palvelusajan myötä. Finnbodylla työntekijät ovat suurimmaksi osaksi alle 30-vuotiaita ja vain harva on työskennellyt yrityk-

sessä yli 5 vuotta (Sällinen, K. 31.1.2010). Sitoutumisen aste ei vaikuta siis olevan kovin suuri.

Lehtonen Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehden artikkeleissa tähdentää, että työnantajan tulisi panostaa johtamiseen sekä työtyytyväisyyttä ylläpitäviin ja parantaviin työolosuhteisiin. Henkilöstön työtyytyväisyyden huonontuessa lähtövaihtuvuus kasvaa. Uuden henkilön hankkimisesta aiheutuu yritykselle merkittäviä kustannuksia. (Valtio-työntäjä 2009.)

Sitoutumisella on myös suuri merkitys palveluyrityksen kilpailukykyyn, sillä henkilöstö sitoo asiakkaita yritykseen. Ajan kuluessa asiakkaan ja tutun asiakaspalvelijan välille muodostuu luottamussuhde, jota on vaikea purkaa ja uudelleen rakentaa. Mitä pidempiä työsuhteet ovat, sitä lujemmiksi asiakkaan ja henkilöstön väliset suhteet kehittyvät. Työsuhteen pitkän keston vaikutuksena myös työntekijän sitoutuminen vahvistuu ja osaaminen parantuu tärkeiden asiakassuhteiden säilyttämisessä ja uusien luonnissa. (Halonen 2001, 44.)

### **3.3 Sairauspoissaolot**

Hyvä mittari hyvinvoinnin tarkastelussa on vaihtuvuuden lisäksi sairauspoissaolojen määrä (Ojala & Ahonen 2005, 233). Juutin mukaan poissaoloilla ja työtyytyväisyydellä on suurempi yhteys kuin vaihtuvuudella ja työtyytyväisyydellä. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan vaikuta hänen mukaansa sairastumiseen vaan halukkuuteen palata työpaikalle, mikä näkyy sairausloman kestona. (Juuti 2006, 34.)

Lehtonen on tutkinut vuonna 2009 ilmestyneessä artikkelissaan valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehitystä vuosien 2004 ja 2008 välillä. Tutkimuksen mukaan nuoret ovat useimmin sairaina kuin vanhemmat, tosin nuorten poissaolot ovat lyhyempiä. Siksi sairauspoissaolojen taustalla oleviin työelämän laatutekijöihin, joihin lukeutuvat henkinen ja fyysinen kunto, ja konkreettisiin parantamistoimenpiteisiin pitää kiinnittää huomiota kaikenikäisten keskuudessa. Sairauspoissaolot ja niiden mahdollinen nousu ei siis ole seurausta vain esimerkiksi ikääntymisestä vaan sairastavuus koskee kaikkia ikäluokkia. Ne ovat seurausta työn ja muun elämän laatuun liittyvistä olosuhteista ja tekijöistä.

Nämä ongelmat tulisi selvittää ja toteuttaa parantavia toimenpiteitä. Sama koskee kaikkia muitakin työhyvinvoinnin osa-alueita. (Valtiotyöntäjä 2009.)

Otala ja Ahonen tuovat esiin stressin vaikutuksen poissaoloihin (Otala & Ahonen 2005, 93). Stressillä tarkoitetaan painetta tai räsitusta. Lyhytaikainen stressi voi olla positiivista ja tehostaa työskentelyä. Pitkäaikainen stressi mielletään kielteiseksi, sillä se voi aiheuttaa monia työskentelyä haittaavia oireita kuten keskittymisvaikeuksia. (Kangas 1989, 81.) Esimerkiksi osaamisen riittämättömyys voi aiheuttaa pitkäaikaista stressiä, joka taas vähentää oppimiskykyä entisestään ja lisää väsymystä. Väsynyt ihminen on alttiimpi onnettomuuksille, ja voimakas stressi voi lisäksi heikentää henkilön vastustuskykyä tartuntataudeille. Toistuvat hengitystietulehdukset ja vatsavaivat ovat tyypillisiä stressin oireita. (Otala & Ahonen 2005, 93 & 142.) Yritykseen heijastuvina vaikutuksina Kalimo mainitsee poissaolot ja lisääntyneen vaihtuvuuden (Ammatinedistämislaitos 1987, 72).

Pitkäaikaisen stressin voi johtaa uupumiseen. Kangas määrittää uupumisen tilaksi, jossa henkilö tuntee itsensä äärimmäisen väsyneeksi, hänen suoriutumiskykynsä on selvästi heikentynyt ja tunne työn mielekkyydestä on kadonnut. (Kangas 1989,82.) Tällöin työntekijän ammatillinen itsetunto heikkenee ja esiintyy pelkoa työssä suoriutumisesta (Otala & Ahonen 2005, 143).

Sairauspoissaolot vaikuttavat muihin työntekijöihin. Sijaisten hankkiminen, työmäärän lisääntyminen ja työprosessien hankaloituminen kuormittavat koko henkilöstöä. Yrityksen kustannustehokkuus ja toiminnan laatu kärsii, asiakastyytyväisyys vähenee, ilmapiiri heikkenee ja kilpailukyky laskee. (Otala & Ahonen 2005, 79 & 93.)

Sairauspoissaolojen vähentämisellä on suuri merkitys tuottavan työn määrään. Yrityksen pyrkiessä vähentämään poissaoloja, on sen valittava tarkkaan toimenpiteet. Otalan ja Ahosen mukaan esimerkiksi kontrollin lisääminen tai läsnäoloa lisäävien taloudellisten kannustimien käyttäminen saattaa heikentää työntekijöiden terveyttä pitkällä aikavälillä ja siten myös työvoiman elinikäistä tuottavuutta. (Otala & Ahonen 2005, 51-52.)

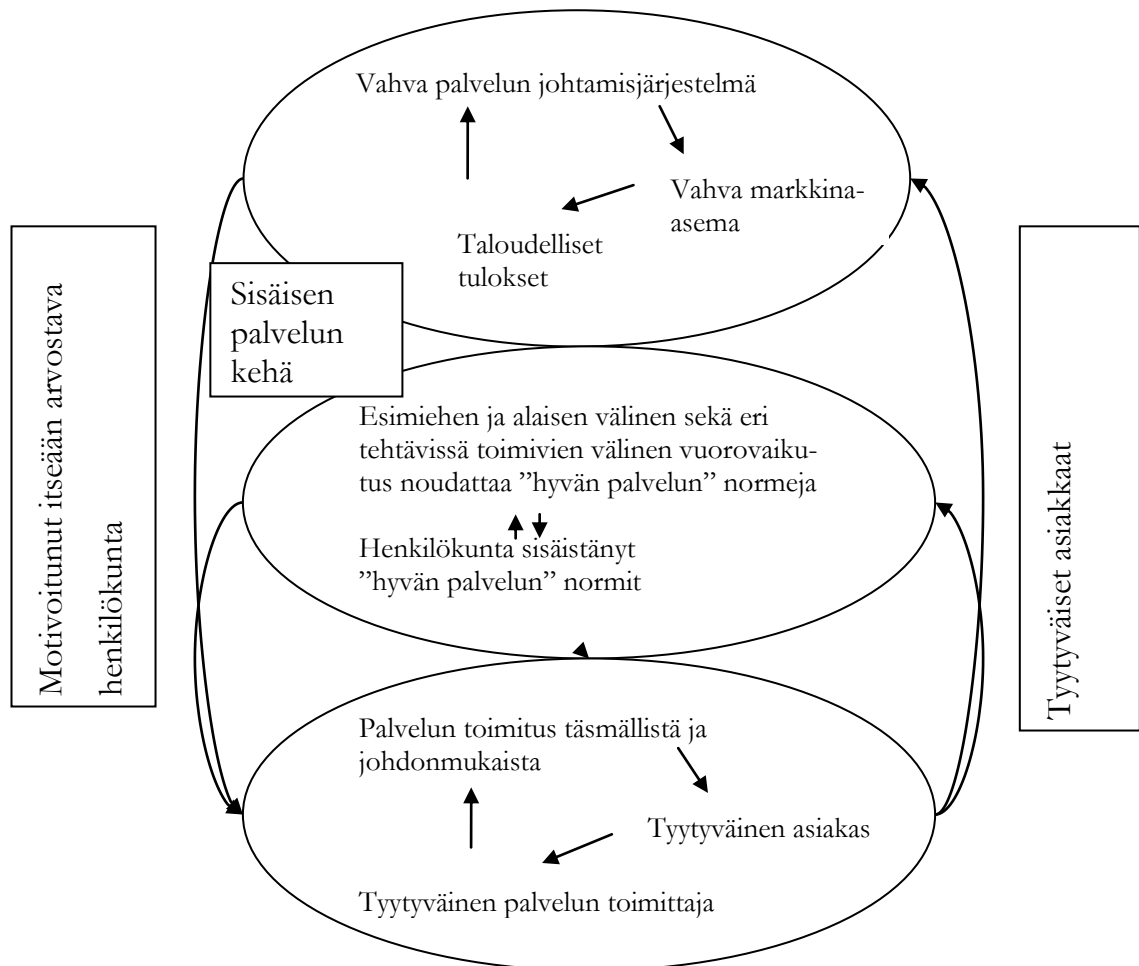
### 3.4 Yrityskuva

Yrityskuva on yrityksen toiminnasta muodostunut kokonaiskäsitys yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Se subjektiivista ja rakentuu henkilön kokemuksiin, tietoihin, päätelmiin, asenteisiin, arvoihin, uskomuksiin ja tunteisiin, eikä täten ole yksinomaan yrityksen lähettämä kuva. Imagolla tarkoitetaan yrityksen mielikuvaa markkinoilla. (Jaskari 2004, 14 & 27; Taloussanommat 2011.) Palveluyrityksessä imagoon vaikuttavat erityisesti palveluiden luonne, organisaatio, kulttuuri, yrityksen jäsenet ja palvelun käyttäjät (Norman 1989, 101).

Yrityksen henkilökunta on merkittävä osa yrityskuvaa asiakkaan kannalta, varsinkin palvelualalla. Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta edistää myyntiä ja asiakasuskollisuutta, mikä taas vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Norman 1989, 109.)

Mielikuvat yrityksestä vaikuttavat merkittävästi paitsi asiakashankintaan myös rekrytointiin. Haluttujen työntekijöiden houkutteluun ei riitä pelkästään yrityksen mainonta. Se edellyttää, että jo yrityksessä työskentelevät henkilöt kokevat työnsä mielekkääksi ja kohtelunsa työpaikalla hyväksi. (Juuti & Vuorela 2002, 42.) Hyvän imagon saavuttaminen työntekijämarkkinoilla helpottaa työhönottoa ja tekee siitä mahdollisesti kustannustehokkaampaa (Norman 1989, 103–104).

Norman tuo esille positiivisen yrityskuvan vaikutuksia teoksessaan Palveluyrityksen johtaminen (kuvio 5). Kuviossa ylin kehä ottaa huomioon johdon aseman ja vaikutukset markkinoilla. Johto voi vahvistaa ja selkeyttää yrityskuvaa tekemällä kommunikointiin ja yrityskuvan eri näkökulmiin vaikuttamiseen pyrkiviä toimenpiteitä. Menestyäkseen yrityksen on vahvan johtamisjärjestelmän avulla luotava yhteiset perusperiaatteet, joita kaikki tasot toteuttavat. Henkilökunnan sisäistettyä ne, palvelun tulisi olla johdonmukaista ja täsmällistä, mikä taas vaikuttaa sidosryhmien tyytyväisyyteen. (Norman 1989, 101 & 167–168). Vahvaa, yhtenäistä ja tiedostettua yrityskuvaa on pidetty tunnusomaisena menestyville yrityksille (Honkola & Jounela 2000, 92).



Kuvio 5. Palveluyrityksen hyvät kehät (mukaillen Norman 1989, 168)

### 3.5 Kilpailukyky

Palvelualalla kilpailukyky rakentuu henkilöstöstä. Sen osaamisen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja muutosten hallintaa (Halonen 2001, 45 & 49).

Yrityksen kilpailukyvyllä ja työntekijöiden työtyytyväisyydellä on yhteys. Työtyytyväisyys vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja siten asiakastyytyväisyyteen. Palvelun laadukkuus on merkittävä keino hyvien myyntitulosten saavuttamisessa (Halonen 2001, 131). Tyytyväinen työntekijä on lisäksi helpompi sitouttaa. Tytytyväisyys voi myös vaikuttaa merkittävästi sairaslomiin.

Jotta yrityksellä olisi kilpailukykyä tuote- ja palvelumarkkinoilla, on sen oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla (Ojala & Ahonen 2005, 69). Yritys, joka saa houkutelua ja pidettyä osaavimmat työntekijät, menestyy parhaiten (Halonen 2001, 20). Tytyty-



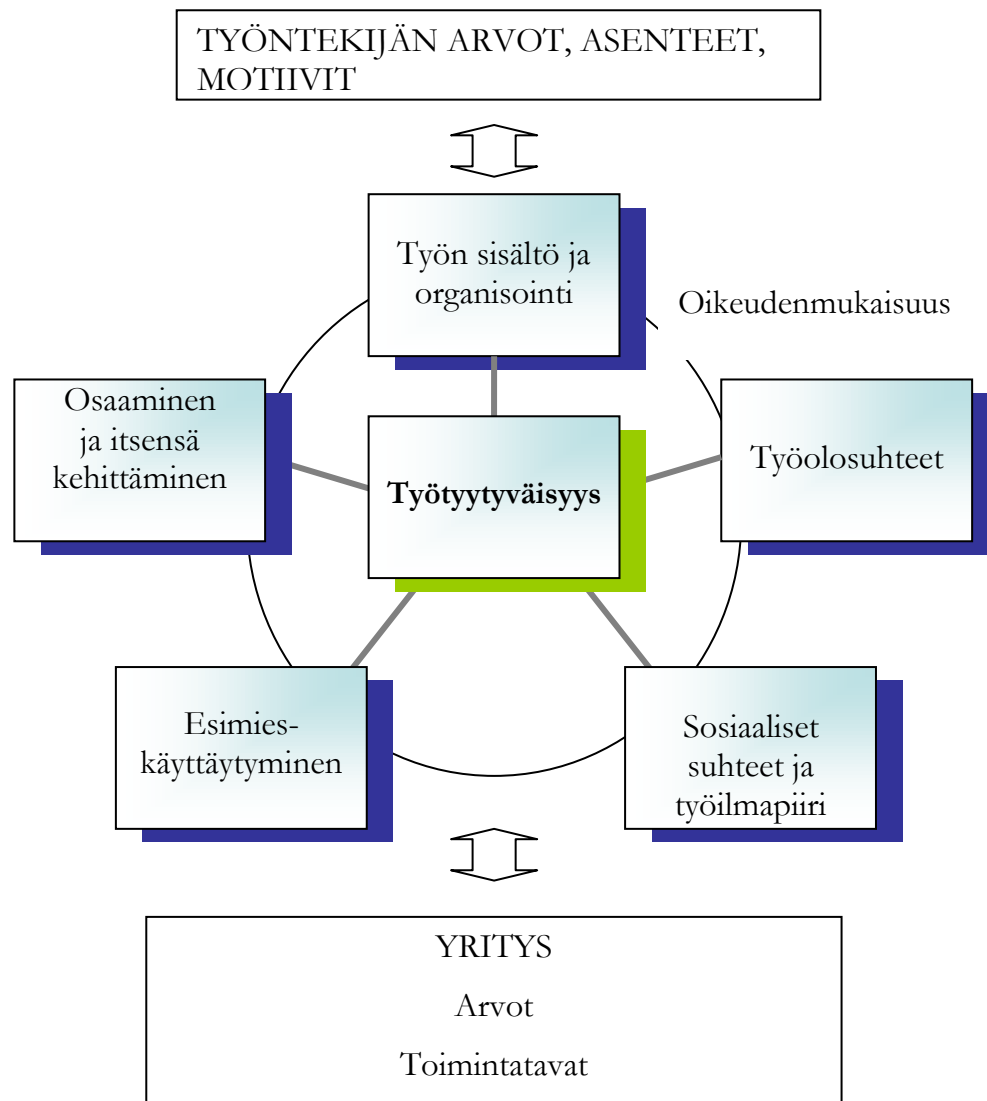
väiset työntekijät antavat positiivisen kuvan yrityksestä työmarkkinoilla, millä on vaikutusta yrityskuvaan. Se taas houkuttelee uusia työntekijöitä ja positiivinen kuva välittyy myös muille sidosryhmille.

## 4 Tutkimukseen valitut työtyytyväisyystekijät

Tässä tutkimuksessa katsotaan olemassaolon tarpeiden merkitysten olevan kaikille samat ja niitä pidetään Herzbergin teorian mukaisesti hygienia-tekijöinä. Työntekijöiden fyysisen kunnan tarkastelu kuuluu työterveyteen, minkä takia se on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Fyysisiin tarpeisiin liittyvät liikunta-, uni- ja ruokatottumukset ovat lisäksi hyvin yksilöllisiä ja niihin yrityksen johdon on vaikea vaikuttaa. Kohdeyrityksen työterveyshuolto otetaan kuitenkin kyselyyn mukaan, sillä se kuuluu yrityksen järjestämiin hyvinvoinnin ja täten myös tyytyväisyyden perustukitoimiin.

Turvallisuutta käsitellään työympäristön ja -välineiden sekä työilmapiirin, luottamuksen ja työn jatkumisen osalta. Palkkaa tarkastellaan ainoastaan oikeudenmukaisuuden näkökulman kautta, sillä sen pitkäaikainen merkitys motivaatioon vaikuttaisi olevan teorioiden mukaan vähäinen. Myös oikeudenmukaisuutta pidetään yhtenä hygienia-tekijöistä ja siis perusedellytyksistä. Sosiaalisia suhteita käsitellään sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä ERG-teorian jaon mukaisesti. Useat teorioista painottavat yksilön halua kasvaa ja kehittyä, mikä on tärkeä ottaa huomioon myös tässä tutkimuksessa. Warrin vitamiinimallin kohtuullisuuden käsityksen mukaisesti tarkastellaan, onko tyytyväisyystekijöiden esiintyvyys oikeassa määrässä.

Tutkimuksessa keskitytään sellaisiin työtyytyväisyystekijöihin, joihin johdolla on mahdollisuus puuttua toimillaan. Tutkimukseen valitut työtyytyväisyystekijät ovat työn sisältö ja organisointi, työolosuhteet, sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri, esimieskäyttäytyminen sekä osaaminen ja itsensä kehittäminen. Valittujen työtyytyväisyystekijöiden pohjana on yritys itsessään ja sen organisaatiokulttuuri. Tähän sisältyvät yrityksen arvot, sen tavoitteet sekä toimintatavat. Työtyytyväisyys on subjektiivinen tunne, minkä takia tutkimuksessa ei keskitytä selvittämään mitkä ovat yksilön tai organisaation arvot, vaan työntekijän kokemus arvojen yhdenmukaisuudesta. Tutkimuksessa käsitellään yrityksen ja työntekijän arvojen sopusoinnun lisäksi työntekijän sitoutumisen astetta sekä työntekijän mielikuvaa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Mukaan on otettu lisäksi oikeudenmukaisuusnäkökulma, joka liittyy kaikkiin mainittuihin osa-alueisiin. Tutkimukseen valitut tyytyväisyystekijät on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6. Tutkimukseen valitut työtyytyväisyystekijät

#### 4.1 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta kuten sosiaalisen vertailun kautta, jota Adamsin teoria painottaa. Helsilä esittää kuusi näkökulmaa, jotka tuli ottaa huomioon oikeudenmukaisuutta tarkastellessa erityisesti päätöksiä tehtäessä. Näitä ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, edustavuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. Ensimmäiseksi mainitulla tarkoitetaan sitä, että päätöksenteon tulisi siis olla samanlainen kaikkien kohdalla huolimatta ajankohdasta, mikä on yhteneväinen Adamsin käsityksen kanssa. Lisäksi sen tulisi olla objektiivista, eikä oman edun ajamista. Puolueellisuutta ei siis tulisi ilmetä. Edustavuudella tarkoitetaan, että

kaikilla, joita päätös koskee, pitäisi olla mahdollisuus tulla kuuluksi. Heidän arvojensa olisi tultava esille, eikä salailua ei saisi olla. Tiedon, jonka perusteella päätös tehdään, tarkkuus tulisi olla sovittu. Päätös ei siis saisi pohjautua epätarkkaan informaatioon. Oikaistavuus merkitsee virheiden korjausmahdollisuutta. Viimeisimpänä mainittu eettisyys ilmaisee rehellisyyttä ja jokaisen henkilön oikeuksien ja etujen kunnioittamista. (Helsilä 2002, 81.)

Johdon tulisi ottaa sekä Adamsin että Helsilän esittämät näkökulmat huomioon suunnittellessaan ja toteuttaessaan henkilöstöhallintoa.

## 4.2 Työn sisältö ja organisointi

Työn sisällön ja organisoinnin osuudessa keskitytään tutkimaan työn tärkeyttä, mielekkyyttä, haasteellisuutta, vastuuta, tavoitteiden selkeyttä sekä oikeudenmukaisuutta organisoinnissa ja työssä jaksamista. Lisäksi tutkitaan, koetaanko työtä itseisarvona. Työn sisällön ja organisoinnin tutkimisessa on käytetty hyväksi Warrin vitamiinimallia ja näkemystä työn ominaisuuksista sekä päämäärä- ja oikeudenmukaisuusteoriaa.

Jokaisen työntekijän tulisi voitava toimia tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn päämäärien tulisi olla selvät ja työn tulisi tarjota tarpeeksi sopivia haasteita, jotta mielenkiinto pysyisi yllä. (Juuti & Vuorela 2002, 68.) Liian haasteellinen työ voi aiheuttaa stressiä, kun taas liian vähän haasteita sisältävä työ heikentää suoritusta ja motivaatiota (TTL 2003, 30). Sama pätee vastuun osalta Warrin vitamiinimallin oletuksen mukaisesti.

Kalimo Ammatinedistämislaitoksen julkaisussa mainitsee, että työntekijän epäselvyys omasta roolista on vakava stressitekijä. Työnkuvan tulisi olla selkeä ja ymmärrettävissä, mutta työntekijälle olisi myös annettava riittävästi vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia työnsä suunnittelussa ja säätelyssä. (Ammatinedistämislaitos 1987, 70.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat töiden sujumiseen, ilmapiirin muotoutumiseen ja työntekijöiden viihtyvyyteen (TTL 2003, 28). Päämääräteorian mukaan

työntekijän osallistuminen auttaa myös tavoitteisiin sitoutumisessa. Se myös tukee oikeudenmukaisuuden edustavuus-näkökulmaa.

Fyysisen kuormituksen lisäksi monenlaiset henkiset yli- ja alikuormitukset vaikuttavat jaksamiseen. Työturvallisuuslain 10, 13 ja 25 §:n (738/2002) mukaan näitä ovat esimerkiksi laadulliset sekä määrällisen kuormitukset. Laadullinen viittaa työn vaativuuteen ja määrällinen työtehtävien lukumäärään ja kiireeseen. (Työturvallisuuslaki 2002)

Palveluoloilla asiakkaiden ja työntekijän välinen kanssakäyminen nähdään mahdollisena stressitekijänä. Esimerkiksi ruuhka-aikoina suuri määrä lyhyitä ja pinnallisia kontakteja ilman taukoja koetaan Kalimon mukaan rasittavana. (Ammatinedistämislaitos 1987, 69) Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan kyseessä on tällöin kasautuva kuormitus (Työturvallisuuslaki 2002).

Juutin ja Vuorelan mukaan myös liiallinen syventyminen työhön aiheuttaa ongelmia jaksamisessa (Juuti & Vuorela 2002, 77). Alho esittää, että ristiriidoilla työn ja kodin yhteensovittamisessa voi olla monia seuraamuksia. Näitä ovat esimerkiksi motivaation heikkeneminen, myöhästymiset ja poissaolot sekä tyytymättömyyden ja stressin lisääntyminen. Joustavat toimintatavat, jotka ottavat huomioon kotiin ja perheeseen liittyviä tekijöitä, voivat ennaltaehkäistä tällaisten tilanteiden syntymistä. (Alho 1994, 224.) Työn ja vapaa-ajan erottaminen on hämärtynyt 80-luvulta lähtien, kuten kappaleessa 1.2 on mainittu.

### **4.3 Työolosuhteet**

Työolosuhteisiin lukeutuvat fyysiset vaatimukset, kuten toistuvat työliikkeet ja työasennot sekä työympäristö kuten työpisteen likaisuus, rauhattomuus ja valaistus (TTL 2003, 31–32). Näitä käsitellään tässä työssä työympäristön viihtyvyystekijöinä.

Työvälineet ovat suuressa merkityksessä työn sujuvuuden ja viihtyvyyden kannalta. Kuten 1.2.1 kappaleessa on esitetty, työvälineiden kunnossa olo on lisäksi suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.

Oikeudenmukaisuuden teorian mukaisesti työnantajan tulisi tarjota kaikille työntekijöil-  
lensä tasapuolisesti työn edellyttämät välineet ja olosuhteet. Työvälineiden ja -  
ympäristön viihtyvyyden merkitystä voidaan lisäksi tarkastella Hertzbergin kaksifaktori-  
teorian kautta. Niitä voidaan pitää hygienia-tekijöinä ja siis toiminnan perusedellytyksinä.

Viihtyisä työympäristö ja toimivat työvälineet tukevat yrityksen kannattavuutta paran-  
tamalla tuottavuutta ja vähentämällä vahingoista aiheutuvia kustannuksia. Työympäris-  
tön kehittämisen etuina on lisäksi työntekijöiden vähentynyt kiire ja stressi, parempi  
turvallisuus ja terveys sekä lisääntynyt hyvinvointi. (Ammatinedistämislaitos 1987, 60.)

#### **4.4 Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri**

Tässä työssä sosiaalisia suhteita ja työilmapiiriä tutkittaessa keskitytään ERG-teoriassa  
määritettyyn liittymisen tarpeeseen, johon lukeutuvat läheisyys ja arvostus. Mukana on  
myös luvussa 2.3.2 mainittu henkinen turvallisuus, joka on osa olemassaolon tarpeita  
ERG-teoriassa. Henkisellä turvallisuudella työilmapiirissä viitataan luottamukseen.

Juuti määrittelee työryhmän samoissa tehtävissä, saman esimiehen alaisuudessa ja suh-  
teellisen lähekkäin työskentelevien ihmisen muodostamaksi ryhmäksi. Työryhmän il-  
mapiiri on ryhmän toiminnan ja sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulos. (Ammat-  
tinedistämislaitos 1987, 42.) Peltonen määrittelee Ammatinedistämislaitoksen teoksessa  
(1987,81) ilmapiirin vakiintuneeksi yhteiseksi arvomaailmaksi, joka pohjautuu sen jäsen-  
ten arvostuksiin.

Hyvä työilmapiiri rakentuu luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen (Juuti &  
Vuorela 2002, 71). Sosiaalisista suhteista saatu tuki voi olla keskustelua, arvostusta ja  
auttamista. Se edistää työn sujuvuutta ja työntekijän hyvinvointia. (TTL 2003, 9.)

Oikeudenmukaisuuden näkökulma tulee esille ristiriitatilanteissa. Työpaikan ristiriidat  
voivat olla arvovaltaristiriitoja tai ne voivat liittyä töiden jakamiseen, suorittamiseen tai  
vastuunjakamiseen (TTL 2003, 26). Vaikka työyhteisössä vallitsisi suuria ristiriitoja, syy  
ei ole yksilöiden poikkeavissa näkökulmissa vaan kyvyttömyydessä käsitellä ristiriitati-  
lanteita (Juuti & Vuorela 2002, 21).

Kalimon mukaan erityisesti sellaisissa tehtävissä, jotka edellyttävät muiden ihmisten palvelua, työtovereiden välisillä ongelmilla on vaikutusta työsuoritukseen. Huonot ihmissuhteet saattavat saada aikaan poissaoloja. (Ammatinedistämislaitos 1987, 71.) Henkilöstön sisäiset suhteet vaikuttavat myös yrityksen osaamistasoon. Huono työilmapiiri rajoittaa osaamisen jakamista ja kehittämistä yhdessä. Se on lisäksi haittatekijä työntekijöiden sitouttamisessa ja vaikuttaa yrityksen imagoon niin työntekijämarkkinoilla kuin muidenkin sidosryhmien keskuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 94 & 215.)

#### 4.5 Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentelyä tarkastellaan lähinnä turvallisuuden eli luottamuksen ja avunsaannin, oikeudenmukaisuuden, palautteenannon ja mielekkyyden kautta. Herzberg luokittelee esimiehen toiminnan hygienia-tekijöihin. Tässä työssä esimiehen vaikutusta pidetään kuitenkin myös motivaatiotekijänä, kuten muitakin sosiaalisia suhteita.

Johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jolla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että sen päämäärä saavutettaisiin (Juuti 1999, 155). Esimiehen johtamistyyllillä on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin Kalimon mukaan. Työpaikan stressitekijänä voi olla esimerkiksi alaisten epätasa-arvoinen kohtelu. (Ammatinedistämislaitos 1987, 70) Oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyy myös esimerkillisyys (Honkola & Jounela 2000, 94). Huonon esimiestyön seurauksena työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen voi heikentyä ja sairauspoissaolot saattavat lisääntyä. Osaamista ei jaeta yhteisen edun unohtuessa ja tavoitteen ollessa epäselvä. Tämä vaikuttaa kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

Juuti suosii osallistuvaa johtamistyyliä, jossa työntekijä osallistuu päätöksentekoon. Sen tulisi lisätä työhön sitoutumista ja vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen. (Ammatinedistämislaitos 1987, 14.) Oletusta tukee työn muotoilumalli sekä päämääräteoria. Osallistuvaa johtamistyyliä käyttävä esimies luottaa alaisiinsa, on avoin ja tekee tärkeimmät päätökset alaistensa muodostaman ryhmän kanssa (Ammatinedistämislaitos 1987, 14).

Yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä on viestintä eli kommunikaatio (Helsilä 2002, 97). Sillä tarkoitetaan kahdensuuntaista tietojen antamista ja vastaanottamista sekä niiden ymmärtämistä. Palaute, sen antaminen ja saaminen sekä sen mukaan toimiminen liittyvät viestintään. (Kangas 1989, 59.) Suullinen viestintä on merkittävä osa esimiehen työtä (Juuti 1999, 158).

Hyvinvointia tukevan johtamisen edellytyksenä on, että esimies keskustelee alaistensa kanssa ja ottaa heidän mielipiteen huomioon. Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä lisää luottamusta ja avoimuutta. Luottamus ja avoimuus taas parantavat vuorovaikutuksen laatua. (Juuti & Vuorela 2002, 19 & 25.) Esimiehen antama tuki on muun muassa alaisten rohkaisua, keskustelua, arvostamista ja auttamista. (TTL 2003, 24.)

Saaren mukaan esimies ja työtoverit voivat kehittää työilmapiiriä kiinnittämällä huomiota hyviin työsuorituksiin ja arvostamalla niitä (Ammatinedistämislaitos 1987, 16).

Myönteisen palautteen saaminen tukee työntekijää kohtaamaan vaikeatkin tilanteet ja tehtävät. Rakentavan palautteen saaminen auttaa kuitenkin korjaamaan virheitä ja opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla. Jotta esimies voisi antaa palautetta, on hänellä oltava tietämystä palautteen saajan työstä ja suorituksista. Oikeudenmukaisuuden toteutumista estävät liian hätäiset tai väärät johtopäätökset. (Juuti & Vuorela 2002, 69.)

#### **4.6 Osaaminen ja itsensä kehittäminen**

Osaamisen ja itsensä kehittämisen osiossa tarkastellaan kasvun halun suuruutta, peruskoulutuksen ja osaamisen tasoa sekä kehitys- ja etenemismahdollisuuksia. Lisäksi tutkitaan, pidetäänkö työtä välinearvona.

Osaamisella tarkoitetaan paitsi työntekijän kykyä selviytyä päivittäisistä töistään myös panosta, jonka hän pystyy antamaan omien töidensä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 31–32). Osaamisen parantaminen koko henkilöstössä luo ja ylläpitää kilpailuetua. Se voi lisäksi vähentää työuupumusta. (Halonen 2001, 79–84.)



Osaamista on kahdenlaista; täsmätietoa ja hiljaista tietoa. Ensiksi mainittu on tietoa, jota voidaan hankkia koulutuksella ja jota voidaan levittää ja jakaa. Viimeksi mainittu on niin sanotusti ääneen lausumatonta tietoa ja se kertyy vain kokemuksen myötä, eikä sitä voi hankkia koulutuksen kautta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen lisää arvostusta työhön ja ammattiyhpeyttä. (Ojala & Ahonen 2005, 31–32.)

Lawlerin ja Porterin mukaan tyytyväisyyden saa aikaan onnistunut suoritus, joka taas edellyttää tarvittavia kykyjä ja osaamista työhön (Juuti 2006, 51). Osaamista voidaan pitää perusedellytyksenä. Tämän takia peruskoulutuksen ja osaamisen tason on oltava kunnossa ennen kuin syvällisempää ammattitaidon kehittämistä aletaan suunnitella. Monet teorioista painottavat itsensä kehittämisen ja kasvun merkitystä työmotivaatiossa ja -tyytyväisyydessä. Niitä pidetään motivaattoreina ja tarpeina, jotka eivät koskaan täysin tyydyty. Tämän takia kehittämis- ja etenemismahdollisuudet ovat merkittäviä tekijöitä henkilöstöhallinnan pitkän tähtäimen suunnittelussa.

Kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuutta saada työnantajan järjestämää ammattitaitoa edistävää koulutusta ja uusien asioiden oppimista. Tärkeänä tässä on työnantajan kannustus. Hyvät kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet edistävät työhön sitoutumista sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja näten parantavat yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. (TTL 2003, 27.)

#### **4.7 Yritys**

Tässä tutkimuksen osa-alueessa keskitytään yritys- eli organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin. Esillä ovat turvallisuuden, arvostuksen ja arvojen merkitykset. Warrin näkemys ympäristöllisestä selkeydestä on otettu huomioon osittain. Oikeudenmukaisuuden tarkastelussa hallitsee sosiaalisen vertailun näkemys. Yrityksen avoimuus ja sisäisen viestinnän toimivuus ovat myös tarkastelun alaisena.

Työterveyslaitoksen mukaan yrityksen kulttuuri ja sen toimintatavat ovat tulleet yhä tärkeämmiksi ihmisten hyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi (TTL 2009). Peltonen määrittelee yrityskulttuurin pitkän aikavälin kuluessa muodostuneeksi yhteisön henkiseksi rakenteeksi, joka ilmenee muun muassa arvostuksena, tapoina ja normeina (Ammatin-

edistämislaitos 1987, 81). Normeilla tarkoitetaan kirjoittamattomia käyttäytymissääntöjä eli ryhmän sisäisiä odotuksia jäsenen soveliaasta käyttäytymisestä (Fincham 1999, 193). Yrityskulttuuri muuttuu ja on muutettavissa hitaasti (Honkola & Jounela 2002, 88).

Turvattomuuden kokemiseen vaikuttavat työn epävarmuustekijät kuten pakkolomautuksen, irtisanomisen, ennakoimattomien kielteisten muutosten ja vastentahtoisen siirron uhat. Vaikeassa tilanteessa epävarmuus saattaa parantaa suorituskykyä hetkellisesti, mutta samalla se vähentää hyvinvointia ja sitoutumista. (TTL 2003, 25.)

Juuti mainitsee kulttuuriin liittyviksi yrityksen selviytymiskeinoiksi yhteisnäkemyksen päämääristä ja tavoitteista sekä niiden saavuttamiseen käytettävistä keinoista ja tulosten mittauskriteereistä. Yhteisön kiinteitä keinoja taas ovat yhteinen kieli ja käsitejärjestelmä sekä näkemys työnjaosta, vallankäytöstä, suhteista työtovereihin ja palkitsemisen jaon perusteista. (Juuti 1994, 155.)

Johdon käsitykset ja käyttäytyminen vaikuttavat merkittävästi yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Honkolan ja Jounelan mukaan työntekijät kohtelevat asiakkaita samalla arvostuksella kuin johto heitä. Arvojen on tultava esiin kaikessa toiminnassa. (Honkola & Jounela 2000, 94.) Toiminta, joka ei vastaa työntekijän arvoja ja hyväksi kokemia päämääriä, saa aikaan epämiellyttävyyden kokemisen (Juuti & Vuorela 2002, 85). Eettisesti ja moraalisesti arvostettu yritys on haluttu yhteistyökumppani niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin verkostojenkin keskuudessa (Honkola & Jounela 2000, 92).

Mikäli yrityskulttuuri ei ole yhtenäinen, seurauksena on sekalainen arvomaailma ja toimintatapojen eroavaisuus. Syynä voi olla esimerkiksi tulosityksikköjen väliset erimielisyydet ja huonontuneet välit, jonka kova kilpailutilanne on aiheuttanut. Yhtenäisyyden puuttuminen toimintatavoissa ja yhteistyökyvyttömyys vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen, asiakaspalveluun, ilmapiiriin ja siten yrityksen menestymiseen. (Honkola & Jounela 2000, 92–93.)

Palkitseminen tulisi olla seurausta yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Helsilän mukaan hyvästä tuloksesta palkitsemista tärkeämpää on oikeudenmukaisuuden kokeminen. (Helsilä 2002, 74.) Tähän liittyvät sosiaalinen vertailun näkemykset

eli palkitsemisen suhde omaan työpanokseen sekä muihin yrityksen sisällä ja ulkopuolella.

Yritys saavuttaa parhaiten sen taloudelliset, sosiaaliset sekä yksilötason tulostavoitteet avoimen ja joustavan toimintatavan avulla (Rissanen 2005, 174). Avoimuuden saavuttamista edistää onnistunut viestintä (Juuti 1999, 241).

Sisäinen viestintä suuntautuu työyhteisön jäseniin ja se toiminnallisuus on erityisesti palveluyrityksissä menestymisen edellytys. Sen tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa sen liiketoiminnasta ja strategiasta, toiminnan muutoksista, talouden tilanteesta sekä markkinoinnista ja mainonnasta. Sisäisen viestinnän tehtävänä on lisäksi edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2003, 167–169.) Tieto yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta on yhteydessä turvallisuuden tarpeeseen sekä Warrin mallin ympäristölliseen selkeyteen. Viestinnän toimivuus luokitellaan tässä tutkimuksessa hygieniehtekijäksi.

## 5 Työtyytyväisyystutkimus kohdeyrityksessä

Tämä työtyytyväisyystutkimus luokitellaan empiiriseksi tutkimukseksi, sillä se pohjautuu havaintoihin ja niistä tehtyihin päätelmiin (Nummenmaa 2004, 19). Johtopäätökset tehdään deduktiivisesti, sillä tarkoituksena ei ole kehittää uutta teoriaa vaan soveltaa jo olemassa olevia teorioita tiettyyn tapaukseen (Holopainen & Pulkkinen 2004, 12). Työn empiirinen osuus käsittää tutkimusmenetelmän ja -toiminnan suunnitelman, luotettavuuden ja menetelmän käyttökelpoisuuden analysoinnin sekä tulosten esittämisen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja -toiminnan suunnitelma

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Ensiksi mainitulla pyritään kuvaamaan toimintaa ja sen syitä. Tutkittavien määrä on usein pieni. Tässä työssä tutkimusmenetelmäksi on valittu jälkimmäinen. Se antaa numeerista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja soveltuu tapauksiin, joissa kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen olisi liian työlästä. (Heikkilä 1998, 16–18.)

Aineiston keruumenetelmänä on survey- eli kyselytutkimus. Sillä tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä etukäteen jäseneltyjen kyselylomakkeiden avulla (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1999, 118). Kysely tapahtuu sähköisesti käyttäen apuna Webropol-ohjelmaa.

Kyselymenetelmän vahvuutena on sen tehokkuus ja taloudellisuus. Valmiit vastausvaihtoehdot nähdään osaksi myös heikkoutena, sillä ne vaativat tutkittavien asioiden etukäteen luokittelua, mikä perustuu usein tutkijan ajatuksiin. Tässä työssä luokittelu pohjautuu teorioihin ja valinta on perusteltu viitekehityksessä. Kyselytutkimusta on lisäksi kritisoitu pinnalliseksi. Vastajalla saattaa olla monia näkökulmia ja ajatuksia liittyen kysytävään asiaan, jotka eivät tule esille kyselyn rakenteen takia. (Alkula ym. 1999, 119–121.) Näiden syiden takia kyselylomakkeeseen on otettu mukaan avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja saa selittää ja täydentää esittämiään ajatuksiaan.

Tässä työssä käytetään kokonaisotantaa. Siinä perusjoukon jokainen otantayksikkö tulee tarkastelun kohteeksi. Kyseinen kokonaistutkimus on yleensä järkevää suorittaa, mikäli

perusjoukko on kvantitatiivisessa tutkimuksessa pieni. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 28.) Tarkoituksena on käyttää aineistoa, joka käsittää kaikkien kuudentoista kuntokeskustoimipisteiden vakituiset ja osa-aikaiset työntekijät. Aineistosta rajataan kuitenkin ulkopuolelle tuuraajat ja tuntiohjaajat, sillä heidän näkökulmansa yritykseen saattaa olla hyvinkin erilainen työtuntien vähyysden takia. Tämä saattaisi johdattaa tutkimuksen tulokset suuntaan, joka ei vastaa tutkimusongelmaa.

Kysely lähetetään sähköpostitse toimipisteiden vastaaville, jotka lähettävät ne eteenpäin työntekijöillensä. Näin saadaan taattua, että kysely välitetään henkilöille, joille se oli tarkoitettu. Lisäksi vastaavia ohjeistetaan ottamaan asia esille viikkopalaverissa. Heitä pyydetään ilmoittamaan, kun ovat lähettäneet viestit eteenpäin. Täten varmistetaan, että viesti saavuttaa jokaisen klubivastaavan ja ettei yksikään toimipiste jää kyselyn ulkopuolelle. Vastausaikaa on kymmenen päivää. Viikon kuluttua lähetetään vielä muistutusviesti klubivastaaville, joiden tulee jälleen välittää viestin eteenpäin työntekijöillensä. Tällä kontrolloidulla menetelmällä, jossa vastuu jaetaan klubien johtajille, pyritään saamaan vastausprosentti mahdollisimman suureksi.

Tulosten esittämisessä ja analysoinnissa käytetään tilastollisia menetelmiä. Vastaukset järjestellään havaintomatriisiin eli kunkin tutkittavan tiedot esitetään perättäisinä numerojonoina (Alkula ym. 1999, 46). Tuloksien havainnollistamisessa hyödynnetään luokitelua, ristiintaulukointia ja diagrammeja. Tässä apuna käytetään Excel-ohjelmaa. Tuloksia lisäksi vertaillaan edellisen, vuoden 2008, työtyytyväisyyskyselyyn, jotta voidaan arvioida, mitä muutoksia kahden vuoden välillä on mahdollisesti tapahtunut. Vuoden 2008 kysely eroaa kuitenkin sisällöltään sen verran, että vertailua voidaan tehdä vain osittain.

### **5.1.1 Kyselylomake**

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdoissa käytetään pääosin Likert-asteikkoa. Tämä tarkoittaa, että vastaajan tulee päättää, kuinka samaa mieltä hän on esitetyn väitteen kanssa asteikolla 1-5 (1=täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä) (Nummenmaa L. 2004, 34). Tällaisen monivalintakyselyn etuna on vastausten helppo vertaaminen ja analysoiminen. Kysely on tehty Webropol-ohjelmassa siten, että jokaiseen Likert-asteikkoa käyttävään

kysymykseen on vastattava. Tämä estää virhetilanteita, kuten jonkin kohdan vastaamisen unohtamisen tai huomaamatta jättämisen.

Kyselylomake on tehty mukaillen viitekehyksen logiikkaa ja sisältöä huomioiden lisäksi aikaisemman, vuoden 2008, työtyytyväisyyskyselyn. Lomakkeen rakenne muodostuu taustatiedoista ja kysymyksistä, jotka on jaettu tutkittavien työtyytyväisyysosa-alueiden alle. Jokaista osa-aluetta seuraa avoin kysymys, jolloin vastaaja voi täydentää palautettaan liittyen kyseiseen alueeseen kirjoittaen omin sanoin asiasta sille varattuun tilaan (Alkula ym. 1999, 132). Kyselyn viimeisessä kohdassa vastaajalla on mahdollisuus tuoda esille kehitysideoita ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita, jotka ovat mahdollisesti jääneet käsittelemättä.

### **5.1.2 Sekundääriaineisto: vuoden 2008 työtyytyväisyyskysely**

Tutkimuksen kysymykset on katsottu siten, että ne olisivat osittain verrannolliset vuonna 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn. Tuloksia vertailtaessa on viimeksi mainitusta tutkimustuloksista jätetty pois klubivastaavien, hallinnon, yritysmyyntin sekä ryhmäliikunnan ohjaajien vastaukset, jotta vertailu olisi mahdollista. Vastanneita oli edellä mainitun rajauksen jälkeen 41 kpl. On kuitenkin muistettava, että tutkimus käsitti vain vakituiset työntekijät.

Vuoden 2008 kyselyn tuloksissa esille nousi vahvasti haasteet tiedonkulussa. Erityisesti taloudellisesta tilanteesta, strategiasta ja tavoitteista tiedottamisessa nähtiin parannettavaa. Tärkeimpinä motivaatiotekijöinä pidettiin asiakkaita, työkavereita, hyvää yhteishenkeä, liikunta-alaa ja hyvää työilmapiiriä. Työilmapiiri ja yhteistyö nähtiin erittäin positiivisena. Osa vastanneista koki vastualueet epäselvinä. Monet myös kommentoivat palkkausta. Palkkaa ei koettu riittäväksi verrattuna omaan panokseen, työkavereihin ja kilpailijoihin. Lisäksi koulutusta kaivattiin.

Vuoden 2008 tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä suurin osa vastanneista ei halunnut paljastaa työpistettään. Vastausten jakaminen työpisteiden kesken heikentäisi anonyymisyyttä ja mahdollisesti siten niiden todenmukaisuutta, sillä yhdessä toimipisteessä samoissa työtehtävissä ei ole kuin muutama henkilö. Edellä mainittujen syiden takia toi-

mipiste on jätetty tässä tutkimuksessa taustatiedoista pois. Lomakkeessa tulee kuitenkin esille työtehtävä, työsuhteen kesto sekä keskimääräiset työtunnit viikossa. Ikä on otettu taustatietokyselyyn mukaan toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.1.3 Käytettävät tunnusluvut

Empiirisessä tutkimuksessa mittauskohteena ovat muuttujat. Muuttuja on mitattava ominaisuus, joka voi saada erilaisia arvoja. Muuttujat voivat olla kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä. Ensiksi mainittuja voidaan mitata vain laatuasteikolla. Kyseiset muuttujat kuvaavat kohteen laatua tai ominaisuuksia, mutta eivät määrää. Viimeksi mainitut taas mittaavat yleensä suuruutta, määrää tai järjestystä ja niiden tuloksena on numeroarvo. (Nummenmaa L. 2004, 32–33.)

Likert-asteikko on järjestysasteikko. Tämä tarkoittaa, että havainnot jaetaan toisensa pois sulkeviin luokkiin ja kyseisten luokkien välille määritellään järjestys. (Nummenmaa L. 2004, 36.) Järjestysasteikolla ei yleensä lasketa keskiarvoja (Heikkilä 1998, 53). Tästä huolimatta keskiarvoja käytetään kuitenkin yleiskuvan hahmottamiseen paljon kysymyksiä sisältävissä mielipidetiedusteluissa. Likert-asteikon numerointi on aloitettu arvosta 1, sillä väitteiden esittäminen positiivisena helpottaa tulosten tulkintaa toisin kuin päinvastaista numerointia käytettäessä. (Heikkilä 1998, 53.) Mitä pienempi keskiarvo on, sitä suurempi on tyytyväisyyden aste.

Taulukointi ja graafinen esitys antavat yleiskuvan tutkimustuloksista. Päätelmien tueksi tarvitaan tunnuslukuja, joiden avulla voidaan tutkia aineistoa eri näkökulmista. Ne voidaan jakaa sijainti-, hajonta- ja muihin tunnuslukuihin. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 74.) Tässä työssä keskitytään kahteen ensiksi mainittuun. Sijaintilukujen tavoitteena on kuvailla muuttujan arvojen tyypillisintä suuruutta. Moodi ja aritmeettinen keskiarvo lukeutuvat niihin. Moodilla eli tyyppiarvolla tarkoitetaan useimmin esiintyvää havaintoarvoa. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskettaessa havaintoarvot yhteen ja jakamalla summa havaintojen lukumäärällä. Se kuvaa sitä, minkä suuruisia havaintoarvot suunnilleen ovat. Hajontaluvuilla pyritään kuvaamaan, kuinka paljon yksilöiden välistä vaihtelua mitattavassa ominaisuudessa on. Tätä kutsutaan hajonnaksi. Keskihajonta ilmoittaa havaintojen keskimääräisen etäisyyden keskiarvosta. (Nummenmaa 2004, 55–63)

Yksittäinen tunnusluku antaa kuvan vain tietyistä näkökulmista. Luotettavien johtopäätösten tekeminen edellyttää useiden tunnuslukujen samanaikaista tarkastelua. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 74.) Tämän tutkimuksen keskeisiksi mittareiksi on valittu aritmeettinen keskiarvo, keskihajonta ja moodi.

## 5.2 Reabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittarin luotettavuutta. Se ilmaisee tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 15.) Finnbodyn henkilökunnalle tehtävä kyselytutkimus on toistettavissa ja täten luotettavuus on hyvä. Tulokset voivat kuitenkin vaihdella, mikäli mittaukset toistetaan eri aikoina. Työtyytyväisyys on subjektiivista ja vastaajien mielipiteet saattavat muuttua ajan myötä. Kyseessä ei kuitenkaan ole mittausvirhe. Vastaajan henkilökohtainen tilanne voi vaikuttaa suuresti tuloksiin. Jos työntekijällä on esimerkiksi ollut aikaisemmin huonompi rahatilanne korkean vuokran maksun takia, on hän luultavasti ollut tuolla hetkellä hyvin tyytymätön palkkaansa. Mikäli työntekijä muuttaa tämän jälkeen vuokralle halvempaan asuntoon, ei palkka välttämättä aiheuta yhtä suurta tyytymättömyyttä.

Tutkimuksen validiteetti ilmaisee mittarien ja menetelmien käyttökelpoisuutta eli sitä, onko kyetty mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitus (Holopainen & Pulkkinen 2004, 14). Virhetilanteiden välttämiseksi on kysymysten asetteluiden ja niissä käytettävien käsitteiden oltava mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Pyrkimyksenä on, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla kuin kyselyn tekijä on ne tarkoittanut. (Alkula ym. 1999, 120–121; Holopainen & Pulkkinen 2004, 40.)

Käytettävien kysymysten on myös katettava työtyytyväisyys laajasti eri näkökulmista; työtyytyväisyyttä kokonaisuudessaan ei voida mitata esimerkiksi vain esimiehen työskentelyn arvioimisen kautta. Tällöin muuttujan ala olisi rajoittuneempi kuin käsitteen ala. Kysely on kuitenkin rajoitettava oikein. Jos kysymykset laajennetaan liiaksi koskemaan koko työhyvinvointia ja ne kohdistettaisiin esimerkiksi vastaajien terveyteen liittyviin tekijöihin, kuten syömistapoihin, unen saantiin ja liikkumiseen, muuttujan ala olisi



laajempi käsitteen alaa. Systemaattinen virhetilanne tapahtuisi myös jos mittaus kohdistuisi pelkästään motivaation näkökulmaan; muuttuja ja käsite kohtaisivat vain osittain. (Holopainen & Pulkkinen 2004, 14.)

### 5.3 Tulokset

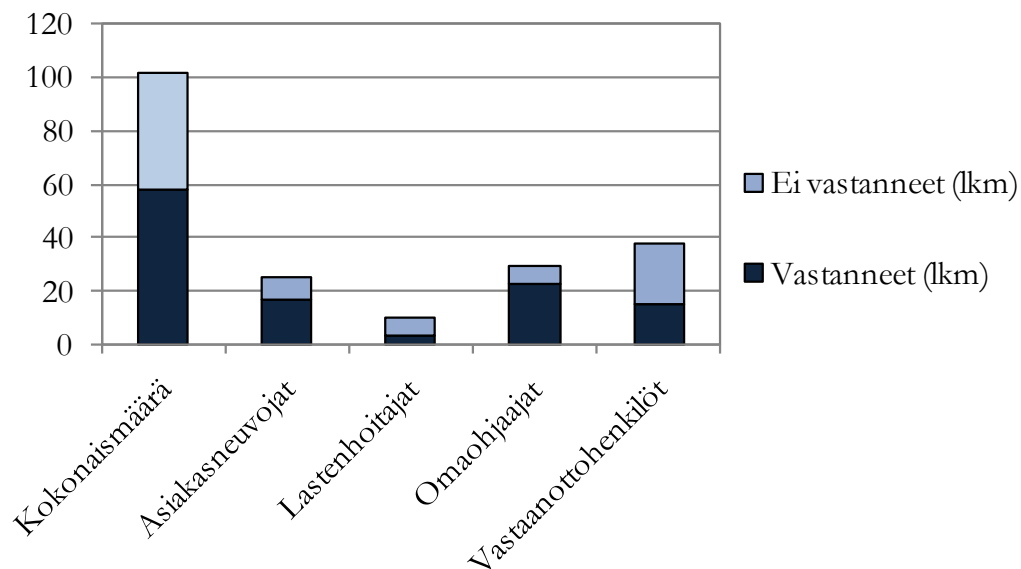
Kyselyn tulosten analysoinnissa työntekijät on jaettu päätyön mukaan. Asiakaspalveluvastaavat on sijoitettu samaan ryhmään vastaanottohenkilöiden kanssa, sillä heidän työtehtävät käsittävät samoja asioita, vaikka asiakaspalveluvastaavalla onkin suurempi vastualue. Jäljempänä ryhmästä käytetään vain vastaanottohenkilöt -nimeä.

Taulukossa 1 on kuntoklubien työntekijöiden määrä eriteltynä työtehtävän ja työtuntien mukaan. Kysely lähetettiin 102 työntekijälle, joista vastanneita oli 58 henkilöä. Vastausprosentti on siis 57 %.

Taulukko 1. Kohderyhmä

	Kokoaikaiset	Osa-aikaiset	
Päätyö			
Asiakasneuvojat	23	2	25
Lastenhoitajat	0	10	10
Omaohjaajat	26	3	29
Vastaanottohenkilöt	16	22	38
	65	37	102

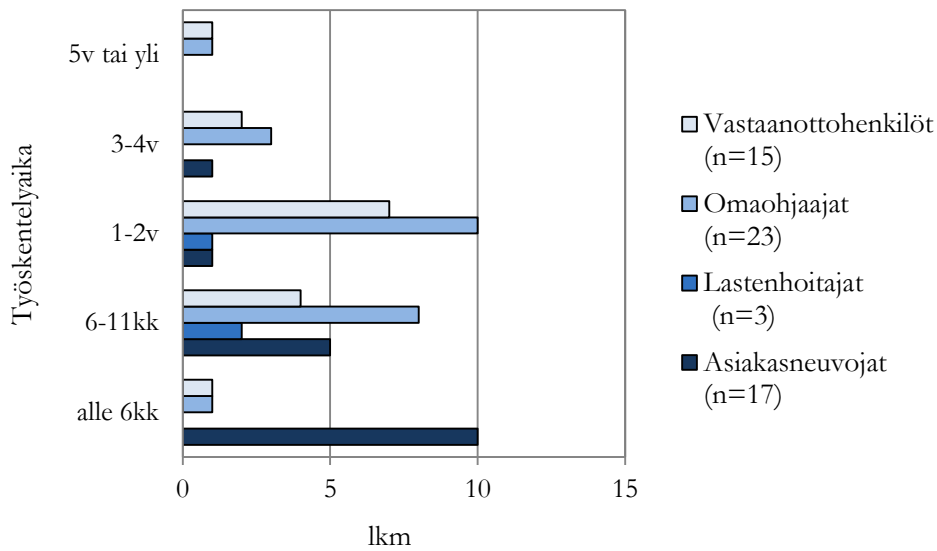
Suurin osa vastanneista oli omaohjaajia, vaikka vastaanottohenkilöitä oli määrällisesti eniten (kuvio 7). Omaohjaajat olivat siis aktiivisimpia vastaajia muissa työtehtävissä toimiviin verrattaessa.



Kuvio 7. Vastausprosentit (n=58)

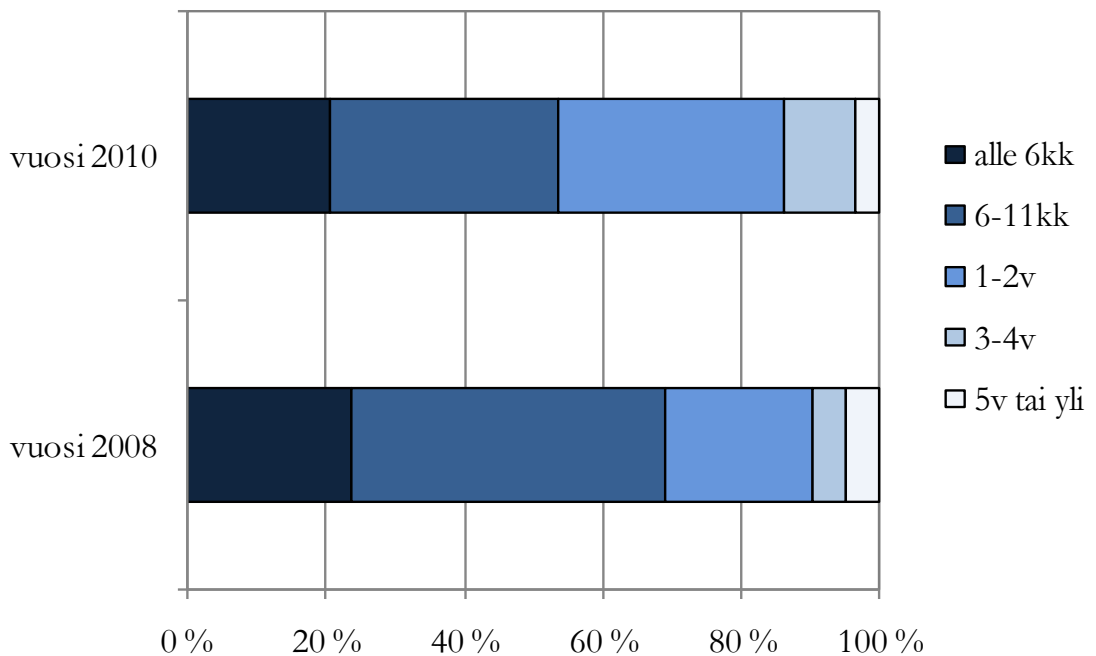
Vastanneista noin kolme neljästä oli iältään 20 ja 29 vuoden välillä. Myös vuoden 2008 kyselyssä suurin osa lukeutui edellä mainittuun ryhmään. Kuitenkin yli 29-vuotiaiden määrä on vähentynyt selvästi. Vuonna 2008 yli kolmannes osa vastanneista oli yli 29 vuotta, vuonna 2010 taas vain hieman päälle viidennes osa vastanneista oli ylittänyt 29 ikävuoden. Vastauksien vertailussa on kuitenkin otettava huomioon se, että vuoden 2008 kysely oli suunnattu vain vakituiselle henkilökunnalle. Osa-aikaiset työntekijät ovat olleet usein nuorempia kuin kokoaikaiset (Sällinen K. 31.1.2010).

Suurin osa vastanneista oli työskennellyt puolesta vuodesta kahteen vuoteen kohdeyrityksessä (kuvio 8). Vain 14 % oli työskennellyt yrityksessä yli kaksi vuotta. Suurin vaihtuvuus on ollut myyjien keskuudessa; 59 % on työskennellyt alle puoli vuotta yrityksessä. Tämä johtuu kuitenkin osakseen siitä, että muutamien toimipaikkojen myynti ulkoistettiin väliaikaisesti syksystä 2009 vuoden 2010 alkuun asti (Venho L. 24.2.2011). Vastaanottohenkilöt ja omaohjaajat ovat työskennelleet yrityksessä kauiten. Ryhmien työsuhteiden kestot ovat jakaantuneet melko selkeästi, joten tyytyväisyyttä mittaavien väitteiden tuloksia ja työssäoloaikoja ei ole perusteltua ristiintaulukoida keskenään.



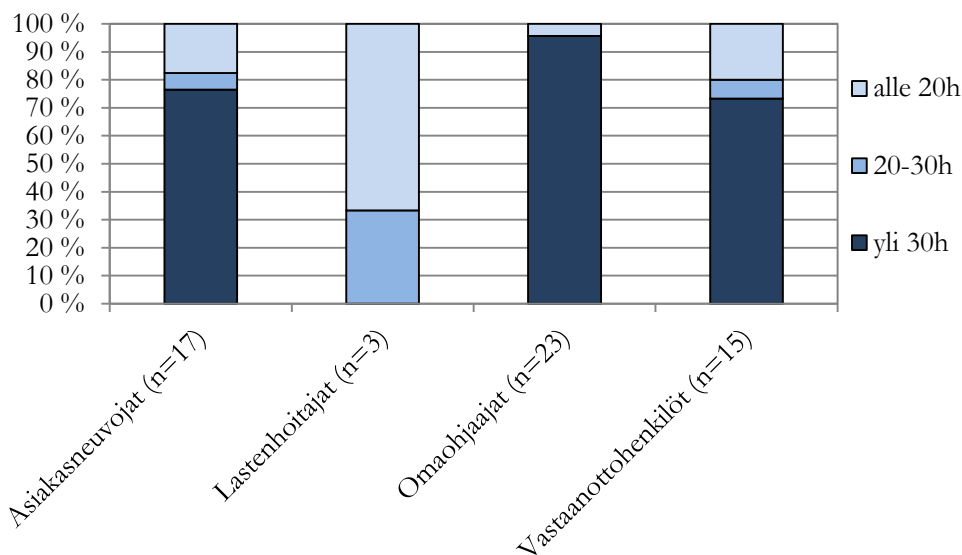
Kuvio 8. Työskentelyaika yrityksessä

Verrattaessa tuloksia vuoden 2008 työtyytyväisyystutkimukseen, on työskentelyajan pituus selvästi pidentynyt, mikä viittaa sitoutuneisuuden parantumiseen. Ainoastaan yli viisi vuotta kohdeyrityksessä työskenteleviä oli hieman vähemmän. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Työskentelyajan pituus vuosina 2008 (n=41) ja 2010 (n=58)

Suurin osa vastanneista (79 %) työskenteli yli 30 tuntia viikossa, mikä parantaa tulosten luotettavuutta; Vastanneet ovat todennäköisesti hyvin perillä yrityksestä, sillä he viettävät paljon aikaa siellä. Kuviossa 10 näkyy työtuntimäärien jaon rakenne tehtäväkohtaisesti. Ainoastaan lastenhoitajien keskimääräinen työtuntimäärä viikossa oli vähäistä, suurimmaksi osaksi alle 20 tuntia. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Keskimääräinen työtuntimäärä viikossa

### 5.3.1 Työn sisältö ja organisointi

Kokonaiskeskiarvo työn sisällöstä ja organisoinnista oli 2,1. Tyyppiarvo eli moodi oli joko 1 tai 2 kaikissa paitsi yhdessä väittämistä; ainoastaan väittämä 7, joka käsitteli vaikutusvaltaa työhön, sai arvokseen 4. Vastanneista 43 % oli vähintään jokseenkin eri mieltä kyseisen väitteen kanssa eikä siis kokenut voivansa vaikuttaa työhönsä tarpeeksi. Keskiarvo sijoittui kuitenkin tyytyväisyyden puolelle. (Taulukko 2.)

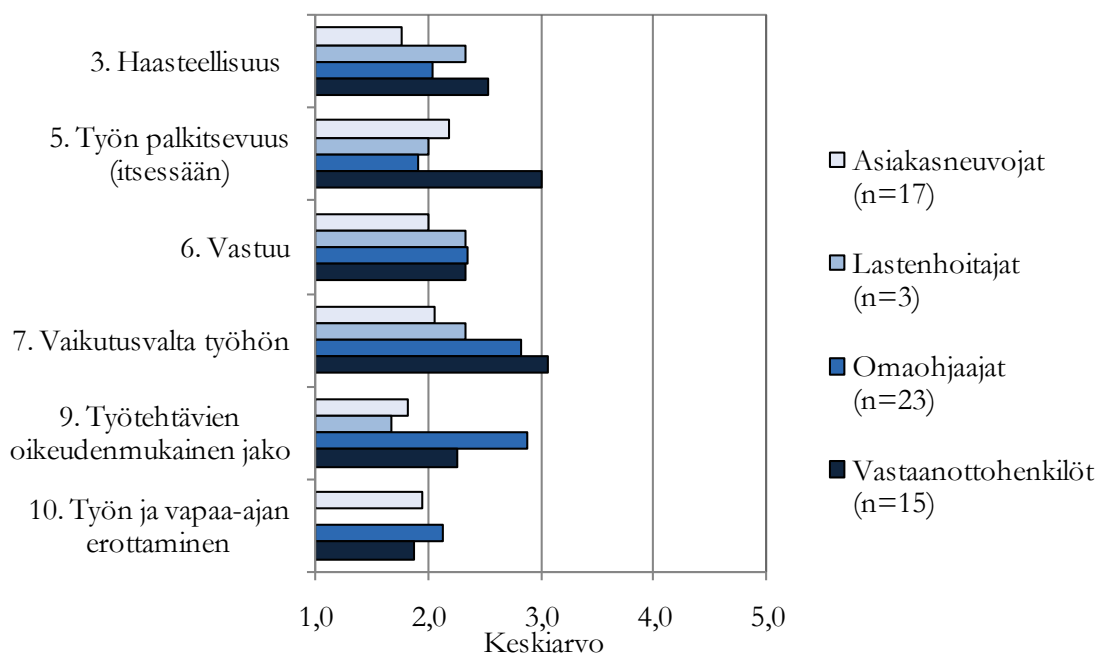
Taulukko 2. Työn sisältö ja organisointi (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
1. Tärkeys	<b>52 %</b>	36 %	3 %	5 %	3 %	1,7	1,0	1
2. Mielenkiintoisuus	36 %	<b>45 %</b>	12 %	5 %	2 %	1,9	0,9	2
3. Haasteellisuus	<b>40 %</b>	29 %	12 %	19 %	0 %	2,1	1,1	1
4. Oikea ala	<b>50 %</b>	31 %	9 %	9 %	2 %	1,8	1,0	1
5. Työn palkitsevuus (itsessään)	26 %	<b>43 %</b>	14 %	12 %	5 %	2,3	1,1	2
6. Vastuu	28 %	<b>38 %</b>	19 %	14 %	2 %	2,2	1,1	2
7. Vaikutusvalta työhön	17 %	28 %	12 %	<b>38 %</b>	5 %	2,9	1,2	4
8. Tietoisuus odotuksista	<b>47 %</b>	35 %	10 %	7 %	2 %	1,8	1,0	1
9. Työtehtävien oikeudenmukainen jako	<b>28 %</b>	<b>28 %</b>	16 %	26 %	3 %	2,5	1,2	1&2
10. Työ ja vapaa-ajan erottaminen	<b>53 %</b>	19 %	9 %	17 %	2 %	1,9	1,2	1
11. Jaksaminen työssä	40 %	<b>41 %</b>	9 %	9 %	2 %	1,9	1,0	2

Keskiarvollisesti vähiten tyytyväisyyttä ilmeni työhön vaikuttamisen lisäksi työtehtävien oikeudenmukaiseen jakoon. Työn palkitsevuus, vastuullisuus ja haasteellisuus sijoittuivat seuraaviksi. Keskihajontaa tutkittaessa myös suurimmat vaihtelut vastauksissa esiintyivät edellä mainituissa sekä työn ja vapaa-ajan erottamisessa. (Taulukko 2.)

Lähempi tarkastelu osoittaa, että työtä erittäin merkittävänä ja omana alanaan kokivat hyvin yksimielisesti omaohjaajat (liite 5). Väitteiden, joilla oli eniten hajontaa, ryhmäkohtaiset keskiarvot on kerätty kuvioon 11. Työtä vähiten haasteellisena pitivät vastaanottohenkilöt. Tyytyväisempiä vaikuttavat olleen asiakasneuvojat. Mitattaessa työn palkitsevuutta itsessään, vastaanottohenkilöiden mielipiteet erosivat selkeästi muista. Tästä voidaan olettaa, etteivät vastaanotossa työskentelevät koe työtänsä yhtä paljon itseisarvona kuin muut. Vastuun osalta näkemykset olivat yhdenmukaisia lastenhoitajien, omaohjaajien ja vastaanottohenkilöiden joukossa. Asiakasneuvojat olivat hieman tyytyväisempiä. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Väitteiden keskiarvoja työn sisällöstä ja organisoinnista työtehtäväkohtaisesti

Vähiten vaikutusvaltaa työhön kokivat vastaanottohenkilöt ja omaohjaajat. Keskiarvot edellä mainituissa olivat 3,1 ja 2,8. (Liite 5) Myös asiakasneuvojien ja lastenhoitajien vastausten keskiarvot olivat yli 2. Mikään ryhmistä ei siis ollut täysin tyytyväinen vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Omaohjaajat eivät myöskään pitäneet työtehtävien jakoa täysin oikeudenmukaisena. Heidän vastaustensa keskiarvo lähenee lukua 3, kun taas muiden ryhmien keskiarvot ovat lähempänä lukua 2. Työn ja vapaa-ajan erottaminen miellettiin taas suhteellisen helpoksi kaikissa ryhmissä. Lastenhoitajat eivät kokeneet minkäänlaisia vaikeuksia asiassa, mikä saattaa johtua vähäisestä viikoittaisesta työtuntimäärästä. (Kuvio 11.)

Avoimessa kysymyksessä tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka häiritsevät jaksamista työssä. Mielenpitoet työnantajan liian suurista vaatimuksista tulivat esiin. Työnantajan tukea kaivattiin. Lisäksi vastanneista omaohjaajista monet kokivat ohjattavien ryhmäläiskuntatuntien määrän olevan liian suuri ja vaikuttavan fyysiseen jaksamiseen.

Vähäinen valta vaikuttaa omaan työhön ja yrityksen asioihin koettiin haittana muutamien mielestä, mikä tukee väitteestä 7 saatua tulosta. Heidän mukaansa päätöksissä ei oteta huomioon niiden mielipiteitä, joihin se vaikuttaa. Työntekijöiden mukana oloa toi-

minnan kehittämisen ideoinnissa toivottiin. Jaksamista häiritseviksi tekijöiksi mainittiin lisäksi henkilöstön vaihtuvuus ja töiden vieminen kotiin. Viimeksi mainittu on hieman ristiriidassa väitteestä 10 saadun keskiarvon kanssa. Kyseessä vaikuttaisi siis olevan yksittäisten henkilöiden mielipide.

### 5.3.2 Työolosuhteet

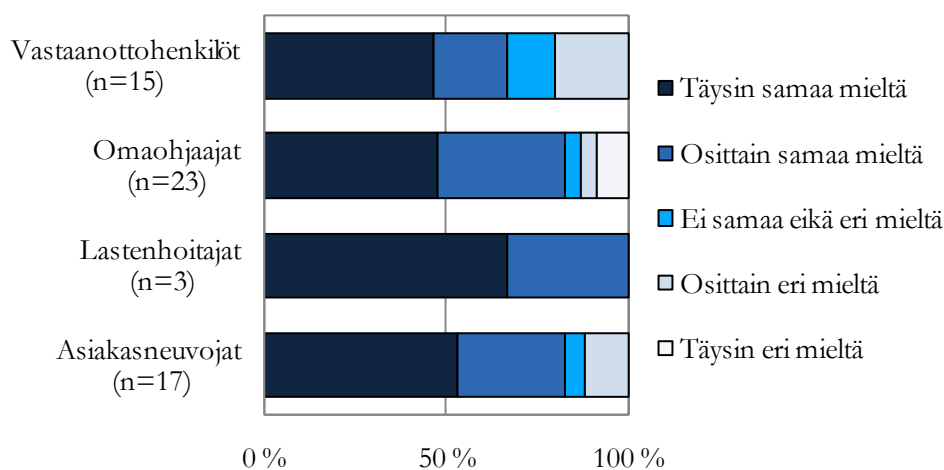
Työolosuhteiden osalta kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,1. Suurin osa vastanneista (79 %) piti työympäristöään vähintään jokseenkin viihtyisänä. (Taulukko 3.) Ainoastaan muutama omaohjaaja oli täysin eri mieltä asiasta (kuvio 12).

Taulukko 3. Työn sisältö ja organisointi (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
12. Työympäristön viihtyisyys	50 %	29 %	7 %	10 %	3 %	1,9	1,1	1
13. Työvälineet	35 %	31 %	2 %	26 %	7 %	2,4	1,4	1

### Väite 12: Työympäristöni on viihtyisä

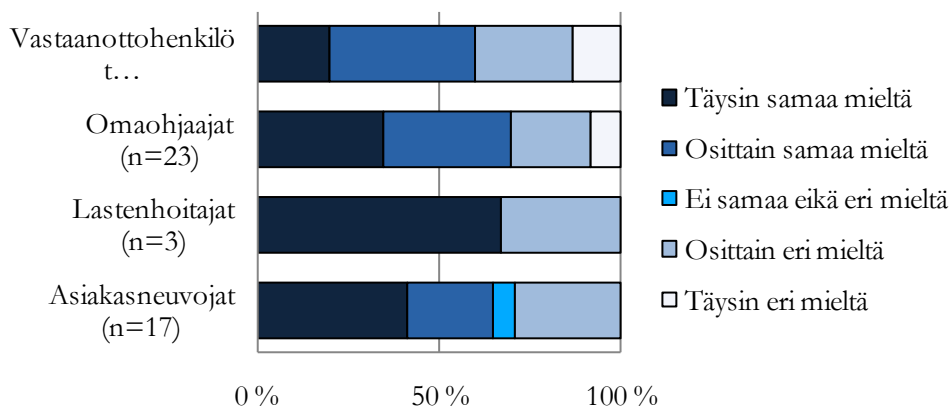


Kuvio 12. Työympäristön viihtyisyys työtehtäväkohtaisesti

Keskihajontaa tarkasteltaessa vastanneiden mielipiteet työvälineiden tarkoituksenmukaisuudesta ja kunnossa olemisesta erosivat toisistaan (liite 5). Vähintään jokseenkin

tyytyväisiä oli kuitenkin 66 % vastanneista. Täysin tyytymättömiä välineisiin oli osa vastaanottohenkilöistä ja omaohjaajista (kuvio 13).

### Väite 13: Työvälineeni ovat tarkoituksenmukaiset ja kunnossa



Kuvio 13. Työvälineet työtehtäväkohtaisesti

Avoimessa kysymyksessä vastaajalla oli mahdollisuus tarkentaa tyytymättömyyttään viihtyvyyteen ja työvälineisiin. Vastauksia tuli 32 kappaletta. Vain muutama oli kommentoinut viihtyvyyteen liittyviä asioita. Esille tuli tilojen puute ja pintaremontin tarve. Yli puolet vastauksista käsitteli kuntosalilaitteiden ja liikuntavälineiden huonoa kuntoa sekä huoltoaikojen pituutta. Kommenttia tuli lisäksi siitä, että turhia laitteita on liikaa kun taas tarvittavia liian vähän. Vastauksissa tuli selvästi ilmi myös puutteet tietoteknisissä laitteissa. ”Lähes päivittäin menee silkkään taisteluun tietokoneen kanssa lähes 30–60 min”, mainitsi eräs vastanneista. Tietokoneiden epäkunto ja hitaus häiritsivät monien mielestä työn tekemistä.

#### 5.3.3 Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri

Sosiaalisten suhteiden ja työilmapiirin kokonaiskeskiarvona oli 1,9. Erittäin positiivisena koettiin suhteet työtovereihin toimeen tulemisen, luottamuksen ja avun saamisen osalta. Yleisin vastausvaihtoehto oli 1 kaikissa väittämässä lukuun ottamatta kohtaa 17, vastuunkantoa, jossa moodi oli 2. (Taulukko 4.)

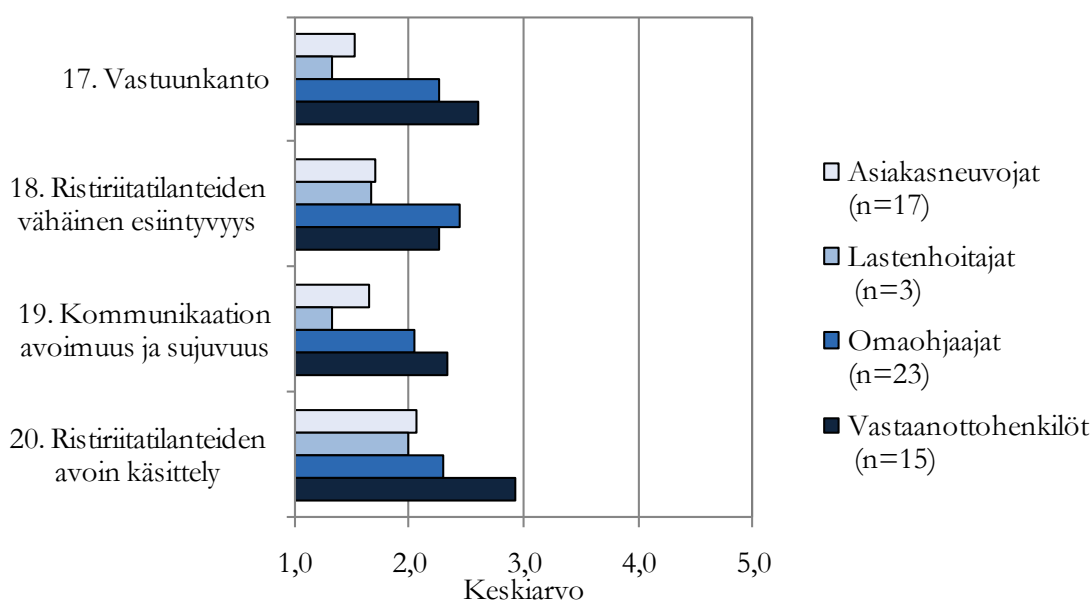


Taulukko 4. Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
14. Työkavereiden kanssa toimeentuleminen	71 %	26 %	0 %	3 %	0 %	1,4	0,7	1
15. Luottamus työtovereihin	64 %	28 %	2 %	7 %	0 %	1,5	0,8	1
16. Avun saaminen	66 %	26 %	3 %	5 %	0 %	1,5	0,8	1
17. Vastuunkanto	35 %	41 %	7 %	16 %	2 %	2,1	1,1	2
18. Ristiriitatilanteiden vähäinen esiintyvyys	41 %	26 %	14 %	16 %	3 %	2,1	1,2	1
19. Kommunikaation avoimuus ja sujuvuus	45 %	29 %	10 %	16 %	0 %	2	1,1	1
20. Ristiriitojen avoin käsittely	35 %	28 %	12 %	17 %	9 %	2,4	1,3	1
21. Huomioon ottaminen	45 %	31 %	14 %	9 %	2 %	1,9	1	1

Keskiarvoa tarkasteltaessa ristiriitatilanteihin, vastuunkantoon ja kommunikaatioon liittyvissä väitteissä ilmeni vähiten tyytyväisyyttä. Ristiriitojen avoin käsittely (väite 20) erottui joukosta eniten. Kyseisten väitteiden vastauksissa oli lisäksi eniten vaihteluita, vaikkakin ne olivat vähäisiä. (Taulukko 4.) Kuviossa 14 näkyvät edellä mainittujen vastausten keskiarvot työtehtäväkohtaisesti. Huomioitavaa on, että vastaanottohenkilöt osoittautuivat olevan selvästi vähiten tyytyväisiä lähes kaikissa kyseisissä väittämökohdissa. Toiseksi vähiten tyytyväisiä olivat omaohjaajat. Ainoastaan ristiriitatilanteiden esiintyvyyden suhteen järjestyksessä ensimmäisenä olivat omaohjaajat. Kaikki keskiarvot olivat kuitenkin alle 3,0 eli ne sijoittuivat tyytyväisyyden puolelle. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Väitteiden keskiarvot työtehtäväkohtaisesti sosiaalisista suhteista ja ilmapiiristä

Työyhteisön kehittämiskohteista kysyttäessä vastauksia tuli 25 kappaletta. Eniten esille tulivat informaation kulku ja avoin kommunikointi. ”Asioiden käsittelyn tulisi olla avointa. Eikä tällaista selän takana suputtamista. Olen kokenut sen olevan toisinaan hyvinkin loukkaavaa. Informaation kulun tulisi parantua huomattavasti.”, vastasi eräs työntekijöistä. Myös vastuu omien töiden tekemisestä oli muutaman mielestä heikkoa työyhteisössä. Motivaation puute ja työtehtävien siirtäminen toisille tulivat esille. Tämä selittää, miksi vastuunkanto yhteisistä tavoitteista (väite 17) koettiin jokseenkin puutteellisenä.

### 5.3.4 Esimiestyöskentely

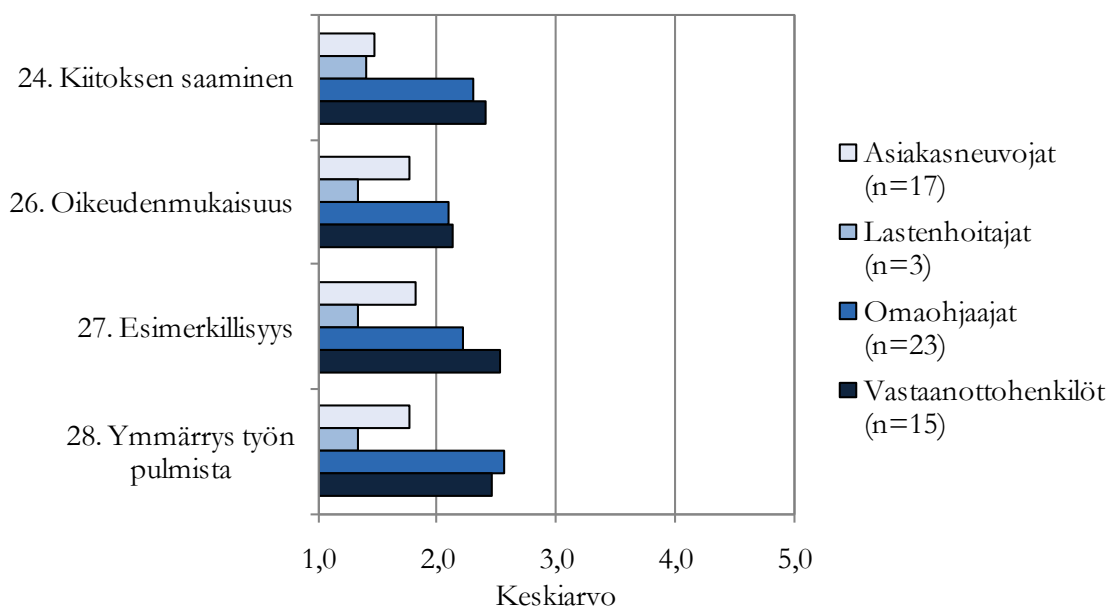
Kokonaiskeskiarvo esimiehen työskentelyn arvioinnista oli 2,0. Moodia tarkasteltaessa vain väittämä 29, ymmärrys työn pulmista, sai arvoksi 2. Muissa kohdissa suosituin vastausvaihtoehto oli 1. Esimiehen lähestyttävyyttä (väite 26) sai positiivisimman tuloksen; 60 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Esimiestyöskentely (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
23. Luottamus esimieheen	45 %	31 %	10 %	12 %	2 %	1,9	1,1	1
24. Avun saaminen	50 %	29 %	9 %	9 %	3 %	1,9	1,1	1
25. Kiitoksen saaminen	45 %	29 %	7 %	17 %	2 %	2,0	1,2	1
26. Lähestyttävyys	60 %	19 %	12 %	5 %	3 %	1,7	1,1	1
27. Oikeudenmukaisuus	48 %	21 %	17 %	14 %	0 %	2,0	1,1	1
28. Esimerkillisyys	41 %	28 %	14 %	10 %	7 %	2,1	1,3	1
29. Ymmärrys työn pulmista	35 %	36 %	7 %	16 %	7 %	2,2	1,3	2
30. Työskentelyn mielekkyys	50 %	26 %	10 %	9 %	5 %	1,9	1,2	1

Vastausten keskiarvot ja -hajonnat olivat lähellä toisiaan. Kuitenkin kiitoksen saaminen, esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus ja esimerkillisyys sekä ymmärrys työn pulmista sijoittuivat tyytyväisyydessä viimeisimmiksi keskiarvon ollessa 2 tai yli. (Taulukko 5.) Kyseisiä väittämiä tarkastellaan lähemmin työtehtäväkohtaisesti kuviossa 15.



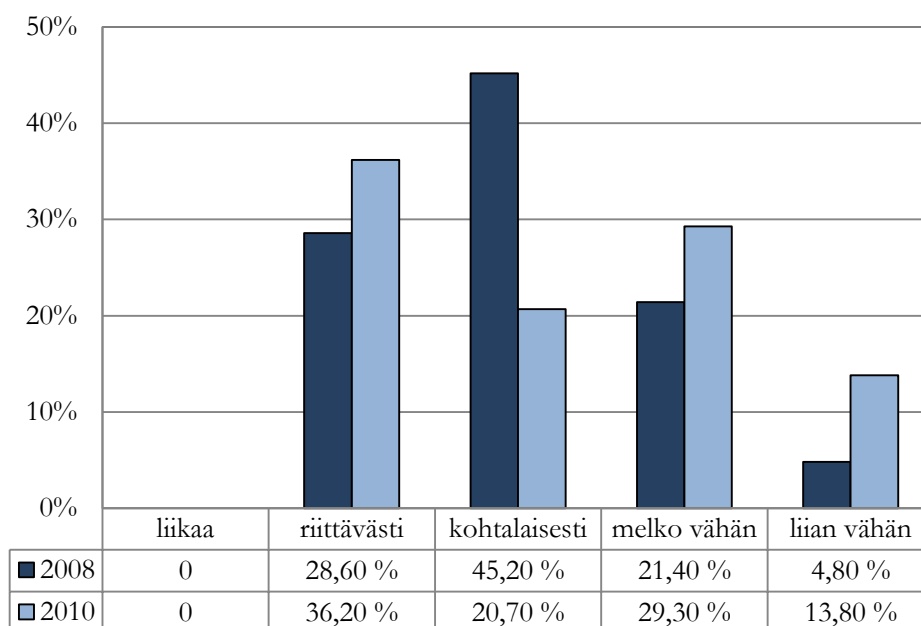
Kuvio 15. Väitteiden keskiarvoja työtehtäväkohtaisesti esimiestyöskentelystä

Lastenhoitajien ja asiakasneuvojien vastausten keskiarvot kuvion 15 väittämässä olivat selvästi positiivisempia kuin muiden ryhmien. Omaohjaajien ja vastaanottohenkilöiden vastausten keskiarvot olivat lähellä toisiaan. Omaohjaajat kokivat vähiten tyytyväisyyttä esimiehen ymmärryksestä heidän töidensä todellisista pulmista sekä kiitoksen saamisesta. Vastaanottohenkilöt eivät myöskään kokeneet, että esimies olisi ollut täysin tietoinen työn ongelmista. Heidän mielestään myös esimiehen esimerkillisyydessä oli jokseenkin parannettavaa. (Kuvio 15.)

Avoimeen kysymykseen vastasi 26 henkilöä. Monet vastanneista kehuivat esimiestään ja toivat esille huolen esimiehensä jaksamisesta. Esimiehen kiireellisyys ja työmäärän suuruus koettiin haittaavan nopeaa reagointia esimerkiksi ongelmakohtiin, yleisiin asioihin sekä kysymyksiin vastaamisen nopeuteen, mikä taas vaikutti alaisten toimiin. Monen vastanneen mielestä esimiehen olisi tullut perehtyä enemmän alaistensa töihin. Ilmi tuli tietämättömyys vastaanottohenkilön työtehtävistä sekä omakohtaisen kokemuksen puute ryhmäliikunnan puolelta. Tämä selittää väittämän 29, ymmärrys työn pulmista, tuloksen. Myös läsnäoloa, kommunikointia ja palautteen antamista toivottiin lisää.

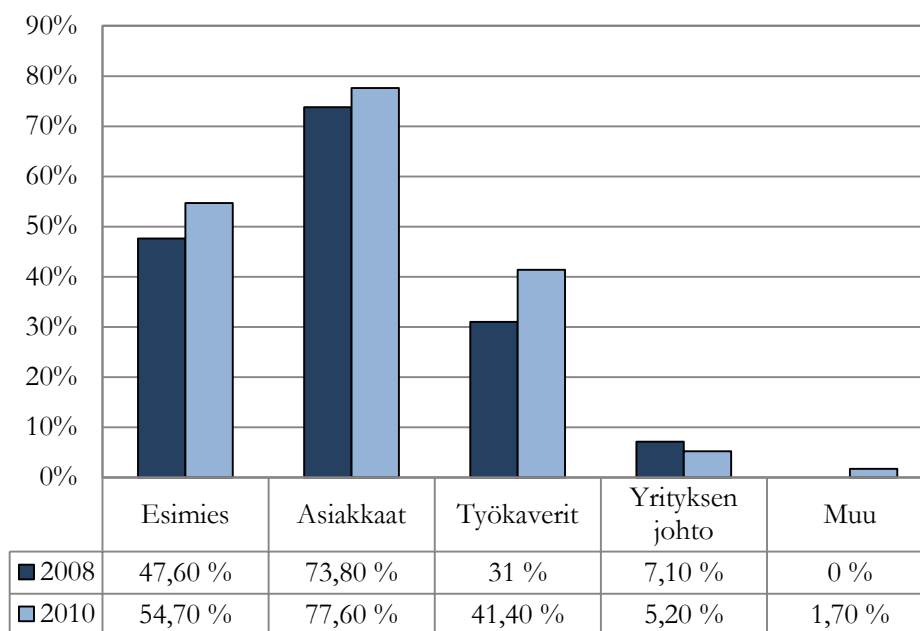
Kysyttäessä työsuorituksesta saadun palautteen määrästä, mielipiteet jakaantuivat suuresti. Vaikka 36 % vastanneista sai mielestään riittävästi palautetta, 43 % koki palaut-

teen määrän melko tai liian vähäisenä. Verrattaessa tuloksia vuoden 2008 tutkimukseen, huomataan muutosta tapahtuneet kahden vuoden aikana. Palautteen määrä näyttää vähentyneen. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Työsuorituksesta saadun palautteen määrä vuonna 2008 (n=41) ja 2010 (n=58)

Palautteen antajaa kysyttäessä, vastaajalla oli mahdollisuus valita monta vaihtoehtoa. Palautetta työsuorituksesta koettiin saavan eniten asiakkailta. Toiseksi yleisempänä palautteen antajana oli esimies ja kolmantena työkaverit. Selvästi vähäisempänä palautteen antajan roolissa nähtiin yrityksen johto. Vain yksi henkilö oli valinnut muu-kohdan ja vastannut, ettei ole saanut keneltäkään palautetta. Järjestys oli sama kuin vuoden 2008 kyselyn tuloksissa. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Palautteen antaja vuonna 2008 (n=41) ja 2010 (n=58)

### 5.3.5 Osaaminen ja itsensä kehittäminen

Keskiarvo osaamisen ja itsensä kehittämisen osuudesta oli 2,1. Erittäin voimakkaasti tuli esille vastanneiden halu kehittää omaa ammattitaitoaan. Lisäksi suurin osa vastanneista koki omaavansa riittävän osaamistason työhön. (Taulukko 6.) Tästä voidaan päätellä, että vaikka perusasiat koettiin hoituvan, syvällisempää osaamista ja tietoa haluttiin saada.

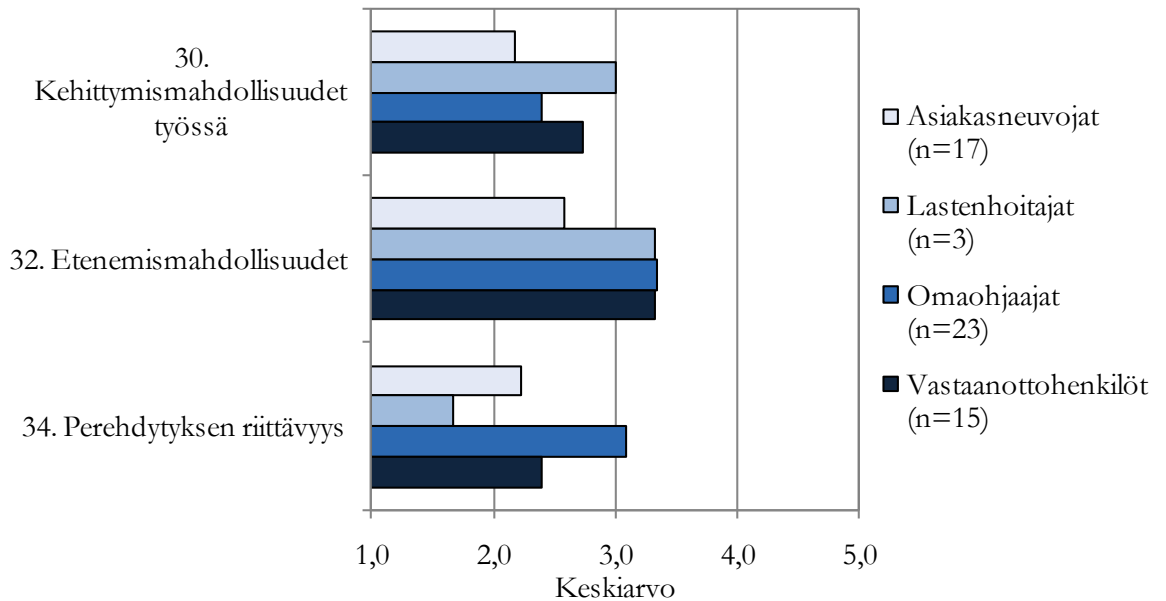
Taulukko 6. Osaaminen ja itsensä kehittäminen (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
31. Kehittämismahdollisuudet	26 %	<b>31 %</b>	17 %	24 %	2 %	2,4	1,2	2
32. Merkitys tulevaisuuden urakehitykselle	<b>52 %</b>	31 %	5 %	10 %	2 %	1,8	1,1	1
33. Etenemismahdollisuudet	12 %	28 %	10 %	<b>36 %</b>	14 %	3,1	1,3	3
34. Halu kehittää omaa ammattitaitoa	<b>74 %</b>	21 %	3 %	2 %	0 %	1,3	0,6	1
35. Perehdytyksen riittävyys	26 %	<b>29 %</b>	14 %	22 %	9 %	2,6	1,3	2
36. Osaamisen riittävyys	<b>55 %</b>	36 %	2 %	7 %	0 %	1,6	0,8	1

Vastanneista 83 % piti kohdeyrityksen tarjoaman työn tuomaa kokemusta vähintään jokseenkin hyödyllisenä tulevaisuuden urakehitykselle. Etenemismahdollisuudet yrityk-

sen sisällä miellettiin kuitenkin jokseenkin heikkoina; puolet vastanneista oli väitteen 33 kanssa joko osittain tai täysin eri mieltä. Vastanneista 14 % eivät nähneet lainkaan etenemismahdollisuuksia. Etenemismahdollisuuksien lisäksi vähiten tyytyväisyyttä koettiin perehdytyksen riittävydessä ja kehittymismahdollisuuksissa. Tarkasteltaessa keskihaajontoja voidaan huomata, että edellä mainitut kohdat jakoivat eniten mielipiteitä. (Taulukko 6.) Kuviossa 18 on esillä työtehtäväkohtaiset erot mainituissa väitteissä.



Kuvio 18. Väitteiden keskiarvoja työtehtäväkohtaisesti osaamisesta ja itsensä kehittämisestä

Mikään ryhmistä ei kokenut täysin, että työ antaa kehittymismahdollisuuksia. Keskiarvoisesti vähiten tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiin olivat lastenhoitajat, joiden vastausten keskiarvo oli 3. Seuraavaksi vähiten tyytyväisiä olivat vastaanottohenkilöt. (Kuvio 18.) Lastenhoitajat, omaohjaajat ja vastaanottohenkilöt olivat yhtä mieltä etenemismahdollisuuksista. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 3,3. Myyjät kokivat asian hieman myönteisemmin. (Liite 5.) Perehdytyksen riittävyttä kritisoivat jyrkimmin omaohjaajat. Vastaanottohenkilöt ja asiakasneuvojatkaan eivät olleet täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuvio 18.)

Kysyttäessä, millaista lisäkoulutusta toivottiin, mainittiin ryhmäliikunta-, asiakaspalvelu-, myynti-, ensiapu- ja laitetuntemuskoulutukset. Vastauksia tuli 25 kappaletta, joista

melkein puolet käsitteli ryhmäliikuntaan liittyvää täydennyskoulutusta kuten uusiin lajeihin ja muuttuviin liikuntatrendeihin tutustumista sekä personal trainer-koulutusta.

Asiakaspalvelukoulutuksen perusteena oli toimintatapojen yhtenäistäminen. Myynnin osalta haluttiin kuntoklubien yhteisiä koulutustilaisuuksia, joissa olisi mahdollista tavata muiden toimipisteiden asiakasneuvoja, ja pyydettiin erityisesti apuja yritysten kontaktitoimisessa. Ensiapukoulutusta toivoi neljä vastanneista. Lisäksi laitteiden kunnostukseen liittyvää koulutusta kaivattiin.

Eräs vastanneista kiteytti oivallisesti koulutuksen merkityksen seuraavasti: ”Haluaisin monipuolistaa ammattitaitoani firman sisällä ja laajentaa osaamistani, että voisin hoitaa useampia työtehtäviä sekä perehtyä kunnolla nykyisiin tehtäviini.”

### 5.3.6 Yritys

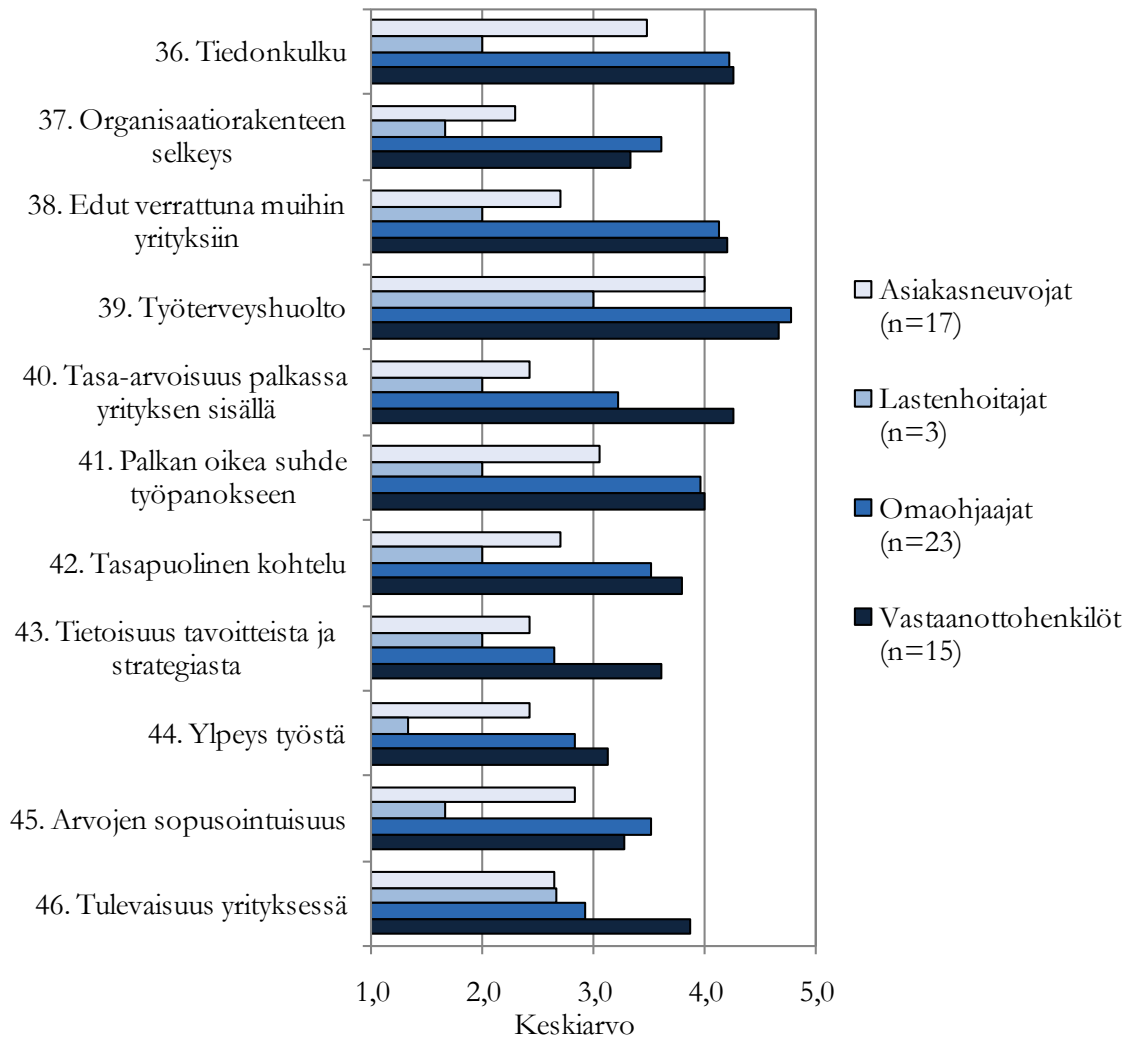
Näkemykset yrityksen toiminnasta saivat kokonaiskeskiarvoksi 3,3. Selkeästi ongelmakohtiksi koettiin työterveyshuolto ja tiedonkulku yrityksen sisällä. Lisäksi edut verrattuna muihin yrityksiin ja palkan suhdetta työpanokseen koettiin jokseenkin riittämättömänä. Edellä mainituissa kohdissa suosituin vastausvaihtoehto oli 5. (Taulukko 7.) Tiedonkulku ja palkkaus olivat samoja ongelmakohteita kuin mitä vuoden 2008 työtyytyväisyystutkimuksessa oli tullut esille.

Taulukko 7. Yritys (n=58)

Ka = Keskiarvo; Kh = Keskihajonta; Mo = Moodi

Väite:	1	2	3	4	5	Ka	Kh	Mo
37. Tiedonkulku	7 %	10 %	12 %	28 %	<b>43 %</b>	3,9	1,3	5
38. Organisaatorakenteen selkeys	17 %	19 %	21 %	<b>28 %</b>	16 %	3,1	1,3	4
39. Edut verrattuna muihin yrityksiin	12 %	14 %	14 %	21 %	<b>40 %</b>	3,6	1,4	5
40. Työterveyshuolto	3 %	3 %	12 %	9 %	<b>72 %</b>	4,4	1,1	5
41. Tasa-arvoisuus palkassa yrityksen sisällä	12 %	<b>26 %</b>	17 %	21 %	24 %	3,2	1,4	2
42. Palkan oikea suhde työpanokseen	9 %	19 %	12 %	24 %	<b>36 %</b>	3,6	1,4	5
43. Tasapuolinen kohtelu	10 %	16 %	28 %	<b>29 %</b>	17 %	3,3	1,2	4
44. Tietoisuus tavoitteista ja strategiasta	16 %	<b>33 %</b>	19 %	22 %	10 %	2,8	1,3	2
45. Ylpeys työstä	21 %	<b>29 %</b>	17 %	24 %	9 %	2,7	1,3	2
46. Arvojen sopusointuisuus	12 %	19 %	24 %	<b>31 %</b>	14 %	3,2	1,2	4
47. Tulevaisuus yrityksessä	16 %	<b>24 %</b>	22 %	14 %	<b>24 %</b>	2,6	1,4	2&5

Keskihajonnat vastauksissa vaihtelivat 1,1 ja 1,4 välillä. Eroavaisuudet olivat suuremmat kuin muissa kyselyn osa-alueissa. Taulukosta 7 huomataan, että jokaisen väitteen keskiarvo ylitti luvun 2,5. (Taulukko 7.) Keskihajontojen ja -arvojen suuruuksien takia on syytä tarkastella jokaista väitettä tarkemmin. Kuvioon 19 on eritelty keskiarvot työtehtäväkohtaisesti.



Kuvio 19. Yritysosion väitteiden keskiarvoja työtehtäväkohtaisesti

Lastenhoitajat olivat suhteellisen myönteisiä jokaisessa kuvion 19 väittämäkohdassa. Ainoastaan työterveyshuoltoasiassa heidän vastauksensa sijoittui keskivaiheille. Myös myyjien vastausten keskiarvot sijoittuivat myönteiselle puolelle lukuun ottamatta tiedonkulkuun, työterveyshuoltoon sekä palkan ja työpanoksen suhteeseen liittyviä väitteitä. (Kuvio 19.)



Selvästi tyytymättömmimpiä jokaisessa väittämäkohdassa olivat omaohjaajat ja vastaanottotyöntekijät. Heidän vastauksensa keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan useimmissa väitteistä. Suurimpia eroavaisuuksia oli palkan tasa-arvoisuudessa yrityksen sisällä (väite 41), tietoisuudessa tavoitteista ja strategiasta (väite 44) sekä uskossa hyvään tulevaisuuteen yrityksessä (väite 47), joissa jokaisessa vastaanottotyöntekijät olivat selvästi omaohjaajia tyytymättömämpiä. Kahdessa viimeiseksi mainitussa sekä väitteessä 45, ylpeydessä omasta työstä, vastaanottohenkilöt olivat lisäksi ainoita, joiden vastausten keskiarvo oli tyytymättömyyden puolella. (Kuvio 19.)

Avoimen kysymyksen kohdassa vastaajilla oli mahdollisuus esittää vapaasti yrityksen toimintaan liittyviä muutostoiveita. Vastauksia tuli 34 kappaletta. Ne olivat yhtenevät väittämäkohtien tulosten kanssa; esille tulivat tiedonkulun ja työterveyshuollon parantamisen tarpeet. Tiedonkululla tarkoitettiin erityisesti johdon viestintää alaisille. Suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen heikkous, joka näkyi hätäisenä toimintana, oli myös mainittu. Tämä saattoi olla yhteydessä tiedonkulun hitauteen. Myös yrityksen markkinointiin panostamista toivottiin.

Noin kolmasosa vastanneista toivoi, että henkilökunnan hyvinvointiin, mielipiteeseen ja arvostukseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Esille nousi myös työehtosopimuksen puute. Yritys käyttää työaikalakia toimintansa perustana (Venho L. 24.2.2011).

Palkan ja työetuuksien oikeudenmukaisuutta kritisoi. Monien mielestä, varsinkin ohjaajien kohdalla, kokemusta ja koulutuksen tasoa sekä työsuhteen kestoa ei ollut otettu huomioon palkkauksessa tarpeeksi. Kuvion 19 mukaan kuitenkin vastaanottohenkilöt kokivat omaohjaajia suurempaa tyytymättömyyttä palkan tasa-arvoisuuteen yrityksen sisällä. Palkkausta ei lisäksi pidetä kilpailukykyisenä verrattuna muihin alan yrityksiin. Väittämän 39 vastausten mukaan etujen puutteellisuus oli selvästi ongelma omaohjaajilla ja vastaanottotyöntekijöillä (kuvio 19). Vertailu muihin yrityksiin saattoi olla myös osasyynä palkan ja työpanoksen suhteen kokemiseen epätasa-arvoisena.

Avoimen kysymyksen vastauksissa oli lisäksi mainintoja sekä osaamisen ja itsensä kehittämisen että työympäristön osioista. Koulutukseen sekä laitteiden ja työvälineiden toi-

mivuuteen panostamista toivottiin. Lopuksi kysyttäessä työtyytyväisyyden kehitysideoita, esille tulivat samat asiat kuin edellisestä. Lisäksi yhteisiä virkistysiltoja toivottiin enemmän.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työtyytyväisyyttä jakamalla se osatekijöihin. Pyrkimyksenä on saada tietoa kohdeyrityksen henkilöstön tyytyväisyyden tasosta sekä yleisesti että työtehtäväkohtaisesti.

Kyselyyn vastasi 57 % kohdejoukosta, mikä on suhteellinen hyvä ja hyödynnettävä tulos. Kun tarkastellaan vastausmääriä työtehtäväryhmittäin, huomataan omaohjaajien ja asiakasneuvojen olleen aktiivisimpia. Yli kaksi kolmasosaa vastasi kyseisistä ryhmistä. Tulokset vaikuttavat olevan omaohjaajien ja asiakasneuvojen keskuudessa siis edustavia. Vastaanottohenkilöistä vastasi kyselyyn reilusti alle puolet. Lukumäärällisesti heitä oli kuitenkin merkittävästi, joten tulokset antavat hieman osviittaa. Lastenhoitajista vain kolmasosa vastasi kyselyyn. Heidän lukumääränsä oli vain kymmenen, joten edustavuus ryhmässä ei ole kovin hyvä.

Kyselyyn vastaamiseen oli annettu kymmenen päivää aikaa. Ajanjakson pidentäminen olisi saattanut parantaa tulosta entisestään. Asiaan on voinut vaikuttaa esimerkiksi vapaapäivät ja pitkät sairauslomat. Muutoin tutkimuksen kulun hallinta oli onnistunut. Kaikilta klubijohtajilta saatiin vahvistukset.

Tulokset eivät olleet kovinkaan yllättäviä. Niissä oli esillä samoja piirteitä, kuin vuoden 2008 työtyytyväisyyskyselyssä. Radikaalia muutosta ei siis ole tapahtunut kahdessa vuodessa.

### 6.1 Päätelmät tutkimustuloksista

Osa-alueiden kokonaiskeskiarvoja tutkittaessa käy ilmi, että vastanneiden yleinen asenne oli melko myönteinen kaikissa paitsi yritysosuudessa. Erityisen hyvänä pidettiin sosiaalisia suhteita ja työilmapiiriä, varsinkin työkavereiden kanssa toimeen tulemisen, luottamuksen ja avun saamisen osalta. Tulos on yhteneväinen edellisen työtyytyväisyyskyselyn kanssa.

Merkittävimmitse yhteisiksi ongelmakohtiksi koettiin työterveys, tiedonkulku, edut verrattuna muihin yrityksiin, palkan suhde työpanokseen ja tasapuolinen kohtelu. Tyytymättömyyttä esiintyi jonkin verran myös tasa-arvoisuudessa palkassa yrityksen sisällä ja arvojen sopusointuisuudessa sekä etenemismahdollisuuksissa ja organisaation selkeydessä.

### 6.1.1 Työtyytyväisyys ryhmissä aihealueittain

Aihealueittain tarkasteltuna työn sisällön ja organisoinnin osuudesta esille nousi vaikutusvallan puute erityisesti vastaanottohenkilöiden ja omaohjaajien keskuudessa. Monet vastanneista halusivat olla mukana päätöksissä ja toiminnan kehittämisen ideoinnissa. Konkreettiseksi jaksamiseen heikentävästi vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin omaohjaajien ryhmäliikuntatuntien määrä viikossa. Tämä selittänee, miksi omaohjaajat eivät kokeneet työtehtävien jakoa yhtä oikeudenmukaisena kuin muut ryhmät. Suurin osa vastanneista piti kuitenkin työtänsä tärkeänä ja tunsivat olevansa oikealla alalla, mikä viittaa osaltaan onnistuneeseen rekrytointiin.

Työolosuhteiden puolesta parannettavaa olisi työvälineissä: tietokoneissa ja kuntosalilaitteissa sekä laitehuollossa. Tietokoneiden epäkunto ja hitaus häiritsivät monien mielestä työn tekemistä. Tämä on merkittävää, sillä suurin osa esimerkiksi vastaanottohenkilön työtehtävistä vaatii tietoteknisten laitteiden käyttöä. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa jokaisessa ryhmässä, joten työvälineiden kunto vaikuttaisi olevan toimipaikka-kohtaista.

Sosiaalisten suhteiden ja työilmapiirin tulokset olivat myönteisiä ja näkemykset suurimmaksi osaksi hyvin yksimielisiä ryhmien sisällä. Sosiaalinen hyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Tämä saattaa olla syynä siihen, että väittämän 6, työssä jaksamisen, tulokset olivat suhteellisen myönteisiä huolimatta omaohjaajien kritiikistä. Osiossa ainoastaan ristiriitojen esiintyvyydessä ja avoimessa käsittelyssä esiintyi hieman erimielisyyttä. Ristiriitojen käsittelyssä olisi jokseenkin parannettavaa erityisesti vastaanottohenkilöiden kohdalla. Lisäksi omaohjaajat ja vastaanottohenkilöt kokivat vastuunkannossa hieman puutteita. Heidän mielestään kaikilla ei ollut motivaatiota sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja työtehtäviä saatettiin siirtää toisten hoidettaviksi.

Esimiehen työskentelyä arvioitaessa väitteiden kokonaiskeskiarvot olivat kaikki lähellä arvoa 2. Kiitoksen saamisessa, esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuudessa ja esimerkillisyydessä sekä ymmärryksessä työn pulmista oli kuitenkin nähtävillä työtehtäväkohtaisia eroja. Lastenhoitajilla ja asiakasneuvojilla oli merkittävästi myönteisempi suhtautuminen väitteisiin kuin omaohjaajilla ja vastaanottohenkilöillä. Esille tulivat tietämättömyys vastaanottohenkilön työtehtävistä sekä omakohtaisen kokemuksen puute ryhmäliikunnan puolelta. Omaohjaajien ja vastaanottohenkiöiden vastausten hajonnan suuruuden takia tilanne vaikuttaisi kuitenkin vaihtelevan toimipisteittäin. Yleisesti ottaen suhde esimieheen näyttäisi olevan hyvä. Mielenkiintoista on, että monet vastanneista olivat huolissaan esimiehensä jaksamisesta kiireellisyyden ja suuren työmäärän takia. Esimieheltä toivottiin enemmän läsnäoloa, kommunikointia ja palautteen antamista. Viimeksi mainittua tarkasteltaessa oli työsuorituksesta saadun palautteen määrä tulosten mukaan vähentynyt kahden vuoden takaisesta. Eniten palautetta koettiin saavan asiakailta ja selkeästi vähiten johdolta.

Osaamisessa ja itsensä kehittämisessä esille tuli vahva luottamus omaan osaamiseen, mutta voimakas tarve ammattitaidon kehittämiseen. Lisäkoulutus vaikutti olevan erityisesti omaohjaajille tärkeä asia. Useimmat vastanneista pitivät kohdeyrityksen tarjoaman työn tuomaa kokemusta hyödyllisenä tulevaisuuden urakehitykselle. Verrattaessa ryhmien keskiarvoja väitteen 5, työn palkitsevuus itsessään, kanssa, huomataan, että jokaisessa ryhmässä kokemuksen hyödyllisyys sai työn palkitsevuutta myönteisemmän arvon. Tämä saattaa tarkoittaa, että työtä kohdeyrityksessä koettiin enemmän välinearvona kuin itseisarvona. Etenemismahdollisuudet yrityksessä pidettiin jokseenkin heikkoina. Työn tuoman kokemuksen hyödyllisyyttä ei siis ajateltu käytettävän tulevaisuudessa juuri kohdeyrityksessä.

Etenemismahdollisuuksien lisäksi työn tarjoamissa kehittymismahdollisuuksissa ja perehdytyksessä koettiin hieman parannettavaa. Kehittymismahdollisuuksiin vähiten tyytyväisiä olivat lastenhoitajat ja vastaanottohenkilöt. Mikäli työn ei koeta antavan mahdollisuuksia kehittää työntekijää, sen tarjoamat haasteet eivät ole välttämättä riittävät. Lastenhoitajat ja vastaanottohenkilöt olivat myös vähiten tyytyväisiä väitteeseen 4, työn

haasteellisuuteen. Perehdytykseen jokseenkin tyytymättömiä olivat omaohjaajat, vaikkakin vastauksissa oli hajontaa.

Yritysosiossa työterveys ja tiedonkulku, erityisesti johdolta alaisille, erottuivat selkeästi suurimmiksi ongelmakohdiksi. Mielenkiintoista oli, että organisaatorakenne oli kyselyn mukaan suhteellisen selkeä lastenhoitajilla ja asiakasneuvojilla, toisin kuin omaohjaajilla ja vastaanottohenkilöillä. Lastenhoitajien ja asiakasneuvojien työskentelyaika yrityksessä oli huomattavasti lyhyempi kuin muilla, joten tulokseen vaikuttavana tekijänä on saatanut olla perehdytyksen laadun paraneminen. Tätä tukevat vastaukset väittämässä 35, jossa tyytyväisimpiä perehdytykseen olivat lastenhoitajat ja asiakasneuvojat. Väittämän 40 vastauksen tulosta tarkasteltaessa, vastaanottohenkilöt eivät lisäksi näytä olevan aivan tietoisia yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Epätietoisuus voi juontua perehdytyksen ja tiedonkulun heikkoudesta. Mikäli tavoite ja strategia eivät ole selviä, on työntekijän vaikea tietää, mitä häneltä toivotaan. Tämä myös hankaloittaa sitoutumista yritykseen ja yrityksen visioon, sillä kokonaiskuvan ja oman työn merkityksen näkeminen vaikeutuu. Väittämäkohdan 8, jossa tarkasteltiin tietoisuutta odotuksista, tuloksien mukaan vastaanottotyöntekijöiden tietoisuus oli ryhmistä vähäisin.

Omaohjaajien ja vastaanottotyöntekijöiden vastaukset arvojen sopusoinnusta viittaavat yrityskuvan muuttamisen tarpeeseen. Hieman alle joka neljäs ei osannut valita puoltansa asiassa. Tulos voi aiheutua myös arvojen epätietoisuudesta, sillä muissakin yrityksen toiminnan osa-alueissa, kuten rakenteessa, strategiassa ja tavoitteissa, oli hieman epäselvyyksiä. Omaohjaajat ja vastaanottotyöntekijät kokivat lisäksi, ettei kohtelu yrityksessä ollut tasapuolista. Vastauksessa saattaa heijastua omaohjaajien mielipide työtehtävien oikeudenmukaisesta jaosta.

Tulokset viittaavat siihen, että osa vastanneista ei suunnitellut työskentelevänsä yrityksessä pitkällä aikavälillä. Vastaanottotyöntekijät eivät uskoneet tulevaisuuteensa yrityksessä tai kokeneet yhtä paljon ylpeyttä työstä kuin muut. Heidän sitoutuneisuutensa näyttää olleen ryhmistä heikoin. Tarkasteltaessa muita väitteitä, joilla on mahdollisesti yhteyttä sitoutumiseen, tulokset tukevat väittämää. Vastaanottohenkilöt eivät kokeneet työtänsä kovinkaan itsessään palkitsevana, eivätkä täysin uskoneet pystyvänsä eteneämään yrityksessä. He olivat myös ryhmistä vähiten tyytyväisiä työn tärkeyteen sekä

merkitykseen tulevaisuuden urakehityksessä. Ulkoiset motivointikeinot eivät motivaatioteorioiden mukaan vaikuta pitkällä aikavälillä yhtä tehokkaasti kuin sisäiset, joten jo rekrytoinnissa olisi kiinnitettävä huomiota hakijan kiinnostuksen kohteisiin ja arvioitava, kokisiko hän työtä mielenkiintoisena ja itsessään palkitsevana. On kuitenkin muistettava, että työn vaihtaminen nuorilla saattaa myös johtua vaihtelunhalusta tai kovasta kilpailusta työmarkkinoilla. Aikaisemmin mainitun Otalan ja Ahosen väitteen mukaan turvallisuus työn jatkumisesta ei ole enää kovinkaan merkittävä tekijä nuorilla.

Omaohjaajien näkökanta työn palkitsevuuteen itsessään, oman alana kokemiseen, työn tärkeyteen ja mielenkiintoisuuteen sekä merkitykseen tulevaisuuden urakehityksessä sen sijaan oli ryhmistä myönteisin. He arvostavat työtä itsessään ja työ toimii täten sisäisenä palkkiona. Motivaation vireystila vaikuttaisi olevan siis korkealla. Kuitenkin heikkoudet esimerkiksi etenemismahdollisuuksissa, ylpeydestä työhön, arvojen sopusointuisuudesta sekä tulevaisuudennäkymästä yrityksessä antavat viitteitä matalasta kynnyksestä vaihtaa työpaikkaa toiseen saman alan yritykseen. Viimeksi mainituissa väittämissä esiintyi kuitenkin jonkin verran hajontaa, joten kaikki eivät olleet asiasta samaa mieltä.

### **6.1.2 Ryhmien tyytyväisyys kokonaisuudessaan**

Liitteessä 6 on kerätty jokaisen väitteen keskiarvot työtehtäväkohtaisesti. Kuvioista huomataan, että vastauskäyrät ovat kerroksittain ja niiden muodot matkivat suurimmaksi osaksi toisiaan. Ryhmillä oli siis samansuuntaisia mielipiteitä, mutta voimakkuuden aste vaihteli työtehtävittäin. Lastenhoitajien vastauskäyrä on alimpana, mikä tarkoittaa, että he olivat tyytyväisimpiä. Vastanneiden lastenhoitajien määrä oli kuitenkin vähäinen, joten asiasta ei voida vetää yleistettäviä johtopäätöksiä. Toiseksi alimmaisena kuviossa on asiakasneuvojien vastauskäyrä. Selvästi tyytymättömmimpiä olivat vastaanottohenkilöt ja omaohjaajat, joten heihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. He ovat myös pitkäaikaisimpia työntekijöitä. Kuten kappaleessa 2.2 on mainittu, mitä jyrkimmin henkilöt vastaavat, sitä tärkeämpi asia heille usein on.

### **6.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Taulukkoon 8 on kerätty työtehtäväkohtaisesti kolme merkittävintä ongelmakohtetta keskiarvoltaan suuruusjärjestyksessä. Siinä on huomioitu kohdat, joissa vastausten kes-

kiarvo ylitti luvun 3. Taulukosta huomataan, että järjestyksessä kaksi ensimmäistä ovat kaikilla muilla paitsi lastenhoitajilla samat. Ne ovat perustoiminnallisia ja hygieniategen-  
 jöitä. Kolmantena olevat ongelmakohdat viittaavat oikeudenmukaisuuteen. Ainoastaan lastenhoitajilla ensisijainen tarve on motivaatiotekijä. Näihin kohtiin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota tyytyväisyyden kehittämisessä.

Taulukko 8. Merkittävimmät ongelmakohdat työtehtäväkohtaisesti

TYÖTEHTÄVÄ:	MERKITTÄVIMMÄT ONGELMAKOHTTEET (Ka):
Asiakasneuvoja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työterveyshuolto (4,0)</li> <li>2. Tiedonkulku (3,5)</li> <li>3. Palkan suhde työpanokseen (3,1)</li> </ol>
Lastenhoitaja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etenemismahdollisuudet (3,3)</li> </ol>
Omaohjaaja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työterveyshuolto (4,8)</li> <li>2. Tiedonkulku (4,2)</li> <li>3. Edut verrattuna muihin yrityksiin (4,1)</li> </ol>
Vastaanottohenkilö	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työterveyshuolto (4,7)</li> <li>2. Tiedonkulku (4,3)</li> <li>3. Tasa-arvoisuus yrityksen sisällä (4,3)</li> </ol>

Muita esille tulleita kehityskohteita ovat jaksaminen ryhmäliikunnan osalta, palautteen määrä, arvojen yhdenmukaisuus, vaikutusvalta, vastuunjako, työvälineet, esimiehen tietoisuus alaisten töistä, ristiriitojen käsittely ja koulutukset sekä organisaation selkeys.

### 6.2.1 Työterveyshuolto ja jaksaminen

Työterveyshuollon tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Sen tehtävänä on myös edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä (Juuti & Vuorela 2002, 140). Tyytymättömyys työterveyshuoltoon liikunta-alan yrityksessä on merkittävää, sillä sen palvelut perustuvat suurelta osin työntekijöidensä hyvään fyysiseen kuntoon.



Useat vastaajista kokivat, ettei työterveyshuollolla ollut minkäänlaista näkyvyyttä yrityksen toiminnassa. Näkyvä yhteistyö yksityisen lääkäripalvelutuottajan kanssa parantaisi tyytyväisyyttä. Yhteistyöyrityksen valinnassa tulisi huomioida Finnbodyn toimipisteiden määrä ja sijainti. Lääkäripalveluiden tuottajalla olisi hyvä olla useita toimipisteitä laajalla alueella, jotta palveluiden käyttö olisi helppoa.

Yhteistyötä voisi samalla tuoda esiin muussakin markkinoinnissa, jolloin kummatkin tahot saisivat enemmän näkyvyyttä. Finnbody voisi myös tarjota omia palveluitaan kyseisen yrityksen henkilökunnalle. Tiivis yhteistyö, jossa kummatkin osapuolet hyötyvät, saattaa myös alentaa investoinnin kustannuksia.

Hyvin hoidettu työterveyshuolto antaa lisäksi yritykselle tietoa työntekijöidensä terveydentilasta. Tässä auttavat tietyin väliajoin tehtävät työtarkastukset ja kyselyt. Yrityksen olisi helpompi hallita mahdollisten turhien sairaslomien määrää ja puuttua jatkuviin sairasteluihin, sillä tiedot niistä rekisteröityisivät keskitetysti yhteen tahoon. Ongelmien selvittäminen alkuvaiheessa voisi vähentää sairaslomien kestoa ja estää tilanteen pahenemista.

Omaohjaajat kokivat, että heitä vaadittiin ohjaamaan liikaa ryhmäliikuntatunteja viikossa. Johdon tulisi arvioida tilanne tarkasti. Hyvin järjestetty työterveyshuolto olisi tässä apuna. Mikäli vaatimustaso on liian suuri, on sillä vaikutusta jaksamiseen, sairaslomien määrään ja keston. Tilanne voi aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin työnkuvan muuttaminen. Jaksamiseen vaikuttaa myös ryhmäliikuntatuntien laatu, sillä tuntien fyysinen vaatimustaso vaihtelee. Eräs keino edistää jaksamista on muuttaa osa omaohjaajien ohjaamista tunneista kevyemmäksi, jolloin tuntimäärää ei tarvitsisi vähentää.

### **6.2.2 Tiedonkulku ja palaute**

Tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä koettiin hyvin suureksi ongelmaksi. Palveluyrityksen toiminta perustuu pitkälti onnistuneeseen sisäiseen viestintään, kuten luvussa 4.7 on esitetty. Tilanteeseen tulisi täten puuttua pikaisesti.

Informaation kulun tulisi olla nopeampaa. Tiedottaminen yrityksen oleellisista asioita ja toiminnan muutoksista tulisi suuntautua ensin henkilöstölle ja vasta tämän jälkeen ulkopuolisille, kuten asiakkaille (Kauhanen 2003, 167). Henkilöstölle on myös varattava tarpeeksi aikaa tiedon sisäistämiseen, jotta se voisi palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli esimerkiksi asiakkaalle on enemmän tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista kuin siellä työskentelevällä asiakaspalvelijalla, antaa se ammattitaidottoman kuvan koko yrityksestä. Tämä on tärkeää erityisesti markkinoinnin osalta. Työntekijöiden on tiedettävä ja osattava kertoa esimerkiksi voimassa olevista kampanjoista. Tietämättömyys erityisesti potentiaalisten uusien asiakkaiden kohdalla saattaa aiheuttaa tilanteen muuttumisen kilpailijan eduksi.

Tiedonkulun toimivuutta voidaan kehittää suunnitelmallisuuden ja avoimuuden lisäämisellä. Mikäli tulevat tapahtumat ja muutokset on suunniteltu hyvissä ajoin ja avoimesti yrityksen sisällä, estetään mielikuvaa yllättävistä ja hätiköidysti tehdyistä päätöksistä muodostumasta. Myös tiedottaminen tulisi suunnitella ja aikatauluttaa etukäteen.

Sisäistä viestintää tulisi lisätä palautteen osalta. Sitä tulisi antaa työntekijälle, jotta tämä havaitsisi yhteyden oman toiminnan vaikutuksesta päämäärän saavuttamiseen. Palautteessa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti positiivisiin puoliin. Tulosten mukaan johdolta saatu palaute on vähäistä. Ongelmana voi olla, ettei johto saa tarpeeksi tietoa työntekijöiden päivittäisestä toiminnasta ja tarkasteltavana ovat esimerkiksi vain myyntiluvut. Johto voisi asettaa monipuolisia tavoitteita liittyen muun muassa asiakaspalvelun laatuun, ryhmäliikuntatuntien kehittämiseen tai tapahtumien ideointiin, joihin palautteenanto voisi pohjautua. Asiakastyytyväisyyskyselyiden teettäminen on eräs tapa saada tietoa näistä.

Johdon olisi hyvä antaa palautetta muillakin tavoilla kuin esimerkiksi vain sähköpostin välityksellä. Palautetta olisi hyvä antaa suullisesti tietyin väliajoin. Johtoryhmän edustaja voisi esimerkiksi kuukausittain käydä kuntoklubilla pitämässä sen henkilökunnalle lyhyen palaverin, jossa sekä johdon että työntekijöiden puolelta olisi mahdollista antaa palautetta. Samalla voisi käydä läpi yrityksen ja toimipisteen sen hetkinen tilanne sekä lähitulevaisuuden tavoitteet. Tavoitteena olisi saada sisäinen viestintä avoimemmaksi, yrityksen tavoitteet ja strategia selkeämmäksi sekä saada työntekijät tuntemaan, että heistä

välitetään ja heidän mielipiteitään ja kykyjään arvotetaan. Toimipisteitä on useita, joten niiden jakaminen johtoryhmään kuuluvien henkilöiden kesken säästäisi aikaa. Palaverin pitäjä ehdosi myös perehtyä paremmin kyseisen kuntoklubin tilanteeseen ja toimintaan.

### **6.2.3 Oikeudenmukaisuus, vaikutusvalta ja arvojen yhdenmukaisuus**

Tulosten mukaan kehitystoimia kaivattiin sekä jaetussa että menettelytapoihin pohjautuvassa oikeudenmukaisuudessa. Jaetussa eli palkkioon suuntautuneessa oikeudenmukaisuudessa on kyse sosiaalisesta vertailusta. Näkemykset epätasa-arvosta eivät välttämättä perustu tosiasioihin vaan luuloihin. Tämän takia tyytyväisyyttä voidaan edistää avoimuudella ja selkeällä palkkajärjestelmällä. Jokaisella työtehtäväryhmälle tulisi tehdä omanlaisensa järjestelmä. Se voisi perustua esimerkiksi viiden tason luokitukseen työntekijän osaamisen mukaisesti. Työsuhteen kestosta palkitseminen esimerkiksi vuosikorotuksilla tai luokassa etenemisellä, vaikuttaisi sitoutumiseen myönteisesti. Työn ja oman panoksen suhteen vertailuun voi vaikuttaa yleinen taloudellinen tilanne kuten rahan arvon heikkeneminen. Tämäkin puoltaa vuosikorotusten käyttöönottoa kehitysehdotuksena.

Johdon olisi myös hyvä verrata palkkatasoa alan muihin yrityksiin. Mikäli taso ei ole alempi muita, olisi tämä tuotava ilmi työntekijöiden keskuudessa. Jos taas taso todellisuudessa on alempana, tulisi palkkausta tarkastaa työtehtäväkohtaisesti ja miettiä millä muilla palkitsemisen keinoilla voisi tilanteen korjata. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista vaan se voi liittyä myös arvostukseen tai vaikkapa joustaviin toimintatapoihin. Se, että yritys näyttää välittävänsä henkilöstöstä esimerkiksi järjestämällä yhteisiä virkistyspäiviä, on edullisempaa kuin palkkatason nostaminen, mutta sillä voi olla suurempi vaikutus yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja viihtyvyyteen.

Menettelytapoihin perustuvaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen voitaisiin vaikuttaa lisäämällä työntekijöiden vaikutusvaltaa ja osallistumista. Teoria-osuudesta on tullut ilmi, että osallistumisella suuri merkitys sekä motivaatioon, sitoutumiseen että työtyytyväisyyteen. Työntekijällä on tarkoin tietämys paitsi omasta työstänsä myös asiakkaiden toiveista suoran kontaktin takia. Tämän takia työntekijöiden mukaan ottaminen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun olisi sekä henkilökunnan että yrityksen etu.

Osallistuminen yhdessä avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen sekä palautteen kanssa lisäävät myös työntekijän hallinnan tunnetta (Juuti & Vuorela 2002, 60–61).

Eräs keino lisätä osallistumista, itsenäisyyttä ja vastuuta on luoda itseohjautuvia tiimejä, joille annetaan johtamistehtäviä kuten suunnittelua ja organisointia (Ammatinedistämislaitos 1987, 26). Tehtävät voisivat liittyä työn ja toiminnan kehittämiseen sekä ideointiin. Tiimi on määritelty Työterveyslaitoksen julkaisussa työryhmäksi, jolla on yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus suunnitella itse työtään ja päättää keskinäisestä työnjaosta (TTL 2003,21).

Itseohjautuvien työryhmien avulla kohtelu koettaisiin tasa-arvoisemmaksi, kun kaikki ne työntekijät, joihin päätökset vaikuttavat, otettaisiin huomioon. Tällä tavalla voidaan lisätä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja vastuun kokemista niiden saavuttamisista. Ongelmien ratkaisussa ja ideoiden luonnista ryhmästä saattaa olla hyvinkin paljon hyötyä, sillä tällöin niissä yhdistyvät useamman henkilön kyvyt ja näkökulmat.

Osallistuminen ja yhdessä kehittäminen edistää työntekijöiden sitoutumista yrityksen arvoihin ja niihin perustuviin toimintatapoihin (Honkola & Jounela 2000, 100). Tyytyväisyyden kannalta työnantajan ja -tekijän arvojen tulisi olla tasapainossa. Johdon tulisi miettiä, olisiko arvojen tarkistus paikallaan, sillä 45 prosenttia vastanneista koki asiassa jonkun verran ristiriitoja. Arvot eivät välttämättä kuvasta yritystä samalla tavalla kuin aikaisemmin aiheutuen sen toiminnan muuttumisesta ja kehittymisestä ajan kuluessa. Sitoutuminen yhteisiin arvoihin saattaa olla lisäksi hankalaa niiden määräytyessä ulkopuolelta. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen arvojen asettamiseen ja niiden toteuttamiseen saattaisi muuttaa tilannetta.

#### **6.2.4 Työvälineet**

Luvussa 1.2.1 tuotiin esille työvälineiden tärkeyden palvelutapahtumassa. Työvälineet luokitellaan hygieniatekijöiksi ja niiden kunnossa olemisen vähimmäistasoksi.

Tulosten mukaan kaikilla toimipisteillä ei ole kunnollisia tietoteknisiä laitteita. Tämä tulisi huomioida erityisesti vastaanottotyöntekijöillä. Myös kuntosalilaitteiden toimi-

vuudessa ja huoltoaikojen pituudessa kaivattiin kehittämistä. Koska tilanne ei ole kaikkialla sama, olisi hyvä kerätä toimipisteittäin inventaariolista sekä luettelot tarvittavista ja ylimääräisiksi koetuista laitteista ja välineistä. Laitteiden ja välineiden uudelleensijoitus ja uushankintojen priorisointi tapahtuisi näiden perusteella. Näin voidaan hyödyntää toisien toimipisteiden jo olemassa olevia laitteita ja käyttää resursseja tehokkaasti.

Huollon sujuvuutta tulisi arvioida tarkasti, sillä se on asiakkaalle näkyvä osa yrityksen toimintaa. Mikäli ongelma aiheutuu huoltomiesten ajan puutteesta, eikä esimerkiksi varaosan tilausajasta, tulisi huoltomiesten määrä tai ajankäyttö arvioida uudestaan. Toimipisteet voisi jakaa aluekohtaisesti. Jokaisella alueella olisi yksi huoltomies. Tällä tavalla yhden henkilön ei tarvitsisi kulkea pitkiä matkoja eri toimipisteiden välillä, eikä aikaa tuhlaantuisi matkusteluun. Henkilökunnan laitehuollon peruskoulutus voisi auttaa pienempien vikojen korjaamisessa.

Työtapatuimat aiheuttavat työnantajalle taloudellisia kustannuksia, joten työympäristön parantamiseen panostaminen tulisi nähdä tuottavana investointina (Juuti & Vuorela 2002, 136). Kuntosalilaitteiden kunto vaikuttaa paitsi työntekijöiden myös asiakkaiden turvallisuuteen. Tieto rikkiäisen laitteen aiheuttamasta tapaturmasta voi vaikuttaa suuresti yrityksen imagoon, mikä taas saattaa näkyä asiakaskannan ylläpitämisessä ja hankinnassa.

### **6.2.5 Esimiestyöskentely ja ristiriitojen käsittely**

Esimieheltä eli kuntokeskusjohtajalta toivottiin enemmän läsnäoloa sekä perehtyneisyyttä ja omakohtaista kokemusta alaistensa, erityisesti omaohjaajien ja vastaanottohenkilöiden, työstä. Kehitysideana on, että esimies osallistuu työntekijänsä työskentelyyn esimerkiksi päiväksi. Päivän voisi suunnitella siten, että se kattaisi aina yhden työnkuvan. Samana päivänä perehdyttäjänä toimisi useampi henkilö, jotta esimies pääsisi tutustumaan mahdollisimman moneen työntekijäänsä. Lisäksi perehdytys ei tällä tavalla veisi yhdeltä henkilöltä liikaa aikaa. Kuntokeskusjohtaja voisi kartuttaa kokemuksiaan ja tietojaan liikunnan puolelta kokeilemalla palveluita eli käymällä ryhmäliikuntatunneilla sekä olemalla mukana yrityksen järjestämissä liikunta-alan koulutuksissa.

Esimiehen tutustuessaan alaistensa työhön, saa hän kokemusta, mikä auttaa ymmärtämään päätösten ja muutosten vaikutuksia koko henkilökunnan toiminnassa. Tällöin toiminnan kehittämisen hahmottaminen paranee. Perehdytyksen ansiosta työntekijät voisivat kokea esimieheltä saadun avun ja tuen konkreettisempänä ja tehokkaampana.

Esimiehen työnkuvaan kuuluu erilaisten ristiriitatilanteiden selvittäminen. Puhumattomuus ja väärintulkinnat saattavat olla syitä ilmeneviin ongelmiin. Avoin keskustelu mahdollistaa eri näkemysten ymmärtämisen osapuolten välillä. Keskustelussa ei tule etsiä syyllistä vaan tarkoituksena on löytää yhdessä ratkaisukeinoja. Esimiehen tulee pysyä objektiivisena tilanteessa. (Juuti & Vuorela 2002, 63–125.) Toimintatapana voisi olla yksilökohtaisten keskusteluiden järjestäminen esimiehen kanssa, jonka jälkeen esimies opastaa osapuolet yhdessä kehittämään ratkaisun tilanteeseen.

Eräs apukeino ristiriitojen esille tuomisessa esimiehen tietoisuuteen ovat kuntokeskusjohtajan ja työntekijän väliset kehityskeskustelut. Niillä tarkoitetaan ennalta sovittuja ja säännöllisesti tapahtuvia keskusteluja, joilla on päämäärä. Kehityskeskusteluilla paitsi poistetaan työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä myös luodaan perusta esimiehen ja alaisen suhteelle. (Juuti & Vuorela 2002, 107–108.)

Läsnäolon ja avoimuuden saavuttamisessa auttavat kehityskeskusteluiden lisäksi säännöllisesti pidetyt yhteiset palaverit toimipisteen sisällä (Juuti & Vuorela 2002, 113). Yhteisiä kokouksia voisi järjestää lisäksi työtehtäväryhmittäin suuremmissa kuntoklubeissa. Tällöin ongelma- ja kehityskohteisiin voisi paneutua syvällisemmin. Ryhmäkohtaisia palaveriteita voisi pitää yhteisiä palaveriteita harvemmin, esimerkiksi kerran kuukaudessa.

### **6.2.6 Itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet**

Useiden motivaatio- ja työtyytyväisyysteorioiden mukaan osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen edistää oman työn arvostusta. Työnantajan tulisi täten tarjota monipuolisia koulutusmahdollisuuksia työntekijöilleen. Kouluttautuminen voi tapahtua esimerkiksi kurssien, seminaarien, tutkintojen ja projektien avulla. Kyselytulosten mukaan kohdeyrityksen olisi hyvä panostaa erityisesti ryhmäliikuntaan liittyviin täydennyskoulu-

tuksiin. Koulutustoiminta tulisi suunnitella siten, että sekä yritys että työntekijä hyötyvät siitä (Juuti & Vuorela 2002, 58).

Halosen mukaan osaamisen ylläpitämisen kehittämistieto ja -keinot löytyvät ensisijaisesti yrityksen sisältä ja sen tiimeistä (Halonen 2001, 86). Edellä, kappaleessa 6.2.6, on mainittu tiimien luomisen hyötyjä, jotka tulevat esiin muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemisena. Erityistehtävien ja projektien antaminen itseohjautuville työryhmille mahdollistaisi kyseisen tiimin jäseniä kehittämään ja jakamaan asiantuntemustaan sekä toteuttamaan sitä käytännössä.

Ryhmät voitaisiin muodostaa työtehtävien mukaisesti. Omaohjaajista muodostuva työryhmä voisi kehittää ryhmäliikuntapuolta ja esimerkiksi suunnitella ohjaajien koulutuksia annetun budjetin mukaisesti. Asiakasneuvojat voisivat taas pohtia yhdessä uusia tapoja kehittää myyntiä jakaen samalla tietoaan esimerkiksi koulutusten yhteydessä. Myös henkilöstön virkistytymis- ja tyky-toiminnan kehittäminen voisi olla yhden työryhmän tehtävä. Ryhmän toimintaa valvoisi kyseistä vastuualuetta hallinnoiva henkilö. Esimerkiksi asiakasneuvojien muodostamalla ryhmällä valvojana olisi myyntipäällikkö ja tyky-toiminnan kehittämisryhmällä toimipaikkapäällikkö. Ideointia olisi hyvä järjestää myös toimipisteen sisällä. Jokaisen kuntoklubin henkilöstöä voidaan pitää omana tiiminään. Kuntokeskusjohtaja voisi ottaa ryhmässä esiin tulleet toteuttamiskelpoiset ideat puheeksi vastaavien palaverissa, joihin myös johtoryhmä osallistuu.

Vastuun ja budjettien antaminen työryhmille helpottaisi johdon työmäärää ja edistäisi toiminnan suunnitelmallisuutta. Lisäksi yhteistyö toimipisteiden välillä ja erilaiset talon sisäiset koulutukset edistäisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä kannustaa tietojen, kokemusten ja osaamisen jakamiseen (Juuti & Vuorela 2002, 58). Tiimien projektit vaatisivat ryhmän jäseniltä aikaa ja vaivannäköä, joten johdon tulisi palkita heitä tehdystä työstä. Muussa tapauksessa työntekijät saattavat kokea ristiriitaa oman panoksen ja saadun palkkion välillä, mikä aiheuttaisi tyytymättömyyttä.

Halosen mukaan taitojen laajemmassa kehittämisessä tulisi suosia yrityksen ulkopuolisia kouluttajia (Halonen 2001, 86). Työntekijöiden kyllästymisen estämiseksi ja innokkuuden ylläpitämiseksi olisi hyvä vaihdella koulutustapoja ja kouluttajia (Honkola & Joune-

la 2000, 180). Toteutuneiden koulutusten arviointi auttaa kehittämään toiminnan suunnittelua jatkossa. Tämän takia olisi hyvä tiedustella osallistuneilta heidän mielipiteitään järjestetystä koulutuksesta. (Juuti & Vuorela 2002, 59.) Arvioinnin lisäksi tulisi mitata koulutuksen vaikutuksia, jotta saadaan selville sen tehokkuus. Norman tuo esille vahvistamisen merkittävyyden oleellisena osana koulutusten tehokkuutta. Esimerkiksi kirjallisesti tietyin väliajoin mittaaminen antaa tietoa, mitä vahvistusta koulutukseen osallistuneet tarvitsevat. Erilaiset palkkiojärjestelmät, jotka suosivat toivottuja käyttäytymismalleja, ja säännöllisesti tapahtuva palaute yksilön, ryhmän tai yrityksen työn tuloksista ovat tällaisia vahvistamisen keinoja. (Norman 1989, 69.)

Yrityksen tulisi koulutusten lisäksi tuoda esiin sen tarjoamat etenemismahdollisuudet. Vastuualueiden ja urapolkujen selkeyttäminen sekä työntekijöiden potentiaalien ja kiinnostusten kohteiden havaitseminen pyrittäisiin tekemään muun muassa perehdytyksessä sekä kappaleessa 6.2.5 mainituissa kehityskeskusteluissa.

### **6.2.7 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa työtyytyväisyyselvytys myös rajauksen ulkopuolelle jääneistä ryhmistä, jotta saataisiin kuva yrityksen koko henkilöstön tyytyväisyydestä. Näihin lukeutuvat tuntiohjaajat, kuntokeskusjohtajat ja johtoryhmä. Tutkimukset tulisi räätälöidä kunkin ryhmän työn ominaisuuksien mukaan, sillä ryhmien työnkuvat eroavat huomattavasti toisistaan. Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni työntekijöiden huoli esimiehen jaksamisesta, minkä vuoksi erityisesti kuntokeskusjohtajien hyvinvointi olisi hyvä ottaa tarkastelun alle.

Työtyytyväisyyden laajemman tarkastelun lisäksi mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisi sisäisen viestinnän kehittäminen ja yrityskuvan analysointi. Syvällisempi tutkiminen yrityksen sisäiseen viestintään voisi antaa uusia näkökulmia ja keinoja sen parantamiseen. Kyselyn mukaan yrityskulttuurissa koettiin epäkohtia. Tulos kuvastaa myös sisäistä yrityskuvaa. Yrityskuvan analysoimisesta olisi hyötyä esimerkiksi yrityksen arvojen päivittämisessä. Tutkimuksessa voisi huomioida myös asiakkaiden mielikuvat yrityksestä ja verrata niitä henkilöstön näkemykseen.



Jatkotutkimuksissa voisi käyttää hyödyksi yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Täten tutkimus tapahtuisi objektiivisesti, yrityksen resursseja säästäten ja uusimpia ajatussuuntia hyväksi käyttäen. Yhteistyö toisi samalla näkyvyyttä niin työntekijämarkkinoilla kuin mahdollisten uusien asiakkaiden keskuudessa.

### **6.3 Opinnäytetyön tekemisen ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen alkoi aiheen tutkimisella ja rajaamisella. Lähdeaineiston etsiminen opetti monipuolisia keinoja tiedon hankkimiseen. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja rajaaminen oli aluksi hankalaa, sillä aihetta on tutkittu paljon ja näkökulmia on monia. Näkökulmien vertailu auttoi kuitenkin kehittämään tiedon kriittistä tarkastelua. Kyselylomakkeen teko ja kyselyn toteuttaminen sujui ilman suurempia ongelmia, mutta tulosten esittämisen ja havainnollistamisen suunnittelu yhtenäisen kokonaiskuvan saamiseksi vei odotettua enemmän aikaa. Tulosten analysointi oli kuitenkin mutkatonta tämän jälkeen. Toiminnan kehittämisehdotuksien työstäminen ja ongelmien ratkaiseminen oli innostavaa ja se opetti teorian viemistä käytännön tasolle.

Tutkimuksen aikataulutus tuotti hieman ongelmia. Kokoaikainen ja hektinen työ vei odotettua enemmän aikaa tutkimuksen teolta ja hidasti projektin etenemistä. Tutkimuksen tekeminen opetti painottamaan suunnittelun merkittävyyttä. Työn tekemisen mielenkiintoisuutta lisäsi se, että näkökulmana oli johtaminen, sillä se herätti ajatuksia omasta toiminnasta esimiehenä. Tutkimuksen tekeminen on syventänyt tietoa henkilöstöjohtamisesta ja kehittänyt kykyä soveltaa opetettuja teorioita käytäntöön.

### **6.4 Loppusanat**

Työtyytyväisyys koostuu monista tekijöistä ja siihen liittyy useita näkökulmia. Yhden työtyytyväisyyden osa-alueen tarkastelu tai kehittäminen ei ole riittävää vaan toiminnan tulisi tapahtua kokonaisvaltaisesti.

Työtyytyväisyyttä lisäävillä hyvinvointitoimenpiteillä on sekä välittömiä, välillisiä että lopullisia tulosvaikutuksia. Välittömillä vaikutuksilla tarkoitetaan esimerkiksi sairaus- ja tapaturmakulujen vähenemistä sekä tehokkuuden lisääntymistä. Toimenpiteet vaikuttavat lisäksi tuottavuuteen, laatuun ja innovatiivisuuteen myönteisesti. Nämä ovat välilli-

siä talousvaikutuksia. Lopullisella vaikutuksella tarkoitetaan kannattavuuden ja kilpailukyvyyn parantumista. (Ojala & Ahonen 2005, 73.)

Työtyytyväisyystutkimuksien tekeminen säännöllisesti ja niiden tutkiminen pitkällä aikavälillä antaa tietoa siitä, onko toteutetuilla tyytyväisyyden kehittämisen keinoilla ollut vaikutusta. Se auttaa lisäksi tunnistamaan mahdollisia henkilöstön hyvinvointiriskejä. Johdon oman toiminnan arviointi työtyytyväisyyden kehittämisessä mahdollistaa tehokkaamman yrityksen resurssien kohdentamisen.

## Lähteet

- Alho K. 1994. Työn ja muun elämän sovittaminen. Teoksessa Lindström K. (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, s. 219–227. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Alkula, T., Pöntinen S. & Ylöstalo P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY. Juva.
- Ammatinedistämislaitos 1987. Johtamistaidon Opisto & Työturvallisuuskeskus. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppa- ja kirjapaino Oy. Helsinki.
- Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11<sup>th</sup> edition. Kogan Page. London.
- Conte, J. & Landy, F. 2010. Work in the 21<sup>st</sup> century: an introduction to industrial and organizational psychology. 3<sup>rd</sup> edition. Wiley-Blackwell. USA.
- Eysenck, M. 2004. Psychology. An International Perspective. Psychology Press Ltd. Etelä-Sussex.
- Fincham, R. & Rhodes, P. 1999. Principles of Organizational Behavior. Kolmas painos. Oxford University Press. Firenze.
- Finnbody 2010. Luettu: 17.4.2010. Luettavissa:  
<http://www.finnbody.com/finnbody+yleista/yritysesittely/>
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyjä henkilöstön avulla. Kauppa- ja kirjapaino Oy. Helsinki.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Tampere.

Henkilöstöjohtaminen 2009. Luettu 26.10.2009. Luettavissa:  
[http://www.henkilostojohtaminen.org/Henkiloestoejohtaminen\\_\\_d3268.html](http://www.henkilostojohtaminen.org/Henkiloestoejohtaminen__d3268.html)

Hodson, C. 2001. Psychology and Work. Routledge. Sussex.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. Tilastolliset menetelmät. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Jaskari, P. Design management. Yrityskuvan johtaminen. 2004. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu.

Juuti P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström K. (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, s. 154–165. Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kangas, P. 1989. Palvelun psykologiaa. Valtion painatuskeskus. Helsinki.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kauppalehti 2010. Luettavissa:

[http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=10144614&nimi=Fosdec+Oy&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=10144614&nimi=Fosdec+Oy&request_ahaa_info=true). Luettu 17.4.2010

Lindström K. 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntauksat: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström K. (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, s. 13–27. Työterveyslaitos. Helsinki.

Norman, R. 1989. Palveluyrityksen johtaminen. Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösön kirjapaino. Espoo.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi. Helsinki.

Otala, L & Ahonen, G. 2005. 2.painos. Työhyvinvointi tuloksentehtijänä. WSOY. Helsinki.

Paumo, A. 1.3.2010. Markkinointipäällikkö. Finnbody. Sähköposti.

Rissanen T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Robbins, S. Organizational behavior. 2005. 11. painos. Pearson Education. New Jersey.

Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Sällinen, K. 31.1.2010. Toimipaikkapäällikkö. Finnbody. Sähköposti.

Taloussanomat 2011. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/yrityskuva/0>. Luettu 1.2.2011.

Tilastokeskus 2010. Palvelualojen liikevaihto supistui 8,6 prosenttia syys-marraskuussa. Luettu 7.3.2010. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/plv/2009/11/plv\\_2009\\_11\\_2010-02-12\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/plv/2009/11/plv_2009_11_2010-02-12_tie_001.html)

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet kunnissa ja valtiolla. Luettu: 7.3.2010. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html)

TTL 2009. Luettu 27.10.2009. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/02.htm>

TTL 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Vammalan kirjapaino Oy. Helsinki.

Turun Sanomat 2010. Luettavissa: <http://www.ts.fi/online/talous/109385.html>. Luettu 17.4.2010

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3647>. Luettu 7.3.2010.

Työturvallisuuslaki 2002. Eduskunnan säädös työturvallisuudesta. Säädetty 23.8.2002.

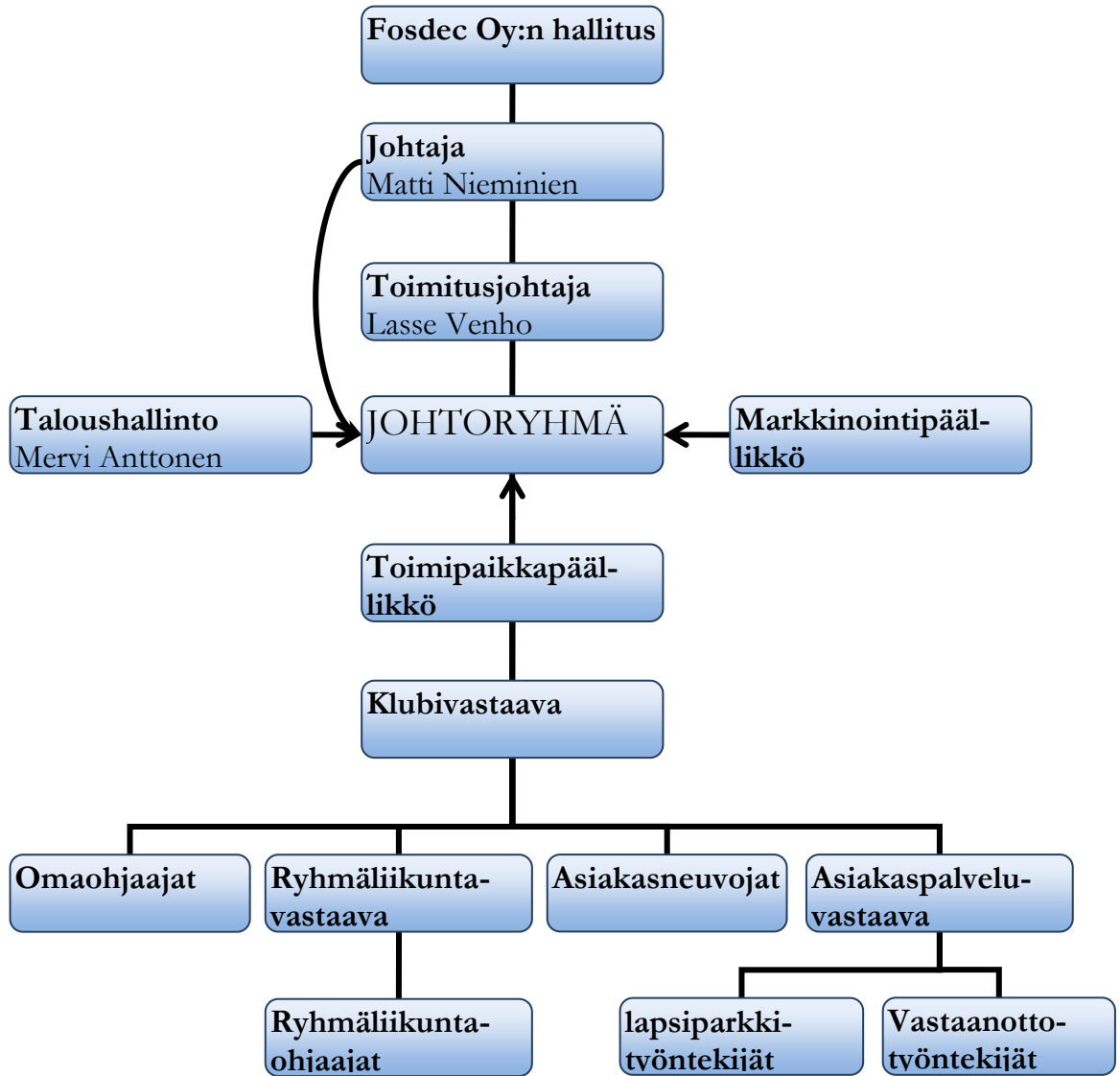
Venho, L. 24.2.2011. Toimitusjohtaja. Finnbody. Sähköposti.

Warr, P. 2007. Work, Happiness, and Unhappiness. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.

Yritys ja yhteisötietojärjestelmä 2010. Luettavissa: <http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=841325&kielikoodi=1&tarkiste=74F0FA4FB0FB701375220F5EDF51FD5B4801255E&path=1547>. Luettu: 7.3.2010.

# Liitteet

## Liite 1. Finnbodyn organisaatiokaavio

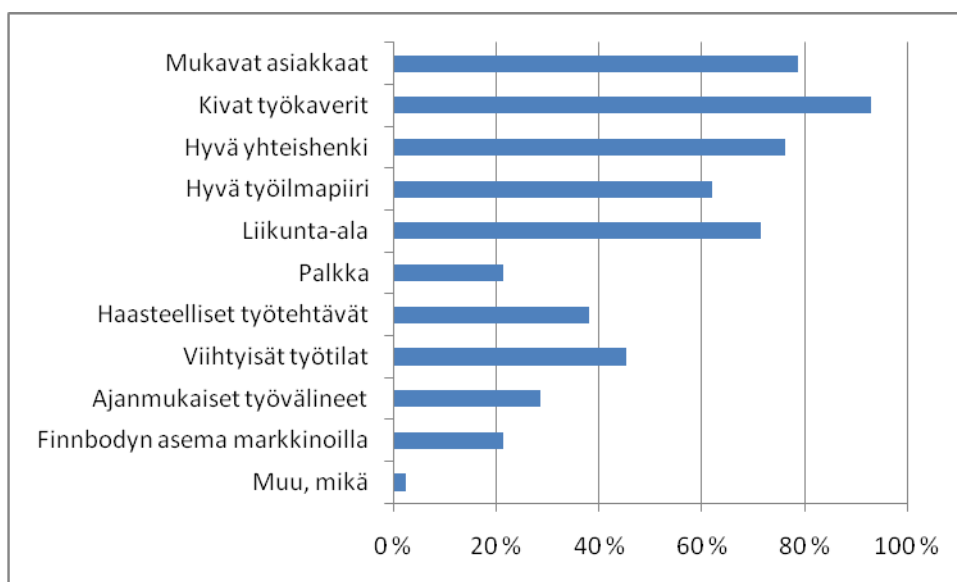


## Liite 2. Vuoden 2008 työtyytyväisyyskysely: Motivointi

Mitä tai mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi Finnbodylla?

(n=42)

Mukavat asiakkaat	78,6 %
Kivat työkaverit	92,9 %
Hyvä yhteishenki	76,2 %
Hyvä työilmapiiri	61,9 %
Liikunta-ala	71,4 %
Palkka	21,4 %
Haasteelliset työtehtävät	38,1 %
Viihtyisät työtilat	45,2 %
Ajanmukaiset työvälineet	28,6 %
Finnbodyn asema markkinoilla	21,4 %
Muu, mikä?	2,4 %
- Kehittyminen	





### **Liite 3. Saatekirje**

Hei Sinä Finnbodylla työskentelevä !

Ohessa linkki tämän vuoden työtyytyväisyyskyselyyn. Kysely on tarkoitettu kokoaikaisille ja osa-aikaisille Finnbodylla työskenteleville, pois lukien tuntiohjaajat. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Tutkimus on samalla opinnäytetyöni, joten toivon hartaasti, että vastaatte kyselyyn. Kyselyn tulokset ja tutkimuksen päätelmät esitetään ja käsitellään johtoryhmässä.

Vuimeinen mahdollisuus vastata kyselyyn on ke 21.4.

Linkki kyselyyn: <http://www.webropol.com/P.aspx?id=428590&cid=10205319>

Vastaa ja vaikuta!

Kiitos etukäteen kaikille!

Terveisin

Mia Parkkola

## Työtyytyväisyyskysely 2010

Vastaa valitsemalla yksi vaihtoehto / kirjoittamalla tyhjään kohtaan. Väittämässä 1-47 arvioi, missä määrin ne kuvaavat työtäsi ja valitse sopivin vaihtoehto.

Taustatiedot:

1) Ikäsi (vuosi)

- alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 tai yli

2) Työskentelyaika yrityksessä

- alle 6kk
- 6-11kk
- 1-2v
- 3-4v
- yli 5v

3) Työtehtävä (päätyö)

- Asiakasneuvoja/myyjä
- Lastenhoitaja
- Omaohjaaja
- Vastaanottohenkilö/asiakaspalveluvastaava
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

4) Keskimääräinen työtuntimäärä viikossa

- alle 20h
- 20-30h
- yli 30h

5) Työn sisältö ja organisointi

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Koen työni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työni on riittävän haasteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tunnen olevani oikealla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työni on itsessään palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työssäni on sopivasti vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Koen voivani vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työtehtävät on mielestäni jaettu oikeudenmukaisesti työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Minulla ei ole vaikeuksia erottaa työtä ja vapaa-aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tunnen jaksavani työssäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Jos et ollut täysin samaa mieltä väittämän nro 11 kanssa, miksi?

---



---

7) Työolosuhteet

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
12. Työympäristöni on viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Työvälineet ovat tarkoituksenmukaiset ja kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Jos et ollut täysin samaa mieltä (väitteet 12 ja 13), mitkä asiat eivät mielestäsi ole kunnossa ja miksi? Mitä toivoisit?

---



---

9) Sosiaaliset suhteet ja työilmapiiri

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
14. Tulen toimeen hyvin työtovereiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Voin luottaa lähimpiin työtovereihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Saan tarvittaessa työtovereiltani apua työn suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Työryhmässämme kaikki ottavat vastuun tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Työryhmässämme esiintyy harvoin ristiriitaitilanteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Koen, että kommunikaatio on avointa ja sujuvaa työntekijöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Syntyneet ristiriidat käsitellään avoimesti työyhteisössä
21. Koen, että ajatuksiani ja mielipiteitäni kuunnellaan työpaikallani

10) Mitä haluaisit parantaa/kehittää työyhteisössäsi?

---

#### 11) Esimiestyöskentely

Tässä osiossa esimiehellä tarkoitetaan klubivastaavaa.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
22. Voin luottaa esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Saan tarvittaessa apua esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Saan kiitosta esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Esimiestäni on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Esimieheeni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Esimieheeni on omalla toiminnallaan hyvänä esimerkkinä alaisilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Esimieheeni on selvillä työn tekemisen todellisista pulmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Pidän työskentelystä esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Mitä toivoisit esimieheltäsi?

---

#### 13) Paljonko saat palautetta työsuorituksestasi?

- liikaa
- riittävästi
- kohtalaisesti
- melko vähän
- liian vähän

14) Keneltä palaute työsuorituksesta etupäässä tulee?  
Voit valita useampia.

- esimieheltä
- asiakkailta
- työkavereilta
- yrityksen johdolta
- muualta, mistä? \_\_\_\_\_

15) Osaaminen ja itsensä kehittäminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
30. Työni antaa mahdollisuuksia kehittää itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Tästä työstä saamani kokemus on apu tulevaisuudessa urakehitykselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Koen pystyväni etenemään yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Haluan kehittää ammattitaitoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Olen saanut riittävästi perehdytystä tehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Minulla on riittävä osaaminen nykyiseen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Millaista lisäkoulutusta koet tarvitsevasi?

---

17) Yritys

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
36. Yrityksen tiedonkulku on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Yrityksen organisaatorakenne on selkeä: esimiesten työnjako ja keskinäiset valtasuhteet ovat selvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Työn edut ovat hyvät verrattavissa muihin yrityksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Työterveyshuolto on hyvin järjestetty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Koen saavani palkkaa tasa-arvoisesti yrityksessä samaa työtä tekevien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Palkkani on oikea suhteessa työpanokseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Yritys kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Tunnen yrityksen tavoitteet ja strategian (=suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Olen ylpeä työskennellessäni yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Henkilökohtaiset arvoni ja yrityksen arvot ovat sopusoinnussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Uskon, että minulla on hyvä tulevaisuus tässä yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Mitä haluaisit muuttaa/kehittää yrityksen toiminnassa?

---

19) Mihin haluaisit erityisesti kiinnitettävän huomiota työtyytyväisyyden lisäämiseksi? Kehittämisehdotuksia?

---

**Kiitos vastauksistasi!**

## Liite 5. Tulokset työtehtävien mukaan

Ka = Keskiarvo

Kh = Keskihajonta

Väite	Asiakasneuvojat (n=17)		Lastenhoitajat (n=3)		Omaohjaajat (n=23)		Vastanottohenkilöt (n=15)	
	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh	Ka	Kh
1	1,6	1,0	1,7	0,6	1,5	0,9	2,2	1,1
2	2,1	1,1	1,7	0,6	1,7	0,8	2,1	1,0
3	1,8	1,1	2,3	1,5	2,0	1,1	2,5	1,1
4	2,2	1,3	3,0	1,0	1,3	0,5	2,0	0,8
5	2,2	1,3	2,0	1,0	1,9	0,9	3,0	1,0
6	2,0	0,9	2,3	1,5	2,3	1,2	2,3	1,0
7	2,1	1,2	2,3	1,5	2,8	1,3	3,1	1,1
8	1,6	0,9	1,3	0,6	1,9	1,1	2,1	1,0
9	1,8	1,0	1,7	0,6	2,9	1,2	2,3	1,4
10	1,9	1,3	1,0	0,0	2,1	1,3	1,9	1,1
11	1,7	0,8	1,3	0,6	2,1	1,1	2,0	1,1
12	1,8	1,0	1,3	0,6	1,9	1,2	2,1	1,2
13	2,2	1,3	2,0	1,7	2,3	1,4	2,7	1,4
14	1,2	0,4	1,0	0,0	1,3	0,5	1,7	1,0
15	1,5	0,8	1,3	0,6	1,4	0,8	1,8	1,0
16	1,5	0,8	1,3	0,6	1,5	0,8	1,5	0,8
17	1,5	0,6	1,3	0,6	2,3	1,1	2,6	1,2
18	1,7	1,2	1,7	1,2	2,4	1,2	2,3	1,2
19	1,6	0,9	1,3	0,6	2,0	1,1	2,3	1,2
20	2,1	1,4	2,0	1,7	2,3	1,3	2,9	1,3
21	1,7	0,9	1,7	1,2	2,0	1,2	2,1	1,0
22	1,8	0,9	1,3	0,6	2,1	1,3	2,1	1,0
23	1,6	0,7	1,3	0,6	2,0	1,3	2,1	1,3
24	1,5	0,8	1,4	0,0	2,3	1,3	2,4	1,2
25	1,5	0,9	1,0	0,0	1,9	1,3	1,9	1,0
26	1,8	1,1	1,3	0,6	2,1	1,1	2,1	1,2
27	1,8	1,0	1,3	0,6	2,2	1,4	2,5	1,4
28	1,8	0,8	1,3	0,6	2,6	1,4	2,5	1,4
29	1,6	0,9	1,0	0,0	2,2	1,4	2,1	1,2
30	2,2	1,2	3,0	1,0	2,4	1,2	2,7	1,1
31	1,9	1,2	1,7	0,6	1,4	0,8	2,3	1,2
32	2,6	1,2	3,3	0,6	3,3	1,5	3,3	1,0
33	1,4	0,5	2,3	0,6	1,0	0,2	1,5	0,9
34	2,2	1,1	1,7	1,2	3,1	1,4	2,4	1,2
35	1,8	1,0	1,0	0,0	1,5	0,7	1,6	0,9
36	3,5	1,3	2,0	1,7	4,2	1,0	4,3	1,1
37	2,3	1,1	1,7	1,2	3,6	1,2	3,3	1,3
38	2,7	1,4	2,0	1,7	4,1	1,0	4,2	1,3
39	4,0	1,4	3,0	2,0	4,8	0,5	4,7	0,7
40	2,4	1,3	2,0	1,0	3,2	1,2	4,3	1,0
41	3,1	1,6	2,0	1,0	4,0	1,1	4,0	1,2
42	2,7	1,2	2,0	1,7	3,5	1,0	3,8	1,1
43	2,4	1,3	2,0	1,7	2,7	1,0	3,6	1,2
44	2,4	1,1	1,3	0,6	2,8	1,3	3,1	1,4
45	2,8	1,4	1,7	1,2	3,5	1,1	3,3	1,0
46	2,6	1,4	2,7	1,2	2,9	1,4	3,9	1,3

Liite 6. Väittämien keskiarvojen yhteenveto

