

# TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälinen kauppa  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Heidi Karplund

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

KARPLUND, HEIDI:

Työtyytyväisyys ja -motivaatio  
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 84 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota osana toimivaa yritystä. Henkilöstö kuuluu yrityksen voimavaroihin ja tuloksenteen vaikuttaviin instrumentteihin, minkä takia työntekijän hyvinvointiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Tutkimuksen yhteistyöyritys on Yritys X, jonka henkilöstön kokonaisviihtyvyyttä arvoitiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Työn tavoitteena oli kartoittaa työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä antaa potentiaalisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstötoimintojen parantamiseksi.

Työn teoriaosuus pohjautuu työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon sisältäen määritelmien lisäksi tietoa käsitteiden takana olevista teorioista, niihin vaikuttavista tekijöistä sekä niiden ilmenemisestä ja vaikutuksista. Teoriaosuudessa hyödynnettiin mahdollisimman monipuolisesti niin kirjallisia kuin sähköisiäkin lähteitä, jotka tarjoavat myös alan tuoreimpia näkökulmia. Teoriaosuuden lopussa kootaan yhteen molempien ilmiöiden keskeisimmät piirteet, jotka toimivat varsinaisen kyselylomakkeen perustana.

Empiriaosuus keskittyy Yritys X:n henkilöstölle suunnattuun työtyytyväisyys- ja työmotivaatiotutkimukseen. Kvantitatiivinen kysely toteutettiin sähköisesti keväällä 2016 ja se koostui väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen taustalla vaikuttavien yrityksen nykyisten henkilöstökäytäntöjen selvittämisessä hyödynnettiin lisäksi kvalitatiivista teemahaastattelua.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvä työilmapiiri sekä usko yrityksen ideologiaan paremman unen puolesta kuuluvat Yritys X:n henkilöstön voimavaroihin. Keskeisimmät kehitysehdotukset liittyvät yhteisöllisyyden edistämiseen virkistystoiminnan kautta sekä koulutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Soveltamalla tutkimustuloksia käytäntöön yritys pystyy hyödyntämään henkilöstönsä potentiaalia paremmin, mikä kuului työn tavoitteisiin.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi, henkilöstötutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

KARPLUND, HEIDI:

Job Satisfaction and Job  
Motivation at Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 84 pages, 4 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

The thesis concentrates on job satisfaction and job motivation as parts of an effective company. Personnel is a key element for company resources and one of the profit instruments, which explains the increasing attention to employee wellbeing. The survey was conducted in cooperation with Company X and total personnel satisfaction was determined by using quantitative questionnaire survey. The purpose of the study was not only to find the factors that influence job satisfaction and job motivation but also give potential suggestions in order to improve human resource management at Company X.

The theoretical part of the thesis deals with the concepts of job satisfaction and job motivation giving also knowledge of theories and influential factors behind these phenomena and examples on how they can be noticed in work communities. Various written and Internet references provided recent aspects to the topic as well. A summary of the main features of job satisfaction and job motivation that serves as a basis for the questionnaire survey is presented at the end of the theoretical part of the study.

The empirical section of the thesis concentrates on the survey carried out with the employees at Company X. A quantitative questionnaire was utilized to collect data in spring 2016. Both structured and open-ended questions were included in the questionnaire. Also, the qualitative theme interview was used to clarify the current HRM practices at Company X that has had an impact on defining the content of the survey.

The study results show that good work atmosphere and real faith in the company ideology of better sleep belong to the employee strengths at Company X. The main improvement suggestions were related to promoting the sense of community among personnel by organizing more shared activities and increasing the amount of professional training. By putting the study results in practice it is possible for Company X to utilize the skills and knowledge of the personnel more effectively, which was one of the thesis objectives.

Key Words: job satisfaction, job motivation, wellbeing at work, personnel survey

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaaminen	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖTYTYTVÄISYYS	6
2.1	Työtyytyväisyyden määritelmä	6
2.2	Työtyytyväisyyden tarve- ja prosessiteorioita	7
2.2.1	Herzbergin motivaatio-hygieniateoria	8
2.2.2	Suoritusarveteoria	10
2.2.3	Tasapainoteoria	10
2.3	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	11
2.3.1	Sisäiset tekijät	11
2.3.2	Työ itsessään	12
2.3.3	Palkitseminen	13
2.3.4	Esimiestyö ja palaute	14
2.3.5	Työympäristö ja –yhteisö	15
2.4	Työtyytyväisyyden ilmeneminen ja vaikutus	16
2.4.1	Matalan työtyytyväisyyden vaikutukset	16
2.4.2	Korkean työtyytyväisyyden vaikutukset	17
3	TYÖMOTIVAATIO	19
3.1	Työmotivaation määritelmä	19
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	20
3.1.2	Työn imu	21
3.2	Työmotivaation tarve- ja prosessiteorioita	22
3.2.1	Maslowin tarvehierarkia	22
3.2.2	ERG-teoria	23
3.2.3	Odotusarveteoria	24
3.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	25
3.3.1	Sisäiset tekijät	25
3.3.2	Työ itsessään	25
3.3.3	Palkitseminen	27
3.3.4	Esimiestyö ja palaute	28

3.3.5	Työympäristö ja -yhteisö	29
3.4	Työmotivaation ilmeneminen ja vaikutus	30
3.5	Yhteenveto työtyytyväisyyden ja työmotivaation tekijöistä	31
4	TYÖTYTYVÄISYYS– JA MOTIVAATIOTUTKIMUS: YRITYS X	33
4.1	Yritysesittely	33
4.2	Työtyytyväisyyden ja –motivaation nykyinen edistäminen	33
4.3	Tutkimuksen toteutus ja sähköinen kyselylomake	35
4.4	Tutkimustulokset	36
4.4.1	Taustakysymykset	37
4.4.2	Väittämät	39
4.4.3	Avoimet kysymykset	62
4.5	Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus	68
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	70
5.1	Johtopäätökset	70
5.2	Kehitysehdotukset	75
5.2.1	Kehitysehdotukset tutkimuksen toteutukseen	76
5.2.2	Kehitysehdotukset Yritys X:n toimintaan	77
6	YHTEENVETO	81
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	85

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Työtyytyväisyyden vaikutus onneen ja hyvinvointiin on perhe-elämää, terveyttä ja vaurautta suurempi. Tähän johtopäätökseen tuli skottilainen yliopisto tutkimuksessaan, joka painottaa ammatillisen tyydytyksen tärkeyttä. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 66). Työtyytyväisyydestä puhuttaessa nousee usein esille toinen työn mielekkyyteen liitetty termi, työmotivaatio. Vaikka nämä ilmiöt omaavat runsaasti yhteneviä piirteitä, niiden taustalla ovat erilaiset vaikuttimet; tyytyväisyys on seurausta suorituksesta palkitsemisesta, kun taas motivaatio on riippuvainen muun muassa palkkiota koskevista odotuksista. Sekä työtyytyväisyys että -motivaatio ovat tosiaan täydentäviä yksilön sisäisiä kokemuksia ja niiden syntyminen edellyttää henkisiä työkaluja, kuten harkintaa, päätöksentekokykyä sekä tilannetajua. On organisaatiosta kiinni, kuinka näitä hyödynnetään ja huolletaan.

Korkea työtyytyväisyys ja –motivaatio kertovat paitsi työntekijän hyvinvoinnista, edesauttavat myös työnantajan menestystä. Henkilöstö on oleellinen osa yrityksen voimavaroja ja yksi tuloksetekoon vaikuttavista instrumenteista. Nykypäivän työmarkkinoilla työnantajat etsivätkin sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, kun taas työntekijät tavoittelevat mielekkäitä työtehtäviä ja onnistumisen tunteita. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan ole ehto, jonka voi kirjata työsopimukseen. Jotta henkilökunta voi hyvin ja kokee työnsä merkitykselliseksi, on organisaation tarkkailtava toimintaansa ja yhteistyötä hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Työtyytyväisyyden ja –motivaation saavuttaminen ja ylläpitäminen on pitkä prosessi ja vaatii halua onnistua niin työnantajan kuin työntekijänkin puolelta:

*Kukaan johtaja tai mikään organisaatio ei pysty rakentamaan sitä motivaatiota, vaan motivaation on lähde työntekijästä itsestään. Esimiehen vaikutusmahdollisuuksia liioitellaan, eivät johtajat pysty ohjelmoimaan alaisiaan. Kaikki johtajat ovat vain ihmisiä – ja alaisia itsekin. (Helsingin Sanomat 2016).*

Onnistuneen henkilöstöhallinnon merkitystä korostetaan tänä päivänä alan julkaisuissa, mikä tekee aiheesta ajankohtaisen ja moniulotteisen. Aiheen valintaan vaikuttivat kuitenkin ensisijaisesti omakohtaiset kokemukset useissa työyhteisöissä; henkilöstön suhtautuminen työhönsä on monien tekijöiden summa, johon työnantaja voi osaltaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tutkimuksen yhteistyöryitykseksi valitsin Yritys X:n, jonka kanssa toteutimme ryhmäni kanssa Yritysportfolio-hankkeen opintojen ensimmäisenä vuonna. Menestyjä-sertifikaatin saanut suomalainen perheyritys edesauttaa henkilöstönsä hyvinvointia monin tavoin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työtyytyväisyyden ja –motivaation toteutumista Yritys X:n toiminnassa. Tutkimus kartoittaa henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia eri tekijöiden vaikutuksista kokonaisviihtyvyyteen. Työntekijöiden mielikuvat ja asenteet työtään kohtaan vaikuttavat suuresti siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan ja kuinka paljon voimavaroja sen hyväksi käytetään. Henkilöstön vastausten pohjalta erotellaan erityisen vahvat tai heikot osa-alueet ja annetaan näihin perustuen kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena onkin antaa konkreettista tietoa työntekijöiden suhtautumisesta työhönsä sekä toimia Yritys X:n henkilöstöpuolen ohjeena ja apuna.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaaminen

Tutkimuskysymykset, joihin tämä tutkimus pyrkii antamaan vastaukset, ovat seuraavat:

1. Kuinka Yritys X:n henkilöstö kokee työtyytyväisyyden ja –motivaation?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon?
3. Millä tavoin Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota voidaan kehittää?

Tutkimuskysymykset paitsi ohjaavat tutkimuksen suuntaa, auttavat myös osaltaan sen rajaamisessa. Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteena

on kartoittaa työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota niiden taustalla olevien tekijöiden kautta ja selvittää, onko näiden vaikutus henkilöstön hyvinvointiin positiivinen vai negatiivinen. Olen rajannut taustatekijöiksi sisäiset tekijät, työn itsessään, palkitsemisen, esimiestyön ja palautteen sekä työympäristön ja työyhteisön. Yrityksen pienen henkilöstömäärän sekä tiiviin organisaattiorakenteen vuoksi tutkimus kattaa työntekijät niin myymälöissä, tehtaalla kuin hallinnon tehtävissä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. Tällöin huomio keskittyy yksittäistapausten sijaan suurin havaintoaineistoihin ja niiden yleistettävyyteen. Kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sitä edustavan aineiston kautta ja tehdään näin olettamuksia ilmiön kokonaistilasta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan siitä, millaiseksi Yritys X:n henkilöstö kokee työtyytyväisyyden ja –motivaation yleisesti. Jotta tieto on yleistettävissä, on empiirisen aineiston edustettava otoksen eri ominaisuuksia monipuolisesti. Kyselyn suuntaaminen koko henkilöstölle tukee osaltaan tätä kvantitatiivisen tutkimuksen kriteeriä.

Koska työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat moniulotteisia ilmiöitä, ne käsitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa omissa luvuissaan. Tietopohja perustuu kirjallisiin ja sähköisiin lähteisiin sekä alan julkaisuihin. Näiden lisäksi teoriaosuudessa näkyy oma kokemukseni ja tietämykseni tutkituista ilmiöistä. Empiriaosuus puolestaan rakentuu pitkälti Yritys X:n henkilöstölle kohdistetun tutkimuksen varaan, joka toteutettiin maaliskuussa 2016. Pääosin strukturoitu kysely on jokaiselle vastaajalle tasapuolinen, mikä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Varsinaisen kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi empiriaosuuden taustoja on selvitetty kvalitatiivisella haastattelulla koskien yrityksen nykyisiä henkilöstökäytäntöjä. Sekä kyselylomake että teemahaastattelurunko löytyvät opinnäytetyön liitteistä.



#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaaminen, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne. Johdanto myös antaa nimensä mukaisesti lukijalle lyhyen johdatuksen työn aiheeseen, työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon. Tarkemmin näihin perehdytään teorialuvuissa kaksi ja kolme, jotka sisältävät määritelmien lisäksi tietoa käsitteiden takana olevista teorioista, niihin vaikuttavista tekijöistä sekä niiden ilmenemisestä ja vaikutuksista. Teorialuvut ovat rakenteeltaan yhtenevät, mikä auttaa lukijaa kokonaisuuksien hahmottamisessa. Kolmannen luvun lopussa kerätään työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon vaikuttavat tekijät yhteen taulukkoon, joka toimii pohjana empiriaosuudelle. Taulukon pääteemat ohjaavatkin kyselyn sisältöä, tulosten käsittelyä sekä niiden purkamista johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin.

Opinnäytetyön neljäs luku perehtyy Yritys X:n henkilöstölle toteutettuun työtyytyväisyys- ja motivaatiotutkimukseen. Luku alkaa lyhyellä yritysesittelyllä sekä nykyisten henkilöstökäytäntöjen kartoittamisella. Näiden jälkeen käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä sähköisen kyselylomakkeen sisältöä ja ominaisuuksia. Varsinaiset tutkimustulokset avataan alaluvussa 4.4, jossa kaaviot havainnollistavat henkilöstön vastauksia. Luvun päätteeksi pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta. Viidennen luvun muodostavat johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Tässä yhteydessä käydään läpi työn sisältö ja keskeisimmät saavutukset sekä tehdään päätelmiä henkilöstön näkemysten ja kokemusten pohjalta. Johtopäätösten ohessa annetaan kehitysehdotuksia niin tutkimuksen toteutukseen kuin Yritys X:n henkilöstökäytäntöihin liittyen. Viimeisenä opinnäytetyössä on yhteenveto, joka summaa työn keskeisimmän sisällön ja saavutukset. Kuvio 1 havainnollistaa työn rakennetta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

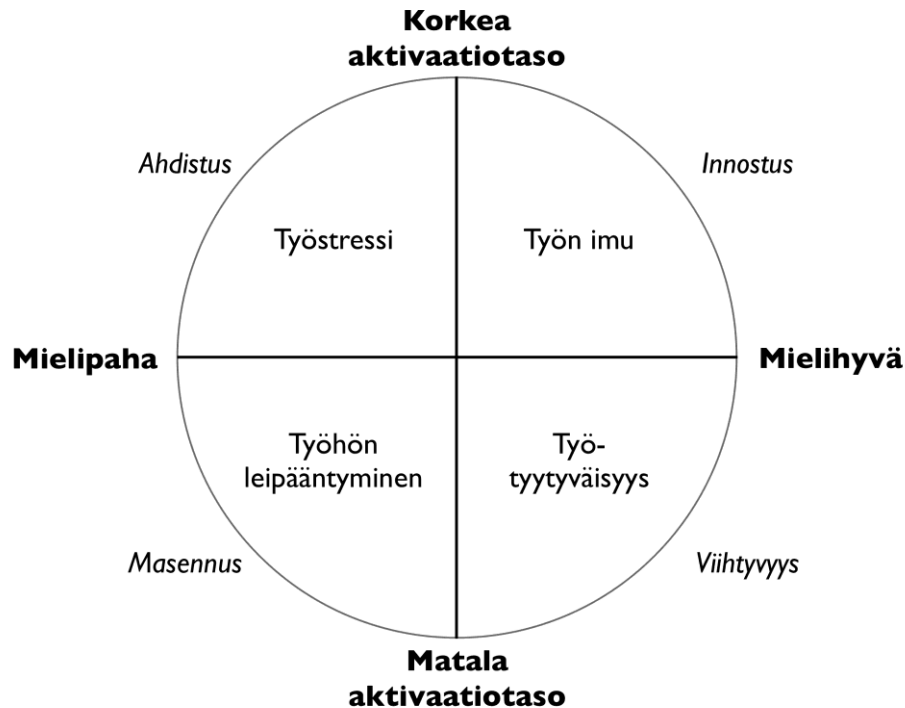
### 2.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

Arvioidessaan työnsä mielekkyyttä työntekijä punnitsee sen ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä sekä sitä, mitä työ hänelle oikeastaan merkitsee. *Työtyytyväisyys* kuvaakin työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työn sisällöstä. Työtyytyväisyyden ollessa korkea työhön liitetään positiivisia mielikuvia, kun taas alhainen työtyytyväisyys ilmenee negatiivisina tuntemuksina ja lamaanumisena. Yleisesti voidaan puhua asennoitumisesta työtä kohtaan, joka syntyy työn ominaisuuksien kohdatessa työntekijän asettamat odotukset. Työhönsä tyytyväiset yksilöt eivät keskity pelkästään omaan työpanokseensa, vaan näkevät itsensä osatekijöinä koko organisaation menestyksessä. (Robbins ym. 2010, 63).

Työtyytyväisyyteen läheisesti liittyvä ja sitä täydentävä ilmiö on *sitoutuminen*, joka mittaa työntekijän psykologista samaistumista työhönsä, osallistumisen aktiivisuutta sekä saavutetun työtehokkuuden vaikutusta itsetuntoon. Työhönsä sitoutuneille yksilöille työ on keino ilmaista itseään ja kehittää työympäristöä. Sitoutuminen voi olla joko rationaalista tai emotionaalista. Rationaalinen eli järkipohjainen sitoutuminen perustuu palkkaan ja muihin etuuksiin, kun taas emotionaalinen eli tunnepohjainen sitoutuminen sisältää ajatuksen itsensä ylittämisestä niin henkilökohtaisella kuin sosiaalisella tasolla. Myös moraaliset tai etniset perusteet, kuten velvollisuudentunto työnantajaa tai työyhteisöä kohtaan vaikuttavat sitoutumiseen. Olivat taustalla mitkä syyt tahansa, sitoutunut työntekijä toivoo säilyttävänsä asemansa organisaatiossa. (Robbins ym. 2010, 63).

Työtyytyväisyys on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Kun työntekijän aktiiviataso on sopiva ja työ tuottaa mielihyvää, on työssä viihtyminen mahdollista ja työtyytyväisyys korkea (kuviot 1 ja 2). Vastaavasti työhön liitetyt negatiiviset tuntemukset ilmenevät joko työhön leipääntymisenä tai työstressinä. Tällöin työntekijään liittyy negatiivisia tuntemuksia ja työntekijä altistuu herkemmin ahdistukselle tai masennukselle. Kuviosta voidaan myös

huomata, että korkea aktivaatiotaso ja mielihyvä synnyttävät innostusta ja työn imua. Nämä käsitteet yhdistetään usein työmotivaatioon, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus (alkup. kuvio Hakanen 2009).

## 2.2 Työtyytyväisyyden tarve- ja prosessiteorioita

Työtyytyväisyyden olemusta voidaan tarkastella joko tarve- tai prosessiteorioiden näkökulmasta. *Tarveteorioiden* pyrkimyksenä on tunnistaa ja selittää niitä sisäisiä tekijöitä, jotka heijastuvat yksilön käytökseen. Näiden teorioiden mukaan pyrkimys tarpeiden tasapainon saavuttamiseen ohjaa yksilön vuorovaikutusta ulkomaailmaan, ja niiden tyydyttäminen on kaiken käyttäytymisen perusta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 51–52). Kenties tunnetuin tarveteoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia, jossa pääosassa ovat yksilön tarpeiden eri tasot ja näiden tyydyttäminen. Maslowin teoriaan perehdytään kuitenkin tarkemmin motivaatioteorioiden yhteydessä alaluvussa 3.2. Työtyytyväisyyden mittaamiseen erityisen hyvin soveltuvia tar-

veteorioita ovat Herzbergin kahden faktorin teoria sekä McClellandin suoritusarveteoria, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa. *Prosessiteoriat* puolestaan keskittyvät tutkimaan yksilöllisiä eroja reagoinnissa sisäisiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin sekä näiden vaikutusta käytökseen. Nämä teoriat pohjautuvat kognitiiviseen psykologiaan eli ne keskittyvät ajattelu- ja päätelyprosesseihin. Prosessiteorioissa avainasemassa ovat yksilölliset erot ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen. (French, Rayner, Rees & Rumbles 2011, 171). Yksi työtyytyväisyyttä selittävä prosessiteoria on Adamsin tasapainoteoria, jonka tunteminen auttaa esimiestä ymmärtämään tasavertaisuuden merkityksen työyhteisössä.

### 2.2.1 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria

Psykologi Herzberg pyysi työntekijöitä kuvailemaan tilanteita, jotka saivat heidät tuntemaan joko hyväksi tai huonoksi työssään. Vastausten perusteella Herzberg loi kahden faktorin teorian, jonka mukaan työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät eli faktorit. Teoria tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria, jossa työtytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ja työtyytyväisyyttä puolestaan motivaatiotekijät. Näin ollen Herzberg esitti, ettei tyytyväisyyden vastakohta ole tyytymättömyys vaan ei-tyytyväisyys. Tyytymättömyyden vastakohta on puolestaan ei-tyytymättömyys. (French ym. 2011, 168–169).

*Hygieniatekijät* liittyvät työntekijän kokemuksiin työympäristön ulkoisista tekijöistä, kuten ergonomiasta tai esimiesvalvonnasta. Kun näiden tilasta huolehditaan, työntekijät eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät myöskään erityisen tyytyväisiä. Hygieniatekijät ovat siis ikään kuin perusodotuksia, jotka hoitamattomina lisäävät tyytymättömyyttä ja joiden ollessa kunnossa tilanne on neutraali. *Motivaatiotekijät* puolestaan liittyvät nimenomaan työn sisältöön ja tuottavat työntekijälle mielihyvää esimerkiksi saavutuksen tai vastuun tunteena. Herzbergin mukaan ilman motivaatiotekijöitä henkilöstö ei ole tyytyväinen ja työn tehokkuus kärsii. Näin ollen työnantajan tulisi keskittyä eliminoimaan hygieniatekijät ja vastaavasti lisäämään motivaatiotekijöitä, jotta työtyytyväisyys olisi mahdollisimman suuri.

(Robbins ym. 2010, 143). Esimerkkejä motivaatio- ja hygieniatekijöistä on koottu kuvioon 3.

<b><u>Motivaatiotekijät</u></b>	<b><u>Hygieniatekijät</u></b>
<i>Työtyytyväisyystekijät</i>	<i>Työtyytymättömyystekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutukset työssä</li> <li>• Tunnustus työstä</li> <li>• Työ itsessään</li> <li>• Vastuu</li> <li>• Mahdollisuus kehittyä ja kasvaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityspolitiikka ja hallinto</li> <li>• Esimiesvalvonta</li> <li>• Suhde työtovereihin</li> <li>• Suhde esimieheen</li> <li>• Työolot</li> <li>• Palkka</li> <li>• Henkilökohtainen elämä</li> <li>• Asema</li> <li>• Turvallisuus</li> </ul>

KUVIO 3. Herzberg's two-factor theory (mukaillen French ym. 2011,168).

Herzbergin teoriasta ja sen pätevydestä on käyty runsaasti keskustelua. Yksi suurimmista kritiikin aiheista on teorian pohjana oleva kyselytutkimus; pyydettyäessä kuvailemaan tilannetta, jossa työntekijä tunsu itsensä hyväksi työssään, on ihmisellä taipumus liioitella oman toimintansa positiivista vaikutusta. Huonoista kokemuksista puhuttaessa on puolestaan helpompi syyttää ympäristöä ja esimerkiksi yrityksen johtoa. Näin ollen vastausten pohjalta ei voi tehdä varmoja johtopäätöksiä todellisista taustatekijöistä. Teoria ei myöskään ota huomioon ihmisten yksilöllisiä eroja kuten ikää tai sukupuolta ja näiden kiistämätöntä vaikutusta asenteisiin esimerkiksi palkitsemista kohtaan. (French ym. 2011, 170).

### 2.2.2 Suoritusarvoteoria

Psykologi David I. McClelland lähti teoriassaan liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan Maslowin tarvehierarkian perustarpeet ovat ihmiselle synnynnäisiä eivätkä oppimisen tulosta. Suoritusarvoteoria keskittyykin nimenomaan opittaviin tarpeisiin, jotka on jaettu seuraavasti:

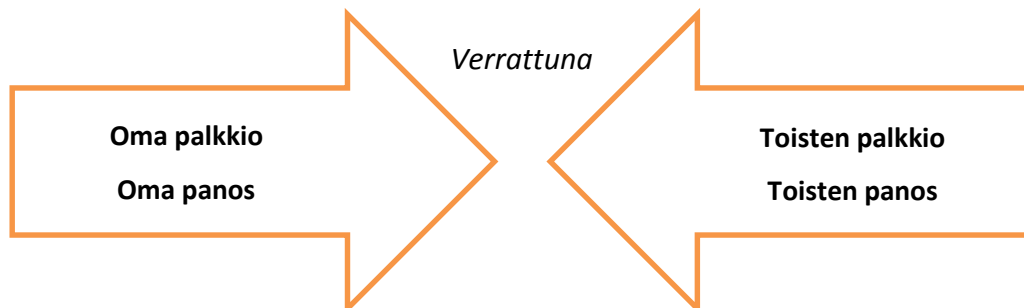
1. Suoriutumisen tarve – *Menestys, ongelmanratkaisu*
2. Liittymisen tarve – *Ihmissuhteet ja yhteenkuuluvuus*
3. Vallan tarve – *Muiden toiminnan ohjaaminen ja vastuu*

McClellandin mukaan kategorioiden tarpeet tulevat tyydytetyiksi samanaikaisesti elämäkokemusten kautta, eivät siis hierarkkisessa järjestyksessä. Opittujen tarpeiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään erilaisia toimintamalleja työelämässä; toiset työntekijät hakeutuvat kilpailullisiin tilanteisiin ja haluavat olla johdossa, kun taas toiset kokevat yhteistyön ja sosiaalisen verkostoitumisen tärkeäksi. (French ym. 2011, 166–167). Suoritusarvoteoria onkin arvokas työkalu esimiehelle, joka haluaa tuntea työntekijänsä ja tukea erilaisten tarpeiden täyttymistä työpaikalla. Kun työntekijä vastaa työntekijän tarpeisiin, ovat myös tulokset todennäköisesti hyviä.

### 2.2.3 Tasapainoteoria

Stacy Adamsin tasapainoteoria edustaa prosessiteorioita ja perustuu ihmisen taipumukseen vertailla omia panoksiaan ja palkkioitaan toisten panoksiin ja palkkioihin. Adams painottaa teoriassaan oikeudenmukaisuutta: jos kaksi työntekijää suoriutuvat annetusta tehtävästä yhtä hyvin, ansaitsevat he saman palkkion. Jos taas toinen työntekijä on työssään tehokkaampi, odotetaan myös palkkion olevan suurempi. Tehtävän työpanoksen tulisi siis aina vastata tehtävän palkkiota. (Hakonen & Nylander 2015, 125–126). Kokemus oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta syntyy nimenomaan sosiaalisen vertailun kautta, jota kuvio 4 havainnollistaa. Palkkausta toteuttaessaan organisaation tulisi ottaa huomioon henkilökunta kokonaisuutena ja punnita tarkkaan palkitsemisen ja sosiaalisten

suhteiden kiistatonta vuorovaikutusta. Kuten Adams teoriassaan osoittaa, syntyvät yksilön kokemukset työtyytyväisyydestä vahvasti ympäristöön peilaamisen kautta.



KUVIO 4. Jaon oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttava vertailu (mukaan Hakonen & Nylander 2015, 126).

### 2.3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Suurin osa eurooppalaisista viihtyy työpaikallaan ja on tyytyväisiä työhönsä. Esimerkiksi Tanskassa ja Hollannissa vain kymmenen prosenttia kokee tyytymättömyyttä, Kreikassa ja Espanjassa vastaava luku on 20 prosenttia. (Robbins ym. 2010, 67). Tässä tapauksessa maantieteellisten erojen vaikutus on selkeä, mutta yleisesti ottaen työtyytyväisyys on monien tekijöiden summa. Mistä yksilöiden erot työtyytyväisyyden kokemuksissa johtuvat?

#### 2.3.1 Sisäiset tekijät

Työtyytyväisyydessä ei ole kyse pelkästään työoloista, vaan ensisijaisesti yksilön persoona vaikuttaa työssä viihtymiseen. *Minäkuva* tarkoittaa yksilön kokonaiskäsitystä omista fyysisistä ja psyykkisistä kyvyistään. Minäkuva muovaavat esimerkiksi perhe, ihmissuhteet sekä koulutus. Kokemus erilaisista tilanteista paitsi muuttavat yksilön käsitystä itsestään, myös vahvistavat hallitsevia luonteenpiirteitä ja käyttäytymismalleja. Minäkuvan rakentuminen jatkuukin läpi elämän ja esimerkiksi sitä, miksi työntekijä viihtyy ryhmätöissä, voi olla vaikea selvittää perinpohjaisesti. Yleisesti ottaen



minäkuva on perustava voima, joka ohjaa yksilön käytöksen suuntaa ja pitää sitä yllä. (French ym. 2011, 181). Työntekijän käsitykset itsestään yksilönä, ammattilaisena ja organisaation jäsenenä muodostavat yhdessä työpaikalla näkyvän identiteetin.

Yksityiselämän arvot ja asenteet heijastuvat aina myös työelämään. Jos työntekijän käsitys omista taidoistaan ja voimavaroistaan on positiivinen, on myös työtyytyväisyys todennäköisesti korkeampi. Tällaiset henkilöt kokevat työnsä antoisammaksi ja haastavammaksi ja hakeutuvat myös työmarkkinoilla tehtäviin, joissa omien kykyjen testaaminen on mahdollista. Vastaavasti työntekijät, joiden minäkuva on negatiivinen, eivät aseta yhtä korkeita tavoitteita ja antavat helpommin periksi ongelmatilanteissa. (Robbins ym. 2010, 69). Jos yksilö kokee itsenä arvottomaksi yksityiselämässä, on kunnianhimoinen ote uraan usein vaikea löytää.

### 2.3.2 Työ itsessään

Mahdollisesti tärkein työtyytyväisyyden mahdollistava tekijä on työntekijän mieltymys työnkuvaan. Kun yksilö nauttii siitä mitä tekee ja tuntee olevansa oikealla alalla, on myös kokonaisvaltainen tyytyväisyys helpompi saavuttaa. Mielenkiintoiseksi koettu työ tarjoaa koulutusta, vaihtelevuutta, itsenäisyyttä sekä tunnetta voida kontrolloida sitä mitä tekee. Yksi korkean työtyytyväisyyden piirteistä on halu kehittyä. Tästä johtuen odottamattomat ongelmat, haastavat tehtävät sekä uusien asioiden oppiminen lisäävät työn mielekkyyttä, kun taas rutiininomaisuus ja ennalta-arvattavuus vähentävät sitä. (Robbins ym. 2010, 67). Jotta työ tuntuisi mielekkäältä, voi esimerkiksi työalueiden tai työtapojen muokkaaminen tarjota toimivia ratkaisuja. Vaihtelemalla työn painotusta kokonaisuuksista yksittäisiin tehtäviin työntekijä ymmärtää toimintansa hyödyllisyyden, jolloin myös mielekkyyden kokemus lisääntyy. (Kallio & Kivistö 2013, 33).

### 2.3.3 Palkitseminen

Työssä viihtyvyydestä puhuttaessa usein esille nouseva aihe on palkitseminen. Ruohotien (1998, 47) mukaan työstä saatavia palkkioita on kahdenlaisia: sisäisiä ja ulkoisia. *Sisäiset palkkiot* liittyvät työntekijän kokemaan mielihyvään esimerkiksi onnistumisen, edistymisen tai vastuun kaltaisten tunteiden kautta. Kun työntekijä saa hyödyntää henkisiä voimavarojaan, syntyy sisäisiä palkkioita. *Ulkoisia palkkioita* ovat puolestaan rahapalkka ja muut edut. Palkkioiden lisäksi lopulliseen tyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön mielipide näiden oikeudenmukaisuudesta. Jos työntekijä kokee, että palkkio vastaa sitä edeltänyttä suoritusta, vaikuttaa tämä tyytyväisyyteen positiivisesti. Kuvio 5 havainnollistaa palkitsemisprosessia.



KUVIO 5. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen yhteys (muokaten Ruohotie 1998, 47).

Palkan suuruuden ja työtyytyväisyyden välinen suhde on varsin mielenkiintoinen; köyhillä ihmisillä palkan suuruus vaikuttaa positiivisesti työssä viihtyvyyteen ja onnellisuuteen, kun taas elintason ollessa korkeampi palkan merkitys vähenee. Raha motivoi työntekijää, mutta ei yksinään riitä luomaan onnellisuutta. Yksi vallitsevista trendeistä onkin vaihtaa hyväpalkkaisesta työstä työhön, josta maksetaan vähemmän mutta jonka työntekijä

kokee merkitykselliseksi. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan nimenomaan yksilön tunnetta siitä, että tehtävän suorittaminen vie jotakin suurempaa kokonaisprosessia eteenpäin. (Robbins ym. 2010, 69). Varsinaisen rahan ohella työnkuvan miellyttävyyteen vaikuttavat työnantajan tarjoamat edut, kuten yhteiset lounaat, liikuntamahdollisuudet sekä tapahtumat ja kilpailut. Lisäksi on tärkeää muistaa, että työtyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän aktiivisuus myös töiden ulkopuolella. Tästä syystä henkilökuntaedut, joita saa vapaa-ajan toiminnoista, ovat tehokas tapa edistää hyvinvointia ja jaksamista työpaikalla.

#### 2.3.4 Esimiestyö ja palaute

Organisaation johdon tehtävänä on paitsi optimoida taloudellinen tulos, myös huolehtia henkilökunnan hyvinvoinnista. Tutkimusten mukaan ihmisläheiset yritykset, kuten Microsoft ja Starbucks, ovat saavuttaneet korkean työtyytyväisyyden suhtautumalla avoimesti työntekijöidensä ikään, sukupuoleen ja rotuun (Robbins 2001, 25). Esimiehen tehtävänä onkin huolehtia kaikkien viihtyvyydestä työpaikalla ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että esimies työskentelee ja havainnoi henkilöstön toimintaa osana tiimiä. On tärkeää myös huomioida antoisan vapaa-ajan vaikutus työn mielekkyyteen; kuten palkitsemisen yhteydessä todettiin, heijastuu vapaa-ajan positiivinen energia myös työsuorituksiin (Harvard Business Review 2000, 33). Onnistunut työnantaja tukeekin esimerkiksi henkilöstön perhe-elämää olemalla joustava ja inhimillinen.

Kylmän rationaalinen johtotapa heijastuu helposti työryhmän toimintaan ja aiheuttaa hämmennystä. Aro (2006, 55) muistuttaakin esimiestä siitä tosiasiasta, että johtaminen on yhteistyötä; toimiva esimies-alaissuhde perustuu kahden tasavertaisen ihmisen toimivaan ihmissuhteeseen. Työtyytyväisyyttä edistävä esimies on helposti lähestyttävä, ymmärtäväinen sekä ottaa aidosti huomioon työntekijän mielipiteet ja tarpeet. (Juuti & Vuorela 2004, 38). On myös tärkeää, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti yksilöinä ja heidän asioistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Palautteenanto

onkin oiva keino huomioida työntekijän yksilölliset suoritukset. Liittyi palaute sitten onnistumiseen tai epäonnistumiseen, tulisi sitä antaa muutenkin kuin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Rakentava palaute auttaa työntekijää kehittymään ja kertoo, että työnantaja huomioi juuri hänen työpanoksensa. Hyvä itsetunto on yksi työtyytyväisyyden kulmakivistä.

### 2.3.5 Työympäristö ja –yhteisö

Turvallinen työympäristö on työtyytyväisyyden perusedellytys; työntekijä ei voi viihtyä työssään, jos puutteelliset työskentelytilat häiritsevät keskittymistä varsinaisiin työtehtäviin. Selkeät riskitekijät, kuten huoltamattomat koneet, antavat nopeasti työnantajasta piittaamattoman kuvan. Ympäristön odotetaan olevan siisti ja kohtuullisen moderni sekä varustuksen työntekoon riittävä. Myös työpaikan sijainti kohtuullisen lähellä kotia on ominaisuus, jota työntekijä tutkimusten mukaan arvostaa (Robbins ym. 2010, 69). Organisaation johdon tulisikin kuunnella työympäristön kehitysehdotuksia juuri niiden parissa työskenteleviltä henkilöiltä.

Varsinaisen fyysisen ympäristön ohella työyhteisö on asia, joka vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen mahdollisesti eniten kaikista tekijöistä. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat hyvän suhteen työtovereihin nautinnon, luovuuden ja neuvonannon tärkeimpänä lähteenä (Waldron 2012, 116). Moisalo (2010, 95) muistuttaa, että useimmilla työntekijöillä työpäivät sisältävät runsaasti sosiaalista kanssakäymistä kollegoiden kanssa ja näiden kanssa vaihdetaan myös vapaa-ajan kuulumiset. Lisäksi työpaikan mahdolliset puutteet ja muut ongelmat tuntuvat pienemmiltä, kun ympärillä on samassa tilanteessa olevia ihmisiä. Ystävällinen ja kannustava työilmapiiri onkin avainasemassa työtyytyväisyyden saavuttamisessa. Toisaalta, sisällöllisesti antoisakin työ menettää nopeasti kiinnostavuutensa negatiivisessa ja vanhanaikaisessa työyhteisössä.

## 2.4 Työtyytyväisyyden ilmeneminen ja vaikutus

Sillä, pitävätkö työntekijät työstään vai eivät, on selkeitä vaikutuksia niin työyhteisöön kuin organisaation tuottavuuteen. Työhönsä tyytyväinen tai tyytymätön yksilö heijastaa asenteitaan koko työnkuvaansa ja luo odotukset työnteolle näiden kautta. Tämän takia niin positiivisten kuin negatiivistenkin tunteiden tunnistaminen ja havainnointi on työpaikalla tärkeää. Matala työtyytyväisyys ilmenee liian usein vasta työntekijän työtehon las-  
kiessa tai pahimmassa tapauksessa henkilöstön irtisanoutuessa. Hyvä esimies tunnustaakin myös negatiivisten asenteiden olemassaolon ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan niihin, ennen kuin ongelmat vaikuttavat koko työyhteisöön.

### 2.4.1 Matalan työtyytyväisyyden vaikutukset



KUVIO 6. Responses to Job Satisfaction (mukaellen Robbins ym. 2010, 70).

Kuvio 6 havainnollistaa työhönsä tyytymättömien yksilöiden käyttäytymistä työpaikalla. Heikolla työtyytyväisyydellä on aina seurauksensa, joita on

mallin mukaan neljä: poistuminen, ääni, laiminlyönti sekä uskollisuus. Mallin ulottuvuuksia ovat puolestaan työntekijän aktiivisuus ja toiminnan luonne joko tuhoisana tai rakentavana nimenomaan työnantajan näkökulmasta. (Robbins ym. 2010, 70). Seurausten ominaispiirteet työntekijän käytöksessä ovat seuraavat:

- *Poistuminen*. Tyytymättömän työntekijän käytös viittaa joko uusien työtehtävien etsimiseen organisaation sisällä tai irtisanoutumiseen.
- *Ääni*. Tyytymätön työntekijä pyrkii parantamaan olosuhteita osallistumalla aktiivisesti, keskustelemalla sekä antamalla parannusehdotuksia.
- *Laiminlyönti*. Työntekijä ilmaisee tyytymättömyytensä antamalla olosuhteiden huonontua entisestään.
- *Uskollisuus*. Tyytymätön työntekijä uskoo olosuhteiden paranevan ja luottaa yritykseen ja sen johtoon.

#### 2.4.2 Korkean työtyytyväisyyden vaikutukset

Positiiviset kokemukset työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä vaikuttavat työntekijään monin tavoin. Usko ja luotto organisaation toimintaa kohtaan näkyvät yksilön haluna ja kyynä joustaa ja nähdä ylimääräistä vaivaa yhteisten tavoitteiden hyväksi. Esimerkiksi satunnaiset ylityötunnit eivät tällöin haittaa, kunhan ne edistävät osaltaan kokonaisprosessin edistymistä. Työhönsä tyytyväinen työntekijä on orientoitunut jatkuvaan henkilökohtaiseen oppimiseen, jolloin koulutuksista ja muista kehitysmahdollisuuksista saatava hyöty on luonnollisesti suurempi. Työntekijän sitoutuneisuudesta puhuttaessa syy-seuraussuhteet ovat hieman monimutkaisempia. Vaikka työhön sitoutumisen vaikutuksen työtehokkuuteen olettaisi olevan merkittävä, osoittavat tutkimukset toisin; kokemus työn mielekkyydestä vaikuttaa tehokkuuteen eniten työsuhteen alkuvaiheessa, minkä jälkeen positiivinen korrelaatio näiden välillä heikkenee. Sitoutumisen laadusta puhuttaessa erityisesti tunnepohjainen sitoutuminen näkyy työntekijän arjessa itsevar-

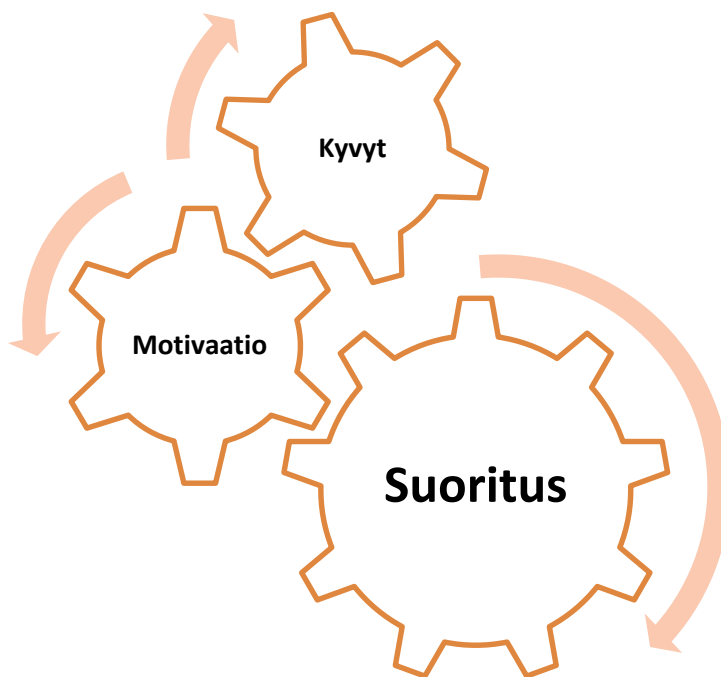
muutena, sinnikkyutenä sekä tuotteliaisuutena. Pelkät rationaaliset syyt eivät sen sijaan ruoki ammatillista kiinnostusta kovin kauaa. (Robbins ym. 2010, 63–65).

Mikäli organisaatio onnistuu ylläpitämään korkeaa työtyytyväisyyttä, näkyy tämä monilla toiminnan osa-alueilla. Tutkimukset ovat osoittaneet työtyytyväisyyden vaikuttavan positiivisesti asiakastytytyväisyyteen, tuottavuuteen, liikevaihtoon sekä työtehokkuuteen (Robbins ym. 2010, 64–65). Myös työtapaturmien ja sairauspoissaolojen määrä on alhaisempi yrityksissä, joiden työntekijät viihtyvät työssään (Böckerman & Ilmakunnas 2008, 525). Varsinkin sairaustapauksissa kynnys kotiin jäämiselle määräytyy pitkälti sen mukaan, kuinka hyödylliseksi työntekijä läsnäolonsa työpaikalla kokee. Syyhyötyjen moninaisuuteen on varsin looginen; työstään nauttiva työntekijä katsoo koko työnkuvaansa positiivisten lasien läpi ja haluaa tosissaan onnistua siinä mitä tekee.

### 3 TYÖMOTIVAATIO

#### 3.1 Työmotivaation määritelmä

Yksilö tekee elämästään mielekästä asettamalla tavoitteita ja päämääriä. Motivaatiolla tarkoitetaan halua nähdä vaivaa näiden saavuttamiseksi sekä tämän pyrkimyksen suuntaa. Toisin sanoen, kyse on käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden monimutkaisesta järjestelmästä. *Työmotivaatiolla* tarkoitetaan työntekijän vireystilaa, joka saa aikaan nimenomaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen suunnan, voimakkuuden ja kestön. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Kyse on vuorovaikutuksesta tilanteen ja yksilön välillä; yksilöllä on henkilökohtaisia kykyjä ja valmiuksia, jotka ohjautuvat motivaation kautta itse suoritukseen (kuvio 7). Ruohotie (1993, 36) keskittyy motivaation kansasana motiiviin, jolla viitataan juuri yksilön haluihin, tarpeisiin, vietteihin sekä toimintaa ohjaaviin yllykkeisiin. Motiivit voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia.



KUVIO 7. Kykyjen, motivaation ja suorituksen suhde.



### 3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaation taso määrittää sen, kuinka paljon työntekijä käyttää resurssejaan työn suorittamiseksi. Työmotivaatiota voivat ohjata joko *sisäiset motiivit*, kuten työnilo tai edistyminen, tai *ulkoiset motiivit*, kuten työstä saatava korvaus tai ylennys. Ulkoiset motiivit koskevat ulkopuolista palkitsemista ja hyväksyntää ja niiden merkitys korostuu erityisesti yksitoikkoiseksi koettujen töiden kohdalla. Ulkoisen motivaation tuottama tyydytys on tyyppillisesti lyhytaikaista, kun taas sisäinen motivaatio tarjoaa pitkäaikaista mielihyvää. (Pelttonen & Ruohotie 1987, 25–26). Jaakkola (2007, 2) muistuttaa, että vaikka ulkoiset ja sisäiset motiivit ovat piirteiltään erilaisia, nähdään ne nykytutkimuksen valossa pidemminkin toisiaan täydentävinä kuin poissulkevinä. Ulkoiset ja sisäiset motiivit esiintyvätkin usein päällekkäin ja niiden erottelu voi olla haastavaa; esimerkiksi ylennyksessä työntekijää voivat kiehtoa niin suurempi palkka kuin ylennyksen tuoma vastuuntunne.



KUVIO 8. Sisäinen motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämisestä (mukaellen Hakonen & Nylander 2015, 149).

Ulkoisessa motivaatiossa toiminnalla on välineellinen tavoite, kun taas sisäiset motiivit liittyvät työn sisältöön. Sisäisen motivaation omaava yksilö tekee jotakin, koska tehtävän suorittaminen on itsessään mielenkiintoista

ja tuottaa mielihyvää. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus (kuvio 8). Autonomialla tarkoitetaan yksilön pyrkimystä toimia vapaaehtoisesti ja ohjata itse omaa toimintaansa. Kyvykkyuden tarve puolestaan voidaan tyydyttää esimerkiksi saavutusten ja onnistumisten kautta. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttaa myös yhteenkuuluvuus ja läheisyys muiden ihmisten kanssa. Kun nämä kolme tarvetta on tyydytetty, voi työtehtävästä saatu tyytyväisyys toimia ensisijaisena motiivina. (Hakonen & Nylander 2015, 148–149).

### 3.1.2 Työn imu

*Työn imulla* tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työtä tehtäessä. Työn imua kokevat työntekijät ovat tarmokkaita, omistautuneita ja uppoutuneita työhönsä. Tällöin suhde työhön on aktiivinen ja samaistuva ja kiinnostavan tehtävän parissa aika kuluu kuin huomaamatta. (Hakonen & Nylander 2015, 151). Tarkkosen (2013, 36) mukaan työn imuun liitetyt tarmokkuus ja sinnikkyys ovat ominaisuuksia, joiden ansiosta työntekijä pystyy käsittelemään työssään kohtaamia vastoinkäymisiä ja oppimaan niistä. Työn imu ei liity yksittäiseen tilanteeseen vaan on luonteeltaan suhteellisen pysyvä. Työhön liittyvät tekijät, kuten työtehtävien sisältö sekä työpaikan ilmapiiri, vaikuttavat työmotivaation ohella myös kokemuksiin työn imusta. Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.3.

Työn imun, kuten työmotivaation yleensä, keskiössä ovat työntekijän henkilökohtaiset kokemukset työn haasteiden ja omien voimavarojen välisestä tasapainosta (Tarkkonen 2013, 36). Ilmiötä voidaankin vahvistaa muovamalla työ sellaiseksi, että se vastaa työntekijän omia tavoitteita ja motivaatiota. Tämä onnistuu pienillä ja arkipäiväisillä teoilla, kuten työpisteen persoonallisella sisustamisella tai työpäivän rytmittämällä mielekkäällä tavalla. Vaikka työn imun vahvistaminen on tällaisissa tapauksissa lähtöisin nimenomaan työntekijästä itsestään, on siihen kannustaminen ja kokemuksen vahvistaminen esimiehen vastuulla. (Hakonen & Nylander 2015, 151–152).

### 3.2 Työmotivaation tarve- ja prosessiteorioita

Työmotivaation olemusta ja ilmenemistä voi tulkita motivaatioteorioiden avulla. Kuten työtyytyväisyysteorian, voidaan myös nämä jakaa kahteen pääryhmään, tarve- ja prosessiteorioihin. Tarveteorioissa avainasemassa ovat motiiveina toimivat yksilön tarpeet. Hyviä esimerkkejä motivaatiota selittävistä tarveteorioista ovat Maslowin tarvehierarkia sekä Alderferin ERG-teoria, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Motivaation prosessiteorioiden puolesta selittävät käytöstä kognitiivisten prosessien kautta ja niistä esimerkkinä on Vroomin odotusarvoteoria. Brooks (2006, 49) mukaan tarve- ja prosessiteorioiden ovat usein yhteneviä ja luovat kokonaisuutena kattavan näkemyksen työpaikalla vallitsevaan motivaatioon.

#### 3.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista tarveteorioista on psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1943. Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat yksilölliset tarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen toisiinsa nähden. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset, hengissä selviytymisen kannalta välttämättömät tarpeet. Ylimmän tason tarpeet liittyvät puolestaan itsensä toteuttamiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Maslowin mukaan perustarpeiden tulee olla tyydytetty, jotta yksilö voi löytää motiiveja myös hierarkian ylemmiltä tasoilta. Jokaisella on kaikkien tasojen tarpeita, mutta ne korostuvat eri aikoina. (French ym. 2011, 162).

Maslowin teoriaa on hyödynnetty laajasti työelämässä ja se auttaa ymmärtämään, miksi erilaiset motiivit ohjaavat eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet teorian olevan yksipuolinen esimerkiksi esittämällä, että tarpeet vaihtelevat tasoista riippumatta yksilön työaseman, organisaation koon ja jopa maantieteellisen sijainnin mukaan. Yleisesti ottaen on vaikea todistaa, että alemman tason tarpeen tyydytys vähentää sen merkittävyyttä ja korostaa seuraavan tason tarpeita. Toinen kritiikin aihe liittyy teorian yhteensovittamiseen kulttuurierojen kanssa; esi-

merkiksi vahvasti kollektivistisissa maissa ihmiset usein painottavat sosiaalisia tarpeita jopa enemmän kuin turvallisuutta ja perustarpeita. Oloiltaan epävakaisissa kehitysmaissa puolestaan hierarkian ylimpien tasojen saavuttaminen on monille ihmisille käytännössä mahdotonta. (French ym. 2011, 163). Hierarkian tasot on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Higher-order and Lower-order Need in Maslow's Hierarchy of Needs (mukaellen French ym. 2011, 162).

### 3.2.2 ERG-teoria

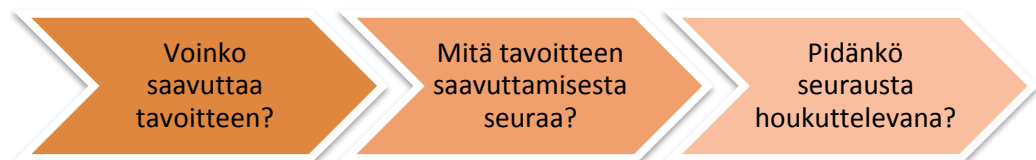
Clayton Alderferin ERG-teorian nimi tulee englanninkielisistä sanoista existence, relatedness ja growth, jotka viittaavat suoraan teorian sisältöön. Alderfer käytti teorian perustana Maslowin luomaa tarvehierarkiaa, mutta muokkasi portaikon kolmitasoiseksi:

1. Toimeentulotarpeet – *Fysiologinen ja materiaallinen hyvinvointi*
2. Liittymistarpeet – *Ihmissuhteet ja samaistuminen*
3. Kasvutarpeet – *Henkinen kasvu ja kehitys*

Toisin kuin Maslow, Alderfer ei oletanut tarpeiden täyttyvän hierarkkisessa järjestyksessä; yksilö kykenee löytämään motiiveja kaikista kolmesta kategoriasta samanaikaisesti. Toisin sanoen, jos yksilö ei kykene tyydyttämään ylemmän tason tarvetta, alemman tason jo tyydytetty tarve voi aktivoitua ja toimia käyttäytymistä ohjaavana motiivina. Alderferin teoria vastaakin osaan Maslowin kohtaamasta kritiikistä ja tarjoaa perinteistä tarvehierarkiaa joustavamman näkökulman ihmisen tarpeisiin ja niiden asemaan motiiveina. (French ym. 2011, 164–165).

### 3.2.3 Odotusarvoteoria

Prosessiteorioille tyypillisesti Viktor Vroomin odotusarvoteoria keskittyy henkilön ajattelu- ja päättelyprosessiin. Teorian pääajatuksena on, että motivaation saa aikaan yksilön usko kolmeen tekijään; omaan onnistumiseensa, siitä seuraavaan palkkioon sekä palkkion houkuttelevuuteen (kuvio 10). Teoria uskoo käyttäytymistapojen järkiperäiseen valintaan ja korostaa yksilöllisten pystyvyyssuomusten ja arvostusten merkitystä. (Hakonen & Nylander 2015, 144–145). Toisin sanoen, ihmisen suoritus on riippuvainen ensisijaisesti halusta onnistua. Jos työntekijä tietää korkean työsuorituksen johtavan ylennykseen ja vastaavasti ahkeran työnteon johtavan korkeaan työsuoritukseen, on hän motivoitunut työskentelemään ahkerasti. (French ym. 2011, 175).



KUVIO 10. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (muokaten Hakonen & Nylander 2015, 145).

### 3.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työntekijän motivaatio suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla on monen tekijän summa. Euroopan laajuisessa, 15 000 työntekijää kattavassa tutkimuksessa kävi ilmi, että vain 15 prosenttia työntekijöistä koki itsensä motivoituneiksi ja oli valmis näkemään ylimääräistä vaivaa työnsä eteen (Robbins ym. 2010, 140). Varsinaisen työnkuvan ohella syyt motivaation runsauteen tai niukkuuteen voivat löytyä esimerkiksi esimiestyöstä, työympäristöstä tai palkkauksesta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

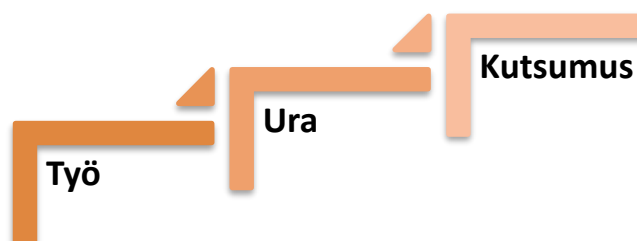
#### 3.3.1 Sisäiset tekijät

Miksi aamuinen palaveri tuntui pitkästyttävältä, kun taas iltapäivän asiakastapaamisesta kokee saaneensa paljon irti? Yksilön persoonalla on suuri vaikutus motivaatioon ja sen vaihteluihin. Ruohotie (1998, 41) puhuu tilannemotivaatiosta ja yleismotivaatiosta, joita yhdistelemällä yksilön toimintaa on helpompi ymmärtää. Lyhytkestoinen *tilannemotivaatio* syntyy, kun sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet aktivoivat yksilön motiiveja ja aikaansaavat päämäärätietoista toimintaa. Motivaatio on luonteeltaan vahvasti dynaaminen, minkä takia ärsykkeiden ja motiivien välistä vuorovaikusta voi toisinaan olla vaikea tulkita. Yksityiselämän arvot ja asenteet heijastuvat aina myös työelämään. *Yleismotivaatiosta* puhuttaessa tarkoitetaan juuri yksilön yleistä asennoitumista ja vireyden keskimääräistä tasoa. Toisin sanoen, yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen ja vireyden pysyvyyttä pitkällä aikavälillä. Tilannemotivaatio on luonnollisesti riippuvainen yleismotivaatiosta; kun työntekijän yleismotivaatio työtään kohtaan on hyvä, ovat myös tilannekohtaiset kokemukset usein positiivisia.

#### 3.3.2 Työ itsessään

Työmotivaatioon liittyy oleellisesti työntekijän kokemus siitä, mitä hänen tekemänsä työ merkitsee. Watson (2012, 241-242) puhuukin *työorientaati-*

*osta*; toisille työ on keino ansaita rahaa, kun taas toiset kokevat toteuttavansa itseään työn kautta. Työorientaatio voidaan nähdä kolmitasoisena portaikkona, johon kuuluvat työ, ura ja kutsumus (kuvio 11). Ensimmäisellä tasolla työntekijän ensisijainen motiivi työssä käymiselle on ansaita rahaa ja työ keino ylläpitää muita kiinnostuksen kohteita, kuten vapaa-ajan aktiiviteetteja tai opiskelua. Ura-tasolla työhön suhtautuminen on henkilökohtaisempaa ja sitoutuneempaa ja työntekijä näkee vaivaa rakentaakseen uraansa, joka kantaa tulevaisuuteen. Kutsumuksesta puhuttaessa työntekijä on ehdottoman omistautunut työlleen ja toimintaa ohjaavat nimenomaan sisäiset motiivit, kuten työn ilo. (The Happy Manager 2016).

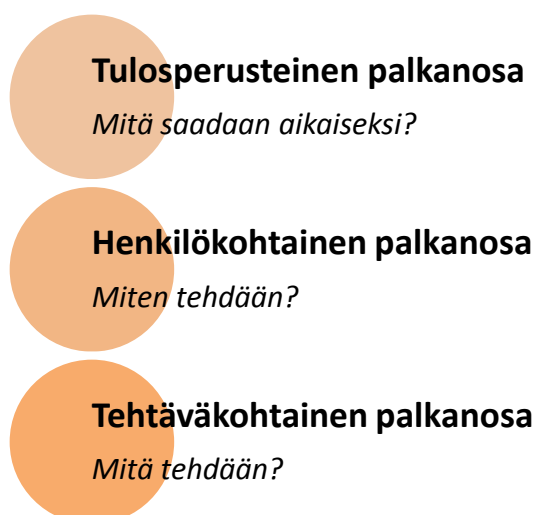


KUVIO 11. Työorientaation tasot.

Työorientaatioon ja -motivaatioon vaikuttavat samat tekijät kuin työtyytyväisyyteen; työn kiinnostavuus, osaamisen hyödyntäminen sekä työn vaihtelevuus ovat asioita, joita työntekijä arvostaa. Mahdollisuus edetä uralla on työmotivaation kannalta tärkeä asia, sillä erityisesti se viestii työntekijän onnistumisesta ja saavutuksista. Myös riittävän haastavat työtehtävät edistävät osaltaan motiivien löytämistä. (Hakonen & Nylander 2015, 38). On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka ongelmatilanteiden ratkominen pitää työssä virkeänä ja antaa mahdollisuuden ammattiosaamisen hyödyntämiseen, vaikuttavat liian haastavat ja työntekijää kuormittavat työtehtävät työssä jaksamiseen negatiivisesti. Tällöin myös työntekijän työmotivaation taso laskee.

### 3.3.3 Palkitseminen

Kuten alaluvussa 2.3.3 todettiin, raha motivoi työntekijää. Rahallinen palkitseminen sisältää peruspalkan lisäksi bonukset, tulospalkkiot sekä osakepohjaisen palkitsemisen. Palkkauksen tulisi kokonaisuutena tukea organisaation arvojen ja visioiden toteutumista. Peruspalkan korotus lisää työmotivaatiota hetkellisesti, mutta sen vaikutus unohtuu nopeasti. Vaikuttaakseen motivaatioon pitkällä tähtäimellä on palkkauksen elettävä työntekijän kehityksen mukana; esimerkiksi palkkauksen vuosittainen arviointi antaa työntekijälle tunteen siitä, että hänen suorituksellaan on merkitystä. Myös henkilökohtaiseen työpanokseen perustuva tulospalkkaus on toimiva ratkaisu, mikäli tulospalkkiot todella saavuttavat ansaitsijansa ja järjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. (Esimies.info 2013).



KUVIO 12. Palkanosat (mukaellen Hakonen & Nylander 2015, 26).

Työmotivaation kannalta on tärkeää tarkastella palkkaa useiden tekijöiden summana. Kuviossa 12 on esitetty palkanosat ja niihin vaikuttavat toiminnot. Palkan perustana on tehtäväkohtainen palkanosa, joka maksetaan suoritetusta työtehtävästä. Maksimoidakseen palkan tuottaman tyydytyksen työnantajan tulisi ottaa palkkauksessa huomioon työntekijän yksilölliset taidot ja alan kokemus, jotka näkyvät henkilökohtaisessa palkanosassa. Henkilökohtaiset palkan suuruus tulisi perustua kaikille tasa-



puolisiin arviointikriteereihin. Kolmas palkanosa perustuu tulokseen eli nimenomaan siihen, mitä on saatu aikaiseksi. Hakonen ja Nylander (2015, 26–31) painottavat tällaisen palkitsemisen vaikutusta työpanokseen, koska sen suuruus on työntekijän itsensä käsissä.

### 3.3.4 Esimiestyö ja palaute

Jotta työnantaja kykenee ylläpitämään työntekijän motivaatiota, on organisaatorakenteen oltava joustava ja tasavertainen. Viime vuosina onkin korostettu yrityksen sisäisen viestinnän tärkeyttä. Esimiehen kuuluu tiedottaa työntekijöitä organisaation linjauksista ja tavoitteista ja varmistaa näin toiminnan avoimuus. Mitä enemmän epäselvyyksiä työntekijä kohtaa, sitä vaikeampaa hänen on nähdä itsensä osana organisaation toimintaa. Tasavertainen kohtelu johtoportaan ja muun henkilöstön välillä antaa työntekijälle tunteen siitä, että juuri hän on yritykselle arvokas. Onnistunut esimies kokee myös velvollisuudekseen edistää työpaikan yhteisöllisyyttä ja tiimityötä, jonka hyötyihin perehdytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

On sekä työnantajan että työntekijän edun mukaista, että henkilöstön osaaminen on ajan tasalla. Robbins (2001, 25) muistuttaakin, että esimiehen velvollisuutena on pitää työntekijän aktiivitasoa yllä tarjoamalla säännöllistä koulutusta sekä työtehtäviin että alan yleiseen kehitykseen liittyen. Työsuhteen alussa huolellisen perehdyttämisen, kertaamisen ja harjoittelun rooleja oppimisessa ei tule unohtaa. Jabe (2016, 32) painottaa puolestaan tavoitteiden asettamisen tärkeyttä: lisätäkseen henkilöstön innostusta varsinaisiin työtehtäviin työnantajan pitää määrittää niiden sisältö ja tavoitteet selkeästi, sillä ilman päämääriä osaaminen ja potentiaali valuvat usein hukkaan. Tavoitteen pitää olla saavutettavissa ja esimiehen tulee valvoa prosessin edistymistä opastamalla ja tarjoamalla vaadittavat tarvikkeet, kuten laitteet ja ohjelmistot (Hitt, Miller & Colella 2009, 267).

Kun työntekijöitä kysytään, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä, ovat palaute ja arvostus vastausten kärjessä; työntekijä haluaa tietää, missä juuri hän on hyvä ja mitkä osa-alueet vaatisivat toisaalta kehitystä (Kallio & Kivistö 2013, 73). Myönteisen ja rakentavan palautteen avulla esimies voikin motivoida alaisiaan tehokkaasti. Henkilökohtainen palaute nähdään usein osana aineetonta palkitsemista, mikä on tärkeä huomio työnantajan kannalta. (Hakonen & Nylander 2015, 39). Palautteenanto on paitsi tehokas myös ilmainen keino suunnata työskentelyä organisaation haluamaan suuntaan, minkä takia tähän kannattaa panostaa varaamalla aikaa henkilökohtaisille keskusteluille.

### 3.3.5 Työympäristö ja -yhteisö

Aivan kuten työtyytyväisyyden, myös työmotivaation toteutumisen kannalta fyysisen työympäristön tulee olla kunnossa; muun muassa työtilojen valaistus, lämpötila sekä ergonomia vaikuttavat osaltaan työskentelyn mukavuuteen ja tehokkuuteen. Yhtenäinen värimaailma on toimiva esimerkki siitä, kuinka tehdä työskentely-ympäristöstä innostavampi. Työmotivaation kannalta pääpaino on kuitenkin työyhteisössä ja erityisesti tiimityöskentelyssä (Ashleigh & Mansi 2012, 239). Professori Joyce Fletcherin (Ruohotie 1998, 109–110) mukaan vuorovaikutus kollegoihin edesauttaa yksilön kasvua ja oppimista, kun siinä yhdistyvät kolme piirrettä:

1. Keskinäinen riippuvuus ja sitoutuminen
2. Molemminpuolinen hyötyminen
3. Vastavuoroisuus

Perinteisen ajattelumallin mukaan itsenäisyys ja menestys kulkevat työmaailmassa käsi kädessä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan nimenomaan työntekijöiden keskinäinen riippuvuus ja sitoutuminen tekevät vuorovaikutuksesta molemmille antoisaa. Molemminpuolinen hyötyminen tarkoittaa kirjaimellisesti sitä, että vuorovaikutuksesta on tasapuolista hyötyä kaikille osapuolille. Tällöin työntekijät huomaavat vaikuttavansa toistensa edistymiseen ja voivat vaihdella rooleja niin oppijana kuin opettajana. Kolmas

vuorovaikutussuhteiden piirre, vastavuoroisuus, viittaa osapuolten kykyyn tarjota toisilleen jotakin uutta. Toki vastavuoroisuuden edellytyksenä on, että näitä kykyjä ja voimavaroja ollaan valmiita myös tuomaan ilmi ja hyödyntämään. (Ruohotie 1998, 109–110). Kaiken kaikkiaan onnistunut tiimityö on oiva keino kartoittaa omia vahvuuksia ja edistää näin oppimista ja kehitystä.

Työyhteisö on onnistuessaan työntekijälle suuri voimavara, mutta se voi myös estää yksilön etenemisen ja kehittymisen. Euroopassa viisi prosenttia työntekijöistä raportoi kokemastaan työpaikkakiusaamisesta tai –häirinnästä vuosittain. Kiusaaminen määritellään vallan tai aseman väärinkäyttönä ja sitä ilmenee niin tasavertaisten kollegoiden kuin eri johtotasojen välillä. Työntekijän kokemia kiusaamisen muotoja ovat esimerkiksi työmahdollisuuksien poissulkeminen, eristäminen tiedonkulusta sekä piinaavan valvonnan tai juoruilun kohteeksi joutuminen. (Robbins ym. 2010, 166). Pitkäaikainen työpaikkakiusaaminen alentaa niin työmotivaatiota kuin -tyytyväisyyttä ja heijastuu näin myös työtuloksiin.

#### 3.4 Työmotivaation ilmeneminen ja vaikutus

Sillä, onko työntekijä motivoitunut työssään vai ei, on suuri merkitys työsuoritukseen. Kuten alaluvussa 3.1.1 todettiin, on nimenomaan sisäisen motivaation löytäminen avainasemassa pitkäaikaisen mielihyvän saavuttamisessa. Kun korkea aktivaatiotaso yhdistetään työn tuottamaan mielipahaan, hiipivät väsymys ja muut stressireaktiot helposti osaksi työntekijän arkea (Tarkkonen 2013, 42). Toikan (2012) mukaan sisäinen motivaatio puolestaan auttaa kohdentamaan tarkkaavaisuutta ja keskittymistä niihin asioihin, jotka tuntuvat työssä aidosti tärkeiltä. Ilman tällaista kiinnostusta osaamisen kehitys asiantuntijuudeksi on epätodennäköistä. Toisin sanoen, vasta sisäisen motivaation löytäminen vapauttaa työntekijän tiedot ja taidot täydelliseen suoritukseen.

Motivoituneet työntekijät ovat taipuvaisia suoriutumaan työtehtävistään tehostetusti ja itsevarmasti. Jaakkola (2007, 3) muistuttaakin, ettei henkilöstöä tulisi sovittaa samaan muottiin, vaan antaa työntekijän suorittaa tehtäväkokonaisuuksia itsenäisesti ja hyödyntää asiantuntemustaan. Tällaiset yksilöt ovat tuotteliaita ja käyttävät energiaa ja innostusta laaja-alaisesti työpaikalla. Yksi työmotivaation merkittävimmistä vaikutuksista on kyky ja vaatimus vastuullisiin tehtäviin; kun työ koetaan mielekkääksi, halutaan siinä myös kehittyä haasteiden ja mahdollisuuksien kautta. (Brooks 2006, 48). Tämän takia esimerkiksi johtoportaan tehtävissä motivoitunut asenne on tärkeä työkalu.

Toikka (2012) korostaa työmotivaation merkitystä erityisesti organisaation ongelmatilanteissa. Tällöin työhönsä välinpitämättömästi suhtautuvat työntekijät lamaantuvat, turvautuvat alisuorittamiseen ja hakevat perusteita käytökselleen olosuhteista. Sisäisesti motivoituneet yksilöt puolestaan näkevät muutoksen mahdollisuutena ja koettavat selvitä siitä parhaansa mukaan. Tällaisille työntekijöille haasteet tarjoavat tilanteen kasvaa ja oppia. Työn mielekkyys vaikuttaa positiivisesti myös poissaolojen vähenemiseen, aikatauluissa pysymiseen sekä vuorovaikutustaitoihin. Kaiken kaikkiaan motivoitunut työntekijä auttaa omien pyrkimystensä kautta myös työnantajaa saavuttamaan yritystason tavoitteet.

### 3.5 Yhteenveto työtyytyväisyyden ja työmotivaation tekijöistä

Kuten todettu, työtyytyväisyys ja –motivaatio ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Tästä johtuen ilmiöiden taustalla vaikuttavat samat tekijät: sisäiset tekijät, työ itsessään, palkitseminen, esimiestyö ja palaute sekä työympäristö ja työyhteisö. Taulukko 1 kokoaa yhteen alaluvuissa 2.3 ja 3.3 käsiteltujen tekijöiden tärkeimmät piirteet työtyytyväisyyden ja –motivaation kannalta. Nämä pääteemat toistuvat myös varsinaisen tutkimuksen rakenteessa sekä tulosten käsittelyssä. Tutkimalla molempien ilmiöiden pääpiirteitä selvitetään nimenomaan työn tuottamaa kokonaisu mielihyvää, jota sekä työtyytyväisyys että –motivaatio edistävät. Työn seuraavat pääluvut keskittyvät tutkimuksen toteuttamiseen ja tulosten erittelemiseen.

	<b>Työtyytyväisyys</b>	<b>Työmotivaatio</b>
<b>Sisäiset tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minäkuva</li> <li>- Arvot ja asenteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilanne- ja yleismotivaatio</li> <li>- Arvot ja asenteet</li> </ul>
<b>Työ itsessään</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus kouluttautua</li> <li>- Kiinnostavuus</li> <li>- Vaihtelevuus</li> <li>- Itsenäisyys</li> <li>- Kontrolli omasta työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työorientaatio</li> <li>- Mahdollisuus kouluttautua</li> <li>- Kiinnostavuus</li> <li>- Mahdollisuus edetä uralla</li> <li>- Riittävät haasteet</li> </ul>
<b>Palkitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäiset ja ulkoiset palkkiot</li> <li>- Yksilön kokemus palkkion riittävydestä</li> <li>- Muut edut: liikuntamahdollisuudet, tapahtumat...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilöllinen ja reaaliaikainen palkkaus</li> <li>- Saavutukset palkitsemisen perustana</li> <li>- Palkanosat</li> </ul>
<b>Esimiestyö ja palaute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden viihtyvyys</li> <li>- Vapaa-ajan tukeminen</li> <li>- Hyvä esimies: ymmärtäväinen, helposti lähestyttävä</li> <li>- Työntekijän yksilölliset tarpeet</li> <li>- Rakentava palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäinen viestintä</li> <li>- Työntekijän kokemus organisaation kuulumisesta</li> <li>- Tavoitteiden selkeä asettaminen</li> <li>- Esimiehen apu ja tuki</li> <li>- Rakentava palaute</li> </ul>
<b>Työympäristö ja -yhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turvallisuus, siisteys</li> <li>- Työympäristö tukee työntekoa</li> <li>- Sosiaalinen kanssakäyminen</li> <li>- Vapaamuotoinen jutustelu</li> <li>- Ystävällisyys, kannustavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innostava työympäristö</li> <li>- Tiimityöskentelyn tärkeys ja hyödyt</li> <li>- Työpaikkakiusaamisen ja -häirinnän negatiivinen vaikutus</li> </ul>

TAULUKKO 1. Yhteenveto työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

## 4 TYÖTYTYVÄISYYS– JA MOTIVAATIOTUTKIMUS: YRITYS X

### 4.1 Yritysesittely

Yritys X on suomalainen perheyritys, joka sai alkunsa toimitusjohtajan onnistuneesta tuotekehityksestä. Yritys on erikoistunut ominaisuuksiltaan räätälöityjen patjojen valmistukseen ja on huomattava toimija myös hoiva- ja sairaalavuodepuolella. Monipuolisten vuoderatkaisujen lisäksi yrityksen valikoimaan kuuluvat muun muassa makuuhuoneen tekstiilit ja pienhuonekalut sekä kuluttajille tarjotut mittaus- ja sisustuspalvelut. Yrityksellä on suomalainen tehdas, jossa esimerkiksi yksilölliset vuoteet valmistetaan ja kootaan alusta loppuun. Yritys X painottaakin toiminnassaan kotimaisuutta, ympäristöystävällisyyttä sekä korkean asiakastytyväisyyden merkitystä. (Yritys X 2016).

### 4.2 Työtyytyväisyyden ja –motivaation nykyinen edistäminen

Hyvinvoiva henkilöstö nähdään tärkeässä roolissa Yritys X:n onnistuneen liiketoiminnan luomisessa. Varsinaisia työtyytyväisyystutkimuksia ei toteuteta säännöllisesti, vaan luottamus on yrityksen avoimessa ilmapiirissä ja aktiivisessa ajatusten vaihdossa johdon ja kenttätöön välillä. Kartoitin työtyytyväisyyden ja –motivaation nykyisiä edistämiskäytäntöjä kvalitatiivisella haastattelulla, jossa kysymyksiini vastasi Yritys X:n ketjujohtaja. Tapasimme maanantaina 29.2.2016 ja keskustelimme työntekijöiden hyvinvointiin liittyvistä teemoista yrityksen toiminnan kannalta. Haastattelun teemarunko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Alaluvun seuraavat kappaleet perustuvat ketjujohtajan vastauksiin.

Yritys X:n myymäläverkosto kattaa Suomessa useita toimipisteitä ja yrityksen palveluksessa on noin 100 työntekijää. Tuotanto työllistää arviolta 15 henkeä ja loput työskentelevät joko myymälöissä tai hallinnon tehtävissä. Henkilöstön ikäjakauma on melko tasainen; myymälätyöntekijät ovat iältään 30–40 –vuotiaita ja tähän verrattuna hallinnon henkilöstö on keski-ikä-

tään hieman vanhempaa ja tuotannossa puolestaan nuorempaa. Tuotannon puolella myös henkilökunnan vaihtuvuus on suurinta, mutta yleisesti ottaen Yritys X:n henkilöstö pysyy yrityksessä useita vuosia. Ketjujohtaja korostaakin, että pitkäaikaisimmat työntekijät ovat olleet yrityksen palveluksessa sen perustamisesta lähtien eli useita vuosikymmeniä.

Yritys X:n henkilöstöasioista vastaa pääasiassa henkilöstöjohtaja, mutta myös toimitusjohtaja on tiiviisti mukana työntekijöihin liittyvissä päätöksissä ja toiminnoissa. Yrityksen perinteet tiiviinä perheyriksenä näkyvät viestinnän avoimuudessa; sekä henkilöstö-, toimitus- että ketjujohtaja ovat tarvittaessa henkilökunnan käytettävissä ja apuna. Matalan kynnyksen viestintä toteutuu koko organisaatiossa, jossa puhelinkeskustelut, viestit ja sähköposti ovat ahkerassa käytössä. Yritys X:n kokonaistavoitteena onkin tehdä sisäisestä viestinnästä helppoa ja tukea sen kautta henkilöstön tiedonvaihtoa ja yhteenkuuluvuutta. Luotto henkilökunnan osaamiseen näkyy myös rekrytinnissa, jossa työntekijöiden suositukset ovat merkittävässä osassa uusien henkilöiden palkkaamisessa.

Myymälät työskentelevät omina tiimeinään ja pitävät säännöllisiä kuukausipalavereja. Myös ketjujohtaja kiertää itse myymälöissä ja pitää tiiviisti yhteyttä koko verkostoon. Myymäläpäälliköt tapaavat toisensa 3-4 kertaa vuodessa ja vaihtavat ideoita toimipisteiden välillä. Koko organisaatiolla on yhteinen viestintäkanava, jonne päivitetään ajankohtaisia tiedonantoja ja ohjeita. Varsinaisia kehityskeskusteluita ei esimiehen kanssa ole, vaan ketjujohtaja painottaa palautteenantoa ja ongelmanratkaisua osana pienen organisaation jokapäiväistä työskentelyä. Henkilökunnan koulutukset perustuvat pitkältä työntekijöiden tarpeisiin ja halukkuuteen. Ajoittain on tarjolla myös yhtenäisiä koulutuskokonaisuuksia, jotka muistuttavat yrityksen ideologiasta tai liittyvät ajankohtaisiin muutoksiin. Henkilöstö on tietoinen eri osa-alueiden keskeisimmistä toiminnoista ja työnkierto on mahdollista esimerkiksi tehtaan ja myymälöiden välillä.

Palkitsemisesta puhuttaessa varsinaista peruspalkkaa täydentävät työntekijän itsensä tienaamat provisiot sekä tiimikohtainen palkitseminen. Henkilökunta saa alennuksia Yritys X:n valmistamista sekä sen kautta tilattavista tuotteista. Yritys järjestää koko organisaation hyvinvointipäivän kerran vuodessa. Hyvinvointipäivän sisältö on pitkälti toiminnallinen sisältäen muun muassa lajikokeiluja, kehonkoostumusmittausta sekä myös koulutuksellisia aiheita. Erikoistilaisuuksia, kuten yrityksen vuosipäiviä, juhlistetaan erikseen vapaamuotoisen ohjelman merkeissä. Työterveyspalvelut hoidetaan yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa ja esimerkiksi Lahden työntekijöitä palvelee Terveystalo. (Ketjujohtaja 2016).

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus ja sähköinen kyselylomake

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena pääteemoinaan henkilöstön kokema työtyytyväisyys ja työmotivaatio. Koska kohdejoukko on jakautunut yrityksen toimipisteisiin eri puolille Suomea, sähköisen tutkimuslomakkeen käyttö oli perusteltu valinta. Tutkimus oli henkilökunnan vastattavissa Webropol-palvelussa 3.-9.3.2016. Vastausajan jakautuminen suosituimmille lomaviikoille 9 ja 10 vähensi työntekijöiden vapaiden vaikutusta vastausaktiivisuuteen. Ketjujohtaja lähetti kyselylinkin sisältävän saatekirjeen kontaktiluettelossa oleville työntekijöille, joita on 70. Saatekirje sisälsi taustatietoa tutkimuksen toteutuksesta sekä yleisiä vastausohjeita. Viesti vastaanotettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin, jolloin se sai enemmän huomioita verrattuna yleiseen julkaisuun yrityksen intrassa. Vastausprosentin optimoimiseksi sähköposteihin lähetettiin muistutukset kyselystä 7.3 ja vielä viimeisenä vastauspäivänä 9.3.

Sähköisessä kyselylomakkeessa on kolme osaa:

1. Taustakysymykset
2. Väittämät
3. Avoimet kysymykset

Ensimmäisen sivun taustakysymykset kartoittavat vastaajan ikää, työskentelypaikkaa, asemaa sekä työvuosia ja ne antavat tietoa koko otoksen



ominaisuuksista. Väittämiä on yhteensä 50 ja niiden pääteemat vastaavat teoriaosuuden sisältöä: sisäiset tekijät, työ itsessään, palkitseminen, esi- miestyö ja palaute sekä työympäristö ja työyhteisö. Kunkin teeman kym- menen väittämää esitetään sähköisessä kyselyssä omalla sivullaan, mikä auttaa vastaajaa keskittymään yhteen kokonaisuuteen kerrallaan. Väittä- miä arvioidaan asteikolla 1-4: täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaus voidaan myös jättää tyhjäksi En osaa sanoa -vaihtoehdolla. Avoimissa kysymyksissä vastaaja erittelee kolme työtyyty- väisyyttä ja -motivaatiota lisäävää ja kolme heikentävää tekijää ja viimei- sellä sivulla on mahdollisuus antaa lisäkommentteja sekä kehitysehdotuk- sia. Vastaaja voi liikkua kyselyn sivuilla eteen- tai taaksepäin ennen vas- tausten lähettämistä. Vastaajan ohjeet puolestaan löytyvät niin kyselyn alusta kuin sähköpostin saatteesta.

Sisäiset tekijät \*

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tunnen olevani oikealla alalla.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani hyvä työssäni.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviän hyvin ongelmatilanteista.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan itselleni tavoitteita työssäni.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn saavuttamaan työssä asettamani tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa minulle onnistumisen tunteita.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaationi työhön vaihtelee päivän mittaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun työpaikan asioihin aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työtäni merkityksellisenä.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

KUVA 1. Sähköisen kyselylomakkeen ulkoasu.

#### 4.4 Tutkimustulokset

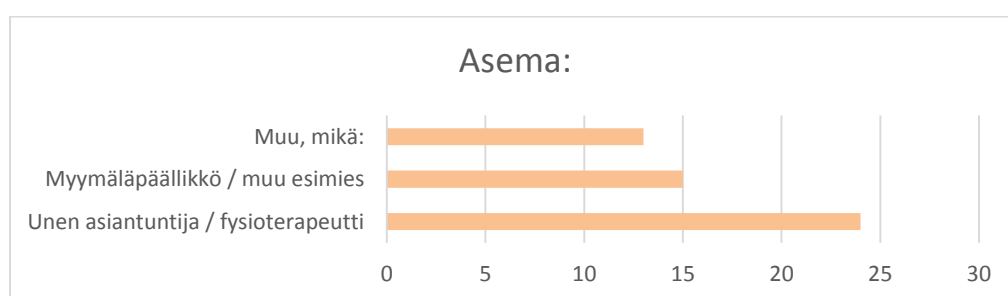
Yritys X:n työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota kartoittavaan tutkimukseen osallistui 52 työntekijää, joten vastausprosentti on 74 ja otos henkilöstö- määrään nähden melko hyvä. Yrityksen henkilöstö tuntee toisensa hyvin ja

esimerkiksi taustakysymysten työvuosista puhuttaessa vain muutama työntekijä on ollut Yritys X:n palveluksessa 1-2 vuotta. Tästä syystä tutkimustuloksia analysoidaan yleisellä tasolla eikä tietoja eritellä niin, että vastaukset olisivat yhdistettävissä yhteen työntekijään. Tämä tukee osaltaan tutkimus pyrkimystä kartoittaa nimenomaan koko henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Kyselylomake rakentui viiden pääteeman varaan, joten myös tutkimustulosten käsittely näiden teemojen mukaisesti on looginen ratkaisu.

#### 4.4.1 Taustakysymykset

*Sukupuoli.* Tutkimukseen vastasi 31 naista (59,6 prosenttia) ja 21 miestä (40,4 prosenttia), joten sukupuolijakauma on melko tasainen.

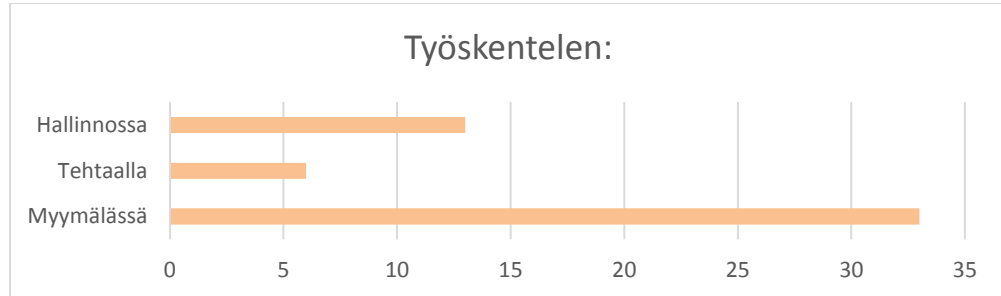
*Asema.* Tutkimukseen vastanneista suurin osa, 24 henkilöä työskentelee myymälässä unen asiantuntijana tai fysioterapeuttina (kuvio 14). 15 vastaajaa ovat myymäläpäälliköitä tai muita esimiehiä esimerkiksi tehtaalla. Näiden pääryhmien lisäksi osa vastaajista määritteli asemansa avoimeen kohtaan: myynnin tukihenkilöstöä, graafikko, tietojärjestelmät, toimihenkilö, taloustiimi, myyntineuvottelija sekä suunnittelija. Kaksi määritteli itsensä työntekijäksi ja kaksi ilmoitti asemakseen logistiikka. Yhteensä avoimeen kohtaa vastasi siis 13 henkilöä.



KUVIO 14. Asema.

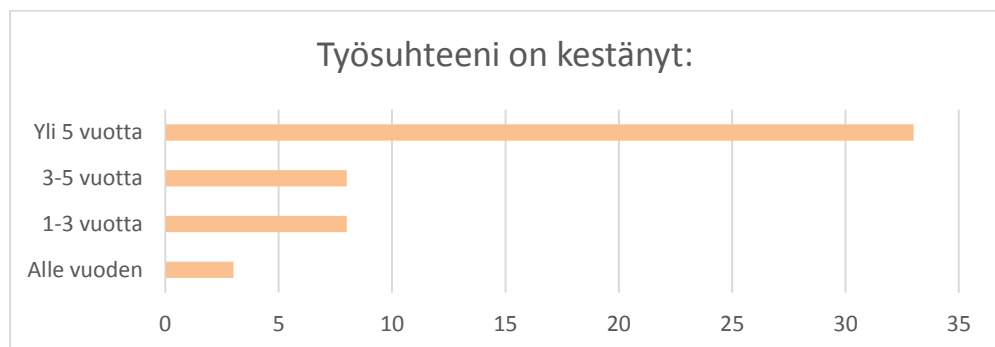
*Työskentely.* Vastaajien enemmistö, 33 ihmistä, työskentelee Yritys X:n myymälässä (kuvio 15). Huomattavaa onkin, että suurin osa vastauksista tulee täten ”kenttätyöläisiltä”. Hallinnon henkilöstöstä tutkimukseen osallistui 13 työntekijää ja tehtaalta vain kuusi. Tehtaan alhainen vastaajamäärä

selittyy osaltaan tiheällä työtahdilla, jossa ei myymälätyöskentelyyn verrattuna ole hiljaisia aikoja. Tehtaan työntekijöiden heikko vastausaktiivisuus oli näin odotettavissa.



KUVIO 15. Työskentelypaikka.

*Työsuhteen kesto.* Kuten ketjujohtajan haastattelusta ilmeni, Yritys X:n henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä ja työsuhteet kestävät useita vuosia. Tutkimustulokset tukevat osaltaan näitä väittämiä; 63 prosenttia vastaajista, 33 henkilöä, on ollut töissä yrityksessä yli viisi vuotta. 3-5 vuotta työskennelleitä on kahdeksan, samaten 1-3 vuotta työskennelleitä (kuvio 16). Vastaajista kolme on ollut yrityksen palveluksessa alle vuoden. Enemmistön pitkistä työsuhteista voidaan päätellä, että otoksella on vankka tietämys tutkimuksen aihe-alueista.

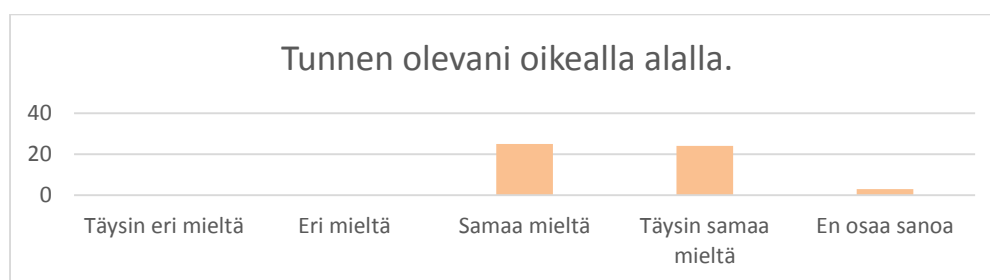


KUVIO 16. Työsuhteen kesto.

#### 4.4.2 Väittämät

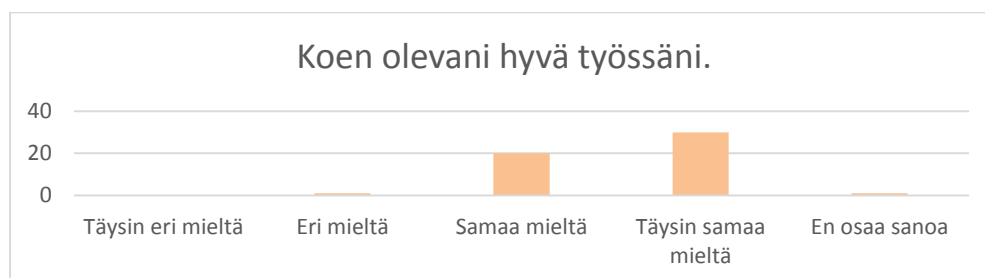
##### Sisäiset tekijät

1. *Tunnen olevani oikealla alalla.* Vastaajista suurin osa, 25 henkilöä on samaa mieltä siitä, että he työskentelevät oikealla alalla (kuvio 17). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 24 työntekijää. Vastaavasti yksikään vastaaja ei ole täysin eri mieltä tai eri mieltä. Tämä kertoo työntekijöiden olevan tyytyväisiä uravalintaansa sekä siitä, että he kokevat sopivansa alalle. Vastausten keskiarvo on 3,6.



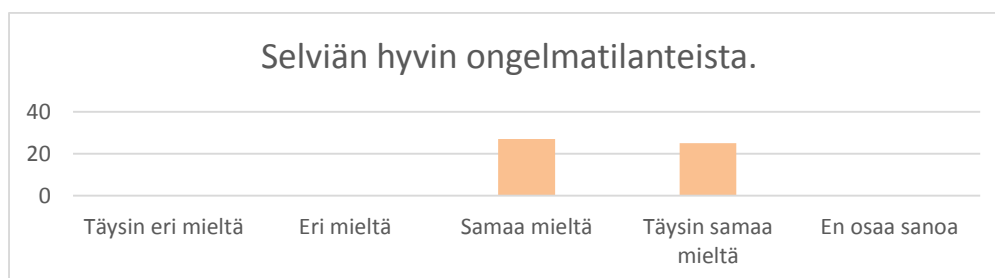
KUVIO 17. Tuntemus oikeasta alasta.

2. *Koen olevani hyvä työssäni.* Kysyttäessä kokemusta työssä selviytymisestä enemmistö, 30 vastaajaa, arvioi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 18). Samaa mieltä on 20 vastaajaa ja eri mieltä vain yksi vastaaja, mikä kertoo työntekijöiden uskosta omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. En osaa sanoa -vastauksen antoi yksi henkilö. Vastausten keskiarvo on edellisen väittämän tapaan 3,6. Nämä ovatkin Sisäiset tekijät -osion korkeimmat keskiarvot.



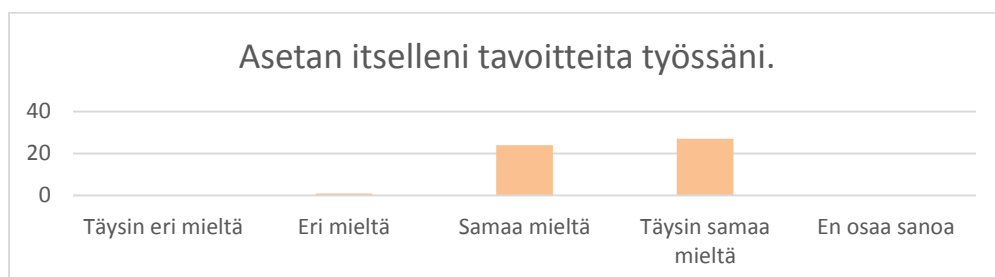
KUVIO 18. Työstä selviytyminen.

3. *Selviän hyvin ongelmatilanteista.* Kysyttäessä ongelmatilanteista selviytymisestä kokemukset olivat positiivisia: 27 työntekijää on väittämän kanssa samaa mieltä ja 25 täysin samaa mieltä (kuvio 19). Kielteisiä vastauksia ei annettu yhtäkään. Tulokset tukevat edellisen väittämän havaintoa siitä, että Yritys X:n alaisuudessa työskentelee hyvän itseluottamuksen omaavia henkilöitä. Vastausten keskiarvo on 3,5.



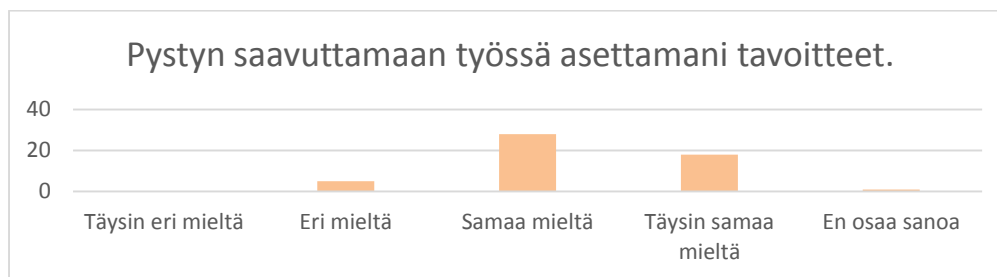
KUVIO 19. Ongelmatilanteista selviytyminen.

4. *Asetan itselleni tavoitteita työssäni.* Kun vastaajaa pyydettiin arvioimaan, asettaako hän tavoitteita työssään, oli 27 työntekijää täysin samaa mieltä ja 24 samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 20). Eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Tavoitteiden asettaminen kertoo siitä, että työntekijät haluavat haastaa itsensä työn kautta. Vastausten keskiarvo on 3,5.



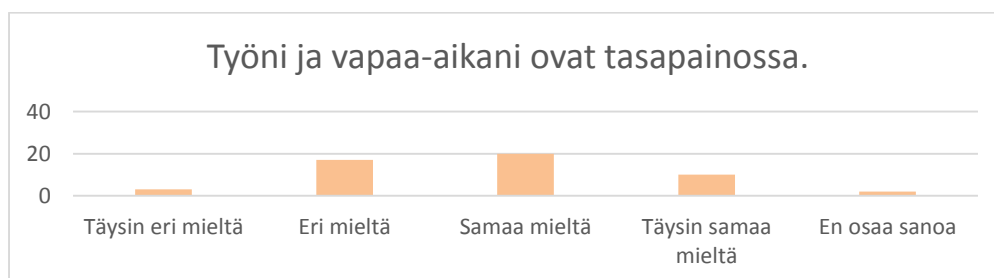
KUVIO 20. Tavoitteiden asettaminen.

5. *Pystyn saavuttamaan työssä asettamani tavoitteet.* Edellisen väittämän tulokset osoittivat, että enemmistö vastaajista asettaa tavoitteita työssään. Kysyttäessä tavoitteiden saavuttamisesta selkeä enemmistö, 28 vastaajaa, oli samaa mieltä ja 18 vastaajaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 21). Eri mieltä oli viisi vastaajaa ja En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi. Vastausten keskiarvo on 3,3.



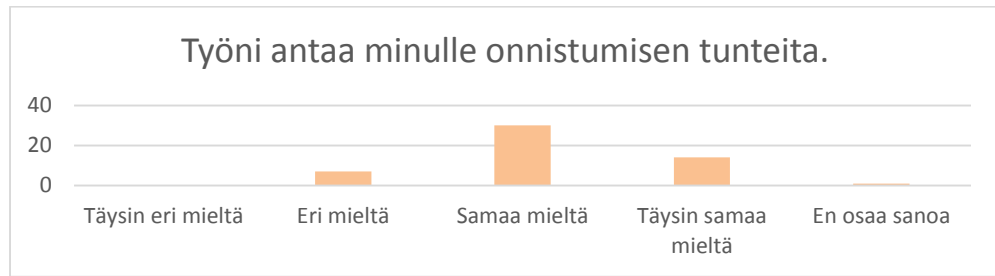
KUVIO 21. Tavoitteiden saavuttaminen.

6. *Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.* Työn ja vapaa-ajan tasapainoa arvioitaessa samaa mieltä väittämän kanssa oli 20 ja täysin samaa mieltä 10 vastaajaa. (kuviokuva 22). Yhteensä 20 työntekijän mukaan työ ja vapaa-aika ovat keskenään epätasapainossa eli mitä luultavimmin työ vie liikaa aikaa. Kysymysasettelun vuoksi tästä ei kuitenkaan ole täyttä varmuutta. En osaa sanoa -vastauksia annettiin kaksi kappaletta ja vastausten keskiarvo on 2,8.



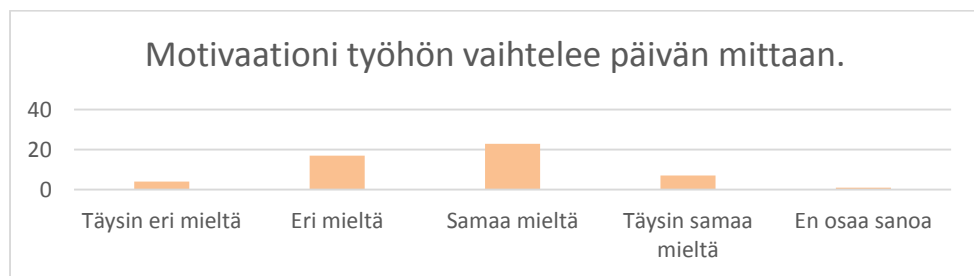
KUVIO 22. Työn ja vapaa-ajan tasapaino.

7. *Työni antaa minulle onnistumisen tunteita.* Valtaosa vastaajista kokee saavansa työstä onnistumisen tunteita: 30 työntekijää on väittämän kanssa samaa mieltä ja 14 täysin samaa mieltä (kuviokuva 23). Eri mieltä on seitsemän vastaajaa ja yksi valitsi En osaa sanoa. Onnistumisen tunteet tulevat haasteiden kautta, joten työn yrityksessä voidaan olettaa olevan pääosin sopivan haastavaa. Vastausten keskiarvo on 3,2.



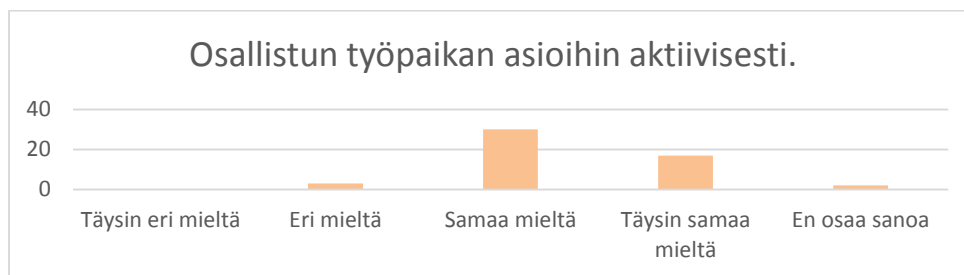
KUVIO 23. Työn antama onnistumisen tunne.

8. *Motivaationi työhön vaihtelee päivän mittaan.* Arvioidessa motivaation vaihtelua enemmistö, 23 vastaajaa, on samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 24). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on seitsemän työntekijää. 17 vastaajaa ovat puolestaan eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä. Tällöin motivaation koetaan pysyvän samana koko päivän. Väittämään annettiin yksi En osaa sanoa -vastaus ja keskiarvo on 2,7, joka on samalla Sisäiset tekijät –osion matalin.



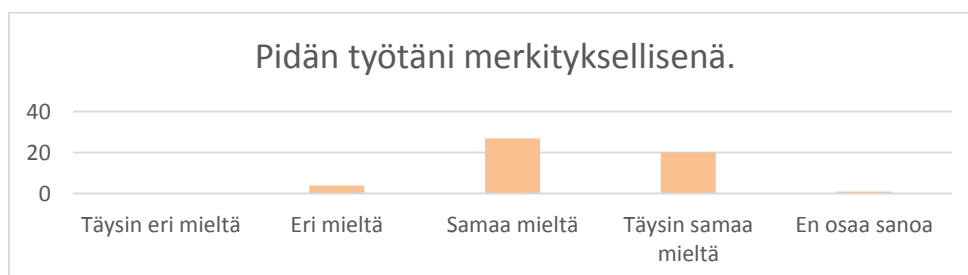
KUVIO 24. Motivaation vaihtelu päivän mittaan.

9. *Osallistun työpaikan asioihin aktiivisesti.* 30 vastaajaa on samaa mieltä ja 17 täysin samaa mieltä siitä, että osallistuu työpaikan asioihin aktiivisesti (kuvio 25). Eri mieltä on kolme vastaajaa ja En osaa sanoa -vastauksia annettiin kaksi. Suurin osa vastaajista kokee siis olevansa aktiivisia osallistujia, mikä puolestaan kertoo halusta vaikuttaa työpaikan asioihin. Vastaus-ten keskiarvo on 3,3.



KUVIO 25. Aktiivinen osallistuminen työpaikan asioihin.

10. *Pidän työtäni merkityksellisenä.* Työn merkityksellisyydestä puhuttaessa enemmistö, 27 vastaajaa, on samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 26). Täysin samaa mieltä on 20 vastaajaa, eri mieltä vain neljä ja määrittelemättömiä vastauksia annettiin yksi. Yleisesti ottaen Yritys X:n henkilöstö pitää siis työpanostaan merkityksellisenä ja uskoo sen vaikuttavan laajempiin prosesseihin. Vastausten keski-arvo on edellisen väittämän tapaan 3,3.

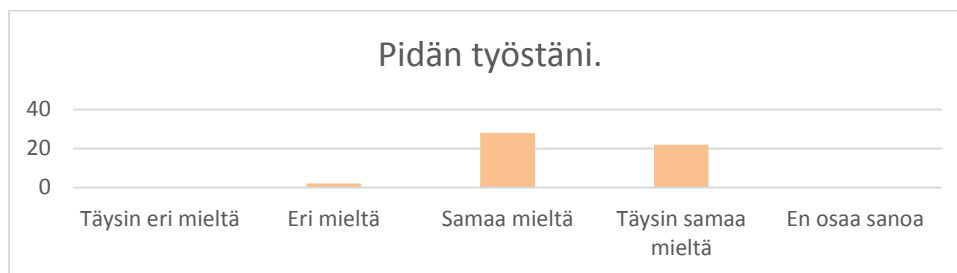


KUVIO 26. Työn merkityksellisyys.

### Työ itsessään

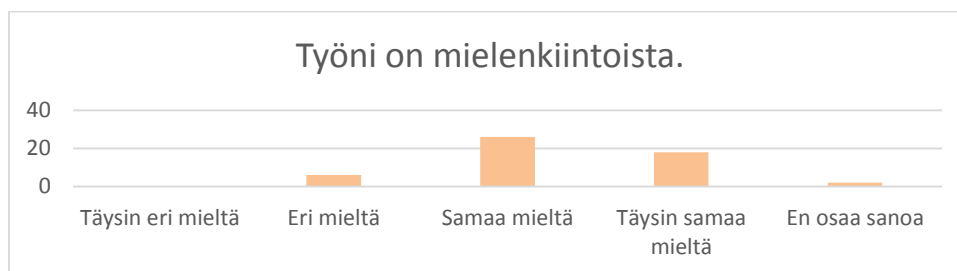
11. *Pidän työstäni.* Kysyttäessä vastaajalta, pitääkö hän työstään, 28 työntekijää oli samaa mieltä ja 22 täysin samaa mieltä (kuvio 27). Vain kaksi vastaajaa ei pidä työstään. En osaa sanoa -vastauksia ei annettu yhtään, mikä kertoo selkeistä asenteista työtä kohtaan. Vastausten keskiarvo on 3,4, mikä on samalla koko Työ itsessään -osion korkein. Tämä on henkilöstön kokonaistyytyväisyyden kannalta positiivinen asia.





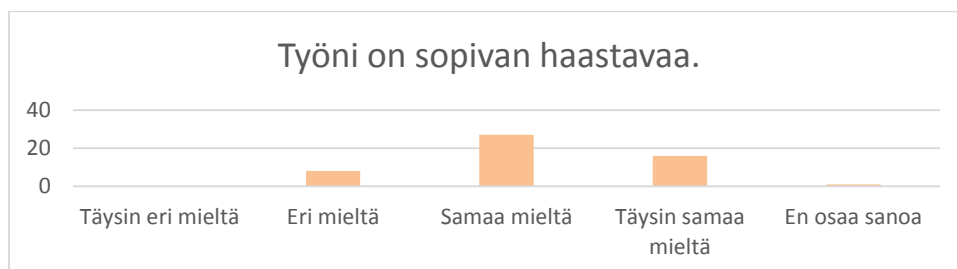
KUVIO 27. Työstä pitäminen.

12. *Työni on mielenkiintoista.* Kysyttäessä työn mielenkiintoisuudesta vastauksissa oli jonkin verran hajontaa; enemmistö, 26 vastaajaa, on samaa mieltä ja 18 täysin samaa mieltä (kuvio 28). Kuusi työntekijää on puolestaan eri mieltä väittämän kanssa, mikä viittaa kokemuksiin työn sisällön yksitoikkoisuudesta. En osaa sanoa -vastauksia annettiin kaksi ja vastausten keskiarvo on 3,3.



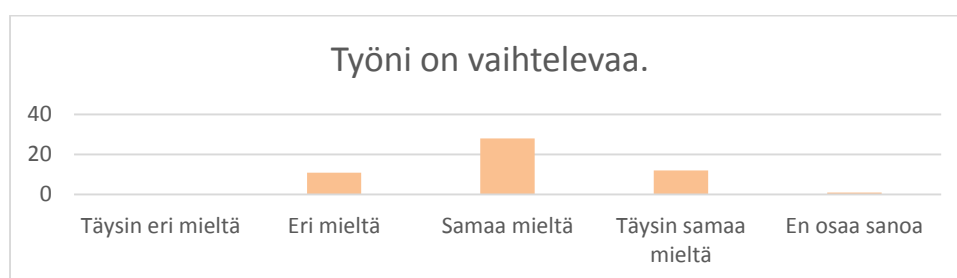
KUVIO 28. Työn mielenkiintoisuus.

13. *Työni on sopivan haastavaa.* Arvioitaessa työn haastavuutta 27 vastaajaa oli samaa mieltä ja 16 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 29). Eri mieltä oli kahdeksan työntekijää, mikä kertoo työn olevan joko liian haastavaa tai vastaavasti haasteiden puutteesta. En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi ja vastausten keskiarvo on 3,2.



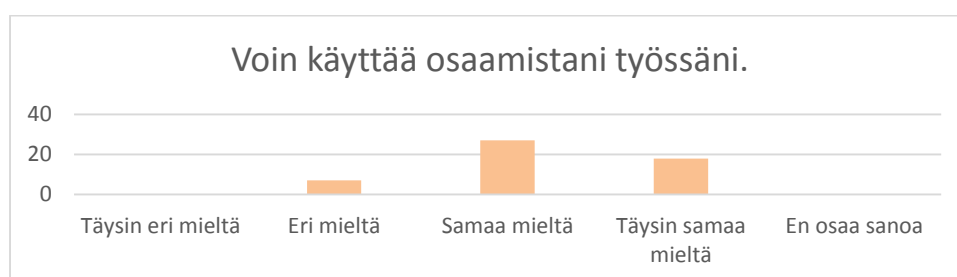
KUVIO 29. Työn haastavuus.

14. *Työni on vaihtelevaa.* Suurin osa, 28 vastaajaa, on samaa mieltä ja 16 täysin samaa mieltä siitä, että työ Yritys X:n palveluksessa on vaihtelevaa (kuvio 30). ”Eri mieltä”-vastauksia annettiin 11, eli 21 prosenttia otoksesta kokee työnsä yksitoikkoiseksi. Yksi vastaaja ei osannut määrittellä mielipidettään. Vastausten keskiarvo on 3,1.



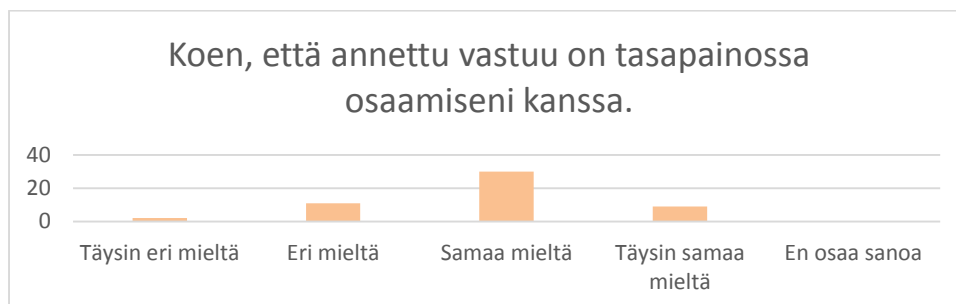
KUVIO 30. Työn vaihtelevuus.

15. *Voin käyttää osaamistani työssäni.* Osaamisen hyödyntämisestä kysyttäessä 27 vastaajaa oli samaa mieltä ja 18 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 31). Seitsemän vastaajaa puolestaan kokee, ettei voi hyödyntää osaamistaan työssään. Tämä voi merkitä joko työntekijälle soveltumattomia tai liian vaikeita tai helppoja työtehtäviä. Vastausten keskiarvo on 3,2.



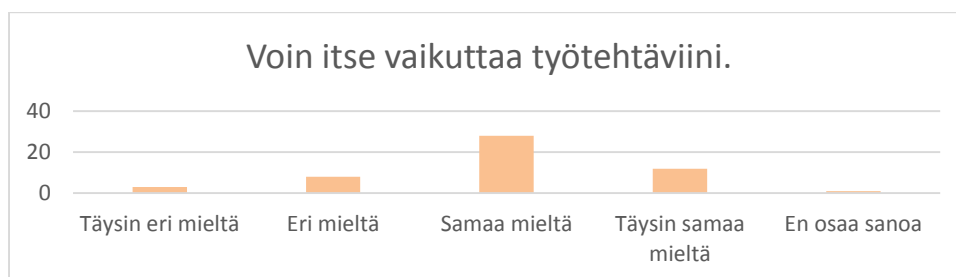
KUVIO 31. Osaamisen hyödyntäminen työssä.

16. *Koen, että annettu vastuu on tasapainossa osaamiseni kanssa.* Selvä enemmistö, 30 vastaajaa, on samaa mieltä ja yhdeksän täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 32). 11 työntekijää on puolestaan eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä vastuun ja osaamisen tasapainosta. Tällöin annettua vastuuta voi olla joko liikaa tai liian vähän osaamiseen nähden. Vastausten keskiarvo on 2,9.



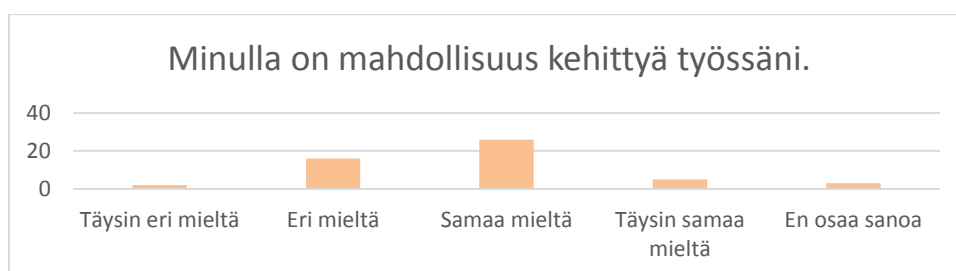
KUVIO 32. Vastuun tasapaino osaamisen kanssa.

17. *Voin itse vaikuttaa työtehtäviini.* Kysyttäessä vaikutusmahdollisuuksista työtehtäviin 28 vastaajaa oli samaa mieltä ja 12 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 33). Kahdeksan vastaajaa on eri mieltä ja kolme täysin eri mieltä. Lisäksi En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi. Vastausten keskiarvo on 3,0.



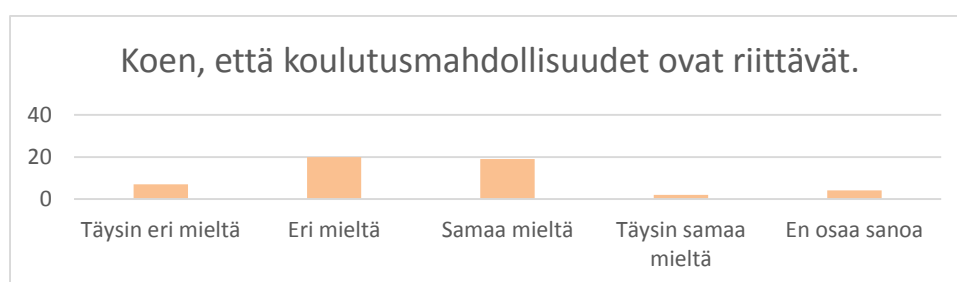
KUVIO 33. Vaikuttaminen työtehtäviin.

18. *Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.* Työssä kehittymistä kartoitettaessa 26 vastaajaa oli samaa mieltä ja viisi täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 34). Eri mieltä oli 16 ja täysin eri mieltä kaksi työntekijää. Näiden vastausten takana on mahdollisesti aiemmin mainittu työn yksitoikkoisuus. Vastausten keskiarvo on 2,8.



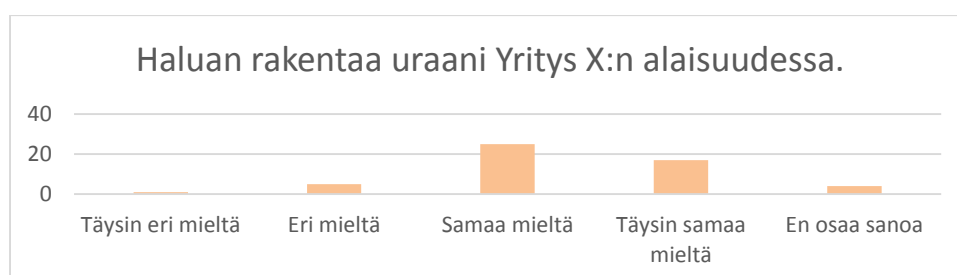
KUVIO 34. Mahdollisuus kehittyä työssä.

19. *Koen, että koulutusmahdollisuudet ovat riittävät.* Näkemykset koulutusmahdollisuuksista eroavat henkilökunnan sisällä paljon. 19 vastaajaa on samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 35). Huomattavaa on korkea määrä ”Eri mieltä”-vastauksissa, joita annettiin 20 kappaletta eli peräti 38 prosenttia koko otoksesta. Täysin eri mieltä koulutusmahdollisuuksien riittävydestä oli seitsemän työntekijää. Vastausten keskiarvo, 2,5, on Työ itsessään -osion matalin.



KUVIO 35. Koulutusmahdollisuuksien riittävyys.

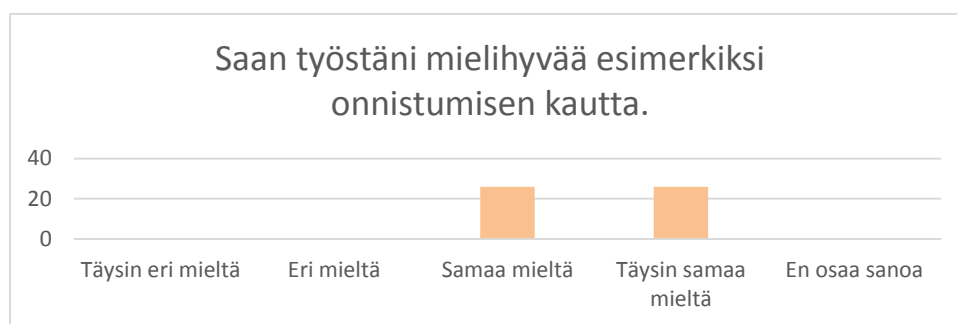
20. *Haluan rakentaa uraani Yritys X:n alaisuudessa.* Enemmistö, 25 vastaajaa, on samaa mieltä ja 17 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 36). Eri mieltä on puolestaan viisi ja täysin eri mieltä yksi vastaaja. Suhtautuminen tulevaisuuteen on siis pääosin positiivista. En osaa sanoa -vastauksia annettiin neljä kappaletta. Tämä voi johtua siitä, etteivät kaikki vastaajat välttämättä ymmärtäneet kysymystä tai tulevaisuutta ei ole yksinkertaisesti suunniteltu. Vastausten keskiarvo on 3,3.



KUVIO 36. Halu rakentaa uraa Yritys X:n alaisuudessa.

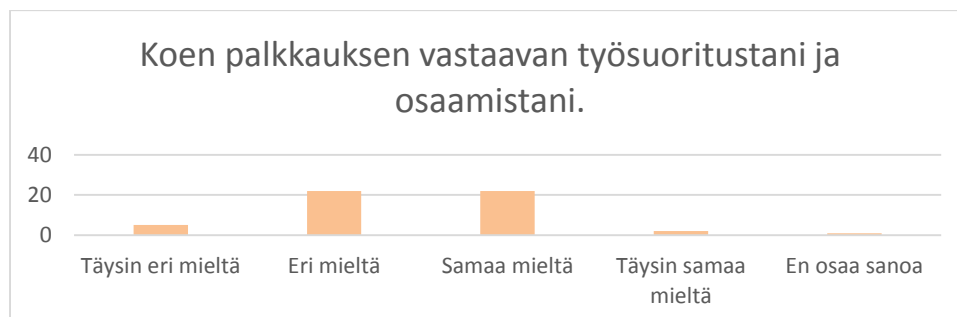
## Palkitseminen

21. *Saan työstäni mielihyvää esimerkiksi onnistumisen kautta.* Yritys X:n henkilön sisäisen palkitsemisen tila on positiivinen; puolet vastaajista on samaa ja puolet täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 37). Huomattavaa on, ettei kielteisiä vastauksia annettu yhtäkään. Vastausten keskiarvo on 3,5, joka on ylivoimaisesti Palkitseminen -osion ja samalla koko tutkimuksen korkein.



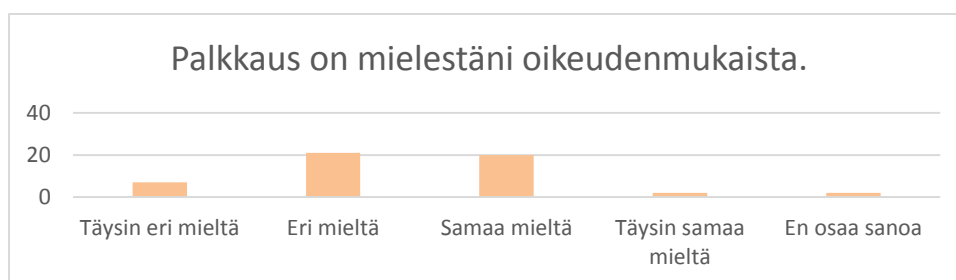
KUVIO 37. Työn tuottama mielihyvä.

22. *Koen palkkauksen vastaavan työsuoritustani ja osaamistani.* 22 vastaajaa on samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tuloksessa huomio kiinnittyy kielteisten vastausten suureen määrään; 22 vastaajaa on eri mieltä ja viisi täysin eri mieltä siitä, että palkkaus vastaisi työsuoritusta ja osaamista. Tämä tarkoittaa palkkauksen olevan joko liian pientä tai liian suurta työhön nähden. En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi. Vastausten keskiarvo on 2,5.



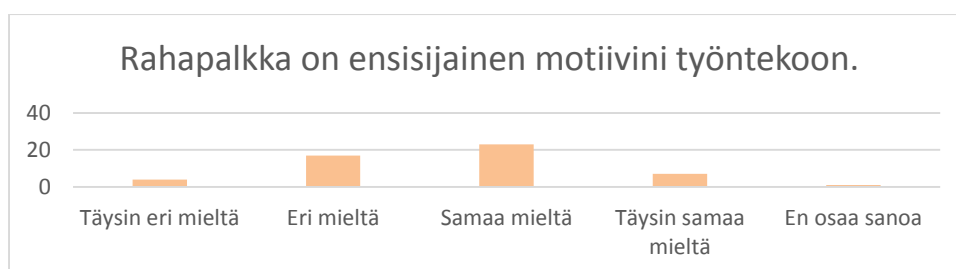
KUVIO 38. Palkkauksen suhde työsuoritukseen ja osaamiseen.

23. *Palkkaus on mielestäni oikeudenmukaista.* Palkkauksen oikeudenmukaisuudesta kysyttäessä mielipiteet vaihtelivat paljon; 21 vastaajaa on eri mieltä, kun taas 20 vastaajaa on samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 39). Täysin eri mieltä on seitsemän ja täysin samaa mieltä vain kaksi työntekijää. Kaksi vastaajaa eivät osanneet määrittellä mielipidettään. Vastauksen keskiarvo on 2,4, mikä kertoo henkilöstön kokevan palkkauksen epäoikeudenmukaiseksi.



KUVIO 39. Palkkauksen oikeudenmukaisuus.

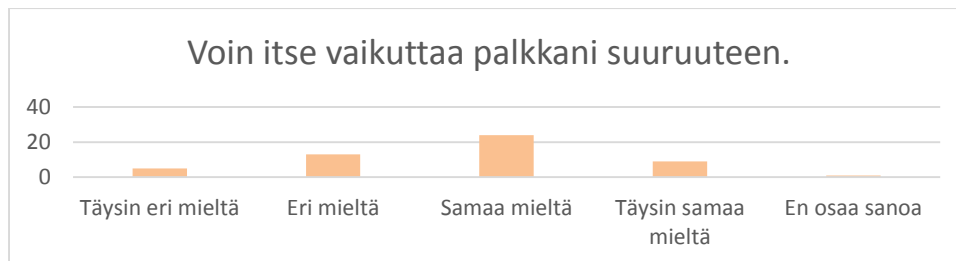
24. *Rahapalkka on ensisijainen motiivini työntekoon.* Enemmistö, 23 vastaajaa, on samaa mieltä ja seitsemän täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 40). Eri mieltä ovat 17 ja täysin eri mieltä neljä työntekijää. Asenteet rahapalkkaan vaihtelevat siis paljon, eikä sitä aina nähdä merkittävimpänä motiivina. En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi ja vastauksen keskiarvo on 2,7.



KUVIO 40. Rahapalkka ensisijaisena motiivina työntekoon.

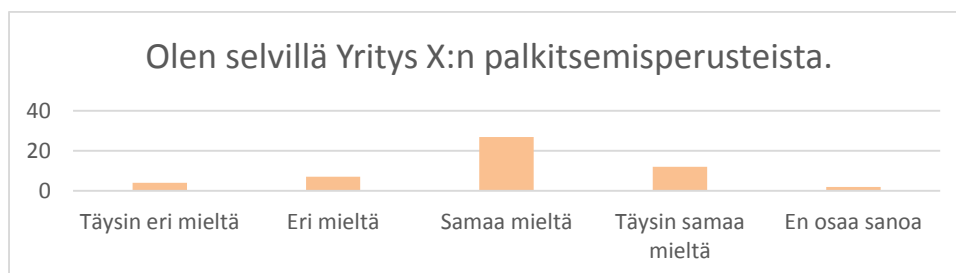
25. *Voin itse vaikuttaa palkkani suuruuteen.* Suurin osa, 24 vastaajaa, on samaa mieltä ja yhdeksän täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 41). Eri mieltä on puolestaan 13 ja täysin eri mieltä viisi työntekijää. Voi-

daan siis sanoa, että henkilöstö uskoo pääsääntöisesti yksilölliseen palkitsemiseen. En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi ja vastausten keskiarvo on 2,8.



KUVIO 41. Vaikuttaminen palkan suuruuteen.

26. *Olen selvillä Yritys X:n palkitsemisperusteista.* Tulosten mukaan Yritys X:n henkilöstö on hyvin tietoinen siitä, miten kokonaispalkka syntyy; 27 vastaajaa eli 52 prosenttia on samaa mieltä ja 12 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 42). Eri mieltä on seitsemän ja täysin eri mieltä neljä työntekijää. Vastausten keskiarvo on 3,0.



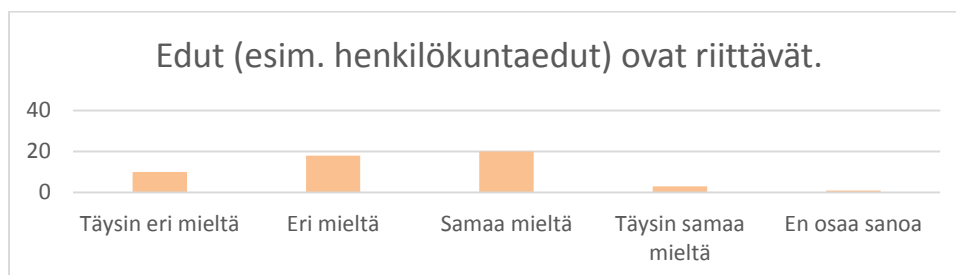
KUVIO 42. Tietoisuus Yritys X:n palkitsemisperusteista.

27. *Erilaiset palkkiot kannustavat minua parempiin työsuorituksiin.* Kysyttäessä palkkioista kannustimina parempiin työsuorituksiin 23 vastaajaa oli samaa mieltä ja 17 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 43). Eri mieltä on yhdeksän ja täysin eri mieltä vain kolme työntekijää. Vastausten keskiarvo on edellisen väittämän tavoin 3,0.



KUVIO 43. Palkkiot kannustimina parempiin työsuorituksiin.

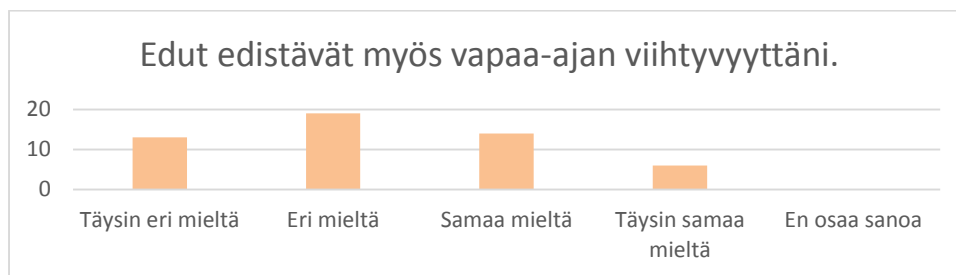
28. *Edut (esim. henkilökuntaedut) ovat riittävät.* Etujen riittävyttä kartoitettaessa otoksen vastauksissa oli vaihtelua; samaa mieltä oli 20 vastaajaa ja täysin samaa mieltä vain kolme vastaajaa (kuvio 44). Eri mieltä etujen riittävydestä oli puolestaan 18 ja täysin eri mieltä 10 työntekijää. Vastausten keskiarvo, 2,4, kertookin henkilöstön olevan tyytymätön työn etuihin. Määrittelemättömiä vastauksia annettiin yksi.



KUVIO 44. Etujen riittävyys.

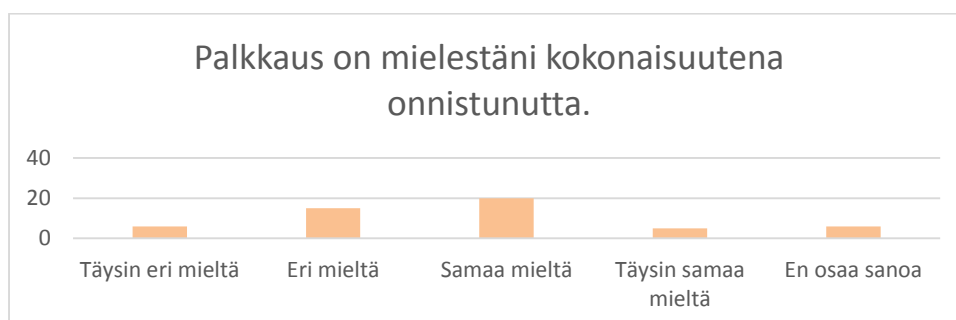
29. *Edut edistävät myös vapaa-ajan viihtyvyyttäni.* Yritys X:n henkilöstö on paitsi tyytymätön työn etuihin, kokee niiden myös rajoittuvan työssä viihtymiseen; enemmistö, 19 vastaajaa, on eri mieltä ja jopa 13 täysin eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 45). Samaa mieltä on 14 ja täysin samaa mieltä vain kuusi työntekijää. Vastausten keskiarvo on 2,2, joka on myös Palkitseminen -osion matalin.





KUVIO 45. Edut ja vapaa-ajan viihtyvyyden edistäminen.

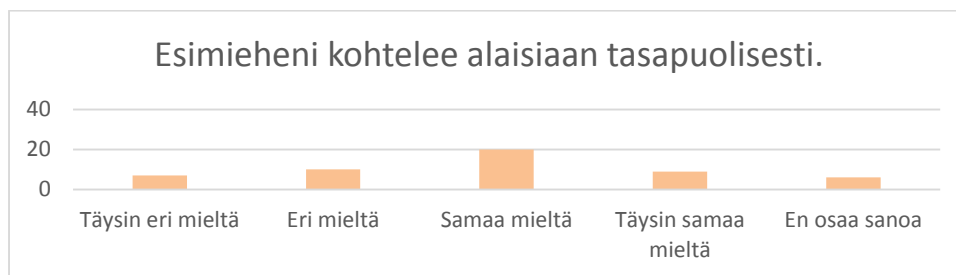
30. *Palkkaus on mielestäni kokonaisuutena onnistunutta.* Palkkauksen kokonaisuonnistumista arvioitaessa 20 vastaajaa oli samaa mieltä ja viisi täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 46). Eri mieltä oli 15 ja täysin eri mieltä kuusi työntekijää. En osaa sanoa -vastauksia annettiin peräti kuusi. Tämä viittaa siihen, etteivät palkitsemiskäytännöt tai niiden eri osat ole selvillä henkilöstölle. Vastausten keskiarvo on 2,8.



KUVIO 46. Palkkauksen onnistuminen kokonaisuutena.

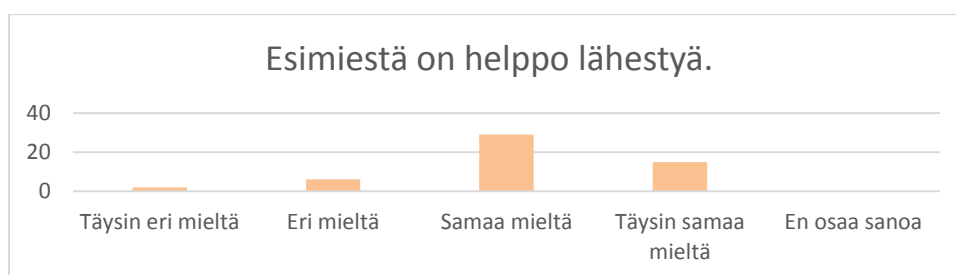
### Esimiestyö ja palaute

31. *Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.* 20 vastaajaa on samaa mieltä ja yhdeksän täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 47). Eri mieltä on kymmenen ja täysin eri mieltä seitsemän työntekijää. Väittäjä sai keskimääräistä enemmän En osaa sanoa -vastauksia (6 kappaletta), mikä saattaa kertoa henkilökohtaisista henkilöstösuhteista, joita on vaikea vertailla keskenään. Vastausten keskiarvo on 2,9.



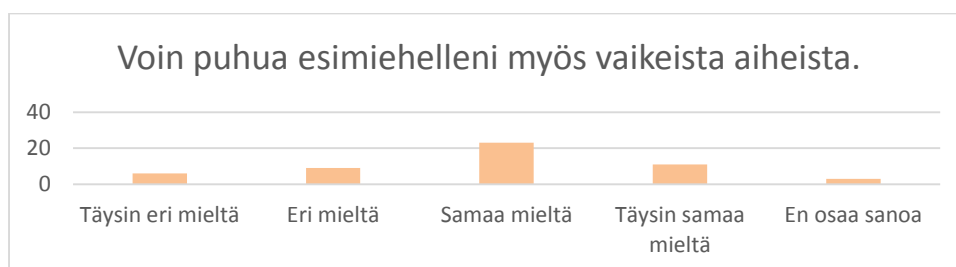
KUVIO 47. Alaisten tasapuolinen kohtelu.

32. *Esimiestä on helppo lähestyä.* Selkeä enemmistö, 29 vastaajaa, on samaa mieltä ja 15 täysin samaa mieltä siitä, että esimiestä on helppo lähestyä (kuvio 48). Eri mieltä on ainoastaan kuusi ja täysin eri mieltä kaksi työntekijää. Tulokset kertovat Yritys X:n esimiesten olevan ihmisläheisiä ja vastaanottavaisia. Vastausten keskiarvo on 3,0.



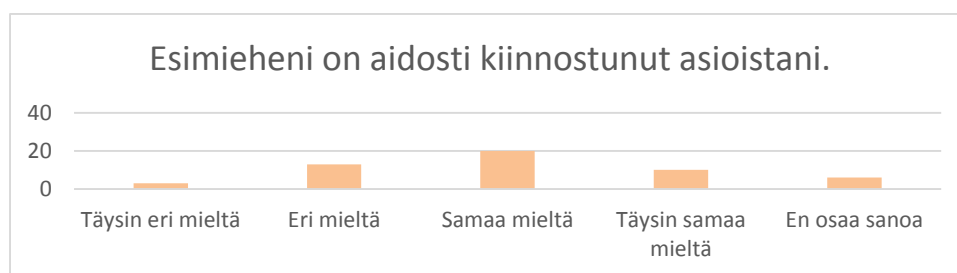
KUVIO 48. Esimiehen lähestymisen helppous.

33. *Voin puhua esimiehelleni myös vaikeista aiheista.* Vastaajista 23 on samaa mieltä ja 11 täysin samaa mieltä siitä, että esimiehelle voi puhua myös vaikeista aiheista (kuvio 49). Eri mieltä väittämän kanssa on yhdeksän ja täysin eri mieltä kuusi työntekijää. Ääripäiden korkeat vastausosuudet kertovat esimiestyön laatuvaihteluista ketjun sisällä. Määrittelemättömiä vastauksia annettiin kolme ja vastausten keskiarvo 2,9.



KUVIO 49. Esimiehelle puhuminen vaikeista aiheista.

34. *Esimieheni on aidosti kiinnostunut asioistani.* Arvioitaessa esimiehen aitoa kiinnostusta alaisensa asioihin otoksen mielipiteet jakautuvat melko tasaisesti; samaa mieltä väittämän kanssa on 20, täysin samaa mieltä 10, eri mieltä 13 ja täysin eri mieltä kolme vastaajaa (kuvio 50). Myös tässä väittämässä annettiin poikkeuksellisen paljon En osaa sanoa -vastauksia, mikä voisi selittyä esimerkiksi kommunikaation pintapuolisuudella. Vastausten keskiarvo on 3,0.



KUVIO 50. Esimiehen aito kiinnostus alaisensa asioihin.

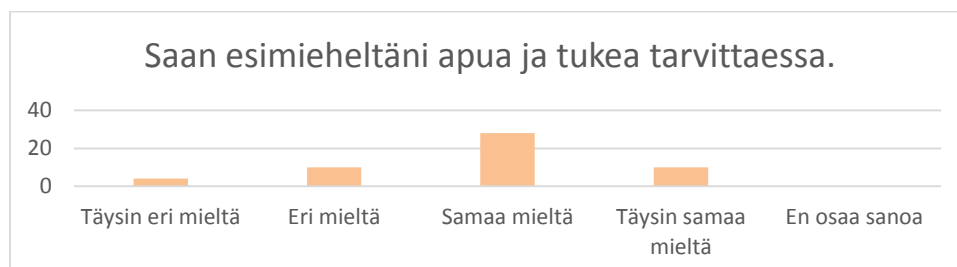
35. *Esimies linjaa työni tavoitteet ja odotukset selkeästi.* 20 vastaajaa on samaa mieltä ja 10 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 51). Eri mieltä on puolestaan 13 ja täysin eri mieltä kuusi työntekijää. Edellisen väittämän tavoin henkilöstön vastaukset jakautuvat tasaisesti siis myös tässä kohdassa, mikä kertoo henkilöstön perustyytyväisyydestä. Vastaajista kolme ei osannut määrittellä mielipidettään. Vastausten keskiarvo on 2,7.



KUVIO 51. Esimiehen tavoitteiden ja odotusten selkeä linjaaminen.

36. *Saan esimieheltäni apua ja tukea tarvittaessa.* Esimiehen tarjoamaa apua ja tukea arvioitaessa selkeä enemmistö, 28 vastaajaa, oli samaa

mieltä ja 10 vastaajaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 52). Eri mieltä oli samaten 10 ja täysin eri mieltä neljä työntekijää. En osaa sanoa -vastauksia ei annettu yhtäkään, mikä kertoo työntekijöiden luottamuksesta esimieheen ongelmatilanteissa. Vastausten keskiarvo on 2,9.



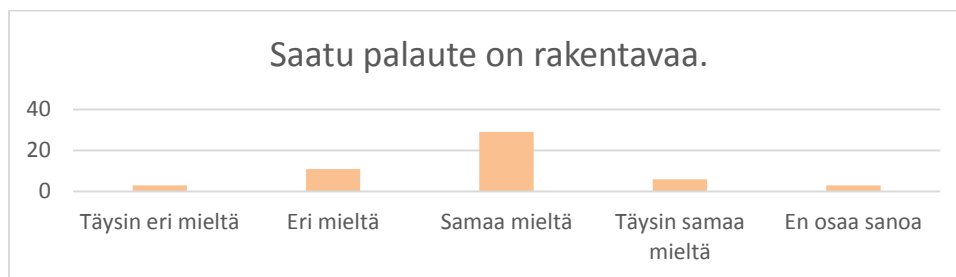
KUVIO 52. Esimiehen tarjoama apu ja tuki.

**37. Saan työstäni riittävästi palautetta.** Pyydettyessä arvioimaan työstä saadun palautteen määrää niukka enemmistö, 20 vastaajaa, oli väittämän kanssa eri mieltä (kuvio 53). Täysin eri mieltä oli seitsemän työntekijää. Samaa mieltä palautteen riittävydestä oli puolestaan 18 työntekijää ja täysin samaa mieltä neljä työntekijää. En osaa sanoa -vastauksia annettiin kolme ja vastausten keskiarvo on 2,5, mikä on samalla Esimiestyö ja palaute -osion alhaisin.



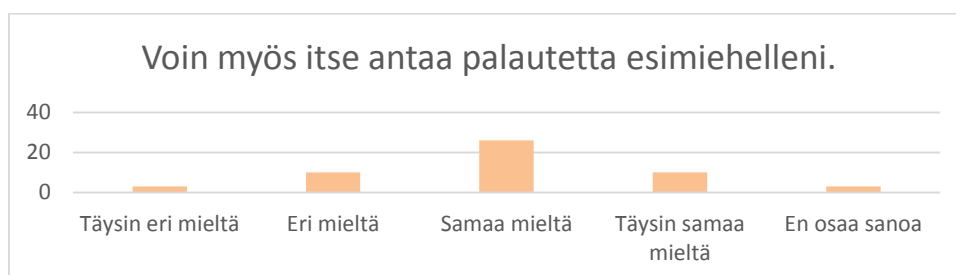
KUVIO 53. Työstä saatu palaute.

**38. Saatu palaute on rakentavaa.** Vaikka Yritys X:n henkilöstö on tyytymättömän saadun palautteen määrään, on sen sisältö paremmalla mallilla; selvä enemmistö, 29 vastaajaa, on samaa mieltä ja kuusi vastaajaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 54). Eri mieltä palautteen rakentavuudesta on 11 ja täysin eri mieltä kolme työntekijää. Määrittelemättömiä vastauksia annettiin kolme ja vastausten keskiarvo on 2,9.



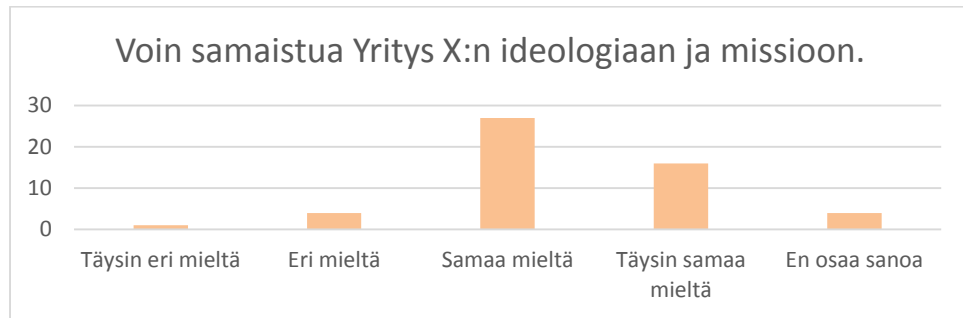
KUVIO 54. Saadun palautteen rakentavuus.

39. *Voin myös itse antaa palautetta esimiehelleni.* Esimiehelle annettavasta palautteesta kysyttäessä suurin osa, 26 vastaajaa, on samaa mieltä ja 10 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 55). Tämä kertoo henkilöstön avoimesta vuorovaikutuksesta. Eri mieltä on puolestaan 10 ja täysin eri mieltä kolme työntekijää. Vastaajista kolme ei osannut määrittellä mielipidettään ja vastausten keskiarvo on 3,0.



KUVIO 55. Palautteenanto esimiehelle.

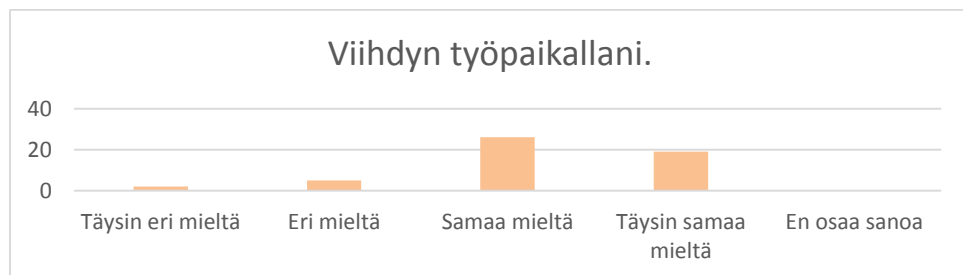
40. *Voin samaistua Yritys X:n ideologiaan ja missioon.* Yrityksen ideologia ja missio ovat ilmeisesti henkilöstölle tuttuja, sillä kielteisiä vastauksia annettiin tässä kohtaa vähän; väittämän kanssa eri mieltä on neljä vastaajaa ja täysin eri mieltä vain yksi vastaaja (kuvio 56). 27 työntekijää oli samaa mieltä ja 16 täysin samaa mieltä ideologiaan ja missioon samaistumisesta. En osaa sanoa -vastauksia annettiin neljä ja vastausten keskiarvo on 3,3, joka on samalla Esimiestyö ja palaute -osion korkein.



KUVIO 56. Samaistuminen Yritys X:n ideologiaan ja missioon.

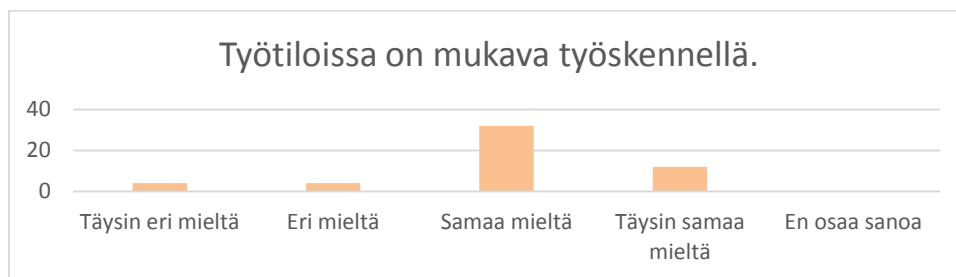
### Työympäristö ja työyhteisö

41. *Viihdyn työpaikallani.* Työpaikalla viihtymisestä kysyttäessä 26 vastaajaa oli samaa mieltä ja 19 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 57). Kielteistä suhtautumista ilmenee henkilöstön keskuudessa vain vähän; eri mieltä työpaikalla viihtymisestä oli viisi ja täysin eri mieltä kaksi työntekijää. Vastausten keskiarvo on 3,2, mikä kertoo Yritys X:n henkilöstön viihtyvän töissä.



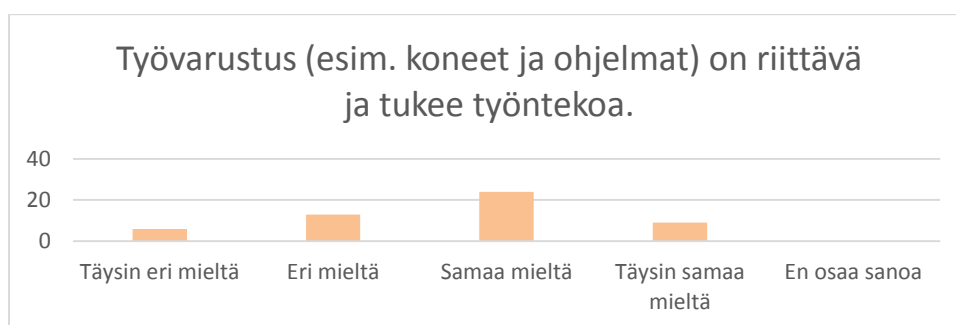
KUVIO 57. Viihtyminen työpaikalla.

42. *Työtiloissa on mukava työskennellä.* Selkeä enemmistö, 32 vastaajaa, on samaa mieltä ja 12 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 58). Vastaavasti eri mieltä työtilojen mukavuudesta on neljä ja täysin eri mieltä myös neljä työntekijää. Henkilöstön myönteiset näkemykset kertovat fyysisen työympäristön olevan kunnossa yrityksessä. Vastausten keskiarvo on 3,0.



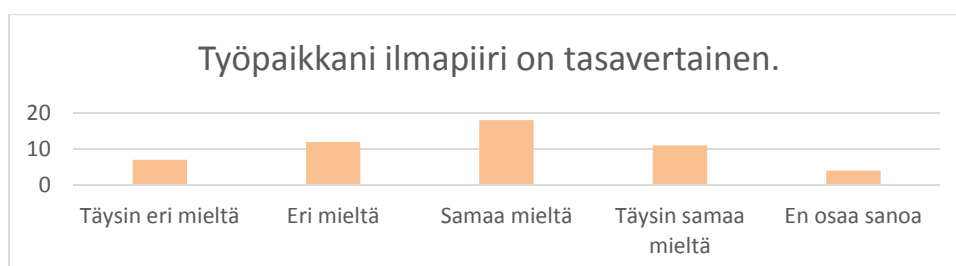
KUVIO 58. Työtilojen mukavuus.

43. *Työvarustus (esim. koneet ja ohjelmat) on riittävä ja tukee työntekoa.* 24 vastaajaa on samaa mieltä ja yhdeksän täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (kuvio 59). Eri mieltä työvarustuksen riittävydestä on puolestaan 13 ja täysin eri mieltä kuusi työntekijää. Vastausten keskiarvo on 2,7, joka kertoo enemmistön kokevan käytetyt työvälineet toimiviksi.



KUVIO 59. Työvarustuksen vaikutus työntekoon.

44. *Työpaikkani ilmapiiri on tasavertainen.* Kysyttäessä työpaikan ilmapiirin tasavertaisuudesta otoksen mielipiteissä on hajontaa; 18 vastaajaa on samaa mieltä ja 11 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 60). Eri mieltä on puolestaan 12 ja täysin eri mieltä seitsemän työntekijää. En osaa sanoa -vastauksia annettiin neljä. Vastausten keskiarvo on 2,7.



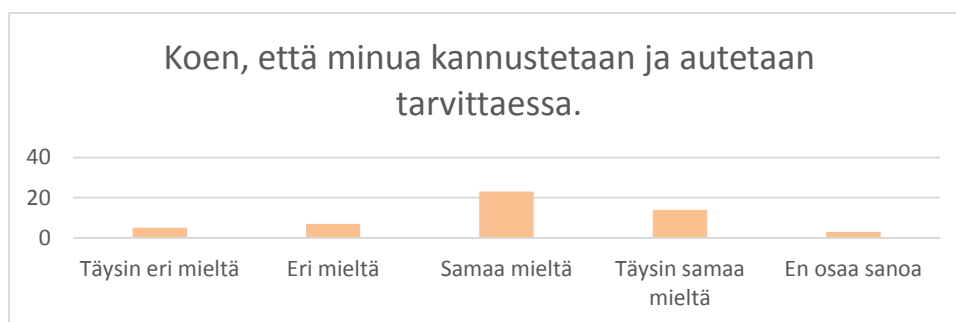
KUVIO 60. Työpaikan ilmapiirin tasavertaisuus.

45. *Juttelen työkavereideni kanssa myös vapaa-ajan asioista.* Tämän kohdan vastaukset olivat selvästi myönteisiä; 28 vastaajaa on samaa mieltä ja 22 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 61). Näin ollen peräti 96 prosenttia vastaajista jakaa työyhteisössä myös vapaa-ajan kuulumisia. ”Eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” –vastauksia annettiin molempia vain yksi. Vastauksen keskiarvo on 3,4, joka on samalla myös Työympäristö ja työyhteisö -osion korkein.



KUVIO 61. Työkavereiden kanssa juttelu vapaa-ajan asioista.

46. *Koen, että minua kannustetaan ja autetaan tarvittaessa.* Suurin osa, 23 vastaajaa, on samaa mieltä ja 14 täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 62). Eri mieltä on puolestaan seitsemän ja täysin eri mieltä viisi työntekijää. Suurin osa työntekijöistä siis kokee saavansa kannustusta ja apua. Määrittelemättömiä vastauksia annettiin kolme. Vastausten keskiarvo on 3,0.

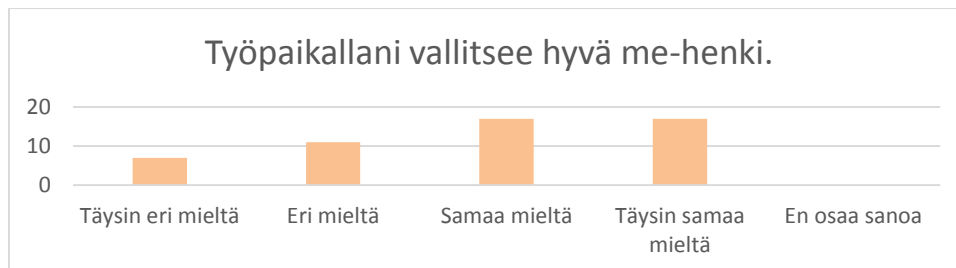


KUVIO 62. Kannustaminen ja auttaminen tarvittaessa.

47. *Työpaikallani vallitsee hyvä me-henki.* Tulokset ovat tässä kohdassa pääosin positiivisia; ”Samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä” –vastauksia

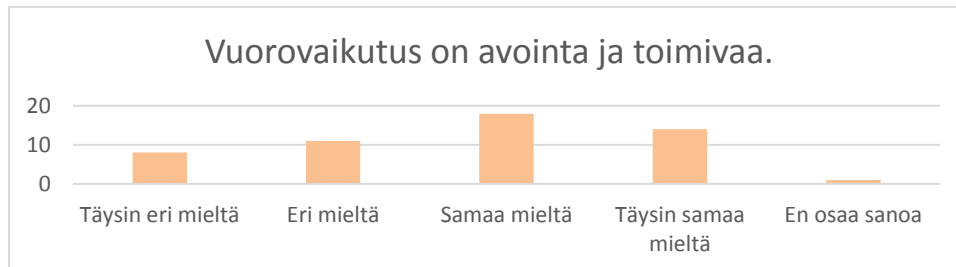


annettiin eniten, molempia 17 kappaletta (kuvio 63). Eri mieltä väittämän kanssa on 11 ja täysin eri mieltä seitsemän työntekijää. Vastausten keskiarvo on 2,8.



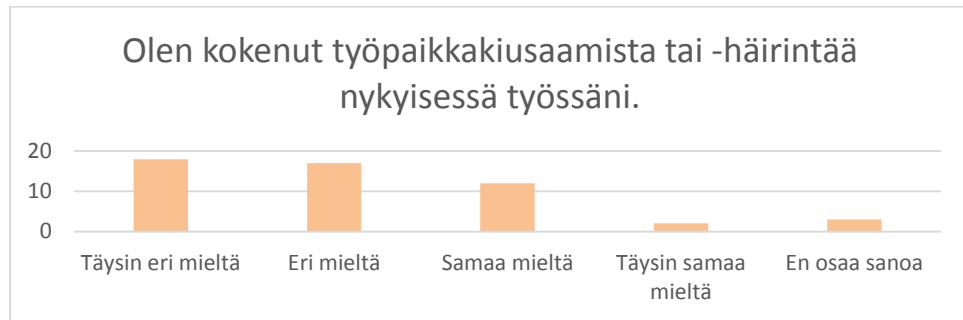
KUVIO 63. Työpaikan me-henki.

48. *Vuorovaikutus on avointa ja toimivaa.* Tulokset ovat edellisen väittämän kanssa samankaltaiset; vastaajista 18 on samaa mieltä, 14 täysin sama mieltä, 11 eri mieltä ja kahdeksan täysin eri mieltä vuorovaikutuksen avoimuudesta ja toimivuudesta (kuvio 64). En osaa sanoa -vastauksia annettiin yksi. Vastausten keskiarvo on 2,7.



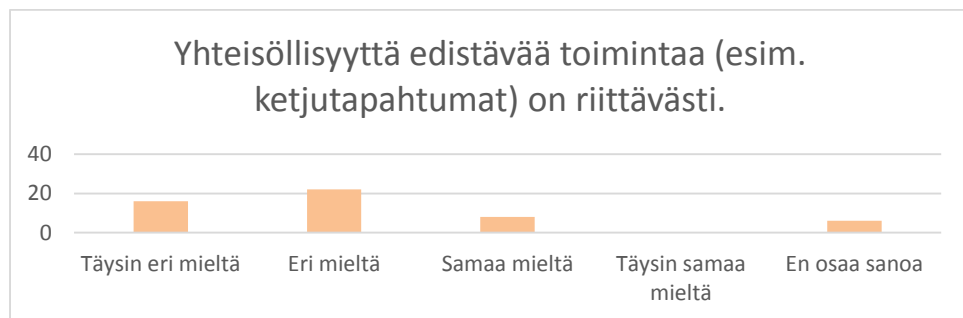
KUVIO 64. Vuorovaikutuksen avoimuus ja toimivuus.

49. *Olen kokenut työpaikkakiusaamista tai –häirintää nykyisessä työssäni.* Kysyttäessä vastaajan kokemasta negatiivisesta kohtelusta työpaikalla suurin osa, 18 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 17 eri mieltä (kuvio 65). Näin ollen 67 prosenttia otoksesta ei ole kokenut työpaikkakiusaamista tai –häirintää. Samaa mieltä väittämän kanssa oli puolestaan 12 ja täysin samaa mieltä kaksi työntekijää. Määrittelemättömiä vastauksia annettiin kolme. Vastausten keskiarvo on 2,1.



KUVIO 65. Kokemukset työpaikkakiusaamisesta tai –häirinnästä.

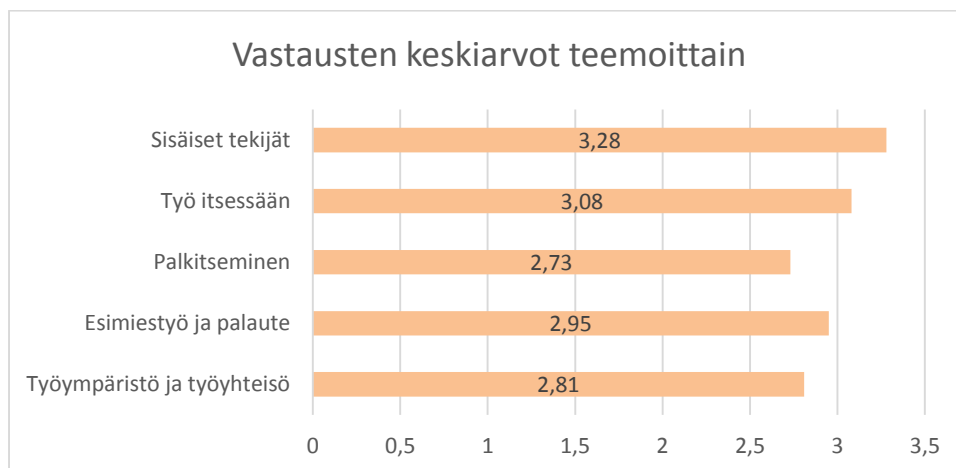
50. *Yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. ketjutapahtumat) on riittävästi.* ”Eri mieltä”-vastauksia annettiin 22 ja ”Täysin eri mieltä”-vastauksia 16 kappaletta (kuvio 66). Näin ollen 73 prosenttia otoksesta on sitä mieltä, ettei yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa ole riittävästi. Samaa mieltä väittämän kanssa on kahdeksan työntekijää ja En osaa sanoa -vastauksia annettiin kuusi. Vastausten keskiarvo on 2,0, mikä on sekä Työympäristö ja työyhteisö –osion että koko tutkimuksen matalin.



KUVIO 66. Yhteisöllisyyttä edistävän toiminnan riittävyys.

#### Vastausten keskiarvot teemoittain

Kyselylomakkeen väittämät oli jaettu viiteen teemaan, jotka ovat tuttuja opinnäytetyön teoriaosasta: sisäiset tekijät, työ itsessään, palkitseminen, esimiestyö ja palaute sekä työympäristö ja työyhteisö. Kun näiden teemojen väittäminen keskiarvot lasketaan yhteen, voidaan vertailla niiden välisiä eroja. Korkein kokonaiskeskiarvo on Sisäiset tekijät –osiolla (3,28) ja matalin Palkitseminen –osiolla (2,73). Teemojen keskiarvot on koottu kuvioon 67.



KUVIO 67. Vastausten keskiarvot teemoittain

#### 4.4.3 Avoimet kysymykset

Tutkimuslomake sisälsi kolme avointa kysymystä, joihin vastaaja muotoili mielipiteensä omin sanoin. Kysymykset 1 ja 2 olivat pakollisia, eli vastaaja ei päässyt tutkimuksessa eteenpäin kirjoittamatta tekstikenttään. Näiden kysymysten vastausosuus on luonnollisesti 100 prosenttia eli niihin annettiin 52 vastausta. Kolmas ja samalla viimeinen kysymys oli puolestaan vapaaehtoinen ja sen tarkoituksena oli ottaa huomioon sellaiset näkemykset ja ajatukset, jotka jäivät väittämien ulkopuolelle. Tähän vastasi 27 työntekijää eli 52 prosenttia koko otoksesta. Vastauksissa oli runsaasti toistoa, minkä takia niistä on suodatettu tutkimustuloksiin vain keskeisimmät havainnot. Tietosuojasyistä suoria lainauksia aineistoon on käytetty harkiten ja vastaukset niiden alkuperäisessä muodossa toimitetaan ainoastaan Yritys X:n hallinnon käyttöön.

*1. Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti **lisäävät** työtyytyväisyyttäsi ja -motivaatiotasi nykyisessä työssäsi.*

Kun vastaajat arvioivat työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota lisääviä asioita, nousivat muutamit tekijät ylitse muiden. Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus on asia, jota 16 työntekijää korostivat vastauksissaan. Esimerkkeinä vaihtelusta mainittiin muun muassa osallistuminen messuille sekä kampanjat. Työntekijät myös kokevat voivansa itse vaikuttaa työnsä sisältöön

ja työaikoihin sekä saavansa halutessaan riittävän vastuullisia työtehtäviä. Yksi vastauksissa korostunut asia on Yritys X:n asiakaslähtöisyys; asiakkaiden aito auttaminen ja ”kiva” asiakaskunta ovat asioita, joita työntekijät arvostavat. Tämän lisäksi vastaajat uskovat yrityksen arvomaailmaan ja tuotteisiin ja kokevat työskentelevänsä paremman unen hyväksi. Eräs vastaaja toteaaakin: *”Voi olla ylpeästi töissä Yritys X:n palveluksessa.”*

- Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus
- Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön
- Yritys X:n asiakaslähtöisyys
- Laadukkaat tuotteet, ”kiva myydä”
- Usko työhön paremman unen puolesta

Palkkaukseen liittyvistä, myönteisiksi koetuista tekijöistä vastausten perusteella tärkein on vaikutusmahdollisuus omaan palkkaan; bonukset, kannustuspalkkiot sekä myyntikilpailut edistävät parempia työsuorituksia ja työssä viihtymistä. Yksi vastaaja mainitsee myös oman vuoteen hyvänä henkilökuntaetuna. Henkisen palkitsemisen muodoista korostetaan saatua arvostusta työntekijänä. Esimiestyössä erityisen onnistuneeksi koettiin koko henkilöstön tasavertainen kohtelu sekä sisäisen informaation kulku kentältä johtoon. Muutama työntekijä mainitsee myös työstä saadun positiivisen palautteen. Yksi vastaus on sanomaltaan selkeä: *”Yritys X on hyvä työnantaja.”*

- Vaikutusmahdollisuus omaan palkkaan
- Bonukset ja muut ”porkkanat”
- Henkilökuntaedut
- Työstä saatu palaute
- Henkilöstön tasapuolinen kohtelu
- Sisäinen informaatio kentältä johtoon

Useimmat työntekijöiden nimeämistä, työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota lisäävistä tekijöistä liittyivät työyhteisöön. Yli puolet vastaajista, 29 työntekijää, korostaa hyvää työilmapiiriä, mukavia työkavereita tai me-henkeä. Mo-

net puhuvat tiiminsä toimivuudesta ja näkevät sen ehdottoman positiivisena voimavarana: *Meidän hyvä tiimi auttaa jaksamaan ja innostumaan aina uudelleen, vaikka olisi huonokin päivä.*” Kollegoita kuvaillaan tukiverkostoksi vertaistuen lähteenä ja ”yhteen hiileen puhaltaminen” koetaan tärkeäksi. Muutama vastaaja mainitsee myös Yritys X:n hyvät työtilat.

- Hyvä työilmapiiri ja läheiset työkaverit
- Työpaikan me-henki
- Oman tiimin toimivuus
- Yhteiset tavoitteet
- Hyvät työtilat

*2. Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti **heikentävät** työtyytyväisyyttäsi ja -motivaatiotasi nykyisessä työssäsi.*

Kysyttäessä työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota heikentäviä asioita moni vastaaja keskittyi työn sisältöön liittyviin tekijöihin. Esimerkiksi iltaan sijoittuvat työvuorot ja pitkät työputket koetaan rasitteina ihmissuhteille ja harrastuksille. Myös kiireen epätasainen jakautuminen heikentää töissä viihtymistä; myymälätyössä hiljaiset päivät turhauttavat, kun taas ajoittainen kiire vaatisi lisää henkilökuntaa. Vaikka henkilöstön usko Yritys X:n tuotteisiin on vahva, haluttaisiin brändin kehitykseen tuoda mielipiteitä ja asiantuntemusta myös kentältä. Nykyisessä toimintamallissa työtehtäviä delegoidaan liikaa eikä koko ketjun toiminta ei tunnu tähtäävän samaan tavoitteeseen: *”Välillä tuntuu, että toiminnasta puuttuu punainen lanka.”* Työntekijät myös toivovat koulutusmahdollisuuksien parantamista ja olisivat valmiita ottamaan lisävastuuta töistään.

*Tällä hetkellä ei päällikköä. Mielestäni olisin valmis vastaamaan huutoon ja ottamaan myymälän vetovastuun. Olisin siihen erittäin motivoitunut ja halukas kehittymään myynnillisenä päällikkönä täällä myymälässä.*

- Pitkät työvuorot ja monen päivän työputket
- Kiireen vaihtelevuus
- Kenttätyöläisten ulkoistaminen tuotekehityksestä
- Riittämättömät koulutusmahdollisuudet

➤ Liian vähäinen vastuu

Kuten edellisen kysymyksen tulokset osoittavat, vaikutusmahdollisuus omaan palkkaan on Yritys X:n henkilöstön mukaan merkittävä viihtyvyyttä lisäävä tekijä. Ilmiöllä on kuitenkin käänttöpuolensa; myyntitavoitteiden epärealistisuus ja keskittyminen pelkkiin tuloksiin ovat asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon. Palkitsemista myös kritisoidaan sen eriarvoisuudesta ja riittämättömyydestä sekä siitä, että kannustimet ovat toisinaan epäjohdonmukaisia. Henkisen palkitsemisen saralla useat vastaajat kokevat, ettei kenttätyöläisiä arvosteta tarpeeksi ja että oman riittävyden todistaminen kuluttaa voimavaroja: ”*Omat ajatukset työn mielekkyydestä heikentävät työtehoani.*” Muista työsuhteen eduista puhuttaessa yksi vastaaja mainitsi työterveyden riittämättömyyden ja toinen kaipasi liikuntaseteleitä osaksi palkitsemista.

- Tavoitteiden epärealistisuus
- Liika keskittyminen tulokseen
- Palkitsemisen eriarvoisuus ja epäjohdonmukaisuus
- Palkitsemisen suuruus
- Työntekijän arvostuksen puute
- Riittämättömät työedut

Henkilöstön mukaan informaatio kulkee hyvin kentältä johtoon, mutta toiseen suuntaan viestinnässä on parannettavaa; tiedottaminen on puutteellista ja positiivista palautetta onnistumisista toivottaisiin enemmän. Kaiken kaikkiaan Yritys X:n sisäiseen viestintään kaivataan johdonmukaisuutta ja tasalaatuisuutta koko organisaatiossa. Työntekijät toivovat että henkilöstöhallinto puuttuisi henkilökunnan havaitsemiin puutteisiin aktiivisemmin ja että annetut lupaukset myös pidettäisiin. Vaikka edellisen kysymyksen tulokset korostavat tasapuolisuuden toteutumista henkilöstön kohtelussa, puhuvat muutamat vastaajat tässä kohdassa ”erityisvapauksista”, pelisääntöjen puutteesta ja omien etujen kohtuuttomasta ajamisesta niiden toteutumiseksi: ”*Eri sääntöjä ja käytäntöjä eri myymälöissä on olemassa, tuntuu epärealistiselta.*”

- Sisäinen informaatio johdolta kentälle
- Epäjohdonmukainen ja puutteellinen viestintä
- Positiivisen palautteen puute
- Henkilöstöhallinnon puutteellinen rooli
- ”Turhat” lupaukset
- Yhteisten pelisääntöjen puute

Kuten todettu aiemmin, Yritys X:n työntekijät arvostavat kollegoitaan ja arvioivat työilmapiirin hyväksi. Tästä huonoja kokemuksia on vain seitsemällä vastaajalla, joiden mielestä oman tiimin toiminta ei ole toimivaa; yhteistyön puute, toisen auttamisen ”vaikeus” sekä jopa liika uteliasuus ovat esimerkkejä tiimien kohtaamista ongelmista. Vastauksissa kiinnitetään muutamaan kertaan huomiota myös ”negatiiviseen asenteeseen”, jolla viitataan aloitekyvyttömyyteen ja ilmapiirin yleiseen latistamiseen. Yhteishengen parantamiseksi työntekijät toivovatkin, että yritys järjestäisi koko henkilöstön yhteisiä tapahtumia nykyistä aktiivisemmin.

*Enemmän yhteisiä päiviä ja juttuja. 1-2 kertaa vuodessa on liian vähän nähdäkseen muita työntekijöitä, koska firmassa on paljon huipputyyppejä!*

- Huono tiimihenki
- Yhteistyön puute
- ”Negatiivinen asenne”
- Liian vähän yhteisiä tapahtumia

*3. Tuleeko mieleesi tarkennuksia vastauksiin tai muita työtyytyväisyyteen tai –motivaatioon liittyviä asioita, jotka ovat hyvin tai huonosti nykyisessä työssäsi? Voit myös antaa kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.*

***Sana on vapaa!***

Siinä missä kaksi ensimmäistä avointa kysymystä keräsivät luettelomaisia vastauksia, kolmannessa kysymyksessä keskityttiin pohdintaan sekä korostettiin ja tarkennettiin vielä toistamiseen niitä asioita, jotka erityisesti ansaitsevat risuja tai ruusuja Yritys X:n henkilöstötoiminnoissa. Monet vas-

taajista painottivat tuotteen ja ideologian onnistumista ja sitä, että henkilökunta voi aidosti käyttää ammattitaitoaan asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi. Myös yhteistyö kuljetushenkilökunnan kanssa sekä työaikasaldopankin käyttö ovat asioita, jotka koetaan toimiviksi. Erityiskiitosta keräsivät koko ketjun hyvä me-henki sekä mukavat kollegat.

*Minusta on ihanaa, että meidän firmassa ei vain myydä myymisen ilosta jotakin asiakkaille, vaan kuunnellaan asiakasta ja perehdytään asiakkaan tarpeisiin. Ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaista. Tuote on hyvä ja voin seistä ideologiamme takana 100 %:sti.*

Kuten tutkimuksen avoimissa kysymyksissä yleensä, annetut vastaukset keskittyivät pääasiassa potentiaalsiin kehitysehdotuksiin puutteista ja toimintatavoista. Yksi selkeimmistä toiveista liittyy yhteisöllisyyden lisäämiseen; liikuntapäiviä, yhteisiä lounaita ja muita aktiviteetteja pitäisi olla enemmän niin koko ketjun laajuudella kuin tiimeittäin. Näiden tarve on myös perusteltu liiketoiminnan kannattavuuden kautta: ”Yhteisruokailujen, liikunta/teatteri- ym. hetkien mahdollistaminen porukoille toisi varmasti myös lisämotivaation kautta parempaa myyntitulosta.” Toinen vastaaja korostaa nimenomaan yhdessä viihtymistä: ”Mielestäni tällaiset rennot tapahtumat lähentävät välejä muiden työntekijöiden kanssa.” Yhteisöllisyyden lisäksi työntekijät toivovat, että vapaa-ajan liikuntaetuja tuettaisiin ja ne olisivat kaikkien työntekijöiden käytettävissä paikkakunnasta riippumatta:

*Toivoisin parempia liikuntaetuja työntekijöille. Yritys puhuu paljon terveellisten elämäntapojen puolesta ja pääkaupunkiseudulla onkin työntekijöille erilaisia liikuntaetuja. Maa-kuntien työntekijät eivät voi hyödyntää pääkaupunkiseudun liikuntapaikkojen etuja. Toivoisinkin, että edut olisi jaettu tasa-arvoisesti kaikille.*

Varsinaisiin työtehtäviin liittyen vastaajat painottavat tiimien toimivuuden ylläpitämistä: säännölliset tiimipalaverit, itsenäisyys työvuorosuunnittelussa sekä alueellisen osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen ovat asi-



oita, joihin toivotaan johdon tukea. Lisäksi avointa keskustelua ja vuorovai-  
kutusta koko organisaatiossa pidetään tärkeänä. Kaiken kaikkiaan työntekijät haluaisivat erottua yksilöinä, eivät vain osana tuloksetekokoneistoa:

*Olisi hienoa jos saisi kertoa mitkä omat vahvuudet ja kehittämistoiveet omassa työssä - voisi vaikuttaa työnkuvaansa ja se lisäisi työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä osaamista. Olemme kaikki persoonattomia joilla ei ole omaa vahvuutta näkyvillä.*

Palkitsemisen saralla erilaiset myyntikilpailut koetaan toimivina ja niiden palkinnoiksi ehdotetaan yrityksen omia tuotteita. Vastaajat muistuttavatkin, että pienikin huomionosoitus työssä onnistumisesta edistää työntekijän jaksamista:

*Näissä tapauksissa kiitoksen ei tarvitsisi mielestäni olla edes rahapalkkio, vaan joku pieni ele (leffa-tai teatterilahjakortti, koko tiimin onnistuessa esim. yrityksen tarjoama lounas, miksei vaikka joku kunniamainintakin sopisi) tai vaikka tuotelahjakortti tai ihan yrityksen omasta tuotevalikoimasta joku tuote. Rahallisen panostuksen ei tarvitse olla suuri, jotta työntekijä kokee olevansa arvostettu.*

#### 4.5 Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus

Jotta tutkimus olisi onnistunut ja siitä saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää muissa yhteyksissä, tulee tutkijan huolehtia reliabiliteetin, validiteetin ja objektiivisuuden toteutumisesta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta, kun taas validiteetti mittaa ilmiön tarkkaa ja yksityiskohtaista kuvaamista ja tutkimuksen pätevyyttä (Hiltunen 2009). Tutkimuksen objektiivisuus puolestaan takaa sen, että näkykulma tutkittavaan ilmiöön on mahdollisimman puolueeton. Näin tutkija jättää tilaa lukijan omille havainnoille ja tulkinnoille.

Tutkimuksen *reliabiliteetti* on yleisesti ottaen hyvä. Jos sama tutkimus toteutettaisiin uudestaan samalle otokselle, olisivat tutkimustulokset luultavasti melko lailla samat. Haastattelun anonymiteettiä korostettiin vastaajalle sekä saatekirjeessä että kyselyn alussa, mikä takaa osaltaan rehellis-

set vastaukset ja parantaa näin reliabiliteettia. En osaa sanoa -vastausvaihtoehdon käyttö ei pakota vastaamaan epävarmasti, mikä myös lisää tulosten luotettavuutta. Otoksen luotettavuutta puolestaan heikentää se seikka, että tutkimus tavoitti vain ketjujohtajan kontaktiluettelossa olleet työntekijät. Myös vastausajankohta viikon sisällä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen; esimerkiksi maanantai-aamun vireystila ja mieliala eroavat usein perjantai-iltapäivästä tai työtehtävät voivat juuri vastaushetkellä olla poikkeuksellisen helppoja tai haastavia. Toisaalta, työntekijän kokonaiskäsitys työnsä mielekkyydestä syntyy pitkällä aikavälillä ja perusajatukset hyvistä ja huonoista puolista pysyvät melko muuttumattomina.

*Validiteetti* näkyy tutkimuksen kysymysten ja kohderyhmän onnistuneessa valinnassa; koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota Yritys X:n henkilöstön keskuudessa, on kyselytutkimus luotettava tutkimuskeino. Näin saatiin tietoa mielipiteistä ja asenteista, joita on mahdoton selvittää pelkällä ulkopuolisella havainnoinnilla. Kyselyyn vastanneet työntekijät edustavat eri työtehtäviä ja heidän työvuosissaan yrityksessä on vaihtelua, joten otos on myös melko monipuolinen. Kyselylomakkeen väittämät vastaavat sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, joten tältä osin validiteetti toteutuu. Erityisesti avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden aiheen vapaaseen käsittelyyn, mikä lisää niiden arvoa tutkimustulosten kannalta.

*Objektiivisuutta* arvioitaessa voidaan tutkimuksen sanoa olevan onnistunut. Lähestymistapa aiheeseen on varsin neutraali eivätkä tutkijan omat mielipiteet ohjaa tulkintaa liikaa. Vuorovaikutus otoksen kanssa rajoittui pelkästään kyselytutkimukseen, mikä takaa tulosten puolueettoman tarkastelun. Sähköiseltä lomakkeelta erottuvat ainoastaan otoksen vastaukset, eivätkä esimerkiksi käsiala tai vastaajan merkinnät vaikuta lopputulkintaan. Itse kyselylomake sisälsi sekä positiivisia että negatiivisia väittämiä, joten tutkimukseen osallistuneet työntekijät saivat muodostaa mielipiteensä itsenäisesti. Tämän lisäksi kyselylomakkeen sisältö pohjautui aiheesta kerättyyn teorian tietoon ja väittämien valinta oli näin perusteltua.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimustuloksilla ei ole arvoa, jos niiden pohjalta ei tehdä päätelmiä tutkista ilmiöstä. Siinä missä edellinen luku keskittyi tulosten numeeriseen jaotteluun ja analysointiin, on tämän luvun tavoitteena soveltaa saatua informaatiota käytäntöön ja yhdistää se teoriaosuuden havaintoihin. Tutkijana nostan esille väittämien sekä avointen kysymysten keskeisimmät havainnot, joihin Yritys X:n henkilöstöhallinnon kannattaa kiinnittää huomiota sekä annan kehitysehdotuksia niin tutkimuksen toteutukseen kuin yrityksen toimintaan.

### 5.1 Johtopäätökset

#### Sisäiset tekijät

Sisäiset tekijät –osion väittämät mittasivat vastaajan käsitystä omista taidoistaan ja työssä selviytymisestä. Vastausten kokonaiskeskiarvo on viiden kyselyosion korkein, mikä kertoo työntekijöiden uskovan henkisiin voimavaroihinsa ja myös hyödyntävän niitä työpaikan arjessa. Erityisen positiivinen huomio liittyy väittämiin 1 ja 3; kaikki vastaajat ovat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he tuntevat olevansa oikealla alalla ja selviytyvät hyvin ongelmatilanteista. Tavoitteiden asettamisen keskiarvo on puolestaan 3,5 ja niiden saavuttamisen 3,3. Henkilöstön asettamat tavoitteet ovat siis pääosin realistisia ja niiden saavuttamiseen uskotaan. Kuten teoriaosuudessa selvitettiin, kertovat edellä mainitut havainnot työntekijän hyvästä minäkuvasta, joka on korkean työtyytyväisyyden ja –motivaation kulmakiviä.

Yksi Sisäiset tekijät -osion matalimmista keskiarvoista (2,8) on väittämässä 6, jossa kysyttiin vastaajan työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Keskiarvon perusteella voidaan päätellä, että Yritys X:n henkilöstö tuntee työn vievän liian suuren osan vapaa-ajasta. Havainto on yhtenevä avointen kysymysten vastausten kanssa, joissa työntekijät antoivat palautetta pitkistä työpäivistä sekä monen työpäivän putkista.

### Työ itsessään

Työ itsessään –osiossa vastaajalle esitettiin väittämiä, jotka liittyivät nimenomaan kokemuksiin työn sisällöstä. Väittämä 11. *Pidän työstäni* keräsi yhteensä 50 myönteistä vastausta eli peräti 96 prosenttia otoksesta. Se, että työntekijä pitää työstään, kertoo kokonaiskäsityksen työstä olevan positiivinen mahdollisista puutteista huolimatta. Teoriaosuus osoittaa, että henkilöstön viihtyvyyteen yhdistettyjä työn ominaisuuksia ovat sen mielenkiintoisuus vaihtelevuus. Näin ollen väittämien 12 ja 14 keskiarvot, 3,3 sekä 3,1, kertovat työntekijöiden enemmistön saavuttavan nämä kriteerit työarjessaan. Myös avoimissa vastauksissa korostettiin työn monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Kun työn sisältö tarjoaa ammatillista tyydytystä, on työntekijän helpompi kuvitella pysyvänsä yrityksen palveluksessa myös tulevaisuudessa. Väittämä 20. *Haluan rakentaa uraani Yritys X:n alaisuudessa* antoikin enimmäkseen myönteisiä vastauksia, mikä on henkilöstöhallinnon kannalta positiivinen uutinen.

Puhuttaessa työn sisältöön liittyvistä epäkohdista huomio kiinnittyy työntekijän kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin, jotka ovat tärkeitä ammatillisen kasvun kannalta. Väittämään 18. *Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni* kielteisen vastauksen antoi 35 prosenttia otoksesta, mikä kertoo työn ajoittaisesta yksitoikkoisuudesta sekä haasteiden puutteesta. Väittämä 19. *Koen, että koulutusmahdollisuudet ovat riittävät* antoi puolestaan keskiarvoksi 2,5, joka on koko tutkimuksen matalimpia. Nykyiset kehitys- ja koulutuskäytännöt eivät vastaa henkilöstön tarpeita, mikä ilmenee myös avoimista vastauksista.

### Palkitseminen

Palkitseminen-osion tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä Yritys X:n palkitsemiskäytäntöjen onnistumisesta. Kuten teoriaosuudesta opimme, ainoastaan työstä saatavat sisäiset palkkiot eli työntekijän omat positiiviset tuntemukset johtavat pitkäaikaiseen työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon. Tämän johdosta väittämän 21, joka selvitti työstä saatavaa mie-

lihyvää, saavuttama koko tutkimuksen korkein keskiarvo (3,5) on ehdottoman hyvä uutinen henkilöstön hyvinvointia ajatellen. Ulkoisesta palkitsemisesta puhuttaessa väittämä 27. *Erilaiset palkkiot kannustavat minua parempiin työsuorituksiin* kertoo keskiarvolla 3,0 siitä, että Yritys X:n henkilöstö arvostaa palkitsemisen yksilöllisyyttä sekä omia vaikutusmahdollisuuksia palkan muodostumiseen. Myös avoimissa vastauksissa ”porkkanat” nähtiin tehokkaina kannustimina parempiin työtuloksiin.

Työntekijän kokemus palkitsemisen riittävydestä perustuu pitkälti vertailuun kollegoiden kanssa. Yksi palkitsemisen haasteista liittyikin palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen; 28 vastaajaa eli yli puolet otoksesta suhtautuu kielteisesti väittämään 23. *Palkkaus on mielestäni oikeudenmukaista*. Toisin sanoen, työntekijöiden mielestä henkilöstön keskuudessa on eroja siinä, kuinka suurella työmäärällä saavutetaan tietty palkkio. Avoimissa kysymyksissä puolestaan palkkausta kritisoidaan sen epäjohtomukaisuudesta ja siihen vaikuttavat myyntitavoitteet koetaan epärealistisiksi. Väittämä 29. *Edut edistävät myös vapaa-ajan viihtyvyyttäni* saavutti osion matalimman keskiarvon (2,2). Yritys X:n työntekijöilleen tarjoamat edut eivät siis palvele vapaa-ajan tarkoituksia ja avoimissa vastauksissa korostettiin esimerkiksi liikuntaetujen paikallisia vaihteluita.

### Esimiestyö ja palaute

Esimiestyö ja palaute –osiossa selvitettiin vastaajan suhdetta esimieheensä. Teoriaosuus osoittaa, että asemassaan onnistunut esimies on henkilöstön käytettävissä ja luo aktiivisesti suhdetta alaisiinsa. Väittämät 32. *Esimiestä on helppo lähestyä* sekä 34. *Esimieheni on aidosti kiinnostunut asioistani* saavuttivat molemmat suhteellisen hyvän keskiarvon 3,0, mikä kertoo näiden asioiden olevan kunnossa. Esimiestyö luo pohjan jokapäiväiselle työskentelylle, mutta sen merkitys korostuu erityisesti ongelmatilanteissa. Selkeä enemmistö, 28 vastaajaa, onkin samaa mieltä väittämän 36. *Saan esimieheltäni apua ja tukea tarvittaessa* kanssa. Tästä voidaan päätellä, että Yritys X:n esimiehillä on hyvät ja läheiset suhteet henkilöstöön. Kartoitettaessa työntekijän sitoutumista yritykseen väittämä 40.

*Voin samaistua Yritys X:n ideologiaan ja missioon* saavutti osion korkeimman keskiarvon (3,3). Henkilöstö uskookin aidosti olevansa hyvän unen asialla ja edistävänsä asiakkaan hyvinvointia. Avoimissa vastauksissa erityiskiitosta sai yrityksen asiakaslähtöisyys.

Esimiehen kuuluu paitsi edistää henkilöstön viihtyvyyttä, myös tukea ammatillista kasvua selventämällä työntekijälle tämän vahvuuksia ja mahdollisia kehityskohteita työssä. Yrityksessä haasteena onkin palautteenanto; yli puolet vastaajista suhtautuu kielteisesti väittämään 37. *Saan työstäni riittävästi palautetta* ja keskiarvo 2,5 on osion alhaisin. Tosin suurin osa vastaajista arvioi saadun palautteen rakentavaksi. Tämä on hyvä asia, sillä palautteen rakentavuus merkitsee huolellisia perusteluja sekä asian monimuotoista lähestymistä useista eri näkökulmista. Avointen kysymysten vastauksissa toivottiin paitsi aktiivisempaa palautteenantoa, myös yleistä selkeyttä yrityksen sisäiseen informaatioon; tiedotuksen tulisi olla tasapuolista ja tiedon kulkea kentän ja johdon välillä saumattomasti.

### Työympäristö ja työyhteisö

Työympäristö ja työyhteisö –osiossa käsiteltiin työpaikkaan ja kollegoihin liittyviä kysymyksiä. Henkilöstö viettää suurimman osan työajastaan työpaikalla, minkä takia peräti 45 vastaajan eli 87 prosentin myönteinen suhtautuminen väittämään 41. *Viihdyn työpaikallani* on hyvä asia. Työtyytyväisyyden ja –motivaation näkökulmasta erityisen tärkeässä roolissa ovat suhteet kollegoihin. Väittämä 45. *Juttelen työkavereideni kanssa myös vapaa-ajan asioista* saavuttikin osion korkeimman keskiarvon (3,4), mikä kertoo avointen vastausten ohella mukavasta työilmapiiristä ja hyvästä tiimihengestä. Työpaikkakiusaamiseen ja –häirintään liittyen väittämän 49 havainnot siitä, että 67 prosentilla ei ole kokemusta näistä ilmiöistä nykyisessä työsuhteessa, kertoo osaltaan hyvinvoivasta työyhteisöstä. Avointen vastaukset eivät myöskään sisältäneet viitteitä vastaajan kokemaan negatiiviseen kohteluun henkilökohtaisella tasolla.

Tarkasteltaessa Työympäristö ja työyhteisö –osion väittämien keskiarvoja huomataan, että suurin osa sijoittuu lähelle ”samaa mieltä”-vastausta (3,0).

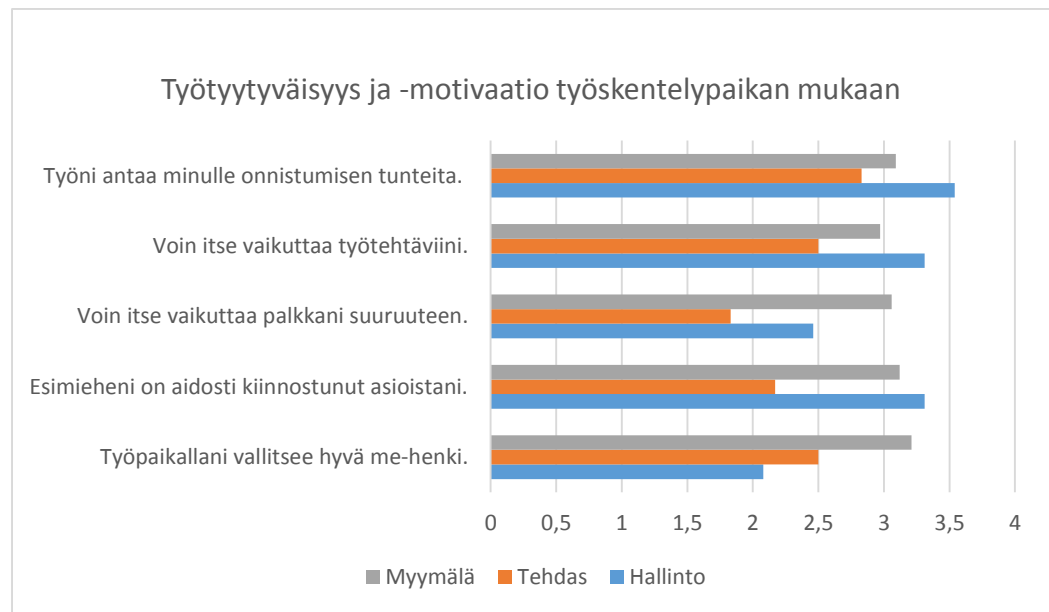
Tämän perusteella voidaan päätellä, että hyvä työilmapiiri kuuluu Yritys X:n henkilöstön suurimpiin voimavaroihin. Tämä selittääkin osaltaan väittämän 50. *Yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. ketjutapahtumat) on riittävästi tuloksia*; 73 prosenttia otoksesta on sitä mieltä, että yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa pitäisi olla enemmän ja asiaan kiinnitetään runsaasti huomiota myös avoimissa vastauksissa. Väittämän keskiarvo, 2,0, on koko tutkimuksen matalin ja antaa selkeän viestin henkilöstön toiveista parantaa yhteishenkeä koko ketjun laajuudella.

#### Työtyytyväisyys ja –motivaatio työskentelypaikan mukaan

Jotta tutkimustulosten tulkinta olisi mahdollisimman kattavaa, täytyy muutujien jakautumiseen ja niiden välisiin riippuvuuksiin kiinnittää huomiota. Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointi keskittyy työskentelypaikkaan, jossa vastaukset jakautuivat kolmelle vaihtoehdolle: myymälä (63%), tehdas (12%) sekä hallinto (25%). Tarkasteltaessa eri työskentelypaikoissa toimivien työntekijöiden vastauksia väittämiin voidaan todeta, että ryhmien keskiarvot ovat suurimmaksi osaksi samalla tasolla. Muutamia selviä eroja kuitenkin löytyy; väittämässä 7. *Työni antaa minulle onnistumisen tunteita* myymälätyöntekijöiden keskiarvo on 3,09, tehtaassa 2,83 ja hallinnon 3,54. Tehdastyöläisten työ on varmasti näistä ryhmistä rutiininomaisinta, kun taas hallinnossa vaihtelevuutta ja vastuuta on enemmän. Näitä havaintoja korostettiin myös avoimissa vastauksissa. Päätelmää tukee väittämä 17. *Voin itse vaikuttaa työtehtäviini*, jossa myymälätyöntekijöiden keskiarvo on 2,97, tehtaassa 2,5 ja hallinnon jopa 3,31. Avoimissa vastauksissa hallinnon työntekijät antoivat kiitosta juuri vaikutusmahdollisuuksista työn sisältöön.

Palkitsemisesta puhuttaessa yksi selkeimmistä vaihteluista on väittämässä 25. *Voin itse vaikuttaa palkkani suuruuteen*, jossa myymälän keskiarvo (3,06) on huomattavasti tehdasta (1,83) ja hallintoa (2,46) korkeampi. Tuloksia selittävät myymälähenkilökunnan myyntiprovisiot ja muut palkkaan vaikuttavat kannustimet. Esimiestyön tilasta kertoo puolestaan väittämä 34. *Esimieheni on aidosti kiinnostunut asioistani*, jossa myymälätyöntekijöiden keskiarvo on 3,12, hallinnon 3,31 ja tehtaassa vain 2,17. Tehtaassa

henkilökunta ei täten koe suhdettaan esimieheen yhtä hyvänä kuin myymälöissä ja hallinnossa. Työntekijöiden keskinäisissä suhteissa tilanne on toinen: väittämässä 47. *Työpaikallani vallitsee hyvä me-henki* korkein keskiarvo on myymälässä (3,21), sitten tehtaassa (2,5) ja alhaisin hallinnossa (2,08). Erityisesti myymälöissä on siis hyvä tiimihenki, mikä ilmeni myös avoimissa vastauksissa. Kuvio 68 havainnollistaa työskentelypaikan vaikutusta työtyytyväisyyden ja –motivaation eri osa-alueisiin.



KUVIO 68. Työtyytyväisyys ja –motivaatio työskentelypaikan mukaan.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista oli toimia henkilöstöpuolen neuvona ja apuna, minkä takia työntekijöiden vastausten jalostaminen kehitysehdotusten muotoon on tärkeä osa tutkimusta. Näin hallinto saa arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät työltään toivovat ja millaisilla toimenpiteillä henkilöstön viihtyvyyttä voidaan parantaa. Yritykselle suunnattujen kehitysehdotusten ohella arvioin myös omaa onnistumistani tutkijana; vastasiko tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin ja tavoitteisiin?



### 5.2.1 Kehitysehdotukset tutkimuksen toteutukseen

Tutkimuksen korkea vastausosuus, 74 prosenttia, kertoo osaltaan sen onnistumisesta; saatekirje oli selkeä ja houkutteleva, kysely saavutti kohdejoukkonsa ja vastaajat suorittivat sen loppuun saakka. Jälkikäteen tarkasteltuna tutkimuksen toteutuksessa on kuitenkin pieniä puutteita ja vaihtoehtoisia toteutustapoja, joita pohtimalla siitä saatua informaatiota voidaan kehittää entistä tarkemmaksi ja arvokkaammaksi. Epäkohtia tarkastelemalla voin myös kehittyä tutkijana ja osoittaa, että tutkimuksen jälkikäsitely on huolellista.

Tutkimuksen varsinaisesta sisällöstä puhuttaessa tutkimustuloksista ilmeni, että muutamat väittämät keräsivät huomattavan määrän En osaa sanoa -vastauksia. Yleensä tällaisessa tapauksessa vastaaja joko kokee kysymyksen kiusalliseksi tai hänellä ei ole vastaamiseen vaadittua tietämystä tai kokemusta. On myös mahdollista, että kysymyksen asettelu on epäselvä eikä siihen haluta tämän takia ottaa kantaa. Esimerkiksi väittämässä 50. *Mielestäni yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. ketjutapahtumat) on riittävästi* termi *ketjutapahtuma* saattoi johtaa osaa vastaajista harhaan. Yhtenä kehitysehdotuksena tutkimuksen toteutukseen onkin muutaman kysymyksen asettelun hiominen ja En osaa sanoa -vastausten karsiminen.

Onnistuneessa tutkimuksessa väittämät ovat paitsi selkeitä, myös yksitulkintaisia. Kuten johtopäätöksissä todettiin, on kysymykseen saatujen vastausten tulkinta joissain tapauksissa monimutkaista. Esimerkkinä tästä on väittämä 16. *Koen, että annettu vastuu on tasapainossa osaamiseni kanssa.* Jos vastaaja on väittämästä eri mieltä, voi vastuuta olla joko liian paljon tai liian vähän. Tällainen monitulkinnallisuus ei varsinaisesti vääristä tutkimustuloksia, mutta laskee kielteisen vastauksen arvoa tutkijalle. Ilmiötä olisi voinut vähentää esimerkiksi jakamalla kysymys kahteen selvästi erilaiseen väittämään, joissa vastuuta on joko liian paljon tai liian vähän. Toisaalta, tällainen jaottelu pidentää kyselyä ja mahdollisesti laskee vastaushalukkuutta.

Kysymysasettelun lisäksi voidaan pohtia tutkimuslomakkeen rakennetta yleisesti; esimerkiksi taustakysymykset voisi sijoittaa myös lomakkeen loppuun, jolloin vastaaja kohdistaisi huomionsa suoraan väittämiin. Kysely olisi mahdollista aloittaa myös avoimilla kysymyksillä, jolloin väittämien luomat mielikuvat eivät ohjailisi vastauksia liikaa. Toisaalta, suoraan avoimiin kysymyksiin hyppääminen ilman johdattelua aiheeseen mahdollisesti jättäisi kommentit pintapuolisiksi. Väittämien ryhmittely aihealueittain oli tietoinen valinta, mutta ne voitaisiin esittää myös satunnaisessa järjestyksessä. Tutkimuslomakkeen rakenteen muokkaaminen onkin hienosäätöä, jolla pystytään ohjaamaan vastaajan tarkkaavaisuutta haluttuun suuntaan ja parantamaan vastauskokemusta.

### 5.2.2 Kehitysehdotukset Yritys X:n toimintaan

Yrityksen henkilöstön aktiivisesta osallistumisesta voidaan päätellä, että työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon liittyvät kysymykset koetaan tärkeiksi ja toteutettu tutkimus vastaa näin oikeaan tarpeeseen. Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen nykyisessä henkilöstöhallinnossa on sekä selkeitä vahvuuksia että puutteita. Johtopäätöksissä esitetyt keskeisimmät tutkimushavainnot ovatkin asioita, joihin keskittymällä Yritys X:n henkilöstön hyvinvointia voidaan parantaa. Kehitysehdotukset perustuvat suoraan työntekijöiden toiveisiin, joiden pohjalta olen miettinyt vaihtoehtoisia toimintatapoja nykykäytännöille.

Työn sisältöön liittyen työntekijät tuntevat työn vievän liian suuren osan vapaa-ajasta. Koska myymälät ja muut työtilat luonnollisesti tarvitsevat työntekijöitä kaikkina aukioloaikoina, on iltavuorojen tasapuolinen jakautuminen mielestäni ainoa realistinen ratkaisu ongelmaan; kun jokainen työntekijä tekee vuorollaan pidempää päivää, ei raskuus tunnu niin suurelta. Reilu ja tasapuolinen työvuorojako pätee myös esille nousseisiin monen työpäivän putkiin, jotka usein toistettuina syövät vapaa-aikaa tehokkaasti. Työvuorosunnitteluun liittyen toivotaan myös, että toimipisteiden oma päätäntävalta säilytettäisiin mahdollisimman pitkälle. Loppupeleissä toimintatavat ja asiakaskäyttäytyminen tunnetaan paikallisesti parhaiten.

- Reilu ja tasapuolinen työvuorojako
- Toimipisteiden paikallisen osaamisen ja tietämyksen hyödyntäminen

Ammattitaidon ylläpitäminen vaatii mahdollisuutta kehittyä sekä hankkia lisäosaamista koulutusten kautta. Kolmannes tutkimukseen vastanneista kokee juuttuneensa työtehtäviinsä ja kaipaisi lisää haasteita. Yrityksen nykyisessä toimintamallissa työnkierto ja koulutukset perustuvat pitkälti työntekijän itsensä esille tuomiin tarpeisiin ja halukkuuteen. Tässä kohtaa varteenotettava kehitysehdotus liittyykin koulutusten säännöllistämiseen; ajankohtaisista aiheista voisi tarjota lyhyitä koulutuksia esimerkiksi muutamaa toimipisteen tiimille kerrallaan. Tämä paitsi vahvistaisi henkilöstön alan tietämystä, edistäisi myös osaltaan yhteisöllistä toimintaa. Sisällöltään tiiviitkin koulutukset tuovat kaivattua vaihtelua arkeen ja henkilöstö kokee ne harvoin turhina. Osaamista tukemalla myös yritys saa käyttöönsä henkilöstön koko potentiaalin.

- Monipuolisemman työnkuvan tarjoaminen
- Koulutusmahdollisuuksien parantaminen

Palkitseminen-osion väittämien kokonaiskeskiarvo oli viidestä teemasta alhaisin, mikä kertoo henkilöstön ristiriitaisista tuntemuksista nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä kohtaan. Varsinaisiin palkitsemiskäytäntöihin toivottiin selkeyttä ja tasapuolisuutta esimerkiksi myyntikilpailuissa. Työntekijät kiinnittivät kuitenkin enemmän huomiota henkilökuntaetujen puutteisiin ja erityisesti vapaa-ajan liikuntaetujen nähtiin koskettavan vain osaa paikkakunnista. Kehitysehdotuksena onkin, että liikunta- ja muut henkilökuntaedut tuodaan kaikkien työntekijöiden saataville tasapuolisesti. Tämän toteutuksessa voisi hyödyntää tiimikohtaista virkistysrahaa, joka käytettäisiin toimipisteen parhaaksi näkemällä tavalla. Ratkaisu ottaisi huomioon paikkakuntakohtaiset erot esimerkiksi harrastusmahdollisuuksissa.

- Kaikille tasapuoliset myyntikilpailut ja henkilökuntaedut
- Erityisesti liikuntaetujen lisääminen
- Tiimikohtainen virkistysraha

Jotta henkilöstön on mahdollista työskennellä tehokkaasti, on esimiestyön oltava johdonmukaista ja onnistunutta. Yritys X:n tapauksessa työntekijät ovatkin pääosin tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Kehitysehdotukset liittyvät palautteenantoon, jota on tutkimustulosten valossa liian vähän. Avointen kysymysten vastaajat painottavat nimenomaan puutetta positiivisessa palautteessa ja kokevat, ettei työssä onnistumisia huomioida riittävästi. Tähän optimaalinen ratkaisu olisi mielestäni säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen tiimin sisällä. Tällöin toimipisteen esimies voisi jutella jokaisen työntekijän kanssa kahdestaan viimeaikaisista onnistumisista ja mahdollisista kehityskohteista. Yrityksessä on jo valmiiksi keskustelulle avoin ilmapiiri, mutta palautteenannolle tarkoituksella varatut keskustelutuokiot lisäisivät työntekijän tuntemusta siitä, että juuri hänen työpanoksensa on tärkeä. Lisäksi erityisen hyvin tehdystä työstä voisi antaa esimerkiksi elokuvaliput tai muun pienen palkinnon. Tällainen pienimuotoinen muistaminen maksaa yritykselle vähän, mutta merkitsee työntekijälle paljon.

- Aktiivisempi palautteenanto
- Kehityskeskustelut tiimeittäin
- Pienimuotoiset palkinnot erityisistä onnistumisista

Edellä käsiteltyjen tutkimustulosten valossa on selvää, että yhteisöllisyys on tärkeää Yritys X:n henkilöstölle. Tiimien sisäiseen toimintaan ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta koko ketjun laajuudella yhteisiä tilaisuuksia kaivattaisiin enemmän. Yksi keskeisimmistä kehitysehdotuksista liittyykin juuri yhteisöllisyyden edistämiseen; työntekijät haluavat tavata toisiaan myös epämuodollisissa merkeissä ja oppia tuntemaan muiden toimipisteiden henkilöstöä. Hyvinvointipäivän liikunnallinen teema tukee Yritys X:n toiminta-arvoja ja sai myös avoimissa kysymyksissä kiitosta. Tämän johdosta ehdottaisin, että vastaavanlaisia toiminnallisia tapahtumia järjestettäisiin säännöllisesti vähintään syksyisin ja keväisin. Järjestelyt vaativat tietysti oman panoksensa, mutta tutkimustulosten valossa kustannukset maksaisivat varmasti itsensä takaisin korkeamman työtyytyväisyyden ja –motivaation muodossa.

- Koko ketjun yhteisöllisyyden edistäminen
- Tapahtumia vähintään kaksi kertaa vuodessa
- Hyvinvointipäivän liikunnallisen teeman säilyttäminen

Toteutettu kvalitatiivinen tutkimus antoi kattavasti tietoa Yritys X:n henkilöstön kokemuksista ja asenteista työtään kohtaan, mutta yksittäisiä ilmiöitä on mahdollista analysoida myös tarkemmin. Annettujen kehitysehdotusten ohella onkin aiheellista pohtia, millaiset jatkotutkimusaiheet ja -toimenpiteet tukisivat havaintojen syventämistä ja niiden taustatekijöiden selvittämistä edelleen. Mikäli yrityksen henkilöstöhallinto haluaa kartoittaa työntekijöiden konkreettisia toiveita esimerkiksi viimeisimpänä mainittuun yhteisöllisyyden lisäämiseen, on kvalitatiivinen teemahaastattelu mielestäni käyttökelpoinen ratkaisu. Tällöin vastaukset eivät ole sidottuja ennalta määriteltyihin vaihtoehtoihin ja niissä voi ilmetä uusia ideoita, joita henkilöstöhallinto ei ole tullut ajatelleeksi. Yksi käytännön esimerkki on kysyä henkilöstöltä, mitä toimiva hyvinvointipäivä pitäisi sisällään. Työntekijöiden haastattelu on erinomainen tapa tarkentaa ja syventää kyselytutkimuksen tuloksia kaikilla osa-alueilla.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuskysymysten mukaisesti selvittää työtyytyväisyyden ja –motivaation toteutumista Yritys X:n toiminnassa, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Teoriaosuus keskittyi työtyytyväisyyden ja työmotivaation selittämiseen, taustatekijöiden kartoittamiseen sekä siihen, miten ne ilmenevät ja vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Empiriaosuuden tarkoituksena oli puolestaan selvittää Yritys X:n henkilöstön näkemyksiä työssä viihtymisestä sekä työnantajan toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän osuuden pääpaino oli nimenomaan asenteiden ja kokemusten kartoittamisessa sekä näiden analysoinnissa kehitysehdotusten muotoon.

Kuten teoriaosuus osoitti, kuuluu hyvä työilmapiiri työtyytyväisyyden ja –motivaation kulmakiviin. Itse tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena nostaisinkin esille yhteisöllisyyden yhtenä Yritys X:n henkilöstön suurimmista voimavaroista; sekä väittämien vastaukset että työntekijöiden kommentit osoittavat, että yrityksessä työntekijät viihtyvät toistensa seurassa ja kollegoiden apua ja tukea arvostetaan. Myös selkeät toiveet yhteisen toiminnan lisäämisestä ja tätä kautta yhteisöllisyyden parantamisesta puhuvat havainnon puolesta. Kehitysehdotuksista puhuttaessa huomio kiinnittyy lisäksi henkilöstön koulutusmahdollisuuksiin, joihin kaivataan säännöllisyyttä ja monipuolisempaa sisältöä. Ammatillista osaamista tukemalla yritys saa käyttöönsä henkilöstön koko potentiaalin.

Tutkimustulosten kokonaistarkastelun kautta voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota työnsä useilla osa-alueilla. Yhtenä työn tavoitteista oli toimia henkilöstöpuolen ohjeena ja apuna, mikä toteutui erittelemällä nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikoudet. Kehityskohteisiin puuttumalla ja positiivisiksi koettuja asioita vahvistamalla yrityksellä onkin mahdollisuus kehittää henkilöstötoimintojaan ja luoda työpaikka, jossa jokainen työntekijä viihtyy työssään.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet:**

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.

Ashleigh, M., Mansi, A. 2012. The Psychology of People in Organizations. Essex: Pearson Education Limited.

Brooks, I. 2006. Organisational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.

French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. 2011. Organizational Behaviour. West Sussex: John Wiley & Sons.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Harvard Business Review. 2000. Harvard Business Review on Work and Life Balance. Cambridge: Harvard Business Review Press.

Helsingin Sanomat. 20.3.2016. Ota vastuu itsestäsi, niin olet parhaimmillasi. Ura & Työ D2.

Hitt, M., Miller, C. & Colella, A. 2009. Organizational Behavior: A Strategic Approach. Hoboken: John Wiley & Sons.

Jabe, M. 2016. Henkilöstöjohton 9 uutta roolia. Fakta, numero 2/2016. Helsinki: Talentum Media.

Juuti, P., Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell.

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.

Robbins, S. 2001. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall

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

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: UNIPress.

Waldron, V. 2012. Communicating Emotion at Work. Malden: Polity Press.

Watson, T. 2012. Sociology, Work and Organization. Oxon: Routledge.

#### **Sähköiset lähteet:**

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2008. Interaction of Working Conditions, Job Satisfaction and Sickness Absences: Evidence from a Representative Sample of Employees. *Social Science & Medicine*. 520–528 [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa ScienceDirect -tietokannassa: <http://www.sciencedirect.com/aineistot/phkk.fi/science/article/pii/S0277953608002128>

Esimies.info. 2013. Motivointi ja palkitseminen [viitattu 8.2.2016]. Saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php#MP2>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää [viitattu 5.2.2016]. Saatavissa: [https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto [viitattu 8.3.2016]. Saatavissa: [www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/.../validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/.../validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Jaakkola, P. 2007. Asiantuntijatiimin johtaminen [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa: <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/PiaJaakkolaDA2.pdf>



Salavuo, M. 2011. Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessa. 9 olennaista tekijää [viitattu 9.2.2016]. Saatavissa: <http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/>

The Happy Manager. 2016. Motivation in the Workplace [viitattu 9.2.2016]. Saatavissa: <http://www.the-happy-manager.com/articles/motivation-in-the-workplace/>

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>

### **Suulliset lähteet:**

Yritys X:n ketjujohtaja. Haastattelu 29.2.2016.

## LIITTEET

Liite 1 Teemarunko ketjujohtajan haastatteluun

### **Työtyytyväisyyden ja –motivaation edistäminen, Yritys X**

Haastattelija: Heidi Karplund

Haastateltava: Yritys X:n ketjujohtaja

#### **1. Organisaatorakenne**

- *HR-puolen keskeisimmät toimijat ja työtehtävät*
- *Perustiedot henkilöstöstä*
- *Rekrytointi*

#### **2. Yritysviestintä**

- *Säännölliset tapaamiset (tiimi- ja myymäläpäällikköpalaverit)*
- *Viestintäjärjestelmät*
- *Tiedonkulku henkilöstön välillä*
- *Kehityskeskustelut*

#### **3. Koulutukset**

- *Työnkierto (myymälöissä ja tehtaalla)*
- *Koulutusten sisältö ja säännöllisyys*
- *Mahdollisuus edetä uralla*

#### **4. Palkitseminen**

- *Rahallinen palkitseminen (bonukset, provisiot)*
- *Palkitsemisen yksilöllisyys*
- *Tiimikohtainen palkitseminen*
- *Henkilökuntaedut*

#### **5. Hyvinvoinnista huolehtiminen**

- *Konsernin hyvinvointipäivä*
- *Vapaa-ajan tukeminen*
- *Työterveyshuolto (sairauspoissaolot ym.)*
- *Työtyytyväisyyden tutkiminen (miten, milloin?)*

Liite 2 Työtyytyväisyys ja –motivaatiotutkimuksen saatekirje

## **Työtyytyväisyys ja –motivaatiotutkimus**

Hyvä kyselyyn vastaaja,

Olen kansainvälisen kaupan opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta. Toteutan opinnäytetyönä työtyytyväisyys ja –motivaatiotutkimuksen teille, Yritys X:n henkilökunnalle. Tarkoituksena on, että tutkimustuloksia voitaisiin osaltaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Nyt on siis tilaisuutesi vaikuttaa!

Kyselyyn vastaaminen vie Sinulta noin 10-15 minuuttia. Tutkimus on toteutettu sähköisesti Webropol-palvelussa, vastaamaan pääset oheisen linkin kautta:

**<https://www.webpolsurveys.com/S/5FBB2F7606432FE6.par>**

**HUOM! Kyselyyn voi vastata vain kerran!**

**Kysely on avoinna 3.-9.4.2016. Vastaathan siis viimeistään ke 9.4.2016.**

Kyselytutkimus sisältää taustakysymyksiä, väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Väittämät liittyvät Sinuun itseesi, työhösi, palkitsemiseen, esimiestyöhön ja palautteeseen sekä työympäristöön ja työyhteisöön.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista.

Etukäteen yhteistyöstä ja vastauksista kiittäen,

Heidi Karplund  
Liiketalouden opiskelija  
Lahden ammattikorkeakoulu  
heidi-maria.karplund@student.lamk.fi

## Liite 3 Työtyytyväisyys ja –motivaatiotutkimuksen kyselylomake

### Taustakysymykset

Sukupuoli:

1. Mies
2. Nainen

Työskentelen:

1. Myymälässä
2. Tehtaalla
3. Hallinnossa

Asema:

1. Unen asiantuntija / fysioterapeutti
2. Myymäläpäällikkö / muu esimies
3. Muu, mikä:

Työsuhteeni on kestänyt:

1. Alle 1 vuoden
2. 1-3 vuotta
3. 3-5 vuotta
4. Yli 5 vuotta

**Väittämät** (*täysin eri mieltä – eri mieltä – samaa mieltä – täysin samaa mieltä – en osaa sanoa*)

### **Sisäiset tekijät**

1. Tunnen olevani oikealla alalla.
2. Koen olevani hyvä työssäni.
3. Selviän hyvin ongelmatilanteista.
4. Asetan itselleni tavoitteita työssäni.
5. Pystyn saavuttamaan työssä asettamani tavoitteet.
6. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.
7. Työni antaa minulle onnistumisen tunteita.
8. Motivaationi työhön vaihtelee päivän mittaan.
9. Osallistun työpaikan asioihin aktiivisesti.
10. Pidän työtäni merkityksellisenä.

### **Työ itsessään**

11. Pidän työstäni.
12. Työni on mielenkiintoista.
13. Työni on sopivan haastavaa.
14. Työni on vaihtelevaa.
15. Voin käyttää osaamistani työssäni.
16. Koen, että annettu vastuu on tasapainossa osaamiseni kanssa.
17. Voin itse vaikuttaa työtehtäviini.
18. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.
19. Koen, että koulutusmahdollisuudet ovat riittävät.
20. Haluan rakentaa uraani Yritys X:n alaisuudessa.

### **Palkitseminen**

21. Saan työstäni mielihyvää esimerkiksi onnistumisen kautta.

22. Koen palkkauksen vastaavan työsuoritustani ja osaamistani.
23. Palkkaus on mielestäni oikeudenmukaista.
24. Rahapalkka on ensisijainen motiivini työntekoon.
25. Voin itse vaikuttaa palkkani suuruuteen.
26. Olen selvillä Yritys X:n palkitsemisperusteista.
27. Erilaiset palkkiot kannustavat minua parempiin työsuorituksiin.
28. Edut (esim. henkilökuntaedut) ovat riittävät.
29. Edut edistävät myös vapaa-ajan viihtyvyyttäni.
30. Palkkaus on mielestäni kokonaisuutena onnistunutta.

### ***Esimiestyö ja palaute***

31. Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.
32. Esimiestä on helppo lähestyä.
33. Voin puhua esimiehelleni myös vaikeista aiheista.
34. Esimieheni on aidosti kiinnostunut asioistani.
35. Esimieheni linjaa työni tavoitteet ja odotukset selkeästi.
36. Saan esimiehelläni apua ja tukea tarvittaessa.
37. Saan työstäni riittävästi palautetta.
38. Saatu palaute on rakentavaa.
39. Voin myös itse antaa palautetta esimiehelle.
40. Voin samaistua Yritys X:n ideologiaan ja missioon.

### ***Työympäristö ja työyhteisö***

41. Viihdyn työpaikallani.
42. Työtiloissa on mukava työskennellä.
43. Työvarustus (esim. koneet ja ohjelmat) on riittävä ja tukee työntekoa.
44. Työpaikkani ilmapiiri on tasavertainen.
45. Juttelen työkavereiden kanssa myös vapaa-ajan asioista.
46. Koen, että minua kannustetaan ja autetaan tarvittaessa.
47. Työpaikalla vallitsee hyvä me-henki.
48. Vuorovaikutus on avointa ja toimivaa.
49. Olen kokenut työpaikkakiusaamista tai –häirintää nykyisessä työssäni.
50. Yhteisöllisyyttä edistävää toimintaa (esim. ketjutapahtumat) on riittävästi.

### ***Avoimet kysymykset***

Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti **lisäävät** työtyytyväisyyttäsi ja –motivaatiotasi nykyisessä työssäsi:

Mainitse kolme asiaa, jotka erityisesti **heikentävät** työtyytyväisyyttäsi ja –motivaatiotasi nykyisessä työssäsi:

Tuleeko mieleesi tarkennuksia vastauksiin tai muita työtyytyväisyyteen tai -motivaatioon liittyviä asioita, jotka ovat hyvin tai huonosti nykyisessä työssäsi? Voit myös antaa kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. **Sana on vapaa!**