



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työtyytyväisyys media-alan yrityksessä

Niittyjoki, Noora
Tolonen, Johanna

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Työtyytyväisyys media-alan yrityksessä

Niittyjoki Noora
Tolonen Johanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Niittyjoki Noora, Tolonen Johanna

Työtyytyväisyys media-alan yrityksessä

Vuosi 2014

Sivumäärä 80

Henkilöstön työtyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Työtyytyväisyyttä pitäisi tutkia säännöllisesti, koska se ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia, motivoituneisuutta ja innovatiivisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kansainvälisen media-alan yrityksen työntekijöiden yleistä työtyytyväisyyden tilaa. Tutkimusongelmaa pyrittiin selvittämään empiirisen tutkimuksen avulla ja saamaan vastauksia kysymykseen, millä työtyytyväisyyden osa-alueilla on havaittavissa työtytymättömyyttä?

Teoreettinen viitekehys koostui työtyytyväisyyden eri osa-alueista, johdon ja esimiestoiminnan vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä työtyytyväisyysteorioista. Tässä opinnäytetyössä työtyytyväisyyden osa-alueilla tarkoitetaan kaikkia tekijöitä, joilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen; työ itse, turvallisuuden tunne, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä kehittäminen.

Empiirisen osuuden kohteena oli case yrityksen Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan toimistojen työntekijät. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin e-lomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa oli strukturoituja eli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin 54:lle työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 17. Vähäisen vastausmäärän vuoksi vain Suomen toimipisteen tulokset ovat luotettavia, joten tässä tutkimuksessa keskityttiin analysoimaan vain Suomen toimipisteen työntekijöiden vastauksia. Kokonaisvastausprosentiksi saatiin 31,5 % ja Suomen toimipisteen vastausprosentiksi 90,1 %. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja analysoinnissa käytettiin SPSS- sekä Excel-ohjelmia.

Jotta työntekijöiden kokemana työtyytyväisyys olisi mahdollisimman hyvä, tulisi kaikkiin työtyytyväisyyteen vaikuttaviin osa-alueisiin panostaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työtyytyväisyys työntekijöiden keskuudessa on yleisesti hyvä, mutta muutamaa työtyytyväisyyden osa-aluetta kohentamalla siitä saataisiin vielä parempi. Palkkaus, työvälineiden ja -tilojen toimivuus sekä työstä aiheutuva stressi aiheuttavat tällä hetkellä eniten työtytymättömyyttä kohdeyrityksessä.

avainsanat: työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi

Niittyjoki Noora, Tolonen Johanna

Job satisfaction in media company

Year 2014 Pages 80

The job satisfaction of a company`s personnel has a major impact on a company's success and competitiveness. Job satisfaction should be examined on a regular basis because it maintains and promotes health, well-being, motivation and innovation of the employees.

The aim of this study was to examine general job satisfaction of employees in an international media company. An empirical study was used to determine the research problem and to obtain answers to the question; in what areas of job satisfaction is there evidence of dissatisfaction?

The theoretical framework consisted of job satisfaction in different areas; management`s and leadership`s impact on employees` job satisfaction and satisfaction theories. In this thesis the areas of job satisfaction refers to all the factors that have an impact on job satisfaction; the work itself, sense of security, sense of community, respect and self-development.

The subject of the empirical study was a case company and its office employees in Finland, Sweden, Norway and Denmark. The study was conducted as a quantitative survey and research data was collected using an e-form. The questionnaire was structured and had multiple-choice questions and open questions. Questionnaires were sent to 54 employees but there were only 17 responses. Due to a limited response to the questionnaire only the Finnish office results felt reliable, so this study is focused on analyzing only the Finnish office employees` answers. The total response rate was 31.5% and the Finnish office response rate was 90.1 %. The survey was analyzed by using SPSS and Excel programs.

All contributory factors affecting job satisfaction should be assessed so as to enable the best possible job satisfaction. The results show that job satisfaction among the employees is generally good, but a few areas would be even better by improvements. At the moment the biggest reasons for dissatisfaction are recruiting, the functionality of work equipment and space and stress caused by work.

keywords: job satisfaction, work motivation, work well-being

Sisällys

1.1	Yritysesittely	6	
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7	
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7	
2	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....		8
2.1	Johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen	8	
2.2	Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista	9	
2.3	Motivaatio	12	
2.4	Herzbergin kaksifaktoriteoria	16	
2.5	Lawlerin työtyytyväisyysmalli	17	
3	Työtyytyväisyyden osa-alueet.....		19
3.1	Työn sisältö	19	
3.1.1	Työn organisointi	20	
3.1.2	Stressi	21	
3.2	Turvallisuuden tarve	22	
3.3	Yhteisöt ja yhteisöllisyys	23	
3.3.1	Työilmapiiri	24	
3.3.2	Viestintä ja yhteistyö	26	
3.4	Arvostus	28	
3.4.1	Palaute	29	
3.4.2	Palkitseminen	30	
3.5	Itsensä toteuttaminen	31	
3.6	Työhyvinvoinnin kehittäminen	31	
4	Tutkimusmenetelmä.....		32
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä	33	
4.2	Tutkimuksen vaiheet	34	
4.3	Erytisongelmia tutkimuksen tekemisessä	34	
4.4	Luotettavuuden arviointi	35	
4.5	Kysymystyypit	35	
4.6	Lomakkeen tekeminen	36	
4.7	Työtyytyväisyystutkimus	36	
5	Tutkimuksen huomioitavimmat tulokset.....		37
6	Johtopäätökset.....		46
	Lähteet.....		48
	Kuvat.....		50
	Kuviot.....		51
	Liitteet.....		52

Johdanto

Henkilöstön tyytyväisyys ja sitä kautta työhyvinvointi on keskeinen yrityksen kilpailutekijä. Hyviä tuloksia saa aikaan vain innostuneet, osaavat ja terveet työntekijät. Tulisi muistaa, että työntekijän työ on muutakin kuin vain itsestään selviä askareita, kuten paperin käsittelyä, asiakastapaamisia tai raportin kirjoittamista. Työ vaatii vuorovaikutustaitoja yhteistyökumppaneiden ja esimiehen kanssa, yrityksen toimintatapojen ja kokouskäytänteiden noudattamista sekä sopeutumista työskentelyolosuhteisiin, jotka eivät ole usein täysin ihanteellisia. Työntekijän kokemaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteeseen vaikuttavat siis kaikki työskentelyyn liittyvät työn osa-alueet, joita käsitellään tässä opinnäytetyössä. (Juuti & Vuorela 2002, 7; P. Robbins 2001, 76).

Viimeisien vuosikymmenien aikana työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan paljon muutoksia ja haasteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, työkykyyn ja ammatilliseen terveyteen. Yrityksessä tarvitaan mahdollisesti uudelleenjärjestelyitä ja lisätoimenpiteitä työntekijän työhyvinvoinnin ja työkyvyn säilyttämiseksi. Ihmiset ovat esimerkiksi kiireisempiä kuin ennen, huono taloustilanne vaikuttaa työn saantiin ja jatkuvuuteen ja kiusaaminen on lisääntynyt työpaikoilla. Myös sairaudet ovat lisääntyneet, muun muassa tuki- ja liikuntaelinsairaudet, stressi, uupumus ja erityisesti mielenterveysongelmat sekä päihteiden käyttö ovat lisääntyneet hurjasti. (Suonsivu 2011, 169).

Työvoima ikääntyy ja siksi työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen on jatkuvasti ajankohtaista. Myös informaatioteknologian kasvu, globalisaatio, organisaatiossa tapahtuvat uudelleenorganisoinnit ja muutokset työsopimuksissa ja -ajoissa muuttuvat jatkuvasti. (Suonsivu 2011, 184-185).

1.1 Yritysesittely

Toimeksiantajayritys on kansainvälinen media-alan toimija, joka julkaisee päivä- ja talouslehtien välissä teemalehtiä ja erikoisjulkaisuja. Toimiala on mainostilan vuokraus ja myynti. Toiminta on keskittynyt Euroopan ja Pohjois-Amerikan markkinoille. Suomessa yritys on toiminut vuodesta 2005 alkaen.

Yrityksen liikeidea on luoda yhteistyökumppaneilleen uusia asiakkaita. Yrityksessä tuotetaan vuosittain yli 1000 erikoisjulkaisua päivä- sekä talouslehtien välissä. Yhteistyökumppaneita maailmalla ovat muun muassa The Times, Washington Post, Svenska Dagbladet ja Berliner Zeitung. Suomessa yhteistyökumppaneita ovat Helsingin Sanomat, Kauppalehti, HBL ja Vedomost.

Yritys on osakeyhtiö, jonka liikevaihto oli noin kaksi miljoonaa euroa vuonna 2013. Suomessa työntekijöitä on 15 ja maailmanlaajuisesti yli 300. Yrityksellä on toimistoja 17 eri maassa ja 25 eri kaupungissa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Ruotsissa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työntekijöiden työtyytyväisyyttä määrällisen tutkimuksen avulla ja saatujen tulosten perustella löytää työtyytyväisyyden osa-alueista epäkohtia, joita yritys pystyy kehittämään. Toimeksiantajana toimii edellä esitelty kansainvälinen media-alan yritys, jolla on Suomessa toimipiste Helsingissä. Yrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työtyytyväisyyden tilaan liittyviä keskeisiä asioita. Koska toimeksiantajayritys on myyntiorganisaatio, kysymykset rajattiin myyntihenkilöstölle sopiviksi. Tulosten pohjalta luotiin johtopäätöksiä ja esitettiin niihin ratkaisuja. Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2014 ja analysoitiin huhtikuussa 2014.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli:

- Mikä on työntekijöiden tämänhetkinen työtyytyväisyyden tila toimeksiantajayrityksessä?

Opinnäytetyön alatutkimuskysymyksenä oli:

- Millä työtyytyväisyyden osa-alueilla on havaittavissa työtytymättömyyttä?

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta osiosta. Teoreettisessa osuudessa kerrotaan työtyytyväisyyteen liittyvistä aiheista ja mitä esimiehen ja yrityksen tulisi niiden kannalta ottaa huomioon. Teoreettisessa osuudessa on myös analysoitu erilaisia artikkeleita sekä kirjallisuutta, joiden oppeja sovellamme toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake sisälsi kysymyksiä työtyytyväisyyteen liittyvistä aihe-alueista; esimiestyöskentelystä, motivoinnista, työilmapiiristä, työn sisällöstä, työskentelyolosuhteista ja poislähtöalttiudesta. Kysymysten avulla oli tarkoitus löytää niitä asioita, joissa yrityksellä voisi olla kehitettävää työtyytyväisyyteen vaikuttavissa asioissa.

2 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Jaben (2010, 194) sanoin: ”Yhdelle työhyvinvointi on heräämistä uuteen työpäivään innokkaana, toiselle taas sitä, että työstä saa muutakin kuin palkkaa.” Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän työhön asennoitumiseen kuuluvien tekijöiden yhteistulosta. Työtyytyväisyys on siis emotionaalinen reaktio, jonka työ herättää tekijässään. Tunteeko työntekijä ahdistusta ja turhautumista, kun omat taidot eivät riitä työtehtävien hoitamiseen vai harmittaako työntekijää kun ei saa näyttää riittävästi osaamistaan? Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön hyvinvointia, toisin sanoen jokaisen henkilökohtaista tunnetilaa ja viireystilaa. Hyvinvointi on henkilökohtainen kokemus ja asia, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan. Tyytyväinen henkilöstö saadaan sillä reseptillä, kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Kun henkilöstöjohtaminen ja työnhallinta ovat toimivia, tuloksena on hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka. Tällä on vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen ja sitä kautta työntekijän luottamus, sitoutuminen, työtyytyväisyys, työn imu, motivaatio, terveys ja hallittu stressi kasvavat. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat siis useat tekijät, kuten työmäärä, työn sisältö, ryhmän suhtautuminen henkilöön, organisaation ilmapiiri sekä esimiehen johtamistapa. Näitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä käsitellään myöhemmissä luvuissa tarkemmin. (Juuti 2006, 27 -28; Rauramo 2008, 11; Suonsivu 2011, 136).

Yksilöllisten näkemysten lisäksi työtyytyväisyyttä on ollut vaikea tutkia, koska se ei ole verrattavissa konkreettisiin asioihin, kuten koneiden ja laitteiden toimivuus. Työ on yhä useammalle keskeisempi osa elämää, joten työhyvinvoinnissakin ihmistä tulee tarkastella kokonaisuutena. On yksi persoona, eikä erikseen työpersoonaa ja yksityispersoonaa. Asiat heijastavat toinen toiseen. Yksityiselämässä tapahtuvat muutokset voivat näkyä suoraan työelämässä sairauspoissaoloina, psyykkisinä ongelmina ja suorituskyvyn heikentymisenä. Työhyvinvoinnin tavoitteena on saada jokainen mukaan onnistumaan ja tuntemaan työn iloa. Tästä syystä työhyvinvointia tulisi kehittää työyhteisössä jatkuvasti, jotta tavoitteeseen päästään. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28).

2.1 Johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen

Johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen; miten asioita johdetaan ja minkälainen johtaja on. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että työntekijät voivat hyvin. Hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on hyvän johtamisen perusta. (Suonsivu 2011, 164).

Johtajan tavoitteena on toteuttaa yrityksen toiminta-ajatusta, saavuttaa päämäärät ja hyödyntää strategisia menestystekijöitä. Hyvän johtajan täytyy keskittyä olennaiseen, uskallettava tehdä päätöksiä ja pitää huolta, että henkilöstöllä on selkeä yhteinen tahtotila.

Hyvä johtaminen liittyy siis oleellisesti työhyvinvointiin. Jos johtaja on piittaamaton tai liian ankara, aiheuttaa se pahoinvointia työyhteisössä. (Suonsivu 2011, 134; Vesterinen 2006, 77).

Vuoden 2013 menestyvä johtaja -tittelin saanut Jorma Niemelä toteaa, että ”johtajan ydintehtävä on luoda organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle merkitys - se on motivaation perusta”. Jorma Niemelää kuvaillaan johtajana empaattiseksi, ihmisläheiseksi, hyvän itsetunnon omaavaksi ja reiluksi esimieheksi. Niemelä korostaa työn merkityksen tuomista esille omille tiimiläisilleen. Vaikka asiakkaiden antama palaute on parasta kiitosta, onnistuminen on tuotava myös esille ja tuoda näkyväksi sen merkitys koko yrityksen toiminnalle. Näin työntekijät saavat merkityksen omalle työlleen ja arvostus kollegoiden osalta on parempaa. (HR viesti - henkilöstöosaamisen ammattilehti 1/2014).

2.2 Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suuri ja siitä on tullut yrityksen merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteuttamista ja siihen kuuluu myös henkilöstöä koskevien asetusten, lakien ja sopimusten noudattaminen. Vanhan sanonnan mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. (Viitala 2007, 10).

Esimiestoiminnalla ja henkilöstön johtamisella voidaan käsittää kaikki ne toimenpiteet, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan vaikuttamiseen, muun muassa henkilöstövoimavarojen määrä ja ominaisuudet sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Hyvän henkilöstöjohtamisen toteutukseen kuuluu myös henkilöstön ja johtajan oman itsensä jatkuva kehittäminen ja ajan tasalla pysyminen. Jatkuva oppiminen, koulutusmahdollisuudet, esimiehen ja alaisen välinen vuoropuhelu ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat erittäin tärkeitä koko yrityksen henkilöstön kannalta. Hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle henkilöstöjohtamiselle yleisperiaatteena voidaan siis pitää esimiesten kesustelevaa johtamista ihmisten kanssa ja mielipiteiden huomioon ottamista. Sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat, kun esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa säännöllisesti ja ratkaisee mahdollisia ongelmia. (Juuti & Vuorela 2002, 18-19; Suonsivu 2011, 135 -137).

Työhyvinvoinnista alettiin organisaatioissa puhua enemmän 1990-luvun alussa, jolloin syntyi TYKY-käsite. TYKY -käsite tarkoittaa työkykyä ylläpitävää toimintaa ja sen tarkoituksena on edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Henkilöstöä motivoidaan liikkumaan ja heille järjestetään mahdollisuuksia kuntosaleihin ja alennuksia esimerkiksi uimahalliin.

Liikuntasetelit ovat myös monessa yrityksessä käytössä, mutta niitä saatetaan käyttää esimerkiksi lasten harrastuksiin, jolloin työntekijä ei itse edistä omaa hyvinvointiaan.

Painopiste työhyvinvoinnin kehittämisessä oli aikaisemmin liikunta, mutta yleensä eniten liikuntaa tarvitsevat henkilöt jäivät kuitenkin tavoittamatta. Entistä enemmän TYKY -toimintaa on alettu kutsua TYHY -toiminnaksi, joka tarkoittaa työhyvinvoinnin edistämistoimintaa laajemmin. Toimintaan kuuluu työyhteisöön, työympäristöön ja yksilöön

kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää muun muassa työntekijän terveyttä, työkykyä, hyvinvointia ja osaamista. (Moisalo 2011, 355; Työturvallisuuskeskus).

Käytetään esimerkkinä Pekkaniska Oy:n työhyvinvointistrategiaa ja TYHY-toimintaa. Pekkaniska Oy on suomalainen nostoalan perheyrittäjä, jolla on tytäryhtiöitä kolmessa eri maassa. Pekkaniska Oy edistää henkilöstön terveyttä ja kannustaa liikkumaan ja muihin terveellisiin elämäntapoihin Kuntobonus -järjestelmällä. Henkilö saa aina palkkion muun muassa tupakanpolton lopettamisesta (1000 €), ei käytä alkoholia (170 €/ vuosi), voittaa toimitusjohtajan leuanvedossa (170 €), pyöräilee töihin (0,25€/km) sekä jos ei ole yhtään poissaoloa vuoden aikana (510 €). Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta noin 90 % henkilöstöstä saa vuosittain rahaa kuntobonuksista. Kuntobonuksilla on saatu vähennettyä muun muassa sairauspoissaoloja, tupakointia, sitoutumista yritykseen, etua rekrytoinnissa sekä positiivista julkisuutta. (Jabe 2012, 24).

Työhyvinvointiosaaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen pätevyyksistä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa henkilöstölle hyvän työnteon mahdollisuudet, joita ovat turvallinen työympäristö, nopea puuttuminen mahdollisiin ongelmiin sekä ajanmukaiset, ergonomiset ja terveyttä edistävät työvälineet ja -tilat. Työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa on myös tärkeää ylläpitää verkostoja. (Suonsivu 2011, 135-137).

Suonsivun (2011, 143) mukaan johtaminen pohjautuu aina jonkinlaiseen ihmiskäsitykseen, tiedostettuun tai tiedostamattomaan. Ihmisen arvo, päämäärä ja merkitys kuuluvat ihmiskäsitykseen. Jokaisella johtajalla on jonkunlainen ihmiskäsitys, pessimistinen tai optimistinen, ja se vaikuttaa siihen, millä tyylillä hän johtaa ja minkälaisia ovat hänen kielenkäyttönsä ja tapansa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Pessimistisellä ihmiskäsityksellä johtaja ottaa autoritaarisen, käskyttävän ja epäitsenäisen johtamistyylin ja hänen mielestään ihmiset ovat laiskoja ja epäluotettavia. Optimistinen johtaja taas arvostaa, neuvottelee ja kannustaa työntekijöitä kehittymään. Optimistinen johtaja on oikeudenmukainen, kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti, tekee päätöksiä yhteisten sääntöjen pohjalta, tunnustaa omat virheensä ja arvostaa erilaisuutta. Hän on palkitseva ja innostava, muutosmyönteinen ja tulevaisuussuuntautunut. Näillä eri johtamistyyleillä on vahva kytkös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin.

Vuoden 2013 menestyvä johtaja Niemelä toteaa, että ihmisten tasapuolisella kohtelulla pidetään työntekijöiden motivaatio korkealla. Vaikka parhaimmat työntekijät käyttäytyisivät muita häiritsevästi, on johtajan tehtävänä puuttua siihen, vaikka riskinä olisi henkilön irtisanoutuminen. Niemelä kertoo myös, että hänen johtamistapansa ydintehtävänä on ollut pitää henkilöstön työtyytyväisyys korkealla, koska tämän seurauksena tulokset ovat parantuneet merkittävästi ja henkilöstö jaksaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. (HR viesti - henkilöstöosaamisen ammattilehti, 1/2014).

Työhyvinvoinnin johtamisessa on olennaista työhyvinvoinnin tavoitteellinen henkilöjohtaminen, työhyvinvoinnin toteuttaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, huolehtiminen henkilöstön osaamisesta ja ammattitaidosta sekä hyvin arvioidut terveys- ja turvallisuusriskit. Jokaiselle työntekijälle on oltava selvillä oman työn tavoitteet ja selkeät vastuut. Töiden täytyy vastata työntekijän osaamista ja ammattitaitoa sekä oltava fyysisesti ja henkisesti sopivaa, jotta työtyytyväisyys saadaan pidettyä yllä. Myös työn sisällöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen: sen on oltava mielekästä ja monipuolista eikä saa kuormittaa jatkuvasti työntekijää. Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeänä nähdään myös henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset sekä työyhteisöpohjaiset ammatilliset kehityssuunnitelmat toteutuksineen. Johtajan täytyy omata aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu 2011, 164-166).

Työhyvinvoinnin johtamisen voi jakaa neljään eri alueeseen: strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden hoitaminen. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on työhyvinvointitoiminnan perustarkoituksen ja yleistavoitteiden sekä keskeisten toimintamallien määrittelyä ja toteuttamista. Kaikissa organisaatioissa olisi hyvä miettiä, mikä on työtyytyväisyyden todellinen tila, minkälaista työtyytyväisyyden tasoa halutaan sekä minkälaisilla keinoilla saavutettaisiin paras lopputulos. Henkilöstön motivointi ja viestintä ovat oleellinen osa työhyvinvoinnin strategiajohtamista. Yrityksen tulisi miettiä työhyvinvoinnille visio: mikä on yrityksen työtyytyväisyyden tila esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua? (Sykettä työhön, 2013; Tarkkonen 2012, 82).

Työhyvinvoinnin henkilöjohtamisessa puhutaan vuorovaikutuksesta, jossa esimiehet antavat alaisilleen arvostusta ja oikeudenmukaisuutta, palautetta, ohjausta, neuvoja ja muuta sosiaalista tukea, ongelmanratkaisua ja onnistumisen mahdollisuuksia. Tärkein työkalu työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamisessa on kehityskeskustelut, joiden avulla saadaan helppoja, halpoja ja tehokkaita ratkaisuja työkyvyn tai työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Tarkkonen 2012, 82).

Työhyvinvoinnin asiajohtaminen tarkoittaa työhyvinvointiin liittyvän tiedon soveltamista työhön niin, että ne tukevat työolosuhteita, esimerkiksi ergonomisista työvälineistä huolehtiminen. Työhyvinvoinnin asiajohtamiseen kuuluu hyvä riskienarviointi ja työhyvinvoinnin käytännön suunnittelu, päätöksenteko, toteutus, seuranta ja arviointi. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen ei onnistu pelkästään synnynnäisillä ominaisuuksilla, vaan siihen tarvitaan tietoa ja näkemystä. (Tarkkonen 2012, 83).

Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen on taas palvelusuhteeseen, yleiseen yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvät asiat. Esimerkiksi palkanmaksun tulisi tapahtua aina ajallaan, koska jos

palkka maksetaan aina myöhässä, työntekijöiltä menee usko ja luottamus työnantajaan. Myös työ- ja työehtosopimuksia on noudatettava henkilöstön luottamuksen pitämiseksi. (Tarkkonen 2012, 84-85).

”Parasta, mitä esimies voi tehdä alaistensa hyväksi, on pitää itsensä hyvässä kunnossa”. Johtajan ja esimiehen on siis myös itse voitava hyvin työssään. Jos johtajan tai esimiehen hyvinvointi ei ole hyvä, heijastuu se myös työntekijöihin. Esimerkiksi voimakkaasti väsynyt, masentunut ja ahdistunut johtaja ei voi kannustaa työntekijöitä samalla tavalla kuin hyvinvoiva ja iloinen johtaja. Tämän vuoksi johtajan ja esimiehen oman hyvinvoinnin johtaminen on tärkeä asia koko henkilöstön johtamista ajatellen. (Jabe 2012, 70; Tarkkonen 2012, 85-86).

2.3 Motivaatio

Motivaatio on tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia. Motivoinnissa tärkeintä on se, että työntekijä tuntee tehtävän merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Aito sitoutuminen tapahtuu vasta, kun sisäinen motivaatio on kunnossa. Sisäinen motivaatio ohjaa ja virittää henkilön käyttäytymistä ja motivointi tapahtuu henkilön omassa mielessä. Jos työntekijä ei ole tarpeeksi motivoitunut, on esimiehen hyvä katsoa peiliin ja miettiä, onko hän tehnyt kaikkensa ja onnistunut antamaan työntekijöille haasteita, rohkeutta, luovuutta sekä innostusta. Työntekijän innostus täytyy saada syttymään, jotta työntekijän ominaisuudet kuten itsenäisyys, oma-aloitteisuus ja kyvyt tulevat parhain mahdollisin tavoin käyttöön. Motivaation ylläpitämiseksi esimiehen on kuunneltava ja kunnioitettava ryhmänsä jäseniä yksilöinä sekä toimia yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Kontiainen & Skyttä 2010, 40-41; Suonsivu 2011, 154,).

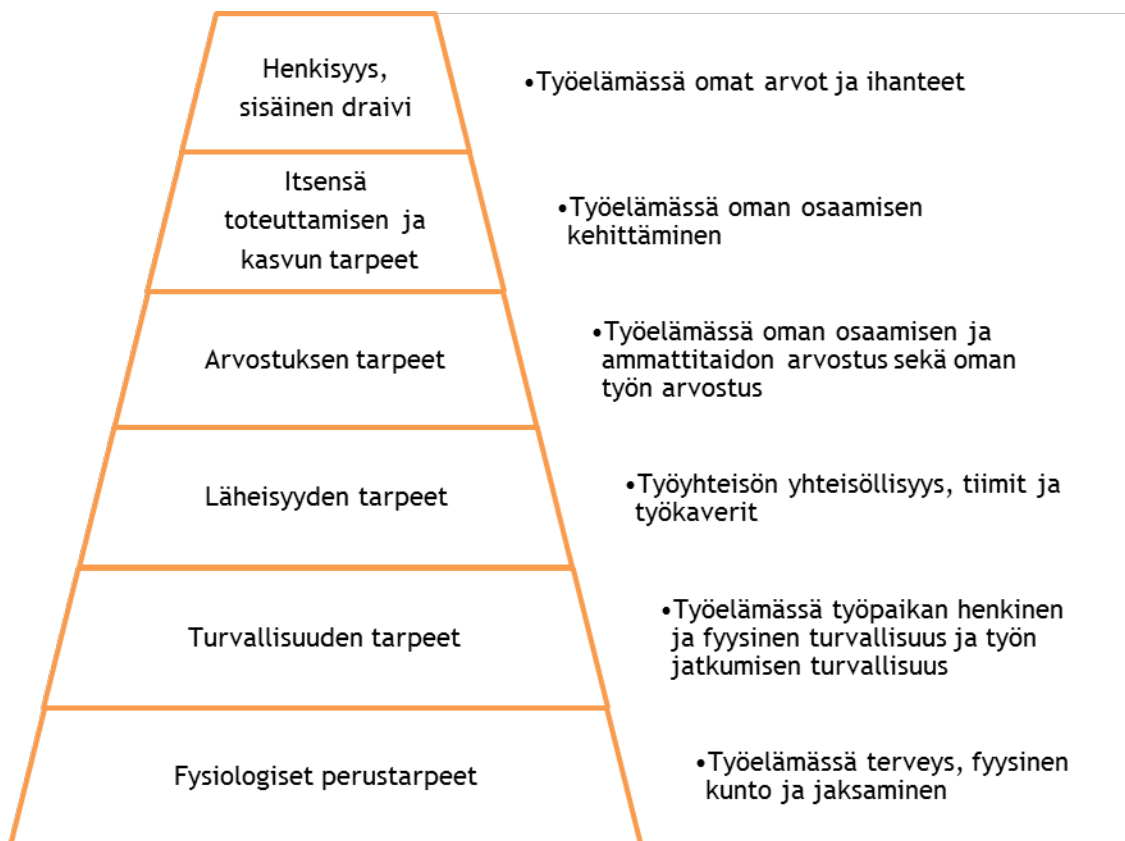
Pitkäkestoinen työmotivaatio syntyy siitä työstä, joka on sopiva ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteita. Työntekijä kuitenkin itse tekee aina ratkaisun siitä, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä. Esimiehen tehtävänä on tarjota hänelle nämä mahdollisuudet. (Moisalo 2011, 338, Juuti & Vuorela 2002, 65).

Moisalo (2011, 338-339) on jakanut työmotivaation kolmeen osa-alueeseen: työmotivaation käynnistymiseen, työmotivaatio ylläpitämiseen sekä työmotivaation suuntaamiseen. Työmotivaatio käynnistyy jo rekrytointitilanteessa. Jotta henkilön motivaatiosta saadaan laajempi kuva, on haastattelutilanteessa hyvä olla useampi haastattelija. Myös yrityksen työtilat täytyy olla hyvässä kunnossa ja houkuttelevan näköiset, jotta uuden työntekijän motivaatio käynnistyy jo haastattelutilanteessa. On virhe olettaa, että alkuvaiheen jälkeen työntekijän motivaatio pysyy koko ajan samana, koska yksilöä motivoivat tekijät saattavat vaihdella hyvinkin nopeasti. Esimiehen on myös pidettävä huolta siitä, ettei työntekijöiden kiinnostus lähde suuntaamaan alueille, jotka eivät liity toimenkuvaan. Esimerkkinä voidaan käyttää projektitoita. Jos työntekijä on kiinnostunut kaikista projekteista ja aiheista samaan

aikaan, ei hänellä riitä aika tekemään niitä kunnolla, kun kalenteri täyttyy eri projektien kokouksista ja suunnitteluista.

Motivaatiosta on kirjoitettu myös tutkimusteorioita. Ehkä tunnetuin on Abraham Maslowin motivaatioteoria (1943) perustuen ihmisen tarpeisiin, jotka muodostavat hierarkian. Motivaatioteoria korostaa ihmisen luovuutta ja henkistä kasvua. Maslowin mukaan ihmisen olemassa olon tavoite on omien taitojen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Korkeimpana tavoitteena motivaatioteoriassa on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan energianlähde. (Moisalo 2011, 337-338; P.Robbins 2001, 156; Rauramo 2008, 29)

Maslowin hierarkian portaita voidaan soveltaa myös työhyvinvoinnin tutkimiseen. Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu yksilön perustarpeiden suhteista työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa viidennen portaata päälle voidaan vielä lisätä henkisyiden porras, sisäinen draivi. (Ojala & Ahonen 2005, 28; Rauramo 2008, 34).



Kuva 1: Työhyvinvoinnin portaat peilaten Maslowin tarvehierarkiaa (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 29).

Motivaatioteorian alimman portaan tarpeet muodostuvat fysiologiaan painottuvista ihmisen perustarpeista. Perustarpeet ovat Maslowin teorian mukaan kaiken lähtöpiste. Perustarpeita ovat muun muassa tarve hengittää, syödä, juoda ja nukkua. Kun edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, alkavat muut tarpeet hallitsemaan mieltä. Usein raha on ihmiselle tärkein keino tyydyttää perustarpeita, koska sillä hankitaan ruokaa ja paikka, jossa nukkua. Rahan merkitys motivaattorina on suuri niin kauan, kuin perustarpeiden tyydyttäminen on etusijalla ihmisen elämässä. Palkan merkitys työelämässä laskee sitä mukaa, kun ihminen kokee perustarpeiden olevan tyydytetty. Alimman portaan tarpeita voidaan työelämässä verrata fyysiseen kuntoon ja yksilön terveyteen. Fyysinen hyvinvointi luo perustan työhyvinvoinnille. (Rauramo 2008, 31; Viitala 2002, 156).

Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarve kattaa fyysisen, työhön ja toimeentuloon liittyvän turvallisuuden, psykologisen turvallisuuden sekä omaisuuteen ja terveyteen liittyvän turvallisuuden. Teorian mukaan turvallisuuden tarve liittyy fyysisen ja psyykkisen tasapainon säilyttämiseen muuttuvassa yhteiskunnassa. Rauramo (2008, 31) kirjoittaa, että ihmiset elävät usein pelossa aiheetta tai aiheellisesti ja jokainen ihminen näkee turvattomuuden ja turvallisuuden omin silmin. Pelko on tunne, jolla on suuri merkitys hyvinvoinnin ja kehityksen esteenä.

Työpaikalla turvallisuuden tarpeet liittyvät turvallisiin työvälineisiin, henkiseen turvallisuuteen ja työn jatkuvuuteen. Henkinen turvallisuuden tarve koostuu sellaisesta työilmapiiristä, jossa ei esiinny kiusaamista, jossa ei tarvitse pelätä ja tietää mitä pitää tehdä. (Viitala 2002, 156).

Yhteenkuuluvuuden tunne kattaa kolmannen portaan tarpeet. Kolmas porrastarve liittyy sosiaalisiin suhteisiin ja käsittää tunneperäiset suhteet, kuten perhesuhteet, ystävyden ja seksuaalisen intimitetin. Kun kahden alemman portaan tarpeet ovat tyydytetty, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tarve aktivoituu. Tällöin ihminen kaipaa ystäviään, rakkautta ja perhettään. Hetkittäin jopa nälän tunne voi kadota kaipuun vallassa. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen kuuluu rakkauden osoittamista sekä sen vastaanottamista. Työelämässä kolmannen tason tarpeet liittyvät yhteisöllisyyteen ja haluun kuulua johonkin ryhmään. Sosiaaliset suhteet töissä ja vapaa-ajalla kuuluvat sosiaaliseen hyvinvointiin. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja sitoutumaan työhön. (Rauramo 2008, 32; Viitala 2002, 154-155).

Neljännän portaan tarve on arvostuksen tarve. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmiset tarvitsevat niin toisilta saatua arvostusta, kuin myös itsekunnioitusta. Teorian mukaan arvostuksen tarpeen voi jakaa kahteen ryhmään, ylempään ja alempaan tasoon. Alemmalla tasolla on kunnioitus ja kuuluisuus ja ylemmällä tasolla itsetunto, saavutukset ja osaaminen. Maslow perustaa teorianensa neljättä porrasta uskoon, että ihmiset haluavat kehittää

älykkyyttään, tuottaa uutta tietoa ja haastaa ympäristöään jatkuvasti. Ihmisillä on tarve itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen, mutta yksilö tarvitsee myös toisten henkilöiden osoittamaa arvostusta. Itsearvostukseen kuuluvat tavoitteiden saavuttaminen, luonteen lujuus, riittävyys, riippumattomuus ja vapauden tunteet. Ihmiset haluavat myös saavuttaa kunniaa ja mainetta, kokea itsensä tärkeiksi ja huomatuksi. Arvostuksen tarpeen tyydyttymisellä on vaikutus itsetunnon kehittymiseen, mutta jos tarve ei tyydydy, se johtaa alemmuuden ja heikkouden tunteisiin. Työelämässä arvostus perustuu pitkälti ammattitaitoon ja osaamiseen. Osaaminen kuuluu myös muiden tasojen tarpeisiin, kuten turvallisuuden tarpeeseen ja sosiaalisuuden tarpeeseen. Arvostus tuo tietynlaista turvallisuuden tunnetta työelämässä sekä tukee sosiaalista hyvinvointia. Ihmiset valitaan työryhmiin ja tiimeihin heidän osaamisensa perusteella. (Rauramo 2008, 32; Viitala 2002, 154-155).

Maslowin tarvehierarkian viides porras, itsensä toteuttamisen tarve, perustuu ihmisen haluun näyttää ja päästä hyödyntämään potentiaaliaan. Vaikka kaikkien neljän muun portaan tarpeet on tyydytetty, ihminen haluaa vielä enemmän jotain. Ylimmän tarpeen perusta on ihmisen halu olla enemmän ja parempi sekä halu ylittää rajojaan. Siihen kuuluvat intohimo kokeilla, löytää itsestään uusia puolia, nauttia haasteista ja kehittyä ihmisenä. Muiden portaiden tarpeiden ollessa tyydytetty ihminen voi etsiä rauhaa, tasapainoa, täyttymystä sekä maksimoida taitonsa. Työelämässä nämä tarpeet toteutuvat, kun ihminen pääsee kehittämään osaamistaan ja kun hänellä on halu kehittää toimintaansa. Kun kaikki tarvehierarkian tarpeet on tyydytetty, yksilön oletetaan olevan luovimmillaan ja terveimmillään. Maslowin mukaan itseään toteuttavat ihmiset ovat spontaaneja ja aktiivisia keksimään uusia asioita, he arvostavat tosiasioita ja ovat ennakkoluulottomia. (Rauramo 2008, 33-34).

Työhyvinvoinnin portaisiin voidaan lisätä vielä yksi porras; henkinen hyvinvointi. Henkisyden ja sisäisen draivin portaaseen kuuluvat yksilön omat arvot, motiivit ja oma sisäinen viretila. Edellä mainitut asiat ohjaavat ihmistä innostumaan ja sitoutumaan eri asioihin. Hyvinvointi lähtee jokaisen omasta tahdosta ja omasta itsestä, arvoista ja ihanteista. Jos työntekijällä ei ole halua vaalia hyvinvointiaan, ei silloin mitkään työnantajan toimetkaan pysty vaikuttamaan. (Ojala & Ahonen 2005, 29). Kappaleessa 3 käsitellään tarvehierarkian portaiden sisältöä vielä yksityiskohtaisemmin.

Moisalo (2011, 342-346) on myös jakanut motivaatiotekijät viiteen eri osa-alueeseen. Hän puhuu samoista motivaatiotekijöistä kun Maslow omassa tarvehierarkiassaan, mutta Moisalo ei ole porrastanut näitä motivaation osa-alueita. Hänen mukaansa nämä kaikki viisi aluetta vaikuttavat motivaatioon järjestyksestä riippumatta, sillä eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Moisalo kutsuu tätä mallia motivaation viisikentäksi.

1. Taloudelliset syyt. Taloudelliseen motivaatioon kuuluu kaikki asiat, joilla on suoraa taloudellista arvoa, kuten peruspalkka, bonukset, ylityökorvaukset ja

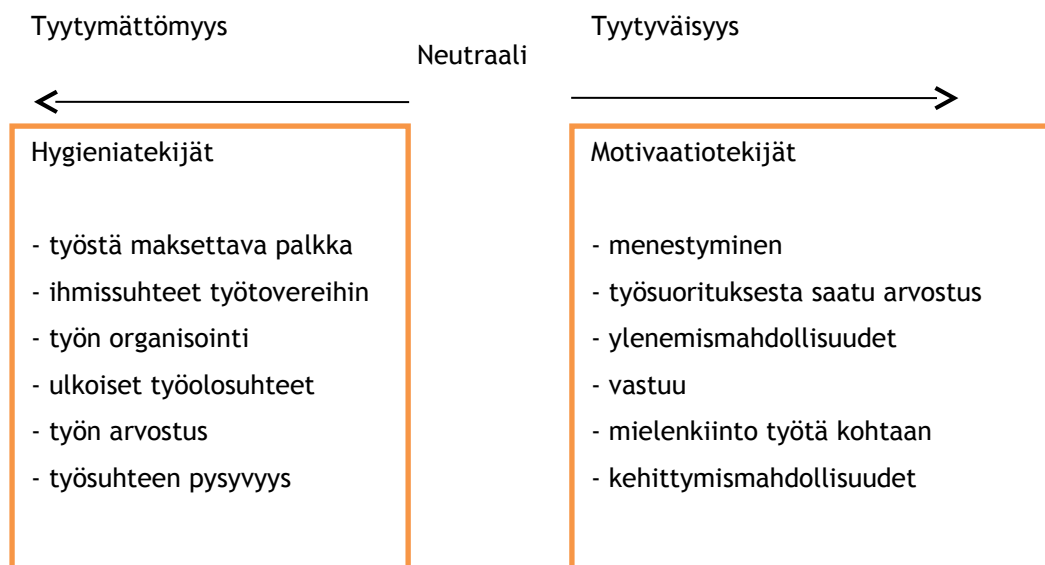
vuosilomapalkka. Myös esimerkiksi puhelinedulla, työterveyshuollolla, omalla kuntosalilla, lounaseteileillä ja liikuntaseteileillä on merkitystä.

2. Sosiaaliset syyt. Sosiaaliset suhteet riippuvat pääasiassa työn luonteesta ja henkilökohtaisista eroista. Maatilalla tai metsässä työskentelevät eivät välttämättä tapaa ketään työpäivänsä aikana, kun taas kaupan kassa tapaa satoja ihmisiä päivittäin. Harva ihminen kuitenkaan tekee töitä täysin yksin. Motivaation lähteinä voi olla asiakkaat ja hyvät työtoverit. Jotkut taas saattavat haluta työskennellä yksin rauhassa ja hiljaisuudessa.
3. Oppiminen ja kehittyminen ovat tärkeitä työmotivaation kannalta. Jotkut ajattelevat, että ei tarvitse enää opiskella, kun on jo yksi ammatti. Nykyään työelämässä ei kuitenkaan pääse pitkälle, jos ei opi ja kehity koko ajan. Tärkeää on kehittymisen säännöllisyys, oikeus osallistumiseen ja koko organisaation yhteinen kehittyminen.
4. Työn sisältö. Työn motivoivat merkitykset liittyvät vahvasti työtyytyväisyyden käsitteeseen. Se tarkoittaa sitä, että työntekijän odotukset työltä ja toteutunut todellisuus kohtaavat mahdollisimman hyvin. Työn ollessa liian yksinkertaista, työntekijä turhautuu ja vaihtaa työpaikkaa. Työn ollessa taas liian vaativaa, työ käy helposti liian stressaavaksi ja ahdistavaksi. Työn täytyy olla määrällisesti ja laadullisesti haastavaa, mutta ei niin, että se on jatkuvaa ja uuvuttavaa. Johtajalla ja esimiehellä on iso rooli työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen kannalta.
5. Arvostus. Tärkein arvostuksen muoto on työntekijän arvostaminen hänen suorituksensa perusteella, esimerkiksi asiakaspalaute, joka jollakin työntekijällä on hyvää jatkuvasti. Arvostus voidaan myös osoittaa muun muassa viihtyisien työtilojen järjestämisellä, uusien työvälineiden hankkimisella, esimiehen riittävällä huomiolla ja palautteella, autopaikan varaamisella, harrastusmahdollisuuksilla tai vuosipäiväpalkkioilla.

2.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederik Herzbergin toteuttama tutkimus (1967) ihmisten tarpeista on luultavasti tunnetuin teoria työtyytyväisyydestä. Teoria perustuu haastattelulle, jossa eri työntekijöiltä kysyttiin

työkokemuksia, jotka he mieltävät miellyttäväiksi ja epämiellyttäväiksi. Haastattelun tuloksista voitiin havaita, että työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia. Herzbergin teorian mukaan tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ovat eri kuin ne, jotka aiheuttavat työtyytyväisyyttä. Eri tekijät voidaan nimetä hygieniehtekijöiksi eli toimeentulotekijöiksi ja motivaatiotekijöiksi eli kannustetekijöiksi. Hygieniehtekijöiden parantuminen ei lisää työntekijän työtyytyväisyyttä, mutta niiden heikentyminen puolestaan lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät eivät vaikuta sen sijaan tyytymättömyyteen, mutta voivat lisätä työtyytyväisyyttä. (Juuti 2006, 28-29; P.Robbins 2001, 158).



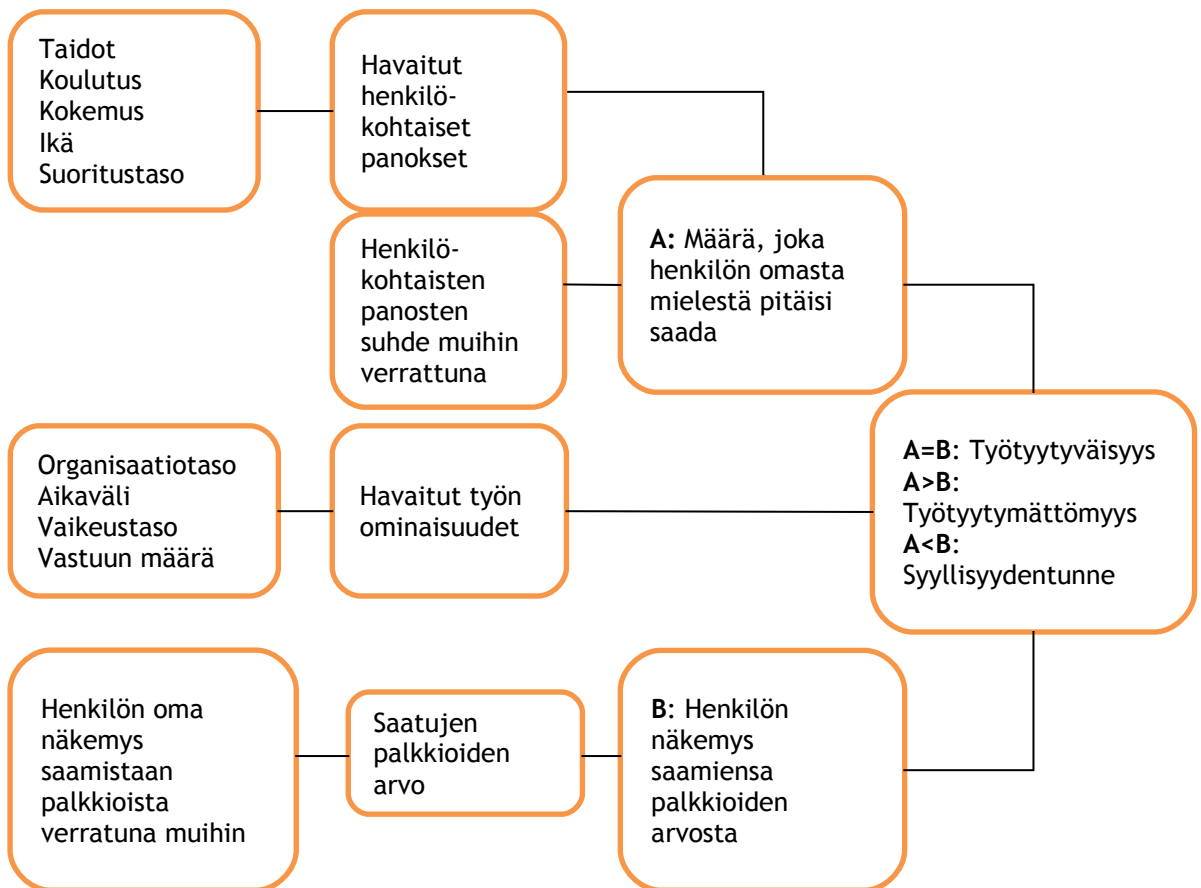
Kuva 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria

Hygieniehtekijöiksi voidaan kutsua kaikkia niitä asioita, joilla on vaikutusta työnteeseen. Hygieniehtekijät liittyvät lähinnä työn ympäristöoloihin. Huonosti hoidettuna nämä tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta kuitenkin hyvin hoidettuna niihin ei kiinnitä huomiota. Hygieniehtekijöitä ei voi kiertää, vaikka johtoa harvoin kiitetään niiden hyvästä hoidosta. Voidaan siis todeta, että hygieniehtekijät ovat itsestäänselvytenä pidettyjä asioita työpaikalla. (P.Robbins 2001, 159; Viitala 2004, 156).

Motivaatiotekijöillä on taas vaikutusta ihmisen kokemaan saavuttamisen iloon, haasteisiin tarttumisen intoon sekä onnistumisen tunteeseen. Näitä tekijöitä ovat ne, joista syntyy työntekijän työtyytyväisyys. Motivaatiotekijät vaikuttavat siihen millaisen työpanoksen henkilö työpaikallaan antaa. Työsuoritus voi muuttua mekaaniseksi ja tylsäksi, mikäli motivaatiotekijät puuttuvat. Herzbergin teorian mukaan työntekijät eivät kuitenkaan tunne varsinaisesti tyytymättömyyttä motivaatiotekijöiden puuttuessa, vaan lähinnä työntekijät ovat "ei tyytyväisiä" ja tila on neutraali. (Viitala 2004, 56.)

2.5 Lawlerin työtyytyväisyysmalli

Juutin (2006, 29) mukaan Lawlerin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli perustuu siihen, mitä tyydytystä työntekijä ansaitsee työstään ja mitä hän odottaa ansaitsevansa. Lawlerin teorian mukaan työntekijä vertailee sitä, mitä hän tällä hetkellä työstään saa, siihen, mitä hänen tulisi saada.



Kuva 3: Lawlerin työtyytyväisyysmalli

Lawlerin teorian

mukaan samat tekijät vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen palkkaa, työhön suhtautumista ja esimiestä kohtaan. Odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissa otetaan huomioon ne palkkiot, joita työntekijän mielestä työnteosta tulisi saada, sekä ne palkkiot, joita työntekijä kokee saavansa tehdystä työstä. Palkkiot, joita työntekijän mielestä hänen tulisi saada, perustuvat muiden henkilöiden tai eri töiden välisille vertailuille. Teoriassa palkkioilla tarkoitetaan niin ulkoisia kuin sisäisiä palkkioita, kuten kiitosta, arvostusta, hyväksyntää, tunnustusta tai rahallisia palkkioita. Kuvan 3 perusteella voidaan todeta, että työntekijä kokee olevansa tyytyväinen, kun hän saa palkkioita tai tyydytystä yhtä paljon kuin hän on

Kuva 3: Lawlerin työtyytyväisyysmalli (mukaillen juuti 2006,30)

olettanut saavansa, työntekijä kokee tyytymättömyyttä. Jos taas työntekijä kokee saavansa

palkkiota tai tyydytystä enemmän kuin hän omasta mielestään kokee ansaitsevansa, kokee hän silloin syyllisydentunnetta. (Juuti 2006, 29).

Työntekijän kokemaan palkkion arvoon vaikuttavat muiden henkilöiden saamat palkkiot vastaavanlaisesta työsuorituksesta sekä työntekijän omien palkkioiden määrä. Työntekijä siis tekee vertailuja ympäristöstään arvioidessaan hänelle kuuluvia palkkioita. Palkkioiden suuruuteen vaikuttavat Lawlerin teorian perusteella myös työntekijän työlleen asettamat panokset. Panoksiksi kutsutaan työntekijän tietoja ja taitoja, koulusta sekä työsuorituksia. Sitä suurempia palkkioita työntekijä odottaa saavansa, mitä isommat panokset hän työlleen asettaa. Työntekijän odotuksiin palkkion määrästä vaikuttaa myös työn vaativuus, kuten työn vastuullisuus. Työntekijä odottaa saavansa suurempia palkkiota, mitä enemmän työ asettaa vaatimuksia. (Juuti 2006, 29-30).

Usein uskotaan, että työtyytyväisyys edesauttaa parempiin suorituksiin ja lisää tehokkuutta, mutta edellä esiteltyjen teorioiden mukaan työtyytyväisyydellä ei ole merkitystä työsuoritukseen. Useissa tutkimuksissa työtyytyväisyyden ja työsuorituksen yhteys on ollut positiivinen, mutta melko pieni. Näiden kahden tekijän positiivinen yhteys on pikemminkin seurausta siitä, että kunnolla hoidettu työtehtävä lisää työtyytyväisyyttä kuin siitä, että työtyytyväisyydellä olisi vaikutusta työsuoritukseen. Työpaikalla voi olla yksilöitä, jotka ovat työhönsä tyytymättömiä, mutta ovat silti tehokkaita ja tuottavia, koska palkka motivoi heitä jaksamaan. Päivi Rauramo (2008, 24) kirjoittaa teoksessaan kuitenkin, että hyvinvoivalla henkilöstöllä on myönteinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Juuti 2006, 32; Pyöriä 2012, 10).

3 Työtyytyväisyyden osa-alueet

Tässä kappaleessa käsitellään työyhteisöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimiestoiminta ja johtaminen, työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet sekä työn organisointiin liittyvät asiat. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12.) Seuraavissa osioissa käydään läpi edellä lueteltuja tekijöitä työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisessa järjestyksessä alimmalta portaalta alkaen.

3.1 Työn sisältö

Työn tulisi olla kohtuullisesti kuormittavaa niin, että voimavarat jakautuvat tasaisesti työlle ja vapaa-ajalle. Ihminen kaipaa oikeassa suhteessa lepoa, haasteita ja kuormitusta. Ihanteellinen työ ei ole tekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta se ei saa myöskään olla liian kevyttä tai helppoa. Jotta yksilön työkyky, terveys ja motivaatio säilyvät

eläkeikään asti, tulee tavoitteiden asettamisesta tehdä pitkäjänteisempää lyhyen aikavälin voiton tavoittelun sijaan. (Rauramo 2008, 15, 37).

Työntekijän parasta suoritusmotivaation tilaa voidaan kutsua virtaukseksi, eli työn imuksi. Työntekijä saavuttaa työn imun silloin, kun hänen osaaminen ja työn haasteet ovat tasapainossa ja kasvavat jatkuvasti. Tämä emotionaalinen tila tuottaa työntekijälle positiivisia kokemuksia ja aikaan saa korkean suorituskyvyntason, joka säilyy toiminnan itsensä vuoksi, ilman palkkioita tai houkuttimia. Jos työntekijällä on paljon haasteita, mutta liian vähän osaamista kyseiseen tehtävään, työntekijä ahdistuu. Mikäli työntekijällä on paljon osaamista, mutta työssä ei ole riittävästi haastetta, työntekijä puolestaan ikävyyty. Näiden kahden, osaamisen ja haasteen, tulisi olla siis tasapainossa. Työn imun saavuttaessa, työntekijä uppoutuu työn tekemiseen täysin, unohtaa ajan kulun ja haluaa käyttää kaikki kykynsä työn tekemiseen. Työn tekeminen on tällöin nautinto ja se tuntuu työntekijälle helpolta. Työn imussa ajatukset ovat positiivisia ja täynnä energiaa. Työn imu, flow-käsite, on nykypäivänä noussut esiin, koska se tukee yhteiskunnan käsitystä työelämästä. Menestyminen ja elämästä nauttiminen ovat tänä päivänä tärkeitä, kun taas teollisen aikakauden ideologian mukaan elämästä yritettiin vain selvitä läpi. Henkistä hyvinvointia, työn imua, voidaan pitää työhyvinvoinnin portaiden kuudentena sisäisen draivin portaana. (Jabe 2010, 105; Ojala & Ahonen 2005, 129-131).

Talouselämän artikkelissa (22.3.2014) todetaan myös, että onnelliset työntekijät ovat tuottavampia. Warwickin yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan onnellisuus tekee ihmisestä noin 12 % tuottavamman. Yrityksissä tulisikin pyrkiä tekemään työpaikasta henkisesti terveellinen. (Talouselämä 2014).

3.1.1 Työn organisointi

Työn tulee olla oikein mitoitettu ylläpitääkseen ja edistääkseen työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Mikäli työ on liian vaativaa ja raskasta tai puolestaan liian helppoa, eikä tarjoa oppimiskokemuksia, kehittymismahdollisuuksia tai onnistumisen riemua, voi työ olla esteenä henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn sujuvuuden kannalta on kiinnitettävä huomiota työmäärään ja sen sisältöön, työympäristöön ja työvälineisiin. (Rauramo 2008, 110).

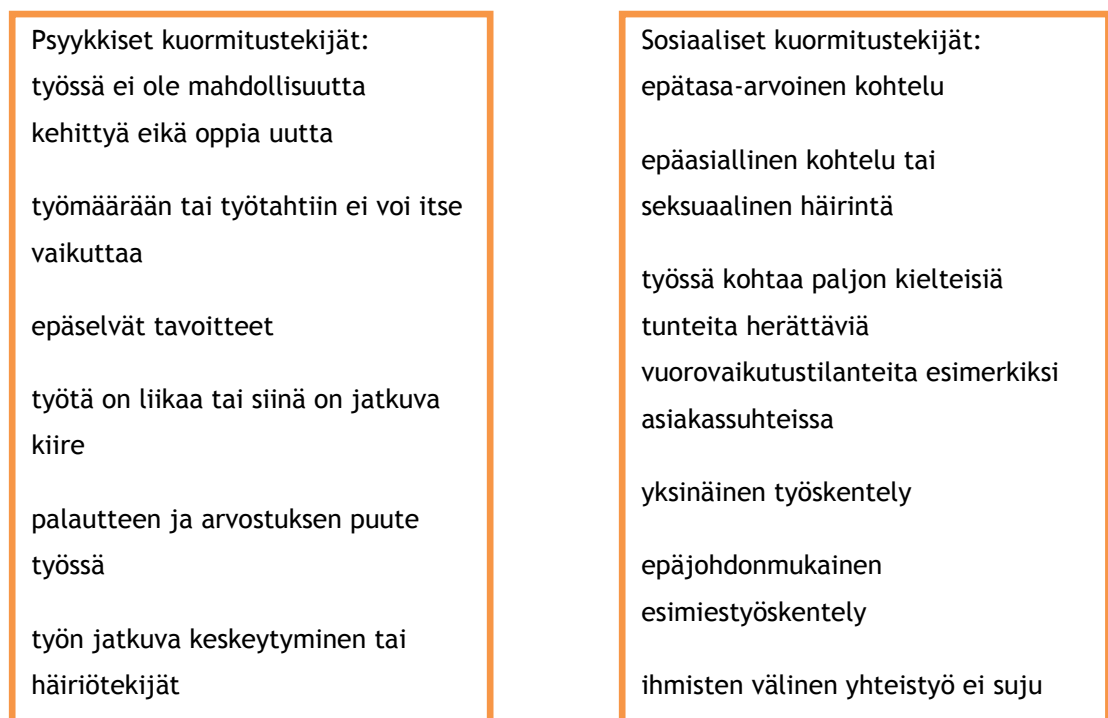
Työterveyslaitoksen artikkelin mukaan (5.6.2012) työpaikalla eniten työhyvinvointia vähentää työn organisointi. Työn organisointiin liittyvät ongelmat vaihtelevat työpaikkojen välillä. Kyse voi olla työnjaosta, kokouskäytännöistä, työvuoroista ja viestinnästä. Yhdistävänä tekijänä on kuitenkin se, että asiat estävät työntekijän sujuvuuden, mistä aiheutuu ongelmia. Artikkelin mukaan muutosten suuri määrä aiheuttaa työpaikoilla ahdistusta. Kaikkiin muutoksiin ei ehditä kunnolla organisointia uusien muutosten jo ilmaantuessa. (Työterveyslaitos 2012).

Voidaan siis sanoa, että psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet huomattavasti työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten vuoksi. Psykososiaalinen työympäristö koostuu työn johtamisesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, työn organisoinnista sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Jotta psykososiaalista hyvinvointia voidaan edistää, tulee keskittyä työn ja kiireen hallintaan, vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen, työn mielekkyyden sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen. Hyvä työvire pysyy hyvänä koko päivän, kun työtehtävät ovat monipuolisia ja vaativampia ja helpompia tehtäviä on jaksotettu tasapainoisesti työpäivään. (Rauramo 2008, 55-56).

3.1.2 Stressi

Stressillä on myös suuri vaikutus työntekijän mahdolliseen työtyytyttömyyteen. Stressi voi johtua työn alikuormituksesta tai ylikuormituksesta. Alikuormituksella tarkoitetaan sitä, että työ on liian helppoa, eikä tarjoa riittävästi haasteita. Ylikuormitus on työtahdin muuttumista kovaksi ja työskentelytapa sekä siitä saatu palaute eivät ole tasapainossa, eli on aina kiire ja liika tekemistä, joka johtaa väsymykseen. Ylikuormitus on yleensä suurin stressin syy. Silloin, kun henkilön vaatimukset, kyky toimia ja odotukset ovat tasapainossa, seurauksena on positiivinen kuormittuneisuus. Kun työn vaatimukset ovat osaamiseen ja muihin voimavaroihin nähden kohtuulliset ja johon työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa, työ tukee työntekijän mielenterveyttä ja psyykkistä vointia ja työkykyä. Stressaantunut ihminen harvoin pääsee työn imuun (ks. 3.1.) ja päinvastoin, työn imusta nauttivat eivät yhtä herkästi koe olevansa stressaantuneita. (Jabe 2010, 105; Merikallio 2000, 9; Suonsivu 2011, 23-24).

Työstressin ensimmäisinä merkkeinä nähdään ärtymys ja unettomuus sekä jatkuva väsymyksen tunne. Työasiat vaivaavat koko ajan ja työtä tehdään alitajunteisesti koko yö. Arkiset ja normaalit pikkuasiat saattavat aiheuttaa stressaantuneessa ihmisessä ärtymystä. Esimerkkinä voidaan käyttää liikenneuhkaa. Stressaantunut ihminen menettää hermonsa pienessäkin ruuhkassa ja hänen koko päivä saattaa olla pilalla. Myös lapsen aiheuttama sotku saattaa aiheuttaa raivoa. Stressin voimakkuuden lisääntyessä ärtyneisyys, itkuherkkyys, unihäiriöt ja sosiaalisista suhteista vetäytyminen tulevat eteen päivittäin ja henkilön terveys on vaarassa. Henkilö luopuu pikkuhiljaa omista vapaa-ajan harrastuksistaan, koska ei ole aikaa - ja vaikka olisikin, niin ei jaksa. Virkistykseksi tarkoitettut harrastukset muuttuvat pakkopullaksi ja yhteydenpito ystäviin ja sukulaisiin vähenee. Työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat myös stressin kokemiseen. Jos työpaikalla on hyvä työtoveri- ja esimiestuki, antaa se voimavaroja, mutta heikot ihmissuhteet aiheuttavat stressiä. Pitkään jatkunut stressi saattaa pahimmillaan johtaa masennukseen. Seuraavassa kuvassa on käsitelty psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä. Psyykkiset kuormitustekijät liittyvät itse työhön ja sen sisältöön ja sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät työn kannalta oleelliseen vuorovaikutukseen. (Merikallio 2000, 9-15; Suonsivu 2011, 27).



Kuva 4: Psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät (Työterveyslaitos 2014).
epävarmuus työstä

Työntekijöiden stressiä voidaan ehkäistä muun muassa kehittämällä organisaation toimintatapoja, mahdollistamalla henkilöstön riittävä osallistuminen, edistämällä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, varmistamalla osaaminen sekä työterveyshuollon terveystarkastuksien ja vastaanottokäyntien tekeminen. Yrityksen johdon, työsuojelun ja koko henkilöstön sitoutuminen yhteistyöhön on välttämätöntä stressin ehkäisyssä. Koko työyhteisön tulisi huolehtia osaamisestaan työhyvinvoinnin alueella. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä pitää työntekijän ja esimiehen kesken. Niissä tulisi seurata työn asettamia vaatimuksia ja työntekijän mahdollisuuksista vastata niihin. Säännöllisillä työhyvinvointitutkimuksilla pystytään tunnistamaan ja seuraamaan työperäistä stressiä, uupumusta tai masennusta. Suomessa joka neljännes kokee työstressiä, joka vastaa EU-maiden keskitasoa (22%). (Suonsivu 2011, 35-36; Työterveyslaitos 2014).

3.2 Turvallisuuden tarve

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus voi heikentää merkittävästi ihmisen työhyvinvointia. Huoli toimeentulosta ja työllistymisestä ovat monen ihmisen arkipäivää. Määräaikaiset työsuhteet ja pätkätyöt aiheuttavat usealle turvattomuutta, mikä heijastaa yleiseen hyvinvointiin. Työelämän muutokset vaativat jatkuvaa sopeutumista organisaatiolta, yhteisöltä sekä yksilöltä. Ihmiset kokevat turvattomuutta silloin, kun muutoksia tulee paljon, usealta tasolta ja nopeaan tahtiin. Muutosvastarinnan kokeminen on normaali osa ihmisen käyttäytymistä. Olemassa olevaa tilaa halutaan puolustaa, koska se koetaan tutuksi turvalliseksi. Muutosten keskellä on tärkeää, että työntekijälle annetaan tarpeeksi tietoa ja tukea omaan työhönsä liittyvissä, varsinkin työsuhteen pysyvyyteen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa. Toimeentulon riittävyys, pysyvä työsuhde, turvallinen työympäristö sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö luovat työpaikalla turvallisuuden tunnetta. (Rauramo 2008, 85-88).

Työpaikan turvallisuuteen kuuluvat myös oikeanlaiset ja toimivat työvälineet. Työturvallisuuslain mukaan työvälineitä on huollettava, käytettävä ja hoidettava asianmukaisesti ja poikkeustilanteissa varauduttava niin, että työntekijöille ei synny vaaratilanteista. Turvallisuuden ja hallinnan tunnetta lisää työvälineiden käytön sujuvuus. Työntekijälle on annettava niin paljoo aikaa, että työvälineiden käyttö on sujuvaa. Uusien tietojärjestelmien toiminnan oppiminen jää monesti puolitiehen, mikä on psyykkisesti raskasta. Ohjelmien muuttuessa nopeaa tahtia, työntekijä turhautuu, kun vanhat taidot eivät enää riitä. (Kallio & Kivistö 2013, 57).

3.3 Yhteisöt ja yhteisöllisyys

Kun ihmisiltä kysytään, mikä kuvaa parhaiten hyvää työpaikkaa, vastaukseksi saadaan usein me-henki. Me-henki symboloi yhteisöllisyyden tunnetta, jota ylläpidetään ja luodaan erilaisilla yhteisillä tapahtumilla. Parhaiten yhteishenki luodaan, kun saavutetaan yhdessä jotakin. Verkosto-organisaatioissa, joissa ihmiset ovat erilaisten välimatkojen päässä, yhteistyö on suuri haaste. Lähikontaktin puuttumisesta huolimatta tulisi luoda sitoutumista ja luottamusta. Yhteisöjen yhdessäpitävä voima koostuu yhteisistä arvoista ja tavoitteista. Arvot määrittelevät pelisäännöt miten toimitaan ja tavoite luo syyn sille, miksi yhteistyötä tehdään. (Ojala & Ahonen 2005, 202)

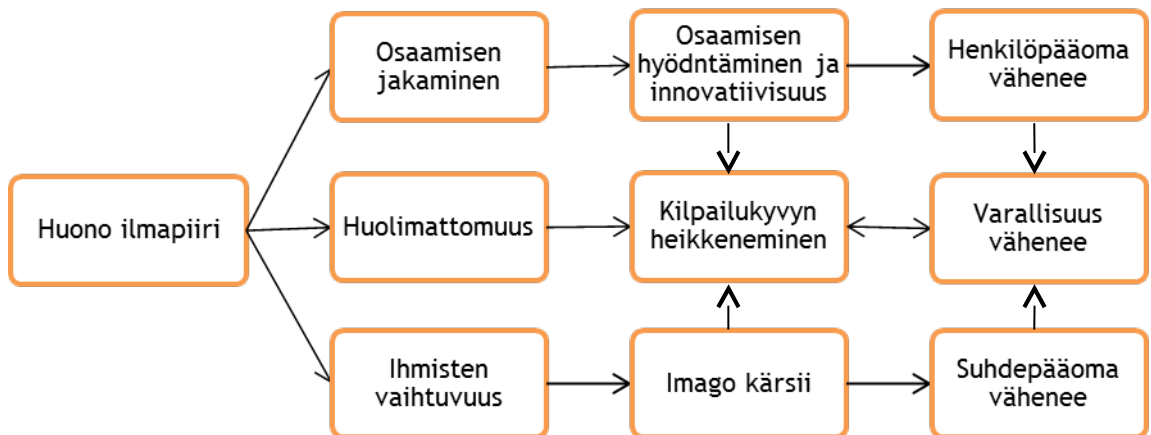
Yhteisöllisyys ja erilaiset yhteisöt ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan ehtona. Yksilön tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää yhteisöjä ja yhteiskunnan voimavarana yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöön kuulumista voidaan pitää välttämättömyytenä, koska silloin ihminen pystyy toimimaan mielekkäästi. Itsetunto on yhteisöllinen käsite, johon

yhteisön jäsenet pystyvät vaikuttamaan. Voidaan siis sanoa, että työyhteisön ollessa hyvä, se ravitsee yksilön itsetuntoa. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa millainen työyhteisön ilmapiiri on sekä jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Työyhteisön ollessa yhteistyökykyinen, avoin ja luottamuksellinen, kykenee se myös tehokkaampaan työhön. (Rauramo 2008, 123).

Hyvä ilmapiiri pohjautuu myös arvoihin. Jotta ilmapiiristä voisi tulla avoin ja hyvä, ilmassa on oltava vapaaehtoisuutta. Ihmisillä pitäisi olla halu auttaa muita, jakaa tietoa, kysyä apua ja toimia avoimesti. Avoimuus voidaan luokitella arvoksi, jota joko haluaa noudattaa tai ei halua. Arvojen noudattamiseen ei voi pakottaa, ei myöskään avoimuuteen. Ojala ja Ahonen (2005, 202) esittelevät teoksessaan arvofilosofi Riitta Suurlan näkemyksen arvojen voimasta luoda kykyjä. Toimimalla jonkin arvon mukaan systemaattisesti, voidaan luoda arvon mukainen kyky. Jos arvona on välittäminen, henkilö asennoituu tukemaan muita, mikä taas kehittää kykyä kannustaa. Jos arvona on kunnioittaminen, henkilö asennoituu kiinnostumaan muista, mikä puolestaan kehittää kykyä kuunnella. Arvoilla luodaan myös energiaa. Kun tekee töitä sellaisen asian puolesta, jonka kokee tärkeäksi, suuretkaan ponnistukset eivät tunnu rankalta.

3.3.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri voidaan määritellä työpaikalla työskentelevien henkilöiden havaintojen summaksi. Siihen kuuluvat organisaatioilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja työyhteisö. Saman työpaikan sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä. Jokaisen ilmapiirin tulisi kuitenkin sisältää toimintatavat, mahdollisuuden vaikuttaa ja tehdä päätöksiä, työn kokemisen haasteelliseksi, palkitsemisen, kannustuksen ja tuen sekä ristiriitojen ratkaisukyvyyn. Huonosti hoidettu työilmapiiri kostautuu yritykselle suhdet pääoman ja henkilö pääoman menetyksellä. Työyhteisön ilmapiirin ollessa huono, osaamista ei jaeta eikä uutta enää luoda yhdessä. Tällöin yritykselle ei enää synny lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Huono työilmapiiri ajaa hyvät työntekijät vaihtamaan paikkaa. Tällöin myös yrityksen imago kärsii, eivätkä uudet yhteistyökumppanit innostu yrityksestä. Yrityksen suhdet pääoma näin ollen vähenee eikä henkilö pääoma ole enää entisen vertainen ja yrityksen mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa huononevat. (Ojala & Ahonen 2005, 94; Rauramo 2008, 124).



Kuva 5: Huonon työilmapiirin seurauksia (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 95).

Huono työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden osaamisen jakamiseen, eikä yksilöiden osaamista hyödynnetä enää tehokkaimmalla tavalla. Huono ilmapiiri vaikuttaa myös huolimattomuuteen työnteossa ja turvallisuusriskit näin ollen lisääntyvät. Vanhat työntekijät vaihtavat työpaikkaa, jolloin vaihtuvuus lisääntyy. Nämä seikat heijastavat siihen, että uuden luominen kärsii sekä henkilöstön vaihtuvuus heikentää yrityksen imagoa. Molemmilla tekijöillä on vaikutusta kilpailukykyyn. Kun yritys ei enää houkuttele uusia yhteistyökumppaneita, sen suhdepääoma vähenee. Silloin, kun innovatiivisuus ja osaamisen hyödyntäminen kärsii, se heijastuu henkilöpääoman vähenemisellä. Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen varallisuuteen. (Ojala & Ahonen 2003, 95).

Työilmapiirin heikentäjänä koetaan usein jatkuva kiire. Kiire aiheuttaa työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen heikentymistä ja mahdollisesti sen laadun huononemista. Kovassa kiireessä toiselle saattaa vastata lyhyesti ja negatiiviseen sävyyn, vaikka tarkoituksena ei ole käyttäytyä tylästi. Rytikangas (2011, 68) kirjoittaa, että tämän päivän työelämä on enemmän ja enemmän tiimityötä, jossa tarvitaan muita onnistuakseen ja saavuttaakseen organisaatiotason menestystä. Kommunikointi vaikuttaa positiivisesti työyhteisöimme ilmapiiriin, innovatiivisuuteen sekä tuloksellisuuteen. Jokainen kohtaaminen aiheuttaa joko positiivista tai negatiivista energiaa. Positiivista energiaa kommunikoinnissa syntyy, kun ollaan konkreettisesti läsnä. Aidosti kuulemalla ja näkemällä voimme kehittää vuorovaikutustaitojamme. Työpaikalla yhteistyötä ja vuorovaikutusta pitäisi tukea. Työtehtävät tulisi suunnitella niin, että ihmiset joutuisivat tekemän toistensa kanssa yhteistyötä ja vaihtamaan tietoja. Rytikangas esittää vuorovaikutuksesta seitsemän K:n periaatteen, jolla saavutetaan parempaa kommunikaatiota. Seitsemän K:n periaate

muodostuu seuraavista verbeistä: keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä. (Ojala & Ahonen 2005, 203).

Avoim keskustelu ja vilpittömyys työyhteisössä parantavat ilmapiiriä. Jokaisen osapuolen tulisi pystyä avoimesti keskustelemaan omasta näkökannastaan sekä myös ymmärtää, että toisella osapuolella voi olla hyvinkin omasta näkökulmasta poikkeavat mielipiteet. Mikäli ei siedä toisen eroavaa mielipidettä, on silloin vaikeuksia sietää omaa erillisyyttään. Keskustelun koskiessa työasioita, on järkevää painottaa asioiden asiasisältöä, kun ryhtyy purkamaan asiaa emotionaalisesti. Työryhmissä, joissa käsitellään asiat suoraan, on pienempi loppuun palamisen riski, kuin ryhmissä, joissa asioita ei pystytä käsittelemään yhtä sujuvasti. Esimiesten tulisi pyrkiä edistämään avoimuutta ja tällöin asettua itsekin keskusteluun. Esimies ei voi odottaa avoimuutta, mikäli haluaa itse jäädä asian ulkopuolelle. Kuitenkin keskeinen asia keskustelussa ja työyhteisön hyvinvoinnissa on se, että on järkevä työn päämäärä. Ristiriidatkin voidaan ratkaista miettimällä, mikä ratkaisu tukee parhaiten yhteistä päämäärää. (Heiske 2001, 93-97).

Kun työilmapiiristä puuttuu hyvä avoimuus, syntyy juoruamista ja kiusaamista. Usein ollaan sitä mieltä, että esimies kiusaa alaisiaan ja työntekijät toisiaan. Juoruaminen syntyy, koska omaa mielipidettä ei ole pystytty sanomaan siellä, missä se olisi kuulunut sanoa. Juoruamisessa puhutaan negatiiviseen sävyyn tietystä kohteesta ryhmässä, sillä pelätään yksin jäämistä. Juoruamista voidaan vähentää tiedottamalla työyhteisön tärkeistä asioista sekä keskustelemalla avoimesti. Järkevä työkeskeisyys, hyvä työnjako ja kuten alussa on mainittu, esimiehen selkeä johtaminen, parantavat yhteisöä. Esimies luo omalla esimerkillään yrityksen pelisäännöt. Jabekin (2010, 111) toteaa, että ”Harvoin esimiehen tehtäviin on kirjattu ilmapiiristä vastaaminen. Johtajan tulisi kuitenkin saada osa palkastaan sen perusteella, miten hän rakentaa ilmapiiriä.” (Heiske 2001, 114).

Kateuden esiintyminen työyhteisöissä on myös tyypillistä. Heiske (2001, 72) esittää teoksessaan näkökulman kateuden mahdollisuudesta kohentaa työpaikan ilmapiiriä. Kateellisuus koetaan ongelmana, mutta tosiasiaa se sisältää sen voimavaran, jota tarvitaan ongelman ratkaisemiseen. Kateus on tunne, jota ei saisi myöntää tuntevansa. Kateus on muiden tunteiden joukossa kuitenkin täysin normaali tunne, eikä siinä saisi olla moitittavaa sen enempää kuin muissakaan tunteissa. Epäsopivaa on kuitenkin käyttäytyä työyhteisössä kateuden mukaisesti.

Kateutta synnyttää sellaisten asioiden arvostaminen, mitä itsellään ei ole. Ihminen myös kokee kateutta ajatellessaan, että ei voi saavuttaa samoja ominaisuuksia tai asioita, mitä toisella on. Arvostus muuttuu kateudeksi silloin kun ihminen tuntee, että työkaverin ammattitaito puuttuu itseltä. Kateuden takaa on vaikea nähdä, että todellisuudessa itsekkin

pystyy saavuttamaa saman, mikä toisella on. Ihmiset eivät kadehdi usein sellaista, mistä eivät ole kiinnostuneita. Jos henkilö ei lainkaan ole taiteellinen, hän tuskin kadehtii toisen piirtämisen lahjoja. Ihmisten kateuden kohde saattaa olla aluillaan hänessä itsessäänkin, mutta hän ei ole vain ymmärtänyt sitä. Ihmisten tulisi kadehtiessaan tunnistaa, mitä itse arvostaa ja alkaa pyrkiä kadehdittua päämäärää kohti. (Heiske 2001, 81).

3.3.2 Viestintä ja yhteistyö

Työhyvinvointia tulisi lähestyä myös viestinnällisestä näkökulmasta. Työterveyslaitoksen artikkelin (21.1.2014) mukaan viestintä on koko työhyvinvoinnin suola. Artikkelin pohjautuu viestinnän tutkimuskeskuksen toteuttamaan tutkimukseen (2013) hyvinvointiviestinnästä. Tutkimuksessa havaittiin, että viestinnällä on vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, edellyttäen niiden tapojen ymmärtämistä, joiden kautta viestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta. Hyvinvointiviestintä koostuu viestinnän ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Viestinnän näkökulmasta tarkasteltaessa, työhyvinvointi rakentuu viestinnän neljän osa-alueen kautta, joita ovat osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottaminen. Tutkimuksessa todettiin, että hyvinvointiviestintä tukee parhaiten muutosprosessin onnistumista. (Tutkimus hyvinvointiviestinnästä, Aula Pedak & Pekkola 2013, 103).

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että osallistumista tukee parhaiten fyysisesti tapahtuva viestintä, joka luo mahdollisuuden suoraan vuorovaikutustilanteeseen. Johdon tulisi varata kasvokkain tapahtuvalle viestinnälle tarpeeksi aikaa. Tutkimuksessa havaittiin, että sähköiset viestintäratkaisut eivät aktivoi ihmisiä osallistumaan yhtä tehokkaasti kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, mutta nykyään työpaikoilla on välttämättä käytössä sähköiset tietojärjestelmät, joiden käyttöä ei pystytä kovinkaan vähentämään. Osallistumisen perustana on tieto työyhteisön asioista. Työntekijällä tulisi olla riittävästi tietoa työyhteisön ajankohtaisista asioista, joita voidaan yhteisesti jakaa esimerkiksi viikkopalaverissa. (Tutkimus hyvinvointiviestinnästä, Aula & Pedak & Pekkola 2013, 103).

Kuten työntekijöiden osallistuminen, myös yhteisöllisyyden kokeminen syntyy parhaiten kasvokkain. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys rakentuu kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa, niin sanotuissa epävirallisissa tapaamisissa enemmän, kuin virallisissa kokouksissa. Ensisijaisesti oman työryhmän tai tiimin yhteisöllisyys on etusijalla, jonka jälkeen tulee koko työyhteisön yhteisöllisyys. Kolmanteen viestinnän osa-alueeseen, kannustamiseen, voidaan hyödyntää niin kasvokkain tapahtuvaa viestintää, kuin sähköistä viestintää. Tutkimukseen vastaajat kokivat molempien muotojen sanoman yhtäläillä kannustavaksi. Kannustamista kaivataan työyhteisöllisellä tasolla sekä henkilökohtaisella tasolla epävirallisesti ja virallisesti. Henkilötarinoiden julkaiseminen henkilö- ja

vuosijulkaisuissa on keino kannustaa viestinnän avulla. Luottamusta taas muodostuu enemmän virallisissa tapaamisissa, jonka tietolähteiden luotettavuutta arvostetaan. Tutkimuksen mukaan henkilöstö arvostaa tiedotustilaisuuksia, koska niiden mukaan on nähtävissä, kuinka johto suhtautuu viestimiinsä asioihin. Luottamusta heikentää median ja kuulopuheiden kautta saatu tieto, koska henkilöstölle syntyy tunne tiedon pimittämisestä. (Tutkimus hyvinvointiviestinnästä, Aula & Pedak & Pekkola 2013, 103).

Rauramo (2008, 133) myös kirjoittaa luottamuksen ja viestinnän suhteesta. Luottamuksen pohjana on yhteiset pelisäännöt, jotka ovat jokaisen työntekijän tiedossa. Päätöksiä tulee tehdä aidosti yhdessä niissä pysyen, kunnes sovitaan jotain muuta. Luottamukseen liittyy vahvasti avoimuus. Se näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa varsinkin työpaikan yhteisissä kokouksissa. Avoimuus näkyy myös informaation määrässä sekä siinä, onko työntekijät tavoitettavissa tarvittaessa. Hyvinvointiviestinnän tutkimuksesta (2013) selvisi, että työntekijät arvostavat johdon tiedotustilaisuuksia sekä keskeneräisistä asioista viestimistä, myös Rauramo (2008, 133) kirjoittaa asiasta yhtenevästi. Luottamuksen tuhoaa tietojen salailu, selittely ja sovittujen tehtävien tekemättä jättäminen. Esimiehen ja ryhmän johtajien tulee esittää asiat avoimesti, eikä ryhmän sisällä saisi olla salaisia materiaaleja. (Tutkimus hyvinvointiviestinnästä, Aula & Pedak & Pekkola 2013, 103).

Työyhteisössä vuorovaikutusta kaivataan myös spontaanisti. Työpaikalla tulisi järjestää siihen fyysiset mahdollisuudet kuten yhteisiä kahviloja, lehtienlukunurkkia ja ryhmätiloja. Tällaisten tilojen tulisi houkutella työntekijöitä kokoontumaan yhteen spontaanisti ilman kokouskäytänteitä. Ongelmaksi tämäntyyllisissä taukopaikossa muodostuu kiire ja muiden syyllistävät sormet. Ihmisiä, jotka istuvat juttelemassa, syyllistetään usein laiskottelijoiksi. Tällaisissa työyhteisöissä johto ja henkilöstö eivät ole keskittynyt oleelliseen. Kappaleessa 4. puhuttiin työn imusta, jossa jokainen tietää työn tavoitteet, eikä sillä ole merkitystä, mitä kautta tavoitteeseen yrittää päästä. Kun ihminen on työn imussa, hän yrittää hakea vastauksia työhön liittyviin kysymyksiin kaikissa keskusteluissa, myös kahvipöydän ääressä, ja näin kasvattaa omaa tietoisuuttaan. (Ojala & Ahonen 2005, 203).

3.4 Arvostus

”Arvostus on työhyvinvoinnin vahva vaikuttaja. Jos ihminen kokee, että esimies, työtoverit ja asiakkaat arvostavat työntekijän aikaansaannoksia, hän myös voi hyvin.”
(Jabe 2010, 105)

Maslowin neljännen portaatan tarve muodostuu arvostuksen kokemisesta. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kasvamiselle sekä säilymiselle. Maslowin mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa ylempään ja alempaan tarpeeseen. Toisilta ihmisiltä

saatu sosiaalinen arvostus kuuluu alempaan tarpeeseen ja itsearvostus luokitellaan ylempään tarpeeseen. Sosiaalista arvostusta ovat status, kuuluisuus, tunnettuus, kunnia, maine, huomiointi ja kunnioitus. Yksilö arvostaa arvostusta sellaiselta henkilöltä, joita hän pitää tärkeinä. Itsensä arvostamiseen luokitellaan itseluottamus, saavutukset, johtajuus, vapaus ja riippumattomuus. Nämä luokitellaan ylemmälle asteelle, koska itsearvostusta voi menettää yhtä helposti kuin muilta saatua. (Rauramo 2008, 143).

Sosiaalisessa ryhmässä, kuten työpaikalla, muodostuu erilaisia arvostuksia.

Arvostusjärjestelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista ensimmäinen mukailee organisaation virallista hierarkian mukaista järjestystä. Toinen järjestelmä on epävirallinen, omien tuttavuussuhteiden perusteella aikaan saatu. Toista järjestelmää voidaan kutsua statusjärjestelmäksi. Kaikki mitä ryhmän jäsenet pitävät arvokkaana, voi olla perustana statusrakenteelle. Statussymboleiksi voidaan luokitella työhuoneen koko, työpöydän suuruus, työssä käytettävät laitteet ja koneet, tuolin selkänöjan pituus tai jopa työhuoneessa olevien ikkunoiden määrä. Virallisen, tehtävän mukaisen arvostusjärjestelmän ominaisuuksia ovat asema ja työtehtävä, palkka, koulutus ja työkokemus. Näitä ominaisuuksia usein vaaditaan jo työhöntulovaiheessa tiettyyn virkaan. (Juuti 2006, 138-139).

Juutin (2006, 141) mukaan henkilöt, jotka kokevat omaavansa arvostusta enemmän kuin muut ryhmän jäsenet, ovat varmempia asemastaan ja sosiaalisia kontakteja verrattuna muihin ryhmän jäseniin syntyy enemmän. Mitä vähemmän henkilö puolestaan kokee ansaitsevansa arvostusta, sitä epävarmempi hän on asemastaan työkavereiden silmissä. Arvostuksen puute voi synnyttää epävarmuutta, joka voi näkyä työtehon alentumisella, jännittyneisyydellä ja ahdistuneisuudella.

Seuraavassa kuvassa on kuvattu arvostuksen tarve yksilö- ja organisaatiotasolla. Kuvassa on

Yksilön toimenpiteet arvostuksen osoittamiseen:	Organisaation toimenpiteet arvostuksen osoittamiseen ja kehittämiseen:
Avun ja tuen antaminen sekä pyytäminen	Ansiomerkit työntekijöille
Hyvät käytöstavat	Osaamisraha
Muiden kuunteleminen	Osallistumisen lisääminen
Tasa-arvon edistäminen	Palautteen antamisen kehittäminen
Ongelmiin puuttuminen	Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
Kyky antaa palautetta ja vastaanottaa sitä rakentavasti	Tasa-arvoinen kohtelu
Tiedon jakaminen muille, avoimuus	Viestinnän kehittäminen
Työpaikan arvoihin sitoutuminen	Työntekijän urakehityksen mahdollistaminen
Uusien työntekijöiden huomioiminen positiivisella tavalla	Vuoden työntekijä -palkinto/ paras tiimi -palkinto
Vastuun kantaminen	Yhteistoiminnan kehittäminen

”

Kuva 6: Arvostuksen osoittamisen toimenpiteet yksilö- ja organisaatiotasolla
(Työturvallisuuskeskus)

3.4.1 Palaute

Työhyvinvoinnin sekä työn tuloksellisuuden kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on hyvin tärkeää. Palautteen kautta työntekijä kykenee arvioimaan omaa työtään, korjaamaan virheitä, kehittymään sekä kokemaan työn mielekkyyden ja onnistumisen. Hyvään esimiestyöskentelyyn kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen sekä kiitosta hyvästä työsuorituksesta. Palautteen antamisen tulisi tapahtua välittömästi tilanteessa ja olla oikeudenmukaista. Työhyvinvoinnin kannalta ikävintä olisi, jos palautetta ei anneta lainkaan. Tällöin työntekijä kokee itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. Työtä ja yhteisiä toimintatapoja pystytään kehittämään palautteen avulla. (Rauramo 2008, 153).

Hyvä palaute on normaalia kanssakäymistä, jota jokainen työpaikallaan tarvitsee. Työyhteisössä, jossa palautetta annetaan liian vähän, ei kiitosta tai moitetta pystytä antamaan, arvostamaan eikä vastaanottamaan. Palautteen vähäisyys liittyy riippumattomuuden ihanteeseen, jossa työntekijät ajattelevat selviävänsä yksin ilman kiitosta. On myös ihmisiä, jotka sanovat etteivät tarvitse kiitosta ja sille on myös hyvä selitys. Työntekijä, joka tietää työskentelevänsä hyvin ja arvostaa itseään, ei suoranaisesti kaipaa muiden ihmisten arvostusta. Mutta viimekädessä ihmiset yleensä kaipaavat positiivista ilmapiiriä jaksakseen tehdä töitä, vaikka eivät varsinaisia kiitossanoja kaipaakaan. Palautteen antamisen muotoja on monenlaisia, mutta työpaikalla, jossa vuorovaikutus on vähäistä, palaute mielletään usein moitteeksi tai kiitokseksi. Keskusteleminen, kuunteleminen, katseet ja ilmeet ovat myös palautetta. Ne kertovat vastapuolelle, että toinen arvostaa, on kiinnostunut tai päinvastoin ei ole kiinnostunut. Hyvänsävyinen pohdiskeleva ja neutraali kommentointi on yleensä parasta kanssakäymistä. Palautekeskusteluille olisi hyvä varata aikaa ja sisällyttää se normaaliin kanssakäymiseen,

jotta siitä tulisi normaali osa vuorovaikutusta. Palaute sisältää kiitosta, ideoita, rakentavaa kritiikkiä, ehdotuksia ja niiden pohtimista. (Heiske 2001, 132-133; Rauramo 2008, 153).

3.4.2 Palkitseminen

Palkitsemisen sanotaan olevan yksi motivoinnin keinoista, jolla myös houkutellaan yritykseen halutunlaisia työntekijöitä ja saadaan heidät sitoutumaan yritykseen. Palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi, josta sekä työnantaja ja työntekijä hyötyvät. Työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa korvaukseksi merkityksellisiä asioita. Jokainen työntekijä arvostaa eritavalla palkitsemiskeinoja esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen mukaan. Tästä syystä yrityksen tulisi kehittää erilaisia palkitsemisen kokonaisuuksia, jotka on suunnattu eri henkilöstöryhmille. Palkitsemisen tulee olla avointa ja rehellistä ja se vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen silloin, kun palkitsemisjärjestelmä on toimiva ja palkitseminen tapahtuu avoimesti ja reilusti. Palkitsemisen avoimuus parantaa ilmapiiriä ja näin ollen edes auttaa työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. Parhaimmillaan palkitseminen tukee työntekijöitä kohdistamaan energiansa työtehtävien välillä oikein ja myös lisää jo olemassa olevaa motivaatiota. (Viitala 2007, 141-142; Kauhanen 2003, 105.)

Herzbergin työtyytyväisyysteorian mukaan palkka kuuluu hygieniatekijöihin, jotka eivät lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Teorian mukaan työtyyttymättömyyttä lisääviä hygieniatekijöitä tulisi pyrkiä poistamaan ja sen sijaan motivaatiotekijöitä lisäämään. Herzbergin teoriasta voidaan myös esittää kritiikkiä, sillä teoria on jo yli neljäkymmentä vuotta vanha ja tutkimus tehtiin amerikkalaisille työyhteisöille. Ajan muutos, arvostusten muutos sekä taloudelliset muutokset vaikuttavat ihmisten motivaatioperusteisiin. Täysin Herzbergin tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan syrjäyttää, sillä sen perussanoma on melko luotettava. Tutkimusta tulisi kuitenkin kehittää ja ottaa eri-ikäiset, eri sukupolviin, eri koulutustasoihin ja kulttuureihin kuuluvien henkilöiden motivaation kohteet huomioon. (Kauhanen 2003, 109).

3.5 Itsensä toteuttaminen

Osaaminen ja sen kehittäminen on kilpailukyvyn perusta niin yksilö- kuin organisaatiossa. Osaamista ylläpidetään uuden tiedon oppimisella ja eniten uusia asioita opitaan työpaikalla. Oppimisen edistämiseksi on tärkeä painottaa työssä tapahtuvaa oppimista ja sen liittymistä päivittäiseen toimintaan työpaikalla. Osaamistaan kehittävä yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja pysymään kilpailukykyisenä koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea yrityksen tavoitteet sekä kehittää itseään työn vaatimien tavoitteiden mukaisesti, sillä oppivan yrityksen ydin muodostuu visioista, tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. On tärkeää, että työntekijä kykenee kehittämään omaa työtään

ja hankkimaan tarvittavia tietoa ja taitoa, mitä hän työssään tarvitsee. Tällä tavoin työntekijöillä on mahdollisuus sitoutua toimintaan ja kokea oppimisen iloa sekä nauttia työn tuloksellisuudesta. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on myös yksilötasolla työmarkkinoilla tärkeä kilpailutekijä. Omien taitojen ylläpitäminen edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. (Rauramo 2008, 160-161).

Oppimisen ja osaamisen kehittämisen päävastuu on esimiehellä. He ohjaavat yrityksen toimintaa, päättävät resursseista ja toimivat esimerkkeinä työpaikalla. Myös hyvät kokouskäytännöt sekä kehityskeskustelut edistävät osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelujen avulla voidaan myös suunnitella, kuinka osaamista aletaan kehittämään kunkin yksilön kohdalla. Vaikka esimiehet ovatkin vastuussa osaamisen kehittämisestä, työntekijät vastaavat kuitenkin omasta oppimisestaan. (Rauramo 2008, 164).

Työ, joka tarjoaa tekijälleen kehittymisen mahdollisuuden, oppimiskokemuksia, aikaansaamisen ja onnistumisen tunteita, on kaikkein tärkeintä työmotivaation kannalta. Työ, joka on tarpeeksi haastavaa, mahdollistaa oppimisen ja tarjoaa oivalluksia tekijälleen, edesauttaa työn tuloksellisuutta, hyvinvointia, motivaatiota ja näin kehittymistä. Motivaatio ylläpitää halua oppia ja kehittyä. Kun työ vastaa työntekijän ominaisuuksia, arvoja, tavoitteita ja sopii työntekijän elämäntilanteeseen, sillä on myös merkitystä oppimisen edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse kehittämään ja suunnittelemaan työn sisältöä, työympäristöään ja työtapojaan. (Rauramo 2008, 170).

3.6 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tavoitteena työhyvinvoinnin kehittämisessä on parantaa työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia, parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä työn tuottavuutta. Työhyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu kaikki se toiminta, jolla vaikutetaan henkilöstön jaksamiseen työssä, esimerkiksi terveydestä huolehtimiseen ja työilmapiirin parantamiseen. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on tehtävä systemaattista työtä, joka on tarkkaan suunniteltu ja hyvien käytäntöjen mukaista. Jotkut asiat saattavat selvitä kahvipöydän ääressä, mutta yleensä tarvitaan laajempaa materiaalia. (Moisalo 2011, 359; LähiTapiola).

Johto, esimiehet, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat keskeisiä toimijoita työhyvinvointiverkostossa. Yrityksen tulee yhteistyössä työterveyshuollon kanssa arvioida tarpeet ja tehdä suunnitelma siitä, millaisia toimenpiteitä mahdollisesti tarvitaan yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu 2011, 168).

Helpoin keino työhyvinvoinnin lisäämiseksi on työn mielekkyyden lisääminen. Työn päämäärien tulee olla selvät ja haasteita on oltava tarjolla. Työtä voidaan myös rikastaa lisäämällä siihen työn suunnittelua ja valvontaa tai kehittämällä tiimitoimintaa. Työntekijän

motivaatiota lisää se, että saa itse toteuttaa omia suunnitelmiaan ja valvoa työn tulosta. Esimiehen tulee tuntee henkilöstön tekemä työ, jotta voi antaa siitä palautetta. Myönteisen palautteen antaminen kannustaa entisestään. Jotta työtyytyväisyys pysyy hyvänä, on työn oltava koko ajan mielekästä eikä se saa tuntua raadannalta ja pakkopullalta. Esimiehen on organisoitava työt niin, että esimies itsekin haluaisi tehdä samaa työtä. (Juuti & Vuorela 2002, 67-68).

Työhyvinvoinnin pitäisi olla tavoitteellista ja se vaatii jatkuvasti kehittämistä ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Kehittämistyöhön olisi hyvä ottaa mukaan koko henkilöstö, jotta löydetään kehittämiskohteita henkilöstön näkemysten, toiveiden ja tuntemusten perusteella. Kehittämistyön tulisi olla sellaista, että työntekijöillä on näkymä siitä, mitä heillä on mahdollisuus voittaa. Ellei henkilöstö ole täysillä mukana, kehittämisestä ei tule mitään. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeita pitäisi tarkastella nykyhetkessä ja tulevaisuudessa ja muutokset on hyvä ottaa huomioon. (Jabe 2010, 210; Työturvallisuuskeskus).

4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä tehty tutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena. Tässä kappaleessa kerrotaan kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kysyä joukolta ihmistä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Siinä halutaan joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jossa käsitellään mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen mikä, missä tai paljonko ja siinä käytetään numeerisesti suurta, edustavaa otosta eli joukkoa ihmisiä. (Heikkilä 2005, 17; Vilkkä 2007, 19).

Tutkimuksessa on oltava riittävän suuri otos, jotta tulokset olisivat luotettavia. Tutkimuksessa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta ja yksiselitteisyyttä sekä pyritään absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat siis tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri lukumäärä. Tutkimukselle täytyy myös asettaa täsmälliset tavoitteet, jotta ei tutki vääriä asioita. (Heikkilä 2005, 29; Kananen 2008, 10; Vilkkä 2007, 13).

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Työtyytyväisyystutkimukseen ovat vastanneet yrityksessä työskentelevät projektipäälliköt. Projektipäällikön työnkuvaan kuuluu vastaaminen omasta teemalehtiprojektistaan ja projektin johtaminen omana liiketoimintana kuuden viikon ajan. Projektipäällikön vastuulla on lehden sisällön suunnittelu ja ilmoitustilan myyminen potentiaalisille asiakkaille.

Suunnittelutyö perustuu pitkälti asiakkailta saatuun tietoon teemaan liittyen ja myynnin rooli korostuu tehtävässä erittäin voimakkaasti. Projektipäällikön vastuualueisiin kuuluu myyntitavoitteisiin pääseminen, omiin viikoittaisiin tavoitteisiin pääseminen, lehden laatukriteerien täyttäminen, projektin aikataulujen noudattaminen sekä henkilökohtaisen osaamisen ja itsensä kehittäminen. Projektipäälliköitä on Suomessa 11.

Teemalehden tekeminen kestää yleensä kuusi viikkoa. Ensimmäiset kaksi päivää käytetään projektisuunnitelman tekemiseen. Näiden kahden päivän aikana tavoitteena on löytää ja määrittää kaikki mahdolliset teeman aiheet ja potentiaaliset kohderyhmät. Suunnittelun tarkoituksena on jakaa teema mahdollisimman moneen aihealueeseen. Aihealueista tunnistetaan laaja syiden ja ratkaisujen kirjo, joka myös avaa projektin kohderyhmät. Näin tulee esille myös luonnollinen asiayhteys projektin teeman ja potentiaalisen asiakkaan välille.

Suunnittelun jälkeen alkaa kontaktipäivät. 10 kontaktipäivän aikana tavoitteena on rakentaa lehden myynnillinen pohja. Näiden 10 päivän kuluttua projektipäällikön tulisi tietää, mitkä sisältöaiheet lehteen kannattaa ottaa ja ketä kontaktoida jatkossa myynnissä. Kontaktipäivien tarkoituksena on tarkastaa suunnitelman ideoiden toimivuus ja hakea lehteen uusia ideoita yhdessä asiakaskentän kanssa.

Seuraavaksi on pre-editorial, jossa projektipäällikkö esittää tiimipäälliköille, mihin saakka on päässyt. Tähän mennessä pitäisi olla pääkirjoitus- ja pääkirjoittajaidea, vieraskynäidea, lähteet artikkeleihin ja kansi-idea. Editorial vaihe on kolmannella tai neljännellä viikolla. Siinä esitetään lehden sisältö ja tehdään artikkelien tekstilaukset toimittajilta.

Projektin viidennellä viikolla tulee kaikkien tilattujen artikkeleiden olla valmiina ja viimeinen myyntipäivä on se päivä, kun lehti menee painoon. (Yrityksen nettisivut, maajohtajan haastattelu).

4.2 Tutkimuksen vaiheet

Kvantitatiivinen tutkimus viedään läpi vaihe vaiheelta. Lähtökohtana on aina jokin tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua tai vastauksia. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi täytyy määritellä tarvittava tieto, mistä se hankitaan ja miten se kerätään. Kun tietoa on kerätty tarpeeksi, täytyy miettiä kysymykset. Kysymyksiä voidaan miettiä mittareina, joilla selvitetään tutkimuskohdetta. Kysymysten mittarit voidaan asettaa monella eri tavalla ja on monia eri tapoja kysyä samaa asiaa. Kysymysteksti on syytä harkita tarkkaan, jotta vältetään

virhetulkintoja. Jos kysymysteksti on aseteltu huonosti, vastaajat voivat tulkita sen eri tavalla kuin on tarkoitettu. (Kananen 2008, 12).

Kysymysten laatiminen on enemmän taidetta kuin tiedettä, joten lomakkeen ulkoasuun on myös tärkeää kiinnittää huomiota. Sen täytyy olla houkutteleva, vastaajaystävällinen ja mahdollisimman helppolukuinen, jotta siihen jaksetaan keskittyä. Kyselyn pitäisi myös olla mahdollisimman lyhyt ja tutkimuksessa kysytään vain ne kysymykset, jotka ovat välttämättömiä ongelman ratkaisun kannalta. Tärkeää on tutkia jokaisen kysymyksen hyödyllisyyttä. ”Olisi kiva tietää” - kysymykset on jätettävä pois, jotta vastaajilla riittää mielenkiinto vastata koko kyselyyn. (Kananen 2008, 12-13).

Kysymyksiä mietittäessä on muistettava, ettei kysymys saa olla johdatteleva. Kysymyksen on oltava lyhyt, yksinkertainen ja selkeä. Kysymys saa sisältää vain yhden kysymyksen ja se on kirjoitettu yleiskielellä, ilman sivistystermejä tai outoja sanoja. Vastaajan ei pidä joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu arvailemaan, miten kysymyksiin pitäisi vastata. Jatkokysymykset on oltava helposti löydettävissä ja kyselyssä pitää päästä etenemään johdonmukaisesti. (Kananen 2008, 35; Vilka 2007, 66).

Ennen lomakkeen lähettämistä vastaajille, se täytyy testata. Testaajana olisi hyvä olla mielellään joku muu kuin itse lomakkeen tekijä, koska tekijä on paneutunut kysymyksiinsä tarkkaan ja olettaa, että vastaajatkin ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla kuin tekijä itse. Myöskään kirjoitusvirheitä ei usein itse huomaa. Testauksen jälkeen kyselylomake lähetetään vastaajille. Kun kyselyt on palautettu, tiedot tallennetaan ja tarkastetaan mahdolliset näppäilyvirheet ja aloitetaan tulosten analysointi ja raportointi. Tuloksia raportoidessa ja julkaistaessa on pidettävä huolta siitä, että kenenkään yksityisyyttä tai liike- ja ammattisalaisuuksia vaaranneta eikä yksittäistä vastaajaa saa tunnistaa. Tämä pitää myös kertoa tutkimuksen vastaajille esimerkiksi saatteessa. (Heikkilä 2005, 31; Kananen 2008, 13).

4.3 Erityisongelmia tutkimuksen tekemisessä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä yleistää tutkimuksesta saadut tulokset, eli kysytään joukolta asianomaisia ja vastausten perusteella tehdään yleistävät johtopäätökset. Otoksella olisi tarkoitus tietenkin saada mahdollisimman tarkat tulokset. Yleiseksi ongelmaksi kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisessä muodostuu todellisen kohderyhmän saaminen ja tästä johtuen tulosten virheellisyys. Otoksen valinnassa onnistutaan harvoin täydellisesti. Opinnäytetyössä tärkeää on ottaa kantaa työn luotettavuuteen eli reliabiliteettiin ja pätevyys eli validiteettiin. Tutkimus ei aina onnistu sataprosenttisesti, koska virhelähteitä on usein. Kirjoittajan on huomioitava raportissaan, jos luotettavuus jää alhaiseksi. (Kananen 2008, 13).

4.4 Luotettavuuden arviointi

Kun tutkimuksesta saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin, on tutkimus silloin onnistunut. Tutkimuksen on oltava puolueeton ja rehellinen ja sellainen, että vastaajille ei aiheudu haittaa tutkimuksesta. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä on aina arvioitava työn luotettavuutta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuskysymykset ovat vähemmän tärkeitä. (Heikkilä 2005, 29; Kananen 2008, 79).

Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistetaan, saadaan siitä samat tulokset kuin ensimmäisellä kerralla. Saadut tulokset eivät johdu sattumasta, vaan samalla mittarilla saadaan samat tulokset eri mittauskerroilla. Reliabiliteetti ei toteudu, jos tulokset ovat sattumanvaraisia, eli otoskoko on pieni. Kyselytutkimuksissa on otettava huomioon poistuma, eli lomakkeen palauttamatta jättävien määrä. (Heikkilä 2005, 30; Kananen 2008, 79-81; Vilkkä 2007, 149).

Validiteetti on kunnossa, jos mittarilla saadaan mitattua se, mitä pitääkin mitata. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, eli mittaako se oikeaa asiaa ja kuinka tarkasti. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikeaa mittaria. Validiteetti on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla, koska sitä on vaikea tarkastella enää jälkikäteen. Kun tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat oikeita asioita, perusjoukko on takkaan määritelty, on saatu edustava otos ja korkea vastausprosentti, tutkimuksen pitäisi silloin olla validi. (Heikkilä 2005, 29; Kananen 2008, 81).

4.5 Kysymystyypit

Kvantitatiivisen tutkimuksen ideana on kerätä tietoja kysymysten avulla. Kysymykset voivat olla avoimia tai valmiilla vaihtoehdoilla olevia niinsanottuja strukturoituja kysymyksiä. Kysymysten toimivuus tiedon keruussa riippuu siitä, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto ja vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Kysymykset ovat tutkimuksen luotettavuuden ja laadun mittareita ja siksi ne on mietittävä tarkkaan. Jotta kyselytutkimus onnistuisi, kysymysten on oltava jokapäiväistä käyttökieltä ilman erikoistermejä ja kysymykset on muotoiltava niin yksinkertaisesti, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Kyselyä tehtäessä on oltava varmoja siitä, että vastaajat omaavat tarvittavat tiedot. (Kananen 2011, 25).

Avoimissa kysymyksissä ei ole vastausvaihtoehtoja ja vastaaja voi kirjoittaa vapaasti sanallisen vastauksen. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai rajattuja kysymyksiä. Avointa kysymystä voidaan käyttää myös ideoiden tai ajatusten tuottamiseen. Avointen kysymysten käsittely saattaa olla vaikeaa, mutta niistä voi saada tietoa, jota strukturoidulla kysymyksellä ei voi saada. (Kananen 2008, 25-26; Vilkkä 2007, 62).

Strukturoituja kysymyksiä ovat vaihtoehtokysymykset ja erilaiset asteikkokysymykset. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot on valmiiksi valittuja ja täten niiden käsittely on helppoa. (Kananen 2008, 26).

4.6 Lomakkeen tekeminen

Opinnäytetyössä on tehty survey-tutkimus, joka tarkoittaa suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta. Kun tutkittavia on monta, survey-tutkimus on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa. Tutkimuksessa käytetään tutkimuslomaketta, joka tässä opinnäytetyössä tarkoittaa e-lomaketta. Kyselylomakkeen asetteluun ja ulkonäköön on syytä kiinnittää huomiota, koska hyvin suunniteltu ja ulkomuodoltaan taiteellinen lomake houkuttelee vastaamaan. Jos lomake ei ole kiinnostava ja kysymykset ovat miten sattuu, pahimmassa tapauksessa vastaaja hermostuu ja lomake jää täyttämättä. (Heikkilä 2005, 19; Kananen 2008, 36).

Jotta lomakkeen tallennusvaihe olisi myös mahdollisimman helppoa, muuttujat ja muuttujien saamat arvot kannattaa numeroida. Muuttujien ja muuttujien arvojen numerointi tarkoittaa samaa kuin kysymysten ja vastausten numerointi. Jotta vastaamisesta saadaan mahdollisimman helppoa, vaihtoehdot kannattaa järjestää omiksi sarakkeiksi ja riveiksi. Suositeltavaa on käyttää niin sanottua oikeaa suoraa, joka tarkoittaa sitä, että vastaaja siirtää valitsemansa vaihtoehdon lomakkeen oikeaan reunaan sille varattuun tilaan. (Kananen 2008, 36-37).

4.7 Työtyytyväisyystutkimus

Yksilötasolla työtyytyväisyystutkimus ylläpitää ja edistää työssäkäyvien henkilöiden terveyttä, hyvinvointia, motivoituneisuutta ja innovatiivisuutta. Tulevaisuuden tavoitteena työtyytyväisyystutkimuksessa on elinikäisen työssäoloajan pidentäminen ja työstä aiheutuvien terveyshaittojen kustannusten vähentäminen. Työtyytyväisyystutkimuksen avulla saadaan tietoa mahdollisista terveysriskeistä ja vaaratekijöistä ja niiden poistamisesta, työn aiheuttamasta haitallisesta fyysisestä ja henkisestä kuormituksesta, työkyvyn ylläpitämisestä ja hyvistä käytännöistä. Räätelöityihin yrityksen työtyytyväisyyskyselyihin poimitaan yleensä kysymyksiä kaikilta osa-alueilta: esimiestyö, työympäristö, vuorovaikutus, yrityksen menestyminen, uskottavuus, päätöksentekotapa, viestintä, palkka, henkilöstöedut ja osallistumismahdollisuudet. (Moisalo 2011, 358; Suonsivu 2011, 188).

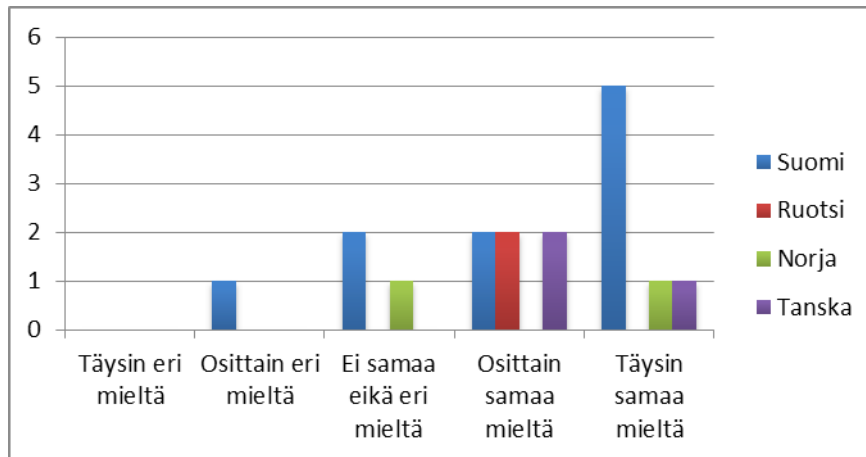
5 Tutkimuksen huomioitavimmat tulokset

Kyselyn vastaanottajia oli kaikkiaan 54, joista 17 vastasi kyselyyn. Suomesta saatiin 10/11 vastausta. Ruotsista ja Norjasta saatiin kaksi vastausta ja Tanskasta kolme. Analysoinneissa keskityttiin tutkimaan vain Suomen tuloksia, koska muista Pohjoismaista saatiin vain 7

vastausta, eivätkä muiden maiden vastaukset ole täten luotettavia. Analysoinneissa on käsitelty jokaisen tutkimuksen sisältäneen osa-alueen huomioitavimmat kohdat.

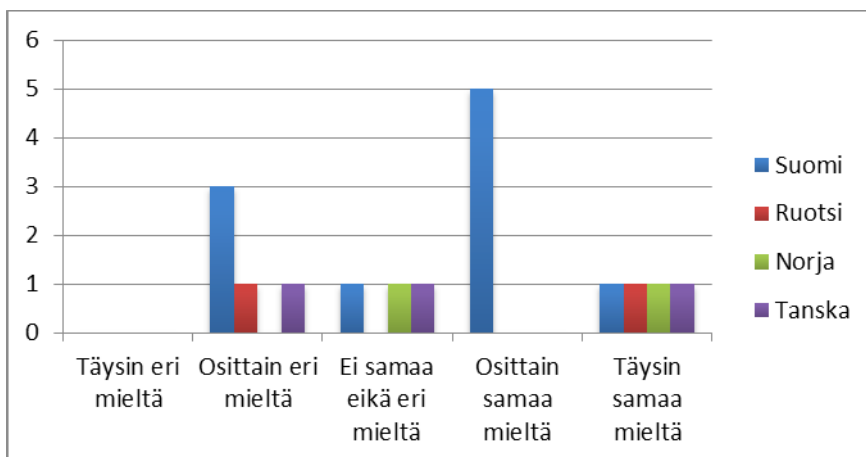
Vastausvaihtoehdoissa pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-5.

1= täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= osittain samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.



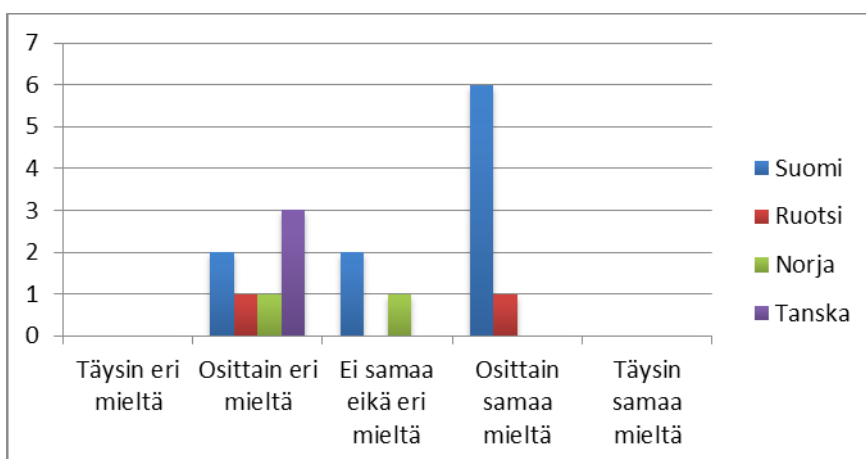
Kuvio 1: Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta työstäni.

Esimiestyöskentelyyn liittyvissä kysymyksissä kuvioden 1 ja 2 vastauksissa oli eniten huomioitavaa. Kuvion 1 kysymyksessä selvitettiin, kokevatko työntekijät saavansa rakentavaa palautetta työstään. Vastanneista kolme on osittain eri mieltä tai ei osaa sanoa kantaansa, kaksi on osittain samaa mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Tulosten perusteella esimiesten tulisi siis kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että jokainen työntekijä saa sopivasti rakentavaa palautetta, koska työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on hyvin tärkeää. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa kerrottiin, palautteen kautta työntekijä pystyy arvioimaan omaa työtään, korjaamaan virheitä, kehittymään sekä kokemaan työn mielekkyyden ja onnistumisen. Palautteen antaminen kuuluu hyvään esimiestyöhön ja se voi olla kiitos, ideoita, rakentavaa kritiikkiä, ehdotuksia ja niiden pohtimista. (Rauramo 2008, 153). Palaute kuuluu Herzberin kaksifaktoriteorian mukaan hygienia-tekijöihin, joita työntekijä pitää itsestäänselvyytenä työpaikalla ja huonosti hoidettuna tämä aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Avoimessa kysymyksessä liittyen esimiestyöskentelyn kehittämiseen selvisi, että työntekijät kertovat saavansa palautetta, mutta ei rakentavaa. Toivottiin, että esimies antaisi palautetta myös onnistumisista ja ehdottaisi, mitä työntekijät voisivat mahdollisesti tehdä vielä paremmin. Kauppojen syntyessä toivottaisiin esimiehen ottavan kantaa siihen, mikä siinä tilanteessa onnistui erityisen hyvin, jotta työntekijä osaa jatkaa samaan malliin.



Kuvio 2: Minulla on säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa.

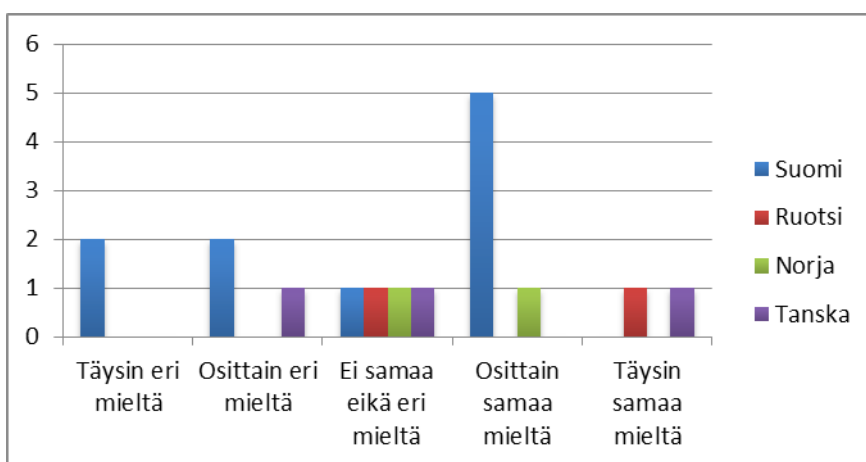
Kuvion 2 kysymyksessä selvitettiin, onko työntekijöillä säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa. Viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä, yksi täysin samaa mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä ja kolme vastasi osittain eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet eivät pidä säännöllisiä kehityskeskusteluja tasaisesti kaikkien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä pitää säännöllisesti työntekijän ja esimiehen kesken, koska niiden avulla saadaan helppoja, halpoja ja tehokkaita ratkaisuja työkyvyn tai työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Niissä tulisi seurata muun muassa työn asettamia vaatimuksia ja työntekijän mahdollisuuksia vastata niihin. Työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat, kun esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa säännöllisesti ja ratkaisee mahdollisia ongelmia. (Juuti & Vuorela 2002, 18-19; Suonsivu 2011, 35-36; Tarkkonen 2012, 82).



Kuvio 3: Minulla on riittävästi aikaa työtehtävieni suorittamiseen.

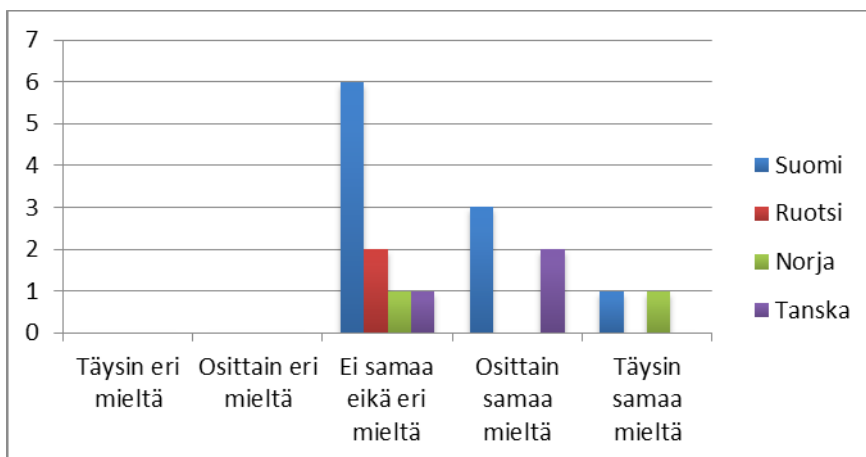
Kuvioiden 3-5 vastaukset olivat huomioitavimmat työn sisältöön liittyvissä kysymyksissä. Kuvion 3 kysymyksessä selvitettiin, onko työntekijöillä tarpeeksi aikaa työtehtävien

suorittamiseen. Kuusi vastaajaa on väittämän kanssa osittain samaa mieltä, kaksi ei samaa eikä eri mieltä ja kaksi vastaajaa on osittain eri mieltä. Vastausten perusteella jotkut työntekijät kokevat, että aikaa ei ole tarpeeksi paljon työtehtävien hoitamiseen. Työajan riittämättömyys voi johtaa työntekijän ylikuormitukseen. Ylikuormitus on työtahdin muuttumista kovaksi ja työskentelytapa sekä siitä saatu palaute eivät ole tasapainossa. Jos on aina kiire ja liika tekemistä, johtaa se väsymykseen. Ylikuormitus on yleensä suurin stressin syy. Myös työilmapiirin heikentäjänä koetaan usein jatkuva kiire. Kiire aiheuttaa työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen heikentymistä ja mahdollisesti sen laadun huononemista. Kovassa kiireessä toiselle saattaa vastata lyhyesti ja negatiiviseen sävyyn, vaikka tarkoituksena ei ole käyttäytyä tylästi. (Merikallio 2000, 9; Rytikangas 2011, 60).



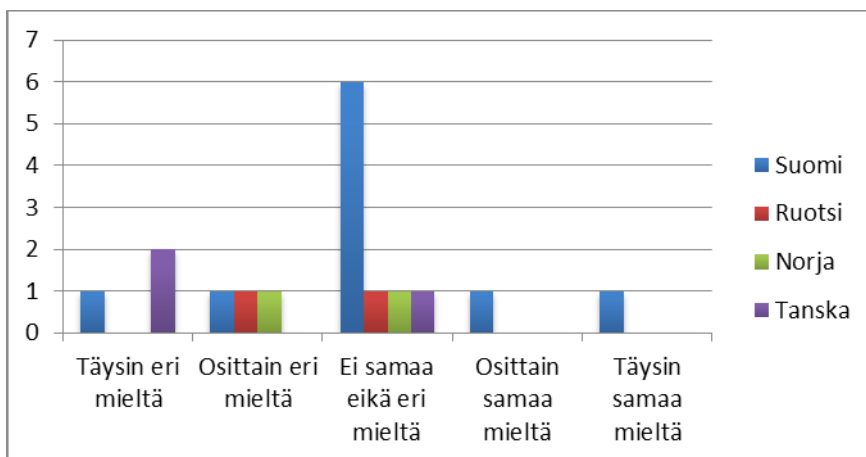
Kuvio 4: Saan riittävästi koulutusta työtehtävieni tekemiseen.

Kuvion 4 kysymyksessä selvitettiin, saavatko työntekijät tarpeeksi koulutusta työtehtävien tekemiseen. Puolet vastaajista oli joko täysin eri mieltä, osittain eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä. Kukaan ei vastannut täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella nähdään, että ainakin puolet työntekijöistä kokee saavansa jokseenkin liian vähän koulutusta omien työtehtäviensä hoitamiseen. Koulutuksen edistämässä on tärkeää painottaa työssä tapahtuvaa oppimista ja sen liittymistä päivittäiseen toimintaan työpaikalla. Muun muassa stressiä voidaan ehkäistä edistämällä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. (Rauramo 2008, 160-161; Suonsivu 2011, 35-36). Avoimesta kysymyksestä selvisi, että työpaikalle haluttaisiin erilaisia koulutuksia. Oli myös ehdotettu, että parhaimmat myyjät voisivat pitää yksittäisiä koulutuksia muille työntekijöille.



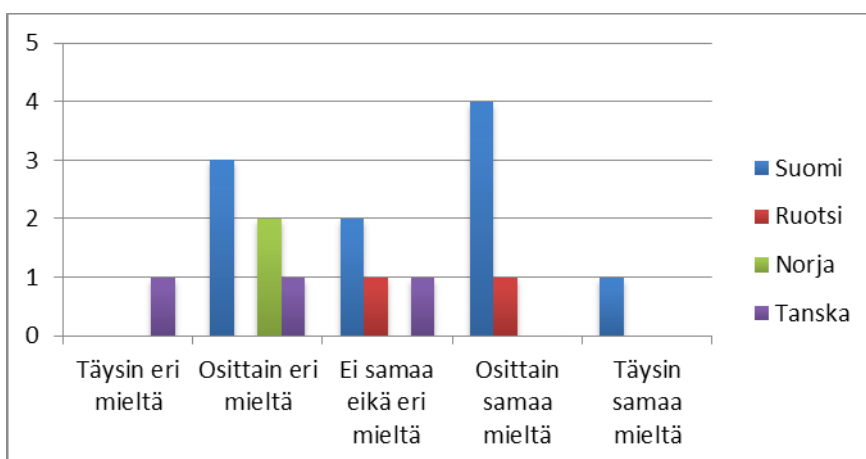
Kuvio 5: Työni aiheuttaa minulle stressiä.

Kuvion 5 kysymyksessä selvitettiin, aiheuttaako työ stressiä. Yksi työntekijä on täysin samaa mieltä, kolme työntekijää osittain samaa mieltä ja kuusi työntekijää ei ole samaa eikä eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä väittämän kanssa. Työntekijöiden stressi saattaa aiheutua esimerkiksi siitä, että työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä eikä oppia uutta, työmäärään tai työtahtiin ei voi itse vaikuttaa, työssä on epäselvät tavoitteet, palautteen ja arvostuksen puute tai työtä on liikaa ja siinä on jatkuva kiire. Myös epätasa-arvoinen kohtelu tai kielteisiä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakassuhteissa saattavat olla stressin aiheuttajina. (Suonsivu 2011, 35-36, Työterveyslaitos 2014). Avoimessa kysymyksessä selvitettiin suurinta stressin aiheuttajaa. Vastauksien perusteella suurin stressin syy on tiukat deadlinet sekä esimiesten painostus. Toisaalta, esimiestyöskentelyyn liittyvässä avoimessa kysymyksessä tuli esille työntekijän halu lisäpainostukseen esimieheltä, koska se motivoisi tekemään työn paremmin. Painostus koetaan siis joko myönteisenä tai kielteisenä. Avoimeen kysymykseen ehdotettiin myös, että konttorissa voisi olla stressinhallintaan rentoutumishuoneen tyyppinen ratkaisu, jossa olisi mahdollista rentoutua muutama minuutti yksin hiljaisuudessa.



Kuvio 6: Palkkani vastaa antamaani työpanosta.

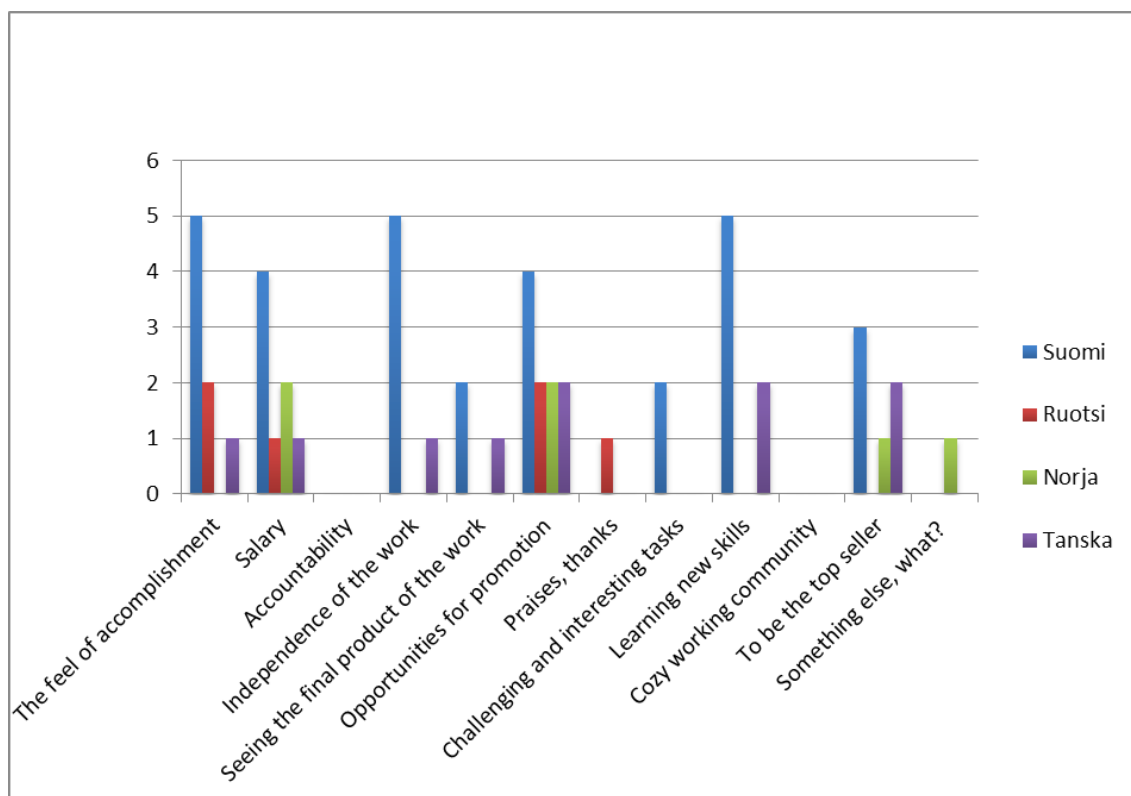
Kuvioiden 6-8 vastaukset olivat huomioitavimmat työmotivaatioon liittyvissä kysymyksissä. Kuvion 6 kysymyksessä selvitettiin, kokevatko työntekijät palkan vastaavan heidän omaa työpanostaan. Vastanneista kuusi ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Loput vastaukset jakautuivat tasan eri vastausvaihtoehdoille; yksi täysin samaa mieltä, yksi osittain samaa mieltä, yksi osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Tuloksista voidaan todeta, että työntekijät eivät koe palkkauksen vastaavan työntekijöiden antamaa työpanosta, koska vain kaksi vastanneista oli väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 7: Palkkani vastaa työn vaatimuksia.

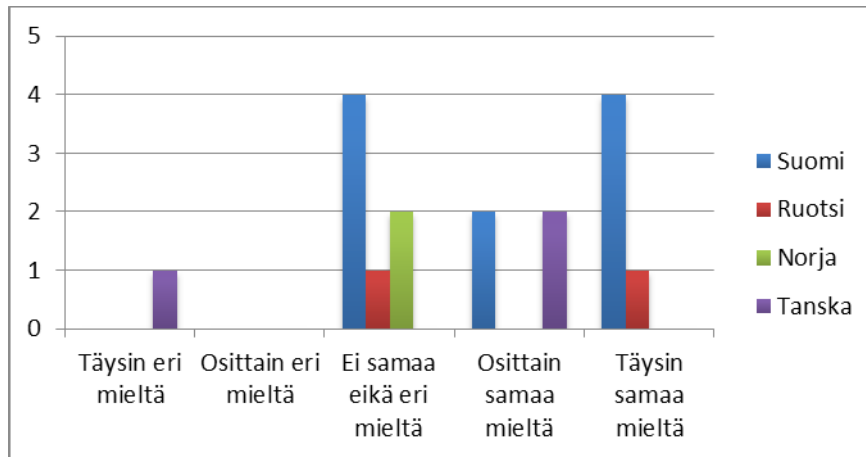
Kuvion 7 kysymys palkan vastaavuudesta työn vaatimuksia kohtaan sai myös paljon hajontaa vastauksissa. Puolet vastanneista kokee palkan vastaavan jollain tavalla työn vaativuutta, mutta jopa kolme työntekijää oli eri mieltä. Työntekijät siis kokevat palkan vastaavan työn vaatimuksia, mutta se ei kuitenkaan ole riittävä siihen nähden, kuinka paljon työntekijät tekevät töitä sen eteen. Moisalo (2011, 343) esittelee motivoinnin viisikentässä palkkauksen olevan yksi motivoinnin keinoista, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. Palkkaus ei kuitenkaan

kuulu Herzbergin teorian työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin, vaan kannustetekijöihin. Työstä maksettava palkka on yksi kannustetekijöistä, jotka hyvin hoidettuna ei aiheuta tyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuna lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä. Voidaan kuitenkin ajatella, että Herzbergin motivaatiotekijöihin kuuluva työstä saatu arvostus sisältäisi esimerkiksi kyseisen yrityksen provisiopalkkauksen, jonka työntekijä saa hyvin tehdystä työstä ja omasta työpanoksestaan. (Rauramo 2008, 32; Viitala 2004, 156).



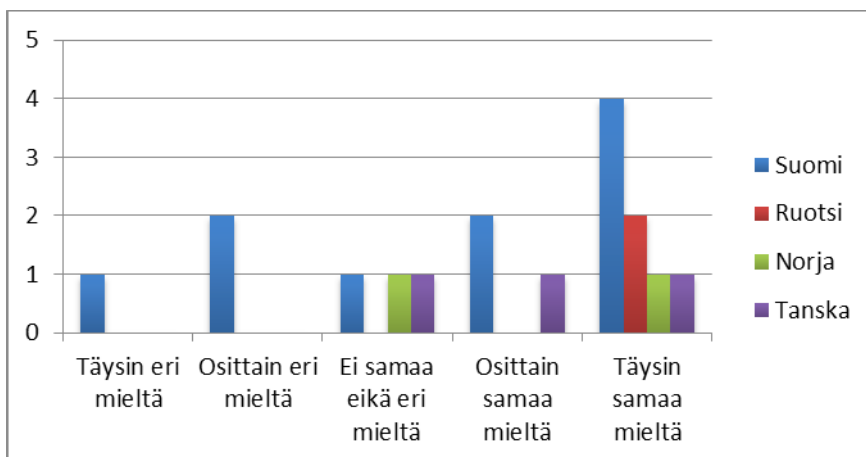
Kuvio 8: Valitse kolme eniten työssä motivoivaa asiaa.

Kuvion 8 kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tekijää, jotka motivoivat heitä eniten työssään. Saavuttamisen tunne, työn itsenäisyys ja uusien taitojen oppiminen sai vastaajien kesken eniten valintoja. Jokainen edellä mainittu valittiin viisi kertaa. Seuraavaksi tärkeimmäksi motivaation lähteiksi valittiin palkka ja ylenemisen mahdollisuus. Vähiten motivoivaksi vastaajat kokevat vastuullisuuden, kiitokset ja mukavan työilmapiirin. Edellä luetellut työntekijöitä eniten motivoivat asiat kuuluvat Maslowin motivaatioteorian viidennen portaahan, itsensä kehittämisen portaahan, tarpeisiin. Viidennelle portaalle kuuluvat saavuttaminen, uuden oppiminen, luovuus ja vapaus. Kun alimpien portaiden tarpeet on tyydytetty, itsensä toteuttaminen tarpeet heräävät motivoimaan työntekijää. Myös Herzbergin työtyytyväisyysteorian mukaan, työntekijöiden valitsemat asiat kuuluvat motivaatiotekijöihin, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. (Rauramo 2008, 32; Viitala 2004, 156).



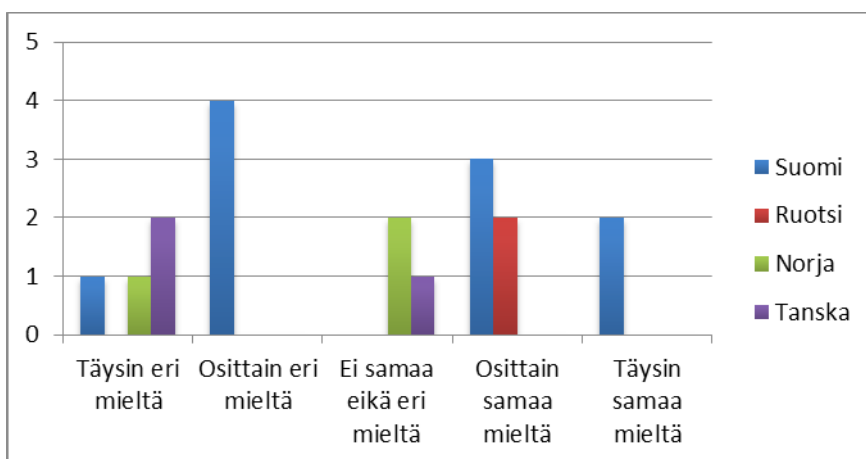
Kuvio 9: Haluaisin myös etätyömahdollisuuden.

Kuvioiden 9-11 vastaukset olivat huomioitavimmat työskentelyolosuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Kuvion 9 kysymyksessä selvitettiin, haluavatko työntekijät mahdollisuuden etätyöskentelyyn. Vastanneista neljä on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kaksi osittain samaa mieltä ja neljä vastaajaa ei ole samaa, eikä eri mieltä. Suurin osa vastanneista on kuitenkin täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa, eli voidaan sanoa, että suurimmalla osalla työntekijöistä on halu etätyöskentelyyn. Aikaisempien tutkimusten mukaan etätyön sanotaan olevan myös motivoivaa. Työskentelymahdollisuuksien ollessa joustavia, myös työntekijän motivaatio kasvaa. Motivoitunut työntekijä on puolestaan usein tehokkaampi ja näin tuottavuus kasvaa. Qualitem Oy:n tekemän etätyöhön liittyneen tutkimuksen mukaan 80 % oli sitä mieltä, että etätyö parantaa myös työhyvinvointia. Myös Maslowin motivaatioteoria tukee tutkimuksia etätyöskentelystä. Etätyöskentely kuuluu viidennelle itsensä toteuttamisen portaalle. Tähän kuuluvat organisaation puolelta mielekkään työn, vapauden ja luovuuden mahdollisuuden antaminen työntekijälle. Työntekijää motivoi oman työn hallinta sekä vapaus vaikuttaa omaan työhön. (Raukola 2013, Etätyöstä on hyötyä myös työnantajalle; Rauramo 2008, 32; Työterveyslaitos 2013).



Kuvio 10: Haluaisin työskennellä myös muiden maiden toimipisteissä.

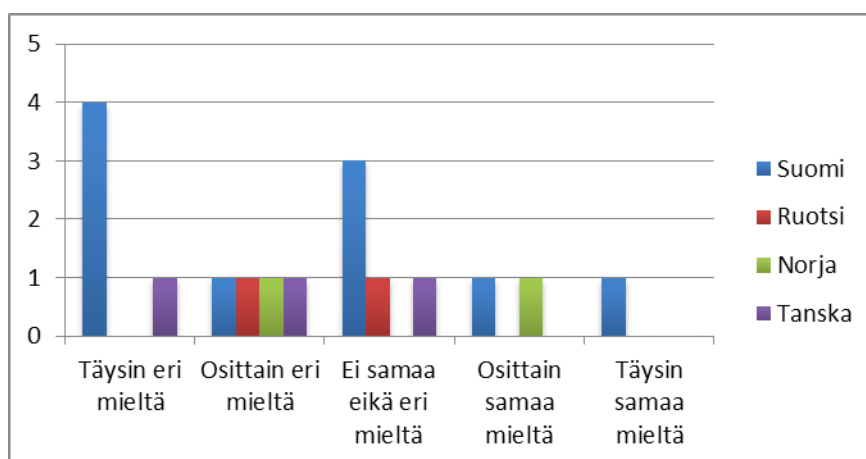
Kuvion 10 kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden halua työskennellä muiden maiden konttoreissa. Vastanneista neljä on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, vastanneista kaksi on väittämän kanssa osittain samaa mieltä, toiset kaksi osittain eri mieltä, yksi täysin eri mieltä ja yksi ei samaa, eikä eri mieltä. Koska suurin osa vastanneista on väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä, työntekijöiden voidaan todeta haluavan työskennellä myös muiden maiden toimipisteissä. Yritys voisi esimerkiksi toteuttaa työntekijävaihtoja, jossa suomalainen työntekijä vaihtaisi ulkomaalaisen työntekijän kanssa paikkoja yhden projektin ajaksi.



Kuvio 11: Työvälineet ovat asianmukaiset.

Kuvion 11 kysymyksessä selvitettiin, kokevatko työntekijät työskentelyvälineet asianmukaisiksi. Vastanneista neljä on väittämän kanssa osittain eri mieltä, kolme on osittain samaa mieltä, kaksi täysin samaa mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Työntekijöistä puolet siis kokevat työskentelyvälineet puutteellisiksi. Herzbergin työtyytyväisyysteorian mukaan

ulkoiset työskentelyolosuhteet, kuten työvälaineet ja toimiston käytännöllisyys, aiheuttavat huonosti hoidettuna työtyytymättömyyttä. Hyvin hoidettuna ne eivät suoraan lisää työtyytyväisyyttä, mutta kuitenkin vähentävät työtyytymättömyyttä. Hygieniatekijöihin kuuluvat työskentelyolosuhteet ovat työpaikoilla asioita, joiden hoitamista hyvin työntekijät pitävät itsestään selvyytenä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan samaistua Herzbergin tutkimustuloksiin myös työolosuhteiden osalta. Tämä näkyy avoimen kysymyksen vastauksienkin perusteella, jossa vastaajat ehdottivat parannuskeinoja työvälaineisiin liittyen. Työntekijöiden kommentissa yhtenäistä on työvälaineiden ergonomisuuden parantaminen sekä puhelimien ja tietokoneiden uusiminen. Työntekijät kokevat, että nykyiset tietokoneet ovat liian hitaita eikä puhelimeissa ole tarpeeksi nykyaikaisia ominaisuuksia. Työoloihin liittyvistä kommentista nousi myös esiin toimistossa oleva taustamelu, jonka häiritsevyyttä saataisiin helpotettua kuulokkeilla.



Kuvio 12: Harkitsen työpaikan vaihtamista.

Kuvion 12 vastaukset olivat huomioitavimmat poislähtöalttiuteen liittyvissä kysymyksissä. Kysymyksessä selvitettiin, harkitsevatko työntekijät työpaikan vaihtamista. Vastanneista neljä on väittämän kanssa täysin eri mieltä, yksi on osittain eri mieltä, kolme ei ole samaa eikä eri mieltä, yksi osittain samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Tuloksista voidaan sanoa kahden työntekijän olevan harkitsemassa työpaikan vaihtoa. Työpaikan vaihtamista harkitsevien työntekijöiden määrä on siis vähäinen. Työtyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa nähden; sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys, mitä paremmin työntekijät viihtyvät työssään. (Juuti 2006, 34). Työtyytyväisyys vaikuttaa siihen, alkavatko työntekijät harkita työpaikan vaihtoa. Tutkimukseen sisältyneet työtyytyväisyyden osa-alueet, joita ovat esimiestyöskentely, työ itse, työilmapiiri, työmotivaatio ja työskentelyolosuhteet, vaikuttavat jokainen osaltaan työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen.

Kommenttien perusteella työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen vaikuttavat liian pieni pohjapalkka, työn palkitsevuus suhteessa työn määrään, yrityksen vähäinen arvostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan sekä yrityksen liian vähäinen tukeminen työntekijän etenemisessä ja uuden oppimisessa. Myös työntekijöiden nopea vaihtuvuus vaikuttaa kommenttien perusteella työntekijän omaan turvallisuuden tunteeseen ja saa harkitsemaan työpaikan vaihtamista. Työntekijöiden mahdollisuus päästä työskentelemään ulkomaille ja yrityksen toimintojen organisoinnin kehittäminen vähentäisi kommenttien mukaan työpaikan vaihtamisen harkitsemista.

Kyselyn lopussa työntekijöille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti, mitkä asiat heidän mielestään vähentävät ja lisäävät yleistä työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden mielestä työtyytyväisyyttä vähentävät:

“Low basic salary compared to sales you have to make before you start collecting comission.”

“Lack of skills development for each individual.”

“Bad gear, the feeling that it is okay for the company to loose great employees since that's just the way it goes and new ones will come in. At the same time the company is loosing money, time for the constant recruiting, in house knowledge and relations to its customers.”

“Behaviour and attitude of the management.”

Työntekijöiden mielestä työtyytyväisyyttä lisäisi:

“Each worker would get more support to develop skills. We would be informed what kinds of possibilities there might be within the company. For me personally, I would be more satisfied, if we would co-operate with other countries more.”

“Better gear and tools for us all and the feeling that the company really want's to keep its great employees for a long time and invest in our development. For example I would like to have better sales and digital marketing training from a Finnish consultant outside of our company.”

“Fixed salary should be higher.”

Tämän työtyytyväisyystutkimuksen avulla toimeksiantajayritys saa arvokasta tietoa esimiestyöskententelyn vaikutuksesta työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden yleisestä työtyytyväisyyden tilasta. Tulosten avulla yritys pystyy kehittämään esimiestoimintaa, työskentelyolosuhteita ja -välineitä, palkkausta sekä muita edellisessä kappaleessa analysoituja tuloksia. Tutkimus sisälsi useita avoimia kysymyksiä, jotta työntekijöiden mielipiteet ja kehitysehdotukset saataisiin kuuluviin parhaiten.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti ei ollut kokonaisuudessaan hyvä, koska vain 17/54 työntekijää vastasi kyselyyn. Aluksi tarkoituksena oli kartoittaa Pohjoismaiden konttoreiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä, mutta koska Ruotsin, Tanskan ja Norjan työntekijöiden poistuma, eli lomakkeen palauttamatta jättävien määrä oli niin suuri, tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan vain suomalaisten työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Suomen osalta reliabiliteetti on kuitenkin hyvä, koska 10/11 työntekijää Suomesta vastasi kyselyyn ja täten saadaan luotettava tulos suomalaisten kokemasta työtyytyväisyydestä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen anonyymius, koska tutkimus tehtiin nimettömänä, eikä vastaajia siis voitu tunnistaa tuloksista. Näin vastaajat pystyivät vastaamaan rehellisesti ja kertomaan vapaasti tuntemuksistaan. Tutkimuksen toteuttajat eivät myöskään kuulu yritykseen, joten tulosten analysointi on ollut objektiivista. Tästä johtuen myös tutkimuksen tulokset olisivat samat, jos tutkimus toistettaisiin uudelleen. Kysymykset pyrittiin myös tekemään mahdollisimman selviksi ja yksinkertaisiksi, jotta vastaajille ei jäisi epäselväksi kysymyksen tarkoitus. Mikäli tutkimus olisi toteutettu jokaiseen maahan omalla äidinkielellä, tulokset olisivat voineet olla tarkempia.

Tutkimuksessa valideetti todettiin osaltaan toteutuneeksi ennen kyselylomakkeen lähettämistä, koska rakensimme kysymykset pohjautuen teoriaan ja jakaen kysymykset työtyytyväisyyteen vaikuttaviin osa-alueisiin. Tutkimustulosten perusteella saatiin vahvistus, että kyselylomakkeella on mitattu oikeita asioita sekä saatiin korkea vastausprosentti suomalaisten työntekijöiden osalta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työtyytyväisyys työntekijöiden keskuudessa on yleisesti hyvä, mutta muutamaa työtyytyväisyyden osa-aluetta kohentamalla siitä saataisiin vielä parempi. Palkkaus, työvälineiden ja -tilojen toimivuus sekä työstä aiheutuva stressi aiheuttavat tällä hetkellä eniten työtyyttymättömyyttä kohdeyrityksessä. Myös rakentavan palautteen antamisessa ja kehityskeskusteluissa on jonkun verran kehitettävää. Tulokseen voi mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden työsuhteiden kesto, sillä suurin osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä alle vuoden, joten heillä ei ole ehtinyt olemaan mahdollisia säännöllisesti pidettäviä kehityskeskusteluja.

Tulosten avulla toimeksiantajayritys pystyy tekemään muutoksia työtyytyväisyyden parantamiseksi työyhteisössä. Olisi hyvä toistaa vastaavanlainen tutkimus muutaman vuoden kuluttua, jotta nähdään, ovatko tämän tutkimuksen myötä tehdyt kehitykset auttaneet tai henkilöstön mielipiteet muuttuneet. Kehityksillä ei ole paljoa merkitystä, ellei niiden vaikutusta tutkita.

Lähteet

Painetut lähteet

- Alapuro R, Arminen, I. 2004. Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- [Heiske, P.](#) Hyvinvointia työyhteisöön 1997. Helsinki: Yrityskirjat
- HR viesti- henkilöstöosaamisen ammattilehti. 1/2014
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy
- Kallio, E., Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy
- Kontiainen, J., Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö - Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy
- [Liukkonen, P.](#) 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum
- Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre - oikaise työelämäsi. Pieksämäki: RT-Print Oy
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy
- P.Robbins, S. 2001. Organizational behavior. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall
- Pyyriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat : viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita
- Riikonen E, Tuomi K, Vanhala S. & Seitsamo J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi
- Sähköiset lähteet

Arja Raukola Osakeyhtiö. 2013. Etätyöstä on hyötyä myös työnantajalle. Viitattu 21.4.2014. <http://www.raukola.fi/blogi/etatyosta-on-hyotya-myos-tyonantajalle/>

Hyvinvointiviestintä. 2013. Aula, P. & Pedak, M. & Pekkola, P. Viitattu 27.2.2014.
http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf

LähiTapiola. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Viitattu 26.3.2014.
http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-8024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

Sykettä Työhön. 2013. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Viitattu 27.4.2014.
http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtaminen/Strategisen_tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf

Talouselämä. 2014. Onnelliset työntekijät tuottavat enemmän. Viitattu 26.3.2014
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nyt+se+on+todistettu+onnelliset+tyontekijat+tuottavat+nemman/a2239333>

Työterveyslaitos. 2013. Etätyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia. Viitattu 21.4.2014.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Etatyomahdollisuus_parantaa_tyohyvinvointia.aspx

Työterveyslaitos. 2014. Työstressi. Viitattu 31.3.2014.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/tyostressi/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. Viestinnällä voi ja pitää luoda hyvinvointia. 21.1.2014. Viitattu 27.2.2014.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Viestinnalla_voi_ja_pitaa_luoda_tyohyvinvointia.aspx

Työterveyslaitos. 2012. Eniten hiertää työn organisointi. Viitattu 3.3.2014.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Eniten_hiertaa_tyon_organisointi.aspx

Työturvallisuuskeskus. Hyvä johtaminen. Viitattu 10.3.2014.
http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Viitattu 26.3.2014.
http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_kehittaminen

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaat- työkirja. Viitattu 7.4.2014
http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus. TYKYstä TYHYyn. Viitattu 22.4.2014
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=345>

Yrityksen nettisivut. Viitattu 30.3.2014.
www.yritys.x.fi

Kuvat

Kuva 1: Työhyvinvoinnin portaat peilaten Maslowin tarvehierarkiaa (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 29).....	13
Kuva 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	17
Kuva 3: Lawlerin työtyytyväisyysmalli.....	18
Kuva 4: Psykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät (Työterveyslaitos 2014).....	22
Kuva 5: Huonon työilmapiirin seurauksia (mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 95).....	24
Kuva 6: Arvostuksen osoittamisen toimenpiteet yksilö- ja organisaatiotasolla (Työturvallisuuskeskus).....	29

Kuviot

Kuvio 1: Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta työstäni.....	37
Kuvio 2: Minulla on säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa.....	38
Kuvio 3: Minulla on riittävästi aikaa työtehtävieni suorittamiseen.....	39
Kuvio 4: Saan riittävästi koulutusta työtehtävieni tekemiseen.....	39
Kuvio 5: Työni aiheuttaa minulle stressiä.....	40
Kuvio 6: Palkkani vastaa antamaani työpanosta.....	41
Kuvio 7: Palkkani vastaa työn vaatimuksia.....	41
Kuvio 8: Valitse kolme eniten työssä motivoivaa asiaa.....	42
Kuvio 9: Haluaisin myös etätyömahdollisuuden.....	43
Kuvio 10: Haluaisin työskennellä myös muiden maiden toimipisteissä.....	44
Kuvio 11: Työvälineet ovat asianmukaiset.....	44
Kuvio 12: Harkitsen työpaikan vaihtamista.....	45

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake.....	53
Liite 2 Kyselyn vastaukset.....	57

Liite 1 Kyselylomake

Hello everyone!

I am Johanna, a Finnish student studying at Laurea University of Applied Sciences and I am currently doing my internship here at Company X. I am also writing my thesis for Company X with my friend and we are making a job satisfaction survey. The survey will be made to PMs' in Finland, Sweden, Denmark and Norway.

The study aims to identify the work and leadership satisfaction at the current situation and also the potential areas for development. You may also give proposals on better solutions.

This survey is confidential. Questionnaire is anonymous and respondents are only able to see their own answers. The questions are designed so that their basis is not possible to identify individual respondents. After analyzing, the answers will be destroyed.

We hope that you are able to answer this survey as it will help us with our thesis and help you in developing your satisfaction at work.

Please answer the latest on Friday 21.3.2014. If you have any questions, do not hesitate to contact us via e-mail.

Thank you in advance! :)

A. Background information

1. Age

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- over 45

2. Which country do you work in?

- Finland
- Sweden
- Norway

- Denmark

3. How long have you been working for this company?

- 0-1 year
- 1-2 years
- 2-3 years
- over 3 years

Each statement can be answered with one of these options.

(1 = strongly disagree, 2= disagree, 3= neither disagree or agree, 4= agree, 5=strongly agree)

B. Leadership

- | | |
|--|-----------|
| 4. I can talk about everything with my superior | 1 2 3 4 5 |
| 5. My superior understands me | 1 2 3 4 5 |
| 6. My superior appreciates my work | 1 2 3 4 5 |
| 7. My superior gives me constructive feedback on my work | 1 2 3 4 5 |
| 8. I get feedback also on my success | 1 2 3 4 5 |
| 9. My superiorsupports and helps me sufficiently | 1 2 3 4 5 |
| 10. My superioris encouraging | 1 2 3 4 5 |
| 11. My superior places too much pressure on me | 1 2 3 4 5 |
| 12. My superior helps me to develop myself | 1 2 3 4 5 |
| 13. I have development discussions regularly with oursuperior | 1 2 3 4 5 |
| 14. My superior appreciates my ideas and proposals | 1 2 3 4 5 |
| 15. Superiors treat all employees equally | 1 2 3 4 5 |
| 16. Is there something that your superior could improve and is there something she/he could help you with? | |
-

C. Content of the work

- | | |
|---|-----------|
| 17. I have a clear picture of my tasks and duties | 1 2 3 4 5 |
| 18. I have a clear picture of the goals of my work | 1 2 3 4 5 |
| 19. My workload is reasonable | 1 2 3 4 5 |
| 20. I find my work rewarding | 1 2 3 4 5 |
| 21. I have sufficient time to take care of my tasks | 1 2 3 4 5 |
| 22. I feel that I am successful at my work | 1 2 3 4 5 |
| 23. My work is inspiring | 1 2 3 4 5 |
| 24. My work is challenging | 1 2 3 4 5 |
| 25. I get sufficient training to handle my tasks | 1 2 3 4 5 |
| 26. I would like to have more responsibility | 1 2 3 4 5 |
| 27. My work causes me stress | 1 2 3 4 5 |
| 28. If your work causes you stress, what is the main reason for that? | |
-

D. Working atmosphere

- | | |
|--|-----------|
| 29. Atmosphere in the work community is good | 1 2 3 4 5 |
| 30. Atmosphere in the work community is encouraging | 1 2 3 4 5 |
| 31. Team spirit is kept up well | 1 2 3 4 5 |
| 32. I get support from my colleagues if needed | 1 2 3 4 5 |
| 33. For a new employee it is easy to adapt to the work community | 1 2 3 4 5 |
| 34. I am able to influence the work atmosphere | 1 2 3 4 5 |
| 35. My colleagues have a positive influence on the work atmosphere | 1 2 3 4 5 |
| 36. In the work community there is envy towards others' success | 1 2 3 4 5 |
| 37. I want to spend time with my colleagues also after work | 1 2 3 4 5 |
| 38. How could the working atmosphere be improved? | |
-

E. Motivation and reward system

39. I am motivated at my work 1 2 3 4 5
40. I feel comfortable to go to work in the morning 1 2 3 4 5
41. I have a chance to learn new things at work 1 2 3 4 5
42. My work is appreciated by my colleagues and superiors 1 2 3 4 5
43. My salary corresponds my effort 1 2 3 4 5
44. My salary corresponds the requirements of the work 1 2 3 4 5
45. At my work there are enough social events 1 2 3 4 5
46. At my work there is an opportunity to get a
promotion through hard work 1 2 3 4 5

47. Choose 3 of the most important issues from
the list that motivate you at work

1. The feel of accomplishment
2. Salary
3. Accountability
4. Independence of the work
5. Seeing the final product of the work
6. Opportunities for promotion
7. Praises, thanks
8. Challenging and interesting tasks
9. Learning new skills
10. Cozy working community
11. To be the top seller
12. Something else, what? _____

48. What kinds of competitions motivate you the most? (Team competitions, individual etc.)
-

49. What kinds of rewards motivate you the most?
-

F. Working conditions

- | | |
|--|-----------|
| 50. I feel that my work is secure for now and in the future | 1 2 3 4 5 |
| 51. The health care that the employer provides is good | 1 2 3 4 5 |
| 52. I would also like to have an opportunity for distance work | 1 2 3 4 5 |
| 53. I would also like to work in other countries | 1 2 3 4 5 |
| 54. Work tasks and working hours are flexible if necessary | 1 2 3 4 5 |
| 55. Organizational communication is efficient | 1 2 3 4 5 |
| 56. Working conditions are proper | 1 2 3 4 5 |
| 57. Working tools are appropriate | 1 2 3 4 5 |

If you disagree, how could you improve the working tools?

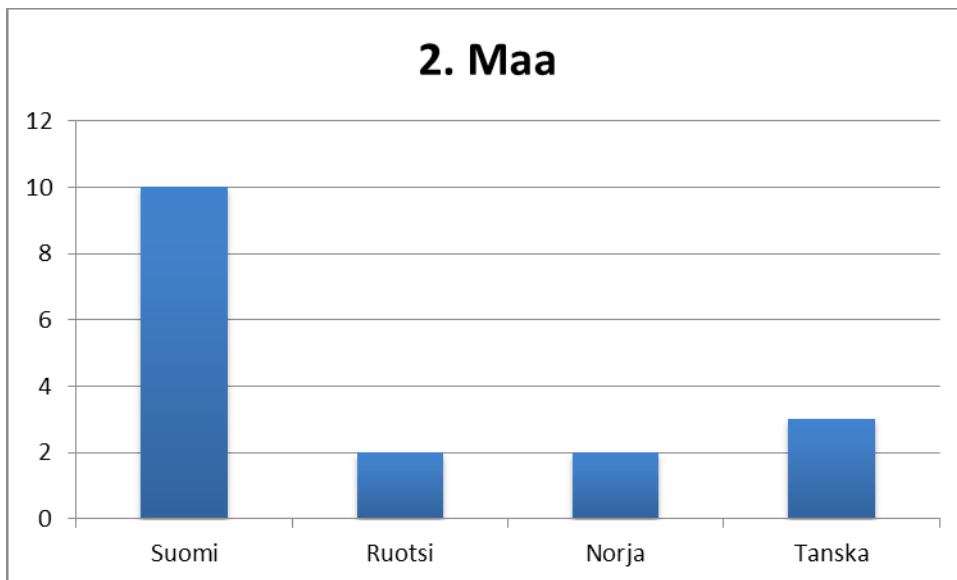
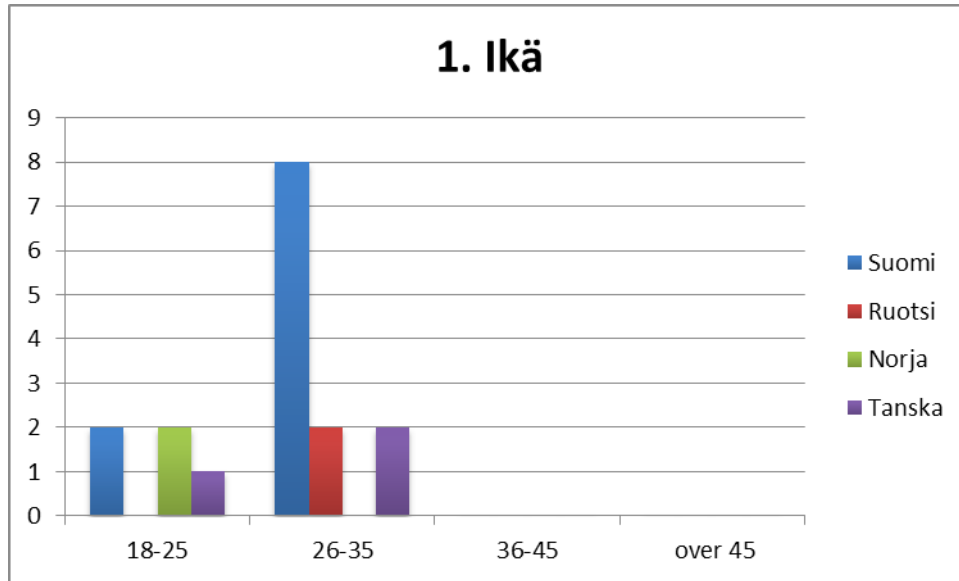
G. Out-migration propensity

- | | |
|---|-----------|
| 58. I consider changing the work | 1 2 3 4 5 |
| 59. I consider going back to studying | 1 2 3 4 5 |
| 60. I believe in this company and I want to commit to it | 1 2 3 4 5 |
| 61. I believe I will work in this company for a long time | 1 2 3 4 5 |
| 62. If you have been considering changing the workplace, what are the primary reasons for that? _____ | |

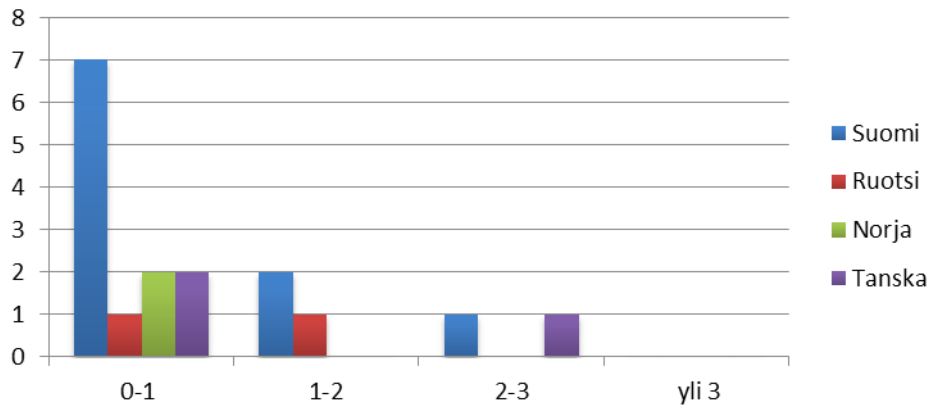
63. What aspects decrease the job satisfaction in this company?

64. What aspects could increase the job satisfaction in this company?

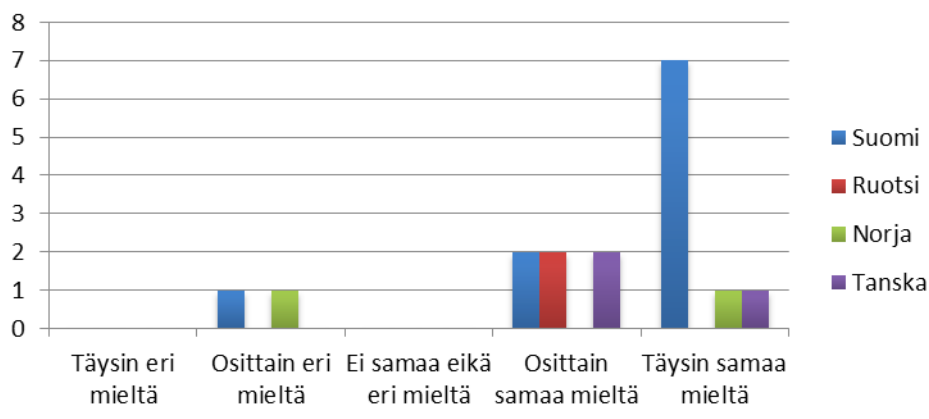
Liite 2 Kyselyn vastaukset



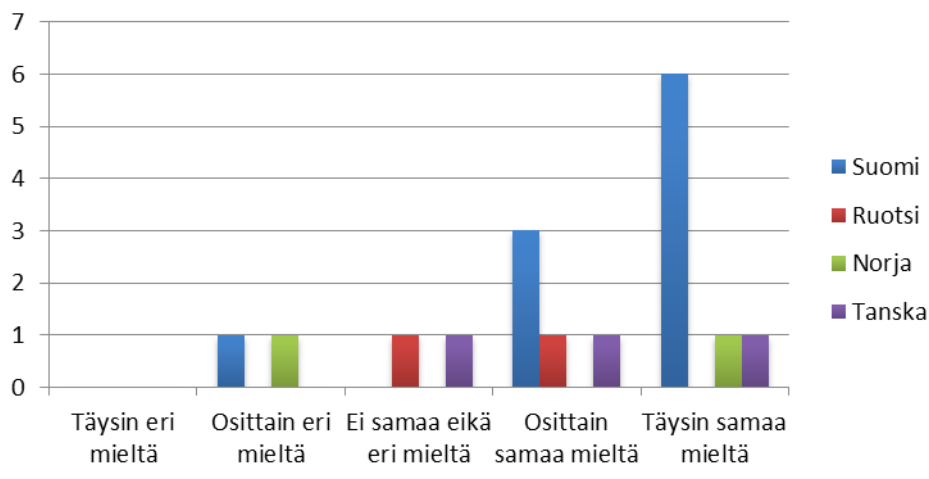
3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?



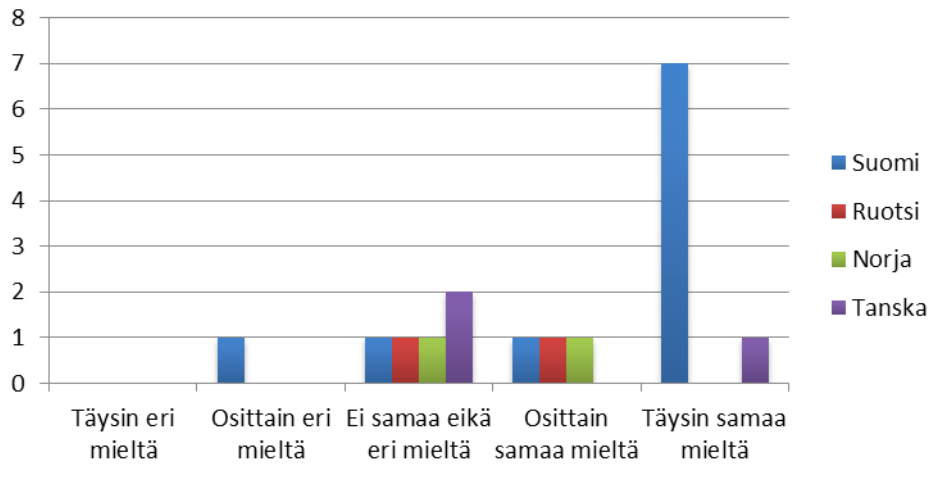
4. Voin puhua kaikesta esimiehieni kanssa



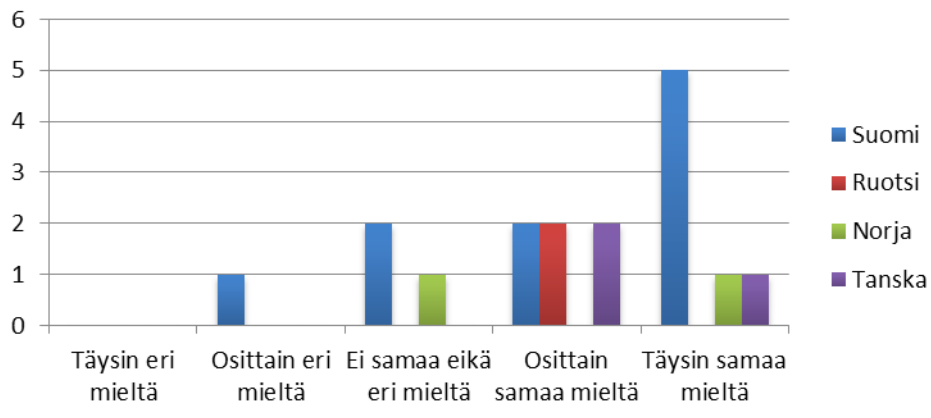
5. Esimieheni ymmärtää minua



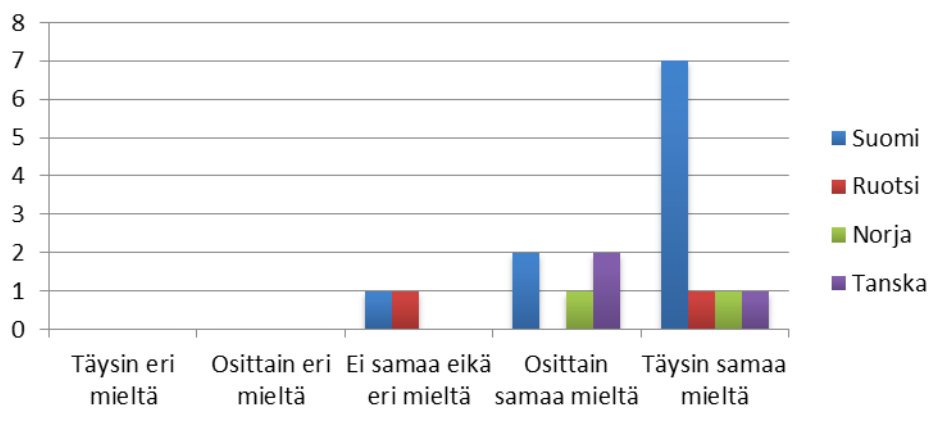
6. Esimieheni arvostaa työtäni



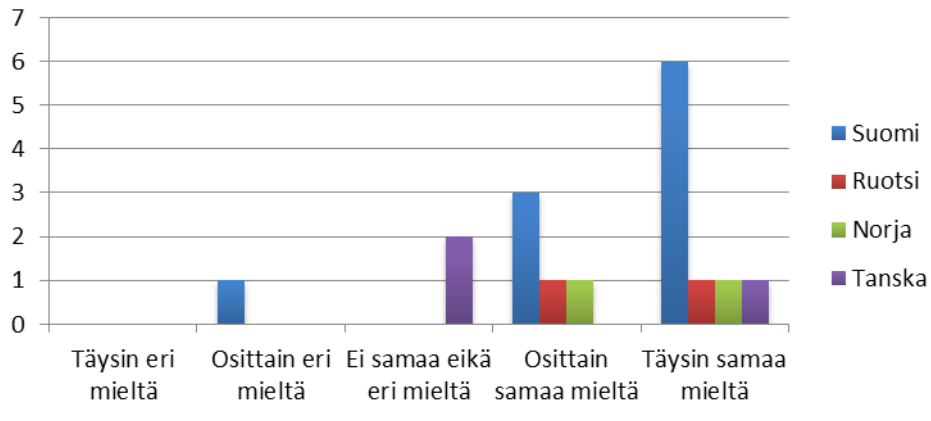
7. Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta työstäni



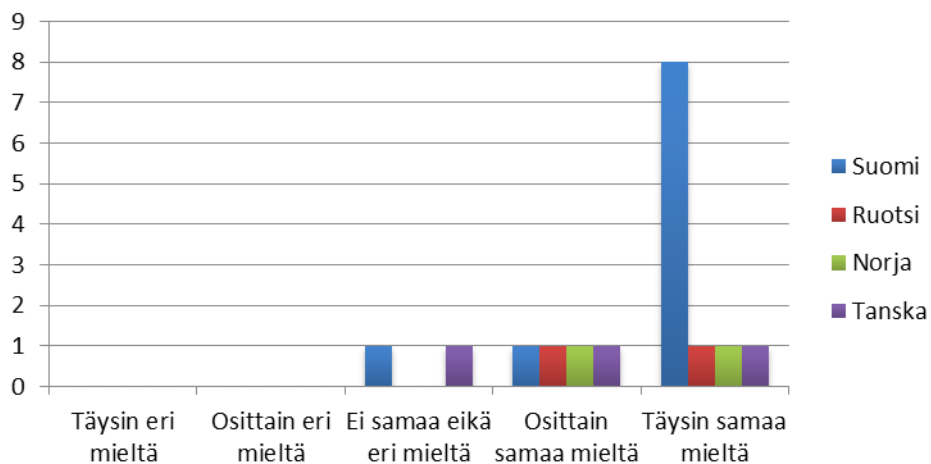
8. Saan palautetta myös onnistumisistani



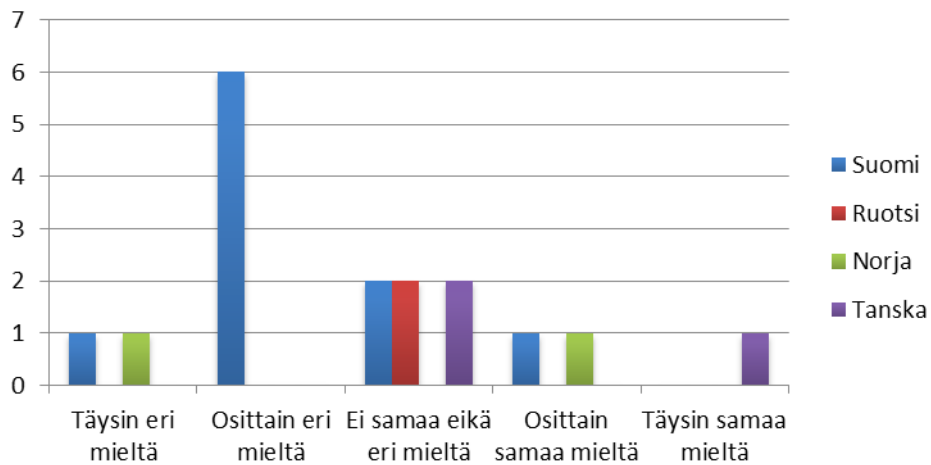
9. Esimieheni tukee ja auttaa minua riittävästi



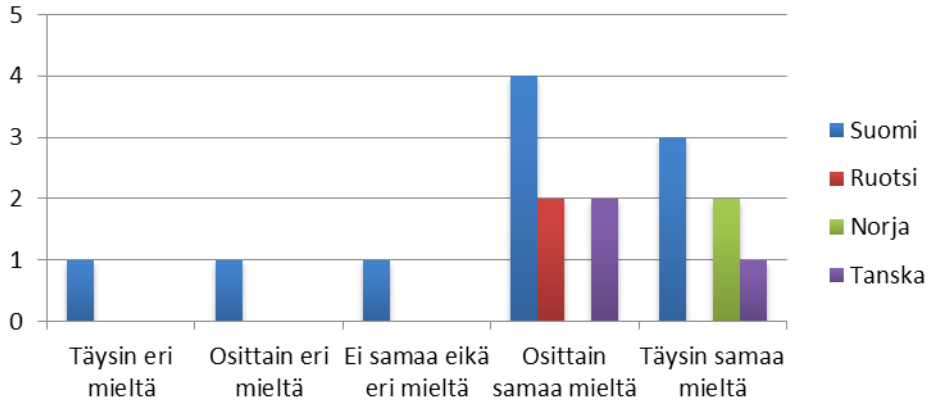
10. Esimieheni on kannustava



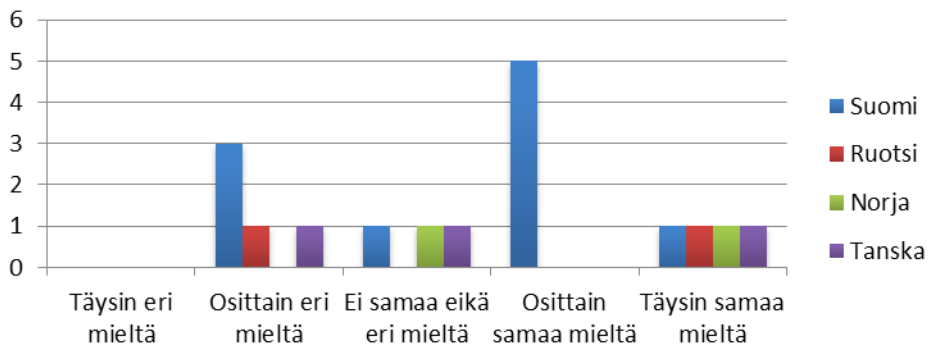
11. Esimieheni painostaa minua liikaa



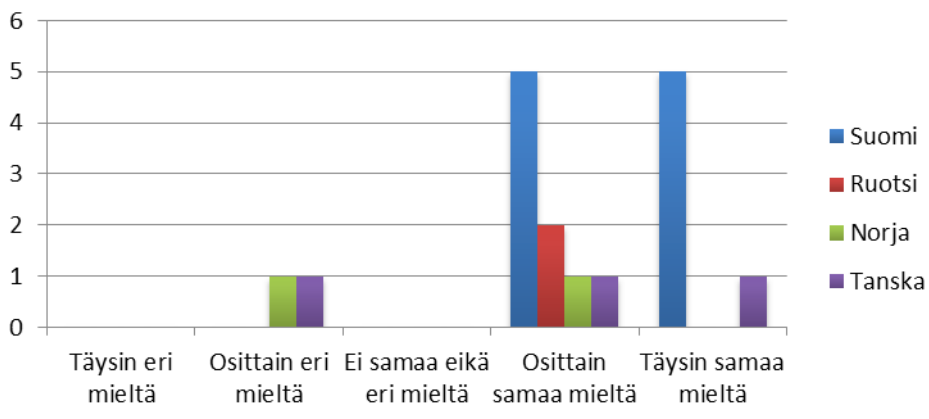
12. Esimieheni auttaa minua kehittämään itseäni

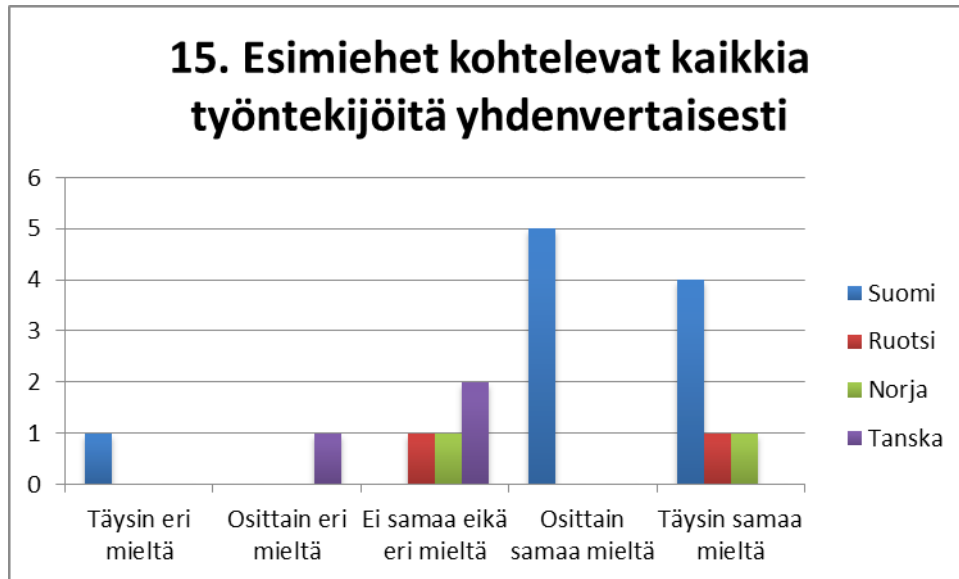


13. Minulla on säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa



14. Esimieheni arvostaa ideoitani ja ehdotuksiani





16. Onko mielestäsi esimiestyöskentelyssä jotain kehitettävää?

Ruotsi Even though you perform well most of the time, they shouldn't take it for granted.

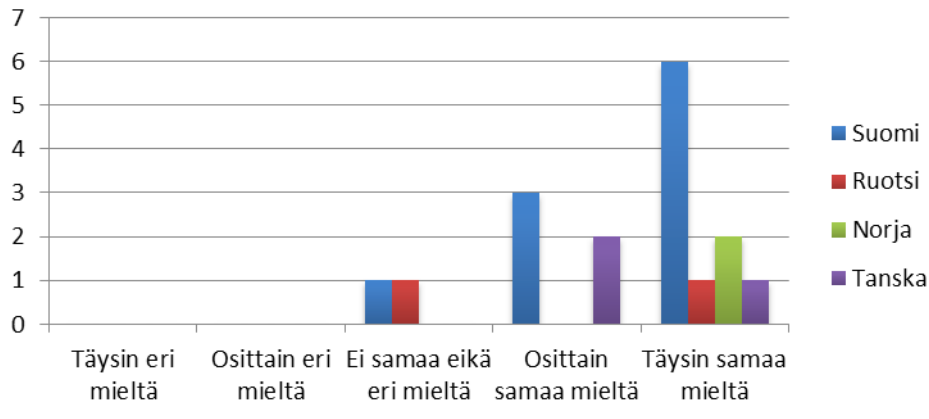
Suomi I get feedback quite a lot, but it is not constructive. What I mean is that I would like to hear what I could do better. I am also praised for closing a deal. On the other hand, we never go through deliberately which good habits lead to the closing. It would be easier, if someone would follow what I'm doing well so that I would continue doing those things. When I'm so focused in the situation itself, it may not be that easy to pinpoint all of the things by myself. My superior could place more pressure on me. This would motivate me to perform better. I don't feel I develop fast enough. Everyone is so focused on their daily work so that there is no one who could really focus on developing the skills of each individual.

Suomi Focus on already existing in-house information when a project starts and letting all the information considering my project (deadline, targets etc to reach me as soon as possible).

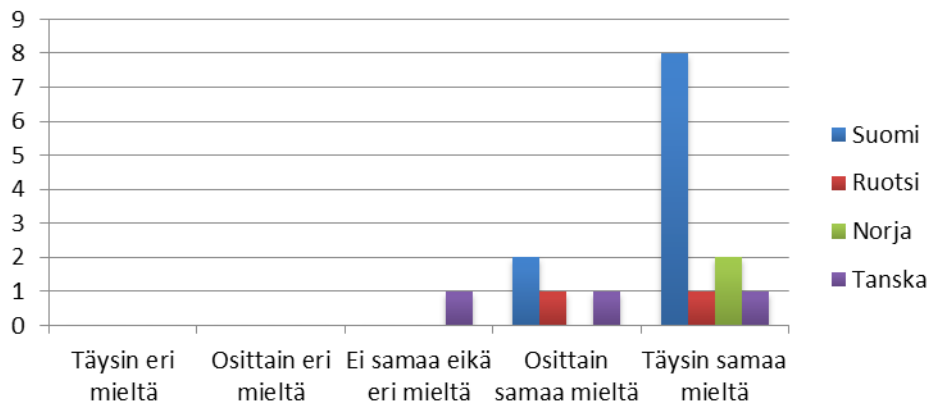
Suomi General management training would probably be beneficial. A more clear plan of action and communication. For example new PMs get very little information beforehand about their role in the layout and publishing process.

Ruotsi Keep doing what he is doing.

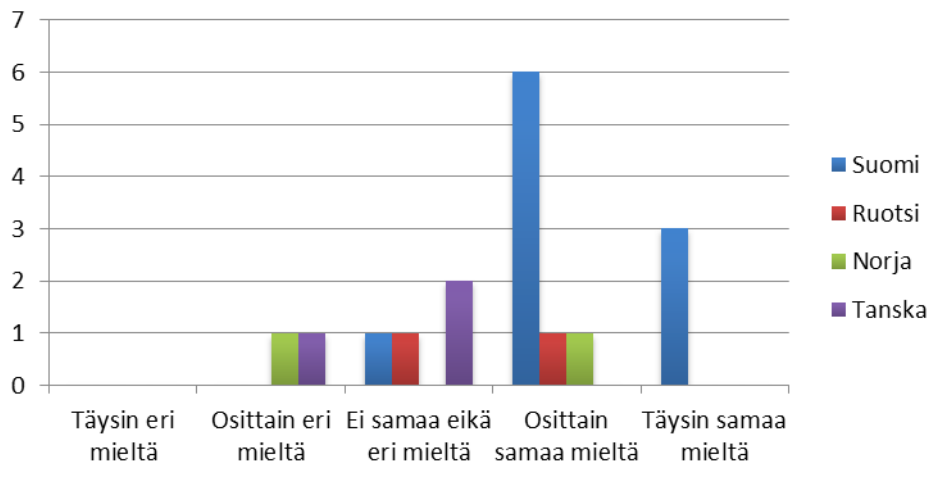
17. Minulla on selkeä kuva työtehtävistäni

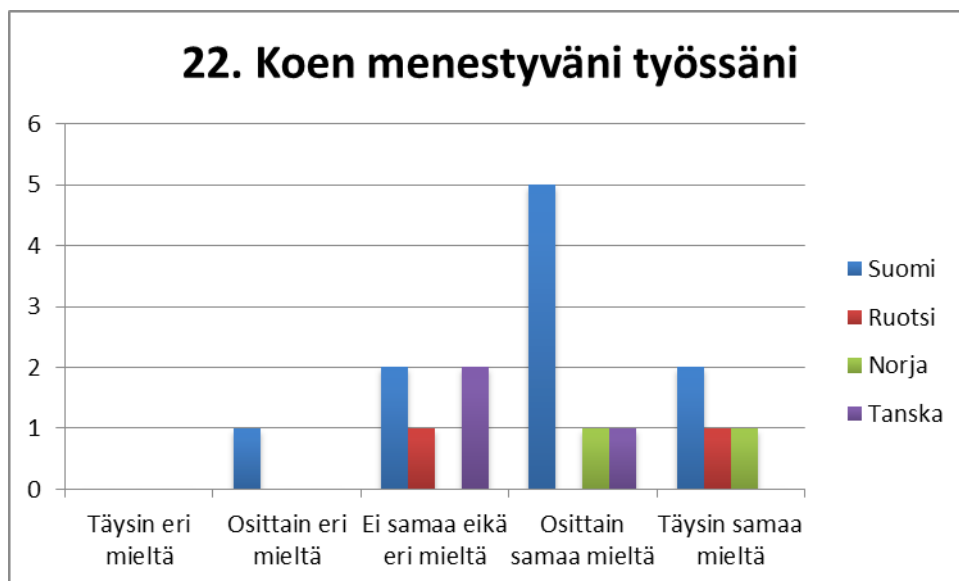
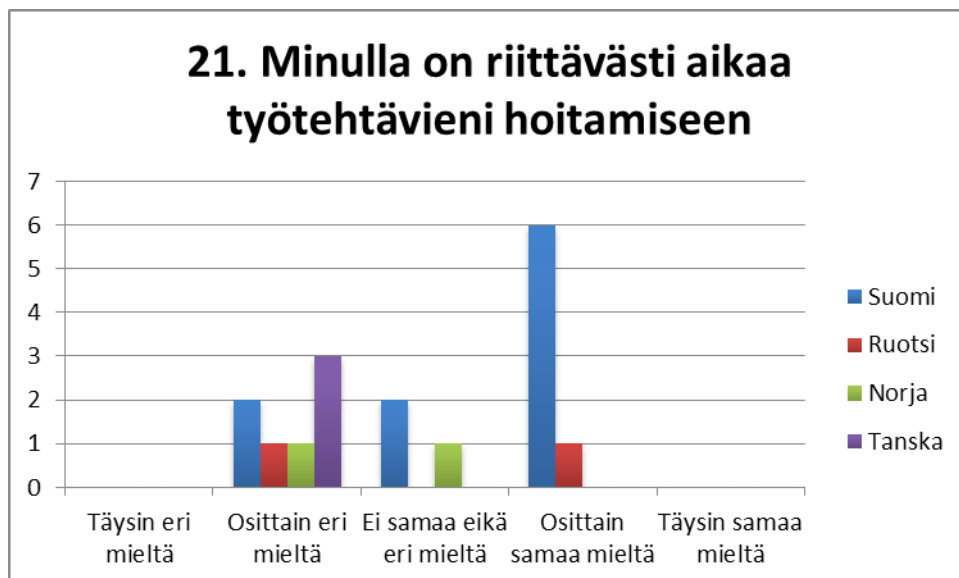
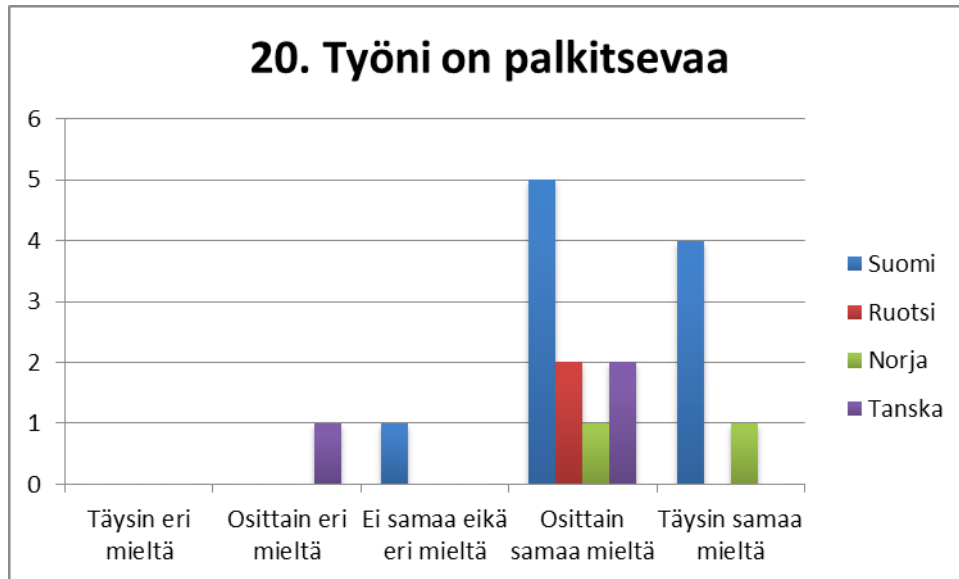


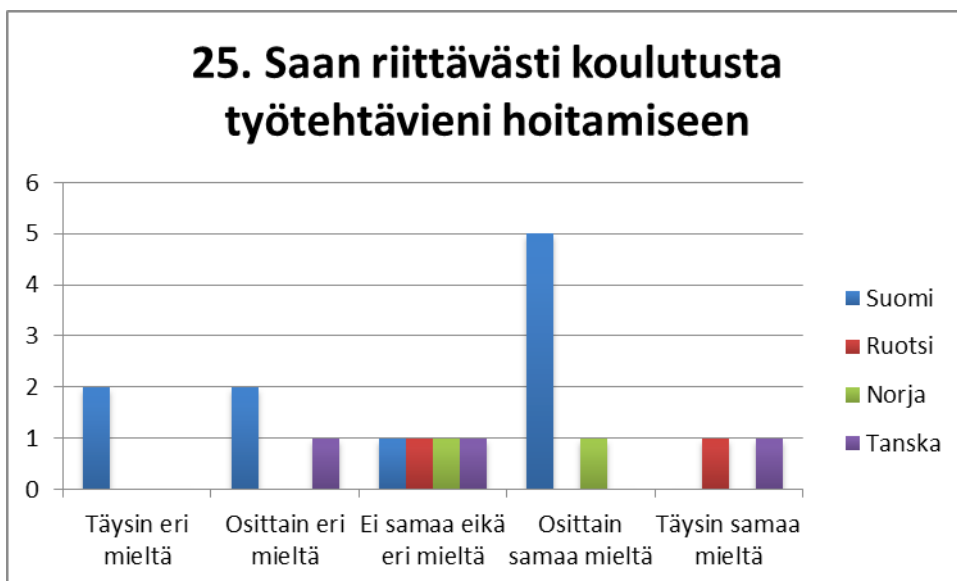
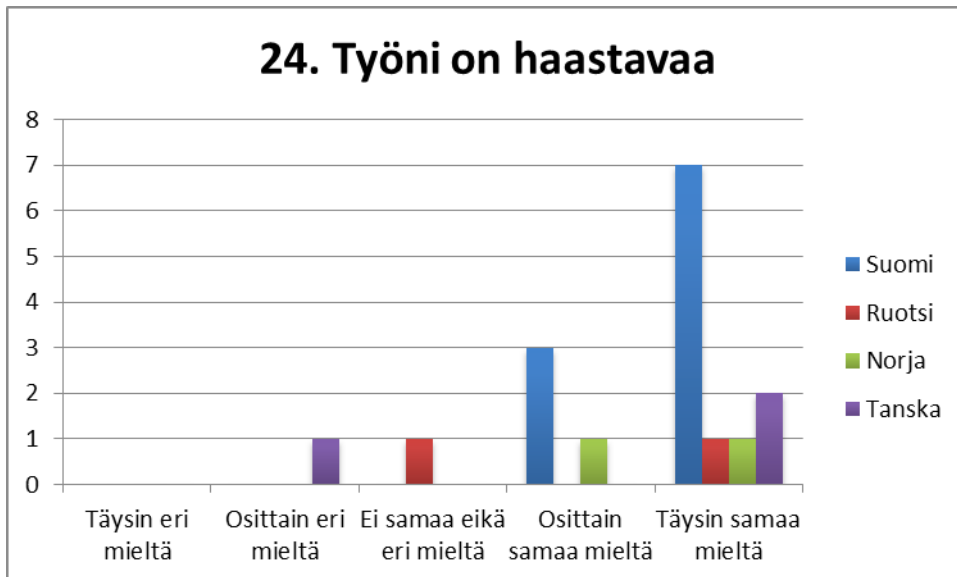
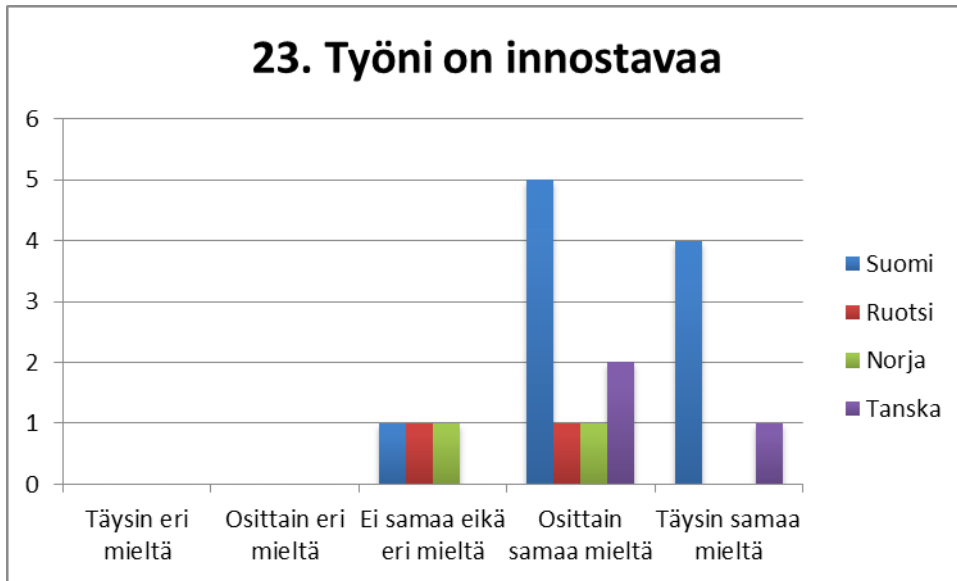
18. Minulla on selkeä kuva työni tavoitteista

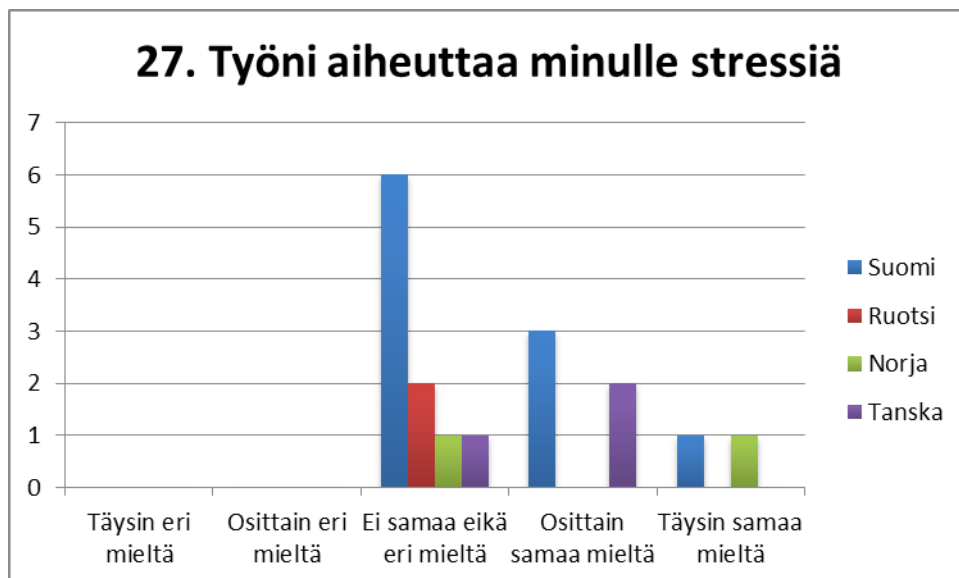
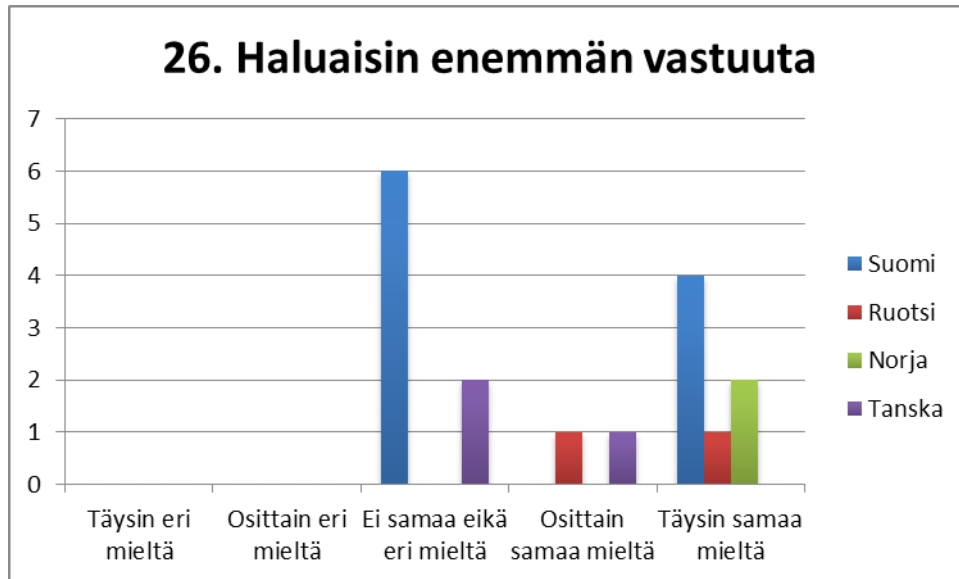


19. Työmääräni on kohtuullinen









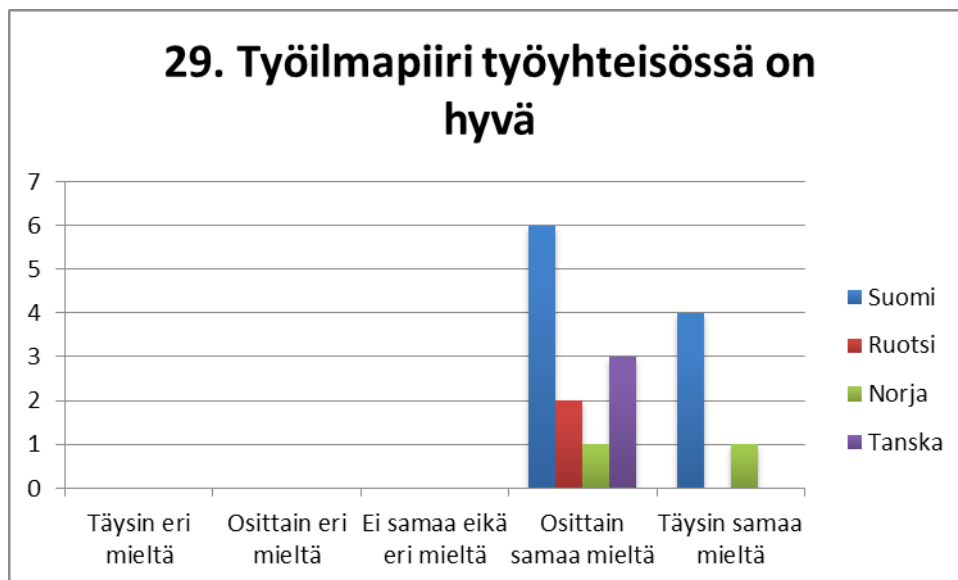
28. Jos työ aiheuttaa sinulle stressiä, mikä on suurin syy tähän?

Norja Tight deadlines!

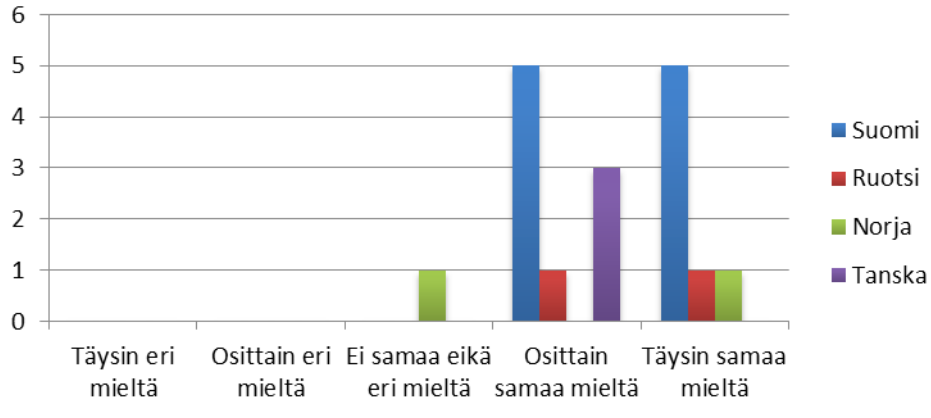
Suomi The workload depends a lot from myself. The goals are clear, but do not make sense all the way. I am not following all the daily goals (15 new contacts per day, 5 offers per day etc.) since I feel that it would compromise with the quality of my work. For me, personally, it works better that I make 5-7 new contacts per day. This allows me to find out information on the prospects that I ´m contacting. If I would do more, I don´t think I would have enough of time to do the research and call the new contacts. The work is inspiring quite often. On the other hand, I feel personally that I could have a different type of role that suites me better. This would be a role that aims at supporting the sales and developing the way the business works. There should be more individual

training. Our BD is very active and says he can listen to our calls and give advise. This is not enough or effective enough though. I feel that the best sellers should the one-to-one trainings. Also other different types of training methods should be used. I would like to have more responsibility that aims at developing company in the longer term. The work is stressful and it would be good to have tools for stress management.

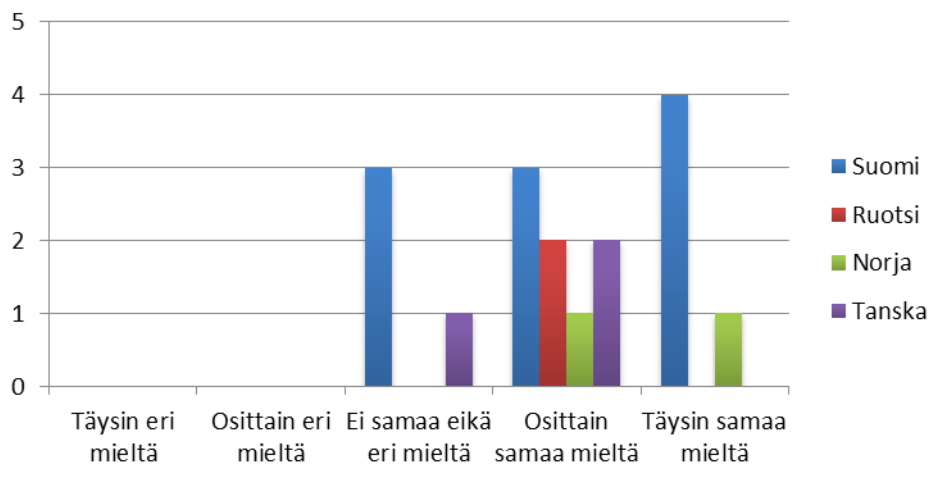
Suomi	pressure of challenges
Suomi	Deadlines and failures
Suomi	The usual causes, for example tight schedule when the project is almost done but still needs more sales. Nothing out of the ordinary!
Suomi	Unnecesary and non-constructive pressure to preform from teamleaders and managers. Projects not optimally planned and contradictory information regarding forexample deadlines.
Norja	Too much work and a tight deadlines.



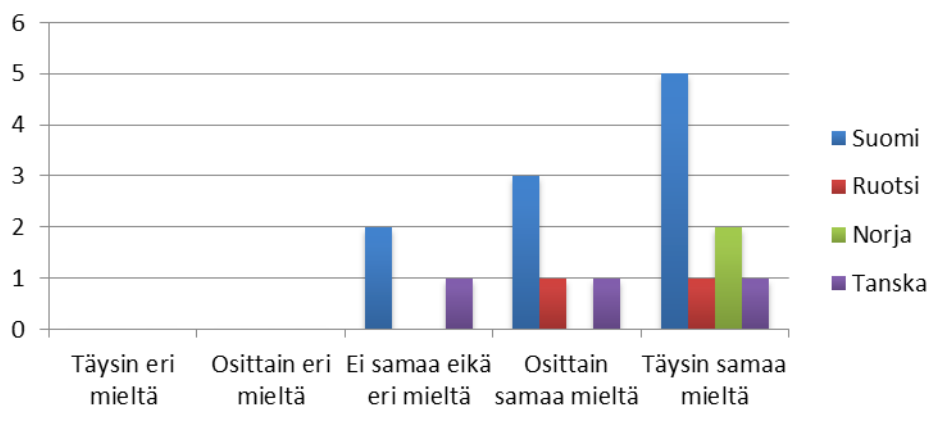
30. Työilmapiiri työyhteisössä on kannustava



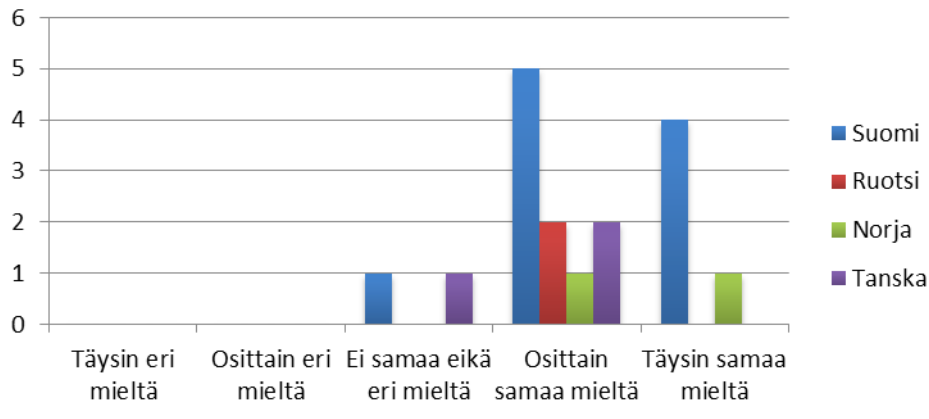
31. Yhteishenkeä pidetään hyvin yllä



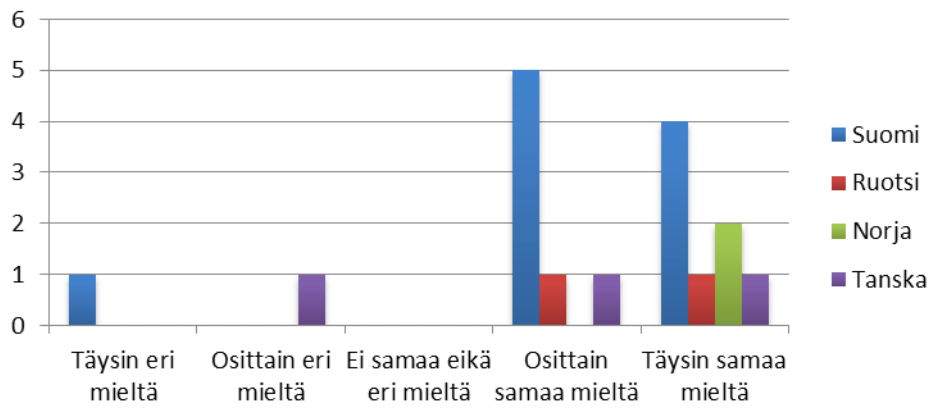
32. Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani



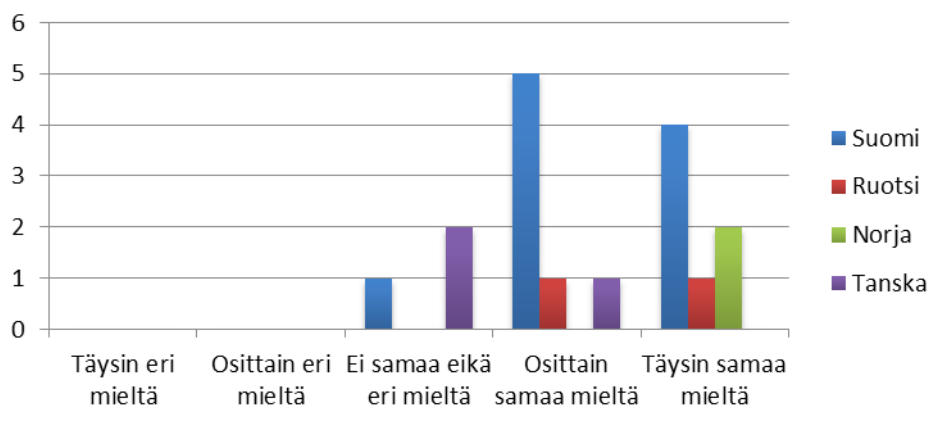
33. Uuden työntekijän on helppo sopeutua työympäristöön

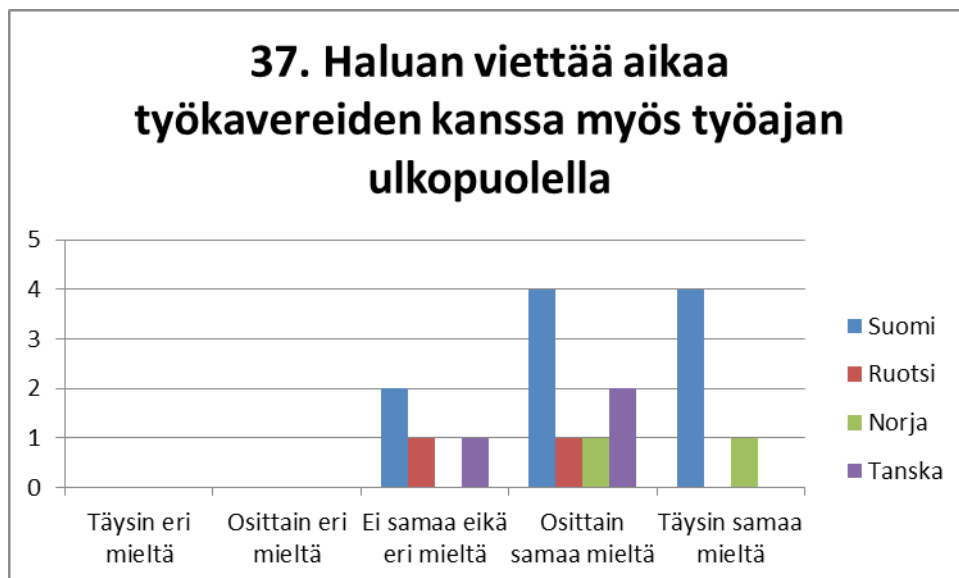
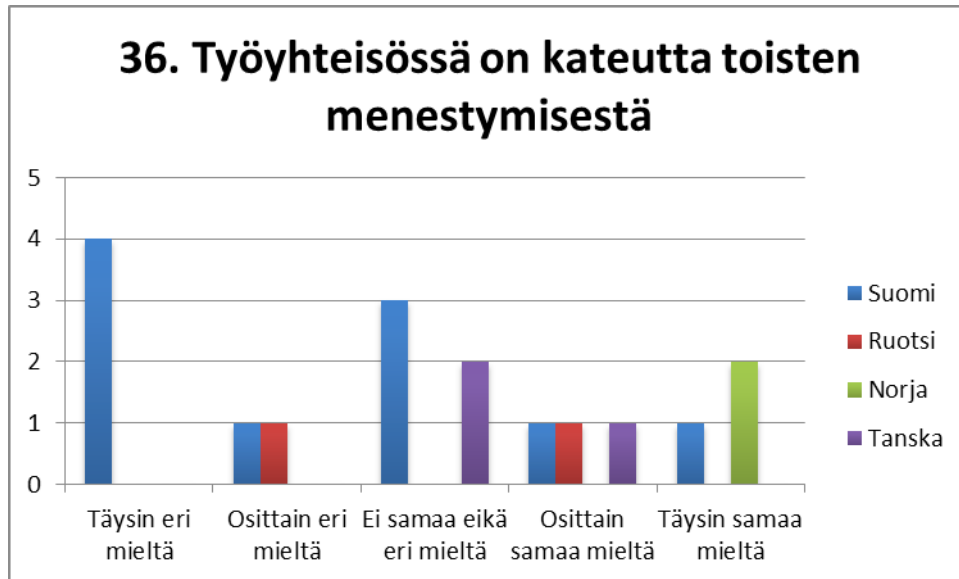


34. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin



35. Työkavereillani on positiivinen vaikutus työilmapiiriin





38. Kuinka työilmapiiriä voisi parantaa?

Suomi It does not need improvements, but if needed activities done together seem to work.

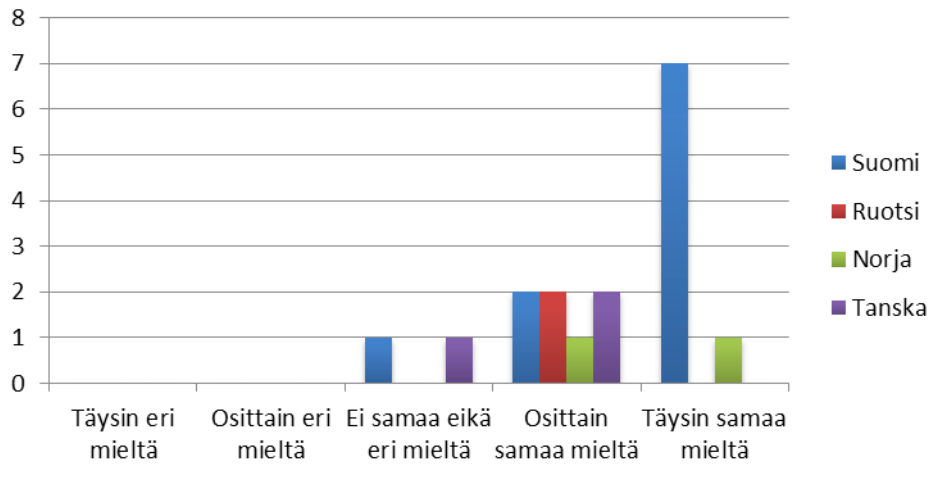
Suomi Better gear at work for us all - headphones with microphones since the main reason causing negativity is the fact that it is hard to find quiet places to focus on talking with the customer.

Suomi Open concept spaces with absolutely no partitions are not exactly suitable when trying to speak to customers. Less loud and disturbing music would be great.

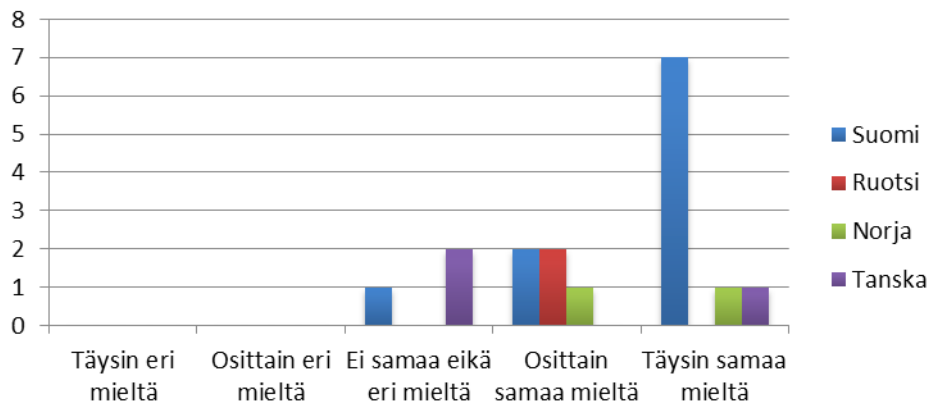
Ruotsi More after work activities

Norja Selling more.

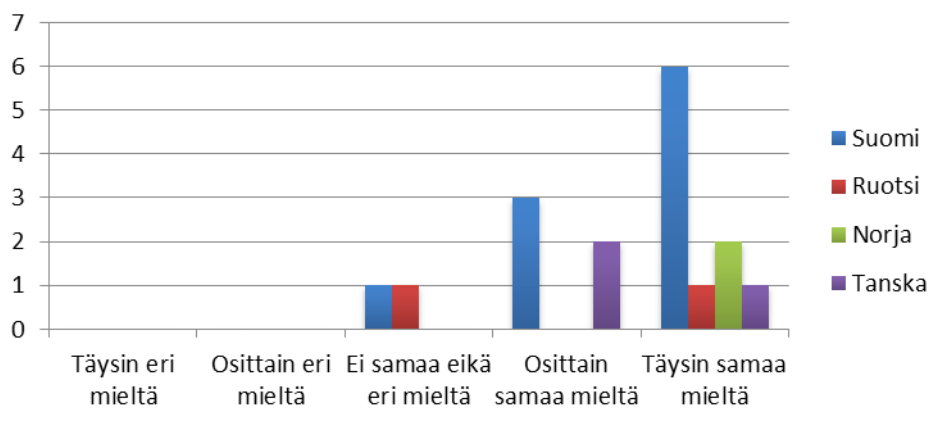
39. Olen motivoitunut työssäni



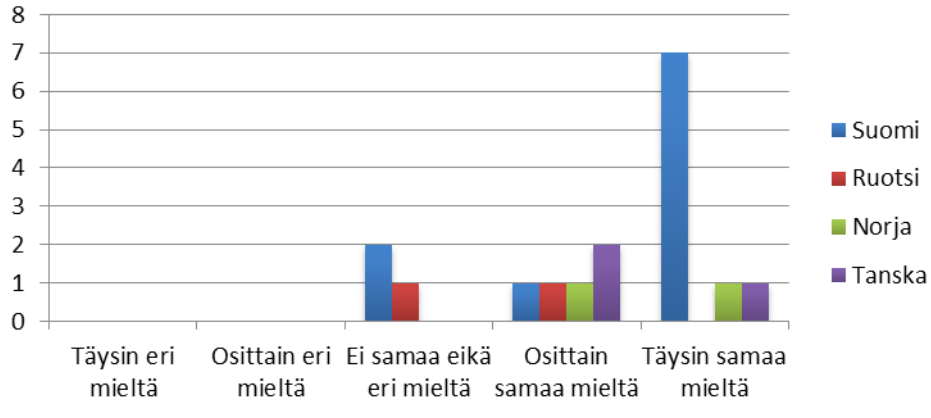
40. Minusta on mukava mennä aamulla töihin



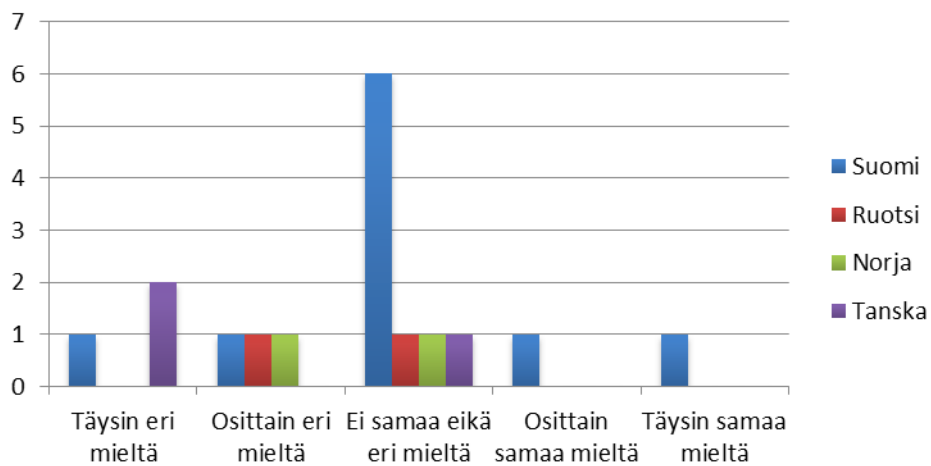
41. Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita työssäni



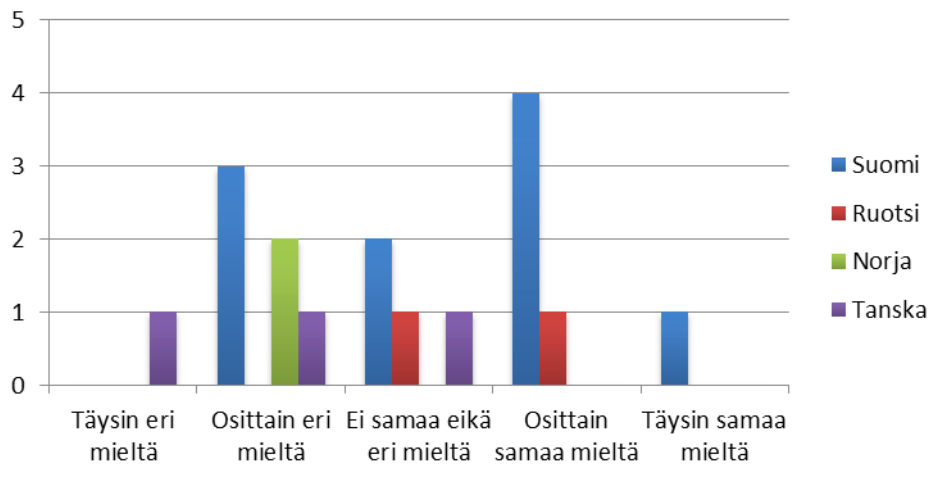
42. Esimieheni ja työkaverini arvostavat työtäni



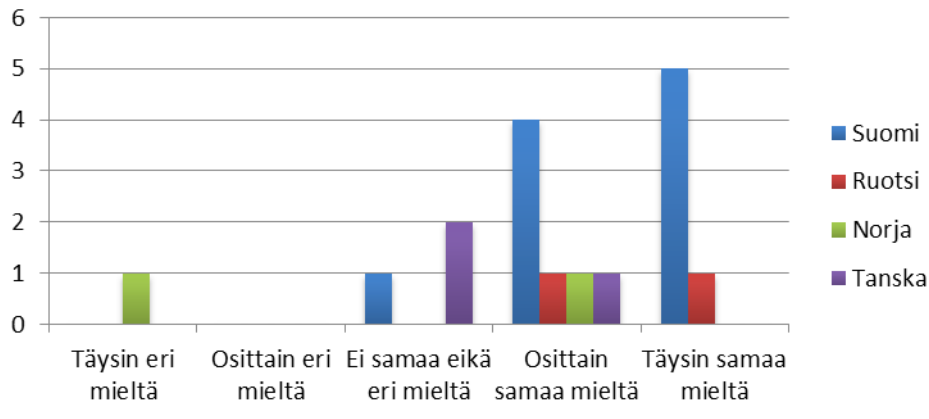
43. Palkkani vastaa työpanostani



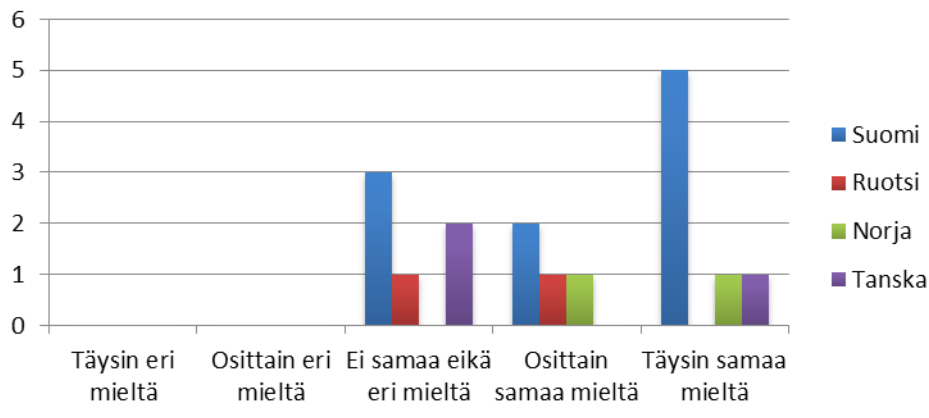
44. Palkkani vastaa työn vaatimuksia



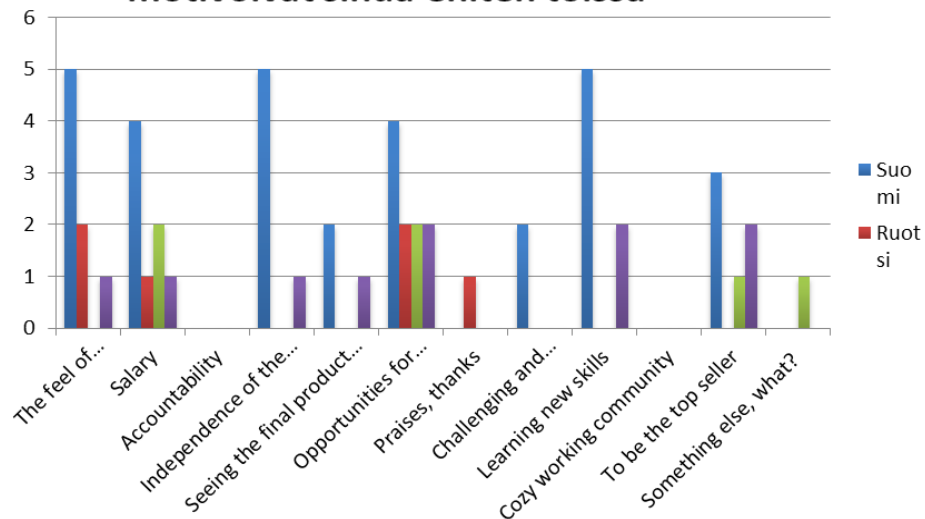
45. Työpaikalla on tarpeeksi yhteisiä tapahtumia



46. Työssäni mahdollisuus päästä ylenemään kovan työn kautta



47. Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka motivoivat sinua eniten töissä



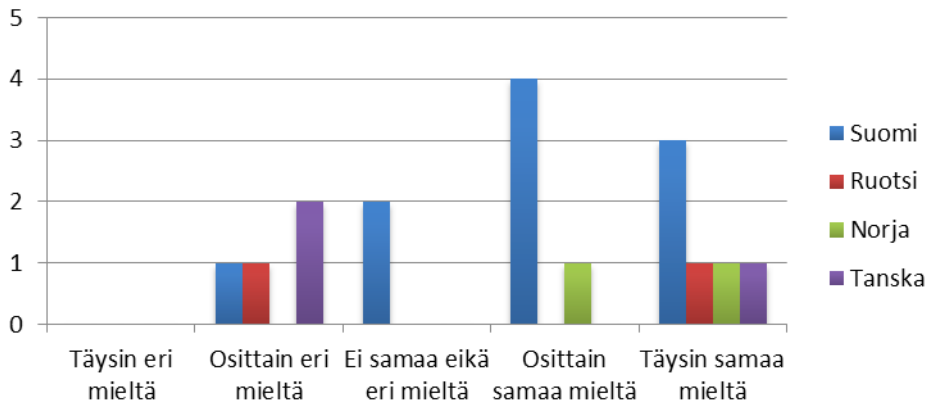
48. Minkälaiset kilpailut motivoivat sinua eniten? (Tiimikilpailut, yksilö jne.)

Ruotsi	Mostly individual
Ruotsi	Team competitions
Norja	Individual
Norja	Both, team and individual. There is also a lot of motivation if somebody else lose
Suomi	Individual
Suomi	Both, team and individual competitions. I also love theme days. It is great fun to dress up and you can feel the spirit of the office go to the sky. Balloon competition is the best, since you can get free day from it.
Suomi	Individual or competition with yourself
Suomi	Competitions between counties. Both individual and team.
Suomi	Team competitions- they are fun and connect us together as a team.
Suomi	Competitions with several prizes so many PMs have a chance to win something.
Suomi	Individual
Tanska	Equal motivation-competitions are good for everyone

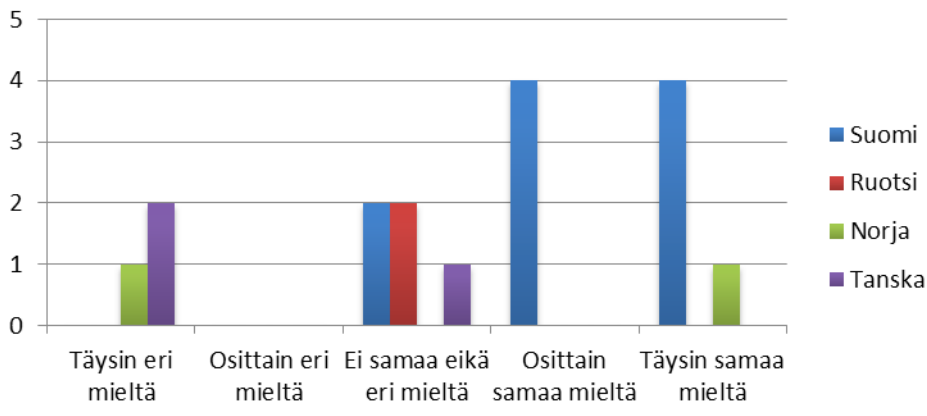
49. Minkälaiset palkinnot motivoivat sinua eniten?

Ruotsi	Praise and encouragement
Ruotsi	Money
Norja	Money
Norja	Money or items certain value
Suomi	Money
Suomi	Free days, extra salary, gift cards
Suomi	Feel accomplishment, happy customers&readers and salary
Suomi	Money and days off
Suomi	Money rewards on the kind of that i can decide myself with a certain amount of money
Suomi	Giftcards, movietickets
Suomi	Money
Tanska	Trip to other offices

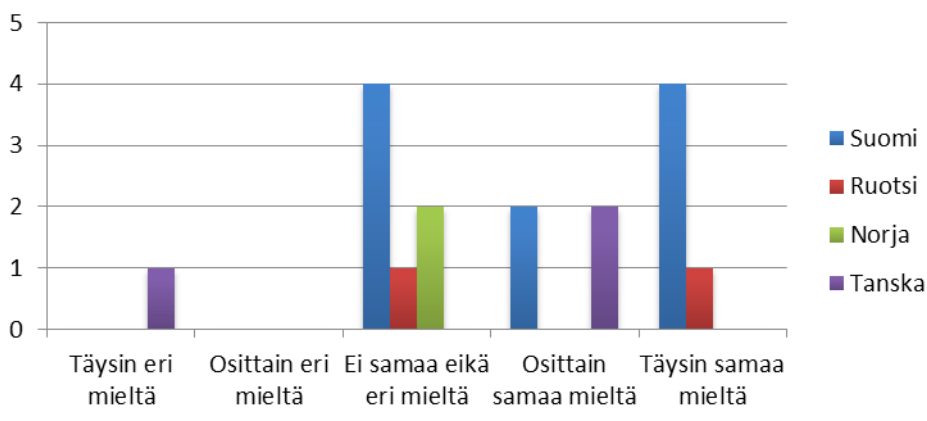
50. Tunnen työpaikkani turvalliseksi nyt ja tulevaisuudessa



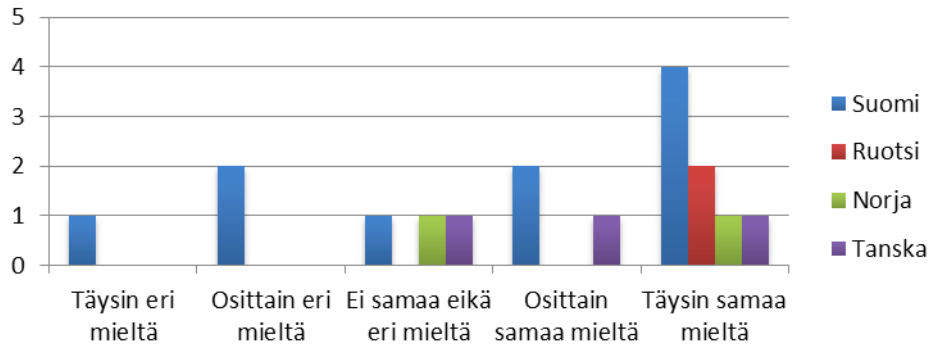
51. Työnantajan tarjoama työterveyshuolto on hyvä



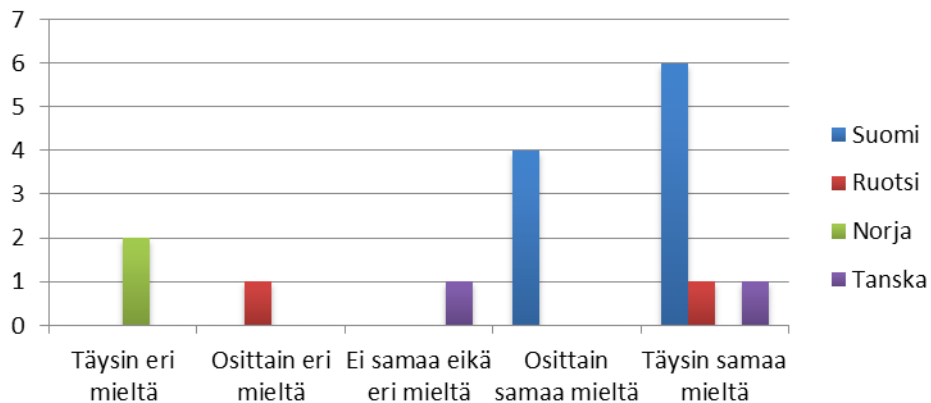
52. Haluaisin mahdollisuuden myös etätyöskentelyyn



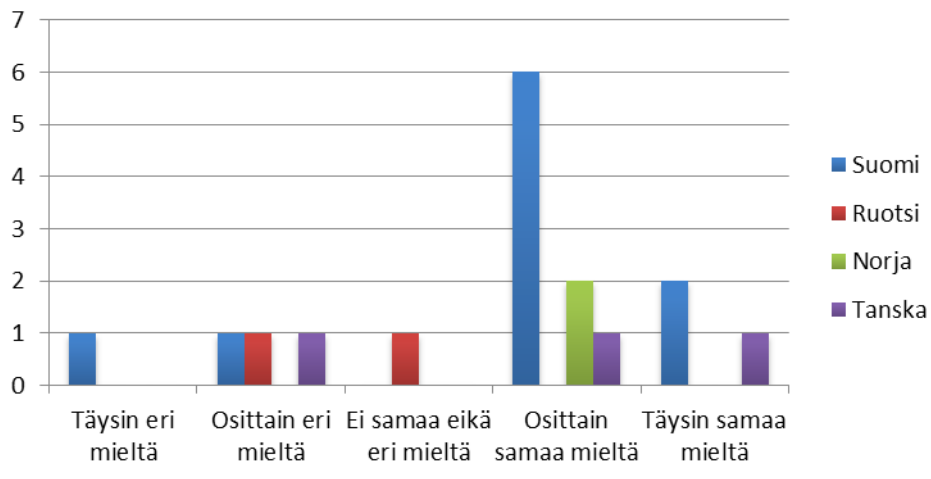
53. Haluaisin mahdollisuuden työskennellä myös muiden maiden konttoreissa

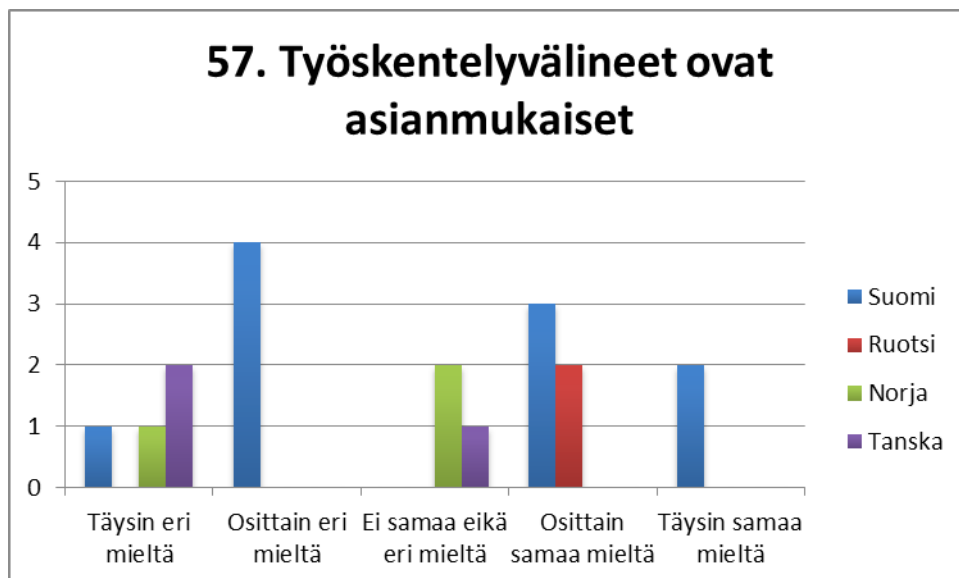
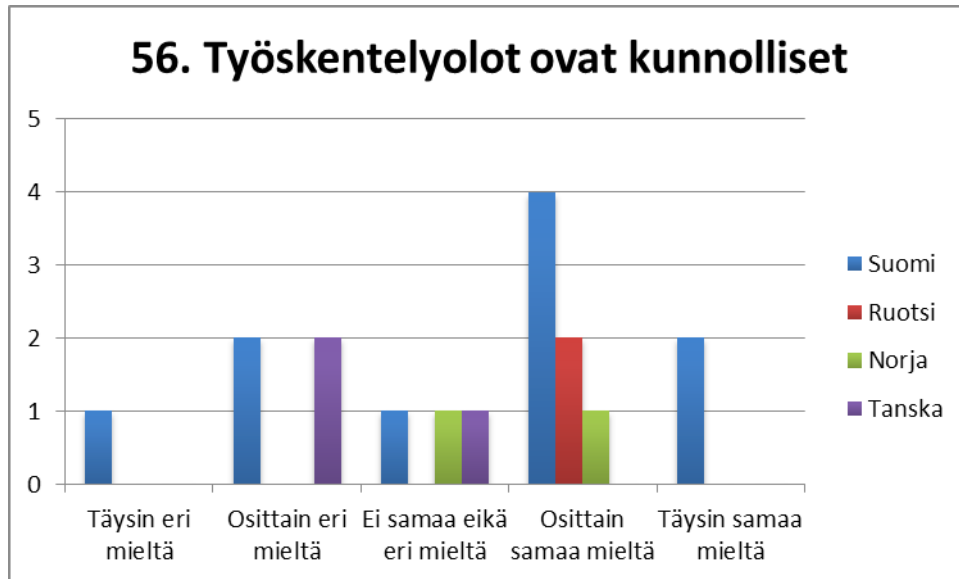


54. Työtehtävät ja työaika joustavat tarvittaessa



55. Yrityksen viestintä on tehokasta



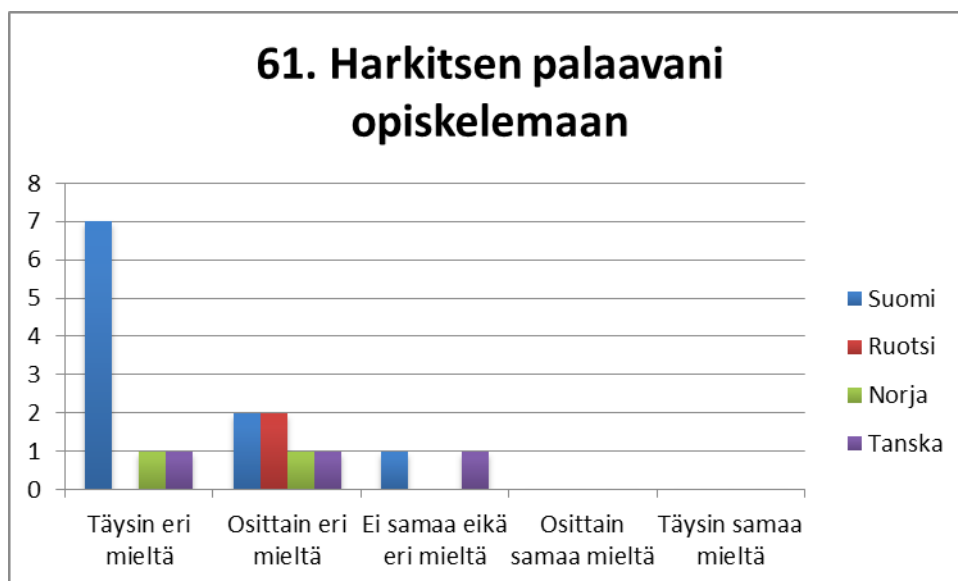
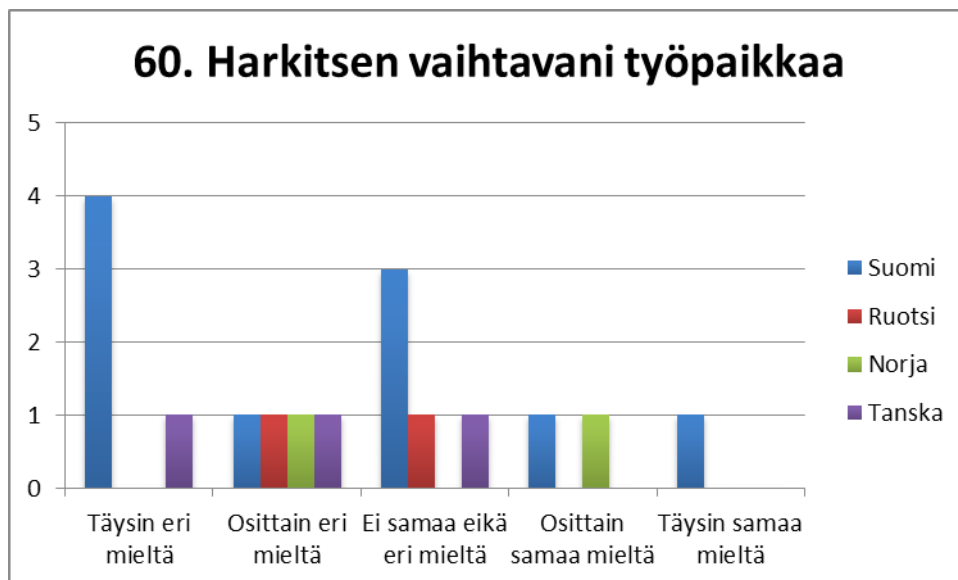


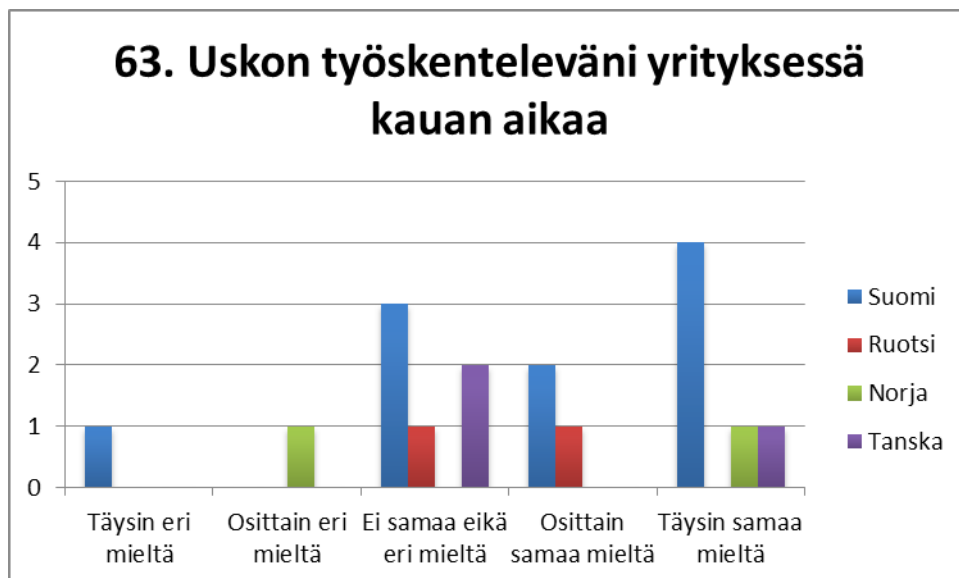
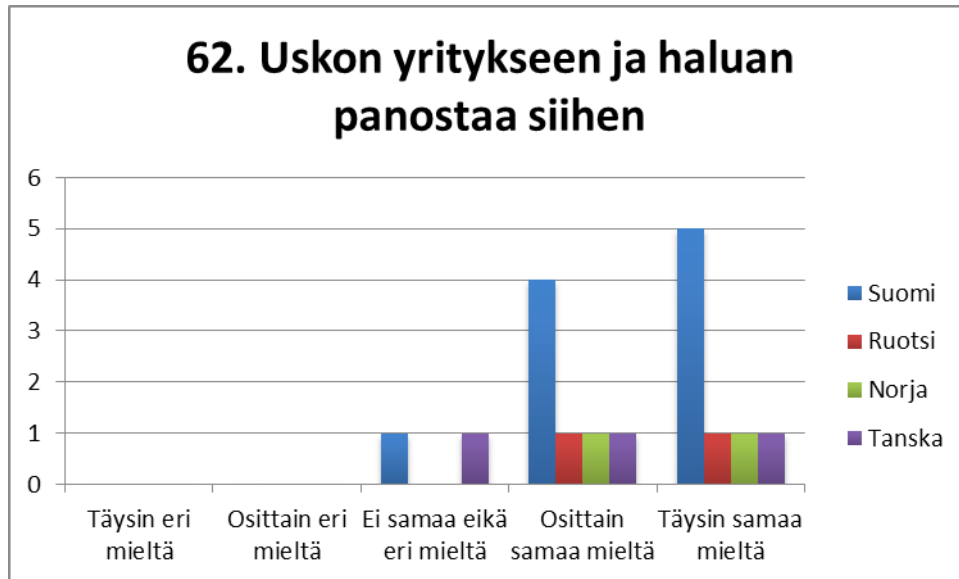
58. Jos olet eri mieltä, miten työvälineitä voisi parantaa?

Suomi I would improve the ergonomics and stress mgmt tools. Here are some ideas: We could have tables that you can lift to work by standing. To keep up the energy, we could have saddle chairs that keeps your muscles active. We could have headsets, so that we hear the client, they do not hear the background music and we have two hands to write down to Napoleon the information we get. Now we write down twice: first on the paper when we go to a quieter place and then to Napoleon or not at all to Napoleon. For stress mgmt, we could make the "cold room" a place where you can go to relax for 5 min. There is birds chirping or that type of music and the lighting and furniture would correspond to that :D

Suomi The PCs get slower so fast. I prefer reliable Macs

- Suomi More quiet spaces (bigger office), the headphones with microphones I mentioned earlier and better phones - they are really basic and old fashioned and don't convey really efficient picture of us for example in business meetings.
- Suomi Smartphones provided by Mediaplanet would be appropriate. Easier to get access to important e-mails, maps and calendar when in contact and meeting with clients.
- Suomi We would need better ergonomics of working tools. Also better and faster computers is needed.
- Norja Improve the technical equipment such as phones, headsets, computers.
- Tanska New desks and chairs





64. Jos olet harkinnut työpaikan vaihtamista, mitkä ovat päällimmäiset syyt siihen?

- Suomi It depends. I will stay here for a long time, if I am able to get to the position I like, get more support to learn faster and get to work also abroad.
- Suomi Higher basic salary and the feeling that the company want's to keep me for a long time and invest in my development.
- Suomi Not a stable enough workplace as the office has a steady flow of people starting and leaving the job. Lacking in proper organization and also promotions are based on best sales, not neccesarily suitability for the position. The work is too stressful and not rewarding enough for the amount of work put in.
- Ruotsi Not enough reward or chance to "evolve" based on my work-input
- Norja Better jobs which gives me more salary, responsibility and oppertunities. Other companies which can offer more of the three things which motivates me.

65. Mitkä tekijät vähentävät työtyytyväisyyttä yrityksessä?

Ruotsi	The opportunity for promotion is about "good timing"
Suomi	Low basic salary compared to sales you have to make before you start collecting commission.
Suomi	Lack of skills development for each individual.
Suomi	Bad gear, the feeling that it is okay for the company to lose great employees since that's just the way it goes and new ones will come in. At the same time the company is losing money, time for the constant recruiting, in-house knowledge and relations to its customers.
Suomi	Behaviour and attitude of the management
Norja	Work load often doesn't reflect the salary.
Norja	Stress
Tanska	Compromising on quality in order to make an extra buck.

66. Mitkä tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä yrityksessä?

Ruotsi	To promote or take those who perform well further instead of letting them be in the same position with the same worktask.
Suomi	Each worker would get more support to develop skills. We would be informed what kinds of possibilities there might be within the company. For me personally, I would be more satisfied, if we would co-operate with other countries more.
Suomi	Better gear and tools for us all and the feeling that the company really wants to keep its great employees for a long time and invest in our development. For example I would like to have better sales and digital marketing training from a Finnish consultant outside of our company.
Suomi	Fixed salary should be higher
Norja	That quality and competence are kept within the company meaning we should try harder to keep people who decide to take other jobs.
Tanska	Better opportunities to deliver quality content