

Työtyytyväisyystutkimus HMSHost Finland Oy:n työntekijöille

Ksenija Kajava



Tekijä(t) Ksenija Kajava	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Työtyytyväisyystutkimus HMSHost Finland Oy:n työntekijöille	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 11
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HMSHost Finland Oy:lle. HMSHost Finland Oy on nuori ja nopeasti kasvava yritys, joka aloitti toimintansa heinäkuussa vuonna 2014. Yritys palvelee Helsinki-Vantaan lentokentällä matkustajia tarjoamalla heille ravintolapalveluita.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää HMSHost Finland Oy:n henkilöstön tyytyväisyyden nykytilannetta. Tämän aiheen tutkimustarve oli aiheellinen, koska HMSHost Finland Oy on nuori ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimusta ei ole vielä ehditty toteuttaa viime vuoden aikana. Tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia kysymyksiin mihin työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä työntekijät ovat erityisesti tyytyväisiä ja mitkä työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä tarvitsevat kehittämistä. Tutkimus oli suunnattu ainoastaan suorittavan tason työntekijöille. Esimiestaso ei osallistunut tutkimukseen. Työ oli rajattu niin, että kaikista teoriassa esitetyistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä valittiin vain osa. Tekijöiden valinta perustui opinnäytetyön tekijän omaan mielenkiintoon sekä toimeksiantajan toivomuksiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2015. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kyselylomake oli tehty suomen ja englannin kielillä. Saatekirje ja linkit kyselylomakkeisiin lähetettiin toimeksiantajalle, jonka jälkeen hän lähetti niitä sähköisesti kaikille suorittavan tason työntekijöille eli yhteensä 230 henkilölle. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 84 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 37 %. Kato oli 63 %.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä. Vastaukset erosivat yksiköiden välillä. Tutkimustuloksia oli päätetty analysoida kokonaisuutena, ettei kenenkään henkilökohtaisia vastauksia paljasta. Toimeksiantajalle tehtiin raportit erikseen jokaisen yksikön tilanteesta. Tulosten perusteella vastaajat olivat erityisesti tyytyväisiä työntekijöiden väliin suhteisiin ja työympäristöön. Kehittämiskohteiksi osoittautuivat sisäinen viestintä ja esimiestoiminta.</p>	
Asiasanat työtyytyväisyys, palaute, perehdyttäminen, työympäristö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työtyytyväisyys	3
2.1	Työtyytyväisyyden määritelmät	3
2.2	Työtyytyväisyyden seuraukset	3
2.3	Aiemmat tutkimukset tyytyväisyydestä	5
2.4	Työtyytyväisyyden tutkiminen.....	5
3	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	7
3.1	Työ.....	8
3.2	Palaute	10
3.3	Perehdyttäminen.....	11
3.4	Esimies	12
3.5	Työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus	15
3.6	Sisäinen viestintä	17
3.7	Työympäristö	18
3.8	Taloudelliset palkitsemiskeinot.....	19
4	Tutkimus suorittavan tason henkilöstön työtyytyväisyydestä	21
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	21
4.2	Aineiston keruu	22
4.3	Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laatiminen	23
4.4	Aineiston analysointi	25
4.5	Tulokset	26
5	Pohdinta.....	37
5.1	Kehittämissuositukset.....	41
5.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
5.3	Jatkotutkimukset	45
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	45
	Lähteet	48
	Liitteet.....	53
	Liite 1. HMSHost Finland Oy:n yksiköt marraskuu 2015	53
	Liite 2. Saatekirje.....	55
	Liite 3. Suomenkielinen työtyytyväisyyskyselylomake	56
	Liite 4. Englanninkielinen työtyytyväisyyskyselylomake	60

1 Johdanto

Työn rooli ihmisen elämässä on suuri. Sen tarkoitus on tuottaa työntekijälle sekä aineellista että henkistä hyvinvointia. Työn avulla työntekijä voi toteuttaa taipumuksiaan, ilmaista omia kykyjä ja persoonallisuuttaan sekä tyydyttää tarpeitaan, kuten esimerkiksi sosiaalisia ja taloudellisia tarpeita. Työssä viettäessään kolmasosan vuorokaudesta työntekijä käyttää paljon voimavarojaan työn tekemiseen. (Rauramo 2008, 11.) Kun ihminen viihtyy työssä ja työ tuntuu hänestä mielekkäältä, hän pyrkii hyvään työsuoritukseen. Viihtyvyyttä työssä lisää se, että työ on sopivasti haastava, siinä on saavutettavissa olevat tavoitteet, tehdystä työstä saa palkkioita ja työympäristö miellyttää. (Raetsaari 2014, 2; Viitala 2006, 135.)

Tyytyväiset työntekijät ovat organisaation kilpailuetu ja työtyytyväisyyden merkitystä ei tule vähätellä. Erityisesti tyytyväisen työntekijän merkitys korostuu palveluorganisaatioissa, koska työntekijän työtyytyväisyys näkyy asiakkaille hyvänä palveluna. Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka liittyvät yksilöön, organisaation ja työhön. Henkilön yksityiselämä ja työelämä ovat keskinäisissä riippuvuuksissa. Yksityiselämän ongelmat voivat vaikuttaa työelämään ja päinvastoin. Vastuu yksityiselämän ja työelämän tasapainosta on jokaisella itsellään. Organisaation puolesta täytyy luoda sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä saa aineellisen edun lisäksi tyytyväisyyttä. Monien tutkimusten mukaan työtyytyväisyydellä on vaikutusta henkilön sitoutumiseen, työsuoritukseen ja työpanokseen. Erilaiset henkilöstötutkimukset auttavat organisaatioiden saamaan hyödyllistä tietoa työntekijöistä, jonka avulla voi kehittää ja parantaa työntekijöiden työolosuhteita. Henkilöstötutkimusten vahvuus on se, että työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttamaan työasioitaan nimettömästi. (Lönngqvist 2007, 36–37; Hyppänen 2013, 144–145.)

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä tehdään tutkimusta ravintola-alan työntekijöille. Majoitus- ja ravintola-ala on yksi tärkeimmistä ja merkittävistä toimialoista Suomessa. Se on yksi harvoista potentiaalisista Suomen kasvualoista. Majoitus- ja ravintola-ala työllistävät noin 140 000 henkeä Suomessa. Työllisten määrä on kasvanut 34 % vuosina 1995–2013. Työpaikkojen määrä pysyy ja kasvaa tulevaisuudessa. (MaRa 2015a.) MaRa:n toimitusjohtaja Timo Lappi kertoo Talouselämä-lehden haastattelussa, että alalle voi syntyä jopa 30 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä (Talouselämä 9.3.2015). Matkailu- ja ravintola-ala on merkittävä osa myös Suomen taloutta. Toimialan verotulot ovat 5,2 miljardia euroa vuodessa ja se edustaa 3,8 % Suomen bruttokansantuotteesta. (MaRa 2015b.) Jotta työvoiman määrä lisääntyisi ja alalla jo olemassa olevat työntekijät pysyisivät pidempään, organisaatioiden on tärkeää pitää huolta omasta henkilöstöstä, kehittää ja parantaa työskentelyolosuhteita.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona HMSHost Finland Oy:lle. Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ ja sen tavoitteena on selvittää HMSHost Finland Oy:n henkilöstön tyytyväisyyden nykytilannetta. Tämän aiheen tutkimustarve on aiheellinen, koska HMSHost Finland Oy on nuori ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimusta ei ole vielä ehditty toteuttaa viime vuoden aikana. Tutkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin mihin työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä työntekijät ovat erityisesti tyytyväisiä ja mitkä työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä tarvitsevat kehittämistä.

Tutkimus on suunnattu ainoastaan suorittavan tason työntekijöille. Esimiestaso ei osallistu tähän tutkimukseen. Työ on rajattu niin, että kaikista teoriassa esitetyistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä valittiin vain osa. Tekijöiden valinta perustuu opinnäytetyön tekijän omaan mielenkiintoon sekä toimeksiantajan toivomuksiin.

Tämä opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, empiirisestä osasta ja pohdinnasta. Tietoperustan luvussa kaksi esitetään työtyytyväisyyden määritelmiä ja kerrotaan työtyytyväisyyden tutkimisesta, tyytyväisyyden vaikutuksista ja aiemmista tutkimuksista. Luku kolme käsittelee tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen muodostumiseen. Empiirisen osan luvussa neljä kerrotaan työtyytyväisyystutkimuksen suunnittelusta, tutkimuksen menetelmistä, aineiston keruusta, kyselylomakkeen laadinnasta ja aineiston analysoinnista. Alaluvussa 4.6. avataan tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyön viimeinen luku viisi on pohdinta, jossa kerrotaan johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista, tutkimuksen luotettavuudesta, esitetään kehittämissuhteita ja jatkotutkimusaiheita. Pohdinnan viimeisenä alalukuna on oman oppimisen arviointi.

2 Työtyytyväisyys

Tässä luvussa käsitellään työtyytyväisyyden määritelmiä, vaikutuksia sekä aiempia tutkimustuloksia. Lisäksi esitellään työtyytyväisyyden tutkimusmenetelmiä.

2.1 Työtyytyväisyyden määritelmät

Työtyytyväisyys on laaja ja monimutkainen käsite. Työtyytyväisyyttä on vaikea määritellä täsmällisesti, koska se voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Monissa kirjallisissa lähteissä työtyytyväisyys käsitteen synonyymina käytetään sanoja työviihtyvyys ja työilo.

Juuti (2006, 27) määrittelee työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden emotionaalisiksi reaktioiksi, jotka syntyvät oman työn arvostamisesta ja työstä saaduista kokemuksista. Työtyytyväisyys herättää myönteiset ja miellyttävät tunteet, vastaavasti työtyytymättömyys kielteiset ja epämiellyttävät. Myönteiset tunteet vahvistavat ja kielteiset taas estävät toimintaa vaikuttamalla työntekijän arvostuksiin.

Haluttaessa ymmärtää mitä työtyytyväisyys tarkoittaa, henkilön täytyy kysyä itseltään, miten paljon hän pitää työpaikastaan. Vastaus tähän kysymykseen on tyytyväisyys. (Drafke 2009, 406.) Työtyytyväisyydellä kuvataan myös henkilön kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä, työstä ja työnteon mahdollisuuksista (Sinun HR 2013).

Robbinsin ja Judgen (2015, 102) mukaan työtyytyväisyys on positiivinen tunne työn suhteen, johon vaikuttaa monta eri tekijää ja joka muodostuu arvioon työn ominaisuuksista. Henkilöllä on positiivinen asenne työtä kohtaan, jos hänellä on korkea työtyytyväisyyden taso. Vastaavasti negatiiviset tunteet työtä kohtaan syntyvät silloin, kun henkilö on tyytymätön.

2.2 Työtyytyväisyyden seuraukset

Työtyytyväisyyttä on tutkittu 1930-luvulta lähtien. Se on yksi suosituimmista työelämän tutkimusaiheista, pääosin siksi, koska sen nähdään olevan yhteydessä työpanokseen, tuottavuuteen, poissaoloihin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työtyytyväisyys aiheesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta siitä huolimatta aihealueeseen liittyy paljon epäselvyyksiä ja suoranaisia väärinkäsityksiä. Esimerkki virheellisestä käsityksestä on se, että tyytymätön työntekijä on huono työntekijä yrityksen kannalta, vastaavasti tyytyväinen työntekijä on hyvä. Useat tutkimukset osoittavat, että työtyytyväisyys korreloi positiivisesti työsuorituksen, asiakastyytyväisyyden, sitoutumisen ja poissaolojen kanssa, jotka taas vai-

kuttavat organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. (Juuti 2006, 32; Miettinen 2006, 275–276.)

Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on kahdenlainen. Jotkut tutkimukset osoittavat, että ne organisaatiot, joiden henkilöstö on tyytyväinen, ovat tehokkaampia kuin organisaatiot, joissa henkilöstön tyytyväisyys on matalampi. Vastaavasti muut tutkimukset viittaavat siihen, että työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on positiivinen, mutta melko pieni. Kuitenkin tutkijat ovat tulleet siihen päätökseen, että työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on monimutkainen. (Robbins & Judge 2015, 110–111; Juuti 2006, 32.)

Vuonna 2012 Merja Fischerin tehdyn väestötutkimuksen mukaan työtyytyväisyys ja asiakkaan kokemana palvelun laatu ovat sidoksissa ja vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen (Tanskanen 24.4.2013). Tutkimusyriitys EPSI Rating, joka on tutkinut työtyytyväisyyttä vuodesta 2007, toteutti vuonna 2012 tutkimuksen, johon haastateltiin satunnaisesti 7100 työssäkäyvää henkilöä, joista 2100 oli suomalaisia. Tutkimus osoitti myös, että työtyytyväisyys vaikuttaa asiakastytytyväisyyteen, jolla puolestaan on suuri merkitys organisaation tuloksellisuuteen. (EPSI Finland 2012, 1–2.) Useat muutkin tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväiset työntekijät lisäävät asiakastytytyväisyyttä ja uskollisuutta. Tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisesti ystävällisempiä, myötämielisiä ja heillä on positiivinen asenne työtä kohtaan. Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden välisellä yhteydellä voi olla myös päinvastainen vaikutus. Asiakkaiden tyytymättömyys voi heijastua negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijät, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kertovat, että tyytymättömät ja vaativat asiakkaat vaikuttavat haitallisesti henkilöstön työtytytyväisyyteen. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 71–72.)

Useat tutkimukset ovat todistaneet, että työtytytyväisyyden ja poissaolojen välinen yhteys on monimutkainen ja epäselvä. Jotkut tutkijat ovat päätelleet, että poissaolojen ja työtytytyväisyyden välinen korrelaatio on melko pieni ja toiset taas ovat tulleet päinvastaiseen tulokseen. Tämä voi johtua siitä, että työntekijä voivat olla poissa monista eri syistä. Poissaoloihin voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän terveys, perheenjäsenten sairaus, oma liiketoiminta tai työuupumus. Kuitenkin, useat tutkijat ovat huomanneet, että työtytytyväisyydellä on vaikutusta työntekijän haluun tulla töihin ja se, että poissaolojen todennäköisyys lisääntyy, kun työntekijä on tyytymätön. (Spector 2006, 235.)

Työtytytyväisyyden ja vaihtuvuuden välinen suhde on vahvempi kuin työtytytyväisyyden ja poissaolojen välillä oleva suhde. Mitä tyytyväisempi työntekijä on, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys. Työntekijä jatkuvasti arvioi työtilannetta ja päättää haluaako hän

pysyä työpaikalla vai ei. Vaihtohalukkuuteen voi vaikuttaa monia tekijöitä, kuten työmarkkinatilanne, työhön liittyvät odotukset, nykyisen työsuhteen kesto. (Robbins ym. 2010, 72.)

2.3 Aiemmat tutkimukset tyytyväisyydestä

EPSI Ratingin vuoden 2012 tutkimuksen mukaan yli puolet suomalaisista oli erittäin tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksessa tutkittiin 17 eri toimialaa. Hotelli- ja ravintola-alan työntekijät olivat kuudenneksi tyytyväisimmät alaan. (EPSI Finland 2012, 2-5.)

Vuonna 2003 tehdyssä työolotutkimuksessa haastateltiin yli 4000 palkansaajaa, jotka edustavat eri ammatti- ja toimialaryhmiä (Miettinen 2006, 8). Tutkimuksesta tuli esille se, että naiset olivat hieman tyytyväisempiä kuin miehet ja pysyvässä työolosuhteessa olevat palkansaajat olivat hieman yleisemmin työhönsä tyytyväisiä kuin määräaikaisessa työsuhteessa olevat. Tutkimuksessa myös havaittiin, että 55–64-vuotiaat olivat tyytyväisempiä nykyiseen työhönsä kuin muut ikäryhmät. Lisäksi korkeasti koulutetut ja ylemmät toimihenkilöt olivat tyytyväisempiä kuin muut palkansaajat. (Miettinen 2006, 280.)

Työolotutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä tekijät lisäävät työssä viihtymistä. Yleisimmät työviihtyvyyttä lisäävät tekijät tutkimuksen mukaan olivat työn mielenkiintoisuus, työn itsenäisyys, työn vaihtelevuus, suhteet työtovereihin, työpaikan henki sekä työn haasteellisuus. Työssä viihtymistä vähentävät tekijät yleensä olivat kiire ja kireät aikataulut, palkka, tiedonsaannin puute, arvostuksen puute, työn pakkotahtisuus sekä palautteen puute. (Miettinen 2006, 282–283, 288.)

EPSI Ratingin tutkimuksessa tutkittiin myös työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan organisaatio vaikuttaa eniten työntekijän tyytyväisyyteen. Organisaatiolla tarkoitetaan muun muassa työn organisointia ja sen suunnittelua, mahdollisuutta vaikuttaa työtehtävien toteuttamistapoihin, työntekijän arvostusta sekä työpanosta vastaavaa palkkaa. Organisaation jälkeen tärkeimmät tekijät ovat lähin esimies, imago, yhteistyö ja johto. Tuloksista on havaittu myös se, että työolosuhteella on pieni vaikutus työtyytyväisyyteen ja että työtyytyväisyys riippuu osittain palkasta. (EPSI Finland 2012, 5-7.)

2.4 Työtyytyväisyyden tutkiminen

Työtyytyväisyys on suosittu työelämän tutkimusaihe maailmassa. Se kuvaa siitä, missä määrin henkilö pitää tai ei pidä työstään. Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon eri näkökulmista. Niin sanotusti vanha näkökulma pohjautuu tarpeiden tyydytykseen. Tämän näkökulman mukaan työtyytyväisyys syntyy, kun työ tyydyttää yksilön tarpeita. Nykyään työtyytyväisyyttä pidetään olevan työhön kohdistuva myönteinen asenne. Tämän näkökulman

mukaan yksilö tekee työtä, koska hän haluaa tyydyttää omia tarpeitaan sekä saavuttamaan niitä tavoitteita, joita hänellä on omaa työtään kohtaan. Työtyytyväisyyteen liittyy monta eri teoriaa. Kaikkein tunnetuin ja tutkituin on Herzbergin kahden faktorin teoria, jonka mukaan tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä voidaan tutkia yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvaa yksilön kokonaisvaltaista tunnetta työstään. Tämä tutkimustapa ei ole niin käyttökelpoinen kuin tapa tutkia työtyytyväisyyttä eri osatekijöiden kautta. Tämä johtuu siitä, että henkilö voi olla tyytyväinen yleisellä tasolla, mutta tyytymätön johonkin tiettyyn työn osa-alueeseen, jonka voidaan saada selville tutkimalla työtyytyväisyyteen liittyviä osatekijöitä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 59–61.)

Työtyytyväisyystutkimus on yksi seurantatyökaluista, jolla voi mitata henkilöstön mielipiteitä anonymisti. Se on myös kehittämistyökalu, jonka avulla voi löytää niitä kohtia, joissa on parantamisen varaa. Tärkeintä on tulosten analysoinnin jälkeen kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen. Kun kehitettäviä asioita seurataan säännöllisesti ja viestitään henkilöstölle, työkalu toimii niin kuin tarkoitettu. (Hyppänen 2013, 161.)

Yleensä työtyytyväisyystutkimukset tehdään organisaatioissa vuosittain. Tutkimusten tavoitteena on työn ja työolojen parantaminen ihmisten työhyvinvoinnin edistämiseksi. Säännöllisten toistettavien tutkimusten ongelmana on pieni vastausprosentti, joka jää yleensä alle 40 prosentin. Vastausaktiivisuuteen voi vaikuttaa se, ettei henkilöstö pidä näitä tutkimuksia hyödyllisinä, johtuen siitä että organisaatio ei käytä tutkimuksista saatuja tietoja eikä minkäänlaisia toimenpiteitä tapahdu tutkimuksien jälkeen. Lisäksi tutkimuksen suorittamistapa voi vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Vastaajilla voi olla pelko siitä, että heidän henkilöllisyyteensä paljastuu. (Kauhanen 2012.)

Peltonen ja Ruohotie ovat tehneet tutkimuksen, jonka mukaan henkilö on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljän vuoden ajan. Ensimmäisen vuoden aikana ihminen oppii työhön kuuluvat asiat. Seuraavien vuosien aikana työ sujuu rutiinilla ja joustavasti, mutta rutiini alkaa vallata alaa innostuksella. Näin ajatellessaan tehtäviä olisi hyvä vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. Tämä ei kuitenkaan olisi organisaation kannalta järkevää, koska työntekijä ei ehdi antaa parasta kehittämispanostaan työtehtävissään, joten organisaation on kehitettävä työntekijöiden toimintaa niin, että he pysyvät organisaatiossa pidempään. Työn rikastaminen ja työnkierto voivat auttaa sitouttaa työntekijöitä. (Viitala 2006, 140.)

3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Drafke (2009, 406) on jaotellut työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kolmeen eri tekijäryhmään (Kuvio 1). Ensimmäinen tekijäryhmä on nimetty sisäisiksi tekijöiksi ja se liittyy työhön. Sisäiset tekijät ovat työ sinänsä, työn monipuolisuus, tehtävien erikoistuminen, autonomia, tavoitteiden määrittäminen sekä palaute ja tunnustus. Ulkoiset tekijät ovat toinen tekijäryhmä ja ne liittyvät työympäristöön. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat seuraavat tekijät kuten saavutukset, roolin epäselvyys ja roolin konflikti, mahdollisuudet, työturvallisuus, vuorovaikutus, johto, organisaation kulttuuri, työn suunnittelu ja palkitseminen. Kolmas tekijäryhmä on yksilö tekijät, jotka liittyvät yksilöön, yksilön perheeseen ja kavereihin. Tähän kuuluu sitoutuminen, odotukset, osallistuminen, työpanos-korvaussuhde, työkavereiden vaikutus, vertailut, muiden mielipiteet, henkilökohtainen näkökulma ja ikä. (Drafke 2009, 407.)

Sisäiset tekijät	Ulkoiset tekijät	Yksilötekijät
Työ sinänsä Monipuolisuus Tehtävien erikoistuminen Autonomia Tavoitteet Palaute Tunnustus	Saavutukset Roolin epäselvyys ja konflikti Mahdollisuudet Työturvallisuus Vuorovaikutus Johto Organisaation kulttuuri Työn suunnittelu Palkitseminen	Sitoutuminen Odotukset Osallistuminen Työkaverit Vertailut Muiden mielipiteet Henkilökohtaiset näkökulmat Ikä

Kuvio 1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät Drafken jaotelman mukaan (Drafke 2009, 407)

Työtyytyväisyys on pääosin yhteydessä työhön ja työympäristöön. Yksilöllisillä tekijöillä on heikompi yhteys tyytyväisyyteen. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2014, 64–65.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, koska nämä tekijät riippuvat suuremmissa osissa organisaatiosta ja organisaatio pystyy vaikuttamaan niihin. Yksilö tekijät päätettiin jättää pois, koska esitetyt yksilö tekijät suurimassa osassa riippuvat yksilöstä ja niihin on vaikeaa vaikuttaa organisaation tasolla.

Kaikkia yllämainittuja tekijöitä ei oteta huomioon tässä opinnäytetyössä. Tekijöiden valinta perustuu opinnäytetyön tekijän omaan mielenkiintoon sekä toimeksiantajan toivomuksiin.

Sisäisistä tekijöistä valitaan työ, johon sisältyy monipuolisuus, tehtävien erikoistuminen, autonomia ja palaute. Ulkoisista tekijöistä valitaan esimies, perehdyttäminen, työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus, työympäristö, taloudelliset palkitsemiskeinot ja sisäinen viestintä. Perehdyttämistä lisätään toimeksiantajan toiveesta. Valittuja tekijöitä esitetään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

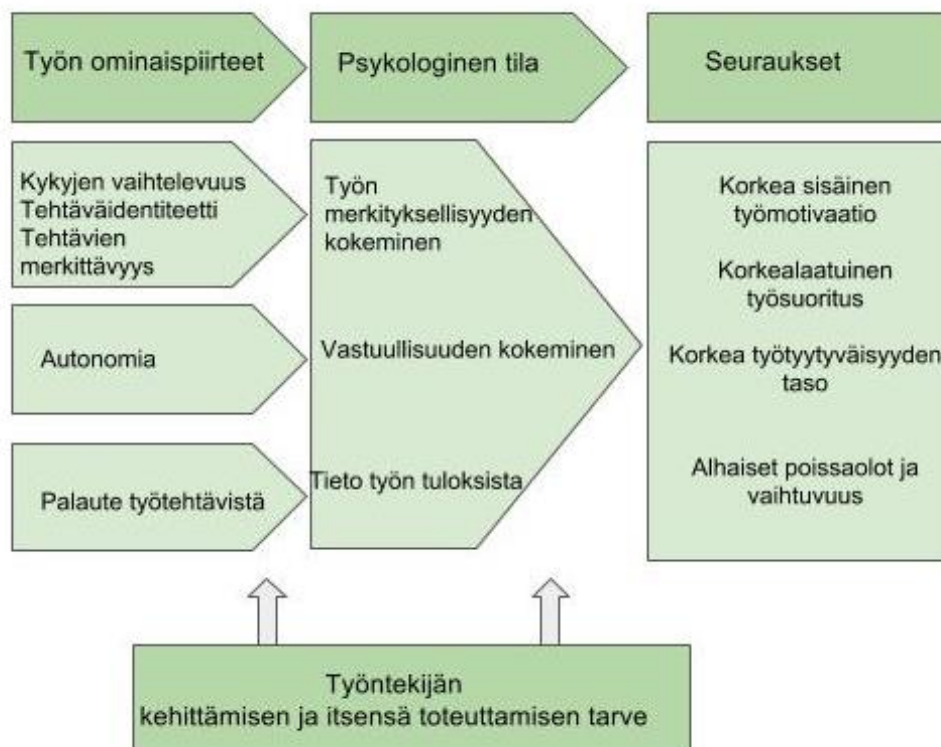
3.1 Työ

Drafken (2009, 407) mukaan työ on tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen kaikista tekijöistä eniten. Henkilön on vaikea olla tyytyväinen, jos hän ei pidä siitä, mitä hän tekee.

Jokaiselle ihmiselle hyvä työ tarkoittaa eri asiaa. Hyvän työn yleiset kriteerit ovat sopiva fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, kokonainen rakenne ja monipuolinen sisältö, autonomia, merkityksellisyys sekä vuorovaikutus. Sopivalla fyysisellä ja psyykkisellä kuormituksella tarkoitetaan työtä, joka on hyvin järjestetty, sopivasti haastava ja joka antaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Rakenteeltaan kokonainen työ on syklisesti ja hierarkkisesti kokonainen työ. Syklisesti kokonaiseen työhön kuuluvat prosessit, kuten suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja organisointi. Työntekijän täytyy ymmärtää mitä häneltä odotetaan, mitä pitää tehdä ja mitkä ovat tavoitteita. Hierarkkisesti kokonaisen työn työtehtävät ovat luovia, älyllisesti haastavia sekä toisaalta myös suorittavia ja rutiininomaisia. Sisällöltään monipuolinen työ mahdollistaa vaihtelevat ja monipuoliset tehtävät. Autonomialla tarkoitetaan työntekijän vapautta ja itsenäisyyttä. Merkityksellinen työ syntyy kun henkilö kokee, että sillä mitä hän tekee, on merkitystä työlle ja asiakkaille. Vuorovaikutteinen työ mahdollistaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa sekä palautteen saamista työstä. (Viitala 2014, 17.)

Vuonna 1976 Hackmanin ja Oldhamin esittämä teoria työn ominaispiirteistä, jotka ovat kykyjen vaihtelevuus, tehtäväidentiteetti, tehtävien merkittävyys, autonomia ja palaute, on tänäkin päivänä tarkoituksenmukaista. Kuvio 2 esittää Hackmanin ja Oldhamin teoriansa työn ominaisuuksista ja niiden vaikutuksista. Teorian ensimmäinen ominaispiirre on kykyjen vaihtelevuus. Sillä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta käyttää omia taitojaan ja kykyjään päivittäisessä työssä. Mitä enemmän taitoja ja kykyjä työntekijä joutuu käyttämään, sitä suurempi työntekijän työtyytyväisyyden taso on. Toinen ominaispiirre on tehtäväidentiteetti. Työntekijä, joka osallistuu koko työprosessiin alusta loppuun ja näkee valmiit työn tulokset on tyytyväisempi kuin työntekijä, joka osallistuu työprosessiin osittain. Tehtävien merkittävyys on teorian kolmas ominaispiirre, joka muodostuu työntekijälle silloin, kun hän kokee työnsä ja tekemisensä merkitykselliseksi muille ihmisille ja organisaatiolle. Työ tuntuu työntekijälle arvokkaalta ja merkitykselliseltä, kun kolme edellä kuvattuja

ominaispiirteitä esiintyvät työssä. Autonomia eli itsenäisyys voi tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti, vaikuttaa omaan työskentelyprosessiin sekä asettaa tavoitteet itsenäisesti. Suuren autonomian omaava työntekijä kokee vastuullisuutta, joka heijastuu positiivisesti työtyytyväisyyteen. Viimeinen ominaispiirre on palaute. Palautteella tarkoitetaan muilta ihmisiltä saatua tietoa, joka liittyy työntekijän työpanokseen, tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Kun työntekijä saa palautetta, hän ymmärtää miten tehokkaasti hän työskentelee ja pystyy kehittämään itseään. Työsuoritus, työtyytyväisyys ja motivaatio tehdä työtä kasvavat, kun työntekijät kokevat merkityksellisyyttä työstä, vastuuta sekä saavat palautetta työn tuloksista. Vastaavasti poissaolojen ja vaihtuvuuden todennäköisyys pienenee. (Robbins & Judge 2015, 248–249.)



Kuvio 2. Työn ominaisuuksien vaikutus Hackmanin ja Oldhamin teorian mukaan (Robbins & Judge 2015, 249)

Työn esittämiä ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia erottuvat yksilöiden välillä. Yksilöt, joilla on korkea kehittämisen ja itsensä toteuttamisen tarve, todennäköisempi kokevat kuviossa 2 esitettyä psykologista tilaa kuin työntekijät, joilla on matala itsensä kehittämisen tarve. Kaiken kaikkiaan kun työstä saadaan palautetta ja kun työ on vaihteleva, mielekäs, tärkeä muille ihmisille sekä antaa mahdollisuuden itsenäisyyteen tyydyttää ja herättää korkeampaa työsuoritusta kuin työ, jossa näitä ominaisuuksia puuttuvat. (Robbins & Judge 2015, 249.)

Organisaatio voi kehittää työtä esimerkiksi työnkierrolla, työn laajentamisella tai työn rikastamisella. Työkierto tarkoittaa työntekijän siirtymistä yhdestä organisaation yksiköstä toiseen tai esimerkiksi yhdestä tehtävästä toiseen. Tämä toimintatapa voi vähentää henkilöstön fyysistä ja psyykkistä rasittumista ja rutiinia. Työkierrolla voi vähentää työntekijöiden ikävystymistä, lisää motivaatiota ja auttaa työntekijää ymmärtämään miten meidän työpanos vaikuttaa koko organisaatioon. Työn laajentamisella voidaan kehittää työntekijät osaamista ja taitoja. Sillä tarkoitetaan työntekijälle kuuluvia tehtäviä, joista hän on vastuussa alusta asti loppuun saakka. Esimerkiksi kahvilan työntekijä, joka huolehtii tuotteiden riittävydestä, erilaisista työvaiheista sekä lopputuotteen laadusta. Kun työtä laajennetaan työntekijät vastuu työn laadusta kasvaa, työsuoritus paranee sekä työpaikan vaihtohaukkuun vähenee. Työn rikastaminen on hyvä tapa parantaa työntekijän suhtautumista työhön. Työn rikastaminen edellyttää kouluttamista. Esimerkiksi osan esimiehelle kuuluvista tehtävistä voi siirtää työntekijän vastuulle. Työntekijä voi itse suunnitella omaa työaikataulunsa. (Kauhanen 2012.)

3.2 Palaute

Palaute liittyy moneen asiaan ja sillä on vaikutusta motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn iloon (Rasila & Pitkonen 2010, 33). Usein työtyytyväisyystutkimukset ja työilmapiirimittaukset kertovat, että työpaikoilla työntekijät eivät saa riittävästi palautetta. Tutkimuksista tulee esille myös, että monet työntekijät eivät saa palautetta lainkaan. Palautteen puute voi aiheuttaa ihmisille tarpeettomuuden ja merkityksettömyyden tunteiden muodostumista sekä heikentää motivaatiota tehdä töitä. (Rauramo 2008, 153; Rasila & Pitkonen 2010, 32–33.) Organisaation osaamisen ja kehittymisen kannalta on tärkeä luoda sellaista palautekulttuuria, jossa avoimen näkemysten ilmaisu ja rehellisen palautteen antaminen on helppoa niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisten välillä (Piili 2006, 55). Tällainen palautekulttuuri parantaa työilmapiiriä ja edistää työntekijöiden oppimis- ja kehittämishalua (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15).

Palaute vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, jos se on annettu oikeassa muodossa ja oikealla tavalla. Palautteen tarkoitus on henkilön itsensä kehittäminen. Se auttaa arvioimaan omaa työtä, löytämään omat vahvuudet, määrittelemään kehittämistarpeet sekä korjaamaan virheitä. On tärkeä, että työntekijä ymmärtää, minkä takia hän saa palautetta. Palautteen arvo vähenee, jos esimerkiksi kaikki työntekijät saavat samaa hyvää palautetta tehdystä työstä, mutta todellisuudessa joku heistä ei panostanut niin hyvin kuin muut. Hyvän palautteen tunnusmerkkejä ovat muun muassa työsuuntautuneisuus, tilannekohtaisuus, toimintaan kohdistuneisuus, objektiivisuus ja vuorovaikutteisuus. (Eräsalo 2011, 126–127; Rauramo 2008, 152; Draffe 2009, 408.)

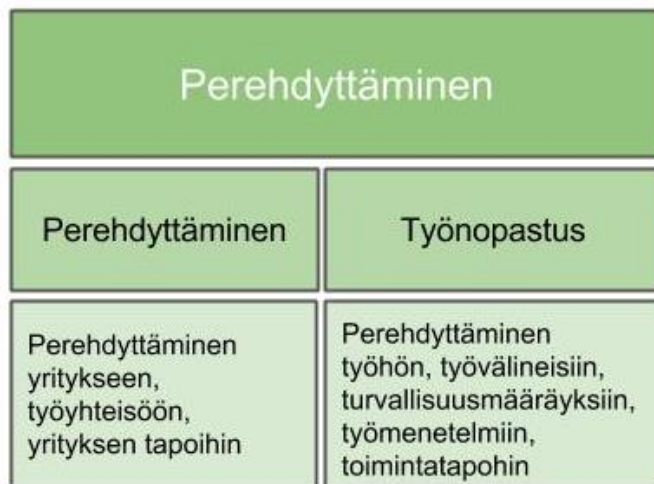
Palautelajit ovat erilaisia. Palaute voi olla sekä positiivista että negatiivista. Myönteinen palaute on onnistumisen kokeminen, joka antaa alaisille energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa jatkamaan samaan tapaan sekä panostamaan vielä enemmän. Positiivinen palaute luo myös myönteistä työilmapiiriä. (Piili 2006, 55.) Negatiivinenkin palaute on tärkeää. Tutkimusten mukaan negatiivisen palautteen saaminen on parempi kuin ei palauteta lainkaan (Rasila & Pitkonen 2010, 32). Negatiivista palautetta on tärkeä antaa oikealla tavalla. Sen muoto on oltava korjaava ja rakentava ja sen tarkoituksena on muuttaa jonkinlaista toimintaa sekä auttaa ihmisiä sekä työyhteisöä kehittämään toimintaansa. Negatiivisen palautteen sietämiseen ja tulkintaan vaikuttaa muun muassa tilanne, vastaanottajan itsetunto ja aiemmat kokemukset. On tärkeää, että negatiivisen palauttamisen antamisen hetkessä vastaanottaja tuntee olonsa turvalliseksi. Näin hän pystyy kestäämään kritiikkiä ja näkemään sen oppimismahdollisuutena. (Eräsalo 2011, 126–127.)

3.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työntekijän kouluttamista ja valmentamista uusiin tehtäviin ja työympäristöön. Se on perusta työn tekemiselle sekä työyhteisön työyhteisölle. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 2.) Perehdyttämisen tavoitteena on tehdä tulokkaasta itsenäistä toimijaa, joka pystyy olemaan työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä ja toimimaan itsenäisesti omassa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Hyvä perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä. Hyvä perehdyttäminen tuo hyötyä organisaatiolle, asiakkaille sekä työntekijöille. Hyvä perehdyttäminen on perusta hyvälle yhteistyösuhteille ja tyytyväisyydelle. Perehdyttämistä on tärkeä suunnitella huolellisesti. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen helpottaa työntekijän sopeutumista ja oppimista, lisää työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä, vähentää virheitä ja työstressiä sekä parantaa työn laatua ja tehokkuutta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 2, 3; Piili 2006, 184.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa perehdyttämiseen ja työnopastukseen (Kuvio 3). Perehdyttämiseen kuuluu kaikki toimenpiteet, joiden avulla työntekijä pääsee tutustumaan organisaatioon, sen tapoihin, ihmisiin ja työpaikkaansa. Työnopastus sisältää työn tekemiseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi työkokonaisuus, työn osat ja vaiheet sekä työn edellyttämät osaamiset ja tiedot. (Työturvallisuuskeskus TTK; Piili 2006, 124.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen sisältö (Työturvallisuuskeskus TTK)

Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla. Hän voi valtuuttaa jonkun työntekijän, mutta vastuu perehdyttämisestä säilyy aina esimiehellä. Hyvä perehdyttäminen sisältää suunnittelua, dokumentointia, huolellista valmistautumista sekä arviointia. Lisäksi se edellyttää vastuuhenkilöiden nimeämistä, perehdyttäjän koulutusta, tarvittavan aineiston kokoamista, suunnitelman laatimista sekä työyhteisön koulutusta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 2-4.)

Perehdyttämisen onnistumista on tärkeää seurata ja arvioida. Tätä voi tehdä esimerkiksi haastattelemalla työntekijää. Työntekijän mielipiteitä ja ajatuksia on hyvä kuunnella ja ottaa huomioon. Usein tässä yhteydessä tulee asioita, joita olisi syytä selvittää. Lisäksi työntekijää haastattelemalla voi kehittää ja parantaa perehdyttämisjärjestelmää. Perehdytystä voidaan nähdä onnistuneena kun työntekijä on omaksunut opitut asiat, hän pystyy käyttämään opittuja tietoja muuttuvassa tilanteessa ja hän on aktiivinen ja pystyy itsenäisesti ottamaan asioista selvää. (Piili 2006, 126.)

Perehdyttäminen on onnistunut kun

- se on vuorovaikutteista
- perehtyjät antavat hyvää palautetta
- perehtyjät oppivat nopeasti ja osaavat hakea itsenäisesti lisää tietoa
- perehtyjät pystyvät toimimaan itsenäisesti
- koko työyhteisö tehostaa toimintaansa (Kupias & Peltola 2009, 113).

3.4 Esimies

Esimiesten johtamistapa vaikuttaa työyhteisöön ja ilmapiiriin. Esimiesten tehtäviin kuuluu tiedottaminen, avoimen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin luominen, työntekijöiden kannusta-

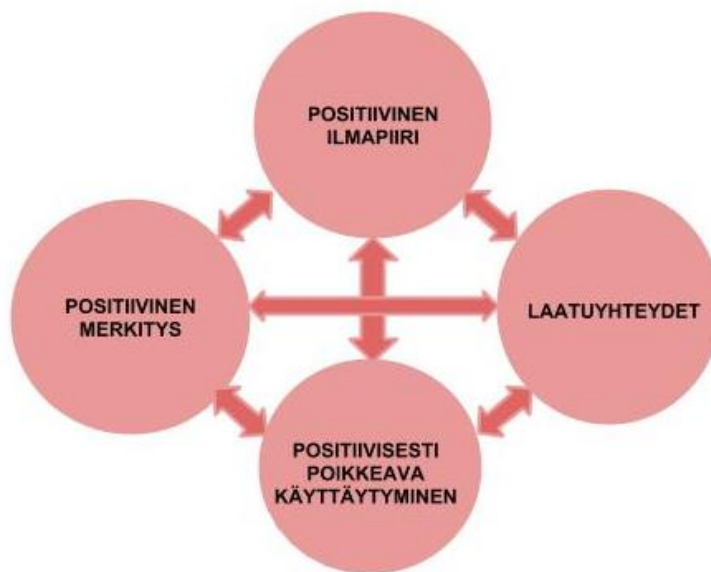
minen. Esimiesten on oltava esimerkkinä ja innostuksen kehittäjänä. Esimiehen täytyy huolehtia siitä, että työ on selkeä työntekijöille ja että se jakautuu työntekijöiden kesken tasaisesti. Hyvä esimies on avoin, rehellinen, oikeudenmukainen, luotettava, tasapuolinen ja joustava. (Österberg 2014, 127–128.)

Esimies on henkilö, joka saa oman ryhmänsä toimimaan siten, että organisaation päämäärät saavutetaan (Paasivaara 2009, 113). Esimiestyön rooli on muuttunut ajan myötä. Aikaisemmin esimiesten keskeisiin tehtäviin kuului työn organisointi ja asioiden johtaminen. Nykyään esimiestyö on enemmän ihmisten johtamista. Nykyaikaisen johtajuuden ominaisuudet ovat "henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen". (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.) Manka (2011, 96) kutsuu nykyaikaista johtamista moderniksi johtamiseksi, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen yhdistyvät. Moderni johtajuus parantaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, kasvattaa luottamusta ja sen myötä työryhmän suorituskykyä vähentää poissaoloja (Manka 2011, 114). Hyvän esimiehen antaa palautetta säännöllisesti työstä, tiedon kulkeminen toimii sekä hän huolehtii työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista. Nämä asiat sitouttavat työntekijöitä kehittämistoimiin ja jatkuvan oppimiseen. Hyvä esimies osaa rohkaisee alaisiaan avoimeen keskusteluun. (Työministeriö 2003, 9.)

Palveluliiketoiminnan johtamisen uusi ajattelutapa, joka perustuu positiivisesti poikkeavaan johtamistyyliin, tulee myös esille teoksessa "Potkua palvelubisnekseen". Tämän ajattelutavan mukaan hyvä esimies on valmentaja, joka kannustaa ja auttaa alaisiinsa menestymään työssä mahdollisimman hyvin. (Fischer & Vainio 2014, 130–131.) Uuden johtamisen ajattelutavan tarkoitus on synnyttää myönteisiä elämyksiä työyhteisössä esimiehen avulla. Positiivinen johtaja luo myönteistä ilmapiiriä, huolehtii alaisistaan sekä auttaa heitä kehittymään ja löytämään merkitystä työstä. Hänen vastuulla on luoda sellaiset työolosuhteet, joissa yksilö voi kehittyä ja kasvaa ihmisenä. Positiiviseen johtajuuteen kuuluu merkityksen, arvostuksen, kiinnostuksen ja kiitollisuuden osoittaminen alaisille. Tämän ajattelutavan mukaan esimiehen pitää osata havaita alaisten vahvat puolet ja tarjota heille sellaiset työtehtävät, jotka mahdollistavat uralla etenemistä. Esimiehen täytyy ymmärtää, että virheitä sattuu ja keskittyä työntekijän vahvuuksiin. Tärkeintä on myös luottaa, antaa vastuuta ja tukea alaisiaan. (Fischer & Vainio 2014, 133, 138.)

Positiivisesti poikkeava johtajuus on jaettu neljään osaan, joista kukin näistä neljästä osasta vaikuttaa toinen toiseen (Kuvio 4). Nämä osat ovat positiivinen merkitys, positiivinen ilmapiiri, positiivisesti poikkeava käyttäytyminen ja laatuyhteydet. Kaikkien perustana

on esimiehen kyky olla läsnä ja kulkea rinnalla. Positiivisesti poikkeavalla käyttäytymisellä tarkoitetaan esimiesten taitoa kuunnella alaisiaan, kunnioittaa, auttaa ja tukea heitä, olla läsnä, osallistaa henkilöstöään sekä ottaa heitä mukaan suunnittelutyöhön. Positiivisella työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että esimies voi parantaa työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä arvostamalla yksilön arvoja, tukemalla yksilöä kehittymään vahvuuksien alueella, luomalla kasvu- ja kehittämismahdollisuuksia. Esimies on laatuoyhteyksien rakentaja. Hänen valtuuttaa alaisia toimimaan itsenäisesti, rakentaa luottamuksen ilmapiiriä, jakaa tietoa alaisille, pyrkii vähentämään pelkoa ja diktatuuria. Positiivista ilmapiiriä luova esimies näyttää alaisille positiivisesti poikkeava käyttäytymistä omalla esimerkillään ja luottaa intuitioon. (Fischer & Vainio 2014, 139.)



Kuvio 4. Positiivisesti poikkeavan johtamisen keskeiset kulmakivet (Fischer & Vainio 2014, 140)

Positiivisesti poikkeava johtamisstrategia synnyttää yksilössä tunteet, jotka motivoivat kehittämiseen ja hyvän työsuorituksen. Lopulta tämä näkyy organisaatiolle hyvänä tuloksena. (Fischer & Vainio 2014, 140.)

Yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihtoon on esimiehen johtamistapa. Esimiehen kommunikointitapa vaikuttaa työyhteisöön. Jukka-Pekka Puuro kirjoitti Helsingin Sanomalehdessä 3.1.2015, että "nykyään esimiehen pitäisi puuttua aktiivisesti ongelmakohtiin ja ottaa tiukatkin kysymykset avoimeen keskusteluun. Hänen pitäisi kyetä ratkaisemaan yhä vaikeampia ristiriitatilanteita ja käyttäytymiseen liittyviä ongelmia". (Juholin 2013, 202.) Esimies on vastuussa omasta henkilöstöstä. Hän voi parantaa työntekijöiden työtyytyväi-

syyttä keskustelemalla, kuuntelemalla, rohkaisemalla, kunnioittamalla, antamalla palautetta ja tukea henkilöstölle. (Hyppänen 2013, 145.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus toteutti ”Työelämän kansanäänestys” nimisen nettikyselyn vuonna 2007, johon osallistui noin 30 000 työssä käyvää suomalaista. Vastaajista reilu 90 % oli sitä mieltä, että esimiesten täytyy mennä ihmissuhdekurssille. Esimiesten ominaisuuksien valitessa tärkeimmiksi nousivat sosiaaliset taidot, kuuntelemisen osaaminen, alaisiin tutustuminen ja luottaminen, kannustaminen ja tukeminen sekä käskyttävästä tyylistä luopuminen. (Mikola 2007.) Paasivaaran (2009, 114–115) mukaan johtamisen yleisinä ongelmakohtina pidetään vähäistä työntekijän ja esimiesten välistä keskusteluyhteyttä, tuen puutetta sekä työyhteisössä olevien konfliktien sivuuttamista. Tärkeät mittarit, joiden avulla voidaan arvioida johtamista, ovat työntekijöiden työssä viihtyminen, työn arvostus sekä työstä saatu tyydytys.

3.5 Työyhteisö, ilmapiiri ja vuorovaikutus

Työyhteisön merkitys ihmisen elämässä on suuri, koska kaikki mitä työssä tapahtuu vaikuttaa hänen elämäänsä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5). Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, jotka toimivat yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisö toimii silloin, kun ihmissuhteet toimivat. Toimiva työyhteisö edellyttää luottamusta ja avoimuutta, jota edistää oikeudenmukainen kohtelu ja toisten kunnioittaminen. (Österberg 2014, 178.) Hyvässä työyhteisössä ilmapiiri on avoin, ongelmista ja vaikeista asioista keskustellaan sekä haetaan niihin ratkaisuja yhdessä, ihmisten erilaisuutta hyväksytään ja hyödynnetään monipuolisesti, epäonnistumiset ja virheet sallitaan ja niistä opitaan yhdessä. Hyvässä yhteisössä on vahva me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne, joka muodostuu kun ihmiset välittävät, auttavat ja tukevat toisiaan. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

Työyhteisön vuorovaikutus on tärkeä ja sitä pitää arvostaa. Toimiva työyhteisö, yhteisymmärrys ja yhteyden luominen ei synny ilman avointa vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta pitää olla riittävästi ja sen on oltava laadukasta. Vuorovaikutuksen syntymiseen tarvitaan aikaa sekä mahdollisuudet tutustua työkavereihin. Yhteiset taukotilat, palaverit ja epäviralliset tapaamiset edistävät vuorovaikutuksen muodostumista. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu rakentavan palautteen anto, erilaisuuden arvostaminen ja hyväksyminen sekä kyky kuunnella toisiaan. (Paasivaara 2009, 29–30; Leiviskä 2011, 101.)

Rakentava ja avoin vuorovaikutus syntyy silloin, kun jokainen työyhteisön jäsen osallistuu keskusteluun ja ilmaisee omat mielipiteet, ajatukset ja ideat. Avoin vuorovaikutus edellyttää toisten ilmaisujen kuuntelua ja kaikkien ilmaisujen mielipiteiden jälkeen keskustelua.

Avoin vuorovaikutus ei onnistu jos vain yksi henkilö puhuu ja muut kuuntelevat tai esimerkiksi silloin, kun kaikki puhuvat samaan aikaan kuuntelematta toisiaan. (Järvinen 2014.)

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat henkilöstön hyvinvointia sekä organisaation menestymistä. Työyhteisön ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat sisäiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt. Esimiehellä on suuri rooli ilmapiirin kehittämisessä. Työntekijät kokevat ilmapiiriä huonoksi erityisesti silloin, kun tiedonkulku toimii huonosti, yhteistyö puuttuu ja vastuu- ja tehtäväalueet ovat epäselkeitä. Tämä johtuu toimintatapojen kehittymättömyydestä, joihin on syytä panostaa. Työilmapiirin parantaminen ja kehittäminen vaatii kaikkien organisaation jäsenten osallistumista. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta toiminnastaan käyttäytymisestään, mutta ensisijaisesti hyvän ilmapiirin ja toimintatapojen luominen ja kehittäminen ovat johtajien vastuulla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139; Sistonen 2008, 141.)

Suomalaisten työelämän tutkimusten mukaan työntekijät odottavat työilmapiiriltä avoimuutta, luottamusta, hyvää organisointia, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritaarista johtamistyyliä, tuloksellisuutta, kaikkien kykyjä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista. (Piili 2006, 61.) Hyvät käyttäytymistavat, kuten esimerkiksi kohteliaisuus ja muiden ihmisten arvostaminen, luovat hyvää ilmapiiriä. Hyvää ilmapiiriä voi edistää tekemällä omat tehtävät huolellisesti ja auttamalla muita, jakamalla omaa osaamistaan muille, osallistumalla työpaikan kehittämistyöhön, edistämällä työniloa sekä ottamalla ja antamalla rakentavaa palautetta. (Leiviskä 2011, 98–99.)

Erilaiset ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työyhteisöön. Tärkeintä on pysyä yhdessä ratkaisemaan niitä. Rakentavalla palautteella voidaan laukaista ristiriitoja. Oikea tapa ratkaista ongelmia on etsiä toiveita ja ehdotuksia kuin syyllisiä ja selityksiä asian korjaamiseksi. (Manka 2011, 125.) Työyhteisöä on tärkeää kehittää, koska siitä on hyötyä sekä työyhteisölle että työntekijöille. Työyhteisön hyötyihin kuuluvat muun muassa joustavuuden lisääminen, toimivuuden parantaminen, muutosten ennakointi. Työntekijän saatavat hyödyt ovat seuraavat: työntekijän hyvinvointi paranee, sitoutuminen vahvistuu, vastuunoton lisääntyä ja yhteistyötaidot kehittyvät. Työyhteisön kehittäminen vaikuttaa myönteisesti ja edistää henkilöstön hyvinvointia ja työn tekemistä. Jatkuva kehittäminen kuuluu menestyvän organisaation päivittäisen toimintaan. (Työterveyslaitos 2014a.) Kehittäminen on tehtävä yhdessä. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa on hyvä järjestää työyhteisölle yhteinen keskustelu ja selvittää nykytilanne. Keskustelun jälkeen pitää suunnitella oikeita ja tarpeellisia kehittämistoimia. Kehittämisprosessi onnistuu kun toimintatapoja ja pelisääntöjä muutetaan yhdessä. Kehittämisprosessin aikana on tärkeä järjestää tapaamiset riittävästi

usein. Tapaamisen aikana työyhteisön jäsenet voivat vaihtaa kokemuksia, keskustella ja arvioida kehittämisprosessia sekä suunnitella jatkotoimenpiteitä. Kun työyhteisö näkee myönteistä tulosta, se innostuu jatkossakin kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2014b.)

3.6 Sisäinen viestintä

Nykyään tiedonvaihdamme tarvitaan entistä enemmän. Ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoisuuttaan organisaation asioista. Vanha sanasto tiedottaminen on muuttunut viestinnäksi. Yksisuuntainen ylhäältä-alas tiedotus on muuttunut keskinäiseksi vuorovaikutukseksi, jossa ihmisillä on mahdollisuus keskustella asioista. (Juholin 2013, 174–175.)

Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa on suuri. Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta työilmapiiriin, jolla puolestaan on vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. Lopulta kaikki heijastuu asiakastytyvyyteen ja organisaation menestymiseen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstöä tietoisena muun muassa organisaation tavoitteista, arvoista, muutoksista, tuotteista ja palveluista sekä edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Monet tutkimukset todistavat, että sisäisellä viestinnällä on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyvyyteen sekä työilmapiiriin muodostumiseen. Puolestaan nämä asiat vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Kauhanen 2010.) Monissa ilmapiiritutkimuksissa sisäinen viestintä ilmestyy työtytyymättömyyden tekijänä. Tämä voi johtua siitä, että jokainen ihminen sisäistää viestiä eri tavalla, joten useiden viestintäkanavien käyttö on tarkoituksenmukaista. (Sistonen 2008, 224.)

Sisäinen viestintä eli yhteisöviestintä tapahtuu työyhteisön sisällä ja se kohdistuu työyhteisön jäseniin. Isoissa organisaatioissa henkilöstöasiantuntija hoitaa sisäisen viestinnän, mutta täytyy korostaa, että sisäinen viestintä on myös jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. (Österberg 2014, 193–194.) Sisäisen viestinnän kanavia on monia. Ne voivat olla esimerkiksi johto ja esimiehet, kokoukset ja tiedotustilanteet, intranet ja sähköposti, ilmoitustaulut, lehdet, viralliset ja epäviralliset tapahtumat sekä puhelin ja tekstiviestit. Erilaisiin viestintätilanteisiin voi käyttää erilaisia viestintäkanavia. Tärkeintä on pohtia ja valita oikeat, jotta jokainen henkilö, jolle asia kuuluu, saa viestin, ymmärtää ja sisäistää sitä. (Österberg 2014, 199.) Viestintäkanavien valintaan vaikuttavat muun muassa työryhmä, työpaikan sijainti, kielet, kulttuuri, kustannukset ja mahdollisuus palautteen antamiseen. Nykyään organisaatioissa työskentelevät eri kulttuureista olevat ja eri kielillä puhuvat työntekijät, joten viestinnän kieltä ja vastaanottajan kulttuuria pitää ottaa erityisesti huomioon. (Kauhanen 2010.)

3.7 Työympäristö

Työympäristön kehittämisen tarkoituksena on terveysriskien vähentäminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin paraneminen. Lisäksi työympäristö nähdään organisaatiolla lisäarvoa tuottavana resurssina. Työympäristön merkitys on korostunut 2000-luvulla. Monet johtavat organisaatiot ovat nostaneet esille työympäristöajattelun, jonka mukaan organisaation liiketoiminta riippuu työympäristöstä ja toimitiloihin liittyvästä kokonaisuudesta. (Niemelä 2008, 553.) Työympäristö vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation tulokseen. Hyvä työympäristö on viihtyisä, turvallinen, terveellinen ja siinä työntekijä pystyy keskittymään työntekoon. (Rauramo 2008, 101.)

Työturvallisuuslain mukaan organisaation on otettava huomioon työntekijöiden edellytyksiä työpisteen rakenteiden ja työvälineiden valittaessa ja sijoittaessa. Ne eivät saa aiheuttaa työntekijän terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta. Ergonomiaa on otettava huomioon työpisteen ja työvälineiden suunnittelussa. Ergonomia mahdollistaa sopivan työasennon sekä riittävän tuen keholle ja raajoille. Ergonomisessa työpisteessä työt sujuvat ja tulosta syntyy. (Anttonen & Pekkarinen 2008, 556, 559.)

Huono fyysisen työympäristön laatu vähentää tehokkuutta ja tuottavuutta, aiheuttaa väsymystä ja lisää organisaation kustannuksia, poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Fyysiseen työympäristöön kuuluvat muun muassa rakennukset, laitteet, sisustus, työtilat, valo, melu, lämpöolot, turvallisuus ja muut työpaikkaan liittyvät asiat. (Drafke 2009, 13–14.) Hyvän fyysisen työympäristön ominaisuudet ovat työtilojen toimivuus, järjestys ja siisteys, sopivat ja työtä tukevat kalusteet ja työvälineet. Siisteydellä ja järjestyksellä on vaikutusta työturvallisuuteen ja työn sujuvuuteen. Kun työpaikat ovat siistejä ja kaikki tavarat ovat omilla paikoillaan, tapahtumien riski pienenee sekä aika ei kulu tavaroiden etsimiseen. Hyvässä kunnossa oleva työpaikka on myös käyntikortti asiakkaiden ja sidosryhmien mielipiteen muodostumisessa. Työpaikan siisteys ja hyvä järjestely vaativat jokaisen työntekijän osallistumista. Perussääntöjen siisteydestä ja järjestyksen ylläpidosta auttavat jokaista työyhteisön jäsentä toimimaan oikein. Säännöt voivat sisältää esimerkiksi tietoa toimintatavoista, vastualueista, tavaroiden käyttämisestä ja säilyttämisestä, jätteiden lajittelusta sekä siivouksesta. (Rauramo 2008, 101–102.)

Vuonna 2013 tehdyt Suomen Taloustutkimuksen mukaan fyysinen työympäristö oli neljänneksi eniten työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Hyvän fyysisen työympäristön edistävät tekijät olivat raikas sisäilma, työtehtäviin soveltuvat tilat sekä työympäristön sopiva lämpötila. (Are Oy 2013.)

3.8 Taloudelliset palkitsemiskeinot

Henkilöstön palkitseminen on yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Sillä on vaikutusta motivaatioon, suoriutumiseen sekä työn tuottavuuteen. Palkitseminen on väline, jonka avulla voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Kauhanen 2012.)

Rahallisen palkitsemisen vaikutusta motivaatioon on tutkittu paljon. Herzbergin kaksifaktoreiteorian mukaan rahallinen palkitseminen kuuluu hygieniatekijöihin, jotka poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta motivaatioon eivätkä tyytyväisyyteen. Rahalla voi tyydyttää monia tarpeita, mutta täytyy muistaa, että hyvälläkään palkitsemisjärjestelmällä ei voida korjata esimerkiksi huonoa johtamista. (Sistonen 2008, 177, 213.) Ihmisten erilaisuus täytyy ottaa huomioon, sillä palkitsemisen merkitys vaihtelee ihmisen elämänkaaren eri vaiheissa. Palkitsemisen merkitykseen voivat vaikuttaa tekijät, kuten esimerkiksi yksilön tarpeet, arvot, elämäntyyli, ammattitaito sekä työn luonne. (Kauhanen 2012.)

Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan suoriin palkitsemiskeinoihin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Peruspalkan lisäksi suoriin palkitsemiskeinoihin kuuluvat tulospalkkiot, henkilökohtaiset lisät ja osakeoptio. Epäsuoria palkitsemiskeinoja jaetaan lakisääteisiin, kuten eläkevakuutukset, sairausvakuutukset, tapaturmavakuutukset, ja vapaaehtoiisiin, kuten matkavakuutukset, ravintoedut, puhelinedut ja asuntoedut. Usein organisaatiot tarjoavat henkilöstölle erilaisia etuja, jotka aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia. Yleisenä ongelmana on se, että henkilöstö ei arvosta näitä etuja. Organisaation pitää tuntea mitä henkilöstö arvostaa ja mihin palkitsemiskeinoihin on syytä panostaa. Kun palkitsemismuoto on valittu oikein, se tukee organisaation menestystä. Palkitsemismuodon valitsemiseen vaikuttavat muun muassa kilpailutilanne, työehtosopimukset ja organisaation toimiala, organisaation henkilöstörakenne, sekä työmarkkinatilanne. Positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen muodostuu silloin, kun palkitseminen perustuu työntekijän suoriutumiseen ja osaamiseen, työtehtävän vaativuuteen sekä siihen, että työntekijät kokevat palkitsemismuodot oikeudenmukaisiksi. (Sistonen 2008, 212, 218; Kauhanen 2012.)

Usein henkilöstön tyytymättömyys palkkajärjestelmään johtuu siitä, että henkilö luulee, että joku saa korkeampaa palkkaa kuin hän. Syynä voi olla epätietoisuus palkkamääräytymisen periaatteista. Monissa organisaatioissa ei ole selkeästi kerrottu milloin henkilöstö voi puhua palkka-asioista. Ruotsissa esimerkiksi järjestetään erilaiset palkkakeskustelut, joissa palkka-asioista voi avoimesti puhua. Selkeällä ja tehokkaalla viestinnällä voi parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemiseen ilman palkankorotusta. (Hyppänen 2013, 125; Sistonen 2008, 224–225.)

Palkitsemisjärjestelmä on onnistunut kun se on oikeudenmukainen, tukee liiketoimintastrategiaa ja henkilöstön ymmärtää sitä. Kun palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu hyvin, se parantaa organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. (Hyppänen 2013, 133.)

4 Tutkimus suorittavan tason henkilöstön työtyytyväisyydestä

Tässä luvussa käsitellään tutkimusta HMSHost Finland Oy:n suorittavan tason henkilöstön työtyytyväisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyyden nykytilannetta. Kysymykset, joihin etsittiin vastauksia, olivat:

- Mikä HMSHost Finland Oy:n suorittavan tason työntekijöiden työtyytyväisyyden nykytilanne on?
- Mihin työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä HMSHost Finland Oy:n työntekijät ovat erityisesti tyytyväisiä?
- Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvistä tekijöistä tarvitsevat kehittämistä?

4.1 Toimeksiantajarityksen esittely

HMSHost Finland Oy on nuori ja nopeasti kasvava yritys, joka aloitti toimintansa heinäkuussa vuonna 2014. Yritys palvelee Helsinki-Vantaan lentokentällä matkustajia tarjoamalla heille ravintolapalveluita. Yrityksen toiminta kasvaa ja laajenee nopeasti. Tällä hetkellä yritys operoi 12 erilaista yksikköä Helsinki-Vantaan lentokentällä (liite 1). Osa yksiköistä on A- oikeudet omaavia kahvilatyypisiä paikkoja, joista saa kahvin lisäksi virvoitusjuomia, tuoreita leipiä ja pikkunaposteltavaa. Muut paikat ovat ravintolatyypisiä paikkoja ja yksi on baari. Vuoteen 2017 mennessä HMSHost Oy aikoo avata 17 yksikköä (Wotherspoon 23.3.2015). HMSHost Finland Oy:n henkilöstön määrä lisääntyy koko ajan. Wotherspoonin (23.3.2015) mukaan maaliskuussa 2015 yrityksessä oli 87 työntekijää ja lokakuussa määrä kasvoi noin 200 henkilöön (Wotherspoon 1.10.2015). Työntekijöiden työtehtäviin kuuluu muun muassa asiakaspalvelu, tarjoilu, myyntityö, ruoka-annosten valmistus ja siistiminen (Wotherspoon 3.9.2015).

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Tutkimustyyppistä opinnäytetyötä voidaan toteuttaa käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan ilmiötä numeerisesti. Tätä menetelmää on hyvä käyttää tapauksessa, kun tavoitteena on kartoittaa olemassa oleva tilanne. Määrällinen tutkimus edellyttää riittävästi suurta ja edustavaa otosta. Määrällisessä tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin mikä, missä, paljonko. Kvantitatiivisten tutkimusten tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, kokeelliset tutkimukset ja puhelinhaastattelut. (Heikkilä 2014; Haaga-Helia 2015, 15.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joiden tavoitteena on kuvata tai ymmärtää tutkimuskohdetta ja esimerkiksi syitä, jotka liittyvät sen käyttäytymiin ja päätöksiin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän otos on yleensä pieni. Laadullisissa tutkimuksissa etsitään vastauksia kysymyksiin mitä, miten, miksi ja millainen. Kvalitatiivisten tutkimusten tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, syvähaastattelut, osallistuva havainnointi, valmiit aineistot ja dokumentit. (Heikkilä 2014; Haaga-Helia 2015, 15.)

Tämän opinnäytetyön työtyytyväisyystutkimus päätettiin toteuttamaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena kaikille suorittavan tason työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suorittavan tason työntekijöiden työtyytyväisyyden nykytilannetta. Yllä olevassa teoriassa on sanottu, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on hyvä käyttää silloin, kun tavoitteena on kartoittaa olemassa oleva tilanne, joten tämä menetelmä on sopiva tämän tutkimuksen menetelmäksi. Kvantitatiiviseen tutkimustapaan päädyttiin, sillä yrityksellä on tällä hetkellä 12 eri yksikköä ja tutkimukseen osallistuvan henkilöstön määrä on suuri. Tätä menetelmää käytettiin myös siksi, että tavoitteena oli tutkia henkilöstön työtyytyväisyyttä monen osatekijän ja kysymysten kautta.

4.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmiä on monta. Kyselytutkimus sopii erinomaisesti silloin kun halutaan saada palautetta ihmisiltä tai tietoa heidän mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksen yksi vahvuus on se, ettei vastaajilta tarvitse kysyä lupaa tutkimuksen toteuttamiseen kuten esimerkiksi haastattelussa.

Internet-kysely on nopea tapa saada vastauksia moniin eri kysymyksiin suurelta määrältä ihmisiä. Internet-kyselyllä saadut vastaukset tallentuvat automaattisesti ohjelmaan. Paperilomakkeella saadut vastaukset tutkijan täytyy siirtää ohjelmaan. Vastausten syöttäminen on aikaa vievä ja virhealtis prosessi. Internet-kyselyllä saadun aineiston käsitteleminen on helppoa ja sitä voi analysoida kätevästi tietokoneella eri ohjelmien avulla. Yksi kyselytutkimuksen vahvuuksista on myös se, että aikataulun ja kustannusten arviointi on mahdollista tehdä melko tarkasti. (Vehkalahti 2008, 48; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Internet-kyselyyn liittyy omat haasteensa. On vaikeaa ennakoida menevätkö kaikki kyselyt perille, saadaanko kyselyyn tarpeeksi vastauksia, ymmärtävätkö vastaajat kaikki kysymykset ja ovatko he vastanneet niihin riittävän kattavasti ja rehellisesti. Kyselylomakkeen

suunnittelu ja laatiminen vie paljon aikaa ja edellyttää tutkijalta tietoa ja taitoa. Vastaamattomuusprosentti voi muuten jäädä alhaiseksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimusten aineistoa päätettiin alkaa keräämään internet-kyselyllä. Aineiston keruun menetelmän valintaan vaikutti se, että suurin osa toimeksiantajan yksiköistä sijaitsee lentokentällä eri terminaaleissa. Terminaaleihin pääsy edellyttää luvan saamista. Lisäksi valintaan vaikutti tutkimukseen osallistuvan henkilöstön määrä, joka oli 230 työntekijää. Internet-kyselyn avulla säästettiin aikaa keräämällä vastauksia suurelta vastaajamäärältä. Internet-kysely oli helppo toteuttaa ja aineiston analysointi onnistui kätevästi. Kyselyn toteuttamiseksi käytettiin Webropol tutkimus- ja tiedonkeruun ohjelmaa.

Viikko ennen tutkimuksen alkua toimeksiantajaa pyydettiin lähettämään kaikille yksiköille henkilöstötiedote, joka informoi työntekijöitä tulevasta tutkimuksesta. Kysely suoritettiin 9.11.–18.11.2015 välisenä aikana. Toimeksiantaja lähetti 9.11.2015 jokaiselle tutkimukseen osallistuneille sähköpostin, jossa oli saatekirje englannin ja suomen kielellä. Saatekirje sisälsi kaksi avointa linkkiä suomenkieliseen ja englanninkieliseen kyselyyn. Neljän päivän kuluessa huomattiin, että vastausaktiivisuus heikentyi. Toimeksiantajaa pyydettiin lähettämään muistutus 13.11. työntekijöille. Muistutuksen jälkeen vastausten määrä kasvoi hieman.

4.4 Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laatiminen

Kyselylomakkeen teko on määrällisen tutkimuksen tärkein vaihe. Sen suunnitteluun on käytettävä riittävästi aikaa. Sillä tehtyä virheitä ei voi korjata jälkikäteen. Kyselyn on aina mitattava sitä, mitä tutkimusongelmalla kerrotaan mitattavan. Lomakkeessa ei saa olla turhia kysymyksiä. Hyvä kysely on selkeä, siisti ja looginen. Siinä on oltava yksinkertaiset ja ymmärrettävät vastausohjeet. Kysymyksiin sisältyy vain yksi asia kerrallaan. Samaan aiheeseen liittyvät kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät otsikot. Kysymykset ovat numeroituja ja ne on järjestetty loogisesti. Hyvä kyselylomake ei saisi olla liian pitkä. (Adamsson.)

Kyselyn suunnittelu edellyttää sen tekijältä tutkimuksen tavoitteen ymmärtämistä ja sen, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. Tavoitteiden ja kysymysten pohjalta tutkimuksen tekijä voi määritellä ne taustatekijät, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin. Kyselylomakkeen kysymykset jaetaan monivalintakysymyksiin, avoimiin kysymyksiin ja sekamuotoisiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä vastaajalla annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Monivalintakysymyksissä kysymykset ovat standardoituja. Avoimien kysymyksien tavoitteena on saada selville vastaajien mielipiteitä, kommentteja ja ideoita. Sekamuotoiset ky-

symykset käytetään, kun esimerkiksi kaikkia vastausvaihtoehtoja ei varmuudella tunneta. (Vilka 2015, 105–106.)

Kyselylomake on testattava muutamalla henkilöllä ennen tutkimuksen varsinaista alkua. Testausvaiheen tavoitteena on saada palautetta muun muassa kysymysten selkeydestä, loogisuudesta, vastausvaihtoehtojen toimivuudesta, kyselyn ulkonäöstä ja kyselyn täyttämiseen käytettävästä ajasta. Palautteen perusteella lomakkeen tekijä voi korjata lomaketta. (Vilka 2015, 108.)

Tämän tutkimuksen tyytyväisyyslomake oli jaoteltu eri osioihin, jotka koostuivat taustatiedoista, standardoidusta kysymyksistä, väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Taustatietoihin liittyvät kysymykset, standardoidut kysymykset ja väittämäkysymykset oli aseteltu pakolliseksi. Tyytyväisyyteen liittyvät tekijät jakautuivat seitsemään yläotsikon alle: tyytyväisyys työhön, tyytyväisyys esimieheen, tyytyväisyys palautteeseen, tyytyväisyys työyhteisöön, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, tyytyväisyys työympäristöön, tyytyväisyys sisäiseen viestintään ja tyytyväisyys perehdyttämiseen. Näitä tekijöitä arvioitiin eri väittämien ja yhden avoimen kysymyksen kautta. Väittämä kysymyksiä vastaajat arvioivat neljäportaisella asteikolla: 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=melko samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Asteikkokysymykset yleensä sisältävät vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Kysymyslomakkeen suunnittelussa päätettiin jättää tämä vaihtoehto pois, johtuen siitä, että se houkuttelee vastaajaa olla neutraali. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa mielipiteensä tai ajatuksensa tiettyyn osaluokkaan liittyen. Niiden avulla pyrittiin saamaan sellaista tietoa, jota väittämien avulla ei voinut saada. Lisäksi avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset auttoivat ymmärtämään väittämien vastauksia paremmin. Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Toinen kysymyksistä oli ”Mihin tyytyväisyyteen liittyviin asioihin olet erityisesti tyytyväinen työpaikallasi?” Toinen avoimista kysymyksistä oli ”Mitkä tyytyväisyyteen liittyvät asiat mielestäsi tarvitsevat mahdollisesti kehittämistä työpaikallasi?” Kyselyyn vastanneista tiedusteltiin myös, kannattaako työntekijöiden tyytyväisyyttä selvittää jatkossa säännöllisesti. Vastausvaihtoehtoina oli ”kyllä” ja ”ei, miksi?”. Viimeiseen kysymykseen vastaajalla oli mahdollisuus jättää erilaisia kommentteja, jotka ei välttämättä liittynyt tutkimukseen.

Saatekirjeen merkitystä ei tule vähätellä. Saatekirje tarkoituksena on herättää mielenkiintoa tutkimuksen kohtaan ja auttaa vastaanottajaa ymmärtämään mistä tutkimuksessa on kysymys. Hyvässä saatekirjeessä esitellään kuka tutkimusta tekee, tutkimukset tavoitteet, kuinka vastaajat on valittu, kommentti tietojen luotettavuudesta, lomakkeen palautusohjeet, kiitokset ja tutkimuksen tekijän yhteystiedot. (Vehkalahti 2008, 47–48; Adamsson.) Tähän kyselytutkimukseen liitettiin myös saatekirje, joka sisälsi edellä esitettyjä kohtia.

Lisäksi saatekirje sisälsi tietoa lahjakortin arvonnasta, joka suoritettiin kyselyyn vastaajien ja yhteystietojen jättäneiden kesken. Saatekirjeen avulla pyrittiin motivoimaan vastaanottajia osallistumaan tähän tutkimukseen.

Saatekirje (liite 2) ja kyselylomake (liite 3 ja liite 4) tehtiin suomen ja englannin kielillä, sillä kaikki työntekijät eivät ymmärtäneet suomen kieltä. Ensin kysely hyväksyttiin toimeksiantajalla. Toimeksiantajan toiveesta palkkaan liittyvät kysymyksen poistettiin kyselylomakkeesta kokonaan. Tämän jälkeen opinnäytetyön ohjaaja hyväksyi ja ehdotti muutamia korjauksia. Korjausten jälkeen kyselylomakkeet esiteltiin kuudella henkilöllä, joita pyydettiin arvioimaan lomakkeen ymmärrettävyyttä, kysymysten loogisuutta ja järjestystä, kyselyyn täyttämisen menevää aikaa sekä kielivirheitä. Heidän palautteiden avulla kyselylomaketta muokattiin toimivammaksi. Testausvaiheen jälkeen heidän vastaukset poistettiin aineistosta. Kun saatekirje ja kyselylomakkeet olivat valmiit, ne lähetettiin toimeksiantajalle.

4.5 Aineiston analysointi

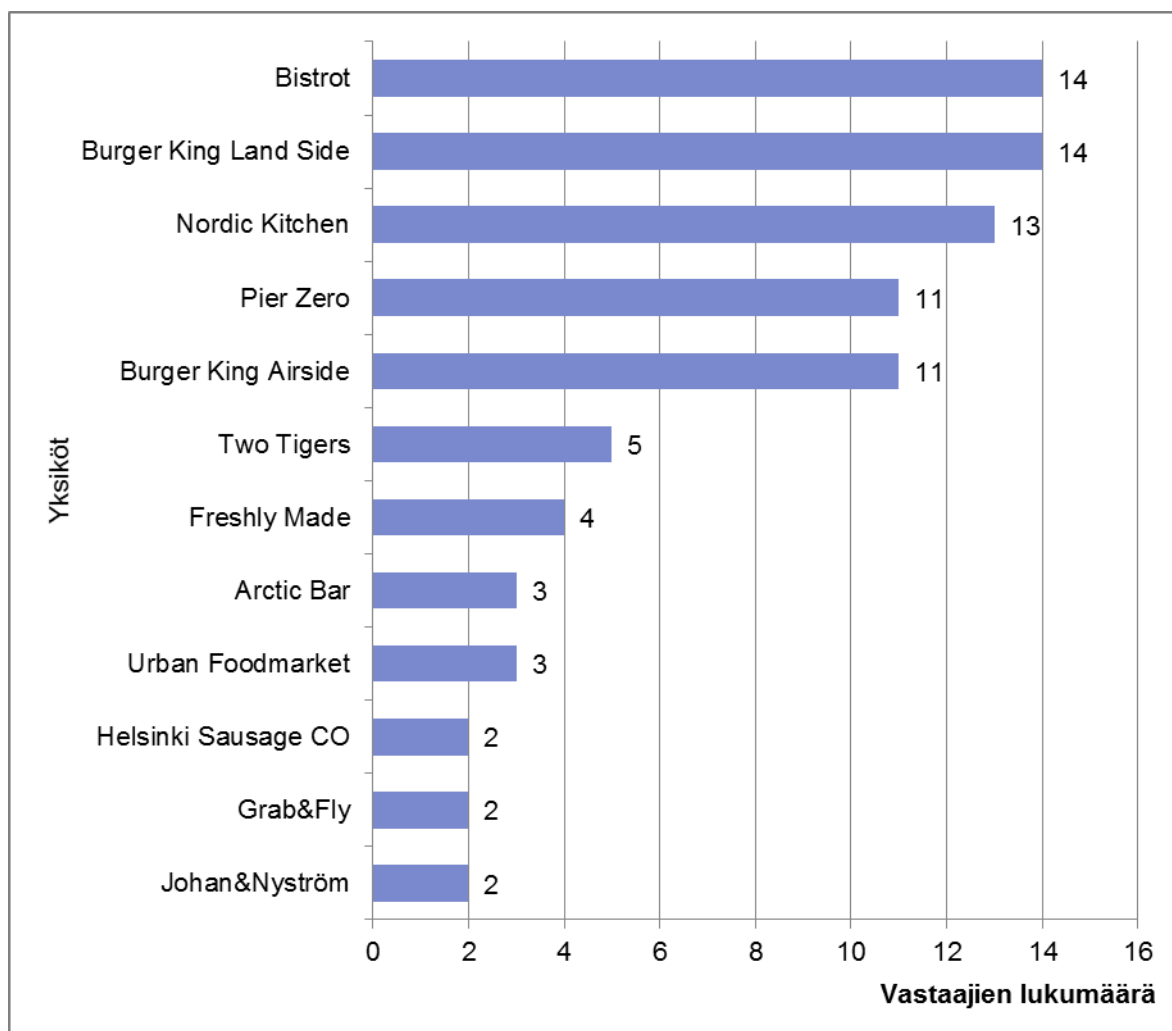
Kysymyslomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada sellaista tietoa, jota väittämien avulla ei voinut saada. Lisäksi avoimet kysymyksiä tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään väittämien vastaukset paremmin. Kaikki avoimet kysymykset siirrettiin Webropol-ohjelmasta Microsoft Word-ohjelmaan. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin eri osa-alueisiin alle. Muut vastaukset analysointiin käytettiin Microsoft Excel ohjelmaa. Tulokset siirrettiin Webropol-ohjelmasta Microsoft Excel-ohjelmaan ja kuvattiin käyttämällä pinottuja palkkikaavioita sekä liitettyjä palkkikaavioita. Kaikkiin kaavioihin lisättiin vastaajien lukumäärät. Väittämät mitattiin neliportaisella asteikolla (1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=melko samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä). Väittämiä esitettyjä kaavioihin lisättiin myös vastausten keskiarvot.

Tutkimukseen osallistuvat työntekijät työskentelevät 12 eri toimenpiteissä. Saatujen tuloksien perusteella huomattiin, että vastaajien määrä erottuu suuresti yksiköiden välillä. Seuraavassa alaluvussa 4.5 käyn läpi tulokset samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty kyselylomakkeessa. En erottele vastauksia taustatietojen perusteella tässä opinnäytetyössä, ettei kenenkään henkilökohtaisia vastauksia paljasta. Toimeksiantaja saa raportit erikseen jokaisen yksikön tilanteesta.

4.6 Tulokset

Tässä luvussa käyn läpi työtyytyväisyystutkimuksen tulokset. Kyselylomake lähetettiin 230 henkilölle. Kyselyyn vastasi 84 työntekijää ja vastausprosentiksi muodostui 37 %. Kato oli 63 %.

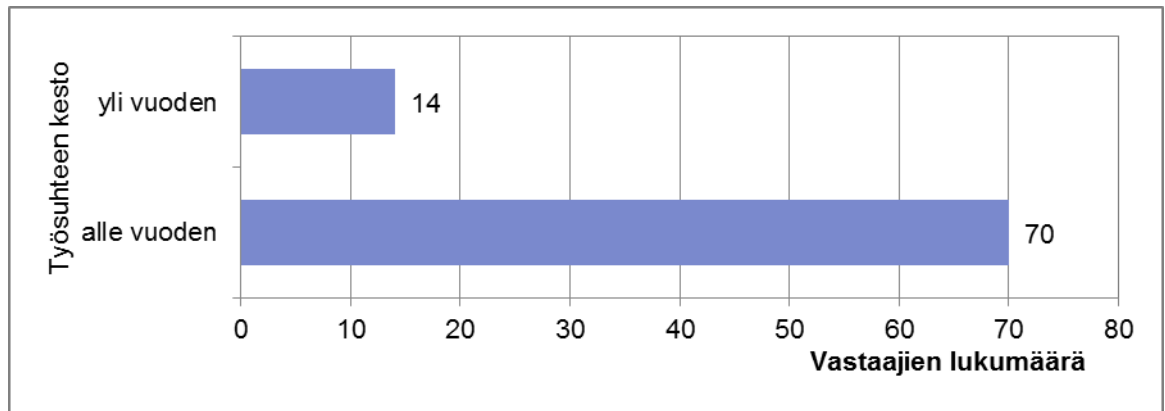
Taustakysymyksen koskivat HMSHost Finland Oy:n työntekijöiden yksiköitä sekä työsuhteen kestoa nykyisessä työpaikassa. Kuvio 5 esittää vastaajien määrät yksiköittäin. Selvästi eniten vastauksia saatiin työntekijöistä, jotka työskentelevät seuraavissa yksiköissä Bistrot (n=14), Burger King Land Side (n=14), Nordic Kitchen (n=13), Pier Zero (n=11) ja Burger King Airside (n=11). Vähiten vastauksia on tullut yksiköistä Two Tiger (n=5), Freshly Made (n=4), Arctic Bar (n=3), Urban Foodmarket (n=3), Helsinki Sausage Co (n=2), Grab & Fly (n=2) ja Johan & Nyström (n=2).



Kuvio 5. Vastaajien jakaumaa yksiköittäin (N=84)

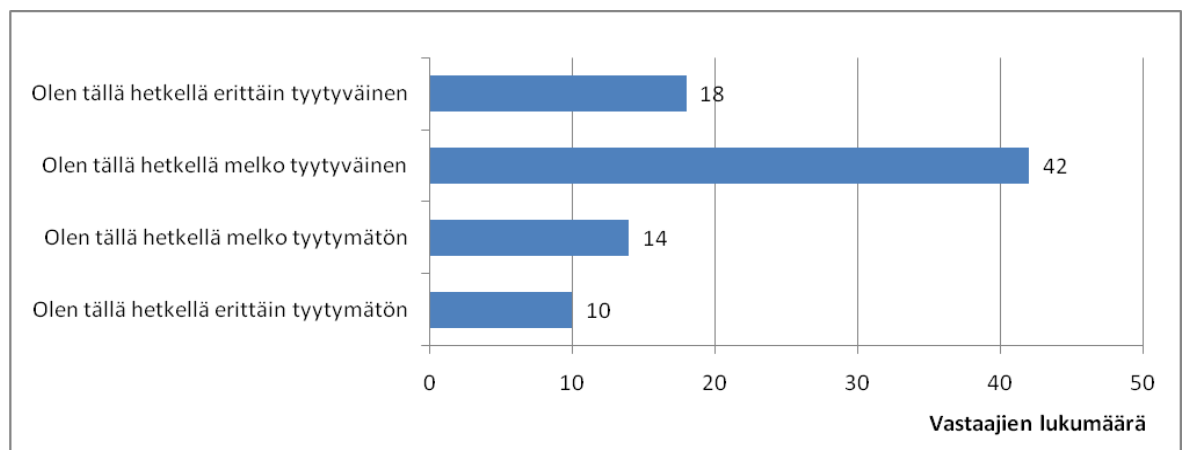
Toisena taustakysymyksenä kysyttiin kuinka kauan vastaajan työsuhde on kestänyt nykyisessä työpaikassa (kuvio 6). Enemmistöllä vastaajista (n=70) työsuhde on kestänyt alle

vuoden nykyisessä työpaikassa. Kyselyyn vastaajista 14 työntekijää on työskennellyt yli vuoden nykyisessä työpaikassa.



Kuvio 6. Vastaajien työsuhteen kesto (N=84)

Seuraava kuvio 7 esittää vastaajien tyytyväisyyden nykytilannetta yksiköittäin. Enemmistö vastaajista (n=42) valitsivat vaihtoehdon ”Olen tällä hetkellä melko tyytyväinen”. Vaihtoehdon ”Olen tällä hetkellä erittäin tyytyväinen” valitsivat 18 työntekijää. Melko tyytymättömiä oli 14 henkilöä ja erittäin tyytymättömiä henkilöitä oli 10. Burger King Land Side yksikön kyselyyn vastanneista ovat kaikista tyytymättömiä. Two tigers, Bistrot, Pier Zero ja Nordic Kitchen yksiköissä on muutama tyytymätön työntekijä. Johan & Nyström, Burger King Airside, Freshly Made, Artic Bar, Urban Foodmarket, Helsinki Sausage Co ja Grab & Fly yksiköiden työntekijät ovat tyytyväisiä saatujen vastausten perusteella.

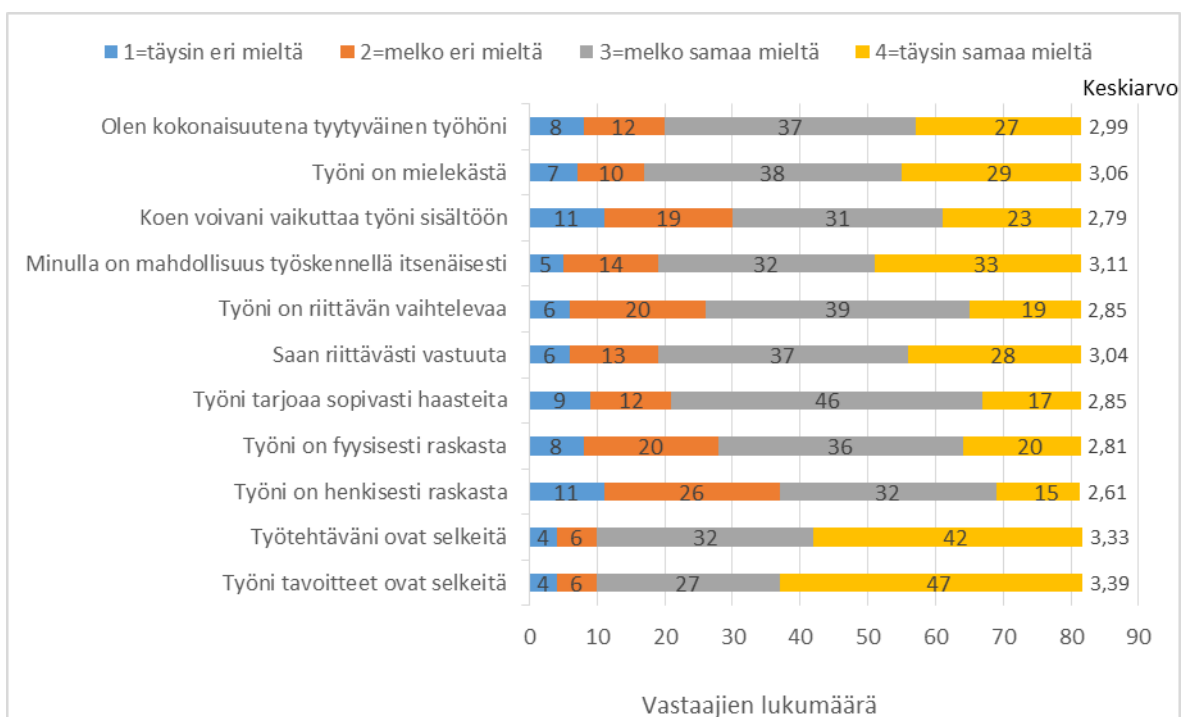


Kuvio 7. Vastaajien tyytyväisyyden nykytilanne (N=84)

Seuraavaksi käyn läpi kysymykset aihealueittain. Jokaisen aihealueeseen arvioitiin väittämällä ja yhdellä avoimella kysymyksellä, johon vastaajat voivat kirjoittaa mielipiteitä ja ajatuksia jokaisen aihealueeseen kohtaan. Jokaisesta kuvioista löytyy vastaajien määrät sekä kuvioiden oikealla puolella olevat numerot kuvaavat vastausten keskiarvoja.

Tyytyväisyys työhön

Kuviossa 8 on väittämiä, jotka esittävät vastaajien mielipiteitä työtä kohtaan. Kuviosta näkyy, että enemmistö vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Suurin osa vastaajista oli kokonaisuutena melko tyytyväinen työhön (ka=2,99). Korkeimmat keskiarvot saivat väittämät ”Työn tavoitteet ovat selkeitä” (ka=3,39), ”Työn tehtävät ovat selkeitä” (ka=3,33), ”Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti” (ka=3,11), ”Työ on mielekästä” (ka=3,06) ja ”Saan riittävästi vastuutta” (ka=3,04). Muut väittämät, jotka arvioivat työn sisältöä, vaihtelevuutta, haasteellisuutta sekä fyysistä ja henkistä raskautta, jakoutuivat tasaisesti 2,61–2,85 välille. Väittämien jälkeen oli avoin kysymys. Kysymykseen vastasi 21 henkilöä. Suurin osa vastauksista ei liittynyt itse työhön, vain kommentteja oli esimiehestä, perehdyttämisestä, viestinnästä. Kaikki kommentit, jotka liittyvät muihin aihealueisiin käsittelevän oman aihealueen kohdalla. Itse työhön liittyvät kommentit olivat seuraavia: ”Työ on itsessään mukava”, ”Aamuvuorot ovat fyysisesti ja henkisesti raskaita”, ”Saan hyvin vähän kovin selkeitä ohjeita työhöni”, ”Toisinaan odotukset ja vaatimukset ovat liian korkeita työnantajan osalta”. Lisäksi joku kommentoi, että olisi kiva saada enemmän vastuutta sekä työpisteiden välistä työnkiertoa.

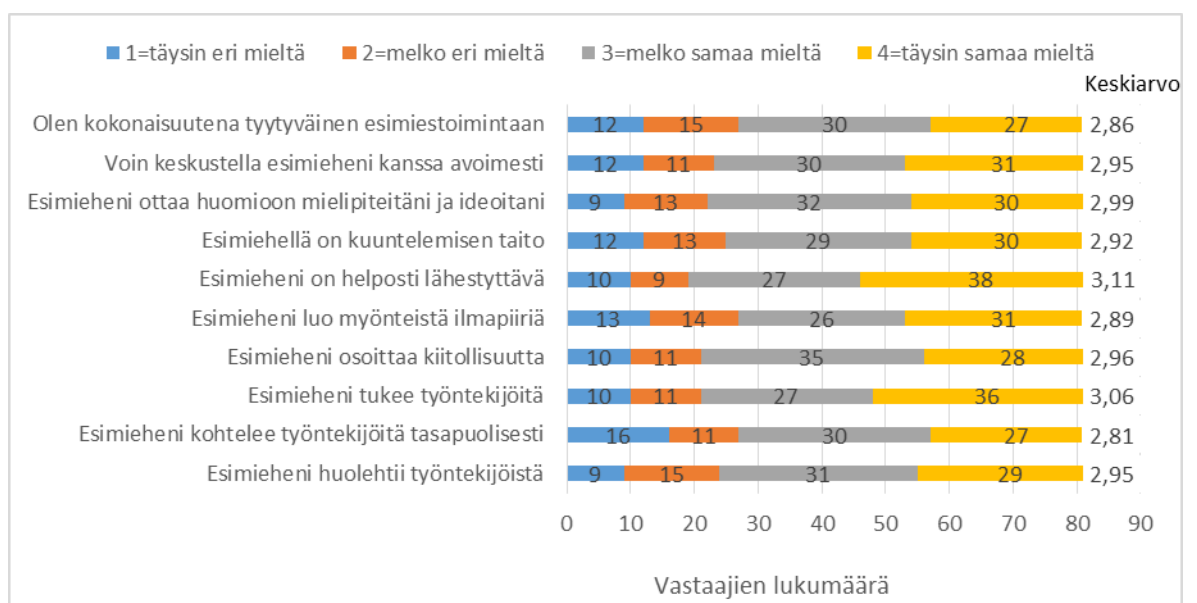


Kuvio 8. Kaikkien vastaajien työtyytyväisyys työhön (N=84)

Tyytyväisyys esimieheen

Työntekijöiden esimieheen liittyvät mielipiteet on esitetty kuviossa 9. Kuviosta näkyy, että enemmistö vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä esitettyjen väittä-

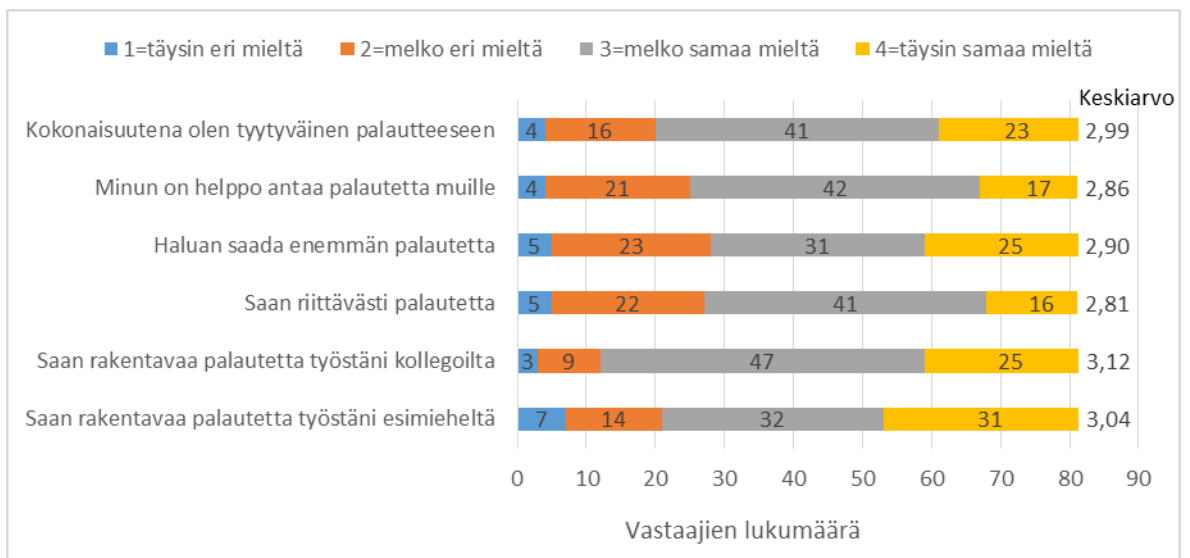
mien kanssa. Suurin osa vastaajista oli kokonaisuutena melko tyytyväinen esimieheen (ka=2,86). Korkeimmat keskiarvot saivat väittämät ”Esimieheni on helposti lähestyttävä” (ka=3,11) ja ”Esimies tukee työntekijöitä” (ka=3,06). Muut väittämät jakautuivat tasaisesti 2,86–2,99 välille. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys esimiesten koskevien väittämien jälkeen. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä. Osa vastaajista kommentoi, että he ovat tyytyväisiä esimieheen. Tässä on muutama kommentti: ”Meidän esimies on hyvä työssään, hänen luokseen on helppo mennä juttelemaan niin ongelmista kuin myös hyvistä asioista”, ”Ravintolapäällikkömme on osaava ja positiivinen”. Väittämien perusteella nähdään, että suurin osa vastaajista oli tyytyväinen esimiehensä. Tyytymättömiä vastaajia oli enemmän kuin tyytyväisiä. Avoimessa kysymyksessä suurin osa kommentteista selitti työntekijöiden tyytymättömyyden esimiestä kohtaan. Kommentteja liittyivät esimiesten huonoihin organisoitaitoihin, huonoihin esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin sekä esimiesten käyttäytymiseen. Tässä on muutama kommentti: ”Myymläpäällikkö aiheuttaa enemmän hämmennystä, kuin selkeytystä työpaikallani. En ole tyytyväinen miten hän hoitaa asioita”, ”Puheet ja teot eivät kohtaa”, ”Hänen kanssaan ei voi keskustella mistään”, ”Ilmapiiri on niin huono, että kukaan ei halua tulla enää töihin”, ”Esimieheni tukee vain niitä henkilöitä joista hän pitää”, ”En koe, että esimieheni on helposti lähestyttävissä”, ”En koe olevani halukas keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti”, ”En koe, että hän kunnioittaisi mielipiteitäni”, ”Olen jyrkästi tyytymätön ravintolapäällikköni tapaan toimia”, ”Olen vaihtamassa paikkaa koska en koe että työtäni arvostetaan tuolla tai että minua kunnioitetaan edes ihmisenä”, ”Joitain vuoropäälliköitä ja ravintolapäällikköä on joskus hankala ymmärtää”, ”Ketään ei huvita tulla töihin, kaikki pelkäävät, jos ravintolapäällikkö on paikalla”.



Kuvio 9. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys esimieheen (N=84)

Tyytyväisyys palautteeseen

Kuviossa 10 on esitetty vastaajien mielipiteet koskien tyytyväisyyttä palautteeseen. Kokonaisuutena vastaajat olivat melko tyytyväisiä palautteeseen (ka=2,99). Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat riittävästi palautetta työstä kollegoilta (ka=3,12) ja esimieheltä (ka=3,04). Väittämän ”Minun on helppo antaa palautetta muille” suurin osa (ka=2,86) oli samaa mieltä. Vaikka enemmistö vastaajista oli saamaa mieltä väittämän ”Saan riittävästi palautetta” (ka=2,81) silti väittämä ”Haluan enemmän palautetta” sain keskiarvoksi 2,90. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys palautteeseen koskevien väittämien jälkeen. Kysymykseen vastasi 13 henkilöä. Vastauksista tuli esille, että työntekijöillä on olemassa WhatsApp ryhmä, jossa monet jakautuvat omia mielipiteitään. Jotkut työntekijät eivät ole kovin tyytyväisiä tähän toimintaan. Jotkut kommentoivat, että saavat pelkkää negatiivista palautetta esimieheltä ja että olisi kiva saada myös positiivista palautetta. Jotkut kommentoivat, että he saavat enemmän kannustava palautetta työkavereilta kuin esimieheltä.

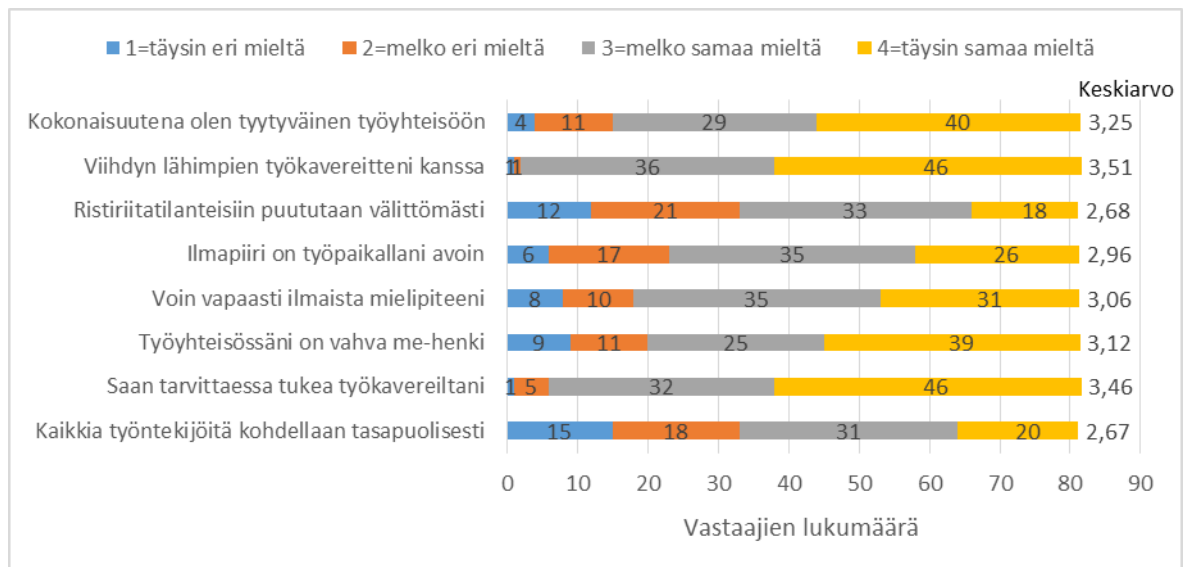


Kuvio 10. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys palautteeseen (N=84)

Tyytyväisyys työyhteisöön

Kuvio 11 esittää vastaajien tyytyväisyyttä työyhteisöön, sen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Kokonaisuutena vastaajat olivat tyytyväisiä työyhteisöön (ka=3,25) ja kaikista muista aihealueista se oli korkein keskiarvo. Suurin osa työntekijöistä viihtyy lähempien työkavereiden kanssa (ka=3,51), saa tarvittaessa tukea työkavereilta (ka=3,46). Vastauksien perusteella näkyy myös se, että enemmistöllä vastaajista (ka=3,12) on vahva me-henki työyhteisössä. Suurin osa työntekijäistä (ka=3,06) oli samaa mieltä väittämän ”Voi vapaasti ilmaista mielipiteeni”. Avoin ilmapiiri sai keskiarvoiksi 2,96. Huonoimmat keskiarvot olivat viettämillä ”Ristiriitatilanteisiin puututaan välittömästi” (ka=2,68) ja ”Kaikkia työnteki-

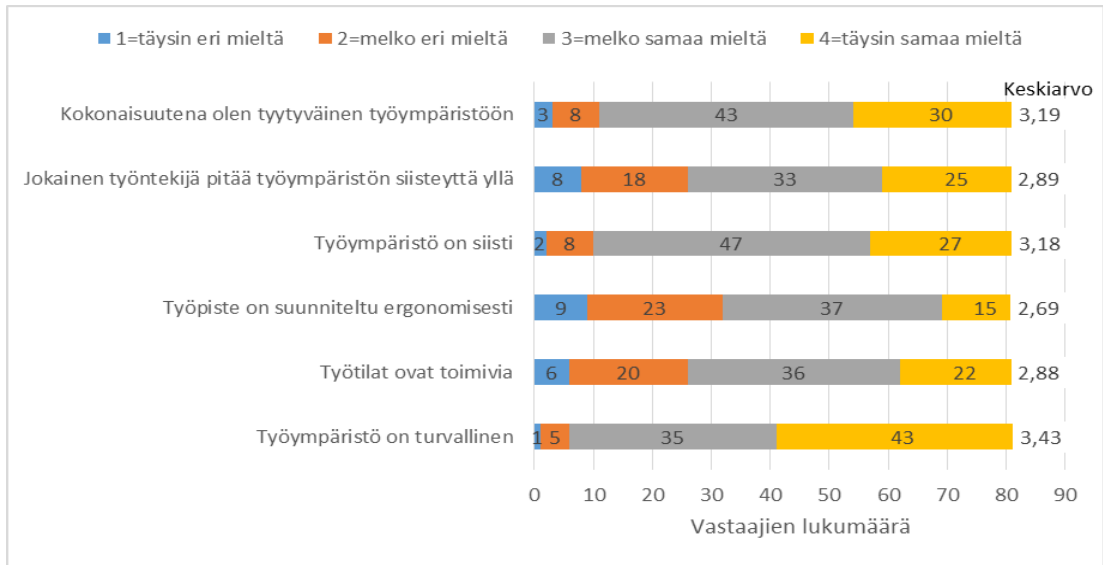
jöitä kohdellaan tasapuolisesti” (ka=2,67). Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys työyhteisöä koskevien väittämien jälkeen. Kysymykseen vastasi 17 henkilöä. Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen työntekijöiden välisiin suhteisiin: ”Työilmapiiri työntekijöiden kesken on erinomainen”, ”Työkaverit ovat vieläkin yhtä mukavia”. Monissa kommenteissa tuli esille se, että negatiivinen ilmapiiri johtuu esimiehestä: ”Ravintolapääällikkömme on romuttanut kokonaan entisen positiivisen ilmapiirimme”, ”Toinen esimieheni vaikuttaa käyttäytymisellään huonosti koko työilmapiiriin”, ”Uuden storemanagerin myötä ilmapiiri pilaantunut”.



Kuvio 11. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys työyhteisöön, ilmapiiriin, vuorovaikutukseen (N=84)

Tyytyväisyys työympäristöön

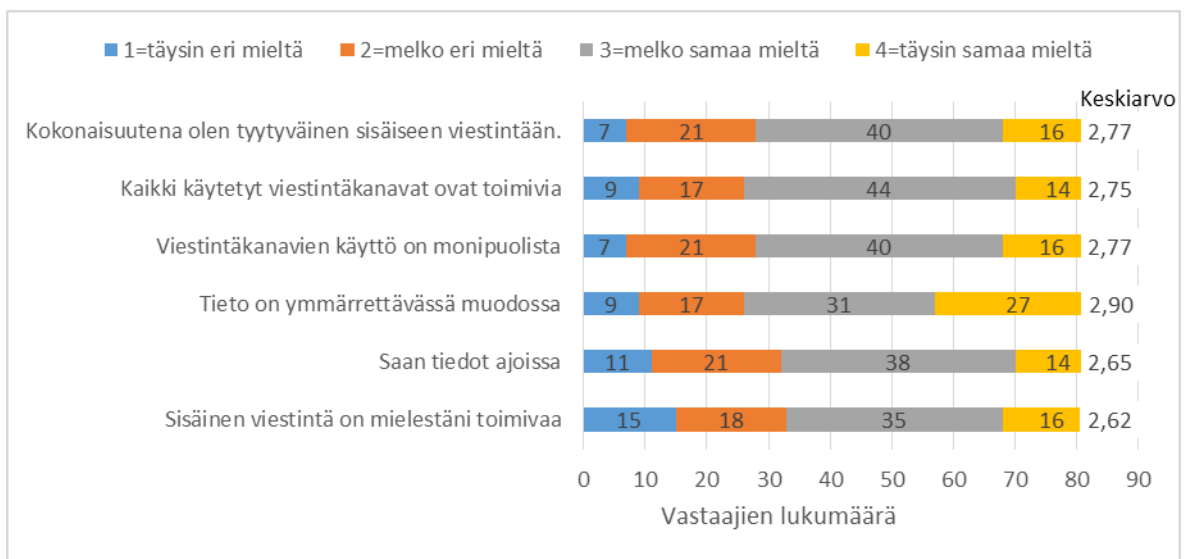
Kuviossa 12 on esitetty vastaajien mielipiteet työympäristöstä. Kokonaisuutena vastaajat olivat tyytyväisiä työympäristöön (ka=3,19). Enemmistö oli sitä mieltä, että työympäristö on turvallinen (ka=3,43) ja siisti (ka=3,18). Väittämät ”Jokainen työntekijä pitää työympäristön siistinä”, ”Työtilat ovat toimivia” ja ”Työpiste on suunniteltu ergonomisesti” jakautuivat melko tasaisesti 2,69–2,2,99 välille. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys työympäristöä koskevien väittämien jälkeen. Kysymykseen vastasi 9 henkilöä. Muutama kommentti liittyi ergonomiaan. Jotkut olivat tyytyväisiä työergonomiaan, jotkut eivät: ”Laitteisto ja välineistö sekä työergonomia ovat minusta ihan hyvin työpaikallani, minulla ei löydy mitään moitittavaa liittyen työturvallisuuteen tai ergonomiaan”, ”En ole eläissäni toiminut niin huonosti suunnitellussa baarissa”. Muutamia kommentteja koskivat huonoa koneiden ja työlaitteiden toimivuutta sekä keittiön kuumuutta.



Kuvio 12. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys työympäristöön (N=84)

Tyytyväisyys sisäiseen viestintään

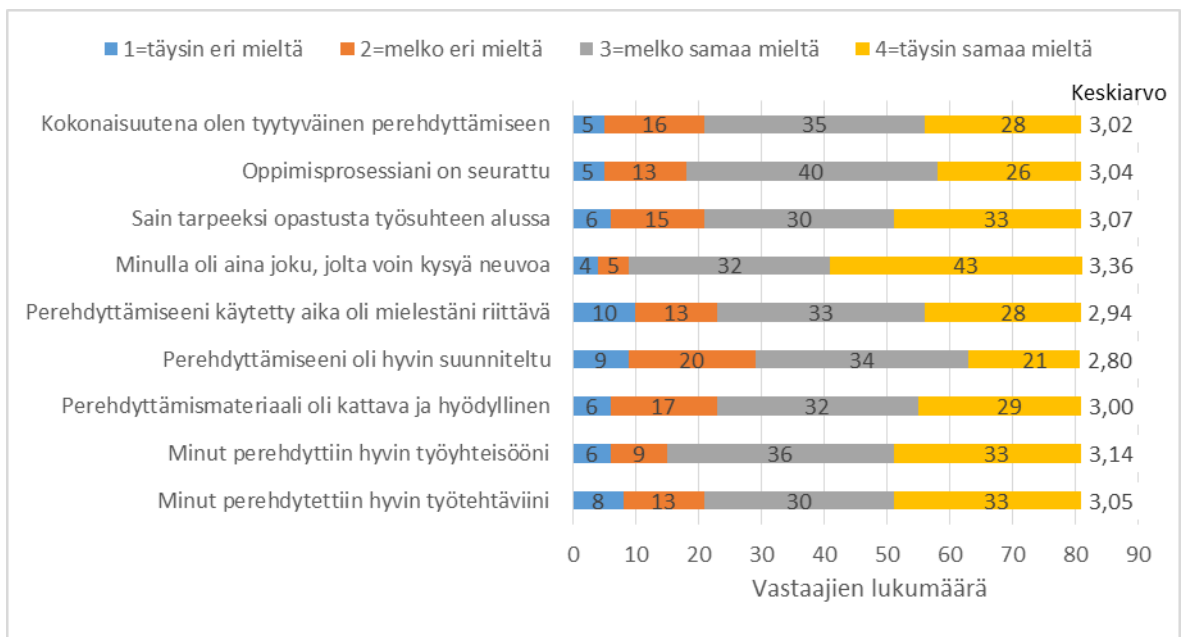
Sisäistä viestintää arvioivat väittämät ja vastaajien mielipiteet ovat esitetty kuviossa 13. Kokonaisuutena suurin osa vastaajista oli melko tyytyväinen sisäiseen viestintään (ka=2,77). Muut sisäiseen viestintään liittyvät väittämät, jotka jakautuivat 2,66–2,90 välille. Tärkeimmät vastausjakaumat on esitelty alla olevassa kuviossa. Väittämien jälkeen vastaajat kommentoivat sisäistä viestintää. Monet ovat tyytyväisiä miten tiedon kulkevat organisaation tasolla kuin taas yksioissa tiedot kulkevat huonommin. Vastaajat kommentoivat, että esimiehen kommunikaation ei toimi niin kuin pitäisi toimia. Työntekijä toivoivat ilmoitustauluja tai lokikirjoja, joista he voisivat saada ajankohtaista tietoa. Joissakin yksioissa on olemassa ilmoitustauluja, joita ei yleensä käytetä. Jotkut kirjoittivat, että tiedot tulevat joskus liian myöhään tai rikkiäisen puhelimen kautta.



Kuvio 13. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys sisäiseen viestintään (N=84)

Tyytyväisyys perehdyttämiseen

Kokonaisuutena suurin osa vastaajista oli tyytyväinen perehdyttämiseen (ka=3,02). Parhaan keskiarvon 3,36 sai väittämä ”Minulla oli aina joku, jolta voin kysyä neuvoa” sekä väittämä ”Minut perehdyttiin hyvin työyhteisöni” (ka=3,14). Keskiarvon kolmosen ylle ja kautuvat melko tasaisesti seuraavat väittämät ”Sain tarpeeksi opastusta työsuhteen alussa” (ka=3,07), ”Minut perehdyttiin hyvin työtehtäviini” (ka=3,05), ”Oppimisprosessiani on seurattu” (ka=3,04) sekä ”Saamani perehdyttäminen oli kattava ja hyödyllinen” (ka=3,00). Keskiarvon kolmosen alle jäivät väittämät ”Perehdyttämiseen käytetty aika oli mielestäni riittävä” (ka=2,94) ja ”Perehdyttämiseeni oli hyvin suunniteltu” (ka=2,80). Avoimeen kysymykseen jätetyt kommentit selittivät perehdyttämiseen liittyvää tyytymättömyyttä. Jotkut vastaajista eivät saaneet turvallisuutta koskevaa perehdyttämistä. Jossain yksiköissä henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Suurin osa työntekijöistä, jotka olivat työskennelleet alusta asti ja saivat hyvää perehdytystä, ovat lähteneet työpaikasta. Työpisteissä on muutama henkilö, joka tietää kaiken ja jolta voi pyytää apua tarvittaessa. Jotkut työntekijöistä saivat hyvää perehdytystä. Työntekijät kommentoivat, että he haluavat oppia lisää sekä saada enemmän tietoa tuotteista, joita he myyvät asiakkaille.

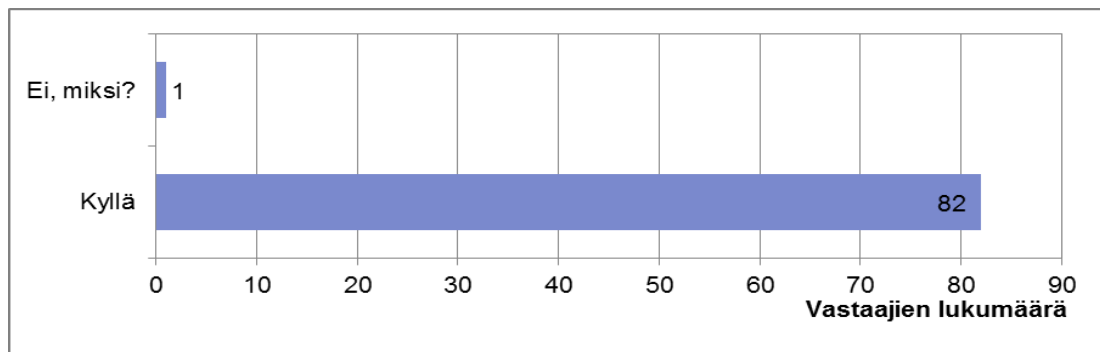


Kuvio 14. Kaikkien vastaajien tyytyväisyys perehdyttämiseen (N=84)

Muita vastauksia

Kyselylomakkeen viimeisessä osassa oli yksi strukturoitu kysymys ja kolme avointa kysymystä. Kyselylomakkeen kysymyksessä 18 vastaajilta kysyttiin kannattaako työntekijöiden työtyytyväisyyttä selvittää jatkossa säännöllisesti. Kysymykseen saatiin 83 vastausta. Kysymys ei ollut pakollinen ja tämän takia yksi henkilö jätti kysymykseen vastaamatta. Kai-

kista vastaajista vain yksi henkilö oli sitä mieltä, ettei työtyytyväisyystutkimuksia kannatta selvittää jatkossa. Hänen mukaan, organisaatio on kiinnostunut ainoastaan myynnistä eikä se välitä työntekijöistä. Kaikki muut vastaajat (n=82) olivat sitä mieltä, että työtyytyväisyystutkimuksia kannattaa toteuttaa jatkossa säännöllisesti.



Kuvio 15. Vastaukset kysymykseen ” Kannattaako työntekijöiden työtyytyväisyyttä selvittää jatkossa säännöllisesti työpaikallasi? ” (N=83)

Kyselylomakkeen kysymys 19 oli avoin kysymys. Vastaajilta kysyttiin mihin työtyytyväisyyteen liittyviin asioihin he ovat erityisesti tyytyväisiä heidän työpaikallanne. Tähän kysymykseen vastasi 61 henkilöä. Melkein jokainen kommentti liittyi työkavereiden välisiin suhteisiin ja ilmapiiriin. Esimerkiksi jotkut kommentoivat seuraavasti: ”Olen todella tyytyväinen perhe henkeemme työpaikallani”, ”Hyviä asiallisia työkavereita ja toimiva yhteishenki”, ”Positiivisen ilmapiirin ansiosta saapuu töihin aina hymy huulilla”, ”Työntekijöillä on hyvä yhteistyö”, ”Olemme kuin perhe, joka tulee toimeen ja tukee toisiaan”, ”Mukavat työkaverit ja iloinen ilmapiiri työntekijöiden kesken”, ”Yhteishenkemme on alusta asti ollut todella vahva ja viihdymme hyvin yhdessä”. Muutamia kommentteja liittyivät työympäristöön, esimieheen, työaikoihin, perehdyttämiseen sekä palautteeseen.

Kysymyslomakkeen kysymys 20 oli myös avoin kysymys. Vastaajilta kysyttiin mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat tarvitsevat kehittämistä. Tähän kysymykseen vastasi 60 henkilöä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä vaati kehittämistä. Vastaajien mukaan monet asiat eivät tavoita työntekijöitä. Monien asioiden välittäminen tapahtuu suullisesti ja välillä tiedot kulkeutuvat muiden korviin ”rikkinäisen puhelimen” kautta. Työntekijöiden mukaan olisi hyvä saada tärkeät asiat sähköpostilla. Kaikista organisaatiomuutoksista työntekijät toivovat saavansa tietoa ajoissa.

Jossain yksiköissä esimiestoiminta vaati muutosta ja kehittämistä. Luottamuksen takia en voi paljasta nimeä, mutta tiettyyn esimieheen liittyi useat negatiiviset kommentit. Työntekijöiden mukaan esimies ei kunnioita kaikkia työntekijöitä, eikä kohtele työntekijöitä tasapuolisesti ja tasavertaisesti. Tämän takia monet eivät pysty rentoutumaan. Lisäksi monet

vastaajista suunnittelevat työpaikan vaihtoa esimiehen takia. Jotkut vastaajista kommentoivat, että heidän yksiköissä jokaisella esimiehellä on oma toimintatapa ja omat säännöt. Esimiehen vaihtuessa päivän aikana säännötkin muuttuvat eikä työntekijät pysyvät mukana. Jotkut työntekijät mainitsivat, että heille ei koskaan pidetty kehityskeskustelua vaikka luvattiin. Monet vastaajat odottavat esimieheltä enemmän kiitollisuutta ja palautetta. Työntekijät toivovat myös selkeitä ohjeita mitkä asiat kuuluvat kenellekin ja miten niitä pitää tehdä. Lisäksi työjärjestys ja työnjako tarvitsevat myös kehittämistä.

Esiin nousi myös tauotuksen liittyvät ongelmat. Työntekijät toivovat parempaa tauotuksen suunnittelemista. Jotkut toivovat tupakkatauon kieltämistä, koska jotkut lähtevät tupakkatauolle ja viettävät siellä 10–15 minuuttia ja työntekijät, jotka eivät tupakoi, eivät ehdi pitää joskus taukoja vuoron aikana. Joillakin ei ole paikkaa missä voi rauhassa syödä tai pitää taukoa eivätkä työntekijät voi syödä omia eväitä ravintolasalissa. Tämä on erityisesti tärkeä niille, jotka tekevät pitkiä työvuoroja.

Monet työntekijät toivovat palkitsemisjärjestelmään parannusta. Monet kommentoivat, että palkka usein tulee väärin ja myöhässä. Monet toivovat parempia työsuhte-etuja, virkistyspäiviä, koulutuksia.

Perehdyttäminen vaati kehittämistä. Jotkut toivovat enemmän aikaa asioiden oppimiseen. Muutama kommentti oli sopimuksen ja lakiin liittyvistä asioista. Esimerkiksi joku kommentoi, että työvuorot heittävätkin liikaa ja työsopimukseen kirjoitettu vähemmistötunti määrä jää täyttämättä. Jotkut kommentoivat, että heidän työvuorot on huonosti suunniteltu ja joskus vuorojen välillä ei ole riittävästi lepoaikaa. Irtisanomistilanteet eivät pitäisi tulla henkilökunnalle yllätyksenä.

Yksittäiset kommentit liittyivät muuttuviin aukioloaikoihin. Työntekijän on vaikea päästä kotiin tämän takia. Jotkut toivovat enemmän tietoa organisaation tulevaisuusnäkyistä, tulevista tuotteista ja uudistuksista. Muutama kommentti liittyivät siivousvälineiden parantamiseen, keittiön lämpötilaan sekä tuottovalikoiman muuttamiseen. Jotkut toivoivat parannusta työilmapiiriin, tiimityöskentelyyn sekä ryhmähenkeen.

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin kysymys. Vastaajat saivat jättää niin sanotusti vapaita kommentteja. Muutama kommentti oli suunnattu kyselyn tekijälle. Vastaajan mielestä asteikossa olisi pitänyt olla vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Joku kommentoi, että hän on erityisen tyytyväinen tähän kyselyyn, sillä hän kokee, että ensimmäistä kertaa useampi työntekijä uskaltaa olla rehellinen ja avoin.

Joku toivoi järjestettävän myytävien tuotteiden maistiaisia, koska monet asiakkaat tiedustelevat työntekijöiltä mielipiteitä tuotteista, mutta työntekijöiden on vaikea suositella, jos he eivät itse ole koskaan maistanut tuotteita. Viimeisessä kysymyksessä jotkut jättivät hyvää palautetta omista esimiehistään ja työkavereistaan. Toiset taas kommentoivat esimiesten toimintaa negatiivisesti. Jotkut toivovat työntekijöiden -50 % alennuksia takaisin. Jotkut haluaisivat oppia lisää ja kehittää itseään. Kommentit liittyivät myös työvuorosuunniteluun. Organisaatio palkkasi monia uusia työntekijöitä, jolloin vanhojen työntekijöiden työtuntimäärä vähentyi. Organisaatio tulisi tarjota ensin vapaita paikkoja olemassa oleville työntekijöille ja vasta sitten palkata uusia työntekijöitä. Joku kommentoi, että työvuorolista tulee esille liian myöhään ja että esimies muuttaa työvuorolistoja niiden jakamisen jälkeen ilman työntekijöiden lupaa. Tämän takia jotkut tulevat töihin joskus väärään aikaan.

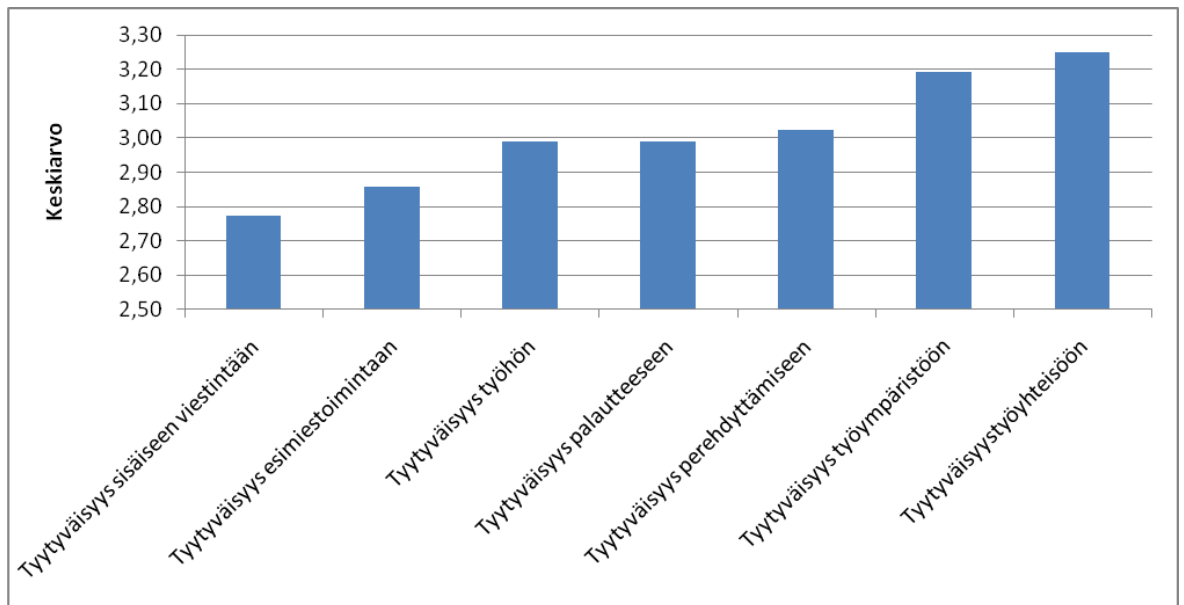
5 Pohdinta

Tähän tutkimukseen 230 henkilöistä osallistui ainoastaan 84 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 37 % ja kato oli 63 %. Kauhasen (2012) mukaan työtyytyväisyystutkimusten ongelmana on pieni vastausprosentti, joka jää yleensä alle 40 prosenttiin. Vastausaktiivisuuden voi vaikuttaa se, ettei henkilöstö pidä näitä tutkimuksia hyödyllisinä, johtuen siitä, että organisaatio ei käytä tutkimuksista saatuja tietoja eikä minkäänlaisia toimenpiteitä tapahdu tutkimuksien jälkeen. Vastaajilla voi olla myös pelko siitä, että heidän henkilöllisyyteensä paljastuu. Webropolista näkyy, että kysely avattiin useammin kuin siihen vastattiin. Yrityksellä on paljon työntekijöitä, joiden äidin kieli on muu kuin suomi. Alhainen vastausprosentti saattaa johtua myös siitä, että vastaajat eivät ymmärtäneet englantia riittävän hyvin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää HMSHost Finland Oy:n suorittavan tason henkilöstön työtyytyväisyyden nykytilanne. Tehdyn kyselytutkimuksen avulla sain tavoitteensaavutettua. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suorittavan tasot työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä. Kyselyn alussa vastaajien piti arvioida heidän tyytyväisyyden nykytilannetta. Enemmistö vastaajista (n=60) valitsivat vaihtoehdot ”olen tällä hetkellä erittäin tyytyväinen” ja ”olen tällä hetkellä melko tyytyväinen.” Vastaajista 24 henkilöä ovat joko erittäin tyytymättömiä tai melko tyytymättömiä. Tutkimuksessa nousi esille, että jotkut työntekijöistä ovat tyytymättömiä ja miettivät työpaikan vaihtoa. Joku kommentoi, että hänen työsuhteen alussa oleva tyytyväisyys muuttui tyytymättömyydeksi ja tämän takia hän ei enää halua tulla töihin. Jotkut kommentoivat, että heidän tyytyväisyys on niin huonolla tasolla, ettei enää kiinnosta panostaa työntekoon. Tällaisia kommentteja tukevat teoriassa esiintyneet työtyytyväisyyden seuraukset. Spectorin (2006, 235) teoksessa on sanottu, että työtyytyväisyydellä on vaikutusta työntekijän haluun tulla töihin. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on ollut positiivinen (Robbins & Judge 2015, 110–111). Tutkimuksissa on myös havaittu, että mitä tyytyväisempi työntekijä on, sitä pienempi on vaihtuvuuden todennäköisyys (Robbins ym. 2010, 72).

Työtyytyväisyyden tilannetta tutkittiin eri osa-alueiden kautta, sillä henkilö voi olla tyytyväinen yleisellä tasolla, mutta tyytymätön johonkin tihettyyn työn osa-alueeseen, jonka voidaan saada selville tutkimalla työtyytyväisyyteen liittyviä osatekijöitä (Mäkikangas ym. 2008, 59–61). Kyselylomake oli jaettu seuraaviin osa-alueisiin: tyytyväisyys työhön, palautteeseen, esimieheen, työyhteisöön, sisäiseen viestintään ja työympäristöön. Jokainen osa-alue sisälsi väittämät ja yhden avoimen kysymyksen. Jokaisessa osa-alueessa yksi väittämistä oli ”olen kokonaisuutena tyytyväinen” tiettyyn osa-alueeseen. Tämän tutkimuk-

sen tarkoituksena oli selvittää mihin asioihin työntekijät ovat erityisesti tyytyväisiä ja mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä. Tutkimuksen avulla löysin vastaukset myös näihin kysymyksiin. Kuvio 16 esittää väittämien ”olen kokonaisuutena tyytyväinen” osa-alueittain. Kuvios- ta näkyy, että vastaajat olivat eniten tyytyväisiä työyhteisöön, työympäristöön, perehdyt- tämiseen, palautteeseen ja työhön. Tyytyväisyys esimiestoimintaan ja sisäiseen viestintään sai huonoimmat keskiarvot.



Kuvio 16. Vastaajien tyytyväisyys eri osa-alueisiin

Sisäinen viestintä

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että sisäisessä viestinnässä on paljon parantamisen varaa. Jotkut olivat sitä mieltä, että organisaation tasolla oleva viestintä on hyvää, vastaavasti yksiköiden välinen oleva viestintä ei toimi niin kuin pitäisi toimia. Jotkut olivat sitä mieltä, että käytetyt viestintäkanavat eivät toimi hyvin, tiedot tulevat liian myöhään ja ettei viestintäkanavia käytetä monipuolisesti. Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa on suuri. Se vaikuttaa työilmapiiriin, henkilöstön tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Monissa ilmapiiritutkimuksissa sisäinen viestintä ilmestyy työtyytymättömyyden tekijänä. Tämä voi johtua siitä, että jokainen ihminen sisäistää viestiä eri tavalla, joten useiden viestintäkanavien käyttö on tarkoituksenmukaista. (Sistonen 2008, 224.)

Esimiestoiminta

Esimiesten johtamistapa vaikuttaa työyhteisöön ja ilmapiiriin. Hyvä esimies on avoin, rehellinen, oikeudenmukainen, luotettava, tasapuolinen ja joustava. (Österberg 2014, 127–128.) Saatujen tulosten perusteella esimies sai toiseksi huonoimmat keskiarvot. Kommentteja liittyivät esimiesten huonoihin organisointitaitoihin, esimiesten ja alaisten välisiin suh-

teisiin sekä esimiesten käyttäytymiseen. Huonoimman keskiarvon sai esimiesten tasa-arvoinen kohtelu. Työntekijät kommentoivat, että heidän esimies ei kohtele kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Tämä vaikuttaa työntekijöiden haluun tulla töihin, sekä on saanut monet haluamaan vaihtaa työpaikkaansa esimiehen takia. Tulokset tukevat teoriassa esiintyneen Juholinin (2013, 202) ajatusta siitä, että esimiehen johtamistapa on yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihtoon. Nykymaailmassa esimiesten tyyli johtaa ihmisiä on muuttunut. Monissa kirjallisuuden lähteissä nousee esille positiivisen johtamisen uusi ajattelutapa, jossa esimies tukee, auttaa, huolehtii ja osoittaa kiitollisuutta työntekijöille. Positiivisella johtajuudella on myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Niissä yksiköissä, joissa työntekijät eivät ole tyytyväisiä esimiesten toimintaan, on hyvin tärkeää muuttaa esimiesten toimintatapoja. (Fischer & Vainio 2014, 130–131.)

Työ

Työ on tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen kaikista eniten. Työhön liittyvä tyytyväisyys sai kolmanneksi huonoimman keskiarvon. Suuremmalle osalle vastaajista työn tavoitteet ja tehtävät ovat selkeitä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että monille työ on fyysisesti ja henkisesti raskasta. Lisäksi nousi esille, että monet työntekijät eivät pysty vaikuttamaan työn sisältöön ja he haluavat enemmän vastuuta. Viitalan (2014, 17) mukaan hyvän työn yleiset kriteerit ovat sopiva fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, kokonainen rakenne sekä monipuolinen sisältö, autonomia, merkityksellisyys sekä vuorovaikutus. Jos työ on fyysisesti ja psyykkisesti liikaa kuormittavainen, tämä voi johtua huonosta työjärjestelystä. Kun työ itsessään on kunnossa työntekijän työsuoritus, työtyytyväisyys ja motivaatio tehdä työtä kasvavat. Vastaavasti poissaolojen ja vaihtuvuuden todennäköisyys pienenee. (Robbins & Judge 2015, 248–249.)

Palautte

Monien tutkimusten mukaan työntekijät saavat yleensä liian vähän palautetta tai ei lainkaan. Mikäli ihminen ei saa palautetta työstään, voi se heikentää hänen motivaatiansa tehdä työtään. (Rauramo 2008, 153; Rasila & Pitkonen 2010, 32–33.) Tehdyn tutkimuksen mukaan HMSFinland Oy:n työntekijät kokevat palautteenannossa parantamisen varaa. Kyselyyn vastanneet haluavat saada enemmän palautetta. He kokevat usein, että he saavat enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Palautteen merkitys organisaatiossa on suuri, sillä voi parantaa työilmapiiriä sekä edistää työntekijöiden kehittämishalua, joten organisaation osaamisen ja kehittymisen kannalta on tärkeä luoda sellaista palautekulttuuria, jossa avoimen näkemysten ilmaisu ja rehellisen palautteen antaminen olisi helppoa niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiesten ja alaisten välillä (Piili 2006, 55).

Perehdyttäminen

Hyvän perehdyttämisen merkitys on suuri. Hyvää perehdyttämistä saava työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti omassa työssään. Hyvä perehdyttäminen on perusta hyvälle yhteistyösuhteille ja tyytyväisyydelle. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009). Tutkimuksessa nousi esille se, että monien työntekijöiden perehdyttämistä ei ollut kovin hyvin suunniteltu. Perehdyttämiseen ei myöskään käytetty aikaa eikä perehdyttämismateriaalia ollut riittävästi. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen helpottaa työntekijän sopeutumista ja oppimista, lisää työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä, vähentää virheitä ja työstressiä sekä parantaa työn laatua ja tehokkuutta. (Piili 2006, 184.)

Työympäristö

Työympäristö sai toiseksi korkeimman keskiarvon. Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä työympäristöönsä. Tutkimuksessa nousi esille muutama kommentti. Jotkut vastaajista olivat esimerkiksi sitä mieltä, että heidän työympäristönsä on toimiva ja ergonomisesti suunniteltu. Toiset taas kommentoivat, että työkoneiden ja välineiden kanssa on ollut joskus ongelmia sekä jossakin paikoissa työpiste ei ole niin hyvin suunniteltu. Jotkut valittivat keittiön kuumuudesta. Hyvä työympäristö edistää henkilöstön viihtyvyyttä, terveyttä ja hyvässä työympäristössä työntekijä pystyy keskittymään työntekoon (Rauramo 2008, 101). Jos työympäristö ei ole kunnossa vaikuttaa se tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä aiheuttaa työntekijälle väsymystä (Drafke 2009, 13–14).

Monet ovat erimielisiä siitä, että kaikki työntekijät pitävät siisteyttä samantasoisesti yllä. On tärkeää, että jokainen työntekijää pitää paikat siisteinä. Näin työympäristö pysyy turvallisena ja työ sujuu paremmin. Siisteydellä ja järjestyksellä on vaikutusta työturvallisuuteen ja työn sujuvuuteen. (Rauramo 2008, 101–102.)

Työyhteisö

Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat henkilöstön hyvinvointia sekä organisaation menestymistä. Saatujen tulosten perusteella työyhteisö sai korkeamman keskiarvon. Kyselyyn vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä työyhteisöönsä. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä työkavereiden välisiin suhteisiin. Suuremmalla osalla työpaikoilla työntekijöiden välinen ilmapiiri on myönteinen, työntekijät tukevat ja auttavat toisiaan. Österbergin (2014, 178) mukaan ihmissuhteet toimivat niin kuin työyhteisökin toimii. Monet vastaajat kokevat esimiesten ja alaisten väliset suhteet ongelmallisiksi. Tyytymättömyyden kohteek-

si nousi esimerkiksi esimiesten epätasa-arvoinen kohtelu, kommunikointi, työn organisointi sekä palauteen anto. Vastausten perusteella nousi esille myös se, ettei ristiriitatilanteisiin puututa välittömästi. Teoriassa esiintyi myös se, että työntekijät kokevat ilmapiirin huonoksi erityisesti silloin, kun tiedonkulku toimii huonosti, yhteistyö puuttuu ja vastuu- ja tehtäväalueet ovat epäselkeitä. Esimiehellä on suuri rooli ja vaikutus ilmapiirin kehittämisessä. (Sistonen 2008, 141.) Tutkimusten mukaan työntekijät odottavat työilmapiiriltä avoimuutta, luottamusta, hyvää organisointia, ongelmien ratkomista, yhteisiä päämääriä, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritaarista johtamistyyliä, tuloksellisuutta, kaikkien kykyjä sekä ihmisten viihtyvyydestä huolehtimista (Piili 2006, 61).

Palkitseminen

Vaikka palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä ei ollut käsitelty tutkimuksessa toimeksiantajan toiveesta. Avoimissa kysymyksissä nämä asiat nousivat esille. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät toivovat enemmän koulutuksia, parempia työsuhte-etuja sekä virkistyspäiviä. Virheellisesti laskettu palkka oli tyytyväisyyttä vähentävä tekijä. Palkitsemiskeinoihin on syytä panostaa. Henkilöstön palkitseminen on yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Sillä on vaikutusta motivaatioon, suoriutumiseen sekä työn tuottavuuteen. Palkitseminen on väline, jonka avulla voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Kauhanen 2012.)

5.1 Kehittämisehdotukset

Tehdyn tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan henkilöstön työtyytyväisyyden taso on melko hyvällä tasolla. Työtyytyväisyys on kokonaisuus, joka muodostuu monista eri tekijöistä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että HMSHost Finland Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyden taso on matalampi tietyissä osa-alueissa. Organisaation kannalta on tärkeää, että sen työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja jos joku osa-alueesta vaikuttaa työtyytyväisyyteen negatiivisesti, on sitä syytä kehittää. Kyselylomakkeessa oli avoimet kysymykset, joiden saatiin työntekijöiden ajatukset sekä kehittämisehdotukset esille. Tässä luvussa ehdotan omia parannusehdotuksia työntekijöiden vastaukset huomioiden ottaen.

Monessa uudessa kirjallisuuden lähteessä puhutaan siitä, että henkilökunta haluaa osallistua toimintaan ja kehittämiseen, joten on tärkeää ottaa henkilökunnan mukaan kehittämisprosessiin. Henkilöstön osallistaminen vaikuttaa heidän tyytyväisyytensä sekä motivaationsa. Tästä työtyytyväisyystutkimuksesta kävi ilmi, että yksiköiden välillä on eroja, joten jokaisen yksikön on syytä panostaa osa-alueisiin, joihin yksiköiden työntekijät ovat eniten tyytymättömiä. Kehittämisprosessi olisi hyvä aloittaa esimerkiksi yhteisellä kokouk-

sella tai yksiköiden välillä olevalla kokouksella, jossa yrityksen johto esittäisi henkilöstölle tämän tutkimuksen tulokset. Henkilöstön kanssa voitaisiin yhdessä päättää mitkä kohteet olisi syytä ja tärkeämpi kehittää jo alkuvaiheessa. Johto voisi suunnitella henkilöstön kanssa millä keinoin kehitetään mitään osa-aluetta. Ennen toimenpiteiden käyttöönottoa johdon olisi tärkeää varmistaa, että jokaiselle työntekijälle nämä keinot ovat selkeitä. Kehittämisprosessin on seurattava ja tarpeiden mukaan muutettava.

Tutkimuksen tulosten perusteella on syytä panostaa ensin sisäisen viestinnän sekä esimiestoiminnan kehittämiseen sillä näihin osa-alueisiin vastaajat olivat eniten tyytymättömiä. Seuraavaksi esitän mielestäni tärkeimmät asiat, jotka perustuvat tutkimuksessa saatuihin tietoihin ja joihin on syytä panostaa kehittämisprosessin alkuvaiheessa.

Esimiestoiminta

Esimiehen tärkeys ja vaikutus organisaatiossa on suuri. Esimiehistä saivat hyviä kommentteja, mutta negatiivista palautetta tuli enemmän. Tutkimuksen perusteella monen organisaation esimiehen tulisi muuttaa toimintatapoja. Monet vastaajat olivat sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri on muuttunut huonoksi esimiesten takia. Tärkeimmäksi työtyytyväisyyden heikentäväksi tekijäksi nousivat työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, työntekijöiden kunnioittaminen ja luottamus, esimieheltä saatu palaute, työn organisointi ja esimiesten kommunikointi. Kyselyn vastaajien kommentit liittyivät myös siihen, ettei esimiestä kiinnosta henkilökunnan ideat ja mielipiteet. Jotkut esimiehet kehittävät jatkuvasti uusia sääntöjä, jotka herättävät kysymyksiä työntekijöissä, mutta työntekijöiden mielestä esimies kieltää kyselemisen. Paras tapa kehittää johtamista on palaute. Palautetta voi pyytää henkilöstöltä, kollegoilta tai ylimmältä johdolta. Palautteen avulla esimies tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa ja pystyy kehittämään niitä. Esimiehen täytyy myös keskustella jokaisen työntekijän kanssa siitä, minkälaista apua he odottavat häneltä. Jos esimies itse ei pysty muuttamaan toimintatapojaan, on hyvää asioida käydä läpi ylemmän johdon kanssa tai pyytää apua ulkopuoliselta taholta. Heidän avulla voidaan laatia esimiehelle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Ylemmän johdon on seurattava esimiesten kehittämisprosessia sekä siitä, miten esimiesten kehittäminen vaikuttaa työyhteisöön.

Työvuorojen suunnittelu

Negatiivisia kommentteja tuli myös koskien työvuorolistojen suunnittelua. Esimerkiksi vuorojen välinen lepoajan vähyys, työvuorojen muuttaminen työvuorolistan esittämisen jälkeen ja tasa-arvoinen työvuorojen jakaminen nousivat esille. Työvuoroja suunnittelu on tärkeää tehdä huolellisesti. On hyvää muistuttaa esimiehiä, että työvuorolistojen perustuu matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevat työehtosopimuksen, jonka mukaan

työvuorolistoja ei voi muuttaa ilman työntekijän tai työnantajan suostumista. Lisäksi työehtosopimuksessa on kerrottu muista kohteista, joita täytyy ottaa huomioon työvuoroja suunniteltaessa. Esimiehille voisi myös järjestää koulutuksia, joissa opetetaan työvuorolistojen tekoa.

Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää olisi myös syytä kehittää. Henkilöstöltä voisi tiedustella miten he haluaisivat saada tietoa ja mitkä viestintäkanavia olisi heidän mielestä toimivimmat. Yksiköissä tapahtuvan tiedonkulun parantamiseksi olisi hyvä käyttää esimerkiksi lokikirjoja, johon jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus jättää tärkeää työtä koskevaa tietoa tai lukea muiden työntekijöiden viestiä. Esimiesten vastuulla on myös se, että henkilöstö saa tietoa ajoissa ja ymmärrettävässä muodossa.

Tauotukset

Avoimissa kysymyksissä oli myös todella paljon hyviä kommentteja. Tauotuksen liittyvät kysymykset nousivat esille. Työntekijöille olisi hyvä järjestää paikka, jossa heillä olisi mahdollisuus syödä rauhassa. Vastauksista kävi ilmi, että monet työntekijät viettävät joskus pitkiä tupakkataukoja, vastaavasti muilla työntekijöille ei ole mahdollisuutta pitää taukoa. Esimerkiksi tupakoinnin voisi kieltää kokonaan työvuoronaikana tai sitten kaikille työntekijöille on järjestettävä mahdollisuuden tauon pitämiseen.

Tuotetietoisuus

Yksi hyvistä kehittämissuhteista liittyi tuotetietoisuuteen. Työntekijät toivoivat, että heillä olisi mahdollisuus maistaa tuotteita, joita he myyvät. Kaikille työntekijöille voisi järjestää maistiaiset. Tämä helpottaa tuotteiden myymistä sekä myös asiakkaan palvelu paranee, kun työntekijät pystyvät suosimaan tuotteita asiakkaille.

Rekrytointi

Jotkut työntekijät olivat tyytyväisiä, että heille tarjotaan töitä muissa yksiköissä. Toiset taas olivat sitä mieltä, ettei heille tarjota vapaita työpaikkoja. Tämä voi johtua siitä, etteivät viestintäkanavat, joiden kautta ilmoitetaan avoimista työpaikoista toimi. Monet olivat sitä mieltä, että yritys palkkaa ulkopuolisia työntekijöitä, joiden takia firmassa jo olemassa olevilla työntekijöillä työtuntien määrä vähenee. Sisäinen rekrytointi on hyvä ja nopea tapa oikean henkilön löytämiseen. On hyvä ensin tarjota töitä jo olemassa oleville työntekijöille ja vasta sen jälkeen, mikäli sopivaa henkilöä ei löydetä, on palkattava ulkopuolisia. Henkilökunnalle voisi ilmoittaa vapaista paikoista sähköpostilla tai esimerkiksi firman sivuston kautta, jossa näkyy koko organisaation avoimet työpaikat.

Henkilöstöedut

Henkilöstöetuihin olisi hyvää panostaa. Jotkut kommentoivat, että ennen henkilöstöetuihin kuului 50 % alennus organisaation tuotteista. Työntekijöiden mukaan alennus laski 15 % prosenttiin. Tämä alennus ei enää houkuttele työntekijöitä ostamaan tuotteita. Henkilöstöedun voisi taas nostaa, sillä henkilöstö arvostaisi sitä enemmän sekä tuotteenkierto olisi nopeampaa.

5.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Se kertoo mittaako tutkimus sitä, mitä pitää mitata. Tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, että vastaajat ymmärsivät kyselyn mittareita, tai he ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija oletti. Lisäksi vastaako tutkimuksen osuus käytettyyn teoriaan käsitteisiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimus on reliabiliteettinen, jos tutkimus toistaan saman henkilön kohdalla ja saadaan samanlainen tulos tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa vastaajan väärinymmärrys sekä tutkijan virheet aineiston käsittelyssä. (Vilkkä 2015, 193–194.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus voidaan pitää melko validina, sillä tutkimusta rakennettiin teoriaosuuteen perustuen ja kyselylomakkeessa käsittelevät asiat pohjautuvat tietoperustan lukuihin. Ennen tutkimuksen alkua kyselylomakkeet esiteltiin. Testausvaiheen avulla pyrittiin selvittämään kysymysten ymmärtämistä. Tutkimuksen validiteettiin on voinut vaikuttaa se, että vastaajat tulkitsevat kysymykset eri tavalla kuin suunnittelin niitä. Lisäksi melkein puolet vastaajista vastasi kysymyksiin vierailta kielillä eikä niiden kielitaitoa voi arvioida, joten väärinymmärryksiä voi syntyä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa vastausprosentti. Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 34 %. Saatujen vastausten määrä ei voi yleistää koskemaan kaikkia organisaation työntekijöitä. On mahdollista, että kyselyyn vastaajat olivat tyytyväisempi kuin ne, jotka jättivät kyselyn vastaamatta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös tutkimuksen toistettavuutta. Toistamalla tämän tutkimuksen samalla joukolla voi saada samanlaisia tuloksia tutkijasta riippumatta. Tulokset voivat erota, mikäli vastaajien joukko tai määrä muuttuu.

5.3 Jatkotutkimukset

Tässä opinnäytetyössä on tehty tutkimus, joka kuvaa työntekijöiden tyytyväisyyden nykytilannetta vuonna 2015. Työntekijöiden tyytyväisyyden tilanne voi muuttua ajan myötä, tämän takia organisaation on seurattava tilannetta jatkuvasti. Samantyyppisen tutkimuksen voisi tehdä vuoden päästä. Sillä voisi saada tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä sekä seurata kuinka työtyytyväisyyden tilanne on muuttunut tämän tutkimuksen käyttöön otettujen toimenpiteiden jälkeen. Lisäksi tämän kyselyn osallistujien mielestä työtyytyväisyyttä kannattaa selvittää jatkossa säännöllisesti.

Tässä opinnäytetyössä tehdyssä tutkimuksessa tuli esille se, että monet työntekijät eivät ole tyytyväisiä omiin esimiehiinsä. Yleensä esimiehet saavat todella vähän palautetta. Jokaisessa yksikössä voitaisiin järjestää rinnakkaiskysely alaisille ja esimiehelle, jonka avulla voisi selvittää mitä mieltä esimies on omasta toiminnasta ja mitä mieltä alaiset ovat heidän esimiehensä toiminnasta. Vertailemalla saatuja tuloksia, niistä voisi nostaa esille tärkeät kohdat, joita esimiehen pitäisi kehittää.

Lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille, että sekä organisaation että yksiköissä oleva sisäinen viestintä vaatii kehittämistä. Olisi hyvä tutkia mitkä viestintäkanavia työntekijät pitävät toimivina ja vastausten perusteella kehittää viestintäkanavien käyttöä.

Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat sisäiset, ulkoiset ja yksilöön liittyvät tekijät. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin ainoistaan työtyytyväisyyteen vaikuttaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Olisi mielenkiintoista tietää onko yksilötekijöillä vaikutusta työtyytyväisyyteen.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe löytyi Duuni.net tapahtumassa, joka järjestetään helmikuussa Haaga-Helia korkeakoulun Haagan kampuksella. Allekirjoitin toimeksiantosopimuksen maaliskuussa. Opinnäytetyöprosessini alkoi toukokuussa 2015 opinnäytetyöseminaarilla. Seminaarin aikana tutustuin opinnäytetyön tekemisen prosessivaiheisiin ja laadin opinnäytetyösuunnitelman. Opinnäytetyö seminaari päättyi toukokuun lopussa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyötä piti kirjoittaa kesän aikana, mutta en saanut yhteyttä opinnäytetyön ohjaajaan ennen kesän alkua, joten päätin tutustua aiheeseen ja kirjallisuuteen itsenäisesti. Ensimmäistä kertaa tapasin ohjaajani kanssa syyskuussa, joka antoi suunnan opinnäytetyön tekoon. Tapaamisen jälkeen kirjoittamisprosessi alkoi sujua ja päätin silloin, että valmistun marraskuun lopussa, mutta tämä ei toteutunut ja loppujen lopuksi valmistuin tammikuussa. Kirjoitin opinnäytetyötä työn ohella ja työllä oli suuri vai-

kutus aikatauluun. Marraskuun loppuun jouduin ottamaan paljon vapaapäiviä, sillä halu valmistua oli todella kova.

Kaikista vaikeimmat opinnäytetyöprosessin vaiheista olivat minulle materiaalien kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi, aiheen rajaaminen ja itse kirjoittamisprosessi, joka ei koskaan ole ollut minun vahva puoli. Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa. Kirjallisuutta työhyvinvoinnista löytyi paljon, mutta kirjallisuutta, joka käsittelee ainoastaan työtyytyväisyyttä, on todella vähän. Aiheen rajaaminen oli vaikeaa ja ennen kyselyn tekoa epäselvää. Tämä vaikutti opinnäytetyön kirjoittamisen aikatauluun, sillä keskityin myös työtyytyväisyyteen vaikuttavien yksilö tekijöihin ja kirjoitin niistä. Lopuksi päätin jättää yksilöön liittyvät tekijät pois ja tämän takia jouduin poistamaan tästä aihealueesta jo kirjoitettua tekstiä. Aiheen rajaaminen oli tarpeellinen, sillä muuten tutkimus olisi ollut liian laaja eikä kukaan olisi jaksanut vastata pitkiin kyselylomakkeisiin. Aiheen rajaamiseen vaikutti myös toimeksiantaja, jota kiinnosti enemmän miten hän voi vaikuttaa työtyytyväiseen organisaation tasolla. Oman mielenkiinnon ja toimeksiantajan toivomuksiin mukaan ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä valitsin myös osan.

Vaikka koko opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja vaikea, oli se samalla opettavainen. Opinnäytetyöprosessin aikana olen lukenut todella monta kirjaa aiheeseen liittyen. Olen tutustunut moniin muihinkin aihealueisiin liittyviin asioihin, vaikka en ole niitä tässä opinnäytetyössä käsitellyt. Tykkäsin tutkimusprosessista, johon kuului kyselylomakkeen laadinta, kyselyn toteuttaminen ja tulosten analysointi. Tulosten analysointi oli vaikea ja aikaa vievä prosessi, sillä kyselylomake sisälsi monta avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin vastaajat vastasivat aktiivisesti. En osannut kuvitella, että niin monet vastasivat avoimiin kysymyksiin. Vaikka avoimien kysymysten analysointi oli vaikeaa, niistä sai paljon hyödyllistä tietoa, jota pelkkien väittämien avulla ei voinut saada. Koen kaikki saadut vastaukset arvokkaina, sillä ne tukevat asteikkokysymyksiä sekä auttavat ymmärtämään asteikkokysymyksiin saatuja vastauksia paremmin.

Jos tekisin samanlaisen tutkimuksen uudestaan, muokkaisin kyselylomaketta. Esimerkiksi joko poistaisin kaikki väittämien jälkeen olevat avoimet kysymykset tai sitten ne avoimet kysymykset, jotka sijaitsevat lomakkeen lopussa. Kysymykset kuten ”Mihin asioihin olet erityisesti tyytyväinen töissä?” ja ”Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat tarvitsevat kehittämistä?” voisivat olla monivalintakysymyksiä, jotka sisältäisivät valmiit vastausvaihtoehdot, eikä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymysten analysointi olisi paljon helpompaa.

Työn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön työtyytyväisyyden nykytilannetta toimeksiantajan organisaatiossa ja esittää kehittämissuhteet. Toivon, että tästä työstä on hyötyä

toimeksiantajalle ja että tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja kehittämisehdotuksiani otetaan kantaa sekä parannetaan työntekijöiden työtyytyväisyyden tilannetta. Kokonaisuudessa olen tyytyväinen työhöni.

Lähteet

Adamsson, K. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Esitys. Haaga-Helia. Moodle. Luettu: 13.11.2015.

Anttonen, H. & Pekkarinen, A. 2008. Viihtyisät ja optimaaliset työolosuhteet. Teoksessa Starck, J., Kalliokoski, P., Kangas J., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Riihimäki, V. & Karhula A-L. (toim.). Työhygieniä, s. 556–559. Työterveyslaitos. Helsinki.

Are Oy 2013. Sisäilman vaikutuksen työskentelyyn. Suuri suomalainen toimitilatutkimus.

Luettavissa:

http://www.are.fi/FI/ajankohtaista/Documents/Are_toimistotilatutkimus_graafit_Are_10_10_2013.pdf. Luettu: 21.9.2015.

Drafke, M. 2009. The human side of organizations. Pearson Education. New Jersey.

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2014. Työtyytyväisyys meillä ja mualla. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot, s. 61–75. Fioca. Helsinki.

EPSI Finland 2012. Suomen tyytyväisistä työntekijöistä kaikista tyytyväisimmät ovatkin opettajat. Tiedote. STT Info. Luettavissa:

<https://www.sttinfo.fi/data/attachments/legacy/ad7bcd98-6869-4564-9139-541f3e833149.pdf>. Luettu: 14.5.2015.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015. Mynet. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettu: 13.11.2015.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 13.11.2015.

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Juholin, E. 2013. Communicare! : kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland. Helsinki.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstönvoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.talentum.fi/teos/12jo317441>. Luettu: 10.9.2015.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista. Edita. Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro. Helsinki.
- MaRa 2015a. Työllistävyys. Luettavissa: <http://www.mara.fi/tyollistavyys/>. Luettu: 1.7.2015.
- MaRa 2015b. Verotulot valtiolle ja kunnille. Luettavissa: <http://www.mara.fi/verotulot-valtiolle-ja-kunnille/>. Luettu: 1.7.2015.
- Miettinen, A.-M. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla: artikkelita työolotutkimuksesta. s. 275–289. Tilastokeskus. Helsinki.

Mikola, M. 2007. Suomalaiset: Huono työilmapiiri oikeuttaa sairauslomaan. Taloussanommat. Luettavissa: <http://www.taloussanommat.fi/tyomarkkinat/2007/12/05/suomalaiset-huono-tyoilmapiiri-oikeuttaa-sairauslomaan/200730898/12>. Luettu: 10.9.2015.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiiviset psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s. 56–61. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Niemelä, R. 2008. Hyvän työympäristön kasvava merkitys. Teoksessa Starck, J., Kallio-koski, P., Kangas J., Pääkkönen, R., Rantanen, S., Riihimäki, V. & Karhula A-L. (toim.). Työhygienia, s. 553–555. Työterveyslaitos. Helsinki.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Raetsaari, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Pitääkö töissä olla kivaa? Oulaisten yrittäjien jäsenlehti, 82, s. 2. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/4e158dcb-802d-47c9-9953-a7e981c9ff72/Panos%201-11s.pdf>. Luettu: 15.7.2015.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2015. Organizational behavior. Pearson. Boston.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. & Campbell, Timothy T. 2010. Organizational behavior. Pearson Education. Harlow.

Sinun Hr. 2013. Työhyvinvoinnilla eläkeikä ylöspäin. Luettavissa: <http://www.sinunhr.fi/tyohyvinvoinnilla-elakeika-ylos/>. Luettu: 10.10.2015.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Spector, Paul E. 2006. Industrial and organizational psychology: research and practice. Wiley. New Jersey.

Talouselämä 9.3.2015. Harvinainen ala Suomessa: Kiikarissa 30000 uutta työpaikkaa. Talouselämä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/harvinainen+ala+suomessa+kiikarissa+30+000+uutta+tyopaikkaa/a2296092>. Luettu:1.7.2015.

Tanskanen, L-M. 2013. Positiivisen vuorovaikutuksen kierrettä Suomeen. Tekes. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2013/positiivisen-vuorovaikutuksen-kierretta-suomeen/>. Luettu: 24.6.2015.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Helsinki. Luettavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu: 15.9.2015.

Työministeriö 2003. Eväitä työyhteisön hyvinvointiin : työssä jaksamisen ohjelmassa opitua 2000-2003. Työministeriö. Helsinki.

Työterveyslaitos 2014a. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu: 10.10.2015.

Työterveyslaitos 2014b. Kehittämisprosessi. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamisprosessi/sivut/default.aspx. Luettu:10.10.2015.

Työturvallisuuskeskus TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu 16.9.2015.

Työturvallisuuskeskus TTK. Perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 16.9.2015.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Helsinki.

Wotherspoon, A. 1.10.2015. HR Generalist. HMSHost Finland Oy. Haastattelu. Vantaa.

Wotherspoon, A. 23.3.2015. HR Generalist. HMSHost Finland Oy. Sähköposti.

Wotherspoon, A. 3.9.2015. HR Generalist. HMSHost Finland Oy. Sähköposti.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. HMSHost Finland Oy:n yksiköt marraskuu 2015

Urban Food Market

Kahvila, A-oikeudet, tuoreet leivät



Freshly Made

Kahvila, A-oikeudet, tuoreet leivät



Johan&Nyström

Kahvila, A-oikeudet, tuoreet leivät



Grab&Fly

Kahvila, A-oikeudet, tuoreet leivät



Arctic Bar

Baari



Nordic Kitchen

Ravintola



Burger King Land Side Ravintola

Burger King Airside Ravintola



Pier Zero

Ravintola ja kahvila



Bistrot

Ravintola



Helsinki Sausage CO

Ravintola



Two Tigers Sushi and Noodles

Ravintola



Liite 2. Saatekirje

Hei HMSHost Finland Oy:n työntekijä!

Olen Haaga-Helian restonomiopiskelija ja olen tekemässä opinnäytetyötä henkilöstön työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskysely on suunnattu ainoastaan HMS Finland Oy:n suorittavan tason työntekijöille ja sen tarkoituksena on selvittää tyytyväisyyden nykytilanne. Kyselyn tulosten luotettavuuden kannalta on erityisen tärkeää, että jokainen vastaa ohessa olevaan kyselyyn. Vastaaminen on mahdollista suomen ja englannin kielellä.

Jos haluat vastata **suomenkieliseen** kyselyyn, klikkaa alla olevaa linkkiä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/99286FA3E70BEE8E.par>

Jos haluat vastata **englanninkieliseen** kyselyyn, klikkaa alla olevaa linkkiä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/3E01B1FBB81A642E.par>

Käsittelen kaikki kyselylomakkeet nimettöminä ja täysin luottamuksellisesti, joten toivon, että vastaatte kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tulosten perusteella saadaan selville mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. Työnantajanne saa opinnäytetyön ja sen myötä analyysin kyselyn tuloksista opinnäytetyön valmistuttua.

Kyselyn lopussa voi jättää omat yhteystiedot. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan ravintolalahjakortti.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15–20 minuuttia. **Pyydän vastaamaan kyselyyn 18.11.2015 mennessä.** Toivon sinut auttavan opinnäytetyön toteuttamista! Kiitos ajastanne!

Ystävällisin terveisin,
Ksenija Kajava
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
S-posti: kseni.kajava@haaga-helia.fi

Dear HMSHost Finland's employee,

I am a graduate student at HAAGA-HELIA University of Applied Science and I am making my final project about employees' job satisfaction. This job satisfaction survey is directed at all HMSHost Finland's employees excluding supervisors. The purpose of this survey is to obtain information about your job satisfaction.

I am inviting you to participate in this research study by completing the attached questionnaire. It is particularly important that each employee responds to the questionnaire.

If you wish to respond to the survey **in English**, please click on the link below:

<https://www.webpolsurveys.com/S/3E01B1FBB81A642E.par>

If you wish to respond to the survey **in Finnish**, please click on the link below:

<https://www.webpolsurveys.com/S/99286FA3E70BEE8E.par>

All individual results will be combined with other and responses will be analyzed anonymously. The result of this survey let us know which aspects of job satisfaction working well and which ones should be improved.

Among the participants will be raffled one restaurant gift card. If you want to take a part into the lottery, leave your contact information at the end of the questionnaire.

This survey will take approximately 15-20 minutes. **Please complete the questionnaire by 18.11.2015.** Thank you for taking the time to assist me in my final project!

Sincerely,
Ksenija Kajava
HAAGA-HELIA University of Applied Sciences
email: kseni.kajava@haaga-helia.fi

Liite 3. Suomenkielinen työtyytyväisyyskyselylomake

HIMS

H O S T

Työtyytyväisyyskysely

1. Missä toimipisteessä työskentelet pääsääntöisesti? *

- Urban Foodmarket
- Freshly Made
- Johan&Nyström
- Grab&Fly
- Arctic Bar
- Nordic Kitchen
- Burger King Land Side
- Burger King Airside
- Pier Zero
- Bistrot
- Helsinki Sausage CO
- Two Tigers

2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? *

- alle vuoden
- yli vuoden

3. Valitse seuraavista vaihtoehdoista se, joka kuvaa nykyistä työtyytyväisyyttäsi parhaiten *

- Olen tällä hetkellä erittäin tyytymätön
- Olen tällä hetkellä melko tyytymätön
- Olen tällä hetkellä melko tyytyväinen
- Olen tällä hetkellä erittäin tyytyväinen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

4. Tyytyväisyys työhön *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työni tavoitteet ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on henkisesti raskasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on fyysisesti raskasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tarjoaa sopivasti haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani vaikuttaa työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokonaisuutena tyytyväinen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Muita kommentteja työhösi liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

6. Tyytyväisyys esimieheen *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

- Esimieheni huolehtii työntekijöistä
- Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti
- Esimieheni tukee työntekijöitä
- Esimieheni osoittaa kiitollisuutta
- Esimieheni luo myönteistä ilmapiiriä
- Esimieheni on helposti lähestyttävä
- Esimiehenellä on kuuntelemisen taito
- Esimieheni ottaa huomioon mielipiteitäni ja ideoitani
- Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti
- Olen kokonaisuutena tyytyväinen esimiestoimintaan

täysin eri mieltä

melko eri mieltä

melko samaa mieltä

täysin samaa mieltä

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Muita kommentteja esimieheen liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

8. Tyytyväisyys palautteeseen *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

- Saan rakentavaa palautetta työstäni esimieheltä
- Saan rakentavaa palautetta työstäni kollegoilta
- Saan riittävästi palautetta
- Haluan saada enemmän palautetta
- Minun on helppo antaa palautetta muille
- Kokonaisuutena olen tyytyväinen palautteeseen

täysin eri mieltä

melko eri mieltä

melko samaa mieltä

täysin samaa mieltä

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Muita kommentteja palautteeseen liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

10. Tyytyväisyys työyhteisöön, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

- Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti
- Saan tarvittaessa tukea työkavereiltani
- Työyhteisössäni on vahva me-henki
- Voin vapaasti ilmaista mielipiteeni
- Ilmapiiri on työpaikallani avoin
- Ristiriitatilanteisiin puututaan välittömästi
- Viihdyn lähimpien työkavereitteni kanssa
- Kokonaisuutena olen tyytyväinen työyhteisöön

täysin eri mieltä

melko eri mieltä

melko samaa mieltä

täysin samaa mieltä

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Muita kommentteja työyhteisöön, työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

12. Tyytyväisyys työympäristöön *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työympäristö on turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ovat toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpiste on suunniteltu ergonomisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on siisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen työntekijä pitää työympäristön siisteyttä yllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuutena olen tyytyväinen työympäristöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Muita kommentteja työympäristöön liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

14. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sisäinen viestintä on mielestäni toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tiedot ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto on ymmärrettävissä muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintäkanavien käyttö on monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa kaikki käytetyt viestintäkanavat ovat toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuutena olen tyytyväinen sisäiseen viestintään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Muita kommentteja sisäiseen viestintään liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

16. Tyytyväisyys perehdyttämiseen *

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minut perehdytettiin hyvin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut perehdyttiin hyvin työyhteisöni (työntekijät, asiakkaat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani perehdyttämismateriaali oli kattava ja hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseeni oli hyvin suunniteltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämiseeni käytetty aika oli mielestäni riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli aina joku, jolta voin kysyä neuvoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi opastusta työsuhteen alussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimisprosessiani on seurattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuutena olen tyytyväinen perehdyttämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Muita kommentteja perehdyttämiseen liittyen

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

18. Kannattaako työntekijöiden tyytyväisyyttä selvittää jatkossa säännöllisesti työpaikallasi?

Kyllä

Ei, miksi?

19. Mihin tyytyväisyyteen liittyviin asioihin olet erityisesti tyytyväinen työpaikallasi?

20. Mitkä tyytyväisyyteen liittyvät asiat mielestäsi tarvitsevat mahdollisesti kehittämistä työpaikallasi?

21. Mitä muuta haluaisit tuoda esille? Sana on vapaa.

22. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan ravintolalahjakortti

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Liite 4. Englanninkielinen työtyytyväisyyskyselylomake



Job satisfaction survey

1. In which unit are you usually working? *

- Urban Foodmarket
- Freshly Made
- Johan&Nyström
- Grab&Fly
- Arctic Bar
- Nordic Kitchen
- Burger King Land Side
- Burger King Airside
- Pier Zero
- Bistrot
- Helsinki Sausage CO
- Two Tigers

2. How long have you worked for HMSHost Oy? *

- less than 1 year
- more than 1 year

Next -->

3. Please indicate which of the following options best describes your job satisfaction at the moment *

- I am very dissatisfied at the moment
- I am rather dissatisfied at the moment
- I am rather satisfied at the moment
- I am very satisfied at the moment

<-- Previous

Next -->

4. Satisfaction with the work *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

	strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
The goals of my work are clear for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The tasks of my job are clear for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job is mentally demanding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job is physically demanding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job provides me with sufficient challenges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive enough responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work is sufficiently variable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the opportunity to work independently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the opportunity to affect my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job is meaningful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with my current work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Other comments concerning the work

<-- Previous

Next -->

6. Satisfaction with supervisor *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

	strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
My supervisor takes care of the workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor treats employees equally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor supports the workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor shows gratitude to employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor creates a positive atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor is approachable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor has good listening skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My supervisor usually takes into account my ideas and suggestions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can discuss openly with my supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On the whole, I am satisfied with my supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Other comments concerning supervisor

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

8. Satisfaction with feedback *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

	strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
I get a constructive feedback from my supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get a constructive feedback from my co-workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get enough feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would like to get more feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can easily give feedback to the other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On the whole, I am satisfied with feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Other comments concerning feedback

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

10. Satisfaction with work community, atmosphere and interaction *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

	strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
All workers are treated equally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get support from my colleagues in case of need	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have strong team spirit at workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can freely express my opinion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The atmosphere in the workplace is open	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The problems in the work community are solved immediately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel comfortable with my closest co-workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On the whole, I am satisfied with work community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Other comments concerning work community, atmosphere and interaction

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

12. Satisfaction with working environment *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

- The working environment is safe
- Workspaces are functional
- The workplace is ergonomically designed
- The working environment is clean
- Each employee maintain cleanliness in working area
- On the whole, I am satisfied with working environment

strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Other comments concerning working environment

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

14. Satisfaction with internal communication *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

- I think that internal communication is effective
- I get information in time
- The format of information is understandable
- Internal communication channels are versatile
- All internal communication channels used in our company are effective
- On the whole, I am satisfied with internal communication

strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Other comments concerning internal communication

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

16. Satisfaction with orientation period *

Please indicate your level of agreement with each of the following statements

- The orientation to work tasks was done well
- The orientation to work community (co-workers, clients) was done well
- All orientation material was comprehensive and useful
- The orientation process was planned well
- The time provided for the orientation was sufficient
- During orientation process I always had someone to whom I can ask for advice
- I got enough guidance
- The learning process had been followed
- On the whole, I am satisfied with my orientation

strongly disagree	somewhat disagree	somewhat agree	strongly agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Other comments concerning orientation period

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

18. Do you think that job satisfaction surveys should be conducted in future at you workplace?

Yes

No, why?

19. What job satisfaction aspects satisfy you the most at your work?

20. What job satisfaction aspects do you think should be improved at your work?

21. If you have any other comments or feedback, please feel free and leave it here!

22. If you want to take a part into the lottery of restaurant gift card, leave your contact information

Name

Lastname

Email

Press "Submit" if you are finished completely

